

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP



Forord

Oppgaven er skrevet som en avsluttende del av min mastergrad i eiendomsutvikling ved Universitetet for miljø- og biovitenskap (UMB) i Ås. I den anledning kunne jeg velge et tema eller emne å fordype meg i. Valget falt da på eiendomsutviklingsprosessen og forskjeller mellom hvordan små og store utviklere vektlegger fasene innenfor eiendomsutvikling.

Oppgaveprosessen har i sin helhet forløpt uten de store problemene. Unntaket i denne sammenhengen var jobben med å skaffe små utviklere som både var villige, og hadde tid til å la seg intervju. Dette viste seg å være atskillig mer tidkrevende enn først antatt.

Jeg vil først og fremst rette en stor takk til min veileder August Røsnes for hans bidrag underveis. I tillegg vil jeg takke de som stilte opp til intervju fra Selvaag Bolig, NCC Bolig, Skanska, Union Eiendomsutvikling, Attivo, Riis Eiendomsutvikling, Opplysningsvesenets fond og Abel Eiendom. Uten deres frivillige innsats hadde jeg ikke hatt muligheten til å lære alt det interessante og spennende som jeg har gjort.

Henrik Myklebust Sørensen

14. mai 2010 / Ås

Abstract (norsk)

Denne studien omhandler hvordan eiendomsutviklingsprosessen kan deles i faser og forskjeller mellom små og store utviklere når det gjelder hvilken innsats de legger i de forskjellige fasene. Studien er basert på intervju av åtte utviklere, fire små og fire store. Den viser at små utviklere bruker mer ressurser enn store utviklere ved fasene ideutvikling og videreutvikling av ideen. Ved valg av underleverandører er små utviklere mer avhengig av nettverk og erfaring enn store utviklere. Dette fordi det forenkler prosessen og reduserer risikoen ved prosjektene.

Abstract (engelsk)

This study is about how you can divide the property development process into different stages and differences between small and large developers regarding their input of resources in the different stages. The study is based on interviews of eight property developers, four small and four large. It shows that small developers use more resources in the stages of generating and redevelopment of the idea. When choosing contractors small developers rely more on connections and experience than large developers. The reason is to simplify the process and to reduce risk in projects.

Samme ndrag

I denne oppgaven tar jeg for meg eiendomsutviklingsprosessen fra idéskapning til salg eller forvaltning. Problemstillingen er som følger: *Hvordan kan eiendomsutviklingsprosessen deles inn i faser og finnes det forskjeller mellom små og store utviklere når det gjelder hvilken innsats de legger i de forskjellige fasene?*

Ut ifra amerikansk teori og undersøkelser deles prosessen inn i åtte faser som jeg benytter som et betraktningsspektiv. Faseinndelingen er som følger:

- fase 1 – idé
- fase 2 – videreutvikling av ideen
- fase 3 – gjennomførbarhetsstudie av prosjektet
- fase 4 – kontraktsforhandlinger
- fase 5 – forpliktelse og innledning av konstruksjon
- fase 6 – konstruksjon
- fase 7 – ferdigstilling og formell åpning
- fase 8 – forvalte eller selge prosjektet

Med bakgrunn i betraktningsspektivet og fasene utarbeidet jeg seks påstander som er knyttet opp mot oppgavens overordnede mål som nevnt i innledningen. Disse påstandene ble brukt for å finne forskjeller mellom de små og store utviklerne.

I oppgaven intervjuet jeg fire store og fire små utviklere, alle med noe ulike mål og forretningsstrategi. Ved å gjøre dette ble blant annet utviklernes forskjellige handlinger, meninger og metoder avdekket. Utvalget bestod av Selvaag Bolig, NCC bolig, Skanska, Union Eiendomsutvikling, Attivo, Riis Eiendomsutvikling, Opplysningsvesenets fond og Abel Eiendom. På bakgrunn av funnene utarbeidet jeg ulike tabeller, grafer og diagrammer for å illustrere forskjellene.

Når det gjelder utviklingsideer og idéutvikling viste funnene mine at man ikke kan si at påstand 1 er gyldig. Funnene viste heller en tendens til at vi hadde det motsatte bildet, nemlig at små utviklere vektlegger fase 1 – idéutvikling og fase 2 – videreutvikling av ideen i større grad enn store utviklere. Dette med tanke på hvor mye tid og ressurser de bruker i fasene. Med bakgrunn i utviklernes størrelse og strategi var det de to små utviklerne i kategorien selge unna som vektla både fase 1 og 2 mest. Det er uansett verdt å ha i bakhodet at utvalget ved disse sammenligningene kun var på seks utviklere.

Vedrørende påstanden om at små utviklere oftere får sine utviklingsideer fra kunder, mens større utviklere i større grad former ideene sine selv viste det seg at heller ikke denne påstanden fikk noe hold med bakgrunn i funnene. De nevnte funnene ga ingen klare tendenser til at verken de små eller store selskapene i vesentlig større grad mottok ideer fra kunder eller andre utenforstående parter. Det totale forholdet viste seg å være noenlunde likt. Derimot når det gjaldt hvordan egne utviklingsideer ble fremskaffet var det en tilnærmet enighet at det handlet om å inneha markedskunnskap og å være oppdatert på det markedet man jobber med.

Når det gjelder påstanden om prosjektstørrelsen er av betydning for hvor mye ressurser som nedlegges i de åtte fasene er funnene delte. Funnene viser klart at størrelsen på prosjektet ikke er av betydning for de små utviklerne og dermed kan heller ikke påstanden sies å være gyldig for deres vedkommende. I motsetning til dette viser funnene at de store utviklerne er enige i at prosjektstørrelsen er av vesentlig betydning. Unntaket her er Union som heller trekker frem prosjektypen som avgjørende. Det skal i denne sammenheng nevnes at jeg ikke definerte noe grenseskille mellom små og store prosjekter og at det derfor kan foreligge ulike syn på dette hos de forskjellige selskapene.

På bakgrunn av funnene mine vil jeg ikke gå så langt som å si at grundige gjennomførbarhetsstudier er en barriere for små utviklere. Funnene sier oss at de små utviklerne besitter den kompetansen de trenger for å gjennomføre fase 3 på en måte som for dem er tilfredsstillende nok. Det skal nevnes at det ikke er snakk om grundige gjennomførbarhetsstudier, men studier og analyser etter prosjektenes behov. Av denne grunn er de som oftest heller ikke avhengig av innleid kompetanse i fase 3. Funnene gir ikke noe klart svar på at de store utviklerne i større grad innehar kompetanse innad i organisasjonen til å foreta grundige gjennomførbarhetsstudier. Derimot virker det som om de har lettere for å leie inn spesialkompetanse i denne fasen. Uten at jeg kan si det med sikkerhet er nok hovedgrunnen til dette at de store utviklerne som oftest foretar større og mer komplekse prosjekter enn de små utviklerne.

Funnene i oppgaven indikerer at man kan si at påstand 3 er gyldig. Med andre ord at små utviklere er mer avhengig av nettverk og bekjenskaper for å skaffe seg underleverandører, mens de store utviklerne legger mer vekt på anbud. Det skal likevel nevnes at de store utviklerne også velger underleverandører på bakgrunn av nettverk og erfaring, men de kombinerer det gjerne med anbudsrunder for noen utvalgte selskaper. Bakgrunnen til at alle utviklerne benytter nettverk og erfaring ved slike valg er at det forenkler utviklingsprosessen og reduserer risikoen ved prosjektene. Samarbeidsforholdet er allerede utviklet og man vet hva man får og kan forvente av hverandre. Når det gjelder betydningen av pris ved valg av underleverandør er alle selskapene enige i at det er en avgjørende faktor. Derimot har utviklerne ulike tilleggskriterier som kompetanse, kapasitet, relasjon og at de holder hva de lover som de også ønsker

oppfylt av en underleverandør. Utviklerne ønsker altså å redusere risikoen ved å benytte leverandører man har brukt før og har tillit til.

Når det gjelder påstanden om at små utviklere i liten grad bedriver forvaltning gir ikke funnene noe klart svar på dette. Det heller mer mot at selskapenes visjon og strategi er avgjørende for akkurat dette spørsmålet. Abel er et godt eksempel på dette. Selskapet er lite, men sier at de lever på kunnskapen de tilegner seg gjennom forvaltningen sin. Når det gjelder de store utviklerne er de fleste en del av et større konsern som ofte har andre avdelinger som tar seg av forvaltning.

På bakgrunn av funnene har jeg kommet opp med alternativ fordeling av eiendomsutviklingsprosessen i faser som jeg mener er mer tilpasset norske utviklere. Inndelingen er som følger:

- fase 1 – idéutvikling
- fase 2 – videreutvikling av ideen
- fase 3 – nødvendige analyser og undersøkelser
- fase 4 – kontraktsforhandlinger og forpliktelse
- fase 5 – konstruksjon
- fase 6 – forvalte eller selge prosjektet

Når det gjelder funnene vil jeg påstå at disse er pålitelige ved at de i hvert fall gir gode pekepinner angående forholdet i det norske utviklingsmarkedet. Dette med tanke på hvordan utvalget forholder seg til påstandene. Samtidig mener jeg at utvalget av utviklere er både variert og dekkende for markedet i Norge. Derimot kunne en nærmere definering av hva som ligger i visse ord kanskje ha bidratt til mer entydige forskjeller.

For fremtidige studier på tilsvarende tema vil jeg anbefale å se nærmere på den nye inndelingen av faser som er gjort på bakgrunn av funnene mine. Dette fordi jeg mener denne er mer tilpasset norske utviklere enn den jeg benyttet som betraktningsspektiv. Ved en fremtidig studie ville jeg spesifisert nærmere hva som menes med små og store prosjekter ettersom det kan være med å tydeligere klargjøre forskjellene. Det kunne også være en idé å undersøke nærmere betydningen av prosjektypen for hvor mye tid og ressurser som legges ned i de ulike fasene.

Innholdsfortegnelse

Kapittel 1 – Innledning.....	4
Problemstilling.....	4
Metode.....	5
Fremgangsmåte.....	5
Oppgavens oppbygging.....	6
Kapittel 2 – Betraktningperspektiv og påstander.....	7
Hva er eiendomsutvikling?.....	7
Eiendomsutvikling i sekvenser.....	8
Fase 1 – Idé.....	12
Fase 2 – Videreutvikling av ideen.....	16
Fase 3 – Gjennomførbarhetsstudie av prosjektet.....	19
Fase 4 – Kontraktsforhandlinger.....	24
Fase 5 – Forpliktelse – signering av kontrakter og innledning av konstruksjon.....	29
Fase 6 – Konstruksjon.....	31
Fase 7 – Ferdigstilling og formell åpning.....	33
Fase 8 – Forvalte eller selge prosjektet?.....	34
Kapittel 3 – Intervjuer og funn.....	37
Presentasjon av selskapene.....	37
Hvordan forholder selskapene til påstandene?.....	41
Påstand 1.....	42
Påstand 1A.....	44
Påstand 1B.....	47
Påstand 2.....	49
Påstand 3.....	54
Påstand 4.....	59
Kapittel 4 – Utviklingsfaser – foretaksstruktur og forretningsstrategi.....	60
Utviklingsideer og idéutvikling.....	61
Idéutvikling - egenutvikling vs. nettverk.....	67
Prosjektstørrelsens betydning.....	68

Gjennomførbarhet – konsulenter vs. kompetanse i organisasjonen	70
Gjennomføring (bygging) – nettverk vs. åpne tilbud	72
Drift og forvaltning – størrelse og strategi	75
Forslag til forandringer vedrørende faseinndelingen	76
Referanseliste.....	78

Figurliste

1. Eiendomsutviklingsprosessen i faser s. 11
2. Gjennomsnittlig tidsforbruk i de ulike fasene for de åtte selskapene s. 42
3. Gjennomsnittlig ressursforbruk I de ulike fasene for seks av selskapene s. 43
4. Gjennomsnittlig tidsforbruk I de ulike fasene – de store selskapene sammenlignet med de små s. 43
5. Gjennomsnittlig ressursbruk I de ulike selskapene – tre av de store selskapene sammenlignet med tre av de små s. 44
6. Selvaags tidbruk i de ulike fasene s. 61
7. Selvaags ressursbruk i de ulike fasene s. 61
8. NCCs tidsbruk i de ulike fasene s. 61
9. NCCs ressursbruk i de ulike fasene s. 61
10. Skanskas tidsbruk i de ulike fasene s. 62
11. Unions tidsbruk i de ulike fasene s. 62
12. Unions ressursbruk i de ulike fasene s. 63
13. Attivos tidsbruk i de ulike fasene s. 63
14. Attivos ressursbruk i de ulike fasene s. 63
15. Ovfs tidsbruk i de ulike fasene s. 64
16. Ovfs ressursbruk i de ulike fasene s. 64
17. Abels tidsbruk i de ulike fasene s. 64
18. Riis sin tidsbruk i de ulike fasene s. 65

19. Riis sin ressursbruk i de ulike fasene s. 65
20. Tids- og ressursbruken i fase 1 for seks av selskapene s. 66
21. Tids- og ressursbruk I fase 2 for seks av selskapene s. 67
22. Forslag til ny faseinndeling tilpasset norske utviklere s. 77

Tabelliste

1. Det absolutt nødvendige i en gjennomførbarhetsstudie s. 21
2. Plassering av selskapene på bakgrunn av størrelse og strategi/visjon s. 60
3. De ulike selskapene sin andel av tidsbruk i fase 1 og 2 ved prosjekter s. 65
4. De ulike selskapene sin andel av ressursbruk i fase 1 og 2 ved prosjekter s. 65
5. Selskapenes tidsbruk i prosjekter fordelt mellom de ulike fasene s. 81
6. Selskapenes ressursbruk I prosjekter fordelt mellom de ulike fasene s. 81

Vedleggliste

1. Intervjuguide s. 79
2. Tabeller av selskapenes prosentvise fordeling av tids- og ressursbruk mellom de ulike fasene s. 81

Kapittel 1 – Innledning

Det bor per 01.01.10 ca. 4 850 000 millioner mennesker i Norge og befolkningsveksten i 2009 var på ca. 1,2 % (SSB). Økende befolkning er til en viss grad samsvarende med et økt behov for arbeidsplasser og bolig. Ifølge miljøverndepartementet (2009) vil det bare i Oslo være en beregnet befolkningsvekst på 170 000 fram til år 2030. Dette antyder at det vil være et pågående behov for eiendomsutvikling også i årene som kommer.

Premissleverandørene for all arealutvikling er politikerne og det tilhørende stats- og forvaltningsapparat. De mest nærliggende myndighetsaktørene i denne sammenheng er Miljøverndepartementet, Fylkeskommunen, Fylkesmannen, Statens Vegvesen og selvfølgelig kommunene (eiendomsinformasjon.no). I hver enkelt kommune utarbeides det kommuneplaner som inneholder kommunenes ønsker og føringer for blant annet hvordan utviklingen skal foregå.

Til tross for offentlige planer og føringer er det i dag først og fremst markedet som styrer bolig- og næringsutbyggingen. Det finnes i Norge mange eiendomsutviklere og boligbyggere som med bakgrunn i de overnevnte planene er med på å utforme og utvikle byer og tettsteder. Eiendomsutviklere sitter med andre ord med en del makt innenfor dette fagfeltet. De fungerer som initiativtakere for utvikling og gjennomføring av byggeprosjekter, men forventer som oftest fortjeneste for sin arbeids- og kapitalinnsats.

Hvordan foregår egentlig en eiendomsutviklingsprosess? Det tenkes her på hvilke momenter eller faser eiendomsutviklere må gjennomgå fra idé til ferdig prosjekt og eventuelt videre drift/forvaltning. Eiendomsutviklere finnes i mange forskjellige størrelser. Er det virkelig slik at både små og store utviklere gjennomgår den samme prosessen, og legger de like stor innsats i de forskjellige delene av denne prosessen?

Problemstilling

Hensikten med oppgaven er først å kartlegge hvilke faser som gjennomføres ved eiendomsutviklingsprosesser. Denne kartleggingen vil i hovedsak være på bakgrunn av amerikanske undersøkelser. Fagmiljøene i USA har kommet mye lengre innenfor dette fagområdet enn de fleste andre land og da spesielt Norge. De formidler seg også på et språk som er tilgjengelig for de fleste norske fagmiljøer. I tillegg finnes det lite relevant eiendomsutviklingslitteratur på norsk og da særlig for hele eiendomsutviklingsprosessen. Følgelig blir dette kunnskapstilfanget nærmest uunngåelig hvis man skal gjennomføre denne typen studier her til lands. Hovedproblemstillingen jeg har kommet frem til er:

Hvordan kan eiendomsutviklingsprosessen deles inn i faser og finnes det forskjeller mellom små og store utviklere når det gjelder hvilken innsats de legger i de forskjellige fasene?

Kartleggingen av fasene fungerer som et betrakningsperspektiv og bakgrunnsstoff. Det er ikke noe jeg har kommet opp med selv, men bygger på andres arbeid. I tillegg til dette har jeg utarbeidet seks påstander som jeg ønsker å se nærmere på i oppgaven. Det er her snakk om både store og små utviklere og om de gjennomgår de samme fasene eller i hvilken grad de vektlegger dem. Hensikten med påstandene er altså å finne forskjeller og likheter mellom små og store utviklere med tanke på hvor mye de ulike fasene i en eiendomsutviklingsprosess vektlegges. Ved hjelp av foretaksspesifikk informasjon er målet at oppgaven kan belyse om påstandene har noe for seg.

Jeg ønsker i tillegg at teoridelen med kartlegging av fasene kan være en grei måte for studenter og andre interesserte å få et kort, men oversiktlig innblikk i hva eiendomsutvikling går ut på.

Metode

I oppgaven har jeg i hovedsak benyttet meg av casestudier med kvalitativ tilnærming til den informasjonen jeg skal benytte meg av. ”Det som kjennetegner kvalitative metoder, er at man forsøker å få mye informasjon om eller av et begrenset antall personer eller informanter” (Johannessen et al. 2004 s.106). Designstrategien for casestudiet mitt var et enkelt casedesign med flere analyseenheter. Med andre ord vil dette si at jeg har valgt å studere et felt (eiendomsutviklingsprosessen), men samtidig hatt et selektivt fokus på begrensede delfelt (fasene) og personer (utviklingselskapene).

Fremgangsmåte

Jeg har foretatt dybdeintervjuer med representanter fra åtte ulike eiendomsutviklingselskaper. Utvalgsstørrelsen på åtte ble foretatt med hensyn til tid, ressurser og hva jeg og min veileder mente ville gi utfyllende nok informasjonmengde. Jeg har altså ikke benyttet meg av noe tilfeldig utvalg. Valget av foretak har foregått på bakgrunn av antakelser om størrelse og i denne sammenheng profesjonalitet, og dels på bakgrunn av antakelser om foretaksstrategi, spesialisering og forretningsområde relatert til utviklingsprosessen (Yin 1994). Informantene til intervjuene er fra Selvaag Bolig, NCC Bolig, Skanska, Union Eiendomsutvikling, Attivo, Opplysningsvesenets fond, Abel Eiendom og Riis Eiendomsutvikling. Utvalget ble gjort ved at jeg søkte etter fire store og fire små utviklere for å få synspunkter fra to dimensjoner av utviklere og på den måten muligheten til å teste påstandene mine. Rekrutteringen ble foretatt ved å lete etter aktuelle eiendomsutviklingselskaper på internett, sende ut e-post og å ringe rundt

for å skape kontakt. I etterkant av intervjuene har jeg også sendt ut noen e-poster med oppfølgende spørsmål da det har vært nødvendig.

Mange mener at det er en ulempe ved casestudier at det ikke er mulig å generalisere resultatene. ”Dette trenger ikke være noe problem, siden hensikten er å få utfyllende informasjon om et avgrenset og ofte spesielt fenomen” (Johannessen et al. 2004 s.86). Kvalitativ metode kan også være både tids- og ressurskrevende. På den annen side får man ved intervjuformen jeg har brukt muligheten til å ha en flytende samtale med informanten. Informanten kan utdype sine meninger og det er mulighet for å stille oppfølgingsspørsmål for begge parter.

I tillegg har jeg benyttet meg av innsamling av teori fra først og fremst bøker. Denne teorien har jeg benyttet som et betraktningsspektiv for mine påstander og casemateriale. Referansen her fremkommer i hovedsak i kapittel 2.

Når det gjelder hvordan selskapene vektlegger fasene er det snakk om deres forbruk av tid og ressurser. Med tidsbruk menes det hvor lang tid det tar i timer, mens det ved ressursbruk handler om hvor mange kroner som går med til ulike ressurser for å få jobben gjort.

Oppgavens oppbygging

Oppgaven er inndelt i fire kapitler, hvorav første kapittel er en innledende del. Dette kapitlet tar for seg bakgrunnen for oppgaven, problemstilling, metode, fremgangsmåte og oppgavens oppbygging. Med andre ord en redegjørelse for hva som kommer senere i oppgaven.

Kapittel to omhandler forskjellige faser i eiendomsutvikling. Her blir eiendomsutviklingsprosessen delt opp i åtte forskjellige faser for å kunne beskrive hva eiendomsutvikling dreier seg om mer i detalj. De ulike fasene er beskrevet og forklart slik at leseren får et innblikk i hva det er snakk om. Dette kapitlet fungerer som et betraktningsspektiv og er ment å gi leseren nødvendig bakgrunn for oppgavens senere funn og analyser. Teoridelen bygger i hovedsak på tidligere teori innenfor fagområdet fra USA. I tillegg inneholder dette kapitlet 6 påstander vedrørende de ulike fasene som jeg vil undersøke nærmere senere i oppgaven.

Kapittel tre er en presentasjon av casematerialet med utgangspunkt i de overnevnte påstandene. Her blir de utvalgte foretakene og funnene presentert. Det er i hovedsak snakk om materiale og innsamlet

informasjon på bakgrunn av intervjuer med utviklere av forskjellig størrelse. Materialet er presentert på bakgrunn av foretakenes størrelse.

Videre inneholder kapittel fire en drøfting av funnene i det foregående kapittelet. Kapittelet er inndelt etter overskrifter som følger de 6 påstandene fra kapittel to. Helt til slutt følger referanseliste og vedlegg.

Kapittel 2 – Betraktningperspektiv og påstander

Hva er eiendomsutvikling?

Utvikling er en idé som først blir utprøvd i full skala når kjøpere eller leiere overtar og tar i bruk de ferdig utviklede produktene. Denne utviklingen foregår innenfor utviklingsteam som innenfor det enkelte foretak kan ha ulik organisering, størrelse, faglig sammensetning og ansvar. Areal, arbeidskraft, kapital, ledelse og entreprenørskap er nødvendig for å transformere en idé til virkelighet (Miles et al. 2000). Verdi blir skapt ved å tilby areal med tilhørende tjenester over tid. Areal, tid og tjenester satt sammen er nødvendig for at forbrukere skal kunne ha glede av de beregnede fordelene av bebygd areal. Definisjonen av eiendomsutvikling forblir enkel mens prosessen fortsetter å vokse seg mer og mer kompleks.

Produktet av en utviklingsprosess er et resultat av koordinert innsats fra mange yrker. Utvikling forekommer ikke uten finansiell støtte, og krever ofte bred enighet forhandlet frem av et mangfold av finansielle deltakere. Deretter kan fysisk konstruksjon eller rekonstruksjon begynne. Dette involverer blant annet designyrker, bygningsarbeidere og ingeniører. Både før, etter og under prosessen jobber utviklere med offentlige tjenestemenn om godkjenning, områdeforandringer, krav, bygningskoder, infrastruktur og lignende. Det er en tendens i mange byer at visse grupper i samfunnet i økende grad ønsker å være nøkkelpillere i utviklingsprosessen. Tiden som avsettes til dette fra myndighetenes og utviklernes side må medregnes i prosessen. Helt til slutt vil salg eller utleie av areal til beregnet eller høyere pris være handlingen som beviser at hele prosjektet kunne rettferdiggjøres. Skal dette oppnås kreves det ekspertise fra markedsføringsyrker, grafikere, meglere og advokater. Utviklere må sikre at alle disse elementene er gjennomført etter planen, riktig utført og forholder seg innenfor budsjettet.

I dagens marked krever utvikling i større grad enn tidligere kunnskap om framtidige markeder og markedsføring, urbane vekstmønstre, juridiske forutsetninger og krav, lokale reglementer, offentlig politikk, markedsføring, kontraktsforhandling, bygningsdesign, sted- og tomteutvikling,

konstruksjonsteknikker, miljøspørsmål, infrastruktur, finansiering, risikokontroll, og tidsstyring (Miles et al. 2000). Eiendomsutvikling består med andre ord av flere ulike fagfelt og samhandlingen mellom dem.

Stadig økende kapasitet og kompleksitet ved de ulike dimensjonene har resultert i en økt spesialisering og forandring av de faggruppene som vokser frem. Ettersom flere tilknyttede yrker jobber sammen med utviklere har størrelsen på utviklingsteamene økt, og rollene til noen av yrkene har forandret seg. Selv om større kompleksitet har generert behovet for høyere og bedre utdannede utviklere i henhold til både kunnskap og erfaring, har ikke dette forandret fasene de vanligvis følger i en utviklingsprosess.

Eiendomsutvikling i sekvenser

Utviklere følger en sekvens av faser fra det øyeblikket de starter et prosjekt til de har ferdigstilt den fysiske konstruksjonen og valget mellom å selge eller forvalte prosjektet. Selv om forskjellige iakttakere av utviklingsprosessen kan skissere fasene noe ulikt vil ikke den substansielle essensen av fasene variere. ”Minimum krever utvikling følgende elementer: komme opp med ideen, videreutvikle den, teste gjennomførbarheten, forhandling av kontrakter, framstilling av en formell forpliktelse, konstruere prosjektet, ferdigstilling og åpning, og til slutt forvalte eller selge det nye prosjektet” (Miles et al. 2000 s.5). Ved nesten alle fasene må utviklere ha en utgangstrategi, enten å ikke gå videre med prosjektet eller å selge det før realisering. Det skal nevnes at den følgende teksten bare fanger essensen av åtte-fase modellen.

Før jeg går videre med modellen er det noen få punkter om utvikling som må understrekes. For det første er en utviklingsprosess verken enkel eller lineær. En grafisk fremstilling i likhet med figur 1 kan stykke opp de atskilte fasene og gi en forståelse av utviklingen. Den klarer derimot ikke å fange opp den konstante prøvingen og forkastingen av ideer som foregår i utviklernes hoder. Det samme gjelder for de nesten konstante pågående reforhandlingene mellom utvikleren og de andre deltakerne i prosessen. Samtidig må det heller ikke glemmes at reutvikling av eksisterende prosjekter krever mange av de samme fasene som nyutvikling.

Videre kan utvikling ses på som en kreasjon hvor samspillet mellom kreativitet og evnen til utførelse blir bestemmende for utfallet. I så måte kan den ses på som kunst, men basert på en kreativitet som ofte blir innfelt i komplekse institusjonelle forhold. Det innebærer kreativitet som ofte er ekstremt komplekst, delvis logisk og intuitivt. Studie av komponentene i eiendomsutvikling kan hjelpe alle parter til å oppnå en større sjans for suksess. Til og med utviklere kan lære noe ved å studere selve prosessen. Det er derimot to essensielle faktorer til suksess for eiendomsutviklere eller entreprenører som ikke kan læres, nemlig kreativitet og drivkraft (Miles et al. 2000). Noen ganger vil ”smarte” utviklere velge å gå videre i

en annen rekkefølge enn det modellen foreslår. Ved bruk av fasemodellen vil utviklere fortsatt vite alle kostnadene av en slik deviasjon, og kan dermed veie kostnadene mot motivasjonen for denne deviasjonen.

