

Aleksander Åsvang Dahl

# **Positiv-risiko i eiendomsutviklingsprosjekter**

Masteroppgave i Eiendomsutvikling og -forvaltning

Trondheim, juni 2015

**NTNU**

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for arkitektur og billedkunst  
Institutt for byggekunst, prosjektering og forvaltning





Oppgavens tittel: Positiv-risiko i eiendomsutviklingsprosjekter	Dato: 17.06.2015		
	Antall sider (inkl. bilag): 93		
	Masteroppgave	x	Prosjektoppgave
Navn: Stud.techn. Aleksander Åsvang Dahl			
Faglærer/veileder: Nils Olsson			
Eventuelle eksterne faglige kontakter/veiledere: Gunnar Leikvam			

Ekstrakt: Oppgaven søker å besvare problemstillingen «I hvilken grad avdekkes positiv-risiko, og hvordan styres usikkerhet for å utnytte mulighetene som ligger i tidligfasen av et eiendomsutviklingsprosjekt?» og forskningsspørsmålene; «Hvilke metoder/verktøy benyttes for å avdekke positiv-risiko?», og «Hvilke vurderinger rundt positiv-risiko ligger til grunn når en eiendomsutvikler fastsetter hva han er villig til å betale for en råtomt for utviklingsformål?»

For å besvare problemstillingen har litteraturstudie og kvalitative intervjuer blitt benyttet som undersøkelsesmetoder. Det har til sammen blitt gjennomført 7 dybdeintervjuer med intervjuobjekter fra 6 forskjellige boligutviklere i Trondheim.

Oppgavens formål var å rette søkelyset mot oppsiden av usikkerhet, som jeg i oppgaven har valgt å kalle positiv-risiko. Det ble valgt å fokusere på tidligfase, da det har blitt avdekket gjennom litteraturstudiet at det er her både usikkerheten og påvirkningsmuligheten er størst.

Oppgaven har søkt å besvare hvilke metoder og verktøy som benyttes for å avdekke positiv-risiko. Det virker i stor grad å være enighet i at det er kvalitative vurderinger som er dominerende.

Gjennom intervjuene kommer det frem at arbeidet med å styre usikkerheten for å utnytte oppsidene som ligger i positiv-risiko utpeker seg som et område hvor det kan gjøres en bedre jobb. Flere av intervjuobjektene nevner at det eksisterer et stort forbedringspotensiale på dette området.

Holdningen til risiko hos de ulike boligutviklerne har vist seg å påvirke hvilke tomter de kjøper. Alle de intervjuede boligutviklerne har en tomteportefølje sammensatt av tomter med svært forskjellig risikoprofil. Denne spredningen ser i hovedsak ut til å basere seg på markedsrisiko, i form av å kjøpe tomter med ulik beliggenhet.

Det har fremkommet lite informasjon som tilsier at kompetanse hos aktørene spiller en stor rolle i hva de er villige til å betale for tomtene, og hvilke tomter de kjøper. Det fokuseres av flere av intervjuobjektene i større grad på kapitalmessige fortrinn og betalingsevne fremfor å være bedre på noe enn andre, som eksempelvis konseptuelle grep, egen kompetanse på vanskelig prosjekt eller fagfelt, eller organisasjonsstruktur.

Stikkord:

- |                        |
|------------------------|
| 1. Positiv-risiko      |
| 2. Eiendomsutvikling   |
| 3. Tidligfasevurdering |
| 4. Usikkerhetsstyring  |



# Sammendrag

Bakgrunnen for oppgaven er en rapport fra concept-programmet, hvor det skrives følgende: *«Utnyttelse av den positive usikkerheten krever en holdningsendring. En må bort fra holdninger preget av determinisme og rammetenkning der hovedfokus er risiko forbundet med faren for å ikke nå mål eller overskride rammer. Utviklingen bør gå mot proaktiv, usikkerhetsnøytral styring der muligheter balanseres mot risiko gjennom en offensiv målstyring»*(Jordanger 2005). Her settes fokus på at det må et paradigmeskifte til i hvordan man forholder seg til risiko. Som masterstudent i Eiendomsutvikling og – forvaltning har det vært interessant hvordan holdningen til positiv-risiko er i eiendomsutviklingsbransjen.

Opgaven søker å besvare problemstillingen *«I hvilken grad avdekkes positiv-risiko, og hvordan styres usikkerhet for å utnytte mulighetene som ligger i tidligfasen av et eiendomsutviklingsprosjekt?»* og forskningsspørsmålene; *«Hvilke metoder/verktøy benyttes for å avdekke positiv-risiko?»*, og *«Hvilke vurderinger rundt positiv-risiko ligger til grunn når en eiendomsutvikler fastsetter hva han er villig til å betale for en råtomt for utviklingsformål?»*

For å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene har litteraturstudie og kvalitative intervjuer blitt benyttet som undersøkelsesmetoder. Det har til sammen blitt gjennomført 7 dybdeintervjuer med intervjuobjekter fra 6 forskjellige boligutviklere i Trondheim. Empirien i oppgaven er derfor mest egnet for å gå i dybden av et tema, og ikke i bredden. Den kvalitative tilnæringsmetoden gjør at det ikke er grunnlag for å trekke generaliserende slutninger ut fra funnene i oppgaven. Litteraturstudiet er gjennomført for å danne det teoretiske grunnlaget for oppgaven.

Opgavens formål var å rette søkelyset mot oppsiden av usikkerhet, som jeg i oppgaven har valgt å kalle positiv-risiko. Det ble valgt å fokusere på tidligfase, da det har blitt avdekket gjennom litteraturstudiet at det er her både usikkerheten og påvirkningsmuligheten er størst.

Opgaven har søkt å besvare hvilke metoder og verktøy som benyttes for å avdekke positiv-risiko. Det virker i stor grad å være enighet i at det er kvalitative vurderinger som er dominerende. Dette baserer seg på at flere av intervjuobjektene mener det er svært vanskelig å tallfeste denne usikkerheten, og at det derfor er vanskelig å benytte kompliserte kvantitative metoder og verktøy. Det fremkommer tydelig gjennom funn gjort i intervjuene at alle jobber

for å avdekke positiv-risiko i tidligfase av boligutviklingsprosjekter. Det varierer i høy grad hvor systematisk dette gjennomføres.

Videre har oppgaven søkt å besvare hvordan usikkerheten styres for å utnytte den positive-risikoen identifisert i tidligfasen. Gjennom intervjuene kommer det frem at arbeidet med å styre usikkerheten for å utnytte oppsidene som ligger i positiv-risiko utpeker seg som et område hvor det kan gjøres en bedre jobb. Flere av intervjuobjektene nevner at det eksisterer et stort forbedringspotensiale på dette området.

Til sist har oppgaven søkt å belyse hvilke vurderinger rundt positiv-risiko som ligger til grunn når en eiendomsutvikler fastsetter hva han er villig til å betale for en tomt til utviklingsformål. Holdningen til risiko hos de ulike boligutviklerne har vist seg å påvirke hvilke tomter de kjøper. Alle de intervjuede boligutviklerne har en tomteportefølje sammensatt av tomter med svært forskjellig risikoprofil. Denne spredningen ser i hovedsak ut til å basere seg på markedsrisiko, i form av å kjøpe tomter med ulik beliggenhet.

Det har fremkommet lite informasjon som tilsier at kompetanse hos aktørene spiller en stor rolle i hva de er villige til å betale for tomtene, og hvilke tomter de kjøper. Det fokuseres av flere av intervjuobjektene i større grad på kapitalmessige fortrinn og betalingsevne fremfor å være bedre på noe enn andre, som eksempelvis konseptuelle grep, egen kompetanse på vanskelige prosjekt eller fagfelt, eller organisasjonsstruktur.

Det har blitt gjort funn i oppgaven som peker mot at det skjer en profesjonalisering rundt hvordan det jobbes med usikkerhet. Hos en av eiendomsutviklerne som ble intervjuet jobbes det for tiden med å få et verktøy på plass rund usikkerhet i tidligfase av utviklingsprosjekter. En annen av de intervjuede aktørene har gjennomgått betydelig profesjonalisering innen området, og har hatt dokumenterbar positiv effekt av dette.

# Abstract

The background for this thesis is a report from the concept program, which concluded with the following: "Utilization of the positive uncertainty requires a change of attitude. One must away from attitudes characterized by determinism and frame thinking where the main focus is the risk associated with the risk of not meeting targets or exceeding limits. The development should go towards proactive, neutral uncertainty management where opportunities are balanced against the risk through a proactive performance management "(Translated from Jordanger 2005). The focus is the need for a paradigm shift in how to relate to risks. As a master's student in property development and – facility management the attitude of positive risk in real estate development industry triggered my interest.

This paper seeks to answer the main research question *"To what extent is positive-risk uncovered and how is uncertainty managed in order to exploit opportunities in the early stages of a real estate project?"*, And the research questions; *"What methods / tools are used to uncover positive risk?"* And *"Which assessments are made concerning positive risk when a property developer determines what he is willing to pay for a property for development purposes?"*

To answer the research questions a literature review and qualitative interviews have been used as research methods. It has in total been completed 7 interviews with interviewees from 6 different housing developers in Trondheim. The literature review is conducted to form the theoretical basis for the thesis.

The purpose of the thesis is to draw attention to the upside of uncertainty, which I have chosen to call positive risk. Based on results from the literature review, it was decided to focus on early stages of development projects, revealing that both uncertainty and influence is at its greatest at this stage.

This project sought to answer what methods and tools are used to reveal positive risk. It seems largely to be agreement amongst the interviewees that it is qualitative assessments that are dominant. This is due to the difficulty of quantifying this uncertainty, which makes it difficult to use complicated quantitative methods and tools. It is evident in findings made in the interviews that all are working towards uncovering positive risk in the early phase of residential development. It varies greatly how systematic this is implemented.

Moreover, this project attempt to answer how the developers manage to exploit the positive-risk identified in the early stages. The nterviews uncovers that managing the uncertainty to exploit the upside which is in positive-risk stands out as an area where a better job can be done. Several interviewees mention that they have great room for improvement in this area.

Finally, the task sought to elucidate how the assessments on positive risk affect what a property developer is willing to pay for a property for development purposes. The attitude towards risk in the various housing developers affect which property they buy. All the interviewed developers have a property portfolio composed of properties with very different risk profile. This spread mainly seems to be based on market risk, in terms of buying properties on various locations.

It has emerged little information suggesting that the competence of the actors plays a big role in what they are willing to pay for the properties. There are few answers that indicate that interviewees utilizes special forms of positive risk through that they are better at something than others, such as conceptual solutions, own expertise on difficult projects or fields, or organizational structure.



# Forord

Denne oppgaven markerer slutten på det to-årige masterprogrammet Eiendomsutvikling og – forvaltning ved NTNU. Masteroppgaven utgjør 30 studiepoeng, og er gjennomført i sin helhet på vårsemesteret 2015

Oppgaven er skrevet av Aleksander Åsvang Dahl, student på masterprogrammet i Eiendomsutvikling og – forvaltning ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. Tidligere akademisk bakgrunn består av en Bachelor i Økonomi og administrasjon fra Universitetet i Tromsø.

I masteroppgaven har jeg valgt risikostyring som tema, med fokus på positiv-risiko. Her ønsker jeg å se nærmere på hvordan eiendomsutviklere vurderer positiv-risiko i tidligfase av boligutviklingsprosjekter.

Jeg ønsker å takke mine veiledere Gunnar Leikvam og Nils Olsson for god hjelp underveis i prosessen. Vil også takke de eiendomsutviklerne som har stilt opp for intervjuer, oppgaven ville ikke vært mulig å gjennomføre uten dem.

Aleksander Åsvang Dahl



## Innholdsfortegnelse

Sammendrag .....	IV
Abstract .....	VI
Forord .....	VIII
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn og tema for oppgaven .....	1
1.2 Problemstilling.....	2
1.2.1 Forskningsspørsmål.....	2
1.3 Oppgavens mål .....	3
1.3.1 Resultatmål.....	3
1.3.2 Effektmål .....	3
1.3.3 Delmål .....	3
1.4 Masteroppgavens oppbygning .....	4
1.5 Omfang, operasjonelle definisjoner og avgrensninger .....	5
1.5.1 Eiendomsutvikling og Eiendomsutviklere: .....	5
1.5.2 Prosjektets tidligfase .....	6
1.5.3 Styling av usikkerhet.....	6
2 Teoretisk grunnlag.....	7
2.1 Generell prosjekt- og risikoteori.....	7
2.2 Risikostyring, risikohåndtering eller usikkerhetsstyring - Kjært barn har mange navn. 8	
2.3 Metoder for å identifisere positiv-risiko.....	13
2.3.1 Brainstorming .....	15
2.3.2 Swot-analyse .....	15
2.3.3 Bruk av ekspertvurdering .....	16
2.3.4 Business Process Reengineering .....	16
2.3.5 Six Thinking Hats.....	17
2.3.6 Scenario tenkning .....	18
2.4 Eiendomsutvikling.....	19
2.4.1 Faser i eiendomsutvikling .....	19
2.4.2 Risiko i eiendomsutvikling.....	20
2.4.3 Verdi av en utviklingseiendom .....	22
3 Metode.....	25

3.1	Generelt om metode.....	25
3.1.1	Kvalitativ og kvantitativ metode.....	25
3.1.2	Trinn i forskningsprosessen .....	26
3.2	Konseptualisering av forskningsdesign .....	27
3.2.1	Eksplorativt design .....	27
3.2.2	Deskriptivt design .....	28
3.3	Datainnsamling.....	29
3.3.1	Litteraturstudie .....	30
3.3.2	Intervjuer .....	31
3.3.3	Etikk .....	32
3.4	Bestemme utvalg .....	33
3.4.1	Utvalg av eiendomsutviklere.....	34
3.5	SWOT-analyse av gjennomføringsstrategi.....	36
3.6	Validitet og reliabilitet.....	37
4	Resultater.....	39
4.1	Eiendomsutvikler A .....	39
4.2	Eiendomsutvikler B .....	44
4.3	Eiendomsutvikler C.....	47
4.4	Eiendomsutvikler D.....	52
4.5	Eiendomsutvikler E .....	54
4.6	Eiendomsutvikler F.....	57
5	Diskusjon og analyse.....	63
5.1	Metoder/verktøy som benyttes for å avdekke positiv-risiko. ....	64
5.2	Styring av usikkerhet for å utnytte muligheter. ....	67
5.3	Hvilke vurderinger rundt positiv-risiko ligger til grunn når en eiendomsutvikler fastsetter hva han er villig til å betale for en råtomt for utviklingsformål?.....	68
5.4	Profesjonalisering .....	70
6	Konklusjoner og anbefalinger .....	71
6.1	Konklusjon.....	71
6.2	Anbefalinger til videre studier .....	73
6.3	Kritikk av oppgaven .....	74
6.4	Erfaringer.....	75
	Litteraturliste .....	77

7	Vedlegg .....	79
7.1	Vedlegg 1: Intervjuguide .....	79
7.2	Vedlegg 2: Project schedule .....	81
7.3	Vedlegg 3: Uttaksskjema.....	82

**Figurliste:**

Figur 1	Nettverksdiagram gjennomføring av masteroppgave.....	4
Figur 2	Begrepsforklaring av risiko basert på Hillson (2004) .....	9
Figur 3	Begrepsforklaring basert på Husby (1999).....	10
Figur 4	Utvidet risikomatrise som dekker både positiv- og negativ risiko. Basert på Leikvam og Olsson (2014) .....	11
Figur 5	To vesentlig forskjellige holdninger til usikkerhet. Kilde: Husby et al (1999).....	12
Figur 6	Flytdiagram for prosessen med å identifisere risiko. Kilde: PMI (2013).....	13
Figur 7	Hovedgruppene for risiko i eiendomsutviklingsprosjekter (Egenutviklet basert på Avantor 2010) .....	21
Figur 8	Faktorer som påvirker verdien til en eiendom. Kilde: Faveo prosjektledelse (uvisst årstall).....	22
Figur 9	Forskningsprosessen, oversatt og fremstilt som figur ut fra Kumar (2011).....	26
Figur 10	Forskningsdesign for oppgaven.....	29



# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn og tema for oppgaven

*“The greatest advantage will be gained by those prepared to take risk, especially when that risk represents a new opportunity with significant potential benefits”* (Hillson 2004).

Oppgaven gjennomføres i forbindelse med studieprogrammet Eiendomsutvikling og forvaltning, som er et tverrfaglig masterprogram ved NTNU. Det var grunnet masterprogrammets tverrfaglighet et stort spekter av mulige forskningstema. Valget for tema for denne oppgaven ble gjort på bakgrunn av de temaer som for meg har pekt seg ut som de mest interessante gjennom studietiden, og som jeg gjennom min faglige bakgrunn har opparbeidet meg relevant kompetanse til å undersøke. Det har også vært av høy prioritet å finne et tema som det også er interesse for i bransjen (Eiendomsutvikling). Temaet som er valgt for denne oppgaven går under fagdisiplinene eiendomsutvikling og prosjektstyring. Det vil være risikostyring i eiendomsutviklingsprosjekter som har hovedfokus i oppgaven, da med fokus på positiv-risiko. Temaet for oppgaven kan derfor noe forkortet oppsummeres som «Positiv-risiko i eiendomsutviklingsprosjekter.»

Jeg starter dette underkapitlet med et sitat fra (Hillson 2004) som retter fokus mot det som er kjernen av denne oppgaven, hvordan man gjennom strategisk risikotaking kan utnytte muligheter for å oppnå fordeler. Gjennom emnene jeg har studert og den litteraturen jeg har lest om prosjektstyring, og da spesielt risikostyring, har jeg fått et inntrykk av at risikostyring i hovedsak vekker negative assosiasjoner. Det fokuseres på å begrense risiko og usikkerheten i prosjekter. Dette synet kan føre til en konservativ og passiv holdning hvor man ikke er i stand til å se mulighetene som ligger i usikkerhet. Dette støttes opp i en rapport fra concept-programmet, hvor det skrives følgende *«Utnyttelse av den positive usikkerheten krever en holdningsendring. En må bort fra holdninger preget av determinisme og rammetenkning der hovedfokus er risiko forbundet med faren for å ikke nå mål eller overskride rammer. Utviklingen bør gå mot proaktiv, usikkerhetsnøytral styring der muligheter balanseres mot risiko gjennom en offensiv målstyring»*(Jordanger 2005). Her settes fokus på at det må et paradigmeskifte til i hvordan man forholder seg til risiko. Denne rapporten er snart 10 år gammel, og det skulle være mer en nok tid for å gjennomføre en revolusjonerende endring i bedriftskultur rundt hvordan man oppfatter risiko. Det ønskes derfor å ta opp tråden fra denne

rapporten, og i denne oppgaven å gå nærmere i sømmene på eiendomsutviklingsbransjen for å se hvordan holdningen til positiv-risiko er her. Det har vært et bevisst valg å benytte begrepet «positiv-risiko», som overordnet tema for oppgaven. Dette valget er gjort i et forsøk på å vekke interesse og utfordre den allmenne oppfattelsen av begrepet Risiko, ved å sette et positivt fortegn foran et begrep som i stor grad vekker negative assosiasjoner.

## 1.2 Problemstilling

**«I hvilken grad avdekkes positiv-risiko, og hvordan styres usikkerhet for å utnytte mulighetene som ligger i tidligfasen av et eiendomsutviklingsprosjekt?»**

### 1.2.1 Forskningsspørsmål

#### **1. Hvilke metoder/verktøy benyttes for å avdekke positiv-risiko?**

Det vil her forskes på i hvilken grad det systematisk jobbes for å avdekke positiv-risiko blant eiendomsutviklere. Det vil bli forsøkt belyst hvordan vurderinger rundt positiv-risiko gjennomføres, og eventuelle forskjeller i praksis hos ulike aktører. Det vil bli forsøkt å belyse om det er kvalitative og/eller kvantitative analyser gjeldende praksis i bransjen.

#### **2. Hvilke vurderinger rundt positiv-risiko ligger til grunn når en eiendomsutvikler fastsetter hva han er villig til å betale for en råtomt for utviklingsformål?**

Det vil i dette spørsmålet bli sett på hvordan ulike vurderinger av positiv-risiko hos forskjellige aktører påvirker hva de er villige til å betale for en tomt. Det vil bli sett på hvilke forutsetninger de ulike tilbyderne legger til grunn når de gir bud på en tomt. Det vil bli forsøkt avdekket hvordan ulik oppfatning av positiv-risiko og aktørens holdning til risiko påvirker det faktum at ulike aktører ofte priser samme tomt ulikt.



## 1.3 Oppgavens mål

Det vil i det følgende bli redegjort for målene for oppgaven. Målene vil bli inndelt i resultatmål, effektmål og delmål.

### 1.3.1 Resultatmål

Resultatmål fastsettes med utgangspunkt i effektmålene. De sier noe om hva som skal foreligge når prosjektet er ferdig.

Resultatmålet for masteroppgaven er en endelig rapport som avslutter min tid som student på masterprogrammet i eiendomsutvikling- og forvaltning ved NTNU.

### 1.3.2 Effektmål

Effektmålene beskriver effektene eller gevinstene man tar sikte på å oppnå ved å gjennomføre prosjektet.

#### **Masteroppgavens effektmål:**

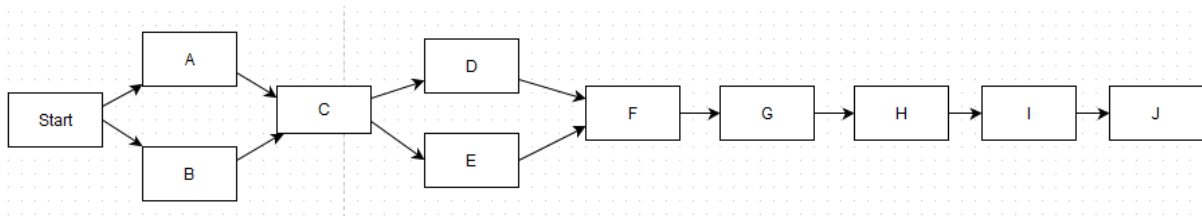
- Kunnskap rundt holdningen til positiv-risiko i Eiendomsutviklingsbransjen.
- Kunnskap rundt hvilke vurderinger som ligger til grunn når eiendomsutviklere verdsetter tomter.

### 1.3.3 Delmål

Oppgaven vil bli gjennomført med ulike delmål. Delmålene vil være de ulike målene som ønskes å nås i arbeidet med oppgaven, som tilsammen vil utgjøre resultatmålet. Delmålene er satt opp i rekkefølgen de vil bli gjennomført og presentert som et nettverksdiagram, som i følge (Pinto 2013) er en skjematisk fremstilling av et prosjekts sekvensielle aktiviteter og den logiske sammenhengen mellom dem. For å gjennomføre dette må man først dele oppgaven inn i de ulike individuelle aktivitetene som er nødvendige for å fullføre oppgaven. Det har også blitt utarbeidet en prosjektgjennomføringsplan (project schedule) med milepæler for å sikre en plan for fremdrift i arbeidet (Se vedlegg 2).

## Nettverksdiagram:

- A. Formulere en problemstilling
- B. Litteraturstudie hvor det blir kartlagt hva som finnes av teori rundt positiv-risiko.
- C. Forstudierapport, som inneholder de første kapitlene av masteroppgaven, inkludert metode og teori
- D. Kontakte aktuelle intervjuobjekter, og avtale datoer for intervju.
- E. Utarbeide en intervjuguide.
- F. Teste intervjuguiden på noen respondenter.
- G. Gjøre eventuelle endringer for intervjuguiden og forskningsspørsmål.
- H. Gjennomføre intervjuer for å skaffe nødvendig empiri til å kunne drøfte forskningsspørsmålene.
- I. Analysere og presentere data og funn.
- J. Fullføre masteroppgave rapport.



Figur 1 Nettverksdiagram gjennomføring av masteroppgave

## 1.4 Masteroppgavens oppbygning

Rapporten for masteroppgaven følger en oppbyggingsstruktur som tar utgangspunkt i oppstillingen gitt av (Olsson 2011). Følgende vil være utgangspunktet for oppbygning av oppgaven:

Kapittel 1: Innledning

Kapittel 2: Teoretisk grunnlag

Kapittel 3: Metode

Kapittel 4: Resultater

Kapittel 5: Diskusjon og analyse

Kapittel 6: Konklusjoner og anbefalinger

## 1.5 Omfang, operasjonelle definisjoner og avgrensninger

Det vil i det følgende bli gitt noen forklaringer til noen av begrepene som nevnes i problemstillingen, og hvilke avgrensninger som blir gjort i oppgaven. Noen av begrepene som blir nevnt i problemstillingen og forskningsspørsmålene kan det være uklarerhet rundt betydningen av, og ulike definisjoner av. Det vil derfor her bli gitt noen definisjoner for å unngå forvirring og mulige misforståelser grunnet forskjellig tolkning av betydningen av begrepene. Disse definisjonene og avgrensningene som blir gjort i de følgende avsnittene vil derfor være gjeldene som operasjonelle definisjoner (Working definitions) for denne oppgaven. Det har også grunnet prosjektets omfang vært nødvendig å gjøre noen avgrensninger i oppgaven, disse avgrensningene vil det videre bli redgjort for.

