



Oppgavens tittel: Kvalitetsvurderinger ved akkvisisjon av eiendom	Dato: 15.06.2017 Antall sider (inkl. bilag): 101		
	Masteroppgave	X	Prosjektoppgave
Navn: Maren Spikkerud			
Faglærer/veileder: Gunnar Leikvam			
Eventuelle eksterne faglige kontakter/veiledere: Christian Aamodt			

Ekstrakt: Rapporten søker å besvare problemstillingen: *“Hvilke kvaliteter ved utviklingseiendommen er avgjørende ved akkvisisjon, og hvordan skjer akkvisisjon?”* og forskningsspørsmålene: *”Hvordan er prosessen for å finne en tomt”, ”Hvilke kvaliteter ved utviklingseiendom er avgjørende for akkvisisjon”, ”Hvilken sammenheng er det mellom tomtepris og kvaliteter ved tomten?” og ”Hva kan gjøres i utviklingsprosessen for at en mindre god tomt kan bli et vellykket prosjekt?”*. For å besvare problemstilling og forskningsspørsmål er det benyttet litteraturstudie, uformelle samtaler og semistrukturerte kvalitative intervjuer som undersøkelsesmetode. Det er gjennomført seks dybdeintervjuer med eiendoms-utviklere og uformelle samtaler med prosjektmeglere i Oslo.

Rapportens formål er å avdekke hvilke kvaliteter som er avgjørende ved akkvisisjon og hvordan en mindre god tomt kan bli et vellykket prosjekt. Interessen for tema er tatt fra prosjekt Vulkan lokalisert på Grünerløkka i Oslo, og ble også utvalgt case.

Det er avdekket at kvalitet ved eiendom avhenger av utviklers vurderinger ut fra satt strategi og satsningsområde for organisasjonen. Det handler om potensialet en ser ved akkvisisjonen, og på den måten kompetansen organisasjonen selv besitter, men også betydning av samarbeid med andre aktører. Mennesker vil preferere og vektlegge kvalitet forskjellig ut fra behov og ønsker. Beliggenhet er en kvalitet alle utviklerne fremhever som avgjørende, men sett i lyst av teori vil en god beliggenhet kunne endres. Case studie Vulkan er et eksempel på at en mindre god tomt sett fra ett perspektiv kan bli et vellykket prosjekt. Hva man legger i et godt prosjekt vil være avhengig av målet med eiendommen. Det ble her satt mål om at en skulle utvikle området, ha en god prosess og være stolt av ferdig produkt. Oppsummert kan en si at kvaliteter ved tomten kan endres ved bruk av finansiell kapital, men det er tydelig at eiendomsutviklere ønsker minimal nedside risiko. Det fremheves at kommersiell helhetsforståelse er avgjørende i tidligfasen. De siste årene har boligprisene i Oslo, som igjen regulerer tomteprisen vært i sterk vekst. Ut i fra denne oppgavens funn vil kvaliteter ved tomten vektlegges ulikt ut fra gitt eiendom som er oppe til vurdering. Noen kvaliteter kan i enkelttilfeller veie opp for kvalitetskriteriet som andre mener er avgjørende. En kan trekke ut av oppgaven at det handler om i bunn og grunn om magesfølelse og strategi som er satt av eiendomsutvikler.

Stikkord:

1. Eiendomsutvikling
2. Akkvisisjon
3. Utviklingseiendom
4. Tomtepris

Forord

Denne rapporten markerer avslutning på masterstudie i Eiendomsutvikling og -forvaltning ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, NTNU Trondheim. Forprosjekt til masteroppgaven, AAR 4874 Teori og metoder, ble utarbeidet høsten 2016. Rapporten utgjør 30 studiepoeng i emnet AAR 4992 Masteroppgave i Eiendomsutvikling og – forvaltning, og ble ferdigstilt våren 2017.

Forfatter av denne rapporten er Maren Spikkerud. Jeg har tidligere tatt bachelorgrad i økonomi og administrasjon, med fordypning i Lean-produksjon, fra Handelshøyskolen BI Oslo. Min bakgrunn innen økonomi og en sterk interesse for eiendomsutvikling har lagt føringer for valg av tema og den kommersielle tilnærming til denne masteroppgaven.

Temaet for oppgaven er vurdering av kvaliteter ved akkvisisjon av utviklingseiendom. Formålet er å avdekke hvilke kvaliteter som er avgjørende ved akkvisisjon og hva som kan gjøres i utviklingsprosessen for at en mindre god tomt kan bli et vellykket boligprosjekt.

Jeg vil gjerne takke Gunnar Leikvam og Christian Aamodt for god veiledning og forelesninger i emnet. Stor takk til prosjektmegler Kristian Ask ved Nordvik & Partners Prosjektmegling, for praktiske eksempler og inspirasjon til denne oppgaven. En spesiell takk til alle utviklere som har vært informanter og gjort denne oppgaven gjennomførbar. Tilslutt ønsker jeg å takke Arne Tømmervold, lektor i samfunnsvitenskap ved Hamar Katedralskole, for korrekturlesing.

Trondheim, 15. juni 2017

Maren Spikkerud
Masterstudent

Sammendrag

Bakgrunnen for denne rapporten er interesse for eiendomsutvikling i praksis, spesielt hvordan utviklere vurderer kvaliteter ved akkvisisjon av eiendom, og deretter kvalitetens betydning for pris. Ut fra deltakelser på bransjedager, samtaler med prosjektmeglere og veileder i Trondheim ble problemstillingen: *“Hvilke kvaliteter ved utviklingseiendommen er avgjørende ved akkvisisjon, og hvordan skjer akkvisisjon?”*

Temaet for rapporten er kvalitetsvurdering ved akkvisisjon av eiendom. Formålet er å avdekke hvilke kvaliteter som er avgjørende ved akkvisisjon og hvordan en mindre god tomt kan bli et vellykket prosjekt. Interessen for tema er tatt fra prosjekt Vulkan lokalisert på Grünerløkka i Oslo, og ble også utvalgt case. For å besvare problemstilling og forskningsspørsmål er det benyttet litteraturstudie, uformelle samtaler og semistrukturerte kvalitative intervjuer som metode. Det er gjennomført seks dybdeintervjuer med eiendomsutviklere og uformelle samtaler med prosjektmeglere i Oslo.

Ved undersøkelse av eiendomsutviklers praktiske tilnærming til akkvisisjon er det sett nærmere på strategisk tilnærming, vurderinger ved tomtesøk og prissettingsteorier. Det er avdekket at kvalitet ved eiendom avhenger av utviklers vurderinger ut fra satt strategi og satsningsområde for organisasjonen. Det handler om potensialet en ser ved akkvisisjonen, og på den måten kompetansen organisasjonen selv besitter, men også betydning av samarbeid med andre aktører. Mennesker vil preferere og vektlegge kvalitet forskjellig ut fra behov og ønsker. Beliggenhet er en kvalitet alle utviklerne fremhever som avgjørende, men sett i lyst av teori vil en god beliggenhet kunne endres. Case studie Vulkan er et eksempel på at en mindre god tomt sett fra ett perspektiv kan bli et vellykket prosjekt. Hva man legger i et godt prosjekt vil være avhengig av målet med eiendommen. Det ble her satt mål om at en skulle utvikle området, ha en god prosess og være stolt av ferdig produkt. Oppsummert kan en si at kvaliteter ved tomten kan endres ved bruk av finansiell kapital, men det er tydelig at eiendomsutviklere ønsker minimal nedside risiko. Det fremheves at kommersiell helhetsforståelse er avgjørende i tidligfasen. De siste årene har boligprisene i Oslo, som igjen regulerer tomteprisen vært i sterk vekst. Ut i fra denne oppgavens funn vil kvaliteter ved tomten vektlegges ulikt ut fra gitt eiendom som er oppe til vurdering. Noen kvaliteter kan i enkelttilfeller veie opp for kvalitets-kriteriet som andre mener er avgjørende. En kan trekke ut av oppgaven at det handler om i bunn og grunn om magesfølelse og strategi som er satt av eiendomsutvikler.

Abstract

The background for this report is my interest in real estate development in practice, especially how developers assess property acquisition quality, and then quality importance for price. Based on participations on business days, conversations with project brokers and supervisors in Trondheim, the issue became: *"What qualities of development property are essential for acquisition, and how is acquisition done?"*

The theme of the report is quality assessment upon acquisition of development property. The purpose is to uncover which qualities are essential for acquisition and how a less good piece of ground can be a successful project. The interest in the theme is taken from the project Vulkan located at Grünerløkka in Oslo, and was also chosen as a case. To answer the problem and research questions, literature studies, informal conversations and semistructured qualitative interviews have been used as a method. Six depth interviews have been conducted with property developers and informal conversations with project brokers in Oslo.

When studying the real estate acquisition's practical approach to acquisition, it focuses on strategic approaches, site search and pricing theories. It is revealed that property quality depends on developers' assessments based on the set strategy and focus area of the organization. It is about the potential the developer discovers at the acquisition, and thus the competence the organization itself possesses but also the importance of cooperation with other actors. People will prefer and emphasize quality differently according to needs and wishes. Location is a quality all the developers emphasize as crucial, but in the light of theory, a good location could be changed. The case-study Vulkan is an example that a less good piece of ground seen from a perspective can be a successful project. What you put in a good project will depend on the purpose of the piece of ground. It was here that one should develop the area, have a good process and be proud of finished product. In summary, one can say that qualities at the piece of ground can change using financial capital, but it is clear that property developers want minimal downside risk. It is emphasized that commercial overall understanding is crucial in the early stages. In recent years housing prices in Oslo, which in turn regulate the land prices have been in strong growth. Based on findings, I assume that qualities at the site will be emphasized differently from given property that's is under review. Some qualities can in individual cases weigh more than others consider to be crucial. It is basically about the stomach feeling and strategy set by the property develop.

Innholdsfortegnelse

FORORD	III
SAMMENDRAG	V
ABSTRACT	VI
FIGURLISTE	X
TABELLISTE	X
1 INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN OG TEMA	1
1.2 PROBLEMSTILLING	3
1.2.1 Forskningsspørsmål.....	3
1.3 OPPGAVENS MÅL	5
1.3.1 Resultatmål.....	5
1.3.2 Effektmål.....	5
1.3.3 Delmål	6
1.4 RAPPORTENS OPPBYGNING.....	7
1.5 AVGRENSNING, OMFANG OG DEFINISJONER	8
2 PRESENTASJON AV CASE	10
2.1 OMRÅDET	10
2.2 HISTORISK UTVIKLING	10
2.3 VURDERING AV EIENDOM.....	11
3 TEORIFUNDAMENT	13
3.1 EIENDOMSUTVIKLING	14
3.2 STRATEGI VED AKKVISISJON AV EIENDOM.....	17
3.3 KVALITETSVURDERING VED TOMTESØK.....	19
3.4 VERDI AV UTVIKLINGSEIENDOM	21
3.5 PRISDANNELSE I ET MARKED	23
3.6 MEKANISMER FOR PRISDANNELSE	25
3.7 MULIGHETSSTUDIER.....	26
3.8 OVERORDNEDE FØRINGER	27
4 METODE	28
4.1 INTRODUKSJON TIL METODE	28

4.2 VALG AV METODISK TILNÆRMING OG FORSKNINGSDESIGN	30
4.2.1 DATAINNSAMLING	30
4.3 UTVALGSMETODE.....	35
4.4 UNDERSØKELSENS KVALITET	36
4.5 KILDEKRITIKK.....	37
4.6 FORSKNINGSETIKK.....	38
4.7 SWOT- ANALYSE AV GJENNOMFØRINGSSTRATEGI.....	39
5 RESULTAT	40
5.1 CASE VULKAN	41
5.2 EIENDOMSUTVIKLER A.....	45
5.3 EIENDOMSUTVIKLER B.....	49
5.4 EIENDOMSUTVIKLER C	53
5.5 EIENDOMSUTVIKLER D.....	56
5.6 EIENDOMSUTVIKLER E	60
5.7 EIENDOMSUTVIKLER F	63
6 DISKUSJON, DRØFTING OG OPPSUMMERING	66
6.1 AMBISJON/IDÉ.....	67
6.2 TOMTESØK.....	70
6.3 MARKEDSANALYSER	73
6.4 MULIGHETSSTUDIE	76
6.5 OPPSUMMERING	78
7 AVSLUTNING.....	81
7.1 KONKLUSJON	82
7.2 ANBEFALING TIL VIDERE FORSKNING	83
7.3 KRITIKK AV OPPGAVEN.....	84
7.4 ERFARINGER.....	85
8 KILDER	86
VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE	I
VEDLEGG 2: SAMTYKKESKJEMA	III

Figurliste

Figur 1: Nettverksdiagram - delmål for masteroppgaven (Kilde: Egenprodusert)	6
Figur 2: Område Vulkan illustrert i Norgeskart (Kilde: Norgeskart, 2017)	10
Figur 3: Studieområdet Vulkan illustrert på Oslokartet (Egenprodusert i ArcGIS)	10
Figur 4: Fasadebilde Mathallen og Dansens hus (Kilde: Egenprodusert)	11
Figur 5: Iterativ fasemodell med tilbakekoblingsløyper (Kilde: Leikvam og Olsson, 2014, med egne bearbeidinger)	14
Figur 6: Residualmodellen (Kilde: ECON et al., 2005)	21
Figur 7: Prisdannelse i et marked (Kilde: Egenprodusert etter Moen og Riis, 2017)	23
Figur 8: Aktørene som ble intervjuet A-F opp mot Case (Kilde: Egenprodusert)	32
Figur 9: Tuletornen (Kilde: OscarProperties, 2017)	44
Figur 10: Søndre kvartal Vulkan (Kilde: VulkanOslo, 2017)	44
Figur 11: Eiendomsutviklingsprosessen - illustrert ambisjon/idé (Kilde: Egenprodusert etter Leikvam og Olsson, 2014)	67
Figur 12: Eiendomsutviklingsprosessen - illustrert tomtesøk (Kilde: Egenprodusert etter Leikvam og Olsson, 2014)	70
Figur 13: Eiendomsutviklingsprosessen - illustrert markedsanalyse (Kilde: Egenprodusert etter Leikvam og Olsson, 2014)	73
Figur 14: Eiendomsutviklingsprosessen- illustrert mulighetsstudie (Kilde: Egenprodusert etter Leikvam og Olsson, 2014)	76

Tabelliste

Tabell 1: Karakteristikk av fremgangsmåter for utviklers tomtesøk (Kilde: Røsnes og Kristoffersen, 2009)	17
Tabell 2: Karakteristika for vurdering av tomt (Kilde: ECON et al.,)	20
Tabell 3 Verdifastsettelse av tomt med kalkyle (Kilde: Røsnes og Kristoffersen, 2009)	22
Tabell 4: Søkeord (Kilde: Egenprodusert)	31
Tabell 5: SWOT-analyse for gjennomføringsstrategi (Kilde: Egenprodusert)	39

1 Innledning

I dette kapitlet presenteres bakgrunn og tema for masteravhandlingen med valgt problemstilling samt forskningsspørsmål. Det gis også en oversikt over oppgavens mål, oppbygning, avgrensning, omfang og utvalgte definisjoner.

1.1 Bakgrunn og tema

Boligprisveksten i Norge har vært høy i store deler av landet de siste 12 månedene, april 2016 til mars 2017. Eiendom Norge (2017) viser til en prisvekst på i gjennomsnitt 13 %, der Oslo utpeker seg med hele 24 % vekst i 2016. Veksten skyldes ifølge Hegnar (2017) lav rente kombinert med lav arbeidsledighet, sterk befolkningsvekst og økt urbanisering. Tilgang på attraktive tomter i pressområder som Oslo er en utfordring blant eiendoms-utviklere, og med en sterk etterspørsel etter boliger er det avgjørende at en klarer å tenke nye baner.

Ser en på boligprognosene for Oslo i 2017 forventes det en videre utvikling og byen har behov for enda flere boliger. Eiendom Norge (2017) viser til at det er over flere år blitt bygget færre boliger enn det demografiske behovet tilsier, slik at det akkumulerte tilbudsunderskuddet vil ta flere år å ta igjen. Dette har gjort at mange eiendomsutviklere ønsker å utnytte seg av markedet ved å bygge mer der mennesker ønsker å bo og på den måten møte etterspørselen i sentrumsnære områder.

Tomtemangel i pressområder som Oslo gir igjen høyere kostnader for eiendomsutvikleren. I følge Eiendom Norge (2017) har tomtekostnadene i gjennomsnitt gått opp 20 % de siste 12 månedene. Dyrere tomter gjør igjen at utviklerne må ta høyere utsalgspriser fra kjøper og er med på å presse opp boligprisene. Det er markedet som genererer boligpriser, og når tomteprisen går opp, må boligutvikleren ta en høyere pris for å få dekket sine kostnader. En bør her se på mekanismer for prissetting av eiendomsobjekter. Dersom alle baserer seg på en kostnadsbasert prising, vil det bety at tilgangen på tomter til fornuftig pris vil være meget stort. Dersom mange salg baserer seg på en markedsbasert prising - i den betydning at en kan sette en pris som gir vesentlig høyere avkastning enn en gjennomsnittsbetraktning, vil det antagelig bety at det finnes en del tomter som antas å være bedre enn andre og hvor det er en knapphet. Denne knappheten lar seg overføre til en høyere pris. Mekanismen kan igjen forklare hvorfor boligprisene, herunder tomteprisene utvikler seg ulikt.

Statistisk sentralbyrå (2004) forklarer at knappheten på tomter i sentrumsnære områder gir høye tomtepriser. Eiendomsutviklere forteller også at de er avhengige av å innkalkulere maksimal tomteutnyttelse for å få kjøpt attraktive tomter, samt at de må ta større risiko enn tidligere. ECON et al., (2005) forklarer at risiko forbundet med utviklingseiendom er eksterne effekter, omfattende offentlige reguleringer og ufullstendig informasjon, og en må derfor vurdere risiko og benytte seg av kvalitetskalkyler ved vurdering. Rapporten sier også at det er helt avgjørende å sjekke heftelser grundig og kalkulere rett utnyttelse for å gjøre suksess.

Eiendom Norge (2017) viser til at boligmarkedet vil ha en jevnere vekst i 2017 mot 2016, men en kan likevel vente seg en vekst på 10-12 % de neste 12 månedene. Prognosene viser at bakgrunnen for dette er at tilbudssiden vil normalisere seg utover året, da mange store boligprosjekter ventes ferdigstilt. Det svinger mer nå enn de siste årene i forhold til rentenivå og arbeidsledighet, noe som er viktige drivere for boligmarkedet, likevel er det en usikkerhet knyttet til de nye boliglånsforskriftene. Regjeringen (2017) fastsatte ny boliglånsforskrift fra 1. januar 2017, der boliglånet ikke skal overstige mer enn fem ganger brutto inntekt i året samt et krav til 40 % egenkapital ved kjøp av sekundærbolig.

Prosjektmegler Kristian Ask, ved Nordvik & Partners Prosjektmegling i Oslo, uttalte at for at en eiendomsutvikler skal lykkes i dette markedet vil kjøp av ukurante tomter og lage noe ingen har tenkt på før dem bli en stor konkurransefordel. Det er små marginer igjen i Oslo, så en er avhengig av å ha med seg markedet og å ha vind i seila for å tjene penger. Herunder kommer det frem under eiendomsutviklingsdagene i Oslo at det bør gjøres undersøkelser av mindre gode tomter og gjøres vurderinger opp mot kvalitet og potensial som foreligger på området. Eiendom som før ikke har blitt vurdert, vil nå kanskje ha et stort utviklingspotensial. Denne problemstillingen gjorde meg nysgjerrig og påstander som eksempelvis, ”*Der andre ikke tørr å ta risiko, er der du lykkes som eiendomsutvikler*” og ”*Er det slik at mindre gode tomter ikke kan bli vellykkede prosjekter*” var med på å danne bakgrunn for problemstilling.

Temaet for denne masteravhandlingen er kvalitetsvurderinger ved akkvisisjon av utviklings-eiendom. En case som var av spesiell interesse var prosjektet Vulkan lokalisert på Grünerløkka i Oslo. Her har utvikler Aspelin Ramm kjøpt en eiendom som blir beskrevet som Oslos dårligste. Dette er et klassisk eksempel på at en mindre god tomt kan bli et vellykket prosjekt. Case Vulkan blir presentert i kapittel 2 senere i denne rapporten.

1.2 Problemstilling

Problemstillingen er utarbeidet ut fra formål med oppgaven og med utgangspunkt i temaet kvalitetsvurderinger ved akkvisisjon av utviklingseiendom. Bakgrunn for valg av problemstilling er en stor interesse for eiendomsutvikling i praksis og hvordan utviklere vurderer kvalitet ved akkvisisjon av eiendom, og deretter kvalitetsens betydning for pris. Etter deltagelse på bransjedager, diskusjoner med prosjektmeglere i Oslo og samtale med veileder i Trondheim ble det utarbeidet en problemstilling:

“Hvilke kvaliteter ved utviklingseiendommen er avgjørende ved akkvisisjon, og hvordan skjer akkvisisjon?”

1.2.1 Forskningsspørsmål

For å besvare problemstillingen er det utarbeidet fire forskningsspørsmål. Det er lagt vekt på at spørsmålene skal være forskbare. Et forskbart spørsmål er ifølge Jacobsen (2015) spørsmål som kan besvares ved å hente inn informasjon.

1. Hvordan er prosessen for å finne en tomt?

Her ønsker jeg å kartlegge hvordan eiendomsutviklere jobber med akkvisisjon i praksis. Dette spørsmålet vil ta for seg om de legger en spesifikk strategi for utviklingseiendommen, hvilke metoder de benytter for å finne en tomt og hvilke føringer de mener er avgjørende for kjøp eller ikke kjøp.

2. Hvilke kvaliteter ved utviklingseiendom er avgjørende for akkvisisjon?

I teorien henvises det til ulike kvaliteter ved akkvisisjon av utviklingseiendom. Hver tomt er unik, og har ulike egenskaper som kan tilsi at den er god. Her har jeg tatt utgangspunkt i teorien utarbeidet av ECON et al., (2005) der karakteristika for en eiendom blir delt inn i størrelse, beliggenhet, beskaffenhet og arealmessig status. Det skal undersøkes i hvilken grad praksis sammenfaller med akademia, og om det eventuelt er andre kvaliteter som vurderes ved akkvisisjon.

3. Hvilken sammenheng er det mellom tomtepris og kvaliteter ved tomten?

Med dette spørsmålet ønsker jeg å tydeliggjøre hvilke kvaliteter ved tomten som påvirker pris. Det er ønskelig å få frem hvordan eiendomsutviklere vurderer pris og hvilke metoder/verktøy de benytter for å gjøre vurdering av utviklingseiendommen opp mot pris. Dette spørsmålet vil

også ta for seg hvordan en eiendom er priset, herunder om prisen er satt gjennom markedsbasert, kostnadsbasert eller avkastningsbasert prising.

4. Hva kan gjøres i utviklingsprosessen for at en mindre god tomt kan bli et vellykket prosjekt?

Det er ulike preferanser for hva som ligger i en god tomt. Her ønsker jeg å basere meg på erfaringer fra utviklerne i Oslo-regionen gjennom intervjuer. Tilgang på gode tomter i sentrum-snære områder er minimal og utviklere må finne nye, kreative løsninger for å kunne dekke etterspørselen etter bolig i byen. Her vil jeg undersøke om hva som skal til for å lykkes med en mindre god tomt. Herunder vil case Vulkan belyse et prosjekt som har lyktes med akkurat dette, og hvilke suksessfaktorer som gjorde dette til et vellykket prosjekt, selv om eiendommen hadde mindre gode forutsetninger.

1.3 Oppgavens mål

Masteroppgaven er utarbeidet med klare mål der jeg har delt den inn etter resultatmål, effektmål og delmål.

1.3.1 Resultatmål

Resultatmålet skal vise hva som skal være oppnådd når prosjektet er ferdig (Karlsen, 2013).

Målet er fastsatt med utgangspunkt i formålet og vil her være:

- Endelig rapport med temaet kvalitetsvurderinger ved akkvisisjon av utviklingseiendom som leveres innen 15. juni 2017.

1.3.2 Effektmål

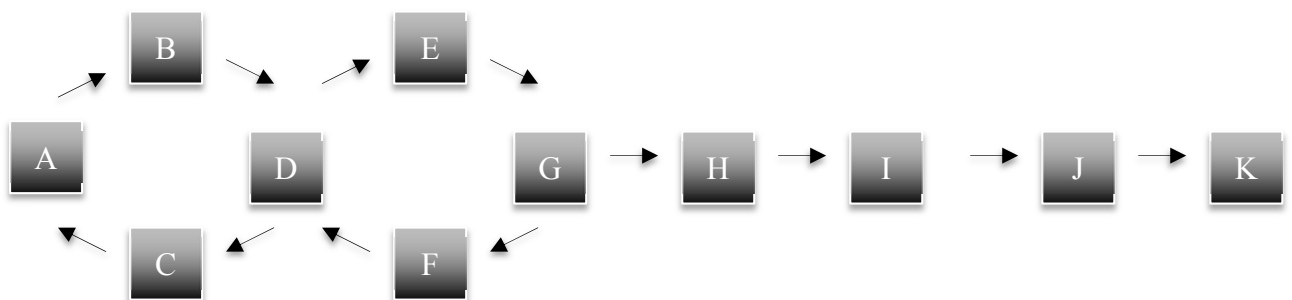
Effektmålet skal gi uttrykk for hensikten med prosjektet, og brukes ofte som et middel for å nå virksomhetens langsiktige strategi og mål (Karlsen 2013). Formålet med denne oppgaven er å avdekke hva eiendomsutviklere vektlegger av kvaliteter ved akkvisisjon av utviklingseiendom, og hva som kan gjøres i utviklingsprosessen for at en mindre god tomt kan bli et vellykket prosjekt.