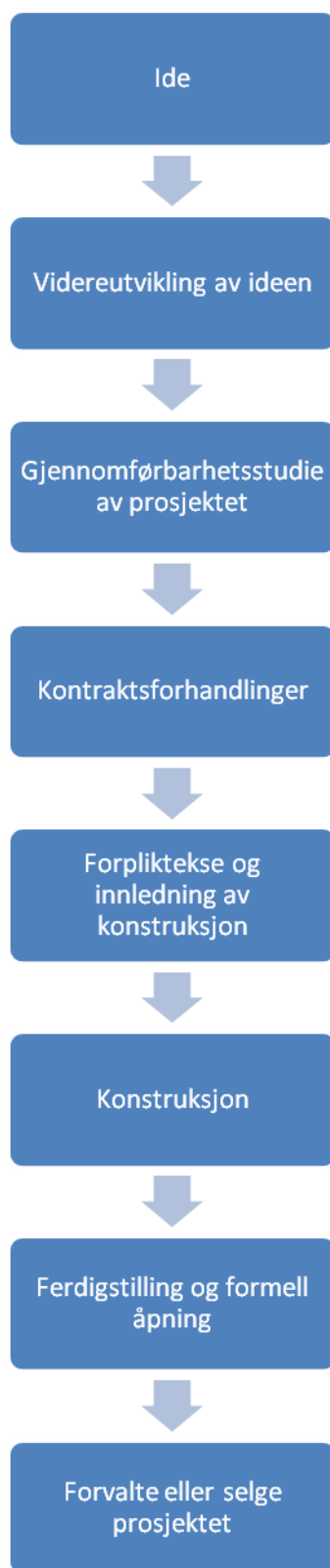
For det tredje bør det ved hver fase eller hvert trinn gjøres en vurdering av de gjenværende fasene i utviklingsprosessen. Med andre ord bør utviklere foreta nåværende avgjørelser med full oversikt over hvilke følger disse avgjørelsene vil ha, ikke bare for neste fase, men for resten av prosjektets levetid. På denne måten forsikrer man seg at utviklingsplanen og dens fysiske innblanding kommer nærmest mulig den optimale varigheten for hele utviklingsprosessen og prosjektets forventede levetid. Derfor krever utviklingsprosessen samspill mellom de forskjellige funksjonene: konstruksjon, finansiering, ledelse, markedsføring, og forholdet til det offentlige, som påvirker hverandre i hver av de åtte fasene og over tid.

Det er en stor feil å undervurdere viktigheten av ressurs- og eiendomsledelse etter at prosjektet er bygd, eller å overse bestemmelsene når det gjelder design og konstruksjon (Miles et al. 2000). For eksempel kan styringen av "smarte" bygninger kreve en teknisk kompetanse som overgår de generelle ledelsesferdighetene som er typisk for de fleste som driver med eiendomsledelse. I tillegg trenger ressursledere å remarkedsføre areal kontinuerlig, og å oppgradere eller omgjøre bygninger periodisk for å sikre at arealet er konkurransedyktig i et marked som stadig utvikler seg. Institusjonelle investorer og medeiere har også forståelse når det gjelder de periodiske behovene og omgjøringskostnadene for å forlenge bygningers økonomiske liv. En forsiktig og nøye planlegging under fasene 1 til 7 bør muliggjøre sjanser for utviklere til å finne måter å minimere hyppigheten og kostnader til retilpasning av bygninger. Uansett om utviklere skal forvalte en eiendom i kort eller i lang tid, er de ansvarlige for hensyn som involverer ressursledelse under de første syv fasene. Siden utviklers handlinger i stor grad fastslår fremtidige driftskostnader og at den forventede størrelsen av slike kostnader representerer en betydelig del av prosjektets verdi, har dagens utviklere et sterkt fokus på å lage kostnadseffektive bygninger (Miles et al. 2000).

For det fjerde er det viktig å huske at en utviklingsprosess går på tvers av forskjellige fagområder og er dynamisk. Dette er ikke et spill som blir vunnet ved å fremstille usedvanlig dybde i et bestemt område, eksempelvis elektrisk design. Det er heller en kompleks prosess som krever oppmerksomhet til alle de forskjellige aspektene vedrørende det å skape bebygde omgivelser. God ledelse av interaksjonen mellom de ulike aktivitetene er essensielt for vellykket utvikling. Videre vil komponentene i dette markedet som består av forskjellige fagområder erfare en økende grad av forandring, og at alle grenseskille mellom aktivitetene er i konstant bevegelse.

Det skal nevnes at eiendomsutvikling blir mer og mer globalisert (Miles et al. 2000). Finansiering er i økende grad tilført fra internasjonale hold, leietakere blir betjent globalt, og internasjonale

bygningsselskaper tilbyr nå hele skalaen av konstruksjonstjenester. Noe av det viktigste er at immigrasjon forandrer allmennhetens forbruk, som videre fører til forandringer i hva folk ønsker at bebygde omgivelser skal inneholde. Ettersom forskjellige etniske grupper slår seg ned i byer i Norge og i andre land, har innstillingen og behovene til innbyggerne forandret seg. Utviklere må være forberedt for å kunne svare på disse forandringene.



Figur 1: Eiendomsutviklingsprosessen i faser (Miles et al. 2000 s.6)

Fase 1 – Idé

Av alle aktivitetene som utgjør eiendomsutvikling bør produksjonen av suksessfulle fremtidige ideer være den minst mekaniske og mest kreative fasen. Gleden av å identifisere et uforfylt menneskelig behov og lage et produkt med fortjeneste er noe av det som driver utvikling. Dette gjelder selv om produktet er noe så teknisk ukomplisert som eksempelvis lagringsbokser. De beste ideene resulterer i produkter som ”assisterer” brukerne godt, og som tilfører verdi til fellesskapet eller nærmiljøet (Miles et al. 2000). Det å få til dette i tillegg til å skape en fortjeneste er noe av det som skiller god og dårlig utvikling. I tillegg er det umulig å komme seg unna en dårlig utviklings ide, noe som gjør at man er avhengig av å ha fått til fase 1 på en god måte.

Forskjellige motiver bak ideene

Ideer oppstår på mange forskjellige måter i løpet av en utviklingsprosess. Et eksempel kan være at utviklere oppdager en tomt som trenger utnyttelse. Av en eller annen grunn vil eieren av dette særskilte jordstykket at tomten skal utvikles, og åpner dermed muligheter for utvikleren. Noen ganger kan tomten allerede være utviklet, og den eksisterende strukturen trenger reutvikling. Kanskje finnes det en bygning på tomten som må bli stående, men eieren ønsker derimot en ny bruk av bygget. Et alternativ kan være utvidelse av den eksisterende bygningen eller at det bygges flere bygninger på tomten. Det kan også være at utviklere møter på et behov som er avhengig av en tomt eller en beliggenhet. Dette er ofte situasjonen når selskaper ønsker å utvide, introdusere et nytt produkt, eller omstrukturere funksjonene sine. Dermed skaper de et behov for bebygde arealer. I tillegg forekommer det også at store selskaper i kapitalmarkedet leter etter utviklingsmuligheter å investere i.

Eiendomsutvikler Jim Chaffin fra USA mener at de beste utviklings ideene kommer fra kreativ drømming balansert med industri og økonomiske, sosiologiske, psykologiske, og demografiske trender. (Miles et al. 2000 s.187)

“The back of the envelope” Pro forma

Fase 1 av utviklingsprosessen er ferdig når utvikleren tester den nye ideen med en ”back-of-the-envelope” pro forma. Det vil si en enkel sammenligning av verdi og kostnader. I denne fasen er ikke ideene kommet langt nok til at man kan gjøre grundige beregninger av eksempelvis kontantstrøm. Siden de fleste ideene i denne fasen blir forkastet kan ikke utviklere forsvare bruken av store pengesummer. Det samme gjelder tid til å analysere ideens foreløpige gjennomførbarhet.

Ved forberedelse av en rask pro forma bruker utviklere vanligvis sitt konsept på leietakere i målgruppen for ideen. Dette for å estimere hvor mye leie en leietaker er villig til å betale for en bestemt type areal med relevante tjenester i et gitt område (Miles et al. 2000). Prosjekteringen består av et grovt estimat av inntekter og driftskostnader per kvadratmeter. Dette gjøres med ekstra oppmerksomhet rundt forbedringer som følge av leietakeren, opptrappende kostnader, lengden av leiekontraktene, og flere andre faktorer som blir viktige for ledelsen i løpet av de neste fasene. Neste skritt er å multiplisere prosjektets utleibare kvadratmeter med de estimerte inntektene per kvadratmeter. Deretter trekker utviklerne fra prosjektets driftskostnader og multipliserer med t^1 . Dette grove estimatet av verdi blir så sammenlignet med et grovt estimat av kostnader. Disse estimatene er på dette stadiet vanligvis prosjektert fra estimater av hva arealet kan bli solgt for pluss utviklingskostnader og konstruksjonskostnader per kvadratmeter av den foreslåtte strukturen (Miles et al. 2000). Hvis verdien overgår kostnadene, i hvert fall basert på de grove estimatene forblir ideen levedyktig. Dersom kostnadene overgår verdien er det tilbake til skrivebordet og tenkeboksen.

Som de fleste forskningsbaserte aktiviteter kommer ikke majoriteten av ideene igjennom nåløyet. Derfor ender ofte fase 1 med den beste måten å kontrollere risiko på, nemlig å for forkaste ideen. Forkasting av ideer er en del av livet og en del av utviklingsprosessen. Kompensasjonen for å forkaste ni ideer etter en pro forma test er den ene gode ideen som det er verdt å jobbe videre med i fase 2.

Det er viktig å bemerke at selv om en kalkulert "back-of-the-envelope" pro forma gir ideen grønt lys er det ikke sikkert at den vil overleve de neste utviklingsfasene. Utviklere er drømmere og alt arbeid hittil består av grove estimater. Først ved realisering av en "back-of-the-envelope" pro forma blir andre deltakere mer involvert i prosjektet. Disse vil muligens dempe drømmen med realiteter som vil gjøre det umulig å gå videre med prosjektet.

Generering av ideer gjennom strategisk planlegging og markedsundersøkelser

Økningen i store utviklingselskaper, mer samkjøring fra det offentlig og flere med høyere utdanning har ført til et økt anvendelse av strategisk planlegging i den kreative siden av eiendomsutvikling (Miles et al. 2000). Det er verdt å legge merke til denne trenden ettersom mange folk ofte har et annet syn på utviklere. Markedsgranskning og markedsforskning er et strategisk verktøy som blir brukt under hele utviklingsprosessen. Med andre ord er det en fordel at medlemmene av utviklingsteamet innehar kunnskap om strategisk planlegging.

¹ Det motsatte av 10 % cap rate

For å kunne bruke markedsforskning effektivt ved prosjekter bør utviklere ha en klar idé om hvorfor de vil ta fatt på prosjektet og hvor mye penger, personell og rykte de er villige og kapable til å satse.

Organisasjonsstrategier varierer i detalj og formalitet, avhengig av størrelsen og fokuset til utviklingselskapet. Små utviklere kan ha en strategi som kun eksisterer i hodene deres. I kontrast til dette må utviklingsavdelinger i større selskaper ha en organisasjonsstrategi for sin eiendomsforvaltning som passer den større selskapsstrategien.

Teknikker for å generere ideer

Ideer dukker ofte opp intuitivt eller ut av det blå. På den andre siden finnes det en del teknikker som kan brukes for å stimulere kreativiteten. ”Av alle de formelle teknikkene som finnes er brainstorming, den nominelle gruppeprosessen, the Delphi method, miljøgranskning, fokusgrupper og spørreundersøkelser de mest brukte for å generere og teste utviklingsideer” (Miles et al. 2000 s.191). Disse teknikkene er systematiske og presise nok til å skape ideer uten å bruke urimelig etterspørsel av begrenset tid og penger.

Risikokontroll under fase 1 av eiendomsutviklingsprosessen

Pragmatiske utviklere kan gjøre flere ting for å redusere usikkerheten og følgelig risikoen i fase 1 av utviklingsprosessen. Å vite når du skal plassere dine ”veddemål” er kritisk i forhold til hvor lenge man overlever som utvikler. Ifølge Miles et al. (2000) er det viktig å ha kjennskap til punktene under for å redusere risiko i fase 1.

- Kjenn deg selv. Utviklere som med forsiktighet evaluerer sine egne evner og dyktighet vil være bedre rustet til å takle press som følge av utvikling. Det hjelper også med godt plasserte kontakter i finansielle institusjoner, i grupper av sannsynlige leietakere og i konstruksjonsselskaper.
- Kjenn ditt ansikt utad. Folk har ofte et noe skjevt bilde av utviklere. Suksessfulle utviklere ser ofte på seg selv som risikoaverse og at de opptrer på linje med filmprodusenter. De benytter seg av flere spesialisters talenter, pakker inn ideer og lager et produkt som er ment å tilfredsstille samfunnets behov for areal i forskjellige tilstander. Kommende utviklere bør derfor være klar over hva en utvikler gjør og hvordan folk oppfatter yrket.
- Kjenn ditt team. I løpet av fase 1 når utviklere bestemmer seg for et generelt prosjekt, en generell beliggenhet, og en generell type av leietakere må de også tenke på hvilke medspillere de ønsker å

rekruttere til utviklingsteamet. Personer som har gode merittlister, finansiell styrke og er lette å samarbeide med vil redusere den langsiktige risikoen. Naturligvis vil slike personer koste mer ettersom risikoreduksjon sjelden er gratis. Utviklere må derfor bestemme hvilke kostnader som rettfærdiggjøres ut ifra perspektivet om risikoreduksjon.

- Koordinering. Helt fra starten må utviklere koordinere aktivitetene og funksjonene til de forskjellige individuelle partene som er involvert i prosessen. Denne oppgaven blir enda mer kritisk i de senere fasene når teamet i større grad inntar lederrollen. Det er derfor viktig for utviklere og ikke bare lese om, men også komme i kontakt og snakke med de involverte partene.
- Følg med i tiden. Det er viktig å fortløpende holde seg oppdatert innen relevante fagområder. Trender i den nasjonale økonomien, tilbudsforhold, det politiske klimaet, og lover kan alle forandre seg raskt og påvirke hverandre på uforutsette måter. Å lese aviser og å gå på lokale og nasjonale møter kan ikke garantere profitt, men å holde seg oppdatert kan redusere finansielle tap.
- Oppfør deg etisk korrekt. Personlige forhold og etikk er kritiske og viktige deler av utviklingsprosessen ettersom det ofte er vanskelig å stole på at rettsinstansene foretar en rask beslutning når problemer oppstår. Innen utvikling er tid penger. Utviklere mangler fordelen av tid til å stoppe et prosjekt for å avklare eventuelle uenigheter. Med andre ord, jo sterkere personlige forhold og forretningsetikk hos de involverte partene, jo sikrere blir utviklingen for alle som er innblandet.

Litt mer om markedsforskning

Viktigheten av markedsføringsprinsipper og markedsforskning for eiendomsutviklere, spesielt i de mest konkurranseutsatte markeder, kan ikke understrekes ofte nok. Markedsføringen begynner lenge før salg og utleie av areal, og til og med før man designer produktet. Det begynner med et markedsføringskonsept, ideen om at alle forretninger og selskaper burde starte med å se på kundekretsens behov og ønsker og tilfredsstille disse på en konkurransedyktig måte.

Markedsforskning er granskningen av behovene og ønskene, altså etterspørselen, og av produkter og konkurrenter som kan tilfredsstille disse behovene og ønskene, nemlig tilbudet. ”Dette blir vanligvis tenkt på som formelt, fokusert, og systematisk, men markedsforskning for å generere utviklingsideer inneholder også en stor uformell del bestående av erfaring, observasjon, lesing, samtaler, og tverrfaglige analyser” (Miles et al. 2000 s.214). Kloge utviklere utrustet seg til å foreta begge typene av granskning. Framdyrkingen av ideer, markedsføring og markedsforskning omspenner både de intuitive og rasjonelle

elementene. Suksessfulle utviklere klarer å integrere det intuitive med det rasjonelle. Formell kunnskap om markedsføringsprinsipper og markedsforskning forbedrer bruken av begge evnene.

Fase 2 – Videreutvikling av ideen

Med tanke på kompleksiteten av hva som skjer i fase 2 er videreutvikling av ideen en noe villedende og enkel frase. Hensikten er klar, utviklerens idé må enten utvikle seg til et spesielt prosjektdesign som er assosiert med et spesifikt område, eller forlates før omfattende ressurser brukes på konseptet. Anskaffe og finne en beliggenhet, og å komme frem til en foreløpig avgjørelse om den juridiske og fysiske gjennomførbarheten er hovedformålene i fase 2 (Miles et al. 2000). Når utvikleren har tilfredstilt disse formålene dukker det opp et annet fysisk formål. Nemlig det å gå fra selve ideen om å bygge kontorlokaler til et foreløpig design av et 100.000 kvadratmeter stort fire etasjers kontorbygg med spesifikke trekk, funksjoner og tjenester.

Markedsføring, finansielle formål og ledelsesformål er assosiert med de primære fysiske formålene. Disse kombinert med de andre fysiske formålene tillater utvikleren å føle seg rimelig trygg vedrørende prosjektets gjennomførbarhet etter fase 2. Denne trygghetsfølelsen tillater en betydelig økning i bruken av ressurser i løpet av fase 3. Under fase 3 må utviklerne demonstrere gjennomførbarheten til alle de medvirkende partene i utviklingsprosessen. I fase 2 derimot er det utviklerne selv som må bli overbevist angående gjennomførbarheten. Dette fordi det i hovedsak er utviklernes kapital som vil bli satt på spill under fase 3, for å overbevise de andre partene om prosjektets levedyktighet (Miles et al. 2000).

Flere nøkkelkonsepter ligger under valget av beliggenhet, den første av fase 2 sine fysiske formål. Først og fremst er det kritisk å finne den rette beliggenheten. I Norge representerer tomteprisene vanligvis alt fra 10 til 30 % av prosjektets total kostnader. Beliggenheten er nøkkelen til realiserbar leie/inntekt. En bedre tomt kan muligens generere 10 %, 20 %, eller til og med 50 % høyere inntekter, avhengig av de forskjellige komponentene (Miles et al. 2000). Siden det koster mer eller mindre det samme å konstruere en bestemt bygning uavhengig av området vil økningen i inntekt bli tillagt tomten.

Utviklere må som nevnt vise stor forsiktighet i prosessen ved valg av beliggenhet. I mange urbane områder kan avstander på kun noen få kvartaler skille mellom store forskjeller i tomteverdien. Altså kan valget av den optimale beliggenheten sørge for de største positive avvikene mellom kostnad og verdi.

Videre på dette stadiet kommer ofte utviklernes profittmotiv i konflikt med ønsket om å kontrollere graden av finansiell forpliktelse. Dette dilemmaet fører til en såkalt "Catch-22". "Med dette menes at utviklerne må binde seg tidlig til beliggenhet for deretter og fullt demonstrere gjennomførbarheten for å

oppnå maksimumsprofitten til tomten” (Miles et al. 2000 s.218). De må bruke penger for å få til dette, noe som øker deres finansielle eksponering. Som nevnt er det å minimere kostnadene i de tidlige fasene en hovedmetode for å kontrollere risiko. Derimot må utviklere som venter med å binde seg til en beliggenhet inntil de kan demonstrere den fysiske, juridiske, politiske, og økonomiske gjennomførbarheten muligens betale med en noe lavere gevinst. I motsatt tilfelle hvis utviklerne kjøper en tomt inngående, og det så viser seg at ideen ikke er gjennomførbar må han videreselge tomten til en betydelig lavere pris. Utviklere bruker derfor ofte en form for kjøpsopsjon for å binde seg til beliggenhet under fase 2.

Den offentlige sektoren er utviklingssekskapenes partner når det kommer til valg av beliggenhet. Tjenestemenn i den offentlige sektoren håndhever reglene, mens nasjonen som politisk enhet ved storting og regjering bestemmer hvordan reglene forandres i fremtiden. Utviklere kan derimot prøve å påvirke forandringene eksempelvis ved å drive lobbyvirksomhet for å få til en ny sonering. Områderegulering gjenspeiler den offentlige partnerens posisjon med tanke på utvikling. I dag bevilger de ulike myndighetsområdene utviklerne retten til å presentere reguleringsforslag for et område, selv om det nødvendigvis ikke gir utviklerne rett til å utvikle eksempelvis forretnings- eller kontorlokaler. Det finnes hovedregler for dette som utføres noe ulikt i praksis av fylker og kommuner. En utviklers forslag til den ”beste bruken” for et bestemt område må veies opp mot deres egen og andre utviklers ideer for samme området. Utviklingsperioden overgås ofte av tiden som det i dag kreves for å få en aksept på et prosjekt. Dette som følge av at utviklere enten må risikere mer av sine egne penger, eller søke etter tilsvarende risikokapital for å støtte prosjektet under planleggings- og akseptperioden.

I Norge og flere andre steder i verden kan man se en økende grad av påvirkning fra velorganiserte nabolagsgrupper som har som hensikt å være med å påvirke utviklingsprosessen i lokalsamfunnet (Miles et al. 2000). Å bli utsatt for motstand av slike grupper vil sannsynligvis påvirke både planlegging og aksept. Utviklere som møter samfunnsmotstand vil minimum oppleve betydelige forsinkelser og kostnader. Dette som følge av advokattjenester, planleggere og lignende for å hjelpe dem å samarbeide med lokalsamfunnet.

I prosessen med å finne en beliggenhet og spesifisering av det foreslåtte prosjektet må utviklere ifølge Miles et al. (2000) foreta følgende oppgaver samtidig:

- Granske det aktuelle miljøet for betydelige krefter – mulige konkurrenter, juridiske myndigheter og politiske maktgrunnlag.
- Valg av beliggenhet.
- Analysering av markedet. Her menes områder eller nabolaget som kan tilby en passende beliggenhet innenfor markedet.

- Velge markedet, fysiske, juridiske/lovlige, og politiske kriterier for det foreslåtte prosjektet.
- Analysering av mulige beliggenheter for å identifisere området som best tilfredsstillende kriteriene.
- Ta en beslutning om gjennomførbarheten til det første prosjektdesignet.
- Forhandling om den valgte lokaliseringen og strukturering av et kontraktforslag (vanligvis en form for opsjon) for å sikre denne.
- Diskutere prosjektet med valgte og utnevnte tjenestemenn og byplanleggere for å fastslå deres interesser og mulige begrensninger til prosjektet.
- Analysering av konkurransen og gjennomgang av utviklingen for å maksimere dens konkurransefortrinn.
- Fortsette å foredle den finansielle gjennomførbarheten med periodiske tester ved ”back-of-the-envelope”-tall for den finansielle gjennomførbarheten. I tillegg til å foreta foreløpige prosjekteringer av timingen av kontantstrømmer gjennom utviklingsperioden, med tanke på viktigheten av gjennomførbarhet i fase 2.
- Kontrollering av risiko under videreutvikling av ideen i form av å teste gjennomførbarheten til det foreløpige prosjektdesignet ved å diskutere med ingeniører, arkitekter, landskapsplanleggere, entreprenører, og/eller sørge for finansielle kilder til prosjektdesignet som passer det foreslåtte markedet.

Realisering av disse oppgavene fører til en beslutning om å ta ideen til fase 3, videre arbeid med ideen eller forkaste den.

Proessen med å videreutvikle ideen er kompleks. Dette skyldes ikke bare fordi så mange aktiviteter er involvert ved å identifisere den rette bruken for den rette beliggenheten, men også fordi de aktivitetene må gjøres samtidig og ved et samspill (Miles et al. 2000). Svaret på det overhengende spørsmålet om ideen er gjennomførbar i dette området avhenger av svaret på mange andre spørsmål. Disse blir stilt på samme tid, men ikke alltid besvart like raskt, fullstendig eller i det hele tatt. Derfor er ikke videreutvikling av ideen en enkel prosess. Utviklere må tolerere forstyrrelser, usikkerhet og risiko når de prøver å få en idé til å bli fysisk virkelig. Hvert utviklingsprosjekt krever til en viss grad sin egen fremgangsmåte. Av og til kjører utviklere hardt på og bruker mer ressurser, mens i andre situasjoner lar de eksempelvis politisk press løse seg av seg selv. På et eller annet tidspunkt må utviklere uansett erverve land, ta kontakt med andre potensielle parter til utviklingsteamet, og ta fatt på et foreløpig prosjektdesign. Disse aktivitetene dukker opp i løpet av fase 2 av utviklingsprosessen. Selv om det ofte er gode grunner for å avvike fra de foreslåtte sekvensene i åtte-fasemodellen er det viktig å huske på at utviklere ofte pådrar seg kostnader gjennom økt risiko eller synkende belønning når oppgaven er fullført for langt unna den logiske sekvensen til utviklingsprosessen.

På bakgrunn av de første fasene vil jeg komme med noen påstander.

Påstand 1) *Små utviklere legger mindre vekt på idéutvikling og videreutvikling av ideen enn store utviklere.*

Begrunnelsen for dette kan være at små utviklere i større grad bygger på direkte bestilling. Samtidig bygger de ofte små prosjekter som man ved større sikkerhet "vet" vil kunne selges til en akseptabel pris på vedkommende sted/lokalisering. Med dette menes at fase 1 og 2 ofte er gjennomført av kunden før prosjektet kommer til de små utviklerne.

Den følgende påstanden er avledet av den første påstanden.

1A) Små utviklere får oftere sine utviklingsideer fra kunder, større utviklere former i større grad ideene selv.

Bakgrunnen for å si dette kan være at små utviklere ofte får ideene sine fra kunder, mens større utviklere i større grad er ute i markedet og leter. Følgelig legger små utviklere mindre innsats i idéutviklingen.

I sammenheng med den første påstanden vil jeg komme med følgende påstand.

1B) Prosjektstørrelsen er avgjørende for hvor ressursinnsatsen legges i de forskjellige fasene (og ikke nødvendigvis størrelsen på utbyggersekskapet).

Dette som følge av at større prosjekter krever visse mengder av innsats i noen av fasene. Eksempelvis krever de en "grundigere" gjennomførbarhetsstudie eller mer innsats i salg/forvaltning delen.

Fase 3 – Gjennomførbarhetsstudie av prosjektet

Selv om utviklere sannsynligvis har en sterk intuitiv følelse for prosjektets endelige levedyktighet basert på resultatene fra aktivitetene i fase 2, må de uansett formelt demonstrere prosjektets gjennomførbarhet til de andre deltakerne. Det er denne formelle demonstrasjonen av levedyktigheten som er målet med fase 3, altså en gjennomførbarhetsstudie. Hvis prosjektet overlevde videreutviklingen av ideen i fase 2, er det større sjanse for at prosjektet er levedyktig enn ved kun den grove ideen i fase 1. I løpet av fase 3 forplikter utviklerne seg mer i form av penger til prosjektet for å utføre mer detaljerte analyser ved forskjellige dimensjoner (Miles et al. 2000). En sterk positiv og intuitiv følelse for prosjektet etter fase 2 er nødvendig for at utvikleren vil forplikte seg ekstra i form av større finansiell innsprøytning. Ved slutten av fase 3 kan fortsatt utvikleren velge å forkaste prosjektet, men ved en betydelig høyere kostnad enn ved

slutten av fase 2. Kostnadene overgår kroner, det er også snakk om forholdet til andre parter, tid, rykte, og troverdighet.

Utvikling er mer enn kun serier av tall samlet inn fra ulike markedsrom, det involverer i tillegg etableringsånd og kreativitet. Selv de mest kreative og intuitive utviklerne som skaper nye konsepter for areal for markedsrommet vil dra fordel av å sjekke alle tall og systematisk ta for seg alle sakene. I tillegg til å fungere som et markedsverktøy for å samle alle partene i et utviklingsteam, er en studie av gjennomførbarheten et viktig ledelsesverktøy for å sørge for ulike former for risikokontroll av flere påfølgende faser av utviklingsprosessen (Miles et al. 2000).

Ved tanke på gjennomførbarhetsstudien er det ifølge Miles et al. (2000) visse vide prinsipper man bør tenke på.

1) I tillegg til sine andre bruksområder er gjennomførbarhetsstudien også et meget godt organiseringsverktøy. Den samler alt om utviklingen i et konsekvent format, vanligvis ved å benytte et dataprogram for å forenkle jobben ved sensitivitetsanalyser. Mens utviklingen beveger seg gjennom de åtte fasene blir gjennomførbarhetsstudien kontinuerlig modifisert, ved at estimatene i større grad blir mer konkrete ettersom tiden går.