### 1.5.1 Eiendomsutvikling og Eiendomsutviklere:

I boken Eiendomsutvikling av Gunnar Leikvam og Nils Olsson defineres eiendomsutvikling på følgende måte: «Å transformere et stykke areal fra en tilstand til en annen, slik at arealet gis en verdiøkning i seg selv, eller i form av økt løpende avkastning» (Leikvam and Olsson 2014)

I oppgaven velger jeg å fokusere på eiendomsutvikling i tidligfase, og ser på utvikling av en råtomt. Altså avgrenses oppgaven til ikke å omhandle utvikling av allerede eksisterende bygg i forhold til oppgradering og bruksendring, men utelukkende eiendomsutvikling av råtomt.

Det blir også gjort en geografisk avgrensning av eiendomsutviklere i oppgaven. Oppgaven vil bli begrenset til å omhandle Eiendomsutviklere som har operasjonell virksomhet i Trondheim og omegn.

Det er ønskelig å se på både store og litt mindre eiendomsutviklere, for å se om det er forskjeller på hvordan disse avdekker og vurderer positiv-risiko. En fellesnevner for de studerte aktørene vil være at de driver med eiendomsutvikling som en del av sin primæraktivitet.

## 1.5.2 Prosjektets tidligfase

Oppgaven avgrenses til å ta for seg prosjektets tidligfase, da det er her usikkerheten rundt prosjekter er størst, og her man også har størst mulighet til å påvirke prosjektet (Samset 2008). Tidligfasen er derfor en svært viktig fase når det kommer til risikostyring, da det i stor grad er her grunnlaget legges for om prosjektet lykkes, eller feiler.

Knut Samset definerer prosjektets tidligfase i boken «Prosjekt i tidligfasen – Valg av konsept» som: «*Prosjektets tidligfase er det stadiet da prosjektet bare eksisterer konseptuelt, før det operasjonaliseres. Den omfatter alle aktiviteter fra ideen blir unnfanget til endelig beslutning om gjennomføring er tatt*» (Samset 2008)

Det vi i denne oppgaven fokuseres på hvordan eiendomsutviklere jobber for å avdekke og vurdere positiv-risiko i tidligfasen av mulige utviklingsprosjekter.

## 1.5.3 Styring av usikkerhet

Styring av usikkerhet betyr i følge (Husby 1999) å kunne påvirke enten sannsynligheten for og/eller konsekvensen av at et usikkerhetselement inntreffer. Styring av usikkerhet vil altså handle om å enten redusere eller øke sannsynligheten for at et usikkert utfall hender. Det handler også om å redusere eller øke konsekvensen av et usikkerhetselement. Styring av usikkerhet vil finne sted gjennom hele prosjektets livsløp, men grunnlaget legges i tidligfasen. I følge (Husby 1999) skal man i tidligfasen bruke mye tid på å finne det riktige konseptet, tilpasset den eksisterende usikkerheten. Som nevnt i kapittel (1.5.2) er oppgaven min avgrenset til å omhandle prosjektets tidligfase, så når jeg i problemstillingen benytter formuleringen «...*hvordan styres usikkerhet*» handler dette om hvordan man i tidligfasen kan legge grunnlaget for å kunne utnytte positiv-risiko i et utviklingsprosjekt. Dette grunnlaget legges gjerne i følge (Husby 1999) ved å velge løsninger som innebærer muligheter, men også å optimalisere med hensyn på fleksibilitet og robusthet i valgte konsept.

## 2 Teoretisk grunnlag

I følge (Grenness 1997) tjener teori i alle fall to forskningsmessige formål. Den ene er at teori danner utgangspunkt for problemstilling og forskningsopplegg. Den andre er at teori utgjør referansen for tolkningen av de resultater undersøkelsen gir. I det følgende kapittelet vil det bli gitt en presentasjon av det teoretiske grunnlaget oppgaven bygger på. Jeg starter med en kort presentasjon av generell prosjektteori, før det blir redegjort for uklarheter i de mange begrepene som benyttes i faglitteratur og i praksis om risikostyring. Det vil også bli presentert flere metoder som kan benyttes for å identifisere positiv-risiko. Videre vil bli gitt en kort introduksjon til eiendomsutvikling, med fokus på risikoelementer som er typisk i bransjen. Det vil også bli presentert noen funn fra forskningsprogrammer gjennomført om liknende temaer. Det har også gjennom litteraturstudiet pekt seg ut noen spennende temaer som kan være aktuelle å studere nærmere i videre studier, men som det ikke er funnet plass til i denne masteroppgaven grunnet omfanget, spesielt med tanke på tidsbegrensninger.

### 2.1 Generell prosjekt- og risikoteori

I følge (PMI 2013) er et prosjekt «*a temporary endeavor undertaken to create a unique product, service, or result. The temporary nature of projects indicates that a project has a definite beginning and end.*»

Det finnes ikke et eneste prosjekt som har null risiko. I følge (Hillson 2004) er det noen karakteristikk innbakt i ethvert prosjekt som gjør dem risikofylte av natur, disse inkluderer;

- Unikt: Alltid noen elementer som ikke har blitt gjort før.
- Leveranser: Hva som leveres møter nødvendigvis ikke de forventningene eller kravene.
- Antakelser: Både implisitte og eksplisitte, om forskjellige aspekter ved prosjektet og omgivelsene, som kan vise seg å være ubegrunnet eller foranderlige.
- Begrensninger og mål: Kan være motstridende.
- Forskjellige interessenter: Med ulike krav, forventninger, mål.
- Mennesker: Menneskene involvert i prosjektet er uforutsigbare.
- Forandring: Prosjektet er en “Change agent”, og prosjektet skaper en forandret situasjon.

Disse faktorene, som ikke i praksis kan tas ut av et prosjekt, er grunnen til at risikostyring er en så viktig del av prosjektstyring. Siden alle prosjekter inneholder risiko, er det gjerne de med god styring av risiko som er suksessfulle (Hillson 2004).

Risiko vurderes gjenre ut fra ulike perspektiver. I (Husby 1999) angis det tre ulike perspektiver som er følgende; Prosjektperspektivet, brukerperspektivet og samfunnsperspektivet. Prosjektperspektivet tar hensyn til resultatmålene. Brukerperspektivet er mer opptatt av effekten av prosjektet og mindre av selve prosessen, og vurderer derfor prosjektet i et bredere taktisk perspektiv. Samfunnsperspektivet har et enda bredere perspektiv og vurderer effekten av prosjektet i samfunnet.

## **2.2 Risikostyring, risikohåndtering eller usikkerhetsstyring - Kjært barn har mange navn.**

Risikostyring (populært oversatt fra «risk management») er et tema det er skrevet mye om, og har hatt et stort fokus i prosjektstyringslitteraturen som har kommet de seneste årene. Det virker å være en stor begrepsforvirring innen området risikostyring. Det benyttes i litteraturen svært mange forskjellige ord og uttrykk, som har ført til at begrepene ser ut til å brukes om hverandre. Man hører begreper brukt i prosjektstyringslitteratur og næringslivet som; «risikostyring», «risikohåndtering», «usikkerhetsstyring», «risiko», «muligheter» og «Trusler», uten at man klart kan skille mellom hva som er hva, og hva forskjellene er. Det vil derfor i det følgende gjort et forsøk på å forklare noen av begrepene, og hvilke som vil bli benyttet i det videre arbeidet med denne oppgaven.

I engelsk litteratur ser man begrepet «Project Risk Management» mye brukt. PMI definerer dette som; *Project Risk Management includes the processes of conducting risk management planning, identification, analysis, response planning, and controlling risk on a project. The objectives of project risk management are to increase the likelihood and impact of positive events, and decrease the likelihood and impact of negative events in the project.* (PMI 2013)

I denne definisjonen ser man at gjennom «risk management» ønsker å utnytte muligheter og unngå de negative konsekvensene av usikkerhet.

I (Hillson 2004) gis det følgende sammenheng mellom risiko, trussel og mulighet:

<b>Risiko:</b>  Enhver usikkerhet, som hvis den inntreffer, vil påvirke en eller flere mål.	
<b>Trussel:</b>  Enhver usikkerhet, som hvis den inntreffer, vil påvirke en eller flere mål negativt.	<b>Mulighet:</b>  Enhver usikkerhet, som hvis den inntreffer, vil påvirke en eller flere mål positivt.

Figur 2 Begrepsforklaring av risiko basert på Hillson (2004)

Ut fra denne sammenhengen (Figur 2) er det klart at (Hillson 2004) ønsker å inkludere både positive og negative effekter av usikkerhet under betegnelsen risiko. I denne inndelingen av risiko, ser man at man like gjerne kan benytte begrepene positiv-risiko for muligheter og negativ-risiko for trusler. Hovedpoenget til (Hillson 2004) er at risiko begrepet ikke utelukkende burde skape negative assosiasjoner. Dette fører naturlig videre til tanken han forfekter om at positiv- og negativ risiko burde bli forsøkt inkludert i samme prosess, altså at mulighetsstyring integreres som en del av risikostyringen. Risikostyring som inkluderer både positiv og negativ risiko i samme prosess vil i følge (Hillson 2004) kunne gi flere praktiske fordeler, noen av disse er:

- Man vil ikke trenge en ny prosess. En helhetlig prosess gir høyere effektivitet, gjennom at de samme aktivitetene kan benyttes for begge risikotypene.
- Utvidelse av kjente teknikker: De fleste teknikkene som allerede brukes til å avdekke trusler kan enkelt bli tilpasset til å avdekke muligheter (Positiv-risiko).
- Forbedret ytelse: Å inkludere muligheter inn i sammen prosess som trusler, sikrer at man aktivt leter etter muligheter og at man proaktivt kan utnytte dem. Dette gjør at muligheter som tidligere kanskje ikke ville blitt oppdaget, nå blir det, og noen vil kunne utnyttes.

Måten som (Hillson 2004) fremstiller sammenhengen mellom risiko, muligheter og trusler på blir derimot fremstilt på en annen måte i en del av den norskspråklige prosjektstyringslitteraturen. Det er i hovedsak begrepet risiko, og hvorvidt det skal omhandle både positive og negative utfall eller utelukkende negative utfall som er gjenstand for

uenighet. I Norsk litteratur blir i stor grad begrepet usikkerhet brukt. Sammenhengen mellom usikkerhet, risiko og muligheter blir gjerne fremstilt som i (Husby 1999) på følgende måte:

Usikkerhet:	
Alle mulige utfall en prosjektparameter kan få som følge av ufullstendig informasjon og uforutsigbarhet knyttet til fremtidig påvirkning.	
Risiko: Usikkerhetslementer som kan medføre negative konsekvenser.	Mulighet: Usikkerhetslementer som kan medføre positive konsekvenser.

Figur 3 Begrepsforklaring basert på Husby (1999)

Med denne inndelingen som man ser i (Husby 1999) snakker man gjerne om usikkerhetsstyring, som da vil handle om å styre usikkerheten til å utnytte muligheter, redusere risiko, akseptere usikkerhet og overføre usikkerhet. Denne oppgaven vil i hovedsak fokuseres på tiltak som gjøres for å utnytte muligheter, altså å utnytte positiv-risiko. Det som kjennetegner et prosjekt på jakt etter muligheter er i følge (Husby 1999) nytenkning, ambisiøse mål og rammer og samt alternative arbeidsformer.

(Rolstadås 2011) bruker derimot begrepet «risikohåndtering» om «Risk management. Dette mener (Rolstadås 2011) er et begrep som ofte og noe feilaktig oversettes til risikostyring eller risikoledelse i norsk litteratur. Han ønsker videre å skille mellom risiko og usikkerhet, selv om han mener mange benytter dette som synonymer. (Rolstadås 2011) definerer derfor risiko som sannsynligheten for at en hendelse inntreffer multiplisert med konsekvensene av at den inntreffer. Denne definisjonen er derfor ikke helt i samsvar med (PMI 2013) definisjon av risiko som er følgende; «*Project risk is an uncertain event or condition that, if it occurs, has a positive or negative effect on one or more project objectives such as scope, schedule, cost, and quality*». (Rolstadås 2011) skriver videre at risiko i prosjekter kan ha en både en oppside og nedside, og at noe av nøkkelen ligger i å utnytte mulighetene i den positive-risikoen og samtidig søke å redusere de negative faktorene.

Som nevnt er risiko sannsynligheten for at et usikkerhetslement inntreffer multiplisert med konsekvensen av hvis den inntreffer. Dette kan i følge (Leikvam and Olsson 2014) illustreres gjennom en risikomatrix, som er en måte å systematisere informasjon om risiko i prosjekter på. En risikomatrix kan eksempelvis se ut som i figur 4 hvor man rangerer risikoelementer



basert på sannsynlighet og konsekvens. Matrisen kan inneholde både positiv- og negativ risiko.

		Konsekvens							
		Negativ-risiko				Positiv-risiko			
		Katastrofal	Kritisk	Alvorlig	Liten	Liten	Middels	Stor	Veldig stor
		----	---	--	-	+	++	+++	++++
Sannsynlighet	Veldig stor >50%	Red	Red	Red	Orange	Green	Dark Green	Dark Green	Dark Green
	Stor 25-50%	Red	Orange	Yellow	Yellow	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green
	Middels 5-25%	Orange	Yellow	Yellow	Yellow	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green
	Liten 1-5%	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green
	Utenkelig <1%	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green

**Figur 4 Utvidet risikomatrix som dekker både positiv- og negativ risiko. Basert på Leikvam og Olsson (2014)**

I (PMI 2013) skrives det at positiv-risiko og negativ-risiko vanligvis omtales som muligheter og trusler. Det er i følge (PMI 2013) gjerne en organisasjons risikoholdning som avgjør dens appetitt for usikkerhet og terskel for risikonivå som er uakseptabel, og dermed avgjørende for hvordan organisasjonen responderer på risiko. Et prosjekt blir derfor gjerne akseptert hvis risikoen vurderes til å være innenfor toleranseområdet til bedriften, og at de er i samsvar med mulig belønning for å ta risikoen. Det skrives videre i (PMI 2013) at positiv-risiko som gir muligheter kan bli fulgt opp i et ønske om å skape merverdi, hvis det er innenfor bedriftens risikotoleranse. Hvordan man responderer på risiko avgjøres derfor ifølge (PMI 2013) av en bedrifts oppfattelse av balansen mellom risikotaking og risikounngåelse.

Internasjonale undersøkelser fra 2011 i regi av Ernst & Young, viser at virksomheter med høy fokus på risikostyring er de med høyest lønnsomhet. Disse virksomhetene kategoriseres som «modne» og kjennetegnes blant annet ved at risikostyringen er integrert i virksomhetsstyringen (Ernst and Young, 2011).

I (Husby 1999) illustreres det to forskjellige holdninger til usikkerhet gjennom å bruke to kjente tegneseriefikur, med klart forskjellig holdning til usikkerhet (se figur 5). Noen er ifølge (Husby 1999) opptatt av å redusere risiko gjennom forsiktig fremferd, og andre er opptatt av å utnytte muligheter gjennom nytenking og uredd fremferd. I følge en undersøkelse gjort i forbindelse med PUS (Hald 2007) hvor det ble gjennomført intervjuer for å avdekke intervjupersonenes oppfattelse av begrepet usikkerhet, kom det klart fram at for dem handlet

usikkerhet i prosjekter om minimering av risiko (Negativ-risiko). Det vil si at i prosjektarbeid så de på usikkerhet som å minimere sannsynlighet for tap. Det kan derfor virke som at holdningen til usikkerhet gjerne heller mer mot Ludvig sin «det e fali det» holdning, enn tanken om at usikkerhet gir muligheter.



**Figur 5 To vesentlig forskjellige holdninger til usikkerhet. Kilde: Husby et al (1999)**

Dette synspunktet støttes også av (Samset 2008) som skriver at mange beslutningstakere gjerne er mer risikoaverse enn risikosøkende. I følge (Samset 2008) har forskning vist at folk flest foretrekker et sikkert utfall, selv om lønnsomheten er begrenset heller enn et mer lønnsomt alternativ hvor det er knyttet større usikkerhet til. Han skriver videre at også begrepet usikkerhet i liket med risiko vekker negative assosiasjoner hos folk flest; hvor usikkerhet knyttes til risiko, og da i negativ forstand. Dette fører til en ikke bare risikoavers-, men en usikkerhetsavers holdning. Dette er i følge (Samset 2008) et problem da det påvirker hvilken informasjon som blir innhentet i tidligfasen. Gjennom at det fokuseres på negativ-risiko vil det legge til rette for defensive vurderinger av risiko. Resultatet kan i følge (Samset 2008) bli at man velger vekk viktige muligheter i prosjektene.

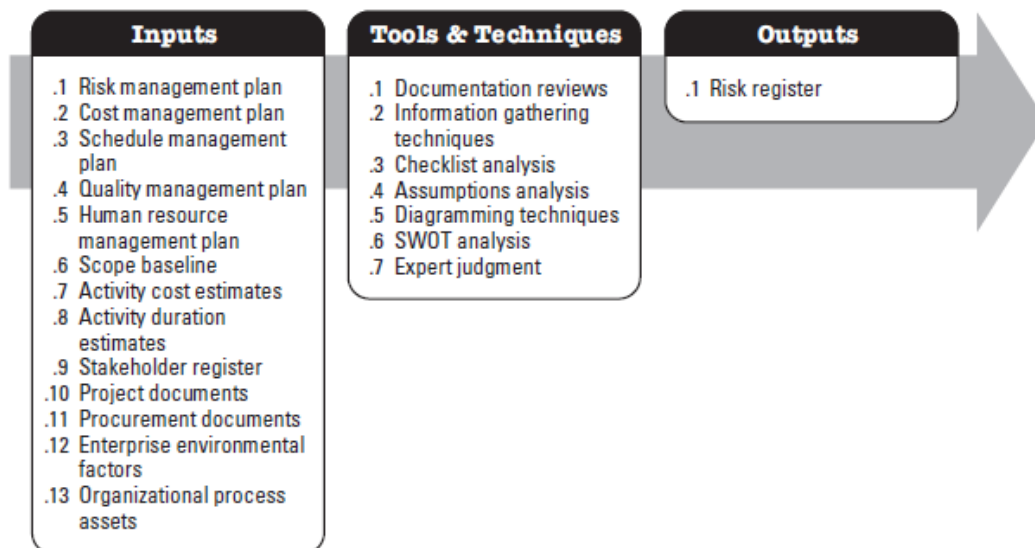
Å utnytte positiv-risiko i prosjekter handler derfor om å ta risiko, i et forsøk på å utnytte mulighetene man har identifisert. Det virker som at selv om det er forskjeller på hvordan de ulike begrepene brukes og defineres, er det i stor grad er enighet om at en mer aktiv forhold til å identifisere positiv-risiko i prosjekter vil kunne gi fordeler.

For å oppsummere ser man at det er mange ulike begreper som benyttes. I denne oppgaven er målet å ikke bruke ordet risiko som noe utelukkende negativt. Begrepet positiv-risiko har derfor blitt innført, men har samme betydning som begrepet muligheter (Se figur 2 og 3). Disse begrepene vil derfor bli benyttet noe om hverandre i det videre arbeidet med oppgaven, men har samme betydning. Dette er fordi flere av intervjuobjektene har benyttet begrepet

muligheter i sine svar. Det er også valgt å holde seg til begrepet usikkerhetsstyring som benyttes av (Husby, 1999) da usikkerhet skaper noe mindre negative assosiasjoner enn hva risiko gjør.

## 2.3 Metoder for å identifisere positiv-risiko.

Å identifisere risiko er prosessen med å kartlegge hvilken risiko som kan påvirke prosjektet og beskrive karakteristikker ved dem. Hovedfordelen med denne prosessen er i følge (PMI 2013) å gi prosjektgruppen kunnskapen og evnen til å forutsi hendelser. Et flytdiagram for prosessen ved å identifisere risiko fremsettes i (PMI 2013) se figur 6. I dette flytdiagrammet vises det at identifisering av risiko består av tre faser, hvor man først starter med input, som vil være alt som skal inn i prosjektet, før man så benytter ulike metoder og teknikker for å gi en oversikt over risikoelementer. Til slutt er det ønskelig å samle de identifiserte risikoelementene i et risikoregister. Når man har identifisert og registrert risikoelementene i prosjektet vil det være mulig å planlegge hvordan man skal respondere på de ulike risikoelementene (PMI 2013) Identifisering av risiko handler altså om å få bedre forståelse av risikoelementer knyttet til et spesifikt prosjekt, og skal gi grunnlag for å bedre kunne planlegge håndtering av risikoen.



Figur 6 Flytdiagram for prosessen med å identifisere risiko. Kilde: PMI (2013)

Et prosjekt har flere kilder til usikkerhet og eksempler på dette kan ifølge (Husby 1999) være prosjektorganisasjon og beslutningstaking, definisjon av mål, kostnadsestimat og antagelser om fremdrift, ny teknologi, markedsforhold osv. Det er viktig å identifisere alle forhold som

kan påvirke prosjektet, og ikke neglisjere noen usikkerhetsmomenter (Husby 1999). Som støtte i arbeidet med å identifisere finnes det flere kjente teknikker, og noen av disse skriver (Husby 1999) at kan være intervjuer med eksperter, brainstormingsprosesser, gruppemøter og bruk av sjekklister. Som nevnt av (Hillson 2004) vil flere av metodene som benyttes i risikostyring, også kunne benyttes for å styre positiv-risiko med bare små tilpasninger.

For å kunne styre usikkerhet og utnytte den positiv-risiko i prosjekter, må den først identifiseres. Det finnes et mangfold av metoder for å analysere risiko, men det finnes få metoder for å identifisere usikkerhet systematisk (Husby 1999). I PUS-Prosjektet som er et prosjekt som seks viktige norske samfunnsaktører som ser behovet av å forstå og utvikle hvordan man praktisk kan håndtere og styre usikkerhet står bak, ble det i 2009 gjennomført en workshop som handlet om å identifisere muligheter i prosjekter (Jermstad 2009).

Konklusjonen fra notatene fra denne workshopen viser at det finnes mange forskjellige metoder. Eksempler på disse er; Brainstorming, Buisness process reengineering, Six thinking hats og SWOT-analyse. Det viser seg at ulike bransjer har ulik tilnærming til å identifisere og håndtere muligheter i prosjekter. Et viktig punkt som også kommer frem er hvordan erfaringsoverføring kan fremme identifisering av muligheter i prosjekter. Det påpekes også at hvilken holdning man har, altså kulturelle aspekter, har betydelig påvirkning på identifisering og utnyttelse av muligheter i prosjekter.

I en tidligere masteroppgave om usikkerhetsstyring (Johansen 2010) som omhandler styring og verdsetting av usikkerhet i tidligfasen av eiendomsutviklingsprosjekter kommer det frem at *«Skanska Bolig har begynt å bruke sannsynlighetsvurderinger for å vurdere risikoen i prosjekter. Risikoen baserer seg på hva de tror. Usikkerhetsfaktorer vurderes da i forhold til hvor sannsynlig det er at de inntreffer og konsekvensen av dette. De setter opp en tabell der sannsynligheten går fra 0-1 og konsekvensen går fra 0-5.»* Denne oppgaven tar for seg usikkerhet i en tradisjonell forstand, og med størst fokus på det negative utfallsrommet, det sies derfor ikke noe konkret om hvorvidt Skanska også benytter denne metoden for å avdekke positiv-risiko. Men ut fra (Hillson 2004) sin tanke om at metoder brukt for typisk å identifisere negativ-risiko, vil også med små tilpasninger kunne brukes for å identifisere positiv-risiko vil dette ikke være utenkelig. Som man kan se av risikomatrisen i figur 4 i kapittel 2.2 er det fullt mulig å benytte en slik sannsynlighets og konsekvens matrise for også å identifisere positiv-risiko.

Jeg ønsker videre å gi noen eksempler på metodene som kan benyttes for å identifisere risiko i prosjekter. Det finnes svært mange metoder for usikkerhetsanalyse beskrevet i litteraturen, og det er derfor viktig å få frem at dette på ingen måte er dekkende for alle metoder som beskrives, og at det også finnes egenutviklede metoder hos enkelte aktører for å identifisere risiko. Begrensningene rundt omfanget for oppgaven gjør at det ikke er mulig å gi en helt dekkende beskrivelse av alle metoder som finnes. Det blir derfor valgt å fokusere på de som synes å være mest aktuelle. Man ser også at det finnes utallige varianter av disse metodene som bygger på de samme prinsippene, uten at de nødvendigvis kalles det samme.

### **2.3.1 Brainstorming**

I følge (Jermstad 2009) kreativ gruppeaktivitet, som er semi-strukturert. Brukes gjerne i en ad-hoc fase for å komme opp med nye ideer.