- Kunnskap om kvalitetsvurderinger som benyttes i praksis ved akkvisisjon av utviklings-eiendom i Oslo-regionen.
- Vise om det er en sammenheng mellom kvalitetskriteriene til utviklingseiendommen og tomtepris.
- Avdekke praksis tilnærming og metoder for akkvisisjon av eiendom.

1.3.3 Delmål

Masteroppgaven skal gjennomføres i flere faser med gitte delmål. Det er valgt å fremstille fasene gjennom et nettverksdiagram som ofte blir brukt i planleggingsfasen for prosjekter. I følge Dinsmore og Cabanis-Brewin (2005) vil diagrammet få frem sammenhenger og eventuelle avhengigheter mellom de forskjellige aktivitetene. Bakgrunnen for dette valget er at arbeidet vil foregå som en iterativ prosess der skriveprosessen vil foregå parallelt med flere andre faser, samt å visualisere ulike milepæler i prosessen. Deltakelse på seminarer og utviklingsdager vil være en bidragsyter for motivasjon, gi forståelse av tematikken og skal danne føringer for praksis preg på denne oppgaven.

- A:** Oppstart
- B:** Litteraturstudie, samtaler med prosjektmejlere og deltagelse på bransjedager
- C:** Utarbeide og formulere problemstilling
- D:** Kontakte intervjuobjekt for case Vulkan
- E:** Ferdigstille forstudie med teori og metode
- F:** Utarbeide intervjuguide
- G:** Test av intervjuguide
- H:** Tilpasse intervjuguide som følge av samtale med Aspelin Ramm
- I:** Kontakte intervjuobjekter, gjennomføre intervjuer
- J:** Analysere og presentere data i rapporten
- K:** Ferdigstille rapport



Figur 1: Nettverksdiagram - delmål for masteroppgaven (Kilde: Egenprodusert)

1.4 Rapportens oppbygning

Strukturen på rapporten og utforming av tekst skal synliggjøre en logisk sammenheng mellom kapitlene, og skal ifølge Olsson (2014) være den store sløyfen i en rapport fra problemstilling til konklusjonen. En velstrukturert oppgave har i tillegg sløyfer eller andre sammenhenger der eksempelvis litteratur blir brukt senere i diskusjonen av resultater.

Oppgaven vil få følgende kapittelinndeling:

Kapittel 1, Innledning.

Her presenteres bakgrunn for valg av tema, problemstilling samt forskningsspørsmål. Den valgte strukturen, oppgavens mål og avgrensninger vil bli fremstilt.

Kapittel 2, Presentasjon av case.

Beskrivelse av case Vulkan.

Kapittel 3, Teoretisk grunnlag.

Det teoretiske grunnlaget for rapporten vil bli presentert. Fra et overordnet nivå med eiendomsutvikling, strategi ved akkvisisjon av eiendom, kvalitetsvurderinger ved tomtesøk, verdi av utviklingseiendom, prisdannelse i et marked, mekanismer for prisdannelse, mulighetsstudier og offentlige føringer.

Kapittel 4, Metode.

Her gis en introduksjon av ulike metoder, før det presenteres valgt metode for gitt problemstilling.

Kapittel 5, Resultater.

Resultat for gitt case vil bli presentert. For å underbygge resultat vil deretter funn fra hvert enkelt intervju bli fremstilt i kronologisk tilfeldig rekkefølge med lik struktur.

Kapittel 6, Diskusjon og analyse.

Her vil det gjøres en vurdering av resultater opp mot problemstilling, forskningsspørsmål og teori. Herunder vil det også bli vurdert om det er sammenheng mellom intervjuene sett opp mot case.

Kapittel 7, Konklusjon.

Tilslutt vil oppgaven avrundes med en konklusjon, samt anbefalinger til videre forskning.

En slik struktur vil gjøre at fokus skal være på innhold, og gi leseren en god indikasjon på hvordan jeg har tenkt gjennom hele oppgaven. Rapporten skal gi leseren et klart bilde av en virkelighet der funn presenteres tidlig, for deretter å gi leseren en begrunnelse og diskusjon

rundt temaene som kommer frem. Olsson (2014) refererer her til synonymet med at morderen bør presenteres på første side, for deretter å legge frem bevisene.

1.5 Avgrensning, omfang og definisjoner

Avgrensninger er gjort med bakgrunn i problemstillingen og forskningsspørsmålene som er satt for oppgaven. Det er valgt å gi en avklaring av akkvisisjon, utviklingsprosessen og hva som legges i en mindre god tomt.

Akkvisisjon

Ved anskaffelse av utviklingseiendom er det ifølge Røsnes og Kristoffersen (2009) vanlig å benytte benevnelsene tomteerverv eller akkvisisjon. Offentlige myndigheter har gitte rammevilkår og oppgaver med sikte på utbygging av eiendom, og dermed vil kjøp av tomt av offentlige organ kalles erverv. Akkvisisjon er når en utvikler leter seg frem til en utviklingseiendom som kan gi grunnlag for utløsning av salg eller overdragelse av rettigheter til å utvikle eiendom. Det er i denne oppgaven valgt å avgrense til akkvisisjon av utviklingseiendom. Utviklingseiendom kan være transformasjon av eksisterende bebyggelse eller utvikling av råtomt.

Utviklingsprosessen

Eiendomsutvikling, herunder utviklingsprosessen i tidligfasen, blir sett på som en iterativ prosess der en benytter ulike verktøy for å gi en kontinuerlig vurdering av en kompleks virkelighet. Verktøyene som presenteres vil fremstilles i denne oppgaven gjennom gitte faser. Dette er illustrert i figur 5: *Iterativ fasemodell med tilkoblingsløyper*, og vil være avgrenset til å være hvilke som brukes ved vurdering av kvalitet ved eiendommen. Teorien henviser til bruk av ulike fagpersoner, dataverktøy, kart, sosiale medier, nettverk og oppfølging av egen tomtebank.

Mindre god tomt

En mindre god tomt blir i teorien karakterisert som en utviklingseiendom der flere av kvalitetskriteriene som størrelse, beliggenhet, beskaffenhet og arealmessig status ikke er optimale. For å definere hva som legges i en mindre god tomt er en avhengig av å definere perspektiv. I denne oppgaven er det valgt et leverandørperspektiv der jeg ønsker å se hva eiendomsutvikler vektlegger av kvaliteter i akkvisisjonsfasen. En mindre god tomt kan være dårlig av mange årsaker, men det vil variere med hvilket perspektiv som velges. Herunder vil eksempelvis en eiendomsutvikler se de tekniske/økonomiske utfordringene, som vil være irrelevant dersom en ser det fra et brukerperspektiv.

Risiko

Risikoledelse (2017) definerer risiko som ”*En usikkerhet som omgir fremtidige hendelser og utfall. Det er et uttrykk for sannsynlighet og konsekvens av en hendelse som kan influere på oppnåelsen av organisasjonens mål*”. Ordet blir i praksis benyttet som en nedside, der risiko er fare for at bestemte hendelser skal inntreffe. Det er likevel viktig å merke seg at risiko ikke i seg selv er noe negativt, men kan være essensielt for fremskritt, der tap ofte er nøkkelen til læring. Det er avgjørende at bedrifter kan balansere de mulige negative konsekvensene av nedside risiko mot de mulige fordelene med oppside risiko. I denne oppgaven blir risiko brukt som en nedside, men den viser også oppsiden der håndtering av risiko blir belyst.

2 Presentasjon av case

Dette kapitlet presenterer utvalgt case, Prosjekt Vulkan. Vulkan er et område lokalisert på Grünerløkka i Oslo. Området var tidligere preget av eldre industri før eiendomsutvikler Aspelin Ramm valgte å utvikle. Innledningsvis presenteres geografisk plassering, historien til utviklingseiendommen og vurdering av eiendommen. Kapitlet vil synliggjøre eiendomsmeglere-, prosjektmeglere- og eiendomsutviklernes oppfatning av dette området.

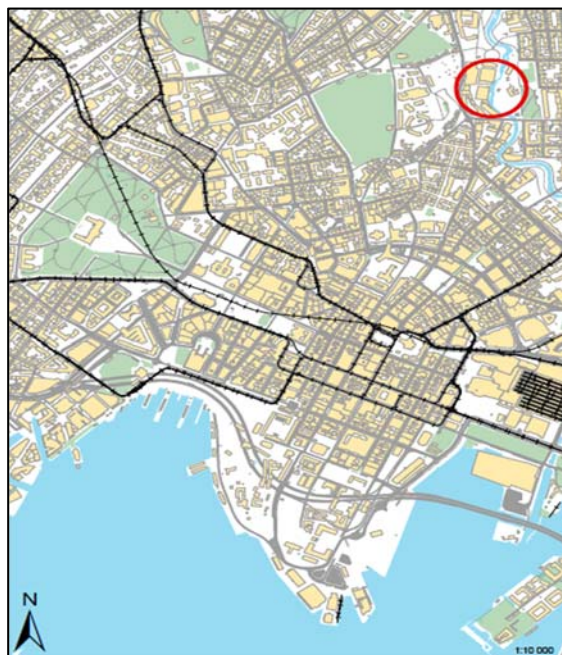
2.1 Området

Vulkan er et 16 daa område, illustrert i figur 3, lokalisert på Grünerløkka i Oslo. Aspelin Ramm AS og Anton B. Nilsen kjøpte denne eiendommen i 2002 og satset da på utvikling av manges mening Oslos dårligste tomt. Likevel ser en at området i dag fremstår som et av byens største og mest vellykkede utviklingsprosjekter.

Området består av 60.000 m² med ulike funksjonsbygg, herav 48.000 m² nybygg (Vulkanoslo, 2017a). Det er leiligheter, to hoteller, kontorlokaler, butikker, restauranter, Mathallen og to kulturbygg.



Figur 2: Område Vulkan illustrert i Norgeskart (Kilde: Norgeskart, 2017)



Figur 3: Studieområdet Vulkan illustrert på Oslokartet (Egenprodusert i ArcGIS)

2.2 Historisk utvikling

Området Vulkan var tidligere et industriområde med nærhet til Maridalsveien, mølledrift ved Nedre Foss og Akerselva (Industrimuseum, 2013). Fra 1960-1996 var området preget av industri med mekanisk verksted, jernstøperi og lokaler for håndverksbedrifter. Statsbygg kjøpte

i 2000 område og ønsket at de verneverdige industrihaller skulle bli en del av samlokaliseringsprosjekt for Riksteater, -konserter og -utstilling. Det viste seg å bli tøffe utfordringer knyttet til transformasjon, forvaltning og drift, og de valgte derfor å selge eiendommen i 2002 til Aspelin Ramm AS og Anthon B Nilsen. I 2008, under finanskrisen, ble Anthon B Nilsen kjøpt ut av avtalen og Aspelin Ramm AS fortsatte utviklingen av området. Det ble valgt og benyttet eksisterende industribygg til å skape nye funksjoner med innslag av nybygg. Det gamle stålblåseriet ble Dansens Hus, maskinverkstedet ble brukt som scene-bygning og Strykehjernet ble kontorbygg. Mathallen, som senere ble identifikasjonsskapende for området, åpnet i 2010 i Broverkstedet (Vulkanoslo, 2017b).

2.3 Vurdering av eiendom

Eiendommen var i 2002 publisert i en avisannonse i Aftenposten (Rønne, 2017), og ble ervervet gjennom en budrunde. Det var flere interesserte og mange spekulerte rundt denne eiendommen, eiendomsutviklere vurderte risikoen for høy i forhold til kvaliteter ved tomten. Dagens Næringsliv (2005) publiserte også en artikkel etter at Aspelin Ramm og Anton B. Nielsen kjøpte tomten der de påstod at dette er den dårligste tomten i hele Oslo. Området hadde en beliggenhet som ble beskrevet som ukurant for utbygging der den lå nede i en sump med lite lys og mange eldre industribygg.



Figur 4: Fasadebilde Mathallen og Dansens hus (Kilde: Egenprodusert).

Eiendomsmeglere uttaler i uformelle samtaler at området ble lenge sett på som byens dårligste tomt med høy kriminalitet, forurenset grunn og med en beliggenhet der ingen ønsket å oppholde seg. Det var helt avgjørende at området fikk et solid finansiert selskap til å ta ansvar for denne utviklingen. I følge Elton (2012) er Vulkan et forbilde på hvor godt en kan utnytte en tomt og et industriområde som i utgangspunktet stiller med de dårligste forutsetningene. Det fremheves bruk av arkitektonisk kvalitet og variasjon i bebyggelse, samt at området representerer stort mangfold ved bruk av gammel industri og moderne ny arkitektur. Miljøperspektivet er nyttenkende og kreativt, noe som igjen skaper interesse og nysgjerrighet blant mennesker som ønsker å benytte seg av området (Elton, 2012).

Vulkan blir i dag sett på som en stor suksess i forhold til områdeutvikling, og blir ofte vurdert opp mot tilsvarende leilighetsprosjekter i nærliggende områder. Prosjektmegler ved Nordvik & Partners, Kristian Ask, henviser til prosjektet Waldemars Hage, som også er lokalisert på Grünerløkka i Oslo. Dette prosjektet ble utviklet av JM Eiendom på samme tid som Vulkan og utviklerne hadde tro på høy pris. Likevel var det Vulkan som hadde høyest salgpris, og tilsvarende prosjekter på Grünerløkka med langt bedre beliggenhet solgte dårligere enn Vulkan. Ask (2017) mener at utviklerne her har klart å skape en merverdi for kjøperne ut fra en mindre god tomt. Eiendomsutviklerne i dag sitter igjen med et prosjekt der de har klart å skape en solid samfunnsgevinst og et vellykket prosjekt ut fra en mindre god tomt.

3 Teorifundament

Det teoretiske fundamentet for denne oppgaven danner grunnlag for svar på problemstilling og forskningsspørsmål. Teorien skal være et hjelpemiddel for tolkning av funnene som avdekkes i rapporten (Johannessen et al., 2010).

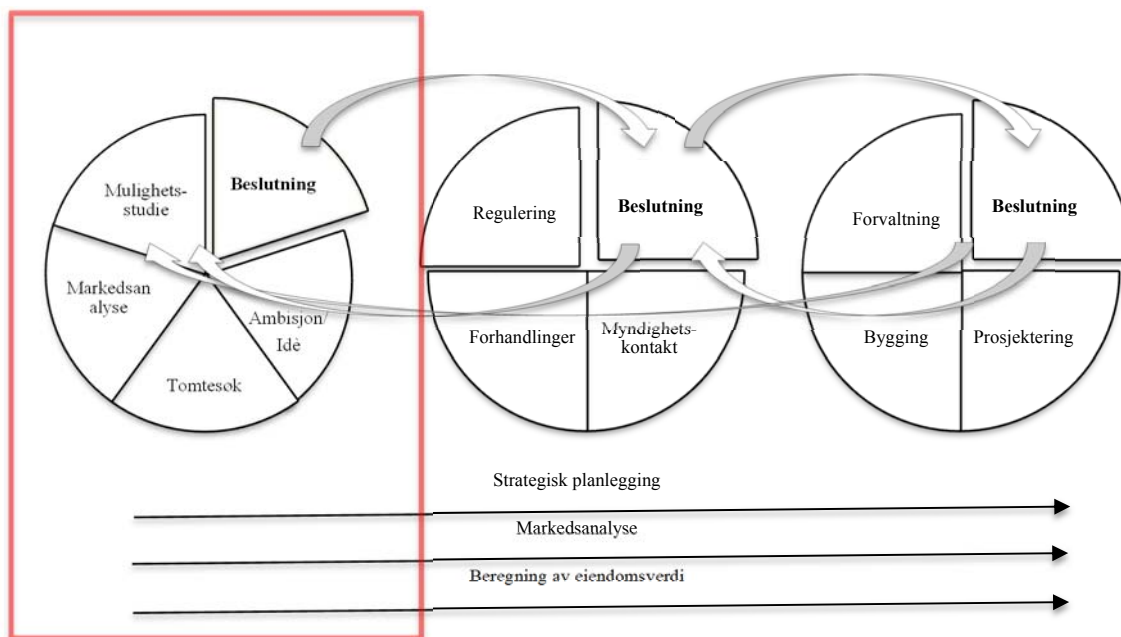
Kapitlet vil først presentere eiendomsutvikling og generelt tankesett bak akkvisisjon av utviklingseiendom. Det er valgt å benytte modellen eiendomsutviklingsprosessen med fokus på tidligfasen. Tidligfasen vil bestå av idé/mål, tomtesøk, markedsanalyser og mulighetsstudier. Som en parallell prosess til dette vil strategisk planlegging, markedsanalyser og beregning av eiendomsverdi for å kartlegge eiendomsutviklernes tilnærming til akkvisisjon av eiendom.

Videre presenteres teori rundt strategi, kvalitetsvurderinger ved akkvisisjon av eiendom og vurdering av verdi. Herunder vil teori rundt prisdannelse blir brukt for at leser skal danne seg en forståelse av marked og gi en indikasjon for hvordan eiendomsutviklere vurderer pris. Tilslutt vil teori av mulighetsstudier og overordnede føringer bli presentert.

3.1 Eiendomsutvikling

Leikvam og Olsson (2014) definerer eiendomsutvikling som ”å transformerer et stykke areal fra én tilstand til en annen, slik at arealet gis en verdiøkning i seg selv, eller i form av økt løpende avkastning”. De viser igjen til at tidligfasen (avmerket rødt i figur) i eiendomsutvikling har et vesentlig større verdiskapingspotensial enn etterfølgende faser, og det er denne jeg tar i bruk ved diskusjon og analyse.

Eiendomsutvikling blir sett på som en dynamisk prosess, og en forståelse av den iterative prosessen bak eiendomsutvikling er helt avgjørende for suksess. Utviklingsprosessen, som vist i figur 5, er illustrert etter Nils Olsson sin tegning med egen bearbeiding. Modellen viser til tre hovedfaser, med interaksjon både mellom og innenfor fasene. De uthevede beslutninger i hver fase viser til at det hele tiden tas beslutninger, men at en som utvikler må være fleksibel i forhold til endringer, og må kunne gå tilbake i prosessen. Støtteprosessene som pågår gjennom hele forløpet er lagt under.



Figur 5: Iterativ fasemodell med tilkoblingsløyper (Kilde: Leikvam og Olsson, 2014, med egne bearbeidinger).

Tidligfasen vil i teorien starte med at utvikleren har en idé og et mål for gitt prosjekt samt at det legges en strategi for gjennomføringen. Når dette er klart er det spørsmål om akkvisisjon av tomt og det gjøres vurderinger av gitt eiendom opp mot marked. Her benyttes det mange ulike metoder og verktøy, herunder ferdige beslutningskalkyler og samtaler med aktører som daglig opererer i markedet samt analyser. Leikvam og Olsson (2014) viser til tomteanalyse, prosessanalyse, markedsanalyse og konseptvurderinger. Det er avgjørende med en helhets-

vurdering, da disse analysene vil påvirke hverandre, noe som igjen viser til eiendomsutviklings kompleksitet. Her kartlegges markedet i forhold til hva kunder ønsker skal utvikles, heller mot kunnskap og erfaringer fra bransjen. De viser til at en bør dra nytte av meglerkompetanse for å se markedet opp mot det kundene ønsker på et tidspunkt. Hoved-oppgaven vil i fasene være å identifisere tilbud og etterspørsel for å redusere risiko og kartlegge hva utvikler kan betale for tomten (Røsnes & Kristoffersen 2009).

Leikvam og Olsson (2014) viser til at akkvisisjon av tomt er det mest kritiske punktet når det kommer til suksess. Her bør det gjøres en vurdering av beliggenhet for tomten, infrastruktur, bestemmelser som foreligger samt utnyttelse opp mot markedet en opererer i. Fra tomteerverv til ferdig innflyttet bygg kan det ta alt fra 3-10 år, noe som igjen viser til at en må gjøre vurderinger om hva en tror kunder etterspør også frem i tid (Røsnes og Kristoffersen, 2009). Årsaken til tidsbruk henger sammen med at prosessene i eiendomsutvikling avhenger av hverandre, samt at en skal tilfredsstillе alle krav og offentlige føringer før en får tillatelse til å bygge. Det kan også være særlig utfordringer i forbindelse med finansiering. Banken ønsker sikkerhet ved utlån til kjøp av tomt og vet at det er knyttet stor risiko knyttet til dette.

Røsnes og Kristoffersen (2009) mener at før en tar beslutning om kjøp av eiendom bør en ha gjort undersøkelser om tomtens beliggenhet og kvaliteter opp mot en antatt pris per kvadratmeter i salgbart boligareal. På den måten vil en redusere risiko ved akkvisisjon av eiendommen og sikre at målene for prosjektet blir nådd. Eiendomsutvikleren går igjennom analyser der det blir vurdert kjøpergruppe, salgspriser og kostnader for utvikling opp mot eiendom. Leikvam og Olsson (2014) påstår at dersom en har kjøpt en dårlig beliggende tomt, kan ikke grundig markedsarbeid kompensere fullt ut for dette, men det er heller ikke slik at et dårlig kjøp, sett ut fra beliggenhet, nødvendigvis er et svakt prosjekt. Videre presiserer Leikvam og Olsson (2014) at det er avgjørende at prosjektutvikleren tar hensyn til tomtens forutsetninger og legger opp en retning for markedsarbeidet ut fra dette. Beliggenhet vil påvirke pris, men en kan også bruke markedsanalyser til å oppveie for minimal optimal beliggenhet, eksempelvis pretensiøse prosjektnavn. Teorien viser også til at god beliggenhet vil variere ut fra hvem som er kunden og hva som er kundens preferanser. Oppfatning av god beliggenhet kan også endres, eksempelvis som på Grünerløkka i Oslo. På 1980-tallet var dette kjent som en innvandrersbydel med høy kriminalitet, mens i dag, 2017, er en bydel med unge trendsettere og kreative bedrifter (Store Norske Leksikon, 2016).

Videre blir det utarbeidet en reguleringsplan, konsekvensutredningen og det søkes godkjenning av reguleringsplan. Som utvikler ønsker en å redusere usikkerhet i prosjekter gjennom å låse kostnader og sikre inntekter. Dette blir ofte gjort gjennom samarbeid med andre aktører gjennom eksempelvis ulike entrepriser, forhåndssalg og andre finansielle lån. Leikvam og Olsson (2014) mener at det som er mest normalt er at en ikke vil sette i gang byggeprosjekter om det ikke er solgt over 80% av boligene, men dette avhenger av likvide midler til utvikleren. Forskning om vellykkede prosjekter viser at prosjektene blir gradvis tilpasset etter muligheter og rammebetingelser (Leikvam og Olsson, 2014).

3.2 Strategi ved akkvisisjon av eiendom

Det er ulike fremgangsmåter og strategier for å oppspore eiendommer med utviklingspotensial. Røsnes og Kristoffersen (2009) viser til fire metoder der enten utvikler blir oppsøkt av salgsmotivert grunneier, oppsøker grunneier med ukjent salgsmotivasjon, budrunde for kjøp av grunneiers tomt eller utvikler blir oppsøkt om samarbeid for utvikling av eiendom. Tabell 1 illustrerer karakteristikken av fremgangsmåter for utviklers tomtesøk og muligheter til å anvende egen kompetanse. Teorien viser til at det i praksis ofte blir benyttet en kombinasjon av alle disse fire fremgangsmåtene, noe som kan resultere i strategisk posisjonering eller tilfeldigheter. Det viktigste er å kartlegge om en skal ha en passiv eller aktiv tilnærming til akkvisisjon. Røsnes og Kristoffersen (2009) mener at en aktiv tilnærming er den mest fordelaktige da denne relaterer seg direkte til egen forretningside og akkvisisjonsplan.

Behov og muligheter for utvikler til å bruke egen kompetanse

	Kvalifisert	Ukvalifisert
<i>Kjøper</i>	Aktivt søk	Semiaktivt søk (budrunde)
<i>Selger</i>	Samarbeidsprosjekt	Passivt søk

Tabell 1: Karakteristikk av fremgangsmåter for utviklers tomtesøk (Kilde: Røsnes og Kristoffersen, 2009).

Oppsøkt av salgsmotivert grunneier: Her blir eiendomsutvikler oppsøkt av en salgsmotivert grunneier, og denne prosessen blir sett på som en passiv søkefase. Fordelen her fremhever Røsnes og Kristoffersen (2009) at siden grunneier selv tar initiativ er han/hun motivert for salg og en kan gjøre en god handel. Med god handel her menes gode utviklingstomter med fordelaktige priser. Ulempen med denne strategien er at det ofte er ukurante og problematiske tomter som fremlegges.

Oppsøker grunneier med ukjent salgsmotivasjon: Denne tilnærmingen er aktiv der den som leter etter eiendom tar direkte kontakt med mulige selgere (Røsnes og Kristoffersen, 2009). Her sonderes ofte mulighetene for å gjøre et godt kjøp. Fordelen er at utvikler selv har gjort nødvendige forarbeid og antas å ha kompetansen til å gjøre et kvalifisert søk. Ulempen vil være at kjøpsbetingelsene som kommer direkte fra utvikler til grunneier kan være lite representative i forhold til tomtens markedsverdi. Det er her seriøsitet og tillit vil kunne være avgjørende. Noen tomter kan vise seg å bli for dyrekjøpte. Det er avgjørende at utvikleren gjør et utvidet tomtesøk som danner grunnlag for beslutning om kjøp/ikke kjøp av tomt. Tomtesøk er videre utredet under 2.3.

Budrunde for kjøp av grunneiers tomt: Denne tilnærmingen blir sett på som semiaktiv hvor utvikleren blir gjort oppmerksom på kjøpsmulighet selv eller gjennom en tredjepart, gjerne eiendomsmegler eller advokat (Røsnes og Kristoffersen, 2009). Fordelen med denne tilnærmingen er at høyeste tilbyder vil få tilslaget, gitt at tilbudene lar seg sammenligne hva angår betingelsene. En kan forberede seg til budrunden ved å gjøre faglige vurderinger av tomtens egnethet og befaring kan også skje etter kontakt med selger. Salg gjennom budrunde skjer oftest for eiendom som selges for kortsiktig utbetaling. Markedet vil bestemme pris for eiendommen og en må her gjøre vurderinger i forhold til verdsetting av utviklingsrisiko. En annen ulempe er at svært attraktive tomter har en tendens til å bli avgjort hurtig. Større organisasjoner kan ha en ulempe i slike situasjoner, da de er avhengig av aksept fra andre enn akkvisitøren selv.