2) Utvikleren burde lage en gjennomførbarhetsstudie med relevante avsnitt for hver deltaker i utviklingsprosessen. Han ønsker nok ikke å dele detaljer rundt hovedfinansieringen med entreprenører, leverandører eller hovedleietakere. Derimot ønsker han å være sikker på at alle antakelsene i hovedavsnittene er internt konsekvente med de antakelsene som er gjort ved avsnittene for bygningskostnader og utleiekontrakter. Utvikleren skal ikke lage en egen gjennomførbarhetsstudie for hver enkelt deltaker, selv om alle må bli oppfordret til å gjøre en individuell forpliktelse. En gjennomførbarhetsstudie for hele prosjektet tillater de individuelle deltakerne å oppnå utviklingsmålet kollektivt.

3) En komplett gjennomførbarhetsstudie er et omfattende arbeid. For å sørge for at det blir fullt utnyttet, bør ikke studien ende med et funn om "tilfredsstillelse", som for eksempel å fastslå at prosjektets verdi overstiger kostnadene ved å gjøre utviklingen "gjennomførbar". Gjennomførbarhetsstudien bør heller bli vurdert som et optimaliseringsverktøy. Ved å gjennomføre sensitivitetsanalyser ved datastøtte bør utvikleren undersøke alle de store avgjørelsene og hvert signifikant kjennetegn, funksjon og fordel av det foreslåtte prosjektet. Dette for å se om det er den beste planen (Miles et al. 2000).

4) De åtte fasene av utviklingsprosessen sørger for et praktisk og logisk rammeverk som kan brukes til å utforske de mange overlappende aspektene ved eiendomsutvikling. Faktisk så er ikke

gjennomførbarhetsstudien alltid ferdig utarbeidet eller gjennomført i fase 3 av utviklingsprosessen. Den kan startes i fase 2 ved videreutviklingen av ideen og dens endelige design kan først være ferdig i fase 4, kontraktsforhandlinger. I likhet med hele utviklingsprosessen skal gjennomførbarhetsstudien bli sett på som en studie over forskjellige fagområder.

Definisjonen av gjennomførbarhet

Ettersom det i fase 3 er snakk om gjennomførbarhetsstudier kan det være greit å ta en nærmere titt på hva som menes ved dette begrepet. Den berømte læreren James A. Graaskamp kom med en god definisjon i sin artikkel "A rational approach to feasibility analysis" i 1972: "Et eiendomsprosjekt er gjennomførbart når en eiendomsanalytiker fastslår at det er en rimelig sannsynlighet for å tilfredsstillende innlysende formål når en valgt fremgangsmåte er testet for å passe en kontekst av spesifikke begrensninger og begrensede ressurser" (Miles et al. 2000 s.338).

Hver frase fra Graaskamp's lange definisjon er viktig. For det første demonstrerer ikke gjennomførbarheten sikkerheten ved et prosjekt. Et prosjekt er gjennomførbart når det er grunn til å tro at det tilfredsstiller målene. Selv fordelaktige resultater fra en gjennomførbarhetsstudie kan ikke garantere et suksessfullt prosjekt.

For det andre er gjennomførbarhet bestemt ved å tilfredsstillende innlysende formål og disse må defineres før man går i gang med en gjennomførbarhetsstudie. Det er ikke bare snakk om å tilfredsstillende de innlysende formålene selv om det er disse som i utgangspunktet er drivkraften. Andre partnere, deltakere og berørte har også formål som må tilfredsstillende. De viktigste her er det offentlige som partner og sluttbrukeren (Miles et al. 2000).

Definisjonen snakker om å velge en fremgangsmåte og å teste om den passer. Med andre ord er logistikk og da særlig timing av betydning. Det er ikke bare snakk om en idé vil fungere eller ikke, men heller et spørsmål om en bestemt plan som forandrer en idé til mursteiner kan fungere innenfor en spesifikk tidsramme.

For det fjerde er den valgte fremgangsmåten testet for å passe en kontekst med spesifikke begrensninger som inkluderer alle de lovlige og fysiske begrensningene man er innom i fase 2 av utviklingsprosessen. I tillegg til de klare begrensningene som følge av det offentlige involvering og arealet i seg selv, er også mennesker og kapital begrenset. For at et prosjekt skal kunne realiseres, må det være gjennomførbart gitt den pengesummen og antall personer som er tilegnet prosjektet ifølge den valgte fremgangsmåten.

Denne vide definisjonen av gjennomførbarhet går mye lengre enn den enkle ideen om at verdi overgår kostnader. Når ordet ”begrensninger” blir dyttet inn i den etiske dimensjonen som Graaskamp foreslår, må både personlig og sosial etikk, i tillegg til formelle lovlige og fysiske begrensninger bli tilfredsstillende (Miles et al. 2000).

Gjennomførbarhetsstudie

Gjennomførbarhetsstudien er en formell demonstrasjon for om et foreslått prosjekt er levedyktig eller ikke. ”I tillegg til kart, bilder, og resymeer, vil en typisk gjennomførbarhetsstudie inneholde ledende sammendrag, en markedsstudie, foreløpige tegninger/skisser, kostnadsestimater, informasjon om betingelser og kilder for finansiering, det offentliges overveielser og verdiestimater ”(Miles et al. 2000 s.338).

Avhengig av størrelsen og kompleksiteten av utviklingen vil gjennomførbarhetsstudien variere dramatisk i lengde, størrelse og kostnad. På den ene enden av skalaen hvis et prosjekt eksempelvis er et kjedehus på to plan i et allerede utviklet område med flere like bygg, kan man blant annet bruke tidligere arkitekttegninger, samme entreprenør og gjennomførbarhetsstudien vil dermed være en enkel aktivitet. Man bruker da nye markedsdata for å prosjektere leie og ledighet i tillegg til faktorer fra tidligere utvikling. På den andre enden av skalaen kan man ha plan om et 5000 mål stort boområde kombinert med en industripark. Dette vil medføre en mye mer arbeidsomfattende, kompleks og kostnadsfylt prosess for utarbeidelse av en gjennomførbarhetsstudie. Med andre ord vil en slik studie variere avhengig av det planlagte prosjektet og dets beliggenhet.

På bakgrunn av at forholdet mellom utviklere og det offentlige er mer dynamisk og komplekst enn tidligere, vil samhandling og involvering av forskjellige offentlige instanser sannsynligvis være av betydning for hvor og hvordan man starter opp arbeidet med involverte parter. Noen utviklere benytter til og med politiske konsulenter for å hjelpe dem å påvirke, sjekke de politiske forholdene og hvordan de skal presentere planene sine for det offentlige.

I tillegg er også markedsanalyser og leieforhold mer komplekse på grunn av muligheten for at folk vil flytte til området, ikke bare folk fra andre steder i byen, men også fra andre steder av landet og muligens fra andre steder i verden. Utvikleren må koordinere alle de forskjellige yrkene og sørge for at de snakker om akkurat det samme prosjektet, så de kollektivt kan bestemme om det er gjennomførbart.

For utviklere som velger å leie inn kompetanse utenfra for å utarbeide en gjennomførbarhetsstudie, finnes det mange spesialiserte selskaper og profesjonelle organisasjoner som kan utføre jobben. Både lokale ide

og styrte firmaer eller nasjonale selskaper kan bli leid inn for en gjennomførbarhetsstudie. Det finnes mange selskaper som tilbyr denne type tjenester. Det skal nevnes at ofte krever finansielle institusjoner at det utarbeides en gjennomførbarhetsstudie før eventuelle lån underskrives. En godt forberedt studie fra et respektert selskap oppfyller selvsagt disse kravene. Kravene til hva en slik analyse skal inneholde vil variere fra institusjon til institusjon, men det skal også sies at en god studie kan være med å redusere risikoen til et prosjekt (Miles et al. 2000).

En analyse av de opplistede sakene under vil kunne gi et svar på om ideen er gjennomførbar eller ikke sett i lys av Graaskamp's vide definisjon av gjennomførbarhet.

Det absolutt nødvendige:

Tabell 1: Det absolutt nødvendige i en gjennomførbarhetsstudie

Innledende sammendrag
Kart
Fotografier av tomten/beliggelsen
Utførelse (fremvising mot betaling)
Elektronisk skjema for markedsevaluering av verdianslag, utarbeidet fra en markedsstudie
Dokumenterte prosjekterte kostnader og et støttende estimat fra en entreprenør
Tidsskjema
Resymé

De kritiske analytiske elementene:

- Idé og markedsmålet (målgruppe) for prosjektet, fra det store bildet ned til et skjema av dagens markedsdybde for den bestemte markedsnichen (med progresjon fra verden til land til fylke til by til nabolag til tomt).
- En forsiktig oppregning av målmarkedet (antall mennesker, deres smaker/preferanser, deres inntekt) knyttet til den spesifikke ideen.
- Identifisering av relevante sammenlignbare eiendommer (konkurransen) i tillegg til deres kjennetegn, funksjoner og fordeleler.
- Den foregående informasjonen knyttet inn i en diskontert kontantstrømmodell.
- En sensitivitetsanalyse som beveger seg fra gjennomførbar til optimal, med en individuell evaluering for hver del av planen.
- En gjennomgang av risiko i den optimale konfigurasjonen med relevante valgte risikoteknikker.
- Bekreftelse på at prosjektet er gjennomførbart for hver deltaker.

Som teorien i denne fasen sier oss er det flere måter å foreta gjennomførbarhetsstudier på og de kan gjøres i ulike omfang på bakgrunn av behov. Jeg reiser derfor følgende påstand:

2) Nødvendigheten av å utføre grundige gjennomførbarhetsstudier er en vanskelig barriere for små utviklere som ofte er avhengige av innleid kompetanse for slik utførelse. Større utbyggere/utviklere har oftere slik kompetanse i organisasjonen.

Små utviklere tar derfor ikke på seg store prosjekter/utviklinger på grunn av at de da må gjennomføre en mer kostnads- og tidskrevende gjennomførbarhetsanalyse. Større prosjekter krever mer innsats i gjennomførbarhetsstudien for å kunne gi et svar på om prosjektet er gjennomførbart og lønnsomt. Store utviklere utfører gjerne større prosjekter enn små utviklere på grunn av at de besitter mer arbeidskraft og ressurser.

Fase 4 – Kontraktsforhandlinger

I likhet med de andre fasene av utviklingsprosessen samhandler alt i fase 4. For eksempel forhandler ikke deltakerne om finansiering uten å ha tenkt på innvirkningen av timingen til konstruksjonsfinansieringen. Fordi så mange forskjellige elementer må bli avklart og potensielle problemer identifisert i denne fasen, vil det som følger inneholde et mangfold av saker. Det begynner med konstruksjonsfinansiering og permanent finansiering. Videre er det kort snakk om hvordan man skal håndtere risikable materialer og andre miljøbekymringer, overveielser vedrørende kontraktene med arkitektene, ingeniører, entreprenører, og til slutt leieavtaler med leietakere og hovedkontrakter med finansielle partnere under utviklingsperioden og langtidsinvestorer.

Når det gjelder fase 4 er det viktig å huske at på grunn av de mange samhandlingene, er temaene her tatt for seg på en vilkårlig måte. Disse samhandlingene og sammenkoblingene er mest synlige ved finansiering. Eksempelvis må miljøbekymringer tilfredstilles på den riktige måten. Det er snakk om at akseptable arkitekter, ingeniører, entreprenører må finnes, og en viss mengde forhåndsutleid eller forhåndsolgt areal kan være påkrevd. Det er også snakk om identiteten og bidragene fra alle finansielle partnere under utviklingen, og langtidsinvestorer må være fastsatt før forpliktelsen om permanent finansiering blir signert (Miles et al. 2000). Jo færre usikkerheter som finnes, jo lavere risiko er det for långiveren som fører til bedre finansieringsvilkår for utvikleren.

Markedsstudien og investeringsanalysen fra gjennomførbarhetsstudien er materiale som legges til grunn ved lånesøknaden. Historisk sett begynte utviklere å arrangere finansieringen ved å søke etter en

permanent långiver og skaffe en permanent låneforpliktelse. Dette for så å finne en konstruksjonslångiver og fremforhandle et konstruksjonslån. Nå til dags er det mer vanlig at utviklerne leter etter et konstruksjonslån uten på forhånd å ha avtalt en overgang fra konstruksjonslån til et permanent lån (Miles et al. 2000).

Konstruksjonslångivere

Før var det som ofte nevnt avgjørende for konstruksjonslångiverne at utviklerne hadde en avtale med en permanent långiver før de selv var villige til å låne ut penger. Det permanente lånet fungerte da som en forsikring for konstruksjonslångiverne ved at hvis prosjektet var ferdigbygget til avtalt tid så ville lånet bli tilbakebetalt til en bestemt tid. Ved å ha klarhet med en forpliktelse til et permanent lån vil konstruksjonslångiverne slippe å påta seg markeds- og langtidrisiko (Miles et al. 2000).

I hvilken grad konstruksjonslångiverne avhenger av den permanente långiverens forpliktelse påvirkes av to faktorer. Først konstruksjonslångiverens interne praksis, og deretter hvor villig utlånere er til å gi ut forpliktelser i form av rammer for låneuttak som kan utnyttes etter behov. Noen konstruksjonslångivere stoler på den permanente långiverens forpliktelse for tilbakebetaling. Dette avhenger av konstruksjonslångiverens interne praksis. Muligens låner de ikke ut mer enn det permanente lånets opprinnelige beløp, før eller inntil de økonomiske forholdene for de påfølgende permanente midlene er tilfredsstillende. En annen mulighet er at de ikke låner ut mer penger før et hvert forhold ved den permanente låneforpliktelsen, altså den kortvarige realiseringen av forbedringene er tilfredsstillende (Miles et al. 2000). Andre konstruksjonslångivere kan være enig med de permanente långiverne at en del av konstruksjonslånet som ikke er dekket av de første permanente lånemidlene vil bli plassert i en underordnet posisjon av prosjektet. Dette vil da være gjenstand for tilbakebetaling ved tilfredsstillende forholdene for de påfølgende midlene.

Gitt forholdet mellom konstruksjonslån og permanente lån, forventningen av hva de permanente långiverne vil kreve for en lånegodkjenning kan således representere en terskel for å oppnå konstruksjonslånet. Den mest avgjørende delen av gjennomførbarhetsstudien for langtidsutlånerne er markedsanalysene. De fleste langtidsutlånere ser på utviklerens forelagte gjennomførbarhetsstudie og justerer den i forhold til deres egne oppfatninger av markedet. Sofistikerte permanente långivere innehar en betydelig database for markedet de låner ut penger til. De garanterer for lånet, det vil si at de analyserer markedet, kostnadene til det foreslåtte prosjektet og etterspørselen for prosjektet basert på lokalsamfunnets behov (Miles et al. 2000).

Avhengig av markedet vil mange konstruksjonslångivere ikke kreve permanente forpliktelser som et forhold for långodkjenning. Selv uten å uttrykke et krav om dette forventer de vanligvis at de blir tilbakebetalt innenfor en kort tidsramme og derfor anser de også vanligvis sin risiko som kortidsrisiko.

Korttidslån kommer som regel fra institusjoner med korttidsengasjement i deres porteføljer. En balansering av ressurser og forpliktelser med kort forfallstid reduserer institusjonens risiko. Av denne grunnen er ofte kommersielle banker de ledende konstruksjonslångiverne. Med mange kommersielle banker rundt om i landet er som regel institusjonene i større grad lokalisert i nærheten av det gitte prosjektet, og følgelig har de muligheten til å overvåke konstruksjonen og redusere risikoen. Konstruksjonslångivere som ikke er lokalisert i nærheten av prosjektet leier ofte inn ekspertise til å gjøre denne jobben for dem som følge av deres fravær.

”Gitt utlånerens tidshorison, fokuserer konstruksjonslångiverne på utviklerens ekspertise og rykte, arkitektens profesjonalitet, ryktet til hovedentreprenøren, kompleksiteten til prosjektet, og andre umiddelbare risikofaktorer til det spesifikke prosjektet” (Miles et al. 2000 s.403). Jo mer komplekst prosjektet er og jo mindre erfaring utvikleren og de andre deltakerne i prosessen har, jo større risiko blir det for konstruksjonslångiveren.

For store prosjekter er det ikke uvanlig med flere utlånere for å sørge for finansieringen til konstruksjonen. Det er ikke alltid slik at en utlåner ønsker å påta seg all risikoen i eksempelvis et prosjekt på flere hundre millioner kroner.

Permanente långivere

De permanente långiverne tilfører langtidskapital i motsetning til konstruksjonslångiverne, og påtar seg derfor noe av prosjektets langtidsmarkedsrisiko.

Historisk sett forventet utvikleren og långiveren at finansieringen var tilbake på plass etter en eller to markedssykluser. Under disse forholdene løp permanente lån over 30 år med en satt rentesats med full avskrivning/avbetaling (Miles et al. 2000). I nyere tid har de permanente utlånerne forsøkt å redusere markedsrisikoen de er villige til å akseptere. Resultatet av dette har ført til kortere lånebetingelser fra fem til ti år, men fortsatt med avbetalingsplaner på 30 år. Videre blir rentene på noen lån periodisk justert slik at utlånerne er mer isolert fra store skift i rentesatsen, i motsetning til utviklerne.

Konkurransen er en nøkkelfaktor for permanente långivere. Kløke permanente långivere analyserer det fremtidige utviklingsmarkedets behov, sammenlignbare prosjekter under konstruksjon, og areal som ikke

er under konstruksjon, men som potensielt kan være konkurranse på lang sikt (Miles et al. 2000). Permanente långivere er bekymret for prosjektets mulighet til å sørge for store nok kontantstrømmer til å betale både driftskostnader og betjene gjelden over tidsperioden for lånet. Samtidig må de forutsi den potensielle etterspørselen for prosjektet ved datoen for hvilken som helst innløsningsfrist, for å redusere risikoen slik at ingen erstatningsfinansiering vil være tilgjengelig.

Utviklingen og prosjektets ledelsesteam spiller en viktig rolle i forhold til utlånerens valg. De permanente långiverne ser på utleie- og ledelseevnene til utvikleren, eller eventuelt ledelsen hos selskapet som er blitt engasjert av utvikleren. De er da spesielt interessert i ledelseskontrakter som utvikleren foreslås utført, evnene og ekspertisen til ledelsesselskapet. Forståelig nok er utviklerens eller det innleide selskapets tidligere historie angående ledelse av langtidsprosjekter et hovedhensyn for den permanente långiveren, siden dårlig ledelse kan påvirke gjeldssikret verdi negativt.

Miljøforhold

Å være klar over og ta hensyn til miljøforhold økte dramatisk på 1970-tallet ettersom det fra myndighetenes side ble inntatt en mer aktiv rolle i forhold til å bevare naturressurser (Miles et al. 2000). Denne trenden ser ut til å fortsette videre med eksempelvis ”green building” og energibesparende tiltak ved bygging. I tillegg er det også snakk om regler for hvordan man skal forholde seg til materiale som eksempelvis asbest. Det er derfor viktig at utviklere i løpet av de tre første fasene er oppriktig interessert i å fastslå om prosjektet bryter med noen ”miljølover”. Dette er et interessant og bredt tema, men som ikke vektlegges nærmere i denne oppgaven.

Avgjørelse om design og entreprenør

Når utviklere kommer til fase 4 vil de minimum ha skisser eller foreløpige tegninger av prosjektet, og det vil være nødvendig å foreta de siste forhandlingene med arkitekten og andre designyrker. På et tidspunkt og med sikkerhet før arkitektens ferdige tegninger må et kontraktutkast lages. Dette for å etablere det formelle samarbeidet mellom utvikler og arkitekten.

Det er ofte til hjelp og nødvendig å befeste at arkitekten er den ansvarlig parten for alt som har med design å gjøre. Dette siden utviklere har problemer med å fullføre permanente lån uten at det er noen profesjonelle som står ansvarlig for kvaliteten av arbeidet (Miles et al. 2000). Kontrakten med arkitekten fører til at man kan inngå relaterte kontrakter med de andre designyrkene.

Inngåelse av entreprenørkontrakten følger vanligvis like etter at arkitektkontrakten er signert. Altså er det på dette tidspunktet viktig å fastslå om uoverensstemmelser skal bli håndtert med mekling, voldgiftsdom eller rettsvist. Arkitekter foretrekker ofte voldgift selv om utviklere som regel kommer bedre ut av det med å ha muligheten til å true med rettsvist som et forhandlingspunkt. En fordel for utviklerne er å ha samme form for prosedyre for å løse uoverensstemmelser i alle kontraktene.

I tillegg er det også en fordel å ha en bestemmelse i entreprenørkontrakten som gjør det mulig å holde tilbake deler av pengene til entreprenøren basert på hvor mye av arbeidet som er ferdigstilt. Tilbakeholdingen er med på å sikre ferdigstilling av hele prosjektet (Miles et al. 2000). Denne bestemmelsen må koordineres med låneavtalen. Utvikleren må være i stand til å skrive ned den pengesummen som bindes opp av entreprenørkontrakten for å fortsatt ha oversikten. Når hovedentreprenøren er på plass får man mer klarhet i prosjektet og man kan inngå kontrakt med underentreprenører.

Avgjørelser om store leietakere

Helt siden fase 1 av utviklingsprosessen har utvikleren hatt en idé om hovedleietakeren og/eller en blanding av leietakere som han forventet for prosjektet. Ved snakk om et salgsprosjekt har utvikleren hatt en idé om sluttbrukeren/kjøperen. Denne ideen er videreutviklet i fase 2, og videre formalisert i fase 3. I fase 4 må utvikleren ta den endelige beslutningen. Eksempelvis ved å bruke sensitivitetsanalyser til proforma-tallene fra gjennomførbarhetsstudien bestemmer utviklerne hvor mye areal som tilegnes hovedleietakerne og når han skal signere dem.

Det første spørsmålet omhandler større leietakerne. Store leietakere varierer fra butikkjeder til leietakere som opptar flere etasjer i kontorbygg til industrielle leietakere som legger beslag på en betydelig mengde areal. Jo flere leietakere som opptar stort areal som utvikleren får signert, jo lavere netto leie (Miles et al. 2000). På den andre siden trekker store leietakere andre leietakere igjen. For eksempel er det som regel ikke mulig med et regionalt kjøpesenter uten flere store butikkjeder. Signering med disse kjedene er vanligvis nøkkelen for å tiltrekke seg mindre leietakere og bevise prosjektets langtids levedyktighet for lånegiverne. Fra utviklerens side derimot, jo mer areal hovedleietakerne leier, jo lavere gjennomsnittlig leie per kvadratmeter. Det er med andre ord mange forhold man må vurdere og ta hensyn til før inngåelse av leiekontrakter.

Det offentlige/myndighetene som partner

Utviklere kan dra nytte av å samarbeide med de lokale myndighetene gjennom de tidlige fasene av utviklingen. I fase 4 når utviklere forhandler og slutfører kontrakter med alle nøkkedeltakerne i utviklingsteamet er det ekstremt fordelaktig om utviklere klarer å få til en avtale med de lokale myndighetene der prosjektet er lokalisert.

En avtale med de lokale myndighetene vil blant mange ting bekrefte partenes forståelse med tanke på prosjektets støtte, avgifter, krav og tilegnelse som prosjektet vil være ansvarlig for. Det er også en fordel å finne ut hvilken rett utviklere har til å utvikle prosjektet i henhold til myndighetenes regler, forskrifter, vedtekter og politikk, som den lokale ordningen for juridisk bindende arealbruk, slik disse reglene forholder seg den datoen avtalen inngås (Miles et al. 2000).

Denne fasen omhandler blant annet temaet underleverandører. I den anledning ønsker jeg å komme med følgende påstand.

3) Små utviklere er mer avhengig av nettverk og bekjenskaper for å skaffe seg underleverandører – større utviklere legger større/mer vekt på annonsering og anbud.

En mulig begrunnelse er at for små utviklere er nettverk og bekjenskap viktig. De kjenner kanskje rørleggeren, elektrikerens og så videre godt, og bruker dermed mindre tid på denne fasen. I tillegg er det ved små underentrepriser lettere å unngå formelle krav til anbudsutlysning. De små utviklerne bruker som regel sine ”faste” folk. Store utviklere derimot ser muligens at det er mye å spare på dette området og legger ofte ut jobbene på anbud.

Fase 5 – Forpliktelse – signering av kontrakter og innledning av konstruksjon

Flere av kontraktene som ble fremforhandlet i fase 4 kan eventuelt bli andeler på andre kontrakter. Det er vanlig at hovedlånegiveren ikke ønsker å forplikte seg før bestemte hovedleietakere har signert og forpliktet seg (Miles et al. 2000). Lånegiveren til selve konstruksjonen er ofte en andel av et permanent låneuttak. Utviklere på sin side ønsker ikke å forplikte seg til en entreprenør før de har finansieringsmidlene for å betale konstruksjonen tilgjengelig, og hovedleietakere ønsker ikke å signere en kontrakt før de er sikre på at utvikleren har nok penger og arbeidskraft til å fullføre prosjektet.

Mange av partene undersøker derfor kontrakter som de ikke direkte er en del av, men som er nødvendige for at de skal kunne realisere sine egne målsetninger. Det er ofte nødvendig å gjennomføre og signere

forskjellige kontrakter samtidig. Uavhengig om kontraktene er signert i rekkefølge eller samtidig må de fleste bli nøye fremforhandlet før de blir undertegnet og en serie av handlinger må skje som følge av at de blir signert.

I fase 5 blir de fremforhandlede kontraktene fra fase 4 signert og påbegynt. Hvis utenforstående investorer er involvert må avtaler som dokumenterer oppretting av samarbeid ved for eksempel partnerskap eller andre forhold signeres, og utfylles med nødvendige offentlige formaliteter. For å slutføre de finansielle avtalene må det varige lånet som er forpliktet signeres og avgiftene betales. I likhet må avtalene om konstruksjonslånet signeres og etableringsavgiften betales. Kontrakten med hovedentreprenøren er signert, men han signerer igjen en rekke kontrakter med underentreprenører.

De lokale myndighetene er også involvert. Om mulig blir tillatelser skaffet i fase 3 eller tidlig i fase 4, men forhandlinger i fase 4 kan ofte føre til nye forhandlinger med myndighetene. For større prosjekter krever lokale myndigheter ofte en viss innflytelse og/eller visse forbedringer i nærområdet av prosjektet før de godkjenner utviklingen. Disse avtalene må også fullføres i fase 5.

Når det gjelder markedsføring krever det forhåndsutleide arealet en formelt utført leiekontrakt med forsikring i form av noen vanligvis store allerede inngåtte utleiekontrakter. Hvis en utenforstående utleieagent eller salgsagent blir brukt kan det være aktuelt med en signert avtale med dem eller i hvert fall en forsikring av forståelsen mellom partene. En slik forsikring beskriver det arealet som skal bli utleid eller solgt og forholdene for hvordan transaksjonen skal foregå.

For å få slutført konstruksjonslånet, må utvikleren mest sannsynlig innløse opsjonen om å kjøpe det gitte arealet og/eller betale det resterende lånebeløpet på arealet hvis det er blitt ervervet tidligere. Dette skrittet er nødvendig for å sikre at lånegiveren til konstruksjonslånet vil ha førsterett i eiendommen (Miles et al. 2000).

På den administrative siden er det viktig å ordne forsikring for konstruksjonsperioden – forpliktelse, brann, og utvidet dekning, en oppdatering av hjemmelsforsikringen og lignende. Samtidig må utvikleren bytte til et mer formelt beregningssystem. Frem til nå har utvikleren mest sannsynlig bare enkelt lagt til alle kostnadene som er assosiert med prosjektet, men nå er det nødvendig med et mer formelt budsjett og kontroll over pengeutstrømmingen. Budsjettet kommer fra gjennomførbarhetsanalysene som ble endret av forhandlingene i fase 4. De mottar så godkjenning fra konstruksjonslånegiverne, og blir en del av prosedyren med å nedskrive midler mens konstruksjonen foregår (Miles et al. 2000). Det er også grunnlaget for kontrakten med hovedentreprenøren.