Tre regler for å gjennomføre en vellykket brainstorming er i følge (Jermstad 2009) at 1) Deltakerne oppmuntres til å komme med mange ideer. 2) Ingen tilbakemelding gis på ideene før i slutten av prosessen. 3) Deltakerne bør oppmuntres til å bygge på hverandres ideer.

### **2.3.2 Swot-analyse**

Swot analysen er en enkel kvalitativ metode som er generelt anvendbar uavhengig av problemstilling (Samset 2008). SWOT står for strenght, weaknesses, opportunities, threats. Metoden beskriver i følge (Samset 2008) virkeligheten innenfor et utfallsrom delt i disse fire kategoriene. Den skille mellom interne og eksterne på den ene siden og positive og negative på den andre siden. Swot-analysen kan eksempelvis benyttes når man ser på alternativvurderinger rundt forskjellige tomter. Man vil gjennom analysen kunne identifisere styrker, svakheter, muligheter og trusler ved hver tomt, som kan gi viktig informasjon i en beslutningsfase.

Et vanlig hjelpemiddel i prosessen med å utarbeide en SWOT-analyse er i følge (Samset 2008) å i første omgang kartlegge viktige forhold under følgende kategorier:

- Økonomisk
- Teknisk
- Miljømessig

- Institusjonelt
- Sosialt
- Politisk

Man vil videre karakterisere disse elementene etter om de er interne eller eksterne, og om de skal vurderes positive eller negative.

### **2.3.3 Bruk av ekspertvurdering**

Bruk av ekspertvurdering nevnes av (Samset 2008) som en metode som er primitiv i den forstand at den bare benytter enkle, ofte intuitive sannsynlighetsvurderinger av usikkerheten. Erfaring viser likevel i følge (Samset 2008) at når informasjonsgrunnlaget er godt og metoden benyttes av fornuftig sammensatte grupper av sentrale ressurspersoner, at en kan oppnå gode resultater på en enkel og rimelig måte. Ekspertvurderinger i team bidrar til å identifisere omgivelsesbasert usikkerhet, og vurdere de muligheter og risiki som usikkerheten innebærer. (Samset 2008) skriver videre at disse usikkerhetselementene representerer forutsetninger for å realisere prosjektets mål på ulike nivåer, som bidrar til å enten øke eller redusere sannsynligheten for at prosjektet skal lykkes. Disse vurderingene er som regel basert på anslag gjort rundt forventet nytte knyttet til realiseringen av hvert enkelt usikkerhetsmoment, uttrykt ved sannsynligheten og konsekvensen av hendelsen.

### **2.3.4 Business Prosess Reengineering**

Business Prosess Reengineering er i følge (Jermstad 2009) definert som “grunnleggende vurdering og radikal redesign av organisatoriske prosesser for å oppnå drastiske forbedringer av dagens utførelse ved pris, service og hastighet”.

To spørsmål man stiller i en slik vurdering er i følge:

- Hvorfor gjør vi det vi gjør?
- Hvorfor gjør vi det på denne måten?

Dette er en metode som i høy grad vil kunne utfordre organisasjonen til å tenke nytt. Man utfordrer de eksisterende måter å gjøre ting på, og skaper rom for nytenking. Dette er i tråd med tanken om et mer aktivt forhold til positiv-risiko som flere forfattere av faglitteratur på

området etterspør, som tidligere nevnt eksempelvis av (Hillson 2004), (Rolstadås 2011) og (Husby 1999).

### 2.3.5 Six Thinking Hats

Er en metode som kan benyttes når man ønsker å endre måten vi gjør ting på. Dette innebærer å finne på og vurdere nye ideer. «De seks tenkehattene» kan hjelpe til med å utvikle forståelsen av en problemstilling, finne ideer og bidra til å finne ut om ideene er gjennomførbare. Du kan bruke arbeidsmåten til ethvert tema som krever å bli belyst fra ulike perspektiver (ndla 2013)

**Hvit hatt** bidrar til å skaffe informasjon om tilgjengelig kunnskap.

- Hva vet vi? Hvilken informasjon har vi?

**Grønn hatt** hjelper til å få frem nye ideer i en kreativ fase:

- Hvilke ideer får vi?

**Gul hatt** innebærer å vurdere ideene positivt:

- Hva er bra med ideene?

**Svart hatt** innebærer å vurdere mulige feil og hendelser som kan oppstå.

- Hvilke ulemper og utfordringer kan ideene medføre?

**Rød hatt** innebærer en følelsesmessig og verdimesig vurdering.

- Hva oppleves riktig, og hvilke følelser får vi av forslagene?

**Blå hatt** innebærer en logisk/ rasjonell vurdering: Her samles synspunkt og bidrag fra ulike deltakerne.

- Ut fra det grunnlaget vi har, hva er mest logisk å gjøre?

Fordelene med å benytte six thinking hats er i følge (Jermstad 2009):

1. Tillat å si ting uten risiko
2. Skape bevissthet om at det er flere perspektiver på saken

3. Føre til mer kreativ tenkning

4. Forbedre kommunikasjon

5. Forbedre beslutningstaking

### **2.3.6 Scenario tenkning**

I følge (Husby 1999) er dette en av de viktigste metodene for å systematisk avdekke usikkerhet i prosjekter.

Scenario tenking er i følge (Jermstad 2009) en modell for lære om fremtiden der en strategi dannes ved å konstruere antall scenarier. Disse scenarioer er historier for mulige måter for hvordan fremtiden kan utfolde seg, og hvordan dette kan påvirkes.

Scenarier hjelper oss å knytte usikkerhetene vi har om fremtiden til beslutninger vi må gjøre i dag, ved å arbeide med forskjellige mulige utfall av usikkerheten.



## 2.4 Eiendomsutvikling

Det har til nå blitt gitt en presentasjon av generell prosjekt- og risiko litteratur som danner det teoretiske grunnlaget for oppgaven. I følge state of the Art-studiet som er et forprosjekt til Concept programmet (Lædre 2002), viste det seg at prosjektstyringsmiljøene ikke fokuserer på prosjektstyring i en bestemt bransje. De fokuserer på prosjektstyring generelt. Dette kan tyde på at systemene og metodene for prosjektstyring er bransjeuavhengige. At prosjektstyringen virker å være til dels bransjeuavhengig gjør at metodene beskrevet i kapittel 2.3 vil kunne benyttes uavhengig av bransje, og da også være relevante for eiendomsutviklingsbransjen.

Det vil i dette kapittelet bli gitt en kort introduksjon til eiendomsutvikling som fagdisiplin.

### 2.4.1 Faser i eiendomsutvikling

Det finnes flere ulike definisjoner av eiendomsutvikling. En er gitt av (Peiser and Frej 2003) og er som følger; *«a multifaceted business, encompassing activities that range from the renovation and re-lease of existing buildings to the purchase of raw land and the sale of improved parcels to others»* jeg har tidligere i oppgaven nevnt definisjonen til (Leikvam and Olsson 2014) som er: *«Å transformere et stykke areal fra en tilstand til en annen, slik at arealet gis en verdiøkning i seg selv, eller i form av økt løpende avkastning»*

Eiendomsutvikling som prosess består av flere ulike faser. Et eksempel på hvordan de ulike fasene kan deles inn gis av (Leikvam and Olsson 2014) og hovedtrekkene er som følger:

- Tidligfasen: Ide/mål, tomtesøk, markedsanalyser og mulighetsstudier og konsept
- Reguleringsfasen: Myndighetskontakt, rammeavklaring, forhandlinger/avtaleinngåelser og regulering
- Underveisprosesser: Kalkyler for beregning av eiendomsverdi, strategisk planlegging og porteføljevurdering
- Gjennomføring: Prosjektering, markedsføring/salg, bygging, ferdigstilling og forvaltning

En viktig merknad er at eiendomsutvikling i følge (Leikvam and Olsson 2014) er karakterisert av å være dynamisk, og at prosessene tilknyttet ofte vil inneholde endringer, derfor har en

eiendomsutviklingsprosess klare iterative trekk. Eiendomsutviklingsprosjekter har derfor gjerne behov for å være fleksible. Tidligfasen vurderes av (Leikvam and Olsson 2014) til å være den fasen med høyest verdiskapingspotensial.

## **2.4.2 Risiko i eiendomsutvikling**

I følge (Peiser and Frej 2003) kjennetegnes eiendomsutviklere av at det er de som tar den største risikoen i eiendomsutviklingsprosjekter, dette veies opp med at de gjerne mottar størst gevinst.

Eiendomsutvikling kan i følge (Gehner 2008) karakteriseres av sin kompleksitet og sin iboende usikkerhet, og nevner fire indikatorer som kan beskrive eiendomsutviklingens natur som påvirker risiko;

For det første dens tverrfagligheten som er knyttet til mange ulike aktiviteter som eiendomsutvikleren er ansvarlig for knyttet til et eiendomsutviklingsprosjekt. Dette gjør at en eiendomsutvikler trenger kunnskap om mange forskjellige områder, da de vil måtte jobbe med mange forskjellige aktører. For det andre karakteriseres eiendomsutvikling av at prosjektene i stor grad er en-av sitt slag grunnet unikheter i lokalisering (Ingen tomt er helt lik). Dette gjør at ethvert eiendomsutviklingsprosjekt krever lokalkunnskap for det spesielle området. For det tredje karakteriseres eiendomsutviklingsprosjekter av å ha lang varighet. Dette fører til at markedsdynamikken i kombinasjon med varigheten til prosjektet gjør det vanskelig å gjøre gode prognoser i tidligfasen. Sist må også eiendomsutvikleren ta hensyn til den lange varigheten for eiendom. Det vil stilles krav til at bygget skal vare i mange år og at bruken kan endre seg. Det vil være vanskelig for en eiendomsutvikler å kunne forutsi hva som vil gi verdi, og hvordan tilbud og etterspørsel vil endre seg (Gehner 2008).

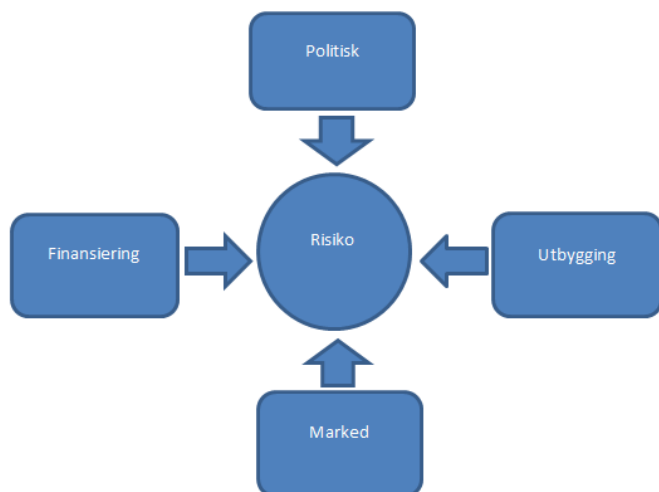
Det er forskjellig holdning til risiko hos ulike eiendomsutviklere, og (Leikvam and Olsson 2014) skriver at mange utviklere betrakter risiko som en mulighet og dermed en potensiell oppside i prosjektet. En slik tanke er basert på at en utvikler mener han har bedre kompetanse enn andre i å håndtere gitte faser, og derfor kan optimalisere prosjektet ut over det andre aktører kan.

I følge en studie gjort av noen av de største eiendomsutviklere i Nederland (Gehner 2008) fant man ut at alle brukte en eller annen form for metode for identifisering av risiko som en del av

investeringsforslaget som inneholdt økonomiske estimater og kvalitativ beskrivelse av prosjektet. Risiko identifiseringen er ikke ment å skulle være komplett, men å avdekke de mest alvorlige risikoene. Det ble ifølge (Gehner 2008) sjelden brukt risikomatriser, og de mest brukte metodene var scenario tenking og sensitivitetsanalyse. Det ble også belyst at kvantitative risikoanalyse teknikker ble benyttet i svært liten grad i forhold til kvalitative analyser.

I følge (Gehner 2008) er det en generell mangel på innsikt og forståelse i hvordan eiendomsutviklingsaktører forholder seg til og håndterer risiko. Derfor er det viktig, siden eiendomsutviklingsbransjen er blitt mer kompleks og risikofylt, at denne informasjonen blir tilgjengelig for å kunne profesjonalisere bransjen enda mer.

Risiko i eiendomsutviklingsprosjekter kan i hovedsak deles inn i fire hovedgrupper som vist i figur 7.(Avantor 2010)



Figur 7 Hovedgruppene for risiko i eiendomsutviklingsprosjekter (Egenutviklet basert på Avantor 2010)

I følge (Econ 2005) er det betydelig enighet om at den største usikkerheten knyttet til kjøp av utviklingseiendommer er forhold som havner under «politisk risiko» I dette begrepet omfattes:

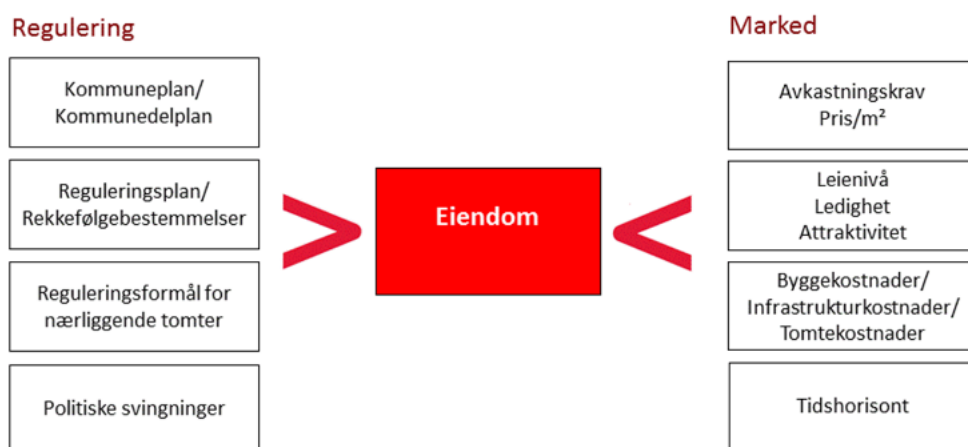
- Hvilken regulering som kan oppnås; formål T-BRA osv.
- Når regulering kan påregnes.
- Rekkefølgebestemmelser.

Reguleringsfasen er i følge (Econ 2005) svært viktig for hvilken økonomi prosjektet vil oppnå. I mange tilfeller vil en informert aktør kunne gjøre gode gjetninger ut fra tilgrensende arealer, kommunal praksis, overordnede planer og liknende. I (Econ 2005) skrives det at både ved arealregulering og kjøp av offentlig eide arealer fremheves den politiske risikoen som betydelig. I dette ligger det i følge (Econ 2005) først og fremst at aktørene anser det som svært vanskelig å på forhånd vurdere utfallet av prosessene. Dette støttes også av (Avantor 2010) som sier at «*Vårt fremste politiske ønske er forutsigbarhet*» Viktigheten av reguleringsfasen for prosjektets vellykkethet støttes også av (Leikvam and Olsson 2014) som skriver at; «*Vi fremhever reguleringsfasen som en av de aller viktigste delene av en eiendomsutviklingsprosess*». Dette begrunner de med at mange utviklere anser reguleringsfasen for å gi størst verdiøkning, ha størst risiko i forhold til verdiøkning/verditap og være tid- og ressurskrevende.

### 2.4.3 Verdi av en utviklingseiendom

Da det i oppgaven skal studeres hvilke vurderinger rundt positiv-risiko som gjøres når en eiendomsutvikler fastsetter hva han er villig til å betale for en tomt, vil jeg videre gi en kort beskrivelse av hvilke faktorer som påvirker verdien til en tomt.

En eiendoms verdi påvirkes av ulike faktorer. Det er i følge Faveo prosjektledelse, som er en av nordens største profesjonelle uavhengige prosjektledelses selskap, hva som tillates på en eiendom og hva markedet etterspør som i hovedsak bestemmer en eiendoms verdi(Faveo uvisst årstall).



Figur 8 Faktorer som påvirker verdien til en eiendom. Kilde: Faveo prosjektledelse (uvisst årstall)

Som man ser av figur nr 8 retter også Faveo prosjektledelse fokus mot viktigheten av reguleringsfasen, og de punktene som inngår i den. En annet viktig faktor for verdien av en eiendom er hva markedet etterspør. Som man ser av figur 7 i er disse direkte to faktorene knyttet direkte opp mot to av hovedgruppene for risiko i eiendomsutviklingsprosjekter; politisk risiko og markedsrisiko. Dette vil derfor kunne være faktorer hvor ulik forhold til risiko, og ulike kapabiliteter gjør fører til at en eiendom har ulik verdi hos forskjellige aktører. Dette er i tråd med hva (Leikvam and Olsson 2014) skriver om at en utvikler kan mene at han har bedre kompetanse til å håndtere gitte faser enn andre.



# 3 Metode

Det vil i dette kapittelet bli gitt en kort introduksjon til begrepet metode, og redgjort for noen aktuelle undersøkelsesmetoder. Videre vil det bli beskrevet hvilke metoder som er valgt for gjennomføringen av masteroppgaven.

## 3.1 Generelt om metode

Det vil i dette kapittelet bli gitt en kortfattet beskrivelse av generell metodelære. Det vil bli lagt vekt på å beskrive undersøkelsesmetoder relevant for denne oppgaven.

I store norske leksikon defineres forskning som en *“prosess som gjennom systematisk arbeid kan frembringe nye kunnskaper og økt viten.”* Ut fra denne definisjonen er det tydelig at for å kunne gjennomføre forskningsarbeid må man ha en plan for hvordan arbeidet skal gjennomføres. Det er her metode kommer inn, og i følge (Hellevik 2002) er metode *“en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder.”*

Metode er altså læren om metodene som kan benyttes for å samle inn informasjon. Denne informasjonen som samles inn kalles gjerne for data, og innsamlet data kalles empiri.

Metoden er et hjelpemiddel, ikke noe mål i seg selv (Halvorsen 1993).

### 3.1.1 Kvalitativ og kvantitativ metode.

Når man har avgjort hva man ønsker å forske på og har bestemt seg for et forskningsdesign, er neste trinn å finne ut hvilken informasjon man trenger. Det skilles gjerne her mellom to ulike tilnærminger til undersøkelsesmetode, den kvalitative og den kvantitative. Det vil her kort bli forsøkt gitt hovedforskjellene mellom disse metodene og fordeler og ulemper knyttet til dem.

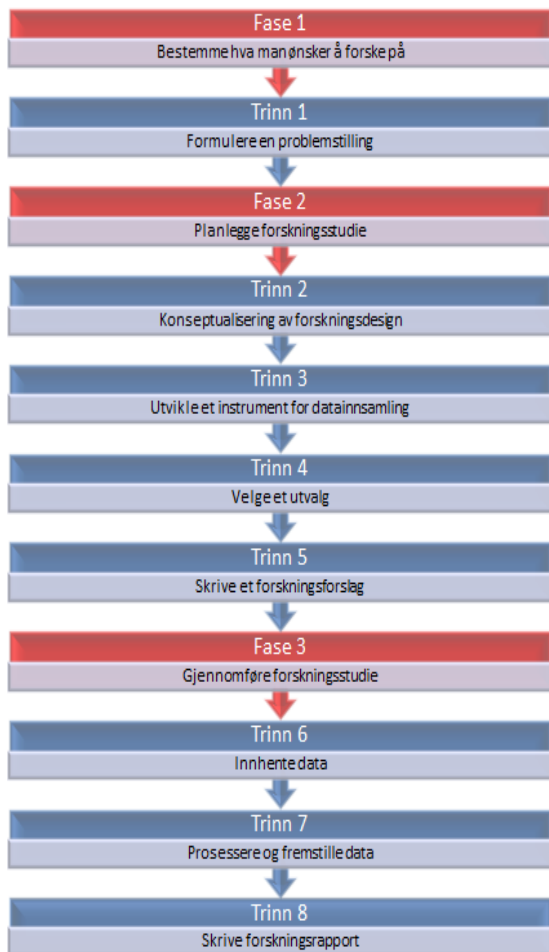
Hovedforskjellen på kvalitativ og kvantitativ metode er i følge (Jacobsen 2003) hvilken informasjon vi samler inn, er det tall er det kvantitativ metode, og er det ord er det kvalitativt. En klassisk kvantitativ undersøkelsesmetode er i følge (Jacobsen 2003) spørreundersøkelsen, hvor man har faste svaralternativer definert på forhånd av undersøker.

Hvilken metode som er den beste har pågått i lang tid i samfunnsvitenskapelige miljøer. Hva som er best virker i stor grad å være avhengig av problemstillingen. I følge (Gripsrud,

Silkoset et al. 2004) kan man litt forenklet si at kvalitative metoder har sin styrke på spørsmål som «hva?», «hvordan?» og «hvorfor?», men de gir ikke svar på «hvor mange?»

### 3.1.2 Trinn i forskningsprosessen

(Kumar 2011) gir et forslag på en struktur for en generell fremgangsmåte for forskningsprosessen. Fremgangsmåten er inndelt i tre faser med tilsammen 8 trinn.



Figur 9 Forskningsprosessen, oversatt og fremstilt som figur ut fra Kumar (2011)

Med utgangspunkt i denne fremgangsmåten, ble det gjennomført en forstudierapport hvor de fleste trinnene i fase 1 og 2 ble gjennomført høstsemesteret 2014. Arbeidet som ble gjort i denne planleggingsfasen har lagt grunnlaget for gjennomføringen av masteroppgaven. Fase 3, altså gjennomføringsfasen, har blitt gjennomført vårsemesteret 2015.



## 3.2 Konseptualisering av forskningsdesign

I følge (Grenness 1997) er forskningsdesign en mer eller mindre detaljert plan for hvordan man kan sikre seg at de forskningsmessige mål nås. Forskningsdesignet skal ifølge (Gripsrud, Silkoset et al. 2004) spesifisere hvilke typer data vi må ha for å besvare de ulike forskningsspørsmålene og hvordan vi skal gå frem for å skaffe oss disse dataene. De ulike forskningsspørsmålene kan kreve forskjellige typer data og vil derfor stille ulike krav til hvordan man gjennomfører datainnsamlingen. Valget av design avhenger i følge (Gripsrud, Silkoset et al. 2004) av hvor mye vi vet om et område, og hvilket ambisjonsnivå man har med tanke på å analysere og forklare sammenhenger. Det er i hovedsak tre hovedtyper av praktiske tilnærminger til forskningsdesign; eksplorativt (utforskende), deskriptivt (beskrivende) og kausalt (årsak-virkning) (Gripsrud, Silkoset et al. 2004)

Det vil i det følgende bli gitt en beskrivelse av hvilket forskningsdesign jeg mener vil være best egnet for å løse min oppgave.

I oppgaven har jeg valgt en kombinasjon av eksplorativt forskningsdesign og deskriptivt forskningsdesign.

### 3.2.1 Eksplorativt design

Forstudierapporten ble gjennomført med et eksplorativt design, dette er fordi jeg har valgt en problemstilling som er noe uklar, og som jeg har begrensede forkunnskaper rundt. Det har også vært en vanskelig prosess å stille opp en klar hypotese. Jeg har ikke greid gjennom litteratursøk å dokumentere at lignende problemstillinger har vært gjenstand for tidligere forskning, som i følge (Grenness 1997) alle er grunner til å velge eksplorerende forskningsdesign. En naturlig start på et eksplorerende forskningsdesign er i følge (Gripsrud, Silkoset et al. 2004) å undersøke om det er skrevet noe om temaet (litteraturstudie), og om det foreligger data samlet inn av andre (sekundærdata). Ofte vil det også være aktuelt med visse former for egen datainnsamling (primærdata).

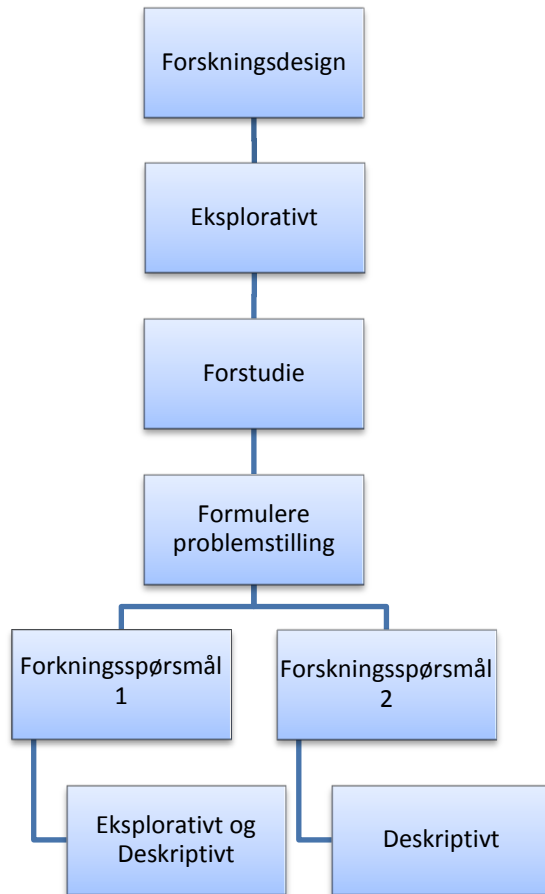
(Gripsrud, Silkoset et al. 2004) skriver at svært ofte er formålet med et eksplorativt design ikke bare er å forstå og tolke dagens situasjon men også å utvikle hypoteser som kan benyttes for å testes i undersøkelser som bygger på et annet design. Dette støttes av (Grenness 1997) som skriver at eksplorative undersøkelsesmetoder passer godt som forstudie til deskriptive

studier, gjennom å gi den kunnskapen man trenger for å formulere en problemstilling. Eksplorativ tilnærming er fleksibel, og kan derfor bytte retning etter hvert som ny informasjon blir tilgjengelig.