Utvikler blir oppsøkt om samarbeid for utvikling: Denne tilnærmingen blir sett på som semipassiv der akkvisitør blir kontaktet for samarbeid om utvikling av eiendom (Røsnes og Kristoffersen, 2009). Fordelen ved å benytte delt kapital og kompetanse i prosjekter med andre aktører er å skape en eksklusiv kjøpsmulighet. I praksis ser en at større og veletablerte aktører samarbeider om utviklingsprosjektene for å oppnå mer hensiktsmessig spredning av investeringer og risiko (Røsnes og Kristoffersen, 2009). Dette gjør at selskapet også kan frigjøre ressurser til å gripe nye prosjektmuligheter, alene eller sammen med andre aktører.

Røsnes og Kristoffersen (2009) mener at eiendomsutviklings-prosjekter blir til når akkvisitøren er i stand til å se inn i glasskula ved å forutse endringer og behov knyttet til fast eiendom. Herunder vil det være alt fra planlagt infrastruktur, som kan åpne for ny attraktivitet, til mer strukturelle endringer i næringslivet som økt tilbud og etterspørsel. Markedssvingninger og økonomisk uro gir muligheter for noen og begrensninger for andre, avhengig av forretningside og kapitalbase (Røsnes og Kristoffersen, 2009).

3.3 Kvalitetsvurdering ved tomtesøk

Søkefasen ved akkvisisjon av fast eiendom er både tids- og ressurskrevende (Røsnes og Kristoffersen, 2009). Det presiseres at for å få en vellykket tomteleting bør en ha et godt faglig blikk for kommersialisering og merutvikling av fast eiendom.

For å finne en god tomt mener Røsnes og Kristoffersen (2009) at en akkvisitør med personligheter som tålmodighet, kreativitet og pågangsmot, kan påvirke et effektivt tomtesøk. Skal tomten kunne lede frem til ønsket resultat, må egenskapene kobles til tverrfaglig innsikt i den komplekse virkeligheten (Røsnes og Kristoffersen, 2009). Spørsmålet er her om hvordan en utviklingseiendom og kvalitetene til aktuell eiendom bli et vellykket prosjekt.

Ved kjøp av eiendom foretas det etter Røsnes og Kristoffersen (2009) en vurdering av tomtens egnethet til aktuelt formål eller betingelser for anskaffelse av tomten. Gode tomter blir her fremstilt som en som er godt egnet for formålet samt har gode betingelser for anskaffelse. Logikken er at dersom tomten og beskaffenheten er god, kan det oppveie for dårlige kjøpsbetingelser. Likevel fremhever Røsnes og Kristoffersen (2009) at en oppfinnsom og kunnskapsrik utvikler vil ha betydelige muligheter til å påvirke det endelige resultatet positivt, selv om egenskapene ved tomten eller vilkårene for anskaffelse ikke er de beste.

Ved tomtesøk har utviklere en sjekklister med egenskaper som bør vurderes ved tomten og området for øvrig. Denne sjekklister blir kalt en akkvisisjonsplan der vurderinger knyttet til geografisk beliggenhet, sol- og utsiktsforhold, tomtestørrelsen, utnyttelsesgrad, infrastruktur, regulering, verdinivå, markedsvurderinger og avtaleformer for anskaffelse for å nevne noen (Røsnes og Kristoffersen (2009). Det er ulikt hvordan eiendomsutviklerne har utformet denne planen og hvilke vurderingskriterier de legger til grunn ved akkvisisjon av eiendom. Det finnes ingen universell teori som forklarer hvordan en skal vurdere de ulike kvalitetene til tomten og det er derfor i denne rapporten tatt utgangspunkt i generell teori utviklet av ECON et al., (2005). Der kategoriseres vurdering av tomt etter størrelse, beliggenhet, beskaffenhet og arealmessig status. Enhver tomt er unik og en forenklet fremstilling av hvilke kvaliteter som er avgjørende for tomtekjøp, se tabell 2.

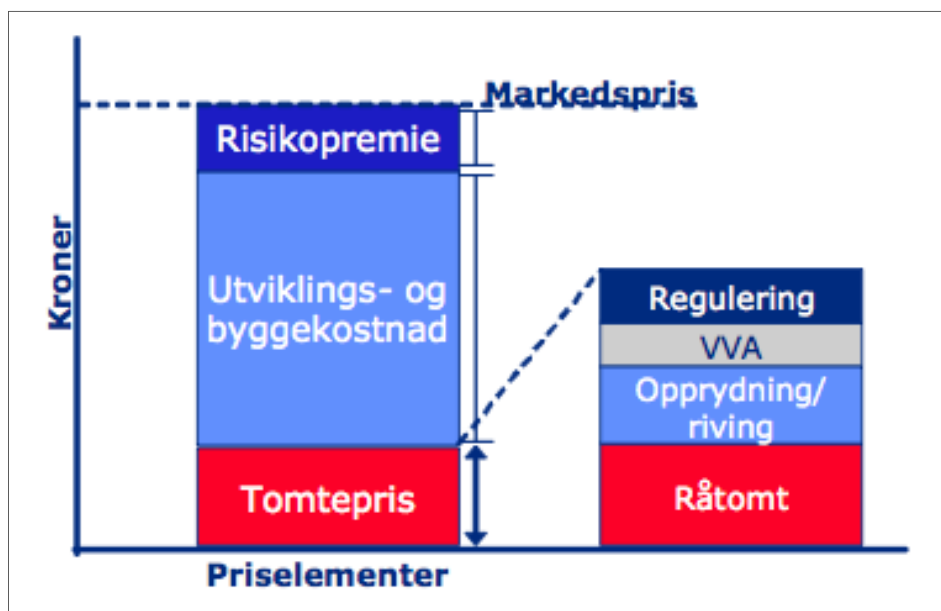
Tomtekategorier	Forklaring
<i>Størrelse</i>	Størrelsen og formen på tomten er avgjørende for utnyttelsesgrad. Små tomter tiltrekker seg ofte små private aktører, mens større tomter har en tyngre kjøpergruppe.
<i>Beliggenhet</i>	Beliggenhet vil avhenge av sentralitet, avstand til offentlig kommunikasjon, tjenester, utsikt og solforhold, samt attraktivitet.
<i>Beskaffenhet</i>	Grunnforhold og tomtens karakter vil være avgjørende i forhold til kostnader ved bygg. Industritomter kan ha forurenset bunn, vann og avløp bør vurderes og behov for rivning av eksisterende bebyggelse.
<i>Arealmessig status</i>	Her menes forhold mellom regulering og ønsket bruk. Reguleringsplaner vil medføre betydelig usikkerhet med hensyn til tidsaspekt, utnyttelse og bruksformål.

Tabell 2: Karakteristika for vurdering av tomt (Kilde: ECON et al.,)

3.4 Verdi av utviklingseiendom

Eiendommens verdi påvirkes av en rekke faktorer. Christophersen et al., (2000) viser til at det som bestemmer eiendommens verdi er hva som tillates på den og hva markedet etterspør. Markedet vil generere hvilken pris en kan ta for sluttproduktet gjennom demokratiske vurderinger, attraktivitet, bygningskostnad, infrastruktur, tid og tomtekostnader. Det vil også være overordnede føringer med kostnader knyttet til regulering, rekkefølgekrav, regulerings-formål og politiske føringer. Det er utfordrende å fastsette verdi av utviklings-eiendom da alle disse faktorene bør vurderes.

I praksis blir det ifølge Leikvam og Olsson (2014) benyttet en kostnadsvurdering der en baserer seg på budsjettkalkyler, men etter hvert som prosjektet utvikler seg vil prisinnhenting på nytt erstatte budsjettpriser og utgjøre en eksakt pris. Det er ikke mulig å forutse fremtidig betalingsvilje til kunden, men en kan gjøre seg opp en mening ut fra historiske data og nærliggende prosjekter. Meglere har egen statistikk på feltet og vil ha helt oppdatert informasjon gjennom daglig virke. Det finnes ikke noen bestemt formel for å finne tomtens verdi, men en regner seg ofte frem til den ved bruk av analyser.



Figur 6: Residualmodellen (Kilde: ECON et al., 2005)

Residualmodellen viser at tomteverdien fremkommer som differansen mellom salgspris, risikopremie og utviklings-/bygningskostnader. Tomt er et knapt gode i pressområder og prisen vil derfor ha en større betydning for samlede produksjonskostnaden i slike områder (ECON et al., 2005). Tomteprisen er en residual og endringer i markedspris vil smitte over på tomteprisen.

I praksis brukes det forhåndskalkyler for verdifastsettelse av utviklingseiendom. Røsnes og Kristoffersen (2009) har oppsummert forhold som vil være med å gi en endelig verdifastsettelse av tomt ved bruk av kalkyle. Denne er illustrert i tabell 3.

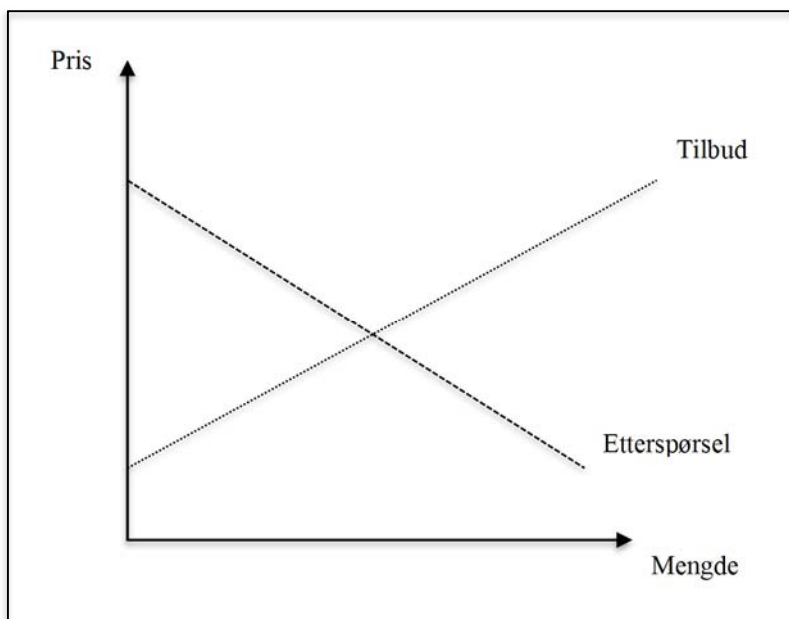
Vurdering	Forklaring
<i>Verdivurdering/formål</i>	Verdien av tomten som eiendomsutvikler er villig til å betale.
<i>Tomten</i>	Vurdering av kvalitetskriterier.
<i>Bebyggelse</i>	Reguleringsstatus og vurdering av politiske retningslinjer og administrativ kommune. Komme frem til endelig utbyggingsareal.
<i>Gjennomføring</i>	Byggestart, programmering.
<i>Marked</i>	Markedspris blir satt per kvm. salgsareal.
<i>Forhåndskalkyle</i>	Baseres på forannevnte prosjekt og markedsforhold, kostnader til bygging og deretter tomtepris per kvm.
<i>Nåverdiberegning</i>	Beregning som viser kapitalavkastning over tid.
<i>Preferanser på tomtepriser</i>	Tomtepriser i aktuelt område.
<i>Verdifastsettelse</i>	Tomteprisen settes med salgbart bygningspotensiale lagt til grunn.

Tabell 3: Verdifastsettelse av tomt med kalkyle (Kilde: Røsnes og Kristoffersen, 2009).

3.5 Prisdannelse i et marked

Markedet for utviklingseiendom er uregulert og prising i dagens marked vil bestemmes av det frie markedet, der *markedets usynlige hånd* (Solberg, 2009) vil være med å definere likevektsprisen (Micklethwait and Wooldridge, 2003). Markedets usynlige hånd er en teori om at summen av hver handling et individ tok av egen interesse, ville være samfunnets beste. Marked-slikevekt vil likevel ut fra teori være når tilbud og etterspørsel møter hverandre.

Utviklingseiendom vil ha store individuelle forskjeller i forhold til kvaliteter, egenskaper og på den måten også ulik pris. Bakgrunn for teori vil være at en søker å kvantifisere og forutsi tilbuds- og etterspørselssiden. Dette kan illustreres ved modellen for prisdannelse i et marked (se figur 7). Av figur leser en at dersom det skjer en prisendring vil det påvirke etterspørselen av godet. Priselastisitet er et mål på hvor elastisk etterspørselen er etter gode når prisen endres, alt annet likt (Solberg, 2009).



Figur 7: Prisdannelse i et marked (Kilde: Egenprodusert etter Moen og Riis, 2017)

Nes og Biong (2009) mener pris må stå til kundens reelle opplevelse av nytteverdien til et produkt. Et marked for utviklingseiendom vil være der selger og kjøper tilbyr produkter /tjeneste, og pris vil være en faktor for beslutning for kjøp/ikke kjøp. Tilbudskurven vil stige mot høyre når markedet ønsker å tilby en høyere pris. Konsekvensen kan bli at for mange grunneiere ønsker å tilby eiendom, og etterspørselen blir mett, da blir en tvunget til å senke prisen. Tilbudssiden er påvirket av faktorene fysiske begrensninger, reguleringer, avstand, attraktivitet og eierforhold (ECON et al., 2005). Etterspørsel etter eiendom vil synke når prisen

stiger, samtidig vil etterspørselen etter bolig øke når konsumentens inntekt øker. I boligmarkedet ser vi at de siste årene har det vært utfordrende å møte etterspørselen, da det er tidkrevende å bygge nok boliger. En bør se at en økt etterspørsel i dag kan presse prisene oppover, men over tid kan et overskudd igjen senke prisene. Som utvikler må en følge markedet og se hva som påvirker pris i markedet. Rapporten utarbeidet av ECON et al., (2005) viser til at etterspørselssiden er påvirket av faktorer som befolkningsstørrelse, inntektsnivå, personlige preferanser og tilgangen på aktuelle alternativer.

3.6 Mekanismer for prisdannelse

Det er en utfordrende faktor å fastsette pris for utviklingseiendom. De ulike mekanismene for prissetting av eiendomsobjekter vil være avgjørende for å kunne gi en vurdering av utvikling i tomtepris. Prising av eiendom vil etter teorien være delt i kostnads-, markeds- og verdibasert-prising, og vil avhenge av informasjon man baserer beslutning på.

Kostnadsbasert prising

Pris blir satt på bakgrunn av kostnader knyttet til et bestemt produkt eller gitt tjeneste (Fog, 1994). Det skilles mellom fullkostprising og kostnadspåslag. Fullkostprising er når pris blir satt ut fra de totale kostnadene ved å produsere varen og legger til en nettofortjeneste. Ved kostnadspåslag tar man utgangspunkt i variable kostnader knyttet til å produsere varen. I tillegg legges det til en bruttofortjeneste for å dekke faste kostnader og nettofortjeneste*.

Markedsbasert prising

Eksterne faktorer setter pris på produktet ved markedsbasert prising. Faktorer vil være prisen til konkurrerende prosjekter, markedets størrelse, elasticitet og nytten forbrukeren får av produktet (Fletcher & Russell-Jones, 1997). Salgsprisen for produktet blir satt lik eller tilnærmet konkurrentens pris. Utfordringen her er at selger av produkt må ha en forståelse av kostnader, og må ta hensyn til dette selv om markedet generere en lavere pris. Fletcher og Russell-Jones (1997) teori viser at det er mange fordeler ved bruk av denne metoden. De henviser her til at en sparer tid, men at det er avgjørende at en har gode økonomiske beregninger lagt til grunn og sikring av kostnader.

Verdibasert prising

Pris settes ut fra hva kunden er villig til å betale for produktet. I praksis betyr dette at en ønsker å skape verdi for kunden og dermed mer betalingsvillig. For å identifisere hva prisen på produktet skal bli benyttes det grundig kartlegging av hva de tror kunden ønsker å betale for produktet (Nagle and Holden, 2002). Det kommuniseres så ut til kunden som skal overbevises om at prisen gjenspeiler verdi. Kjøperens opplevde verdi og betalingsvilje betraktes som eksterne faktorer i markedet. Oppsummert bør bedrifter sette pris ut fra eksterne og interne forhold i forbindelse med prisfastsettelse. En kan ikke sette pris som ikke dekker kostnader, og heller ikke en pris som markedet ikke absorberer.

*Nettofortjeneste - fortjeneste etter fradrag av alle driftsutgifter.

*Variable kostnader - kostnader som avhenger av produksjon.

3.7 Mulighetsstudier

For å kunne gjøre seg opp en mening om hovedutfordringene til et prosjekt henviser Leikvam og Olsson (2014) til mulighetsstudier. Mulighetsstudier kan bestå av rene kalkyler, prosessvurderinger, tekniske analyser, volumberegninger eller tegnemateriale. I praksis vil en kunne se en kombinasjon av disse analysene.

Studiene vil i hovedsak vurdere volum og formål med prosjektet og kan eksempelvis være et salgsdokument til en investor, politikere, grunneiere eller andre interessenter. Hensikten med dette studiet er å overbevise den annen part om at dette er et godt prosjekt og belyse utfordringer som en som utvikler kan ha knyttet til prosjektet. En mulighetsstudie kan på den måten være en kartlegging av utfordringer knyttet til et gitt areal og påfølgende analyser for å finne gode løsninger på disse utfordringene som kan oppstå (Leikvam og Olsson, 2014). Utfordringer kan eksempelvis være verbale beskrivelser gjennom geografiske analyser for å vurdere om et område er bebyggbart eller ikke.

Leikvam og Olsson (2014) skriver at ved vurdering av en mulighetsstudie er det mange eiendomsutviklere som mener magesfølelsen er den viktigste parameteren. Magesfølelse er eiendomsutviklerens dyrekjøpte erfaring. Dette understrekes ved at en selv må gå grundig inn i mulighetsstudiefasen og vurdere innholdet, og ikke uten videre stole på beregninger og tegninger som er utarbeidet av utenforstående kompetanse hos økonomer, planleggere og arkitekter. Mulighetsstudien blir på denne måten et viktig beslutningsgrunnlag for å kunne vurdere akkvisisjon av et eiendomsobjekt og dette er også hovedhensikten som er å synliggjøre mulighetene. Parallelt går tomten gjennom systematisk med et kritisk blikk med tanke på å få et helhetlig bilde av utfordringene. Deretter utvikles det et konsept for det videre prosjektet. Formålet med å utvikle et konsept vil være å legge til rette for med vellykkede tiltak gjennom å finne den totalt sett beste løsningen, sikre et godt grunnlag for gjennomføring og se mulighetene ved tomten (Leikvam og Olsson, 2014). Leikvam og Olsson (2014) fremhever at utfordringene er mange og det er avgjørende at en som utvikler er bevisst på hvilke som kan oppstå ved gitt prosjekt.

3.8 Overordnede føringer

Tomter er utsatt for betydelige eksterne effekter, omfattende offentlige reguleringer og ufullstendig informasjon (ECON et al., 2005). I Norge har vi overordnede føringer med plan og bygningsloven, men også ulike forskrifter, veiledere og nasjonale standarder for boligutvikling. Loven skal fremme bærekraftig utvikling gjennom en plan, bygg og gjennomføringsprosess. For en utvikler vil foreliggende planer for et område være avgjørende ved akkvisisjon av eiendom. Underlagt lovverket har kommunen utarbeidet en kommune-delplan som er et overordnet styringsinstrument. Denne planen har en samfunnsdel og en arealdel. Hva tomten er avsatt til i kommuneplanens arealdel vil ha betydning for hva som kan bygges på tomten, og dermed også prisen.

Det vil være en politisk risiko ved kjøp av tomter og denne vil som nevnt avhenge av hvilken regulering som oppnås, herunder formål, T-BRA*, når regulering kan påregnes og rekkefølgebestemmelser som foreligger. Overordnede planer må tas hensyn til og det vil komme utgifter knyttet til ulike krav og bestemmelser som foreligger. Rekkefølgebestemmelser og krav til utbyggingsavtaler kan være avgjørende for økonomien i et prosjekt. Kommunal- og moderniseringsdepartementet har lagt føringer for teknisk og sosial infrastruktur (Regjeringen, 2006). Det kan også være forhold som grunnforhold, støy, sol og skygge som er utarbeidet som veiledere fra den respektive kommunen.

Reguleringsstatus vil være sentralt for å avgjøre tomteverdi. For en utbygger vil det være størst verdiøkning for en tomt gjennom regulering og hvor mye som kan utnyttes på tomten. Kompetansen hos utbygger vil være avgjørende for tomtens verdi og gi en indikasjon på om selger eller kjøper skal gjøre denne jobben. Det vil ta tid fra transformasjon av uregulert tomt til regulering og da markedet vil endre seg, samt at kjøper vet best hvilke prosjekter han ønsker å gjennomføre, bør denne jobben overføres til kjøper. Tomtens verdi i forhold til salgspris vil variere på grunn av ulike egenskaper ved den enkelte tomt, geografisk plassering, planer for området, infrastruktur, attraktivitet osv. Den ferdig regulerte tomten vil utgjøre 10-30 % av boligverdien (Leikvam og Olsson, 2014).

4 Metode

Metodekapittelet gir en beskrivelse av hvilke metodisk tilnærming oppgaven skal følge. Her inngår en beskrivelse av metodevalg, utvalgsstrategi, samt litteraturstudiet som er gjennomført som del av masteroppgaven. Kapittelet vil avslutningsvis ta for seg forskningsetiske retningslinjer som vil være viktig under forskningsarbeidet som ble gjennomført våren 2017.

4.1 Introduksjon til metode

Metode er et verktøy innen forskning som sier noe om hvilken fremgangsmåte som blir benyttet for innhenting av informasjon som et steg på veien til ny kunnskap (Johannesen et al., 2016). Hensikten med metode er å forklare hva som er gjort i studien, hvordan den er utført og kjente styrker og svakheter ved tilnærmingen. Gjennom metode skal også leseren kunne vurdere grunnlaget for konklusjonen som blir presentert (Olsson, 2012).

I samfunnsvitenskapen skiller en ofte mellom kvalitative og kvantitative tilnæringsmetoder. Prinsipielt handler skillet mellom hvordan data registreres og analyseres. Kvalitativ metode opererer med tekst, der kvantitative opererer med tall (Johannessen et al., 2010). Valget av metode avhenger av hva som er best egnet til å besvare problemstillingen, hvor mye ressurser en har til rådighet, og hva som er mulig innenfor gitte tidsrammer (Johannessen et al., 2010).

Kvalitativ metode

De kvalitative metodene tar sikte på å fange opp mening og opplevelse som ikke lar seg tallfeste eller måle (Dalland, 2012). Metoden er mindre opptatt av årsakssammenhenger, men vil heller gi en forståelse og beskrive hvordan mennesker oppfatter verden og hvilke relasjoner som betyr noe for oss. Kvalitativ metode gir et intensivt design, der metoden innebærer å hente mange opplysninger om få undersøkelsesenheter (Dalland, 2012). Ved bruk av kvalitativ metode for å undersøke problemstillingen vil jeg kunne si noe om eiendomsutviklers tilnærming til tomte-ervert og hva de mener at kan gjøres for at mindre gode tomter kan bli noe bedre. I følge Jacobsen (2015) vil en ved bruk av intervjuer vil en som forsker få en nærhet og bedre forståelse av et fenomen. Studiet er fleksibelt og muliggjør på den måten endringer i spørsmålet etter hvert som en får ny informasjon.

Kvantitativ metode

De kvantitative metodene tar sikte på å forme informasjonen om til målbare enheter som kan gi oss mulighet til å gjøre regneoperasjoner. Forskeren vil først systematisk skaffe seg sammen-

lignbare opplysninger i form av tall, og til slutt analysere mønsteret i tallmaterialet (Dalland, 2012). Jacobsen (2015) mener at hensikten med denne metoden er å standardisere informasjon slik at man kan analysere mange enheter samlet. Ser en denne metoden opp mot problemstillingen vil det være utfordring ved at metoden ikke vil fange opp personlig erfaringer og kunnskap, noe som essensielt.

Metodetriangulering

Halvorsen (2008) underbygger at en metodetriangulering er når en benytter en kombinasjon av datainnsamlingsmetodene for å styrke resultat og kompensere for svakheter ved den brukte metoden. I denne oppgaven kunne forsker ha utformet en spørreundersøkelse som kunne blitt sendt til mange eiendomsutviklere, for deretter å gjennomføre dybdeintervjuer som ville underbygget det som kom frem i undersøkelsen. Grunnet begrensning i tid og kapasitet ønsket jeg å se bort fra dette og fokusere på informasjon gjennom flere samtaler med aktører i bransjen. Jeg mente at de utvalgte dybdeintervjuene gav meg den troverdigheten samt den kommersielle og praktiske vinklingen jeg ønsket for oppgaven.

4.2 Valg av metodisk tilnærming og forskningsdesign

Det er valgt å benytte en holistisk tilnærming i denne oppgaven. Jacobsen (2015) beskriver det som en tilnærming som innebærer å forstå fenomener som et komplekst samspill mellom enkeltindivider og den sammenhengen de inngår i. Samspillet vil i denne oppgaven være ulike utviklernes tanker rundt utbygging på mindre gode tomter, og konteksten vil være markedet de befinner seg i er et viktig forståelsesgrunnlag for drøfting av de empiriske funnene. Tilnærmingen vil også ha likhetstrekk med en individualistisk tilnærming, der enkeltmennesker er den viktigste datakilden (Jacobsen, 2015).