Kontroll med inn- og utstrømmingen av penger krever at man ser på budsjettet for å sammenligne midler til forbruk og midler som er forpliktet i de opprinnelige planene, samtidig som man holder et øye til de gjenværende midlene. Konstruksjonslånegiveren bruker en lignende metode for å holde følge med utviklerens planer og hvordan kapitalen til konstruksjonen brukes.

Det viktigste i fase 5 er at utvikleren må opprette en form for kontrollmekanisme for selve utviklingen, enten ved å pålegge arkitekten å utføre en viss form tilsyn og kontroll eller ved å ansette en konstruksjonsleder til å ta seg av dette. Hovedentreprenøren må også bruke en slags formell prosess for kontroll. Det finnes i dag flere måter dette kan gjøres på uten at det går noe nærmere inn på det her.

Fase 6 – Konstruksjon

Konstruksjon avviker fra de andre fasene ved en viktig faktor, nemlig at tid er enda mer avgjørende. I fase 6 er utviklerne i større grad utsatt for et mangfold av usikkerhets momenter og de fleste av disse kan være kostbare (Miles et al. 2000). Ved de tidligere fasene av utvikling kan en godt strukturert valgmulighet sørge for å holde utvikleres pengebidrag på et minimum. I denne fasen er derimot utviklere betydelig forpliktet i form av penger, garantier og arbeidskapital til utviklingsprosjektet. Når kontrakten med entreprenøren er signert og konstruksjonen begynner er det ikke lenger mulig å stoppe eller å foreta store modifikasjoner uten å pådra seg betydelige finansielle konsekvenser. Selv når utviklere har fastsatt en finansiering uten regress mulighet og har krav på å motta betydelige utviklingshonorarer står deres rykte og vanligvis mye mer på spill.

Under de tidligere fasene, særlig fase 4 og 5 ble de spesifikke reglene som styrte det ledene forholdet mellom deltakerne formalisert og deres forpliktelser definert. Når avtalene er signert og konstruksjonen begynner, flyttes utviklernes fokus mot prosjektledelse. ”De kritiske faktorene som må bli kontrollert er tid, kvalitet og budsjett” (Miles et al. 2000 s.435). Utviklere må forsikre at alle deltakerne utfører arbeidet sitt innenfor tidsskjemaet, leverer kvalitetsarbeid og at alle kostnadene kontinuerlig overvåkes. Gjennomførbarhetsstudien er fortsatt et viktig ledelsesverktøy som tillater utvikleren kjapt å evaluere potensielle reaksjoner av forandringer i markedsforholdene. På den annen side har kontraktene som ble fremforhandlet i fase 4 og signert i fase 5 bindende forpliktelser. Forandringer på dette tidspunktet er derfor høyst sannsynlig mer besværlig og kostbare å implementere.

I fase 6 tar altså utviklere og de andre forpliktete deltakerne et finansielt sprang og begynner prosessen med konstruksjonen. Den store graden av usikkerhet som forblir en del av prosessen selv i de mest nøye planlagte og helt sammentrukkede utviklingene gjør det hele mer spennende (Miles et al. 2000).

Samhandlingen mellom hoveddeltakerne under konstruksjonsprosessen

Selv om det ansettes en entreprenør til å overvåke konstruksjonen slutter ikke utviklerne i sin rolle som leder. Utvikleren må fortsatt lede denne entreprenøren og de andre medlemmene av utviklingsteamet. Et nøye gjennomtenkt valg av team med erfarne folk fra relevante yrker og etablering av formelle partnere/samarbeidsforhold i løpet av fase 4 og 5 kan gi fordeler. Utviklerne er da i større grad kapable til å koordinere arbeidsforholdene mellom design, konstruksjon, markedsføring, finans, drift, og den offentlige sektorens deltakere under fase 6. Koordinering av deltakerne under konstruksjonsprosessen er spesielt viktig i komplekse flerfasede eller blandede utviklinger. Dette fordi de ofte involverer flere designere og bygherrer, mange forskjellige brukere, og flere sjanser for det offentlige og allmennheten til å uttrykke sin mening og ha en innflytelse på prosessen (Miles et al. 2000). Det er utviklerne som godkjenner rettighetene til långivere, investorer og leietakere og som tar de avgjørende beslutningene mellom alle deltakerne. I tillegg er de ansvarlig for å ta den endelige beslutningen når tøffe avgjørelser trengs.

Det er som nevnt mange deltakere involvert i løpet av konstruksjonsfasen og som følge at dette fokuserer mye av prosessen på koordinering og samarbeid. For eksempel vil arkitekten mest sannsynlig arbeide med sitt eget team fra designyrker, som eksempelvis kan inneholde en lysdesigner, en akustikk konsulent, en bygningsingeniør, en mekanisk-ingeniør og en interiørdesigner. Hovedentreprenøren vil på sin side sannsynligvis koordinere et team bestående av ulike yrker som kan inneholde arbeidsforeninger, materialleverandører, selskaper som leier ut diverse utstyr, ulike forskningsgrupper og finansielle aktører, prosjektingeniører, verdsettere, arkitekter og designyrkene, og et team av underentreprenører. I tillegg kommer også teamet fra den offentlige sektoren, kommunal inspektører, helse inspektører, sikkerhets inspektører som også vil ha en interesse av utviklingen.

Utenom å være der selv kan utviklere sørge for tilstedeværelse og ledelse på flere måter. I noen eksempler kan arkitekten som designet prosjektet undersøke arbeidet ved forskjellige trinn og bekrefte at arbeidet er blitt gjort i henhold til planene og spesifikasjonene. En annen fremgangsmåte er å leie en prosjektleder som blant annet overvåker entreprenørens arbeid gjennom hele prosessen.

For tjuen år siden var det mer vanlig med en betydelig tillit til arkitektens kontroll. Med dagens mer komplekse jobber og mer konkurranseutsatte forhold er det utilstrekkelig med kun periodiske kontroller av arkitekten (Miles et al. 2000). Ved store jobber leier utviklere inn eller utnevner noen som er til stede under hele konstruksjonen og som er ansvarlig for å styre og samarbeide med både hovedentreprenøren og designteamet. Jo mer kompleks jobben er, desto oftere dukker det opp mer uvanlige problemer. Når

problemer først oppstår må det være noen tilgjengelig til å foreta raske avgjørelser. Det må altså være noen tilstede for å samarbeide med entreprenøren, enten det er utvikleren selv eller noen fra teamet.

Konstruksjonslångivere er spesielt interessert i forholdene for kontroll og overvåking av prosjektets konstruksjon. Periodiske signerte utskrifter for senere fakturering er påkrevd når entreprenøren spør etter penger og utvikleren rekvirerer et utdrag på konstruksjonslånet (Miles et al. 2000). Konstruksjonslångivere og av og til institusjonelle partnerne og permanente långivere inspiserer også konstruksjonsarbeidet, men deres tilstedeværelse forsterker heller enn erstatter tekniske gjennomganger.

Fase 7 – Ferdigstilling og formell åpning

Opptrening av driftspersonalet, tilføyelse av nytten, starte driften og funksjonene på den aktuelle tomten, avsluttende markedsføring av utviklingen, selve åpningen, innflytting av leietakere/kjøpere, og en overgang fra konstruksjonslån til et permanent lån utgjør alle deler av fase 7 – ferdigstilling og formell åpning.

Driftspersonell tas med til tomten før selve åpningen. Deres jobb er å sørge for at leietakerne/kjøpere får det arealet med de tilhørende tjenestene som er spesifisert i deres leieavtale/kjøpsavtale. Hvor mye tid og innsats driftspersonalet legger ned ved den aktuelle tomten avhenger av deres funksjoner, prosjektets størrelse og type prosjekt. Ved for eksempel et kongresshotell kan markedsføringspersonell jobbe med driftspersonellet så lenge som to år før åpningen (Miles et al. 2000).

Markedsføringspersonalet som jobber med driftspersonalet håndterer aktiviteter før åpningen som eksempelvis reklamering, promotering, VIP selskaper og lignende. I følge Miles et al. (2000) er det ofte god business å holde et selskap for å takke de menneskene som har hjulpet deg. Ved å gjøre dette kan utviklere generere langsiktig goodwill fra lokalsamfunnet og markedet. Samtidig kan de bruke muligheten til å invitere potensielle kunder til å se hvordan utviklingen har blitt. På den annen side må det før man holder en slik fest sørges for at nytten blir tilført prosjektet, som betyr at man må ha tilfredstilt alle forpliktelsene til det offentlige. Bygningsinspektører må forsikre at alle de siste tilføyelsene er installert etter regelverket. Bare det å tro eller å tenke at de offentlige inspektørene er en irriterende teknisk detalj kan få fatale konsekvenser, eksempelvis kan det resultere i avlysning av åpningsfesten. Det er viktig å huske at myndighetene og det offentlige alltid er en partner.

I løpet av konstruksjonsfasen må alt interiørarbeidet som er spesifisert av kjøperne/leietakerne ferdigstilles, og markedsføringspersonalet må koordinere arbeidet sitt med kjøperne/leietakerne slik at de

nye beboerne kan flytte inn og benytte seg av sitt nye areal. Med kjøpere eller leietakere som betaler leie på plass i de nye lokalene kan det permanente lånet stenges og konstruksjonslånegiveren tilbakebetales.

I tillegg kan det også dukke opp et skifte i form av at utvikleren som den kontrollerende hovedansvarlige selger til en ny langsiktig hovedinvestor. Den nye investoren kan selv ha ledelsespersonell i det nye bygget, gi jobben til et utenforstående eiendomsforvaltningsselskap, eller leie en utvikler til å ta seg av ledelsen. Av og til blir utviklerne også igjen i prosjektet som partner med den nye investoren (Miles et al. 2000). Selv med denne avtalen forflyttes en betydelig del av risikoen fra utvikleren, som nå har fullført utviklingen, til den langsiktige investoren.

Fase 8 – Forvalte eller selge prosjektet?

Eiendoms-, ressurs- og porteføljeforvaltning

”Forvaltning av eiendomsressurser fra ferdigstillingen av utviklingen eller eiendomservervelsen gjennom dens livssyklus, inkludert fornyelse og muligens disposisjon, er ansvaret til eiendoms-, ressurs- og porteføljeforvaltere, triaden av eiendomsforvaltere” (Miles et al. 2000 s.459). Selv om funksjonene til forvaltningstriaden er innbyrdes forbundet og overlappende er de kollektivt nødvendige for å maksimere verdien av eiendom.

Eiendomsforvaltning fokuserer på en dag til dag drift av ressursen. Ved å opprettholde en detaljert forståelse av delmarkedet hvor ressursen konkurrerer, gjennomfører eiendomsforvaltere de strategiske anvisningene som er utviklet av ressursforvaltere for å tilfredsstille porteføljeforvalterens mål (Miles et al. 2000).

Ressursforvaltning har utvidet fokuset på eiendomsforvaltning forbi den ene fysiske fasiliteten og dens leietakere til flere forskjellige eiendommer. Ressursforvalterne leder eiendomsforvalterne ved å overvåke deres innsats og veilede dem i utviklingen av strategiske planer for deres eiendommer. Dette blir gjort for å maksimere ressursenes verdi (fra porteføljeforvalterens perspektiv) innenfor det delmarkedet hvor eiendommene er lokalisert (Miles et al. 2000).

Eiendoms porteføljeforvaltning dekker et bredt spekter. Det inkluderer forståelse og styring av eierens investeringsmål, evaluering av ressursforvalterens innsats og bestemme om kapital forbedringer foreslått av ressursforvalteren er nødvendige for å vedlikeholde ressursens fysiske struktur. I tillegg handler det om konkurranse posisjon, styring av ressursene for å maksimere risikojustert porteføljeinntekt og å arrangere

best mulig prosedyrer for akkvirering og endelig erverv av rettigheter i utviklingseiendom (Miles et al. 2000).

I starten av oppgaven ble eiendomsutvikling definert som prosessen som til slutt tar en idé og transformerer den til noe håndfast. Når utviklingen er gjennomførbar er det opp til forvaltningstriaden å sørge for de fremtidige kontantstrømmene som ble fremstilt i gjennomførbarhetsstudien og vedlikeholde strukturen for å beskytte prosjektets langtidspåvinn. For å utføre denne oppgaven må forvaltningstriaden fokusere på en nøkkelrealitet, nemlig at det til slutt er kundene som skaper verdi (Miles et al. 2000). Murstein og betong er bare verktøy for å tilfredsstille kundene.

Ressursforvaltning beskriver prosessen av å tilføye verdi til eksisterende eiendomsinvesteringer. ”I denne konteksten blir eiendomsprofitt skapt på tre måter: ekstremt gode kjøp, enten fra utvikleren eller fra eieren av den eksisterende eiendommen, drift av eiendom for å maksimere nåverdien av kontantstrømmene av aksjeporteføljens/eiendommens periode, og salg på det riktige tidspunktet” (Miles et al. 2000 s.459). Ressursforvaltere sørger for alle de tre aktivitetene på vegne av en individuell eller institusjonell investor, og som følge av dette fungerer de som eiendommens eier.

Triaden bør jobbe sammen for å skape og tilføre verdi. Noen ganger kan en person utføre to eller alle tre av forvaltningsrollene. Uansett er de tre rollene forskjellige og det er derfor lærerikt å dekke fase 8 ved å se på eiendoms-, ressurs- og porteføljeforvaltning som separate, men også sammenbunne roller.

Utfordringene ved salg og markedsføring

Salg og/eller utleie representerer høydepunktet av hele utviklingsteamets innsats. Utvikleren behøver som en hvilken som helst business person å ta en bred titt på markedsføring, inkludert forskning, analyser og design for å dekke kundenes behov (Miles et al. 2000). På bakgrunn av det nevnte kan de sette sammen integrerte salgstiltak. Dette for å overbevise målgruppen om at produktet dekker deres behov og utvikle en tilbakemeldingsring slik at kundenes reaksjoner kan bli brukt til stadig å revidere produktet og salgstiltakene.

En hver type eiendom vil ha sine egne utfordringer ved tanke på markedsføring. Faktisk så er hvert prosjekt kjennetegnet ved visse karakteristikk som utvikleren prøver å selge eller leie ut. Selv om alle salgs eller utleie utfordringer er unike, er det også store likheter mellom dem.

Markedsføringsyrker og salgspersonell bør ha god kjennskap til de primære komponentene innen businessutdanning: finans, markedsføring, produksjon og ledelse. De må ha inngående forståelse av

finans slik at de kompetent kan gi råd om muligheter med alternative finansielle strukturer for foreslåtte utleie- eller salgstransaksjoner. Videre er det for meglere nødvendig med en mer basis forståelse av finans for å analysere mangfoldet av finansielle strukturer som utvikleren kan ilegge dem. Både markedsføringsyrkene og meglerne må forstå de finansielle aspektene av gjennomførbarhetsanalysene for å vite hvilke forslag fra potensielle leietakere som er akseptable for utvikleren/investoren. Prinsippene som veileder formuleringen og realiseringen av markedsføringsstrategien må være annenrangs for alle som overveier en suksessfull karriere innen markedsføring og salg (Miles et al. 2000). Alt i alt er salg eller utleie det siste skrittet i en markedsføringsprosess, som startet allerede i fase 1. Forståelse av den spesifikke produkttypen og i tillegg dens design og produksjon er en forutsetning for å selge et produkt suksessfullt. I utvikling starter utleie eller salg nesten alltid før prosjektet er ferdigstilt og ofte før konstruksjonen begynner. Som et resultat av dette er markedsføringsrepresentantene ofte involvert i å forandre planene under konstruksjonen for å møte kunders behov.

Markedsføringsspesialistene på utviklingsteamet, inkludert utleie- og salgsgenter kan være ansatte hos utvikleren eller en tredje part som utfører tjenester under kontrakt. Selv ved bruk av spesialkompetanse fra utsiden er ikke utviklere fritatt fra å ta beslutninger relatert til markedsføring. De avgjørende beslutningene er fortsatt utviklernes ansvar. Ved mindre utviklinger kan utviklerne selv utføre mye av markedsføringsrollene.

Hvis medlemmene av utviklingsteamet gjør en god jobb med forskning og produktdesignet, kan ideelt sett salg og utleie blir en enkel oppgave. Selv om forskning og design nesten er perfekt må teamet fortsatt identifisere og overbevise potensielle kjøpere/leietakere om prosjektets fortrinn. Det kreves omtrent den samme innsatsen å få en leieavtale signert som å få en salgskontrakt signert. Det overhengende som må tas med seg fra begge tilfellene er at man må finne og overbevise potensielle kjøpere/leietakere at den bestemte utviklingen bedre dekker deres arealbehov enn andre tilgjengelige produkter. Ved snakk om eksempelvis kjøpesentre vil markedsføring også inkludere overbevisning av de potensielle leietakernes kunder om å handle på akkurat dette senteret.

Som nevnt krever drift og forvaltning en annen form for kompetanse eller ekspertise innad i selskapet enn ved salg av prosjekter. Selskaper som både driver med salg og forvaltning må inneha kompetanse på begge områdene. I denne sammenhengen kommer jeg med en siste påstand.

4) Små utviklere bedriver foruten om salg, i liten grad fase 8 – drift og forvaltning av eiendom.

Dette fordi de ikke har ressurser eller tid til det. Det er ikke nok penger å tjene på dette blant annet med tanke på prosjektenes størrelse. Eller at de rett og slett ikke ønsker eller innehar kompetanse til å gjøre det.

Kapittel 3 – Intervjuer og funn

Presentasjon av selskapene

Som nevnt tidligere i oppgaven er jeg ute etter å kartlegge forskjeller og likheter mellom store og små utviklere i de ulike fasene av eiendomsutviklingsprosessen. Under følger en kort presentasjon av de utvalgte selskapene hvor jeg starter med de fire store utviklerne før jeg presenterer de fire mindre utviklerne.

Selvaag Bolig

Selvaag Bolig er boligutvikler- og byggherreselskapet i Selvaag Gruppen. Selskapet er en av Norges største og mest erfarne eiendomsutviklere, med omkring 6 000 boliger under utvikling (Selvaag 2010). De kjøper og utvikler nye boligtomter og har ansvaret for hele verdikjeden, fra kjøp av tomt til ferdigstillelse og salg av boligene. Selskapet har mer enn 50 års erfaring med kjøp, offentlig godkjenning, prosjektutvikling og salg av boliger. Selvaag sysselsetter i dag rundt 700 personer.

Selvaag Gruppens forretningside er å bedre folks livskvalitet vesentlig gjennom kompetanse og nyskapning. For å oppnå dette har selskapet to visjoner de ønsker å oppfylle. De skal være ledende innen sine områder, basert på en unik evne til å utvikle kompetanse og de skal være et særlig kreativt kraftsenter for nyskapning.

Selvaag behersker helheten i utviklings- og byggeprosessen og jobber med å finne de optimale utbyggingskonseptene. Målet deres er å levere et produkt med total kvalitet. Dette vil de oppnå ved bruk av kjente boligtyper, kvalitetsrutiner i alle ledd og ved systematisk tilbakemelding fra produksjon og marked.

De deler opp boligene sine i tre hovedkonsepter: tradisjonelle boliger, plussleiligheter med service og rimelige leiligheter gjennom Selvaag Hus-konseptet (Selvaag 2010 (2)). Prosjektering, og bygging der det er naturlig, skjer i nært samspill med Selvaagbygg, som er entreprenøren i konsernet. De har et sterkt fokus på godt innemiljø, trivelige utearealer og omgivelser som skal sikre at beboerne trives. Et mål er at det skal være godt å bo i en leilighet fra Selvaag Bolig.

Selvaag Bolig har prosjekter over hele landet, med hovedvekt på de største byene, fra Kristiansand i sør til Tromsø i nord. I tillegg skal det bygges Plussboliger i Sverige.

NCC Bolig

NCC er et av Norges største entreprenør- og eiendomsutviklingsselskap. Selskapet har i Norge ca. 1800 ansatte, og omsatte for 4,9 milliarder kroner i 2009 (NCC 2010). Selskapet er et datterselskap av NCC AB. NCC bygger og utvikler bolig- og næringseiendommer, bygger infrastruktur, produserer pukk, grus og asfalt og vedlikeholder veier. Deres visjon er å være det ledende selskapet i utviklingen av fremtidens miljøer for arbeid, boforhold og kommunikasjon. NCC sine fokusområder er kunder, kostnader og kompetanse.

NCC Bolig AS er en del av NCC-konsernet, med omlag 21 000 ansatte og som totalt utvikler ca. 5000 boenheter årlig i Norge, Sverige, Danmark, Finland og Tyskland (NCC 2010 (2)).

NCC Bolig bygger først og fremst boliger og er opptatt av å skille mellom boligkvalitet og bokvalitet. Med boligkvalitet menes de fysiske omgivelsene du møblerer, endrer og pusser opp fra tid til annen og i tillegg kommer det personlige og følelser inn i bildet. Det er snakk om trivsel og trygghet både inne og ute, hvorav nabolaget også hører med. Med bokvalitet menes de muligheter for både felles- og alenemiljøer, treffsted og sosiale soner som gir kvalitet utover selve boligens kvalitet.

NCC Bolig i Norge fokuserer sin virksomhet på Østlandet/Oslo og Bergen. Boligene varierer fra blokkleiligheter, rekke- og kjedehus, til standardiserte eneboliger i felt og kombinerte bolig- og næringsbygg.

Skanska Norge AS

Skanska Norge driver entreprenørvirksomhet innen bygg og anlegg og har ca. 4000 ansatte. De har vært til stede i det norske markedet siden 1906 og omsetningen var i år 2007 på ca. 11 milliarder kroner (Skanska 2010). Selskapet har en sterk markedsposisjon over hele Norge, både i bygg- og anleggsmarkedet.

Skanska Bolig er en av Norges ledende boligutviklere med sterk markedsposisjon i Oslo, Bergen og Stavanger. Selskapet hadde en omsetning på 1,5 milliarder norske kroner i 2007. Skanska Bolig er en del av Skanska Boligutvikling Norden, som initierer og utvikler boligprosjekter i Norge, Finland, Sverige og Danmark. Dette forretningsområdet har ca. 400 ansatte og hadde i 2006 en omsetning på 6,3 milliarder svenske kroner (Skanska 2010). Av de ansatte i dette forretningsområdet jobber ca. 60 i Norge.

Skanska har flere strategier for å oppnå sine operative og finansielle mål. De skal fokusere på kjernesaker innen konstruksjon og utvikling. Være et internasjonalt selskap med en ledende posisjon i utvalgte markeder. Dra fordel av gruppens kollektive ressurser – merke, ansattes kompetanse og finansielle styrke. I tillegg til å forutse og systematisk styre risiko.

Når det gjelder eiendomsutvikling utvikler Skanska kontorer, butikker, handelslokaler og spesialbygg for offentlige og private kunder. De er engasjert i hele eiendomsutviklingsprosessen fra idé til virkelighet og stiller sine tjenester til rådighet ved alt fra tomtekjøp og tomteutvikling til bygging og salg. De viktigste fasene av en eiendomsutviklingsprosess er i følge Skanska det som foregår før selve konstruksjonen startes.

Union Eiendomsutvikling

Union Eiendomsutvikling har siden år 2000 solgt tomter, boliger, kontorer og annen utviklet eiendom for ca. 1 milliard kroner og har hatt 56 millioner kroner i leieinntekter. Deres forretningsgrunnlag er: Union Eiendomsutvikling identifiserer attraktive eiendommer og skaper lønnsomhet gjennom utvikling av byområder. Kjerneforretningen ligger innen identifisering, kjøp, utvikling, forvaltning og salg. Selskapet har i dag ni ansatte som holder til i deres hovedkontorer på Grønland i Drammen, et område de selv har utviklet. Visjonen deres er at de skal være Drammensområdets foretrukne og ledende byutvikler.

Deres fokus det neste halvåret vil konsentrere seg om god drift og forvaltning, mens de venter på en noen viktige avgjørelser vedrørende allerede igangsatte prosjekter.

Attivo

Attivo har som utgangspunkt ikke mål om å drive for langsiktig. Det er i hovedsak snakk om regulering, rammetillatelse og bygging med 3 – 7 års prosjekter. Attivo fungerer alltid som en overordnet prosjektleder, men på grunn av deres størrelse kjøper de inn tjenester fra andre for å få gjennomført prosjektene sine. Selskapet har tre ansatte med samlet erfaring fra prosjektledelse, bygging, eiendomsdrift og økonomi. Deres mål er å gi investorene god avkastning på deres tilførte kapital og selskapet etterstreber en avkastning på 15 % per anno. I tillegg mener de at det er viktig at de har det interessant og morsomt på jobb.

Opplysningsvesenets fond - Ovf

Ovf er en bredt sammensatt bedrift med hovedvekt på forvaltning av eiendom og forretningsmessig fokus på utvikling og salg av eiendom med totalt 47 ansatte. Visjonen deres er: Ovf skal gjennom profesjonell finans- og eiendomsforvaltning skape verdier til fordel for Den norske kirke. Fondet har en lang historikk, egen grunnlovparagraf² samt egen lov om Opplysningsvesenets fond³.

Det er 4 ansatte i eiendomsutviklingsavdelingen. Den består av arealplanleggere, sivilingeniør- og arkitektkompetanse. De har for tiden mange prosjekter gående. Et eksempel på dette er et større næringsområde på Gardermoen som nå er under planlegging i samarbeid andre aktører der. Andre eksempler er prosjekter i Alta, Sandefjord (bolig), Rakkestad (bolig), Elverum (bolig), Sandnes (kontor), Oslo (kontor) samt flere næringsprosjekter der de er i idé-, og oppstartsfasen. Gjennomgående har de et fokus på sentralt beliggende tomter. Fondet har etablert datterselskaper der deler av utviklingsporteføljen ligger.

Eiendomsutvikling er som nevnt et eget forretningsmessig resultatområde i Ovf. Målet for eiendomsutviklingsavdelingen er: Utviklingsprosjektene skal tilfredsstillere forretningsmessige krav til inntjening og skal bidra til økning og realisering av fondets eiendomsverdier (Opplysningsvesenets fond 2010). Fondet besitter en rekke eiendommer som ligger sentralt i norske kommuner og er interessante for ulike utbyggingsformål. Det jobbes med å kartlegge og videreutvikle utviklingspotensialet på eiendommene for en best mulig inntjening. Ovf velger spesifikk gjennomføringsmodell for det enkelte prosjekt, og inngår samarbeid med andre aktører ved behov. Avdelingen jobber altså ut i fra eiendommens beliggenhet og har derfor ikke spesialisert seg på et bestemt marked/område.

² Grunnlovens § 106

³ Lov av 7. Juni 1996

Abel Eiendom

Abel Eiendom ble grunnlagt i 1992 av Cato Ender. Selskapet har i dag seks ansatte som driver med utvikling og forvaltning av deres portefølje på 1,5 milliarder kroner og har til nå tjent ca. 500 millioner. For øyeblikket jobber de med å få til en kontorpark der dagens kontorer ligger på Lysaker.

I 2004 startet Cato Ender også opp Eiffel Utvikling AS. Noen år senere kjøpte Sohlberg og Toftenes AS seg inn i Eiffel med en 50/50 eierfordeling og tar seg i hovedsak av saker knyttet til entreprenører.

Selskapet ligger bevist litt lavt i terrenget. De har for eksempel ingen hjemmeside fordi de ikke trenger kunder for å få eller skaffe prosjekter. Abel er mer opptatt av å utvikle gode prosjekter for på denne måten å vise hva de kan og står for samtidig som nettopp dette utad fungerer som en slags reklame for selskapet.

