



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2016 30 stp
Institutt for matematiske realfag og teknologi

Hvordan oppnå økt verdiskapning gjennom proaktiv styring av usikkerhet i eiendomsutvikling

How to Achieve Increased Value Through Proactive
Management of Uncertainties in Real Estate
Development

Nanna Fløgstad Sohlberg
Industriell økonomi

Forord

Masteroppgaven markerer slutten på sivilingeniørutdannelsen Industriell Økonomi ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU). Masteroppgaven utgjør 30 studiepoeng og er gjennomført våren 2016.

I oppgaven har jeg valgt temaet eiendomsutvikling med fokus på verdivurdering, usikkerhetsstyring og beslutningstaking. Her ønsker jeg å se nærmere på hvordan eiendomsutviklere vurderer usikkerhet og risiko i alle fasene av et utviklingsprosjekt og hvordan de avdekker mulighetene.

Jeg ønsker å rette en stor takke min hovedveileder ved IMT, Ingemund Jordanger for produktive samtaler og motiverende tilbakemeldinger. Samtidig vil jeg takke Lars-Kristian Bjerk (samboer) og øvrig familie for støtte og gode samtaler under hele masteroppgaven.

Til slutt vil jeg rette en takk til informantene som har stilt opp på intervju og bidratt med informasjon til oppgaven. Uten dere ville oppgaven vanskelig latt seg gjennomføre.

Oslo, juni 2016

Nanna Fløgstad Sohlberg

Sammendrag

Eiendomsbransjen er av vesentlig betydning for norsk økonomi. I 2015 ble det ifølge Statistisk sentralbyrå (2016) bygget 31 301 boliger og 5 171 600 kvm næringsarealer. Bygg, anlegg og eiendomsbransjen er landets nest største næring målt i verdiskapning og sysselsetting etter oljenæringen (Leikvam et al. 2015). I følge St. Meld 28 (2011-2012) omsatte bransjen for rundt 600. mrd. NOK som utgjør ca. 13% av den totale omsetningen i norsk næringsliv.

I eiendomsutvikling foretas det investeringer i den hensikt å øke eiendommens markedsverdi. Verdiøkningen kommer gjennom utleie eller salg av eksisterende (ny-)bygd eiendom (Leikvam et al. 2014). I 1998 fantes det 662 rene eiendomsutviklingsbedrifter, mens det i 2007 var 3848 slike bedrifter i Norge. Det utgjør en enorm vekst med sine 550%, ifølge Røsnes et al. (2014). Med årene har utviklingsprosessen ikke bare økt i omfang og kompleksitet (Røsnes et al. 2014). Det har også gjennom samtaler med eksperter og empiri vist seg at det har vokst frem spesialister innenfor bransjen.

Med en stadig voksende bransje og begrenset litteratur om usikkerhetsstyring og verdiskapning innenfor denne bransjen, ble følgende problemstilling utformet:

”Hvordan oppnår de ulike typene eiendomsutviklere økt verdiskapning gjennom proaktiv styring av usikkerhet i eiendomsutvikling?”

Med stadig tøffere konkurranse om tomtene, økende antall aktører i markedet og strenge reguleringskrav er det flere usikkerhetsmomenter utviklerne møter på. Da er det viktig at eiendomsutviklerne har en proaktiv styring av usikkerhet for å avdekke mulighetene tidligere, og begrense de negative konsekvensene, eller øke de positive.

For å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene har litteraturstudie og kvalitative intervjuer blitt benyttet som undersøkelsesmetode. Det ble gjennomført 9 dybdeintervjuer basert på en semistrukturert intervjuguide. Den kvalitative metode ble benyttet for å gå dypere i temaet hvor det fantes lite litteratur fra før. Det la grunnlag for å generalisere og trekke slutninger avdekket i empirien. Likevel er empirien innsamlet i Oslo og omegn, og dette må det tas hensyn til ved eventuelle slutninger.

Litteraturstudiet er gjennomført for å danne et teoretisk fundament i oppgaven og gjøre det lettere for andre å sette seg inn i empirien, analysen og konklusjonen senere i oppgaven.

Oppgavens formål er å svare på problemstillingen, finne ut hvilke typer eiendomsutviklere som finnes og rette søkelyset mot den økende spesialiseringen i bransjen. Det var derfor viktig å ha like stort fokus på alle fasene i en eiendomsutviklingsprosessen for å få et mest mulig helhetlig bilde av deres praksis og usikkerhetsstyring.

Oppgaven har søkt å besvare hvilke metoder som benyttes i bransjen for å styre usikkerhetene. Det virker i stor grad å gjøres gjennom uakademiske og adhocpregede tilnærminger, med noen prinsipper fra de fremlagte metodene. Dette baserer seg på at flere utviklere opplever det vanskelig å tallfeste usikkerhet, og derfor er det vanskelig å anvende kvantitative metoder. Det fremkommer tydelig i empirien at de fremlagte metodene varierer basert på alder for informantene. De yngre utviklerne ser ut til bygge deres beslutninger og usikkerhetsvurderinger basert på teoretiske modeller for å kompensere for mindre erfaring i bransjen. Mens de eldre i større grad baserer sine beslutninger basert på kompetanse, erfaring, teft og magefølelse. Flere av informantene sier det ligger et stort forbedringspotensialet i deres usikkerhetsstyring, men frykten at økt fokus på usikkerhetsstyring vil medføre økt byråkratisering og mindre effektiv bruk av ressurser.

Videre har oppgaven søkt å besvare hvordan utviklere avdekker mulighetene som ligger i eiendomsutvikling. Gjennom intervjuene har det vist seg at de fleste avdekker muligheter gjennom kvalitative vurderinger som mulighetsstudier, tidlig kontakt med myndigheter og konseptvurderinger. I tillegg mener de fleste utviklerne at mulighetsstudiene er tilstrekkelige med tanke på å avdekke mulighetene.

Det har blitt gjort flere funn i oppgaven som tyder på at bransjen er i økt profesjonalisering rundt hvordan de ser på usikkerhet. En av grunnene er at prosjektene er mer følsomme på grunn av dyrere tomtepriser og lavere profitt. En av informantene jobber i dag proaktivt med styring av usikkerhet, for å hindre ulønnsomme prosjekter i fremtiden. Det har vist seg å ha en positiv effekt. De resterende 8 informantene ser enda ikke behovet for proaktiv styring av usikkerhet.

Abstract

The real estate industry is very important to the Norwegian economy. The bureau Statistics Norway reported that 31 301 homes and 5 171 600 square meters of commercial space was built in 2015. Next to the oil industry, the construction and real estate industries represent the second largest sector in the country, in terms of revenue and employment (Leikvam et al. 2015). According to St. Meld 28 (2011-2012), the annual revenue for the sector was 600 billion NOK, which represents 13% of the total revenue in the Norwegian economy.

Property development is a business which aims to increase a properties market value. Increase in value can be gained from the rental or sale of exciting- or new properties. In 1998 there were 662 property development companies Norway, and in 2007 there were 3848 companies. This is an enormous growth of 550%, according to Røsnes et al. (2014). Over the years the industry has not only grown in size, but also in complexity (Røsnes et al. 2014). Through consultation with experts and the collected data , the study shows that the real estate industry has increased in specialization.

Based on the dramatic growth of the industry and the limited literature on risk management and generation of value in the real estate, this thesis aims to answer the following research question: *“How do the different types of real-estate developers generate value from properties through proactive risk management in the real-estate development industry?”* Because of an increasingly competitive market and strict regulations, developers are facing multiple risks in their projects. Proactive management of risk is therefore crucial to predict positive outcomes, and limit negative consequences.

To best answer the research questions, a literature study and qualitative interviews have been applied as the research method. Nine in-depth interviews were conducted based on a semi-structured interview-guide. This qualitative method was applied to go deeper into the topics where literature was limited. This work gave the basis to generalize, and the ability to draw conclusions from the empirical data. However, the data has only been collected in Oslo and its surrounding areas, and therefore must be considered when drawing conclusions. The literature study was conducted to produce a theoretical framework so that others can fully understand the data, analyses, and resulting conclusions.

The objective of this study is to answer the research question, uncover what types of real-estate developers exist in the market, and highlight the increasing specialization in the industry. Equal attention has therefore been given to each phase of the development processes to give as complete picture as possible of the real-estate development industry and risk management.

This thesis aims to uncover what methods are applied in the real-estate development industry to avoid risk. Primarily this seems to be done through non-academic and *ad-hoc* approaches, with some principles from the described methods. Many of the developers find it difficult to quantify the risk, and quantitative methods are therefore difficult to apply. This study clearly shows that the method of risk evaluation depends on the age of the developer. The younger developers seem to determine the risk from theoretical models, to compensate for lack of experience. In contrast, the older developers base their risk management on competence, experience, and intuition. Several of the interviewees stated that there is a great potential for improvement in their risk management; however, many also fear that this comes at the cost of more bureaucracy and less efficient use of resources.

The thesis has also aimed to answer how developers discover opportunities in real-estate development. Through the in-depth interviews it was found most developers spot opportunities based on qualitative assessments such as possibility-studies, early contact with authorities, and concept-reviews. Further, most developers regard possibility-studies as sufficient for identifying the opportunities.

Several findings from this study suggest that the industry is gaining professionalism in how risk is managed. One major factor is the increased risk due to the higher cost of properties and lower profits. Today, few developers are working proactively with risk management to avoid unprofitable projects. For those who does, it has shown to have a positive effect. The study shows that 8 out of 9 interviewees currently don't see a need for proactive risk management.

Bibliotekside

Sidetaill:	193
År:	2016
Emneord:	Eiendomsutvikling, typer eiendomsutviklere, kjennetegn, ulikheter, verdivurdering, proaktiv styring av usikkerhet, usikkerhetsstyring, risikostyring, beslutningstaking.
Keywords:	Real Estate Development, Types of Real Estate Developers, Characteristics, Differences, Risk Management, Valuation, Proactive Management of Uncertainties, Decision Making.
Format:	A4
Tittel:	Hvordan oppnå økt verdiskapning gjennom proaktiv styring av usikkerhet i eiendomsutvikling.
Engelsk tittel:	How to Achieve Increased Value Through Proactive Management of Uncertainties in Real Estate Development.
Universitet:	Norges miljø- og biovitenskapelige universitet.
Fakultet:	Fakultet for miljøvitenskap og teknologi.
Institutt:	Institutt for matematiske realfag og teknologi.
Studieretning:	Industriell økonomi.
Forfatter:	Nanna Fløgstad Sohlberg.
Veileder:	Ingemund Jordanger, IMT, NMBU.
Litteratur:	Se referanser bak i oppgaven.

Innhold

FORORD	I
SAMMENDRAG	II
ABSTRACT	IV
BIBLIOTEKSIDE	VI
INNHold	VII
1 INNLEDNING	1
1.1 Bakgrunn og tema for oppgaven	1
1.2 Oppgavens oppbygging	4
1.2.1 Forskningsstrategien	4
1.3 Problemstilling, mål og avgrensning	7
1.3.1 Problemstilling og forskningsspørsmålene	7
1.3.2 Mål	9
1.3.3 Avgrensning	10
2 AKTUELL TEORI OM EIENDOMSUTVIKLING	11
2.1 Hva er eiendomsutvikling?	11
2.2 To ulike modeller av eiendomsutviklingsprosessen	12
2.3 Tidligfase	14
2.3.1 Idéfase og etablering av mål	14
2.3.2 Akkvisisjon	17
2.3.3 Markedssegmentene	17
2.3.4 Mulighetsstudier og konseptutvikling	19
2.4 Reguleringsfasen	21
2.4.1 Innledende myndighetskontakt og rammebetingelser	21
2.4.2 Forhandlinger og avtaleinngåelser	21
2.4.3 Planavklaring og regulering	22
2.4.4 Gjennomføringsmodeller pålagt av kommunen	27
2.5 Gjennomføringsfasen	29
2.5.1 Prosjektering	29
2.5.2 Bygging	29
2.6 Risiko	30
2.7 Risikopreferanser	31
2.8 Usikkerhet	32

2.8.1	Usystematisk- og systematisk usikkerhet	33
2.8.2	Diversifisering	33
2.8.3	Portefølje/Porteføljestrategi	33
2.9	Verdivurderingsverktøy	35
2.9.1	Metoder for usikkerhetsstyring	39
2.9.2	Metoder for risikostyring	41
3	METODE: VURDERING OG VALG AV AKTUELLE ANALYSEMETODER	43
3.1	Generelt om metode	43
3.2	Kvalitativ og kvantitativ metode	43
3.3	Valg av metode	45
3.4	Utforming av intervjuguide	47
3.5	Datainnsamling	48
3.6	Tre analysemetoder for behandling av kvalitative data	50
3.6.1	Fenomenologisk analyse	50
3.6.2	Grounded theory	52
3.6.3	Etnografisk analyse	54
3.7	Valg av analysemetode	55
3.8	Evaluering av kvalitative undersøkelser	57
4	RESULTATER	61
4.1	Forgreningsstruktur med de ulike typene utviklere	62
4.2	Resultater av typene utviklere fra empirien	64
4.2.1	Reguleringsutvikler	64
4.2.2	Rehabiliteringsutvikler	66
4.2.3	Konverteringsutvikler	70
4.2.4	Nybygg/Bolig- utvikler	74
5	ANALYSE	83
5.1	Analyse av forskningsspørsmål 2	84
5.2	Analyse av forskningsspørsmål 3	93
5.3	Analyse av forskningsspørsmål 4	100
6	KONKLUSJON OG ANBEFALINGER	103
6.1	Konklusjon av forskningsspørsmål 1	104
6.2	Konklusjon av forskningsspørsmål 2	105
6.3	Konklusjon av forskningsspørsmål 3	106

6.4	Konklusjon av forskningsspørsmål 4	107
6.5	Svar på problemstillingen	108
6.6	Hvilke verktøy og metoder kan benyttes av utviklere for å øke verdiskapningen i en utviklingsprosess ?	110
7	KRITIKK OG EVALUERING AV OPPGAVEN. VEIEN VIDERE OG ERFARINGER.	115
7.1	Kritikk av oppgaven	115
7.2	Evaluering av oppgaven	118
7.3	Veien videre	120
7.4	Erfaringer	120
8	REFERANSER	123
9	VEDLEGG	I
9.1	Intervjuguiden	I
9.2	Intervju A	V
9.3	Intervju B	X
9.4	Intervju C	XIII
9.5	Intervju D	XVIII
9.6	Intervju E	XXIII
9.7	Intervju F	XXVIII
9.8	Intervju G	XXXIV
9.9	Intervju H	XXXIX
9.10	Intervju I	XLV
9.11	Mailkorrespondanse med eksperter	L
9.12	Vedlegg ulike entreprisemodeller og risiko	LI
9.13	Vedlegg kilder til usikkerhetsstyring og risikostyring	LII
9.14	Grafisk fremstilling av SWOT-analyse, Risikomatrise og Ballong kart	LIII

Figurliste

<i>Figur 1 Viser hvordan usikkerhet kan ha negative eller positive konsekvenser. Hentet fra Agenda WPS. 16.03.2016</i>	2
<i>Figur 2 Viser forskningsstrategien for oppgaven.</i>	4
<i>Figur 3 Viser de tre fasene: tidligfase, reguleringsfase og gjennomføringsfase.</i>	5
<i>Figur 4 viser hvilke økonomiske betraktninger, usikkerhetsmetoder og risikostyringsmetoder som kan anvendes i eiendomsutvikling.</i>	5
<i>Figur 5 Viser et bilde tatt ved Grini Golfklubb.</i>	11
<i>Figur 6 Viser sekvensmodellen til Røsnes et al. 2014</i>	12
<i>Figur 7 Viser Tor Medalens iterative fasemodell fra Leikvam et al. (2014)</i>	13
<i>Figur 8 Viser en risikoavers person</i>	31
<i>Figur 9 Viser en risikosøkende person</i>	31
<i>Figur 10 Viser en risikonøytral person</i>	31
<i>Figur 11 Viser usikkerhet som en funksjon av målsetting og tid i et prosjekt. Hentet fra Austeng et al.(nr,10) (2005).</i>	32
<i>Figur 12 Viser en forhåndskalkyle for beregning av foreløpig verdianslag for en tomt. Hentet fra Meel et al. (2014).</i>	35
<i>Figur 13 Viser hvordan dekningsbidraget endrer seg, dersom tomteprisen er den eneste variabelen.</i>	36
<i>Figur 14 Viser de ulike typene eiendomsutviklere og hvilke informanter som har bidratt til oppgaven.</i>	63
<i>Figur 15 Viser metoder som anvendes ved tomteervervelse.</i>	92
<i>Figur 16 Viser hvilken risikovillighet informantene har.</i>	93
<i>Figur 17 Viser hvilke metoder som benyttes for styring av usikkerhet blant informantene.</i>	96
<i>Figur 18 Viser hvilke metoder informanten beytter med tanke på risikostyring.</i>	97
<i>Figur 19 Viser hvor mange informanter som benytter seg av en eiendomsportefølje og ikke.</i>	98
<i>Figur 20 Viser sekvensmodellen</i>	II
<i>Figur 21 Viser iterativ fasemodell</i>	III
<i>Figur 22 Viser et eksempel på inndeling i en SWOT-analyse</i>	LIII
<i>Figur 23 Viser et eksempel på en risikomatrise</i>	LIII
<i>Figur 24 Viser et eksempel på et ballongkart</i>	LIII

Tabelliste

Tabell 1 Viser estimert tidsbruk i en utviklingsprosess gjengitt av Leikvam et al. (2014).....	17
Tabell 2 Viser de ulike eiendomssegmentene og deres kjennetegn.	18
Tabell 3 Viser ulik dekningsgrad med variable tomtepriser. Hentet fra Meel et al. (2014).....	36
Tabell 4 Viser et oppsett for anslag av risikopremie. Hentet fra Meel et al. (2014).	37
Tabell 5 Viser et eksempel på nåverdiberegning av kontantstrøm (1000 kr) med veiet kapitalkostnad som diskonteringsrente.....	37
Tabell 6 Viser metoder for usikkerhetsstyring.	39
Tabell 7 Viser metoder for risikostyring.....	41
Tabell 8 Viser mindre holdbare kjennetegn på kvalitative og kvantitative tilnærminger, fra Johannsen et al. (2011) og Jacobsen (2005).	44
Tabell 9 Viser resultatene fra empirien av typen reguleringsutvikler.	64
Tabell 10 Viser resultater fra empirien av typen rehabiliteringsutvikler.	66
Tabell 11 Viser resultater fra empirien av typen konverteringsutvikler.	70
Tabell 12 Viser hvilke informanter som har medvirket i til denne typen utviklere.	74
Tabell 13 Viser resultater fra empirien av typen nybygg/bolig- utvikler.	74
Tabell 14 Viser i hvilken grad de presenterte verdivurdering verktøyene blir benyttet av eiendomsutviklerne..	110
Tabell 15 Viser i hvilken grad eiendomsutviklere benytter seg av metoder for styring av usikkerhet.....	112
Tabell 16 Viser i hvilken grad de presenterte metodene for risikostyring benyttes.....	113

Formelliste

Formel 1 Viser en generell formel for yield og en for nettoyield.	38
--	----

1 Innledning

1.1 Bakgrunn og tema for oppgaven

Eiendomsutvikling er en vesentlig del av bygg-, anlegg- og eiendomsnæringen. I et verdiskapnings perspektiv er det Norges nest største enkeltnæring etter oljenæringen (Leikvam et al. 2014). Med en så stor verdiskapning er det ønskelig at bransjen blir mest mulig profesjonalisert og opparbeider seg en basiskunnskap innen grunnleggende teorier og metoder (Leikvam et al. 2014). På tross av dette kan bransjen oppfattes som uakademisk og adhocpregede beslutningsprosesser (Leikvam et al. 2014).

Eiendomsutvikling er en lang prosess, der tidligfase er helt avgjørende for hvilken verdiskapning man klarer å oppnå med prosjektet (Leikvam et al. 2014). Eiendomsutvikling kan defineres som:

”En omformnings- og verdiskapningsprosess som omfatter et komplekst sett av oppgaver. På forhånd lar oppgavene seg vanskelig definere i detalj, bortsett fra at det fysisk blir produsert anlegg, bygninger og gulvarealer for etablering av nye eiendomsenheter/matrikkelenheter for salg, utleie eller eventuelt byggherrens/prosjekteiers egen bruk. Sluttproduktet og den fysiske-institusjonelle produksjonsprosessen som leder frem til produktet er altså enklere å avgrense enn de initierende faser og oppgavene i disse fasene. De er i utpreget grad avhengig av eiendomsutviklers forretningsidé (-er), av mulighetene for realisering av denne ideen, av potensiell utviklingseiendom i porteføljen, av bygge- og finansmarked, nødvendigheten av å akquirere utviklingseiendom, etc.” (Senter for eiendomsfag 2015).

Det aller viktigste fra definisjonen over er at fasene i en utviklingsprosess

”er i utpreget grad avhengig av eiendomsutviklers forretningsidé (-er), av mulighetene for realisering av denne ideen, av potensiell utviklingseiendom i porteføljen, av bygge- og finansmarked, nødvendigheten av å akquirere utviklingseiendom, etc.”

I følge Gehner (2008) er eiendomsutvikling kompleks og bør bestå av fire fagdisipliner:

- Arealplanlegger som kjenner eiendomsmarkedet.
- Arkitekter/ingeniører som kan foreta fysiske analyser.
- Juridisk/politiske analyser.
- Økonomiske analyser av kapitalmarkedet og eiendomsmarkedet.

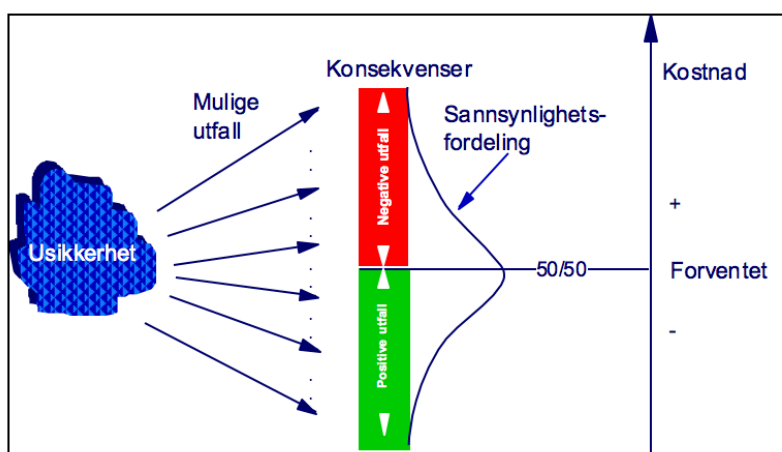
Innledningsvis nevnes fokusområder, og de viktigste er:

- Å kartlegge de ulike eiendomsutviklernes praksis, forretningsstrategi og fase områder.
- Finne suksessfaktorer som i stor grad kan sies å være gitt av de gunstige rammebetingelsene utviklerne jobber under.
- Kartlegge de ulike tilnærming til beslutningstaking.
- Hvilken risikopreferanse utviklerne har.
- Usikkerhetsstyring.
- Risikostyring.

I litteraturen finnes det ingen typeinndeling av utviklere, og det eneste skille som skisseres er de ulike eiendomssegmentene (se vedlegg 9.11). Denne tilnærmingen virker ikke å være dekkende for bransjen, og det ønskes å belyses i denne oppgaven. Oppgaven fokuserer på et helhetlig perspektiv på utviklingsprosessen fra ervervelse av tomt til ferdigstilt bygg, og usikkerheten de møter på veien.

”Usikkerhet er differansen mellom den informasjonene som er nødvendig for å ta en sikker beslutning og den informasjonen som er tilgjengelig på tidspunktet for beslutningen.”(Huseby et al. 1999).

Som det fremgår av Figur 1 er det utallige mulige utfall av usikkerhet. De usikkerhetselementene som fører til en positiv konsekvens, omtales som en mulighet, mens den negative konsekvensen vil være en risiko.



Figur 1 Viser hvordan usikkerhet kan ha negative eller positive konsekvenser. Hentet fra Agenda WPS. 16.03.2016

Ved å løse problemstillingen er det ønskelig at oppgaven skal styrke den positive usikkerheten og suksessfaktorer i forbindelse med eiendomsutvikling gjennom litteraturstudie, dialog med eksperter og empiri.

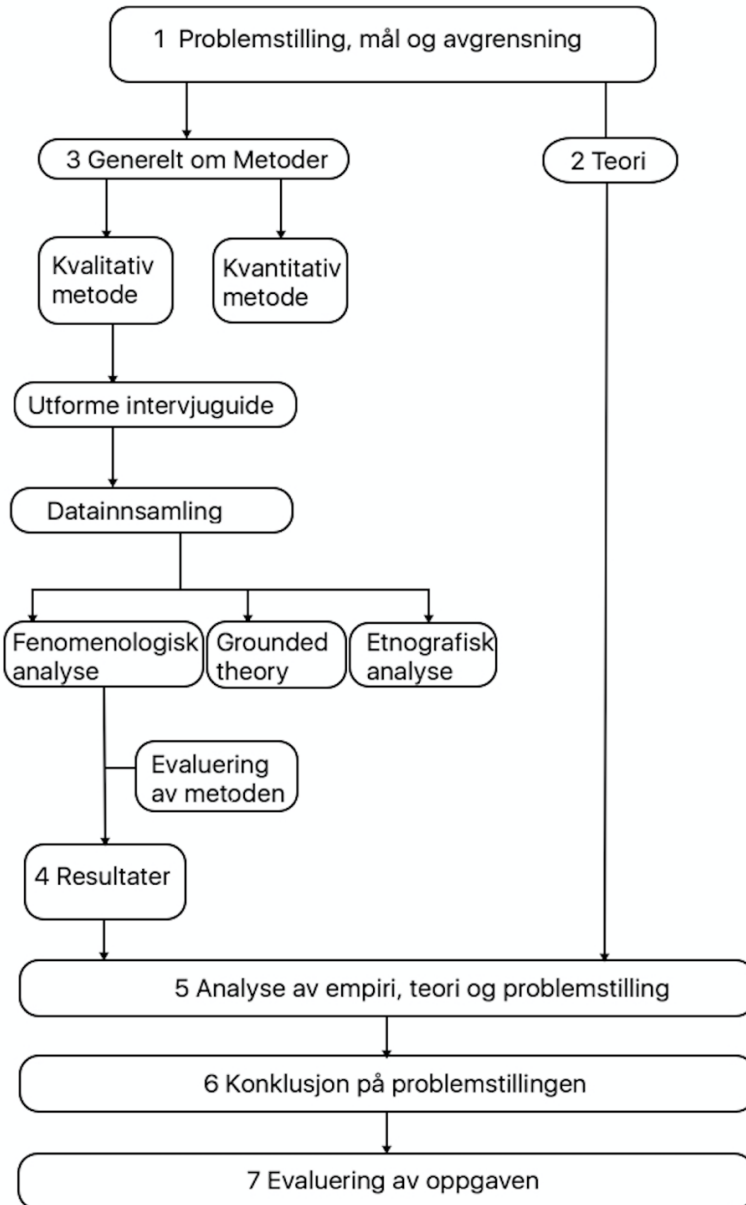
I tillegg vil oppgaven se på metoder som er benyttet i beslutningstaking, verdivurdering, usikkerhetsstyring og risikostyring. Metodene er mer eller mindre kjent i bransjen og kan suppleres med andre metoder fra andre bransjer som kan bidra til økt verdiskapning for utviklerne. De anbefalte metodene er ikke ment til å overstyre utviklernes teft, tvert imot må det sees som innspill som kan medføre økt effektivitet og verdiskapning.

1.2 Oppgavens oppbygging

Oppgavens oppbygging kan beskrives gjennom forskningsstrategien som er illustrert og beskrevet i avsnittet under.

1.2.1 Forskningsstrategien

Figur 2 viser forskningsstrategien om hvordan oppgaven er strukturert og bygget opp.

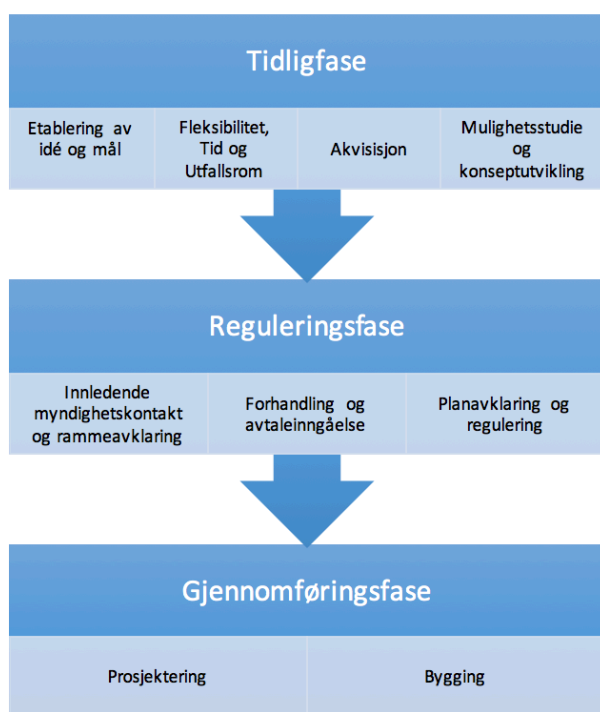


Figur 2 Viser forskningsstrategien for oppgaven.

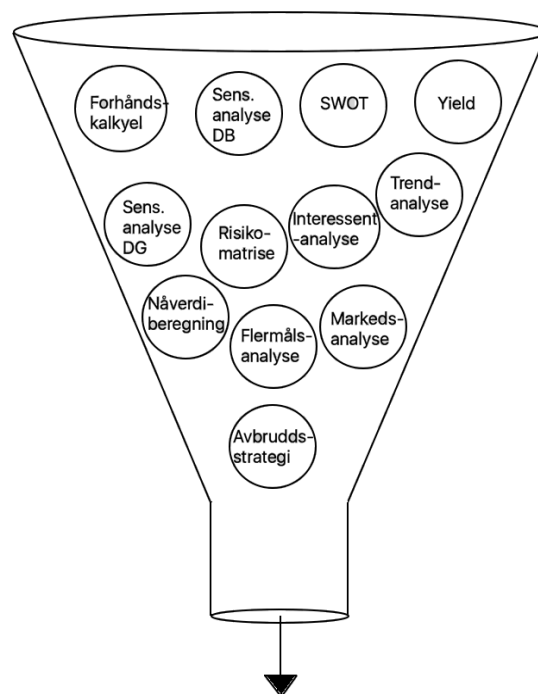
Forskningsstrategien er ment som en rød tråd for hvordan oppgaven er bygget opp, og tallene representerer de respektive kapitlene i oppgaven. Figuren viser når i prosessen empirien blir skaffet til veie og hvordan den videre anvendes for å få en mest mulig helhetlig perspektiv

rundt temaet som undersøkes. Det første kapittelet i oppgaven tar for seg problemstillingen, målene og avgrensningen for oppgaven. Dette vil være førende for både teori og metode kapittelet.

Teorikapittelet baserer seg på Tor Medalens iterative fasemodell for eiendomsutvikling i boken til Leikvam et al. (2014). Fasemodellen er et bilde av den komplekse og sammensatte prosessen som eiendomsutvikling er (Leikvam et al. 2014). Teorikapittelet kan illustreres gjennom to figurer. Figuren 3 viser noen av de viktigste elementene i en eiendomsutviklingsprosess, mens figur 4 viser de ulike metodene som kan benyttes av utviklere for å styre usikkerheten og risikoen i beslutningssituasjoner for derav oppnå økt verdiskapningen.



Figur 3 Viser de tre fasene: tidligfase, reguleringsfase og gjennomføringsfase.



Figur 4 viser hvilke økonomiske betraktninger, usikkerhetsmetoder og risikostyringsmetoder som kan anvendes i eiendomsutvikling.

De fremlagte metodene vil bli belyst i empirien. På bakgrunn av teori og empiri, vil noen av boblene i trekten bli anbefalt i kapittel 6.6 for å øke effektiviteten og minske usikkerheten. Etter teorikapittelet følger kapittel 3 som er metodekapittelet i oppgaven. I metodekapittelet går det frem hvilken forskningsmetode som er benyttet og hvorfor. Strukturen i metodekapittelet fremgår av figur 2, der intervjuguiden blir utformet og videre til gjennomføring av intervjuer, bearbeiding av intervjuene og valgte analysemetoder. Etter metodekapittelet blir resultater fra empirien presentert i en forgreningsstruktur og en

sammenfattet tabell som setter alle informantene i én type utviklere, kapittel 4.1 og 4.2. Dette er sentralt i oppgaven for at leseren skal kunne få en helhetsforståelse av intervjuene før analysen presenteres. Punkt 5 er analysen og blir presentert som en trianguleringstrakt der teori, empiri i konteksten av problemstilling blir satt sammen i en helhetlig drøftelse. Etter analysen kommer konklusjonen, punkt 6 som første element i diskusjonskapittelet etterfulgt av evaluering av oppgavens ytre kontekst i fagmiljøet eiendomsutvikling, og en egen evaluering av oppgavens validitet og struktur.

1.3 Problemstilling, mål og avgrensning

Forskningsspørsmålene og problemstillingen vil bli besvart ved hjelp av:

- Litteraturstudie i teorigapittelet og i metodekapittelet.
- Dialog med eksperter på området (se vedlegg 9.11).
- Datainnsamling (empiri) med informantene.

1.3.1 Problemstilling og forskningsspørsmålene

”Hvordan oppnår de ulike typene eiendomsutviklere økt verdiskapning gjennom proaktiv styring av usikkerhet i eiendomsutvikling?”

Proaktiv styring handler om å forberede seg, gripe inn, eller kontrollere en forventet forekomst eller situasjon, spesielt negative eller vanskelige. Man er forutseende og gjør handlinger ut ifra det. I denne konteksten handler det om å redusere risiko og utnytte mulighetene. For å ha en proaktiv holdning må eiendomsutvikleren ta hensyn til usikkerheten i beslutningsgrunnlaget. Det vil si å være i forkant av usikkerhetene og risikoene ved beslutningstaking og styre usikkerhetene gjennom beslutningene.

Forskningsspørsmål til problemstilling

For å kunne svare på problemstilling er det utarbeidet fire forskningsspørsmål.

Forskningsspørsmålene er ment som milepæler, og når disse er besvart vil det være mulig å trekke en konklusjon til problemstillingen. Forskningsspørsmålene som er utarbeidet fra problemstillingen må ikke forveksles med spørsmålene som blir stilt til informanten i intervjuguiden.

1. Hvilke faser består eiendomsutvikling av, og hva innebærer de ulike fasene?

Forskningsspørsmålet vil bli behandlet teoretisk og vil lettere gi svar på hva som er viktig for hver utvikler og deres suksesskriterier. Fra teorien om tidligfase, reguleringsfase og gjennomføringsfase kan man plukke ut elementer som er med på å tydeliggjøre hva som definerer de ulike typene utviklere. Hvilke fase eiendomsutvikleren praktiserer i, vil ha mye å si for deres syn på muligheter, usikkerhet- og risikostyring ved eiendomsutvikling.

2.Hvilke typer eiendomsutviklere finnes og hvilke verdivurderinger benytter de seg av ved tomteervervelse?

I dialog med eksperter innenfor eiendomsutvikling går det frem at det finnes fire typer eiendomsutviklere. Den norske litteraturen som er undersøkt belyser ikke dette, og det som finnes i internasjonal litteratur er ikke overførbart i norsk sammenheng. Dette har med forskjellige sammenligningsgrunnlag, styresett, lover og regler, se vedlegg 9.11.

3.Hvilken tilnærming har de ulike utviklerne til proaktiv styring av usikkerhet og hvordan avdekker de mulighetene som ligger i eiendomsutvikling?

For å besvare dette spørsmålet er det stilt flere ulike spørsmål i intervjuguiden, som blir belyst i empirien og senere drøftet i analysekapittelet. Det er ikke lett å vite hva en eiendomsutvikler baserer sine beslutninger på, men min hypotese er at de baseres på:

- Kompetanse
- Teft
- Erfaring
- Magefølelse
- Metoder

4.Hvordan fremskaffes informasjon som beslutningsunderlag, og hvordan foretas beslutninger av eiendomsutvikleren?

I siste delen av teorikapittelet blir metoder anvendt av bransjen belyst. Dette forskningsspørsmålet er også delt inn i flere forskningsspørsmål i intervjuguiden for å kunne besvares. Dette vil komme frem i både resultatet og analysen. Målet er å komme med anbefalinger til utviklere om hvilke metoder som kan være egnet i ulike situasjoner for å se muligheter som vil gi økt verdiskapning.

1.3.2 Mål

Oppgavens mål kan dels i to deler; effektmål og resultatmål. Effektmål beskriver hvilken virkning det skal ha for eiendomsutviklere å nå resultatmålene (Klakegg, 2003).

Effektmål

- Eiendomsutviklere skal oppnå større forståelse av deres posisjon som utvikler i markedet, deres konkurransefortrinn og muligheter.
- Studien skal bevisstgjøre eiendomsutviklere på deres prosesser og strategier, og avdekke mangler ved verktøy eller metoder i teorien.
- Oppgaven skal fungere som en veiledning for nye og erfarne utviklere på hvor lang tid en utviklingsprosess tar, og hvilke utfordringer de kan og vil møte på gjennom en utviklingsprosess.
- Det er ønskelig å komme med konkrete anbefalinger som skaper økt verdiskapning for utvikleren samtidig som det blir mer effektive og mindre byråkratiske beslutninger.

Resultatmål beskriver hvilke konkrete mål/resultater som skal oppnås i løpet av oppgaven (Klakegg,2003).

Resultatmål

- Finn ut hvilke typer eiendomsutviklere som finnes, og hva som kjennetegner dem og skiller dem fra de andre typene utviklere.
- Kartlegge tidsbruken i et utviklingsprosess.
- Undersøke om teorien brukes i praksis, eller om det er store avvik med tanke på verktøy i beslutningsprosesser, usikkerhetsstyring og risikostyring.
- Se på hvilke muligheter som finnes i eiendomsutvikling.
- Se på hvilke metoder som kan implementeres i eiendomsbransjen fra andre bransjer.
- Finne ut om risikopreferanser har noen innvirkning på utviklerens usikkerhetsstyring.
- På bakgrunn av teori og empiri som fremkommer i oppgaven ønsker jeg at temaene som blir belyst og resultatene som blir avdekket kan bidra til å øke kunnskapsnivået om eiendomsutvikling for leseren, målgruppen og meg selv.

1.3.3 Avgrensning

På grunn av kompleksitet og omfanget i en utviklingsprosessen er det i teorikapittelet gjort betydelige avgrensninger i de ulike fasene. Det er kun teorien som er relevant for empirien og problemstillingen og som vil bli betraktet i oppgavens teoridel. Annen litteratur blir henvist til. Oppgaven ønsker kun å belyse utviklingsprosessen som jobber mot en fysisk endring av en eiendom. Det vil si at man foretar en transformasjon¹ av eiendommen enten fra

- Råtomt til et ferdig bygg.
- Konvertering av et bygg fra et formål til et annet.
- Renovere et bygg.

Det betyr at kun økonomisk verdiskapning ved en eiendom, også kalt ”transaksjonsutvikling”, ikke vil bli belyst i denne oppgaven. Den omfattende juridiske prosessen om kontraktinngåelse med grunneier og alternative oppgjør vil ikke bli belyst i oppgavens teoridel. Det vil heller ikke bestemte lover som naturmangfoldloven, jordskifteloven, friluftsløven og forurensningsloven. Heller ikke forvaltningsdelen av et bygg vil bli omtalt i oppgaven, men det er viktig å vite at flere informanter også innehar denne rollen. Det er fler utviklere som har det som utgangspunkt når de konverterer og rehabiliterer bygg. Det vil si at det er kun U-en i FDVU² som blir omtalt i denne oppgaven.

Det er mye interessant stoff som man gjerne skulle ha fordypet seg i, men det er også viktig å vite hva som er nødvendig teori for å belyse problemstillingen og ikke.

¹ Transformasjon: også kalt en omdannelse (snl.no)

² FDVU- Forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling.

2 Aktuell teori om eiendomsutvikling

I dette kapitlet vil teorigrunnet som oppgaven bygger på bli presentert. Ettersom usikkerhetsstyring tilknyttet eiendomsutvikling er relativt nytt, er deler av litteraturen hentet fra finans, prosjektstyring og juss (Weng, 2012; Dahl, 2015).

2.1 Hva er eiendomsutvikling?

Eiendomsutvikling har ingen generell definisjon og defineres etter hvem man spør. En god og dekkende definisjon er gitt av Weng (2012):

”Med eiendomsutvikling menes idémessig konseptuering, planformell håndtering, teknisk endring og transaksjoner med fast eiendom med sikte på verdistigning eller annen form for arealbasert verdistigning både fra et foretaks- og samfunnsmessig perspektiv”.

I figur 5 er det vist hvor enkelt en eiendom kan utvikles og oppnå en arealbasert verdistigning. Her er det en bonde som har gjort om en del av jordene sine til en golfbane, og med det oppnår en verdistigning. Dette er et eksempel på en fysisk endring av en tomt fra et formål til et annet.



Figur 5 Viser et bilde tatt ved Grini Golfklubb.

2.2 To ulike modeller av eiendomsutviklingsprosessen

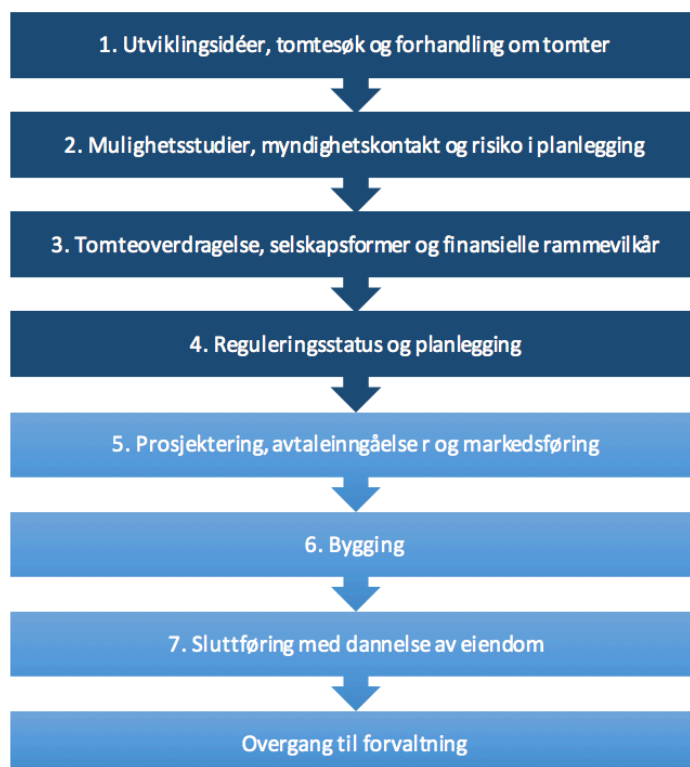
Det er utarbeidet to relativt like modeller for definering av faser i eiendomsutvikling som vil bli presentert i dette kapittelet:

- Sekvensmodellen av Røsnes & Kristoffersen.
- Iterativ fasemodell med tilbakekobling av Tor Medalen.

Sekvensmodellen

Sekvensmodellens hovedmål er å få mest mulig kunnskap og innsikt omkring utvikling av eiendom og kan sees i figur 6. Modellen er utarbeidet av Røsnes et al. (2014) og fremgår i sin helhet i deres bok *Tidligfase*.

Eiendomsutvikling består av en omfattende mengde forskjellige aktiviteter. Modellen er faseinndelt i to faser: tidligfase og gjennomføringsfase, der tidligfase består av de fire første sekvensene, mens gjennomføringsfasen består av de fire siste sekvensene. I følge Røsnes et al. (2014) bør avslutningen av en sekvens markere en nødvendig forutsetning for oppstart av neste sekvens. Innen hver sekvens er det flere gjøremål. Røsnes et al. (2014) skriver at det ikke trenger å foreligge stive funksjonelle bindinger mellom de forskjellige gjøremålene og man må derfor ikke forstå hver sekvens som en rigid fase i utviklingsprosessen. Modellen utelukker likevel ikke at man utfører flere aktiviteter parallelt i tid. Det er viktig å påpeke at hver sekvens vil kunne relateres til eksterne forhold som påvirker gjøremålene internt i prosjektet, og dermed noe av usikkerheten i gjennomføringen. Modellen er åpen for å suppleres med innspill fra andre type modeller.

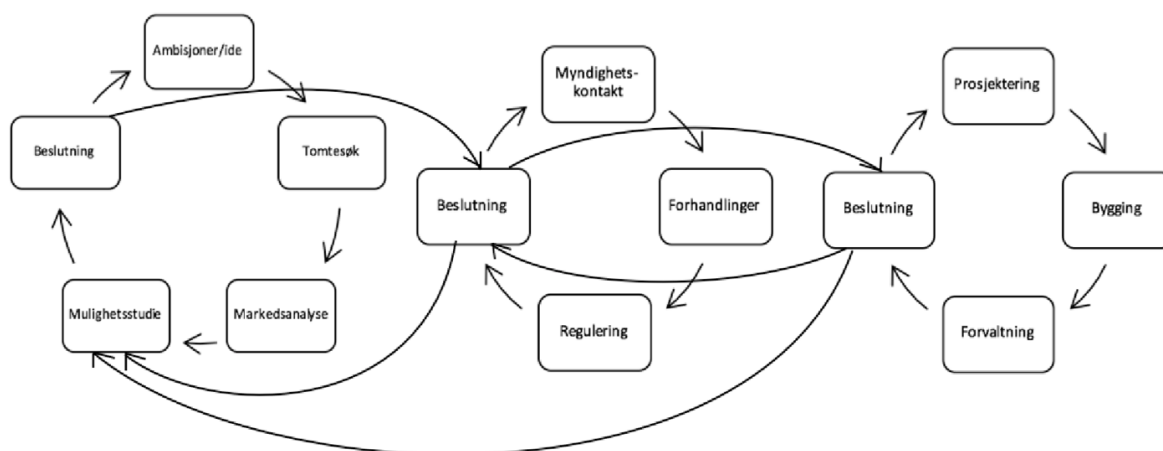


Figur 6 Viser sekvensmodellen til Røsnes et al. 2014

Iterativ fasemodell

Den andre tilnærming til faser i eiendomsutvikling blir presenter av Tor Medalen i boken *Eiendomsutvikling* av Leikvam et al. (2014). Tor Medalen har sett på modeller fra amerikansk litteratur og kommet frem til en justert fasemodell basert på norske forhold.

Eiendomsutvikling er dynamisk, og prosessene som er knyttet til utvikling vil nesten alltid inneholde endringer i større eller mindre omfang. Medalen beskriver at eiendomsutvikling som en iterativ prosess med flere steg i prosessen og kan sees i figur 7. Der tidligfase er den første sirkelen, reguleringsfasen sirkel nummer to og gjennomføringsfase er sirkel nummer tre. Disse stegene har et etterprøvningsbehov for å sjekke at de fortsatt leder fram til målet, eller om det er nødvendig å revidere prosessen eller målet. I følge Leikvam et al. (2014) er det fristende å se på eiendomsutvikling som en faseinndelt prosess. Erfaring viser at det ofte blir behov for fleksibilitet, og at man går tilbake til foregående trinn, som man trodde man var ferdig med. Usikkerhet er årsaken til prosjektenes behov for fleksibilitet. Usikkerheten øker typisk når prosjektene løper over lang tid. Jo lengre varighet et prosjekt har, desto større er risikoen for at de opprinnelige rammebetingelsene som gjaldt da prosjektet ble besluttet er endret. Forskning viser at vellykkede prosjekter har blitt gradvis tilpasset etter muligheter og



Figur 7 Viser Tor Medalens iterative fasemodell fra Leikvam et al. (2014)

rammebetingelser. Det er ingen prinsipiell forskjell mellom de to modellen, men inndelingen i den iterative fasemodellen gjenspeiler i større grad inndelingen som bransjen kjenner seg igjen i (Leikvam et al. 2014). Det er viktig å være klar over at deler av prosessen og enkeltfaser har større muligheter og større risiko enn andre. Eiendomsutviklere vil ha størst fokus på de fasene hvor grunnlaget for gevinst legges, og de fasene hvor risiko minimeres. Det største fokuset på risiko, muligheter og gevinst blir lagt i tidligfase for begge modellene. Begge modellene fungerer som en rekke knagger å forankre utviklingsprosessen på. Det er med den iterative fasemodellen teorikapittelet blir bygget opp i denne oppgaven.

2.3 Tidligfase

I dette avsnittet vil tidligfasen og de viktigste elementene bli belyst. Tidligfase består av:

- Idéfase og etablering av mål.
- Akkvisisjon.
- Markedsanalyse som kun blir belyst i korte trekk, men som kan lese mer om i Leikvam et al. (2014).
- Mulighetsstudier og konseptutvikling.

Disse elementene bør være på plass før man går videre med utviklingsprosessen.

2.3.1 Idéfase og etablering av mål

Det er fire punkter man kan jobbe ut ifra som eiendomsutvikler, disse bør i følge litteraturen være på plass før man går videre i utviklingsprosessen (Leikvam et.al 2014):

1. Man må ha en klar definert idé, som danner grunnlaget for målet.
2. Idéen må være realistisk. Utvikleren må ha nødvendige egenskaper for å kunne nå målet, for eksempel kompetanse og kapital.
3. Man må være tro mot idéen så lenge forutsetningene holder, og samtidig ha en strategi for å håndtere situasjonen hvis forutsetningene endres gjennom et utfallsrom.
4. Man må bestemme seg for et fleksibilitetsnivå, og være klar over konsekvensene ved innskrenkning og utvidelse av dette rommet.

Disse stegene er en prosjektintern prosess i organisasjonen og knyttet til felles målforståelse, og driftsmidlene internert. I noen tilfeller foreligger det ikke fullstendige kontrollmuligheter fra prosjektorganisasjonens side, ved for eksempel ytre påvirkningsfaktorer (Røsnes et. al 2014). Det kan være lurt å sette opp en aktørliste basert de ressursene utvikleren velger å knytte til seg og deres roller i prosjektet for deretter å gjennomføre en aktøranalyse.