Ved bruk av en holistisk tilnærming er ifølge Jacobsen (2015) en kvalitativ metode med et intensivt design best egnet for å svare på problemstillingen. Intensivt design benyttes når en ønsker å gå i dybden på et fenomen, hvor få enheter undersøkes. Hensikten er at en får detaljert og grundig forståelse av hvordan virkeligheten er og oppfattes, og hvordan ting henger sammen (Jacobsen, 2015). Den kvalitative metoden vil gjøre at respondentene får større spillerom og får mulighet til å dele erfaringer og ordlegge seg fritt. I følge Johannesen et al.,(2016) vil en på den måten komme nærmere inne på det som undersøkes og en får en forståelse av hvordan de oppfatter virkeligheten rundt seg og hvilke holdninger de har.

4.2.1 Datainnsamling

Det er valgt å benytte litteraturstudie, casestudie, dokumentanalyse og intervju som informasjonsinnhenting.

Litteraturstudie

Hensikten med litteraturstudier er å kartlegge hvilken forskning som allerede finnes på området og hvilke metoder som er benyttet (Johannessen et al., 2010). Litteratursøk er i denne oppgaven brukt som en forberedende aktivitet for å anskaffe nødvendig informasjon (Olsson, 2011). Det finnes lite informasjon om tema jeg ønsket å fordype meg i, og litteratursøk gav på den måten en teoretisk forankring til oppgaven. Som forsker startet arbeidet med å tilegne kunnskap og danne en oversikt over temaet gjennom foredrag, bedriftspresentasjoner og uformelle samtaler med aktører i bransjen. Dette ble gjort for å få et større perspektiv og på den måten jobbe jeg strategisk dypere ned. Dette vil danne grunnlag for søkeord og gitt problemstilling. Ut fra tidligere forskning leste jeg sammendrag fra større masteravhandlinger, samt gjorde dypere forskning der dette var interessant. På en slik måte ble jeg kjent med en større mengde material.

Denne metoden kan også bli kvantitativ der større mengde materiale kan være lurt å strukturere i et skjema.

Ved innhenting av data benyttet jeg vitenskapelig kvalitetssikret informasjon gjennom søkemotorene; NTNU Universitetsbibliotek, Google Scholar og BIBSYS. Publikasjoner og rapporter ble vurdert med kritisk blikk. Avisartikler, eiendoms podcast og annen informasjon fra internett ble brukt som supplement.

Tema	Søkeord
<i>Tomtepris</i>	Tomtepris, tomtepris Oslo, boligprisindeks, utviklingseiendom
<i>Akkvisisjon</i>	Strategi ved akkvisisjon, usikkerhetshåndtering, vurdering ved kjøp av tomt, risikovurderinger, erverv av tomt, tomteerverv
<i>Eiendomsutvikling</i>	Real estate development, eiendomsutvikling, tidligfasevurdering, utviklingsprosessen
<i>Vurderingskriterier</i>	Prosjektledelse, prisstrategier, mekanismer for prisdannelse i et marked,

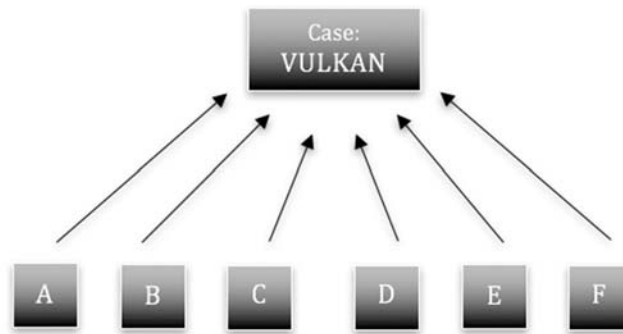
Tabell 4: Søkeord (Kilde: Egenprodusert)

Casestudie

Casestudie er en utredningstilnærming som kjennetegnes ved at undersøkelsene er rettet mot å studere ny informasjon om få enheter eller caser (Thagaard, 2006). Jacobsen (2015) anbefaler bruk av casestudie når en ønsker dypere forståelse av en aktuell hendelse. En enkeltstående case som er valgt i denne oppgaven gjør at kunnskap tilegnet gjennom den kan generaliseres til andre eiendomsutviklere. Det er i denne oppgaven valgt å bruke prosjekt Vulkan, som et regulært case. Se kapittel 2 *Presentasjon av case*. Caset skal øke forståelse og være generaliserbart til andre prosjekter som er gjennomført på mindre gode utviklingseiendommer.

Innhenting av data for casestudier blir ifølge Bryman og Bell (2015) ofte gjennomført ved hjelp av intervjuer eller deltakelse i bedriften. For denne oppgaven er det valgt å innledningsvis benytte en samtale med eiendomsutvikler for case Vulkan. Ut fra denne samtalen ble det utviklet videre hypoteser som senere ved hjelp av teori og diskusjon med aktører i bransjen ble til mine forskningsspørsmål. Dette dannet også grunnlag for endelig problemstilling. Når denne var satt ble seks andre eiendomsutviklere i Oslo kontaktet for intervju som ville underbygge påstanden om case samt gav meg en forståelse av praksis tilnærming til akkvisisjon av utviklingseiendom i markedet vi opererer i. Modellen vil forklare hvordan intervjuene med de

ulike utviklere skal drøftes opp mot case. I tillegg til disse har jeg kontaktet en utvikler i Sverige som har gjort identisk suksess med tilsvarende utviklingseiendom som Vulkan. Denne er illustrert som et supplement til oppgaven. Caset blir brukt for å illustrere viktighet av kvalitet ved akkvisisjon av utviklingseiendom.



Figur 8: Aktørene som ble intervjuet A-F opp mot Case (Kilde: Egenprodusert).

Dokumentanalyse

Dokumentanalyse er en kvalitativ innholdsanalyse der forsker samler inn data som analyseres for å få frem viktige sammenhenger og relevant informasjon om det, eller de forholdene samfunnet vi ønsker å studere (Grønmo, 2004). Dokumentene deles ofte inn etter type dokument der en skiller mellom primær- og sekundærdata. Sekundærdata er informasjon som har blitt innhentet, strukturert og publisert for andre formål enn for den aktuelle beslutningssituasjonen (Solberg, 2009). Det er i denne masteroppgaven benyttet kvalitativ sekundærdata fra forskningsrapporter utarbeidet av profesjonelle aktører. Dette er blitt analysert og tolket for å finne svar på forskningsspørsmål og hovedproblemstillingen gitt for oppgaven. Sekundærkilder bygger på en primærkilde ved at den henviser, refererer eller bygger på primærkilden (Johannessen et al., 2010). Denne kunnskapen har jeg tilnærmet meg gjennom pensumlitteratur, tidligere lærebøker i økonomi, strategi og eiendomsmegling, offentlige dokumenter og ulike tolkninger knyttet til rapportene som er utarbeidet. Her har jeg vært kritisk til opphavet til kilden, og at jeg skiller mellom hvilke dokumenter som er troverdige og ikke-troverdige. Denne metoden vil hjelpe meg å få bakgrunnsinformasjonen og strukturert teori og materiale jeg har til rådighet for videre arbeid.

Intervju

Det er i denne oppgaven valgt å benytte kvalitative forskningsintervjuer. Denne metoden blir karakterisert som en samtale med en struktur og et formål, og egner seg når vi ønsker å studere meninger, holdninger og erfaringer (Kvale og Birkmann, 2009). Det er intervjuer sitt ansvar å

gjennomføre den prosessen og kontrollerer situasjonen innenfor ønskede rammer. (Johannessen et al.,2010). En skiller her mellom et strukturert, semistrukturert og åpne intervjuer.

Strukturen på intervjuet avhenger av hvordan rollefordelingen en ønsker mellom informant og intervjuer. Et strukturert intervju kjennetegnes ved at forsker gjennomfører intervjuet ut fra forhåndsbestemte, standardiserte spørsmål (Johannessen et al.,2010). Den åpne vil være at en lar informant styre situasjonen og at forsker holder seg passiv, der det semistrukturerte vil forskeren ha klare indikasjoner på hva en ønsker svar på, men samtidig er åpen for å endre på struktur dersom samtalen fører det med seg. I denne oppgaven er det valgt å gjennomføre semistrukturerte intervjuer med seks ulike eiendomsutviklere, samt uformelle samtaler med prosjektmeglere. Fordelen med dette er at temaene som rettes mot den aktuelle problemstillingen og spørsmålene kan benyttes til at respondenten skal komme med utdypende informasjon (Johannessen et al.,2010). Et semistrukturert intervju har en plan over hvilke tema forsker ønsker å berøre, men er åpen for å endres underveis på bakgrunn av informasjon og komme med oppfølgingsspørsmål etterhvert.

Det vil i forkant av intervjuene utarbeides en intervjuguide som skal gi respondent mulighet til å se tema og underspørsmål som forsker ønsker å få svar på. Det vil være avgjørende i en slik type struktur at begge parter føler at de kan ha en samtale rundt temaet, og en bør derfor starte med enkle og grunnleggende spørsmål som vil være lett for informant å svare på. På den måten kan forskeren få informant til å være komfortabel med situasjonen (Johannessen et al.,2010). Gjennom intervjuet kan en ta opp utdypende og mer personlige spørsmål. På slutten vil en senke den emosjonelle graden igjen, og få informanten til å lande. Her bør en skape en god følelse for intervjuobjektet og han/hun kan forlate intervjusituasjonen uten å føle seg eksponert (Johannessen et al.,2010).

Forskeren har i denne oppgaven gjennomført seks intervjuer, hvor hvert av intervjuene varte mellom 45 min til en time. I tillegg er det gjennomført en innledende samtale på litt over en time. Det ble i forkant av intervjuene sendt ut en mail om hva jeg ønsket å snakke med informant om, men ingen spesifikk intervjuguide. Dette gjennom nøye vurdering opp mot at jeg ikke ønsket at informant skulle tenke ut svar på forhånd og på den måten ville mine svar danne et bedre bilde av virkeligheten.

Intervjuene startet alltid med en gjennomgang av samtykkeskjema der bakgrunn og hva jeg ønsket ut fra møtet med dem ble klargjort. Respondent fikk skrive under på at informasjonen ble anonymisert og at den kun skal brukes til denne oppgavens formål. Intervjuene ble gjennomført i virksomhetens egne lokaler, med unntak av et telefonintervju. Alle intervjuer ble tatt opp gjennom lydopptaker på mobiltelefon for deretter å bli transkribert. Under intervjuet benyttet jeg meg av notater som gjorde at jeg hadde den strukturen jeg ønsket og en kontroll på at jeg fikk den informasjonen jeg ønsket av respondent. Dette var også en sikkerhet jeg ønsket å ha dersom noe skulle skje med lydopptaket. På den måten ble tok jeg også mer del av intervjuet og fikk med meg informasjon som kom gjennom kroppsspråket. Thagaard (2006) påpeker at en gjennom kroppsspråket kan det komme frem nyttig informasjon som viser informantens holdninger og meninger rundt det gitte tema, og som sier mer enn ord.

Etter intervjuene ble respondent spurt om de ønsket ferdig transkribert intervju for gjennomlesning, da dette kan være en trygghet for informant. Informasjonen ble behandlet ut fra etiske retningslinjer, behandlet mer under 4.6.

4.3 Utvalgsmetode

En skiller mellom to ulike utvalgsmetoder ved bruk av kvalitativ metode, tilfeldig utvalg og strategisk utvalg (Dalland, 2012). Tilfeldig utvalg innebærer å oppnå et representativt utvalg gjennom en tilfeldig utvelgelse av respondenter. Ved en strategisk utvelgelse velges respondenten ut fra hvem forskeren mener har noe å fortelle om det fenomenet vi ønsker å vite noe mer om (Dalland, 2012).

I denne oppgaven ønsker jeg å se på aktører med eiendomsutvikling som primæraktivitet. Jeg ønsker å sikre et best mulig bilde av situasjonen ved å avgrense til større bedrifter som driver med eiendomsutvikling primært i Oslo-regionen. Det var et ønske om at aktørene som ble intervjuet skulle ha vært i bransjen i mer enn tre år, slik at resultatet skulle komme av erfaring og kunnskap i bransjen. Private utbyggere ble derfor utelukket i denne oppgaven, da oppgaven på den måten ville blitt for stor. Det er ikke gjort noen avgrensning i forhold til næring og bolig, da daværende kunnskap ikke tilsa at det burde være noen forskjeller innen tilnærming til tomt.

Det er tatt stilling til størrelse på utvalget, da oppgaven er begrenset i tid og økonomi. Det er vanlig å begrense til færre enn ti intervjuer (Johannessen et al., 2016). Jeg ønsket å gjennomføre seks intervjuer for å styrke funnene i oppgaven og gi den en bredde. Ut fra kriteriene nevnt over ble det utarbeidet en liste over informanter som jeg ønsket et samarbeid med. Eiendomsutviklerne ble kontaktet via mail og forhørt om interesse for denne masteravhandlingen og tema.

4.4 Undersøkelsens kvalitet

I arbeid opp mot besvarelse av gitt problemstilling er det avgjørende å vurdere validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålidelighet). Olsson (2014) presiserer at reliabilitet skal være et uttrykk for om en måler på rett måte, og validitet om en måler de rette tingene.

4.4.1 Validitet

Validitet handler om hvor godt eller relevant data representerer fenomenet (Johannessen et al., 2010). I empirien skiller en mellom intern og ekstern gyldighet. Den interne gyldigheten sier noe om hvorvidt empirien gir dekning for de konklusjonene en trekker, mens ekstern gyldighet handler om i hvilken grad funnene kan generaliseres.

I denne oppgaven er det valgt et intensivt design som vil gjøre at den interne gyldigheten er høy. Studien tar utgangspunkt i intervjuobjektene som blir studert og deres forståelse av den konteksten de inngår i. Avhandlingen vil være relevant for de som deltar, noe som gir den riktig beskrivelse av virkeligheten (Jacobsen, 2015). Det vil ifølge Jacobsen (2015) være grunnlag for teoretisk generalisering, men på grunn av få enheter som blir undersøkt vil det ikke være mulig å generalisere. Ved bruk av kvalitativ metode vil utvalget som undersøkes være begrenset, og kan derfor ikke overføres til alle eiendomsutviklere i hele landet. Likevel vil de seks ulike intervjuobjektene lokalisert i Oslo-regionen underbygge oppgavens eksterne validitet.

4.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet er i hvilken grad en kan stole på at resultatene er pålitelige (Dalland, 2012). Det vil si om en får samme resultatene dersom en eksempelvis hadde gjennomført intervjuene en gang til. Påliteligheten til innsamlet data vil avhenge av hvordan det blir samlet inn og hvordan det blir behandlet.

I denne oppgaven er det brukt kvalitative semistrukturerte intervjuer. Intervjuene skal sikres gyldighet og ved å benytte informasjon som kommer uoppfordret fra respondent kan det gi større gyldighet ifølge Jacobsen (2015). Ved bruk av denne metoden kan det være feilkilder i selve kommunikasjonsprosessen (Dalland, 2012). For å øke reliabiliteten i oppgaven har jeg forsikret meg om at spørsmålene er forstått og benyttet meg av lydopptak for at svarene blir notert ned korrekt. Det har også blitt stilt oppfølgingsspørsmål fra respondent og min side under intervjuene, noe som har sikret korrekt informasjon og at alle har forstått spørsmålene.

4.5 Kildekritikk

Kildekritikk er metoden som benyttes for å fastslå om en kilde er sann (Dalland, 2012). Innhenting av informasjon knyttet til temaet kvalitetsvurderinger ved akkvisisjon av eiendom har vist seg å være krevende. Det eksisterer lite informasjon og en bør ifølge Jacobsen (2015) vurdere kunnskap og kompetansen til forfatterne av kildene.

Det er benyttet forskningsrapport *Prising og transaksjoner av boligtomter* utarbeidet av Econ, Oppdragsgiver for rapporten er kommunal- og regionaldepartementet. Rapporten er utarbeidet gjennom et samarbeid mellom Holte prosjekt, Prosjektjuss og ECON analyse. For å vurdere kunnskap og kompetanse til denne rapporten blir det i denne rapporten brukt kvalitative semistrukturerte intervjuer. Det bør nevnes at eiendomsutviklerne som ble intervjuet er temmelig generelle, antagelig fordi de ikke ønsker å dele for mye av egne konkurransefortrinn.

I tillegg benyttes det litteraturstudier om temaet. Litteratur er hentet fra fagbøker i markedsføring, eiendoms-utvikling, økonomi og prosjektledelse. Regjeringen og Oslo kommune sine egne sider ble også benyttet for å finne offentlige dokumenter for marked og føringer som omhandler pricing av tomter.

4.6 Forskningsetikk

Johannessen et al., (2010) viser til at en som forsker skal underordne seg forskningsetiske prinsipper og retningslinjer. Etikk i forskning dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering om handlinger er riktige eller gale, og gjelder også forskning som all annen virksomhet i samfunnet. Som forsker har en plikt til å vurdere valgene en tar gjennom hele prosessen, spesielt samfunnsvitenskapelige undersøkelser som har direkte tilknytning til enkeltmennesker og forhold mellom mennesker.

Nerdrum (1998) viser til at det er tre typer hensyn: Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv, samt forskerens ansvar for å unngå skade. Selvbestemmelse og autonomi handler om at forskeren må tilegne seg respondentens frie og informerte samtykke (Thagaard, 2006). I denne oppgaven har jeg som forsker lagt frem informasjon om hensikten med undersøkelsen, hvordan data skal håndteres og hvilken innvirkning det kan få for respondent i form av et samtykkeskjema, se vedlegg 2.

Videre vil forskerens plikt til å respektere privatliv være et spørsmål om anonymitet og behandling av informasjon. En må være bevisst på at en som forsker har et ansvar da graden av informasjon og følelser vil spille inn på respondent. Det kan handle om at intervjuobjekt føler at spørsmålene blir nærgående og at temaene utløser ubehag. I denne oppgaven er informantene gitt fiktive navn for å skille ulike eiendomsutviklere, uten at en i senere tid kan identifisere dem. På den måten vil en slippe meldeplikten til Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste. Informasjon som er samlet inn gjennom undersøkelser, skal brukes kun til det formålet dataene er samlet inn for og kan ikke brukes i andre sammenhenger (Johannessen et al., 2010).

Det siste kravet er forskerens ansvar for å unngå skade gjennom å sikre at respondent blir gjengitt korrekt, fullstendig og i riktig sammenheng. I denne oppgaven skal dette sikres gjennom opptak og deretter transkribering av intervjuene. Alle respondentene samtykket opptak av intervjuet, og ønsket ikke ferdig transkribert intervju for gjennomlesning. Dette var et tilbud fra meg som forsker slik at de hadde mulighet til å endre på uttalt informasjon eller om jeg kan ha feiltolket noe.

4.7 SWOT- analyse av gjennomføringsstrategi

SWOT – analyse er et verktøy for å synliggjøre styrker, svakheter, muligheter og trusler (Samset, 2015). Matrisen er delt inn i styrker og svakheter, der styrkene brukes til å se muligheter, mens svakheter vil gi et bilde på hvilke utfordringer en kan møte i prosessen med denne utredningsoppgaven. Denne helthetsvurderingen knyttet til muligheter og trusler vil legge føringer for videre arbeid opp mot hovedmålet med oppgaven, som her er ferdig rapport.

Styrker	Svakheter
<ul style="list-style-type: none">- Semistrukturerte intervjuer som gir informant og respondent mulighet til å snakke fritt om tema. Dette kan gjøre at en får mer og annen informasjon enn ved strukturerte intervju.- Kvalitativ metode gir detaljert og praktisk tilnærming som er ønsket for oppgaven	<ul style="list-style-type: none">- Ikke metodetriangulering- Statistisk generalisering kan være problematisk
Muligheter	Trusler
<ul style="list-style-type: none">- Enkeltstående casestudie er godt egnet til analytisk generalisering- Ikke forhåndsbestemte svar fra informanter. Informant måtte ta spørsmål som de kom, ikke tilsendt intervjuguide, men fikk mail om temaet jeg ønsket å ha en samtale om.- Videre forskning innenfor et aktuelt tema	<ul style="list-style-type: none">- Lite informasjon fra utviklere- Forvirring av hva jeg ønsker svar på- For stor variasjon i svarene til at en kan trekke konklusjoner

Tabell 5: SWOT-analyse for gjennomføringsstrategi (Kilde: Egenprodusert)

Som vist i matrisen, tabell 5, var det en rekke faktorer som kunne påvirke utslaget av denne rapporten. Arbeidet med å bevisstgjøre hvilke faktorer som kan påvirke et resultat gav meg et klart bilde på hvilke utfordringer som kan oppstå ved arbeid med denne problemstillingen. Dette verktøyet gjør at en blir mer bevisst og kan strukturere informasjon på en bedre måte, og på den måte unngå fallgruver.

5 Resultat

I dette kapitlet presenteres innledningsvis funn fra intervjuene opp mot case. Deretter fremlegges sammendrag fra intervjuene med en struktur etter eiendomsutviklingsprosessen for å underbygge funnene som har kommet frem i case for dermed å få en praktisk tilnærming til akkvisisjon av utviklingseiendom.

Det er blitt gjennomført seks semistrukturerte intervjuer der både informant og respondent var fysisk tilstede, med unntak av et intervju som ble gjennomført som telefonsamtale. Det er i tillegg innledningsvis i prosessen blitt benyttet en uformell samtale med eiendomsutvikler for utvalgt case. Hensikten med case er å underbygge og belyse hvilke kvalitetskriterier eiendomsutvikleren ser som avgjørende ved akkvisisjon og hvordan en mindre god tomt kan bli et vellykket prosjekt.

Det er valgt å anonymisere intervjuobjektene og blir heretter delt inn ved kategorisering fra Eiendomsutvikler A-F. Alle intervjuer ble transkribert etter gjennomføring og danner grunnlag for sammendragene presentert her. Siden organisasjon, bakgrunn og kunnskapsnivå vil variere er det valgt å gi en introduksjon som start til hvert underkapittel. Sammendragene vil presenteres ut fra gitt struktur og danner føringer for dette kapitlet.

Resultatet blir i dette kapitlet presentert på en objektiv og oversiktlig måte. Intervjuguiden og resultatkapitlet er satt opp etter samme oppsett. Dette oppsettet tar utgangspunkt i modellen illustrert av Olsson (2014) av eiendomsutviklingsprosessen med avgrensning til tidligfasen. Tidligfasen blir her delt inn i ambisjon/ide, tomtesøk, markedsanalyse og mulighetsstudier. Parallelt med disse vil strategisk planlegging, markedsanalyse og beregning av eiendomsverdi belyses slik at forskningsspørsmålene blir besvart.

5.1 Case Vulkan

Idé/Mål

Strategien til Aspelin Ramm ved utvikling av dette området tilsvarer organisasjonens satsning på områdeutvikling. Ved akkvisisjon av Vulkan ble utviklerne informert gjennom en avisannonse der det ble budrunde for kjøp av eiendommen. Det var Statsbygg som tidligere hadde lagt føringer på eiendommen og byantikvaren hadde lagt klare rammer for hva som kunne utvikles på eiendommen.

Det var flere interessert i utviklingseiendommen, men det var Aspelin Ramm AS og Anton B. Nilsen som vant den ved budrunde. Aktøren forteller at de hadde finansiering til å gjøre et raskt kjøp og var ikke avhengig av noe finansiering av andre partnere, noe som gjorde at prosessen gikk fort. Det ble lagt en klar strategi der eiendommen skulle utvikles som et by-prosjekt. Eiendomsutvikleren forteller at de skulle sy sammen brukerne og byggene, og på den måten skape en tilhørighet og en naturlig fasilitet for brukerne ved å tilpasse det til eksisterende demografi. De var også tydelige på at de skulle bygge noe de kunne være fornøyde med om 100 år. Her er det benyttet kompetansen til å se hva Oslo trenger sett med et lengre tidsperspektiv.

Ved kjøp av denne eiendommen ble det gjort få undersøkelser, der utvikleren forteller at de kun så på kartet og så potensiale. Her valgte de å ta en risiko og planleggingen strakk seg over en lang periode. Eiendomsutvikleren fremhever at kompetanse om at aksept for området vil forandre seg. Han viser til at det i 2005 ikke var et område en var villig til å betale 100.000 per kvm for, men at det ti år senere faktisk er det. Denne helhetstanken rundt områdeutvikling og vurderingene som Aspelin Ramm gjorde underveis var avgjørende for posisjonen de har fått i markedet. Her henviser aktøren til at de tidlig hadde satt seg inn i hvilke bestemmelser og retningslinjer de måtte forholde seg til på området, og hadde med seg politikerne i bakgrunnen.

Tomtesøk/Akkvisisjon

Eiendomsutvikler for området forteller at beliggenhet var en av de første kvalitetene de så ved utviklingseiendommen. Her fremhever han at eiendommen hadde en fantastisk beliggenhet, med nærhet til viktige knutepunkt som sentralbanestasjonen, det kongelige slott og Majorstuen. Han forteller videre at ved avgjørelse om akkvisisjon av denne eiendommen så de på kartet og tok en avgjørelse om at området var verdt å satse på. Han forklarer det som den perfekte akse

fra nord/syd. Denne aktøren mente at beliggenheten var langt bedre enn ryktet sa på den tiden, og mente at områdets beskrivelse som et område med mye kriminalitet, møkkete og gammel industri, sump bare gjorde de mer skjerpet til å gå oppoverbakken som lå klar for.

Styremedlemmene mente at det var et skummelt område, der ingen ønsket å oppholde seg. Dagen etter akkvisisjon av denne eiendommen ble det i tillegg publisert en artikkel der området var preget av kriminalitet, prostitusjon og at en burde holde seg unna området. Det er her en må se at psykologi spiller inn og at en måtte overvinne og snu inntrykket av området. Det var avgjørende å jobbe internt i bedriften der kommunikasjon og en klar strategi var avgjørende. Her er det viktig at man er åpne om de utfordringene er står ovenfor, men at en har et ønske og viser til en masterplan for hva en hele veien skal gjøre. Det var her utvikleren kommunisert at eiendommen er unik. Området hadde en nærhet til gode kvaliteter som Akerselva, Grünerløkka og Østvest passasjen. Likevel hadde de utfordringer med at området er solfritt, østvendt og uten balkonger. Det ble her gjort vurderinger sammen der flere av prosjektlederne på kontoret ønsket å se hva byen trengte om 5-15 år.