Riis Eiendomsutvikling

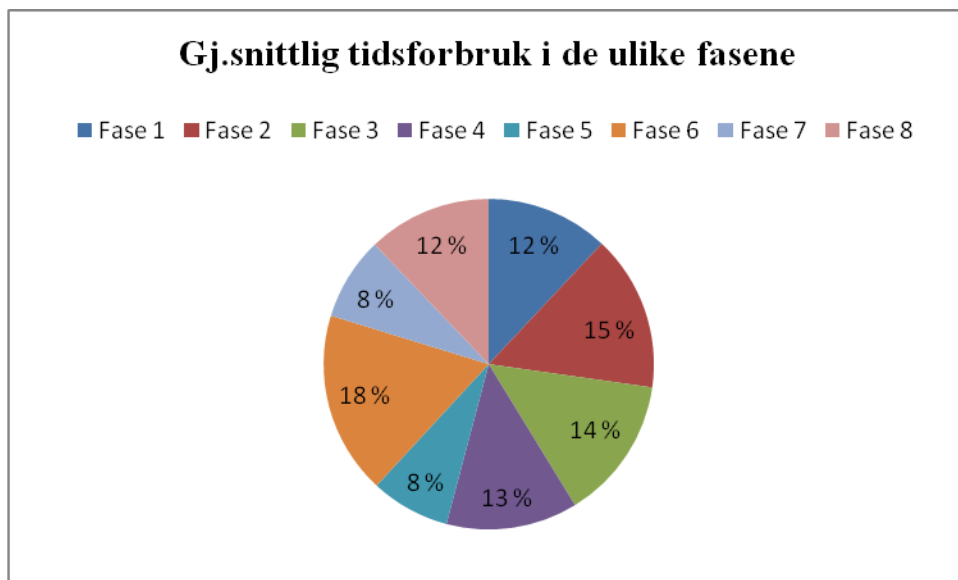
Marius Eidsvold begynte som eiendomsutvikler for tolv år siden ved at han kjøpte leiligheter i andre store utvikleres prosjekter. Han har for utenom en tre års periode alltid drevet for seg selv. Som 14-åring begynte han som snekker og etter hvert gikk han over som entreprenør for sitt eget snekkerverksted. I denne perioden var han blant annet med på å bygge alle Benetton butikkene i Oslo. Senere arbeidet han 4-5 år som eiendomsmegler før han begynte med eiendomsutvikling. I dag driver han selskapene Riis Eiendomsutvikling AS, Kongle AS og Storgaten 37 AS. For øyeblikket er han bosatt i Sverige nærmere bestemt Malmø-Lund området hvor han fortsatt driver med eiendomsutvikling. Ved prosjekter fungerer han som en overordnet prosjektleder og leier inn alt han trenger av kompetanse. Han driver med andre ord helt og holdent alene som eiendomsutvikler.

Hvordan forholder selskapene til påstandene?

Som nevnt har jeg intervjuet åtte ulike eiendomsutviklingsselskaper, hvorav fire er store og fire små. Spørsmålene som ble stilt ligger i vedlegg 1. På bakgrunn av svarene vil jeg i resten av kapitlet presentere funnene og gi eksempler som kan være med å belyse påstandene mine.

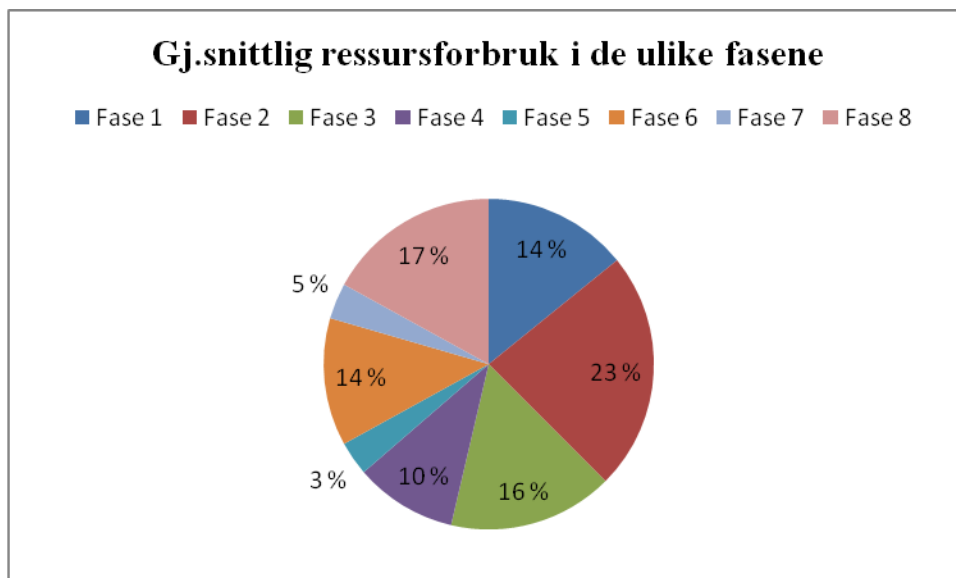
Påstand 1

Påstand 1 lyder som følger: *små utviklere legger mindre vekt på idéutvikling og videreutvikling av ideen enn store utviklere.* For å få svar på dette ba jeg de ulike selskapene om å anslå den prosentvise fordelingen av tids- og ressursbruk i de ulike fasene. En oversiktlig oppsummering av anslagene kan sees i tabellene i vedlegg 2. Disse gir en oversikt over hvor stor prosentvis andel av tids- og ressursbruk de ulike selskapene legger ned i hver av de åtte fasene ved et prosjekt. Diagrammene under er laget på bakgrunn av disse andelene og viser den gjennomsnittlige tids- og ressursbruken til selskapene.



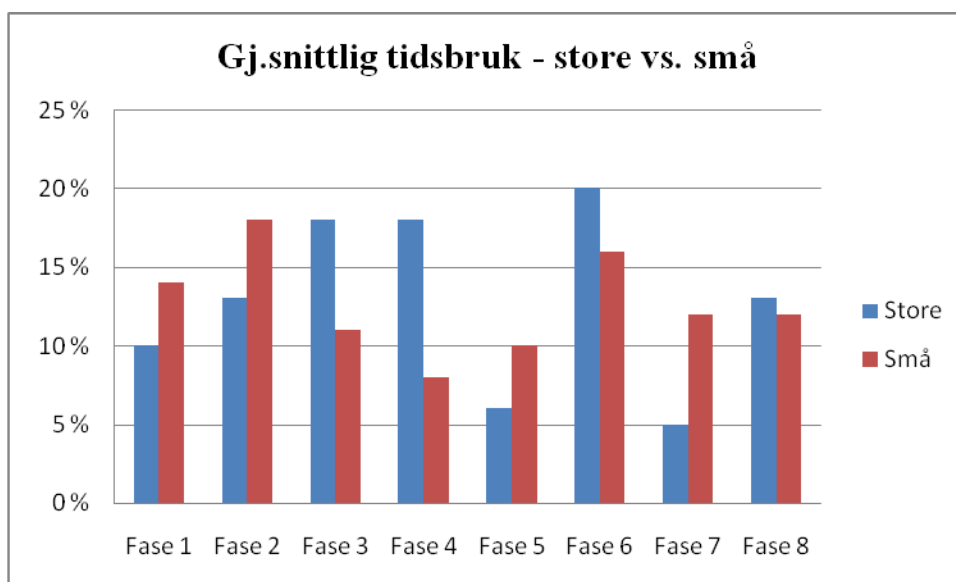
Figur 2: Gjennomsnittlig tidsforbruk i de ulike fasene for de åtte selskapene

Da det ikke er noe anslag av ressursbruken fra Skanska og Abel skyldes dette at de hadde vanskelig for å gi et konkret svar på dette spørsmålet. Diagrammet for gjennomsnittet av ressursbruken bygger derfor kun på de seks andre selskapene. Som nevnt tidligere forbindes tidsbruken med timer og ressursbruken med kroner.

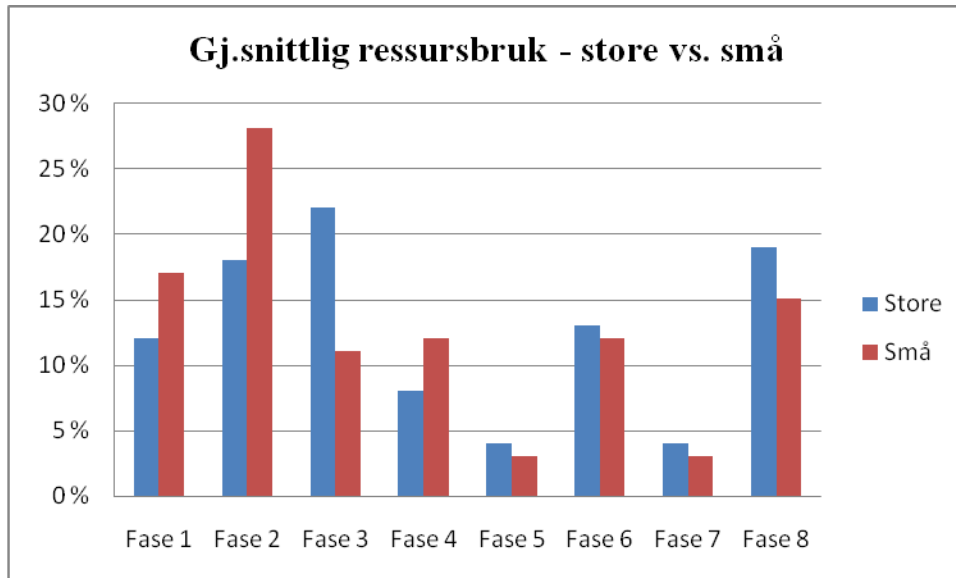


Figur 3: Gjennomsnittlig ressursforbruk i de ulike fasene for seks av selskapene

I motsetning til diagrammene som viser det totale gjennomsnittet viser grafene under gjennomsnittet for tids- og ressursbruken til de store selskapene sammenlignet med de små. Dette gir et oversiktlig bilde over hvilke faser de store selskapene gjennomsnittlig vektlegger mest kontra de små.



Figur 4: Gjennomsnittlig tidsforbruk i de ulike fasene – de store selskapene sammenlignet med de små



Figur 5: Gjennomsnittlig ressursbruk i de ulike selskapene – tre av de store selskapene sammenlignet med tre av de små

Påstand 1A

Påstand 1A: små utviklere får oftere sine utviklingsideer fra kunder, større utviklere former i større grad ideene selv. Med denne påstanden i bakhodet ble selskapene spurt om hvordan de kom opp med utviklingsideene sine og hvor stor prosentvis andel de egen fremskaffede ideene utgjorde. Jeg tar først for meg svarene fra de store utviklerne hvor jeg begynner med de som falt inn under kategorien selge unna i tabell 2. Deretter kommer de to små utviklerne fra selge unna kategorien og til slutt de to fra forvalte.

De store utviklerne

Selvaag jobber selv for å fremskaffe ideer og som regel starter det med at de har en idé eller et produkt som de ønsker å gjennomføre. Etter at dette er gjort leter de etter den riktige tomten og plasseringen for prosjektet. På den annen side hvis de kommer over en ”god” tomt hender det at de kjøper tomten for så å begynne med et prosjekt helt fra starten av. Selskapets utviklingsideer består av 100 % egne ideer.

Hos NCC oppstår ideene på ulike måter og de får ofte ideer fra kunder. Eksempelvis får de mye interessant informasjon fra meglere ettersom de vet hva folk i et bestemt område etterspør. Av og til oppstår ideer også fra samtaler med myndighetene. Det er snakk om samtaler om hva som kan gjøres og

hvilke muligheter som finnes for aktuelle og bestemte områder. NCC foretar som regel disse samtalenene med myndighetene før de eventuelt velger å kjøpe tomten.

I tillegg studerer NCC reguleringsplaner for å komme opp med egne ideer. Disse angir hvilke føringer som ligger til grunn for planene. Det kan eksempelvis være med tanke på leilighets størrelser, høyde og så videre. Denne fordypningen i reguleringsplaner gjøres ofte i samarbeid med meglere for å dra nytte av deres lokalkunnskap for det spesifikke området. NCC anser fordelingen til å være 50 % egne ideer og 50 % fra meglere. Denne fordelingen gjelder også for ideer som dukker opp i løpet av prosjektet som eksempelvis hvordan leiligheter skal utformes, energibesparende tiltak og lignende.

I Skanska er det eiendomsutviklerne selv som jobber med å fremskaffe ideer. Det handler for dem om å være i et nettverk og gjennom dette tilegne seg relevant informasjon om markedet. De mener at nøkkelen ligger i å forstå markedets og brukernes behov. På den måten har de muligheten til å dekke dette behovet og å tilfredsstille brukernes kriterier. Samtidig har utviklere som klarer å fange opp og forstå disse behovene har et fortrinn.

I Skanska sine øyne er eiendom og eiendomsutvikling lokalbusiness. Ved et prosjekt er det for dem først og fremst beliggenheten, tomten og bygget som vil være av betydning for hvor vellykket prosjektet vil bli. Utviklerne bruker sin markedskunnskap som bakgrunn for valg av beliggenhet. De kan på denne måten forstå kundenes behov for deretter å finne gode måter å løse disse på. Skanska får i hovedsak ideene sine ut fra den kunnskapen eiendomsutviklerne i selskapet besitter. Det er i liten grad snakk om ideer fra kunder, altså ca. 100 % egne ideer.

Union kommer i hovedsak opp med utviklingsideene sine selv. Dette gjør de ved å følge med på markedet om hvilke behov som finnes, markedskunnskap, lese aviser og diskusjoner innad i selskapet. I tillegg kommer av og til arkitekter med ideer som de velger å forfølge. Selskapets fordeling er derfor 90 % egne ideer og 10 % fra arkitekter.

De små utviklerne

Attivo har en idé om at de skal drive med lokalbusiness. Med andre ord betyr dette at de jobber i Oslo området og det er innenfor dette område de besitter kunnskap. De har valgt å satse for fullt på boliger og næringsbygg. Attivo mener blant annet eiendomsutvikling foregår lokalt og på forskjellige måter alt etter hvor du er i landet. I Oslo er det i hovedsak markedet som bestemmer, mens det i mindre byer er visse kretser med mye innflytelse og det foregår avgjørelser bak lukkede dører og av losjer.

Selskapet kommer opp med mange ideer på egenhånd gjennom eksempelvis aviser, sondere ulike områder etter muligheter og å følge med på hva som skjer i markedet. Gjennom meglere får de også relevant informasjon og hjelp til å skaffe seg blant annet tomter og bygg. Med andre ord produserer de egne ideer, men mottar i tillegg tips og tilbud fra meglere. Fordelingen kan sies å være egne ideer 50 % og 50 % fra meglere.

Riis kommer opp med alle ideene sine selv, altså 100 % egne ideer. Den kunnskapen han har om markedet gjør at han ved å undersøke og følge med i markedet kan utvikle interessante ideer. På grunn av selskapets størrelse (kun en ansatt) er han nødt til å være veldig forsiktig ved valg av hvilke ideer han velger å gå videre med.

Ovf kommer både opp med egne ideer og får ideer fra kunder. Selskapet understreker viktigheten av å presisere at i tillegg til ulike kunder kommer også planmyndigheter og naboer med ideer. Planmyndighetene er jo gjerne de som kjenner sitt lokale område best. Derimot har de vanskelig for å gi et konkret svar på fordelingen mellom egne ideer og ideer fra kunder.

Abel på sin side har som mål å finne prosjekter for å skape utvikling. De ønsker å gjøre noe, skape og utvikle noe selv. Av denne grunnen kjøper de ikke ferdige bygg eller prosjekter, men ønsker å være med på tidligfasene av utvikling.

Prosjektene kommer i hovedsak fra egne ideer på bakgrunn av markedskunnskapen de besitter. Gjennom å forvalte sin eiendomsportefølje sørger de hele tiden for å opprettholde markedskunnskapen sin. På denne måten får de et innblikk i hvilke behov som finnes i markedet. I tillegg til markedskunnskap følger de også med i media og har ”store ører” for å fange opp ting av interesse.

Abel mener som nevnt at det å inneha markedskunnskap er ekstremt viktig, samtidig som det minsker markedsrisikoen. Denne kunnskapen ligger i bunnen for alt innen eiendomsutvikling. Eksempelvis må man vite hvor attraktiv beliggenheten til en tomt er ettersom eiendom er lokalbusiness. Sitter man inne med mye markedskunnskap har man en sterk ryggrad og man trenger ikke være redd for å ta beslutninger selv. Med andre ord mener de at om man skal lykkes må man kunne et marked. De påpeker at man ikke alltid kan stole på meglere og derfor må ha magefølelsen selv.

En annen måte ideer kan oppstå på er at ansatte drar ut og ser på aktuelle bygg. Det dukker da opp spørsmål som hvordan man kan bruke bygget i fremtiden på en annen måte? Etter en slik befaringsforetar de grove og enkle regnestykker for det aktuelle bygget. Tenker man seg eksempelvis et kontorbygg kan et spørsmål være hva det vil koste å bygge dette tidsriktig? Deretter foretar de som nevnt grove beregninger

med en viss sikkerhetsmargin før de eventuelt velger å legge inn et bud på bygget. Den mer detaljerte og konkrete beregningen foretar Abel først senere i prosjektet.

Det er for selskapet så og si snakk om 100 % egne ideer. Har det seg derimot slik at kunder kommer med ferdige og klare ideer til dem ønsker Abel heller å kjøpe seg inn i prosjektet enn kun å utføre utviklingen. På denne måten får de muligheten til å være med å utvikle prosjektet sammen med kunden. Da har de i tillegg anledning til å lære noe av samarbeidet.

Påstand 1B

Prosjektstørrelsen er avgjørende for hvor ressursinnsatsen legges i de forskjellige fasene (og ikke nødvendigvis størrelsen på utbyggersekskapet). Her ønsket jeg enkelt og greit et svar på om selskapene mener prosjektstørrelsen er avgjørende eller eventuelt hva som er det.

De store utviklerne

Selvaag mener at prosjektstørrelsen er av veldig stor betydning for hvor ressursinnsatsen legges i de forskjellige fasene. Ved store prosjekter jobbes det i større grad med ideen og gjennomførbarhetsstudier, eksempelvis med markedsundersøkelser. I denne fasen av prosjektet bruker selskapet både intern og ekstern kompetanse. Det kan for eksempel være snakk om arkitekter og arealplanleggere som ser på hvilke muligheter som finnes eller advokater som ser nærmere på de juridiske forholdene ved prosjektet.

Selvaag gjennomfører ikke så mange små prosjekter, men mener at hovedforskjellen i forhold til de større prosjektene er at det gjøres mindre studier og analyser i forkant. Det dreier seg om at forholdene som oftest ligger mer til rette og derfor er det enklere å handle etter erfaring og magesfølelsen. De tidlige fasene av et prosjekt vektlegges i vesentlig grad større betydning ved store prosjekter kontra ved små prosjekter.

NCC sier derimot at man i utgangspunktet skal gjennom den samme prosessen for små og store prosjekter. På den annen side vil store prosjekter ofte føre med seg visse elementer som ikke forekommer i like store grad for små prosjekter. Det er snakk om mer planlegging og miksen er ofte større noe som gjør det vanskeligere å ivareta alle behov. I tillegg har man teknisk og sosial infrastruktur som kan komme inn i bildet i ulike grader. Med andre ord så blir ressursinnsatsen som oftest større ved store prosjekter.

For små prosjekter handler det oftere om å tilpasse seg nærområdet og den nærmeste bebyggelsen. Her ligger kanskje mer tilrette fra før og det legges derfor mer vekt på eksempelvis planløsninger, utforming og lignende.

Skanska mener at prosessen er noenlunde lik uavhengig av prosjektets størrelse. Selskapet er selv i hovedsak på utkikk etter prosjekter av en størrelsesorden på minimum 50 millioner. Dette som følge av at prosessen for små og store prosjekter er så og si like. De mener at man på denne måten har muligheten til å oppnå en større fortjeneste. Derimot om et prosjekt skal kunne sies å kreve mer innsats i form av ressurser så må det enkelte prosjektet enten være veldig stort eller spesialisert, eventuelt begge deler.

Union mener heller ikke at prosjektstørrelsen er av betydning for hvordan prosjektet gjennomføres. Man må uansett igjennom de samme fasene og innsatsen som legges ned er mer eller mindre lik uavhengig av størrelsen på prosjektet.

Videre sier de at det er verdt å merke seg at prosjekter med flere involverte aktører kan vanskeliggjøre prosjektet med tanke på at man må ta hensyn og tilrettelegge for flere parter. Utviklingsprosjekter som er rene kontorbygg er forholdsvis "enkle" sammenlignet med de prosjektene som inneholder flere formål. Med andre ord vil blandede formål være med på å komplisere prosjektet til en viss grad.

De små utviklerne

Prosjektstørrelsen er av liten betydning for hvor ressursinnsatsen legges i de forskjellige fasene ifølge Attivo. Det er mer eller mindre den samme prosedyren som følges. De presiserer at selskapet ikke vurderer små prosjekter som for deres del gjelder prosjekter under 40 leiligheter eller under 3.000 kvadratmeter næring.

Riis sier at i utgangspunktet har ikke prosjektstørrelsen så mye å si for hvor ressursinnsatsen legges i de forskjellige fasene. Prosessen som utviklingsprosjektet følger er i hovedsak den samme, i hvert fall er mye likt.

Selv har Riis stor variasjon i prosjektene sine. Det går for dem mer på å finne prosjekter som de liker og finner interessante. Disse faktorene gjør at de ønsker å jobbe videre med prosjektet, forutsatt at det er lønnsomt. Selskapet er lite sammenlignet med andre eiendomsutviklere noe som fører til at det ofte begrenser seg til mindre prosjekter. På den annen side om det ligger gode forhold til rette ved et prosjekt eksempelvis med gode finansieringsmuligheter er det mulighet for å ta på seg større prosjekter.

Ovf har et litt annet syn på saken. De mener at det er ikke nødvendigvis er slik at utviklere bruker mye tid på store prosjekter og lite tid på små. Små prosjekter kan også ta svært lang tid og kreve en del andre ressurser. Det er egentlig beliggenhet og marked som for deres del avgjør hvilke prosjekter det nedlegges mest ressurser i.

For Abel er det slik at prosjektene må være av en viss størrelse for at de skal være av interesse. Bli prosjektene for små er interessen heller ikke der da dette øker risikoen for å tape penger. Bakgrunnen for at de ønsker prosjekter av en viss størrelse er at tidsforbruket og vanskelighetsgraden er mer eller mindre den samme uavhengig av prosjektstørrelsen. Selv om det selvfølgelig finnes unntak fra dette. Det samme kan sies å gjelde når Abel skal skaffe leietakere til et kontorbygg. De bruker vanligvis like lang tid på å innhente små og store leietakere.

Påstand 2

Nødvendigheten av å utføre grundige gjennomførbarhetsstudier er en vanskelig barriere for små utviklere som ofte er avhengig av innleid kompetanse for slik utførelse. Større utbyggere/utviklere har oftere slik kompetanse i organisasjonen. Ved denne påstanden ønsket jeg å finne ut mer om hvordan forhold utviklerne har til gjennomførbarhetsstudier. Dette med tanke på blant annet hvor mye de selv utfører eller om de leier inn kompetanse ved slike studier. I tillegg til om prosjektstørrelsen er med på å avgjøre hvor mye ressurser som brukes i denne fasen.

De store utviklerne

Hos Selvaag gjøres gjennomførbarhetsstudier til en viss grad selv, men det leies i tillegg inn kompetanse på dette spesialområdet. I tider med mye aktivitet øker behovet for å leie inn ekstern kompetanse. Eksempelvis besitter Selvaag egne arkitekter, men det leies også inn eksterne arkitekter og rådgivere alt ettersom hva det aktuelle prosjektet trenger. Selv om det av og til leies inn hjelp har Selvaag folk som besitter spesialkompetanse på dette området. Eksempelvis har de egne arkitekter og arealplanleggere som jobber med prosjektene deres.

Om prosjektstørrelsen har noe å si for ressursinnsatsen som nedlegges i denne fasen handler ifølge Selvaag i hovedsak om å minimere risikoen ved et prosjekt. Ved et mindre prosjekt som for eksempel å bygge 50 boliger brukes det mindre tid og ressurser på slike studier. Det er ved slike prosjekter først og fremst snakk om å benytte seg av markedskunnskapen og erfaringen man besitter.

Ved større prosjekter derimot brukes det mye mer tid på slike studier. Det kan for eksempel være at man snakker med næringsmeglere for å se på mulighetene for næringsvirksomhet i området, eller at man rådfører seg med ulike konsulenter og eksterne rådgivere for hvordan man skal løse infrastrukturen ved prosjektet. Med andre ord kan man ved å legge ned mer tid og arbeidsinnsats i denne fasen sørge for å redusere risikoen for prosjektet.

Når selskapet skal vurdere om prosjekter skal gjennomføres kan dette gå unna på 2 -3 uker for små prosjekter, mens det for store prosjekter kan ta alt fra 4 – 8 måneder. Det er med andre ord en vesentlig forskjell på bakgrunn av prosjektstørrelsen.

For NCC er prosjektets karakter og størrelse avgjørende for hvilke studier og analyser som gjøres, men det er for et prosjekt først og fremst snakk om raske og grove analyser. De foretar eksempelvis raske studier med pris per kvadratmeter for det bestemte område, gjerne i samarbeid med megler. I tillegg ser de på hva man kan kjøpe tomten til, byggekostnader, avkastning, hva som må gjøres med infrastrukturen og hvilke byggemuligheter det finnes for tomten med tanke på byggehøyde og lignende. Dette er alle faktorer som er avgjørende for tomteprisen og om prosjektet er av interesse.

Ved eksisterende bygninger handler det for NCC om hvor mye innsats som må legges ned for å oppgradere bygget til nybyggstandard. I denne sammenheng foretas det også grove kalkyler for raskt å få et innblikk i om prosjektet er av interesse.

Beliggenheten spiller som regel en svært sentral rolle for utfallet av beregningene. I tillegg til at det også skal nevnes at nøyaktigheten i analysen er viktigere for prosjekter i ”uattraktive” områder og man må i disse tilfellene legge inn større sikkerhetsmarginer.

Etter hvert som prosjektet går fremover foretar NCC mer nøyaktige beregninger. Dette arbeidet lettes ved at man på daværende tidspunkt vet hva man betalte for tomten, byggekostnadene og lignende. Når prosjektet nærmer seg salg gjøres det igjen en beregning, en slags siste sjekk for å få et innblikk i hva man kan forvente seg. På dette tidspunktet av prosjektet vet man også mer om markedsforholdene.

Prosjektlederne i NCC besitter en viss kompetanse i forhold til gjennomførbarhetsstudier. Ved enkelte prosjekter hender det at selskapet foretar en analyse av kundegruppen i det aktuelle området ettersom denne kan være avgjørende for hvordan man skal bygge. Dette gjøres ved spørreundersøkelser og lignende. I sammenheng med en slik analyse kan de få hjelp av meglere i form av spesialkompetanse om det aktuelle markedet. Det kan nevnes at NCC bolig i Bergen har sin egen salgsavdeling og på denne måten får de en mer helhetlig prosess innad i selskapet og selvsagt trenger de mindre spesialkompetanse

utenfra. I tillegg ved snakk om kostnadsberegninger av et prosjekt handler det også om et samarbeid med tekniske fagfolk i form av gode løsninger med tanke på energibesparelser og så videre.

NCC mener at prosjektets størrelse vil påvirke hvilke undersøkelser og i hvilken grad de foretas. Dette i form av hvilke analyser og studier som er nødvendige. Eksempelvis trengs det ikke samme grad av bakgrunns informasjon for et prosjekt på 30 boliger kontra et prosjekt på 200 boliger. Man kan med større sikkerhet vite utfallet av et lite prosjekt med bakgrunn i den markedskunnskapen man besitter.

Skanska bruker kun 5 % av den totale tiden som brukes på et prosjekt til fase 3, gjennomførbarhetsstudier. Som nevnt tidligere går mye av disse studiene på erfaring og markedskunnskap. Det er handler om en viss magefølelse, men denne bygger jo i bunn og grunn på kunnskapen man besitter. I tillegg mener de det viktig å ha en forståelse av leienivået i det markedet man opererer i. Ettersom Skanska i stor grad jobber i Oslo-området som er det markedet hvor leienivået varierer mest sier det seg selv at denne forståelsen er en viktig faktor for å lykkes med prosjekter.