I arbeidet med forstudien til masteroppgaven arbeidet jeg ut fra et eksplorativt forskningsdesign. Gjennom litteraturstudie, søking etter data innsamlet av andre og primærdata samlet gjennom samtaler med fagpersoner tilknyttet NTNU, har jeg ut fra det overordnede temaet «positiv-risiko» endt opp med en problemstilling og flere aktuelle forskningsspørsmål. Det har her vist seg å være fordelaktig med et fleksibelt forskningsdesign, da retningen for oppgaven endret seg flere ganger i løpet av forstudiet, når ny teori har blitt oppdaget. Endring av retning for oppgaven underveis baserer seg på at jeg har blitt gjort oppmerksom på andre mulige vinklinger på oppgaven underveis. Det har vært et bevisst valg å ikke «låse» oppgaven for tidlig i prosessen, men holde mulighetene åpne for forskjellige vinklinger. Her har det tverrfaglige miljøet med fagpersoner tilknyttet masterprogrammet Eiendomsutvikling og forvaltning vært gode ressurser.

### **3.2.2 Deskriptivt design**

Når man benytter deskriptiv design har man gjerne en grunnleggende forståelse for problemområdet. Formålet med det deskriptive designet er i følge (Gripsrud, Silkoset et al. 2004) å beskrive situasjonen på et bestemt område. Enten ved å beskrive en enkelt variabel eller sammenhengen mellom to eller flere variabler man ønsker å kartlegge. For å eksemplifisere dette ved å bruke min oppgave kan det for eksempel være å se på hvilken sammenheng det er mellom holdning til positiv-risiko og vurderinger som gjøres i forkant av tomteakkvisisjon hos ulike aktører. Man kan si at hypotesen er at betalingsvilligheten er generelt høyere på prosjektene vurdert til å ha høy positiv-risiko enn de vurdert til å ha lavere positiv-risiko. For å kunne besvare en slik hypotese er et deskriptivt design passende. Det er viktig å merke seg at ved bruk av et deskriptivt design har man ikke grunnlag for å påstå at det foreligger kausale sammenhenger, men kun at det foreligger samvariasjon (Gripsrud, Silkoset et al. 2004). Man beskriver altså bare en sammenheng, ikke nødvendigvis en årsak-virkning. Mine forskningsmessige mål krever et deskriptivt forskningsdesign, da det er ønskelig å beskrive karakteristika ved et utvalg av eiendomsutviklere og deres forhold til positiv-risiko. Det er også et forskningsmål å beskrive samvariasjon mellom positiv-risiko vurderinger gjort i tidligfasen og tomtepriser og avkastning i prosjekter.



Figur 10 Forskningsdesign for oppgaven

### 3.3 Datainnsamling

Man har nå kommet til trinnet i forskningsprosessen hvor man planlegger hvilken informasjon man trenger å samle inn for å kunne svare på forskningsspørsmålene. Som beskrevet tidligere er det i hovedsak to tilnærminger som kan benyttes; kvalitativ eller kvantitativ metode. Tilnærmingen min for denne forskningsstudien vil være en kvalitativ tilnærming. For å besvare oppgavens problemstilling er det blitt benyttet litteraturstudie og kvalitative dybdeintervjuer som metode. Litteraturstudien er gjennomført for å gi en faglig base å bygge oppgaven på, gjennom å gi faglig innsikt og kunnskap om tidligere forskning på området. Det har så blitt gjennomført intervjuer med 6 eiendomsutviklere som utvikler boliger i Trondheim og omegn. Denne datainnsamlingen danner grunnlaget for å besvare oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål.

### 3.3.1 Litteraturstudie

En litteraturstudie av faglitteratur om et bestemt tema betegnes av (Thagaard 2003) som dokumentanalyse. Prosessen rundt en slik dokumentanalyse utarter seg på følgende måte: *«Innledningsvis må forskeren skille mellom sentrale og mer perifere verker om temaet for undersøkelsen. Deretter tar forskeren utgangspunkt i sentral litteratur om temaet og følger opp referanser fra disse kildene. Ved også å studere referansenes referanser vil man komme over en stor mengde informasjon som er relevant for problemstillingen. Forskningen fremstår dermed som analyser av et nettverk av kilder som gir data om undersøkelsens problemstilling»* (Thagaard 2003)

I litteraturstudien har jeg startet bredt, med diverse bøker rundt prosjektstyring. Før jeg videre har snevret meg inn på litteratur som omhandler usikkerhet, risikostyring og mulighetsstyring. For å finne aktuell litteratur har jeg startet med litteratur om prosjektstyring og eiendomsutvikling som har vært pensum i emner jeg har tatt i masterprogrammet. Ut fra disse kildene har jeg fulgt opp referanser for å finne annen aktuell litteratur.

Det har også blitt benyttet ulike søkemotorer for å finne litteratur. De mest brukte er bibliotekjennesten «BIBSYS» og «Google scholar». Gjennom «BIBSYS», har jeg funnet flere bøker som har vært svært relevante og nyttige i arbeidet med litteraturstudien. Gjennom «Google scholar», som er en søkemotor fra Google for vitenskapelig litteratur, har jeg funnet tidligere masteroppgaver som har vært relevante til min oppgave. Det er skrevet en del masteroppgaver om risiko i eiendomsutvikling, med ulike vinklinger. Jeg har ikke klart å finne noen oppgaver som forsøker å belyse temaet med samme vinkling som denne oppgaven. Det har likevel vært mye interessant lesing, som også har vært med på å belyse teorien fra forskjellige perspektiver.

Det har også vært stor hjelp i tilgjengelige rapporter fra forskningsprosjekter på området som PUS-prosjektet og Consept-programmet.

Når det kommer til risikostyring har det vært enorme mengder med teori og utallige tidligere masteroppgaver på emnet. Det har derfor vært en vanskelig prosess å skille ut hvilke kilder som er mest relevante. Det har derfor blitt lagt fokus på litteratur som tar for seg risiko i en mer positiv forstand, da dette har vært fokus for oppgaven, som eksempelvis (Husby 1999) og (Hillson 2004). Dette er kilder som i stor grad danner det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Tidsbegrensninger har gjort at enkelte temaer som vil kunne sies å være interessante for

problemstillingen har måttet utelates. Man kan gjerne dele risiko inn i tre sider; prosjektledelse, jus og finans. I litteraturstudiet er det i hovedsak prosjektledelses siden som har blitt behandlet. Realopsjoner er også et tema som kunne vært interessant for oppgaven, men som ikke er med grunnet tidsbegrensninger.

### 3.3.2 Intervjuer

Intervjusituasjonen kan ha ulike former avhengig av graden av kontroll vi prøver å ha over svarene vi får fra respondenten. I følge (Grenness 1997) kan disse litt forenklet deles inn i fire deler, basert på grad av kontroll:

Det ene ytterpunktet er uformelle intervju, det er karakterisert av nesten totalt fravær av struktur eller kontroll. Neste type er ustrukturert intervjuing. Her gjennomfører man et forhåndsplanlagt intervju. Ustrukturert intervju er karakterisert av planmessighet, men også et minimum av kontroll over respondentens svar. Neste form er semi-strukturerte intervjuer, og skiller seg i følge (Grenness 1997) fra ustrukturerte intervju ved at man benytter intervjuguide. Den siste typen er det strukturerte intervjuet hvor alle respondentene blir bedt om å svare på et så identisk sett av spørsmål som mulig.

Det var i utgangspunktet planlagt å gjennomføre en spørreundersøkelse for å svare på oppgavens problemstilling, da spesielt med tanke på det første forskningsspørsmålet. Dette var ønskelig for å kunne nå ut til flere respondenter og i høyere grad kunne generalisere ut fra funnene. Det ble derfor i tidligfase gjennomført noen uformelle samtaler med personer fra eiendomsutviklingsbransjen og noen akademikere med kunnskap om området med tilhørighet til NTNU, før spørreskjema skulle utarbeides. Dette ble gjort for å kunne ha et bedre grunnlag til å utvikle en spørreundersøkelse som blir forstått av respondentene, hvor spørsmålene er forståelige. Disse samtalene skulle også belyse interessante sider om temaet for oppgaven, man ikke selv hadde tenkt på. Disse samtalene ønsket jeg å holde ustrukturert. Dette gav respondenten høy grad av mulighet til å selv styre retningen for samtalene, og mye spennende temaer og tanker kom til overflaten. Det ble likevel ganske tidlig i prosessen klart for meg at det ville være vanskelig å utarbeide en spørreundersøkelse for å få noen klare svar på de spørsmålene jeg ønsket. I samråd med veiledere ble det derfor besluttet at dybdeintervjuer var en mer passende metode for å svare på problemstillingen. Dette er for å kunne avdekke flere forhold enn hva man typisk får avdekt gjennom en spørreundersøkelse, siden man i en spørreundersøkelse har forhåndsdefinerte svar, hvor kanskje ingen av alternativene passer

med respondentenes mening og erfaring. Det ble derfor i denne fasen benyttet en semi-strukturert form, med en intervjuguide. Det ble valgt semi-strukturert form for å låse oppgaven litt mer enn hva som ble gjort i de innledende samtalerne, og ha mer kontroll over intervjusituasjonen. Dette er for å lettere kunne sammenlikne empiri fra de ulike respondentene. Det viste seg likevel tidlig i at det var store variasjoner i intervjuobjektens forhold til oppgavens tema, og intervjuguiden ble derfor ikke overholdt slavisk. Det ble mer fokus på å følge opp trådene i svar gitt av intervjuobjektene.

Intervjuene har blitt tatt opp på bånd, og alle intervjuobjektene samtykket til at dette ble gjort. Fordelen med å ta opp på bånd er i følge (Thagaard 2003) er at alt som sies blir bevart. Noen intervjuobjekter kan kanskje bli mer restriktive med hva de svarer når det blir gjort lydopptak av intervjuene, denne negative konsekvensen er forsøkt minimert gjennom å presisere at kun undertegnede kommer til å høre lydopptaket og at intervjuobjektets identitet vil bli anonymisert. Jeg har også gitt beskjed om at referat fra intervju kan bli oversendt for gjennomlesing, ingen av intervjuobjektene ønsket dette. Intervjuene har i sin helhet blitt transkribert, det vil si at alt som har blitt sagt er nedskrevet. Dette har vært til stor hjelp når informasjonen har blitt bearbeidet og strukturert til sammendragene som er presentert i resultater (kapittel 4).

### **3.3.3 Etikk**

Det er valgt å anonymisere intervjuobjektene og aktørene som har bidratt med informasjon til oppgaven. Dette er fordi aktørene som har deltatt er kommersielle aktører, og det har vært ønskelig at de kunne snakket så åpent som mulig uten å bekymre seg for eventuelle konsekvenser av informasjonen utgitt. Det er også viktig å ha med i tankene at det er gjennomført intervjuer med enkeltpersoner hos de ulike aktørene, og at svarene gitt ikke nødvendigvis reflekterer bedriftspolicy. Da jeg har sagt til intervjuobjektene at ingen andre skulle høre lydopptakene gjort under intervjuene, har jeg også vurdert det til at transkripsjonene av samtalerne i sin helhet ikke vil bli lagt ved som vedlegg, selv om jeg observerer at dette gjøres i mange andre masteroppgaver.

## 3.4 Bestemme utvalg

(Grenness 1997) skriver at gangen i en utvalgsprosedyre kan være som følger:

1. Bestem universet
2. Velg utvalgsramme
3. Velg mellom sannsynlighets- og ikke-sannsynlighetsutvelgelse.
4. Bestem utvalgsmetode
5. Bestem utvalgsstørrelse
6. Trekk utvalget

Det første man gjør er å bestemme *universet* (populasjonen), som er summen av alle de undersøkelsesenheterne man ønsker å si noe om. Utvalgsrammen er en liste over de elementene som inngår i universet, eller eventuelt et sett med anvisninger for hvordan elementene skal finnes (Gripsrud, Silkoset et al. 2004). Videre vil man måtte ta stilling til hvordan utvalget skal gjøres, om det skal basere seg på sannsynlighets eller ikke-sannsynlighetsutvalg. Et sannsynlighetsutvalg har i følge (Gripsrud, Silkoset et al. 2004) følgende karakteristikk; at det på forhånd er mulig å bestemme hvilken sannsynlighet det er for at hvert element skal bli trukket ut og at denne sannsynligheten er større enn null. Alle andre typer utvalg, som ikke oppfyller disse karakteristikkene vil være ikke-sannsynlighetsutvalg. Dette vil si at man ved ikke-sannsynlighetsutvelgelse er klar over at man ikke kan si at alle enhetene i universet har hatt samme sannsynlighet for å komme med i utvalget. Dette gjør at utvalget kan bli skjeft, og derfor ikke representativt og at man ikke kan generalisere fra utvalg til univers (Grenness 1997). Bestemmelse av størrelse på utvalget vil ha konsekvenser for kvaliteten på undersøkelsen. I følge (Grenness 1997) vil man i prinsippet øke generaliserbarheten fra utvalg til univers, man samtidig øker også kostnaden for gjennomføring. Det vil derfor måtte gjøre en avveining mellom generaliserbarheten og begrensninger i omfang for undersøkelsen.

Det vil i de følgende underkapitlene (3.4.1, 3.4.2 og 3.4.3) bli redegjort for hvordan det i datainnsamlingen i gjennomføringsfasen av masteroppgaven vil bli bestemt utvalg for gjennomføringen av de ulike forskningsspørsmålene. Utvalget vil i alle tilfellene basere seg på ikke-sannsynlighetsutvalg. Det vil være vurderingsutvalg som er utvalgsmetode når utvalget for gjennomføringen av oppgaven bestemmes. Et vurderingsutvalg er i følge

(Gripsrud, Silkoset et al. 2004) et utvalg hvor man velger ut elementer fra universet fordi de har bestemte egenskaper man ønsker skal være representert i utvalget.

### **3.4.1 Utvalg av eiendomsutviklere**

Som tidligere nevnt har studien tatt for seg eiendomsutviklere i Trondheim og omegn. Det har utelukkende vært aktuelt å se på eiendomsutviklere som gjennom sin primæraktivitet har drevet med eiendomsutvikling i minimum en 3 års periode, og som gjennomfører eller har gjennomført flere enn ett eiendomsutviklingsprosjekt. Dette kriteriet ble satt for å ekskludere kortsiktige aktører, som foretak registrert med eksempelvis et tomt navn eller prosjektnavn, som er opprettet utelukkende som et foretak som gjennomfører et enkeltprosjekt. Det ble valgt å avgrense oppgaven til å ta for seg eiendomsutviklere som utvikler bolig. Der det er aktører som driver med både bolig og næring, har disse også vært aktuelle kandidater. I tidligfase ble det avdekket at det er store forskjeller i usikkerhet knyttet til næring og bolig, og derfor ulik risiko. For å gjøre universet mer håndterbart ble det derfor valgt å se på positiv-risiko knyttet til boligutvikling.

Det er viktig å ta stilling til hvor stort utvalget skal være når man trekker et utvalg fra en populasjon (Grenness 1997). Utgangspunktet er at man ønsker å si noe om populasjonen. Trondheim er en forholdsvis liten by, og populasjonen av boligutviklere vil derfor være begrenset. Et lite univers gjør at det vil kunne være mulig å kartlegge trender på grunnlag av en relativt liten utvalgsstørrelse. Oppgaven er kvalitativ, med empiri som bygger på dybdeintervjuer, og er derfor ikke skikket til å generalisere på bakgrunn av. Det ble satt et veiledende antall på 5-10 aktører som et passende utgangspunkt for antall respondenter.

Det ble tidlig i prosessen satt opp en liste over aktuelle eiendomsutviklere. Det ble forsøkt å skaffe oversikt og kartlegge så mange som mulig av aktørene som passet kriteriene, og som utgjør populasjonen. Denne listen ble utarbeidet i samarbeid med veileder som har god oversikt over eiendomsutviklingsbransjen i Trondheimsregionen. Ut fra denne listen ble mulige intervjuobjekter kontaktet via e-post og telefon. Det har hos de ulike aktørene blitt kontaktet personer som alle er involvert i tidligfase av utviklingsprosjekter med ulike stillingstitler; som eiendomsutvikler, prosjektleder, reguleringsansvarlig, prosjektdirektør og daglig leder. Her har også veileder vært behjelpelig med kontaktinformasjon til personer som kunne være aktuelle respondenter gjennom sitt kontaktnett.



Utvalget av respondenter kan ikke sies å være tilfeldig. Det har blitt forsøkt å kontakte så mange som mulig av aktørene på den opprinnelige listen, med et ønske om å ha en mikse av både store og litt mindre aktører. Noen har svart på henvendelsene og takket ja, mens andre har jeg ikke hørt noe fra. Utvalgsskjevhet kan derfor ikke utelukkes. Til sammen har det blitt gjennomført intervjuer av 6 aktører. Denne begrensningen i antall aktører baserer seg på at det har vært vanskelig og tidkrevende å oppnå kontakt med flere av aktørene. Tidsbegrensninger har gjort at det har blitt gjennomført intervjuer av en person som representant for hver aktør, bortsett fra et tilfelle, hvor jeg av første intervjuobjekt ble rådet til også å snakke med daglig leder.

### 3.5 SWOT-analyse av gjennomføringsstrategi.

Jeg gjennomførte i planleggingsfasen av masteroppgaven en SWOT-analyse (Se tabell 1) av min gjennomføringsstrategi for forskningsopplegget. Gjennom SWOT-analysen ønsket jeg å avdekke styrker, svakheter, muligheter og trusler ved mitt forskningsopplegg, slik at jeg kunne være bevisst på hva som må forsøkes utnyttet (styrkene og mulighetene) og hvilke faktorer som må begrenses (svakheter og trusler).

Tabell 1 SWOT-analyse

Styrker	Svakheter
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Fleksibel gjennomføringsplan</b></li><li>• <b>Metodetriangulering</b></li><li>• <b>Kvalitativ metode gir detaljer, mens kvantitativ gir bredde.</b></li><li>• <b>Går i dybden gjennom casestudie</b></li><li>• <b>Kvalitativ forundersøkelse kan øke gyldigheten til spørreundersøkelsen.</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kan være for omfattende å gjennomføre alle forskningsspørsmålene.</li><li>• Gir ikke grunnlag for kausalitet, kun samvariasjon.</li></ul>
Muligheter	Trusler
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Kan avdekke samvariasjon</b></li><li>• <b>Høy intern gyldighet, da kvalitative intervjuer får frem den «riktige» forståelsen av et fenomen.</b></li><li>• <b>Spørreundersøkelse kan gi grunnlag for å generalisere.</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lav svarprosent på spørreundersøkelse eller respondenter som stiller til intervju.</li><li>• Vanskelig å utarbeide en spørreundersøkelse for å besvare problemstillingen.</li><li>• Ikke mulig å identifisere prosjekter som har blitt vurdert til å ha høyere positivrisiko i tidligfasen.</li><li>• Kan oppstå begrepsforvirring</li><li>• «Undersøkelseeffekten» - at selve undersøkelsen skaper spesielle resultater</li></ul>

Endringer i forskningsopplegg underveis i prosessen har gjort at jeg ikke har klart å ivareta og utnytte alle styrkene og svakhetene. At jeg var bevisst på utfordringer på forhånd har gjort at jeg har vært mer fleksibel i hvordan oppgaven skulle gjennomføres. Dette har vært positivt i den forstand at jeg har vært i stand til å forkaste ikke gjennomførbare forskningsspørsmål og undersøkelsesmetoder tidlig i prosessen. SWOT-analysen har også vært til hjelp under planlegging og gjennomføringen av intervjuene.

## 3.6 Validitet og reliabilitet

Det vil i alle empiriske undersøkelser bli gjort kritiske vurderinger rundt undersøkelsens validitet og reliabilitet. Validitet er kort forklart hva oppgaven har kastet lys over – om den ga informasjon om det som ble formulert i problemstillingen, mens reliabilitet går på hvor nøyaktig undersøkelsen er blitt gjennomført (Grenness 1997). Problemet med validitet oppstår gjerne i følge (Grenness 1997), når det som registreres ikke har direkte sammenheng med det problemet som skal undersøkes. Forholdet mellom reliabilitet og validitet er «*resultatet av en undersøkelse kan være både valid og reliabelt, reliabelt men ikke valid, men aldri valid uten også å være reliabelt*». (Grenness 1997) At man har høy reliabilitet vil si at dataene har små tilfeldige målefeil (Halvorsen 1993).

Det vil alltid være viktig med kritisk tenkning når det kommer til forskningsarbeid. Det er i følge (Halvorsen 1993) slik at man må leve med tvilen, samtidig som man må bestrebe at forskningen er mest mulig valid. Man søker ifølge (Halvorsen 1993) å øke troverdigheten til forskningen gjennom å konkretisere og realiser sannhetskravet ved å vektlegge validitet.

Validitet kan ifølge (Halvorsen 1993) ikke måles empirisk, og man vil derfor måtte bruke skjønn og argumentere for sitt standpunkt.

Jeg har tidligere (kap 2.2) vist at det virker å være en begrepsforvirring rundt flere begreper knyttet til temaet for oppgaven. Det er heller ikke utenkelig at det er variasjoner i begreper brukt hos eiendomsutviklere sammenlignet med begrepene brukt i teorien. At eiendomsutviklingsbransjen også er svært tverrfaglig, med tanke på akademisk bakgrunn hos de som jobber i bransjen, kan også føre til videre begrepsforvirring. Det vil derfor være viktig for at intervjuene skal gi svar på det jeg ønsker svar på, altså at den er reliabel, at variasjoner grunnet begrepsforvirring blir forsøkt eliminert. Hvis ulike oppfattelser av et begrep, gir utslag i at spørsmålene misoppfattes, vil dette gi oppgaven lavere reliabilitet. Det har derfor vært viktig, hvis det har blitt benyttet begreper i spørsmålene som kan tolkes på forskjellige måter å gi en definisjon på hva jeg mener og opererer med i oppgaven slik at respondentene har et felles grunnlag å besvare spørsmålene ut fra.



## 4 Resultater

I det følgende kapittelet vil funnene gjort gjennom intervjurundene bli presentert. Det vil i denne delen av oppgaven bli presentert et sammendrag av alle intervjuene. Sammendragene er av noe ulik lengde, dette kommer av at noen har hatt betydelig mer å snakke om rundt temaet. Et av intervjuene ble også gjennomført over e-post da intervjuobjektet måtte avlyse møtet, og er derfor noe kortere enn resten. At det i intervjusituasjonene har blitt valgt en semi-strukturert intervjuform, gjør også at ikke alle de samme spørsmålene har blitt stilt alle intervjuobjektene. Svarene til intervjuobjektene har blitt systematisert og skrevet om til «deform», og består utelukkende av intervjuobjektens svar og holdninger til spørsmålene stilt, og ikke undertegnedes. Empirien er systematisert med den hensikt å på en strukturert måte besvare oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Det har blitt gjennomført 7 intervjuer med 6 forskjellige aktører som driver med boligutvikling i Trondheim og omegn. Empirien baserer seg derfor på subjektive meninger og holdninger hos hver enkelt av intervjuobjektene, og gjenspeiler derfor nødvendigvis ikke en aktørs bedriftspolicy. Da det er valgt å anonymisere intervjuobjektens identitet og aktørens navn, vil det før hvert sammendrag bli gitt en kortfattet beskrivelse av type aktør og stillingen til intervjuobjektet. Aktørene er i den følgende presentasjonen gitt bokstaver fra A-F for å kunne skille mellom dem.

### 4.1 Eiendomsutvikler A

Aktør A er en stor boligutvikler som utvikler boliger i flere av de store byene i Norge. De har for tiden flere boligutviklingsprosjekter under utvikling i Trondheim og omegn. Hos aktør A har jeg intervjuet prosjektdirektør for region Sør-Trøndelag. Aktøren samarbeider ofte med andre utbyggere om kjøp og utvikling av boligprosjekter. Ut fra pågående prosjekter aktøren for tiden gjennomfører i Trondheim og omegn er prosjektene i hovedsak lokalisert i randsonen til Trondheim sentrum i attraktive boligområder.