Eiendommen hadde mange utfordringer og med et langt tidsperspektiv ville området forandre seg, og de mente at ved å skape noe unikt ville nok prosjektet bli vellykket. Aktøren som jeg snakket med forteller at deres store forbilde er IKEA, der de har klart å skape noe utenfor alle beliggenheter, men noe unikt nok som gjør at mennesker faktisk ønsker å kjøre langt for å få tak i spesielle ting. Det ble lagt fokus på multibruk og fasilitetene som området allerede hadde, som tilgang til Akerselva og bruk av eldre bygg.

Markedsanalyser

Prisen vurderer eiendomsutvikler for Vulkan til å tilsvare utfordringene og kvalitetene til området. Ved akkvisisjon av denne tomten var det som tidligere nevnt flere interesserte, men det var Aspelin Ramm AS og Anton B. Nilsen som vant budrunden. Den var lenge blitt sett på som en av byens dårligste tomt med rykter som en bydel folk ikke ønsket å oppholde seg i. Aspelin Ramm fikk på denne måten en god handel med fordelaktige priser for eiendommen. Flere utviklere mener at posisjonen til denne utvikleren var det som gjorde at kjøp av denne eiendommen ble til, men ifølge utvikleren selv stemmer ikke dette.

Her fremhever eiendomsutvikleren at kunnskap om hva politikerne ønsker seg i fremtiden er en av suksessoppskriftene til Vulkan. De ønsket ikke å presse grensene og ønsker heller en tomt

som ingen andre ønsket. Eiendomsutvikleren har kapital til å tåle motgang i markedet og på den måten sitte på en eiendom gjennom dårlige tider. De er et solid fundamentert selskap som kan tåle en lengre utviklingsprosess.

Tomteprisen for Vulkan gjenspeiler området og beliggenheten. Eiendommen lå i brakk og her ligger det mange år med investering og jobb for å få til et vellykket prosjekt. Det var også svært få andre aktører som ønsket å bygge større sentrumsområder da mange mente at det ville være minimal inntjening. En ble på denne måten tvunget til å ta vare på industribygg, bygge kulturbygg og gi noe tilbake til samfunnet. Det var en ukjent og dårlig tomt. Det var etter aktørens uttalelser et røverkjøp. Når spørsmålet om en god idé kan bli et godt prosjekt fremhever samtlige aktører Vulkan. De forteller at Aspelin Ramm klarte å se muligheter der ingen andre turte å ta risiko. Det handler om å tilpasse prosjektet til markedet som er frem i tid og naboene som ønsker å oppholde seg på området, noe de traff godt på.

Mulighetsstudier/konsept

Eiendomsutvikleren hadde en god innsikt og kompetanse gjennom at de kontinuerlig jobber tett med mange aktører i bransjen. De ser viktigheten med å sette seg inn i langsiktige planer og er gode på møter med politikerne og tilpasse prosjektene deretter. I dette prosjektet beskriver eiendomsutvikleren at reguleringen var et stort sjakktrekk, da dette gjorde at en fikk en fornuftig prosess med plan- og bygningsetaten. Første gang fikk de en striperegulering der en til rettelegger for multibruk ved at en kan omprogrammere området etter hvert i utviklingsprosessen. Her valgte utvikler ut hvilke funksjoner som skulle inn på området, men lot markedet bestemme hvor de skulle ligge. Samtidig hadde de et godt samarbeid med byantikvaren der de hele tiden hadde innsyn i prosessen og fikk legge frem sine synspunkter.

Ved å være en utvikler som tenker på området og ikke kun profitt kommer de ofte på god linje med byantikvar og hva plan- og bygningsetaten faktisk ønsker for området. Dette gjør prosjektering enklere og tilpasning til hva som er ønskelig av boligprosjekter i fremtiden. Avkastning vil være avgjørende for en utvikler, men det fremkommer at gode referanseprosjekt er viktigere på lengre sikt.

Ut fra samtaler med prosjektmejlere i Oslo kommer det også frem at det finnes mange eksempler på mindre gode tomter som har blitt gode prosjekter. Et eksempel som ble nevnt både under eiendomsutviklingsdagene og av meglerne selv var Tuletornen. Dette er et prosjekt

som er utviklet ved Arlanda Flyplass i Stockholm av Oscar Properties. Organisasjonen satser på kreative og moderne løsninger, og ønsker å skape en egen identitet ved deres prosjekt (Oscar Properties, 2017). Prosjektet hadde en dårlig beliggenhet, men solgte likevel bedre enn mange andre utviklere i byen.



Figur 9: Tuletornen (Kilde: Oscar Properties, 2017)



Figur 10: Søndre kvartal Vulkan (Kilde: VulkanOslo, 2017)

5.2 Eiendomsutvikler A

Eiendomsutvikler A er en solid og ansvarlig by- og eiendomsutvikler i Oslo. Denne aktøren satser på områdeutvikling og har levert større og komplekse prosjekter. Ved områdeutvikling har de fokus på samfunnsutvikling, bymiljø og å skape et attraktivt boområde. Informant hadde stilling som daglig leder og har lang erfaring som eiendoms- og næringsmegler.

Idé/Mål

Når det kommer til akkvisisjon av utviklingseiendom har denne organisasjonen en langsiktig strategi der de ønsker å se hva byen kommer til å trenge om 5-15 år. Aktøren ønsker å være en områdeutvikler der de besitter kompetanse til å utvikle ulike prosjekter med høy kvalitet. Aktøren mener at kvaliteter ved utviklingseiendom bør sees på med et bredere perspektiv og at dersom en klarer å skape noe unikt nok vil det uavhengig av tomten bli et vellykket prosjekt.

Denne aktøren søker alltid etter en kombinasjon av større og mindre utviklingseiendom med ulik lokalisering. Selskapet er godt fundamentert og har kapasitet til å kjøpe forskjellig eiendom med ulike kvaliteter. Aktøren fremhever likevel at det er vanskelig å få tak i de gode tomtene da det er mange eiendomsutviklere som ønsker akkurat disse. Det kommer frem at denne aktøren benytter kollegaer i bransjen for å få innsikt i hva som befinner seg av god utviklingseiendom i markedet, men at de også blir kontaktet gjennom mail der andre tipser de en gitt eiendom. Grunnen til dette mener aktøren er at de har gode referanseprosjekter som de kan vise til og har et godt omdømme i bransjen. Aktøren fremhever også at et godt kontaktnett med meglere og samarbeid med andre eiendomsutviklere i bransjen vil gjøre at de kan ta en posisjon, og på den måten gjøre gode kjøp. Siden denne aktøren ønsker å se på boligutvikling på lengre sikt fremheves det også et godt samarbeid med kommune der de også kan gi tilgang på utviklingseiendom, men også her ha en fot innenfor når det kommer til innsyn i planer for byutvikling. Dette gjør at aktører stiller seg bak prosjekt, der aktøren tilpasser et prosjekt opp mot planene som er ønsket for området. Erverv av denne tomten blir på denne måten enklere.

For å lykkes med akkvisisjon av eiendom fremhever denne aktøren at en må ha både et makroøkonomisk og et mikroøkonomisk syn på eiendomsutvikling. En økonomisk kompetanse er avgjørende av å se hva en kan tjene på tomten og ha en forståelse for hva det faktisk koster å sitte på den.

Tomtesøk/Akkvisisjon

Denne utvikleren mener at alt har et potensiale og at skjønnheten kan graves ut fra et sted. En god tomt er etter denne aktørens mening en tomt som gir noe tilbake til omgivelsene og der de selv ser mulighet til å tilby samfunnet noe tilbake. Aktøren fremhever at kontinuerlig arbeid med vurdering av tomter er viktig, selv om en kan møte utfordringer med kvalitetene til eiendommen, politiske føringer eller andre bestemmelser fra øvrige organer vil de hele tiden jobbe for å få til et vellykket prosjekt.

Beliggenhet er uthevet av denne aktøren som den viktigste kvaliteten til utviklingseiendom uavhengig av alle andre kvaliteter. Aktøren eksemplifiserer med at selv en liten tomt kan være av interesse om den er sentrumsnær og har riktig beliggenhet. Etter beliggenhet mener aktøren at arealmessig status er avgjørende for om en tomt er god, selv om dette kan gjøres noe med. En av styrkene til denne aktøren er at de ikke er avhengige av å måtte ferdigstille et prosjekt med en gang, men har kapasitet til å sitte gjennom en reguleringsprosess, selv om dette kan ta flere år. Regulering blir fremhevet som avgjørende, men med den posisjon de har i markedet gjør at det mulig å kjøpe mer utfordrende tomter, sitte på dem, utvikle nye løsninger, for deretter å selge igjen om det vil være lønnsomt.

Aktøren legger til at beliggenhet også favner andre kvaliteter, der det både favner attraktivitet nå, men også om noen år. Det offentliges syn på området utnevnes som spesielt viktig i forhold til satsning på infrastruktur, skolekretser og demografi. Oppsummert mener aktøren at et godt samarbeid med kommune, politikere og aktører i bransjen vil være sentrale kvaliteter ved akkvisisjon av eiendom.

Markedsanalyser

For å få tak i god utviklingseiendom forteller aktøren at de har godt etablerte rutiner og rammer for akkvisisjon, men at uavhengig av disse må de ta risiko. Aktøren forteller likevel at organisasjonen har en posisjon som gjør at de kan ta større og lengre risiko enn andre i bransjen, men det gjøres nøye vurderinger i forhold til risikoanalyse.

Ved vurdering av eiendom benytter denne aktøren en standard kalkyle, der denne tilpasses noe opp mot ulike prosjekt. Input til kalkylen blir basert på både intern og ekstern kunnskap, samt kompetanse fra aktører om området. Her bruker denne aktøren profesjonelle fagpersoner med spesialkompetanse innen hvert fagfelt, og mener det er dette som danner grunnlag for kalkylen.

I tillegg benyttes det undersøkelser fra tidligere referanseprosjekter for gitt område. Aktøren fremhever at en god referanseliste kan gjøre at en også kommer i en posisjon i markedet og gjør at de kan ta en større risiko. De er også kritiske til kalkyler og bruker mye tid på å vurdere og gjennomføre kontrollsjekk av området.

For å komme frem til en tomtepris er det potensialet de ser i tomten som avgjør hva denne aktøren ønsker å betale. Her danner de seg først et bilde selv ut fra området for deretter å ha en anbudsrunde med tre til fem ulike meglere som legger frem hva de tror markedet vil betale for dette området. Tomteprisen er etter deres mening avhengig av produksjon og ser derfor potensialet som til slutt har en verdi og ut fra det er det et resultat av hele prosessen. De starter aldri med tomtepris.

Tomteprisen er styrt av etterspørselen i markedet. Aktøren fremhever at tomten har kun en verdi når en vet hva som kan bygges på den. De ønsker ikke å presse noen grenser som er satt av kommuneplanens arealdel og kjøper mer enn gjerne en mindre god tomt som ikke alle ønsker for å gi noe tilbake til samfunnet. Det er kunnskap om hva politikerne ønsker i fremtiden som vil være avgjørende for hva dem ønsker å by. Med dagens økonomiske rammevilkår vil det fortsatt være hard konkurranse om de beste tomtene, men ser en tilbake i historien kan dette endres. Likevel mener aktøren at Oslo vil være et sikkert marked for eiendomsutvikling i fremtiden, men tempo og risikovillighet i markedet vil være styrt av renten og ledig kapital.

Mulighetsstudier/konsept

Aktøren forteller at det kontinuerlig jobbes med å kartlegge utfordringer og hvilke føringer kommunen ønsker for ulike områder. De er ofte i møter for å forstå hvor politikerne ønsker at boligutbyggingen skal skje og hva slags planer de har fremover i forbindelse med eksempelvis infrastruktur. Det kommer her frem at de ønsker politisk velvilje på sine prosjekter og legger frem planer som er nøye vurdert ut fra dette. Volumstudiene blir her gjort sammen med profesjonelle arkitekter som har klare retningslinjer og på den måten blir det lettere å få politikere til å stille seg bak forslag.

Det er en stor risiko knyttet til akkvisisjon av tomt, og man må hele tiden justere kalkylene som gjøres i tidligfasen opp mot prisjusteringer som skjer i markedet. Det legges inn en forventet diskonteringsrente i forbindelse med prisstigning. Tomteprisen blir av denne aktøren beskrevet som en funksjon i en likning som må ha et pluss i bunnen. Tomteprisen utgjør her mellom 20-

30 % av totalkostnaden for eiendommen. Aktøren forteller at tomteprisen kunne vært noe høyere enn dette, men herunder må en beregne en politisk risiko, tekniske føringer og ulike krav som må legges til for at marginen skal gå opp i inntjening. Likevel mener han at en må være god på alle prosessene, herunder akkvisisjon, produksjon og salg.

5.3 Eiendomsutvikler B

Eiendomsutvikler B er en av Norges største eiendomsutviklere. Aktøren kjøper tomter og utviklingseiendom for utbygging av bolig og i noen grad næring. Informanten er prosjektleder i selskapet, og har lang erfaring innen akkvisisjon både nasjonalt og internasjonalt.

Idé/Mål

Den overordnede strategien er for denne aktøren større utviklingseiendom. Aktøren ønsker å utvikle prosjekter med minimum 100 enheter. Denne bedriften er et etablert solid selskap med finansiell ryggrad. For å gjøre de beste kjøpene mener aktøren at de benytter en bred kunnskap i organisasjonen og har finansiell ryggrad til å stå igjennom et krakk i markedet om det skulle skje.

Aktøren viser til at de har et profesjonelt nettverk av meglere og andre aktører som kontinuerlig jobber med å vurdere tomter opp mot deres tomtebank. De jobber med en stor portefølje, der en skal stimulere en tomtebank som ønsker kontinuerlig påfyll. Det er hele tiden tilgang på nye prosjekter i Oslo, da partnere i samme organisasjon har et bevisst forhold til å informere om gode kjøp. Aktøren forteller videre at de sjelden er aktivt ute og leter etter tomter, men at de får inn eiendommer gjennom sine nettverk for deretter å gjøre vurderinger av hva de kan passe til. De blir ofte gjort oppmerksom på kjøpsmulighet selv eller gjennom en tredjepart.

Denne aktøren ønsker primært tid i akkvisisjonsprosessen til å gjøre grundige undersøkelser av eiendommen, og med denne metoden kan de benytte egen kompetanse til å vurdere tomtens egnethet. Markedet vil her bestemme pris og de mest attraktive tomtene vil det være høy etterspørsel etter. Aktøren her er kjent med at det er større budrunder og er tomten god nok ønsker de å bruke midler for å kjøpe denne. Dette er en stor organisasjon som ønsker minimalt med risiko og vil heller stå på sitt tilbud enn å ta mer risiko. Her henviser aktøren til at det har skjedd flere ganger at grunneier går tilbake til dem som eiendomsutvikler. Dette sier aktøren skyldes ryktet og gjennomføringsevnen til organisasjonen.

Aktøren informerer om at det er få store eiendomsutviklere i markedet og ser man en gevinst for begge parter kan et samarbeid være skjerpene og kun positivt. Det gjør også at en får mindre bundet kapital og kan gjøre gode kjøp. Målet er at de skal være en boligutvikler for alltid med et evighetsperspektiv på både kjøp og utvikling av bolig. Denne aktøren jobber også

aktivt opp mot grunneiere for å sondere mulighetene ved å benytte seg av egen kompetanse og på den måten gjøre gode kjøp.

Aktøren forteller at de beste kjøpene er de som har blitt gjennomført med god kontroll over området. Denne kunnskapen besitter de ulike aktørene i bedriften selv eller de får et innsyn i hva tomtene går til ved rykter eller en enkel telefonsamtale. Aktøren fremhever at det viktigste er å levere den varen som markedet forventer og ønsker for området. Eksempelvis vil en kjøpegruppe på Sørenga kreve mer enn en på Løren. Aktøren legger til at; *Kjøpegruppen på Sørenga ønsker kvalitetsbygg med utsikt, der forventningen til Løren vil være kanskje melk og brød leiligheter.* Dette handler om forventinger og beliggenhet. En kjøper på Løren mener han at ønsker en standard leilighet, uten at den er spesiell luksuspreget. For å lykkes med akkvisisjon av utviklingseiendom legges det i denne organisasjonen vekt på kontinuerlig læring. Akkvisisjon av utviklingseiendom er en prosess der en tilegner seg kunnskap gjennom praktisk utvikling og herav kan en lære ved prøving og feiling.

Tomtesøk/Akkvisisjon

Denne aktøren benytter ferdige sjekklister som vurderer kvalitetene til eiendommen. Strategien til aktøren viser at de kun ønsker større eiendom og siler derfor ut etter størrelse tidlig i prosessen. Det blir nevnt i samtalen med aktøren at alle faktorene som beliggenhet, beskaffenhet, størrelse og arealmessig status blir vurdert, men at beliggenhet og størrelse blir vurdert mest.

En god tomt blir for denne aktøren beskrevet som en stor tomt med god beliggenhet. Beliggenhet mener aktøren er en klisjé, men også det aller viktigste. Det blir også vurdert andre kvaliteter som solforhold, utforming, orienteringen for tomten og støy. Aktøren forteller videre at de er en del av et større konsern som vil kunne takle utfordringer i forhold til beskaffenhet og arealmessig status på en tilfredsstillende måte. Denne typen utfordringer blir denne bedriften sjelden satt ut for da de selv besitter kompetanse fra nærliggende områder gjennom at de er en del av en stor organisasjon. Arealmessig status fremhever han er en stor usikkerhetsfaktor, men i Oslo har denne vært ganske forutsigbar de siste årene med et fast politisk styre. Han beskriver regulering som et forutsigbart spill, selv om det kan dukke opp forsinkelse vil deres kunnskap og innsikt i offentlige prosesser gjøre at de ikke er redde for denne kvaliteten i forbindelse med akkvisisjonen. Aktøren fremhever også at en ofte må inngå kompromiss på kvalitetene til tomten og at en ikke kan score høyt på alle kvalitetskriteriene i sjekklisten.

I dette markedet er det vanskelig å vinne en budrunde og for å få de gode tomtene må en ut med mye penger. Markedet nå er som et solid fundamentert selskap har vi stor tilgang på kapital. Det gjør at vi ønsker å investere i de beste tomtene, og ser ikke på mindre gode tomter. Han uthever at en god tomt er alltid god, selv i dårlige tider. Aktøren foreller at de ønsker å minimere risiko gjennom å bruke tid på å vurdere kvalitetene til eiendommen og på den måten selv danne seg en helthetsvurdering. Optimalt ønsker de også å tegne ut alle leilighetene og prise dem før akkvisisjon av eiendom. Her forteller aktøren at de har samarbeid med arkitekt, entreprenør og andre aktører tidlig inn i prosessen.

Markedsanalyser

Aktøren fremhever at veien til analysen er viktigst, og det kan lages utallige analyser, men det er input som er klart viktigst. Det som er mest avgjørende er at en har et fokus på byggeriet, effektivisering av utviklingsprosess og har en god markedsanalyse. Markedsavdelingen blir her dratt inn tidlig for å gjøre tomtevurderinger og organisasjonen jobber i fellesskap med å se på statistikk, trender og analyser av markedet. Det er avgjørende å ha en forståelse for hvilke områder som har hvilke drivere og hvilke kjøpegrupper.

Aktøren forklarer hvordan de prissetter en utviklingseiendom ved at de gjør en vurdering av inntektssiden. Her priser de sammen med entreprenøren kostnadene som bindes ved kjøp av eiendommen og modellerer opp bygget ut fra prosjekteringskalkylen. Det prises ut fra en grovere analyse med utviklingskostnader, infrastruktur og rekkefølgebestemmelser som medfølger prosjektet. Aktøren forteller videre at de har et godt innsyn i hva tilsvarende tomter går for i ulike områder, så det betyr at å prise en tomt er ikke like viktig som alt annet. Tomteverdien utgjør ca. 30-40 % av totalkostnaden for et prosjekt. Det gjøres sensitivitetsanalyser for hele potefølgen. Det tar tid å utvikle eiendom og fra kjøp av tomt til første kunde flytter inn kan det ta 5-7 år, og mye skjer på denne tiden. Aktøren mener videre at de kan sitte gjennom konjunkturer og med strategien de har lagt vil de være mindre sensitiv til endringer i markedet.

På spørsmålet om hva denne aktøren mener om tomteprisene i Norge svarer han at den økte etterspørselen etter de gode tomtene har steget mye de siste årene. Aktøren informerer at denne utviklingen i tomtepris er markedsbasert, og i dette markedet er det avgjørende at vurderingen baseres på hva vi selv tror på. Tilbudet etter sentrumsnære tomter er liten og derfor er prisen

deretter. Aktøren forteller at det alltid gjør litt vondt å kjøpe tomter, men dette vil også gjøre at en er skjerpet til å gjøre bedre beslutninger. De beste tomtene kan utviklere by høyt over økonomisk evne, mens denne aktøren ønsker ikke ta for høy risiko og baserer seg på nøye utførte kalkyler. Det er viktig med vurdering av inntektssiden og prise sammen med entreprenør.

Mulighetsstudier/konsept

Mulighetsstudiene vil etter aktørens mening være en diskusjon om kriterier ved bruk av mikro-analyse. Denne aktøren forteller at de er opptatt av å diskutere risikofaktorer gjennom både tomt og byggeri. Det er her rom for spekulasjon og magesfølelse, selv om det blir fundamentert i en analyse. Det brukes tid på å finne rett prisnivå ut fra dybden av informasjon og kunnskap en tilegner seg. Det gjøres grundige volumstudier i denne fasen, men prisen som settes på tomt vil være basert på antakelser på volumet som de tror prosjektet har i utsalgspris.

Denne aktøren fremhever at det er regulering som kan være utfordrende. Tomteprisen mener denne aktøren skyldes at regulering ikke skjer raskt nok, og at Plan og bygningsetaten tar en utviklerrolle som gjør at de også tegner ut prosjekter for å balansere behovet etter boliger i Oslo. Det har vært en stor tilflytning til Oslo, og denne reguleringsprosessen må skje raskere. Videre mener aktøren at så lenge en er god på kommunikasjon har innsikt i politiske prosesser kan det gjøre det lettere å få igjennom prosjekter. Det legges til at det er de små tingene som gjelder, innfri forventninger, analysen, ikke minst forståelse av forventning både før en begynner å selge.

5.4 Eiendomsutvikler C

Eiendomsutvikler C er en utvikler med spesielt fokus på Stor-Oslo, Bergen og Stavanger, men har også prosjekter under utvikling i Sverige. Selskapet er børsnotert og styrer hele verdikjeden fra kjøp av tomt til salg av ferdig bolig. Informant jobber som administrerende direktør, og har tidligere erfaring med ny-boligsalg, og flere års erfaring innen boligutvikling.

Idé/Mål

Organisasjonen har en overordnet strategi der de ikke ønsker prosjekter med utviklingspotensial under en viss størrelse. Denne aktøren velger å benytte kunnskap fra tidligere prosjekter til å levere vellykkede prosjekt. Aktøren forteller at de benytter en konservativ vurdering der målet er å få mer ut av tomten enn forventningen som er lagt ved akkvisisjon. De har også klare strategier for tempo, utnyttelse og hvilke tomter som de tørr å utfordre myndighetene med. Med å utfordre myndighetene menes det for eksempel at de søker om dispensasjon fra gjeldende regulering.

Aktøren forteller at de fleste store tomter de får tilbud om, da de har et godt rykte med å levere i bransjen. Når de får tilbud gjøres det en grovvurdering i ledermøtet for å se om den er interessant før en går videre med denne ut fra en kalkyle. De tilegner seg også tomter ved at andre aktører har hatt det travelt med å regne på utnyttelsesgrad, og har dermed trodd de kan bygge mer enn budsjettet rekker til. Grunneier kommer derfor tilbake til denne aktøren da de vet at de kan levere et godt prosjekt på eiendommen. Her henviser aktøren til at det er viktig med klare retningslinjer og en god sjekkliste. Denne organisasjonen får ofte tilbud om tomter på tidspunkter der andre ikke ønsker å gjøre investeringer.

For å lykkes med akkvisisjon fremhever denne aktøren en prosjektledelse som har en blanding av kommersiell forståelse og kunnskap om hva kunden etterspør og hva utviklingen egentlig koster. Den største utfordringen blant utviklere i dag er at de ikke forstår kapitalbinding når de kjøper eiendom. En må være tydelig på hvor en vil og ha en klar strategi.

Tomtesøk/akkvisisjon

Ved akkvisisjon av utviklingseiendom er størrelse det første sifingsverktøyet for denne aktøren, og de kjøper kun eiendom med utviklingspotensial over 10.000 m² salgbart boligareal. Er den ikke stor nok ønsker de ikke å jobbe med den. I tillegg fremhever aktøren at det viktigste

parameteren når en blir introdusert for en tomt er magefølelse. Andre kvaliteter som nærhet til offentlig kommunikasjon og at de gjerne vil ha en salgsstart innen to år fra kjøp av eiendommen blir også nevnt.

En god tomt blir etter denne aktøren beskrevet som en enkel tomt. En enkel tomt er for dem en stor tomt som er ferdig regulert. Regulering vil være en viktig parameter, men aktøren fremhever at dette kan jobbes med. Organisasjonen har lang erfaring innen regulering, og ønsker gjerne å gjøre denne jobben selv, da aktøren fremhever at det er få som er gode på dette. Det jobbes aktivt i denne organisasjonen med å ta inn arkitekter og entreprenører tidlig i prosessen og gi disse aktørene klare retningslinjer for hva utvikleren ønsker for gitt prosjekt. En innsikt i kommuneplanens arealdel blir fremhevet som viktig og jo nærmere en leverer opp mot det som står her, jo lettere er det å få igjennom prosjekter.