I tillegg til det overnevnte foretar Skanska også økonomiske analyser av prosjektet før det endelige klarsignalet gis. Disse omhandler analyser som benytter sannsynlig markedsverdi, byggekostnader, tomtekostnader og leiepris. Ved hjelp av slike sannsynlighetsestimater satt i hovedsak på bakgrunn av deres kompetanse regnes de tallene som er av interesse for prosjektet ut.

Skanska har ikke folk som kun jobber med gjennomførbarhetsstudier, men selskapet og utviklerne besitter såpass mye markedskunnskap at de kan gjennomføre ulike varianter. I følge Skanska er det her snakk om den kritiske kunnskapen for et prosjekt.

Prosjektets størrelse er av en viss betydning, men noen stor forskjell på hvor mye tid og ressurser som legges ned er det ikke. Med andre ord er det mer å tjene på et stort prosjekt i forhold til hvor mye ekstra ressursinnsats som må legges ned.

Union foretar når det trengs selv de ulike formene for undersøkelser og analyser. De mener derimot at det viktigste er at man besitter relevant markedskunnskap for det aktuelle området. Selv foretar de sjelden omfattende analyser. Det handler heller om å ha erfaring og kunnskap for deretter å kunne ta det litt etter magefølelsen eller på "gefyllen".

Det er viktigere med analyser når det er snakk om store boligprosjekter. Da hender det selskapet utfører markedsanalyser og prøver å finne ut av hvilke behov som finnes. I denne sammenhengen foretar de også grove beregninger. Et eksempel på en enkel analyse som de benytter er å multiplisere kvadratmeter med

en forventet markedspris for deretter å trekke fra kostnader til tomten, byggekostnader og andre diverse kostnader. På denne måten får de et overblikk av hva de kan forvente å sitte igjen med av fortjeneste.

Kontorbygg på sin side krever ikke analyser og studier i samme grad. Her er det først og fremst snakk om å finne en leietaker/leietakere. I tillegg må man bestemme seg for hvor mye av bygget som skal fylles før man eventuelt starter med byggingen. Grove utregninger som benyttes for slike tilfeller er forventet leiepris og yield for å se om prosjektet er salgbart med profitt.

Er det snakk om hotellbygg handler det i hovedsak om å finne en driver for Union. En slik driver vil selv foreta de analysene han finner nødvendig for det aktuelle området.

Ifølge Union har ikke størrelsen på prosjektet så mye å si, men heller prosjekttypen. Som nevnt ovenfor vil det være forskjeller mellom prosjekter som omhandler bolig, næring og hotell.

De små utviklerne

Attivo utfører ikke noen spesiell gjennomførbarhetsstudie før de setter i gang med prosjektene. Det går mer på magesfølelsen. Ifølge dem dreier det om at de kjenner Oslo-markedet godt og vet hva som mest sannsynlig vil fungere. Altså handler det om at erfaring fra eiendomsmarkedet gir dem den nødvendige kompetansen til å velge ut prosjekter som mest sannsynlig vil lykkes.

Selskapet har kun en gang tidligere gjennomført en slags grundig gjennomførbarhetsstudie. Det var da snakk om en studie om hvem som ville kjøpe og bosette seg ved et av deres fremtidige boligprosjekter. Resultatene fra denne studien som viste at det i hovedsak ville være unge kjøpere, viste seg å slå grundig feil og det endte med mer eller mindre det motsatte.

De gjennomfører med andre ord ikke akkurat det man kan kalle en gjennomførbarhetsstudie, men foretar selvsagt en form for evaluering om prosjektet er lønnsomt. Selskapet mener som sagt at de vet hva som trengs i markedet med bakgrunn i den kunnskapen de besitter. Prosessen de gjennomgår før de gir et prosjekt klarsignal innholder blant annet at de snakker med meglere for å finne ut hvilken pris de kan selge/leie ut for. I tillegg snakker de med byggeselskaper for å estimere byggekostnadene. På bakgrunn av det overnevnte og hva de skal ha i fortjeneste regner de seg frem til om prosjektet er gjennomførbart. Dette er selvsagt kun en grov beskrivelse av hvordan de går frem, men illustrerer uansett at de ikke går veldig i dybden ved slike studier. På den annen side er det jo en slags analyse for å se om prosjektet er gjennomførbart ut i fra selskapets kriterier.

Attivo har ingen i selskapet som besitter spesialkompetanse på dette området, men føler heller ikke at det trengs ettersom det kun er snakk om grove analyser. For ressursinnsatsen har prosjektstørrelsen nødvendigvis ikke noe å si, men derimot krever større prosjekter selvsagt mer tid. Konsekvensene av feil i estimatene kan få store utslag for selskapet og negative resultater skal unngås.

Riis gjennomfører i utgangspunktet gjennomførbarhetsstudier og analyser selv. Analysene de utfører tar for seg noen faste enkle parametere og det er her snakk om forventede salgs- og leieinntekter per kvadratmeter. Disse tallene kommer han fram til i samarbeid med meglere og ved å sammenligne med andre lignende objekter i det aktuelle området. Videre benyttes estimerte verdier for forventede byggekostnader, tomtekostnader og prosjektering før man kommer opp med en differanse. Det blir så foretatt en vurdering om man synes denne er god og om hvordan man tror markedet vil forholde seg ved prosjektslutt. Disse beregningene som gjøres i første omgang er også basert på tidligere erfaringer og er med på å gi en helhetlig vurdering av prosjektet.

Selskapet har ingen form for spesialkompetanse på dette området, men handler etter erfaring og kunnskap om eiendomsmarkedet.

Analysene og beregningene er så og si de samme uavhengig av prosjektets størrelse. Derimot må prosjektene være av en viss størrelse om det i det hele tatt skal være noen vits å gjennomføre de for selskapet. Ved valg av prosjekter må man som liten utvikler være selektiv og huske på at ting tar tid. I tillegg ønsker Riis å fungere som en overordnet prosjektleder og å være tilstede under alle fasene av prosjektet. Graden av innblanding varierer selvsagt mellom de ulike fasene.

Riis er også opptatt av detaljer som visuelle lett tilgjengelige ting og fellesarealer. Det er for dem viktig at slike ting er av en viss kvalitet og ser bra ut. Her tenker de på hva mennesker vil ha. De ønsker ikke at alt masseproduseres og gjentas, men mener det er viktig å kombinere dette med nye ting for ikke å miste kunder. For å holde seg oppdatert på hva kundene ønsker følger Riis med i boligblader, trendblader og diskuterer med meglere. Det kan eksempelvis være snakk om hvilke farger eller inngangsdører man skal bruke for å gjøre prosjektet spesielt. I tillegg er selskapet opptatt av planene for utearealene. Arbeidet med dette gjør han selv i samarbeid med landskapsplanleggere. Riis understreker at man ikke må ødelegge et prosjekt med bare regnestykker, men å prøve å få til en verdiskapning i form av hvordan område virker og føles av andre.

Ovf sier at de blant annet utfører kostnadskalkyler, samt ulike studier og analyser for å kartlegge risikoen ved et prosjekt uten å gå noe nærmere inn på hvordan det gjøres. Det er sammensatt fagmiljø i fondet bestående av jurister, arealplanleggere, sivilingeniører og økonomer. Ingen av de ansatte har

spesialkompetanse når det kommer til gjennomførbarhetsstudier, men alle de nevnte faggruppene bistår hverandre ved behov. I tillegg henter selskapet også inn konsulenter i en del tilfeller.

I stedet for prosjektstørrelsen mener de at det er marked og beliggenhet som avgjør ressursbruken også her. Ved et prosjekt som har godt potensial i forhold til marked og beliggenhet vil de sannsynligvis legge ned mye tid og ressurser, uavhengig av størrelsen.

Abel utfører i hovedsak også studier og analyser selv. Disse bygger på den nevnte markedskunnskapen de besitter. De mener det handler om erfaring og å vite hvilke behov som finnes i markedet. Dersom man besitter disse egenskapene er det igjen lettere å følge magesfølelsen siden den i bunn og grunn bygger på noe og ikke bare hentes fra løse luften.

Når det gjelder studier og analyser prøver selskapet å bruke sine egne hoder først så langt det rekker. Først når de har kjøpt bygget engasjerer de arkitekter, ingeniører og så videre. Det hender noen ganger at Abel trenger spesialkompetanse for å prøve å få politikere til å handle etter deres ønsker. Man snakker da om å leie inn kompetanse til å foreta lobbyvirksomhet rettet mot politikere, eksempelvis for å få til en omregulering. Abel sier at det er veldig vanskelig å ha kontroll på politikere eller å vite hvor man har de. Denne usikkerheten forsterkes ved valgtider. Risikoen og graden av lite kontroll med politikere er en viktig og kritisk faktor med tanke på utvikling av eiendom.

Prosjektstørrelsen har til en viss grad betydning på ressursbruken i fase 3, men det er for dem først og fremst snakk om grove beregninger. Dreier det seg om store prosjekter inviterer de heller med seg noen andre som partnere for på denne måten å redusere risikoen. Abel ønsker aldri å ta seg vann over hodet og velger aldri å gå inn for prosjekter hvor de kan risikere å gå konkurs.

Påstand 3

Små utviklere er mer avhengig av nettverk og bekjentskaper for å skaffe seg underleverandører – større utviklere legger større/mer vekt på annonsering og anbud. Målet med denne påstanden er å finne ut hvordan de ulike selskapene velger sine underleverandører og hvor mye prisen har å si for valget. Har det seg slik at valgene tas på bakgrunn av nettverk er det interessant å vite hvorfor det nettopp er slik.

De store utviklerne

Når det er snakk om å velge entreprenør så har Selvaag sin egen entreprenør som de bruker så lenge den er konkurransedyktig og prosjektet er i Oslo-området. Ved prosjekter som er lokalisert andre steder inviterer de som regel 3 – 4 stykker til en anbudsrunde for så å forhandle seg frem til en avtale med en av dem. Det forekommer også at de velger å gå rett på forhandlinger med en entreprenør på bakgrunn av tidligere erfaring.

Ved valg av rådgivere benytter de seg av erfaring og sitt nettverk. Det kan for eksempel være snakk om å velge en arkitekt man vet vil passe til det aktuelle prosjektet. For valg av meglere ved salg bes ofte 4 -5 meglere å presentere sitt tilbud før et endelig valg gjøres.

Når det gjelder betydningen av pris for valget sier Selvaag at alt har et utgangspunkt i pris, men at det ikke er det eneste som teller. Underleverandøren skal også klare å levere den kvaliteten som Selvaag forventer. For å unngå misforståelser og å vise hva de er ute etter bruker Selvaag av og til referanseprosjekter og befaring av disse for sine aktuelle underleverandører. Det er i tillegg mye å spare i pris ved valget av entreprenør og det går som oftest noen forhandlingsrunder før det endelige valget tas. Når det gjelder valg av rådgivere er det mye standardpriser i markedet og man har derfor muligheten til å velge de man vil ha til det bestemte prosjektet.

De gangene det velges underleverandører på bakgrunn av nettverk gjøres dette på bakgrunn av erfaring og at man rett og slett vet hva man får. Selvaag skal derimot føle seg trygge på en ukjent entreprenør for å kunne velge han til jobben. Noe som åpenbart tar lengre tid.

NCC på sin side foretar for det meste anbudsrunder. Gjennom videre forhandlinger med de mest interessante leverandørene kommer de frem til hvilke underleverandører de ønsker for prosjektet. Det er eksempelvis muligheter for å styre forhandlingene mot en ønsket entreprenør selv om dette ikke gjøres bevist.

Pris er en viktig faktor ved valg av underleverandør, men leverandørene må også oppfylle visse kriterier. Eksempelvis samarbeider NCC med HTH-kjøkken. Gjennom dette samarbeidet prøver de å skape en identitet for prosjektene og ved videreutvikling av deres samarbeid prøver de å komme opp med nye og gode løsninger. En annen illustrasjon på dette er at NCC i den senere tid har hatt et økt fokus på miljø og de strekker seg ofte lengre enn hva de tekniske kravene tilsier. Denne identitetsbyggingen med smarte energi tiltak gjøres over tid og i samarbeid med underleverandører. Valget av underleverandører handler altså også om erfaring. Ved at man kjenner de man samarbeider med blir det også lettere å videreutvikle noe sammen.

Noen av grunnene for å velge underleverandører som man har tidligere erfaring med går på at man vet hva man får og kan forvente. I tillegg er NCC som nevnt opptatt av å skape en identitet og helhetlig profil i sine prosjekter. Ved å ha stabile samarbeid med noen underleverandører kan de sammen utvikle og profilere seg med for eksempel gode miljøløsninger.

Ettersom Skanska er et stort selskap foretar de det meste arbeidet i tilknytning til et prosjekt selv. Derimot legges leveransen til prosjektene ut på anbud og ofte til ulike selskaper som man har et nettverk med fra før.

Skanska mener at pris er en viktig faktor ved valg av underleverandør ettersom den er avgjørende for prosjektets fortjeneste. På den annen side betyr den ikke alt. Det er også viktig for selskapet å vite at underleverandøren kan levere det han sier.

Skanska benytter seg ofte av entreprenører som igjen benytter team av underleverandører. Ved å benytte slike team som man har kjennskap til kan man oppnå fordeler. Man kjenner hverandre fra før og slipper dermed å bygge et nytt partnerskap. Samtidig vet hva man får og kan forvente av den andre parten på bakgrunn av tidligere erfaring. I følge Skanska kan disse fordelene føre til en påvirkning av kostnadene med opp til 20 %.

Union på sin side sier at deres valg av underleverandører i hovedsak foregår på bakgrunn av nettverk. Her er det snakk om tidligere erfaring som igjen fører til at de vet hva de får ved nye samarbeidsinngåelser. Union påpeker at de aldri legger ut åpne anbud. Som oftest spør de 3 - 4 entreprenører de har erfaring med eller så gir de bort prosjektet til en entreprenør de kjenner godt fra før. Dette er en prosess de bruker liten tid på.

Siden Union er en stor eiendomsutvikler ønsker de engasjerte entreprenørene til å gjøre en så god jobb som mulig. Dette fordi de vet at Union vil komme med flere prosjekter i fremtiden og ved godt utførte jobber øker sjansen for at de vil bli valgt igjen ved en senere anledning.

Når det skal velges underleverandører er byggeprosessen og kompetanse viktige faktorer. Prisen er selvfølgelig også betydningsfull, men ikke en avgjørende faktor. Hvordan byggeprosessen foregår er av større betydning.

Som nevnt velger Union sine underleverandører på bakgrunn av nettverk. Dette gjøres først og fremst fordi det er tidsbesparende. Det er derfor en fordel å opparbeide seg et godt nettverk av underleverandører. Et slikt nettverk fører til gode og smidigere byggeprosesser, mens det samtidig gir en trygghet når man kjenner den andre parten fra tidligere samarbeid. Det handler med andre ord om en

troverdighet og tillit ved at man vet hva man får og kommuniserer godt sammen. I denne sammenhengen er det ikke snakk om kameraderi, men om et rent profesjonelt samarbeid.

De små utviklerne

Valget av underleverandører for Attivo foregår det i hovedsak på bakgrunn av bekjentskap og tidligere erfaring (eksempelvis NCC). Noen ganger hender det at de legger ut prosjekter på anbud, men da kun til noen få selskaper som de har kjennskap med fra før.

Ved mindre prosjekter bruker de gjerne mindre firmaer som underleverandører. Stort sett er det firmaer de har erfaring med fra tidligere. Gjennom forhandlinger blir de enige om en pris som begge parter kan leve med. I tillegg til utbyggere som nevnt over har Attivo en base på 4–5 arkitekter som de benytter seg av.

Valget av underleverandør gjøres ikke i hovedsak på bakgrunn av pris, men det er selvfølgelig en viktig faktor. Attivo sier at selv om man har et godt samarbeid og vet hva man får så aksepterer man ikke hvilken som helst pris.

Når det gjelder valg av underleverandører gjøres dette som nevnt i hovedsak på bakgrunn av tidligere erfaring og nettverk. Attivo gjør dette først og fremst fordi de da vet hva de får. Det er tidsbesparende og de trenger ikke å etablere noen nye bekjenskaper. Med andre ord er det en forenklende prosess for begge parter. Attivo påpeker at det her er snakk om nettverk og bekjentskap, ikke kameratskap. Ting foregår på et rent arbeidsnivå.

Hos Riis foregår valget av underleverandører ved anbud og referanser. Er det for eksempel snakk om et prosjekt av en bygård i Oslo er det viktig å bruke folk man vet er flinke og som har økonomi nok til å gjennomføre det. Det handler med andre ord også her om tidligere erfaringer. Noen ganger drar han også ut til arbeidsplasser for å se hvordan potensielle underleverandører jobber. På denne måten danner han seg et bilde og en følelse av hvordan leverandørene er og gjør ting.

Riis mener at pris er en veldig viktig faktor ved valg av underleverandører fordi det i denne bransjen ofte er snakk om små marginer i forhold til risiko. Pris har derfor mye å si for Riis, men det også like viktig at underleverandørene er i stand til å levere alt det de sier. Altså kommer erfaring fra tidligere samarbeid inn i bildet igjen. Ettersom han har bakgrunn som snekker besitter han en del kunnskap på området om hva ting koster. Hvis han opplever at et tilbud er for godt til å være sant aner han ugler i mosen noe som oftest viser seg å stemme. Det blir derfor mye bruk av de samme underleverandørene avhengig av prosjektets

størrelse, men de er kun knyttet opp mot hvert enkelt prosjekt. Bakgrunnen for å velge etter nettverk er at han vet hva han får og at jobben blir skikkelig gjort.

Ovf foretar sine valg i hovedsak ved annonsering og innhenting av tilbud. Det er med andre ord alltid konkurranse ved slike valg. Fondet er statlig, og er dermed underlagt regelverk om offentlige anskaffelser. Dette gjør at Ovf skiller seg noe fra de andre utviklerne på dette området. Pris skal derfor ikke avgjøre valgene alene. Blant annet er kompetanse og kapasitet også viktige kriterier i denne sammenheng.

Ved valg av underleverandører trekker Abel frem erfaring som en nøkkelfaktor. Abel benytter seg av folk som de vet er flinke innenfor sitt område. De har over tid opparbeidet seg et nettverk og kjenner derfor folk som er gode på ulike områder som eksempelvis regulering, arkitektur, design og så videre. Abel sier at valg av feil arkitekt kan koste deg dyrt og det er derfor viktig å velge en arkitekt man kjenner, har god kjemi med og vet hvordan jobber. Med andre ord så må man kunne stole på han.

Valgene av underleverandører foregår som regel ved at de ber om tilbud fra noen utvalgte selskaper. Dette sammenligner de tilbudene og forhandler seg frem til en avtale med en de har god erfaring med. Abel sier at det aldri er snakk om å legge ut prosjekter på anbud fordi det her er visse regler og føringer som må følges og som binder deg.

Det nevnte valget gjøres i hovedsak på bakgrunn av pris for Abel sin del. Etersom Abel er en privat kunde sier de selv at det er det normalt å kjøpe der det er billigst. På den annen side prøver de derimot å styre unna de største selskapene. Det viktigste for dem er at de samarbeider med noen de kan stole på for på denne måten å unngå unødvendig krangling.

I kontrast til at de legger stor vekt på pris kan et eksempel trekkes frem. Ved et av deres senere prosjekter valgte de å gå for et stort og forholdsvis dyrt selskap. Bakgrunnen for dette valget var at de viste at selskapet kunne og ville gjøre en god jobb ved det aktuelle prosjektet. På denne måten ville sannsynligheten for kostnader i ettertid av prosjektet reduseres og i tillegg ville valget ”roe” ned kommunen.

Valgene på bakgrunn av nettverk og erfaring handler om godt samarbeid og gode relasjoner. Med de kriteriene som grunnlag vet man at underleverandøren får gjort det han skal og sier.

Påstand 4

Påstanden lyder som nevnt tidligere: *små utviklere bedriver foruten om salg, i liten grad fase 8 – drift og forvaltning av eiendom*. Med denne påstanden ønsker jeg kort å greie å kartlegge om det er slik at små utviklere ønsker å selge unna prosjektene så raskt som mulig. I tillegg vil jeg finne ut om noen av de ulike utviklerne vektlegger forvaltning og eventuelt i hvilken grad.

De store utviklerne

Selvaag sier at det ikke gjøres noen form for drift eller forvaltning for deres del så langt det ikke er nødvendig. Det kan for eksempel være snakk om å se an markedet og dets konjunkturer før man foretar et salg. Selvaag Eiendom som er en del av Selvaag konsernet bedriver derimot noe utleie.

I utgangspunktet ønsker NCC bolig å selge i likhet med NCC Property Development som er den delen av selskapet som driver med næringsutvikling. Selv om det i utgangspunktet er slik driver de også med noe forvaltning. Det kan eksempelvis dreie seg om å se an konjunkturer i markedet som Selvaag. Altså kan forvaltning for en kortere stund før et salg sørge for at de får en bedre avkastning på sine prosjekter. Derimot ønsker de som sagt å bli kjøpt ferdig med et prosjekt og få en rask avklaring vedrørende salg.

Når det gjelder avdelingen for eiendomsutvikling i Skanska Norge skal denne i utgangspunktet bare være inne i selve verdiskapningen av eiendomsutviklingsprosjekter. Derimot foretar også her andre avdelinger i selskapet noe forvaltning.

Union har på sin side ingen direkte policy på om de skal selge eller forvalte sine prosjekter. De handler heller etter at de selger om de føler at de får godt betalt. De prosjektene som det viser seg å være vanskelig å selge beholdes og forvaltes frem til et eventuelt salg senere. I tillegg ser de til en viss grad an markedet før de bestemmer seg for å selge. Erfaringsvis sier Union at det er lettere å selge kontorbygg enn bygg som inneholder butikker, restauranter og så videre. Salg fører selvsagt til at de får inn kapital som er nødvendig for å kunne sette i gang med nye prosjekter.

De små utviklerne

Attivo er klare på at de i hovedsak bedriver salg. Ved noen anledninger forvalter de også næringsbygg når de anser dette som det beste. På denne måten får de i likhet med mange av de andre utviklerne muligheten til å tilpasse seg konjunkturer i markedet. De sier selv at de har stor erfaring på drift fra tidligere prosjekter.

I utgangspunktet ønsker Riis å selge prosjektene så fort som mulig blant annet med tanke selskapets størrelse. Unntaket her er en gammel fabrikk på Lillehammer som de har utviklet og som i dag leies ut og består av næringslokaler med tre leiligheter ovenpå.

Eiendomsutviklingsdelen i Ovf ønsker i hovedsak å selge prosjektene med en gang. Det forekommer også ofte salg av prosjekter før prosjektet har kommet til konstruksjonsfasen. På den annen side forvalter fondet en rekke eiendommer rundt om i Norge.

Abel på sin side har en eiendomsportefølje på 1,5 milliarder kroner som de forvalter. Ved en kontinuerlig forvaltning sørger de også for å være løpende oppdatert på eiendomsmarkedet. På denne måten følger de med på hva markedet trenger. Abel sier at denne markedskunnskapen er gull verdt, det er jo tross alt den de lever av.

Kapittel 4 – Utviklingsfaser – foretaksstruktur og forretningsstrategi

Tabellen under er utarbeidet på bakgrunn av størrelsen og strategien/visjonen til selskapene. Selskapene er plassert i den mest passende ruten ut fra de overnevnte faktorene. De store selskapene Selvaag, NCC og Skanska er plassert under selge unna på bakgrunn av deres strategier, men Union bedriver såpass mye forvaltning at de ble plassert under kategorien forvalte. For de små selskapene faller Attivo og Riis inn under selge unna og Abel under forvalte, alle på bakgrunn av hvordan selskapene driver. Det kan nevnes at selv om eiendomsutviklingsavdelingen til Ovf i utgangspunktet ikke driver med forvaltning så forvalter fondet en rekke eiendommer, derav plasseringen.

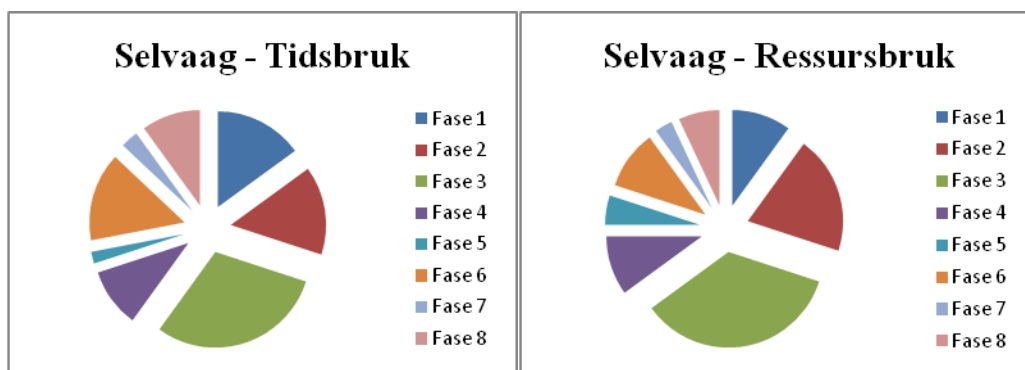
Tabell 2: Plassering av selskapene på bakgrunn av størrelse og strategi/visjon

		Størrelse	
		Store	Små
Strategi/ Visjon	Selge unna	Selvaag, NCC og Skanska	Attivo og Riis
	Forvalte	Union	Ovf og Abel

Utviklingsideer og idéutvikling

La oss først ta en nærmere titt på hvordan de ulike selskapene anslår at fordelingen av tid og ressurser i gjennomsnitt er for deres selskap. Tabellene i vedlegg 2 gir oss et sammenfattet bilde av nettopp dette. Ved hjelp av kakediagrammer kan man lettere få et inntrykk av hvilke faser av eiendomsutviklingsprosessen de ulike selskapene vektlegger mest med tanke på de to nevnte kriteriene.

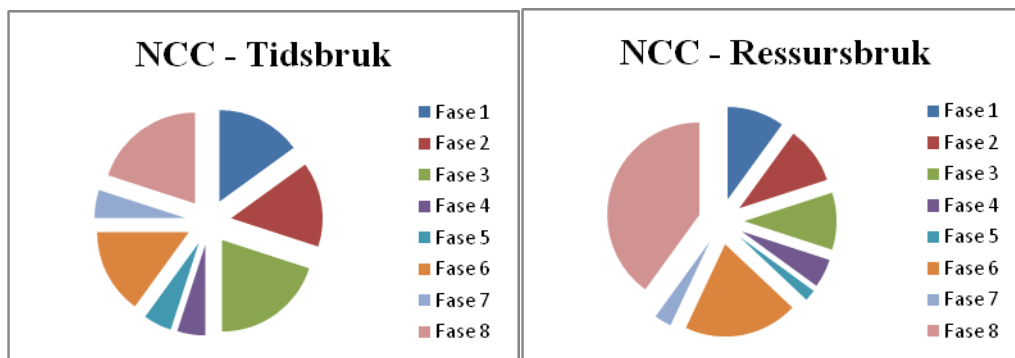
Vi begynner med de store utviklerne og Selvaag. Ut fra diagrammene til Selvaag under ser vi at fase 3 – gjennomførbarhetsstudier er den fasen som vektlegges mest både ved tids- og ressursbruk ved henholdsvis 30 % og 35 % av totalen. Deretter følger fase 2 med 15 % og 20 %.