De er direkte involvert i prosjektet og er med på å forme prosjektet. Gjennom en aktøranalyse finner man høyst sannsynlig den riktige fagkompetansen til det rette prosjektet. Det er viktig å vise juridisk og teknisk aktsomhet ved bruk av konsulenter. Utvikleren må vite hvor ansvaret ligger og hvor grensesnittet mellom faglig rådgivning og forretningsmessig beslutning skal plasseres (Røsnes et.al 2014). Det er viktig at prosjektgruppen etablerer en strategi for hvor man vil, og hvordan man skal komme dit. I den drøftes mål, egne ressurser, samarbeidspartnere, motkrefter, mulige virkemidler m.m. Dette er med på å skape rammene for prosjektet og kartlegge egenskaper ved eiendomsobjektet. En eiendomsutvikler bør være

klar over at ethvert prosjekt som gjennomføres vil gi et bilde overfor omverdenen av hva utvikleren står for, og hvilken rolle han vil spille i samfunnet (Leikvam et. al 2014). Andre forhold som utvikleren må ta høyde for er media, pressgrupper, naboer og andre interessentgrupper som ikke har de samme formelle kanaler og vedtak bak seg som kommunen har. Slike interesser må man forholde seg helt ryddig til, og bør behandles på samme måte som alle andre interessenter (Leikvam et al. 2014; Weng 2012). I følge Leikvam et al. (2014) er det viktig at utvikleren ikke undervurderer disse gruppene og foretar en interessentanalyse. I motsetning til planmyndighet og sektorinteresser kan man i sitt planarbeid relativt mye lettere avvise synspunktene til slike interessenter. Et annet paradoks er hvilken påvirkning de har på politikerne. En utvikler bør derfor fokusere på politiske signaler, politiske fortolkninger, og praksis i liknende saker (Leikvam et al. 2014; Røsnes et al. 2014). Om media og pressgrupper blir en utfordring for en utvikler eller ikke vil være avhengig av flere faktorer. Ofte er det den første utvikleren som møter på de største utfordringene og neste man går klar (Leikvam et al. 2014; Røsnes et al. 2014). Det er her ifølge Røsnes et al. (2014) vist seg at det største presset fra interessegrupper og konfliktsøkende lokalpresse finnes i byer og tettsteder.

Alle prosjekter defineres som unike, med klare definerte mål, og er gjennomføringsmessig avgrenset med hensyn til tid, kostnader og bemanning (Jessen, 2005). Før man ferdigstiller idé og mål bør man skaffe seg den tryggheten om at prosjektets idé og mål er gode nok ved å skaffe til veie tilstrekkelig underlagsmateriale for beslutningstaking. Ved all prosjektoppbygging forsøker man å få en optimal prosjektorganisasjon, der man realiserer målet innenfor de tidsmessige og økonomiske rammene, og med riktig kvalitet på leveransen (Leikvam et al. 2014). Prosjektet bør også være skreddersydd til eiendomsutviklerens strategi.

Fleksibilitet

Ifølge Austeng et. al (2005) bør utvikleren ha et handlingsrom der fleksibiliteten avdemper virkningene av usikkerheten. *Fleksibilitet er "muligheter for fysiske endringer for å dekke ulike behov som oppstår underveis og inn i driftsfasen. God fleksibilitet betyr at endringer kan gjennomføres raskt, kostnadseffektivt og med minst mulig forstyrrelser for brukeren"*. Som oftest har fleksibilitet en verdi og har en tilknyttet kostnadsside. Dersom prosjektet måles mot investeringskostnader og ikke totaløkonomi, vil investeringer i fleksibilitet bli nedprioritert. Ifølge Leikvam et al. (2014) vil dette medføre suboptimaliseringer som konsekvens.

Utfallsrommet

Prosjektets utfallsrom har gjerne en øvre og nedre grense for avkastning, og ikke et eksakt mål (Samset, 2008). Utfallsrommet omfatter de løsninger og resultater som prosjektet sannsynligvis vil ende opp med. Eiendomsutvikleren bør definere et akseptabelt utfallsrom, beskrevet gjennom fysiske eller økonomiske resultater. Prosjekteier bør deretter drøfte og beslutte aksjoner som gjør at utfallsrommet begrenses innenfor et område som er praktisk og økonomisk håndterlig. Finnes det ikke et alternativ B til planen bør man vurdere en avbruddsstrategi, innen akseptable kostnadsmessige rammer (Leikvam et al. 2014).

Avbruddsstrategi

I følge Leikvam et al. (2014) er det fornuftig å ha en avbruddsstrategi dersom markedet skulle endre seg til det negative eller prosjektet må stoppes i byggeperioden. Det er viktig at man tenker på hva som eventuelt vil bli et restområde, slik at innflyttede ikke føler at de lever i et steinbrudd. Man bør derfor ha en nøye plan for hvilket område som bør bygges ut først og sist. Det er en erkjennelse at oppstart og avbrudd koster penger. Det er derfor viktig at man i rimelig grad tar hensyn til slike eventualiteter ved verdifastsettelse av en utviklingstomt (Røsnes et al. 2014).

Tid

I følge Leikvam et al. (2014) og Røsnes et al. (2014) er tid er en kritisk parameter i eiendomsutvikling og gir utfordringer i forbindelse med kapitalkostnader, konkurrentutfordringer, markedsvisninger og porteføljetilpasninger. Eiendomsutvikling er en tålmodighetsprøve, med en forvente tidshorisont på 5-10 år fra ervervelsestidspunkt til utbygging. God kontakt med planmyndigheter er et viktig suksesskriterium når det gjelder tidskontroll i den planlagte prosessen. Tabell 1 viser estimert tidsbruk i et utviklingsprosjekt. Av tabellen går det frem at offentlig godkjenning står for en vesentlig del av tidsbruken. Avviket 2-8 år for kommuneplanen har å gjøre med tomtens reguleringsstatus og reguleringsformål (Leikvam et. al 2014).

Tabell 1 Viser estimert tidsbruk i en utviklingsprosess gjengitt av Leikvam et al. (2014)

Hva	Tid
Få areal inn i kommuneplanens arealdel	2-8 år
Etablere idé, foreta en mulighetsstudie	½-1 år
Utarbeide reguleringsplan, avvikle nødvendig samråd	½-1 år
Frist for førstegangsbehandling etter plan og bygningsloven	3 mnd.
Høring/oppsummering/2.gangs behandling/sluttbehandling	6-12 mnd.

Man må være klar over at det også foreligger en klageadgang som kan påklages til fylkesmannen. På denne måten hefter det en risiko til prosjektet også etter at et planvedtak foreligger, selv om risikoen er betydelig lavere. I tillegg må man påberegne tid til bygging. Vanlig byggetid for et leilighetskompleks med størrelsesorden 30-50 enheter kan ta ca. 16 måneder. Et prosjekt som går på skinner har en tid på ca. 4 år, men da regnes man som heldig (Leikvam et al. 2014; Røsnes et al. 2014).

2.3.2 Akkvisisjon

Akkvisisjon defineres som *"fordelaktig ervervelse"* og utdypes med *"arbeid for å skaffe kjøper"* ifølge store norske leksikon (2009). Akkvisisjon kan sees på som en enkelt hendelse. I en akkvisisjonsprosess foretar man en mulighetsstudie og en økonomisk verdivurdering av eiendommen før man tar en avgjørelse på kjøp eller ikke. Det kan være lurt å kontakte konkurrenter eller medaktører som har operert i de samme områdene tidligere (Leikvam et al. 2014; Røsnes et al. 2014).

De fleste utviklere er opptatt av reguleringsstatusen på tomten ved akkvisisjon. Er tomten uregulert kan eiendommen gi store merverdier (Røsnes et al. 2014). Det kan forklares med at all verdiskapning skjer på utviklers hånd, mens utvikling av regulert eiendom kan gi mindre uttelling, da andre aktører gjerne har tatt del i verdiskapningen tidligere, f.eks. i tilknytning til et foregående eiendomssalg (Røsnes et al. 2014).

2.3.3 Markedssegmentene

Markedsarbeidet kan være samarbeid mellom utvikler, megler, reklame- og kommunikasjonsrådgivere, arkitekter mm. De fleste utviklere er flergangsaktører og har mye kunnskap å ta med seg inn i mulighetsstudiet, konseptutvikling og markedsarbeidet (Leikvam

et al. 2014). I følge Leikvam et al. (2014) og Røsnes et al. (2014) finnes det fem markedssegmenter i eiendomsbransjen. I tabell 2 fremgår de i korte trekk og utfyllende beskrivelse kan finnes i Leikvam et al. (2014) og Røsnes et al. (2014). Alle informantene som medvirker i denne oppgaven er representert i minst et av eiendomssegmentene.

Tabell 2 Viser de ulike eiendomssegmentene og deres kjennetegn.

Segment	Kjennetegn
Bolig	<p>Hvem er den potensielle kunden? Hva er kundens behov, økonomiske muligheter og preferanser. Tomtens forutsetninger kan kun tas stilling til ved ervervelse.</p> <p>Prisvurdering kan gjøres på to måter: 1. Ta stilling til kundens betalingsevne og regn ut hvor mye man har disponibelt for boligkjøp. 2. Regn ut hvor mye det vil koste å produsere en bolig basert på nøkkeltall.</p> <p>Utvikleren bør ha klart for seg at dersom kostnadene er lavere enn betalingsevne, har man stor sjanse for å lykkes med salg av prosjektet.</p>
Næring	<p>I motsetning til boligsegmentet bygges en betydelig andel av næringsbygg på spekulasjon. Ofte står de med et krav fra finansinstitusjoner om utleie før lån. Flere aktører er eiere av eget bygg. De som bygger for andre er opptatt av <i>fleksibilitet og generalitet</i>. At eier identifiserer seg med bygget eller har en historisk forankring er viktig. Pris- og verdisetting er normalt en direkte funksjon av den leieinntekten som eiendommen kan innbringe. Næringssegmentet er et transparent marked, med løpende publiseringer av statistikk over ledighet og prisnivå.</p>
Kontor	<p>Bedriftens behov for plassering av arbeidskraft. Stasjonert der arbeidskraften er stor. Faktorer som spiller inn og styrer tilbud og etterspørselen i markedet er: 1. Sysselsettingsutvikling. 2. Økonomiske konjunkturer.</p> <p>Leiemarkedet er i stor grad relatert til realøkonomien, og endringer i finansielle størrelser medfører treghet i markedet og påvirker tilbud/etterspørsel, og realisasjonstid av nye kontorbygg. Sett over tid er det en nesten syklisk svingning i kontormarkedet.</p>
Handel	<p>Det mest politiserte markedet med tanke på reguleringsformål.</p> <p>Knyttet til tre forhold: 1. Byutvikling, byvekst og bosettingsmønster 2. Infrastrukturbygging som vei, kollektivløsninger og parkeringsløsninger. 3. Handelsvaner og utvikling av handelskonsept.</p> <p>Nybygg av handel har kun skjedd i begrenset omfang og utvidelse av eksisterende har skjedd i stort omfang.</p> <p>En trend er at det er vekst i omsetning, men at antall utsalgssteder er synkende.</p>

Logistikk	<p>Utbygging er tett knyttet til byutvikling og generell vekst i handel.</p> <p>Riktig beliggenhet i forhold til varer inn og ut er den viktigste faktoren for suksess i dette segmentet.</p> <p>Utfordringer: Lageranleggets arealbehov kjennetegnes med store tomter med lav utnyttelse.</p> <p>Lokalisering: Utenfor bysentrum, men ikke lenger fra kunden enn at logistikk-løsninger er kostnadseffektive.</p> <p>Segmentet er i sterk utvikling, drevet av teknologiutvikling innen automatisering, byvekst, byomforming. Byvekst fører til prisvekst på tomtearealer som senere kan transformeres.</p>
-----------	--

2.3.4 Mulighetsstudier og konseptutvikling

Mulighetsstudier blir brukt for å danne et underlag for å vurdere hvilken utviklingsprosess som er nødvendig, og hvilket utviklingspotensial tomten har med tanke på gjeldende regulering (Røsnes et.al 2014). Hensikten er å overbevise den andre parter om at prosjektet er glimrende og vinne medspillere til utviklingsprosessen. Mulighetsstudier er en slags samlebetegnelse for rene kalkyler, prosessvurderinger, tekniske analyser, volumberegninger og tegningsmateriale. Det fremgår av Leikvam et al. (2014) og Røsnes et al. (2014) at vurderingen av et mulighetsstudium ofte bygger på utviklerens ”*magefølelsen*”. Magefølelsen er eiendomsutviklerens dyrekjøpte erfaring. Mulighetsstudiet er et viktig beslutningsunderlag for å kunne vurdere ervervelse av et eiendomsobjekt, og hovedhensikt er som oftest å synliggjøre mulighetene. Det er viktig å være klar over at mulighetsstudiet er ren ferskvare som er skreddersydd for et bestemt vedtak (Leikvam et al. 2014). En viktig forutsetning for tilfredsstillende bruk av mulighetsstudier er at målene for prosjektet er avklart på forhånd (Røsnes et. al 2014).

Formålet med å utvikle et konsept er å legge til rette for å finne den totalt sett beste løsningen, sikre et godt grunnlag for gjennomføring av prosjektet, samt å være i stand til å stanse prosjekter dersom det ikke er godt nok (Leikvam et. al 2014). Konseptene bør være reelle løsningsalternativer og gjensidig utelukkende. Samtidig skal de ha felles egenskaper som gjør at de løser det samme problemet eller tilfredsstiller det samme behovet, bare på forskjellige måter. For at et konsept skal være vellykket må det føre fram til den ønskede effekten på en måte som medfører at det skaper et riktig resultat med fornuftig ressursbruk (Leikvam et al. 2014). For å lykkes må konseptutviklingsprosessen være målrettet og systematisk bygget opp.

For å sikre en god målformulering og derav et godt konsept er det viktig i følge Leikvam et al. (2014) at:

- Prosessen er ryddig med klare roller og ansvar, og at alle parter blir hørt og får delta.
- Prosessen er gjennomsiktig og det er kjent hvem som har bestemt hva, når og på hvilket grunnlag.
- Gjennomføringen er profesjonell, og baserer seg på nøytralitet, balanserer ulike hensyn og har et vidt perspektiv. Den skal videre baseres på kunnskap, fakta og være realistisk.

Gjennom prosjektet vil man møte på mange utfordringer og da er det spesielt viktig å være bevisst på hvilke utfordringer som angår prosjektet. Disse kan være knyttet til prosjekts kompleksitet, konflikter eller usikkerhet (Leikvam et al. 2014).

2.4 Reguleringsfasen

Reguleringsfasen består ifølge Leikvam et al.(2014) og Røsnes et al.(2014) av:

- Myndighetskontakt.
- Rammeavklaring.
- Forhandlinger og avtaleinngåelse.
- Regulering.

2.4.1 Innledende myndighetskontakt og rammebetingelser

I følge Leikvam et al. (2014) er myndighetskontakt begrenset til drøfting av faktiske forhold og rammer for utviklingen. Offentlige myndigheter vil sjeldent gå inn i en realitetsdrøfting før man har sendt inn en formell sak. Det de kan komme med er gode råd vedrørende nødvendig prosess. I noen tilfeller kan det i tillegg være fordelaktig å ta kontakt med det politiske nivået i kommunene om det er et omstridt prosjekt. Det er ikke slik at politikerne kan komme med klare opplysninger, men signalene kan bidra til å kunne fatte riktig igangsettingsbeslutninger og ervervelsesbeslutninger. Rammebetingelser finner man gjennom eksisterende reguleringsstatus, som angir hva de offentlige reguleringsreguleringene tillater av arealutnyttelse på den potensielle utviklingseiendommen. I alle tilfeller må utbygger sette seg inn i reguleringsvilkårene for utarbeidelse av byggesøknaden før det kan sendes til offentlig behandling med sikte på innvilgning (Røsnes et. al 2014). Etablering av personlige relasjoner til et bredt spekter av aktører i ens omverden, også ansatte i relevante offentlige organer, kan virke positivt inn på informasjonsspredning i senere prosjekter (Leikvam et al. 2014).

2.4.2 Forhandlinger og avtaleinngåelser

Opsjoner

En opsjon er en rettighet, men ingen forpliktelse til å erverve en eiendom eller deler av en eiendom. I dag er dette den vanligste måten å erverve seg en utviklingsrettighet. Det gir utvikleren tid til å undersøke kritiske forhold ved tomten før betaling. Opsjonene er ofte tidsbegrenset og betales med et honorar til grunneier/eiendomsbesitter. Det kan være et engangsbeløp, en årlig utbetaling, etablering av deleierskap, eller ekstra høyt honorar om prosjektet blir vellykket. En opsjonspremie/honorar refunderes sjeldent om et prosjekt skrinlegges, men trekkes ofte ifra den endelige kjøpesummen dersom parten blir enige om å gjennomføre kjøpet. Opsjonspremien er det man betaler for å kunne inngå opsjonsavtalen, og

er på sett og vis en forsikringspremie for å redusere risikoen i prosjektet (Leikvam et. al 2014; Røsnes et.al 2014).

Oppgjørstidspunkt

På grunn av kostnader knyttet til kapital vil betalingsutsettelse, eller ”selgerkreditt”, være positivt for en utvikler. Da blir partene enige om et utsatt betalingstidspunkt, ofte når utvikleren får enklere tilgang på kapital. Ofte kan man bli enige om et tidsrom for betaling, for eksempel ved vedtatt reguleringsplan, godkjent byggesøknad eller ferdigstilt bolig. Dette regnes som kjente milepæler i bransjen. Med denne løsningen kan både kjøper og selger profitere, i følge Leikvam et. al (2014) og Røsnes et al. (2014).

2.4.3 Planavklaring og regulering

Regulering av en eiendom etter plan- og bygningsloven er den fasen som gir den formelle rammen utvikleren må forholde seg til når det gjelder utforming av prosjektet. Det er ekstremt viktig med grundig innhenting av informasjon før reguleringsarbeidet kan starte (Leikvam et al. 2014).

Ifølge Leikvam et al. (2014) og Røsnes et al. (2014) er fasen viktig av flere grunner.

- Fasen anses som den fasen som gir størst verdiøkning.
- Det er her man har størst risiko til verdiøkning/verditap.
- Det kan være tid- og ressurskrevende.

I tidligfase har man ofte lite informasjon, og av det følger stor usikkerhet. Ettersom prosjektet skrider frem blir forholdet endret, og man ender opp med mye informasjon og lite usikkerhet (Leikvam et. al 2014). Dette vil bli drøftet i kapittel 2.7 om usikkerhet.

I noen tilfeller vil man vurdere nytten av informasjon man samler inn, mot kostnaden ved å skaffe den til veie. Det er mange utviklere som betrakter risiko som en mulighet og dermed en potensiell oppside i et prosjekt. Dette er fordi utvikleren mener han har bedre kompetanse enn andre til å håndtere bestemte faser. Da kan utvikleren optimalisere prosjektet bedre enn andre. Hovedhensikten med innhenting av grunnlagsinformasjon kan oppsummeres i tre punkter (Leikvam et al. 2014; Røsnes et. al 2014):

- Avdekke alle forhold som kan ha innvirkning på prosess og resultat.
- Kostnads- og risiko vurdere de ulike postene.
- Rangere postene og bestemme hvordan de skal håndteres.

Det er viktig at eiendomsutvikleren tar stilling til den innhentede informasjonen og forholder seg kritisk til informasjonen. Det betyr at utvikleren må gjøre seg opp en mening om forholdet, og vurdere hvordan man skal håndtere problemstillingene (Leikvam et al. 2014). Ifølge Leikvam et al. (2014) er en hver reguleringssak unik, men det er likevel tre hovedposter som er felles for dem alle:

- Fysiske forhold.
- Konkurranses forhold.
- Formelle forhold.

2.4.3.1 Fysiske forhold

Med en stor tomt følger som oftest en lav utviklingskostnad pr. kvm salgbart/utleiebart areal, ifølge Leikvam et al. (2014). Det hender at utvikleren glemmer at prosjektet som bygges er en funksjon av nærområdet de bygger i. Et fysisk forhold som i økende grad har blitt satt fokus på, er grunnforhold, som omfatter forurenset grunn, rasfare og stråling. Forurenset grunn er vanlig å finne i transformasjonsområder (industri eller forsvarsaktivitet), men kan også finnes andre steder. Hva slags grunn og hvor man skal plassere bebyggelsen basert på grunnforhold kan lese om i Leikvam et al. (2014). Andre fysiske forhold som utvikleren må ta høyde for er sol og utsyn som også et krav fra planmyndighetene. Andre forhold som utsikt er derimot ikke et krav (Røsnes et al. 2014). Utvikleren ønsker en regulering som er fleksibel. Dette kalles "blandet formålet" med få bindinger og gir utvikleren mange muligheter og fleksibilitet ved endringer i markedet (Røsnes et al. 2014).

2.4.3.2 Konkurransesforhold

Ikke alle tomter har like gode kvaliteter med tanke på beliggenhet, lys, utsikt, pris etc. Da er det viktig å vurdere om det er mulig å kompensere for lavere kvaliteter ved å gjøre spesielle grep ved egen tomt, eller fokusere på andre deler av markedet. Det kan være aktuelt å vurdere konkurrentenes konsept og kompetanse. Om man vet at konkurrentene har likeverdig tomt, men er i besittelse av konsept eller kompetanse som utkonkurrerer din virksomhet, kan man vurdere en avbruddsstrategi (Leikvam et al. 2014). Det samme gjelder for rene prisvurderinger. I mange tilfeller kan det være en god strategi å følge i enkelte konkurrenters fotspor, i håp om å nyte godt av de innledede og ofte kostnadskrevene utviklingsgrep som for eksempel infrastruktur gitt av kommunen tidligere (Røsnes et al. 2014).

2.4.3.3 Formelle forhold

Det er helt avgjørende som eiendomsutvikler å vite hvordan plansystemet fungerer i Norge (Leikvam et al. 2014; Røsnes et al. 2014; Weng 2012).

I dette avsnittet vil derfor de sentrale lovene bli presentert, hvem som er planmyndighet, hvilke typer planer og forskrifter som utviklere må forholde seg til (Leikvam et al. 2014).

Plan- og bygningsloven

I boken kort og godt om fast eiendom av Bull et. al (2015) står det: *”Myndighetene er gjennom ulike lover gitt utstrakt makt til å regulerer bruk av fast eiendom.”* Av PBL §1-1 står det: *”Formålet med plan- og bygningsloven er å samordne statlige, regionale og kommunale oppgaver og sikre at vedtak etter loven fremmer en bærekraftig utvikling til det beste for den enkelte, samfunnet og fremtidige generasjoner”* (PBL, 2008). Bærekraftig utvikling er ensbetydende med samfunnsutvikling der dagens behov imøtekommes uten å forringe muligheten for fremtidige generasjoner. Det er kommunen som har mandat til å bestemme hva slags formål de ulike arealene i kommunen skal brukes til i samråd med statlige myndigheter på fylkes- og kommunenivå (Leikvam et al. 2014).

Planmyndigheter

I Norge finnes det tre planmyndigheter, der de tre nivåene må samordne sin planlegging og komme med innspill til hverandre for å sørge for at deres interesser blir ivaretatt (Leikvam et. al 2014).

- Staten er planmyndighet for viktige interesser i en kommune.
- Fylkeskommunen er planmyndighet for regionale interesser.
- Kommunen er planmyndighet for kommunale områder og interesser.

De fleste planer vedtas av kommunen. Kommunens rolle som planmyndighet er generelt rettet mot styring av omgivelsesutvikling. Av spesiell viktighet for byggevirksomheten i markedsledet byutvikling er den valgfrihet kommunens planmyndighet har til å bestemme hvor, når og hvordan det skal utarbeides reguleringsplan. Den danner så reguleringsstatus for kommende prosjekter, og hvem som kan utarbeide slike planer (Røsnes et al. 2014). Det er plan- og bygningsmyndighetene gjennom sin reguleringsmyndighet plikt til å påse at prosjektforslaget oppfyller alle krav til fysiske løsninger (Røsnes et al. 2014).

Kommuneplanens arealdel (§11-16 Plan- og bygningsloven av 2008)

Dette er kommunens overordne styringsinstrument for å ivareta kommunens egne anliggende, nasjonale og regionale mål og oppgaver. Kommuneplanen består av en samfunnsdel som omhandler mål og strategi som helhet og en arealdel som fungerer som et verktøy. Denne planen fastsetter hvilke områder som kan bygges ut og ikke. Den forteller også hvilke prinsipper og forutsetninger som ligger til grunn for en detaljert planlegging, samt vern og bruk av arealer. Dette er juridisk bindende og kan ikke påklages til overordnede organer. I denne planen beskriver politikerne hva de ønsker å bruke arealene i kommunen til (Røsnes et al. 2014). Dersom det foreligger kommunedelplan for område man er interessert i, så vil en slik plan normalt være mer detaljert og avklarende enn arealdelen til kommuneplanen. Dersom prosjektet man tenker å starte opp får ønske om en mer helhetlig sammenheng med et større område. Kan det hende at kommunen må utarbeide en kommunedelplan først (Røsnes et al. 2014).

Reguleringsplanen (§12-8-12-12 Plan- og bygningsloven av 2008)

Ifølge Leikvam et al. (2014), Røsnes et al. (2014) og Bull et al. (2015) er reguleringsplanen et detaljert plankart med bestemmelser og beskrivelser som fastsetter hvordan et avgrenset område skal anvendes og eventuelt bebygges. Det skal alltid foreligge en detaljert reguleringsplan før det kan gis tillatelse til større bygge- og anleggsarbeider. Det betyr at kommunen kan kreve at det foreligge en reguleringsplan når kommuneplan og kommunedelplan har fastlagt at det skal lages reguleringsplan før byggetiltak. Forskjellen på en arealplan og en reguleringsplan er at reguleringsplanene kan påklages. Ser man lovendringene over lengre tidsrom har utviklingen gått i retning av mer omfattende regulering over et bredere spekter av saksområder. Det kan være gjennom mer detaljerte krav til fysisk utforming, forberedelser til planlegging og forhåndsvurdering av planer og prosjekter. I tillegg til ansvarlighet fra utviklingsaktørenes side og til den offentlige vedtaksprosessen som generelt bidrar til å utvide arenaene for samhandling (Leikvam et al. 2014; Røsnes et al. 2014). I dag utarbeides i gjennomsnitt 80% av landets reguleringsplaner av private aktører. Dette avspeiler en markert rolleendring, fordi private reguleringsplaner tidligere baserte seg på en unntaksbestemmelse i loven. Tidligere var det kommunen som både initierte og utarbeidet reguleringen (Røsnes et al. 2014). Reguleringsplanen har mange likhetstrekk med kommuneplanens arealdel, men det er særlig på ett punkt hvor rettsvirkningene av

reguleringsplaner rekker lenger; reguleringsplanen er grunnlag for et ekspropriasjonsvedtak³. Kommunens mulighet til å vedta reguleringsplaner og innvilge dispensasjoner gjør planverktøyet mer fleksibelt. På den andre siden er det viktig at kommunen ikke endrer kommuneplanene for ofte. Dersom kommuneplanene stadig endres med reguleringsvedtak og dispensasjoner, vil det svekke forutsigbarheten for grunneier, utvikler og andre bruksrettshavere i området (Leikvam et al. 2014; Røsnes et al. 2014; Bull et al. 2015).

I tillegg til plan- og bygningsloven er det viktig at eiendomsutvikleren har kjennskap til byggeteknisk forskrift - TEK 10 også kalt byggeteknisk forskrift (Lovdata.no). Samlet sett er plan og bygningsloven og Tek 10 rammeverkene for hva som er lov og mulig å bygge på en eiendom (Weng 2012).

Områdeplan og detaljplan

Dette er en plan som skal klargjøre et større område for utbygging og det er opprinnelig kommunen som skal utarbeide denne planen og fremme planen for behandling. De siste årene har man sett tendenser til at kommunen og private aktører har utarbeidet planforslaget sammen, som deretter blir fremmet videre for behandling av kommunen (Leikvam et al. 2014). Områdeplanen er kommunens ansvar, og detaljplan som er knyttet til prosjektet eller tiltak og utarbeidet av initiativtakere (Røsnes et al. 2014). Dersom det ikke finnes en områdeplan bør utbygger være forberedt på at kommunen vil ønske eller kreve områderegulering.

Ifølge Røsnes et al. (2014) bør detaljregulering gjøres i nært samarbeid med kommunene for å øke den gjensidige forståelsen omkring begrunnelsen og utformingen av prosjektet. Dette kan øke sjansene for et godt resultat.

Rekkefølgebestemmelser

Det er ofte krav om at visse vilkår må være oppfylt for at bygging skal igangsettes. De fleste ligger utenfor utbyggerens kontroll og kravene vil være begrunnet i kapasitetsmangel eller for

³ Ekspropriasjon kommer fra latin; ex: ut av – proprius: egen. Ekspropriasjon, tvungen avståelse av eiendomsrett eller andre formuesrettigheter mot full erstatning.

<https://snl.no/ekspropriasjon>

lite dekning. Kapasitet og dekning går på den forsynende infrastrukturen (vei, vann og avløp, elforsyninger og varme) og kan medføre store kostnader for utvikleren (Leikvam et al. 2014). Mange av rekkefølgebestemmelsene kan erstattes ved bruk ved utbyggingsavtaler, forutsatt at kommunen har fattet overordnet vedtak om bruk av slike avtaler for aktuelle formål i det gjeldene område (Røsnes et al. 2014).

Utbyggingsavtale

Ifølge Leikvam et al. (2014) er det mange kommuner som forlanger at utbyggeren skal inngå utbyggingsavtaler for å få lov til å bygge. Denne avtalen vil kunne definere hva en utbygger må bekoste av fellestiltak for at bygging kan gjennomføres. Infrastrukturen må vurderes på selvstendig grunnlag med hensyn på kapasitet og hensiktsmessighet. Disse opplysningene om egenskaper til teknisk anlegg i området gis av kommunens tekniske etat. Dette må avklares i forkant og behovet for oppgradering må tas med som en usikkerhetsfaktor og bør inngå i kalkylene (Røsnes et al. 2014).

I samme gruppe av kostnader kommer også krav fra andre offentlige eller halvoffentlige foretak. Dessverre er det blitt mer og mer vanlig at statlige og andre offentlige etater eller infrastrukturforetak som jernbaneverket, EL-verket etc. ønsker å få sine anlegg oppgradert ved å pålegge utbygger å ta kostnadene (Leikvam et al. 2014; Røsnes et al. 2014).

Andre offentlige rammebetingelser og samfunnsikkerhet

Ifølge Røsnes et al. (2014) har plan- og bygningsloven nå krav om utarbeidelse av risiko- og sårbarhetsanalyser (ROS-analyser). Analyser skal vise om området er egnet for ulike typer bygging. Området med fare, risiko eller sårbarhet skal avmerkes i planen som hensynssoner (Røsnes et al. 2014).

2.4.4 Gjennomføringsmodeller pålagt av kommunen

Det finnes to gjennomføringsmodeller som utviklerne kan møte på og som de må forholde seg til. Det er samhandlingsmodellen og Offentlig Privat Samarbeid (OPS). Begge modellene er relativt nye, men vil sannsynligvis bli vanligere i fremtiden, ifølge Leikvam et al. (2014).

Samhandlingsmodeller

Med de samfunnsendringer som har skjedd, der stadig mer av initiativet til plangjennomføring påhviler (private) initiativtakere vil det kreve mer felles offentlig og privat innsats. Det vil

derfor bli et økende behov for gode samhandlingsmodeller (Leikvam et al. 2014). I Norge har vi ikke kommet særlig langt med denne modellen (Røsnes et al. 2014).

Offentlig Privat Samarbeid - OPS

OPS kan være inngripende i et utviklingsprosjekt og kan i ytterste konsekvens føre til full kostnadsovervelting på bygging av infrastruktur. Det vil si at utbyggeren må dekke kostnadene med å bygge ut nødvendig vei, vann og kloakk, pålagt gjennom rekkefølgebestemmelser gitt i reguleringsplanen (Leikvam et al. 2014). Dette kan dreie seg om beløp i 100-millioners størrelsen i følge Leikvam et al. (2014). For å forhindre dette er det utviklet et system der utbygger inngår avtale med kommunen om å bygge nødvendig infrastruktur for å realisere sitt prosjekt. Da opptrer utbyggeren på vegne av kommunene og blir dermed berettiget til de samme momsreglene som kommunen. Dette systemet kalles anleggsbidragsmodellen (Leikvam et al. 2014; Røsnes et al. 2014).

2.5 Gjennomføringsfasen

I følge Leikvam et al. (2014) er gjennomføringsfasen den siste delen av en utviklingsprosess, og kan deles inn i prosjektering og bygging.

2.5.1 Prosjektering

Når prosjekteringen starter er det besluttet å gjennomføre prosjektet. Da er hoveddelen av verdipotensialet i eiendomsutvikling sikret når reguleringen foreligger (Leikvam et al. 2014).

I prosjekteringsfasen er det mulig å optimalisere prosjektet og øke avkastningen.

Prosjektering er en detaljering av byggets tekniske utførelse og den siste muligheten for gjennomgang av løsninger og kvalitet. Det er vanlig at utvikleren henter inn konsulenter med fagkompetanse på dette tidspunktet. De kan være en ressurs som bidrar med gode ideer og løsninger som gir økt kvalitet og reduserte kostnader under byggingen. Samtidig er det viktig at utvikleren hindrer unødvendige kostnader knyttet til prosjektering og ”luker vekk” alle avsporinger fra prosjektet. Dette er en balansegang, ettersom utvikleren må stimulere til kreative løsninger som gir bedre kvalitet og bedre prosjektøkonomi. I den sammenheng kan det lønne seg å koble til en rådgiver som besitter bred fagkompetanse for å ivareta helhetsfunksjonen til prosjektet (Leikvam et. al 2014; Røsnes et. al 2014).

2.5.2 Bygging

Dette er den avsluttende delen av en eiendomsutviklingsprosess og er den mest kapitalintensive delen av en utviklingsprosess sammen med en tomteervervelse. Selve byggingen er et prosjekt og prosjektledelse inkluderer planlegging, utførelse, oppfølging, styring og avslutning. Ulike mål og incitamentene fra de ulike aktørene i et prosjekt er ikke unikt for byggefasen, men det blir ofte ekstra tydelig i byggefasen. Det er vanlig å bruke en gjennomføringsmodell som beskriver og avgrensede de ulike rollene i en byggeprosess og kan leses om i vedlegg 9.12. Gjennomføringsmodellen her går på valg av entreprisform og kontrahering. Det er viktig å skille mellom den gjennomføringsmodellen utvikleren velger å bruke og den modellen som kan bli pålagt av kommunen. Før utvikleren velger en gjennomføringsmodell kan det være lurt å ta hensyn til prosjektets modenhet, kompleksitet og lokalisering. I tillegg bør utvikleren ha en idé om:

- Hvordan situasjonen er i bygg- og anleggsmarkedet.
- Byggherrens organisering og kompetanse.
- Hvilke muligheter han ser og hans risikovillighet.

Når dette er kartlagt er det vanlig å velge en entreprise og en kontraheringsmetode. Det er viktig at utvikleren vet forskjellene mellom de ulike entreprisemodellene og fordelingen av risiko. Dette er dypere beskrevet i vedlegg 9.12. Dårlige vurderinger eller feilbeslutninger kan bli katastrofale, men det store usikkerhetsbildet er normalt mer oversiktlig i denne fasen. Det er fullt mulig å sikre nedsiden som kan lede til tap, gjennom forhåndssalg, utleie, definerte bygge kostnader gjennom en totalentreprise og gode banklån (Røsnes et al. 2014; Leikvam et. al 2014).

2.6 Risiko

Hendelser kan både ha en positiv og en negativ innvirkning; en positiv innvirkning regnes som en *mulighet* og en negativ innvirkning som *risiko* (Gehner, 2008; Klakegg, 2003).

Gehner (2008) definerer risiko som: ” *Sannsynligheten for en negativ innvirkning på en forventet verdi av et eiendomsutviklingsprosjekt forårsaket av usikkerheter om en hendelse som kan inntreffe og reduserer evnen til å påvirke hendelsen, etter at eiendomsutvikleren har ugjenkallelig tildelt sine knappe ressurser til dette prosjektet.* ”

En utvikler kan velge å investere i et prosjekt og vet da at det er en sannsynlighet for at en negativ hendelse kan inntreffe. Som oftest kan han også påvirke risikofaktorene i stor grad (Keizer, et.al 2002). På samme tid må denne muligheten sees på som begrenset ved mangel på kontroll, informasjon og tid. Hvis det var ubegrenset med tid til å bestemme hvilket alternativ som skulle velges, kunne man ventet til utfallet av den usikre hendelsen ble løst. Deretter kunne man velge det beste alternativet i ettertid (MacCrimmon et al. 1986). I eiendomsutvikling er effekten målt i tapt profitt, og er et viktig styringsmål for en eiendomsutvikler. Dette betyr at både sannsynlighet og konsekvens kan uttrykkes i kvalitative og kvantitative termer. Kompleksiteten i eiendomsutviklingen er stor, på den ene siden har man kvantitative nøkkeltall. Mens på den andre siden har man kvalitative komponenter som erfaring og regulering som kan gi feilaktige antakelser ettersom de baserer seg på utviklerens subjektive standpunkt (Royal Society, 1992).

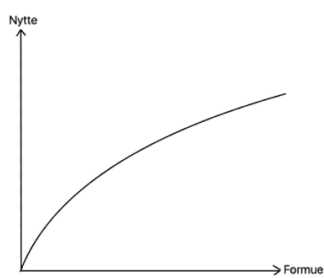
2.7 Risikopreferanser

Eiendomsutviklere møter daglig på risiko og tar risikobetonte beslutninger hele tiden. Alle vurderer risiko ulikt og har ulike holdninger til risiko. Holdningene til risiko kan deles inn i tre grupper: Risikoaverse, risikosøkende og risikonøytrale og kalles gjerne risikopreferanser (Snyder & Nicholson, 2008). En risikoavers utvikler ønsker å unngå å ta risiko og velger ofte en risikopremie for å ta risiko. De fleste investorer innen finans regnes som risikoaverse da de baserer sine beslutninger på finansiell teori og den tilknyttede risikoen ved en investeringen er usikkerhet rundt avkastning. Det er viktig at er en risikoavers eiendomsutvikler fokuserer mulighetssiden (Gehner, 2008). Nyttefunksjonen til en risikoavers individ er en konkav kurve dvs. en avtakende, men positiv helning og kan sees i figur 8. Det betyr at den neste kr. formue har mindre nytte enn den foregående (fallende marginalnytte).

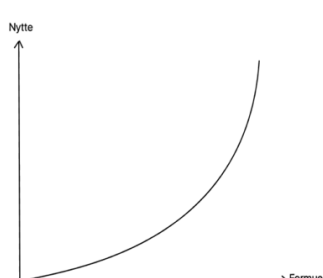
Et risikosøkende individ er ifølge Snyder et al. (2008) en som betaler for å ta en risiko. En risikosøkende person ser den forventede verdien som mindre enn den forventede nytten. En risikosøkende person har en konveks nyttefunksjon med en økende positiv helning noe som betyr at neste kr. formue gir større nytte enn den foregående (stigende marginalnytte). Figur 9 illustrerer en risikosøkende person.

En risikonøytral person er ifølge Snyder et al. (2008) ikke påvirket av risiko, og har kun som ønske å maksimere sin forventede avkastning. Utvikleren bryr seg ikke om risikoens størrelse. En risikonøytral person vil alltid velge det investeringsalternativet som gir høyest forventet avkastning uansett hva den tilknyttede risikoen er. En risikonøytral person har en konstant positiv helning, som betyr at neste kr. formue har samme nytte som den foregående (konstant marginalnytte) og kan sees i figur 10.

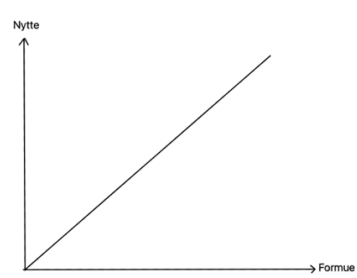
De fleste utviklere vil være opptatt av å redusere risiko gjennom en forsiktig fremtoning, men samtidig kreves det av utvikleren å ha en proaktiv holdning med kreativitet og nyteknung for å fortsette å være bærekraftig i fremtiden (Huseby et al. 1999).



Figur 8 Viser en risikoavers person



Figur 9 Viser en risikosøkende person



Figur 10 Viser en risikonøytral person

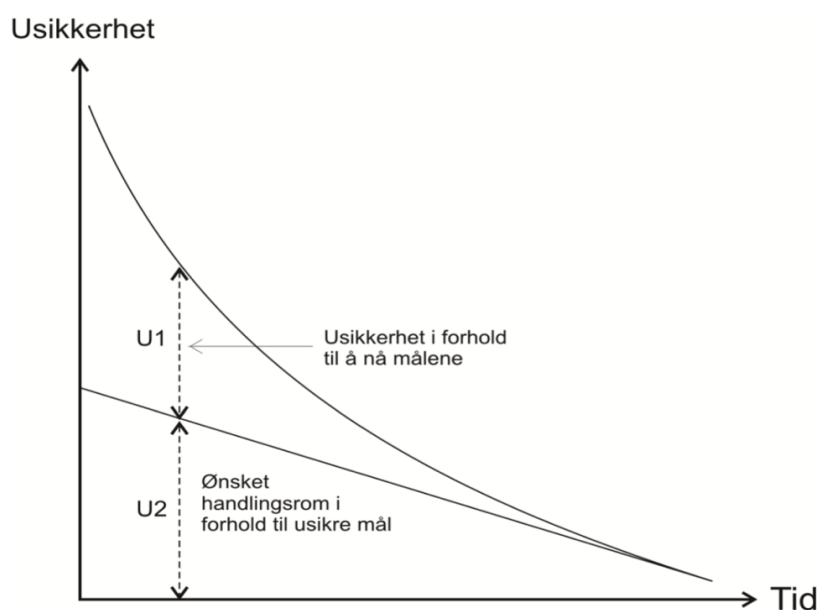
2.8 Usikkerhet

Usikkerhet i et prosjekt henger sammen med krav til mål og rammer. Usikkerhet har en tendens til å øke gjennom prosjektets omfang og kompleksitet (Leikvam et al. 2014; Austeng et al. (10) 2005).

Usikkerhet er alle mulige utfall et prosjekt kan oppleve som følge av ufullstendig informasjon og uforutsigbarhet knyttet til fremtidig påvirkning. Den totale usikkerheten til prosjektet er summen av alle usikkerhetselementene. De usikkerhetselementene som fører til en positiv konsekvens blir kalt *muligheter*, og negative konsekvenser blir kalt *risiko* (Austeng et al.(10) 2005).

Usikkerhetselementene har ulik sannsynlighet for å inntreffe, og de forskjellige usikkerhetselementene har helt forskjellige konsekvenser på prosjektets mål. Det er derfor av stor betydning at prosjektet blir styrt av metoder som systematisk kartlegger de ulike usikkerhetselementene i prosjektet. Det er helt avgjørende at man i usikkerhetsstyring har fokus på mulighetene som kan gi plass for nytenkning og kreativitet (Jordanger 2005).

I concept rapport 10 av Austeng et al. (2005) presenteres usikkerhet som en funksjon av målsetting og tiden i prosjektet. Det fremgår av figur 11 at U1 er størst i starten og avtar med tiden, når planen til utvikleren er på plass. U2 er også størst i starten, men avtar saktere enn U1, og varer lenger inn i prosjektforløpet. Størrelsen på U2 er subjektivt målt og oppstår i forbindelse med endringer i prosjekt- og rammebetingelser i løpet av startfasen.



Figur 11 Viser usikkerhet som en funksjon av målsetting og tid i et prosjekt. Hentet fra Austeng et al.(nr,10) (2005).

2.8.1 Usystematisk- og systematisk usikkerhet

I følge Austeng et al. nr.(10) (2005) er *usystematisk* usikkerhet faktorer som påvirker prosjektet enkeltvis. Det betegner konsekvenser av forhold som følger tilfeldige svingninger, og kan slå begge veier. For eiendomsutviklere med flere eiendommer vil det jevne seg ut over tid. Denne usikkerheten vil ikke påvirke en godt diversifisert portefølje (Klakegg, 2003; Austeng et al. 2005).

Systematisk usikkerhet er ifølge Austeng et al. nr.(10) (2005) den usikkerheten som virker likt på alle prosjektene i porteføljen. Denne typen usikkerhet lar seg ikke diversifisert bort selv i store porteføljer. Denne usikkerheten må håndteres spesielt og på et overordnet nivå av myndighetene (Klakegg, 2003; Austeng et al. 2005).Hvilke usikkerhetslementer dette innebærer kan leses om i Austen et al. nr.(10) (2005).

2.8.2 Diversifisering

Målet med diversifisering er å redusere den usystematiske risikoen for porteføljen av utviklingseiendommer. Har en utvikler flere eiendommer vil utvikleren oppleve at noen prosjekter blir fortere realisert enn andre og at prosjektene har ulike avkastninger. Ved hjelp av diversifisering vil de negative og positive effektene veie hverandre opp. Dette gjøres gjennom investering i ulike eiendomssegmenter (Austeng et al. 2005; Bodie et.al 2009).

2.8.3 Portefølje/Porteføljestrategi

I følge Leikvam et al. (2014) er en portefølje summen av alle eiendommene til en utvikler. Den er ofte strategisk bygget opp og baserer seg på utviklerens filosofi, mål og strategi. En strategi er å sikre stabilitet i virksomheten, og kan bestå av alle slags type eiendommer. I boken til Leikvam et al. (2014) og Røsnes et al. (2014) skjer nyervervelse av eiendommer som supplering og vekst i faser der eiendomsutvikleren har kapasitet til å håndtere nye prosjekter.

Porteføljestyring er; *”styring av en samling prosjekter som er styringsmessig og lønnsomhetsmessig uavhengige, og har individuelle mål.”* (Klakegg, 2003).

Porteføljetilpasning er et verktøy for risikospredning og en måte å opparbeide seg en tomtebank på (Leikvam, et.al 2014). For en langsiktig eiendomsutvikler vil det være av strategisk betydning å opparbeide en tomtebank, der man kan ta høyde for den langsiktige risikoen en utviklingsprosess innebærer (Røsnes et al. 2014).

Utfallet og tidshorizonten for hvert prosjekt er ikke så lett å kalkulere med hundre prosent sikkerhet. En tomtebank som er velstrukturert og strategisk oppbygd med hensyn på markedsutvikling, kan gi eieren en konstant strøm av årlig produksjonsvolum i form av byggeklare tomter og et godt grunnlag for vurdering av nye utviklingstomter. Med tanke på hvor, til hvilke formål og med hvilke egenskaper (Røsnes et al. 2014).

2.9 Verdivurderingsverktøy

I litteraturen trekkes det frem flere metoder for verdivurdering, styring av usikkerhet, styring av risiko og beslutningstaking (Leikvam et al. 2014; Røsnes et al. 2014). Disse vil bli presentert i avsnittene under og belyst i empirien og tilslutt drøftet i analysekapittelet.

Forhåndskalkyle

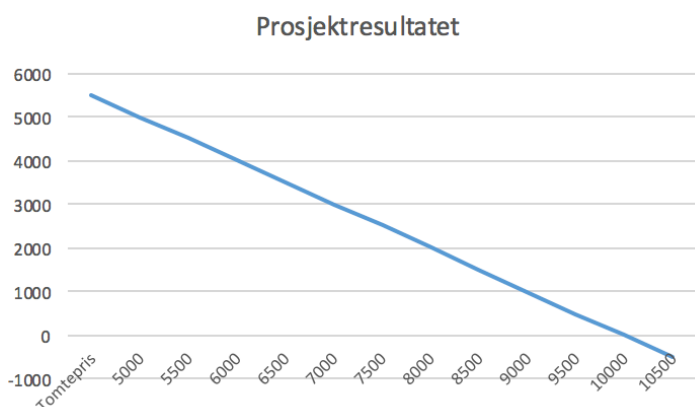
Det første man gjør i en forhåndskalkyle er å klargjøre formålet med verdifastsettelsen. Deretter ser man på egenskaper ved tomten, den påtenkte bebyggelsen, gjennomføringen og markedssituasjonen. Ved vurderingen av den økonomiske realiserbarheten i prosjektet, er det vanlig å benytte forhåndskalkyler, fulgt opp med følsomhetsberegninger og alternativbetraktninger. Denne forhåndskalkylen kan settes opp på forskjellige måter og ha forskjellig fokus, men en ting er felles og det er målet om å øke verdiskapning (Meel et al. 2014). I figuren under fremgår det et oppsett på en forhåndskalkyle basert på noen nøkkeltall.

Salgspris for salgbart boligareal	variabel	kr	42000 per kvm boligareal/salgsareal
Totalentreprise	(faste)	kr	28000 per kvm boligareal/salgsareal
Avgifter og gebyrer	(faste)	kr	500 per kvm boligareal/salgsareal
Salgskostnader	(faste)	kr	500 per kvm boligareal/salgsareal
Finanskostnader	(faste)	kr	1500 per kvm boligareal/salgsareal
Utbyggingsavtaler	(faste)	kr	1000 per kvm boligareal/salgsareal
Tomtepris-anslag	variabel	kr	5000 per kvm boligareal/salgsareal
DB(dekningsbidrag)- Byggherre	variabel	kr	5500 per kvm boligareal/salgsareal

Figur 12 Viser en forhåndskalkyle for beregning av foreløpig verdianslag for en tomt. Hentet fra Meel et al. (2014).

Følsomhetsanalyse med dekningsbidrag (DB)

I en forhåndskalkyle er det dekningsbidraget som blir lagt til grunn. Den bygger på stipulerte salgspriser og tomtepriser som det knyttes betydelig usikkerhet til. Tomteprisen er usikker helt frem til salgsvartalen foreligger, mens de andre verdiene er relativt faste og kan bestemmes via kalkulasjonsnøkler. Rivekostnader er noe utviklerne pleier å glemme i sine kalkyler og bør legges inn som en del av totalentreprisen ifølge Røsnes et al. (2014) og Meel et al. (2014). Tidsperioden for salg av boliger er også en usikkerhetsfaktor. Når forhåndskalkyle foreligger bør det være mulig å utføre en følsomhetsanalyse av variasjonen i dekningsbidraget, som følge av endringer i gjennomsnittlig salgspris per kvm. salgbart boligareal og endringer i tomtepris. Figur 13 viser hvordan prosjektresultatet (dekningsbidraget) endres når man endrer tomteprisen.



Figur 13 Viser hvordan dekningsbidraget endrer seg, dersom tomteprisen er den eneste variabelen.

Ved en tomtepris på 5000 ,- per kvm. boligareal/salgsareal har man ett dekningsbidrag på 5500,- per kvm. boligareal/salgsareal. Med en tomtepris på 11 000 ,- per kvm. boligareal/salgsareal vil man få et dekningsbidrag på -500 ,- per kvm. Boligareal/salgsareal. Med et negativt dekningsbidrag taper man

penger på prosjektet. Den samme kan gjøres ved å endre salgsprisen for salgbart boligareal. Da holdes alle de andre parameterne faste. Opplever man et negativt resultat lønner det seg å enten droppe prosjektet gjennom en avbruddsstrategi, leie ut midlertidig eller vente til tiden endrer seg. Dette illustreres i boken til Røsnes et al. (2014).

Følsomhetsanalyse med dekningsgrad (DG)

For å sammenligne prosjekter basert på fremtidig byggeaktivitet og prioritering av innsats, er det vanlig å benytte dekningsbidrag som et lønnsomhetskriterium. Omregner man dekningsbidraget i prosent av salgspris, får man dekningsgraden som er en bedre indikatorer ifølge Meel et al. (2014). Skulle marginene i prosent vise seg å ligge for lavt i forhold til andre prosjekter, kan man enkelt finne ut hvor mye tomteprisen må reduseres med. Eventuelt må andre kostnader reduseres før prosjektet kan være aktuelt å gjennomføre. Det er bare følsomhetsanalysene basert på dekningsgrad som blir vist i tabellen under. Dekningsbidraget og regneeksempler kan finnes i Meel et. al (2014).