Som standard ved vurdering av eiendom blir det benyttet en sjekklister, og aktøren fremhever at der de har gjort bomkjøp er dette på grunn av for lite kunnskap om området og en dårlig magefølelse. Aktøren mener at lokalkunnskap, en forståelse for nabolag og sjekke rekkefølgebestemmelser grundig vil være avgjørende for å gjøre et godt kjøp. Her benytter aktøren erfaringstall og nære kilder i markedet. Aktøren forteller at de sitter selv med tall og kontinuerlig danner seg inntrykk av markedet.

Markedsanalyse

Det gjøres grovundersøkelser og analyser som skal vise til hvor mye en kan få inn av utnyttelsesgrad til eiendommen. Det blir i denne fasen også benyttet volumstudie med arkitekt for å få riktig areal. Parallelt med dette gjøres det en vurdering av hva som vil være salgbart ovenfor politikere. Det gjøres også en grundig analyse av reguleringsbestemmelsene og det gjøres vurdering om at det selger opplyser om eiendommen faktisk stemmer.

Verdien på utviklingseiendommen regner en seg bakover med utgangspunkt i ulike analyser og antakelser om markedet. Aktøren forteller at de i utgangspunktet skal tjene 12 % når de regner på et prosjekt, og i tillegg skal de har en avkastning på egenkapital på over 10 %. Salg- og markedsavdelingen gjør en vurdering av hva de tror det kan selges for i dagens marked for gitt område. Så gjør de en vurdering av byggekostnader, der de baserer seg mest på erfaringstall. Tomten blir på denne måten kun ansett som en x (ukjent) på slutten av et regnestykke, og blir på den måten det aktøren kan betale for eiendommen.

Reguleringsrisiko er en viktig del av arbeid med utviklingseiendom. Dersom en kjøper en regulert tomt som ikke er tilfredsstillende for deres prosjekt kan det føre til ekstra kostnader der en må omregulere og søke ulike dispensasjoner for eiendommen. Det er viktig å vurdere kalkylen og hele veien videreutvikle denne. Ved utvikling av prosjekter vil hva som er salgbart ovenfor politikere være kunnskap som vil gi fordel ved eiendomsutvikling.

Mulighetsstudie/konsept

Denne aktøren benytter kunnskap fra tidligere prosjekter og området til å gjøre de beste kjøpene. Aktøren fremhever at en må ha tro på markedet og de ønsker alltid å kjøpe utviklingseiendom. På spørsmålet om han mener at det er i dårlige tider en kan gjøre gode kjøp er aktøren veldig enig, men det skal ikke gå på bekostning av strategi. Til syvende og sist er det en vurdering du gjør selv etter vurdering av gitte analyser.

På spørsmål hva denne aktøren mener om tomteprisen i Norge sier han at den er høy. Tilgangen på utviklingseiendom blir beskrevet som grei, men utfordringen ligger i reguleringsprosessen. Aktøren mener at utfordringen i bransjen er at reguleringsprosessen på to år binder for mye kapital for lenge. Det er mange som bommer på reguleringstiden og aktøren mener at dersom denne hadde blitt halvert ville flere tomter blitt frigjort og prisene ville gått ned. Tomteprisen i Oslo vil etter aktørens mening stige som tidligere, men ikke like mye som de siste to årene. Entreprenørene er stabile, noe som betyr at det er to parter som tjener på det her; De som eier tomten og de som eier prosjektet.

5.5 Eiendomsutvikler D

Eiendomsutvikler D er en partnereiet eiendomsutvikler og investeringspartner. Aktøren har spisskompetanse på bolig, næring og logistikk i Stor-Oslo regionen. De har ansvar gjennom hele byggeprosessen. Informanten har stilling som prosjektansvarlig med tidligere bakgrunn innen håndverkerfaget.

Idé/Mål

Strategien til organisasjonen er satsning på utviklingseiendom med et kortsiktig perspektiv. Aktøren forteller at de ønsker høy omløpshastighet ved akkvisisjon av eiendom. De kvier seg ikke for risiko og ønsker gjerne en krevende tomt som de ser noe unikt ved.

Aktøren forteller at de fleste eiendommer erverves ved at grunneier oppsøker organisasjonen for salg grunnet rykte og tidligere prestasjoner. Optimalt forteller aktøren at de kjøper eiendom uten konkurranse der grunneier selv får eierandel i prosjektet. Verdien av eiendommen blir her lagt frem til grunneier gjennom rapporter fra meglerkontorer og entreprisetilbud fra referanseprosjekter. Samtlige av aktørene som jobber i organisasjonen viser også at legger de sjelen i dette prosjektet da dette er et partnereiet selskap. Aktøren sier videre at de også leter opp tomter utenfor markedet og kan på den måten gjøre gode kjøp. Organisasjonen benytter egen kunnskap om området for å vurdere tomten gjennom undersøkelser og det er dette som danner grunnlag for verdien til eiendommen.

For å lykkes med akkvisisjon av eiendom fremhever denne aktøren at bør kunne se inn i spåkulen, men også kjenne de riktige menneskene. Det fremheves at rådgivere og kontakter med kompetanse innen bank, finans, entreprenør, meglere og jurister i bransjen vil gi deg de beste rådene for utvikling. Aktøren forteller videre at det er mange ledd som skal samarbeide i et prosjekt og bekjentskaper med ulik bakgrunn vil være en kompetanse som vil være avgjørende. Kunnskap er noe en erfarer og tilegner seg over tid og for å lykkes må en ha mennesker som vil deg godt og som du vet leverer. Aktøren forteller at et vellykket prosjekt sett i lyst av tomt er å tilpasse til marked og være en investor som kan satse selv om utviklingen er litt motstrøms.

Tomtesøk/akkvisisjon

Aktøren forteller at de ønsker en viss størrelse på eiendommen for at de skal engasjere seg. Eksempelvis mener aktøren at å utvikle 24 leiligheter er like mye jobb som 124 leiligheter. Videre fremhever aktøren at en nedre grense for utvikling er 24 rekkehus. Ved vurdering av kvaliteter setter denne aktøren størrelse og beliggenhet som avgjørende kriterier for akkvisisjon av utviklingseiendom.

En god tomt blir etter denne aktørens mening beskrevet som en utviklingseiendom med god beliggenhet. Videre kommer det frem at utvikleren ser dette fra forbrukers ståsted, der aktøren mener at alle er forbrukere som ønsker seg et sted å bo på et tidspunkt. Det legges til at det er ulikt hva oppfatning av hva som er god beliggenhet. Dette varierer fra personen som ser, og legger til at 9 av 10 leiligheter blir solgt til de som bor i området fra før. Andre kvaliteter er god infrastruktur og nærhet til offentlig kommunikasjon. Det er det som avgjør om et prosjekt er vellykket eller ikke.

Beliggenhet må vurderes med innsikt på det vi tror er markedet, forteller aktøren. Aktøren påpeker at det er utfordrende med transformasjonsområder, der han eksemplifiserer med områder som har vært militært, slakteri eller har vært preget av kriminalitet er krevende å overtale markedet om at denne tomten har en god beliggenhet. Arbeid med å gjøre vurderinger av hva potensielle kjøpere ønsker vil i praksis være å se på nærliggende prosjekter. Der denne aktøren ser at prosjekter har gått bra, ser de også muligheter til å selge mer.

Markedsanalyse

Markedsanalyser blir tatt inn tidlig i prosessen, der denne aktøren har et eget prognosesenter. Det blir også benyttet geotekniske undersøkelser på omkringliggende eiendommer for å danne et bilde av kompleksitet i grunnforhold for den aktuelle eiendom. Aktøren forteller at organisasjonen besitter kunnskap og bruker verktøy som kartdata ved vurdering av kvaliteter ved tomten. I dette markedet mener aktøren at det er avgjørende å avdekke forhold ved eiendommen etter beste evne på kortest mulig tid.

Denne utvikleren benytter kalkyle ved vurdering ved akkvisisjon av eiendom. Input til denne kalkylen vil basere seg på erfaringstall for entrepriser, vurdering av kommuneplan og erfaringstall fra tilsvarende prosjekter. For å komme frem til rett tomtepris benytter denne aktøren tre meglere der de vurderer hva markedet vil betale for prosjekt på aktuell eiendom. I

tillegg til dette gjøres egne vurderinger ut fra historiske tall for området, stedstilhørighet, demografi og innspill fra andre land. Porteføljen til organisasjonen gjør at de har gode tall som kan vise til en bredde i prosjekter. Deretter beregnes reelle kostnader, offentlige gebyrer og uforutsette kostnader.

Tomteprisen blir vurdert etter marked og boligpriser i Oslo. Aktøren viser til at de gjør kontinuerlig vurdering av hvordan de tror markedet vil bli fremover, men viser til at det er ingen som sitter på sannheten. Prisene på tomter i sentrumsnære områder er høye grunnet mange stor etterspørsel. Det er en lav rente, men aktøren mener psykologi er en vanskelig faktor. Han eksemplifiserer med at når pressen begynner å skrive om fallende priser, så setter det seg i markedet og det kan gjøre at markedet faller. Videre forteller aktøren at dette er en bransje med små marginer og en må gjøre vurdering av hva en kan betale for tomten. Det er sluttbruker som sitter på sannheten av verdi.

Mulighetsstudie/konsept

Kartlegging av utfordringer med tomten blir fremstilt gjennom et godt nettverk av profesjonelle aktører. Her ønsker denne aktøren å fremheve at de gjør prosjekter som er i tråd med demografien til området, og bygger ofte ut fra tidligere erfaring med bygningstypologier og området generelt. Ved ferdig regulert tomt legger aktøren på ramme, tar inn ingeniører og lager forprosjekt som er underlaget for rammesøknad og kontrahere en entreprenør. Deretter engasjeres meglere igjen som en del av salgsprosessen.

Tomter vil være utsatt for politisk risiko. Vanligvis er det Plan og bygningsetaten som er proppen, men når de avgir reguleringsforslag til politisk behandling går det ofte fort til rådhuset. Med det byrådet som sitter nå har det tatt lang tid, og det er en stor risiko for utvikler, da det ikke er noe vi kan presse på ovenfor politikerne. I Plan- og bygningsloven er det regulert at behandlingstid for rammetillatelse innen 12 uker, og der har vi på den måten kontroll over fremdrift. Det er alltid en risiko i forhold til om vi får regulert inn volumet som er lagt til grunn i kalkylen, men ved et godt samarbeid med politikere og ha kunnskap om byrådets vurderinger vil en komme langt på vei.

Aktøren legger til at den som klarer å se inn i glasskula, vil gjøre mange riktige kjøp. Dersom en kjøper en tomt, legger til grunn et vesentlig større volum enn det som vil godkjennes ved

politisk behandling, PBL og byrådet vil en uansett tape på akkvisisjon av tomten. Det er denne inntekten som er avgjørende for beregning av verdien til tomten.

5.6 Eiendomsutvikler E

Eiendomsutvikler E er en utvikler, selger og forvalter som fokuserer på områder som Oslo, Follo og Ski. De utvikler boliger, næringslokaler, samt at de eier og forvalter en større eiendomsmasse. Informanten har stilling som prosjektsjef med tidligere bakgrunn fra håndverkerfaget.

Idé/Mål

Strategien til organisasjonen er satsning på utviklingseiendom i nær tilknytning til eksisterende gode boområder. De har en lav risikoprofil og skal kjenne området før de kjøper en eiendom. Ved akkvisisjon av eiendom har de klare mål før kjøp og ønsker ikke sitte lenge på denne. Aktøren forteller at de ofte kjøper næringseiendom som skal endre til bolig og har klare retningslinjer for gjennomføring av denne prosessen.

Ved akkvisisjon av eiendom blir denne aktøren oppsøkt av grunneier eller benytter seg av internt kontaktnett som vet at de er på utkikk etter gode tomter. Her blir de enige om en pris, der aktøren mener de har kompetanse til å vurdere hva en eiendom er verdt. Internt i bedriften er det et eget meglerkontor som kontinuerlig gjør vurderinger av marked. Denne aktøren er ikke med i budrunder. Det gjøres ofte forbehold rundt kjøpsavtalen, men det ender til syvende og sist i personlig relasjon og trygghet. Aktøren fremhever at ryktet er avgjørende for om grunneier ønsker å selge. Eiendomsutviklingsbransjen er liten og kunnskap om hverandres handlinger blir alltid kjent.

For å lykkes med akkvisisjon av eiendom forteller denne aktøren at en må ha en god forståelse av prosessene og et godt bilde av hva sluttforbruker ønsker. Det er brukeren som til slutt betaler. En helhetsforståelse av hvordan alt fungerer vil være avgjørende for å bli en god utvikler. De setter seg godt inn i kommuneplaner, hvor det skjer og hvilke satsningsområder kommune ønsker fremover.

Tomtesøk/akkvisisjon

Aktøren forteller at det er mange kvaliteter som vurderes ved akkvisisjon av utviklingseiendom. Det første en bør kjenne på er om man har en god magefølelse, deretter kjøre i gang en grov kalkyle og se på forhold rundt oppgjør. Det fremheves at oppgjørsform og usikkerhet rundt utnyttelsesgrad er helt avgjørende i tidligfasen. Ved vurdering av kvaliteter setter denne aktøren beliggenhet på topp. De ser først på tomtens egenskaper, områdets demografi og grunneiers ønsker. Aktøren gjør gjerne endring fra næringseiendom til bolig dersom tomten har en god

beliggenhet. De ønsker også utfordrende tomter som det er et fåtall av utviklere som har ønsket å gjøre noe med, og på den måten være med å skape et attraktivt boligområde.

Aktøren beskriver en god tomt som en med bra beliggenhet. Beliggenhet kan en ikke gjøre noe med. Videre forteller aktøren at grunnforhold kan løses og at dette kun er et spørsmål om pris. Han eksemplifiserer med Tjuvholmen der det var et gammelt verft med ekstremt dårlige grunnforhold, men benyttet en forgrening i betongkonstruksjonen. Dette kostet mye penger, men salgsprisene gjorde at dette ble lønnsomt. Andre kvaliteter som fremheves er solforhold, lite støy og nærhet til god infrastruktur. Aktøren fremhever at en eiendom som ligger i nær tilknytning til et godt boområde vil være en god eiendom. Det mest avgjørende for denne aktøren ved akkvisisjon av utviklingseiendom er markedsanalyse, magefølelse og kjennskap til området en operere i.

Markedsanalyse

Det gjøres vurderinger tidlig ut fra en standard kalkyle der en legger inn input og sitter igjen med en pris man kan betale for tomten. Her forholder aktøren seg etter en utsalgspris per kvadratmeter. En enkel kalkyle vil danne et raskt bilde av lønnsomheten for gitt prosjekt, men dersom bunnlinjen ikke er tilstrekkelig er ikke tomten interessant. De avgjørende føringene er hva du får ut og hva du kan betale for tomten. En må her se på om det er dyrere å bygge her enn andre steder, grunnforhold, utbyggingsavtaler og rekkefølgekrav. Meglerkostnader er en fast kostnad. Markedet danner grunnlag for topplinjen i kalkylen og her må en ha tro på markedet en operer i og den røde linjens om sier noe om hva eiendom selges for i markedet.

Det blir benyttet kommuneplaner, reguleringsplaner og politiske forhold rundt dem tidlig i prosessen. Det eksemplifiseres med at dersom kommuneplanen ikke tilrettelegger for utvikling i området der du finner en bra tomt, må en vurdere om en skal vente til neste regulering av kommuneplanen eller ta en sjanse. Det kommer veldig på tomtebank og hvor mye midler/risiko en ønsker og har til rådighet. Dersom en har få tomter og må ha noe, så må en inn i budrunde, men denne aktøren gjør ikke det siden de kjøper større tomter.

Det utheves at den viktigste vurdering av kvalitet ved eiendommen er at det står til forventning for potensiell kjøper. Det er markedet som til syvende og sist bestemmer om en tomt er god eller ikke. Attraktiviteten til en tomt, altså beliggenhet kan endres over tid. Dette kan en se eksempler fra om en ser på området Grünerløkka i Oslo. Dette var tidligere et mindre godt bo-

området, som ble populært etter satsning på området. Det er mange gode tomter som er bygget på i dag, så her må en se hva som er tilgjengelig. Denne aktøren forteller at det finnes ekstremt gode tomter i dag som kanskje er næringseiendom, men som blir inneklemt. Utfordrende tomter som kanskje ikke før har blitt bygget på, blir mer attraktive etter hvert som boligmarkedet utvikler seg.

Tomteprisen blir vurdert av interne meglere for denne aktøren. Så lenge markedet beveger seg, vil også tomteprisene gjøre det samme. Det er avgjørende med en grunnleggende kompetanse om markedet, der man hele tiden må gjøre vurdering av prisnivå for å treffe rett. Denne aktøren benytter meglerkompetanse til å se hva de har troen på om 2-3 år. Likevel fremhever aktøren at det er gambling når en kjøper tomter, men at de her gambler med kvalifisert kunnskap. Det handler for denne aktøren om å sitte på de gode tomtene, så dersom det kommer en oppbremsing vil de ha minst utfall.

Mulighetsstudie/konsept

Denne aktøren benytter arkitektkompetanse og volumstudier i denne fasen. De har forenklet arkitektkonkurranse der de ber tre arkitekter utarbeide anbud. Ut fra dette gjøres det vurderinger av utnyttelsesgrad for å oppnå ønsket avkastning. Det er risiko knyttet til hva kommunen har fastsatt, regulering og tilpasning til tomten. Aktøren viser til at markedet og politiske føringer kan bli for komplisert. Det er stor usikkerhet i forhold til regulering, da utvikler ofte har kommet i situasjoner der de har lagt frem det kommunen har ønsket, men at rammenebetingelsene blir for strenge.

Aktøren forteller videre at det legges inn en fast prosent til uforutsette kostnader, og at de skal kjenne området godt før akkvisisjon av eiendom. Det er kapitalkrevende å drive med eiendom og de ønsker å benytte kunnskap og kompetanse før beslutningen tas.

5.7 Eiendomsutvikler F

Eiendomsutvikler F er en børsnotert eiendomsutvikler og en av Norges mest anerkjente boligleverandør. Aktøren har lang erfaring i bransjen og solid kompetanse, men ønsker å ta minimalt med risiko. Informanten har stilling som avdelingsleder, med bakgrunn som siviløkonom og nå flere års erfaring med akkvisisjon.

Idé/Mål

Strategien til organisasjonen vil være nettverksjobbing for å få store muligheter til å et godt kjøp. Aktøren forteller at de gjerne vil ta risiko, men at de er en stor bedrift som krever godkjenning av overordnede i bedriften, noe som igjen krever tid i denne prosessen. De ønsker minimalt med risiko og prøver å prise denne slik at de kan forhandle ut fra dette ved akkvisisjon av utviklingseiendom. De er gjerne med i budprosessen for å vise at de holder posisjon i markedet, men ønsker helst å få tilbud gjennom nettverk.

Aktøren forteller at tilbud om utviklingseiendom kommer gjerne inn gjennom nettverk. Grunneier kommer til organisasjonen grunnet tidligere erfaringer eller godt omdømme. Det gjøres også kjøp av eiendom gjennom budrunder med andre store aktører i bransjen. I en budprosess legges det tidlig en strategi og aktøren er ofte med i prosessen for å få innblikk i hva andre utviklere ønsker å by. Noen tomter er også ute i markedet, der eksempelvis aktøren forteller at de gjorde et godt kjøp der andre ikke ønsket å ta risiko. De fikk kjøpt tomten under takst og her måtte akkvisitøren jobbe internt. Her var det helt avgjørende at prosjektet stod til markedet opp mot beliggenheten til tomten. Ved budgivning er det mange ledd en må innom for denne organisasjonen og de er lite villige til å ta risiko. Det regnes alltid med dagens priser for inntekt og kostnader, selv om vi ser at dette bør legges til inflasjon. Aktøren forteller at de ofte får tilbud om mindre eplehagetomter, men sorterer vekk disse med bakgrunn i størrelse.

For å lykkes med akkvisisjon av eiendom mener denne aktøren at gjennomføringsevne er viktig og at en er sta i forhold til det en tror på. En skal ha tro på det som kommer til deg og en kan godt jobbe med eiendom i mange år og likevel gjøre feil. Det er slik en lærer hva en skal se etter og hvordan en skal tolke informasjon. En får ikke kjøpt noe når alle ser problemer og med et stort selskap som ikke er risikovillige vil kjøp av tomt være utfordrende. Det er her avgjørende med gode analytikere og medarbeidere med ulik kompetanse for å spille hverandre gode.

Tomtesøk/akkvisisjon

Aktøren forteller at en stor eiendom hvor en kan bygge over 300 enheter er god. Optimalt vil tilgang til kollektivtransport, nærhet til butikk og dersom de kan gjøre reguleringsplanen selv. Ved vurdering av kvaliteter setter denne aktøren størrelse og geometri som avgjørende kriterier for akkvisisjon av utviklingseiendom.

En god tomt blir av denne aktøren beskrevet som en eiendom der magefølelsen sier at den er god, og denne følelsen kommer med erfaring. I startfasen var denne akkvisitør mest fokusert på å finne steder der hun selv ønsket å bo, men så ganske raskt at det er store forskjeller på folk og at noen har tilknytning til de rareste steder. Av det som er viktig fremheves beliggenhet, nærhet til knutepunkt, men det er også viktig å tenke på at andre kvaliteter kan veie opp for dette. Eksempelvis et prosjekt som har nærhet til marka i Oslo, der denne kvaliteten veide opp for alle andre kvaliteter.

Aktøren forteller at grunnforhold er noe en må regne på, og en bør regulere ut fra dette. Vurderinger av dette gjøres i organisasjonen og siden de har en tung administrasjon kreves det tid i denne prosessen. Det fremheves likevel at størrelse er viktigst for organisasjonen og de har en forståelse for marked. Aktøren henviser til hvem som vil bo der og hvor mye penger har denne aktøren? Hvilken type bygningstypologi ønsker denne demografien.

Markedsanalyse

Denne aktøren har en egen akkvisisjonssjef som børster overflater for å se hva som kan bebygges, på området og hvilke reguleringsplaner som foreligger. Parallelt med dette gjøres det vurdering av markedet der de benytter seg av ekstern kunnskap fra andre aktører. Det blir kontaktet entreprenører for å beregne riktig byggetall. Det benyttes også referansetall. Herunder ser de på alt fra vernehensyn, eiendomsforhold, eiendomsgrenser og hva en tror man kjøper. Denne prosessen kaller aktøren for konsensus. Her benyttes det kunnskap fra juridiske hold, økonomi, produksjon og prosjektering for å gjøre en rett analyse.

En kombinasjon av marked og områdeplan blir benyttet ved akkvisisjon. Det er likevel en ferdig kalkyle som de fyller inn. Risiko blir bakt inn i kalkylen, men aktøren forteller at de ikke risiko forbundet med rekkefølgebestemmelser, spesielt ikke i forhold til sosial infrastruktur. De har kun tomten fra ferdig regulering til byggestart. Det gjøres vurdering av fremtidig prosjektresultat gjennom tomteinvesteringkalkyle, prosjektkalkyle og verdiberegninger. Her prøver de

å se hvilke referanseprosjekt som en kan bruke, og henter opp snittkostnader for å gi et bilde på kostnads- og inntektssiden til kalkylen.

Tomteprisen henger samme med boligprisene Aktøren mener det på et tidspunkt må bli roligere og at når en kjøper tomter ser en på 6-12 måneder perspektiv og det tar tid før utviklere vil respondere om det roer seg. Aktøren fremhever også at det er klart om PBL gjør tiltak som gjør at farten går opp, vil alt roe seg litt mer ned. Det er lett å si at markedet har økt og alle indikatorer viser at Oslo er en by hvor det kommer til å være press på boligmarkedet lenge. Flere firmaer ønsker å etablere seg i Oslo og det er slike typer tomter de ønsker. Dersom markedet stopper opp vil mindre sentrale tomter være mer sårbare.

Mulighetsstudie/konsept

Ved videre vurdering av eiendommen blir det dratt inn aktører med ulik bakgrunn for å drøfte kvalitetene til tomten opp mot hva de kan få som avkastning. Det pekes på utfordringer gjennom et nettverk av jurister, entreprenører, produksjon og prosjektering. Her prøver en å isolere forskjellige risikoer. Denne aktøren fremhever at det gjøres volumstudier med en klar strategi for tomten. Det benyttes verktøy som kommuneplanen og områdeplan, samt erfaringer fra området.

Tomter er utsatt for en rekke risikofaktorer. Aktøren påpeker at kommunikasjon mellom politikere, byantikvaren og PBL er avgjørende for et godt prosjekt. I tillegg bør det gjøres grundige forurensningsrapporter av kompetente medarbeidere, for hvis det først begynner å gå galt vil det gå veldig galt. Dette siden uforutsette kostnader på en tomt er dyrt. Dette er også grunnen til at aktøren kun ønsker større tomter, der en kan kompensere for tap enklere enn om en har få enheter.

En mindre god tomt må defineres, altså størrelse og beliggenhet. For denne organisasjonen er størrelse viktigst og en får ikke gjort noe med geometri. Kanskje kan en gjøre enda mer enn kun aktuell eiendom og kjøpe opp større områder. Det å se potensiale. Fokuserer på området som en har tro på. For å få gjennomslag for disse tomtene må en jobbe internt.

6 Diskusjon, drøfting og oppsummering

Dette kapitlet diskuterer og drøfter resultatene presentert i forrige kapittel. Drøftingen vil bli sett i lys av gjeldende problemstilling og forskningsspørsmål, samt knyttes til eksisterende teori om temaet og utvalgt case. De empiriske funnene fra undersøkelsene er presentert i resultatkapitlet i form av sammendrag.