#### **Verktøy/metoder som benyttes for å avdekke positiv-risiko ved en tomte vurdering.**

Bedriften benytter sjekklister som et verktøy når det gjøres en tomte vurdering for mulig akkvisisjon. Dette er en huskeliste for hva som er viktig å sjekke ut i forbindelse med en tomte vurdering. De benytter også et verktøy de kaller «aktivitetsplan for tomtekjøp». Dette er

en punktvis liste over aktiviteter som utføres, en ansvarsmatrise for tomtekjøp. Der står alle aktivitetene, og også hvilke rutiner som brukes for å gjennomføre det, hvem som er ansvarlig, medvirkende og beslutningstakere. Denne ansvarsmatrisen går fra toppen, representert ved leder for konsernet og ned til prosjektleder. Når det kommer til hvem som er involverte i disse vurderingene i forkant av akkvisisjon av en tomt, så nevnes det at det ikke er så mange. I Trondheimregionen er det leder for regionen, i tillegg til en prosjektsjef som har hovedansvaret for akkvisisjonsarbeidet, alt fra tomtesøk til eventuelt reguleringsarbeid. Sentralt har de en avdeling med arkitekter som jobber med mulighetsstudier. Det er også en akkvisisjonssjef på Norges nivå som har det overordnede ansvaret for alle tomteakkvisisjoner.

På spørsmål om hvorvidt noe av arbeidet med usikkerhetsanalyser før tomtekjøp outtasks eller outsources, svares det at alt gjøres inhouse. De har en egen analytiker som sitter i Oslo, som benyttes når det trengs. De har også egen juridisk avdeling. De har egne meglere som gjør verddivurderinger for å se hva som er fornuftig markedspris i de aktuelle områdene. Megler har stort sett alle regionene, utenom Trondheim hvor de verken har megler eller prosjektselger ansatt. Her støtter de seg til eksterne hvis det trengs, men i de fleste tilfeller har de selv en god «feeling» på hva markedsprisen er. Det kan i noen sammenhenger være greit å få bekreftet at denne magesfølelsen stemmer, gjerne for å få den dokumentert før det skal opp i systemet å fattes en beslutning. Det påpekes av intervjuobjektet at det nok benyttes mye magesfølelse i bransjen. Det nevnes eksempelvis et samarbeidsprosjekt sammen med en annen aktør hvor tomten var kjøpt før de selv kom inn i prosjektet, hvor det ble sagt at det ikke ble brukt mer enn 3-4 minutter på å avgjøre hva de kunne gi for tomten. Her ble det sagt at det handlet mye om magesfølelse og lang erfaring. Så lenge man har parametere som attraktivitet, beliggenhet og antatt utsalgspris litt i ryggmargen så får man en magesfølelse på hva som er rett. Det påpekes at dette kan være tilfelle hos noen, men at andre nok har langt mer akademiske tilnærminger enn hva som beskrives i dette eksempelet.

I sitt system benytter de markedsanalyse, volumstudier, demografistudier og kalkyleskjema. Markedsanalysen er ikke nødvendigvis noen stor og omfattende sak. Det nevnes som et eksempel en tomt kjøpt på Ranheim: Her har det blitt bygget mye den siste tiden, slik at man stort sett vet hva man kan selge for, og man vet stort sett hvem man skal selge til. I det nevnte tilfellet ble det kjøpt et ferdig konsept, så der var markedsanalysen relativt enkelt gjort. Beveger man seg derimot på et litt mer jomfruelig område, hvor man ikke er like kjent, må man gjerne innhente mer fra eksterne kilder som eksempelvis demografistudier. Her ser man

at det er relativt store forskjeller innad i en by, spesielt på kjøpsevne. Dette reflekterer også attraktiviteten til området.

På spørsmål om det er kvalitative eller kvantitative metoder/verktøy som er mest benyttet svares det at det i hovedsak er kvalitative. Det vurderes faktorer som beliggenhet, sosial - og teknisk infrastruktur samt demografi. Kvantitative vurderinger som blir gjort er blant annet rundt forventet byggbart areal. Her må det gjøres antakelser på hvor mye man har mulighet til å få inn. Det er i hovedsak beliggenhet og infrastruktur som legges til grunn.

Når jeg ber intervjuobjektet reflektere litt rundt hvorvidt metodene/verktøyene de benytter for å avdekke muligheter i tidligfasen er gode nok, nevnes at de aldri vil være gode nok, da de ofte har tidsfrister. Metodene og verktøyene i seg selv er nok gode nok, så lenge man evner å ta dem i bruk og gjøre alt man skal på en god nok måte innenfor tidsrammer. Hadde man fått gjort alt rett ville man heller aldri kjøpt en tomt fordi man også ville avdekket absolutt alle nedsider. Man ville aldri greie å regne hjem noe som helst. Man er derfor nødt til å prioritere.

### **Forholdet mellom oppside og nedside i risikovurdering**

På spørsmål om forholdet mellom oppside og nedside i risikovurderinger før kjøp av tomt, svares det at fokuset er på oppsidene, uten at det er noen stor overvekt. Av natur er man positivt anlagt, og prøver å se fordelene med alt. Dette er en fase hvor man ønsker å tilegne seg kunnskap. De som jobber tett med prosjektet tenker derfor mest på oppsiden, mens det er deres overordnede og kontrollere som ofte kommer med nedsidebetraktningene. De kan ikke bare basere seg på magefølelse, men må underbygge den med tekst, slik at de får prosjektet godkjent i styret. Det er ikke sjeldent at fokuset på oppsiden endrer seg fra før kjøp av tomt til etter kjøp av tomt. Når man har kjøpt en tomt kommer det gjerne noen lik ut av skapet som gjør at man må gå mer nøye inn for å se på hva som er de potensielle nedsidene. Dette fører til at det ofte dreier over til nedsidefokus etter tomtekjøp. På spørsmål om de da klarer å ta vare på disse oppsidene som ble avdekket før tomtekjøp svares det at det er vanskelig å svare på. Av hver enkelt case intervjuobjektet har jobbet med, og tomtekjøp gjort de siste 10 år, er det ingen som er like. Det er ulik tilnærming og ulike problemstillinger, noe som gjør det vanskelig å si noe eksakt om dette.

## **Bedriftens forhold til risiko, risikoprofil på tomteportefølje og styring av usikkerhet for å utnytte positiv-risiko.**

På spørsmål om aktørens forhold til risiko svares det at den er risikosøkende. I følge intervjuobjektet er de en utbyggere som har den største risikoprofilen blant boligutviklere i Norge i dag. Dette er fordi de på grunn av kapitalmessige omstendigheter kan ta høy risiko, og gjør det i veldig mange sammenhenger. De har mulighet til å igangsette prosjekter uten forhåndssalg, som de fleste andre utviklere trenger. Dette er fordi de kan finansiere utbygging med egenkapital. Så hvis de ser at det er fordelaktig å igangsette et prosjekt selv om man ikke har et visst forhåndssalg, så gjør de det. I tillegg har de en ganske stor «pot» som er avsatt som risikokapital. Dette gjør at de har mulighet til å starte tidlig utbygging, og at de også kan sitte på usolgte ferdigstilte boliger gjennom svingninger i markedet.

Risikoprofilen til aktørens tomteportefølje er ifølge intervjuobjektet sammensatt. Det nevnes at det nok er en overvekt av risikotomter som ikke så veldig mange andre har, og hvis de har det så har de kanskje 1-2. De har ganske mange rundt om i de forskjellige byene. Et eksempel som kommer frem i intervjuet er når intervjuobjektet tidligere jobbet hos en annen aktør, og fikk fremlagt et case (en tomt som var til salgs), brukte ikke intervjuobjektet mer enn 3 minutter på å se at det var alt for høy risikoprofil, da det ville kreve utrolig mye tålmodighet og stayerevne, både reguleringsmessig og kapitalmessig. Det ble derfor tidlig klart at dette ikke var noe for dem. I sin nåværende bedrift kunne intervjuobjektet tenke annerledes, og ha helt andre briller på seg når tomten ble vurdert. Dette er fordi de tenker mer langsiktig, og har kapitalen til å stå løpet med reguleringsprosesser osv. De har tomter med stor variasjon i risikoprofil fra trauste til tomter kjøpt veldig dyrt med høy risikoprofil. De ønsker gjennom dette å være en langsiktig aktør, og ikke en engangsbyggherre med rask og høy profitt som mål.

Det er forskjell på hvordan prosjekter med forskjellig risikoprofil styres med tanke på å utnytte mulighetene. Veldig mange av prosjektene til aktøren er i samarbeidsselskap. Der er de ikke i stand til å ha samme risikoprofil, da er de avhengig av at samarbeidspartneren stiller seg solidarisk ansvarlig. De må derfor følge de ulike utbyggingselskapene vedrørende risikoeksponering. Men på prosjekter de gjennomfører selv har de mulighet til å holde en høyere risikoprofil, en kontrollert strategisk risiko. Det er fordi de vurderer at den risikoen er en mulighet, og den muligheten er en oppside.



De viktigste risikofaktorene som vurderes i forkant av et tomtekjøp for utviklingsformål er beliggenhet og kjøpsevne som alltid må ligge i grunn. Alt annet blir en god nummer to.

Intervjuobjekter mener også at det finnes kompetanse, men også andre forhold som kapital, som gjør at noen tomter er mer aktuell for dem enn andre. De har en totalkompetanse innenfor komplekse utbyggingsområder. Når det er stor størrelse på det så krever det mye i forhold til både utvikling, gjennomføring og forvaltning. Der har de en totalpakke, gjennom at de har alt de trenger inhouse. De har også kapitalen som skal til. De besitter også spesialister innenfor alle fagområder. Spesielt nevnes det at de er gode på borettslag, som stifting, etablering og drifting av borettslag. Med kjøp av en mindre aktør med annen kompetanse enn hva de selv besitter, har de også tilegnet seg en kompetanse som går på mindre småhusbebyggelse som ligger litt mer i randsonen til de store tettstedene. Dette gjør at de favner mye bredere nå enn hva de gjorde før.

På spørsmål om hvorvidt de evner å utnytte den positive-risikoen som avdekkes i tidligfasen svares det at det nok er her er mye som kan gjøres bedre. Intervjuobjektet har til gode å se at en prosess blir gjennomført identisk fra case til case. Det er nok på dette punktet de har mest å gå på. Det gjøres mye bra i tidligfase, men så kan det være nye personer som kommer inn og tar over og mye av det som ble gjort i tidligfase faller bort.

## 4.2 Eiendomsutvikler B

Aktør B er en lokal boligutvikler som i hovedsak utvikler boliger i Trondheim og omegn. Aktøren leverer nøkkelferdige boliger for det meste i Randsonen til Trondheim sentrum. De står for den totale gjennomføring av utviklingsprosessen fra tomtekjøp til salg til sluttbruker. De er en del av et konsern hvor de har egen entreprenør som søsterselskap. De leverer rundt 50-100 enheter per år, og er derfor den minste utvikleren blant respondentene. Personen jeg har intervjuet hos denne aktøren har stillingstittel «Eiendomsutvikler», og har tidligere bakgrunn som eiendomsmegler.

### **Verktøy/metoder som benyttes for å avdekke positiv-risiko ved en tomte vurdering.**

Det er noe de jobber med for tiden. Det er planlagt et møte hvor de skal se på hvordan de på best mulig måte kan gjennomføre risikoanalyser før de beslutter utbygging. Slik at de går gjennom alle de viktige faktorene som eksempelvis grunnforhold, risiko på avtalenivå med samarbeidspartnere og selgere av tomter. Målet deres er å ha et slikt verktøy. Frem til nå har de ikke benyttet noen slike konkrete verktøy. Fokuset har heller vært på kompetanse, erfaring og bruk av konsulenter (spesialister) spesielt på geoteknikk som ofte kan være en betydelig risikofaktor i et prosjekt.

Bedriften har kun 2-3 ansatte som driver med eiendomsutvikling, men de har også en entreprenør som er dyktig på mange områder, spesielt når det gjelder gjennomføring. Det er samspillet her som ifølge intervjuobjektet gjør at de får en mindre risiko i forhold til det de holder på med. Men skal de for eksempel gjøre en geoteknisk undersøkelse så må de ut å hente geoteknikere. De ønsker i hovedsak å kjøre prosjekter i samarbeid med egen entreprenør, for å få mest mulig kontroll og gjennom dette minimere risikoen, men har også kjørt noen prosjekter med andre entreprenører. De har sett at når de kan kjøre kostander og gjennomføring med en åpen dialog så får de mindre avvik. Alle er også i samme båt siden det er søsterselskap, de har en moderorganisasjon som eier entreprenøren og eiendomsutvikleren.

På spørsmål om det i hovedsak benyttes kvalitative eller kvantitative analyser, svares det at det er begge deler, men at de nok går mer på kvalitative vurderinger. Erfaring er her et stikkord. Alle de som jobber i organisasjonen har jobbet med eiendomsutvikling ganske lenge, og er opptatt av kvalitative vurderinger av tomter. De jobber i hovedsak med utvikling

av boliger, og ser at kjøperne er annerledes i dag enn de har vært, gjennom at de er mer opptatt av kvalitative faktorer enn før.

### **Forholdet mellom oppside og nedside i risikovurdering.**

På spørsmål om hvordan forholdet er mellom oppside og nedside i risikovurderinger svares det at man aldri kan gå inn i et prosjekt hvor det er null risiko, men at risikoen må være mindre enn oppsiden.

Forholdet mellom oppside- og nedsidevurderinger endrer seg i følge intervjuobjektet fra før kjøp av tomt til etter kjøp av tomt, fordi man får mange flere brikker på plass når man har kjøpt en tomt. Man ønsker da å minimalisere risikoen mer og mer, slik at hullene som er tilstede er tettet igjen før man skal ut og selge på prospekt. Her er det skummelt er å selge på noenlunde tegninger som kanskje kan bli endret underveis. For de vet at hvis kjøper sitter med en kontrakt og finner avvik fra denne så vil de ha avslag, som gir mye ekstraarbeid for bedriften. Så fokuset på å minimalisere risikoen er derfor veldig stor etter at de har kjøpt en tomt.

### **Bedriftens forhold til risiko, risikoprofil på tomteportefølje og styring av usikkerhet for å utnytte positiv-risiko.**

På spørsmål om aktørens forhold til risiko, svares det at de er ganske løsningsorienterte. Skal man komme noen vei må man være villig til å ta en viss risiko. Risikoen ligger ofte på om prosjektet er salgbart. Hvordan er markedet når de er klar til å selge? Det er der intervjuobjektet mener at de har en ganske stor risiko. Risikoen oppstår fordi man går inn tungt i et prosjekt, hvor man må gå inn med mye kapital, før man i det hele tatt ser inntekter. Inntektene kommer ikke før lenge etter at man har fått ballen til å begynne å rulle. De opplever også rett som det er at det tar lenger tid til å selge enn det de forventet. Eksempelvis har man budsjettet med at man skal begynne på et gitt tidspunkt, men grunnet salg må man flytte denne linja. Dette er en risiko som må tas, gjennom at byggelånet må stå lenger og gjerne også høyere annonsekostnader. Dette påvirker da også de som skal bygge, de står klar, men må flytte oppstartstidspunkt. Gapet mellom disse datoene, kan slite på entreprenøren, som kanskje må omdisponere sine ansatte.

Verdisetting av en tomt går mye på markedskunnskap i forhold til området. Her forhører de seg ofte litt med meglere. Intervjuobjektet har selv jobbet som megler, men da har jobben gått

mer på salg av ferdige produkter. De forhører seg med megler for å få en taksering av en tenkt verdi. Det gjøres også en vurdering av hva de mener en tomt tåler i forhold til antall enheter. Eksempelvis hvor mange enheter som kan bygges, og hvor mye tomtebelastning de kan få per kvadrat. Det er i følge intervjuobjektet ikke her de starter prosessen. De starter som regel med å se på eiendommen med tanke på hjemmelsforhold, heftelser og servitutter, hvem som er grunneier og hvilke avtaler som kan gjøres med grunneier. Det er mange foranliggende ting som må avdekkes før de kommer så lang at de ser hvor de kan komme ut. Ofte vil prisen avhenge av hva de må betale for tomten.

De har ofte et langsiktig perspektiv når de kjøper tomter. Når jeg spør om hva intervjuobjektet vurderer som langsiktig svares det at det kan være 5 år. Hvis de kommer i en situasjon hvor de må regulere. Hvis de eksempelvis må omregulere fra næring til bolig. Det skal ut på høring, det kan komme naboprotester og det kommer det bestandig i følge intervjuobjektet. Så blir det mange runder før de kan si at nå har de fått en godkjent plan.

Som regel kjøper de tomter som er ferdig regulert med tanke på hva man kan bygge der. Av og til må de søke dispensasjoner for å få det slik de ønsker å ha det. De må også søke rammetillatelse, selge det, søke igangsettelse osv.

Det er veldig forskjellig risikoprofil på tomtene aktøren kjøper. Bedriften jobber ikke bare med salgbare tomter i Trondheim, de jobber stort sett i randsonen av byen. I Skaun kommune har de eksempelvis et nedlagt sagbruk som de holder på å regulere om til boliger. De har også boligprosjekter på Grillstad marina området, som er litt mere «high class» prosjekter. Dette blir veldig forskjellige prosjekter.

Hvis det er store forskjeller på størrelse på prosjektene leier de ofte inn ekstern hjelp til de største prosjektene. Dette er fordi de er veldig omfattende og det er mange faktorer som må på plass. Her leier de derfor inn eksperter på ulike felt. De leier også inn folk til å styre prosjektene. Dette er dyrt, og her går det gjerne hundretusener ut til konsulenthonorarer. Dette innebærer en risiko for dem i følge intervjuobjektet. Men dette er noe de er nødt til å gjøre, da de ikke besitter all kompetansen inhouse.

Den viktigste risikofaktoren som vurderes i forkant av et utviklingsprosjekt er om de tror de klarer å selge prosjektet med god gevinst. Altså markedsrisikoen. Reguleringsrisiko er også

der, men denne tar de ofte forbehold om gjennom avtaler med selger av tomt. De går ikke inn i et tomteområde, og så håper at de får bygge på det. Da går de for en avtale med forbehold.

På spørsmål om det er noen det noen spesiell kompetanse i deres organisasjon som gjør at de tiltrekkes tomter som har noen bestemte former for positiv-risiko knyttet til seg svarer intervjuobjektet at de har jobbet med bolig i så mange år at de kjenner det litt under huden, det går mye på magefølelse.

Intervjuobjektet mener de verktøyene/metodene de benytter for å avdekke muligheter i tidligfasen er forholdsvis gode, men mener at det kan bli enda bedre hvis de får inn et felles system som kan brukes sammen med entreprenøren, siden de ofte har behov for deres kompetanse når vurderingene gjøres. Dette jobber de med nå. De har per i dag et bedre system på plass for selve gjennomføringsfasen, gjennom entreprenøren, enn de har i denne tidligfasen. De har frem til nå ikke hatt noe konkret verktøy med tanke på utvikling av prosjekter annet enn at de bruker hodet. Mulighetene som avdekkes i tidligfasen mener intervjuobjektet at de klarer å utnytte på en tilfredsstillende måte

### **4.3 Eiendomsutvikler C.**

Eiendomsutvikler C er en stor aktør, som driver med utvikling av både boliger og næring i Trondheimsregionen. Aktøren har i hovedsak hatt sin kjernevirksomhet rundt investering og utleie av næringsbygg, men har de seneste årene blitt en betydelig aktør også på boligutvikling. Hos utvikler C har jeg intervjuet reguleringsansvarlig som har bakgrunn som arkitekt, og eier/daglig leder som ikke har noen formell utdanning, men som har svært lang fartstid og erfaring innen eiendomsutvikling i Trondheim. Utvikleren benytter seg utelukkende av delte entrepriser for gjennomføring av boligprosjekter. Boligprosjektene de for tiden har under utvikling har som fellestrekk at de har attraktiv beliggenhet i populære boligområder i Trondheim.

#### **Verktøy/metoder som benyttes for å avdekke positiv-risiko ved en tomtevurdering.**

Risiko i tidligfase handler veldig mye om sannsynligheten for å få en godkjent plan for det man ønsker. Det er i følge reguleringsansvarlig der den største usikkerheten ligger. Reguleringsansvarlig er involvert i disse spørsmålene, når det er snakk om kjøp av eiendom. Da sjekkes plangrunnlaget, og reguleringsansvarlig har også mye erfaring med de politiske

prosessene. Det gjøres da en faglig vurdering rundt sannsynligheten for at de får bygd ut til for eksempel boligformål, hvis det er det som er hensikten.

Reguleringsansvarlig er ikke kjent med at det benyttes noen konkrete verktøy/metoder for å avdekke positiv-risiko i tidligfase. Det benyttes etter reguleringsansvarlig sitt skjønn bare enkle regnestykker, basert på tomtepris, byggbart areal, forventet salgspris, kostnader osv. Det gjøres i følge reguleringsansvarlig ingen sensitivitetsanalyser rundt disse regnestykkene. Hos dem har daglig leder jobbet med dette hele livet, og har regnestykkene klare. De trenger derfor ikke slike avanserte metoder.

Når jeg stiller daglig leder spørsmål om hvilke konkrete verktøy som benyttes i denne tidligfasevurderingen, og nevner eksempler på verktøy fra prosjektstyringslitteraturen, svarer intervjuobjektet at de for så vidt benytter prinsippene uten at det gjøres systematisk slik det kanskje beskrives i litteraturen. De tenker eksempelvis på hvor markedet kommer til å gå, hvor vil folk bo. Det er likevel vanskelig for daglig leder å si at de har en systematisk metodikk som er dokumenterbar for hvordan disse vurderingene gjøres. Kunsten er å forsøke å se hvordan trenden er. Det koker derfor ned til hvordan folk er, hvordan folk tenker. Hvorfor kjøper folk Audi og ikke Skoda? Det er det som til slutt er avgjørende. Hvor kan man få ut en merverdi? Det er viktig for dem å levere kvalitet, men dette klarer de ikke å formidle ut i markedet. Alle prospekter ser lik ut for kjøpere, markedet er ganske ukyndig. For kjøper ser gjerne et kassehus bygd i Latvia likt ut som et plassbygd kvalitetshus bygd av dem, ifølge daglig leder.

Når aktøren vurderer eiendom er beliggenhet nummer en. Det koster omtrent det samme å bygge, uansett beliggenhet. Det er derfor salgssummen som i stor grad bestemmer lønnsomheten til et prosjekt, deretter kjøpsprisen på tomte.

Ser man på boligutvikling som eksempel bolig, så har i følge daglig leder en tomtekostnad, en entreprenørkostnad, salg/markedsføring og fortjeneste. En viktig risiko er knyttet til tidsaspektet fra når man planlegger til når man begynner å selge, markedssituasjonen kan ha endret seg i dette tidsrommet. Dette kan i enkelte tilfeller utgjøre en betydelig risiko. En annen risiko er når man får regulert tomten. Det kan ta alt fra 2-10 år, og det er svært vanskelig å forutsi. Dette kan til en viss grad påvirkes, men da ender det kanskje med at man innretter seg etter alle krav, og som kan føre til dårlig økonomi i prosjektet. De jobber også med å sørge for at kommunen har nok boligtomter ute, slik at prisen er lavere. Når de

vurderer en tomt ser de ifølge daglig leder på hvilke konflikter som er tilstede, og om de er enige med byråkratene og politikerne. Så gjøres det en vurdering på når de tror de vil være ferdig regulert, deretter anslås verdien til tomten etter hva den vil være verdt ferdig regulert. Dette neddiskonteres til nåverdi. Dette er deres metodikk, men daglig leder påpeker at dette ikke er en systematisk metodikk. Det blir en skjønsmessig vurdering, basert på erfaring og magefølelse. Det samles ikke inn informasjon fra mange plasser, men kun fra egne erfaringer.

På spørsmål om det er mange som er involvert i disse prosessene, svarer reguleringsansvarlig at det er en forholdsvis liten organisasjon. Det er sjefene og eierne som først og fremst tar seg av vurderingen, deretter bistår reguleringsansvarlig. Det er bare reguleringsansvarlig som besitter kompetansen rundt reguleringsprosessene. Det er jobben til reguleringsansvarlig å styre planprosessene, når de har kjøpt en eiendom og skal utvikle den og klarlegge rammene for den utviklingen gjennom en reguleringsplan. Derfor gir reguleringsansvarlig input i forkant av tomteakkvisisjon for å avdekke planmessige forhold. Å sjekke kommuneplanens arealdel er det første som gjøres. Er det eksempelvis mye landbruk så er det ikke så sannsynlig, eller da må de i hvert fall vurdere hvor langt tidsperspektiv de skal ha og om de orker å ta rundene med innspill til kommuneplanens arealdel i neste rullering, vurdere hvor omfattende den planprosessen kommer til å bli, og hvor stor sannsynlighet det er for at det blir godkjent.