Figur 6: Selvaags tidsbruk i de ulike fasene

Figur 7: Selvaags ressursbruk i de ulike fasene

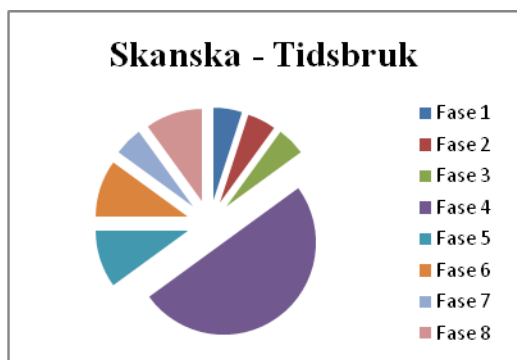
For diagrammene til NCC under er situasjonen en annen. Når det gjelder tidsbruk det en ganske jevn fordeling mellom fase 1, 2, 3, 6 og 8. Det er mer presist fase 3 og 8 som vektlegges mest med 20 % hver av totalen, men de tre andre fasene vektlegges med 15 %. Ser vi derimot på fordelingen ved ressursbruken stiller denne seg noe annerledes. Her vektlegges fase 8 klart mest med sine 40 %, mens vi ser at fase 6 – konstruksjon vektlegges med 20 %. Med tanke på både tids- og ressursbruk gir dette oss en pekepinne på at for NCC så vektlegges fase 8 mest.



Figur 8: NCCs tidsbruk i de ulike fasene

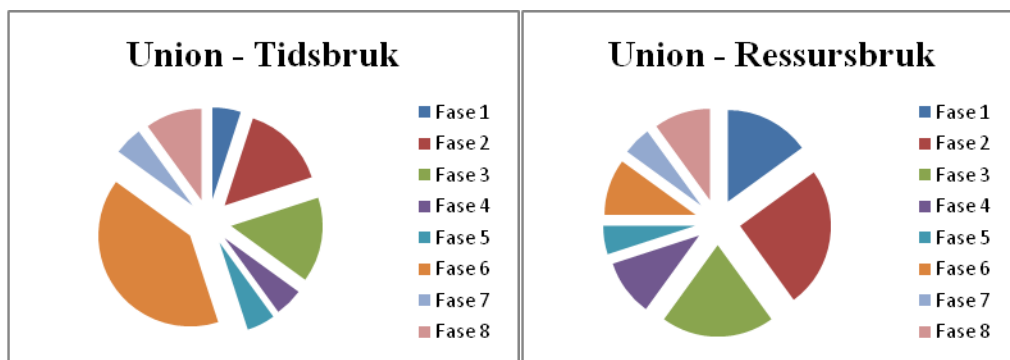
Figur 9: NCCs ressursbruk i de ulike fasene

Situasjonen er en helt annen igjen for Skanska. Når det gjelder fordelingen av tidsbruk mellom de ulike fasene ser vi at Skanska bruker så mye som 50 % av tiden ved prosjektene sine til fase 4 – kontraktsforhandlinger. Mellom de resterende fasene er det en mer jevn fordeling hvor fase 5, 6 og 8 vektlegges med 10 % hver. Grunnen til at det ikke er noe diagram av ressursforbruket er fordi den intervjuede fant det vanskelig å sette konkrete tall på ressursforbruket som kunne være representativt for selskapet.



Figur 10: Skanskas tidsbruk i de ulike fasene

Diagrammene til Union under skiller seg fra de tre andre store utviklerne, særlig med tanke tidsbruk. For Union går så mye som 40 % av den totale tiden ved et prosjekt med til fase 6. Deretter følger fase 2 og 3 som legger beslag på 15 % av tiden hver. Diagrammet for ressursbruken gir oss derimot et litt annet bilde hvor de tre første fasene til sammen opptar 60 %, henholdsvis fordelt med fase 2 – 25 %, fase 3 – 20 % og fase 1 – 15 %. Det legges med andre ord mye ressurser ned i de tidlige fasene av et prosjekt. Dette kan muligens skyldes leiemarkedet i Drammen uten at jeg kan si noe om dette med sikkerhet.



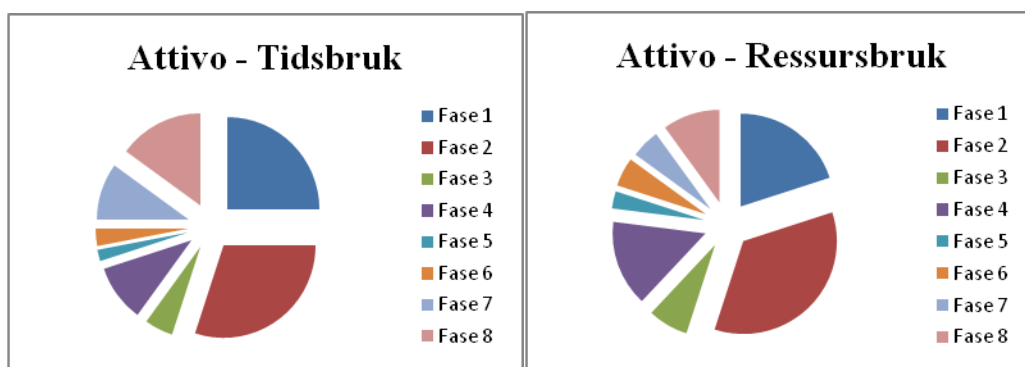
Figur 11: Unions tidsbruk i de ulike fasene

Figur 12: Unions ressursbruk i de ulike fasene

Etter å ha sett på fordelingen av tids- og ressursbruken til de fire store utviklerne er det vanskelig å trekke frem noen klare tendenser som går igjen hos alle. Derimot kan man si at det er en viss tendens, med unntak av Skanska til at det legges ned noe mer tid og ressurser i de tidlige fasene av et prosjekt. La oss

videre se nærmere på noen lignende diagrammer for de små utviklerne og om det eventuelt finnes noen klarere tendenser mellom dem.

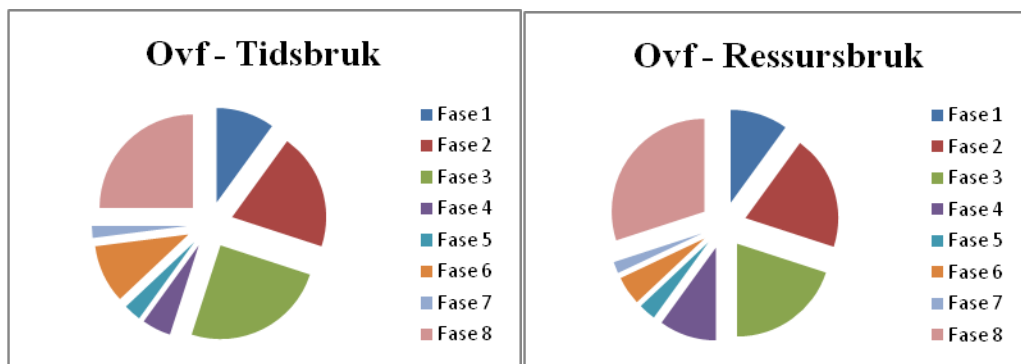
Fra diagrammene til Attivo under ser vi at det så mye som 55 % av den totale tiden ved et prosjekt brukes i fase 1 og 2. Her utgjør fase 1 – 25 % og fase 2 – 30 %. Deretter følger fase 8 som vektlegges med 15 % av tiden. Når det gjelder ressursbruken er bildet mer eller mindre det samme. Fase 1 og 2 utgjør fortsatt til sammen 55 %, men fordelingen er nå 20 % i fase 1 og 35 % i fase 2. En annen forandring i forhold til tidsbruken er at fase 4 opptar 15 % av ressursene, mens fase 8 nå er nede i 10 %. For Attivo utgjør altså fase 1 og 2 – 55 % av både den totale tids- og ressursbruken. Til sammenligning med de store utviklerne er det for Attivo mer samsvar i form av at bildet for tids- og ressursbruk forholder seg noenlunde likt.



Figur 13: Attivos tidsbruk i de ulike fasene

Figur 14: Attivos ressursbruk i de ulike fasene

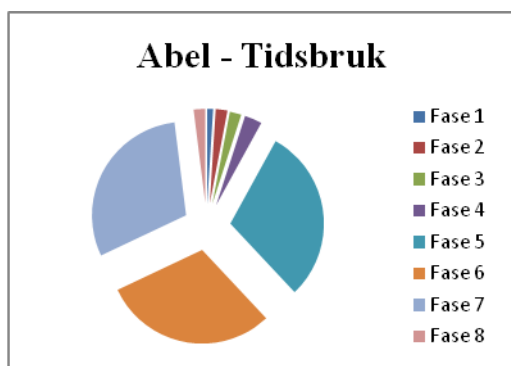
Ser vi videre på kakediagrammet under for fordelingen av tidsbruken til Ovf er det fase 3 og 8 som opptar mest tid med 25 % hver. Deretter følger fase 2 med 20 % og fase 1 og 6 med 10 %. Legger man sammen fase 2, 3 og 8 så opptar disse tre fasene hele 70 % av den totale tidsbruken ved et prosjekt for Ovf. Når det gjelder ressursbruken til Ovf har man et lignende bilde. De eneste forandringene her er at fase 8 og 4 har økt til å oppta henholdsvis 30 % og 10 %, mens fase 3 og 6 er sunket til henholdsvis 20 % og 5 %. Man ser den samme tendensen her som hos Attivo at fordelingen mellom tids- og ressursbruk er mer eller mindre lik.



Figur 15: Ovfs tidsbruk i de ulike fasene

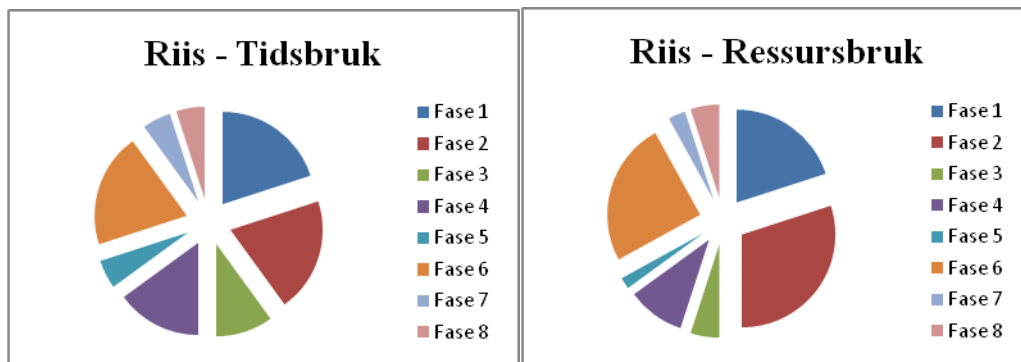
Figur 16: Ovfs ressursbruk i de ulike fasene

Når det gjelder hvordan Abel fordeler tidsbruken sin mellom de åtte fasene i et prosjekt gir diagrammet under oss en beskrivelse av dette. Dette diagrammet skiller seg klart fra de to foregående små utviklerne sine. Fase 5, 6 og 7 utgjør totalt hele 90 % av tidsbruken ved Abel sine utviklingsprosjekter. De tre fasene har en lik fordeling med 30 % hver. Av informasjon sier dette oss at Abel bruker lite tid i de tidlige fasene i et prosjekt og salgsfasen. Dette gjelder også om man sammenligner med de fleste andre utviklerne. Da det ikke er noe diagram for Abel sin ressursbruk skyldes dette samme grunn som ved Skanska, nemlig vanskeligheter med å sette en prosentvisfordeling på denne bruken.



Figur 17: Abels tidsbruk i de ulike fasene

Når det gjelder Riis sin fordeling av tids- og ressursbruk er disse illustrert i de kommende diagrammene. Ved tanke på tidsbruken er de tre fasene 1, 2 og 6 hver tildelt en andel på 20 %. I tillegg opptar fase 4 – 15 % av den totale tiden. Fordelingen av ressursbruken ved prosjekter inneholder som man ser under ikke de store forskjellene fra tidsbruken. De mest vesentlige forandringene er at fase 2 har økt til 30 %, fase 6 har økt til 25 %, mens fase 4 har sunket til 10 %. Man ser samme tendens hos Riis som hos to av de andre små utviklerne Attivo og Ovf ved at det ikke er noen store forskjeller mellom hvordan tids- og ressursbruken vektlegges.



Figur 18: Riis sin tidsbruk i de ulike fasene

Figur 19: Riis sin ressursbruk i de ulike fasene

For å få et bilde av hvordan de små utviklerne vektlegger fase 1 og 2 kontra de store utviklerne kan vi ta en nærmere titt på hvor mye tid og ressurser de ulike selskapene sier at de i gjennomsnitt bruker ved prosjekter i kun disse fasene. Tabellene under gir en oversikt over den prosentvise andelen selskapene legger ned i disse fasene ved sine prosjekter.

Tabell 3 og 4: De ulike selskapene sin andel av tids- og ressursbruk i fase 1 og 2 ved prosjekter

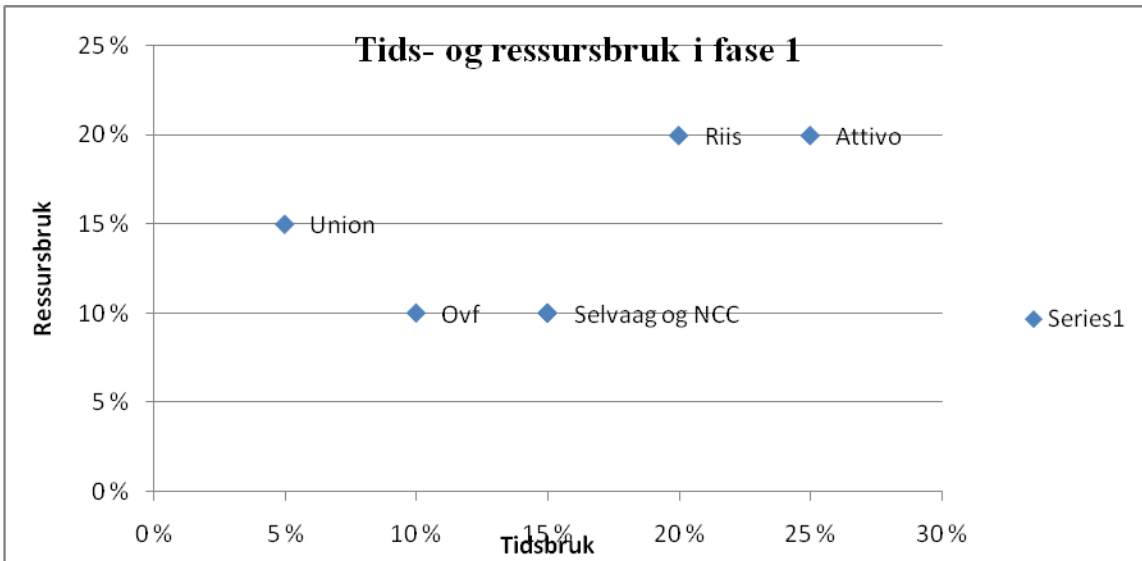
Andel av tidsbruk ved prosjekter

	Fase 1	Fase 2
Selvaag	15 %	15 %
NCC	15 %	15 %
Skanska	5 %	5 %
Union	5 %	15 %
Attivo	25 %	30 %
Ovf	10 %	20 %
Abel	1 %	2 %
Riis	20 %	20 %

Andel av ressursbruk ved prosjekter

	Fase 1	Fase 2
Selvaag	10 %	20 %
NCC	10 %	10 %
Skanska		
Union	15 %	25 %
Attivo	20 %	35 %
Ovf	10 %	20 %
Abel		
Riis	20 %	30 %

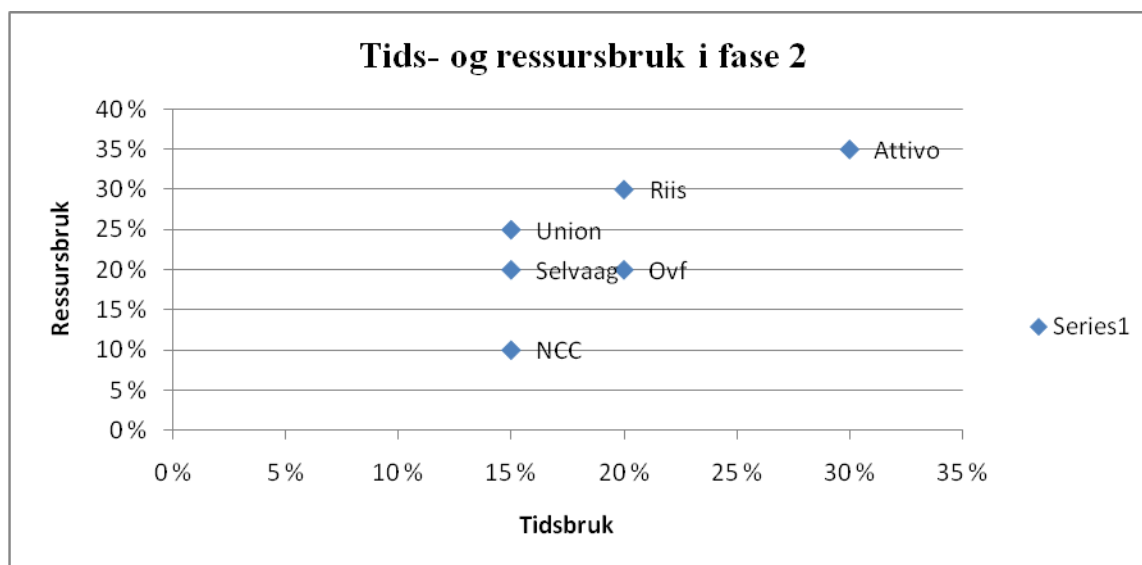
Disse tabellene viser altså selskapenes andel av tids- og ressursbruk ved fase 1- idéutvikling og fase 2 – videreutvikling av ideen. Samtidig som de gir et oversiktlig bilde gjør de det også enklere å sammenligne mellom de ulike selskapene. Her kan man se at det er Attivo som vektlegger idéutviklingen mest med en andel på 25 % av tidsbruk og 20 % av ressursbruken. Deretter følger Riis med en andel på 20 % for både tids- og ressursbruken. Det er med andre ord to av de små utviklerne som vektlegger idéutviklingen mest. Først på en delt tredjeplass kommer to av de store utviklerne Selvaag og NCC med en andel på 15 % tidsbruk og 10 % ressursbruk.



Figur 20: Tids- og ressursbruken i fase 1 for seks av selskapene

Grafen over illustrerer det vi nettopp har vært inne på, nemlig hvor mye tids- og ressursbruk de ulike selskapene vektlegger idéutviklingen. X-aksen gjenspeiler tidsbruken og Y-aksen ressursbruken. Med andre ord jo lengre opp mot høyere selskapet befinner i grafen jo mer vektlegges idéutviklingen. De to selskapene som ikke har oppgitt noen andel av ressursbruk er utelatt fra grafen. Det kan likevel nevnes at begge oppgir lave andeler av tidsbruk i både fase 1 og 2.

Når det gjelder vektlegging av fase 2 – videreutvikling av ideen vises dette i tabell 4 over og i grafen for fase 2 under. Denne fasen vektlegges også mest av Attivo ved at 30 % av tidsbruken og 35 % av ressursbruken ved et prosjekt nedlegges her. Videre følger Riis med 20 % tidsbruk og 30 % ressursbruk, Ovf med 20 % for både tids- og ressursbruk, og Union med 15 % tidsbruk og 25 % ressursbruk. Dette sier oss altså at de tre små utviklerne vektlegger fase 2 i større grad enn de store utviklerne selv om Union kommer på en delt tredje plass sammen med Ovf.



Figur 21: Tids- og ressursbruk i fase 2 for seks av selskapene

På bakgrunn av tabellene og grafene som illustrerer hvordan seks av selskapene vektlegger idéutviklingen og videreutviklingen av ideen kan man danne seg noen bilder. For idéutviklingen viste det seg at to av de små utviklerne vektla denne fasen mest. Dette gir ikke noe tydelig bilde ettersom det kun er snakk om tre store og tre små utviklere, men gir allikevel en pekepinne. Når det gjelder videreutvikling av ideen helte det klarere i retning av at de små utviklerne vektla denne fasen mest. Med det nevnte som bakgrunn må påstanden sies å være ugyldig. Påstanden hadde vært mer treffende om man hadde snudd på den og sagt at små utviklere legger større vekt på idéutvikling og videreutvikling av ideen enn store utviklere. Dette kan med størst grad sies å gjelde fasen som omhandler videreutvikling av ideen. Samtidig skal man likevel være forsiktig med å være for bastant i meningene ettersom alle disse prosentvise andelene kun er anslag fra de intervjuede uten at det ligger noen grundige undersøkelser til grunn for dem.

Idéutvikling - egenutvikling vs. nettverk

Er det så enkelt som at små utviklere i større grad får sine utviklingsideer fra kunder enn de større utviklerne. På bakgrunn av intervjuene, altså mitt utvalg av utviklere vil man få en konkret bekræftelse eller avkreftelse av denne påstanden.

La oss derfor ta en nærmere titt på hva de små utviklerne svarte vedrørende dette temaet. Både Abel og Riis sier at de i utgangspunktet kommer opp med alle utviklingsideene sine selv. Øvf på sin side sier at de både får ideer fra kunder og fremskaffer dem selv uten å kunne si noe konkret om den prosentvise fordelingen mellom disse. De tilføyer at ideer også kan komme fra andre steder. Derimot mener Attivo at

de har en fordeling på 50 % egne ideer og 50 % ideer fra meglere. Disse svarene gir oss med andre ord ingen entydig tendens til at de små utviklerne mottar mye av sine ideer fra kunder.

For å kunne bekrefte eller avkrefte påstanden må vi også ta en titt på hva de store utviklerne hadde av meninger rundt emnet. Selvaag og Skanska var begge tydelige på at de hadde 100 % egen fremskaffede ideer. Union derimot la seg på en fordeling med 90 % egne ideer og mente at de resterende 10 % kom fra arkitekter. NCC på sin side skilte seg klart ut fra de andre. De anslo det prosentvise forholdet til å ligge på 50 % egne ideer og 50 % ikke nødvendigvis bare fra kunder, men også meglere og planmyndigheter.

Som for de små utviklerne sier også to av de store utviklerne at de fremskaffer alle ideene sine på egen hånd. I tillegg ser vi at Union jobber frem flertallet av sine ideer selv. På den andre siden har vi både NCC og Attivo som ikke vektlegger egne ideer til å være mer enn 50 % av totalen. Ovf som uten å gi et konkret anslag antyder likevel at de får en del ideer fra andre parter (uten at jeg kan si det sist nevnte med sikkerhet). Man ser derimot at det gjennomsnittlig ikke foreligger noen klare forskjeller mellom de små og store utviklerne med tanke hvor mye ideer de får fra kunder. Utvalget er selvfølgelig lite å trekke noen klare slutninger på, men man ser uansett tendensen til at denne påstanden ikke kan sies å være gyldig.

Et annet interessant tema i denne sammenhengen er hvordan de ulike utviklerne kommer opp med ideene sine og eventuelt hvor de får dem fra. Når det gjelder i ideer fremskaffet på egenhånd er det en sammenfallende enighet hos alle selskapene. Det handler i hovedsak om markedskunnskap og å vite hva som skjer i det markedet du jobber i. Man må vite hvilke behov som finnes for deretter å prøve å dekke disse. Selskapene følger med andre ord hele tiden med på hvordan markedet utvikler seg gjennom ulike kanaler. Når det gjelder ideer som selskapene får fra kunder og andre hold er det snakk om meglere som besitter lokalkunnskap om markedet, arkitekter, planmyndighetene, studering av reguleringsplaner, media og naboer.

Prosjektstørrelsens betydning

Det er her snakk om prosjektstørrelsen har noen betydning for hvor ressursinnsatsen legges og fordeles mellom de åtte fasene. Er det slik at ressursene fordeles likt uavhengig om det er snakk om store eller små prosjekter, eller spiller størrelsen på utbyggersekskapet en rolle i denne fordelingen.

La oss først se nærmere på hva de små selskapene mente om dette temaet. Attivo mente klart og tydelig at prosjektstørrelsen ikke var av noen betydning for hvordan ressursinnsatsen ble fordelt utover de åtte fasene. Man fulgte den samme prosessen uavhengig av størrelsen på prosjektet. Ovf derimot mente at det som først og fremst var avgjørende var prosjektets beliggenhet og markedet. Det er på bakgrunn av disse

to faktorene at det blir avgjort hvor mye ressurser som skal brukes i de ulike fasene for deres del. De poengterte derfor videre at det nødvendigvis ikke er slik at små prosjekter bruker mindre ressurser og tid enn store prosjekter. Abel på sin side mente som Attivo at både tids- og ressursbruken er uavhengig av prosjektstørrelsen. De understreket at de var opptatt av at prosjektene sine skulle være av en viss størrelse da disse var mindre risikofylte enn små prosjekter. Riis var så og si enige med Attivo og Abel og mente at prosjektstørrelsen i utgangspunktet ikke har noe å si for ressursfordelingen. Selskapet var mer opptatt av at man skulle jobbe med prosjekter man fant spennende og likte, tatt i betraktning at de er lønnsomme.

Det er med andre ord en sammenfallende enighet mellom de fire små utviklerne at prosjektstørrelsen ikke er av betydning for hvordan ressurs- og tidsinnsatsen fordeles mellom de åtte fasene.

Jeg har nå vært innom hva de små utviklerne mente om denne saken, men hva mener så de store utviklerne. Selvaag er her klare i sin tale om at prosjektstørrelsen er av stor betydning for ressurs- og tidsfordelingen. De oppgir at den største forskjellen ligger i at de nedlegger mer arbeid i de tre første fasene når det er snakk om store prosjekter. NCC er litt mindre bastante i sin sak, men er enige i at store prosjekter ofte er mer kompliserte og derfor trenger mer ressurser og tid i planleggingsfasene. Skanska på sin side mener ikke at prosjektstørrelsen er av så stor betydning og påpeker at det mer eller mindre er den samme prosessen man må gjennom. Videre sier de at om prosjektet er stort nok eller spesialisert, eventuelt begge deler så vil dette derimot få en klar betydning for både tids- og ressursfordelingen. Union mener som de små utviklerne at prosjektstørrelsen ikke er avgjørende for fordelingen mellom fasene. De går derimot langt på vei i å si at det heller er prosjekttypen som er avgjørende i denne sammenhengen.

Svarene fra de store utviklerne skiller seg til en viss grad fra de små sine. Både Selvaag og NCC er klare på at prosjektstørrelsen er avgjørende for hvor mye tid og ressurser de legger ned i de ulike fasene. Skanska er litt mer tilbakeholden ovenfor dette, men sier seg enig om prosjektet er stort nok eller spesialisert. Union derimot skiller seg fra de tre andre ved at de ikke vektlegger betydningen av størrelsen på prosjektet på samme måte, men mener at det er prosjekttypen som er avgjørende.

Dersom man skal knytte disse svarene fra de åtte selskapene opp mot påstanden er det som nevnt noen klare forskjeller. De viser seg at alle de fire små utviklerne tar klart avstand fra påstanden om at prosjektstørrelsen er av betydning for hvor ressursinnsatsen legges i de ulike fasene. På den annen side er to av de store utviklerne klare på at størrelsen på prosjektet er av vesentlig betydning. I tillegg til at en tredje sier seg enig om det er snakk om et stort nok prosjekt. Den siste av de store utviklerne heller i retning av de små utviklernes mening, men trekker frem poenget om at det for deres del avhenger av prosjekttipe. Det blir derfor vanskelig å gi et entydig svar på om påstanden kan sies å være gyldig eller ikke. Den kan i hvert fall ikke sies å være gyldig ut ifra ståstedet til de små utviklerne.

For å få et klarere svar på om denne påstanden er gyldig eller ikke hadde det kanskje trengtes en definering av hva som ble sett på som et stort og et lite prosjekt. Det kan hende at de forskjellige utviklerne har ulike oppfatninger av hva som ligger i disse ordene når de ikke er klart definert. Dette kan være oppfatninger som følge av deres selskaps størrelse og hva disse anser som små og store prosjekter. I tillegg vil alle selskapene ha en individuell måte å gjennomføre prosjekter på. Det kunne også vært en interessant ting å se nærmere på uttalelsen til Union om at det er prosjektypen som er av betydning og ikke nødvendigvis størrelsen. Dette ettersom noen prosjektyper muligens fører med seg flere utfordringer og problemer som må løses før man kan sette i gang prosjektet.