Tabell 3 Viser ulik dekningsgrad med variable tomtepriser. Hentet fra Meel et al. (2014).

Prosjektpris totalt (1000 kr)	Gjennomsnittlig salgspris per kvm. Boligareal (kr)							kvm (i 1000)	20
	39000	40000	41000	42000	43000	44000	45000		
	780000	800000	820000	840000	860000	880000	900000		
Tomtepris	80000	9,0 %	11,3 %	13,4 %	15,5 %	17,4 %	19,3 %	21,1 %	
	85000	8,3 %	10,6 %	12,8 %	14,9 %	16,9 %	18,8 %	20,6 %	
	90000	7,7 %	10,0 %	12,2 %	14,3 %	16,3 %	18,2 %	20,0 %	
	95000	7,1 %	9,4 %	11,6 %	13,7 %	15,7 %	17,6 %	19,4 %	
	100000	6,4 %	8,8 %	11,0 %	13,1 %	15,1 %	17,0 %	18,9 %	
	105000	5,8 %	8,1 %	10,4 %	12,5 %	14,5 %	16,5 %	18,3 %	
	110000	5,1 %	7,5 %	9,8 %	11,9 %	14,0 %	15,9 %	17,8 %	
	115000	4,5 %	6,9 %	9,1 %	11,3 %	13,4 %	15,3 %	17,2 %	
	120000	3,8 %	6,3 %	8,5 %	10,7 %	12,8 %	14,8 %	16,7 %	

Ønsker man en mer avansert regnemåte kan man ta utgangspunkt i renter på egenkapital og fremmedkapital med en anslått risikopremie for egenkapitalen. Da finner man hva som er en akseptabel veiet kapitalkostnad for prosjektet.

Risikopremien knyttet til usikkerhetsmomentene er: totalentreprise, markedet, salg, myndighetenes plankontroll, godkjenningen av byggesaker og kontroll med utførelse (Meel et al. 2014). Når anslagene for risikopremiene er satt utfører man en nåverdiberegning med veiet kapitalkostnad som diskonteringsrente. I praksis kan risikopremier basere seg på erfaringstall med en øvre og nedre grense eller erfaring. Selv om man har tilstrekkelig med forutsetninger for å utføre en slik analyse, vil beregningene i betydelig grad være bygget på skjønn. Ved tomteervervelse er det også viktig å vurdere risikopremien dersom det ikke blir noe utbygging eller forsinkelse, og risikopremien kan settes til null. Ved å gjennomføre en nåverdiberegning vil man vurdere om avkastningen på kapitalen vil være tilfredsstillende over tid. Verdien av eiendommen vil påvirkes av hvor mye likviditet som bindes og den risikoeksponeringen man må ta for å gjennomføre prosjektet (Meel et al. 2014). Det er viktig å være klar over at entreprisekostnaden oppgis ofte som kroner per kvm. brutto eksklusive merverdiavgift. I et boligprosjekt må det da legges til merverdiavgift og omregnes til salgbart bolig/leilighetsareal (Røsnes et al. 2014). Eksempel på nåverdibetraktning, utregning av veiet kapitalkostnad og dekningsgrad kan finnes i Røsnes et. al (2014), det er kun oppsettet for anslag av risikopremie og en visuell fremstilling av nåverdiberegningen som blir presentert i hhv. tabell 4 og 5.

Tabell 4 Viser et oppsett for anslag av risikopremie. Hentet fra Meel et al. (2014).

Risikofaktorer	Type risiko	Ingen risiko	Lav risiko	Høy risiko
Entreprise	Bygging	-	8%	10%
Salg	Marked	-	12%	18%
Tomtekjøp og kontroll	Regulering	10%	14%	18%

Tabell 5 Viser et eksempel på nåverdiberegning av kontantstrøm (1000 kr) med veiet kapitalkostnad som diskonteringsrente.

År nr.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	Total
Kontantstrømfaktor	2 008	2 009	2 010	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015	2 016	
Tomteinvestering	-	-	-	-50 000	-50 000					-100 000
Byggherre, utv./adm.	-	-500	-500	-1 000	-2 000	-2 000	-500	-500	-500	-7 500
Avgifter/gebyrer	-	-	-	-3 000	-5 000	-2 000				-10 000
Totalentreprise	-	-	-	-120 000	-220 000	-220 000	-	-	-	-560 000
Salgskostnader	-	-	-	-1 000	-3 000	-4 000	-1 000	-500	-500	-10 000
Utbyggingavtale	-	-	-	-2 000	-8 000	-8 000	-2 000	-	-	-20 000
Sum kostnader	-	-500	-500	-177 000	-288 000	-236 000	-3 500	-1 000	-1 000	-707 500
Salgsinntekter	-	-	-	100 000	200 000	400 000	100 000	20 000	20 000	840 000
Netto kontantstrøm	-	-500	-500	-77 000	-88 000	164 000	96 500	19 000	19 000	132 500
Diskonteringsssats	1	1	1	1	1	0	0	0	0	-
Diskontert kontantstrøm	-	-440	-387	-52 524	-52 841	86 687	44 901	7 782	6 851	40 028

Yield

Yieldberegning benyttes primært i næring, kontor og handelssegmentet. Yield er den årlige direkteavkastningen av prosjektet og må ikke forveksles med prosjektets avkastning. I følge Leikvam et al. (2014) er forskjellen på yield og prosjektavkastning at yelden er årlig avkastning mens prosjektets avkastning er en engangsavkastning. Prosjektavkastningen mottar utvikleren kun etter et at prosjektet er realisert. Som regel er eierkostnaden kjent sammen med leieinntekten og da er det den enkelte utvikleres krav til yield som avgjøre hvilken markedsverdien bygget har for utvikleren. På mange måter gjenspeiler yieldkravet risikovilligheten til de ulike utviklerne med sin egenkapital. I følge Leikvam et al. (2014) vil yelden i et normalmarked variere fra 2-7%. Et usikkerhetsmoment i yieldberegningen er om man har tilstrekkelig innsikt i selgerens kostnadsføring. Forutsetningen for å få til en god yieldberegning gjennomføres etter like kriterier og på et korrekt beregningsgrunnlag. Nettoyield er den vanligste formen for yieldberegning blant eiendomsutviklere. Eierkostnader er: driftskostnader, avsetninger, skatt, rentekostnader og forvaltningshonorar. Jo lavere yelden er jo bedre har investeringen vært (Leikvam et al. 2014). Formelen for yield og nettoyield er gitt under:

Formel 1 Viser en generell formel for yield og en for nettoyield.

$$\frac{\text{Leieinntekt} - \text{eierkostnader}}{\text{Markedsverdi}} = \text{yield} \quad \frac{\text{Leieinntekt} - \text{mislighold} - \text{eierkostnader}}{\text{kjøpeprisen av eiendommen}} = \text{Nettoyield}$$

I masteroppgaven til Halseth (2012) finner man flere betraktninger av yieldberegning for næringseiendommer.

Avkastningskrav

I boken til Røsnes et al. (2014) Meel et al. (2014) og Leikvam et al. (2014) går det frem at kalkylene ofte fokusere på avkastning av egenkapital eller av totalkapitalen. Løper prosjektet over flere år og med høy usikkerhet bør man bruke avkastning av totalkapitalen. Kravet til fortjeneste og avkastning vil variere avhengig av risiko og interne krav hos utvikler. En slik enkel kalkyle bør stort sett være på nivå med 15 % av salgsverdi og i en kontantstrømsanalyse bør avkastningen på totalkapitalen ikke være under 12%, mens avkastningen på egenkapital ikke bør komme under 20%. Alt regnet før skatt.

2.9.1 Metoder for usikkerhetsstyring

Det er viktig å være klar over at begrepene risikostyring og usikkerhetsstyring benyttes om hverandre i eiendomsbransjen. I prosjektledermiljøet har man nå et økende fokus på usikkerhetsstyring, og prøver å trekke klare grenser mellom begrepene (Jordanger 2005).

”Usikkerhetsstyring er en kontinuerlig aktivitet for å analysere og følge opp usikre forhold i prosjektet og gjennomføre forbedringstiltak.” (Holte consulting, 2016). En følsomhetsanalyse er nært beslektet med usikkerhetsstyring, og har som mål å kombinere resultater fra usikkerhetsanalysen med nødvendige tiltak (Drevland et al. 2005). Det bør derfor utarbeides en plan for usikkerhetsstyring som bør inneholde en oversikt over de vesentlige usikkerhetsområdene i utviklingsprosessen, i tillegg til mulige konsekvenser og planlagte tiltak. Dette kan gjøres gjennom kontinuerlige styringsprosesser som baserer seg på periodiske statusrapporter eller kvartalsrapportering (Austeng et al.nr.(12). 2005).

De mest vanlige usikkerhetsstyringsverktøyene innen eiendomsutvikling er: Trendanalyse, markedsanalyse og interessentanalyse. Følsomhetsanalysen vil ikke bli betraktet i tabell 6 ettersom den er belyst tidligere i kapittelet. Monte Carlo teknikken er hentet fra prosjektlederbransjen og virker ikke å være kjent i eiendomsutviklingsbransjen.

Ofte benyttes en kombinasjon av metoder for å kompensere over svakheter i metodene som er brukt, eller der man opplever utilstrekkelig informasjon (Huseby et al. 1999).

I tabellen under er de ulike metodene fremstilt i korte trekk. Mer utdypende forklaringer kan finnes i Huseby et al. (1999); Leikvam et. al (2014); Røsnes et.al (2014); Samset (2008); Austeng et. al(nr.12) (2005) & Drevland et. al (2005). De ulike kilden er gitt i vedlegg 9.13.

Tabell 6 Viser metoder for usikkerhetsstyring.

	Trendanalyse	Markedsanalyse	Interessent-analyse	Monte Carlo teknikken
Metoden	Metoden er svært velegnet i eiendomsutvikling. Den støtter seg på historiske data over trender knyttet til: -Befolkningsutvikling. -Økonomiske forhold. -Finansielle forhold. -Smakssvingninger.	Beskriver situasjonen her og nå. Gjør ingen forsøk på å framskrive markedets behov eller ønsker.	Helt nødvendig for å analysere målet i lys av de hendelser som kan inntreffe i løpet av prosjektet.	Den mest utbredte formen for usikkerhets-analyse internasjonalt. Teknikken er ansett som et ”must” i faglitteraturen og kan anvendes på de fleste prosjekter.
Målet og hensikt	Målet er å koble den historiske situasjonen med beskrivelse av dagens situasjon for å framskrive utviklingen	Målet: hva vil kunden ha? Løfter blikket når man gjennomfører en markedsanalyse, for	Hovedhensikten er å vite hvordan man skal håndtere aktører/interessenter som ikke er i egen organisasjon	Den har gode egenskaper både i teori og praksis. Konsentrerer seg om behandling av

	<p>og forstå framtidens behov og marked.</p> <p>I tillegg: - Skaffe holdepunkter. -Reflektere rundt behov og etterspørsel når det kommer til påtenkt byggevirksomhet.</p>	<p>hele målet med analysen er at kunden skal vurderes mot et produkt beliggende på et sted.</p>	<p>eller i sin egen beslutningsfære.</p> <p>Behandler kvalitativ informasjon.</p>	<p>kvantitativ informasjon.</p> <p>Styrken ligger i at man etablerer svært fleksible modeller, og med stor nøyaktighet. Generell metodikk.</p> <p>Tar utgangspunkt i at man ikke har sikre anslag for de verdiene man ønsker å beregne.</p>
<p>Grunnlag og Gjennomføring</p>	<p>Ren matematisk metode basert på preferanser som mennesker vil ha i fremtiden.</p> <p>-Historisk atferd. -Demografisk utvikling. -Sosioøkonomisk utvikling.</p> <p>Viktig at fremskaffet informasjon er entydig og relevant.</p> <p>En god regel er å ikke gå lenger bakover enn man ønsker å gå fremover i sitt informasjonssøk.</p>	<p>1.Gruppere kunden. 2.Kartlegge deres egenskaper. 3.Skreddersy et produkt.</p> <p>Inndelinger av grupper kan være mange og kan leses om i Leikvam et. al (2014) og Samset(2008).</p> <p>En markedsanalyse kan gjennomføres på flere måter: 1.Spørreundersøkelse 2.Telefonintervju 3.Nettbaserte undersøkelser 4.Direkte spørreundersøkelser</p>	<p>Gjennomføres ved å svare på følgende spørsmålene gitt i Leikvam et.al (2014) og spesielt spørsmålet:</p> <p>Hvordan håndtere andre aktører/interessenter?</p>	<p>Teknikken lager en matematisk representasjon av problemstillingen.</p> <p>Monte Carlo teknikken benytter den stokastiske informasjonen som finnes i modellen til å beregne et resultat som kan fremstilles i en S-kurve.</p> <p>I likhet med suksessiv prinisppet baserer seg på tre punkter: Positivitet, sannsynlighet og pessimisme.</p>
<p>Ulemper og eventuelle feilkilder</p>	<p>1. kan inneholde store feilkilder. 2.Boligvekst kan endre seg raskt. 3.Alderssammensetningen kan endre seg og må korrigeres. 3.Metoden er geografisk forankret. 4.Velstanden har økt i form av økt inntekter, økte pensjoner, mer fritid, høyere utdanning, status, og må korrigeres for.</p>	<p>Spørsmålene er hypotetiske og svarene er ikke alltid sanne. Denne typen undersøkelse kalles stated preferances, SP-studier.</p> <p>Gjennomfører man en markedsundersøkelse omtales den som revealed preferanced, RP-studier. Her kan dårlig tid og mange forstyrrelser være en feilkilde, eller at utgangspunktet endrer seg.</p>		<p>Kan være farlig å stole for mye på modellen og ikke sjekke alle korrelasjoner.</p> <p>Modellen er avhengig av god kvalitet av inputdataene.</p> <p>Krever som regel dype statistikk kunnskaper.</p>
<p>Hva kan den vise, hvilke</p>	<p>1.Vise endringer i velstand og befolkningen.</p>	<p>Markedsundersøkelser kan brukes til å fange opp nye</p>	<p>En interessentanalyse bør ende opp i en</p>	<p>Man kan utnytte muligheten til å definere og</p>

muligheter finnes.	2.Folk får stadig bedre råd, og bruker i større grad andelen av sine disponible midler på bolig. 3.Folk ønsker å bo "kontinentalt" dvs. livet skal leves ute på byen, og leiligheten er et oppbevaringssted og et sted å sove.	boligutviklingsområder som konsekvens av næringsutvikling eller annen infrastrukturutvikling i nærområdet.	konkret plan som er unik for prosjektet og endres gjennom hele prosjektet.	estimere samvariasjon mellom elementer.
--------------------	---	--	--	---

2.9.2 Metoder for risikostyring

Ifølge Norsk Senter for prosjektledelse (2016) er risikostyring: *"En kontinuerlig prosess for å identifisere, analysere og følge opp usikkerhet som kan føre til negative konsekvenser for prosjektet, ved å implementere tiltak for å unngå risiko."* Det er to måter å redusere risikoen på, den ene er å tilegne seg nok informasjon og minimere risikoen på den måten. Det andre er å gjøre seg mindre avhengig av informasjon. I følge Knut Samset (2008) er risikoanalyse en *"analyse av konsekvenser og sannsynligheten for at en bestemt uønsket hendelse skal oppstå og dens innvirkning på oppnåelse av prosjektets målsetninger."* Risikoanalyse er en prosess som tar utgangspunkt i usikkerhetsfaktorer som er avdekket i tidligfase og blir klassifisert og analysert gjennom en risikoanalyse. På bakgrunn av analysene kan man vurdere tiltak for å redusere risikoen og realisere mulighetene. I denne oppgaven presenteres tre verktøy i tabell 7: SWOT-analyse, risikomatrise og scenariovurdering. Alle de fremlagte analysene bygger på et kvalitativt datagrunnlag. Mer utdypende forklaringer finnes i Leikvam et. al (2014); Samset (2008); Austeng et. al(nr.10) (2005) & Austeng et. al(nr.12) (2005).

Tabell 7 Viser metoder for risikostyring

	SWOT-analyse	Risikomatrise	Scenariovurdering
Metode og kjenne-tegn	Et hjelpemiddel for strategisk planlegging og markedsanalyse. - Enkel og billig. - Kvalitativ metode. - Generelt anvendbar. uavhengig av problemstilling. SWOT står for: Strengths=(styrke) Weakness=(svakheter) Opportunities=(muligheter) Threats=(trusler) Oppnår bedre kommunikasjonen i organisasjonen og bedre innsikten i problemstillinger gjennom horisontalt og vertikalt samarbeid.	Kvalitative aspekter ved risiko der risiko klassifiseres i et todimensjonalt bilde som synliggjør sannsynlighet og virkning separat. En måte å systematisere informasjon om risiko og muligheter på. -Kan opprette et risikoregister som kan være til hjelp for de andre i prosjektet senere (Samset 2008). Avdekker gjerne utfordringer i tidligfase og i kombinasjon med et	Blir anvendt innenfor mange fagområder og blir mer og mer vanlig innenfor eiendomsutvikling (særlig bolig). Bygge en historien der man får et helhetsinntrykk av kunden og kundens ønsker.

	Det oppstår nye tanker og muligheter spres videre.	risikoregister kan risikoen erfaring overføres.	
Fremgangsmåte	<p>Utformer en matrise, se Leikvam et al. (2014), Samset (2008) eller vedlegg 9.14.</p> <p>Strategien blir til i grensesnittet mellom en kartlegging og vurdering av de muligheter og trusler som prosjektet står ovenfor i den kontekst det operer innenfor- og vurderer prosjektets egen styrke og svakheter.</p> <p>Retningslinjene for gjennomføring av en SWOT-analyse kan finnes i Leikvam et al (2014) og Samset (2008).</p> <p>Premisser: -Mål. -Perspektiv. -Tenke konstruktivt.</p>	<p>Utforming av risikomatriksen kan sees i Leivkam et al. (2014) og Samset (2008).</p> <p>Dersom risiko uttrykkes i form av forventningsverdien, vil gradienten fra lav mot økende risiko, gå skrått fra nederst i venstre hjørne til øverst i høyre hjørne.</p> <p>Hvordan man plasserer og merker utfordringene i matrisen kan leses mer om i Leikvam et. al (2014) og Samset (2008).</p>	<p>Man bygger opp en historie med utgangspunkt i en sannsynlig eller ønsket kunde.</p> <p>Historien kan inneholde karakteristikk som: 1. Alder. 2. Familie-sammensetning. 3. Økonomi preferanser etc.</p>
Styrker	<ul style="list-style-type: none"> -Gjensidig utelukkende kategorier som gjør at man unngår uklare gråsoner. -Metodisk konsistent. -Generelt anvendbar. -Trekker opp et utfallsrom og beskriver kjennetegn. -Utfallsrommet rommer helheten og unngår systematisk skjevhet. -Avdekker åpenbare feil som må håndteres med en gang, eller som kan snus til muligheter. 	<ul style="list-style-type: none"> -Nyansert bilde av de ulike typene risiki i forhold til hverandre. -Gir selve risikoprofilen i et prosjekt og sier hvilke risikoeer som kan aksepteres eller ikke. -Visualiserer risikoprofilen og viser hvilke risikofaktorer en bør gå inn i og analysere nærmere. 	<p>På bakgrunn av historien kan utvikleren finne ut hva slags leilighet som bør bygges, type rom, innredning, servicetilbud etc.</p> <p>Scenariovurdering er ofte en god måte å visualisere både kunden og produktet, og være mer målrettet og entydig i produksjon og markedsføring.</p>
Svakheter	<ul style="list-style-type: none"> -Forenkler virkeligheten i stor grad. - Illustrerer ikke samspillet og dynamikken i de prosessene som studeres. - Svakheter som identifiseres prioriteres ikke, verdsettes eller vektet. - Resultatet bør bearbeides videre gjennom en vektning eller sannsynlighetsvurdering, beskrevet av Jessen(1998) og Austeng et al. (2005). - Resultatet avhenger av innsikt og forståelse hos de som analyser. 	<ul style="list-style-type: none"> - Risikomatrikse er ikke et analyseverktøy i seg selv, men en måte å systematisere informasjon på. - Matrisen bør oppdateres fortløpende. <p>I stedet for å benytte en risikomatrikse kan man benytte et ballongkart vist i vedlegg 9.14. Det er en grafisk rapport som viser risikoeksponering og styrbarhet. Styrbarheten er ikke like lett å se i en risikomatrikse.</p>	<p>Det er en risiko for å ende opp med et fantasiprojekt som er enklere å håndtere på papiret enn i virkeligheten. Dette er en scenariell usikkerhet og er knyttet til relevans og pålitelighet til scenariet.</p> <p>Denne arbeidsmetoden krever en god blanding av kreativitet og disiplin.</p>

3 Metode: vurdering og valg av aktuelle analysemetoder

Oppbygging i dette kapitlet følger fra punkt 3 til 4 i forskningsstrategien i figur 2 i kapittel 1.2. Metodekapitlet starter med en innledning om hva metode er og hva metodelære innebærer. Deretter blir den kvalitative metoden og den kvantitative metoden presentert med deres kjennetegn, likheter og forskjeller. Etter metodebetraktningen vil den valgte metoden bli presentert etterfulgt av strukturen på intervjuguiden. Deretter følger en presentasjon av intervjuguiden og ulike metoder for datainnsamling. Etterfulgt av de tre analysene: Fenomenologisk analyse, Grounded theory og etnografisk analyse. Til slutt blir det presisert hvilken analysemetode som blir anvendt i oppgaven etterfulgt av en evaluering av den kvalitative undersøkelsesmetoden.

3.1 Generelt om metode

Forskning er definert som en ”*prosess som gjennom systematisk arbeid kan frembringe ny kunnskap og økt viten*”. I definisjonen fremgår det at forskningsarbeidet må være systematisk og planlagt. *Metode* er selve læren om metoder som benyttes for å tilegne seg kunnskap (Jacobsen 2005; Johannesen et al. 2011). Den innsamlede informasjonen kan kalles data, og innsamlet data kalles empiri. Metode er et hjelpemiddel, men ikke noe mål i seg selv. I boken til (Johannesen et al. 2011) fremgår metodelæren i to deler, en kvantitativ og en kvalitativ del. Hvilken metode man velger å benytte kommer av den utformede problemstillingen (Johannesen et al. 2011; Jacobsen 2005).

3.2 Kvalitativ og kvantitativ metode

I følge Johannesen et. al (2011) henviser begrepene kvalitativ og kvantitativ til spesielle egenskaper. Kvalitet betyr beskaffenhet og viser til egenskaper ved fenomener, mens kvantitativ viser til mengde eller antall. Det er viktig å ha som utgangspunkt at både kvalitative og kvantitative data avspeiler egenskaper og kvaliteter ved de temaer som studeres. Både spørreskjema og intervju kan gi innsikt i hvordan personer opplever sin livsverden. Forskjellen ligger i kategorisering av egenskaper (Johannesen et al. 2011). Kvantitative data kan kjennetegnes ved at et tema kan telles opp på forhånd gjennom de spørsmål og hypoteser som ligger til grunn for utarbeidelse av spørreskjemaet. For kvalitativ

data skjer kategoriseringene gjerne i ettertid og utarbeides fra informantenes svar. Generelt er innsamling av kvantitative data preget av høy grad av strukturering og lite fleksibilitet. Innsamling av kvalitative data kjennetegnes ved høy grad av åpenhet og stor fleksibilitet. Ved kvalitative intervjuer baserer forskeren seg på en intervjuguide. Dersom informanten bringer et tema på banen på et tidligere tidspunkt enn planlagt, vil det være naturlig å følge det opp der og da. Forskeren kan også stille oppfølgingsspørsmål og utdypningsspørsmål i løpet av intervjuet. Kvantitativ analyse består derimot av opptelling ved hjelp av matematiske og statistiske teknikker. Ved slike standardiserte prosedyrer kan hvem som helst analysere dataene, gitt at de har kunnskap til å gjøre det (Johannesen et al. 2011). Innsamling og analyse av kvantitative data foregår i klart atskilte sekvenser, mens innsamling, analyse og fortolkning av kvalitative data er mer integrert. I studier der man er ute etter å få innblikk i meningen bak menneskelig handlinger bør forskeren benytte kvalitative metoder ifølge Johannesen et al. (2011).

Det finnes to ulike design basert på hvilken metode man anvender. Har man et *induktivt design*⁴ bruker man kvalitativ metode og empirien samles inn gjennom intervju, observasjoner eller dokumentanalyser, dvs. i form av ord. Den andre metoden kalles *deduktiv design*⁵ og støtter opp under en kvantitativ metode. Her blir statistiske teknikker anvendt og dataene samlet inn i form av tall. Det er også andre styrker og svakheter med begge metodene, de belyst i tabell 8 (Jacobsen, 2005).

Tabell 8 Viser mindre holdbare kjennetegn på kvalitative og kvantitative tilnærminger, fra Johannesen et al. (2011) og Jacobsen (2005).

Kvalitativ tilnærming	Kvantitativ tilnærming
Informantene påvirker i stor grad hvilke data som blir innhentet og den er lett å innhente.	Informantene påvirker i liten grad hvilke data som samles.
Metoden er veldig ressurskrevende.	Den er lite ressurskrevende.
Innhentede informasjonen kan være kompleks med mye ustrukturert data.	Metoden kan bli for enkel og informasjonen for overfladisk og vanskelig å innhente tilleggsm informasjon.

⁴ Induktivt design = fra empiri til teori (men trenger ikke å sikte mot teoriutvikling), Jacobsen (2005).

⁵ Deduktivt design = fra teori til empiri. Hypotesetestende opplegg der man bekrefter eller avkrefter antagelser på områder hvor det finnes for mye forhåndskunnskap, Jacobsen (2005).

Vanskeligere å generaliseres, og vite hvor den allmenne konklusjonen vil være.	Generaliseringsgraden kan alminneliggjøres.
Forskeren legger ingen premisser for svarene.	Forskeren legger premisser for svarene.
Studerer myk virkelighet.	Studerer hard virkelighet.
Meningssammenhenger.	Årsakssammenhenger.
Går i dybden.	Gir overfladisk informasjon.
Helhetsforståelse.	Begrenset forståelse.
Nærhet til dem som studere (deltakerideal).	Avstand til dem som studerer (tilskuerideal).

Utdypende forklaringer på tabell 8 kan finnes i Johannesen et al. (2011) og Jacobsen (2005).

Det vesentligste skillet mellom de to metodene er hvilke typer data man opererer med. Konklusjonen er at kvalitative og kvantitative metoder ikke må betraktes som motstridende retninger, men et repertoar av muligheter som forskere kan benytte seg av, enten hver for seg eller i kombinasjoner. Den sentrale vurderingen er hvilken data og hvilke framgangsmåter som er mest hensiktsmessige for å kunne gi svar på problemstillingen (Johannesen et al. 2011).

Metodetriangulering

Metodetriangulering er en måte å kombinere kvalitative og kvantitative metoder på. Fordelen er ifølge Grønmo (1996) at man kan teste om ulike tilnærminger fører til noenlunde samme konklusjoner; i så fall styrkes tilliten til resultatene. Det kan stimulere til nye fortolkninger, nyansert beskrivelse og en helhetlig forklaring av den aktuelle problemstillingen.

3.3 Valg av metode

Før studien startet ble spørsmålene fra Mason (2002) oversatt og gjengitt av Johannesen et al. (2011) stilt.

1. Hvorfor vil jeg ha en dialog med mennesker for å hente inn data og få svar på problemstillingen? *Eiendomsutvikling er et praktisk yrke, der de som praktiserer kan gi de beste svarene og belyse problemstillingen.*

2. Hvorfor ønsker jeg å bruke kvalitative intervjuer? *Eiendomsutvikling er en kompleks bransje som vanskelig lar seg kvantifisere og med lite litteratur om temaet er det best å bruke en åpen metode for belyse og komme mer i dybden.*
3. Hvorfor vil jeg benytte denne tilnæringsmåten i stedet for en mer strukturert form for datainnsamling? *Jeg opplevde et behov for å gi informantene større frihet til å uttrykke seg enn et strukturert spørreskjema tillater. Min oppfatning er at menneskers erfaringer og oppfatning kommer best frem når informanten kan være med på å bestemme hva som tas opp i intervjuet. Mye kunnskap er situasjonsbestemt, og et intervju er like mye en sosial situasjon som annen samhandling.*

Oppgaven bygger på en kvalitativ metode med intervjuer, som er den vanligste måten å samle inn kvalitative data på (Johannesen et al. 2011). Formålet med intervjuet var å belyse problemstillingen og øke kunnskapsnivået om eiendomsutvikling. Intervjuene fungerte som en dialog med informanten. Informanten ble bedt om å komme med eksempler (rekonstruere hendelser), noe som ikke ville være mulig å gjøre ved hjelp av observasjoner eller strukturerte spørreskjema.

Spørsmålene som ble stilt var både beskrivende, fortolkende og teoretiske.

Beskrivende spørsmål er knyttet til konkrete hendelser eller handlinger, og er gjerne spørsmål om hvordan de går frem fra ervervelse av tomt til prosjektet er slutt. Men de aller fleste spørsmålene var av *fortolkende karakter*: der informanten vurderte, oppfattet og tolket hendelser og handlinger som han hadde stått i (Johannesen et al. 2011). De *teoretiske spørsmålene* som ble stilt i intervjuene hadde som mål å belyse, øke forståelsen og forklare handlinger tilknyttet litteraturen som er beskrevet i teorikapittelet.

Strukturering av intervjuet

Det kvalitative intervjuet kan være mer eller mindre strukturert. I følge Kvale et al. (2009) finnes det tre former for strukturering av kvalitative intervjuer:

- *Et ustrukturert intervju* er uformelt og har åpne spørsmål der forskeren på forhånd har et gitt tema, men spørsmålene tilpasses den enkelte intervjusituasjonen.
- *Et semistrukturert* eller delvis strukturert intervju har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan varieres. Delvis strukturerte intervjuer kan gi en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet (Johannesen et al. 2011).

- I et *strukturert* intervju har man på forhånd fastlagt både tema og spørsmål, og faste svaralternativer som forskerne krysser av for.

3.4 Utforming av intervjuguide

Før intervjuguiden ble utarbeidet ble det gjennomført et test-intervju med Terje Geirdal (Direktør i Newsec) om de ulike type eiendomsutviklere. Testintervjuet ble gjennomført for å finne en retning i oppgaven og sjekke om hypotesen om de ulike bransjene stemmer med hvordan han opplever bransjen. Under intervjuet ble retningen på oppgaven etablert og det ble avklart at den burde handle om de utviklerne som foretar en fysisk endring (transformasjon) av en eiendom.

Den første kontakten med informanten ble gjort via mail. Der man forteller kort om hva undersøkelsen går ut på, hva intervjuet vil dreie seg om og hvor lang tid det vil ta. I tillegg er det viktig å opplyse at informasjonen i oppgaven ville bli konfidensielt. Med konfidensialitet vil informanten kunne være friere i sine uttalelser og de sensitive spørsmålene ville bli besvart uten at informanten ville være redd for utfallet.

Når det gjelder struktureringen av oppgaven falt valget på semi-strukturert intervju med en overordnet intervjuguide som utgangspunkt der alle spørsmålene og temaer var faste, men rekkefølgen varierte fra intervju til intervju. En intervjuguide har en relativt åpen struktur med muligheter for oppfølgingsspørsmål og samtidig er det lett for forskeren å kontrollere at alle temaene blir belyst.

Alle intervjuene ble innlede med noen ”fakta spørsmål” som også kunne besvares ved hjelp av andre kilder enn informantene selv. Fakta spørsmålene og introduksjonsspørsmålene inngikk i den første fasen der man etablerer en relasjon og et tillitsforhold til informanten. Etterhvert ønsker man å rette oppmerksomhet mot temaet for oppgaven, før man setter i gang med hoveddelen av intervjuet. Det ble i stor utstrekning benyttet en form for standardisering. Fordelen med standardiseringen var at det ble lettere å systematisere og sammenligne svarene i ettertid da alle informantene ble presentert for de samme spørsmålene. Etter det første intervjuet opplevde jeg at det standardiserte intervjuet var veldig fokusert og konsentrert og tok mye kortere tid enn forventet. I tillegg ble analysearbeidet mye enklere og mindre tidkrevende fordi at jeg kunne ta for meg spørsmål for spørsmål og sammenligne dem. Etter

den innledende fasen av intervjuet ble fokuset flyttet over på overgangsspørsmålene. Det er en logisk forbindelse mellom de tidlige spørsmålene med mer generelle betraktninger og spørsmål som går på personlige erfaringer og forståelse av virkeligheten. Det er ikke mange spørsmål i intervjuguiden som inngår i denne kategorien, ettersom jeg ønsket å bruke mest mulig tid på de mer kompliserte og sensitive nøkkelspørsmålene. De spørsmålene er selve kjernen i intervjuguiden og ble trukket frem da jeg hadde opparbeidet meg en god relasjon med informanten. Det ble likevel utøvd varsomhet fra under intervjuet ettersom det var vanskelig å vite hva slags respons man kunne vente seg på disse spørsmålene. Da det nærmet seg slutten på intervjuene rundet jeg av med å spørre informanten om han hadde noe mer å tilføye. Om det var punkter som ikke var belyst ble det notert før jeg takke for intervjuet og informerte om hvordan prosessen videre ville forløpe. Ting som ble trukket frem, men som ikke er relevant for oppgaven kan leses i de transkriberte intervjuene i vedlegg 9.2-9.10. I analysen fremgår det et par punkter som er av nysgjerrighet og som kan øke kunnskapsnivået i bransjen, de er derfor inkludert både i resultatene og analyse. Jeg var forberedt på at informanten ønsket å lese gjennom det transkriberte intervjuet og godkjenne det som skulle brukes som sitater i oppgaven. Et av intervjuene ble gjennomført kun ved hjelp av mailkorrespondanse, da informanten ikke hadde mulighet til å stille opp til intervju. Det kan oppstå problemer med tanke på at man ikke hadde mulighet for kontekstuell informasjon, som å oppfatte kroppslige uttrykk, pauser, smil, misnøye og andre sentrale elementer i ikke-verbal kommunikasjon, men formuleringen på mail viste seg å være objektiv og konkret. Et annet intervju ble gjennomført med to informanter, men intervjuguiden var den samme og resultatet ble litt mer utfyllende.

3.5 Datainnsamling

I denne oppgaven er det benyttet notater. Alternativ som båndopptaking var ikke ønskelig å bruke hverken fra informantene eller intervjuerens side. Det ble i starten av hvert intervju informert om at det ville bli notert stikkord fra samtalen som senere skulle transkriberes og sendes tilbake for godkjenning av informanten. Tiden rett etter intervjuet var spesielt kritisk ettersom det er da man sitter igjen med mange inntrykk. Ofte husker man utsagn, beskrivelser eller andre ting som kom fram under intervjuet, og som det ikke ble tid til å skrive ned underveis. Der det ble mangelfull informasjon, ble det informasjonsutveksling via mail

mellom intervjueren og informanten. Det er totalt 9 informanter medvirkende i denne oppgave.

Datareduksjon, analyse og fortolkning av kvalitative data

Utfordringen i kvalitative forskningsopplegg er å få noe fornuftig ut av en stor mengde, ofte ustrukturert data. Her gjelder det å redusere informasjonsmengden slik at den blir håndterlig, og i tillegg lage et rammeverk for å formidle innholdet på en forståelig måte. Ifølge Silverman (2006) og Johannesen et al. (2011) må kvalitativ data analyseres og fortolkes, fordi den ikke taler for seg selv. Dette blir gjort i kapittel 5 som omhandler analyse.

For å angripe dataarbeidet kan man ta utgangspunkt i at dataanalysen har som hensikt å organisere data etter tema. Forskeren reduserer, systematiserer og ordner datamaterialet. Det er i hovedsak to måter å organisere det kvalitative datamaterialet på ifølge Mason (2002) og Johannesen et al. (2011):

- Tverrsnitts basert og kategoribasert inndeling av data.
- Kontekstuell dataorganisering.

De to metodene skiller seg fra hverandre ved at de har ulike teknikker og aktiviteter. De er imidlertid ikke gjensidig utelukkende. Datamaterialet i kvalitativ metode er ord og i litteraturen skiller man mellom tre måter å lese en tekst på: bokstavelig, fortolkende og refleksiv.

Tverrsnitts basert og kategoribasert inndeling av data

I følge Johannesen et al. (2011) er et mål med det innhentede datamaterialet å finne en meningsfull inndeling av materialet. Tanken bak kategoriseringen er at forskeren benytter et sett med kategorier og jobber systematisk gjennom hele datamaterialet. Til dette kan man også benytte intervjuguiden som utgangspunkt for en fortløpende kategoribasert inndeling av datamaterialet. Da sorterer man all dataen fra alle informantene under hvert hovedtema eller mer detaljert under hvert spørsmål i intervjuguiden.

Lingvistisk analyse og konversasjonsanalyse er eksempler på forskningsdesign som er opptatt av ordrett lesing av datamaterialet. I motsetning til en fortolkende lesning som betyr at forskeren forsøker å vise hva han tror data betyr og representer, eller hvilke konklusjoner han kan trekke ut fra dataene. På en måte kan man bruke teksten som en døråpner inn til

menneskets erfaringer. Det kan forsterkes om intervjueren gir en positiv tilbakemelding til informanten, ved å vise empati og forståelse (Johannesen et. al 2011).

Kontekstuell dataorganisering

Kontekstuell dataorganisering, også kalt ikke-tverrsnittsbasert dataorganisering. Her er forskeren ikke opptatt av å se på hele datamaterialet gjennom de samme brillene, men ser på visse deler, kontekster eller caser. Han søker etter det som er spesifikt i en spesiell kontekst, i stedet for det som er felles for flere kontekster.

Uansett hvilken inndeling av dataene man benytter er hensikten å legge et godt grunnlag for å analysere uten å miste viktig informasjon. Organisering og systematisering er forutsetningen for forståelse (Johannesen et. al 2011).

3.6 Tre analysemetoder for behandling av kvalitative data

Til forskjell fra behandling av data over, er det i dette avsnittet fokusert på hvordan man går frem for å analysere empirien. Fra litteraturen er det tre analyser som trekkes frem ved behandling av kvalitative data (Johannesen et al. 2011):

- Fenomenologisk analyse.
- Grounded theory.
- Etnografisk analyse.

3.6.1 Fenomenologisk analyse

I fenomenologisk analyse er det vanlig å analysere meningsinnhold. Forskeren er her opptatt av innholdet i datamaterialet; det vil si hva en informant forteller i intervjuet. Forskeren leser datamaterialet fortolkende og ønsker å forstå den dypere meningen med folks tanker. Den kan deles i fire hovedsteg ifølge Malterud (2003):

1. Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold.
2. Koder, kategorier og begreper.
3. Kondensering.
4. Sammenfatning.

Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold

Forskeren leser igjennom hele materialet og leter etter interessante og sentrale temaer. Her er det viktig å ikke fortape seg i detaljer, men notere hovedtemaer som intervjumaterialet synes å inneholde (Kvale et al. 2009).

Koder, kategorier og begreper

Den andre fasen går ut på å finne meningsbærende elementer i materialet og skille ut det som er relevant for problemstillingen. Forskeren foretar en systematisk gjennomgang av materialet og identifiserer tekstelementer som gir kunnskap og informasjon om hovedtemaene. Koding er et verktøy for å påvise og organisere meningsbærende informasjon. Kategorier kan komme fra selve materialet i form av temaer som behandles enten gjennom induktive koder⁶, eller deduktive koder⁷. Koding er kun et ledd i fortolkningsprosessen. Hvordan forskeren koder, sier noe om hvilken forståelse forskeren utvikler av datamaterialet underveis, eller hvilke valg han gjør ut fra problemstillingene.

En annen type koder er beskrivende koder hvor man setter merkelapper på meningsinnholdet i datamaterialet. En tredje type koder kalles tolkende koder som viser til begreper, sammenhenger eller perspektiver som reflekterer hvordan tendensene i materialet kan forstås og tolkes. Jo mer forskeren går i retning av slike koder, desto mer reflekter og mindre automatisere forskeren kodeprosessen (Johannesen et.al 2011).

Kondensering

Hensikten er å abstrahere det meningsinnholdet som ligger i de etablerte kodene. Forskeren trekker ut de delene av teksten som er kode, det vil si de tekstelementene som identifiseres som meningsbærende. Derfor kalles denne fasen kondensering. Forskeren kan også velge ut sitater som illustrerer meningene, under de forskjellige kodeordene. Denne tredje fasen innebærer å utvikle kategorier som er mer abstrakte enn de opprinnelige kodene (Johannesen et al. 2011).

⁶ Induktive koder: fra empiri til teori. Å inducere betyr å gå i korthet ut på at man trekker slutninger fra det spesielle til det allmenne (Johannesen et al. 2011).

⁷ Deduktive koder: fra teori til empiri. Det vil si en utledning fra det generelle til det konkrete (Johannesen et al. 2011).

Sammenfatning

Den siste fasen innebære å sammenfatte materialet for å utforme nye begreper og beskrivelser. I følge Johannesen et. al (2011) må forskeren vurdere om det inntrykket som er gitt sammenfatter beskrivelsene, og er i tråd med det inntrykket som kommer fram i det opprinnelige materialet som forskeren startet med før kodingen. Hvis det ikke er samsvar må man gå tilbake i prosessen for å identifisere hvor ting har gått galt. Dette er en prosess som sikrer systematikk i analysearbeidet og bidrar til at forskeren kan dokumentere hvordan han har kommet fram til sin fortolkning av materialet.

3.6.2 Grounded theory

Metoden ble utviklet på 1960-tallet av sosiologene Barney Glaser og Anselm Strauss i forbindelse med undersøkelser av sosiale og psykologiske strukturer og prosesser (Glaser et al. 1965) gjengitt av Johannesen et.al (2011).

Å utvikle nye teorier basert på innhentet data

Til forskjell fra de andre presenterte analysene er man i Grounded theory ikke opptatt av å ta utgangspunkt i etablert teori. Her betrakter man teorien på lik linje med andre typer data. Teori kan derfor trekkes inn i senere stadier av forskningsprosessen, for eksempel ved analyse og fortolkningen, men med et mest mulig åpent sinn. Et viktig element ved grounded theory er at datainnsamling og analyse foregår parallelt. Forskeren starter svært åpent, men snevrer inn fokuset etter hvert (Johannesen et al. 2011).

Metoden

Metoden kan i prinsippet anvendes på alle former for meningsbærende materialer, men har hovedsakelig vært brukt ved analyse av intervju- og observasjonsdata. Metoden er svært egnet dersom man har personlig erfaring med det feltet det forskes på, og kan tilføre verdifull innsikt. Forskeren kan anvende sine personlige og faglige erfaringer, og bevisst lete etter likhetspunkter mellom det fenomenet som utforskes (Johannesen et al. 2011).

Det er viktig at forskeren tilstreber en passende balanse mellom kreativitet og metode (Strauss et al. 1990; Johannesen et. al 2011).

Fasene

Grounded theory bygger på 5 faser. De vil bli presentert i avsnittet under.

Fase 1: Undersøkellesdesign

Det første steget for å finne fokuset i oppgaven er å avgrense fenomenet.

Poenget med avgrensningen er å finne en vei i det teoretiske universet innen det området hvor forskeren ønsker å studere fenomenet. I tillegg bør problemstillingen være så fokuser at den danner et godt utgangspunkt for datainnsamlingen, samtidig så åpen at den gir fleksibilitet og muligheter til oppdagelser underveis. Problemstillingen forteller spesifikt hva forskeren ønsker å rette søkelyset mot, og hva han ønsker å vite mer om. Formålet er hele tiden å få en best mulig forståelse av fenomenet og ende opp med en teoretisk utledning basert på sammenhengen mellom kategorier som identifiseres i forskningsprosessen (Johannesen et al. 2011).

Fase 2-4: Datainnsamling, organisering og analyse av data

Målet for datainnsamlingen, organiseringen og analysen av data er å ende opp med én hovedkategori som utgangspunkt for ens teoretiske utledning. Det går ut på å ”fylle opp” med så mye informasjon som mulig. Dette gjøres i to hovedprosesser: koding og notatskriving, ifølge Johannesen et al.(2011).

Fase 2-4:Koding i Grounded theory

Koding er den prosessen der data analyseres, konseptualiseres⁸, kategoriseres og bygges opp til en beskrivelse. Det gjøres i følge Strauss et al.(1990) og Johannesen et al. (2011) gjennom tre steg: åpen koding, koding langs handlingsaksen og selektiv koding. Åpen koding betyr å bryte ned, undersøke, sammenlikne, begreps definere og kategorisere fenomener gjennom analyse av data. En kategori utvikles først i form av kategoriens egenskaper som er kjennetegn eller karakteristiske trekk tilhørende en kategori. Egenskaper og verdier er det viktig å gjenkjenne og systematisk utvikle, fordi de danner grunnlaget for forholdet mellom kategorier og underkategorier. Formålet med koding langs handlingsaksen er å klarlegge forbindelsene mellom de enkelte kategoriene, den såkalte paradigmemodellen, og kan leses mer om i Johannesen et al. (2011). Den selektive kodingen er det avsluttende analysetrinnet i grounded theory. Formålet med denne formen for koding er å skrive en analytisk historie, en

⁸ Konseptualiseres: tolkes ut fra underliggende begreper.

story line, med utgangspunkt i en enkel kjernekategori eller et enkelt tema og gjør rede for de teoretiske sammenhengene i materialet.

Til slutt beskrives hele teorien i narrativ (fortellende) form. I begynnelsen av et prosjekt ligger hovedvekten på åpen koding og senere ligger hovedvekten på koding langs handlingsaksen og selektiv koding.

Fase 2-4: Notatskriving i Grounded theory

Grounded theory er en kreativ prosess der man bør prøve å strukturere prosessen gjennom de ulike notatformene (Johannesen et al. 2011):

1. *Kodenotater*: gjør rede for de overveielser og valg han gjør under koding.
2. *Teorinotater*: inneholder analyser, fortolkninger og ideer som oppstår underveis.
3. *Operasjonelle notater*: dokumenterer valg av retningslinjer for utvelgelse av intervjupersoner.

Fase 5: Sammenlikning med eksisterende litteratur

Tilslutt ønsker forskeren å finne likheter og ulikheter mellom egen teori og andres teorier. Dette er det siste trinnet i grounded theory (Johannesen et.al 2011).

3.6.3 Etnografisk analyse

I motsetning til grounded theory og fenomenologisk analyse, legger forskeren i etnografiske analyse liten vekt på koding. Den største vekten legges på fortolkning av dataene. Det er ikke lenger dataene som genererer studiens konklusjon, men forskerens fortolkning av dem og oppfatning av hva de forteller, ifølge Johannesen et al. (2011).

En typisk etnografisk design inneholder følgende prosedyrer (Wolcott 1994; Johannesen et. al 2011):

- En beskrivelse av gruppen som studeres.
- En analyse for å finne temaer eller perspektiver i datamaterialet.
- En fortolkning av gruppen, der forskeren kommer frem til en forståelse av hvordan samhandling oppstår og mening skapes i gruppen.
- Sluttproduktet er en helhetlig beskrivelse av gruppen og baserer seg på informantens framstilling og forskerens fortolkning.

Det gjelder her å analysere og tolke data gjennom tre prosedyrer: beskrivelse, analyse og fortolkning.

Beskrivelse

Det gjelder å beskrive den gruppen som skal studeres (Walcott 1994:28). En beskrivelse av gruppen og settingen er en balansegang mellom å gi leseren nødvendig informasjon slik at han skal kunne forholde seg til forskerens analyse og fortolkning. Samtidig som han ikke gir for mye informasjon enten gjennom en kronologisk rekkefølge⁹ eller en kritisk¹⁰ hendelse (Johannesen et al.2011).

Analyse

Walcott (1994:26) hevder at analyse er en sorteringsøvelse og er ”den kvantitative delen av kvalitativ forskning.” Dette innebærer å vektlegge de dataene som ble fremstilt under beskrivelsen, eller å presentere funnene i tabeller, grafer, diagrammer eller figurer. Basert på notater, definisjoner og ord. For så finne nøyaktig det meningsinnholdet som er hensiktsmessig for analyse. Deretter kan man utvikle typer og typologier.

Fortolkning

Innebærer at forskeren ser utover datamaterialet. Han forsøker å forstå hvordan samhandling oppstår og mening skapes i gruppen (se Walcott,1994).

3.7 Valg av analysemetode

Basert på de presenterte analysemetodene over falt valget i oppgaven på en fenomenologisk analyse. Denne analyseformen anser meningsinnholdet i empirien som det viktigste. Et ønske var å lese datamaterialet og deretter tolke dataen for å oppnå en dypere forståelse av temaet som studeres. Da jeg foretok en studie av de ulike analysemetodene opplevde jeg den fenomenologiske analyse metoden som den mest objektive og strukturerte analyseformen. Det at jeg kunne benytte meg av en utarbeidet intervjuguide i forbindelse med kodingsprosessen var et stort pluss. I tillegg kunne man jobbe systematisk gjennom empirien og både abstrahere

⁹ kronologisk rekkefølge: hendelsene presenteres i den rekkefølgen de skjer.

¹⁰ kritisk hendelser som opptrer i settingen, eller som kommer fram av datamaterialet

meningsinnholdet og deretter kondensere innholdet. Tilslutt har jeg muligheten til å utforme ulike typer utviklere og sjekke om de beskrivelsene som ble gitt stemte med jeg kom frem til. I tillegg kan man i fenomenologisk analyse se om de generaliseringene man foretar samsvarer med inntrykket før kodingen og analysen startet. På denne måten ble det sikret en systematikk og en etterprøvbar studie.

3.8 Evaluering av kvalitative undersøkelser

Det opereres med begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet som mål på kvalitet i kvalitative undersøkelser (Guba et al. 1981; Lincoln et al. 1985; Johannesen et al. 2011). Evalueringen av dette vil bli presentert i dette avsnittet.

Pålitelighet (reliabilitet)

Reliabilitet knytter seg til hvilke data som brukes, hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides. Reliabilitet er kritisk i kvantitative undersøkelser, og kan testes på ulike måter. Innenfor kvalitativ forskning er slike krav om reliabilitet lite hensiktsmessige. For det første benyttes det vanligvis ikke strukturerte datainnsamlingsteknikker, men samtaler. For det andre er observasjoner klart verdiladet og kontekstavhengige. Forskeren kan styrke påliteligheten ved å gi leseren en inngående beskrivelse av konteksten i form av en casebeskrivelse eller en åpen og detaljert framstilling av framgangsmåten under hele forskningsprosessen. Påliteligheten kan også styrkes ved at man legger vekt på hensiktsmessige kriterier for evaluering (Johannesen et al. 2011).