Alle vurderinger i forkant av tomtekjøp gjøres i følge reguleringsansvarlig inhouse. Det er ikke noen formelle prosesser. Risiko handler veldig mye om pris. Prisen er lavere jo mer usikkerhet det er knyttet til tomten, så hvis man kjøper en ferdig regulert tomt så har du allerede definert en høy verdi. Tar du derimot reguleringsrisikoen selv, vil gjerne prisen være lavere. Det er også endel situasjoner hvor de inngår en avtale om opsjon på kjøp hvor det tas forbehold om at man får godkjent reguleringsplanen. Da blir det i prinsippet ikke noen risiko, da kjøpet ikke blir noe av hvis reguleringsplanen ikke blir godkjent. Her handler det mest om at de tar på seg kostnadene for å kjøre planprosessene. Det koster noe å gjøre dette også, og det kan være ganske omfattende.

Hvorvidt verktøyene/metodene som benyttes for å avdekke positiv-risiko i tidligfase av boligutviklingsprosjekter er gode nok, kan ikke reguleringsansvarlig svare på. Det handler om at det ikke er så systematisk gjennomført, så det er vanskelig å si noe om. Det er ikke metodisk på den måten. Det er litt erfaring og magefølelse, og et regnestykke.

### **Forholdet mellom oppside og nedside i risikovurdering.**

På spørsmål om forholdet mellom oppside og nedside betraktninger av usikkerhet før et tomtekjøp svarer reguleringsansvarlig at de må ha litt fokus på nedsidene, for det er her man kan se at her kan det være noen ordentlige skjær i sjøen. Så det er om å gjøre å avklare disse tidlig. Det hender derfor at de tar kontakt med kommunen allerede før kjøp, fordi det kan være prinsipielle politiske spørsmål.

På spørsmål om dette forholdet forandrer seg etter tomten er kjøpt svarer reguleringsansvarlig at det ble teoretisk spørsmål, og en litt uvant tankegang. Når man har kjøpt en tomt og setter i gang en planprosess, så vet man gjerne litt hvor man vil, men så vet man også at det er knyttet mye usikkerhet til planprosessen. Man må vite at man har en viss romslighet. Man kan ikke være avhengig av å få en absolutt antall kvadratmeter, hvis det ikke er avklart på forhånd. Man ønsker å få usikkerheten avklart så fort som mulig. Her er det kommunen som er den viktige parten.

### **Bedriftens forhold til risiko, risikoprofil på tomteportefølje og styring av usikkerhet for å utnytte positiv-risiko.**

Det er stor grad av varierende risikoprofil i tomteporteføljen til aktøren. De driver med både næringseiendom og boligutvikling. De bygger en del næringsprosjekter, uten at det er utleid på forhånd. Det er knyttet en del risiko til dette, men de har likevel så mye erfaring at de tomtene som bygges er så attraktive at det ordner seg likevel. De gjennomfører også noen boligprosjekter uten forhåndssalg.

De kjøper i hovedsak uregulerte tomter, men det kan være overordnede planer som avklarer veldig mye på forhånd. Da er det mye mindre risiko enn om det er tomter som ligger inne i bebygde områder hvor det ikke har vært planlagt noe eller gjort noen grep de siste 10 årene.

Når det kommer til kompetanse hos aktøren som gjør at enkelte tomter er mer attraktive for dem svares det at det å kjøpe næringseiendom som er i drift er en strategi som har vist seg som god. Daglig leder nevner også markedsforståelsen deres som en kompetanse de besitter. De har lang erfaring og kjennskap til eiendomsmarkedet i Trondheim og omegn. Magefølelsen på hva de tror er rett om for eksempel 5 år frem i tid, er derfor viktig.

Når det kommer til styring av usikkerhet for å unytte muligheter nevner daglig leder at de aldri benytter seg av totalentrepriser. Kun delte entrepriser. Dette er ifølge daglig leder fordi



de vurderer risiko annerledes enn andre. Den viktigste oppsiden med dette er at de har kontroll på kvaliteten. Det er vanskelig å planlegge et prosjekt i tidligfase til å være veldig detaljert. Man mister derfor kontrollen og må kanskje fire på kvaliteten. Dette går på verdigrunlaget deres, og det ønsker de ikke. Daglig leder mener likevel at det kunne vært gjort en bedre jobb med å utnytte mulighetene som identifiseres i tidligfasen, uten at han har noen tanker rundt konkrete tiltak.

## 4.4 Eiendomsutvikler D

Eiendomsutvikler D er en av Norges største boligbyggere. De utvikler boligprosjekter som kjernevirksomhet. De utvikler boligprosjekter som omfatter både leilighetsbygg, rekkehus og eneboliger. De håndterer hele verdikjeden fra kjøp av tomt og prosjektering til salg og produksjon av bolig. Ut fra boligprosjekter de har under utvikling i Trondheim distriktet per dags dato, ser det ut til at de lokaliserer seg litt utenfor de mest sentrale områdene i Trondheim. Prosjektene ser også ut til å være dominert av mer lavbebyggelse enn hos de andre aktørene som har blitt intervjuet. Respondent for Eiendomsutvikler D er distriktsjefen i Trondheim. Intervjuet ble gjennomført over mail, da intervjuobjektet måtte avlyse det planlagte møtet.

### **Verktøy/metoder som benyttes for å avdekke positiv-risiko ved en tomte vurdering.**

De bruker sjekklister, ulike kalkyler, markedsvurderinger osv. Mulighetene ligger gjerne i lavere kostnader og høyere inntekter enn planlagt/forventet. De jobber med å identifisere og kostnadsberegne risikoer, og jobber for at de ikke skal inntreffe. Det handler også for dem om å utvikle markedspotensiale, produkter og innarbeide tilstrekkelig fleksibilitet, for å tilpasse seg markedet. De har bred kompetanse inhouse, men henter ofte bistand fra arkitekt og konsulenter ved behov. Det er hovedsakelig kvalitative metoder som benyttes. Det understrekes at det her er farlig å være «grådig»

Respondenten mener at verktøyene/metodene de benytter for å avdekke muligheter i tidligfasen er tilfredsstillende.

### **Forholdet mellom fokuset på oppside og nedside i risikovurdering.**

Fokuset er her balansert. Eiendomsutvikling handler om å ta risiko, der muligheten vurderes større enn risikoen. Det hender at forholdet forandrer seg fra før kjøp av tomt til etter en tomt er kjøpt, spesielt hvis de ikke får tid til å sette seg godt nok inn i muligheten.

Av og til kan de bli i overkant optimistiske i vurderinger av inntektssiden, spesielt hvis de glemmer størrelsene.

## **Bedriftens forhold til risiko, risikoprofil på tomteportefølje og styring av usikkerhet for å utnytte positiv-risiko.**

Aktøren tar risiko der de vurderer muligheten til å være større enn risikoen. Tomteporteføljen er sammensatt med tomter med varierende risikoprofil. Fokus i prosjektene blir derfor forskjellig, men innenfor samme struktur. De viktigste risikofaktorene som vurderes i tidligfase er «byggherreprogrammet». Å utvikle feil produkt, gjennom feil størrelser, stykkpriser og/eller boligmix er katastrofalt. De må vite hvem de utvikler tomten for.

Når det kommer til bestemte forhold som gjør at de bevisst søker en bestemt type tomter, svarer respondenten at de bevisst satser på langsiktige opsjonsavtaler for å få en større del av foredlingen ved regulering.

Når det kommer til om det i tidligfasen tilstrekkelig legges til rette for å øke sannsynligheten/konsekvensen av positive utfall av usikkerhet, eller om det mest handler om å redusere sannsynlighet/konsekvens for negative utfall, svares det at fokuset må variere. Det må tilpasses de ulike prosjektenes særegenheter. Han mener de i høy grad evner å utnytte mulighetene som identifiseres i tidligfasen, men at alt alltid kan forbedres ytterligere.

## 4.5 Eiendomsutvikler E

Eiendomsutvikler E er en stor aktør på landsbasis med lang erfaring innen boligutvikling. De utvikler boligprosjekter i hovedsak i Stor-Oslo, Stavanger og Bergen. De har også den senere tid etablert seg som boligutvikler i Trondheim. De er også en av få aktørene som bygger stort med moduler i Norge. De bygger ca 50% av boligene sine ved å benytte moduler. De utvikler i hovedsak leiligheter og rekkehus. Hos Eiendomsutvikler E har jeg snakket med regionsdirektør for Trondheimregionen.

### **Verktøy/metoder som benyttes for å avdekke positiv-risiko ved en tomte vurdering.**

På spørsmål om hvilke verktøy/metoder som benyttes for å avdekke positiv-risiko i tidligfase av eiendomsutviklingsprosjekter svares det kontant at det ikke er noen. De kjører et selvutarbeidet Excel ark på de prosjektene de har tro på, så blir det gjort en vurdering ut fra det. Det er altså enkle kalkyler på Excel nivå som benyttes når de vurderer tomter. Det gjøres ingen sensitivitetberegninger på disse kalkylene. Grundigere kalkulasjonsprogrammer som intervjuobjektet har kjennskap til, blir ikke brukt i bransjen, da de omtales som for kompliserte. På dette nivået går de ikke inn på slike betraktninger i det hele tatt fordi det blir for mange usikkerheter å ta hensyn til. Den største risikoen for dem er kommunal saksbehandling. Det er der pengene går i følge intervjuobjektet. Det er for dem mye større usikkerhet knyttet til kommunal saksbehandling enn om man får bygge 500 kvadratmeter mer eller ikke. De gjør SWOT analyser i forbindelse med planbeskrivelsen på reguleringen. Dette er lovpålagt, men dette går mer på HMS og slike ting. Det brukes ikke slike verktøy i en tomte vurderingsfase før eventuelle tomtekjøp.

Intervjuobjektet er selv svært delaktig i akkvisisjonsprosessen av nye tomter, sammen med hovedavdelingen i Oslo. Risikoen avhenger også av hvordan de kommer inn på tomtene, det kan være gjennom kontaktnett, offentlig utleggelse eller selskap som skal selges. Det er mye større risiko for dem hvis det er en tomt som skal selges enn et AS som selges. Er det et AS kan den ha bokført verdi som gjør større utslag på millionbeløp enn en SWOT-analyse. De har en ervervsavdeling som sitter i Oslo, og jobber med Excel ark. De har mye erfaring og kjøper tomter over hele landet. Det gjøres så mulighetsstudier av en arkitekt, som gir dem en utnyttelsesgrad som de tror på, så vurderer de dette opp mot tidligere erfaringer med kommunen og omliggende prosjekter. Omliggende nyere prosjekter er ofte en tendens på hva

du får. Videre har de en runde med megler som vurderer markedspris. Og ut fra dette setter de opp en kalkyle. Arkitekt og megler er tjenester som kjøpes inn av aktøren.

Når det kommer til om verktøyene/metodene som benyttes kunne vært bedre svarer intervjuobjektet at han ser poenget med kalkyleverktøy på eksempelvis entreprenørsiden, men ikke på utbyggersiden. Det er for mye usikkerhet og for langt tidsperspektiv, og man klarer ikke å ha kontroll på det. De ser derfor gang på gang at de ender med å trekke seg opp i excel arkene. Det er ikke noen vits å skulle masseberegne i den fasen de jobber i. Eksempelvis kan man få et politisk vedtak som kutter tre etasjer, og da hjelper det ikke å ha gjort en masse analyser på dette i forkant. Et eksempel på nettopp dette er på Melhus hvor flere prosjekter utviklet av forskjellige aktører, der det i utgangspunktet var regulert inn fire etasjer. Plutselig så ble det vedtatt fra bystyret, som lyn fra klar himmel, at de kunne bygge i seks etasjer. Slike ting er det vanskelig å vite i forkant. Her ble plutselig ikke-lønnsomme prosjekter lønnsomme. Det verktøyet som klarer å fange opp slike ting er vanskelig å se at er mulig.

### **Forholdet mellom oppside og nedside i risikovurdering**

Det er i følge intervjuobjektet grove beregninger som gjøres, og man snakker ofte gjerne 8 år frem i tid før man kan begynne å bygge. På denne tiden kan gjerne markedsprisen og tomteprisen ha doblet seg. Det er derfor en helt annen verden når man bygger enn da man startet å jobbe med prosjektet. Aktøren regner på dagens nivå når de gjør kalkyler, og får de det ikke til å gå opp da så kjøper de ikke tomten. Det er så å si umulig å se frem i tid hvordan ting vil utvikle seg, det er i hvert fall deres erfaring.

### **Bedriftens forhold til risiko, risikoprofil på tomteportefølje og styring av usikkerhet for å utnytte positiv-risiko.**

Aktøren benytter seg mye av erfaringstall, og shopper de tjenestene de trenger. Da bruker de erfaringstall på hva disse tjenestene koster. De shopper mest totalentreprise eller modul. Da legger de en usikkerhet oppå kalkylen som gjerne er 3% for totalentreprise og 5% modul. Dette er erfaringstall de har fra tidligere prosjekter. Det er høyere usikkerhet på modul enn på en totalentreprise. De shopper mye av usikkerheten i markedet da de kjøper ferdige bygg. De er ikke en entreprenør.

I tomteporteføljen har de tomter med svært ulik risikoprofil. De søker etter forskjellige tomter for å rette seg mot ulike markedsgrupper. Dette er for å spre risikoen.

På spørsmål om hva som er de største risikofaktorene som vurderes i forkant av tomtekjøp svares det markedsrisiko. Dette får de via megler, og gjør ikke noe mer på det selv. De kjøper naturlig nok heller ikke prosjekter hvor de vil konkurrere med seg selv. På spørsmål om intervjuobjektet mener det ligger noe oppside man kan hente i markedsrisiko, svares det psykologi. De får inn rapporter på psykologi og slike ting. Psykologien i Norsk økonomi er eksempelvis totalt forskjellig nå enn hva den var for et år siden. Dette kunne de ikke forutsi, de visste eksempelvis ikke at oljeprisen ville knekke. Dette påvirker investeringsviljen til folk flest, altså psykologi. Det vurderes altså slike ting, man prøver å se på optimisme i markedet og hvor mange enheter som er ute i markedet i regionen. I Stavanger er det eksempelvis helt stopp, de får ikke solgt boliger der. Men bare for et år siden var kjøpsvilligheten mye høyere.

De bygger både moduler og plassbygg. I randsonene bygges det ofte med modulbygg, da dette kan være billigere enn plassbygg, og gjør at de kan selge billigere produkter i markedet. I de store byene vet de hvilke områder som er attraktive og forsøker å holde seg til disse.

Det varierer hvilke entreprisereformer de benytter på prosjektene, og i områder hvor de er nødt til å presse byggekostnaden ned benyttes det gjerne delte entrepriser. Delte entrepriser innebærer ofte høyere risiko, så da øker de usikkerheten fra 3% til 5% i sine kalkyler.

## 4.6 Eiendomsutvikler F

Eiendomsutvikler F er en stor landsdekkende aktør. Eiendomsavdelingen er byggherre for konsernets egne prosjekter. De driver med eiendomsutvikling, og ikke eiendomsforvaltning og eiendomsdrift. De er i hovedsak en boligutvikler, og driver i hovedsak med blokkbebyggelse. De har den senere tid i økende grad også begynt med lavbebyggelse (trehus). De jobber tett med konsernets egen entreprenørvirksomhet. De unngår ekstremposisjoner som for dyrt, for stort, for komplisert og for risikofylt. De ønsker å ha en diversifisert tomtebank, og har derfor prosjekter på flere ulike beliggenheter i Trondheimsområdet. Hos denne aktøren har jeg intervjuet en prosjektleder med bakgrunn som sivilingeniør.

### **Verktøy/metoder som benyttes for å avdekke positiv-risiko ved en tomte vurdering.**

Når jeg innledningsvis forklarer hva som er temaet for oppgaven, positiv-risiko, fremkommer det at intervjuobjektet er svært fokusert på at risiko ikke er noe negativt, men at det er et nøytralt ord. Det understrekes at det ofte erfarer at mange betrakter risiko som noe negativt. Når han gjennomfører en risikovurdering i prosjekter, er det viktig å se på både best-case og worst-case. Han forholder seg til risiko som et nøytralt begrep, og ser at det av og til gir muligheter.

Når de gjennomfører en tomte vurdering før et kjøp eller et bud så gjør de en grundig kartleggingsjobb i forkant hvor de deler inn i tre fag, eller tre deler. Den ene delen er marked, hvor de gjør diverse markedsanalyser, prisnivå osv. Den andre er myndighetsbiten. Her ser de på regulering, hva de kan få regulert, hvilke forventninger myndighetene har til tomten og hvor mye de kan forvente å få utnyttet av tomten. Den siste biten er teknisk, som eksempelvis byggekostnader og kartlegging av grunnforhold. På den tekniske biten så er de i følge intervjuobjektet i en heldig situasjon fordi de har egen entreprenør som bistår i denne fasen. Entreprenøren kartlegger hva byggekostnaden vil være på den aktuelle tomten til enhver tid. Her trekker intervjuobjektet frem at de har veldig mye kompetanse. Det er gjennom denne kartleggingen de finner ut både negativ og positiv risiko, de ser på hva som er mulighetene og hva som er utfordringene på tomten. Når det kommer til konkrete verktøy de bruker så har de i forhold til marked en ansatt som driver mye med analyser, med egne analyser på betalingsevne, og da også inntekspotensialet på de forskjellige områdene. I tillegg til at de samler inn rapporter fra eksterne aktører som produserer markedsanalyser. I

forhold til myndighet sitter de også med egen kompetanse, som da har egne erfaringer. De har aktiv dialog med myndighetene, og kan gjennom dem finne ut hvilke forventninger de har til spesifikke tomter. Hva man kan forvente å få utnyttet, høyder, og slike betraktninger. Så det er da denne kartleggingen som gjøres selv intervjuobjektet vil si er verktøyet de benytter. De har ingen dataprogrammer som gjør beregningene for seg. Det er gjennom egen kartlegging.

Mesteparten gjøres inhouse, men det hender seg at de henter inn analyser fra andre som de da vurderer. De har per i dag all kompetanse for å gjøre tomte vurderinger inhouse.

Det er mange som er involverte i denne prosessen. Som tidligere nevnt har de bygd opp organisasjonen rundt tredelingen marked, myndighet og teknisk. Slik at de har en som er markeds mann og har masse kompetanse på marked, så er det en som er god på myndighetsprosessene, som kan reguleringsprosesser og plan og bygningslover og har spesialkompetanse på det. Så er det intervjuobjektet som sitter med den tekniske biten sammen med entreprenøren. Alle disse er involvert i denne prosessen, enten ved å kartlegge eller vurdere kartleggingen som er gjort slik at man får kvalitetssikret underlaget. Så det er ganske omfattende prosesser som gjennomføres før et tomtekjøp.

Jeg nevner at noen av de andre eiendomsutviklerne jeg har snakket med har nevnt begreper som erfaring og magefølelse, og spør hva han tenker om det. For dem er det viktig å prøve å systematisere magefølelsen. Gjennom at de ønsker å dokumentere den. Det er mange som sitter med erfaring som sier at de føler den tomten er bedre enn den, men de klarer ikke helt å si hvorfor, men de mener at sånn er det bare. Man starter gjerne litt der, når man først ser en tomt så får man gjerne litt «feeling» på om dette er noe å gå videre med. Den første silingen gjør man gjerne litt på den måten. Men når de velger å gå videre med tomten, så er det viktig for dem å dokumentere denne magefølelsen og underbygge den med fakta. Det skal være faktabasert til syvende og sist. Så de stikker ikke bare fingeren i været og sjekker med vindretningen og lander på det de tror. Det gjøres et veldig systematisk og grundig arbeid.

Det benyttes både kvalitative og kvantitative metoder i en tomte vurdering. Der de kan dokumentere med tall så gjør de det.

På spørsmål om kvalitative verktøy som eksempelvis swot-analyser og scenarioanalyser benyttes, bekreftes dette. På marked er de veldig kvantitative. Her ønsker de å kartlegge hvor store boliger man burde bygge, betalingsevnen til de som vil være potensielle kunder, og hva



det koster å bygge. Da kan de ikke bygge et større hus enn hva de har råd til. Da er de veldig nede på tallnivå. På myndighetsnivå er det vanskeligere, eksempelvis når man skal se på forventet utnyttelsesgrad. Her går de også på tallnivå, men her blir tallene mer magefølelse og erfaringsbasert. Basert på andre nærliggende tomter. De ønsker å få mest mulig ned på forståelige tall, som er dokumenterbare, og da unngå magefølelsen. Entreprenøren gir dem også tall på byggekostnad ut fra de scenarioene de velger å se på. I forhold til marked gjør de også analyser på det de kaller usp (unique selling points). Dette er mer kvalitative vurderinger som går på områdekvalitet. De har for eksempel et prosjekt på Tyholt som er et veldig ettertraktet område, fordi den har veldig mange kvaliteter som utsikt osv. Som er mer kvalitative vurderinger. Andre områder som eksempel Tiller og Heimdal har andre kvaliteter, som gir dem andre markedsmessige muligheter og utfordringer, som er vanskeligere å tallfeste.

Når jeg spør om intervjuobjektet synes verktøyene/metodene de benytter for å avdekke muligheter i tidligfasen er gode nok svarer han at han enda ikke har opplevd at det ikke har kommet noen overraskelser etterpå. Han betrakter dog dette som en del av gamet, man klarer ikke avdekke alt. De har gått gjennom en betydelig opplæringsfase og er mer grundig og systematisk i et tomtekjøp i dag enn hva de var tidligere. Før var prosessen i større grad basert på magefølelse, før det i ettertid ble sett på hva de kunne oppnå å tomten. Nå har de blitt mer strukturerte og mer kvantitative i tilnærmingen, hvor de ønsker å tallfeste magefølelsen. Han mener nå at de nesten har blitt litt for grundige, da de avdekker så mye utfordringer at de nesten blir litt for redde. Intervjuobjektet synes absolutt at de nå har gode metoder og verktøy for kartlegging.

På spørsmål om de har dokumentert noen effekt av bedre rutiner i forbindelse med tomteerverv, bekrefter intervjuobjektet nettopp dette. Og at for å øke marginene så må man få bort tapsprosjektene. Dette har de blitt mye flinkere til. De går ikke på prosjekter som kanskje ikke har de forutsetningene eller utgangspunktet som magefølelsen tilsa. De er mer grundige og unngår dermed flere tapsprosjektene. Dette har de sett en positiv effekt på.

## **Forholdet mellom oppside og nedside i risikovurdering.**

Når de gjør sine karlegginger så lager de et spenn med hva de tror er best-case, hvor høyt kan de bygge, hvor mye volum de får til og hvor lavt kan de ende. Så her lager de seg et spenn fra best-case til worst-case, og så er det magefølelsen som havner midt i en plass. Gjennom karleggingen ønsker de både å avdekke oppsidene og nedsidene, og finne ut hvor de tør å legge seg på skalaen. Det handler litt om hvor lyst de har på tomten. Dette påvirkes av hvordan den passer inn i organisasjonen deres, og hvordan den passer inn i porteføljen. Det blir derfor totalvurdering på hvor tøff de tør være på et prosjekt. Er det et prosjekt hvor de har holdningen at de tar det hvis de får det, men at de ikke nødvendigvis trenger det så har de gjerne en mer defensiv holdning. Men hvis de tenker at nå trenger vi virkelig det prosjektet her så går de gjerne litt mer på den øvre skalaen.

På spørsmål om dette forholdet forandrer seg fra før kjøp av tomt til etter kjøp av tomt, og om man etter kjøp inntar en holdning hvor man ønsker å styre mot best-case eller mer en holdning å unngå worst-case svarer intervjuobjektet at de ønsker å styre mot best case. Når de først har kjøpt tomte så handler det om å få til det beste utav den, ved å optimalisere utnyttelsen av tomte, men da må man se fra veldig mange perspektiver samtidig. Man må få til det beste produktet, beste resultatet og den beste fremdriften. De sikter altså mot best case, men justerer for hva som er det riktige for hvert enkelt prosjekt.

Hvordan denne tankegangen rundt å styre mot best case, mener intervjuobjektet at kan føre til høyere risiko. Spesielt hvis de kommer ut med et veldig voldsomt prosjekt som utfordrer myndighetene, så må man forvente at det tar lengre tid. Hvis man velger minste motstands vei, vil gjerne prosessen gå fortere. Her vil det avhenge litt av prosjektet, om man har tid til å gjøre det eller om man trenger en rask gjennomføring, hvor de tar minste motstands vei og dropper best-case. Dette vil derfor være en prosjektspesifikk vurdering, og avhenger av mange forskjellige faktorer. Da de sitter med egen entreprenør, så kan det være de sitter med en tomt og det passer bra for entreprenøren å få et oppdrag det året. Så da kan eksempelvis tenke at, her kunne de kanskje fått til litt mer, men de får tilfredsstillende fortjeneste. De får omløpshastighet på pengene sine, og det gir entreprenøren et bra oppdrag som passer bra inn. På et annet prosjekt kan det være de vet at de har god tid, da kan de ta den kampen med myndighetene fordi de har tiden til å gjøre det. Her blir også deres egne ressurser avgjørende.

## **Bedriftens forhold til risiko, risikoprofil på tomteportefølje og styring av usikkerhet for å utnytte positiv-risiko.**

Aktøren er ifølge intervjuobjektet ikke en utpreget risikosøker. De er heller ikke risikoavers i følge intervjuobjektet, for da kunne de ikke holde på med det de holder på med. De holder seg derfor unna de små men veldig utfordrende prosjektene på eksempelvis Bakklandet og Møllenberg. De gjør heller ikke rehabiliteringsprosjekter, som er forbundet med høy risiko. De går derfor for litt høyt volum, for å komme seg unna de veldig risikosøkende aktørene, gjennom å gå på de store prosjektene. De risikosøkende har gjerne ikke så mye kapital, og vil gjerne ha rask og høy fortjeneste. De går derfor ofte på høyrisikoprojekter, med en litt lavere inngangsverdi. Selv har de et avkastningskrav på 15% på kapitalen sin, som er konsernkravet. Da er det viktig å ha omløpshastighet og en forutsigbar tomteportefølje. At de ikke går på smeller, og ikke får stopp. For det er i følge intervjuobjektet det som ofte er utfordringen med risikoprojekt at du kan få stopp i framdriften, det kan ta veldig lang tid. Det vil være utfordrende for dem, siden de er en del av et konsern og er børsnotert. Aksjeeierne skal ha penger, så de må ha en viss forutsigbarhet i det de foretar seg.

De sikter på ulik risikoprofil på tomteporteføljen, og ønsker å ha en risikodiversifisering. De ønsker for eksempel ikke å ha alle tomtene sine plassert på Lade, Tiller eller i Sentrum. De ønsker å være i forskjellige markeder, da det er klare markedsmessige forskjeller i de forskjellige bydelene.

På spørsmål om det er forskjell på hvordan prosjekter med forskjellig risikoprofil styres med tanke på å utnytte den positive-risikoen svares det at de har de folkene de har, men ikke har noen ordning hvor noen tar bestemte typer prosjekter. De tilpasser ressursbruken på prosjektene ut fra potensiell nedside. Passer på at de sikrer seg så de ikke går på en smell. Men hvor flinke de er til å dytte på ressurser der det er potensiell oppside er intervjuobjektet litt usikker på, og drar litt på svaret. De prøver å tilpasse ressursbruken ut i fra utfordringer og muligheter. Han vet ikke om de differensierer så mye ut fra risikobildet. Men mer at de differensierer de ressursene de bruker på de ulike type prosjektene, ut fra hvilke behov man har for kompetanse på de ulike prosjektene.

Når jeg ber intervjuobjektet reflektere hvilke faktorer som gjerne ofte har mest iboende positiv-risiko, mener han at det de kanskje har mest kontroll og som derfor kanskje har minst positiv-risiko er den tekniske delen. Den faktoren med kanskje høyest positiv risiko er gjerne

utnyttelsesgrad, altså hvor mye får man ut av tomta. Dette er nok den største oppsiden som de ofte ser, i hvert fall av oppsidene som de kan påvirke. Den andre er markedsbiten, altså inntektsbiten. Hvordan markedet utvikler seg, og hvordan de kan klare å utnytte tomta for å skape et ettertraktet produkt, som igjen gir høyere inntekter. Der er det også et potensial, men det største ligger i myndighetsbiten. Når de kjøper en tomt så ønsker de gjerne å ikke ta så mye risiko i forhold til prisen på tomta. Så de regulerer gjerne prisen ut fra hvor mye de får utnyttet tomten. For å unngå å kjøpe en tomt til en pris hvor de ikke oppnår god nok utnyttelse. Så de benytter gjerne en trapp, hvor hvis de oppnår bestemte utnyttelsesgrad så tilfaller det en viss gevinst til selger av tomten. Slik at de betaler noe de kan forsvare gjennom inntekter. Samtidig som de sikrer seg i begge ender. Altså betinget kjøpsavtaler og opsjonsavtaler benyttes av aktøren ved tomteakkvisisjon.

På spørsmål om det er noen spesiell kompetanse i deres organisasjon som gjør at de tiltrekkes tomter som har noen bestemte former for positiv-risiko knyttet til seg, altså noen former for usikkerhet de mener de har bedre kompetanse på å håndtere enn andre, svarer intervjuobjektet at det er det. Gjennom at de er et konsern, og at de egentlig er en entreprenør med en eiendomsavdeling. De er to organisasjoner som jobber tett sammen. På bakgrunn av risiko og kompetansen entreprenøren sitter på så er det bestemte tomter de går for. Det ene er basert på konkurransesituasjonen. De kan ikke gå på for små enhetene fordi da kommer det så mange risikovillige aktører som er villige til å by høyere enn dem. De går derfor for de større tomtene, som har høyere inngangsverdi, og det blir et redusert antall aktører. Samtidig så hensyntar de også entreprenør. Dette gjelder for eksempel ved; Hva er de de kan bygge? Hva er det som gjør dem konkurransedyktige i markedet? De går derfor ikke på prosjekt hvor entreprenøren ikke er konkurransedyktig. Det er enkelte produkter de er gode på, og andre de ikke er fullt så gode på. De spisser seg derfor inn på det de er gode på, hvor de leverer markedspris eller bedre. Det hender seg de gjennomfører prosjekter uten entreprenøren, men det er heller unntaket fra regelen. Tanken deres er å investere pengene der de får med seg hele verdikjeden. De ser på det som en fordel å ha denne kompetanse innomhus. Da reduserer de risiko gjennom at de vet hva de gjør fra dag en.

## 5 Diskusjon og analyse

I det følgende kapittelet vil innhentet empiri bli drøftet ut fra problemstilling og forskningsspørsmål opp mot allerede eksisterende teori om temaet. Funnene som har blitt gjort gjennom dybdeintervjuene har blitt presentert kapittel 4 i sammendrag av hvert enkelt intervju. Det vil i dette kapittelet bli forsøkt å belyse fellestrekk og ulikheter blant boligutviklerne som har blitt intervjuet, og hvordan dette samsvarer med etablert teori. Det har vist seg å være store forskjeller i aktørenes bevissthet og tanker rundt temaet for oppgaven, noe som har ført til ganske ulike intervjuer, som gir mindre grunnlag for en direkte sammenlikning av svarene. Det har av flere av intervjuobjektene, når jeg har presentert oppgavens tema, blitt sagt at problemstillingen høres veldig teoretisk ut. Det kan derfor virke som det er en viss avstand mellom teoretiske begreper og metoder fra teorien og hvordan enkelte av eiendomsutviklere jobber og tenker rundt positiv-risiko. Det er også ganske store variasjoner i svarene gitt av intervjuobjektene. Tverrfagligheten i eiendomsutviklingsbransjen, hvor akademisk bakgrunn hos intervjuobjektene spenner fra ingen høyere utdanning til arkitekt og siv.ing., kan nok være en del av forklaringen på dette. Gjennom denne drøftingsdelen vil det bli forsøkt å besvare oppgavens problemstilling, som er; *«I hvilken grad avdekkes positiv-risiko, og hvordan styres usikkerhet for å utnytte mulighetene som ligger i tidligfasen av et eiendomsutviklingsprosjekt?»* og forskningsspørsmålene; *«Hvilke metoder/verktøy benyttes for å avdekke positiv-risiko?»*, og *«Hvilke vurderinger rundt positiv-risiko ligger til grunn når en eiendomsutvikler fastsetter hva han er villig til å betale for en råtomt for utviklingsformål?»*

## 5.1 Metoder/verktøy som benyttes for å avdekke positiv-risiko.

For å aktivt kunne utnytte den positive-risikoen knyttet til et boligutviklingsprosjekt, altså høste oppsiden av en usikkerhet, må man ha lagt grunnlaget gjennom så tidlig som mulig avdekke positiv-risiko. Det handler om å identifisere og analysere usikkerheten som kan påvirke et prosjekt positivt, og gjennomføre tiltak for å utnytte disse mulighetene.

Forskningsspørsmålet ønsker derfor å gi svar på hvordan det jobbes blant boligutviklere i Trondheim med å avdekke positiv-risiko i tidligfase av eiendomsutviklingsprosjekter.

Det er store variasjoner blant hvordan de intervjuede eiendomsutviklere jobber for å avdekke positiv-risiko i tidligfasen av prosjekter. Det varierer fra relativt systematiske og dokumenterbare metoder til mer uformelle som baserer seg på enkeltpersoners erfaring og magesfølelse. Det fremgår klart gjennom intervjuene at det på dette området er store forskjeller blant de intervjuede eiendomsutviklerne, spesielt med tanke på hvor strukturert og dokumenterbar disse prosessene er. Det benyttes både kvalitative og kvantitative tilnærminger, men det er en betydelig overvekt av kvalitative vurderinger som gjøres. Dette funnet samsvarer med funnene gjort i studien av Nederlandske eiendomsutviklere (Gehner 2008), hvor det også ble belyst at kvantitative risikoanalyseteknikker ble benyttet i svært liten grad i forhold til kvalitative analyser. Et av intervjuobjektene (Eiendomsutvikler E) sier at årsaken til dette er at det blir for komplisert, det blir for mange usikkerheter å ta hensyn til. Det er for dem mye større usikkerhet knyttet til kommunal saksbehandling enn om de får bygge eksempelvis 500 kvadratmeter mer eller ikke. Dette funnet samsvarer også med resultatene som fremkommer i (Econ 2005) hvor det skrives det at både ved arealregulering og kjøp av offentlig eide arealer fremheves den politiske risikoen som betydelig. I dette ligger det i følge (Econ 2005) først og fremst at aktørene anser det som svært vanskelig å på forhånd vurdere utfallet av prosessene Dette er en usikkerhet som blir svært vanskelig å tallfeste. Denne tanken støttes også gjennom en tidligere masteroppgave (Johansen 2010) som skriver at han *«har et inntrykk av at mange eiendomsutviklere synes simuleringer og analytiske metoder blir for detaljerte tilnærminger i tidligfasen.»*

Det fremgår av intervjuene at det ikke er mange av verktøyene beskrevet i teorikapittelet eksempelvis risikomatriser, SWOT-analyser, scenarioanalyser osv. som benyttes. Det ser likevel ut til at mange av prinsippene blir benyttet i en eller annen form, enten gjennom egne

varianter av verktøyene som dokumenteres eller mer uformelle prosesser. Et godt eksempel på dette er SWOT-analysen, som ingen av intervjuobjektene nevner med navn. Likevel ser man at mange av de vurderingene og prinsippene har klare likheter med metodikken i en SWOT-analyse. Det vurderes styrker og svakheter med tomter som beliggenhet, demografi osv. Det gjøres også vurderinger som går på muligheter og trusler gjennom at det legges stort fokus på å forsøke å forutsi hvilke områder som vil være populære i fremtiden og konkurransesituasjonen i markedet. I disse vurderingene nevner flere av aktørene at magesfølelse og erfaring er viktig. Det ser ut til å være store forskjeller i hvordan denne magesfølelsen behandles, og hvor mye vektning den tillegges i beslutningsprosesser. Hos noen av aktørene er det viktig å dokumentere magesfølelsen, gjerne fordi det skal fattes en beslutning høyere opp i systemet, og det ønskes å få bekreftet at magesfølelsen stemmer. Hos andre er det mindre formelle rutiner som det eksempelvis fremkommer gjennom intervjuene hos Eiendomsutvikler E, hvor reguleringsansvarlig ikke er kjent med at det benyttes noen konkrete verktøy/metoder for å avdekke positiv-risiko i tidligfase. Det benyttes etter reguleringsansvarlig sitt skjønn bare enkle regnestykker, basert på tomtepris, byggbart areal, forventet salgspris, kostnader osv. Det gjøres i følge reguleringsansvarlig ingen sensitivitetsanalyser rundt disse regnestykkene. Hos dem har daglig leder jobbet med dette hele livet, og har regnestykkene klare. De trenger derfor ikke slike avanserte metoder i følge reguleringsansvarlig. Dette bekreftes også av daglig leder, men når jeg graver litt dypere så kommer det til overflaten, nesten litt overraskende på ham, at de nok jobber noe mer systematisk rundt dette enn hva det i utgangspunktet virker som. Selv om det kanskje nødvendigvis ikke gjøres som det beskrives i litteraturen. Det jobbes eksempelvis mye med å prøve å forutse hvor markedet kommer til å gå og hvor vil folk bo. Det er likevel vanskelig for daglig leder hos eiendomsutvikler C å si at de har en systematisk metodikk som er dokumenterbar for hvordan disse vurderingene gjøres. Kunsten er å prøve å se hvordan trenden er. Det koker derfor ned til hvordan folk er, og hvordan de tenker. Dette støttes også av intervjuobjektet hos Eiendomsutvikler E som nevner psykologi som en viktig faktor det knyttes mye positiv-risiko til. Det jobbes derfor blant flere av aktørene aktivt med analyser på markedsbiten.

Det er svært vanskelig å forutsi hvordan endringene i markedet vil gå, og hvordan kjøpsvilligheten til folk er når et boligprosjekt lanseres i markedet. Dette er ifølge Eiendomsutvikler E mye på grunn av langsiktigheten i eiendomsutviklingsprosjekter. Usikkerheten blir større jo lenger tidsperspektivet er, og ut fra funn gjort i intervjuene ser man

ser at det ikke er uvanlig at et prosjekt kan ta 5-8 år, og man skjønner da at det kan være vanskelig å se så langt frem i tid. Eiendomsutvikling som en langsom og tidkrevende prosess samsvarer med (Leikvam and Olsson 2014) som sier at «*Eiendomsutvikling er i alle tilfeller en langsom prosess. Tiden fra råtomterverv til ferdig bygg er sjelden mindre enn 3 år. En tidshorisont på 5-10 år fra ervervtidspunktet er heller ikke uvanlig.*» Tar man utgangspunkt i verktøy og metoder beskrevet i teorien, kan det ved første øyekast se ut til at disse benyttes i liten grad blant de intervjuede eiendomsutviklerne. Man kan også bli fristet til å tenke at det gjøres en dårlig jobb blant noen av eiendomsutviklerne i prosessen med å avdekke positiv-risiko i tidligfasen av utviklingsprosjekter. Så enkelt er det nok ikke. Det fremkommer blant annet gjennom intervjuene at de fleste av intervjuobjektene mener at verktøyene og metodene som benyttes er gode nok. Flere peker på at usikkerheten knyttet til tidligfasen av eiendomsutviklingsprosjekter er så stor at den vanskelig lar seg avdekke, og at det i hvert fall er svært vanskelig å tallfeste denne usikkerheten. Det koster ressurser å gjøre denne kartleggingsjobben, i form av både tid og penger. Tidsperspektivet nevnes eksempelvis av eiendomsutvikler A som sier at «*Metodene og verktøyene i seg selv er nok gode nok, så lenge man evner å ta dem i bruk og gjøre alt man skal på en god nok måte innenfor tidsrammer. Hadde man fått gjort alt rett ville man heller aldri kjøpt en tomt fordi man også ville avdekket absolutt alle nedside*». Det kan derfor virke som at verktøyene og metodene er kjent, ihverfall hos noen av intervjuobjektene, men at villigheten til å benytte ressurser i form av tid og penger for å avdekke positiv-risiko stopper eiendomsutviklere i å benytte dem. Dette kan handle om en avveining mellom nytte og kostnad for å innhente informasjonen. Hvis holdningen er at de ekstra ressursene som må investeres for å avdekke positiv-risiko ikke kan forsvares, grunnet at det er knyttet for stor usikkerhet til sannsynlighet og/eller konsekvensen av oppsiden, eller at det er knyttet for stor risiko til det å utnytte denne usikkerheten, vil dette kunne virke avskrekkende på eiendomsutviklerne. Man velger kanskje da å gjøre det på den trygge måten heller enn det som i følge (Husby 1999) beskriver et prosjekt på jakt etter muligheter, som ambisiøse mål og rammer, nytenkning og alternative samarbeidsformer.



## 5.2 Styring av usikkerhet for å utnytte muligheter.

Når det kommer til styring av usikkerhet har det blitt forsøkt å avdekke hvordan eiendomsutviklere jobber for å utnytte muligheter. Som tidligere nevnt deler (Husby 1999) inn i ulike tiltak for å styre usikkerhet, man kan utnytte muligheter, redusere risiko, akseptere usikkerhet og overføre usikkerhet. Positiv-risiko handler gjerne om den første handlingen, altså det å utnytte mulighetene. Fokuset for oppgaven har vært på positiv-risiko som utviklerne har mulighet til å påvirke, gjennom aktiv usikkerhetsstyring. Dette kan gjerne gjøres på to måter, gjennom å øke sannsynligheten for at den positive-risikoen inntreffer eller ved å øke konsekvensen av den. Fordeler som blir til gjennom at oppsider av usikkerhet som skyldes tilfeldigheter og flaks slår til er derfor ikke relevant for videre drøfting.

Når jeg har snakket med intervjuobjektene, viser det seg at flere mener at styring av usikkerhet for å utnytte muligheter er et punkt hvor de har mye å gå på. Eiendomsutvikler E sier for eksempel at ressursbruken tilpasses ut fra prosjektenes potensielle nedside. Dette er for å sikre at de ikke går på en smell. Intervjuobjektet er her nølende til om de er flinke nok til å dytte på ressurser der hvor det avdekkes potensielle oppsider. Dette kan tolkes som at fokuset på usikkerhetsstyring ligger på å redusere risiko, og at det å utnytte muligheter ikke har fullt så høy prioritet.

Daglig leder hos eiendomsutvikler C mener at de vurderer risiko annerledes enn andre. En strategi de benytter som tiltak for å utnytte muligheter er at de aldri benytter totalentrepriser. Den viktigste oppsiden er at de da har bedre kontroll på kvaliteten. Det er i følge daglig leder hos eiendomsutvikler C vanskelig å planlegge et prosjekt i tidligfasen veldig detaljert. Gjennom totalentrepriser kan man derfor miste kontrollen og det kan gå ut over kvaliteten. Valg av entrepriseform er i følge (Leikvam and Olsson 2014) en måte å fordele risiko mellom byggherre og entreprenør. Generelt er regelen at delte entrepriser innebærer mer risiko for byggherre, og mer administrativt arbeid. Dette underbygges av (Leikvam and Olsson 2014) som skriver at byggherre, ved å benytte seg av totalentrepriser, reduserer sin usikkerhet knyttet til tidsforbruk, kostnad og kvalitet. De skriver videre at byggherren med dette gir fra seg påvirkningsmulighet som støtter påstanden til daglig leder hos Eiendomsutvikler C, som ønsker å beholde kontrollen for å sikre kvalitet som er i tråd med deres verdigrunnlag. Ved valg av totalentrepriser betaler byggherre et risikopåslag til entreprenør for å overføre risikoen. Dette kan også være en grunn til at Eiendomsutvikler C velger å benytte delte

entrepriser, da de ser en mulighet til å spare penger på byggingen. Mange eiendomsutviklere benytter i dag totalentrepriser, dette avdekkes også gjennom intervjuene ved at et flertall av de intervjuede eiendomsutviklerne sier de i hovedsak benytter seg av denne entrepriseformen. Ved å gi fra seg påvirkningsmulighet gjennom totalentrepriser kan man også tenke seg at man ikke bare overfører den negative risikoen, men også positiv-risiko som entreprenøren kan utnytte. En av aktørene benytter seg også i stor grad av prefabrikerte modulbygg. Dette er en metode å bygge på som kan gi kortere byggetid og i enkelte tilfeller også spare kostnader. Aktøren som benytter dette ser derfor på dette som en mulighet i enkelte prosjekter. Det er i følge intervjuobjektet hos denne aktøren prosjektspesifikk hvor det kan lønne seg å benytte prefabrikerte moduler. De bygger derfor også med bruk av vanlige totalentrepriser på plassbygg.

### **5.3 Hvilke vurderinger rundt positiv-risiko ligger til grunn når en eiendomsutvikler fastsetter hva han er villig til å betale for en råtomt for utviklingsformål?**

I dette forskningsspørsmålet ønsket jeg å se på hvordan ulike vurderinger av positiv-risiko hos forskjellige aktører påvirker hva de er villige til å betale for en tomt. Det var ønskelig å forsøke å avdekke hvordan ulik oppfatning av positiv-risiko og aktørens holdning til risiko påvirker det faktum at ulike aktører ofte priser samme tomt ulikt.

Teorien viser at begrepet usikkerhet i liket med risiko vekker negative assosiasjoner hos folk flest; hvor usikkerhet knyttes til risiko, og da i negativ forstand. Dette fører til en ikke bare risikoavers-, men en usikkerhetsavers holdning. Dette er i følge (Samset 2008) et problem da det påvirker hvilken informasjon som blir innhentet i tidligfasen. Gjennom at det fokuseres på negativ-risiko vil det legge til rette for defensive vurderinger av risiko. Resultatet kan i følge (Samset 2008) bli at man velger vekk viktige muligheter i prosjektene. Å utnytte positiv-risiko i prosjekter handler om å ta risiko, i et forsøk på å utnytte mulighetene man har identifisert. Det vil derfor være naturlig at en utviklers holdning til risiko påvirker hvilke tomter som er aktuelle for akkvisisjon og hva de er villige til å betale for tomten. Et godt eksempel på dette avdekkes gjennom et av intervjuene hvor intervjuobjektet tidligere jobbet for en annen utvikler og fikk et case fremlagt (en tomt som var til salgs). Da brukte intervjuobjektet kort tid på å se at det var alt for høy risikoprofil for denne utvikleren, det krevde for mye både reguleringsmessig og kapitalmessig. I sin nåværende bedrift

(Eiendomsutvikler A) kunne intervjuobjektet tenke annerledes, og ha helt andre briller på seg når tomten ble vurdert. Dette er fordi de tenker mer langsiktig, og har kapitalen til å stå løpet ut. Dette funnet støttes av (PMI 2013) som skriver at det gjerne er en organisasjons risikoholdning som avgjør dens appetitt for usikkerhet og terskel for risikonivå som er uakseptabel, og dermed avgjørende for hvordan organisasjonen responderer på risiko. Et prosjekt blir derfor gjerne akseptert hvis risikoen vurderes til å være innenfor toleranseområdet til bedriften, og at de er i samsvar med mulig belønning for å ta risikoen.

Markedsrisiko trekkes frem som kanskje den viktigste faktoren når boligutviklerne jeg har intervjuet vurderer å kjøpe en tomt. Her er det i høy grad beliggenhet som spiller inn. Som eiendomsutvikler A sier *«Beliggenhet og kjøpsevne må alltid ligge i grunn. Alt annet blir en god nummer to»*. Det ligger derfor en betydelig oppside i å kunne forutse markedsutviklingen. Flere av de intervjuede boligutviklerne jobber derfor aktivt med å forsøke å se hvor boligutviklingen vil skje, og hvilke områder som vil være attraktive boligområder i fremtiden.

En av de store risikoene knyttet til tomtekjøp kan være reguleringsrisiko. Reguleringsstatus på tomten har i følge (Kristoffersen og Røsnes 2014) en klar sammenheng med verdi. De skriver videre at om *«... den fremtidige byggetomten ikke er lokalisert til områder avsatt til byggeområder i kommuneplanens arealdel, ligger verdien lavt. Slike tomter er svært usikre og hefter for stor risiko som utbyggingsarealer. I praksis kan derfor reguleringen til byggeformål nærmest bli et lotterispill. Tomten kan likevel ha verdi for den enkelte kjøper, særlig om man har langt tidsperspektiv på investeringen.»* Flere av utviklerene nevner at de har langt tidsperspektiv på sine investeringer, og flere av dem ønsker å ta del i verdiskapningen som skjer i reguleringen. Eiendomsutvikler D sier her at de bevisst satser på langsiktige opsjonsavtaler for å få en større del av foredlingen ved regulering. Risikoen rundt regulering virker de fleste intervjuobjektene å være enige om at kan være betydelig. De benytter seg derfor av virkemidler for å overføre usikkerhet gjennom ulike avtaler med tomteselger.

## 5.4 Profesjonalisering

Det virker også å være et fokus hos flere av eiendomsutviklerne på å profesjonalisere hvordan det jobbes med usikkerhet, og som det fremkommer av intervjuet med Eiendomsutvikler B er dette noe de jobber med for tiden. De har planlagt et møte hvor de skal se på hvordan de best mulig kan gjennomføre risikoanalyser før de beslutter utbygging. Intervjuobjektet mener de verktøyene/metodene de per i dag benytter for å avdekke muligheter i tidligfasen er forholdsvis gode, men at det kan bli enda bedre hvis de får inn et felles system som kan brukes sammen med entreprenøren sin, siden de ofte har behov for deres kompetanse når vurderingene gjøres. Det fremkommer også gjennom intervjuet med eiendomsutvikler F at de den seneste tiden har gjennomgått en betydelig opplæringsfase og er betydelig mer grundig og systematisk i et tomtekjøp i dag enn hva de var tidligere. På spørsmål om de har kunnet dokumentere noen effekt av at de har fått bedre rutiner i forbindelse med tomteerverv mener intervjuobjektet at det kan de, gjennom at har de blitt mye flinkere til å unngå tapsprosjektene. Dette har de sett en positiv effekt på. Det er vanskelig å se at intervjuobjektet her faktisk snakker om fordeler ved å avdekke positiv-risiko, og det kan virke som at det her handler mer om det å unngå negativ-risiko. De fordelene de har kunnet dokumentere er at de unngår å kjøpe tomter som ikke er lønnsomme. Dette vil selvfølgelig påvirke tomteporteføljen positivt, men kan ikke defineres som en form for tiltak for å utnytte muligheter. Dette er i tråd med funnene gjort i undersøkelsen gjennomført i forbindelse med PUS (Hald 2007) hvor det ble gjennomført intervjuer for å avdekke intervjupersonenes oppfattelse av begrepet usikkerhet, hvor det klart kom frem at for dem handlet usikkerhet i prosjekter om minimering av risiko (Negativ-risiko).

## 6 Konklusjoner og anbefalinger

Oppgavens formål var å rette søkelyset mot oppsiden av usikkerhet, som jeg i oppgaven har valgt å kalle positiv-risiko. Det har blitt valgt å fokusere på tidligfase, da det har blitt avdekket gjennom litteraturstudiet at det både er her usikkerheten og påvirkningsmuligheten er størst. Temaet har blitt forsøkt belyst gjennom følgende hovedproblemstilling: *«I hvilken grad avdekkes positiv-risiko, og hvordan styres usikkerhet for å utnytte mulighetene som ligger i tidligfasen av et eiendomsutviklingsprosjekt?»*. Det har videre blitt utarbeidet to forskningsspørsmål, som oppgaven søker å besvare; *«Hvilke metoder/verktøy benyttes for å avdekke positiv-risiko?»*, og *«Hvilke vurderinger rundt positiv-risiko ligger til grunn når en eiendomsutvikler fastsetter hva han er villig til å betale for en råtomt for utviklingsformål?»* Problemstilling og forskningsspørsmål har i oppgaven blitt undersøkt både teoretisk gjennom litteraturstudie, og empirisk gjennom kvalitative intervjuer. I det følgende kapittel vil det bli redegjort for de konklusjoner jeg har kommet frem til. Det vil videre bli gitt anbefalinger til videre studier. Avslutningsvis er det også på sin plass med kritikk av egen oppgave og refleksjon rundt erfaringer jeg gjort meg i løpet av arbeidet med denne masteroppgaven.

### 6.1 Konklusjon

Oppgaven har søkt å besvare hvilke metoder og verktøy som benyttes for å avdekke positiv-risiko. Dette spørsmålet har det til dels vært stor variasjon i svarene jeg har fått fra intervjuobjektene. Det virker likevel som det stor grad er enighet i at det er kvalitative vurderinger som er dominerende. Dette baserer seg på at flere av intervjuobjektene mener det er svært vanskelig å tallfeste denne usikkerheten, og at det derfor er vanskelig å benytte kompliserte kvantitative metoder og verktøy. Denne konklusjonen støttes også i en tidligere masteroppgave, hvor det skrives *«Jeg har et inntrykk av at mange eiendomsutviklere synes simuleringer og analytiske metoder blir for detaljert tilnærming er i tidligfasen.»* (Johansen, 2010)

Intervjuobjektene er for det meste fornøyd med verktøyene de benytter til å avdekke positiv-risiko, og mener at de i tilstrekkelig grad evner å avdekke positiv-risiko i tidligfasen av boligutviklingsprosjekter. Allerede eksisterende litteratur beskriver mange forskjellige metoder og verktøy som kan være egnet til å avdekke positiv-risiko. Ikke mange av disse har gjennom mine samtaler med intervjuobjektene fremkommet som verktøy og metoder som

faktisk benyttes av intervjuobjektene. Det er likevel tydelig, hos alle eiendomsutviklerne intervjuet, at det jobbes for å avdekke positiv-risiko i tidligfase av boligutviklingsprosjekter. Mange av prinsippene fra verktøy/metoder beskrevet i teorien benyttes uten at intervjuobjektene nevner de med navn. Når det spørres konkret om verktøy/metoder så svarer de fleste at disse ikke benyttes. Mange benytter likevel flere av prinsippene fra metodene/verktøyene, men det varierer i høy grad hvor systematisk dette gjennomføres. Tid og ressurser virker her å være en avgjørende faktor for hvor nøye dette arbeidet blir gjort. Noen av intervjuobjektene nevner at man ikke kan avdekke alt. De har gjerne metodene og verktøyene tilgjengelige, men avveininger gjort mellom tid, kostnad og nytte gjør at det ikke alltid gjøres så systematiske og omfattende vurderinger. Her kan det også se ut til at disse avveiningene fører til en overvekt av fokus på nedsiden av usikkerhet, og at oppsidene gjerne blir nedprioritert.

Videre har oppgaven søkt å besvare hvordan usikkerheten styres for å utnytte den positive-risikoen (mulighetene) identifisert i tidligfasen. Gjennom intervjuene kommer det frem at arbeidet med å styre usikkerheten for å utnytte oppsidene som ligger i positiv-risiko utpeker seg som et område hvor det kan gjøres en bedre jobb. Flere av intervjuobjektene nevner at de har stort forbedringspotensiale på dette området. Et eksempel på forbedringspotensiale på dette området påpekes av eiendomsutvikler A, hvor intervjuobjektet har til gode å se at en prosess blir gjennomført identisk fra case til case. Det gjøres mye bra i tidligfase, men så kan det være nye personer som kommer inn og tar over og mye av det som ble gjort i tidligfase faller bort. På grunnlag av empiri fra intervjuene kan det se ut til at flere av aktørene mister fokus på oppsidene identifisert før et tomtekjøp, og går over til et mer nedsidedefokus når en tomt er kjøpt. Det vil si at de er opportunistiske før akkvisisjonen, men at det ofte handler om å redusere sannsynligheten og konsekvensen for mulige utfall etter tomteakkvisisjon. Usikkerhetsstyringen ser derfor basert på funnene gjort i oppgaven ut til å handle mer om tradisjonell risikostyring, hvor risiko er et negativt begrep.

Til sist har oppgaven søkt å belyse hvilke vurderinger rundt positiv risiko som ligger til grunn når en eiendomsutvikler fastsetter hva han er villig til å betale for en tomt til utviklingsformål. Holdningen til risiko hos de ulike boligutviklerne har vist seg å påvirke hvilke tomter de kjøper. Alle de intervjuede boligutviklerne har en tomteportefølje sammensatt av tomter med svært forskjellig risikoprofil. Denne spredningen ser i hovedsak ut til å basere seg på markedsrisiko, i form av å kjøpe tomter med ulik beliggenhet.

Det har fremkommet lite informasjon som tilsier at kompetanse hos aktørene spiller en stor rolle i hva de er villige til å betale for tomtene, og hvilke tomter de kjøper. Flere nevner at de kan gå for noen tomter og kanskje også betale en høyere pris basert på kapitalmessige fordeler. De er derimot få svar som peker mot at intervjuobjektene utnytter spesielle former for positiv-risiko gjennom at de er bedre på noe enn andre, som eksempelvis konseptuelle grep, egen kompetanse på vanskelige prosjekt eller fagfelt eller organisasjonsstruktur. En forklarende årsak til dette kan være som (Kristoffersen, 2009) skriver at strategisk søk etter utviklingseiendom hører til de kommersielle eiendomsaktørens innerste forretningshemmeligheter. Og at viljen til å fortelle om dette derfor har vært lav.

Det har blitt gjort funn i oppgaven som peker mot at det skjer en profesjonalisering rundt hvordan det jobbes med usikkerhet. Hos en av eiendomsutviklerne som ble intervjuet jobbes det for tiden med å få et verktøy på plass rundt usikkerhet i tidligfase av utviklingsprosjekter. En annen av de intervjuede aktørene har gjennomgått betydelig profesjonalisering innen området, og har hatt dokumenterbar positiv effekt av dette.

## **6.2 Anbefalinger til videre studier**

Denne oppgaven åpner for flere muligheter, hva angår en fordypning i temaet. I utgangspunktet var det planlagt å analysere tomter som har blitt solgt for en vesentlig høyere pris enn prisantydning, for å se om det var mulig å dokumentere positiv-risiko vurderinger gjort i forkant av tomtekjøpet. Dette ble ikke gjennomført grunnet tidsbegrensninger, men kan være en interessant problemstilling for videre studier. Det var planlagt å gjennomføre det som casestudie. En annen mulighet er å gå mer i bredden for å undersøke metoder/verktøy som benyttes for å avdekke positiv-risiko, og om hvordan fokuset er på oppside kontra nedside vurderinger av usikkerhet. Dette kan gjøres gjennom å benytte seg av spørreundersøkelser for å få flere respondenter, og da et bedre grunnlag for å generalisere. Vanskeligheten med å formulere gode spørsmål til en spørreundersøkelse gjorde at det i denne oppgaven ble valgt å benytte dybdeintervjuer som undersøkelsesmetode. Det vil kanskje på bakgrunn av denne oppgaven nå være enklere å utarbeide gode spørsmål til en spørreundersøkelse. Det har også gjennom oppgaven blitt avdekket at flere av eiendomsutviklerne mener de har mye å gå på med tanke på styring av usikkerhet for å utnytte oppsidene. Dette er noe som kunne vært interessant å undersøke videre. Denne oppgaven har utelukkende sett på boligutviklere og det kunne også vært interessant å se nærmere på næringsutvikling. En mulighet her er å

sammenlikne funnene gjort i denne oppgaven med hvordan det tenkes og arbeides hos næringsutviklere. To av utviklerene intervjuet jobber også tett sammen med egen entreprenør, og sier mye positivt om samarbeidet dem imellom. En interessant problemstilling kunne kanskje derfor være å se på hvordan samarbeidet med egen entreprenør påvirker evnen til å utnytte positiv-risiko og kanskje sammenlikne dette med de som «shopper» disse tjenestene.

## 6.3 Kritikk av oppgaven

Undersøkelsermetodene som har blitt benyttet for å svare på problemstilling og forskningsspørsmål er litteraturstudie og kvalitative intervjuer. Det har vist seg å være gode metoder for å gjennomføre oppgaven.

Empirien baserer seg på 7 intervjuer gjennomført med 6 eiendomsutviklere som utvikler boliger i Trondheim og omegn. På grunnlag at det er valgt å gjennomføre masteroppgaven med dybdeintervjuer, er ikke oppgaven skikket til å trekke generaliserende slutninger på bakgrunn av funnene. Funnene i oppgaven er heller ikke entydige i alle spørsmål, noe som også gjør at enkelte av svarene er vanskelig å si om hvor representative de er for bransjen som helhet.

De største begrensende faktorene for oppgaven har vært tid og problemer med å opprette kontakt med mulige intervjuobjekter. Ideelt sett skulle jeg gjerne hatt enda flere intervjuobjekter. Dette har begrenset seg gjennom at det har tatt lang tid å få kontakt med aktuelle kandidater. De som har stilt har vært veldig hjelpsomme og åpne for å svare på spørsmål.

Hvordan intervjuobjektene har blitt påvirket av intervjusituasjonen er også et tema. (Kristoffersen, 2009) skriver at strategisk søk etter utviklingseiendom hører til de kommersielle eiendomsaktørens innerste forretningshemmeligheter. Og skriver videre at bransjen derfor i svært liten grad har stilt seg åpen for undersøkelser av strategiske prosesser omkring akkvisisjon om utviklingseiendom. Dette kan derfor ha påvirket svarene til intervjuobjektene. Det har blitt forsøkt å redusere denne effekten gjennom å anonymisere intervjuobjektene og aktørene de jobber for.

Det har i hovedsak blitt intervjuet relativt store aktører. Det var ønskelig å få en blanding av store og små aktører, da det kunne være rimelig å anta at det er forskjell på hvordan disse



tenker rundt temaet for oppgaven. Responsen på mine henvendelser til eiendomsutviklerne om å stille til intervju, har her definitivt vært størst hos de litt større aktørene. Dette kan ha ført til utvalgsskjevhet.

Gjennom å ha en relativt åpens struktur på intervjuene har mange interessante temaer blitt frembrakt av intervjuobjektene selv. Dette er en styrke med gjennomføringsmetoden, som har vært veldig positivt. Intervjuobjektene har selv brakt temaer på banen som har vært interessante for problemstillingen. Dette kan ha gitt en større dybde i empirien enn hva man kanskje ville fått ved å benytte spørreundersøkelse som undersøkelsesmetode.

Som helhet synes jeg undersøkelsesmetoden virker å ha vært godt egnet til å besvare oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål.

## 6.4 Erfaringer

Gjennom arbeidet med masteroppgaven har jeg gjort meg utallige erfaringer. Den viktigste og mest fremtredende har vært gjennom intervjuene med personer med lang erfaring innen eiendomsutvikling. Det har vært interessant å se hvordan teorien jeg har med meg fra skolebenken benyttes i praksis. Den viktigste lærdommen har vært at det finnes mange forskjellige måter å løse samme problem på, og at det er vanskelig å si at den ene eller den andre måten er rett eller gal. Eiendomsutvikling er svært komplekst, og det må ofte fattes raske beslutninger under stor usikkerhet. Mange har her trukket frem magesfølelse og erfaring som viktig når beslutninger tas. Det har vært litt overraskende å høre noen fortelle hvor enkle beregninger som faktisk gjøres i forkant av en tomteakkvisisjon, og hvor raskt slike beslutninger gjøres. En erfaring jeg har gjort meg er at det derfor har vært viktig å gå litt mer i dybden på hva intervjuobjektene mener når de benytter begrepet magesfølelse, og ikke ta det for gitt at dette nødvendigvis er en dårlig «metode» å benytte. Det har gjerne vist seg å ligge litt mer strukturerte og nøyaktige betraktninger og vurderinger i grunn for magesfølelsen, enn hva som først ble gitt uttrykk for av intervjuobjektene. Å følge opp svar og få intervjuobjektene til å reflektere litt selv over sine svar har her vært et viktig virkemiddel.

Det virker som temaet for oppgaven har vært noe flere av de i bransjen synes er et viktig og interessant tema. Noen har syntes problemstillingen har vært veldig teoretisk. Man ser her at det kanskje fortsatt er noe avstand mellom mye av prosjektstyringslitteraturen som den teoretiske delen av oppgaven bygger på og praksis i bransjen.

En annen erfaring er at det kan være tidkrevende og vanskelig å få kontakt med aktører i boligutviklingsbransjen. Dette arbeidet krevde mer tid og pågangsmot enn jeg hadde forventet. Mange virker å være svært travle, og da har det vært vanskelig å få de til å stille opp til intervjuer. Det virker likevel å være en velvilje, og da spesielt hos de litt større aktørene til å bidra i studentoppgaver. Når man først har fått de til å stille til intervju, er min erfaring at intervjuobjektene har vært godt forberedt og åpne for å besvare spørsmålene mine.

# Litteraturliste

Avantor (2010). Byforming 2010 - politikk og gjennomføring.

Econ (2005). Prising og transaksjoner av boligtomter. ECON-rapport nr. 2005-055, Prosjekt nr. 44520

Ernst & Young (2011). Turning risk into result. Retrieved 09.04.15, from <http://www.ey.com/GL/en/Services/Advisory/Turning-risk-into-results-Mature-risk-management-drives-financial-results#.VXwglUZ2BpI>

Faveo (uvisst årstall). "Plan og eiendomsutvikling." Retrieved 03.10.14, from <http://www.faveoprojektledelse.no/Documents/Faveo%20-%20plan-%20og%20eiendomsutvikling.pdf>.

Gehner, E. (2008). Knowingly taking risk, Eburon B V.

Grenness, T. (1997). Innføring i vitenskapsteori og metode. [Oslo], Tano Aschehoug.

Gripsrud, G., et al. (2004). Metode og dataanalyse: med fokus på beslutninger i bedrifter. Kristiansand, Høyskoleforl

Hald, L. C. A., Eva (2007). "Levende usikkerhetsstyring." Retrieved 20.11.14, from <http://www.nsp.ntnu.no/PUS/files/pages/25/levende-usikkerhetsstyring.pdf>.

Halvorsen, K. (1993). Å forske på samfunnet: en innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Oslo, Bedriftsøkonomens forl.

Hellevik, O. (2002). Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap. Oslo, Universitetsforl

Hillson, D. (2004). Effective opportunity management for projects: exploiting positive risk. New York, Marcel Dekker.

Husby, O. (1999). Usikkerhet som gevinst: styring av usikkerhet i prosjekter : mulighet - risiko, beslutning, handling. Trondheim

Jacobsen, D. I. (2003). Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Krsand, Høyskoleforlaget.

Jermstad, O. E., Anandasivakumar (2009). Referat Workshop-2: Å identifisere muligheter.

Johansen, John Are (2010). Styring og verdsetting av usikkerhet i tidligfasen i eiendomsutviklingsprosjekter. Masteroppgave Universitetet for Miljø- og biovitenskap.

Jordanger, I. (2005). "Positiv usikkerhet og økt verdiskapning." Consept rapport nr 14.

Kumar, R. (2011). Research methodology: a step-by-step guide for beginners. London, Sage.

Leikvam, G. and N. Olsson (2014). Eiendomsutvikling. Bergen, Fagbokforl.

Lædre, O. (2002). State of the Art Tidligfasevurderinger av prosjekter.

ndla (2013). "Seks tenkehatter - et verktøy for kreativ og kritisk tenking." Retrieved 10.11.2014, from <http://ndla.no/nb/node/114689?fag=7>.

Olsson, N. (2011). Praktisk rapportskrivning. Trondheim, Tapir akademisk.

Peiser, R. and A. B. Frej (2003). Professional real estate development: the uli guide to the business. Washington D.C., Urban Land Institute.

Pinto, J. K. (2013). Project management: achieving competitive advantage. Boston, Mass., Pearson.

PMI (2013). A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK guide). Newtown Square, Pa., Project Management Institute.

Rolstadås, A. (2011). Praktisk prosjektstyring. Trondheim, Tapir akademisk forl.

Samset, K. (2008). Prosjekt i tidligfasen: valg av konsept. Trondheim, Tapir akademisk forl.

Thagaard, T. (2003). Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode. Bergen, Fagbokforl.

# 7 Vedlegg

## 7.1 Vedlegg 1: Intervjuguide

**Oppgavens tema:** Positiv risiko, gjerne også omtalt som muligheter.

**Definisjon av positiv-risiko:** *Enhver usikkerhet, som hvis den inntreffer, vil påvirke en eller flere mål positivt.*

**Spørsmål:**

- Hvilke verktøy/metoder benytter dere for å avdekke positiv-risiko i tidligfase av et prosjekt?

Eksempler: Swot, risikomatrise, scenarioanalyse, sensitivitetsanalyse osv.

- Eventuelt hvem som deltar i disse tidligfasevurderingene før tomtekjøp. Noe som uttaskes?
- Er det i hovedsak kvalitative eller kvantitative metoder som benyttes? Hvorfor?
- Hvordan er forholdet mellom fokuset på oppside og nedside i risikovurderinger i tidligfasen?
- Forandrer dette forholdet seg fra før kjøp av tomt til etter kjøp av tomt?
- Hva er bedriftens forhold til risiko? (Risikoavers, risikonøytral, risikosøkende)
- Er det samme risikoprofil på de fleste prosjektene dere gjennomfører, eller er porteføljen sammensatt av prosjekter (Tomter) med ulik risikoprofil? I tilfelle variasjoner i risikoprofil: Er det forskjell på hvordan prosjekter med forskjellig risikoprofil styres med tanke på å utnytte mulighetene?
- Hva er de viktigste risikofaktorene som vurderes i forkant av et tomtekjøp for utviklingsformål? Hvilke faktorer mener dere oftest har størst iboende positiv-risiko?
- Er det noen spesiell kompetanse i deres organisasjon som gjør at dere tiltrekkes tomter som har noen bestemte former for positiv-risiko knyttet til seg. Altså noen former for

usikkerhet dere mener dere har bedre kompetanse på å håndtere, og derfor utnytte oppsiden av.

- Synes du verktøyene/metodene dere benytter for å avdekke muligheter i tidligfasen er gode nok?
- Synes du at det i tidligfase av et utviklingsprosjekt blir tilstrekkelig lagt til rette for å forsøke å øke sannsynligheten for positive utfall/og eller øke konsekvensene av disse, eller er fokuset i størst grad på å redusere sannsynligheten av negative utfall og/eller konsekvensen av disse?
- I hvilken grad synes du dere evner å utnytte mulighetene som identifiseres i tidligfasen? Hvis lav grad: Hva kommer dette av?
- Har du eksempler på tomter i porteføljen som dere vurderte til å ha høy grad av iboende positiv-risiko. Er det mulig å si noe om i hvilken grad vurderingene rundt positiv-risiko var med på å styre hva dere var villig til å betale for tomten.

Eventuelt: Tomter kjøpt til en pris vesentlig over prisantydning?

- I hvilken grad positiv-risiko var bidrag til at dere betalte over prisantydning.

## 7.2 Vedlegg 2: Project schedule

Navn	Varighet	Start	Slutt
<b>1.0 Prosjektstyring</b>	Hele prosjektet		
1.1 Preliminary report	3 uker		13.02.2015
<i>Milepæl: Levere preliminary report</i>		0 13.02.2015	13.02.2015
1.2 Fremdriftsrapport	1 dag	01.04.2015	01.04.2015
1.3 Fremdriftsrapport	1 dag	30.04.2015	30.04.2015
<b>2.0 Litteraturstudie</b>			
Litteraturstudie for masteroppgave høstsemesteret 2014	2 mnd	15.09.2014	15.11.2014
<i>Milepæl: Innlevering forstudierapport i faget Metode og teori for masteroppgave</i>		0 19.11.2014	19.11.2014
<b>3.0 Datainnsamling</b>			
3.1 Innledende ustrukturerte intervju	2 uker	16.02.2015	02.03.2015
3.2 Utarbeide intervjuguide	2 uker	02.03.2015	16.03.2015
<i>Milepæl: Ferdig utarbeidet intervjuguide</i>		0 16.03.2015	16.03.2015
3.3 Teste på et utvalg og gjøre eventuelle endringer	2 uker	16.03.2015	30.03.2015
3.4 Gjennomføre intervjuer	1 mnd	01.04.2015	30.04.2015
<i>Milepæl: Ferdig innsamling av data</i>		0 30.04.2015	30.04.2015
<b>4.0 Analysere og presentere data og funn</b>			
4.1 Strukturere innsamlet data	1 mnd	01.05.2015	31.05.2015
<b>5.0 Fullføre rapport</b>			
5.1 Fullføre skriving av rapporten	2 uker	01.06.2015	14.06.2015
5.2 Korrekturlesing og siste finpuss	1 uke	07.06.2015	14.06.2015
<i>Milepæl: Fullført rapport</i>		0 14.06.2015	14.06.2015
<i>Milepæl: Innlevering</i>		0 17.06.2015	17.06.2015

## 7.3 Vedlegg 3: Uttaksskjema

NTNU  
Norges teknisk-naturvitenskapelige  
universitet

Fakultet for arkitektur  
og billedkunst



### MASTEROPPGAVE I STUDIEPROGRAMMET MASTER I EIENDOMSUTVIKLING OG FORVALTNING

for

Masterstudent : Aleksander Åsvang Dahl

Fagområde Eiendomsutvikling og -forvaltning:

Utleveringsdato: 15.01.2015

Innleveringsdato: 17.06.2015

Tittel (Norsk): Positiv-risiko i eiendomsutviklingsprosjekter.

Tittel (Engelsk): Positive-risk in real estate development projects.

**Formål:** Undersøke holdningen til positiv-risiko i eiendomsutviklingsbransjen i Trondheim gjennom følgende problemstilling: «I hvilken grad avdekkes positiv-risiko, og hvordan styres usikkerhet for å utnytte mulighetene som ligger i tidligfasen av et eiendomsutviklingsprosjekt?»

**Følgende hovedpunkter skal behandles:**

1. Hvilke metoder benyttes for å avdekke positiv-risiko?
2. Hvilke vurderinger rundt positiv-risiko ligger til grunn når en eiendomsutvikler fastsetter hva han er villig til å betale for en råtomt for utviklingsformål?
3. Er det forskjell på prosjektresultatet til eiendomsutviklingsprosjekter vurdert i tidligfasen til å ha høy grad av positiv-risiko, og prosjekter vurdert til å være mindre eksponert for positiv-risiko?

T. A. Dahl  
.....  
(sted)

21.1.2015  
.....  
(dato)