Gjennomførbarhet – konsulenter vs. kompetanse i organisasjonen

Alle de små utviklerne gir klare svar på at de foretar gjennomførbarhetsstudier selv, dog i ulik grad. På den annen side har de forskjellige rutiner og systemer for hvilke studier og analyser de foretar seg før et prosjekt gis klarsignal. Attivo sier at de ikke har noen klare retningslinjer på hva slags studier som gjennomføres, men de foretar i hvert fall kostnads- og lønnsomhetsberegninger som legges til grunn i tillegg til deres markedskunnskap. Ovf på sin side foretar ulike studier og analyser for å kartlegge risiko og supplerer disse med kostnadskalkyler. Abel utfører i hovedsak grove lønnsomhetsberegninger på bakgrunn av deres markedskunnskap og erfaring fra eiendomsmarkedet. Riis derimot følger før hvert prosjekt også noen enkle kostnads- og lønnsomhetsanalyser. Analysene som blir lagt til grunn her bygger på tidligere erfaring med tanke på hva som er nødvendig informasjon før et prosjekt settes i gang.

En sammenfallende tendens hos de små utviklerne er at det kun er snakk om forholdsvis enkle og grove beregninger som foretas før det bestemmes om et prosjekt skal gjennomføres eller ikke. Flere av de understreker også at det ikke er nødvendig og bruke mer tid og ressurser i denne fasen. Dette fordi den markedskunnskapen de besitter sammen med de grove analysene gir dem et tilstrekkelig grunnlag for å ta sine avgjørelser.

Ser man nærmere på svarene fra de fire store utviklerne forholder svarene seg noe annerledes. Selvaag sier at de utfører gjennomførbarhetsstudier selv så lenge de har kapasitet til det. Derimot er det ofte slik at de har perioder med stort trykk og leier inn spesialkompetanse i denne fasen av prosjektet. NCC foretar i fase 3 først og fremst grove kostnads- og lønnsomhetsanalyser, gjerne i samarbeid med lokale meglere. Avhengig av prosjektet og dets omfang foretas det også andre mer omfattende analyser, eksempelvis av infrastrukturen og byggemuligheter på tomten. Skanska på sin side gjennomfører også ulike økonomiske analyser av prosjektet. De mener at hvis man supplerer dette med egen erfaring og markedskunnskap har man tilstrekkelig med kunnskap til å gi klarsignal for et prosjekt. Union foretar selv slike studier og

analyser, men understreker at det viktigste er å besitte relevant markedskunnskap om det aktuelle området. Besitter man denne kunnskapen og erfaring kan man lettere ta en avgjørelse basert på magesfølelsen, noe som gjøres i flere tilfeller. For Union sin del vil prosjekttype og lokalisering være avgjørende for hvilke studier og analyser som skal foretas og i tillegg omfanget av dem.

Ut i fra svarene til de store utviklerne ser man også her at de i hovedsak ønsker og foretar gjennomførbarhetsstudier selv. Det er gjennomgående at de ønsker å bruke minst mulig tid og ressurser i denne fasen så langt det lar seg gjøre. Akkurat her ligger det kanskje en forskjell mellom de små og de store utviklerne. Det at de store utviklerne i større grad velger at de vil bruke lite ressurser i denne fasen når det er mulig for dem kontra de små som ikke har kapasitet til å foreta grundige gjennomførbarhetsstudier.

I tillegg ser man en tendens til at de store foretakene i større omfang benytter seg av innleid spesialkompetanse når det er behov for dette. Er det slik at de små utviklerne ikke har økonomi til dette eller har de rett og slett ikke behov for det. Fra svarene til de små utviklerne er det kun Ovf som sier at de noen ganger leier inn konsulenthjelp i denne fasen. De resterende går langt i å si at de ikke føler at de har behov for å leie inn spesialkompetanse og at de klarer denne fasen på egen hånd. Hvis det da ikke er snakk om kompetanse eller kapasitet, hva er så da grunnen til at de store utviklerne legger ned mer innsats i fase 3?

La oss se nærmere på svarene om prosjektstørrelsens betydning i forhold til gjennomførbarhetsstudier. Selvaag er klare på at det først og fremst handler om å redusere risiko. De sier videre at det ved små prosjekter handler mer om å kun benytte markedskunnskap og erfaring. Med andre ord, større prosjekter har større risiko altså krever det mer innsats i fase 3 for å redusere denne og kunne gi prosjektet et klarsignal for gjennomføring. NCC sier så og si det samme som Selvaag. Skanska derimot mener kun prosjektstørrelsen er av en viss betydning, men at det ikke er noen stor forskjell i hvor mye ressurser som legges ned. På den annen side mener det er mer penger å tjene på store prosjekter kontra små med tanke på den ekstra ressursinnsatsen. Union mener at det ikke nødvendigvis er prosjektstørrelsen som er av betydning, men derimot prosjekttypen. Med dette mener de at ulike prosjekter som eksempelvis bolig, næring, hotell eller kombinasjoner av disse vil være mer avgjørende for hvor mye ressurser og tid som det er nødvendig å legge ned i fase 3.

De mindre utviklerne sitter med en litt annen formening rundt dette spørsmålet. Attivo mener at prosjektstørrelsen nødvendigvis ikke har noe å si for hvor mye ressurser som legges ned, men at det krever vesentlig mer tid. Ovf er enige i at størrelsen ikke er av betydning, men at marked og beliggenhet er avgjørende faktorer. For deres vedkommende legger de ned både mer tid og ressurser i fase 3 for et

prosjekt som de mener har potensial for å få utnyttet dette. Abel derimot mener prosjektstørrelsen er av en viss betydning og er det snakk om store prosjekter får de heller med seg en partner for å redusere risikoen på den måten. Dette fører blant annet til større kapasitet som om ønskelig kan brukes i fase 3. Riis på sin side mener at det er snakk om så og si den samme studien og analysene, men er selv klar over at selskapets størrelse er avgjørende for hvilke prosjekter de kan ta på seg å gjennomføre.

Selskapenes tilbakemelding på om prosjektstørrelsen har noen betydning for hvor mye ressurser og tid som legges ned i gjennomførbarhetsstudier kan gi oss en pekepinne på en forskjell. Da de store utviklerne vel å merke i ulik grad mener at prosjektstørrelsen er av betydning for både ressurs- og tidsinnsatsen i fase 3, er de mindre selskapene mer delte i sine meninger. To av dem er klar over at deres selskaps størrelse er med på å sette begrensninger for hvor store prosjekter de kan involvere seg i. Noe av nøkkelen til et svar kan kanskje ligge i dette. At de ulike utviklerne legger forskjellig mening i hva som blir sett på som små og store prosjekter ut ifra størrelsen på deres eget selskap. Det kan for eksempel tenkes at det de fire store utviklerne ser på som et middels prosjekt oppfattes om stort for de små utviklerne. Hvis dette er sant kan det gi en forklaring på hvorfor de små utviklerne føler at det ikke er nødvendig å legge ned mer ressurs i større prosjekter i motsetning til de store utviklerne. For de store utviklerne er jo også enige i at det ikke nødvendigvis trengs mer enn grove analyser, markedskunnskap og erfaring for å gi klarsignal til et prosjekt avhengig av dets størrelse.

Når det gjelder påstanden vil jeg ikke nødvendigvis si at grundige gjennomførbarhetsstudier er en barriere for små utviklere. På bakgrunn av de små selskapene jeg har snakket med sier alle at de har det som trengs av ressurser for å gjennomføre fase 3 selv. I forhold til hvilke prosjekter de tar på seg er det som oftest ikke nødvendig med innleid kompetanse eller grundigere studier enn det de allerede foretar seg.

Da det gjelder om de store utviklerne i større grad besitter kompetanse til å gjennomføre fase 3 er det vanskelig å gi et klart svar på dette. Selskapene har til en viss grad folk med spesialkompetanse på dette området, men det virker også som at det er enklere for dem å ta det steget det er å leie inn kompetanse. Hovedgrunnen til at de store utviklerne i større grad leier inn folk til å bistå dem i fase 3 går nok på at de vanligvis opererer med større prosjekter enn de små utviklerne. I tillegg til at prosjektene ofte kombinerer ulike næringer.

Gjennomføring (bygging) – nettverk vs. åpne anbud

Er det virkelig slik at små utviklere er mer avhengig av nettverk og bekjentskaper når det er snakk om å skaffe seg underleverandører i forhold til store utviklere? La oss først ta en nærmere titt på hva de små utviklerne sier om hvordan de går frem ved valg av underleverandører til sine prosjekter.

Bakgrunnen for Attivo sine valg av underleverandører bygger først og fremst på tidligere erfaring og bekjentskap. Det hender noen ganger at de foretar anbudsrunder, men det er da kun snakk om noen utvalgte selskaper som de har erfaring med. For Ovf stiller saken seg annerledes. Siden fondet er statlig er det underlagt et regelverk om offentlige anskaffelser. Dette vil si at det i hovedsak er snakk om annonsering og innhentning av tilbud, og det er alltid en konkurranse. For Abel handler det først og fremst om erfaring. De innhenter derfor tilbud fra selskaper de har erfaring med og på bakgrunn av dette forhandler de seg frem til en avtale med et av selskapene. Riis på sin side benytter seg av en blanding av anbud og referanser. Det er snakk om å valg på bakgrunn av både tidligere erfaring og pris.

For de små utviklerne ser man en klar tendens til at de er mest opptatt av tidligere erfaring og bekjentskap når de skal velge underleverandører til sine prosjekter. Unntaket her er Ovf som skiller seg ut ved at de er et statlig fond og dermed underlagt et vist regelverk.

For å kunne sammenligne atferden til de små utviklerne med noe må vi også ta en nærmere titt på hvordan de store utviklerne agerer ved slike valg. Selvaag bruker sin egen kompetanse så langt det lar seg gjøre. Utover dette inviterer de som oftest en liten gruppe selskaper på bakgrunn av erfaring til en anbudsrunde. Dette utvalget er som regel tilpasset det aktuelle prosjektet. For NCC foregår valget av underleverandører på så og si samme måte som hos Selvaag. Eget selskap benyttes i første omgang, men utover dette brukes det anbudsrunder. Skanska handler også i de samme banene som de to foregående selskapene. De er et stort selskap som foretar det meste av arbeidet ved prosjektet selv. Er det derimot snakk om leveransen til prosjektene legges disse ut på anbud til selskaper man har et nettverk med fra før. Union sin fremgangsmåte skiller seg mer fra de andre store utviklerne. De benytter aldri åpne anbud og valgene foregår i hovedsak på bakgrunn av nettverk. Dette gjøres ved at de innhenter tilbud fra et fåtall av selskaper som de har erfaring med eller at de tar et direkte valg med tanke på det aktuelle prosjektet.

Hos de store utviklerne er det en tendens til at når de først skal velge underleverandører utenfra så gjøres dette med anbudsrunder med utvalgte selskaper som de har erfaring med fra tidligere samarbeid. Unntaket her er Union som er mer på linje med de små utviklerne og innhenter tilbud av et utvalg på bakgrunn av nettverk. Det er for de store utviklerne i hovedsak snakk om en blanding av anbudsrunder og erfaring.

En vesentlig forskjell mellom de små og store utviklerne er at i hvert fall tre av de store utviklerne utfører mer av arbeidet med et prosjekt selv. Foruten om Union foretar de andre store utviklerne det meste av entreprenørvirksomheten ved sine prosjekter selv. Dette er både tidsbesparende og med på å forenkle hele utviklingsprosessen. På den annen side krever det mer ressurser noe de store utviklerne i større grad besitter enn små.

For å knytte dette nærmere påstanden ser man en klar tendens til at de små utviklerne i større grad enn de store utviklerne velger underleverandører på bakgrunn av nettverk, bekjentskaper og erfaring. Det er ikke slik at de store utviklerne ikke gjør dette, men de fleste kombinerer det med anbudsrunder. På bakgrunn av dette kan man langt på vei si at påstanden er gyldig.

La oss se litt nærmere på hvorfor det nettopp er slik at så mange av utviklerne velger underleverandører på bakgrunn av erfaring og nettverk, vel og merke i noe ulik grad. Attivo begrunner dette med at det forenkler prosessen, er tidsbesparende og at man vet hva man kan forvente seg av den andre parten. For Ovf blir ikke dette et relevant tema ettersom de ikke foretar valgene sine på bakgrunn av dette. Abel og Riis derimot er innom det samme som Attivo hvor de mener at det handler om at man vet hva man får med tanke på relasjon og samarbeid.

De større utviklerne går langt i å mene det samme som de små utviklerne i denne sammenhengen. Både Selvaag og Skanska ser fordelene med at man vet hva man får og slipper å bygge nye relasjoner. NCC er fullt ut enig i dette, men er også opptatt av å utvikle noe sammen med sine underleverandører for å sette sin identitet på prosjektene. Union sier mye av det samme som de tre andre, men understreker at det er tidsbesparende, gir en smidigere byggeprosess og at tryggheten som følge av dette er viktig.

Det er en sammenfallende tendens hos alle utviklerne som i ulik grad velger underleverandører på bakgrunn av nettverk og erfaring at dette gjøres fordi man vet hva man får og kan forvente av den andre parten. Man slipper å bygge nye relasjoner og samarbeidet blir bedre enn med en ny part. Dette er alle argumenter som er med på forenkle eiendomsutviklingsprosessen i form av eksempelvis tids- og kostnadsbesparelser.

For å trekke denne påstanden litt videre kan man spørre seg om det i hovedsak handler om pris for utviklerne når de foretar sitt valg og/eller eventuelt hvilke andre kriterier som vektlegges. La oss først se nærmere på hva de små utviklerne svarte. Attivo sier at det i hovedsak handler om pris, men at god relasjon til den andre parten også er viktig. Ovf mener også at pris er viktig. De sier videre at dette alene ikke er avgjørende og at kriterier som kompetanse og kapasitet tillegges betydelig vekt før et valg fattes. For Abel gjøres valget i hovedsak på pris, men det er i tillegg viktig med et godt samarbeid og at man kan stole på den andre parten. Riis mener at pris er en avgjørende faktor i denne bransjen samtidig som det er viktig del at den andre parten kan levere det den lover.

Hos de større utviklerne mener Selvaag, NCC og Skanska alle at pris er en viktig faktor i denne sammenheng ettersom den er med på å påvirke fortjenesten ved prosjektet. I tillegg er de alle opptatt av at underleverandøren kan stå inne for det han lover og at en viss standard etterleves. Union understreker

også at pris er viktig, men at kompetanse og ikke minst hvordan byggeprosessen foreløper er faktorer av vesentlig betydning for dem før et valg tas.

Det kommer tydelig frem hos alle utviklerne at pris helt klart er en avgjørende faktor før et valg av underleverandør skal bestemmes. I tillegg viser det seg at valget alene ikke tas kun på bakgrunn av dette. De ulike utviklerne har flere kriterier som de også ønsker oppfylt hos sine underleverandører. Dette er alt fra kapasitet, kompetanse, relasjon til at de kan holde det de lover.

Drift og forvaltning – størrelse og strategi

Man ser ut i fra svarene til de fire mindre utviklerne sprikende svar med tanke på om de bedriver noen form for drift eller forvaltning. Attivo vil i utgangspunktet selge, men har kapasitet og mulighet til å tilpasse seg markedsforholdene og bedrive forvaltning i kortere perioder. Ovf på sin side ønsker å selge prosjektene sine så fort som mulig gjerne også før konstruksjonsfasen er iverksatt. Riis vil være en del av prosjektene sine gjennom alle de åtte fasene før deretter å selge. Svaret fra Abel skiller seg derimot klart fra de tre andre noe som kan skyldes deres forretningsstrategi. Selskapet har en stor eiendomsportefølje og det er gjennom forvaltning av denne de holder seg oppdatert og mottar nødvendig kunnskap om eiendomsmarkedet. Den kontakten med markedet som forvaltning krever bruker de for alt den er verdt og de sier selv at de er avhengige av denne for å overleve i markedet. På den annen side er de også avhengige av å selge prosjekter for å få inn kapital som kan brukes til å iverksette nye prosjekter. Det skal nevnes at måten Abel driver sin virksomhet ved at de bruker forvaltning som en slags grunnstein skiller seg klart fra hvordan de syv andre utviklerne jobber.

Av de fire mindre utviklerne har vi altså en som ønsker å selge prosjekter allerede etter fase tre, to som i hovedsak ønsker å selge så fort som mulig i fase 8 og en som ser an om de ønsker å forvalte eller å selge prosjektet i fase 8. Dette gir oss ikke noe entydig svar ettersom minst to av de små utviklerne har mulighet til og bedriver ulike grader av forvaltning, hvorav den ene i betydelig grad.

Påstanden hevder at ”små” utviklere i mindre grad bedriver fase 8. Med dette menes om de gjør det i mindre grad enn de store utviklingsselskapene. En sammenligning med svarene fra de store utviklerne vil kunne gi oss en pekepinne på om dette stemmer. Det er gjennomgående i svarene fra de fire store utviklerne at alle i utgangspunktet ønsker å selge prosjektene sine når de er ferdig gjennomført. Derimot er det også slik at alle har kapasitet og mulighet til å bedrive forvaltning hvis de mener at dette trengs eksempelvis på grunn av de gjeldene markedsforholdene. Dette gir de store utviklerne en fordel ved at de

kan tilpasse seg markedet ved salg av prosjekter for å oppnå en mest mulig gunstig pris og det er også med på å redusere risikoen ved prosjektene.

En annet interessant poeng det er verdt å merke seg i denne sammenhengen er at tre av de store utviklerne sier at de har andre avdelinger innad i konsernet som i større grad en dem tar seg av og bedriver forvaltning. Det vil med andre ord si at det ofte i store eiendomsutviklingselskaper er en fordeling mellom eiendomsutvikling og eiendomsforvaltning. Derav vil det også mest sannsynlig være folk med ulik spesialisering innen de to grenene av eiendomsfaget.

Svarene fra de intervjuede selskapene kan gi oss en pekepinne på om påstanden om at små utviklere i mindre grad bedriver drift og forvaltning stemmer. Selv om en av de små utviklerne bedriver forvaltning i betydelig grad og en annen har visse muligheter til det betyr ikke det at påstanden er feil av den grunn. Derimot ser man at de to klart minste utviklerne både ønsker og vil selge prosjektene sine så raskt som mulig. Grunnene de oppgir for dette er blant annet at det reduserer risiko og deres størrelse ved både kapasitet og økonomi. I tillegg bygger det på deres forretningsstrategi. Selv om de store utviklingselskapene i utgangspunktet ikke ønsker å bedrive drift eller forvaltning sitter i hvert fall på større kapasitet og mulighet til å kunne gjøre det hvis situasjonen skulle tilsa det.

Forslag til forandringer vedrørende faseinndelingen

Med bakgrunn i intervjuene og funnene i oppgaven er det interessant å se litt nærmere på om det kunne vært mer passende med en annen faseinndeling for den norske eiendomsutviklingsprosessen. Finnes det eksempelvis faser som kan slås sammen eller som er ”unødvendige” i norsk sammenheng? Eksempelvis skiller engelske undersøkelser og teori seg noe fra den amerikanske som jeg har benyttet i min oppgave. Dette ved at de gjerne opererer med færre faser for eiendomsutviklingsprosessen.

En mulighet kan være å slå sammen fase 1 og 2 til en fase ved navn idé og videreutvikling av ideen. Dette er ikke nødvendigvis et godt forslag ettersom man mister noe av muligheten til å nøyaktig si hva som vektlegges på området. Derimot kan det tenkes at man slår sammen fase 4 og 5 til en fase som heter kontraktsforhandlinger og forpliktelse. Dette blant annet på grunn av hvor lite fase 5 vektlegges av selskapene med unntak av Abel. Det samme kan sies å gjelde for fase 7 som kan innlemmes i fase 6 - konstruksjon. En formell åpning som er en del av fase 7 vektlegges nok betydelig mer i et land som USA enn Norge uten å gå noe nærmere inn på dette her.

På bakgrunn av funnene kan fase 3, gjennomførbarhetsstudie av prosjektet sies å ha et noe misvisende navn i forhold til hvordan det gjøres av norske utviklere. Det viste seg som nevnt at for de fleste

selskapene og ved de fleste prosjektene ble det kun foretatt grove og enkle undersøkelser. Et mer passende navn for denne fasen kunne eksempelvis vært nødvendige analyser og undersøkelser.

Som et resultat av oppgaven vil følgende faseinndeling muligens være noe mer passende for utviklere i det norske markedet.

Fase 1 Ideutvikling	Fase 2 Videreutvikling av ideen	Fase 3 Nødvendige analyser og undersøkelser	Fase 4 Kontrakts- forhandlinger og forpliktelse	Fase 5 Konstruksjon	Fase 6 Forvalte eller selge prosjektet
-------------------------------	--	---	--	-------------------------------	--

Figur 22: Forslag til ny faseinndeling tilpasset norske utviklere

En faseinndeling som denne eller en annen sammensetning ville kanskje gitt mer entydige forskjeller mellom foretakene. Dette er noe som kunne vært interessant å undersøke nærmere.

Referanseliste

Eiendomsinformasjon.no (2010). Alt om eiendom for eiendomsutviklere.

<http://www.eiendomsinformasjon.no/> Lesedato: 25.02.10

Johannessen et al. 2004. Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag. (2 utgave). Oslo: Abstrakt forlag.

Miles et al. 2000. Real estate development: principles and process. (3 utgave). Washington, D.C.: Urban Land Institute.

Miljøverndepartementet (2009). Godkjent kommuneplan for Oslo 2008 – 2025.

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/md/presesenter/pressemeldinger/2009/godkjent-kommuneplan-for-oslo-2008-2025.html?id=588415> Lesedato: 24.02.10

NCC AS (2010). <http://www.ncc.no/no/OM-NCC/NCC-i-Norge/Les-mer/> Lesedato: 30/4-10

NCC AS (2) (2010). <http://www.ncc.no/no/OM-NCC/NCC-i-Norge/NCC-Bolig1/> Lesedato: 30/4-10

Opplysningvesenets fond (2010). <https://info.ovf-nett.no/id/30855.0> Lesedato: 13.04.10

Selvaag AS (2010).

<http://www.selvaag.no/selskaper/Selvaaggruppen/Visjon%20og%20verdier/Sider/default.aspx> Lesedato: 30/4-10

Selvaag AS (2) (2010). <http://www.selvaag.no/selskaper/Selvaagbolig/omoss/Sider/default.aspx>

Lesedato: 30/4-10

Skanska Norge AS (2010). Kilde: <http://www.skanska.no/no/Om-Skanska/Skanska-i-Norge/> Lesedato: 07.04.10

SSB (2010). Statistisk sentralbyrå. Befolkningsstatistikk. Folkemengd 1. januar 2010, endringane i 4. kvartal 2009 og endringane i heile 2009. <http://www.ssb.no/folkendrkv/> Lesedato: 24.02.10

Yin 1994. Case study research: Design and methods. Thousand Oaks, CA: Sage.

Vedlegg 1: Intervjuguide

Ta utgangspunkt i at eiendomsutviklingsprosessen deles inn i følgende 8 faser:

- Ide
- Videreutvikling av ideen
- Gjennomførbarhetsstudie av prosjektet
- Kontraktsforhandlinger
- Forpliktelse og innledning av konstruksjon
- Konstruksjon
- Ferdigstilling og formell åpning
- Forvalte eller selge prosjektet

Spørsmål

1, Hvordan vil du si at ditt selskap vektlegger de forskjellige fasene med tanke på tidsbruk? (Tenkt deg en ca. prosentvis fordeling av de 8 fasene ovenfor).

2, Hvordan vil du si at ditt selskap vektlegger de forskjellige fasene med tanke på innsats i form av ressurser og arbeidskraft? (Tenk deg en ca. prosentvis fordeling av de 8 fasene ovenfor)

Forholdet til kunder under ideutviklingen

3, Hvordan kommer dere opp med utviklingsideer? Er det slik at dere får ideer fra kunder eller jobber dere selv aktivt med å fremskaffe de?

4, Hvordan vil du si at fordelingen mellom ideer direkte fra kunder og ”egne” ideer er for ditt selskap? (Prosentvis fordeling).

Prosjektstørrelsens betydning i ideutviklingen.

5, Er prosjektstørrelsen av betydning for hvor ressursinnsatsen legges i de forskjellige fasene? (Her tenker jeg på om store vs. små prosjekter er avgjørende for hvor mye tid dere brukere på de forskjellige fasene).

Gjennomførbarhetsstudier

6, Utfører dere selv gjennomførbarhetsstudier (fase 3) eller leier dere inn kompetanse på dette området?

7, Hvis dere utfører slike studier selv, har dere folk med spesialkompetanse på dette området i selskapet?

8, Har prosjektets størrelse noe å si i forhold til hvor mye tid og ressurser man legger ned i en slik studie? (Begrunn helst svaret ditt).

Nettverk underleverandører

9, Hvordan foregår valg av underleverandører ved prosjekter i ditt selskap? (Eksempelvis; annonsering, anbud, nettverk eller bekjenskaper).

10, Gjøres valget i hovedsak på bakgrunn av pris? Eller er andre faktorer som eksempelvis erfaring, rykte, kompetanse eller størrelse av betydning for dere? (hva vektlegger dere mest?)

11, Hvis ditt selskap i hovedsak velger underleverandører på bakgrunn av nettverk og bekjenskap, hvorfor er det slik? (Kostnadsbesparende, vet hva du får, tidsbesparende, kameratskap osv).

Salg, drift og forvaltning

12, Foruten om salg, bedriver dere noe drift eller noen annen forvaltning av eiendom?

Annet

13, Fint om du kan si litt om selskapet ditt så jeg får et bilde av det. Tenker blant annet på visjon, forretningside/strategi, størrelse, ansatte, prosjekter osv.

Vedlegg 2: Tabeller av selskapenes prosentvise fordeling av tids- og ressursbruk mellom de ulike fasene

Svarene fra spørsmål 1 er satt inn i tabellen under. Tabellen gir en oversikt over hvor stor prosentvis andel av tidsbruken de ulike selskapene legger ned i hver av de åtte fasene ved prosjekter. Tidsbruken sammenfattes med hvor mange timer som trengs for å få gjennomført fasene.

Tabell 5: Selskapenes tidsbruk i prosjekter fordelt mellom de ulike fasene

Tidsbruken i prosjekter fordelt mellom de ulike fasene								
	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6	Fase 7	Fase 8
Selvaag	15 %	15 %	30 %	10 %	2 %	15 %	3 %	10 %
NCC	15 %	15 %	20 %	5 %	5 %	15 %	5 %	20 %
Skanska	5 %	5 %	5 %	50 %	10 %	10 %	5 %	10 %
Union	5 %	15 %	15 %	5 %	5 %	40 %	5 %	10 %
Attivo	25 %	30 %	5 %	10 %	2 %	3 %	10 %	15 %
Ovf	10 %	20 %	25 %	5 %	3 %	10 %	2 %	25 %
Abel	1 %	2 %	2 %	3 %	30 %	30 %	30 %	2 %
Riis	20 %	20 %	10 %	15 %	5 %	20 %	5 %	5 %

Når det gjelder svarene vedrørende hvor stor andel av ressursbruken som legges ned i hver av fasene er dette sammenfattet i tabellen under. Da det ikke finnes noen anslag fra Skanska og Abel skyldes dette at de hadde vanskelig for å gi et konkret svar på dette spørsmålet. Med ressursbruken menes hvor mange kroner som må brukes på ressurser for å få fasene gjennomført.

Tabell 6: Selskapenes ressursbruk i prosjekter fordelt mellom de ulike fasene

Ressursbruken i prosjekter fordelt mellom de ulike fasene								
	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6	Fase 7	Fase 8
Selvaag	10 %	20 %	35 %	10 %	5 %	10 %	3 %	7 %
NCC	10 %	10 %	10 %	5 %	2 %	20 %	3 %	40 %
Skanska								
Union	15 %	25 %	20 %	10 %	5 %	10 %	5 %	10 %
Attivo	20 %	35 %	7 %	15 %	3 %	5 %	5 %	10 %
Ovf	10 %	20 %	20 %	10 %	3 %	5 %	2 %	30 %
Abel								
Riis	20 %	30 %	5 %	10 %	2 %	25 %	3 %	5 %