Kapitlet vil bli strukturert etter modell for eiendomsutviklingsprosessen med tilhørende visuelle figurer som tydeliggjør hvor en befinner seg i prosessen. Eiendomsutviklere bruker ikke selv denne modellen, men jeg har valgt å klassifisere respondentenes beskrivelse inn i modellen. Herunder vil diskusjon og drøftelse bli direkte satt opp mot de ulike forskningsspørsmålene i kronologisk rekkefølge, og vil på denne måten danne grunnlaget for konklusjon til problemstilling. Funn fra intervjuene vil aktivt bli koblet opp mot caset gjennom modellen. Forskningsspørsmålene er bakt inn under de ulike fasene i eiendomsutviklingsprosessen for å få en gjennomgående struktur for oppgaven. For å gi en kobling av resultatene og drøftingen med forskningsspørsmål vil kapitlet avsluttes med en oppsummering. Dette vil tydeliggjøre hvilket spørsmål som jobbes med, og gjøre at en ikke mister tråden rundt svært nærliggende tema.

6.1 Ambisjon/Idé

Det blir i denne rapporten avdekket hvordan eiendomsutviklere i praksis oppsporer eiendom med utviklingspotensial. Røsnes og Kristoffersen (2009) viser til at det blir benyttet ulike metoder og strategier for å tilnærme seg utviklingseiendom, og det ble også her avdekket at akquisisjon i praksis avhenger av posisjon og strategien som er satt av organisasjonen.

Basert på funn fra undersøkelsene er det avdekket at samtlige eiendomsutviklere benytter en semiaktiv til aktiv metode ved tilnærming av utviklingseiendom. Sett mot Røsnes og Kristoffersen (2009) teori blir denne metoden ansett som den mest fordelaktige tilnærmingen, og samtlige av utviklere fremhever metoden;

Budrunde for kjøp av grunneiers tomt. Eiendomsutvikleren blir her gjort oppmerksom på kjøpsmulighet selv eller gjennom en tredjepart. Sett opp mot funn fra intervjuer er en tredjepart eiendomsmeglere, jurister, finansinstitusjoner etc., og dette er sammenfallende med teorien til Røsnes og Kristoffersen (2009). Ut fra case ser en likevel at kontaktnettverk ikke var avgjørende ved tilnærming til eiendommen. Det handlet her mer om den strategiske posisjonen som aktøren hadde utviklet over tid. Selv om teorien vil vise til at en slik posisjon blir til gjennom et kontaktnettverk. Flere utviklere mener forberedelse til budrunde bør skje ut fra forundersøkelser og gode samarbeidspartnere med kompetanse på sitt fagfelt, men ut fra case kan det også handle om flaks og intern kompetanse samt magefølelse.

Eiendomsutvikler A og E la spesielt vekt på et godt samarbeid med kommune å fremskaffe innsyn i langsiktige planer for byutvikling. Dette har gjennom gitt case og funn fra prosjekter utviklerne fremstiller vist seg å gi fordeler. En forståelse av fremtidig perspektiv å kunne forutse endringer kan gjøre at utvikleren kommer i en strategisk god posisjon. Her kan de også på lengre sikt dra fordeler av et godt omdømme og dermed vise til gode referanseprosjekter. Sett i lys av case ser en at utvikleren hadde et langsiktig perspektiv og hadde kompetanse til å takle utfordringene knyttet til politiske føringer og regulering som dukket opp underveis i prosessen. Med en innsikt i hva byen trenger om flere år klarer de å levere vellykket prosjekt.



Figur 11:
Eiendomsutviklingsprosessen
– illustrert ambisjon/ idé
(Kilde: Egenprodusert etter
Leikvam og Olsson, 2014)

Eiendomsutviklerne B og C mener at de kan gjøre gode kjøp gjennom å bli informert av andre aktører om utviklingseiendom. Ut fra teori vil dette handle om kompetanse og kunnskapsnivå. Sett i lys av funn ser en at dette vil handle mer om strategien som er satt. Både Eiendomsutvikler B og C har en overordnet strategi om å kjøpe eiendom i større skala, der kvaliteten størrelse er mest avgjørende ved akkvisisjon. Eiendomsutvikler C mener at et godt renommé har ført til at eiendomsutviklere henvender seg til dem om de ikke selv ønsker å utvikle på eiendommen. Fordelen sett i lys av teori vil her være fordelaktige priser på eiendom ikke alle ønsker, eller har finansiell ryggrad til å gjøre noe med. utfordringer som teorien viser til er selve budrunden, der attraktive tomter blir solgt hurtig og avgjørelser må fattes innenfor gitte tidsrammer. Av funn ser jeg at større organisasjoner ikke lar seg presse, og at grunneier ofte kommer tilbake til den utvikleren som har et godt rykte og som ser potensiale i eiendommen.

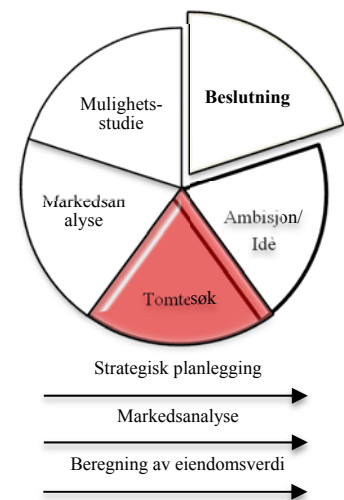
Eiendomsutvikler D har en aktiv tilnærming til akkvisisjon av eiendom. De benytter en kombinasjon av *Oppsøker grunneier med ukjent salgsmotivasjon* og *Budrunde for kjøp av grunneiers tomt*. Det betyr at de gjør nødvendige undersøkelser og bruker egen kompetanse til å gjøre gode kjøp, samt ser nytten av kompetansen hos andre aktører. Før akkvisisjon er det gjort forarbeider der de kan vise til kvalitetene til tomten. For å vise grunneier hvordan de har kommet frem til verdien av eiendommen legger utvikleren frem bearbeidede rapporter fra meglerkontorer og entreprisetilbud fra referanseprosjekter. Ut fra teori vil grunneier på den måten få et reelt bilde av verdien til eiendommen og ikke føle seg lur. Effekten denne handlingen vil gjøre at grunneier får en trygghet til utvikler og på sikt ha et ønske om å samarbeide med denne aktøren igjen.

Eiendomsutvikler B benytter i tillegg til *Budrunde for kjøp av grunneiers tomt*, metoden *Utvikler blir oppsøkt om samarbeid for utvikling*. Ut fra funn ser en at en kan drar fordel av et samarbeid på tvers av eiendomsutviklerne. Sett opp mot teori vil det her være snakk om spredning av risiko og kapitalbinding. Selskapet kan på den måten frigjøre ressurser og gripe nye muligheter i markedet. Eiendomsutvikleren sier i intervjuet at; *“Et samarbeid kan være skjerpene og kun positivt. Det gjør at vi binder mindre kapital og kan fortsette å gjøre gode kjøp”*. Det er noe uventet at samarbeid bare betraktes som positivt, da det åpenbart reduserer utviklers frihetsgrader. Med ulike strategier og mål for eiendomsutvikling har aktørene ulike meninger knyttet til boligutvikling. Det kan derfor komme av at noen ved samarbeid må gå på bekostning av egne strategier for å finne en ideell løsning.

Eiendomsutvikler E benytter i motsetning til alle andre i hovedsak en passiv tilnærming, ved bruk av *Oppsøkt av salgsmotivert grunneier*. Metoden kan ikke konstateres som mindre god, selv om teorien sier at det er fordelaktig med en aktiv tilnærming. Utvikleren nevner at referanseprosjektene de har gjennomført tidligere er med på å gi grunneier en relasjon og en trygghet til organisasjonen. Ulempen med en slik tilnærming er etter teorien at det kan være ukurante og problematiske tomter som fremlegges, men denne aktøren forteller at de gjerne tar risiko. Sett i lys av funn ser en at problematisk eiendom kan ha stort potensiale. I tillegg til denne tilnærmingen bruker de internt kontaktnett som vet at de er på utkikk etter gode tomter, gjennom *Oppsøker grunneier med ukjent salgsmotivasjon*. I følge Røsnes og Kristoffersen (2009) vil metoden gi fordelaktige priser, men at det kan være ulempe knyttet til kjøpsbetingelser. Denne eiendomsutvikleren veier opp for ulemper ved å ta forbehold i kjøpsavtalen. Metoden er i bunn og grunn avhengig av relasjonsbygging og en trygghet mellom kjøper og selger.

6.2 Tomtesøk

Kvalitetskriteriene størrelse, beliggenhet, beskaffenhet og arealmessig status gitt av ECON et al.,(2005) er lagt til grunn ved vurdering i denne oppgaven. Fra resultat ble det avdekket at eiendomsutviklere i praksis benytter en sjekkliste med tilsvarende kvaliteter sett opp mot den overordnede strategien til virksomheten og deres satsningsområde. Sett i lys av teorien til Røsnes og Kristoffersen (2009) er dette sammenfallende med at en god tomt er en eiendom som er godt egnet for formålet som er gitt av organisasjonen.



Figur 12:
Eiendomsutviklingsprosessen -
illustrerer tomtesøk. (Kilde:
Egenprodusert etter Leikvam og
Olsson, 2014)

Basert på det som kommer frem av undersøkelsene er det beliggenhet som blir rangert som den mest avgjørende kvaliteten for akkvisisjon av utviklingseiendom. Det er sammenfallende med teori der beliggenhet blir ansett som de viktigste suksesskriterier for boligsalg. Siden det er sluttbruker som skal kjøpe produktet er eiendomsutvikleren avhengig av å se hva brukeren mener er kvalitet og på den måten hva de ønsker av eiendommen.

Eiendomsutviklerne som ble spurt i undersøkelsen sier at beliggenhet er en kvalitet som en ikke kan gjøre noe med. Sett fra et teoretisk perspektiv menes det at utvikleren må ta hensyn til tomtens forutsetninger og legge opp retning for markedsarbeidet deretter, og at en ved hjelp av ulike midler kan gjøre noe med beliggenhet. Leikvam og Olsson (2014) der det kommer frem at en god beliggenhet kan endres, eksempelvis som på Grünerløkka i Oslo. Funn viser her at det handler om markedsføring og omdømme for området, og at en god beliggenhet vil variere ut fra hvem som er kunde og deres preferanse. Ut fra case ser en at oppfatning av god beliggenhet altså kan endres, og vil på den måte være en kvalitet en kan gjøre noe med. Det handlet her om at Vulkan klarte å skape noe som er unikt nok til at mennesker ønsker å oppholde seg der, selv med et mindre godt rykte. Her bør en også se på det kritiske fenomenet der Aspelin Ramm mente dette var en perfekt beliggenhet, noe som igjen viser de store forskjellene til preferanser for hva som er god beliggenhet. Caset forteller at utvikler mente dette var den perfekte beliggenhet med nærhet til gode elementer som Akerselva, kollektivtransport og kort gange til fasiliteter, selv om den hadde sine utfordringer. Ut fra funn ser en at her benyttet de kunnskap om langsiktig perspektiv om hva byen trengte og skapte noe de ønsket for området

gjennom nøye vurderinger av markedet. De var også gode på å forutse endringer og behovet for boliger, noe som gjenspeiler seg i Røsnes og Kristoffersen (2009) mening om at vellykkede prosjekter blir til gjennom å kunne se inn i glasskula.

Eiendomsutvikler A skiller seg ut fra de andre utviklerne der de svarer at skjønnhet kan graves frem i hvilken som helst eiendom og at det kun handler om potensiale når spørsmålet om kvalitet kommer. Opp mot teori er dette sammenfallende med Leikvam og Olsson (2014), der de legger frem at prosjektleder må ta hensyn til tomtens forutsetninger og legge opp en retning for markedsarbeidet derfra. Funn fra case viser at så lenge en skaper noe unikt nok, vil det bli et vellykket prosjekt. Dette må sees opp mot andre kvaliteter, der en må innse at man ikke kan score høyt på alle kvalitetskriteriene.

Andre kvaliteter som beskaffenhet og arealmessig status blir av samtlige utviklere fremstilt som noe man kan gjøre noe med. I den betydning viser funn til at det betyr at så lenge en har kunnskap og finansiell ryggrad kan dette løses. Utvikleren har da finansiering til å takle utfordringer med tomten, politiske føringer eller andre henvendelser som kan dukke opp i forbindelse med akkvisisjon av eiendom. Ut fra teori handler dette også om hvor mye risiko organisasjonen ønsker å ta før eiendommen er kjøpt.

Sett opp mot størrelse, og i noen grad arealmessig status, vil dette avhenge av strategien som er satt av organisasjonen. Eiendomsutvikler B og C avviker fra resten av funnene der de ser først på størrelse, noe som igjen viser til betydningen av strategien til organisasjonen. Aktuell eiendom blir først vurdert etter størrelse, deretter offentlig kommunikasjon og tilslutt reguleringsprosessen. Effekten av for lite kunnskap om området og gitte kvaliteter ved tomten har utpekt seg å være svært kostbart. Ut fra funn ser en at de fleste eiendomsutviklere har eksempler på prosjekter der de ikke har fulgt opp sjekklisten. Her kommer Eiendomsutvikler D og F med eksempler som viser til at de mangel på kunnskap om demografien til området var avgjørende for at de gjorde et mindre godt kjøp. Effekten av en for rask avgjørelse ser en dyrekjøpt i dette tilfellet og et avvik fra sjekklisten kan koste dem dyrt.

Eiendomsutvikler E og F mener det mest avgjørende ved akkvisisjon av utviklingseiendom er markedsanalyse, magesfølelse og kjennskap til området en skal operere i. Sett i lys av funn ser en at samtlige utviklere mener magesfølelse er viktig ved en akkvisisjonsprosess. Dette sammenfaller med akademia lagt frem av Leikvam og Olsson (2014) der magesfølelsen er eiendoms-

utviklerens dyrekjøpte erfaring og en av de viktigste parameterne. Likevel kan en se at suksesskriteriet til case var her at de så kvaliteter i et større perspektiv. Det handlet ikke om en spesifikk kvalitet som var bedre enn noe annet. Funn viser at de så kvaliteten, beliggenhet, ut fra hva som vil være attraktivt i fremtiden. I tillegg viser case til at de hadde god oversikt over det offentlige syn på området og hadde fokus på samarbeid med politiske aktører.

6.3 Markedsanalyser

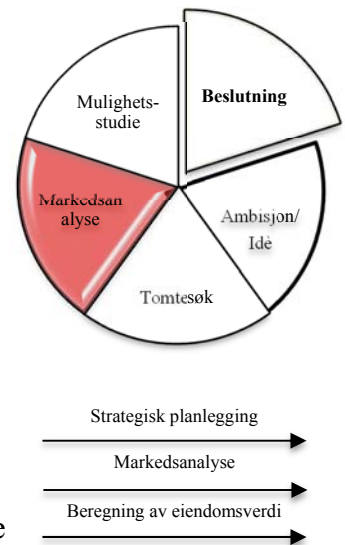
Som teorien til Christophersen et al. (2000) viser blir eiendommens verdi kartlagt ved å se på hva som kan tillates på den og hva markedet etterspør. Funn fra undersøkelsen viser at eiendomsmeglere tidlig i prosessen regner på utnyttelsesgrad og benytter meglerkompetanse til å vurdere hva markedet etterspør.

Det blir avdekket at alle eiendomsutviklerne i undersøkelsen har

Det blir avdekket at alle eiendomsutviklerne i undersøkelsen har rutiner og rammer de følger ved akkvisisjon av eiendom. Det betyr at de bruker i praksis budsjettkalkyler der tall baserer seg på erfaringstall fra tidligere prosjekter samt kompetanse om hva markedet ønsker å betale i utsalgspris. Sett i lys av teori er dette sammenfallende der Leikvam og Olsson (2014) referer til kostnadskalkyler der input til kalkylen blir basert på intern og ekstern kunnskap om eiendomsutviklingsprosessen.

Det avdekkes at praktisk vurdering av verdien til eiendommen er kun en x (ukjent) på bunnlinjen av en kalkyle. Det betyr at verdien til tomten kommer frem ved at en regner seg bakover med utgangspunkt i antakelser om markeder og ulike analyser. Dette er sammenfallende med academia der beslutning om kjøp av eiendom vurderes opp mot kvaliteter og at kvaliteter blir gitt gjennom en antatt pris per kvadratmeter i salgbart boligareal. Det forklares gjennom teorien om at det er markedet som genererer pris, og at jo bedre aktøren er til å levere opp mot det marked ønsker vil være avgjørende. Dette viser også til at boligprisene regulerer tomteprisene, noe som de fleste utviklerne er enige om. Tilbudet av sentrumsnære tomter er liten og prisen blir deretter høy.

Fra teori ser jeg at prisen ikke alltid trenger å være sammenfallende med kvalitet, noe også caset viser. Denne tomten var i utgangspunktet dårlig, men mange utviklere sier nå at eiendomsutviklerne som kjøpte denne eiendommen hadde en posisjon. Dette betyr at de ikke så dette selv. En teoretisk forankring her er at Leikvam og Olsson (2014) viser at man skal ta hensyn til tomtens forutsetninger og legge opp en retning for markedsarbeidet ut fra dette. Det fremheves at dersom en har kjøpt en dårlig beliggende tomt er det ikke nødvendigvis et svakt prosjekt, men derimot kan få en utfordring, som i eksempelet Vulkan.



Figur 13:
Eiendomsutviklingsprosessen –
illustrert markedsanalyse
(Kilde: Egenprodusert etter
Leikvam og Olsson, 2014)

Som undersøkelsen viser ser en at veien til analysen blir beskrevet som viktigst og at det gjøres utallige analyser ut fra hva organisasjonen har satt fra start. Prisinnhenting blir gjort på ulike måter, der noen benytter meglerkompetanse, der andre ønsker å gjøre vurderinger av markedet selv. Det er også funn som referer til at man benytter en kombinasjon av begge disse metodene. Dette er ulikt fordi noen utviklere besitter egen kunnskap og kompetanse gjennom flere års erfaring, har faste eiendomsmeglere de samarbeider med, samt tiden de ønsker å bruke før avgjørelsen om kjøpet tas. Dette betyr ikke nødvendigvis at de beste tallene kommer fra nøyvurderte undersøkelser, men at det også kan handle om flaks. Flaks vil her bety at en får kjøpt en eiendom med gode kvaliteter selv om undersøkelsene er mindre gode. Det kan også komme av erfaring og kunnskap om området.

Eiendomsutvikler A, B og D bruker en aktiv tilnærming til fastsettelse av pris der de har faste eiendomsmeglere de kontakter for å ta et gjennomsnitt av hva de tror markedet ønsker å betale i utsalgspris for gitt prosjekt og område. Fordelen med å ha faste meglere de kontakter er at de her har tillit til at de gjør en god jobb og får på denne måten et raskt inntrykk av hva de kan få i utsalgspris. Sett i lys av teorien til Fletcher & Russell-Jones (1997) vil prisdannelse i markedet være avhengig av informasjonen en baserer beslutningen på. I tillegg refererte flere til at de selv bruker tid til å gjøre egne vurderinger etter at flere aktører i bransjen har uttalt seg. Andre aktører vil her være entreprenører og arkitekter som kan være med i prosjekteringsfasen. Funn viser at flere priser ut en grovere analyse med utviklingskostnader, infrastruktur og regulering. Her bruker de tid på å regne opp mot statistikk, trender og markedet generelt. Avvik fra dette er derimot metoden til E og F, der de baserer seg primært på erfaringstall og referanseprosjekter. Det skal tas raske avgjørelser og da de selv besitter god kompetanse innenfor markedet ønsker de å gjøre dette selv. Likevel er dette bedrifter som ikke ønsker å ta for mye risiko, og dermed stoler mest på egen kompetanse. Betydningen av dette kan være at en går glipp av ny kunnskap om marked og trender som kan ha gått hus forbi. Sett i lys av funn bør det i tillegg til egen kompetanse gjøres egne vurderinger som vektlegger kommersiell kompetanse der en er kritisk til tallene som settes inn i analysen. Med en slik kompetanse kan en forstå utfordringer, verdi og muligheter i markedet.

Ved vurdering av tomtepris opp mot de ulike kvalitetene viser alle utviklere til at risiko vil bestemme hva de ønsker å betale for eiendommen. Det betyr at de må gjøre vurderinger av marked opp mot hva de faktisk får lov til å bygge på eiendommen til enhver tid. Fra teori er kommuneplaner, reguleringsplaner og rekkefølgebestemmelser avgjørende her, og flere av

utviklerne nevner at dette er viktig for beslutningen av kjøpet. Risiko i forbindelse med regulering, rekkefølgebestemmelser og ulike feilvurderinger vil her spille en rolle, og eiendomsutviklerne fremhever at dersom en kan sitte på eiendom gjennom dårlige tider kan en gjøre gode kjøp. Det er også viktig å nevne at det å sitte på eiendom krever kapital og flere av utviklerne mener dette er fallgruven for mange. Dette er viktig da Røsnes og Kristoffersen (2009) viser til at fra erverv av tomten til ferdigbygg kan ta alt fra 3-10 år.

Eiendomsutvikler D vektlegger at en må kontinuerlig jobbe for å gjøre vurdering av markedet og at det er ingen som sitter på sannheten. Ut fra caset kan en her trekke ut at det vanskelige med markedet er psykologien bak, der pressen skriver at tomten var et dårlig område med lite tro på at folk ønsket å oppholde seg vil være tilsvarende som at aviser skriver om fallende priser. Markedet vil reagere på utsagn som de mener er det rette fordi det er allmennkunnskap, men er det virkelig sånn? Det er dette som er vanskelig med eiendomsutvikling, da det er sluttbruker som sitter på sannheten.

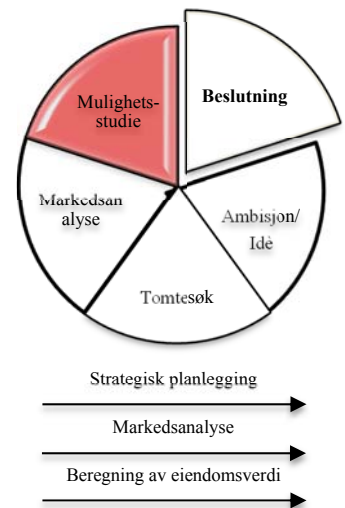
6.4 Mulighetsstudie

Som beskrevet i teorikapittelet blir det avdekket at det i praksis også blir benyttet volumstudier og mulighetsstudier for å kartlegge utfordringer knyttet til et prosjekt, men også ved akkvisisjon av eiendom. Funn viser at eiendomsutviklere bruker volumstudier med ulike analyser som tilsammen kartlegger kvalitetene til tomten.

Volumstudier blir etter undersøkelsen gjennomført med profesjonelle aktører som arkitekter, entreprenører og meglere. Eiendomsutviklerne A og C mener at det er avgjørende med klare retningslinjer og mål for samarbeidspartnere. Av funn ser en at dersom man peiler ut kurs tidlig vil det også bli lettere å få politikere til å stille seg bak forslag til utforming og utnyttelsesgrad. Tomter er etter ECON et al.,(2005) utsatt for en rekke risikomomenter, og for å minimere risiko er god kommunikasjon mellom politikere, byantikvaren og PBL avgjørende for et godt prosjekt. I tillegg påpeker Eiendomsutvikler D at en bør ha grundige forureningsrapporter av kompetente medarbeidere, for når det først begynner å gå galt vil det gå veldig galt.

Eiendomsutvikler A viser til at de benytter kunnskap til politikere, byantikvar og meglere for å se hvilke planer som er for området, eksempelvis for infrastruktur. Effekten av dette er at de vet hvilke utfordringer og føringer som ligger til grunn for eiendommen. Det vil også gjøre at de setter seg i en posisjon der politisk velvilje for et prosjekt kan være avgjørende for hele prosessen for tomten. Dette ser en også fra case der samarbeid med disse aktørene var avgjørende for suksess. Det var en utfordrende tomt med strenge rammer for hva de kunne bygge, men likevel ble det en suksess.

Ut fra funn ser en at kalkyler bør justeres under hele vurderingsprosessen. Det betyr at det er rom for spekulasjon, kreativitet og sist den dyrekjøpte magesfølelsen. Det gjør at beregninger gjøres teoretisk sett likt som markedet. For å komme frem til rett pris mener Eiendomsutvikler E at en må bruke dybden av informasjon og deretter kunnskap for å kontinuerlig å videreutvikle. Det politiske styret i Norge blir beskrevet som et spill av Eiendomsutvikler C, og at et godt samarbeid på linje med å bruke spåkulen er oppskriften på suksess. Det kommer frem at det er Plan og bygningsetaten og byantikvaren som ofte er proppen og gjør at byggeprosjekter tar tid.



Figur 14:
Eiendomsutviklingsprosessen - illustrert mulighetsstudie (Kilde: Egenprodusert etter Leikvam og Olsson, 2014)

Ut fra case ser en at det er mulig at en mindre god tomt kan bli et vellykket prosjekt. Det betyr at en mindre god tomt må vurderes ut fra kvaliteter og at det viktigste er å se potensiale i det en har. Sett i lys av funn bør en fokusere på området jeg har tro på, og jobbe strategisk for å nå dette målet. Utviklere mener også at en sentrumsnær tomt vil alltid være god, selv i dårligere tider. Det er noe uventet at funn viser at beliggenhet handler om øyet som ser. En sentrumsnær tomt kan jo bli mindre god dersom perspektivet på området endres. Det er tilsynelatende markedet som bestemmer hva som er et godt område, og utvikleren kan ha påvirkning på hvordan brukerne ser på området. Her er det åpenbart at det handler om en balanse mellom kunnskap og praksis, og innsikt i hele prosessen som en tilegner seg gjennom flere år i bransjen. Det er hard konkurranse om de beste tomtene, men at det er tempo og risikovillighet i markedet som er styrt av rente og ledig kapital.

6.5 Oppsummering

Her presenteres forskningsspørsmål koblet opp mot resultat og drøfting.

Hvordan er prosessen for å finne en tomt?