Validitet

Ifølge Johannesen et al (2011) er definisjonen av validitet at kvalitative studier ikke er valide, fordi de ikke kan kvantifiseres (måles). Validitet dreier seg om hvorvidt en metode undersøker det den har til hensikt å undersøke. Sagt på en annen måte: Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens framgangsmåter og funn på en riktig måte reflektere formålet med studien og representerer virkeligheten. Teoretiske funn, begrepsmessig klarhet og metodiske vurderinger inngår i slike diskusjoner. En redegjørelse for validitet i kvalitative studier skal inneholde opplysninger om de metodene som er brukt i datainnsamlingen, intervjumetode og analyse av transkripsjoner. I kvalitativ forskning er ikke målet i seg selv å eliminere bias¹¹, fordi forskeren påvirker både informant og setting ved å være til stede, såkalt intervju effekt. Intervju effekt innebærer at intervjueren påvirker, bevisst eller ubevisst, informanten og svarene gjennom for eksempel kroppsspråk, antrekk, stemmeleie og holdninger. I følge Johannesen et al. (2011) vet man at all informasjon siles gjennom forskeren og dermed i større eller mindre grad vil være subjektiv. Det finnes en del

¹¹ bias: (skjevhet) i forskning kan føre til at resultater ikke samsvarer med virkeligheten. Bias er en utfordring i all forskning ifølge etikkom.no (2015).

metodefeil som bør vurderes av kvaliteten på det arbeidet som er gjort (Wilkinson, 2000; Moyles, 2002; Robson, 2002; oversatt av Johannesen et al. 2011):

- *Utvalgsskjevhet*: systematisk skjevhet i informasjonsutvalget. Enkelte gruppen kan være systematisk underrepresentert eller utelatt.
- *Klassifiseringsskjevhet*: informanten som er med i undersøkelsen er ikke egnet til å belyse problemstillingen. Da trenger man en strategisk utvelgelse.
- *Intervjuskjevhet/intervjueffekt*: oppstår når forskeren ikke behandler gruppene som studeres likt og dermed ikke kan sammenlikne resultatene i ettertid.
- *Hukommelsesskjevhet*: hukommelse er menneskers evne til å lagre og gjengi tidligere inntrykk. Hukommelsen er aldri 100%, og den blir utsatt for påvirkning.
- *Kognitiv skjevhet*: har flere ulike utslag, og punktene under kan ha betydning for den kvalitative forskningen:
 - Tendensen til å søke og tolke (ny) informasjon slik at den støtter egne synspunkter og etablerte meninger.
 - Tendensen til å unngå informasjon og tolkninger som motsier eksisterende forestillinger (Johannesen et al. 2011).

Overførbarhet (ekstern validitet)

I følge Malterud (2003) og Thagaard (2009) kan ikke forskning begrenses til ren innsamling av opplysninger. Ved kvalitative undersøkelser snakker man om overføring av kunnskap i stedet for generalisering, fordi det gir assosiasjoner til statistisk generalisering og kvantitative studier. En undersøkelses overførbarhet dreier seg om hvorvidt det lykkes å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttig på andre områder enn det som studeres (Johannesen et al. (2011).

Bekreftbarhet (objektivitet)

I følge Johannesen et al. (2011) er det forventet at kvalitative forskere bringer et unikt perspektiv inn i de studiene de gjennomfører, men det er viktig at funnene er et resultat av forskning og ikke et resultat av forskeren subjektive holdninger. Bekreftbarhet skal sikre dette. Bekreftbarhet tilsvarer objektivitetskriterier i kvantitativ forskning, og det finnes en rekke strategier for å sikre best mulig bekræftbarhet. Det er viktig at forskeren legger vekt på å beskrive alle beslutninger i hele forskningsprosessen, slik at leseren kan følge og vurdere disse gjennom for eksempel en forskningsstrategi presentert i kapittel 1.2. Bekreftbarheten

kan styrkes dersom forskeren gjør en vurdering av om fortolkningene støttes av annen litteratur, eventuelt også om fortolkningene støttes av informantene i undersøkelsen.

Hermeneutisk sirkel-fortolkning

I stedet for statistiske analyser snakker man innenfor kvalitative metoder ofte om den hermeneutisk sirkel. All fortolkning består mellom det man skal tolke, og den konteksten det tolkes, og vår egen forståelse. Når forskeren skal begrunne en fortolkning av en tekst, for eksempel et avsnitt eller en formulering, må han vise til fortolkningen av hele teksten. Når han skal begrunne en fortolkning av hele teksten, må han vise til en fortolkning av tekstens deler. Det er vanlig å analysere kvalitative data ved hjelp av kvantitative teknikker (Johannesen et al. 2011).

4 Resultater

Resultatkapittelet er punkt 4 i forskningsstrategien presentert i kapittel 1.2. Resultatene fra intervjuene med informantene vil bli fremstilt i to deler:

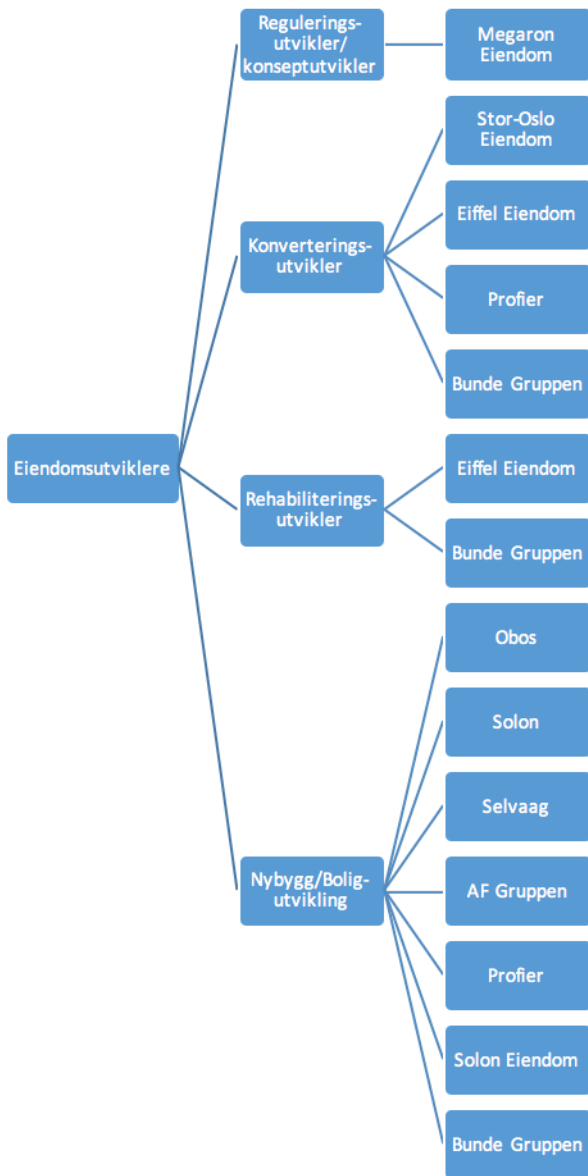
1. Fremstiller en forgreningsstruktur hvor alle utviklerne plasseres i en kategori.
2. Et sammendrag av kategoriene som viser hva som kjennetegner dem, og skiller dem fra hverandre. Resultatfremstillingen baserer seg på en fenomenologisk tilnærming i den forstand at intervjuguiden blir brukt som et kodingssystem. Intervjuguiden finnes i vedlegg 9.1.

Det er kun spørsmålene som er relevante for oppgavens problemstilling og mål som vil bli trukket frem i resultatkapittelet, og senere drøftet i analysen.

Forgreningsstrukturen er ment som en veileder til hvor mange informanter som er medvirkende i hver kategori.

4.1 Forgreningsstruktur med de ulike typene utviklere

I figur 14 er det noen bedrifter som er representert i flere kategorier. Det gjelder blant annet Eiffel Eiendom, Profier og Bunde Gruppen. Profier har utført få, men vellykkede prosjekter av typen konvertering. Profiers kjerneområde er nybygg av boliger. Bunde Gruppen har ikke noen statistikk over hvor mange prosjekter som definerer de ulike typene, men av deres hjemmeside går det frem at deres kjernekompetanse er på nybygg og boliger. Denne forgreningsstrukturen ble laget på bakgrunn av en hypotese som ble dannet i samtale med Terje Geirdal (Direktør i Newsec). Terje har god oversikt over de fleste utviklerne i Oslo og omegn. Hypotesen ble senere bekreftet i intervjuene med informantene og går frem av spørsmål 1.4 i intervjuguide: *Hva slags eiendomsutvikler er du?* På bakgrunn av den valgte kategorien blir de ulike informantene delt inn i grupper for å finne ut hva som kjennetegner dem og hva som skiller dem fra andre eiendomsutviklere. Det er et stort ønske at beskrivelsene og resultatene som blir presentert i neste avsnitt vil øke kunnskapsnivået om bransjen og hvordan den fungerer i dag.



Figur 14 Viser de ulike typene eiendomsutviklere og hvilke informanter som har bidratt til oppgaven.

4.2 Resultater av typene utviklere fra empirien

Dette avsnittet er ment som en sammenstilling av de viktigste momentene som kom frem under intervjuene med informantene. Fremstillingen følger intervjuguiden, og alt som blir trukket frem i radene under informant(en) vil være utdrag fra de transkriberte intervjuene i vedleggene 9.2-9.10.

4.2.1 Reguleringsutvikler

Resultatet fra denne gruppen er kun hentet fra en eiendomsutvikler, da det var vanskelig å få tak i andre utvikleren som kan sies å tilhøre denne gruppen. Hele intervjuet finnes i vedlegg 9.2.

Tabell 9 Viser resultatene fra empirien av typen reguleringsutvikler.

Intervjuguide- tema	Informant
Område (geografisk)	Sverige, Oslo, Sandvika, Nydalen, Bestum og Frankrike.
Eiendomssegment	Næringsbygg, boligutvikling og Life-science i Sverige.
Fase	Tidligfase- reguleringsfase- gjennomføringsfase (legger til rette for gjennomføring)
Type	"Jeg ser på meg selv som en prosjektskaper og konseptutvikler, og har god kjennskap til reguleringsprosessen og konseptutvikling."
Arbeidsprosessen	"Jeg starter med en konseptutvikling basert på reguleringen, deretter prøver jeg å få til en mest mulig fleksibel regulering. Så skaffer jeg leietakere og selger prosjektet før vi har satt spaden i jorda."
Hva kjennetegner din type eiendomsutvikling?	"Jeg er mye bedre enn de andre (ironi).""Jeg har en arkitektonisk visjon og erfaring. " På bakgrunn av det skaper jeg en reguleringsplan som jeg så selger inn til kommunen." Informanten forteller at da han startet som eiendomsutvikler i 1985 hadde arkitektur ingen betydning, mens i dag indentifiserer folk seg med byggene, og byggene representerer det de står for og kvaliteten de leverer.
Hva skiller din type eiendomsutvikling fra andre typer utviklere?	"Jeg prøver å se hva som er bra for samfunnet og selger det. " "I tillegg ser jeg etter robuste prosjekter."
Hvilke muligheter finnes?	Det finnes uante muligheter, cash er begrensningen. Han legger til at han har funnet en ny måte å finansiere prosjekter på uten å bruke ett øre av sin egenkapital. Metoden går ut på at utvikleren utvikler tomten, regulerer tomten, kontraherer, finner leietakere og selger eiendommen med 20-30 års leiekontrakter. Utvikleren får med dette en " utviklingsgevinst " og byggherren overtar alle utbyggingskontraktene og leiekontraktene. Denne metoden er utbredt i Sverige, men lar seg lett overføre til Norge uten problemer, ifølge utvikleren. Informanten tror dette vil bli vanligere og vanligere i store prosjekter med tiden. På denne måten får utvikleren en utviklingsgevinst på 70%.

Konsept	Life-science ble startet basert på et konsept som gir grunnlag for reguleringsplanen.
Mål	<i>"Jeg ønsker å skape høyere verdi ved salg enn kjøp, og det er en forutsetning for å være en eiendomsutvikler."</i>
Strategi/filosofi/visjon	<i>"Jeg pleier å si at et lite prosjekt tar like lang tid som et stort prosjekt."</i>
Hvilke eksterne tjenester kjøper du inn?	Arkitekttjenester, rådgivere og prosjektledelse.
Beliggenhet for verdiskapning	<i>"Beliggenhet er veldig viktig. En del eiendommer kan være helt råtne og ha dårlig forvaltning, men god yield bare på grunn av beliggenhet. Det er bare å se på eiendommene langs Karl Johan."</i>
Konkurransefortrinn	<i>"Jeg er flink til å skaffe leietakere og få til konsepter som Life-science."</i> Informanten sier at han håper å ha mer erfaring og vil være en foretrukket samarbeidspartner når det kommer til Norge.
Verdivurdering av tomten før ervervelse	<i>Jeg benytte ofte kalkyler der de uforutsette kostnadene beregnes ofte høyere enn de reelt sett blir. På denne måten blir ikke totalrammen ødelagt." I tillegg stiller jeg alltid krav til minimumsavkastning, men ender ofte opp med en høyere margin."</i>
Tidsperspektiv	3-10 år.
Fasemodell	Utvikleren har ikke hørt om modellene og benytter ingen fast tilnærming til eiendomsutvikling.
Risikovillighet	<i>"De som kjenner meg sier at jeg ikke eier nerver, men jeg tar kun risiko som jeg vet at jeg kan håndtere og har til dags dato aldri tapt penger på eiendom." "Jeg tar høy risiko, men så har jeg også høy kompetanse." "Markedet ser meg som en risikovillig person."</i>
Sammensetting av eiendomsportefølje	Dette blir gjort på invitasjon fra andre utviklere.
Hvorfor bruke eiendomsportefølje?	Informanten poengterer at det er et middel for å minimere risikoen og få til fleksible regulering.
Metoder for styring av usikkerhet	Bruker ikke noen av de fremlagte metodene, men henter inn markedsanalyser fra meglere og holder seg orientert via media.
Metoder for styring av risiko	Denne utvikleren ønsker å lempe mest mulig av risikoen på entreprenøren. Han har ofte benyttet yieldbetraktninger og kontantstrømsanalyser.
Metoder/verktøy for beslutningstaking	Informanten eier et lite firma og sier at han ofte tar beslutningene selv og med en gang. <i>"Jeg kjører kun strenge krav til beslutning for brukeren og leietakeren. På denne måten blir samarbeidsklimaet bedre med den utførende, og jeg fremstår som en ryddig person."</i>
Syndikere (samarbeide) eller ikke?	Dette spørsmålet ble lagt til senere som et innspill fra en av informantene. Det fremgår av informanten i dette intervjuet at han normalt sett har med seg faste samarbeidspartnere, men har også noen egne prosjekter ved siden av.

4.2.2 Rehabiliteringsutvikler

Rehabiliteringsprosjekter refererer til å rehabilitere, fornye, oppgradere, større renoveringsarbeid, oppussing, endringer, ombygginger, utvidelser og modernisering av bygningen (Quah 1988) og støttes av Egbu et. al. (1998). Hovedombygging er så omfattende og går under kategorien bruksendring og må som regel utføres slik at alle nye krav oppfylles. Skillet mellom en rehabiliteringsutbygger og en hovedombygger er i hvilken grad TEK 10 omfatter prosjektet (pbl.§ 31-2). Skillet er ikke klart og som det går frem av informantene i denne gruppen går utviklingen på å øke standarden og modernisere. Ofte er den ikke så omfattende som en hoved ombygging der man kun står igjen med råbygget. En hovedombygger grenser mer mot neste type utvikler som er konverteringsutvikler enn en rehabiliteringsutvikler. Resultatet til denne gruppen er hentet fra to informanter. Informant 1 henvist til punkt 9.5 i vedleggene og informant 2 henvises til punkt 9.10 i vedleggene.

Tabell 10 Viser resultater fra empirien av typen rehabiliteringsutvikler.

Intervjuguide-tema	Informantene
Område (geografisk)	Begge informantene sier at de jobber i Stor-Oslo, det vil si Oslo og deler av Akershus. Informant 2 har også en betydelig andel av sin portefølje i Sandefjord og Tønsberg.
Eiendomssegment	Informant 1 jobber med bolig, handel, logistikk og næring og sier at eiendomssegmentene de jobber med er konjunkturbasert. Informant 2 jobber med kontor, handel, bolig og kjøpesenter. De har også et par kombinasjonsbygg med lager og kontor.
Fase	Begge informantene jobber i alle fasene, og har sin sterkeste egenskap er forankret i den tekniske delen av eiendomsutvikling. Begge utviklerne har en ingeniørbakgrunn.
Type	Informant 2 sier; ”vi ser på oss selv som en rehabilitering og konverteringsutvikler” og informant 1 sier; ”vi er representert i alle kategoriene unntatt reguleringsutvikleren.”
Arbeidsprosessen	Begge informantene opplyser om at de oppretter et eget selskap på alle eiendommene. Det er en måte å sikre seg på ved konjunkturer og endringer i reguleringsplaner. Om et av prosjektene skulle gå dårlig drar det ikke med seg resten. Informant 1 bruker en modell som fungerer som et styringsverktøy for arbeidsprosessen, mens informant 2 ikke har en systematisk tilnærming. Informant 2 sier:” Det er en feil i spørsmålsformuleringen, og det er at vi ikke alltid overlevere et bygg, som oftest forvalter vi det etter en rehabiliteringsprosess”. Begge utvikleren kjøper både regulerte og uregulerte tomter og gjør alt arbeidet til prosjektet er ferdig og kan selges (for informant 1) og forvaltes (for informant 2).

Hva kjennetegner din type eiendomsutvikling?	Informant 2 sier: ” <i>Forskjellen på et rehabilitering og et konverteringsprosjekt er at rehabilitering går på å få bygget opp til en bedre standard og modernisere. Om det er mulig ønsker vil alltid å få økt utnyttelsesgraden.</i> ” Informant 2 fortsetter med; ” <i>vi rehabiliterer billigere enn mange andre aktører i markedet og grunnen til det er at vi har denne kompetansen inhouse, det vil si at vi bruker mindre penger på konsulenttjenester og rådgivningstjenester.</i> ” Dette støttes også i et annet intervju med informant 1.
Hva skiller din type eiendomsutvikling fra andre typer utviklere?	Et tydelig skille mellom rehabiliteringsutviklere og andre utviklere er som informant 1 sier: ” <i>Vi er en virksomhet drevet av entreprenører og ingeniører, og mange av våre avgjørelser blir tatt i et slikt perspektiv.</i> ” Informant 2 har ikke entreprenørvirksomhet i ryggen, men har prosjektledelse og tekniske rådgivere. Et annet skille som blir poengtert av informant 2 er at de ” <i>gjennomfører effektive ombygginger og bygger billigere enn de fleste andre av våre konkurrenter</i> ”, dette bekreftes også av informant 1.
Hvilke muligheter finnes?	Begge informantene sier at det er penger å tjene med eiendomsutvikling. Informant 1 tilføyer: ” <i>Vi ønsker å skape noe i bransjen, og etterlate gode prosjekter.</i> ” Begge informantene mener at knutepunktstankegangen er viktig for deres utviklingsmuligheter i alle segmenter av eiendomsbransjen. Informant 2 legger til at mange eiendommer trenger rehabilitering og at det vil kunne komme nye måter å organisere kontor, handel og logistikk lokaler på i fremtiden.
Konsept Mål Strategi/filosofi/visjon	Ingen av utviklerne i denne gruppen har noe spesielt konsept og sier at konseptene varierer fra prosjekt til prosjekt. Informant 1 svarer; ” <i>vårt ønske er at begge våre avdelinger er bærekraftige</i> ”. Informant 2 svarer; ” <i>vårt første mål var at vi skulle doble verdien av vår eiendomsportefølje, det vil si at hver eiendom skulle doble sin verdi fra kjøp til salg. Dette målet er ikke lenger reelt ettersom vi nå kan selge for mye mer enn det vi kjøpte for uten å utvikle eiendommen. Tidene har forandret seg og alle eiendommene har hatt verdistigning.</i> ” Informant 2 sier at de ikke har noen strategi, mens informant 1 sier at de ønsker å bygge en større eiendomsportefølje som er lavt belånt og rettet inn mot deres forretningsstrategi.
Hvilke eksterne tjenester kjøper du inn?	Begge utviklerne kjøper inn arkitekttjenester, rådgivningstjenester, advokattjenester, meglere og firmaer som bistår med reguleringssaker. Informant 2 har også benyttet seg av firma som driver med mediehåndtering. Begge informantene tar seg av salget selv.
Beliggenhet for verdiskapning	Informant 1 sier ” <i>I korte trekk ønsker vi å styre risikofaktorene våre og få en god verdiskapning av prosjektene, derfor sikter vi oss inn mot medium gode tomter. Vi ønsker ikke for kapitalkrevende prosjekter med for mye eksponering av risikofaktorene som for eksempel Bjørvika.</i> ” Informant 2 sier at beliggenhet ikke er

	avgjørende, men at et kollektivknutepunkt kan være vel så viktig. Dette blir også støttet av informant 1 i hans intervju.
Konkurransefortrinn	Informant 1 sier: <i>"Historisk sett er vi tekniske godt rigget i markedet, ettersom vi har ingeniør bakgrunn."</i> Dette gjelder også for informant 2 som legger til: <i>"Vi har stor kompetanse på eksisterende bygningsmasse og god bygningsmessig forståelse av bygg."</i> Begge informantene gjør tekniske undersøkelser på eiendommene før kjøp i tillegg til finansielle betraktninger og markedsbetraktninger for utleie.
Verdivurdering av tomten før ervervelse	Informant 1 kjenner til alle de presenterte metodene som kommer frem av litteraturen og sier at de benytter alle i en verdivurdering av en eiendom. Som ingeniører er de glade i tall og har store regneark som de føler dekker de mest nødvendige parametrene. Informanten legger til: <i>"Når det gjelder nåverdiberegninger av kontantstrømmer prøver vi å kjøpe disse, med et perspektiv på 2-5 år."</i> Informant 2 forteller inngående om hvordan han benytter en delta-T for sin verdivurdering av en eiendom som fungerer slik: <i>"Vi gjør enkle kalkyler der bygge kostnader, leieinntekter og kjøpskostnader må gi en god differanse(gevinst) for at vi skal gå for prosjektet."</i>
Tidsperspektiv	For informant 1 har de et tidsperspektiv på ca.7-10 år mens informant 2 sier at han ikke selger eiendommene han kjøper og har hatt et par eiendommer siden 1991.
Fasemodell	Informant 1 erkjenner at han har hørt om og sett modellene før, og begge modellene minner om deres egen "veiledningsplansje" som viser virksomhetsområder og organisasjonsstrukturen. Informant 2 har ikke hørt om eller sett modellene før og ser ikke behovet for å systematisere prosessene ytterligere etter slike modeller. Informant 2 har en mer adhoc tilnærming til eiendomsutvikling.
Risikovillighet	Informant 1 ser bedriften som en risikoavers aktør i markedet, ettersom tidligere kjøp har påført dem betydelig risiko og vært svært kapitalkrevende. Informant 1 legger til; <i>"vi har også hatt prosjekter der vi ikke har bundet opp noe kapital, som følge av at reguleringen blir ferdigstilt raskt og forhåndssalget har gått fort."</i> Informant 2 ser på seg selv som en aktør med "lav giring" med tanke på lån og nærmest som en "sovende aktør" i markedet.
Sammensetting av eiendomsportefølje	Informant 1 innrømmer at de ikke har hatt noen strategi med tanke på sammensetting av eiendomsportefølje, noe de jobber med å endre nå. Informant 1 holder nå på å utvikle en strategi for ervervelse av eiendom som skal passe inn i deres utviklingsstrategi.
Hvorfor bruke eiendomsportefølje?	Informant 1 og 2 er enige om at en eiendomsportefølje er med på spre risikoen og gjøre dem mindre konjunktur avhengige. For informant 1 har det aldri vært ett bevisst valg, men det har det vært for informant 2.
Metoder for styring av usikkerhet	Informant 1 påpeker at ingen av metodene er ukjente for dem, men at de pleier å bruke meglere som gir dem målbare analyser. Informant 2 har benyttet markedsanalyser og fått utarbeidet interessentanalyser ved to av sine prosjekter.

Metoder for styring av risiko	Informant 1 sier at de benytter alle de nevnte metodene. Informant 2 benytter den tidligere beskrevne delta-T tilnærmingen og yieldbetraktning på omkringliggende eiendommer. Informant 2 avslutter dette spørsmålet med: <i>”Vi har teft og er systematiske i vår arbeidsprosess. I tillegg har vi en konservativ holdning til eiendomsutvikling.”</i>
Metoder/verktøy for beslutningstaking	Informant 1 svarer: <i>”Beslutninger blir tatt basert på grove byggherrebudsjetter, med økonomi og finansieringsbehov, i tillegg til substans og skatt. Vi foretar alltid en mulighetsstudie, en markedsvurdering og en prosjektvurdering før vi bestemmer oss for å gå for prosjektet eller ikke.”</i> Informant 2 sier: <i>”Vi er veldig effektive på beslutningstaking ettersom vi har en flat struktur og åpen dialog med alle de involverte. Vi trenger ingen formelle møter for å ta en beslutning.”</i>
Syndikere (samarbeide) eller ikke?	Informant 1 sier at de har syndikert med mange opp i gjennom årene blant annet mot fond og andre samarbeidspartnere. <i>”Vi blir ofte benyttet som den tekniske parten i prosjekter og har det tekniske ansvaret i de fleste prosjekter.”</i> Informant 2 har hatt en og samme gruppekonstellasjon over flere år og mener at de passer godt sammen ettersom de utfyller hverandre basert på erfaring og bred kompetanse. De stiller seg åpne for andre samarbeidspartnere.

4.2.3 Konverteringsutvikler

Denne gruppen består av to utviklere, informant 1 finnes i vedlegg 9.9 og er representert i to grupper: konverteringsutvikler og boligutvikler. Informant 2 henvises til i vedlegg 9.10 og er også representert i to grupper: rehabiliteringsutvikler og konverteringsutvikler.

Tabell 11 Viser resultater fra empirien av typen konverteringsutvikler.

Intervjuguide-tema	Informantene
Område (geografisk)	Begge informantene jobber i regionen Stor-Oslo. Informant 1 har også prosjekter i Bergen, Tromsø og Hammerfest etter som de har som mål om å være; <i>”en landsdekkende eiendomsutvikler.”</i>
Eiendomssegment	Begge informanten har og har hatt en stor del handel og næring. Informant 1 har nå dreid seg mot bolig, mens informant 2 fremdeles har flest rehabilitering og konverteringsprosjekter. Informant 1 hadde en betydelig andel handel og næring da de tidligere var eid av Stein Erik Hagen, men store deler av dette segmentet er nå avviklet.
Fase	På hjemmesiden til informant 1 står følgende om deres forhold til utviklingsfasene; <i>”vi utvikler forretningskonsepter fra idé til nøkkelferdige bygg.”</i> Da jeg stilte spørsmålet under intervjuet bekreftet informanten at de jobber i alle tre fasene: tidligfase-reguleringsfase-gjennomføringsfase. Det samme gjelder informant 2, som har sin største kompetanse i gjennomføringsfasen.
Type	Informant 1 er primært en boligutvikler, men har også gjennomført flere konverteringsprosjekter. Informant 1 sier: <i>”vi driver med konvertering fra næring til bolig. Ett av våre prosjekter var opprinnelig tre kontorbygg som i dag er blitt til boliger.”</i> Der rev de fasadene og beholdt råbygget. Informant 2 er primært en rehabilitering og konverteringsutvikler og har konvertert flere logistikk bygg til ren handel og næringsbygg. Informant 2 sier: <i>”I et konverteringsprosjekt er det ofte en endring i bygge segmentet og man flytter seg fra et marked til et annet. I et konverteringsprosjekt prøver vi ofte å skape større utnyttelse enn det vi har fra før.”</i>
Arbeidsprosessen	Informant 1 beskriver sin arbeidsprosess slik: <i>”Vi tar utgangspunkt i en uregulert tomt, deretter går vi inn i en samarbeidsavtale med grunneieren. Etter det fordeler vi rollene. Som oftest inntar grunneieren en passiv rolle og vi blir utvikleren. Deretter regulerer vi, gjør markedsbetraktninger og selger. Vi tar oss alltid av salget.”</i> Informant 2 sin praksis er tidligere beskrevet i rehabiliterings typen, og virker å være den samme for konverteringsprosessen.
Hva kjennetegner din type eiendomsutvikling?	Informant 2 sier: <i>” Vi er bedre enn våre konkurrenter til å se mulighetene i konverteringsutvikling ettersom vi har god teknisk kunnskap inhouse.”</i> Informant 1 mener de er gode på samarbeid og alltid går for uregulerte tomter. Begge informantene ser mulighetene i gamle kontorer og konvertere dem til andre formål.

Hva skiller din type eiendomsutvikling fra andre typer utviklere?	Informant 2 sier: <i>"Vi opplever å sitte igjen med bedre marginer enn våre konkurrenter når det kommer til konvertering av bygg. Når vi konverterer bygg fra logistikk til næring må vi ha fleksible utforminger, ettersom vi sjeldent har leietakere på hånden når vi starter konverteringsprosessen."</i>
Hvilke muligheter finnes?	Begge informantene ser knutepunktstankegangen i kommuneplanen som en stor døråpner for realisering av deres prosjekter. En annen mulighet disse utviklerne ser er konvertering av bygg fra et formål til et annet, som krever både kreativitet og kompetanse av utvikleren. En problemstilling denne typen utviklere møter på som ikke de andre utviklerne står ovenfor, er om det lønner seg å konvertere eller ikke. Begge informantene forteller om prosjekter der regnestykkene ikke går opp og det lønner seg å ikke gjøre noen ting med eiendommen. Grunnene kan være: <ol style="list-style-type: none"> 1. Leieinntektene man har i dag er bedre enn det man vil få ved å for eksempel bygge boliger. 2. En annen grunn kan være at tomten ikke er stor nok og grunnen er såpass forurenset at det vil koste mye å få konvertert eiendommen. 3. I tillegg er det ikke alltid at kommunene ønsker å endre formålet til eiendommen. Informant 1 sier: <i>"Mulighetene er tilstede og oppstår der folk vil bo og myndighetene vil at det skal bygges."</i>
Konsept	Av hjemmesiden til informant 1 fremgår det at: <i>"utvikleren skal skape merverdier med motiverte medarbeidere og gode samarbeidspartnere."</i>
Mål	Informant 1 sier: <i>"Vi har som mål å være en ledende og ettertraktet samarbeidspartner i utvikling av eiendommer og eiendomsprosjekter."</i>
Strategi/filosofi/visjon	Informant 1 sin strategi er følgende: <i>"I hovedtrekk er selskapets strategi å knytte til seg ansatte, aksjonærer og samarbeidspartnere som kan bidra til at tilflyten av gode prosjekter holdes på et høyt nivå og at utviklingsprosessen gjennomføres med optimal ressursbruk."</i>
Hvilke eksterne tjenester kjøper du inn?	Begge informantene kjøper inn rådgivningstjenester, entreprenører og arkitekttjenester. Informant 1 anser seg selv som en manager constructor, det vil si, en som gjennomfører selv.
Beliggenhet for verdiskapning	Informant 1 svarer følgende til spørsmålet om beliggenhet: <i>"Beliggenhet er viktig, men det er ikke det eneste som teller. Adresse kan være vel så viktig. Det er vanskelig å sette de ulike faktorene opp i mot hverandre. Hva er best av en tomt med sol og nærme motorveien, eller en tomt uten sol og i et stille område? I Oslo og omegn er kollektivknutepunkt veldig viktig, også for oss utviklere som ønsker å bygge."</i>
Konkurransefortrinn	Informant 1 mener at deres største konkurransefortrinn er at de har: <i>"et veldig godt salgsapparat, er kreative og flinke til å lage produkter."</i>

Verdivurdering av tomten før ervervelse	<p>Begge informanten benytter seg av egenproduserte kalkyler. Informant 1 sier; ”<i>vi bruker egne kalkyler og ser spesielt på tomtebelastningen på tomten. Variablene er hva kan man bygge for (bygge kostnader), og hva kan man selge for er markedsvariabelen.</i>”</p> <p>Informant 2 informerte om sin delta-T modell som de benytte både for rehabilitering og konverteringsprosjekter, den er nesten lik som for informant 1.</p> <p>Informant 1 tar opp et nytt og interessant tema under dette spørsmålet som ikke er blitt drøftet i litteraturen. Spørsmålet går på hvordan ulike markeder har geografiske begrensninger med tanke på hvor mye markedene tåler. Et eksempel informant trekker frem er et prosjekt de hadde i Kragerø der de skulle bygget et titalls leiligheter. Ved første kontakt med lokale meglere fikk de beskjed om at det kun selges 14 leiligheter i snitt i året i Kragerø. Megleren tipset utvikleren om å tenke seg godt om hvordan de ville organisere byggetrinnene.</p>
Tidsperspektiv	Informant 1 har hatt eiendommer i 10 år mens informant 2 har hatt eiendommer i over 25 år.
Fasemodell	Informant 1 svarer: ” <i>Jeg kjenner til modellene og mener at sekvensmodellene er den mest reelle modellen. Dersom man deler modellen i tre forskjellige farger og innfører de iterative prosessene vil man få en veldig riktig modell av vår praksis.</i> ”
Risikovillighet	Begge informantene anser seg selv som risikoavers. Informant 1 sier: ” <i>vi tar null risiko. Vi tar lav risiko når det kommer til kapital og samarbeidspartnere. På mange måter har vi lav risiko når vi utvikler boliger ettersom vi finansierer prosjektene gjennom forhåndssalg og banklån.</i> ”
Sammensetting av eiendomsportefølje	Informant 1 har ingen strategi for sin bedrift, men hans eget eiendomsselskap har strategien; ” <i>kjøpe kontor og noen lager i randsonen av Oslo. I næringssegmentet er det ofte Oslo sentrum som gjelder, og de eiendommene er altfor dyre. Vi har derfor valgt å etablere oss på Billingstad, Høvik, Bekkestua mm.</i> ” Søsterselskapet til selskapet han representerer i dette intervjuet har en klar og tydelig strategi på plassering. De ønsker kun logistikkbygg utenfor Oslo.
Hvorfor bruke eiendomsportefølje?	Begge informantene poengterer at de benytter portefølje for å diversifisere risikoen, men informant 1 legger til at; ” <i>det aller viktigste er å kunne det man driver med. Ser man på mitt lille private selskap så er vi gode på kontor og logistikkbygg, vi kan ikke noe om kjøpesenter eller hotellvirksomhet. Derfor driver vi ikke med det.</i> ”
Metoder for styring av usikkerhet	Informant 1 benytter alle de fremlagte modellene og tilfører; ” <i>vi har alltid analyser med oss i beslutningssituasjoner. Med erfaring, kompetanse og verktøyene bygger vi videre på disse analysene.</i> ”
Metoder for styring av risiko	Informant 1 synliggjør at de ikke benytter noen av disse metodene og legger til at definering av utfallsrommet er mye viktigere. Man bør alltid ha er plan A, plan B og plan C. Informant synliggjør det gjennom et eksempel på Voldsløkka. ” <i>Vi eier en tomt på Voldsløkka i Oslo, der er det regulert til bolig i fremtiden, men</i>

	<i>kommunen ønsker at det skal bli skole der. Det kan hende at vi må belag oss på en avbruddstrategi og selge tomten eller leie den ut.</i>
Metoder/verktøy for beslutningstaking	Begge informantene sier at de har en flat organisasjonsstruktur og alle beslutninger blir tatt enten før eller i det ukentlige møtet for informant 1. Begge innrømmer at beslutninger som regel blir tatt fortløpende med tette vurderinger. Informant 1 har en daglig leder og ingen mellomleder, mens informant 2 sin virksomhet er organisert etter kompetanseområde uten ledere. Informant 1 legger til; <i>"det er ikke byråkrati i vår virksomhet."</i>
Syndikere (samarbeide) eller ikke?	Informant 1 sier <i>"vi er ofte partnere med prosjekteiere og har partnerskap med grunneiere."</i> Han nevner flere samarbeidspartnere i fleng som kan sees i vedlegget. I motsetning til informant 1, har informant 2 som oftest faste samarbeidspartnere.

4.2.4 Nybygg/Bolig- utvikler

Dette er den største gruppen med 7 informanter. I listen under fremgår det hvilke informanter som har medvirket til typen nybygg/bolig-utvikler.

Tabell 12 Viser hvilke informanter som har medvirket i til denne typen utviklere.

Informant 1	Vedlegg 9.3
Informant 2	Vedlegg 9.4
Informant 3	Vedlegg 9.5
Informant 4	Vedlegg 9.6
Informant 5	Vedlegg 9.7
Informant 6	Vedlegg 9.8
Informant 7	Vedlegg 9.9

Intervjuet av informant 1 ble gjennomført via mailkorrespondanse da informanten nettopp hadde gått over i en ny stilling og ikke hadde anledning til å ta intervjuet ansikt til ansikt. Intervjuet med informant 4 ble gjennomført med to informanter. Det må ikke tolkes som et fokusgruppeintervju, men et gruppeintervju som i større grad var en dialog mellom intervjueren og informantene (Morgan 1997). Intervjuet med informant 6 ble gjennomført som et telefonintervju da informanten ikke hadde mulighet for å møtes. De resterende intervjuene ble gjennomført som beskrevet i metodekapittelet.

Tabell 13 Viser resultater fra empirien av typen nybygg/bolig- utvikler.

Intervjuguide-tema	Informantene
Område (geografisk)	Alle informantene sier at de jobber i Stor-Oslo regionen og deler av Akershus. Informant 2 har som mål å være representert i de store byene i Skandinavia det vil si; Bergen, Oslo, Trondheim, Stavanger og Stockholm. Mens informant 4 er representert i Ålesund (pga. fusjon), Trondheim, Oslo, Stavanger, Bergen, Tønsberg (fusjonerte), Fredrikstad (fusjonerte), Hamar innland og Sverige. Informant 5 sier at de strekker seg i et belte langs kysten fra Bergen til Gøteborg.
Eiendomssegment	Informant 1 jobber primært med bolig, men har også en betydelig andel handel og service. Informant 2 poengterer at de kun driver med boliger. Informant 3 er konjunkturbasert utvikler, men har mest boligutvikling i dag. Informant 4 er den største boligutvikleren og sier at de har et godt samarbeid med næringsbyggavdelingen i virksomheten. De opplever ofte et krav om handel og næring i første etasje på sine prosjekter i tillegg til å bygge kjøpesenter, hotell og barnehager fra kommunen. Informant 5 jobber ganske likt som informant 4, men i

	litt mindre skala og har en del bolig og næringsutvikling. Informant 6 driver primært med bolig og har et par næringsbygg under avvikling.
Fase	Informant 1 skriver at han jobber i tidligfase med kjøp, transaksjon, konseptutvikling og salg(exit). Han jobber ikke med realisering av prosjekter, det er det prosjektlederne som gjør. Informant 2 sier; <i>"i vår organisasjon tar vi for oss tidligfase, reguleringsfase og gjennomføringsfase, jeg jobber primært med tomteervervelse og tidligfase"</i> . Informant 3 jobber som forrige informant i alle faser ettersom de har mye inhouse kompetanse på alle fasene. Han poengterer at de ønsker å være med så tidlig som mulig. Dette understøttes også av informant 2,4,5,6 og 7. Alle informantenes virksomhet praktiserer i alle fasene presentert i teorikapittelet. Ingen av informantene kjøper LNF ¹² tomter. Informant 2,3,4,5,6 og 7 sier at de kjøper både regulerte og uregulerte tomter.
Type	Informant 1 ser på seg selv som en <i>"kommersiell og markedsdrevet aktør"</i> det samme kan sies for informant 3 som ikke føler seg spesialisert i noen retning. Informant 2 og 4 er fornøyd med betegnelsen boligutvikler og informant 2 tilføyer; <i>"vi føler at det både treffer vår strategi og filosofi."</i> Informant 5 er boligutvikler, men også stor på næringsutvikling og føler at nybygg er deres fellesnevner. Informant 6 sier; <i>"vi er en liten og lykkelig boligutvikler, i størrelsesorden 10-100 boliger i et prosjekt."</i> Informant 7 er primært boligutvikler, men også konverteringsutvikler.
Arbeidsprosessen	De gjennomgående punktene i arbeidsprosessene som er felles for alle informantene i denne gruppen er: <ul style="list-style-type: none"> • Konseptutforming og mulighetsstudier med markedsundersøkelser, reguleringsformål med mulige rekkefølgekrav, utbyggingsavtaler og utnyttelsesgrad/kapasitetsvurderinger. • Utvikling: tidligfase, reguleringsfase og gjennomføringsfase. • Alle innhenter arkitekttjenester, konsulenter og rådgivere. • De fleste har en avtaleinngåelse med grunneier eller samarbeidspartnere. • De med næring skaffer leietakere og skriver leiekontrakter. • De som selger bolig, står for eget salg og deretter exit. <p>For store utviklere som informant 2 og 4 er det viktig at konseptene deres passer inn på eiendommene og at de klarer å selge prosjektene sine inn for styret. De børsnoterte selskapene til informant 2 og 5 stiller krav til avkastning. Krav til avkastning har også informant 3 og 6 for sine prosjekter.</p>

¹² LNF områder står for landbruks-, natur- og friluftsområder. I LNF-områder er det ikke tillatt med annen bygge- og anleggsvirksomhet enn den som har direkte tilknytning til stedsbunden næring. (04.03.03 Regjeringen.no)

<p>Hva kjennetegner din type eiendomsutvikling?</p>	<p>Informant 1 skriver; ” <i>vi er allsidige og har varierte oppgaver mht. kontrakt med investorer, styre, banker, arkitekter, meglere og brukere/leietakere.</i>” Informant 2 sier: ” <i>Vi er store i markedet (nest størst). I vår organisasjon har vi hele verdikjeden for eiendomsutvikling, og en av grunnene til det er at vi på denne måten kan minimere risikoen.</i>” Informant 3 sier; ” <i>vi har styrket vår kompetanse på økonomi og finans de senere årene. Nå har vi også en ansatt som bare driver med finansiell utvikling og har løftet opsjonskontrakter på et høyere nivå, med kjente milepæler som per kvm etter regulering, opsjonspremier og inn mot grunneiere.</i>” Informant 4 er den største aktøren i markedet og er geografisk mest utbredt i Norge. ” <i>Vi bygger ikke under 70 boliger og er opptatt av byutvikling og samfunnsutvikling. Vi bygger leiligheter og har i tillegg kjøpt et selskap som selger hus og rekkehus. På denne måten får våre medlemmer et bredt spekter av boliger å velge mellom.</i>” Informant 5 er opptatt av å skaffe jobber til egen entreprenør og avdelinger i sin virksomhet og har et stort ønske om å samarbeide med andre utviklere. Informant 6 sier: ” <i>Vi har i de senere årene fått et sterkt merkenavn, og opplever flere henvendelser fra grunneiere og andre utviklere. Det skyldes nok vår aktive tilnærming til eiendomsutvikling. I tillegg har vi agenter som leter etter eiendommer for oss.</i>” Informant 7 sier at de er gode på samarbeid og går som regel for uregulerte tomter. De mindre informantene 6 og 7 er opptatt av særpreg på sine prosjekter ettersom de opplever å ha en krevende kjøpergruppe.</p>
<p>Hva skiller din type eiendomsutvikling fra andre typer utviklere?</p>	<p>Informant 1 mener at de har mer variasjon i arbeidsoppgaver enn sine konkurrenter. Informant 2 sier; ” <i>vi er store, har en strategi, og ønsker å få penger fort inn og ut. Det vil si at vi bruke så liten tid som overhode mulig på utviklingsfasen.</i>” Informant 3 er en mellomstor aktør og har boligutvikling i størrelsesorden rekkehus og oppover. Informant 4 sier; ” <i>vi er en rendyrket boligutvikler, med lang tidshorison og kan til tider sitte lenge på en eiendom uten kontantstrømmer. Vi er en aktør som har tid til å vente på utbytte.</i>” Informant 6 mener at de ” <i>er en spesiell aktør i markedet, som har ekstra god forståelse av hus og leiligheter. Kvalitet er i førersetet for oss.</i>” Informant 7 sier at de er utrolig gode på salg og markedstilpasning. Informanten påstår at de er bedre på forhåndssalg enn de andre aktørene. Salgsstart er mer enn formalitet med utdeling av leiligheter og utsendelse av akseptert salg for informant 7.</p>
<p>Hvilke muligheter finnes?</p>	<p>Informant 1 skriver; ” <i>vi ser store muligheter hvis man håndterer volatiliteten i næringsmarkedet.</i>” Informant 2 sier; ” <i>med vårt konsept i ryggmargen er det alltid det vi tenker på når vi ser mulighetene på en tomt. Hva vi kan få til, må passe inn i vår strategi. Vi ser også på store tomter i størrelsesorden 100-400 boliger i Oslo. I tillegg ønsker vi oss tomter med en fleksibel regulering.</i>” Informant 3 sier at de ser muligheter til å tjene penger og ved å være kommersielt drevet. De har også god kunnskap om gjennomføring, det samme gjelder for informant 5. Informant 4 opplever rammene gitt av kommunen som forutsigbare. Informanten sier at de prøver</p>

	<p>å være strenge med tanke på standardisering og at de opplever kommuneplanen som et verktøy i deres utviklingsprosess. I de største byene opplever de at det er uante muligheter for boligutvikling, og et av dem er knutepunktstakegangen som er en del av byutviklingsstrategien i Oslo. Dette anser informanten som et bidrag til forutsigbarheten for utvikleren og videre byvekst. Informant 2, 3, 5 og 7 opplever at rammene for boligutvikling er tunge og vanskelige å forholde seg til. Informant 6 legger vekt på kjøpegruppen og at de som ofte opplever å få igjen mer enn marginalkostnadene. De er opptatt av å rendyrke dette segmentet og denne kjøpegruppen. Informant 7 sier at de ofte er prisledende i de områdene de utvikler leiligheter, og at de er godt markeditilpasset. De innrømmer å ligge høyt i pris, men mener at de tar det igjen på kvaliteten de leverer.</p>
Konsept	<p>Informant 1 skriver at konseptet er; <i>”avhengig av type produkt. Alt starter med en knallhard analyse som danner grunnlaget for konseptet.”</i> Informant 2 ønsker å; <i>”skape prisformuftere hus gjennom å bruke færre materialer og bygge raskere. Vi har tre forskjellige konsepter som kalles Start, Hjem og Plus. Vi ser at markedet trenger forskjellige konsepter.”</i> Informant 4 sitt konsept går ut på <i>”å skaffe boliger, enkle byggverk og bygg for alle. I tillegg er vi er med på å definere markedet.”</i> Informant 6 mener at gode planløsninger er deres konsept, og aldri bygge like bygg.</p>
Mål	<p>Informant 1 skriver at de ønsker å <i>”utvikle et godt produkt om det er bolig eller næring og ha en internrente¹³ over 20%.”</i> Informant 2 ønsker å <i>”skape gode boområder, grønne lunger og kulturhus. Skape gode boliger folk har råd til, i gode nabolag.”</i> Informant 4 har som mål å skaffe boliger til medlemmene. Mens informant 5 har som mål; <i>”å skaffe jobber til de andre avdelingen og ha en 15% økning i tomtebanken på bolig og næringseiendom. I tillegg til å videreutvikle entreprenør og eiendomsutviklingsavdelingen.”</i> Informant 6 og 7 ønsker å være de foretrukne samarbeidspartner for alle leverandører.</p>
Strategi/filosofi/visjon	<p>Informant 1 skriver; <i>”eksponert fra 3-7 år og opportunistisk.”</i> Informant 2 har en strategi om å hele tiden ha så mye tomt tilgjengelig at de kan holde aktiviteten oppe og realisere målet om å bygge 1000 boliger i året. Det er areal krevende, men filosofien deres er å skape gode boliger og rendyrke boligsegmentet. Informant 4 ønsker å være sentrumsnære i de fire største byene i Norge: Stavanger, Bergen, Trondheim og Oslo. Informant 5 har resultatkrav og parameterer å jobbe ut ifra og har en strategi om å gjøre det bedre enn sitt avkastningskrav på 15%. Informant 6 ønsker å skape prosjekter som bidrar til det beste bomiljøet. Skape unike prosjekter med god kvalitet til hver konsept og dyrker skreddersøm.</p>

¹³ Internrente (IRR): er en beregning som brukes i budsjettering for å måle lønnsomheten av potensielle investeringer. Internrenten er en diskonteringsrente som gjør at netto nåverdi (NPV) av alle kontantstrømmer fra et bestemt prosjekt blir lik null (Investopedia 2016).

Hvilke eksterne tjenester kjøper du inn?	Alle informantene kjøper inn ulike rådgivere som RIB, RIV, RIE, ARK, rådgivere på brann og geoteknikk, og i noen prosjekter akustikk. De samarbeid med næringsmeglere og boligmejlere, og noen benytter seg også av 3D byråer med reklame. Noen bruker firmaer i tunge reguleringsprosesser og konsulenter som håndterer media og interessegrupper. Informant 2 kjøper inn prognoser fra prognosesenter med blant annet demografier. Alle informantene kjører totalentrepriser på sine prosjekter. Advokattjenester benyttes også i enkelte prosjekter. Hvilke tjenester som kjøpes inn varierer fra prosjekt til prosjekt. Noen utviklere har eget salgsapparat, de som ikke har det henter gjerne inn meglere. Informant 7 har utviklet et godt salgsapparat, og mener at mange bør ta lærdom av dem.
Beliggenhet for verdiskapning	Informant 1, 2, 3, 5 og 7 mener at beliggenhet er viktig, men ikke avgjørende. Informant 2 understreker dette ved å si: <i>”hos oss er vi av den oppfatning at den nest beste tomten gir best bunnlinje og det er noe vi jobber etter. Beliggenhet er viktig, men finansiering gjennom banklån og egenkapital er enda viktigere. Det er kompleksiteten og mulighetene på tomten som er viktigst.”</i> For disse informantene er kommunikasjonsknutepunkter og sentrumsnære beliggenheter viktigst. Informant 4 og 6 mener at beliggenhet er alfa og omega for en utvikler. Informant 4 understreker viktigheten av beliggenhet og pris gjennom sitatet; <i>”vårt inntrykk er at de dyreste tomtene er dem du kjøper billigst.”</i> Informant 6 tilføyer; <i>”gode tomter vokser ikke på trær, og for oss er det veldig viktig å stedstilpasse prosjektene slik at de harmoniserer og gjenspeiler nærområdet.”</i>
Konkurransefortrinn	Informant 1 mener at de utgjør et tverrfaglig team og at det er deres styrke i eiendomsutvikling. Informant 2 mener det å være en stor aktør, ha mye erfaring og høy kompetanse er deres konkurransefortrinn. De har holdt på i over 70 år og vært med i både oppgang- og nedgangstider. Informant 4 ser på medlemsmassen som deres største konkurransefortrinn og at de bygger rundt 2000 boliger i året, som er en betydelig mengde. De er en profesjonell aktør med store økonomiske muskler, som gjør dem lite sensitive på kapital. De er derfor ikke like eksponert som andre utviklere, og ønsker andre utviklere velkomne som samarbeidspartnere. I tillegg opplever de liten konkurranse på de største tomtene. Informant 6 er en liten aktør i markedet og anser seg selv som beslutningsdyktig. <i>”Vi er gode på det vi driver med og har ansatte som lever og onder for det de driver med.”</i> Informant 7 sier; <i>”vi har et veldig godt salgsapparat, vi er kreative og flinke til å lage produkter. Vi er også flinke til å selge dyrt og plukker prosjekter til markedet.”</i>
Verdivurdering av tomten før ervervelse	Alle informantene benytter seg av forhåndskalkyle. Informant 1 benytter alle metodene unntatt sensitivitetsanalyse med dekningsbidrag og dekningsgrad. Informant 1 sier at de bruker en kombinasjon av de ulike metodene, men at det viktigste er å se helheten i prosjektet. Informant 2 benytter egenproduserte kalkyler med avkastningskrav, forhåndskalkyler med DG og DB, men sjeldent nåverdberegninger. Det aller viktigste er avkastningskravet til

	<p>aksjonærene og eierne. Informanten sier at de ønsker å avvikle yield eller kontantstrømmer på eiendommen ved kjøp, for å utvikle boliger fortest mulig. Informant 3 kjenner til og benytter alle de fremlagte metodene og poengterer at de har svært store regneark, og ønsker alltid å kjøpe kontantstrømmer om de følger med eiendommen. Gjerne med et tidsperspektiv på 2-5 år. Informant 4 sier at de ikke benytter noen av metodene slavisk, og at de aldri måler mot et avkastningskrav. De tar som oftest utgangspunkt i en foreliggende takst. Informant 5 har i likhet med informant 3 et veletablert system for verdivurdering. Informant 5 informere om at de benytter alle metodene og legger til at de benytter gjennomsnittlig avkastning på kapital og at regneverktøyet består av nøkkeltall i kalkylene som stipulerer og kalkulerer profitten. Informant 6 benytter kun enkle egenproduserte kalkyler, men har tidligere jobbet i Entra, der han benyttet alle de andre metodene. Deres kalkyler er beregnet for prosjekt på i snitt 3-4 år. De er mer opptatt av en pluss/minus betraktning knyttet til fasader, kvaliteter og planløsninger enn kalkyler, og føler at de får mer igjen på den måten.</p>
Tidsperspektiv	<p>Informant 1 sitter på en eiendom i ca. 4,5 år og maks 7 år. Informant 2 har sittet på en del eiendommer siden 1985, og sier at de bruker ca. 2 år på å regulere og selge boliger. Dette er ansett som mye kortere enn for de andre utviklerne. Informant 3 sitter på eiendommer i ca. 7-10 år og selger boliger med en gang de er regulert og bygget. Informant 4 bruker ca. 3 år fra de starter på en tomt til prosjektet er ferdigstilt. De har ingen formening om hvor lenge de har sittet på eiendommer tidligere, men sier at de har eiendommer i sin portefølje som de ikke regner med å få realisert før 2020/2022. Informanten legger til: <i>"I Oslo bør man regne ca. 10 år fra kjøp til ferdigstilling."</i> Informant 5 sitter på eiendommer lenger enn de har som mål og ønsker å endre dette i tiden fremover. Det optimale for dem er å bruke ca. 4-5 år, men at de har eiendommer som de har sittet med i 15-16 år og må regulere flere ganger på grunn av endringer i kommuneplanen. Informant 6 svarer på spørsmålet med; <i>"jeg tipper at vi i snitt sitter på eiendommen i 4-5 år. Ut ifra "normen" tar det ca. 2 år med rammesøknad og 16-18 måneder med bygging, det blir ca. 4,5 år totalt."</i> Informant 7 har en utbyggingshorisont på 10-12 år.</p>
Fasemodell	<p>Informant 1 innrømmer at han til dels kjenner til den iterative fasemodellen, det samme gjør informant 2 som legger til; <i>"ambisjon og idé kategorien heter strategi og konsept for oss"</i>. Informant 3 har både sett og hørt om begge modellene før og det er mange fellestrekk mellom deres "plansje" over deres virksomhetsområder. Informant 4 sier; <i>"ja, vi kjenner oss igjen i modellene, sekvensmodellen er nok for et prosjekt som går ganske knirkefritt. Det som ikke stemmer for oss i noen av modellene er at vi krever forhåndssalg før bygging og at vi foretar markedsanalyser i flere faser. Vi ser eiendomsutvikling som en trakt modell der man starter med mange usikkerhetsmomenter og mange forhold å forholde seg til og ettersom prosjektet skrider frem blir det færre og færre elementer. Tilslutt står man med det ferdige"</i></p>

	<p>bygget.” Informant 5 sier at de kjenner seg igjen i begge modellene og at de ofte benytter sekvensmodellen med sine samarbeidspartnere. Informanten tilføyer: ”Det er verdt å merke seg at fase 1-4 gjøres i tidligfase med en iterativ prosess.”</p> <p>Informant 6 har ikke noe forhold til noen av modellene og sier at deres prosess gir seg selv.</p>
Risikovillighet	<p>Informant 1 skriver at deres risikopreferanse er generelt høy. ”Eiendomsutvikling er slikt sett i det øvre siktet mht. risiko. Vi er eksponert i hele verdikjeden.” Informant 2 anser seg ikke som veldig risikovillig, og kjøper aldri tomter på spekulasjon.</p> <p>Informanten sier selv at de tar markedsrisiko, men aldri reguleringsrisiko. De bruker flittig opsjonsavtaler, og hever dem ved vanlige milepæler som etter regulering eller i henhold til regulering. Han tilføyer: ”Bundet kapital er noe av det verste styret vårt vet.” Informant 4 svarer at ”ingen som driver med eiendomsutvikling kan være risikoavers. Vi ser på risiko ut ifra de forutsetninger som foreligger og foretar en avveining. Vi prøver i størst mulig grad å styre risikoen gjennom blant annet forhåndssalg, lite eksponert egenkapital og krav til inntjening på prosjekter basert på egenproduserte kalkyler.” Den siste setningen støttes av samtlige informanter.</p> <p>Informant 5 ønsker å kvantifisere risikoen og stoler 100% på sin egen risikovurderingsmodell. Informant 6 sier at deres risikopreferanse er høy og fortsetter med: ”Vi har aksjonærer som vil og tør å stikke hodet frem, de tør egentlig alt. Vi opplever likevel at vi tar veloverveid risiko med våre samarbeidspartnere. Skrekken er å møte veggen ved kjøp av tomt og ikke få realisert det man ønsker på tomten.”</p>
Sammensetting av eiendomsportefølje	<p>Informant 1 har kun SPV¹⁴ selskaper på egen kjøp. Informant 2 sier: ”Vi kjøper tomter hele tiden slik at vi kan opprettholde produksjonene. Vi har ingen diversifisering, noe som gjør oss mer sårbare i nedgangstider. Da må i eventuelt benytte oss av avbruddsstrategier.” Informant 4 har styringsmål som skal sikre at de bygger boliger og hele tiden har tilstrekkelige med tomter til boligomsetning i de ulike regionene. Informanten legger til: ”Kort fortalt gjelder det å ha nok tomter i tomtebanken. I tillegg er vi opptatt av synergieffekter der både bolig og næringsavdelingen vår må samarbeide på bakgrunn av retningslinjer gitt av kommunen.” Informant 5 sier: ”Vi setter sammen en portefølje basert på våre egne beregninger og målet er å skaffe andre avdelinger jobber.” De andre informantene operer ikke med eiendomsportefølje og har heller ingen tanker rundt det.</p>
Hvorfor bruke eiendomsportefølje?	<p>Informant 3 sier: ”Vi oppretter alle prosjekter som egne selskaper for å spre risikoen. Et annet poeng er å bli mindre konjunkturavhengig.” Dette støttes også av</p>

¹⁴ På norsk finnes det ikke noe dekkende term for denne type selskap. Normalt blir de etablert av et annet foretak eller en offentlig myndighet for et spesielt formål (f.eks. for å tjene støttefunksjoner for finansielle transaksjoner), og som i denne sammenheng er å eie eiendom, men uten krav til profitt, jf. ellers hjemmelselskap som kan forveksles med SPV (Senter for eiendomsfag 2016).

	<p>informant 5 og 7. Informant 4 sier at de primært bruker eiendomsportefølje for å spre risiko og tilføyer: ”<i>Vi er en medlemsleid bedrift, og jobber for medlemmene og det gjør vi ved å skaffe dem boliger.</i>” De andre informantene benytter ikke eiendomsportefølje.</p>
<p>Metoder for styring av usikkerhet</p>	<p>Informant 1 skriver at de bruker en kombinasjon av de nevnte metodene og poengterer at det er viktig å se helheten i et utviklingsprosjekt. Informant 2 sier at de har benyttet seg av trendanalyser tidligere i nye områder. I tillegg brukes markedsanalyser flittig av meglere i bedriften, mens interesseanalyse benyttes i økende grad. Gjennom en interessentanalyse har de opplevd en sekundæreffekt, der kundene føler seg sett og hørt. Informant 3 sier: ”<i>Vi har brukt en del av metodene og ingen er ukjente for oss, men vi pleier å bruke meglere som gir målbare analyser. Vi har også en salgssjef som er tett på markedet og som tar innspill fra meglere om eventuelle trender.</i>” Informant 4 sier at de i liten grad benytter seg av trendanalyser. Det hender at de henter inn eksterne analyser dersom de skal etablere seg på nye steder. I tillegg har de en samfunnsviter inhouse som bistår i dette arbeidet. ”<i>Vi foretar aldri markedsanalyser før vi har regulerer.</i>” Informant 5 benytter et risikostyringssystem for både styring av usikkerhet og risiko og som har gitt bedre og jevnere resultater (se vedlegg 9.7). Denne metoden vil ikke bli drøftet videre ettersom den sees på som avleggs og har mange svakheter, kontra andre metoder. Informant 6 sier at de benytter Eiendomsverdi for å sjekke hva eiendommer i området er solgt for. I tillegg bruker de meglere i forbindelse med etablering i nye områder og hører hva markedet etterspør. De andre verktøyene blir sjeldent anvendt av informant 6.</p>
<p>Metoder for styring av risiko</p>	<p>Informant 1 mener at de ulike metodene blir brukt avhengig av selve caset og kan i noen prosjekter bruke alle analyseverktøyene. Informant 2 sier at de i forbindelse med styring av risiko har avbruddsstrategi som deres viktigste styringsverktøy for risiko. Informanten utdyper: ”<i>Bankene krever et forhåndssalg på 60% for å innvilge byggelåns finansiering. Vi har ingen sofistikert måte å styre risiko på. Det er viktig å huske på at eiendomsutvikling er en risikosport. Vår største usikkerhet er usolgte leiligheter.</i>” Informant 3 benytter alle de fremlagte metodene. De holder på å utvikle konsepter og styringsverktøy for fremtiden. ”<i>Vi prøver å standardisere mer og være kostnadmessig best på noen prinsipper gjennom ulike boligtyper og systemtankeganger. Vi opplever at modulbygging fungerer greit, men har hatt bedre erfaring med plassbygg og elementbygg.</i>” Informant 4 sier: ”<i>Vi foretar en grundig gjennomgang av risikoelementene og toucher innom risikomatrixe og SWOT-analyse. Man kan si at de er innbakt i verdivurderingsverktøyene vi benytter oss av. Vi har ingen formalisert metode, men vi har kvartalsrapportering på alle prosjektene våre og god oppfølging.</i>” Informant 6 bruker ingen av de fremlagte verktøyene og legger til: ”<i>Det handler om å minimere kalkyler og forenkle denne prosessen og heller bruke tid på å følge markedet tett.</i>”</p>

Metoder/verktøy for beslutningstaking	<p>Informant 1 skriver: <i>"Om regnestykket henger sammen med vår investeringsfilosofi, legger vi inn bud på eiendommen og flere parallelle løp starter umiddelbart etter at man får bud aksept og går inn i due diligence¹⁵ fase."</i> Informant 2 sier at mulighetsstudier er et nøkkelement for dem. <i>"Det er mulighetsstudien som gir en GO eller NO GO avgjørelse. Jeg kjenner meg ikke igjen i enten eller tankegangen, etter som alt er underlagt strategiske krav på et høyere nivå for oss."</i> Informant 3 bruker også mulighetsstudie og grove byggherrebudsjetter i sin beslutningstaking. Informant 4 sier: <i>"Vi har en GO/NO GO liste og det er ikke til å stikke under en stol at økonomi er avgjørende for våre prosjekter. Vi pleier å si at det viktigste er å kunne regne prosjektene hjem. Klarer vi ikke det er prosjektet uinteressant. Basert på håndboken vår og styrets mandat er det vår oppgave å fremme prosjekter for styret. Som igjen avgjør om vi skal gå eller ikke for prosjektet."</i> Informant 5 informerer om at alle beslutninger blir tatt på bakgrunn av deres risikostyringssystem, som er gjennomsyret organisasjonen, og i følge informanten kan brukes til å løse alle problemstillinger. Informanten utdyper: <i>"På bakgrunn av modellen kan vi gjøre finansielle vurderinger og jobbe oss systematisk gjennom kalkylen. På bakgrunn av metodikken og systemet kan vi ta trygge beslutninger, i tillegg er vi kompromissløse på etikk og sikkerhet."</i></p>
Syndikere (samarbeide) eller ikke?	<p>Informant 2 er ikke åpen for samarbeid og ønsker å være alene om sine prosjekter. Informant 5 har en filosofi om syndikering: <i>"Vi går heller inn med 1/3 i tre prosjekter enn 100% i ett prosjekt."</i> De andre informantene er åpne med tanke på samarbeid.</p>

¹⁵ Due diligence: Oppsamling, omfattende vurdering og validering av informasjon fra en organisasjon på et aktuelt trinn av avtalen om fasilitetsstyring, som er nødvendig for å vurdere nøyaktighet og integritet på riktig trinn av avtaleprosessen (Basale 2016).

5 Analyse

I dette kapitlet vil empiri bli drøftet opp mot problemstillingen og forskningsspørsmålene, og opp mot allerede eksisterende teori om temaet. Dette kan sees i forskningsstrategien fra kapittel 1.2 og figur 2. Funnene som har blitt gjort gjennom dybdeintervjuene har blitt presentert i kapittel 4 i en strukturert form basert på intervjuguiden. Dette kapitlet vil belyse fellestrekk og ulikheter blant de ulike typene utviklere som har blitt intervjuet, og hvordan dette samsvarer med etablert teori. Det har vist seg å være store forskjeller i informantenes bevissthet og tanker rundt temaet for oppgaven. Dette har ført til ganske ulike intervjuer, som gir mindre grunnlag for en direkte sammenligning av svarene. Gjennom intervjuet kom det frem at informantene mente forskningsspørsmålene og problemstillingen bar preg av å være veldig teoretisk. Det virker å være avstand mellom teoretiske begreper og metoder fra teorien, og hvordan enkelte av eiendomsutviklere jobber og tenker rundt proaktiv styring. Alle informantene har høyere utdanning, men organisasjonens størrelse har en del å si for hvor ”teoretisk og systematisk” de arbeider. Gjennom denne drøftingsdelen vil det bli forsøkt å besvare forskningsspørsmålene til problemstillingen. Forskningsspørsmål nummer en vil ikke bli behandlet i dette kapitlet ettersom den ble behandlet teoretisk i oppgavens teoridel, men vil være med i konklusjonen under kapittel 6.1.

5.1 Analyse av forskningsspørsmål 2

- *Hvilke typer eiendomsutviklere finnes og hvilke verdivurderinger benytter de seg av ved tomteervervelse?*

I litteraturen finnes det ikke forskjellige typer eiendomsutviklere. Dette underbygges av mailkorrespondanse med eksperter på området, se vedlegg 9.11. De påpeker at det finnes ulike typer selv om det ikke er beskrevet i litteraturen. Terje Geirdal viser til at bransjen har fire typer eiendomsutviklere som foretar en fysisk endring:

- Regulerings- og konseptutvikleren.
- Rehabiliteringsutvikleren.
- Konverteringsutvikleren.
- Nybygg-/Bolig utvikleren.

Svaret på forskningsspørsmålet baserer seg på følgende spørsmålsnummer fra intervjuguiden (vedlegg 9.1): 2, 3, 4, 6 og 7.

Regulerings- og konseptutviklere

Empiren av denne typen utvikler er basert på én informant, som gjør det vanskelig å generalisere typen. Likevel vil det være mulig å finne kjennetegn ved regulerings- og konseptutviklere, og hva som skiller den fra andre typer.

Denne typen utvikler må ha en overordnet forståelse av rammene, begrensningene og fallgruvene som ligger i et utviklingsprosjekt. I tillegg bør utvikleren være kreative, ta initiativ og ha et stort pågangsmot til å vurdere arealbruksmuligheter og løsninger som andre ikke oppdager eller våger å ta fatt på. Det kreves at utvikleren har en tverrfaglig innsikt i den komplekse virkeligheten fra idéfasen til ferdigstillelse. Informanten kom med flere nøkkelord under intervjuet som på mange måter kjennetegner denne gruppen.

Kjennetegn ved en regulerings- og konseptutvikler:

- *Arkitektonisk visjon og erfaring.* Det er ikke uten grunn at man sier at arkitektur er ”*an old mans profession*”. Det bygger på lang erfaring og en visjon. Dette gjelder alle utviklere av denne typen. I motsetning til andre utviklere må denne utvikleren tenke noe større ettersom han regulerer og utformer store bydeler.

- *Identitetsskaping* er viktig for denne typen utvikleren. Tidene forandrer seg og flere er opptatt av å identifisere seg med det bygget de jobber i og som symboliserer den kvaliteten de selv står for.
- *Samfunnsutvikling* står svært sentralt for denne typen utviklere. Det handler ofte om store prosjekter og at disse skal brukertilpasses samfunnet. Det er derfor viktig at utvikleren ser hva folk trenger.
- Det er ikke uvanlig at denne utvikleren kun jobber i tidligfase, reguleringsfase og trekker seg gradvis ut i gjennomføringsfase når leiekontrakter og kravspesifikasjoner er etablert. Ofte er utvikleren med i prosjekteringsfase og kontraheringsfase.
- Denne typen utvikler egner seg for alle eiendomssegmentene. Det er ikke unaturlig at de finner sitt eiendomssegment etter et par års tid og rendyrker det.

Verdivurdering:

I likhet med flere utviklere i andre kategorier foregår akkvisisjonen av eiendommer ofte på invitasjon fra andre. Når tilbudet foreligger foretar utvikleren en vurdering av prosjektet basert på en mulighetsstudiet, konseptevaluering og rammebetingelsene (gitt av reguleringsplanen).

I intervjuet med informanten kom han med en interessant betraktning på eiendomsutvikling i Sverige. Der har man markanvisninger¹⁶ som er svært gunstig for eiendomsutviklere med tanke på risiko. Fra teorien kommer det frem at eiendomsutvikling er en meget kapitalkrevende aktivitet. I Sverige er det markanvisning som gjør at de eneste kostnadene utvikleren har i tidligfase er finansiering av mulighetsstudiet og betaling av tomten ved innløst opsjon senere i prosessen.

¹⁶ ” Genom markanvisningsbeslut fördelar staden mark till olika intressenter inför en planering av ny bebyggelse. Den byggherre som får en markanvisning har under en viss tid och under vissa villkor rätt att ensam förhandla med staden om ny exploatering av marken. Markanvisningsbeslut kan fattas såväl före som efter detaljplanens fastställande.” (Stockholm stad).

Rehabiliteringsutvikler

Empirien i denne kategorien baserer seg på to informanter, der den ene har et mer bevisst forhold til typeinndelingen enn den andre. Det er fordi informanten føler seg representert i nesten alle spesialiseringene.

Kjennetegn og skiller ved rehabiliteringsutviklere:

- Utvikleren har gjerne en teknisk bakgrunn som ingeniør eller sivilingeniør. Dette drar de nytte av ved rehabilitering av eiendommer. Gjennom en teknisk forståelse av bygg kan ingeniører se tekniske løsninger på problemer og mulighetene som ligger der.
- Begge informantene jobber i alle fasene av et prosjekt, og har sin sterkeste kompetanse i prosjektering og gjennomføring. Disse er beskrevet i kapittel 2.5 under gjennomføringsfasen.
- De er gode på entreprisemodeller og velger ikke alltid den mest tradisjonelle entrepriseformen, se vedlegg 9.12. Den mellomstore aktøren velger ofte å benytte seg av totalentreprise hvor deres entreprenøravdeling blir trukket tidlig inn i prosessen.
- Utvikleren i denne kategorien kan være ansvarlig for forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling av eiendommen. Dette kalles også får FDVU.
- De to informantene jobber innen bolig-, handel-, logistikk-, kontor- og næringssegmentet. Rehabilitering ser ut til å fungere like godt på alle segmentene, men er mest vanlig i handel-, kontor-, næring- og logistikksegmentet. Den ene informantene bekrefter at beliggenhet for varer inn og ut er et viktig suksesskriteriet for logistikkbygg.
- Forskjellen på et rehabiliteringsprosjekt og et konverteringsprosjekt at rehabilitering går på å få bygget opp til en bedre standard og modernisert. Det kan tolkes som om standarden heves og tilfredsstillende TEK 10 kravene på deler av rehabiliteringen.
- Et kjennetegn ved denne typen utviklere er at de har en prosjektledelses organisasjon i ryggen eller en entreprenør, og på den måten kan de utføre rehabiliteringsprosjekter billigere og mer effektivt enn sine konkurrenter. Det kommer frem i et sitat fra informant 1: *”Historisk sett er vi teknisk godt rigget i markedet, ettersom vi har ingeniørbakgrunn.”* Dette understøttes av informant 2: *”Vi har stor kompetanse på eksisterende bygningsmasse og god bygningsmessig forståelse av bygg.”*
- Det er også en stor fordel å ha opparbeidet seg kompetanse og erfaring innen rehabilitering, noe som disse utviklerne har gjennom 25 år i bransjen.

Verdivurdering:

Når det kommer til verdivurdering ved tomteervervelse benytter de seg av de samme metodene som regulerings- og konseptutvikleren med mulighetsstudiet og studier av reguleringsbestemmelsene på eiendommen. Når det kommer til mer kompliserte og tekniske analyser går de to utviklerne i hver sin retning. Den mellomstore aktøren benytter seg av alle de fremlagte metodene for å underbygge deres beslutningstaking. Den andre informanten har ikke kompliserte regneark og begrunner sitt valg basert på en differanseregning (profitt) = inntekt (leiekostnader) - bygging - driftskostnad. Denne informanten benytter seg også av en yieldbetraktning av omliggende tomter for å se hvor god yield han selv kan oppnå etter at rehabiliteringen er utført. Mye tyder på at størrelsen på bedriften har noe å si for behovet av kompliserte beregninger, men om man skal ha en proaktiv styring er det viktig at man foretar de nødvendige analysene uten at det fører til byråkratisering. Informanten med store regneark har tidligere gått inn i ulønnsomme prosjekter og ønsker å unngå det.

Konverteringsutvikler

Det å konvertere et bygg går på å omvende eller forandre et bygg fra et formål til et annet. Gjerne til et segment og marked man kjenner bedre enn det forrige segmentet. Empirien består av to informanter som danner grunnlaget for kategorien. Under er det listet opp ulike elementer som er med på skille denne typen utviklere fra andre typer utviklere.

Kjennetegn, ulikheter og konkurransefortrinn ved konverteringsutviklere:

- En av utviklerne fra empirien konverterer næringseiendom til bolig og den andre utvikleren konverterer logistikk bygg til kontor- og handelsbygg. Det er viktig å merke seg at konverteringsutvikling ikke er låst til et enkelt eiendomssegment, men kan benyttes i alle segmentene. Konvertering virker å være mest anvendt innen handel, næring, kontor og logistikk.
- Denne typen utvikler har flere likheter med reguleringsutvikleren og rehabiliteringsutvikleren. De må være kreative og se muligheter i konverteringsprosjekter, og ha en teknisk forankring på lik linje med rehabiliteringsutvikleren. Dette gir dem bedre marginer enn sine konkurrenter på konverteringsprosjekter.

- Begge informantene sier at de må ha god kjennskap til alle de tre fasene i en eiendomsutviklingsprosess for å kunne konvertere bygg til annet formål og se lønnsomheten i det.
- Fra teorien fremgår det at næringsarealer ofte bygges på spekulasjon, og av den grunn må man ha en fleksibel utforming. Dette støttes av den ene informanten. *”Når vi konverterer et bygg fra logistikk til næring må vi ha en fleksible utforminger, ettersom vi sjeldent har leietakere på hånden når vi starter konverteringsprosessen.”*
- Et stort skille mellom de andre utviklerne og konverteringsutviklerne er at konverteringsutviklere og rehabiliteringsutviklere ser potensialet i den eksisterende bygningsmassen, og hva som er verdt å bevare og ikke.

Verdivurdering:

I likhet med de andre utviklerne benytter de seg av egenproduserte kalkyler og mulighetsstudier. Den ene utvikleren konverterer kun til boligformål og er veldig opptatt av tomtebelastningen på tomten og sier at at det er variabler i forhold til reguleringsplan, økonomi og kompetanse er som påvirker:

- Hva de kan bygge for.
- Hva de kan selge for.

Begge utviklerne benytter seg av differanseberegning av profitt, men med forskjellig fokus. Forskjellen er at den ene utvikleren tar differansen mellom kjøp og leieinntekt med tanke på videre forvaltning, men den andre tar differansen mellom salgspris og kostnader uten tomtekostnaden.

Nybygg- og boligutviklere

Dette er den største gruppen i empirien, med hele 7 informanter. Det er store forskjeller når det gjelder størrelse på organisasjonen og omsetning. Under spørsmålet hvilket eiendomssegment de jobbet med svarte alle boliger, og 4 av 7 sa at de også hadde en liten eller omfattende næringsdel som deres virksomhetsområde. En av disse fire svarte at deres næringsbygg avdeling var under avvikling. Den største utvikleren med tanke på størrelse i organisasjon og omsetning svarte at de utvikler så omfattende prosjekter at kommunen krever at de har en betydelig andel handel eller næringsdel. Alle informantene er med i alle fasene i en utviklingsprosess eller har kompetanse på alle fasene i sin organisasjon. 5 av 7 informanter ønsker å bli trukket inn i prosjekter mye tidligere enn de pleier å bli trukket inn, mens de

resterende var fornøyde med når de ble involvert i prosjektene. Alle utviklerne sier at de har kjøpt både uregulerte og regulerte tomter gjennom tidene. Ingen av utviklerne har kjøpt eller ønsker å kjøpe tomter i LNF¹⁷-områder. I neste avsnitt går det frem hva som kjennetegner denne typen utviklere og skiller dem fra andre.

Kjennetegn, konkurransefortrinn og ulikheter ved nybygg- og boligutviklere:

- 1 av 7 utviklere har hele utviklingsprosessen i sin organisasjon, mens de resterende 6 har prosjektledere som tar seg av gjennomføringen. 2 av 7 har egne entreprenører som tar seg av gjennomføringen i tillegg til tidligfase og reguleringsfase.
- De aller fleste benytter seg av opsjonsavtaler hvor milepæler kan være; per kvm, etter regulering som vil si opsjonspremier og tidlig kontakt med grunneiere.
- Den største utvikleren er opptatt av byutvikling og samfunnsutvikling, mens mindre aktørene virker å være mer opptatt av at deres prosjekt passer inn og er et tilskudd til lokalmiljøet. Dette virker å være på grunn av størrelsen på utviklernes prosjekter som varierer fra 100-2000 boliger i året. Det påvirkes også av hvor omfattende og inngripende de er i nærmiljøet. I teorien henvises det til litteratur om samhandlingsavtaler og offentlig-privat samarbeid som i større grad føres over på den private aktøren. Det er likevel et paradoks at den største utvikleren opplever rammene gitt av kommuneplanen som forutsigbare og ser på kommuneplanen som et verktøy i sin prosess. Dette støttes ikke av de andre utviklerne som sier at de opplever rammene som strenge, og søknadskriteriene i forbindelse med byggesøknader som veldig detaljertorienterte.
- Basert på innsamlet empiri bør man ha et konsept, et mål og en strategi å jobbe ut ifra. I tillegg er markedsføring og markedsanalyse av kunden svært viktig for denne gruppen.

¹⁷ I områder som i arealdelen bli lagt ut til LNF-område er det ikke tillatt med annen bygge- og anleggsvirksomhet enn den som har direkte tilknytning til landbruk eller stedbunden næring (tradisjonell landbruksvirksomhet). Det er ikke tillatt å oppføre hytter her, noe som også gjelder hytter med sikte på å skaffe gardsbruk inntekter ved utleie ("utleiehytter") (regjeringen.no).

- Det går tydelig frem av både teorien og empirien at markedet er stort og har ulike preferanser. Et suksesskriteriet er å finne den kundegruppen som passer inn i utviklerens konsept og rendyrke sine prosjekter tilpasset denne gruppen. På denne måten kan utvikleren opparbeide seg et godt rykte og anseelse i markedet. Det viktigste for en kunde er at han kan føle seg trygg og at utvikleren holder det han lover. To av informantene jobber med en krevende kundegruppe, der flere av deres kunder flytter fra hus til mer lettstelte leiligheter. Dette virket å være kjent for de to utviklerne, som svarte at kvalitet og tilpasninger var deres spesialitet.
- Det er et skille innad i gruppen. Den ene informanten bygger kun boliger, mens de resterende 6 bygger stort sett leiligheter. Boligbyggeren og den største leilighetsutvikleren mente at beliggenhet var alfa og omega for verdiskapningen, mens de andre fem satset på ”mellom gode” tomter som de mente er mer prisgunstig enn de dyreste. Det var veldig stor spredning i responsen om dette temaet. Det kan ha noe med at beliggenhet favner så mangt, alt fra utsikt, sentrumsnært, riktig adresse, kollektivknutepunkt, etc..
- Et kjennetegn ved denne typen utviklere er at de har en sterkere geografisk forankring enn de andre utviklerne. De er opptatt av god kjennskap til et område, slik at de kan bli prisledende der. Den ene informanten begrunnet dette med at de plukker prosjekter til markedet.
- De fleste informantene har lang fartstid med mye kompetanse og erfaring innen boligutvikling, og har vært med i både oppgang- og nedgangstider.
- Den største informanten kan sies å være i en særstilling med en stor medlemsmasse. Det gjør at de har en egenkapital som ikke kan sammenlignes med noen andre aktører i markedet. Denne utvikleren innrømmer også at det ikke er stor konkurranse om de største tomtene.
- Det er vanskelig å sette ord på hva som kjennetegner denne typen utviklere, når det ofte virker som om forskjellene er større enn likhetene.

Verdivurdering:

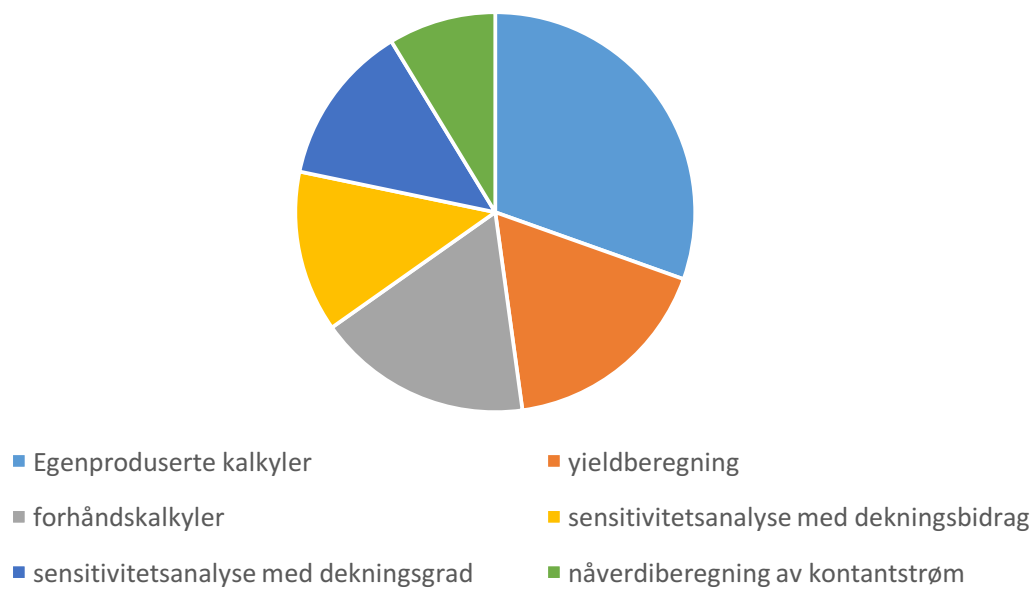
Når det kommer til tomteervervelse sier alle uten unntak at de foretar:

- Konseptutforming.
- Utvikling.
- Leiekontrakter ved næring, og for de andre er det salg.
- Forvaltning eller salg (exit).

Andre metoder som nevnes er mulighetsstudier med gjennomgang av reguleringsformål og utnyttelsesgrad/kapasitetsvurdering, markedsundersøkelser. Deretter innhenting av ekstern kompetanse som arkitekt og tekniske rådgivere. Om utvikleren velger å gå videre med prosjektet gjennomføres en avtaleinngåelse med grunneier eller samarbeidspartnere. I tillegg gjøres det undersøkelser om mulige rekkefølgekrav og utbyggingsavtale. Ser man på figur 15 er egenproduserte kalkyler den mest vanlig metoden å vurdere tomteervervelse på, med yield beregning og forhåndskalkyle som en god nummer to. Den minst brukte metoden er nåverdiberegning og det skyldes nok at de fleste utviklerne ikke har noen interesse i eiendommen etter salg. Det er kun to utviklere som benytter seg av alle metodene, mens en bruker fire av de fremlagte metodene. 3 av 9 utviklere bruker kun egenproduserte kalkyler. Hva de egenproduserte kalkylene innebærer varierer i stor grad. Flere informanter referer til tomter som de har vært med å by på, men hvor beregninger viser at prosjektet ikke er lønnsomt.

Flere foretar små og enkle betraktninger før ervervelse, og dette kan føre til feilberegninger og i verste fall tap. Flere informanter mener at verdivurderingen er enkel og at eiendomsutvikling ikke er "rocket science". Men det er et faktum at det er store summer involvert som kan ha katastrofale følger for den enkelte utvikler om prosjektet ikke blir realisert. Et annet viktig moment som i noe grad kan kompensere for verdivurdering er utviklernetverket. Det virker å være veldig tett og de holder seg veldig oppdatert på nyheter både lokalt og nasjonalt. Viktigheten av å dra nytte av hverandre og kompetanseutveksling mellom de ulike utviklerne har bidratt til økt kunnskapsnivå i bransjen.

Metoder anvendt ved tomteervervelse



Figur 15 Viser metoder som anvendes ved tomteervervelse.

5.2 Analyse av forskningsspørsmål 3

- *Hvilken tilnærming har de ulike utviklerne til proaktiv styring av usikkerhet og hvilke muligheter se de?*

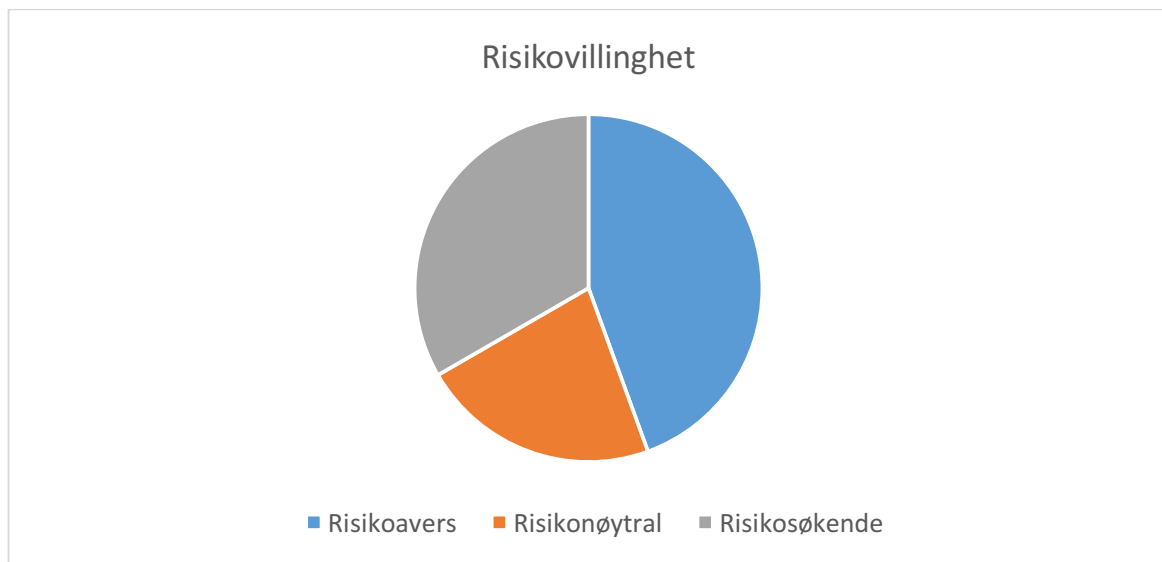
Dette spørsmålet blir besvart på bakgrunn av forskningsspørsmålene om:

- Risikovillighet.
- Metoder for styring av usikkerhet.
- Metoder for styring av risiko.
- Portefølje sammensetting.
- Utviklernes syn på muligheter.

Dette forskningsspørsmålet vi ikke ha samme inndeling som forskningsspørsmål 2, men avvik mellom de ulike typene vil bli poengtert. De tre øverste punktene i listen over vil bli fremstilt grafisk og kommentert i figur 16, 17, 18 og 19.

Risikovillighet

Alle informanten virket å ha en forståelse av begrepet og at det primært omhandler finansiell risiko som er overførbart til det som ble presentert i teorikapittelet. Figur 16 viser hvilken risikovillighet de ulike informantene har.



Figur 16 Viser hvilken risikovillighet informantene har.

Risikoovers

4 av 9 informanter mener de er risikoovers. Deres begrunnelsen for å være risikoovers var ulike for alle. Ser man tilbake på teorien er typiske kjennetegn ved å være risikoovers at man ønsker å unngå risiko, og benytter seg av en risikopremie for å ta risiko. Dette stemmer for 3

av 4 i denne kategorien. Den siste får andre eiendommer i porteføljen til å ta den finansielle risikoen for seg. I litteraturen beskrives en aksjemegler som en risikoavers person ettersom han styrer basert på kalkulasjoner og teoretiske beregninger, og det samme kan ikke sies for 2 av 4 informantene representert i denne kategorien.

Informantene legger følgende punkter til grunn for sin risikoavers:

- Kjøper ikke tomter på spekulasjon.
- Tar markedsrisiko, men aldri reguleringsrisiko.
- En annen informant sier at de er risikoavers ettersom et par av deres tidligere kjøp har påført dem stor risiko og har vist seg å være svært kapitalkrevende.
- Tar ikke risiko med tanke på kapital eller samarbeidspartnere.
- Går ikke inn i ukjente områder eller markeder.
- Styrer risikoen gjennom forhåndssalg og banklån.

Risikonøytral

2 av 9 informanter føler at dette er deres risikopreferanse. Tar man et tilbakeblikk på teorien ønsker man som risikonøytral å få høyest mulig avkastning, uavhengig av risiko. Man vil alltid velge alternativet som gir høyest avkastning. Den ene informanten begrunner sin risikopreferanse med at ingen eiendomsutvikler kan være risikoavers, og den andre informanten utdyper svaret sitt med at hvis bankene hadde vist hva slags risiko eiendomsutvikling innebar, ville svært få fått innvilget banklån. Denne informanten er den største utvikleren og har lite egenkapital som eksponeres i forhold til de andre utviklerne. I tillegg operer de aldri med avkastningskrav i sine prosjekter og har til tider svært langsiktig perspektiv. Informanten stiller seg ikke likegyldig til risikoen, men ser risikoen i lys av de forutsetningene som foreligger og på bakgrunn av de, foretar han en avveining. Den andre informanten kvantifiserer risikoen og har en risikovurderingsmodell som de sverger til. Informasjon om denne modellen, og kritikk av metoden finnes i vedlegg 9.7.

Risikosøkende

3 av 9 informanter kjenner seg igjen i denne kategorien. Fra teorien går det frem at de risikosøkende liker å ta sjanser og er offensive. I tillegg ser de den forventede verdien som mindre enn den forventede nytte. Dette stemmer ganske godt overens med deres kjennetegn og deres ordlegging i intervjuene.

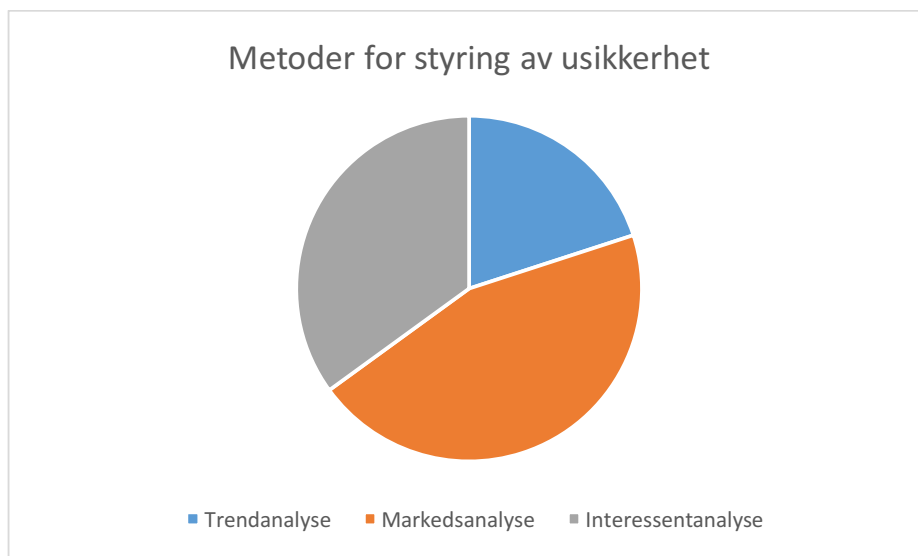
Grunner til at de ser på seg selv som risikosøkende aktør er følgende:

- De eier ikke nerver.
- Tar kun risiko som de vet at de kan håndtere gjennom erfaring og kompetanse.
- Én av de mener eiendomsutvikling er i det øvre sjikt mht. Risiko.
- De har aksjonærer som tør å ta risiko.
- De tar veloverveid risiko.
- De frykter at prosjekter ikke kan bli realisert etter kjøp av tomt.

Figur 16 viser at de fleste utviklerne har en risikoavers holdning. Denne gruppen er preget av utviklere som har et lenger tidsperspektiv på eiendomsutvikling og har tid til å vente på avkastning. Alle utviklere har ikke like god kjennskap til de ulike risikogruppen og sammenligner seg selv med andre. Av den grunn har de en risikoavers holdning og føler at de har god tid til å høste av deres investeringer. Det er interessant å se at de børsnoterte selskapene er i kategoriene risikoavers og risikonøytrale. Det er et paradoks at 2 av 3 risikosøkende informanter mener at de er risikosøkende, når de har bakgrunn som økonomer og vet at en aksjemegler er risikoavers når de bygger sine vurderinger på etablert teori. Det er mulig at de mener at risikoen er så vanskelig å kvantifisere og forutse, at man ofte ikke har noen garanti for utfallet.

Metoder for styring av usikkerhet

Fra teorien går det frem at de to vanligste måtene å styre usikkerheten på i et utviklingsprosjekt er gjennom markedsanalyse og interessentanalyse. Figur 17 viser hvilke metoder informantene benytter for styring av usikkerhet.



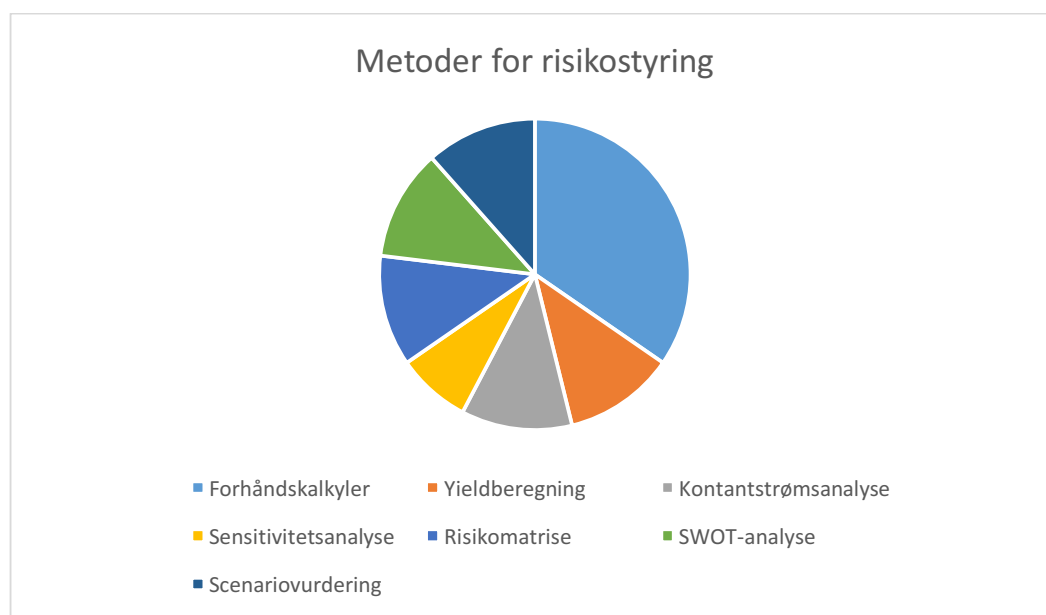
Figur 17 Viser hvilke metoder som benyttes for styring av usikkerhet blant informantene.

Dette var et tema som ble veldig teoretisk og virkelighetsfjernt for informantene. Informantene ble introdusert for tre metoder å styre usikkerhet på i et utviklingsprosjekt. Den fjerde metoden ”Monte Carlo” ble ikke presentert for utviklerne ettersom denne ikke er kjent i eiendomsbransjen. Det var to informanter som kun benyttet seg av markedsanalyse. Den ene er representert i typen regulerings- og konseptutvikler, og den andre er den minste boligutvikleren. De begrunner sine valg med at de realiserer prosjekter innen kort tid og at det er kun markedsanalyse som er av interesse. Gjennom en interessentanalyse vil utvikleren tidligere bli klar over de ulike interessenter han kan eller vil møte på og deretter legge opp en strategi for å håndtere denne usikkerheten. Da vil utvikleren ha en proaktiv styring av usikkerheter i fremtidige prosjekter. Av figur 17 fremgår det at 4 av 9 informanter benytter seg av alle de fremlagte metodene. De mener det er viktig å se helheten. Den ene informanten forklarer det ved at de bruker kompetanse, erfaring og verktøyer de besitter for å utføre analysen. Dette støttes også av de to andre informantene. Det tyder på at informanten ser viktigheten av metodene og vet hvordan de skal nyttiggjøre seg av informasjonen som avdekkes. 4 av 9 informanter benytter seg av alle de presenterte analysene. Én av de fire som bruker alle analysene bruker i stor grad markedsanalyse. Samtidig som dette kombineres med trendanalyser på nye områder. Interesseanalysen blir i større grad benyttet enn tidligere.

Dette er den nest største utvikleren med over 100 ansatte som opplever økt effektivitet og beslutningsdyktighet gjennom interessentanalysen. Kort realiseringstid og standardisering er nøkkelordene for denne utvikleren og mener at dette er suksesskriterier for å lykkes i bransjen.

Metoder for styring av risiko

I likhet med spørsmålet over, var det flere av informantene som opplevde spørsmålet som veldig teoretisk. I figur 18 fremgår hvilke metoder informantene benytter for styring av risiko.



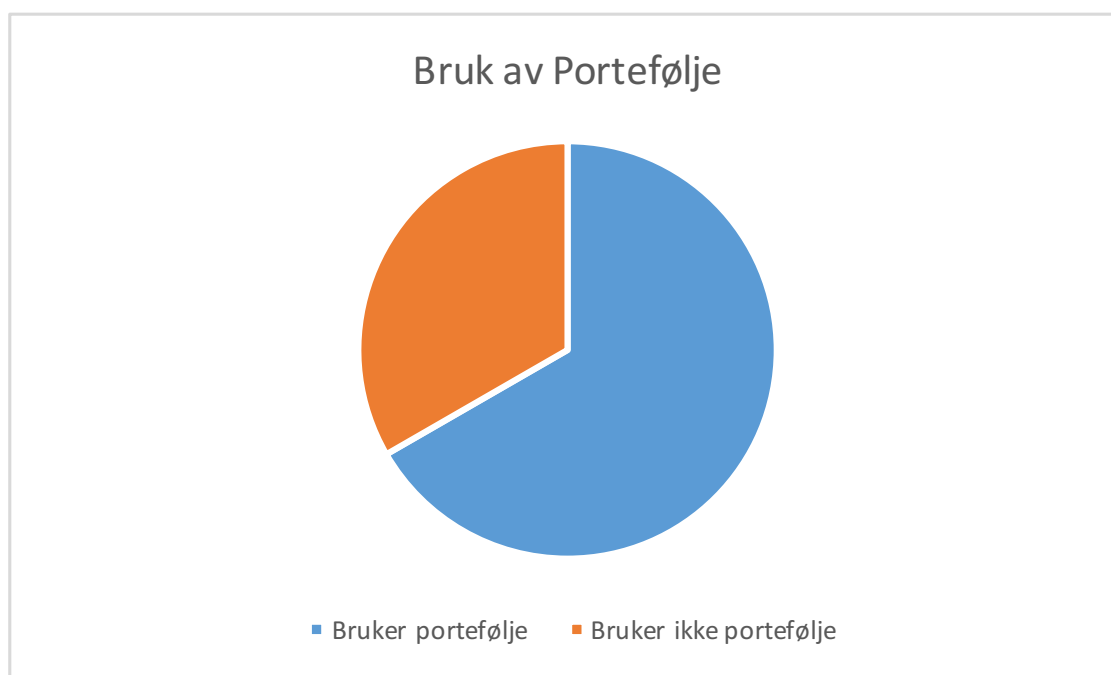
Figur 18 Viser hvilke metoder informantene benytter med tanke på risikostyring.