Spørsmålet ønsket å kartlegge hvordan eiendomsutviklere jobbet med akkvisisjon i praksis. Ut fra resultat og drøfting ser en at eiendomsutviklere benytter en aktiv til semiaktiv tilnærming ved akkvisisjon av eiendom. Metode og tilnærming vil være avhengig av organisasjonens strategi, men kan også være preget av tilfeldigheter og strategisk posisjon. Det fremkommer av resultater og case at det legges spesifikke strategier for ulike eiendommer. Strategien blir lagt tidlig i prosessen, og av diskusjon kan en trekke ut at det er viktig å holde seg til denne. Metoden som blir fremhevet som mest benyttet er *Budrunde for kjøp av grunneiers tomt*. Eiendomsutvikleren blir gjort oppmerksom på kjøpsmulighet selv eller gjennom en tredjepart. Dette er sammenfallende med at eiendomsutviklerne fremhever et godt samarbeid på tvers av organisasjoner og viktighet av gode relasjoner i bransjen.

Føringer som er avgjørende for kjøp og ikke kjøp av eiendom handler mest om magesfølelse, ut fra resultater, drøfting, men kan også overføres til case. Av funn kan en trekke frem at kunnskap og kompetanse er avgjørende for hvordan utviklere vurderer kvalitet ved akkvisisjon av eiendom. Det er flere som mener de har god kunnskap internt, men at de ser nytteverdi av et godt nettverk også på utsiden av organisasjonen. Dette står også godt i sammenheng med Leikvam og Olsson (2014) sin teori om at eiendomsutviklingsprosessen må sees i en helhet og at vurderinger som gjøres underveis i prosessen vil påvirke sluttresultat.

Hvilke kvaliteter ved utviklingseiendom er avgjørende for akkvisisjon?

Funn fra resultat og diskusjon viser til at kvalitetsvurderingene i akademia er sammenfallende med praksis, men at det er lite eiendomsutviklerne ønsker å dele av vurderinger. Grunnen til dette kan ligge i at de ikke ønsker å dele for mye av egne konkurransefortrinn. Likevel er det enighet om at beliggenhet er den mest avgjørende kvalitet når det gjøres vurdering av en eiendom, men denne må sees i forhold til alle andre kvaliteter og vurderes opp mot marked. Karakteristika etter ECON et al.,(2005) er delt inn i et overordnet system, der det under hvert punkt er mange kvaliteter som utviklerne nevner i intervjuene. Det hele viser til at eiendomsutvikling sin komplekse virkelighet, der en må gjøre vurderinger ut fra strategi og målene som er satt for gitt eiendom.

Noen av kvalitetene blir av utviklere utpekt som mindre viktig, som eksempelvis regulering, der de mener dette kun er snakk om finansiell ryggrad. Det vil være en helhetsforståelse av alle kvaliteter og se kvaliteten fra ståstedet til brukerne som skal kjøpe eiendom når prosjektet er ferdigstilt. På den måten vil søken etter attraktive tomter som står til utviklerens strategi kreve gode rutiner og kunnskap. Undersøkelser gjennom moderne datateknologi er viktig, men like viktig er teft og innsikt fra enkeltmennesker. For å lykkes som eiendomsutvikler mener samtlige av informantene at tverrfaglig kunnskap og en økonomisk innsikt er viktig. Dette kan sees opp mot Røsnes og Kristoffersen (2009) der det skrives at skal tomten kunne lede frem til ønsket resultat, må egenskapene kobles til tverrfaglig innsikt i den komplekse virkeligheten. Av diskusjonsdelen ser en tydelig at det er avgjørende at eiendomsutvikleren har en forståelse av egen kompetanse og innsikt i hvordan en kan skape det beste samarbeidet om de ikke besitter kunnskapen internt.

Hvilken sammenheng er det mellom tomtepris og kvaliteter ved tomten?

Ut fra resultat og diskusjon ser en at det er sammenheng mellom tomtepris og kvaliteter ved tomten, men at dette vil være avhengig av personen som ser og perspektivet som velges. Fra en utvikler til en annen vil det være ulike betraktninger for hva en ønsker og kan betale for tomten. Det handler om hvor mye risiko en ønsker å påta seg, men også om hva en ønsker og kan utvikle på gitt eiendom.

Sentrumsnær eiendom viser seg å bli raskt revet bort gjennom budrunder som går høyt over finansiell evne hos utviklere, noe som viser til at det er markedsbasert. Det er markedet som genererer pris og denne er en variabel. En kan si at jo flinkere aktøren er til å levere et prosjekt opp mot markedet, jo bedre vil eiendommen være. Et godt prosjekt er noe som gir god avkastning for utvikler, men også et prosjekt der både kommune, byantikvar og brukerne er fornøyd. Dette ser en tydelig eksempel på ved case Vulkan. Det ble benyttet grundig markedsvurderinger av området opp mot potensiale, noe de traff godt på gjennom hardt arbeid og godt samarbeid med myndigheter. En avgjørende faktor som kommer frem er å ha en plan B for eiendommen, der en kan se muligheter, der andre kanskje ser en negativ risiko. Et godt prosjekt er der en klarer å se hva brukerne ønsker i fremtiden og der mennesker ønsker å kjøpe. Det som er helt avgjørende er å ta hensyn til tomtens forutsetninger og levere ut fra dette. Vektlegging av kommersiell kompetanse for å kunne være kritisk til alle aktører som en må forholde seg til i bransjen er avgjørende for et godt sluttresultat.

Hva kan gjøres i utviklingsprosessen for at en mindre god tomt kan bli et vellykket prosjekt?

Fra funn ser en at det er ulike preferanser for hva som ligger i en god tomt. Ut fra intervjuene ser en at innsikt og kompetanse innenfor politiske føringer, byantikvar og plan og bygningsetaten er viktig for utvikler. Fremtidige planer vil være avgjørende for en utvikler da kvaliteter ved eiendommen kan endres over tid, men også prosessen med å utvikle tar tid. Det er avgjørende at en kan se hva markedet etterspør ikke bare nå, men også på lengre sikt. Det fremheves av eiendomsutviklerne og prosjektmeidlerne som jeg har snakket med at å kunne se inn i spåkulen vil gjøre at en kan danne seg konkurransefortrinn i et marked som i dag. Kreative løsninger vil være å se potensiale i en mindre god eiendom, og gjøre den god ved bruk av egen kompetanse og stå på vilje.

Hvis en ser dette opp mot case er det innlysende at en mindre god eiendom kan bli et godt prosjekt. Det handler om perspektivet på hva som er et godt prosjekt. I denne rapporten vil et godt prosjekt være noe som gir høy avkastning for utvikler, men også noe som andre utviklere vil se på som et referanseprosjekt og forbilde. Det finnes utallige prosjekter som er gjort av utviklere som jeg har snakket med, der en mindre god tomt ble til noe de selv er fornøyde med i dag. Det viser seg også med et internasjonalt eksempel, Oscar Properties, Tuletornen. De hadde gode referanseprosjekter i sentrum av Stockholm der de hadde levert et vellykket prosjekt. Herunder et prosjekt der avkastningen var god og brukerne var fornøyd. Etter dette tok de sjansen på å kjøpe en mindre attraktiv tomt, men siden referansen til utvikleren var god ønsket brukerne å se hva som var unikt med området. Brukerne hadde en forventning til noe unikt, da utvikleren satset på området. Dette viser til viktighet med å ha gode referanseprosjekter og skape noe unikt nok på en mindre god eiendom.

Jeg ser ut fra funn at store utfordringer knyttet til akkvisisjon av eiendom kommer av at en legger til grunn et vesentlig høyere volum når en kjøper tomten. Dette skyldes også den høye etterspørselen etter de beste tomtene, men det er her politiske aktører, PBL og Byrådet kan legge en stopper, og dermed kan eiendomsutvikler tape på eiendommen. Det er denne inntekten som er avgjørende for beregning av verdien av tomten. De fleste av eiendomsutviklerne fremhever også at denne prosessen ved akkvisisjon av eiendom er avgjørende for å få et vellykket prosjekt, og er sammenfallende med Leikvam og Olsson (2014) teori om at vellykkede prosjektene blir gradvis tilpasset etter muligheter og rammebetingelser.

7 Avslutning

Dette kapitlet vil innledningsvis gi en konklusjon til oppgaven. I tillegg vil anbefaling til videre forskning, kritikk av oppgaven og erfaringer med studien bli presentert.

Formålet med denne rapporten var som tidligere nevnt å avdekke hvilke kvaliteter som er avgjørende ved akkvisisjon og hva som kan gjøres i utviklingsprosessen for at en mindre god tomt kan bli et vellykket prosjekt. I denne rapporten har problemstilling og forskningsspørsmål blitt undersøkt gjennom en teoretisk litteraturstudie og en empirisk undersøkelse.

7.1 Konklusjon

Oppgaven startet med følgende problemstilling:

” Hvilke kvaliteter ved utviklingseiendommen er avgjørende ved akkvisisjon, og hvordan skjer akkvisisjon?” Gjennom denne rapporten har jeg avdekket at det finnes ingen fasit for hva som er avgjørende kvaliteter ved utviklingseiendom. Av funn ser en likevel tydelig at beliggenhet er den mest avgjørende kvalitet når det gjøres vurdering av en eiendom, men at denne må sees i forhold til alle andre kvaliteter og vurderes opp mot marked. Kvalitet ved utviklingseiendom avhenger derfor av eiendomsutviklers vurderinger ut fra satt strategi og satsningsområde for organisasjonen. Mennesker vil derfor preferere og vektlegge kvalitet forskjellig ut fra behov og ønsker de har. Beliggenhet er en kvalitet alle utviklerne fremhever som avgjørende, men sett i lys av teori vil en god beliggenhet kunne endres. Caset Vulkan er et eksempel på at en mindre god tomt sett fra et perspektiv kan bli et vellykket prosjekt. Hva en legger i et vellykket prosjekt vil være avhengig av målet som er satt for eiendommen. Det ble her satt mål om at en skulle utvikle området, ha en god prosess og være stolt av ferdig produkt. Denne utvikleren klarte å se kvaliteten til tomten over en tidsperiode. Det viser til viktigheten av å se hva markedet etterspør ikke bare nå, men også på lengre sikt. Oppsummert kan en si at standarden på tomten kan løses med finansiell kapital, men at eiendomsutviklere ønsker minimal nedside risiko og sentrumsnær eiendom er ingen overraskelse.

Det kommer tydelig frem av oppgaven at tilnærming til akkvisisjon av eiendom er veldig forskjellig fra en utvikler til en annen, men en kan likevel trekke konklusjon om at tilnærming vil være avhengig av organisasjonens strategi. Likevel ser en av eksempler at det kan være preget av tilfeldighet eller strategisk posisjon. Akkvisisjon skjer ofte gjennom at eiendomsutvikler blir kjent med tomten gjennom grunneier eller en tredjepart. Det viktigste som kommer frem er den kommersielle helhetsforståelsen rundt akkvisisjon av eiendom, der en utvikler må kunne se kostnader og inntekter knyttet til kjøp/ikke kjøp. Det er også viktig å nevne at kvaliteter er noe som kan gjøres noe med, men med tanke på boligbehovet som har vært de siste årene, kan en ut fra studien konkludere med at utviklere ønsker minst mulig utgifter og lange prosesser, før en kan ferdigstille og tjene penger i et brennnett marked.

7.2 Anbefaling til videre forskning

Denne rapporten har avdekket hvordan eiendomsutviklere gjør kvalitetsvurderinger ved akkvisisjon av utviklingseiendom. Funn har vært basert på et utvalg av eiendomsutviklere i Oslo-regionen. Denne kunnskapen gir et overordnet blikk på praksis tilnærming til spørsmålene, men kunne fått et bedre grunnlag for generalisering ved å se på forskjellige geografiske område, og med et større utvalg av respondenter. Man vil på den måten kunne si noe litt mer generelt om bransjen.

I rapporten blir det ikke differensiert mellom eiendomsutviklere som primært kjøper tomter for bolig eller næring. Det ville derfor være interessant å undersøke om det eksisterer forskjell på tilnærmingene mellom disse segmentene. De har ofte ulike interesser å forholde seg til, noe som kan gjøre at det stilles ulike kvalitetskrav til eiendommen. Det kunne også vært spennende å se på flere caser opp mot aktuelt tema. Utviklerne nevner mange prosjekter der de mener de har gjort gode prosjekter ut fra mindre godt utgangspunkt.

Det kunne også vært spennende å se tema i lys av et framtidsscenario der faktorer som er nevnt i oppgaven endres vesentlig. Det kan være å gjøre alternativvurderinger dersom det er en det skjer en klimaendring, endring i bestemmelser i forhold til regulering eller vesentlig endring på rentenivå, som igjen kan gi utvikler begrenset tilgang på kapital.

7.3 Kritikk av oppgaven

Empirien som danner grunnlaget for resultat og diskusjonskapittelet i rapporten baserer seg på de semistrukturerte kvalitative intervjuene. Det er blitt gjennomført 6 ulike intervjuer med eiendomsutviklere fra eiendomsbransjen. Alle utviklerne ble strategisk valgt ut og befinner seg i Oslo-regionen av praktiske årsaker. Det har gjort det mulig å gå i dybden til hvert enkelt av aktørene, og viser derfor et godt bilde av hvordan eiendomsutviklere arbeidet med akkvisisjon av eiendom i praksis. Det er likevel litt lite datagrunnlag til å stadfeste kausale sammenhenger. Denne rapporten vil kunne peke på eventuelle samvariasjoner.

Det har vært utfordrende å få frem vurdering av kvalitet og selve prosessen på et mikronivå, da de fleste ville gi en overordnet forklaring. Det ser en tydelig av materialet som fremkommer gjennom resultat at det ikke er store muligheter for å komme med nytt stoff. Mange eiendomsutviklere ønsker ikke å fortelle om konkurransefordeler. At respondentene er temmelig generelle, er antageligvis fordi de ikke ønsker å dele for mye av egne konkurransefortrinn

Rapporten tok sikte på å avdekke eiendomsutviklerens tilnærming til kvalitetsvurderinger ved akkvisisjon av utviklingseiendom. Undersøkelsen ble avgrenset geografisk, og det var kun eiendomsutviklere i Oslo som ble intervjuet. Det bør her nevnes at flere av aktørene har kontorer flere steder i landet. På grunn av begrensning i tid og kostnad ble ikke flere aktører intervjuet, selv om det kunne vært ønskelig. Dette vil gjøre at funn vil gi et godt bilde av hvordan eiendomsbransjen fungerer i Oslo, men ikke like mye på landsbasis.

7.4 Erfaringer

Arbeidet med denne rapporten har gitt meg et praktisk syn på hvordan utviklere vurderer kvaliteter ved utviklingseiendom, men også hvordan de jobber med eiendom. Det har gitt meg et overordnet blikk på hvordan utviklerne kanskje ikke gjør store vurderinger av tomtepris, og at kompetanse til å se verdi er noe ulikt blant aktørene.

Det er mange faktorer som spiller inn når en skal vurdere en eiendom, der noen besitter kompetanse selv og andre forbinder deg med gode kontaktnett med profesjonelle i markedet. Det handler mye om størrelse på organisasjonen hvor mye de ønsker å dele med meg, men også rutine de ønsker å dele.

Denne oppgaven er skrevet av meg alene, der det har vært avgjørende med klare mål og delmål gjennom hele prosessen. Jeg har vært klar på at motivasjonen kommer fra praksis tilnærming til bransjen, og at dette har gjort oppgaven til det den er i dag. Jeg er spesielt fornøyd med kompetansen jeg har tilnærmet meg gjennom samtaler med ulike aktører i bransjen. Nå sitter jeg igjen med en helhetsforståelse av ulike aktører opp mot oppgaver knyttet til tidligfasen av et prosjekt, og hvordan ulike aktører jobber.

Avslutningsvis er jeg veldig fornøyd med gjennomføring av intervjuer tidlig i prosessen. Jeg fikk tidlig booket utviklerne jeg ønsker å samarbeide med, og på den måten ble gjennomføringen av disse gjort over en relativt kort tidsperiode. Det ble tidlig satt opp et tidsskjema der frister ble holdt. Jeg var tydelig på hva jeg ønsket å snakke med de om, men var også åpen for dialog om praktiske eksempler knyttet til mitt tema. Dette gjorde at et mer nøytralt møte ble gjennomført og det ble en naturlig samtale knyttet til temaet jeg ønsket å snakke om.

8 Kilder

Aspelin Ramm (2017) *Om oss*. Tilgjengelig fra: <http://www.aspelinramm.no/om-oss/> Hentet 15.03.17

Bell, E. og Bryman, A. (2015) *Bryman Business research methods*. England: Oxford Univeristy Press

Christophersen, J., Gulbrandsen, O. og Barlindhaug, R. (2000) *Boligpris og brukskvalitet*. Oslo: Norges bygg forskningsinstitutt. Prosjektrapport

Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving (5.Utgave)* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Dagens Næringsliv (2005) *Gull av gråstein*. Tilgjengelig fra: <http://www.aspelinramm.no/uploads/dokumenter/DN%2018november.pdf>. Hentet 21.01.17

Dine penger (2016) *Milliardær Ivar Koteng: – Det er de dumme som gjør det best innen eiendom*. Tilgjengelig fra: <http://www.dinepenger.no/karriere/eiendom/milliardaer-ivar-koteng-det-er-de-dumme-som-gjoer-det-best-innen-eiendom/23831709>. Hentet: 02.12.16

Dinsmore, P. & J. Cabanis-Brewin (2005). *The AMA Handbook of Project Management*. New York: AMACOM.

ECON, Prosjektjuss, HolteProsjekt (2005) *Prising og transaksjoner av boligtomter*. (ECON-rapport nr. 2005-055), Oslo

Eiendom Norge (2017) *Eiendom Norges boligprisstatistikk*. Tilgjengelig fra: <http://eiendommnorge.no/boligprisstatistikken/#boligprisstatistikk>. Hentet 17.02.17

Elton, L. (2012) *Byplanøvelse midt i Oslo*. Oslo: Estate Magasin.

EstateNyheter (2017) *Storprosjekt i støyutsatt område*. Tilgjengelig fra: <http://www.estatenyheter.no/2017/03/22/storprosjekt-stoyutsatt-omrade/>. Hentet: 22.03.17

Grønmo, S. (2004) *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget

Halvorsen, K. (2008) *Å forske på samfunnet: en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen akademisk

Hegnar (2017) *Klarer ikke å forklare boligprisveksten*. Tilgjengelig fra: <http://www.hegnar.no/Nyheter/Eiendom/2017/03/Klarer-ikke-aa-forklare-boligprisveksten>. Hentet 17.02.17

Industrimuseum (2013) *Vulkan AS*. Tilgjengelig fra: http://industrimuseum.no/bedrifter/vulkana_s. Hentet 02.02.17

Jacobsen, D.I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3 utg, Oslo: Cappelen Damm akademisk

JM (2017) *JM bygger hus du trives i*. Tilgjengelig fra: <https://www.jm.no/om-oss/Om-JM/>. Hentet 15.03.17

Karlsen, J.T. (2013). *Prosjektledelse – fra initiering til gevinstrealisering*. 3. Utg. Oslo: Universitetsforlaget

Kvale, S. og Birkmann, S. (2009) *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Leikvam, G. og Olsson, N. (2014) *Eiendomsutvikling*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Moen, E.R og Riis, C. (2017) *Moderne mikroøkonomi*. Oslo: Gyldendal Norsk forlag.

Nerdrum, Per. (1998) *Mellom sannhet og velferd. Etiske dilemmaer i forskning belyst ved et eksempel*. Notat. Oslo: Høgskolen i Oslo

Norgeskart (2017) *Norge*. Tilgjengelig fra: <http://norgeskart.no/#!?project=seeiendom&layers=1004,1014&zoom=3.5799999999999965&lat=7227014.56&lon=217028.31&sok=grune>. Hentet: 21.03.17

Olsson, N. (2014) *Praktisk rapportskrivning*. Trondheim: Tapir akademiske forlag

OscarProperties (2017) *Om oss*. Tilgjengelig fra: <http://oscarproperties.com/om-oss/>. Hentet: 27.02.17

Regjeringen (2016) *Fastsetter ny boliglånsforskrift*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/fastsetter-ny-boliglansforskrift/id2523967/> Hentet: 12.03.17

Risikoleidelse (2017) *Guiden enterprise risk management*. Tilgjengelig fra: <https://risikoleidelse.com/erm-handbok/erm-handbok-1/risiko/1-1/>. Hentet: 28.02.17

Røsnes, A.E. og Kristoffersen, Ø.R. (2009) *Eiendomsutvikling i tidligfase*. Oslo: Senter for eiendomsfag

Samset, K. (2014) *Prosjekt i tidligfasen*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Solberg, C. A. (2009) *Internasjonal markedsføring* Oslo: Universitetsforlaget.

Statistisk sentralbyrå (2004) *Hva bestemmer boligprisene?* Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/priser-og-prisindekser/artikler-og-publikasjoner/hva-bestemmer-boligprisene>. Hentet: 20.01.17

Store Norske Leksikon (2016) *Grünerløkka – Boligstrøk i Oslo*. Tilgjengelig fra: https://snl.no/Grunerloekka_-_boligstrok_i_Oslo. Hentet 20.02.17

Store norske leksikon (2017) *Adam Smith*. Tilgjengelig fra: https://snl.no/Adam_Smith. Hentet 22.01.16

Thagaard, T. (2006) *Systematisk innlevelse – en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget

Vulkanoslo (2017a) Om oss. Tilgjengelig fra: <http://www.vulkanoslo.no/om-oss/>. Hentet 06.02.27

Vulkanoslo (2017b) *Historiske vulkan*. Tilgjengelig fra: <http://www.vulkanoslo.no/historiske-vulkan/> Hentet 06.02.17

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguide

Oppgavens tema:

Kvalitetsvurderinger ved akkvisisjon av utviklingseiendom

Problemstilling:

” Hvilke kvaliteter ved utviklingseiendommen er avgjørende ved akkvisisjon, og hvordan skjer akkvisisjon?”

Forskningsspørsmål:

Hvordan er prosessen for å finne en tomt?

Hvilke kvaliteter ved utviklingseiendommen er avgjørende for akkvisisjon?

Hvilken sammenheng er det mellom tomtepris og kvaliteter ved tomten?

Hva kan gjøres i utviklingsprosessen for at mindre gode tomter kan bli et vellykket prosjekt?

INNLEDENDE

Innledende i intervjuet er fokus på å bli kjent med eiendomsutvikleren

- Bakgrunn
- Stilling

HOVEDDEL

I hoveddelen av intervjuet skal det følge modellen utarbeidet av Nils Olsson, eiendomsutviklingsprosessen. Det er avgrenset til tidligfasen med idé/mål, tomtesøk/akkvisisjon, markedsanalyse og mulighetsstudie. Hensikten er å følge denne strukturen selv om de i praksis vil foregå på tvers av hverandre, samt underkategoriene strategisk planlegging, markedsanalyse og verdifastsetting av eiendom.

Fase 1:

- Hvordan jobber dere med akkvisisjon av eiendom?
- Hva er det som avgjør tilnærmingen til en tomt i tidligfase til et prosjekt?
- Hvilke føringer er avgjørende?
- Hvilken betydning har strategi til akkvisisjon av eiendom?

Fase 2:

- Hva er en god tomt?
- I følge teorien blir en tomt vurdert ut fra størrelse, beliggenhet, beskaffenhet og arealmessig status. Ranger disse ut fra viktigst til minst viktig?
 - o Størrelse *Utnyttelse, form og avhenger av formål*
 - o Beliggenhet *Sentralitet, infrastruktur, kollektiv, attraktivitet*

- Beskaffenhetsforhold *Grunnforhold og tomtens karakter*
 - Arealmessig status *Regulering*
- Hvilke andre kvaliteter bør vurderes ved erverv av tomt?

Fase 3:

- Hvilke forhold er avgjørende for kjøp/ ikke kjøp?
- Hvilke ulike kalkyler gjøres i forbindelse med kjøp/akkvisisjon?
- Hvordan kommer dere frem til tomtepris?
- Hvilke risikovurderinger gjør dere i forbindelse med akkvisisjon av eiendom?

Fase 4:

- Hvilke vurderinger gjør dere opp mot ulike kvaliteter?
- Er det slik at dersom en har en god idé kan selv mindre gode tomter blir bra?
- Hvordan oppnår man et vellykket prosjekt?

Konkrete prosjekteksempler

- Har dere eksempler på prosjekt der mindre gode tomter har blitt gode prosjekter?
- Har dere kjøpt tomter som ikke har innfridd kvalitetskriteriene? Og hvorfor?

AVSLUTNING

Avslutningsvis ønsker jeg å avrunde med åpne spørsmål og se hva utvikler tror om bransjen i et fremtidsrettet perspektiv.

- Hvordan lykkes en som eiendomsutvikler?
- Hvordan tror du utviklingen i tomtepris og tilgangen på tomter vil bli fremover?

Vedlegg 2: Samtykkeskjema

Forespørsel om intervju til masteroppgave

"Kvalitetsvurdering ved akkvisisjon av utviklingseiendom"

Bakgrunn og formål

Dette er en forespørsel om deltagelse i et forskningsprosjekt der din kunnskap vil være en bidragsyter til læring og videre forskning innenfor temaet eiendomsutvikling. Formålet med studien er å avdekke hvilke kvaliteter som er avgjørende ved akkvisisjon av utviklingseiendom. Studien gjøres i forbindelse med masterstudiet i Eiendomsutvikling og – forvaltning ved NTNU i Trondheim.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Studien vil være ett intervju på cirka 1-1,5 time. I forkant av intervjuet vil respondent få tilsendt tema og formål med samtalen.

Hva skjer med informasjonen?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Under intervjuet vil det bli gjort lydopptak for deretter å bli transkribert av informant. Prosjektet skal etter planen avsluttes 15. Juni 2017. Alle personopplysninger og opptak vil da bli slettet.

Frivillig deltakelse

Det er frivilling om du ønsker å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi grunn. Dersom du ikke ønsker å delta eller har spørsmål til studien ta kontakt med undertegnede.

Kontaktinformasjon:

Maren Spikkerud, masterstudent NTNU

Marenspe@stud.ntnu.no

Telefon: 45234425

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)