4 av 9 informanter hadde ikke noe forhold til andre metoder enn forhåndskalkyler som kan sees i figur 18. De følte ikke behov for styring av risiko når de hadde styringsverktøy for usikkerhet. Dette kan tyde på at informantene opplever at de fanger opp både usikkerheten og risikoen i en tilstrekkelig grad. Det viser også at mange utviklere er veldig uakademiske i sin tilnærming og at mange av avgjørelsene er adhocpreget. Den ene utvikleren mener de har et bedre risikostyringssystem som baserer seg på Steen Lichtenberg risikostyringssystem. En kort innføring i systemet og ulempen med systemet kan sees i vedlegg 9.7. En annen informant sa at kartlegging av utfallsrommet var viktigere enn risikostyring for dem. Det kan tyde på at budskapet ikke kom godt nok frem i intervjuet og at informanten ikke har tilstrekkelig kunnskap til å besvare dette spørsmålet. Eller at informanten benytter en avbruddsstrategi. 2 av 9 informanter sa at de benyttet alle metodene, men at det varierer fra

case til case hvilke metoder som benyttes. Dette tyder på at informanten kjenner godt til metodene, deres styrker og svakheter og kan skreddersy risikostyringen til hvert enkelt prosjekt. Den andre informanten har de siste årene økt sin kompetanse på dette området ved å ansette en finansdirektør som har styrket denne delen av bedriften. De jobber aktivt med å utvikle et styringsverktøy som vil gjøre de mer konkurransedyktige og bærekraftige i fremtiden med tanke på risikostyring. 3 av 9 informanter sier at de benytter seg av scenariovurderinger og at dette blir en mer aktuell tilnærming. 3 av 9 informanter benytter ved noen anledninger SWOT-analyse, mens det samme antallet informanter benytter seg av en risikomatrise.

Portefølje

Responser på dette var veldig varierende med tanke på hvilket eiendomssegment de ulike informantene praktiserte i. Av figur 19 fremgår det at 6 av 9 bruker portefølje.



Figur 19 Viser hvor mange informanter som benytter seg av en eiendomsportefølje og ikke.

Følgende punkter utgjør grunnene til å benytte seg av en eiendomsportefølje:

- Den vanligste grunnen er at informanten ønsker å diversifisere (spre risikoen) på ulike segmenter eller at de blir involvert med andre utviklere.
- Det er kun hos 1 av 9 hvor dette har hvert et bevisst strategisk valg fra starten av. Dette er utypisk ettersom flere av de andre informantene påpekte at ”tomter ikke

vokser på trær”, og av den grunn ikke kan sette en strategi ved valg av eiendommer. Grunnen til at denne utvikleren føler det sånn er nok at han ser seg selv som en langsiktig utvikler med over 20 års tidshorisont og søker tomter i litt mer utradisjonelle områder enn de andre informantene og dermed har flere valgmuligheter.

- Et annet argument for anvendelse av portefølje er fleksible reguleringsbestemmelser.
- Den siste informanten påpekte at eiendomsportefølje er vel og bra, men det aller viktigste er å kunne det segmentet man jobber i.

3 av 9 svarte at de ikke bruker portefølje av den enkle grunn at de kjøper, utvikler og selger, og har ikke noe mål om å sitte med noen eiendommer.

Syn på muligheter

Den første informanten sier at mulighetene er uendelige og begrensningen er penger.

Mulighetene som trekkes frem er:

- Store, hvis man håndterer volatiliteten ¹⁸ i næringseiendom.
- Med et godt konsept i ryggen ser enkelte utviklere mange muligheter på ulike tomter.
- Det å tjene penger er en stor mulighet for de fleste utviklerne.
- Med forutsigbarhet i rammene gitt av kommunen er det uante muligheter i de største byene i Norge.
- Skaffe arbeid til andre deler av virksomheten (gjærne entreprenører). De ser også muligheter flere steder ettersom de opplever selv at de ser helheten i utviklingsprosessen.
- Ulike kjøpegrupper.
- Reguleringsbestemmelser og knutepunktstankegangen til kommunene har skapt mange muligheter for alle informantene i denne oppgave.
- En annen informant sa at mulighetene oppstår der folk og myndigheter skal bygge og ønsker bo.

Som en kommentar til dette spørsmålet er teorien dekkende på noen områder som reguleringsbestemmelser og kjøpegrupper, mens på andre områder er det ikke dekkende.

¹⁸ volatilitet: Volatilitet gir uttrykk for i hvor stor grad de månedlige avkastninger har svingt rundt gjennomsnittet av disse i en bestemt måleperiode, for eksempel siste 3 eller 5 år. Høy volatilitet viser at det har vært store svingninger i de månedlige avkastningene (storebrand.no)

5.3 Analyse av forskningsspørsmål 4

- *Hvordan fremskaffes informasjon som beslutningsunderlag og hvordan avdekker de mulighetene som ligger i eiendomsutvikling?*

Dette spørsmålet bygger på forskningsspørsmål 2 i kapittel 5.1. I tillegg til ett spørsmål fra empirien:

- Metoder i beslutningssituasjoner.

Før spørsmålet fra empirien vil bli analysert, er det drøftet hvordan informantene fremskaffer informasjon som beslutningsgrunnlag. Det ser ut til at empirien og teorien i stor grad samsvarer på dette punktet. Alle informantene ser ut til å foreta omtrent de samme mulighetsstudiene med:

- Sjekker reguleringsbestemmelser og utnyttelsesgrad.
- Konseptvurdering.
- Valg av aktører.
- Markedsanalyser.
- Opsjoner (er mest brukt) etter kjente milepæler.
- Tidlig kontakt med myndigheter.
- Forhåndskalkyle.

Det ser ut til at informantene anser disse punktene som de største suksesskriteriene i eiendomsutvikling. De store avvikene finner man i forankringen av idé, mål, konsept og strategi. Det går tydelig frem av resultatene at jo større organisasjonen er, jo viktigere er det med en felles målsetting, konsept og strategi. Dette viste seg å være feil, der både den minste og den største hadde mindre behov for konsept og strategi enn de andre. Det var også et stort avvik når det gjelder proaktiv styring av usikkerhet. Det viste seg at de yngre informantene med økonomisk bakgrunn hadde et større forhold til disse metodene og viste hvordan man skulle anvende dem. De eldre informantene bygger sine beslutninger på teft, kompetanse, erfaring og magesfølelse. Det kan være at de yngre og ”mindre erfarne” eiendomsutviklerne ikke har like mye kompetanse og erfaring som de eldre, og at de i større grad kan kompensere for dette gjennom proaktiv usikkerhetsstyring når de foretar beslutninger. Det bekrefter også at utviklerne i stor grad er uakademiske i sine beslutningsprosesser og veldig adhocpreget. Ingen av utviklerne har noen nedskrevne rutiner for eiendomsutvikling, noe som ble avdekket gjennom spørsmålet om de to ulike modell tilnærmingene til eiendomsutvikling.

Metoder i beslutningssituasjoner

Alle informantene ble presentert for metoder kjent fra litteraturen (vedlegg 9.1) og som er svært anvendbare for beslutningstaking. I empirien er det følgende faktorer som legges til grunn for en beslutningstaking:

- Hvis det kalkuleres til å være et godt prosjekt og det passer inn i investeringsfilosofien er det ønskelig å gjennomføre prosjektet.
- Alle benytter seg av en mulighetsstudie. For den nest største aktøren faller alt under strategiske krav på et høyere nivå.
- Utviklere med ingeniørbakgrunn benytter grove byggherrebudsjetter med økonomiske og finansielle behov som substans og skatt.
- Ofte kan syndikering med fond, investorer eller andre utviklere være avgjørende for om man går for et prosjekt eller ikke.
- Det er én aktør som benytter seg av en ”gå for” prosjektet eller ”ikke” liste, de andre er opptatt av at det ikke er enten eller filosofien som gjelder for dem. Det er kanskje ikke så rart at akkurat denne aktøren benytter seg av denne måten ettersom de størst. De har flere prosjekter og velge mellom, som er en fordel de har ovenfor andre.
- Det er viktig for alle utviklerne at de kan regne prosjektene med overskudd, og er helt avgjørende for deres usikkerhet- og risikostyring.
- De mindre virksomhetene har en flatere struktur der avgjørelser blir tatt fortløpende.

6 Konklusjon og anbefalinger

Oppgavens formål var å rette søkelyset mot hvordan eiendomsutviklere kan oppnå økt verdiskapning med en proaktiv styring av usikkerhet. Et av fokusområdene i oppgaven har vært å finne ut hvilke typer eiendomsutviklere som finnes og om det har skjedd en spesialisering i bransjen de senere årene. Det har ikke vært ønskelig å avgrense oppgaven til kun å se på enkelte faser i utviklingsprosessen. Grunnen til det er at de ulike typene utviklere ofte jobber i alle fasene og at det dukker opp usikkerhetsmomenter hele tiden. Det er kun ved å se på alle fasene av en utvikling at man får et helhetlig bilde av hele prosessen og at man kan si om en utvikler har en proaktiv styring av usikkerhetene. Teamet har blitt forsøkt belyst gjennom følgende problemstilling:

”Hvordan kan de ulike typene eiendomsutviklere oppnå økt verdiskapning gjennom proaktiv styring av usikkerhet i eiendomsutvikling?”

Det ble også utarbeidet fire forskningsspørsmål som har blitt analysert. Problemstillingen og forskningsspørsmålene har i oppgaven blitt undersøkt både teoretisk gjennom litteraturstudie, og empirisk gjennom kvalitative intervjuer. Dette er vist i forskningsstrategien punkt 6 fra kapittel 1.2 oppgavens oppbygging. I det følgende kapittelet vil det bli redegjort for de konklusjoner analysen har kommet frem til. Det vil videre bli gitt anbefalinger til hvilke metoder som bør benyttes for verdivurdering, usikkerhetsstyring og risikostyring.

For å kunne svare på problemstillingen, ble fire forskningsspørsmål utarbeidet. Ved å besvare forskningsspørsmålene vil det være mulig å konkludere oppgavens problemstilling.

6.1 Konklusjon av forskningsspørsmål 1

- *Hvilke faser består eiendomsutvikling av og hva innebærer de ulike fasene?*

Eiendomsutvikling består av tre faser: *tidligfase, reguleringsfase og gjennomføringsfase.*

Gjennom litteraturstudie og empiri går det tydelig frem hva de ulike fasene innebærer er gitt i listen under:

- Tidligfase: Idé/mål, akkvisisjon, markedsanalyser, mulighetsstudier og konseptutvikling.
- Reguleringsfase: Myndighetskontakt, rammeavklaring, forhandlinger/avtaleinngåelse og regulering.
- Gjennomføringsfase: Prosjektering og bygging.

6.2 Konklusjon av forskningsspørsmål 2

- *Hvilke typer eiendomsutviklere finnes og hvilke verdivurderinger benytter de seg av ved tomteervervelse?*

Basert på samtaler med eksperter innenfor eiendomsutvikling og Terje Geirdal (Direktør i Newsec) som kjenner markedet godt, finnes det fire ulike typer eiendomsutviklere:

- Regulerings- og konseptutvikleren.
- Rehabiliteringsutvikleren.
- Konverteringsutvikleren.
- Bolig- og nybyggutvikleren.

Verdivurderingen blir gjort basert på:

- Mulighetsstudiet.
- Konseptevaluering.
- Rammebetingelsene (i reguleringsplanen).
- Egenproduserte kalkyler som er den mest anvendte metoden, etterfulgt av forhåndskalkyle og yieldberegning.
- En forenklet forhåndskalkyle kan ta utgangspunkt i to ulike differansebetraktninger:
 - Differansen mellom kjøp og leieinntekt med tanke på videre forvaltning.
 - Differansen mellom salgspris og full kostnad uten tomtekostnaden.
- Yieldberegning blir benyttet av utviklere som er interessert i å leie ut gjerne i handel, næring eller kontor segmentet.

Erfaring fra empirien viser at det er stor forskjell på unge og eldre utviklere. De unge kjenner godt til den teoretiske tilnærmingen og bruker den aktivt til å understøtte deres beslutningsavgjørelser. Mens de eldre utviklerne støtter seg til: kompetanse, erfaring, teft og magefølelse.

6.3 Konklusjon av forskningsspørsmål 3

- *Hvilken tilnærming har de ulike utviklerne til proaktiv styring av usikkerhet og hvordan avdekker de mulighetene som ligger i eiendomsutvikling?*

Svaret på dette spørsmålet bygger på hva slags risikopreferanser eiendomsutvikleren har, og i hvilken grad de benytter seg av styringsverktøy i forbindelse med usikkerhet. I tillegg til å finne ut hvordan utviklere avdekker mulighetene som finnes i eiendomsutvikling. Empirien viser at risikopreferanser ikke har mye å si for hvordan de styrer usikkerheten og forholdet deres til usikkerhet. Det virker som om utviklerens utdanning, erfaring og kompetanse er avgjørende for hvor proaktive de er med tanke på styring av usikkerhet, men ingen regler er uten unntak. En av informantene er veldig risikosøkende og bruker ingen av de teoretiske metodene. Denne utvikleren har gått over til å tjene penger gjennom en ”*utviklingsgevinst*” hvor egenkapitalen ikke blir eksponert. De fremlagte metodene for styring av usikkerhet var for teoretisk for flere utviklere og ble ikke benyttet. Det har også noe med at de fleste utviklere opplever at det går bra hver gang og ser ikke behovet for økt usikkerhetsstyring.

Eiendomsutvikling er en bransje i sterk vekst og spesialisering. Samtidig er den er veldig uakademisk og adhockpreget. Med større konkurranse om tomtene vil det i fremtiden bli viktig med en proaktiv styring av usikkerhet. Det viste seg at de utviklerne som benyttet seg av eiendomsportefølje er mindre proaktive og mer ”*passive*” enn de som ikke har eiendomsportefølje. I intervjuene var det få informanter som kunne sette fingeren på en bestemt del av eiendomsutvikling som skapte muligheter for dem, men at gode mulighetsstudier ble ansett som tilstrekkelig med tanke på synliggjøring av mulighetene. Alle var enige om at gunstige reguleringsbestemmelser og spesielt knutepunktstankegangen i de store byene var utslagsgivende for dem, og at boligmarkedet i Oslo og omegn er brennhett. Andre muligheter gikk på å tjene penger, og spesialisere seg inn mot ulike kjøpegrupper. Det går tydelig frem at det finnes muligheter i eiendomsutvikling, men hvordan de oppstår er ikke kjent for utviklerne. De fleste informantene viser til stor kreativitet, men opplever det vanskelig å sette fingeren på bestemte muligheter uten å referere til egne prosjekter. Det kan tyde på at mulighetene er forskjellige hver gang og i liten grad universelle.

6.4 Konklusjon av forskningsspørsmål 4

- *Hvordan fremskaffes informasjon som beslutningsunderlag og hvordan foretas beslutninger av eiendomsutvikleren?*

Informantene fremskaffer informasjon gjennom mulighetsstudie og enkelte analyseverktøy. De yngre utviklerne baserer seg i større grad på regneverktøy og kjent teori enn de eldre og mer erfarne utviklerne. Det er få utviklere som jobber systematisk mot beslutningstakingen, de aller flest tar avgjørelser når de dukker opp og på bakgrunn av informasjon som foreligger på beslutningstidspunktet.

Det er tre momenter som virker å være viktigst for utviklerne i beslutningsprosessen og det er:

- Om prosjektene gir profitt basert på foretatte beregninger.
- Om reguleringsbestemmelsene virker å være tilfredsstillende for utvikleren.
- Om tomten virker å passe inn i utviklerens investeringsprofil og til deres kundegruppe.

6.5 Svar på problemstillingen

- *Hvordan kan de ulike typene eiendomsutviklere oppnå økt verdiskapning gjennom proaktiv styring av usikkerhet i eiendomsutvikling?*

For å besvare dette spørsmålet har det til dels vært stor variasjon i svarene gitt av informantene i empirien. Ut ifra analysen er kvalitative vurderinger som er det dominerende verktøyet for usikkerhetsstyring. Det er svært vanskelig å tallfeste usikkerhetene og derav vanskelig å benytte kompliserte metoder og verktøy. Dette støttes også av tidligere masteroppgaver (Johansen, 2010; Dahl, 2015).

Det viser seg at allerede eksisterende litteratur beskriver mange metoder og verktøy som kan være egnet for å avdekke mulighetene og styre usikkerhetene i eiendomsutvikling. Analysen viser at det er få informanter som bruker de fremlagte metodene for usikkerhetsstyring. Det er kun to informanter som jobber strategisk med usikkerhetsstyring og risikostyring. Den ene sverger til et risikostyringssystem basert på Steen Lichtenberg (vedlegg 9.7), mens den andre reviderer sin forretningsstrategi og usikkerhetsstyring. I resultatkapittelet går det frem at økt fokus på usikkerhetsstyring og risikostyring har gitt bedre og jevnere resultater. Det vil si at det har hatt en god effekt.

Analysen viser også at informantene jobber aktivt med å se mulighetene og styre usikkerheten, kanskje på en litt mer uakademisk måte. Gjennom analysen går det frem at mange av informantene benytter noen av de grunnleggende prinsippene i metodene, uten at de har kjennskap til hva metoden heter. I tillegg varierer det i høy grad hvor systematisk det gjennomføres. Hvor lang tid en utvikler ser for seg et utviklingsprosjekt og hvilke ressurser han har tilgjengelig virker å være av stor betydning for hvilke metoder som anvendes.

Oppgavens mål var å finne ut om utviklerne hadde en proaktiv styring med tanke på usikkerhet og synet på mulighetene fremfor begrensningene. Analysen viser at det de fleste utviklerne har en risikoavers holdning, og ikke følte behovet for å avdekke usikkerheten tidligere. Dette utpeker seg som et område hvor det kan gjøres et bedre arbeid. I analysen fremgår det at det er kun to utviklere som mener at de har et stort forbedringspotensialet på dette området, men frykter at et større fokus på usikkerhetsstyring vil medføre økt byråkratisering og ikke økt verdiskapning. Den ene utvikleren mener at usikkerhetsstyring vil

være viktigere for dem i fremtiden, for å unngå å investere i ulønnsomme prosjekter. Gjennom analysen går det frem at flere informanter som er kreative og mulighetssøkende før akkvisisjonsprosessen starter. Etter akkvisisjon går informanten over på nedsidefokus og blir mer opptatt av å begrensnene. Basert på en slik tankeprosess minner det mer om en risikostyringsprosess, med et fokus på å begrense konsekvensene enn et usikkerhetsstyringsperspektiv.

I analysen går det frem at risikopreferanser ikke virker å være avgjørende for hvilke tomter utvikleren kjøper. Det som derimot er av betydning er hvor kapitalkrevende prosjektene vil være, tidsperspektivet for realiseringen av tomtene og hvilke usikkerhetsmomenter som foreligger på tomten. Analysen viser at utviklere tar markedsrisiko og finansieringsrisiko, men ikke reguleringsrisiko. Det kan forklares gjennom naturlig svinge i markedet, som etter en nedgangsperiode vil normalt ta seg opp igjen. Reguleringsrisiko som omhandler regulering av tomten, ikke innvilget regulering til ønsker formål eller utnyttelsesgrad er usikkerhetsfaktorer som utviklere ikke ønsker å ta.

6.6 Hvilke verktøy og metoder kan benyttes av utviklere for å øke verdiskapningen i en utviklingsprosess ?

Dette avsnittet baserer seg på effektmålet presentert i kapittel 1.3.2:

- *Det er ønskelig å komme med konkrete anbefalinger som skaper økt verdiskapning for utvikleren samtidig som det blir mer effektive og lite byråkratiske beslutninger.*

Anbefalingen vil ta utgangspunkt i:

- Verdivurderingsverktøyene, se kapittel 2.9.
- Metodene for usikkerhetsstyring, se kapittel 2.9.1.
- Metodene for styring av risiko, se kapittel 2.9.2.

Basert på informasjonene som kommer frem i resultater, analysen og konklusjoner kan følgene anbefalinger gis til de ulike utviklerne. Før anbefalingen blir gitt er det en fordel å se på hvilken grad metodene benyttes av informantene.

Av tabell 14 går det frem at mindre enn 3 utviklere benytter seg av følsomhetsanalyse med dekningsbidrag, dekningsgrad og nåverdiberegning. Det eneste verktøyet som benyttes i stor grad er egenproduserte kalkyler.

Tabell 14 Viser i hvilken grad de presenterte verdivurdering verktøyene blir benyttet av eiendomsutviklerne.

Verdivurderingsverktøy (presentert i teorikapittelet)	Benyttes i hvilken grad?		
	Liten	Middels	Stor
Egenprodusert kalkyler			X
Forhåndskalkyle		X	
Følsomhetsanalyse med dekningsbidrag (DB)	X		
Følsomhetsanalyse med dekningsgrad (DG)	X		
Nåverdiberegning	X		
Yield		X	

4 av de 6 verktøyene presentert over kan sies å være uavhengig av type eiendomsutvikler og eiendomssegment. Nåverdiberegning og yieldbetraktning, benyttes bare av utviklere som har en forvaltningsperspektiv før eller etter utvikling av eiendommen.

I listen under fremgår anbefalte verdivurderingsverktøy for alle typene eiendomsutviklere i alle eiendomssegmentene.

Verdivurdering

- Det anbefales å anvende en forhåndskalkyle som gitt i kapittel 2.8. Det er mange som har veldig enkle oppsett og bruker erfaringstall på entrepriser, avgifter og gebyrer etc. I stedet for å bruke erfaringstall vil det anbefales for de fleste utviklerne å bruke kalkulasjonsnøkkelen til for eksempel Holte consulting. Dette vil gi en mer eksakte kalkyler ettersom kalkulasjonsnøkklene oppdateres løpende. For de utviklerne som har egen entreprenør kan det likevel være best å benytte seg av erfaringstall.
- For de utviklerne som kun benytter seg av forenklete differanseberegninger, kan det være lurt å sette seg litt mer inn teorien om forhåndskalkyler. Da vil utvikleren oppleve å få bedre estimater og mer nøyaktig oversikt over mulig profitt.
- For utviklere som har flere eiendommer å velge mellom kan det være lurt å jobbe systematisk og foreta en følsomhetsanalyse, for å være sikre på at de får de marginene de ønsker ut av prosjektet.
- Det at de fleste utviklerne jobber uakademisk og baserer seg på erfaring kan være både positivt og negativt. Det skader ikke å samle på gamle regnestykker over prosjekter som har gått bra. Men det å utarbeide en mal for en følsomhetsanalyse tar ikke lang tid og kan være behjelpelig i andre prosjekter senere.
- Følsomhetsanalyse og forhåndskalkyle kan benyttes av alle typer utviklere og kan anses som en veldig generell betraktning.
- Nåverdiberegninger og yieldberegning kan benyttes av utviklere som har et forvaltningsperspektiv på eiendommen etter utvikling. Det virker som om utviklerne bruker prinsippene i en nåverdiberegning i kvartalsrapporteringer, og årlige driftsresultater. Det var vanskelig å se konkrete eksempler på deres beregninger, men et tips for de som benytter seg av en nåverdiberegning er å justere diskonteringsfaktoren på hvert usikkerhetselement, i stedet for å øke diskonteringsfaktoren for å ta høyde for all risiko i prosjektet.
- Det anbefales å sette et avkastningskrav, enten generelt for alle prosjekter eller for hvert enkelt prosjekt. Det vil da være en direkte økonomisk pekepinn på om man skal gå for prosjektet eller ikke. De utviklerne som benytter seg av avkastningskrav

opplever det som et godt mål og en sikkerhet i deres prosjekter. Dette gjelder ikke for den største boligutvikleren som kun har som mål å skaffe boliger til medlemsmassen.

- Alle utviklere bør jobbe ut ifra et utfallsrom som spenner fra muligheten for å gjennomføre prosjektet til en avbruddsstrategi. Med et utfallsrom som omfatter alle usikkerhetselementene vil utvikleren ha en proaktiv styring av usikkerhet.

I motsetning til tabell 14 er det et større fokus på usikkerhetsstyring, i tabell 15. Her bruker mellom 6 og 9 informanter markedsanalyser og interessentanalyser.

Tabell 15 Viser i hvilken grad eiendomsutviklere benytter seg av metoder for styring av usikkerhet.

Metoder for usikkerhetsstyring (presentert i teorikapittelet)	Benyttes i hvilken grad?		
	Liten	Middels	Stor
Trendanalyse		X	
Markedsanalyse			X
Interessentanalyse			X
Monte Carlo teknikken	Denne metoden ble det ikke spurt om.		

I listen under fremgår hvilke metoder som kan anbefales eiendomsutviklere. I likhet med metodene presentert for verdivurdering, kan alle metodene presentert for usikkerhetsstyring betraktes som universelle med tanke på type utvikler og eiendomssegment.

Generelt usikkerhetsstyring

- De fleste utviklere vil møte på usikkerhetselementer i løpet av en utviklingsprosess og da er det godt å vite hvilke metoder man bør anvende.
- En interessentanalyse kan være til stor hjelp når det utvikles nye og større komplekse bygg. Ofte kan det bli mange aktører å forholde seg til hvor det er lurt å ha en aktørliste i bunnen og foreta en interessentanalyse etter listen.
- Trendanalyse er et must for reguleringsutvikleren spesielt når han skal lage nye konsepter. I tillegg bør han vise hvilke markedstrender som finnes og behovet for konseptet. Dette med tanke på å skaffe investorer til prosjektene og tillit hos kommunen. Om man kan vise til en endring i befolkningen og belyser behovet for sitt prosjekt, er det store muligheter for å lykkes.
- Markedsanalyser bør også anvendes i betydelig grad av alle utviklerne, dette er den eneste metoden utviklerne virker å ha god kontroll på.
- Det anbefales at rehabiliteringsutviklere benytter seg av en interessentanalyse for å finne ut hva en potensiell leietaker ser etter, og samtidig sikre fleksibilitet og generalitet som er viktig i nærings-, handels- og kontorsegmentet.

- Det skapes hele tiden nye trender og markedet endrer seg hyppig både i bolig og kontor segmentet, det er derfor en anbefaling av alle typen benytter seg av trendanalyser og markedsanalyser.
- For ingeniører som er gode og glade i matematikk kan de få mye ut av en Monte Carlo simulering, spesielt hvis utvikleren tenker at han skal spesialiseres seg i en eller annen retning. Det som vil være den største utfordringen for utviklerne vil være å få kvalitative data til å bli kvantitative data.

Ser man på tabell 16 kan den tolkes i den retningen at utviklerne ikke har noe forhold til risikostrying, men som sagt tidligere benytter de seg av noen av prinsippene i en SWOT-analyse og en risikomatrise. Ballongkart ble presentert for utviklerne, men det er helt tydelig at dette ikke er kommet inn i bransjen enda.

Tabell 16 Viser i hvilken grad de presenterte metodene for risikostyring benyttes.

Metoder for risikostyring (presentert i teorikapittelet)	Benyttes i hvilken grad?		
	Liten	Middels	Stor
SWOT-analyse	X		
Risikomatrise	X		
Ballongkart	Benyttes ikke.		
Sceanriovurdering	X		

I listen under er det gitt en rekke argumenter for hvordan utviklere kan nyttiggjøre seg av metoder for risikostyring. I likhet med den andre presenterte metodene er også disse metodene generelle for typer utviklere og eiendomssegment.

- Alle prosjekter vil møte på utfordringer og da er det lurt å foreta en SWOT-analyse for å kartlegge prosjektets styrker, svakheter, muligheter og trusler.
- Alle utviklere vet at de kommer til å møte på usikkerhetselementer i løpet av en utviklingsprosess, og da er det godt å ha en proaktiv styring gjennom en risikomatrise eller et ballongkart beskrevet i tabell 7. Fordelen med et ballongkart er at den i større grad en risikomatrisen viser risikoeksponeringen og styrbarheten.
- Regulerings- og konseptutvikleren sa at han ikke benyttet noen av de fremlagte metodene for risikostyring. Det er en anbefaling fra min side å vurdere en SWOT-analyse for å sikre den strategiske planlegging av prosjektet. Utvikleren forklarte at konseptutvikling var et viktig konkurransefortrinn for ham. Dersom han lettere skal avdekke svakheter, styrker, muligheter og utfordringer(trusler) i prosjektet eller konseptet, bør han anvende en SWOT-analyse.

- For utvikleren som driver med konvertering fra et annet formål enn bolig til boliger, kan det være lurt å foreta en scenariovurdering for å finne ut av ønskene til en fremtidig kunde og legge en plan for dem.

7 Kritikk og evaluering av oppgaven. Veien videre og erfaringer.

Dette er det siste og avsluttende punktet i forskningsstrategien presentert i kapittel 1.2, figur 2. I dette kapittelet vil det først bli gjennomgått kritikk av oppgaven før en evaluering på oppgavens pålitelighet, validitet, overførbarhet og bekreftbarhet blir drøftet. Deretter følger en betraktning av veien videre og hvilke erfaringer jeg har gjort meg gjennom denne studien.

7.1 Kritikk av oppgaven

Fremstilles i kronologisk rekkefølge etter forskningsstrategien beskrevet i kapittel 1.3 oppgavens oppbygging og illustrert i figur 2.

1. Innledning

Innledningen ble noe langt og uoversiktlig i starten, men opplever at strukturen blir tydeligere fra kapittel 1.2 oppgavens oppbygging. I den tidlige delen av kapittelet opplevde jeg at det ikke ble noen god flyt, men føler at den tar seg opp etter kapittel 1.2. Det at flyten ble litt dårlig har sammenheng med tidsbegrensningen en masteroppgave har og informasjonen som skal ned på papiret.

2. Aktuell teori om eiendomsutvikling

En kritikk til teorikapittelet er at det er få informasjonskilder å bygge på i eiendomsutvikling, på en måte er det bra for da er det mye å forske på, mens på den andre siden er det vanskelig å kvalitetssikre de ulike kildene. Det at oppgaven skal kartlegge hvilke typer eiendomsutviklere som finnes og deres usikkerhetsstyring, gjør at man må fordype seg i to temaer. Dette gjør at teorikapittelet blir veldig langt, men samtidig er det nødvendig for å dekke problemstillingen og forskningsspørsmålene som studeres. Dette var nødvendig for å få en helhetlig dekning av temaet. Det kunne i større grad blitt henvist til kilder i stedet for å gå så i dybden, men det ville kostet veileder og sensor mer tid å finne frem til disse kildene og mange elementer måtte ha blitt undersøkt for å henge med i oppgaven.

Det anbefales på det sterkeste å lese videre i litteraturen som henvises til om man blir nysgjerrig av den lesningen man gjør.

3. Vurdering og valg av aktuelle analyse metoder

I dette kapittelet ble det mer aktivt henvist til kilder ettersom man i en masteroppgave antar at leseren er kjent med de ulike undersøkelsesmetodene. Et viktig poeng er å være objektiv i dette kapittelet, men under kapittel 3.3 valg av metode og kapittel 3.7 valg av analyse metode ble det vanskelig å være objektiv ettersom spørsmålene i valg av metode var subjektivt rettet. Det samme gjelder for kapittel 3.7 som viser refleksjon rundt valg tatt i studien. Dette bør sees som en styrke og underbygger bevisste valg i oppgave.

En svært begrensende faktor i arbeidet med oppgaven har vært å komme i kontakt med informantene og booking av møter. For å kunne foreta en mer generalisering og dypere forståelse av tema burde det ha vært flere informanter i oppgaven. Men tiden er knapp i en masteroppgave og et utvalg på 9 informanter gir en god dekning til oppgaven.

De informantene som hadde mulighet til å stille til intervju har vært veldig hjelpsomme og åpne for å svare på alle spørsmålene.

Et par av spørsmålene kan karakteriseres som sensitive og dreier seg om eiendomsaktøren innerste forretningshemmeligheter. Og det har hele tiden vært klart at noen utviklere ville dele mer enn andre. Det var også flere ganger at ulike informanter understreket at man ikke kunne sitere dem på visse temaer. Det har blitt forsøkt å redusere denne effekten gjennom å anonymisere informantene til en viss grad. Alle informantene har også fått opplysninger om at oppgaven er konfidensiell i 5 år. En kritikk til metode valg og empirien er at funnene i oppgaven er ikke entydige og det ble derfor vanskelig å si om hvor representative svarene er for bransjen som helhet.

4. Resultater

I resultatkapittelet var det viktig å være så objektiv som mulig og få et størst mulig skille mellom resultatene og analysen i oppgave. Det var også viktig å vise at man bygger resultat fremstillingen på en fenomenologisk analyse. Det kan sies å fungere for de tre første typene utviklere, men ble ganske knotet og uoversiktlig for den siste gruppen. Av det kan man konkludere at den fenomenologiske fremstillingen basert på en intervjuguide fungerer fint med en til to informanter. Et antall over det blir uoversiktlig. Det var likevel et bevisst valg å benytte intervjuguiden på alle typene og ta lærdom av eventualiteter. Det er alltid en utfordring å fremstille resultater, og det har hele tiden vært et viktig poeng å ha et klart skille mellom resultatfremstillingen og analysen.

Det var også et ønske om å få resultatene til å virke mer levende gjennom aktiv bruk av sitater fra informantene. I utgangspunktet er jeg godt fornøyd med resultatkapittelet, men det ble noe langt. Om det hadde vært litt mer tid, kunne det kanskje blitt gjort ytterligere kutt og temaer som ikke direkte svarer på problemstillingen kunne lukes bort, men samtidig er de med på å bringe ny kunnskap på banen. Økt kunnskapsnivå var et mål som ble satt for resultatfremstillingen.

5. Analysen

I analyse kapittelet ble det tatt utgangspunkt i forskningsspørsmålene presentert i kapittel 1.2.1. Dette ga en god struktur i oppgaven og la grunnlaget for å svare på konklusjonen. Det er mye tekst i dette og i resultatkapittelet, det skulle vært ønskelig å finne en bedre og mer illustrativ måte å presentere resultatene og analysen på. I analysen gav figurene en god forklaring i seg selv, men det var likevel et behov for å forklare figurene mer inngående. En kritikk til analysekapittelet er at trianguleringstrakten basert på problemstilling, teori og empiri kunne ha gått tydeligere frem og kanskje med en illustrasjon.

6. Konklusjon

I utarbeidelse av problemstillingen var det ønskelig å kunne svare kort og presist med én setning. Samtidig viser problemstillingen at den ikke lar seg besvare med bare en setning, og det var derfor nødvendig å svare på den i et større omfang og underbygget av de utarbeide forskningsspørsmålene.

7.2 Evaluering av oppgaven

Denne evalueringen baserer seg på elementene trukket frem i kapittel 3.8 - evaluering av kvalitative undersøkelser.

Pålitelighet (reliabilitet)

Påliteligheten i en studie kan styrkes gjennom hvilken data som brukes, hvordan den samles inn og hvordan den bearbeides. I denne studien er det jobbet systematisk med datainnsamlingen. Utgangspunktet for metodevalg var Mason (2002) sine spørsmål i kapittel 3.3. Deretter ble det utformet en intervjuguide og en vurdering av valgte analysemetoder. Basert på den strukturerte og reflekterte arbeidet med studien er påliteligheten i oppgaven stor. Dette underbygges også med at all empirien er transkribert og godkjent av informantene og følger med i oppgaven som vedlegg. I tillegg kan man si at påliteligheten i er stor ettersom oppgaven hele tiden gir leseren en inngående beskrivelse av konteksten som studeres.

Validitet

Spørsmålet om validitet bygger på om metodevalget var riktig i oppgaven og i hvilken grad fremgangsmåten og funnene reflekterer målet med studien og virkeligheten. Validitet bygger også på om den innsamlede dataen er relevant for problemstillingen som den i aller høyeste grad er. Den kvalitative metoden benyttes når man undersøker et tema som det finnes lite forskning på. I tillegg er det en ryddig og strukturert fremgangsmåte med tanke på innsamling av empiri og bearbeiding av empirien. Når det kommer til hvilken grad funnene i oppgaven reflekterer målet med studien og virkeligheten er svaret på dette delt. Funnene gjenspeiler i høy grad virkeligheten, men målet for oppgaven om å avdekke usikkerhetsstyringen var noe mangelfull. Når det gjelder validitet i oppgaven, er det en svakhet at reguleringsutvikleren, konverteringsutvikleren og rehabiliteringsutvikleren bare består av en eller to informanter. Med få informanter er det i utgangspunktet vanskelig å generalisere og validere. Likevel var dialogen og intervjuene med kyndige eksperter på området en stor bekreftelse på at det er mulig å foreta en viss form for generalisering. Det går tydelig frem i resultatfremstillingen at de fleste utviklerne kjente seg igjen i disse betegnelse.

Det er vanskelig å vite hvordan man skulle ha spisset intervjuguiden ytterligere for å oppnå dette ettersom bransjen er relativt uakademisk og adhockpreget. Informantene jobbet mer usystematisk enn hva som var forespeilet. Det er derfor viktig å komme med en tilbakemelding på hvordan de kan endre sine holdninger med tanke på usikkerhetsstyring.

I metodekapittelet trekkes det frem ulike skjevheter som kan følge i en kvalitativ undersøkelse. Det er kun i liten grad at hukommelsesskjevhet og kognitiv skjevhet er tilstede. I tilfeller med hukommelsesskjevhet har det vært knyttet til transkriberingen av intervjuene, og som tidligere nevnt ble det da tatt kontakt med utviklerne for å få det riktig. Når det gjelder kognitiv skjevhet går det på hypotesen om at det fantes ulike typer utviklere. Dette ble også bekreftet av informantene. Det må ikke tolkes i den retningen at studien unngikk informasjon eller tolkninger som motsier eksisterende teori. Oppgaven har i stor utstrekning bestått av boligutviklere, og ideelt sett skulle det vært flere informanter blant regulerings- og konseptutviklere, rehabiliteringsutviklere og konverteringsutviklere. Oppgaven skal utføres i et bestemt tidsrom og det var vanskelig å få til flere intervjuer enn de som ble gjennomført. Likevel er det et bredt spekter av informanter med tanke på de ulike organisasjoners størrelse, som minimerer sannsynligheten for utvalgsskjevhet.

Overførbarhet (ekstern validitet)

Oppgaven har stor overførbarhet til det temaet som studeres. I analysekapittelet og konklusjonskapittelet går det frem hva som skiller de ulike typene fra hverandre og hva de har til felles. I avgrensningskapittelet i oppgaven skrives det om at oppgaven er geografisk forankret i Oslo og omegn, men man skal ikke se bort i fra at den kan benyttes i andre deler av landet som oppfyller visse kriterier. Når det gjelder overføring til andre områder enn det som studeres er jeg usikker på hvor godt det lar seg gjøre, når inntrykket er at prosjektledelse og bygg- og anleggsbransjen har kommet lengre på både usikkerhetsstyring og risikostyring. Den metoden som kan la seg overføre og som enda ikke virker å være veldig utbredt er Monte Carlo simuleringen.

Bekreftbarhet (objektivitet)

Bekreftbarheten bygger på om studien er objektiv eller preget av forskerens subjektive holdninger. Det er gjort gjennom å forklare alle valg i studien nøye med tanke på metode valg, analysevalg og oppbygging av oppgaven som gjøre i kapittel 1.3 oppgavens oppbygging.

Til slutt:

Gjennomføringsmetoden, fremstillingen av resultatene og analysen i oppgaven virker å være svært egnet for å besvare problemstillingen og de tilknyttede forskningsspørsmålene.

7.3 Veien videre

Denne oppgaven har åpnet for flere mulige fordypningstemaer. Det kunne vært interessant å se på hvordan usikkerhetselementene kunne kvantifiseres og brukes i en Monte Carlo simulering. Dette var noe studien i utgangspunktet ville se på, men det måtte et mer grundigere arbeid av typeinndeling og avdekke usikkerhetsstyring før det kunne gjøres. Det kunne absolutt være interessant å foreta en enda større undersøkelse av hvilke typer eiendomsutviklere som finnes og avdekke enda flere elementer. Ved for eksempel å gjennomføre en spørreundersøkelse ville man kunne få inn flere respondenter og et bredere grunnlag for å generalisere. Utfordringen med en spørreundersøkelse vil være å utarbeide gode og dekkende spørsmål. Det er også flere utviklere som sier at de ønsker å avdekke mulighetene og vite hvilke muligheter de kan utnytte. To av informantene har et tett samarbeid med sine entreprenører og en interessant problemstilling kunne vært å se på hva som påvirker deres evne til å unytte enda flere muligheter, og kanskje sammenlignet dem med utviklere som kjøper inn disse tjenestene.

7.4 Erfaringer

Gjennom arbeidet med masteroppgaven har jeg gjort meg mange erfaringer. Den viktigste erfaringen har vært gjennom intervjuene med informantene og mailkorrespondanse med eksperter på området. Det har vært veldig interessant å se hvordan teori anvendes i praksis. En viktig lærdom jeg tar med meg er at det er mange ulike måter å løse samme problem på, og det er vanskelig å si hva som er rett og galt innen eiendomsutvikling. Eiendomsutvikling er svært komplekst tema, der beslutninger ofte må tas fort og med stor usikkerhet. Mange av informantene har trukket frem magesfølelse og erfaring som det viktigste når de foretar beslutninger. Dette kan betegnes som taus kunnskap bygget på teft og som man ikke skal frynse av, men som er vanskelig å trekke noe fruktbart av. Det var veldig overraskende å høre hvor enkle beregninger og betraktninger en del utviklere gjør før de bestemmer seg for å kjøpe en tomt, og hvor rast slike beslutninger tas. Det henger nøye sammen med den uakademiske tilnærmingen. Det var derfor overraskende å se at de likevel benytter en del av prinsippene i de fremlagte metodene.

Da jeg bestemte meg for å skrive om eiendomsutvikling og proaktiv styring av usikkerhet var det utelukkende tilbakemeldinger om at dette var et tema som både bransjen synes er

interessant og viktig. Noen av informantene påpekte før intervjuene startet at det var veldig teoretisk i deres øyne. Og erfaringer gjort i bearbeidingen av empirien viste at det ennå er avstand mellom mye av prosjektstyringslitteraturen, eksisterende teori og det praktiske som bransjen bygger på.

En annen erfaring viser at man må starte tidlige med å knytte kontakt med informantene for å få til intervjuer. Dette arbeidet viste seg å være mer krevende enn det jeg hadde sett for meg. Alle informantene virket å være veldig travle, men tok seg god tid og skrudde av mobilen da intervjuet startet. Dette vitner om interesse og stor velvilje til å bidra til masteroppgaver.

8 Referanser

- Austeng, K., Midtbø, J. T., Jordanger, I., Magnussen, O.M., & Torp, O. (2005).
Usikkerhetsanalyse- kontekst og grunnlag. Concept rapport nr. 10. Trondheim: NTNU
- Austeng, K., Torp, O., Midtbø, J.T., Helland, V., & Jordanger, I. (2005) *Usikkerhetsanalyse- Metoder*. Concept rapport nr 12. Trondheim: NTNU
- Basale .(2016). *Due dilligence*. Tilgjengelig fra: <https://basale.no/radgivning/>
(Lesedato 06.06.2016)
- Bodie, Z., Kane, A. & Marcus, A. J. (2009) *Investment and portfolio managment*. 9 utgave:
McGraw-Hill/Irvin.
- Bull, K.S., & Winge, N.K. (2015). *Fast eiendoms rettsforhold*. 2. utgave. Universitetsforlaget.
Oslo
- Bustadoppføringslova. (1997). *Lov om avtaler med forbruker om oppføring av ny bustad m.m.* Norges lover: Justis- og beredskapsdepartementet. (Lest 15.04.2016).
- Byggteknisk forskrift- TEK 10. (2010). *Forskrift om tekniske krav til byggverk av 26. mars 2010* nr 489. Hefte 5 2010: Kommunal- og moderniseringsdepartementet
Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2010-03-26-489> (Leste dato 02.02.2016).
- Dahl, A. Å. (2015). *Positiv-risiko i eiendomsutviklingsprosjekter*. Masteroppgave i Eiendomsutvikling og –forvaltning. Trondheim: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
- Drevland, F., Austeng, K., & Torp, O. (2005). *Usikkerhetsanalyse Modellering, estimering og beregning*. Concept rapport nr 11. Trondheim: NTNU
- Egbu, C.O., Younger, B.A & Torrance, V.B. (1998). *Planning and contro processes and techniques for refurbishment management*. Construction Management and Economics, 16, p.315-325.
- Eiendomsfag.no. (2016). *SPV selskaper*. Tilgjengelig fra: <http://www.eiendomsfag.no/ord-og-uttrykk/single-purpose-vehicleentity-spv-spe/> (Lesedato 31.05.2016).
- Etikk om. (2015). *Bias*. Tilgjengelig fra: <https://www.etikkom.no/fbib/temaer/spesielle-problemomrader/bias/> (Lesedato 31.05.2016).
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1965). *Awareness of dying*. Aldine. New York.
- Gehner, E. (2008). *Knowingly taking risk. Investment decision making in real estate development*. Netherlands. Eburon Academic Publishers.

- Grønmo, S. (1996). Forhold mellom kvalitative og kvantitative tilnæringer i samfunnsforskningen. I *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*, red. Holter og Kalleberg. Universitetsforlaget. Oslo.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1981). *Effective evaluation*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.
- Halseth, H. (2012). *Verdivurdering av næringseiendom-metoder, modeller og begreper*. Masteroppgave. Ås: Universitetet for miljø- og biovitenskap, Institutt for Landskapsplanlegging.
- Holte consulting prosjektstyring til suksess(2016); *Usikkerhetsstyring*. Tilgjengelig fra: <http://www.nsp.ntnu.no/index.php?pageId=422> (Lesedato 26.05.2016)
- Huseby, O., Kilde, H. S., Klakegg, O. J., Torp, O., Berntsen, S.R., & Samset, K. (1999). *Usikkerhet som gevinst- styring av usikkerhet i prosjekter*. P2 2000.
- Investopedia (2016). *IRR-internrente*. Tilgjengelig fra: <http://www.investopedia.com/terms/i/irr.asp> (Lesedato 01.06.2016).
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser* (s.13-138).
- Jessen, S.A. (2005) *Prosjektledelse trinn for trinn*. Universitetsforlaget. Oslo
- Johannesen, A., Christoffersen, L., Tufte, P. A. (2011): *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag*, 3.utgave, Abstract forlag, Oslo.(s. 143-424)
- Johansen, J.A. (2010). *Styring og verdisetting av usikkerhet i tidligfase i eiendomsutviklingsprosjekter*. Masteroppgave Universitetet for Miljø- og biovitenskap.
- Jordanger, I.(2005). ”Positiv usikkerhet og økt verdiskapning”. Concept rapport nr. 14. Trondheim: NTNU.
- Keizer, J.A., Halman, J.I.M. og Song, M. (2002) From experience: applying the risk diagnosing methodology. *Journal of Product Innovation Management*, 19 (3), 213-232.
- Klakegg, O.J., m fl. (2003). *Finansdepartementet. Kvalitetssikring av kostnadsoverslag, herunder risikoanalyse for store statlige investeringer. Felles begrepsapparat*.
- Kolltveit, B.J., Lereim, J. & Reve, T.(2009). *Prosjekt- strategi, organisering, ledelse og gjennomføring*. 3. Utgave. Universitetsforlaget.
- Kvale, S. & Brinkmann. S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervjuet*. Gyldendal Akademiske. Oslo.
- Leikvam, G. & Olsson, N. (2014). *Eiendomsutvikling*. Fagbokforlaget. Bergen.
- Lincoln, Y.S. & Guba. E. G.(1985). *Naturalistic inquiry*. Sage. Beverly Hills.
- MacCrimmon, K.R. og Wehrung, D.A. (1986) *Taking risks: the management of uncertainty*,

Free press:New York.

- Malterud, K. (2003). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning. En innføring*. Universitetsforlaget. Oslo.
- Mason, J. (2002). *Qualitative researching online*. London. Sage.
- Meel, B. (2014). *Verdi- og risikovurdering av utviklingseiendom*. I: Røsnes, A. E. & Kristoffersen, Ø. R. (red). *Eiendomsutvikling i tidlig fase*, Oslo: Senter for eiendomsfag.
- Morgan, D.L. (1997). *Focus groups as qualitative research*. 2 utgave. Sage Publications. California, Thousand Oaks.
- Moyles, J. (2002). Observation as a research tool. I Marianne Coleman og Ann R.J. Briggs, red. *Research methods in educational leadership and management*. Sage. California, LA.
- Norsk senter for prosjektledelse (2016). *Risikostyring*. Tilgjengelig fra: <http://www.prosjektnorge.no/index.php?pageId=429> (Lesedato 05.05.2016)
- Plan- og bygningsloven. (2008). §11-16,§12-8-12-12, § 31-2. *Lov om planlegging og byggesaksbehandling*. Hefte 7 2008: Kommunal- og moderniseringsdepartementet.(Lest 03.02.2016).
- Quah, L.K.(1988). *An Evaluation of the risks in estimating and tendering for refurbishment work*. PhD thesis, Herriot Watt University, Edinburgh, UK.
- Regjeringen, *LNF-områder* (2003). Tilgjengelig fra: https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/stoltenberg-ii/md/Veiledninger_og_brosjyrer/2006/plan-og-kart-etter-plan-og-bygningsloven/14/0403-Kategorier-bestemmelser/19/id450067/ (Lesedato 01.06.2016)
- Robson, Colin. (2002). *Real world research: A resource for social scientists and prctitioner-researchers*. Andre utgave. Blackwekk.Oxford.
- Royal Society. (1992). *Risk: analysis, perception and managment*, Royal Society. London.
- Røsnes, A.E.,& Kristoffersen, Ø. R. (2014). *Eiendomsutvikling i tidlig fase*. Oslo: Senter for eiendomsfag.
- Samset, K.(2008). *Prosjekt i tidligfase-valg av konsept*. Tapir akademisk forlag. Trondheim
- Senter for eiendomsfag.(2014). *Eiendomsutvikling*. Tilgjengelig fra: <http://www.eiendomsfag.no/ord-og-uttrykk/eiendomsutvikling/> (Lese dato 06.06.2016)
- Senter for eiendomsfag.(2014). *SPV selskaper*. Tilgjengelig fra:

<http://www.eiendomsfag.no/ord-og-uttrykk/single-purpose-vehicleentity-spvspe/>

(Lesedato 06.06.2016)

Silverman, D. (2006); *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction*. Sage. Los Angeles.

Snyder, C. & Nicholson, W. (2008). *Microeconomic Theory: Basic principles and extensions*. Tenth Edition. Mason: South-Western Cengage Learning.

Statistisk sentralbyrå.(2016). Tilgjengelig fra:

<https://www.ssb.no/bygg-bolig-og-eiendom/statistikker/byggeareal/aar/2016-02-15>

(Lest 20.05.2016)

Stauss, A.L. & Corbin, J.M (1990). *Basic of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage. Newbury Park.

Stockholm stad. *Markanvisningar*. Tilgjengelig fra:

<http://www.stockholm.se/TrafikStadsplanering/Stadsutveckling/Bostadsbyggande/Mark-inom-kommungransen/Markanvisningar/?kontakt> (Lesedato 06.06.2016)

Storebrand.(2016).*Voatilitet*. Tilgjengelig fra:

https://www.storebrand.no/Storebrand/Internett/stb_ordliste.nsf/

[Ordlisten?OpenView&RestrictToCategory=V](https://www.storebrand.no/Storebrand/Internett/stb_ordliste.nsf/Ordlisten?OpenView&RestrictToCategory=V) (Lesedato 31.05.2016)

Stortingsmelding 28 (2011-2012). Gode bygg for eit betre samfunn.

Store norske leksikon (2009). *Akkvisisjon*. Tilgjengelig fra:

<https://snl.no/akkvisisjon> (Lesedato 01.06.2016)

Store norske leksikon. (2016). *Transformasjon*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/transformasjon> (Lest 23.05.2016)

Thagaard, T.(2009). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget. Bergen.

Weng, J. (2012). *Risikohåndtering i eiendomsutviklingsprosjekters tidlige fase*.

Masteroppgave. Ås: Universitetet for miljø- og biovitenskap, Institutt for landskapsplanlegging. s.6

Wilkinson, J.(2000). Direct observation. I Glynis Breakwell, Sean Martin Hammong og Chris Fife-Shaw, *Research methods in psychology*. Sage. London.

Wolcott, H. F.(1994:26,28). *Transforming qualitative data: Description, analysis, and interpretation*. Sage Production. California, Thousand Oaks.

9 Vedlegg

9.1 Intervjuguiden

Selskap:

Intervjuobjekt:

Tidspunkt:

Sted:

Kartlegge eiendomsutviklings typer

1. I hvilket område driver dere utvikling av eiendom?
2. I hvilket eiendomssegment (bolig, handel, logistikk, næring etc.)?
3. I hvilken fase av eiendomsutvikling jobber du i?
4. Hva slags type eiendomsutvikler er du?
5. Beskriv kort din arbeidsprosess (etter ervervelse av eiendom til overlevering):
6. Hva kjennetegner din type eiendomsutvikling?
7. Hva skiller din type eiendomsutvikling fra andre typer utviklere?
8. Hvilke muligheter ser du i eiendomsutvikling?
9. Hva er ditt konsept, mål og strategi som eiendomsutvikler:
Konsept:
Mål:
Strategi/filosofi/visjon:
10. Hvilke tjenester kjøper du inn?
11. Hvor viktig er beliggenhet for din verdiskapning?
12. Hva ser du som ditt største konkurransefortrinn som eiendomsutvikler?

Verdivurderinger

13. Hvilke metoder/verktøy benytter du deg av når du foretar en verdivurdering av en tomt (altså før ervervelse)?

Det er i litteraturen nevnt 6 metoder å vurdere verdien av en eiendom på, gjennom:

- egenprodusert kalkyler
- yieldberegning for næringseiendom
- forhåndskalkyle baser på salgspris, totalentreprise, avgifter og gebyrer, salgskostnader, finanskostnader, utbyggingsavtaler og tomtepris
- sensitivitetsanalyse med dekningsbidrag
- sensitivitetsanalyse med dekningsgrad
- nåverdiberegning av kontantstrøm

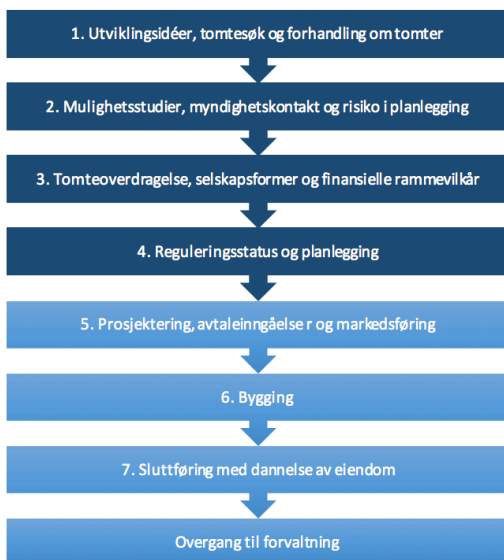
Tidsperspektivet

14. Hvor lenge sitter du i snitt på en eiendom (tidsperspektiv)?

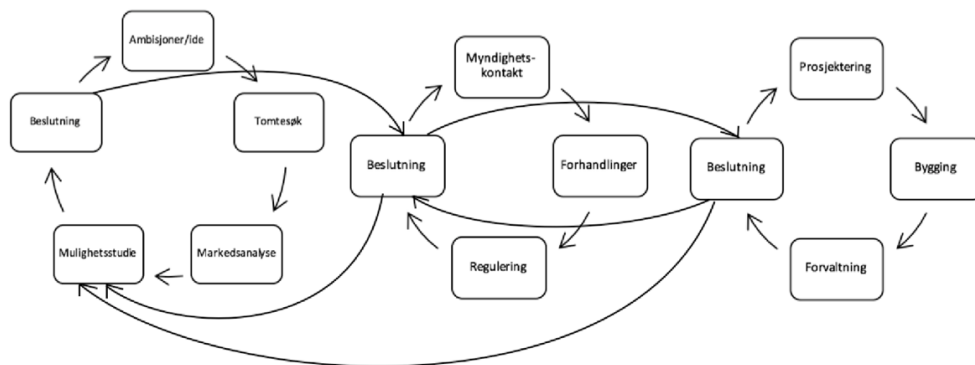
Fasemodell

Har du hørt om sekvensmodellen eller den iterative fase modellen(se under), er dette noe du jobber ut ifra?

Ja/Nei



Figur 20 Viser sekvensmodellen



Figur 21 Viser iterativ fasemodell

Risikopreferanse

15. Hvordan er din/deres risikovillighet?

Portefølje/Porteføljestrategi

17a) Hvordan setter du sammen en eiendomsportefølje?

17b) Hvorfor bruker du eiendomsportefølje?

Metoder/Verktøy

18. Hvilke metoder benyttes for styring og håndtering av usikkerhet?
Disse metodene er noe brukt blant eiendomsutviklere:

Trendanalyser

Markedsanalyse

Interessentanalyse

19. Hvilke metoder benyttes for styring og håndtering av risiko?
Disse metodene er noe brukt av eiendomsutviklere:

Forhåndskalkyler i verdivurdering

Yieldberegning

Kontantstrømsanalyse

Sensitivitetsanalyse

Risikomatrise/ Ballongkart

SWOT

Scenariovurdering

20. Hva slags metoder/verktøy benyttes i beslutningssituasjoner?

⇒ Tror en del benytter seg av en GO-No Go liste

⇒ Følsomhetsanalyse /sensitivitetsanalyse

21. Hvor ofte samarbeider du/dere med andre utviklere og hvorfor?

9.2 Intervju A

[REDACTED]

I hvilket område driver dere utvikling av eiendom?

Jeg driver i dag med eiendom i Sverige, Oslo, Sandvika, Nydalen, Bestum og Frankrike. I Sverige har jeg drevet med eiendom de siste 4-5 årene.

I hvilket eiendomssegment (bolig, handel, logistikk, næring etc.)?

Jeg driver innenfor næringsbygg i Sandvika, boligutvikling i Nydalen og Bestum og vinproduksjon i Frankrike. Det mest spennende jeg holder på med nå et prosjekt som kalles Life-science i Sverige. Sverige har en visjon om å slå sammen forskning, behandling og næringsliv. På denne måten kan Karoliska sykehus bli verdens ledende både på teknologi, effektivitet og kvalitet innen sykehussektoren. Det som har skjedd på Radiumhospitalet i Oslo er i småskala i forhold til hva som skjer i Sverige. Jeg vil si at jeg jobber innenfor alle segmentene, og med en bakgrunn som arkitekt ser jeg behovene til alle segmentene.

I hvilken fase av eiendomsutvikling jobber du i?

Da jeg startet som eiendomsutvikler i 1985, kjøpte jeg min første tomt på Ryen i Oslo for 1 mill. kroner. Så lagde jeg skisser og presenterte de for kommunene. Reguleringsprosessen gikk greit og jeg fikk bygge det jeg hadde tegnet. Byggeprosjektet kostet meg 40 mill.kr og da prosjektet var ferdigstilt solgte jeg det til en skipsreder for 93 mill. kr. Det var en fortjeneste på 53 mill. kr. I det prosjektet var jeg med på hvert prosjektledermøte med entreprenøren. Jeg er med i hele prosessen, tidligfase, reguleringsfase og gjennomføringsfase. Noen ganger selger jeg før gjennomføringsfasen.

Hva slags type eiendomsutvikler er du?

Jeg ser på meg selv som en prosjektskaper og konseptutvikler, og har god kjennskap til reguleringsprosessen og konseptutvikling. Jeg ser på lengden av leiekontrakter, det er viktig

for meg. Konseptene blir så grunnlaget for reguleringsprosessen. Jeg husker da Ola og jeg ble bedt ned til Tønsberg, for å hjelpe kommunen med å utvikle Kaldnes. Etter å forklare kommunen inngående, hva de burde gjøre og ikke gjøre fikk vi til slutt spørsmål om vi ikke ville kjøpe området. Jo, det hadde vært interessant. Så dro vi tilbake til Oslo og lagde en modell for Kaldnes og hva som måtte til for å få en levende bydel i dette området. Da måtte vi ha næring, handel og boliger for å få aktivitet der 24/7.

Beskriv kort din arbeidsprosess (etter ervervelse av eiendom til overlevering):

Jeg starter med en konseptutvikling basert på reguleringen, deretter prøver jeg å få til en mest mulig fleksibel regulering. Så skaffer jeg leietakere og selger prosjektet før vi setter spaden i jorda.

Hva kjennetegner og skiller din type eiendomsutvikling fra andre typer utviklere?

Jeg er mye bedre (ironi). Nei da, jeg har en arkitektonisk visjon og erfaring som skaper en reguleringsplan som jeg så selger inn til kommunen. Jeg prøver å se hva som er bra for samfunnet og selger det. Jeg ser etter robuste prosjekter som kan endres uten å ødelegge et prosjekt. Jeg sitter nå med ordføreren i Stockholm og velger ut et prosjekt. Som arkitekt ser jeg hva som er gode og dårlige prosjekter, om arkitekten har tenkt eller ikke. I 1985 hadde arkitektur ingen betydning, alle hadde et bevisstløst forhold til det. Nå identifiserer folk seg med bygget de jobber i, det representerer dem selv og kvaliteten de leverer.

Hvilke muligheter ser du i eiendomsutvikling?

Begrensningen er Cash. Nå finansierer jeg aldri prosjektene mine med egenkapital lenger. Det lærte jeg da jeg solgte ett bygg til Meierienespensjonskasse i Sverige. De ville betale alle entreprenørregningen selv også fikk jeg en utviklingsgevinst. På den måten kunne de styre kostnadene og sørge for å få et ferdig bygg og jeg slapp risikoen med utbygging, en vinn-vinn situasjon. Det er viktig å være klar over at for meg er verdiskaperen leietakeren. I kombinasjon med inflasjon, øker byggets verdi. I dag tar jeg meg av utvikling, utleie og overser gjennomføringen. På denne måten får egenkapitalen min vokse mens eier tar seg av finansiering.

Hva er ditt konsept, mål og strategi som eiendomsutvikler:

Konsept: Gir utgangspunkt for reguleringsplanen, nå er det Life-science som er det største prosjektet.

Mål: *Skape høyere verdi ved salg enn kjøp er en forutsetning for eiendomsutvikling. Få en utviklingsgevinst på 70% => selge med 20 års leiekontrakter med staten. Målet mitt er at 20% av totalkostnaden på prosjektet skal være gevinst/profitt.*

Strategi/filosofi: *Et lite prosjekt tar like lang tid som et stort prosjekt. Et eksempel på det er Sjølyst utvikling med Ola, vi hadde ikke penger fikk veidekke til å dekke 50% av kostnaden få en eierandel på 50% + entreprisen, alle tjente på prosjektet.*

Hvilke tjenester kjøper du inn?

Arkitekttjenester og prosjektledelse. Sitter i styringsgruppen og innhenter totalentreprise.

Hvor viktig er beliggenhet for din verdiskapning?

Beliggenhet er veldig viktig, en del eiendommer kan være helt råtne, ha dårlig forvaltning men god yield bare på grunn av beliggenhet. Et eksempel er eiendommer på Karl Johan, de vil aldri stå tomme.

Hva ser du som ditt største konkurransefortrinn som eiendomsutvikler?

Jeg er flink til å skaffe leietakere og på konseptet vårt Life-science som kombinere forskning, behandling og næring. Det vil gi en trippel tilvekst som vi ikke har konkurranse på i dag, men det vil komme. Dette er et konsept som kommer til Norge om ikke mange år vil jeg tro, forhåpentligvis er har vi mye erfaring innen den tid og kan bli ledende på det da. Jeg har noe å tilføre det svenske markedet.

Hvilke metoder/verktøy benytter du deg av når du foretar en verdivurdering av en tomt (altså før ervev)?

Jeg benytte ofte kalkyler der de uforutsette kostnadene beregnes høyere enn de blir slik at ikke totalrammen blir ødelagt. I tillegg stiller jeg strenge krav til tidsrammen for brukerspesifikasjoner. Jeg stiller alltid et krav til minimumsavkastning, men ender som regel opp med høyere margin.

Hvor lenge sitter du i snitt på en eiendom(tidsperspektiv)?

3-10 år. Eiendommen i Frankrike har jeg hatt siden 2000 og blir lagt ut for salg nå.

Har du hørt om sekvensmodellen eller den iterative fase modellen(se under), er dette noe du jobber ut ifra?

Nei, jeg har ikke hørt om modellene og har ingen fast tilnærming til eiendomsutvikling.

Modellene ble vist under intervjuet og gjennomgått.

Hvordan er din/deres risikovillighet?

De som kjenner meg mener at jeg ikke har nerver, men jeg tar kun risiko som jeg vet at jeg kan håndtere og har til dagsdato ikke tapt penger på eiendom. Jeg tar høy risiko, men så har jeg også høy kompetanse på området også. Markedet ser nok meg som en risikovillig person, og er nok ansett som en som tar høyere risiko enn de fleste.

Hvordan setter du sammen en eiendomsportefølje?

Som oftest gjøre jeg det på invitasjon, jeg er opptatt av å ha ulike eiendommer (diversifisering) og å få til fleksible reguleringsbestemmelser.

Hvilke metoder benyttes for styring og håndtering av usikkerhet?

Bruker ingen av metodene, henter inn markedsanalyser fra meglere, men følger selv med i avsier og på makroøkonomien. Følger man med i mediene ser man nå at man har lave renter, det tar tid for eiendomsverdier å øke, lite avkastning i næringseiendom, mange lokaler står tomme og husleier synker i tillegg har vi tilnærmet null i inflasjon.

Hvilke metoder benyttes for styring og håndtering av risiko?

Dette er risiko som gjerne blir lempet på byggherre (kjøper av bygget) eller entreprenøren. Jeg velger også å bruke innleide prosjektledere som blir en mindre kostnadsbelastning. Men har tidligere brukt yieldberegninger og kontantstrømsanalyser med blant annet egenkapital.

Hva slags metoder/verktøy benyttes i beslutningssituasjoner?

Ofte tar prosjekter lang tid og beslutningene blir ikke ofte tatt med en gang. Jeg kjører kun strenge krav til beslutning for brukeren og det har vist seg å lønne seg. Det er mulige at brukerne føler at jeg er streng, men da får de også et godt prosjekt samtidig vil entreprenørene se meg som en ryddig person. Fra byggetrinn 1 til byggetrinn 2 la vi ut byggetrinn 2 på anbud, og da priset Veidekket som var entreprenør på byggetrinn 1 seg hele 100 mill. under de andre. De følte ikke at de hadde behov for en stor risikopremie og kunne bruke mye av prosjekteringen fra byggetrinn 1 inn i byggetrinn 2. Nye investeringer får vente til utlendingene trekker seg ut av Norge og eiendommer blir lagt ut på billigsalg for min del.

Du kan si at kostnader har vi alltid kontroll på, også de uforutsette, men hva inntekten blir er det store spørsmålet.

9.3 Intervju B

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

I hvilket område driver dere utvikling av eiendom?

Stor-Oslo Regionen.

I hvilket eiendomssegment (bolig, handel, logistikk, næring etc.)?

Bolig og kontor. Noe handel/servering.

I hvilken fase av eiendomsutvikling jobber du i?

Tidligfase. Kjøp/Transaksjon, konsept og utvikling og exit. (jeg jobber ikke med realiseringen av selve prosjektet, det gjør prosjektledere).

Hva slags type eiendomsutvikler er du?

Kommersiell, markedsdrevet.

Beskriv kort din arbeidsprosess (etter ervervelse av eiendom til overlevering)

Konsept, Utvikling, alle nye leiekontrakter på næring, exit/salg.

Hva kjennetegner din type eiendomsutvikling?

Vi er allsidig, variert mht. kontakt m/ investorer, styre, bank til arkitekt, meglere og brukere/leietakere.

Hva skiller din type eiendomsutvikling fra andre typer utviklere?

Mer variasjon i arbeidsoppgavene enn våre konkurrenter.

Hvilke muligheter ser du i eiendomsutvikling?

Store, hvis man håndterer volatiliteten i næringsmarkedet.

Hva er ditt konsept, mål og strategi som eiendomsutvikler:

Konsept: Avhengig av type produkt. Alt starter med knallhard analyse som danner grunnlaget for konseptet.

Mål: Utvikle et godt produkt. Bolig eller næring. IRR over 20%.

Strategi/filosofi: Eksponert fra 3-7 år. Opertunistisk.

Hvilke tjenester kjøper du inn?

Ulike rådgivere, RIB, RIV, RIE, ARK, samarbeid med næringsmeglere og boligmeglere, 3D byråer m/Reklame.

Hvor viktig er beliggenhet for din verdiskapning?

Viktig, men ikke avgjørende.

Hva ser du som ditt største konkurransefortrinn som eiendomsutvikler?

Vi er et tverrfaglig team. Det er vår styrke.

Hvilke metoder/verktøy benytter du deg av når du foretar en verdivurdering av en tomt (altså før ervervelse)?

Det er i litteraturen nevnt 5 metoder å vurdere verdien av en eiendom på, gjennom egenprodusert kalkyler -> **Ja**

yieldberegning for næringseiendom -> **Ja**

forhåndskalkyle baser på salgspris, totalentreprise, avgifter og gebyrer, salgskostnader, finanskostnader, utbyggingsavtaler og tomtepris -> **Ja. Del dette som referanse.**

sensitivitetsanalyse med dekningsbidrag -> **Nei.**

sensitivitetsanalyse med dekningsgrad

nåverdiberegning av kontantstrøm -> **Ja**

Hvor lenge sitter du i snitt på en eiendom(tidsperspektiv)?

Snitt ca 4,5 år. Max er 7 år.

Har du hørt om sekvensmodellen eller den iterative fase modellen(se under), er dette noe du jobber ut ifra? **Ja, til dels. Den iterative fasemodellen**

Hvordan er din/deres risikovillighet?

Generelt sett høy. Eiendomsutvikling er slikt sett i det øvre siktet mht risiko. Vi er eksponert i hele verdikjeden som vist over.

Hvordan setter du sammen en eiendomsportefølje?

Vi har kun SPV selskaper på egen kjøp.

Hvorfor bruker du eiendomsportefølje?

Benyttes ikke.

Hvilke metoder benyttes for styring og håndtering av usikkerhet?

En kombinasjon av de ulike. Viktig å se helheten.

Hvilke metoder benyttes for styring og håndtering av risiko?

Avhengig av selve caset kan alle analysene benyttes.

Hva slags metoder/verktøy benyttes i beslutningssituasjoner?

Om regnestykkene henger sammen med vår investeringsfilosofi, legger vi bud på eiendommen og flere parallelle løp starter umiddelbart etter at man får budaksept og går inn i DD fase.

9.4 Intervju C

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

I hvilket område driver dere utvikling av eiendom?

Boligutvikling i de store byene i Skandinavia. Målet per dags dato er vi representert i Oslo, Bergen, Trondheim og Stavanger. I Sverige er vi litt i Stockholm. Men målet er Skandinavia og er et av våre strategiske valg.

I hvilket eiendomssegment (bolig, handel, logistikk, næring etc.)?

Bolig- kun bolig.

I hvilken fase av eiendomsutvikling jobber du i?

I vår organisasjon tar vi oss av tidligfase-reguleringsfase- gjennomføringsfase. Jeg jobber nå primært med akkvisisjon, men har jobbet her i 30 år og vært i alle avdelingene. I dag jobber jeg med ervervelse, område regulering og detaljregulering ettersom jeg før jobbet 14 år i by og reg. i Trondheim. Min bakgrunn er by og reg. på gamle NTH. Hos oss har vi en formell veksling mellom akkvisitør og prosjektsjef/prosjektleder, dels for å ha en ryddig prosess, men mest på grunn av kompetanse.

Hva slags type eiendomsutvikler er du?

Vi er fornøyd med betegnelsen Boligutvikler og føler at det treffer både vår strategi og filosofi.

Beskriv kort din arbeidsprosess (etter ervervelse av eiendom til overlevering)

Arbeidsprosessen er beskrevet over i pkt. 1.3, men den går primært ut på å se på markedet, reguleringen på tomten (er den uregulert eller regulert), foreta en totalvurdering av vår strategi. Vi har aksjonærer som vil ha avkastning og innhente kompetanse rundt på huset om

markedsituasjonen, i tillegg foretar jeg en mulighetsstudie av tomten. Jeg opparbeider kontakt med grunneiere, forhandler opsjonsavtaler og håndterer håndpenger i prosessen om det er nødvendig. Når jeg ser på en tomt tenker jeg med en gang på om vårt konsept, mål og strategi passer inn på denne tomten, om den ikke tilfredsstiller noen av de kravene vil den aldri passere meg og ikke bli presentert for styret.

Hva kjennetegner din type eiendomsutvikling?

Vi er store i markedet (likevel har vi ikke like mye kapital som større utviklere har) men vi er den nest største. I vår organisasjon har vi hele verdikjeden for eiendomsutvikling, og en av grunnene til det er av vi på denne måten kan minimere risikoen. Vi ønsker også å være tidlig ute med regulering, og kontakt med grunneiere for å være med å styre den tidlige delen av tidligfase. På huset har vi ca.100 ansatte, og det er ganske mange mennesker når man tenker på at det kun er BH (byggherre).

Hva skiller din type eiendomsutvikling fra andre typer utviklere?

Vi er store, har en strategi, og ønsker å få penger fort inn og fort ut, det vil si at vi vil bruke liten tid på utviklingsfasen som overhode mulig. Møter på et par problemer med rekkefølgekrav og utbyggingsavtaler.

Hvilke muligheter ser du i eiendomsutvikling?

Med vårt konsept i ryggmargen er det alltid det jeg tenker på når jeg ser mulighetene på en tomt. Hva vi kan få til må passe inn i vår strategi. I tillegg ser vi kun på prosjekter på størrelse med 100-400 boliger i Oslo, det vil si at en del tomter ikke er aktuelle for oss. Samtidig er det ikke så stor konkurranse om disse tomtene, ettersom de er veldig kapitalkrevende. Vi ser etter tomter og reguleringer som er fleksible på løsninger. Vi ser muligheter innenfor vår boligkategori, med smart, plus og hjem boligkonsepter.

Hva er ditt konsept, mål og strategi som eiendomsutvikler:

Konsept: Skape prisfornuftige hus gjennom å bruke færre materialer og bygge raskere.

Tidsbegrepet er veldig viktig for oss. Jobber ut ifra tre konsepter(Start, Hjem og Plus), og ser på markedsverdien opp mot de tre konseptene.

Mål: Skape gode boområder, grønne lunger, kulturhus. Han sa selv "Jeg gikk inn for at bydelen Veitvet skulle få noe spesielt, som ingen andre bydeler hadde og som derfor kunne

bidra til sunn og verdifull lokalpatriotisme, også blant den stolte massen av barn og ungdom som hører til Veitvet". Skape gode boliger folk hadde råd til, i gode nabolag.

Strategi/filosofi: Vi jobber videre ved å skape nabolag mennesker ønsker å være en del av og trives i. En annen strategi er å hele tiden ha så mye tomt tilgjengelig at vi kan holde aktiviteten opp. Målet vårt er å bygge 1000 boliger i året og det krever arealer. Filosofien er gode boliger, og det rendyrker vi.

Hvilke tjenester kjøper du inn?

I tidligfase kjøper vi inn prognoser fra prognose senter, med demografier som viser flere databaser blant annet for støy. Ellers kjøper vi inn entrepriser, vi bygger mest med totalentreprise, nesten 95%, ellers bygger vi en del modulbygg for smarte boliger og de kjøres med delentreprise ettersom vi eier et selskap som monterer modulene fra Polen. Men arkitekt tjenesten er ekstremt viktig ettersom kommunen ønsker skisseprosjekter for detaljregulering. Her sparer man tid om dette arbeidet er ordentlig for da slipper man mye arbeid med reguleringsøknaden. I tillegg bruker vi advokater til DD-saker.

Hvor viktig er beliggenhet for din verdiskapning?

Hos oss er vi av den oppfatning av at den nest beste tomten gir best bunnlinje og det er noe vi jobber etter. Beliggenheten er viktig, men finansiering gjennom banklån og egenkapital er enda viktigere. Beliggenhet er avgjørende, men kompleksitet og mulighetene på tomtene er viktigere. I våre prosjekter får vi bedre DB og DG på Løren i Oslo som har en lavere kvm pris enn på Tjuvholmen, det er fordi det er mer krevende løsninger her (spesielt arkitektonisk).

Hva ser du som ditt største konkurransefortrinn som eiendomsutvikler?

Det er at vi er en stor aktør i markedet, vi har mye erfaring og høy kompetanse. Vi har drevet med dette i nesten 70 år, så dette er noe vi kan. Vi har vært med i oppgang og nedgangstider. Vi har mye inhouse-kompetanse. I tillegg er det mindre konkurranse på de store tomtene.

Hvilke metoder/verktøy benytter du deg av når du foretar en verdivurdering av en tomt (altså før ervervelse)?

Vi bruker alltid egenproduserte kalkyler som gjør at aksjonærene og eierne blir fornøyde med avkastningen. Vi ønsker ikke å kjøpe tomter med yield, i så fall prøver vi å selge kontantstrømmen videre. Forhåndskalkyler med DG og DB er alltid brukt, mens

nåverdiberegninger er veldig lite brukt. Vi ønsker fart i omsetning av eiendom og god bunnlinje. Avkastningskravet er viktig.

Hvor lenge sitter du i snitt på en eiendom(tidsperspektiv)?

Noen eiendommer har vi sittet på siden 1985, men vi prøver å få utviklet en regulert tomt på et år, mens en uregulert tomt pleier vi å bruke ca. 2 år på, også kommer byggingen i tillegg. Dette ser vi som et konkurransefortrinn, ettersom de markedsanalysene vi gjør er kort tid før ferdigstillelse. Det vil si at vi treffer markedet raskere enn andre utviklere. Informanten mener at de litt "nasi" med tanke på tiden, om det tok for lang tid ville de muligens velge en avbruddsstrategi.

Dette er veldig raskt i motsetning til andre utviklere som regner med 3-10 år.

Har du hørt om sekvensmodellen eller den iterative fase modellen(se under), er dette noe du jobber ut ifra?

Ja/Nei

Den iterative fasemodellen er kjent, men ambisjon og idé kategorien kan heller hete strategi og konsept for oss.

Modellene ble vist under intervjuet og gjennomgått.

Hvordan er din/deres risikovillighet?

Vi er ikke veldig risikovillige, og kjøper aldri tomter på spek. De sier selv at de tar markedsrisiko men aldri reguleringsrisiko. De bruker flittig opsjonsavtaler, og hever dem ved vanlige milepæler som etter regulering eller i henhold til regulering. I 1985 solgte grunneiere i Oslo tomtene sine ganske billig, nå vil de ha en del av kaka og neddiskonterer. Av den grunn er opsjonsavtaler greit å bruke, da har man kortere tid på binding av kapital. Bundet kapital er noe det verste styret vet.

Hvordan setter du sammen en eiendomsportefølje?

Vi kjøper nå tomter slik at vi har produksjon hele tiden, men har ingen diversifisering. Det gjør oss mer sårbar i nedgangstider, derfor har man avbruddsstrategier.

Hvorfor bruker du eiendomsportefølje?

Bruker ikke eiendomsportefølje.

Hvilke metoder benyttes for styring og håndtering av usikkerhet?

Vi har brukt Trendanalyse en gang, og det brukes gjerne i helt nye områder. Der det er lite utbygging og nytt for oss. I tillegg brukes markedsanalyser veldig mye, det gjøres gjerne av meglerne på huset, eller hente verdier fra eiendomsverdi (database for hva boliger har gått for i området). Interessentanalyser brukes mer og mer, også elektroniske medier der fremtidige kunder blir spurt om smertegrense, nøkkelfaktorer, og hva de ønsker seg. Av dette får vi en sekundær effekt, ikke bare får de kartlagt kundenes behov, kundene får også en følelse av å bli hørt og sett. Erfaring fra salg viser seg å være det mest relevante for oss.

Hvilke metoder benyttes for styring og håndtering av risiko?

I forbindelse med styring av risiko er avbruddstrategien aller viktigst. I tillegg til gjennomgåelse av positive utfall ved salgsstart, men før det kontrahere vi med entreprenør så kan salget starte. Forhåndssalg på 60%, kreves av bankene for å byggelåns finansiering. Han sier at de ikke har noen sofistikert måte å styre risiko på. Det er viktig å huske på at eiendomsutvikling er en risikosport. Prøver alltid å begrense risikoen, markedsrisiko på tomt og bygging er svært forskjellig. Det er mer risiko med usolgte leiligheter.

Hva slags metoder/verktøy benyttes i beslutningssituasjoner?

Mulighetsstudier er et nøkkelement her. Som gir Go/No GO. Jeg kjenner meg ikke igjen i enten eller tankegangen. Lite er enten eller, alt under strategiske krav kommer ikke opp på høyere nivå (forbi meg).

I tillegg trakk han frem at rekkefølgekrav og utbyggingsavtaler som deres største akilleshæler om dagen. De benytter heller aldri syndikater, det fikk jeg tips om å spørre andre utviklere om. Vi er også et børsnotert selskap. De prøver hele tiden å effektivisere og forenkle avtaler og kontrakter på sine prosjekter.

9.5 Intervju D

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

I hvilket område driver dere utvikling av eiendom?

Vi i Oslo og omegn, også har vi noen eiendommer utenom de områdene.

I hvilket eiendomssegment (bolig, handel, logistikk, næring etc.)?

Vi er representert i alle segmentene, men de er stort sett konjunktur styrt.

I hvilken fase av eiendomsutvikling jobber du i?

Vi jobber i alle tre fasene ettersom vi sitter med mye inhouse kompetanse. Vi ønsker å være med så tidlig som mulig, ettersom det er mindre lønnsomt å gå inn sent i prosessen.

Hva slags type eiendomsutvikler er du?

Vi er representert i alle kategoriene og ser på oss en mellomstor utvikler, og litt gode på alt. Vi opplever at de som er store på bolig også har en ekspertise her som ikke vi har. Men vi er et eiendomsselskap som hovedsakelig investerer i og utvikler bolig- og næringseiendommer. Vi jobber nå med å få flere rutiner på plass, for etterhvert å spesialisere oss på noe.

Beskriv kort din arbeidsprosess (etter ervervelse av eiendom til overlevering)

Vi sitter på en kjøpekompetanse internt, hyrer inn meglerhus. Vi har utarbeidet kontraktsmaler, vi prøver å kjøpe før objekter er annonsert i markedet. Vi tar oss av transaksjoner sammen med jurister (kjøper denne tjenesten), mens alt på finans og økonomi har vi inhouse. Vi kjøper både regulerte og uregulerte tomter og gjør alt arbeidet til prosjektet er ferdig og selges. Alle prosjektene er et eget selskap, dette er en måte å sikre seg på. Vi har utviklet vår egen plansje som deles inn i flere steg, modellen skiller mellom eiendomsavdelingen og entreprenøravdelingen og deres virksomhetsområder.

Hva kjennetegner din type eiendomsutvikling?

Vi er en entreprenør/ingeniør virksomhet i bunn og grunn, og mange av våre avgjørelser blir tatt fra et slikt perspektiv. *Det går tydelig frem i intervjuet at de jobber med å spesialisere seg og finne sin nisje i markedet. De er veldig organiserte og er veldig problemløsningsorienterte, når de fikk problemer med regulering har de nå ansatt en arkitekt for å lage gode skisser for regulering. Det virker som om vi hele tiden er ute etter å styrke deres svakheter.* For et par år siden hadde de liten kompetanse på økonomi og finans, nå har de ansatt en person som jobber mot finansiell utvikling og har løftet opsjonskontrakter på et høyere nivå med kjente milepæler som per kvm etter reguleringer, opsjonspremie og inn mot grunneiere. Når vi lager et prosjekt skal det være moralsk forankret i alle fasene i plansjen vår.

Hva skiller din type eiendomsutvikling fra andre typer utviklere?

Vi er en mellomstor utvikler, som jobber i med blant annet bolig i størrelsesorden rekkehus og oppover. Vi opplever at det er mye konkurranse også med de største boligaktørene. Vi har en tomtebank (i en viss grad), problemet med den er at det er bundet mye kapital til den som ikke er veldig omsettelig i det tradisjonelle markedet, det er fordi den aldri har vært styrt av en strategisk plan/valg. Det er noe vi jobber med nå, strategisk etablering av tomtebanken. I størrelsesorden er vi på størrelse med, Oslo Areal, JM og Neptune.

(Disse utviklerne har ikke medvirket i denne oppgaven.)

Hvilke muligheter ser du i eiendomsutvikling?

Tjene penger, vi er kommersielt drevet. Vi har entreprenørvirksomhet på huset som bistår oss i en del prosjekter. Ønsker å skape noe i bransjen, etterlate et godt prosjekt etc.

Hva er ditt konsept, mål og strategi som eiendomsutvikler:

Konsept: *Det varierer fra prosjekt til prosjekt.*

Mål: *ønske er at begge avdelingene er bærekraftige.*

Strategi/filosofi: *For oss er det å bygge en større eiendomsportefølje, som er lavt belånt og tune denne. Til nå har situasjonen vært preget av tilfeldigheter, f.eks et hotell på Sørlandet som ikke er et veldig salgbart eiendom, den var preget av kjøp med hjertet. Et annet prosjekt var sammen med Fram Eiendom og Tvenge familien, der vi kjøpte et kjøpesenter i Strømstad, nå ønsker vi noe mer salgbart.*

Hvilke tjenester kjøper du inn?

Vi kjøper inn rådgiver tjenester, Arkitekt og jurist tjenester og meglere.

Hvor viktig er beliggenhet for din verdiskapning?

I korte trekk ønsker vi å kunne styre risikofaktorene og få en god verdiskapning av prosjektet. Derfor sikter vi oss inn mot medium tomter. Vi ønsker ikke for kapitalkrevende prosjekter, med for mye eksponering av risikofaktorer som f.eks Bjørvika.

Hva ser du som ditt største konkurransefortrinn som eiendomsutvikler?

Historisk sette er vi teknisk godt rigget i markedet, ettersom vi har ingeniør bakgrunn. En prosjektevaluering består som oftest av en prosjektsjef, en finansbetraktning og en betraktning på utleiemarkedet. Vi har en lang fartstid, startet i 1992. Vi føler at vi er ganske gode på finans, og er mer komplett i bredden. Ingeniørbakgrunnen er vårt konkurransefortrinn.

Hvilke metoder/verktøy benytter du deg av når du foretar en verdivurdering av en tomt (altså før ervervelse)?

Vi kjenner til alle de kjente modellene fra litteraturen og benytter alle i en verdivurdering av en tomt. Vi har ikke veldig store regneark, og føler selv at vi dekker det nødvendige. Når det gjelder nåverdiberegninger av kontantstrømmer prøver vi å kjøpe disse, med et perspektiv på 2-5 år.

Hvor lenge sitter du i snitt på en eiendom(tidsperspektiv)?

Ca. 7-10 år. Boliger blir derimot solgt med en gang.

Har du hørt om sekvensmodellen eller den iterative fase modellen(se under), er dette noe du jobber ut ifra?

Ja/Nei

Ja, vi har hørt om og sett modellene før. Vår plansje som viser alle virksomhetsområdene til eiendomsavdelingen og entreprenøravdelingen er tilsvarende bygget opp og inneholder mange av de samme elementene.

Modellene ble vist under intervjuet og gjennomgått.

Da vi gikk igjennom modellene ble det poengter at bedriften opplever at rekkefølgekrav, utbyggingsavtaler og detaljnivået er for tungt for tidlig. Å et tiltak mot den detaljnivået har de nå ansatt en arkitekt for å håndtere dette aspektet av reguleringsarbeidet.

Hvordan er din/deres risikovillighet?

Vil si at vi er risikoavers, ettersom noen av kjøpene har påført oss stor risiko. En del prosjekter har også vært veldig kapitalkrevende. Vi har også hatt prosjekter der vi ikke har bundet opp noe kapital, som følge av tidlig ferdig regulering og forhåndssalg.

Hvordan setter du sammen en eiendomsportefølje?

Svart på tidligere.

Hvorfor bruker du eiendomsportefølje?

Oppretter alle prosjekter som egne selskaper for å spre risikoen. Et annet moment er å bli mindre konjunkturavhengig. F.eks. et næringsbygg som lett lar seg konvertere til bolig.

Hvilke metoder benyttes for styring og håndtering av usikkerhet?

Har brukt en del av metodene, og ingen er ukjente, men vi pleier å bruke meglerne Røysland & co som gir oss målbare analyser. Vi har også en salgssjef som er tett på markedet og som tar innspill fra meglere om eventuelle trender.

Hvilke metoder benyttes for styring og håndtering av risiko?

Vi bruker alle de presenterte metodene. Selv om vi gjør gode beregninger har vi opplevd gjennomføringer som har blitt for dyre. Vi holder nå på å utvikle ulike konsepter og styringsverktøy. I tillegg gjennomfører vi tekniske analyser og andre analyser knyttet til risiko blant annet fundamentering. Vi prøver å bygge likere (standardisere) mer og være kostnadmessig best på noen prinsipper gjennom ulike boligtyper og systemtankegang som vi har forlitt av i dag. Vi opplever at modulbygging fungerer greit, men har hatt bedre erfaring med plassbygg og elementbygg. De er veldig gode på plasstøpt betong og det er absolutt et konkurransefortrinn for oss, noen ganger kan det styre litt de valgene vi tar. Fikk inntrykk av at utvikleren hele tiden var ute etter å forbedre seg og hadde et stort fokus på å avdekke svakheter og forebygge gjennom forbedringstiltak.

Hva slags metoder/verktøy benyttes i beslutningssituasjoner?

Beslutninger blir tatt basert på grove byggherre budsjett, med økonomi og finansieringsbehov om substans og skatt.

Vi foretar alltid mulighetsstudier, ser på den offentlige prosessen og foretar en markedsvurdering og en prosjektvurdering før vi bestemmer oss for GO/NO GO. Vi har gjort

mye syndikering mot fond og andre samarbeidspartnere, vi blir ofte benyttet som den tekniske parten. I samarbeid med Fram har vi det tekniske ansvaret mens de har den kommersielle delen, Lani er den finansielle aktøren.

9.6 Intervju E

[REDACTED]

I hvilket område driver dere utvikling av eiendom?

Vi driver eiendomsutvikling i Trondheim, Ålesund, Stavanger, Bergen, Tønsberg, Fredrikstad, Hamar innland, Oslo og i Sverige.

I hvilket eiendomssegment (bolig, handel, logistikk, næring etc.)?

Vår avdeling driver med bolig og har i noen prosjekter samarbeid med avdelingen næringsbygg. Det hender at vi får rekkefølgekrav som medfører blant annet bygging av barnehager etc. I tillegg har vi flere interesser med hotell, næring og forretning. Vi eier også et småkraft.

I hvilken fase av eiendomsutvikling jobber du i?

Vi jobber i tidligfase, med akkvisisjon og kjøp. I vår avdeling gjør vi alt til man stikker spaden i jorda.

Hva slags type eiendomsutvikler er du?

Vi tilhører typen nybygg/boligutvikling.

Beskriv kort din arbeidsprosess (etter ervervelse av eiendom til overlevering)

Vi ser på reguleringsplanen og ut ifra de forholdene på tomten avklarer vi om tomten er interessant eller ikke. Deretter foretar vi en kapasitetsvurdering med en arkitekt, foretar en enkel markedsvurdering, med egen produserte kalkyler. Om tomten viser seg å være interessant fremmes den som en styresak (basert på vår anbefaling) og blir vurdert opp i mot vår strategi, økonomi og utnyttelsesgrad.

Hva kjennetegner din type eiendomsutvikling?

Størrelsen, vi er en stor aktør i markedet. Vi er geografisk utbredt i Norge (på grunn av fusjoner etc.). Vi bygger ikke under 70-boliger, har forskjellig geografi. Hamar er veldig forskjellig fra Oslo. Vi er opptatt av byutvikling og samfunnsutvikling. Vi har jo et selskap som bygger hus og fungerer som et supplement til vårt tilbud. På denne måten utfyller vi hverandre, og kan tilby våre medlemmer flere eiendomstyper.

Hva skiller din type eiendomsutvikling fra andre typer utviklere?

Vi er rendyrket boligutvikler. Vi har en lang tidshorisont, kan til tider sitte lenge på en eiendom uten kontantstrøm eller med. Et eksempel er Nydalen ca. 20-30 år før det kommer til å bli realisert. Vi er en aktør som har tid til å vente på utbytte.

Hvilke muligheter ser du i eiendomsutvikling?

Vi føler at det er en forutsigbarhet i rammene gitt av kommunen. Vi opplever at det er Vepo for alle områder og at den gjennomsnittlig kvadratmeter pris for alle utviklere i området. Det er viktig at man klarer å regne prosjektet hjem. Informantene sier at de prøver å være strenge med tanke på standardisering og at kommuneplanen ikke er så rigid og fungerer som et verktøy for forutsigbarhet og at det ikke trekkes tilbake. Mye er styrt politisk og i de store byene som Oslo og Bergen er det uante muligheter med tanke på boligutvikling. Knutepunktstankegangen er en følge av en byutviklingsstrategi som gjør kommuneplanen noe mer forutsigbar med tanke på byvekst.

Hva er ditt konsept, mål og strategi som eiendomsutvikler:

Konsept: Bolig skaffing, enkle byggverk og bygg for alle. På mange måter er vi med på å definere markedet.

Mål: Skaffe boliger til medlemmene.

Strategi/filosofi: Sentrumsnært og etablere oss strategisk i de fire største byene i Norge som Stavanger, Bergen, Trondheim og Oslo. Ålesund og Tønsberg skjedde gjennom funksjoner som er mer eller mindre tilfeldig (kunne ha vært andre byer i Norge).

Hvilke tjenester kjøper du inn?

De tjenestene vi kjøper inn er konsulent, entreprenør og arkitekt tjenester. Prosjektledelse sitter vi på selv. På megling/oppgjør har vi en søster organisasjon og det samme har vi for byggeledelse.

Hvor viktig er beliggenhet for din verdiskapning?

Beliggenhet er alfa og omega. Vårt inntrykk er at de dyreste tomtene er dem du kjøper billigst.

Hva ser du som ditt største konkurransefortrinn som eiendomsutvikler?

Medlemsmassen er vårt største konkurransefortrinn. I tillegg bygger vi rundt 2000 boliger i året, som er en betydelig mengde. Vi er en profesjonell aktør, med store økonomiske muskler, og ikke så sensitive på kapital. Vi er opptatt av å ha samarbeidspartnere/syndikering. Ca. 70 % av prosjektene våre er i samarbeid med andre.

Hvorfor velges dere som samarbeidspartner? *Vi tror at mange synes det er godt å ha oss på den finansielle biten pluss at vi fyller mange ulike roller.*

Hvilke metoder/verktøy benytter du deg av når du foretar en verdivurdering av en tomt (altså før ervervelse)?

Vi måler ikke mot avkastning, men som oftest foreligger det en takst vi tar utgangspunkt i.

Hvor lenge sitter du i snitt på en eiendom(tidsperspektiv)?

Som eiendomsutvikler må man ha en god porsjon tålmodighet. Bruker man ca. 3 år fra utvikling til ferdigstillelse er du god, da har reguleringsprosessen gått knirkefritt. I følge reguleringsplanen for Oslo tar det ca. 1 år å regulere en tomt. Det er knyttet en betydelig andel frustrasjon i eiendomsutvikling med tanke på tidsperspektivet og man må tåle uforutsigbarhet. Det vi har som er lengst frem i tiden er Kværnerbyen som ble kjøpt i 2000 og kanskje ferdig utviklet i 2020/2022. I Oslo bør man regne ca. 10 år fra kjøp til ferdigstillelse.

Har du hørt om sekvensmodellen eller den iterative fase modellen(se under), er dette noe du jobber ut ifra?

Ja/Nei

Ja vi kjenner oss igjen i modellene, sekvensmodellen er nok for et prosjekt som går ganske knirkefritt. Det som ikke stemmer for oss i noen modeller er at vi krever forhåndssalg før bygging og at vi foretar markedsanalyse i flere faser. Vi ser på eiendomsutvikling som en trakt modell der man starter med mange usikkerhetsmomenter og mange forhold å forholde seg til og ettersom prosjektet skrider frem blir det færre og færre. Tilslutt står man med det ferdige bygget.

Selv om vi krever forhåndssalg selger vi aldri før reguleringen foreligger. Med en solid egenkapital er vi ikke så eksponert som andre utviklere.

Modellene ble vist under intervjuet og gjennomgått.

Hvordan er din/deres risikovillighet?

Ingen som driver med eiendomsutvikling kan være risikoavers. Vi ser på risiko ut ifra de forutsetninger som foreligger og foretar en avveining. Vi prøver i størst mulig grad å styre risikoen gjennom blant annet forhåndssalg, lite egenkapital som eksponeres og krav til inntjening på prosjektet (egenproduserte kalkyler).

Hvordan setter du sammen en eiendomsportefølje?

Hos oss har vi styringsmål som skal sikre at vi har bygging av boliger og tilstrekkelig med tomter til boligomsetning i ulike regioner. Kort fortalt: nok "mat" i tomtebanken. Vi følger med på retningslinjer gitt av kommunen som kollektivknutepunkter, og hva som skjer i byutviklingen. Ofte blir det en synergieffekt der både bolig og næring eiendomsavdelingen må samarbeide. Konsernet må hele tiden avveie eiendommer for å spre risiko på flere segmenter, vi har jo også aksjeinvesteringer i boligaktiva.

Hvorfor bruker du eiendomsportefølje?

Primært for å spre risiko. Vi er en medlems eid bedrift og jobber for medlemmene og det gjør vi ved å skaffe dem boliger.

Hvilke metoder benyttes for styring og håndtering av usikkerhet?

Trendanalyser er lite brukt. Vi benytter alle de andre metodene. Ofte innhenter vi eksterne analyser dersom vi skal etablere oss på nye steder. Da må få en oversikt over hva kommunen forventer. Vi har samfunnsvitere inhouse som bistår oss i dette arbeidet. I tillegg må vi hele tiden se hva som er kundens behov. Vi ser bare på markedet som det er i dag og lar de eiendommene som ikke skal utvikles med en gang, "sove" inntil tiden er inne for utvikling av

dem, da foretar vi en markedsanalyse. Vi bruker ikke mye fantasi som i scenariovurderinger, vi spør heller kundene rett ut.

Hvilke metoder benyttes for styring og håndtering av risiko?

Vi foretar en grundig gjennomgang av risikoelementene. Risikomatrise og SWOT-analyser touches vi innom, man kan si at de er innbakt i det vi bruker av vurderingsverktøy. Vi har likevel ingen formalisert metode å angripe prosjektene. Det betyr ikke at vi har frie tøylar, det er en streng oppfølging med tanke på kvartalsrapportering for alle prosjektene.

Hva slags metoder/verktøy benyttes i beslutningssituasjoner?

Vi har GO/NO GO liste. Det er ikke å stikke under en stol at økonomien er avgjørende og vi alltid kunne regne prosjektene hjem, klarer vi ikke det er prosjektet uinteressant. Vi har en håndbok vi styrer etter. Basert på denne håndboken og styrets mandat er det vår oppgave å fremme prosjekter for styret, som de igjen avgjør om vi skal gå for eller ikke. Styret avgjør om prosjektet er tilstrekkelig redegjort for deretter drøfter de prosjektet og kommer med en avgjørelse. Det er vår oppgave å samle inn mye og tilstrekkelig med data og presentere det for styre. De prosjektene som vi ikke klarer å regne hjem blir ikke presentert for styret.

9.7 Intervju F

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

Intervjuet ble startet med en oversikt og gjennomgang av hvordan bedriften er organisert. Det var viktig for informanten å forklare hvordan de er strukturert og hva som binder dem sammen og hva de har til felles. Fellestrekk for hele organisasjonen er at de er kompromissløse på etikk og sikkerhet.

I hvilket område driver dere utvikling av eiendom?

Sentrale Østlandet, sørlige kysten i Norge og i deler av Sverige. Man kan si at vi strekker oss fra Bergen til Gøteborg. Vi jobber stort sett rundt Oslo, i regionen Ski-Lillestrøm-Drammen. Her er 80% av prosjektene våre.

I hvilket eiendomssegment (bolig, handel, logistikk, næring etc.)?

Vi er i både bolig og næring. Nå utvikler vi mest langs Hasle linjen, prosjektet kalles krydderhagen.

I hvilken fase av eiendomsutvikling jobber du i?

Vi er med hele veien fra tidligfase og akkvisisjon til ferdigstillelse. Vi kjøper blant annet uregulerte tomter som er avsatt som boligformål. Kjøper ikke eiendom i LNF-områder. Vi leverer bygg med ferdig garantitid. Ofte velger vi å samarbeide andre aktører blant annet på grunn av at eiendomsutvikling er kapitalkrevende. Vi ønsker ofte å ha prosjektledelsen for prosjektene vi går inn i. Om vi leverer en markedsriktig entrepriser kan vi ta gjennomføringen også.

Hva slags type eiendomsutvikler er du?

Vi er i kategorien nybygg/bolig utvikling, men har også en betydelig næringsandel også. Vi har ulike porteføljer.

Beskriv kort din arbeidsprosess (etter ervervelse av eiendom til overlevering)

Er det et kjent tomteområde og det ser interessant ut gjør man noen betraktninger med tanke på mulig utnyttelsesgrad. Vi ønsker ikke å ta risiko på kommuneplanen. Det er nesten ikke til å unngå at det fremmes forslag om rekkefølgekrav og utbyggingsavtaler gjennom myndighetskontakt. Det er veldig viktig for å se på tomtebelastningen og mulighetene. Vi bruker som oftest opsjonsavtaler med kjente milepæler. Vi har et krav om 12% avkastning og vi er et børsnotert selskap.

Hva kjennetegner din type eiendomsutvikling?

Vi ønsker å legge til rette for egen entreprenør og skape jobber til de ulike avdelingene, men de må også være konkurransedyktige. Vi tar gjerne å syndikerer/samarbeid med andre aktører, i motsetning til en annen informant som gjerne ønsker å være alene.

Hva skiller din type eiendomsutvikling fra andre typer utviklere?

Vi har egen entreprenør. Vi er opptatt av likhet og knutepunkts strategi. Bygger boliger for folk flest og ønsker rasjonelle bygg, det betaler seg. Vi bruker andre entreprenører som Veda, NCC, Strøm Gundersen. Kjører alltid totalentreprise.

Hvilke muligheter ser du i eiendomsutvikling?

Tjene penger på eiendom, ønsker å skaffe mat til riveentreprenøren vår. Ser hele verdiskapningen. Et eksempel på det er et bygg i Spikkestad der vi kjøpte, rev og bygget i tillegg til at vi bygget en energi sentral. Da fikk vi brukt riveentreprenør, vår egen bygg entreprenør og miljøavdelingen i et og samme prosjekt. Det at vi kan se helhet og samtidig skaffe jobber til de andre avdelingene er noen av mulighetene vi ser.

Hva er ditt konsept, mål og strategi som eiendomsutvikler:

Konsept: Vi har ikke noe spesielle konsepter.

Mål: Vi ønsker å skaffe jobber til de andre avdelingen og ha en 15% økning i tomtebanken på bolig og næringsseiendom. Vi ønske å bedre samarbeide med egen entreprenør, ved å jobbe mot en målpris. På denne måten kan videreutvikle entreprenørvirksomheten og eiendomsutviklingen. Spesielt i knutepunkts utbygging sentralt på Østlandet.

Strategi/filosofi: *Vi har resultatkrav og parametere å jobbe ut ifra. Vi har et avkastningskrav på 15% når vi har investering på 12%. Vi ønsker partnerskap, prosjektledelse og entreprenør i våre prosjekter.*

Hvilke tjenester kjøper du inn?

Arkitekttjenester. Vi har ikke eget salgsapparat så det er tjenester vi kjøper inn i tillegg til mediebyrå. Vi henter også inn rådgivere i tidligfase og meglere som ordner salg og markedsanalyser.

Hvor viktig er beliggenhet for din verdiskapning?

Den er veldig viktig, men det holder med at det er sentralt nok. Det er viktigere med kommunikasjonsknutepunkter og sentrumsnære. Et eksempel er krydderhagen referert til tidligere.

Hva ser du som ditt største konkurransefortrinn som eiendomsutvikler?

Vi har egen entreprenør som alltid vil prioritere oss, vi opplever å få jevnere priser enn våre konkurrenter, vi får likevel ikke dumpingpriser.

Hvilke metoder/verktøy benytter du deg av når du foretar en verdivurdering av en tomt (altså før ervervelse)?

Alt blir benyttet i våre avanserte kalkyler. I tillegg benytter vi gjennomsnittlig avkastning på kapital. Regneverktøyet vårt består av nøkkeltall i kalkylene som stipulerer og kalkulerer profitten.

Hvor lenge sitter du i snitt på en eiendom(tidsperspektiv)?

Vi sitter lenger på tomter enn vi har som mål. Det vanlige er nok 4-5 år, men vi har også eiendommer som vi har hatt i 15-16 år. Noen tomter har vi måtte regulere ikke bare en gang men to ganger. Utfordringen er tilstrekkelig salg, men aller mest er utfordringene knyttet til regulering. Noen ganger kan vi gå direkte fra områderegulering til rammesøknad, da hopper man over detaljregulering.

Har du hørt om sekvensmodellen eller den iterative fase modellen(se under), er dette noe du jobber ut ifra?

Ja/Nei

XXX

Ja, vi kjenner til modellene. Vi benytter ofte sekvensmodellen med våre samarbeidspartnere.

Det er verdt å merke seg at fase 1-4 gjøres i tidligfase med en iterativ prosess.

Modellene ble vist under intervjuet og gjennomgått.

Hvordan er din/deres risikovillighet?

Vi ønsker alltid å kvantifisere risikoen. Vi er tro mot vår egen risikovurderingsmodell. Om vi opplever tidspress på avgjørelser i forbindelse med et prosjekt vedr. Kjøp eller ikke. Da tar vi ikke sjansen. Vi gjør en risikovurdering som er kvantifiserbar. Et eksempel på en utfordring kan være grunnforholdene på eiendommen da legges denne usikkerhetsfaktoren inn med forbehold i kjøpsavtalen, og utfører geotekniske undersøkelser på eiendommen.

Hvordan setter du sammen en eiendomsportefølje?

Vi setter sammen en portefølje basert på våre beregninger og fordeler jobber til de andre avdelingene.

Hvorfor bruker du eiendomsportefølje?

Det er en måte å spre risikoen på.

Hvilke metoder benyttes for styring og håndtering av usikkerhet?

Vi bruker alle metodene som er nevnt over. Vi jobber veldig systematisk og prøver å se langsiktig, hva skjer med boligmarkedet i Oslo. Det er ikke bare boligene som er dyre nå, også tomtene er dyre. Vi må likevel skaffe eiendommer hele tiden. Dersom man skal utvikle et prosjekt med rundt 550 boliger med tidshorisont 3-7 år vil man kunne oppleve svingninger i løpet av denne tiden. For å kunne finansiere slike prosjekter benytter vi oss gjerne av forhåndssalg på 50%. I prosjekter litt utenfor Oslo som i Nedre Buskerud og Jessheim har vi brukt forsikring, som forsikrer oss dersom vi ikke får solgt alle boligene. Et eksempel var et samarbeidsprosjekt med JM før finanskrisen, da den slo til ville JM ut og vi endte med å kjøpe ut deres del av prosjektet. Under finanskrisen deler av prosjektet usolgt, men vi fortsatte å selge litt av gangen og i dag er alt solgt. Det er viktig for oss å ha god kapital, av den grunn ønsker vi å lånefinansiere mest mulig. Vi benytter et usikkerhet og risikostyring system som har vist seg å gi bedre og jevnere resultater for alle avdelingene i virksomheten.

Hvilke metoder benyttes for styring og håndtering av risiko?

Vi benytter en dansk modell av Steen Lichtenberg.

Den ble innført i år 2000 og benyttes av alle avdelingene. Grunnen til at vi innførte modellen var at de opplevde ujevne resultater på prosjektene våre. På denne måten ble det etablert en egen risikoavdeling som har tette bånd opp til konsernledelsen. Hvordan risikovurderingen fungerer i kalkylen er f.eks. vi kjøper et prosjekt for 400 millioner og vi har en utfordring som dekker 5% av disse. Det vil si 20 millioner. Da setter vi parameterne inn i risikovurderingen, kjører en kvalitetsstyring/risikostyring som en fasalikator og må deretter redegjøre for parameterne. En svakhet med modellen er at forutsetningene kan være feil.

Hva slags metoder/verktøy benyttes i beslutningssituasjoner?

Metoden er gjennomsyret i organisasjonen, og kan brukes til alle problemstillinger. På bakgrunn av modellen kan vi gjøre finansielle vurderinger/betraktninger og kan jobbe oss systematisk gjennom kalkylen. På bakgrunn av metodikken og systemet kan vi ta trygge beslutninger. Vi er i tillegg kompromissløse på etikk og sikkerhet.

Vi er et børsnotert selskap der konsernet krever avkastning. Vi har en filosofi om at vi går heller inn med 1/3 i tre prosjekter enn 100% i ett prosjekt. I fjor solgte vi 439 boliger.

**Litt om bedriften aktive holdning til risiko, hentet fra [REDACTED] nr. 1 2010:
(Denne kilden vil kun være tilgjengelig for veileder og sensor).**

Skal vi nå vårt mål om lønnsomhet og vekst må vi påta oss risiko- og derfor ønsker vi å påta oss risiko. Men da er det avgjørende med gode verktøy for å håndtere risiko. Kunsten er ikke å eliminere, men å identifiseres, håndtere og prise risiko riktig, siker [REDACTED], direktør for Kvalitet og risikostyring i [REDACTED].

Et viktig mål var å eliminere tap på store prosjekter. I bransjen preget av store volumer og små marginer hadde vi historisk opplevd en rekke tapsprosjekter, gjerne på flere titalls millioner kroner. Denne utviklingen måtte snus dersom konsernets mål om marginforbedringer skulle nåes.

Analyseverktøy ble spesialtilpasset og etter hvert implementert i alle konsernets virksomhetsområder.

[REDACTED] satsning på risikostyring har gitt ledere på alle nivåer bedre beslutningsgrunnlag. Dette gir en god sporbarhet på risikoen i prosjekter.

Styringsverktøyet gir verdifull informasjon om hva selskapet er gode på og motsatt. Basert på historikken gir verktøyet nyttig informasjon om blant annet hva slags type prosjekter selskapet har størst potensial til å tjene penger på.

Risiko = muligheter

Et like viktig arbeid med å identifisere nye muligheter som følge av bedre innsikt og beslutningsgrunnlag.

Kvantifiserbart?

Det er åpenbart utfordringer med å måle dette fagfeltet veldig detaljert, men en god indikasjon er utviklingen i antall tapsprosjekter.

Bedret risikostyring har vist seg å være en av de viktigste forklaringsvariablene i forhold til lønnsomhetsvurderingen i konsernet, avslutter [REDACTED]

Metoden

Mannen bak risikostyringssystemet er professor Steen Lichtenberg.

Lichtenbergs hovedanliggende var at ytre faktorer som man ikke kunne prise basert på en eksisterende prisliste var helt sentrale i risikoanalyser og prising av prosjekter.

Folks intelligens, erfaring og intuisjon er faktisk langt viktigere enn man skulle tro.

Metodikken jeg har utviklet systematiserer denne typen input, sier Lichtenberg.

Kritikk til metoden til Steen Lichtenberg

I dag anses metoden som avleggs i norske forskningsmiljøer på usikkerhet og risiko

En av hovedgrunnen er at man i dag er opptatt av å ha en proaktiv holdning til usikkerhet og risiko. Det betyr at man jobber systematisk for å avdekke alle usikkerhetsforhold i et prosjekt og ikke risikoen i prosjektet.

I dagens terminologi om risiko og usikkerhet, ville man heller brukt usikkerhetsstyring enn risikostyring, da de fleste utfordringene man møter på fører til en usikkerhet som kan ha et positivt utfall som igjen vil være en mulighet.

Et annet kritisk moment til denne metoden er at den sier ikke noe om når de ulike "risikoelementene" vil oppstå i prosjektet, men at man lager en topp 10 liste over de største mulighetene og trusler. Om man har en proaktiv holdning vil man være mer opptatt av når disse ulike risikoelementene vil oppstå enn størrelsen på dem.

9.8 Intervju G

[REDACTED]

I hvilket område driver dere utvikling av eiendom?

Vi driver primært med eiendomsutvikling i Oslo og Akershus. Dette er våre to hovedsatsningsområder. I tillegg har vi et prosjekt i Lier i Buskerud.

I hvilket eiendomssegment (bolig, handel, logistikk, næring etc.)?

Vi driver primært med boligutvikling, men har også en liten andel næring. Man kan si at vi har 95% boligutvikling. Vi har per dags dato to næringsbygg, men som nå er under avvikling.

I hvilken fase av eiendomsutvikling jobber du i?

Vi jobber fra uregulert tomt til nøkkelferdige boliger. Vi tar også noen regulerte tomter, for vi ønsker produksjon fortest mulig.

Hva slags type eiendomsutvikler er du?

Vi er boligutvikler. Du kan si at vi er en liten og lykkelig utvikler som er under de aller største. I størrelsesorden utvikler vi 10-100 boliger i et prosjekt. På prosjekter med 70 boliger og mer opplever vi tøffere konkurranse.

Beskriv kort din arbeidsprosess (etter ervervelse av eiendom til overlevering)

Vi jobber med mange arkitekter. Det å finne en egnet arkitekt til det enkelte prosjekt er veldig viktig for oss. Det er viktig at hvert prosjekt får et eget særpreg. Derfor er valget av arkitekt veldig viktig og i utformingen av prosjekter er vi veldig hands-on mot arkitekten. Det betyr at vi kan gi veldig tydelige bestillinger.

Hva kjennetegner din type eiendomsutvikling?

Vi har i de senere årene fått et sterkere merkenavn, der vi opplever flere henvendelser fra grunneiere og andre. Vi har også blitt trukket frem i avsier og på den måten fått en oppblomstring. Vi har en veldig aktiv tilnærming til eiendomsutvikling og har agenter som søker etter tomter. De tar kontakt med grunneierne for oss. Deretter begynner prosessen som beskrevet i forrige spørsmål.

Hva skiller din type eiendomsutvikling fra andre typer utviklere?

Vi er en spesiell aktør i markedet, vi har god forståelse av hus og leiligheter. Kvalitet er veldig viktig for oss. Neptune properties er nok de som ligner mest på oss i virksomhetsområde og størrelsesorden.

Hvilke muligheter ser du i eiendomsutvikling?

Vi ser muligheter i forbindelse med denne kjøpegruppen. Vi får igjen mer en marginalkostnaden. Det hender at vi må overkjøre arkitekten for å tilfredsstille kundenes behov. Vi kjøper prosjekter der vi kan få til disse kvalitetene. Vi dyrker dette segmentet vi er på Holmenkollen og Nordstrand, og kjøpegruppen vår kan sies å være litt kresne (eller krevende), de ønsker det lille ekstra og "snerten" på deres leiligheter. Ser man på et av prosjektene vi hadde i Asker utviklet vi 45 leiligheter, på nabotomten utviklet NCC. Da prosjektene var ferdig var hele vårt prosjekt utsolgt, mens NCC hadde en del usolgte leiligheter igjen.

Hva er ditt konsept, mål og strategi som eiendomsutvikler:

Konsept: Plantegningen er nøkkelen i våre prosjekter. Vi har bevisst ikke valgt et spesielt konsept og har heller ikke noe mål om å kopiere noen av dem. Alle prosjektene skal ha sitt eget særpreg. Det vil si at vi ønsker å bygge unike og kvalitetsprosjekter.

Mål/målsettingen: Er å være den foretrukne samarbeidspartner for alle leverandører.

Strategi/filosofi/visjon: Skape prosjekter som bidrar til det beste bomiljøet. Vi tar med oss det at alle prosjektene skal være unike og av god kvalitet og ut ifra det utvikler et konsept som er tilpasset tomten. Der en del utviklere bygger for å standardisere, tjener vi mer på skreddersøm. Det å benytte faste samarbeidspartnere, som fører til at prosessen blir ganske lik som tidligere, reduserer risikoen for feil.

Hvilke tjenester kjøper du inn?

Vi kjøper inn arkitekt, rådgivertjenester som brann, geoteknikk etc. I tillegg bruker vi Civitas i forbindelse med regulering. Markedsanalyser og kartlegging gjør vi selv.

Hvor viktig er beliggenhet for din verdiskapning?

Hvert enkelt prosjekt er unikt og hver enkelt tomt har en verdi for lokalsamfunnet. For oss er det alfa og omega å finne gode beliggenheter, i Oslo er det ikke så viktig med den beste beliggenhet, da kan knutepunkt være viktigere. I utgangspunktet prøver vi å finne de beste tomtene på hvert sted, men gode tomter vokser ikke på trær. For oss er det veldig viktig å stedstilpasse prosjektene slik at de harmoniserer og gjenspeiler nærområdet.

Hva ser du som ditt største konkurransefortrinn som eiendomsutvikler?

Vi er en liten aktør i markedet, men vi er veldig beslutningsdyktige. Vi er gode på det vi driver med. Vi har flinke ansatte som lever og onder for det de driver med, som fører til en incentivordning.

Hvilke metoder/verktøy benytter du deg av når du foretar en verdivurdering av en tomt (altså før ervervelse)?

Vi benytter oss av egenproduserte kalkyler. Tidligere jobbet jeg i Entra der vi benyttet alle kalkylemodellene. Vi bruker sensitivitetsanalyse med dekningsbidrag og dekningsgrad med en break-even på 65, på den måten tåler vi om markedet faller litt.

Kalkylemodellen vår er beregnet på prosjekter som varer i snitt 3-4 år, og er mer opptatt av pluss og minusvurderinger knyttet til fasader, kvaliteter og planløsninger enn kalkyler.

Hvor lenge sitter du i snitt på en eiendom(tidsperspektiv)?

Jeg tipper at vi i snitt sitter på eiendommen i 4-5 år. Ut ifra "normen" tar det ca. 2 år med rammesøknad og 16-18 måneder med bygging, det blir ca. 4,5 år.

Har du hørt om sekvensmodellen eller den iterative fase modellen(se under), er dette noe du jobber ut ifra?

Ja/Nei

Ettersom modellene ikke lot seg vise under dette intervjuet, ble spørsmålsstillingen endret litt. I stedet for å stille spørsmålet om modellene ble det i stedet spurt om de hadde en systematisk

arbeidsprosess? Gjennom dette spørsmålet ville jeg kunne få svar på om de forholdt seg til noen av modellene eller om prosessen gav seg selv.

I følge informanten gir arbeidsprosessen seg litt selv, man vet at man må regulere for å kunne bygge også ser man på veien fra ervervelse til bygging. Han innrømmet at ettersom bedriften har blitt større de siste årene har de nå et behov for å jobbe mer metodisk, de skal nå til høsten jobbe mer systematisk fra kjøp av tomt med fordeling av arbeidsoppgaver. Dette skal også gjøre det lettere for den nyutdannede prosjektingeniøren som kommer til høsten å se strukturen og vite hvem han skal henvende seg til.

Modellene ble vist under intervjuet og gjennomgått.

Hvordan er din/deres risikovillighet?

Jeg vil si at vår risikopreferanse er høy. Vi har aksjonærer som vil og tør å stikke hodet frem, tør egentlig alt. Vi opplever likevel at vi tar en veloverveid risiko med våre sparringspartnere. Vi har et tidsperspektiv på 3 år per prosjekter og det er veloverveid, så langt har vi ikke hatt noen dårlige opplevelser, men skrekken er der. Skrekken er å møte veggen ved kjøp av tomt og ikke få realisert det man ønsker på tomten.

Hvordan setter du sammen en eiendomsportefølje?

Har ikke.

Hvorfor bruker du eiendomsportefølje?

Har ikke. Vi diversifiserer ikke, om boligmarkedet i Oslo stagnerer forsvinner levebrødet vårt.

Hvilke metoder benyttes for styring og håndtering av usikkerhet?

Både ja og nei. Vi benytter Eiendomsverdi for å sjekke hva eiendommer i området er solgt for. I tillegg bruker vi meglere i forbindelse med nybygg i nye områder og hører om det er sug etter noen bestemte størrelser. Med andre ord, det benyttes sjeldent, men i noen tilfeller.

Hvilke metoder benyttes for styring og håndtering av risiko?

Nei, vi benytter oss ikke av dette. For oss handler det litt om å minimere kalkyler og forenkler denne prosessen og heller bruke tid på å følge markedet tett. Likevel må ikke risikoen være for høy og vi må ha en bra økonomi. Vi har vært bort på prosjekter som har fått problemer med kulturminneloven, da har vi måttet ha tett dialog med Riksantikvaren. Heldigvis har vi

kontakt med folk som har vært tidligere ansatte hos riksantikvaren og byantikvaren som vi kan sparre oss med i slike saker. Et prosjekt på Slemdal i Oslo, som skulle kjøpes for 250 millioner og der viste det seg at byantikvaren var veldig engasjert i den saken og at en del av eiendommen var bevaringsverdig. På bakgrunn av den informasjonen valgte vi ikke å gå inn i det prosjektet.

Hva slags metoder/verktøy benyttes i beslutningssituasjoner?

Vi har ingen systematisk arbeidsprosess, men vi er såpass få ansatte og med en flat organisasjonsstruktur at vi kan avgjøre veldig mye i et ukentlig møte om vi skal gå eller ikke gå for et prosjekt. Det er ikke en tung prosess.

Hvor ofte samarbeider du/dere med andre utviklere og hvorfor?

Det fremgår av deres hjemmeside at de har som målsetning å være den foretrukne samarbeidspartner for alle leverandører. Vi mener at godt samarbeidsklima mellom totalentreprenør, underentreprenør, arkitekt, eiendomsmeglere og grunneiere bidrar til at boliger vi leverer er av høyeste kvalitet. Bedriften har som strategi å benytte faste samarbeidspartnere slik at alle prosesser er gjennomført tidligere, hvilket reduserer risikoen for feil, samt at de har høy prioritet hos de ulike samarbeidspartnerne.

9.9 Intervju H

██████████
██
██
██

Før intervjuet startet begynte informanten å presentere seg selv og hans erfaring. Informanten sitter som styreleder i Barcode, Oslo S utvikling, Lillestrøm delta, German property som er et rent forvaltningsselskap. Han er partner og har et eget eiendomsselskap ved siden av. I tillegg er han knyttet til Heidi som er et slemmeprodukt og Jølstad begravelsesbyrå. Med andre ord har han en bred erfaring og kompetanse.

I hvilket område driver dere utvikling av eiendom?

Bedriften samarbeider om utvikling av markedsriktige eiendomsprosjekter over hele landet. De har holdt på siden 1994. Eies nå av Gjelsten Holding. De er representert i Bergen, Oslo, Tromsø og Hammerfest.

I hvilket eiendomssegment (bolig, handel, logistikk, næring etc.)?

Bolig, de har utviklet 4000 boliger og 600 000 kvm handel/næring. Grunnen til at de har utviklet mye næring er at de tidligere var eid av Hagen. Nå har de dreid seg mot boligutvikling, og jobber i dag 100% med det. De har i tillegg bygget ett hotell.

I hvilken fase av eiendomsutvikling jobber du i?

██████████ *utvikler forretningskonsepter fra idé til nøkkelferdige bygg, og er stolte av å kunne vise til flere byggeskikkpriser for deres prosjekter. De jobber med tidligfase, reguleringsfase og gjennomføringsfase. De eier ingen eiendommer. De er opptatt av at man ser på byutviklingen og området forøvrig når de bygger et prosjekt, de ser på forretningsutvikling og hvordan man skaper levende bydeler.*

Hva slags type eiendomsutvikler er du?

Driver med konvertering fra næring til bolig og nybygg av bolig. Et eksempel på et konverteringsprosjekt er i Maries vei som opprinnelig var 3 kontorbygg som i dag er blitt boliger. Der rev de fasadene, men beholdte fundamentene.

Beskriv kort din arbeidsprosess (etter ervervelse av eiendom til overlevering)

Tar vi utgangspunkt i en uregulert tomt går vi inn i en samarbeidsavtale med grunneieren og deretter fordeler vi rollene. Som oftest inntar grunneieren en passiv rolle og vi er utvikleren. De regulerer, gjør markedsbetraktninger og selger. De jobber mye med reguleringsplaner og kommuneplan, men påtar seg aldri prosjekter som ikke er angitt som bolig formål. Vi er veldig gode med salgsarbeid og har et bedre salgsapparat enn de fleste. Man kan si at banken styrer mye i forbindelse med å gi banklån og det er et intensivt arbeid for å få de nødvendige midlene og samtidig skaffe entrepriser, organisere bygging og ta seg av salget.

Hva kjennetegner din type eiendomsutvikling?

Vi er gode på samarbeid og går for uregulerte tomter.

Hva skiller din type eiendomsutvikling fra andre typer utviklere?

Vi er utrolig gode på salg og markedstilpasning. Jobber veldig mye med forhåndssalg og sørger for å få inn bud på alle leilighetene før de selges. Ved salgsstart har de som oftest flere bud på flere av leilighetene. Når salget startet er det utdeling av leiligheter og utsendelse av akseptar. Vi hadde et prosjekt på Høvik der vi hadde fått solgt 91 av 91 leiligheter før vi hadde satt spaden i jorda.

Hvilke muligheter ser du i eiendomsutvikling?

Mulighetene oppstår der folk og myndigheter skal bygge og ønsker å bo. Det er der vi vil bygge. Eksempler er Fornebu, Bekkestua og Høvik. Vi følger med myndigheter og knutepunktstankegangen. Vi selger dyre leiligheter og er ofte prisledende i de områdene vi bygger. Vi bygger finere og er best markedstilpasset, vi fokuserer på kvalitet i markedet gjennom effektive planløsninger, balkonger, funksjonalitet og materialer. Vi ligger høyt i pris, men tar det igjen på kvaliteten.

Hva er ditt konsept, mål og strategi som eiendomsutvikler:

Konsept/visjon: *Vi skal skape merverdier med motiverte medarbeidere og gode samarbeidspartnere.*

Mål: *Vi har som mål å være en ledende og ettertraktet samarbeidspartner i utvikling av eiendommer og eiendomsprosjekter.*

Strategi/filosofi: *I hovedtrekk er selskapets strategi å knytte til seg ansatte, aksjonærer og samarbeidspartnere som kan bidra til at tilflytten av gode prosjekter holdes på et høyt nivå og at utviklingsprosessen gjennomføres med optimal ressursbruk.*

Hvilke tjenester kjøper du inn?

Kjøper tjenestene: rådgivere, entreprenører og arkitekt. Vi benytter kun totalentreprise og er veldig involvert i tidligfase med arkitekt og mulighetsstudie eller samarbeidsavtale. Vi er en manager constructor, gjennomfører selv.

Hvor viktig er beliggenhet for din verdiskapning?

Viktig, men det er ikke bare beliggenhet som teller. Adresse kan være vel så viktig. Det er vanskelig å sette de ulike faktorene opp i mot hverandre, hva er best sol og nær motorvei eller ikke sol og stille beliggenhet? I Oslo og omegn er knutepunkt veldig viktig, også for at man skal få lov til å bygge.

Hva ser du som ditt største konkurransefortrinn som eiendomsutvikler?

Vi har et veldig godt salgsapparat, vi er kreative og flinke til å lage produkter. Vi er også flinke til å selge dyrt. Vi plukker prosjekter til markedet. I løpet av intervjuet fikk jeg en følelse av at de var veldig like en annen utvikler på et par punkter, da jeg spurte om de kjente til dem. Svarte han at en av grunnleggerne i det selskapet var megler og hadde tidligere jobbet tett med informanten og tatt en del av deres profil inn i boligmarkedet. Det skal sies at [REDACTED] bygger for det meste eneboliger og tomannsboliger, mens vi bygger mest leiligheter så det er ingen sure miner mellom dem. Noen av likhetene vi har med Solon Eiendom er at vi er opptatt av materialbruk og vi skaper et visst forventningspress gjennom prisene vi selger for, hva er det kundene kan forvente av oss? Jo, kvalitet som vi må levere. Det kan til tider være krevende. Vi bygger 4-etasjer og oppover. Ikke eneboliger.

Hvilke metoder/verktøy benytter du deg av når du foretar en verdivurdering av en tomt (altså før ervervelse)?

Vi bruker egne kalkyler og ser på den riktige tomtebelastningen. Variablene er hva kan man bygge for og hva kan man selge for det er markedsvariabler. Bygge kostnadene er nesten like over hele landet. Vi ser på differansen = salgspris- full kostnad uten tomt delt mellom grunneier og utvikler 50%. Dette gir en nesten riktig forståelse av våre enkle estimater. Som oftest vet man tomtekostnadene godt. Jeg kan godt gi deg noen eksempler.

En tomt i Sandvika med A- beliggenhet vil ha en BRAS på 12 000,-

En A tomt på Lillestrøm vil ha en BRAS på 14 000,-

En god tomt på Bekkestua vil ha en BRAS på 20 000,-

På grunn av høye tomtepriser må man bygge effektivt. Det må max være 20% forskjell mellom BTA og BRAS.

Tomtebelastning er et interessant tema, ser man på områder som Heggedal eller Maura kan man ikke bygge så mye. Rett og slett for at markedet ikke tåler det. Vi har alltid et krav til margin på 20% av totalomsetning. Det er derfor viktig at vi gjør en volumstudie først for å se hva vi kan få i boliggevinst.

Hvor lenge sitter du i snitt på en eiendom(tidsperspektiv)?

10 år er det lengste vi har sittet på en eiendom. Det hele endte med en erstatningssak fra Skien kommune. Jeg sitter i styret i utviklingen i Bjørvika der er det problemer med grunnen og dyrt å bygge ut, da er det viktig å tilpasse seg markedet. Man må posisjonere ut, det skal totalt bygges ut 60 000m² og det kan ha en utbyggingshorisont på 10-12 år . Da jeg var med i et prosjekt i Kragerø sa megleren til meg at markedet tåler salg av ca. 14 leiligheter i året, da må man passe på så man ikke sitter med for mange leiligheter. Et annet problem er at det som oftest er mye billigere å bygge flere leiligheter enn få.

Har du hørt om sekvensmodellen eller den iterative fase modellen(se under), er dette noe du jobber ut ifra?

Ja/Nei

Ja, jeg er kjent med modellene og mener at sekvensmodellen er den mest reelle modellen. Om man innfører modellen i tre forskjellige farger og innfører de iterative prosessene vil man få en veldig riktig modell av praksisen. Jeg kjenner godt til iterative prosesser fra IT-bransjen. Modellene ble vist under intervjuet og gjennomgått.

Hvordan er din/deres risikovillighet?

Null, man kan vel si at vi er risikoavers, vi tar low risk. Vi tar lav risiko når det kommer til kapital og samarbeidspartnere. Lav risiko med kapital og samarbeidspartnere. Når vi skal bygge boliger gjør vi en grundig undersøkelse av hva man går inn i. Vi går aldri inn i ukjente områder eller markeder. På mange måter har vi lav risiko når vi utvikler boliger ettersom vi finansierer prosjektene med forhåndssalg og banklån. Denne kombinasjonen fullfinansierer prosjektene våre.

Hvordan setter du sammen en eiendomsportefølje?

Vi har ingen strategi på dette. Mitt private holdingselskap har strategi om som går ut på å kjøpe kontorer og noen lager i randsonen av Oslo. På næringsbiten er det ofte Oslo sentrum som gjelder og de eiendommen er altfor dyre, vi har derfor valgt å plassere oss i randsonen, dvs. Billingstad, Høvik, Bekkestua mm. Når man etablerer seg i randsonen av Oslo er det viktig å vite at markedet er der. Søster selskapet vårt har en strategi som går ut på å kun kjøpe logistikk bygg i området Oslo nord. For både [REDACTED] og Søster selskapet til [REDACTED] er beliggenheten en del av strategien.

Hvorfor bruker du eiendomsportefølje?

Vi bruker portefølje for å diversifisere bort en del av risikoen knyttet til de ulike områdene og segmentene. Men det aller viktigste er å kunne det man driver med. Ser man på mitt eget holdingselskap er vi gode på kontor og logistikkbygg. Diversifisering er noe, men det at vi er veldig gode på det vi driver med er det viktigste.

Hvilke metoder benyttes for styring og håndtering av usikkerhet?

Vi bruker alt, og har alltid analyser med oss i beslutningssituasjoner. Vi bruker kompetansen vi har, erfaringer og verktøyene og bygger videre på disse analysene .

Hvilke metoder benyttes for styring og håndtering av risiko?

For å kunne nyttiggjøre oss av slike metoder er det viktig at vi er klar over utfallsrommet, hva er plan A, plan B og plan C. Et eksempel er tomten vi eier på Voldsløkka i Oslo, der kommunen ønsker skole og vi vil helst bygge boliger. Det er vi som eier tomten, men må kanskje belage oss på en avbruddsstrategi og selge tomten som en utleie tomt.

Hva slags metoder/verktøy benyttes i beslutningssituasjoner?

Nei, vi benytter oss ikke av noen slik liste og det gjør vi ikke ettersom vi har en veldig flat organisasjonsstruktur, der prosjektene vurderes fortløpende med tette vurderinger. Vi har en daglig leder og ingen mellomledere. Vi sitter i snitt ca. en gang i uken med alle prosjektlederne og i det møtet kan vi avklare om vi skal gå for ett prosjekt eller ikke. Det er ikke byråkratisk i vår virksomhet.

Hvor ofte samarbeider du/dere med andre utviklere og hvorfor?

Vi er ofte partnere med prosjekteiere og har partnerskap med grunneiere. Et eksempel er prosjektet vårt på Høvik som er et samarbeidsprosjekt med Møller Eiendom og Mustad Eiendom. Et annet er et prosjekt på Hasle som vi har i samarbeid med Høeg Eiendom. Dette kan sies å være en typisk modell for oss.

9.10 Intervju I

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

I hvilket område driver dere utvikling av eiendom?

Stor-Oslo med Asker og Bærum, Sandefjord og Tønsberg.

I hvilket eiendomssegment (bolig, handel, logistikk, næring etc.)?

Kontor, handel, bolig og kjøpesenter. Vi har også bygg som er kombi-bygg med lager og kontor.

I hvilken fase av eiendomsutvikling jobber du i?

Vi jobber i alle faser, tidligere jobbet vi mest i gjennomføringsfasen. Vi kjøpte en del eiendommer i 1995-1996 som i dag utvikles til noe annet gjennom konvertering. Det vil si at de har vært f.eks. næring som skal bli boliger eller logistikk bygg som blir næring eller kontorlokaler. Vi konverterer fra et formål til et annet. En betydelig andel av vår portefølje er forvaltningsbasert.

Hva slags type eiendomsutvikler er du?

Vi er en rehabiliterings og konverteringsutvikler. Et prosjekt som vi har rehabilitert ligger i Rosenkrantz gate og et prosjekt vi har konvertert er postens lokaler på Baker Østbys vei der vi konverterte til logistikk bygg fra et tidligere næringsbygg.

Beskriv kort din arbeidsprosess (etter ervervelse av eiendom til overlevering)

Vi gjennomfører et mulighetsstudie av tomten der vi foretar noen enkle beregninger og sjekker utnyttelsesgraden på tomten. Deretter sjekker vi reguleringen i kommuneplanen etc. En feil i spørsmålsformuleringen er at vi ikke alltid overleverer ett bygg, som oftest forvalter vi det også. Forskjellen på en rehabilitering og en konverteringsutvikling er at rehabiliteringen går på å få bygget opp til en bedre standard og moderniserer. I et konverteringsprosjekt er det ofte en endring i eiendomssegment og endring i markedet. Man

går fra et marked og inn i et nytt. I en konverteringsutvikling prøver vi ofte å skape større utnyttelse.

Hva kjennetegner din type eiendomsutvikling?

Vi rehabiliterer og konverterer billigere enn mange andre, grunnen til det er at vi har mye inhouse kompetanse som gjør at vi bruker mindre penger på konsulenter, rådgivere og tjenester. Generelle kostnader i tilknytning ombygging og rehabilitering, ser vi at vi kan gjøre billigere enn våre konkurrenter.

Hva skiller din type eiendomsutvikling fra andre typer utviklere?

Vi gjennomfører effektive ombygging og prosjekterer billigere enn de fleste av våre konkurrenter. Vi opplever at vi ofte sitter igjen med bedre marginer enn andre. Vi har også veldig langsiktige prosjekter, og da er det viktig at de er universelle og fleksible for vi har ofte ikke leietakere før vi starter på rehabilitering eller konverteringsprosessen. Vi prøver å utvikle så fleksible bygg som overhode mulig.

Hvilke muligheter ser du i eiendomsutvikling?

Vi som de fleste andre ser på knutepunkts strategien som en mulighet, det gjelder ikke bare for boliger men også for næring og kontor.

Vi ser også mange muligheter for å konvertere til bolig fra næring. Det er likevel et paradoks at det ikke alltid lønner seg å konvertere bygg til annet formål. Et eksempel er ██████████ der leieinntekten er så godt at det ikke lønner seg å konvertere til boligformål. En annen grunn til det er at tomten ikke er stor nok og grunnen er såpass forurenset at det ville kostet mye å få til det. I tillegg tror jeg ikke kommunen ville gi nok kvm til bolig. Så da er det bare å forvalte eiendommen inntil videre.

Hva er ditt konsept, mål og strategi som eiendomsutvikler:

Konsept: *Vi har ikke noe spesielt konsept.*

Mål: *Vårt første mål var at vi skulle doble verdien av vår eiendomsportefølje og hver eiendom. Jeg kan gi deg et eksempel: vi hadde en eiendom på Hauketo som vi kjøpte og bygget for 20 mill. og deretter solgte vi den for 40 mill. Da hadde vi klart målet vårt. Men tidene har forandret seg og i dag kan vi ofte få dobbelt så mye igjen som det vi ga for tomten.*

Strategi/filosofi: *Nei, det har vi ikke.*

Hvilke tjenester kjøper du inn?

Vi kjøper inn arkitekttjenester, rådgivere og Civitas til reguleringsaker. Vi har også et selskap som vi leier inn med tanke på medialhåndtering. En fast samarbeidspartner ønsker som oftest å ta seg av salgsapparatet og en annen tar seg av leiekontrakter. En viktig brikke i rehabiliterings- og konverteringsprosjekter er prosjektledelse. Det har vi inhouse. Det hender også at vi benytter agenter med tanke på søk av tomter.

Hvor viktig er beliggenhet for din verdiskapning?

Viktig, men ikke avgjørende. Knutepunkt kan være vel så viktig.

Hva ser du som ditt største konkurransefortrinn som eiendomsutvikler?

Vi bygger selv og kan se muligheter med tanke på rehabilitering og konvertering. Det av vi har stor kompetanse på eksisterende bygningsmasse og bygningsmessig forståelse av bygg er et stort konkurransefortrinn for oss.

Hvilke metoder/verktøy benytter du deg av når du foretar en verdivurdering av en tomt (altså før ervervelse)?

Vi benytter egenproduserte kalkyler for både rehabilitering og konverteringsprosesser. Når vi kjøper et bygg ser vi på husleien som er en yieldbetraktning og ser på differansen også kalt delta-T. Delta-T gir en indikasjon på risikoen, vi påtar oss ved å kjøpe eiendommen. Jeg kan gi deg et eksempel: Vi kjøpte et hovedkontor for 70 millioner kroner også rehabiliterte vi det for 30 mill. kr i tillegg fikk vi med en tomt på andre siden av elven som vi fint kan selge for 15 millioner. Ved å rehabilitere bygget og bygge for tilsammen 100 mill. kr vil vi i dag kunne selge alt for 165 millioner kroner, noe som gir oss en gevinst på 55 millioner kroner. Vi ønsker alltid å få en god profitt, men vi har ikke noe bestemt avkastningskrav. Vi gjør enkle kalkyler og om bygge kostnadene, leieinntektene og kjøpskostnadene gir en god differanse går vi ikke inn i prosjektet.

Hvor lenge sitter du i snitt på en eiendom(tidsperspektiv)?

Vi har samme filosofi som Olav Thon på dette punktet, vi selger i prinsippet ikke eiendommene våre. En del av eiendomsmassen vår har vi sittet med siden 1991, så det blir vel 25 år det.

Har du hørt om sekvensmodellen eller den iterative fase modellen(se under), er dette noe du jobber ut ifra?

Ja/Nei

Nei, vi har ingen systematisk tilnærming til eiendomsutvikling og veien blir litt til mens man går, med kjennskap til de største og viktigste milepælene i de ulike fasene av eiendomsutvikling trenger man ikke en liste over punkter man skal igjennom. I tillegg gir det seg litt selv, i hvert fall reguleringsfasen.

Modellene ble vist under intervjuet og gjennomgått.

Hvordan er din/deres risikovillighet?

Vår risikovillighet er ikke høy. Det har noe med at vi har en filosofi der vi tar ut lite i utbytte og helle bygger sten på sten. Du kan si at vi har lav giring med tanke på utbytte. Høy giring har man når man tar opp lån. Jeg tror at vi har ca. 50% av verdiene i lån, og det er ikke så altfor mye. De fleste boligutviklere tar opp lån som finansiere deres prosjekter, vi kjører en annen strategi. Vi får inntekter fra andre eiendommer i vår portefølje som vi stiller som garanti ovenfor banken og på den måten kan vi bygge billigere enn de andre som må forholde seg til bustadoppføringsloven.

Hvordan setter du sammen en eiendomsportefølje?

Vi har ingen plan og det kan vel sies å være tilfeldig. Det vi ramler borti en del av vår portefølje eier vi sammen med andre og har i den forbindelse blitt invitert med i prosjektene av andre utviklere.

Hvorfor bruker du eiendomsportefølje?

Diversifisering er årsaken til at vi bruker eiendomsportefølje. Vi opplever at vi får spredd risikoen i de ulike eiendomssegmentene gjennom vår eiendomsportefølje. Dette har hele tiden vært et bevisst valg fra vår side.

Hvilke metoder benyttes for styring og håndtering av usikkerhet?

Vi har benyttet markedsanalyse på Sandekra i Asker, der vi skal bygge rundt 400 leiligheter, da er det viktig for oss å finne ut hvordan markedet er nå og hvordan det vil bli om 20-25 år. Vi har brukt interessentanalyser på et prosjekt på Gaustad, der vi fikk hjelp av et firma for å kartlegge behovet for boliger og hvordan det ville bli mottatt av naboer og andre interesseorganisasjoner i området.

Hvilke metoder benyttes for styring og håndtering av risiko?

Vi bruker forhåndskalkyler som baserer seg på en delta-T. Vi bruker ikke yieldbetraktning med tanke på kjøp, men lager vår egen yield med tanke på hva vi kan få i leieinntekter. Man får en veldig god yield dersom man har lange leiekontrakter. De eiendommene vi har solgt, har vi solgt på yield. Når vi foretar et yield estimat tar vi utgangspunkt i de omkringliggende eiendommene og ser hvor mye eiendommen kan være verdt når den er ferdig rehabilitert eller konvertert av oss. Dette går på teft og en systematisk, konservativ holdning til eiendomsutvikling som vi har. Som en aktør i markedet er vi litt "sovende" eller "ventende" og slår til når noen omkringliggende faktorer endrer seg.

Hva slags metoder/verktøy benyttes i beslutningssituasjoner?

Vi er veldig effektive på beslutningstaking ettersom vi har en flat struktur og åpen dialog med alle i firmaet. Vi trenger ikke å ha formelle møter for å ta beslutninger.

Hvor ofte samarbeider du/dere med andre utviklere og hvorfor?

Vi har faste samarbeidspartnere som vi har hatt i mange år. Det er veldig god kjemi i denne gruppen. Vi er åpne for samarbeid og har opp igjennom tidene hatt forskjellige samarbeidspartnere.

9.11 Mailkorrespondanse med eksperter

Svar fra ekspert 1:

Ser ut som en relevant kategorisering, og interessante spørsmål du implisitt tar opp: Jeg kan ikke huske å ha sett noen som har sett spesifikt på dette. Når det gjelder utenlandsk litteratur, så er eiendomsutvikling såpass «local business» at jeg ville være varsom med å trekke særlig mange paralleller på tvers av landegrenser, bl.a. fordi reguleringsregimene er så ulike fra land til land. Å lete veldig mye i utenlandsk litteratur vil med andre ord neppe være særlig fruktbart.

Svar fra ekspert 2:

Det er veldig lite forskning om ulike typer utviklere. Jeg legger ved noen referanser, men de er gamle (men gode).

... litteratur er bra, men din tilnærming er også viktig:

Jeg tror du kommer let godt stykke på vei dersom du tar som utgangspunkt at det er lite forskning om dette, og at du derfor forsøker deg på egen hånd. Et måte å se på dette er å ta utgangspunkt i fasene i eiendomsutvikling og skrive kort hva som kjennetegner hver fase (type oppgaver) og hva slags kompetanse som er viktig i de ulike fasene (bruk gjerne fasene fra boka til Røsnes og Kristoffersen (Eiendomsutvikling i tidligfase). Du kan gå derfra til å diskuterer hvordan en aktør kan spesialisere seg. Jeg vet ikke hvor langt du har kommet i data innhenting din, men hvis du har tid er det en mulighet å diskutere med en representant for hver av de du har identifisert (de fire nedenfor) om hvor i prosessen de ønsker å være aktive og hvorfor.

Hvis du har appetitt for mere, kan du forsøke å snuse i økonomisk litteratur, om strategi og risiko, porteføljehåndtering etc. Det er ikke spesielt lett tilgjengelig, men kan gi noe nytt til feltet.

«Problemet» med porteføljeteori er at den er skrevet for økonomer og er generell. Den er sjelden brukt eksplisitt på eiendomsmarkedet, som jo er et spesielt marked fordi det er så tregt, så kapitalkrevende og så langsiktig.

Det er ikke sikkert du får så mye ut av utbyggerne du intervjuer - de er ofte ikke så bevisste og reflekterte over egen aktivitet (men kan likevel være gode praktikere, og gode til å gripe sjanser basert på intuitiv viten). Derfor er det viktig at du har et godt rammeverk for din analyse, og at du presenterer det ordentlig i oppgaven. Ofte er tilnærming like viktig som funn.

9.12 Vedlegg ulike entreprisemodeller og risiko

Dette er hentet fra Leikvam et al. (2014), Kolltveit et al. (2009) og Røsnes et al. (2014).

En viktig forskjell mellom de ulike entreprisemodellene er fordelingen av risiko mellom byggherren og entreprenøren. Ved byggherrestyrt sideentreprise deles prosjektet opp i et antall entrepriser. Byggherren har ansvaret for koordinering av entreprisene, noe som krever betydelig egen administrativ kapasitet. Bruk av hovedentrepriser innebærer at byggherren inngår kontrakt med noen få entreprenører. I en generalentreprise inngår byggherren kontrakt med en entreprenør som har det samlede ansvaret og som koordinerer alt arbeidet på byggeplassen. En totalentreprise likner en generalentreprise, men inkluderer også prosjektering. Mange tror at de kan eliminere usikkerhet i en byggefase ved å inngå en kontrakt om general- eller totalentreprise med en entreprenør. Med en slik entreprise overfører byggherren mye av ansvaret for å håndtere usikkerheten tilknyttet bygging til totalentreprenøren. Dette reduserer i utgangspunktet byggherrens usikkerhet knyttet til tidsforbruk, kostnad og kvalitet. Men byggherren gir også fra seg påvirkningsmulighet, og gjennomføringsmodellen forutsetter at prosjektet er godt forberedt og at prosjektets rammebetingelser holdes stabile. Entreprenøren må legge på risikopåslag på prisen for å ta høyde for den risikoen som blir overført fra byggherren til entreprenøren (Kolltveit et al. 2009; Leikvam et al. 2014). Med en totalentreprisen vil endringer i prosjektet skape økte kostander, frustrasjon og usikkerhet. Samtidig vil de utførende helst ha en intern fleksibilitet med tanke på hvordan deres leveranse skal utføres. Hver aktør i byggeprosjektet ønsker å ha mest mulig frihet til å kunne disponere sine egne ressurser. Med dette kan man oppnå større kostnadseffektivitet (Leikvam et al. 2014).

Dårlige vurderinger eller feilbeslutninger i byggeprosessen kan bli katastrofale, men risikobildet er normalt mer oversiktlig. Det er derfor fullt mulig å sikre nedsiden, altså usikkerhet som kan lede til tap, gjennom forhåndssalg eller utleie, og definere bygge kostnader ved bruk av totalentreprise og gode banklån (Røsnes et al. 2014).

9.13 Vedlegg kilder til usikkerhetsstyring og risikostyring

Verktøy- kjent fra litteraturen om eiendomsutvikling og prosjektledelse

Verdivurdering-økonomiske:

- Egenprodusert kalkyler (Leikvam et al. 2014; Røsnes et al. 2014)
- Yieldberegning for næringseiendom (Leikvam et al. 2014; Røsnes et al. 2014; Halseth 2012)
- Forhåndskalkyle baser på salgspris, totalentreprise, avgifter og gebyrer, salgskostnader, finanskostnader, utbyggingsavtaler og tomtepris (Meel et al. 2014)
- Sensitivitetsanalyse med dekningsbidrag (Meel et al. 2014; Røsnes et al. 2014)
- Sensitivitetsanalyse med dekningsgrad (Meel et al. 2014)
- Nåverdiberegning av kontantstrøm (Meel et al. 2014; Røsnes et al. 2014)
- Avkastningskrav (Røsnes et al. 2014; Meel et al. 2014; Leikvam et al. 2014)

Usikkerhetsstyring: (Holte consulting 2016; Austeng et al. 2005)

- Trendanalyser (Samset 2008; Leikvam et al. 2014; Røsnes et al. 2014)
- Markedsanalyser (Leikvam et al. 2014; Røsnes et al. 2014; Austeng et al. 2005)
- Interessentanalyse (Leikvam et al. 2014; Røsnes et al. 2014; Samset 2008)
- Monte Carlo simulering (Austeng et al. (10) 2005; Austeng et al. (12) 2005; Drevland et al. 2005; Huseby et al. 1999)

Risikostyring: (Leikvam et al. 2014; Samset 2008)

- Scenariovurdering (Leikvam et al. 2014; Samset 2008; Austeng et al. (12) 2005)
- SWOT-analyser (Leikvam et al. 2014; Samset 2008; Austeng et al. (12) 2005)
- Risikomatrise (Leikvam et al. 2014; Samset 2008;)
 - Ballongkart (Austeng et al. (10) 2005)

9.14 Grafisk fremstilling av SWOT-analyse, Risikomatrixe og Ballong kart

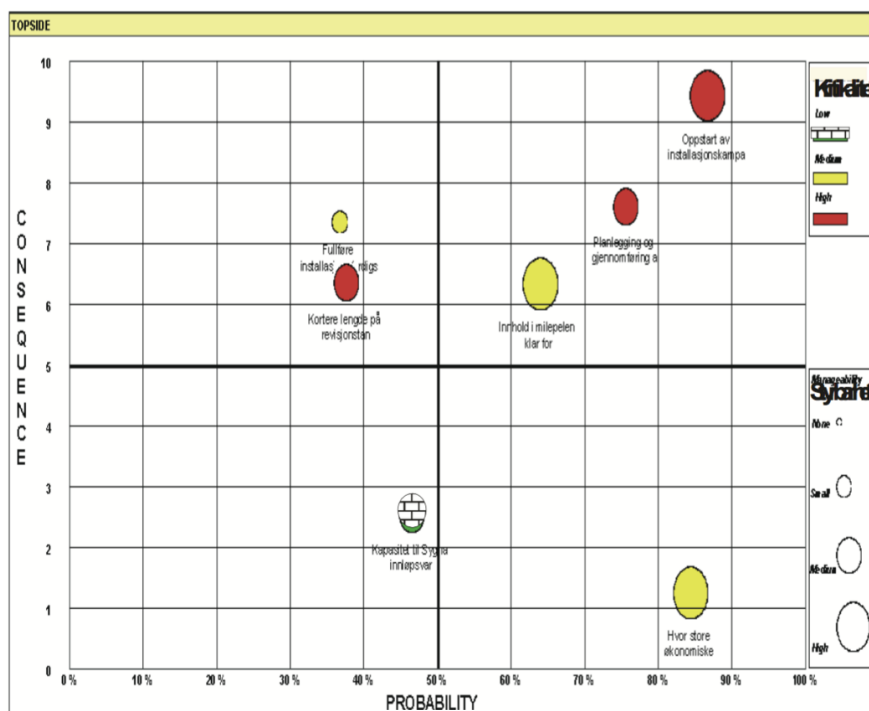
	Fordeler	Ulemper
Interne	Styrke	Svakheter
Ytre	Mulighet	Trussel

Figur 22 Viser et eksempel på inndeling i en SWOT-analyse

Sannsynlighet	Konsekvens							
	Risiko				Muligheter			
	Katastrofal >10 mill	Kritisk 5-10 mill	Alvorlig 0,5-5 mill	Liten < 0,5 mill	Liten < 0,1 mill	Middels 0,1-0,5 mill	Stor 0,5-1 mill	Veldig stor >1 mill
Veldig stor >50%		3 7						
Stor 25-50%		2	6 16 5	22 8				
Middels 5-25%		23	10	4		20 1		
Liten 1-5%	19	9		12				
Nærmest utenkelig <1%								

Figur 23 Viser et eksempel på en risikomatrixe

Forklaring til figuren og illustrasjoner kan finnes i Leikvam et al. (2014).



Figur 24 Viser et eksempel på et ballongkart



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

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway