

Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2017 30 stp
Institutt for landskapsplanlegging

Akkvisisjon – hvordan tenker egentlig de store eiendomsutviklerne?

Acquisition - how do the big real estate developers really think?

Christoffer Røbekk Hopshaug
Master i Eiendomsutvikling

Forord

Denne oppgaven er skrevet ved instituttet for landskapsplanlegging, ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU) våren 2017. Dette er avslutningen på studieretningen "Master i Eiendomsutvikling" og representerer 30 studiepoeng.

Gjennom min studietid her på NMBU har jeg blitt veldig interessert i tidligfasen til eiendomsutvikling og spesielt akkvisisjonsfaget i denne fasen. Derfor ønsket jeg å skrive min avhandling om dette for å kunne gå dypere ned i materien og virkelig lære denne delen gjennom å intervjue noen av de største eiendomsutviklerne i Norge. Det passet jo meg da fint at de fleste av disse alle har kontorer i Oslo, noe som ikke er langt fra meg.

Jeg vil rette en stor takk til mine foreldre som lot meg flytte hjem for å kunne fokusere hundre prosent på oppgaven, de syv store eiendomsutviklerne som tok seg tid i sin hektiske hverdag til å la meg grave i deres tankegang og ikke minst min veileder Håvard Steinsholt.

Christoffer Røbekk Hopshaug
Ås – 15 Mai 2017

Sammendrag

Tittelen på oppgaven er "Akkvisisjon – hvordan tenker egentlig de store eiendomsutviklerne?"

Oppgaven er basert på 7 dybdeintervjuer med noen av de største eiendomsutviklerne i Oslo-området og ellers i landet. Intervjuobjektene har bestått av direktører eller daglige ledere for sine respektive investeringsavdelinger. Foretakene har i hovedsak hatt sitt hovedarbeidsfelt innenfor bolig eller næringsutvikling.

Ønsket ved denne oppgaven er å kartlegge hvordan eiendomsutviklerne faktisk tenker rundt temaet akkvisisjon. Tenker alle på samme måte eller har man forskjellige synspunkt til hvordan man jobber med akkvisisjon. Det er dette som har vært målet å finne ut av gjennom disse dybdeintervjuene.

Gjennom dybdeintervjuene kom det klart frem at det viktigste verktøyet for å akkvirere seg nye utviklingseiendommer på er gjennom eget nettverk, men at det også er viktig å følge med hva som legges ut på internett og ikke minst ha lokalkunnskaper er trukket frem som viktige faktorer for å finne gode utviklingseiendommer.

Samtlige av de som ble intervjuet kunne informere om at de hadde en tomteportefølje og at dette var for å sikre seg produksjonsaktivitet fremover i tid. Årsaken til denne tankegangen er at det tar vesentlig tid før man har mulighet til å begynne å utvikle selve tomten.

Intervjuobjektene tenkte forskjellig når det kom til å akkvirere seg uregulerte tomter fordi noen av foretakene hadde et mål om å minimere risiko så mye som overhode mulig, mens andre var villige til å ta denne risikoen for å få en større fortjeneste.

Abstract

This thesis is a study of the process and the way real estate developers think about the acquisition process. The study is formed by interviewing seven of the biggest real estate developers in the country. It has been important to interview these objects to have the possibility to compare with the other theses on this subject.

The interviews showed that the developers thought differently especially on the subject around risk management and buying real estate that were not regulated.

Emneord på norsk

Eiendomsutvikling

Tidligfase

Akkvisisjon

Emneord på engelsk

Real estate development

Land acquisition

Innholdsfortegnelse

Del 1	1
<i>Bakgrunn for valg av tema</i>	1
<i>Forskningsspørsmålet/problemsstilling</i>	1
<i>Hypotese</i>	2
<i>Oppgavens oppbygging</i>	3
<i>Avgrensing av tema</i>	3
<i>Metode</i>	4
Del 2	5
<i>Teoridel om eiendomsutvikling</i>	5
Miles et al. (2000)	5
Røsnes og Kristoffersen (2010)	7
Børrud (2005)	9
<i>De ulike mulighetene å erverve seg tomt på som utvikler.</i>	9
<i>Initiativ</i>	13
<i>Akkvisisjonsprosessen</i>	15
<i>Avtaleformer:</i>	16
<i>Risiko</i>	18
<i>Forhandlinger</i>	21
Del 3	24
<i>Tidligere arbeid på temaet akkvisisjon</i>	24
<i>Tidligere masteroppgaver</i>	24
Innledning	24
Unneberg 2008:	25
Eriksen 2013:	26
Svinddal	28
Ole-Terje Mosvold Pedersen	29
Intervju 1:	30
Intervju 2:	35
Intervju 3:	40
Intervju 4:	44
Intervju 5:	47
Intervju 6:	52
Spørsmål til 7:	56
<i>Del 4</i>	62
<i>Resultater og drøfting</i>	62
Tomtesøk og erverv	62
Portefølje	68
Tillit i markedet	68
Prisutvikling de siste ti årene og fremover	69
<i>Konklusjon</i>	73
<i>Videre arbeid rundt tema</i>	73
Kilder:	74
Lover:	75
Vedlegg	76

Figurliste:

Figur1: Verdikjeden i eiendomsutvikling. Fremstilling av (Børrud, 2005, s. 90)	11
Figur2: Karakteristikk av fremgangsmåter for utviklers tomtesøk etter initiativ eiendomsoverdragelse. (Kristoffersen & Røsnes, 2009, s. 50).....	16
Figur3: Tidslinjen til akkvisisjonsprosessen (Kristoffersen & Røsnes, 2009, s. 32).....	17
Figur4: Tidsløp for aktiviteter og kontrahering ved direkte kjøp av utviklingseiendom (Kristoffersen & Røsnes, 2009, s.216).....	18
Figur5: Tidsløp for aktiviteter og kontrahering ved opsjonskjøp av utviklingseiendom.....	19
Figur6: Investert kapital og risiko over tiden til eiendomsutviklingsprosjekt. (Geltner et al. 2007:759).....	22
Figur7: Tidshorisont for ferdig ervervet tomt.....	64
Figur8: Ervervsmåter benyttet.....	66
Figur9: Ervervsmåte regulerte arealer.....	66
Figur10: Ervervsmåter uregulerte arealer.....	67
Figur11: Benyttede verktøy ved tomtesøk.....	69
Figur12: Behandlingstiden med det offentlige.....	74

Del 1

Bakgrunn for valg av tema

Grunnen til at jeg har valgt å skrive min masteroppgave om akkvisisjon i Oslo og omegn er fordi det er innenfor dette fagfeltet jeg ønsker å jobbe ved endt studietid. Derfor har jeg da valgt dette temaet slik at jeg kan bruke denne studietiden til å fordype meg ned i materien rundt det å erverve seg eiendommer i Oslo området og få et innblikk i hvordan de forskjellige aktørene tenker og handler. Ved å velge dette temaet håper jeg på å kunne bli en verdifull ressurs for min kommende arbeidsgiver da jeg har et mål om å utvikle min personlige kompetanse til å gå ut fra endt masteroppgave med et ekstraordinært innblikk i denne delen av utviklerbransjen.

Forskningsspørsmålet/problemsstilling

Hvordan arbeider eiendomsutviklere ved akkvisisjon av eiendom?

- Hvilken fremgangsmåte benytter utviklerne seg av?
- Hvilken avtaleform benyttes mest og hvilke kriterier ligger til grunn for bruk av de forskjellige avtaleformene?
- Besitter utvikler en tomtebank, i så fall, hva er hensikten?

Har utviklerbransjen selv utviklet seg eller arbeider og tenker de på samme måte som de gjorde ved de foregående masteroppgavene kartla?

- Hva er forskjellen mellom mine funn og funnene gjort i de 4 foregående masteroppgavene?

Hypotese

Antagelsen denne oppgaven er bygget på er at eiendomsutviklere i Oslo og omegn opererer i et marked med veldig stor konkurranse. Antagelsen er at for små og mellomstore utviklere er konkurransen tøffest da min oppfatning er at det er flere aktører i dette segmentet. De små og mellomstore utviklerne har heller ikke samme kapital på bok som vil gjøre at de kanskje ofte taper utviklingstomter til andre fordi de ikke har nok kapital til å vinne en eventuelt budrunde og bruker kanskje oftere andre metoder for å erverve seg eiendommer.

Oslo er hovedstaden i Norge og dermed et naturlig sted for de fleste store selskaper å ha hovedkontor, noe som igjen gjør at folk fra hele landet flytter til byen på grunn av jobb. Når de fleste da ønsker å bo nærme jobb og kanskje helst i byen vil det naturlig bli et press på boligprisene.

Det å anskaffe seg en utviklertomt i Oslo i dag – altså akkvirere – byr på en rekke utfordringer. Dette er det oppgaven skal kartlegge. Noen av disse utfordringene er evnen til å analysere hvilke bydeler som vil vokse mest, ha lokalkunnskap til å vite hva slags type folk som flytter til de forskjellige bydelene, saksbehandlingstid og reguleringsarbeid og evnen til å kommunisere med kommunen på en profesjonell måte som gjør at saksbehandlingstiden ikke tar lenger tid enn nødvendig er et vesentlig verktøy den enkelte utvikler bør besitte.

Jeg antar at alle prosjekter blir regnet og analysert med tanke på hva slags kostnader som løper underveis i prosjektet og hvilken salgspris de kan forvente å få, men bruker de egentlig mye ressurser på å analysere nabolagene, eller er det en overordnet tankegang om at alle bydelene til Oslo skal vokse betraktelig slik at de ikke bruker ressursene sine på dette?

Oppgavens oppbygging

Oppgaven er delt inn i 4 kapitler. Kapittel 1 består av problemsstilling, avgrensing, valg av metode.

Kapittel 2 vil være teoridelen til oppgaven og ta for seg faget eiendomsutvikling. Her vil det bli gjort rede for hva begrepet eiendomsutvikling innebærer.

Kapittel 3 vil ta for sammendrag av tidligere masteroppgaver på NMBU på temaet akkvisisjon og resultatene fra intervjurunden.

Kapittel 4 er det avsluttende kapittelet der oppgaven vil ta for seg resultatene fra intervjuene i kapittel 3 og drøfte disse svarene som har kommet frem.

Avgrensing av tema

I denne oppgaven skal det forsøkes å kartlegge tankegangen til utviklerne i Osloområdet og hvordan de jobber med akkvisisjon til det daglige. Det skal kartlegges hvor utviklerne får informasjonen sin fra og hvordan de går frem for å erverve disse eiendommene. Oppgaven avgrenses slik at det blir ikke tatt med sideprosesser som markedsføring, jus, økonomi eller tekniske fag. Oppgaven skal fokusere på tidligfasen av det å erverve seg eiendommen og hvordan utviklerne finner frem til denne. Delingsforbud av en eiendom, jordpolitiske forhold, matrikulære prosesser og lignende er også avgrenset utenfor oppgaven da oppgaven ikke skal se på enkelte eiendommer utviklerne har, men hvordan de erverver dem. Dette gjelder også andre heftelser på tomten som servitutter og andre bruksrettigheter da også dette går på hver enkelt eiendom.

Oppgaven avgrenses med andre ord til å fokusere på hvordan utvikleren anskaffer seg informasjon om potensielle utviklingseiendommer og frem til en eventuell ervervelse.

Det forutsettes at leseren av denne oppgaven besitter grunnleggende kunnskap innenfor emnene offentlige planprosesser, økonomi og juss.

Metode

Foretakene som er blitt dybdeintervjuet i denne mastergradsoppgaven er alle blant de største foretakene innenfor akkvisisjon og eiendomsutvikling. For å holde alt anonymt vil den vil det ikke fremkomme noen informasjon som kan indikere hvem disse er som for eksempel antall ansatte eller hvilke eiendommer de besitter.

Det har vært viktig for meg at om jeg skal kunne sammenligne med de fire eldre mastergradsoppgavene på dette temaet var at jeg hadde dybdeintervjuene mine med øverste ledd i organisasjonen for akkvisisjon. Alle intervjuobjektene er direktører eller daglige ledere for investering og akkvisisjon for de representative foretakene. Det har vært en tidkrevende prosess å få booket inn intervjuer med disse da de er veldig travle i sin arbeidshverdag og ingen av møtene ble avholdt ved første avtalte møte da andre ting som var viktigere dukket opp på deres agenda, men til slutt har de klart å finne tilgjengelig tid.

Jeg startet med å finne de 20 største aktørene innenfor eiendomsutvikling i Norge ved å søke opp de forskjellige aktørene i markedet og sjekke disse opp mot proff.no som gir en oversikt over antall ansatte og omsetning de forskjellige foretakene har hatt de siste årene. Deretter søkte jeg meg frem til deres hjemmesider på nettet for å finne kontaktinformasjon til de riktige personene. Ved flere anledninger var jeg nødt til å ringe til resepsjonisten i foretaket for å finne ut hvem som var den riktige å intervju i deres bedrift og ble gjerne sendt mellom tre til fire personer før jeg kom frem til lederen. Selv om det var en stor utfordring å få tak i nøkkelpersonene har det vært veldig givende. Av de 20 største aktørene har jeg vært så heldig at hele syv stykker valgte å stille til intervju.

Jeg valgte å fokusere på å få intervju med de store foretakene i bransjen da min oppfatning er at de akkvirerer mest eiendommer og burde være innenfor alle typer akkvisisjon og dermed er representativt for hele landet. Dette gjør også slik at jeg kan sammenligne med alle de andre masteroppgavene på NMBU på dette emnet da disse oppgavene er lagt til forskjellige steder av landet.

Del 2

Teoridel om eiendomsutvikling – forfattere:

Eiendomsutviklingsprosessen

Selv om denne oppgaven er avgrenset til akkvisisjonsprosessen er den en del av prosessen til eiendomsutvikling og vil derfor belyse teori innenfor eiendomsutvikling og hva det innebærer. Det vil bli presentert noen modeller som beskriver det som en faseinndelt prosess. Det kommer til å bli introdusert teori fra tre forskjellige forfattere der den ene er rettet mot det amerikanske markedet mens de to andre er skrevet om det norske. Det gjøres av to grunner. Den ene grunnen er for å vise at akkvisisjon av eiendom fungerer nesten helt likt her i Norge som i USA og antageligvis mesteparten av den demokratiske verden. Den andre grunnen er at dette er de tre bøkene som har fokus på tidligfase og derfor den mest aktuelle teorien.

Miles et al. (2000)

Modellen som hyppigst benyttet for å beskrive eiendomsutvikling er Miles. Den beskriver eiendomsutvikling som en prosess som kan deles inn i 8 faser. Dette er en modell som er utviklet med tanke på amerikanske forhold innenfor eiendomsutvikling og kan fravike litt fra hva norske eiendomsutviklere møter av utfordringer i hverdagen, men det er fremdeles en veldig god og oversiktlig beskrivelse av eiendomsutvikling.

Unnfangelse av idé

En utvikler vil alltid lete etter gode kjøpsmuligheter i eiendomsmarkedet for at foretaket skal kunne drives videre. Da vil prosessen starte med at eiendomsutvikleren får en idé i et område og setter så raskt mulig i gang med å gjøre en mulighetsstudie.

Foredling av ideen.

Eiendomsutvikleren går så over i prosessen med å gjøre en gjennomførbarhetsanalyse der potensielle leietakere, investorer og finansinstitusjoner blir kontaktet for å for et oversiktlig bilde over gjennomførbarheten til prosjektet. Hvis prosjektet blir oppfattet som god og gjennomførbar vil utvikler prøve å skaffe seg rådighet over eiendommen.

Mulighetsstudier

Markedet blir analysert for å avdekke behov, betalingsvillighet for området, eksisterende tilbud og kommende prosjekter i næringsområdet.

Potensielle inntekter veies opp mot forventete kostnader for prosjektet, samt godkjenninger som må bli bevilget fra det offentlige.

Kontraktsforhandlinger

Eiendomsutvikleren tar nå en avgjørelse på endelig konsept etter å ha sett på både markedsanalysen og lønnsomhetsanalysen for prosjektet og ender med produktets endelige form. Eiendomsutvikleren går så inn i kontraktsforhandlinger med sine finansinstitusjoner, investorer, kommunen og andre som er med i prosjektet. Her blir det også sendt inn søknader for offentlig godkjenninger.

Formelle avtaler/forpliktelser

Denne fasen er der eiendomsutvikler utformer og signerer avtaler med forskjellige aktører ut ifra hva slags entreprise som er valgt for prosjektet, lånekontrakter, kjøpskontrakter og andre avtaler som tilhører prosjektet.

Bygging

Etter at alle formelle avtaler er signert påbegynnes bygningsarbeidet.

Ferdigstillelse

I denne fasen blir alle offentlige brukstillatelser anskaffet og bygget kan benyttes.

Drift/forvaltning

Om eiendomsutvikleren har solgt eiendommen vil ny eier bli overrekket nøklene og kan starte å bruke bygget og passe på å ha kontinuerlig vedlikehold og forvalte det etter beste økonomiske evne. Om eiendomsutvikleren skal beholde eiendommen kan nå eiendomsutviklerens leietakere flytte inn.

(Miles, Berens, & Weiss, 2000)

Røsnes og Kristoffersen (2010)

Røsnes og Kristoffersen har også en modell bestående av 8 sekvenser, men denne modellen er laget for det norske markedet.

Forfatterne har inndelt eiendomsutvikling i 8 faser, men i oppgaven fokuseres det på de første fire fasene da det er disse de har identifisert som tidligfasen til eiendomsutvikling og det er disse fasene som vil bli belyst.

Utviklingsideer, tomtesøk og forhandlinger om tomt

Grunnlag for å starte akkvisisjonsprosessen av en gitt utviklingseiendom starter med strukturering av en idé. Det første man gjør er å innhente informasjon om demografien rundt eiendommen som skal danne grunnlag for å ta idéen videre. Hensikten med dette er å kartlegge behov og etterspørsel slik at eiendomsutvikler kan akseptere risikoen ved å utvikle sin idé. Eiendomsutvikleren vil gå nøyere i sømmene alle risikoer som kan kartlegges for å minske denne så mye som mulig som for eksempel sin finansielle og operasjonelle evne, sin egen kompetanse og evner i sitt eget nettverk og ikke minst risikoen til sitt eget omdømme med valgt strategi for prosjektet.

Om eiendomsutvikleren har en idé setter dette krav til hvordan egenskaper tomten må besitte samt hva slags lokasjon den må ha. Eiendomsutvikler kan være på søk etter tomter å erverve uten at det foreligger noen bestemt idé, men er bare ute etter å øke sin egen tomteportefølje. I begge tilfeller er det viktig at eiendomsutvikleren har tatt stilling til hvor og hvordan tomtesøket skal utføres. Naturlig nok velger eiendomsutvikler som regel den type søk, akkvisisjon og oppgjørsform som foretaket allerede har erfaring med.

Mulighetsstudier, myndighetskontakt og risiko i planleggingen.

Når eiendomsutvikler har funnet tomt kan mulighetsstudier for ulike konsepter til utviklingstomten startes. Formålet er å utprøve flest mulig utviklingsmuligheter for tomten. Disse forskjellige mulighetene kan bli overprøvd av offentlige instanser og grunneier slik at idéen ikke kan realiseres. For store utviklingsprosjekter går mulighetsstudier på flere trinn i prosessen for å sikre seg at man går for riktig valg underveis. Jo lenger inn i prosessen man kommer jo mer detaljerte blir mulighetsstudiene.

Alle mulighetene til prosjektet vil være underlagt en viss grad av risiko som fungerer som et eget verktøy i studiet videre. Uansett hvor mange risikovurderinger man tar for seg vil ikke dette være en garanti for at prosjektet vil bli vellykket, men kan styrke prosjektgruppen ved at utfordringer er kartlagt og de er bedre rustet til å takle problemene når de oppstår. En følsomhetsanalyse av det finansielle aspektet og fysiske forhold er en vesentlig del av slike studier og ikke minst kontakt med kommunale planmyndigheter. Hensikten med dette er å kartlegge reguleringsstatus og felles løsninger for at prosjektet kan få aksept og realiseres.

Tomteoverdragelse, selskapsformer og finansielle rammevilkår.

Dette er fasen hvor eiendomsutvikleren må danne seg en oppfattelse av hvordan overdragelsen av eiendommen skal gjennomføres. Denne avtalen om overdragelse må selvfølgelig utformes slik at den er innenfor lovverkets rammer. De finansielle vilkårene avtalen befatter kan ha stor betydning for eiendomsutvikleren i både rådighet og transaksjonskostnader og det er derfor viktig at man sammen med grunneier finner den løsningen som gagnar begge parter.

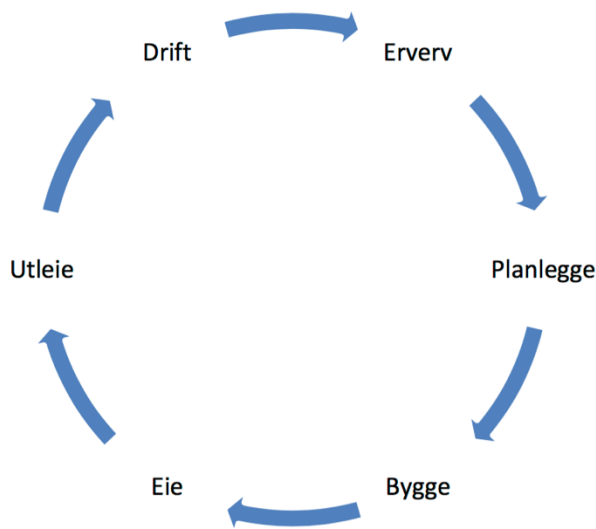
Reguleringsstatus og planlegging

Fjerde fasen og den siste i tidligfasen til Kristoffersen og Røsnes omhandler eiendomsutviklerens tolkning og vurdering av gjeldende reguleringsstatus. Det betyr å forstå hva slags bruk den offentlige reguleringsmyndigheten har tiltenkt at eiendommen skal ha. Her må eiendomsutvikleren på bakgrunn av gjeldende regulering utarbeide en byggesøknad med mål om å få denne godkjent. Eiendomsutvikler må gjøre en rekke vurderinger og forbehold med tanke på at det er ingen garanti for at detaljplanen vil bli godkjent. Kristoffersen og Røsnes mener at i mange sammenhenger skjer den endelige tomteoverdragelsen i denne fasen da detaljplanen blir godkjent av offentlig reguleringsmyndighet, altså en såkalt opsjon blir innløst. Dette er en måte for eiendomsutvikleren å minske risikoen sin på fordi foretaket da har valgt når det offentlige har godkjent eller avslått planen om de vil kjøpe og overdra eiendommen. Når dette er gjort og foretaket har overdratt eiendommen eller valgt å ikke erverve den allikevel kan man anse akkvisisjonsprosessen som avsluttet og fullført. Så akkvisisjonsprosessen kan strekke seg gjennom hele tidligfasen til et prosjekt ved bruk av opsjonsavtaler, men man kan anse akkvisisjonsprosessen for fullført i sin helhet når man har overdratt eiendommen over til foretaket.

(Kristoffersen & Røsnes, 2009)

Børrud (2005)

Børrud beskriver slik som de ovenfor eiendomsutvikling som en faseinndelt prosess. Jeg velger ikke å gå nærmere inn på hva Børrud kaller og beskriver fasene sine da jeg mener at de to ovenfor beskriver dette bedre, men Børrud har laget en figur som veldig fint og oversiktlig beskriver prosessen til en eiendomsutvikler.



Figur1: Verdikjeden i eiendomsutvikling. Fremstilling av (Børrud, 2005, s. 90)

De ulike mulighetene å erverve seg tomt på som utvikler.

Det finnes flere måter for en utvikler å akkvirere seg eiendom på. Disse vil bli belyst her og man kan si at det er hovedsakelig fire forskjellige måter.

Utvikler blir kontaktet av en salgsmotivert grunneier

Fra tid til annen blir utviklere kontaktet av grunneiere som er i salgsmodus. I mange tilfeller er nok kanskje ikke dette de mest attraktive eiendommene, men for den rette utvikler vil alle eiendommer være attraktive under rette betingelser og pris. Det kan også være at grunneier kontakter en spesiell utvikler som har godt rennommé selv om de ikke er det selskapet som gir mest penger hvis grunneieren har skilt ut tomt fra sin eiendom og har planer om å fortsette å bo i nabolaget og derfor ønsker en utvikler som ikke setter opp det letteste og mest kostnadseffektive, men som bygger kvalitet som gir nabolaget et positivt løft. Dette vil nok da også ligge som et kriteriet fra grunneier for at det skal bli solgt. På denne måten får grunneier

tilegnet seg ønsket kapital og fremdeles har en garanti mot at nabolaget vil holde den kvalitet som er ønsket.

Utvikler kontakter grunneiere av potensielle tomter

En annen metode og kanskje den mest brukte metoden blant utviklere er direkte kontakt med grunneiere av ønsket tomt. Når en utvikler har sett seg ut en tomt som passer til deres utviklingsstrategi kontakter de så eier for å høre om det er mulighet til å komme til noen enighet for overtakelse. Hovedutfordringen her er å klare å møte forventningene til grunneier da disse fort kan bli høye når en utvikler banker på døren for å høre om de kan få kjøpe tomten. I disse tilfeller er det grunneiere som sitter med all makten og det er nok veldig mange tomter som ikke er blitt utviklet fordi grunneier har for store forventninger til hva tomten er verdt. I en slik forhandlingsprosess der grunneier har et helt annet verdisyn for hva tomten er verdt enn hva en utvikler mener er det desto viktigere å ha et godt rykte for å være et utviklingsselskap med godt omdømme som bygger på tillit og seriøsitet. Dette kan da være det eneste forhandlingskortet utvikler sitter med som kan gjøre at grunneier stoler på og innser at utvikler har kalkulert frem en real pris for eiendommen. (Kristoffersen & Røsnes, 2009)

Utvikler deltar i budrunde

I det åpne finansielle markedet oppstår det gjerne budrunder mellom flere utviklingsaktører som er interesserte i samme eiendom. Da har enten grunneier gjort flere aktører oppmerksom på at eiendommen skal selges eller annonsert dette gjennom media eller det kan være en kombinasjon av begge deler. Her vil det da selvfølgelig være den som byr høyest som får ervervet eiendommen så fremt eventuelle betingelser ved salg blir godtatt av utvikler.

Utvikler blir kontaktet for et samarbeid

Den siste metoden er der et utviklingsselskap blir kontaktet av en grunneier for et samarbeid for å utvikle tomten. Her er hensikten til grunneier at kompetansen som kreves for å utvikle en tomt vellykket må innhentes og dermed tar kontakt med et egnet utviklingsselskap. Grunneier trenger også mye kapital for å gjennomføre noe som større utviklingsselskap besitter og ikke minst kunnskapen. For begge parter vil da risikoen være mindre enn å gjøre det alene.

Alle metodene beskrevet over utgjør de forskjellige metodene en utvikler benytter seg av i søket etter potensielle eiendommer å utvikle, men før man igangsetter en slik prosess er det viktig å legge en strategi om man skal være passiv eller aktiv i sin tilnærming.

(Børrud, 2005)

For å sikre at man søker seg frem til riktig type eiendommer i henhold til den strategi og forretningside som utvikler har utarbeidet seg er det viktig å sjekke om alle kriterier blir oppfylt før man tar steget videre til ervervelse. Dette kan gjøres gjennom å ha en sjekklister.

(Kristoffersen & Røsnes, 2009)

En slik sjekklister for akkvisitøren bør inneholde alle punkter som berører prosjektet og eiendommen og kan for eksempel bestå av disse punktene:

- Geografisk beliggenhet
- Sol og utsiktsforhold
- Min-maks størrelse på tomt
- Antall mulige enheter
- Avstand til kollektivtrafikk og andre severdigheter
- Reguleringsituasjonen
- Bebygd eller ubebygd
- Hva slags type nabostrøk villa, leiligheter, næring osv.
- Prisbilde for tomt og verdinivå
- Hva slags avtaleform skal benyttes for ervervelse av tomten
- Andre faktorer som kan spille inn på ervervelsen

Kanskje det mest sentrale en utvikler må legge til grunn er reguleringsituasjonen for området den operer i. I søket etter regulert tomt til utvikling kan utvikleren skille mellom områder som har potensialet til fortetting, altså potensial for økt utnyttelse og områder med muligheter for alternativ bruk.

Å gjennomføre tomtesøk og utvikling i større byer kan by på flere utfordringer. Det vil ofte være snakk om tomter som allerede ligger i etablerte strøk. Utvikler må som regel da ta hensyn til andre rettighetshavere og brukere i sin utvikling. Utfordringen for utvikler vil da være å imøtekomme og få en god dialog med disse interessentgruppene så tidlig som mulig for å avdekke hva de tenker og hvordan man kjappest mulig komme til en enighet. Ved å ikke opprette dialog med disse gruppene tidlig kan man bli fremstilt i et dårlig lys i nabolaget, noe som kan øke spenningen og konflikter slik at det vil bli en større og mer krevende prosess å gjennomføre de planene man har for prosjektet. Og hovedmålet for en eiendomsutvikler er jo å få gjennomført sitt prosjekt med så lave kostnader som mulig med best mulig resultat.

(Kristoffersen & Røsnes, 2009)

Verktøy akkvisitøren kan benytte seg av for å finne informasjonen til sjekklisten sin er satt opp punktvis nedenfor. Det er godt mulig at det finnes enda flere verktøy som akkvisitøren benytter seg av:

- Konsulentbistand, juridisk og teknisk bistand er noe akkvisitøren til tider har behov for å innhente egne eksperter på.
- Internett, letteste måte å innhente informasjon om offentlige planer.
- Kart, flyfoto og street view gir akkvisitøren et bilde av demografien i området.
- Offentlige register som for eksempel grunnboken er en betalingstjeneste, men når først tomt er lokalisert er det viktig for akkvisitøren å finne frem til rettmessig eier og dermed er dette et av deres viktigste verktøy.
- Media, lokale og nasjonale aviser, annonser som blir lagt ut for salg på for eksempel finn.no må akkvisitøren holde seg oppdatert på slik at ikke en del av utviklingstomten blir solgt uten at man er klar over det.
- Nettverk er et kritisk verktøy for en akkvisitør da mange utviklingseiendommer blir solgt off market. Da er det viktig å ha et nettverk som gir råd og tips om hva som er tilgjengelig.
- Over lengre tid er det viktig at akkvisitøren danner seg sin egen interne database med personer og eiendommer slik at man ikke trenger å starte øverst i verktøykassen igjen om eiendommen skulle komme ut i markedet ved en senere anledning.

Det er også viktig at akkvisitøren er ute på feltene som er aktuelle, det er ingen verktøy over som er bedre enn å dra å se på eiendommen med sine egne øyne og gjøre seg opp en mening. Som Kristoffersen og Røsnes skriver *“Søk etter utviklingseiendom er ingen skrivebordsjobb”* (Kristoffersen & Røsnes, 2009, s. 54)

Initiativ

For en utvikler er en av nøklene til suksess ved tomteoppkjøp å ha en klar akkvisisjonsstrategi for foretaket. En slik akkvisisjonsstrategi innebærer hvordan søket etter tomt organiseres, hvilke fremgangsmåter skal man ta i bruk, hva slags oppgjørsform benyttes og hvilken pris kan foretaket strekke seg til for å få landet avtalen. Dette er faktorer som er essensielt å ha kartlagt før man går inn i forhandlingsprosessen. Dette vil gi utvikler en god oversikt over alle faktorer som spiller inn, men det vil også være mer forutsigbart for den andre part å vite hva utvikler ønsker å gjøre. Det er tre forskjellige fremgangsmåter for en tomt å bli lagt til rette for utvikling. Initiativ fra det offentlige, fra grunneier selv og fra utvikler.

Det offentlige er den instansen som står for tomtepolitikk som påvirker tomtetilgangen. Det offentlige har tre forskjellige modeller de benytter seg av; grunnervervsmodellen, konsesjonsmodellen og selskapsmodellen. Gjennom disse modellene legger det offentlige opp til eiendomsutvikling. (Kristoffersen & Røsnes, 2009)

Grunnervervsmodellen er den modellen det offentlige bruker ved ekspropriasjon av tomter, når denne modellen blir brukt til å ekspropriere en tomt legger de samtidig føringer og premisser til hva den eiendommen skal brukes til.

Konsesjonsmodellen til det offentlige derimot skal legge til rette for private initiativ og fremme de ulike planene. Ved konsesjonsmodellen kan det offentlige godkjenne planen, avslå den helt eller komme visse vilkår som må oppfylles for at det private initiativet skal godkjennes. Ved konsesjonsmodellen er det den private forslagsstilleren (utvikleren eller grunneieren) som selv har ansvaret for ervervelse og opparbeidelse av tomten.

Om selskapsmodellen benyttes er det som regel fordi en utvikler skal utvikle noe for det offentlige. I denne modellen fordeles risikoen ved utvikling seg på begge parter og som regel blir det opprettet et selskap som er mellomledet mellom utvikleren og det offentlige. Denne

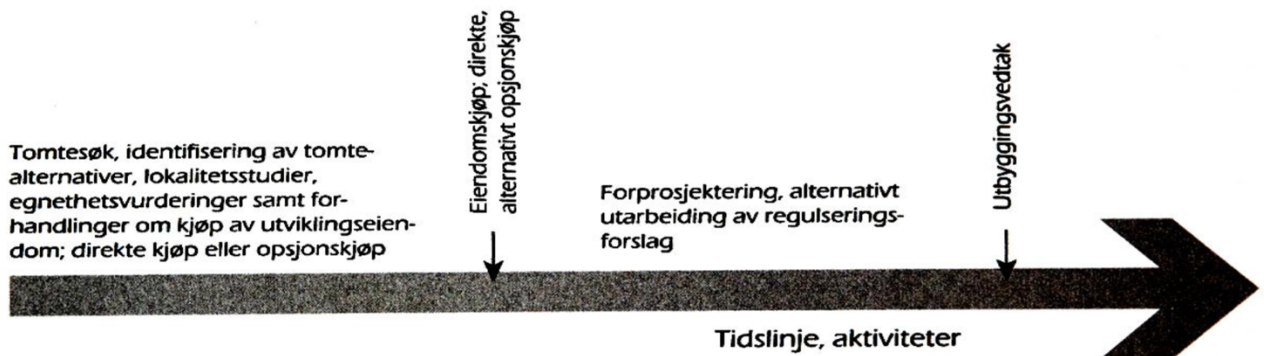
modellen blir brukt når det offentlige skal ha utvikling og drift av en kommunal tjenesteproduksjon eller etablering av ny infrastruktur.

I praksis vil det nok oppstå som en kombinasjon av disse, enten som et direkte resultat av strategisk posisjonering eller på grunn av tilfeldigheter. Eiendomsutvikleren må da ta avgjørelsen om foretaket skal innta en aktiv eller passiv fremgangsmåte videre. Kristoffersen & Røsnes skriver så at det som vil være mest fordelaktig for en eiendomsutvikler er å ha et aktivt initiativ fordi de søker konkrete faktorer som skal være på tomten til sin forretningsidé og akkvisisjonsplan.

	Utviklers behov og mulighet til å bruke egen kompetanse	
	Kvalifisert	Ukvalifisert
Kjøper	Aktivt søk	Budrunde (semiaktiv)
Selger	Samarbeidsprosjekt (Semipassiv)	Passivt søk

Figur2: Karakteristikk av fremgangsmåter for utviklers tomtesøk etter initiativ eiendomsoverdragelse. (Kristoffersen & Røsnes, 2009, s. 50)

Akkvisisjonsprosessen



Figur3: Tidslinjen til akkvisisjonsprosessen (Kristoffersen & Røsnes, 2009, s. 32)

Leif. E Johansen har laget en modell som viser tidslinjen til akkvisisjonsprosessen (Kristoffersen & Røsnes, 2009, s. 32). Denne tidslinjen viser at det er to store milepæler i prosessen. Den første milepælen er når man har inngått avtale om tomten/ervert eiendommen og når den offentlige planmyndighet har vedtatt utbyggingsvedtaket.

Kristoffersen & Røsnes' sekvensmodell som er gjennomgått tidligere i oppgaven sier at akkvisisjonsprosessen er avsluttet når tomten endelig er tatt over av eiendomsutvikleren. Det er avtaleformen som sier noe om når akkvisisjonsprosessen endelig er over da den kan avsluttes på flere forskjellige tidspunkt i utviklingsprosessen, forklaring rundt avtalemodeller vil jeg komme tilbake til litt senere i kapitlet.

Akkvisitøren har ikke mulighet til å gjøre noe når det kommer til hva slags person grunneier er, hvordan markedet er på gitt tidspunkt, hvilket parti som styrer landet politisk eller de forskjellige administrasjonene i det offentlige. Derfor er det ekstra viktig for en akkvisitør å finne de tomtene med ønsket potensialet til riktig tid og betingelser.

(Kristoffersen & Røsnes, 2009, s. 27)

Avtaleformer:

Hovedformålet til en avtale er å plassere risiko (Kristoffersen & Røsnes, 2009, s. 130). I Norge er det avtalefrihet som gjelder når det kommer til akkvisisjon av utviklingseiendom, derfor kan man se utallige variasjoner av avtaleform. Det er opp til partene ved forhandlingsbordet å utarbeide en avtale.

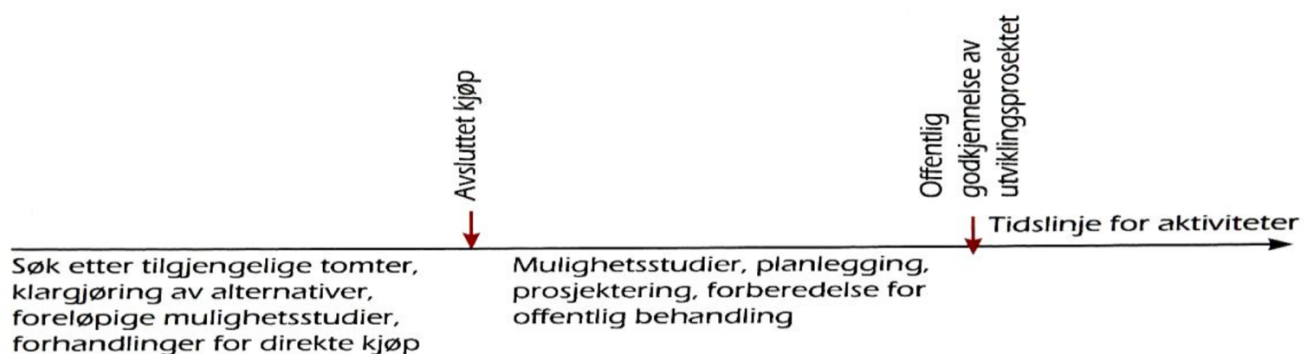
Salg av utviklingseiendom reguleres gjennom Lov 3.7.1992 nr.93 om avhending av fast eiendom (avhendingslova). Avhendingsloven sier at salg av utviklingseiendom ikke anses å være forbrukerkjøp og loven kan derfor fravikes i avtale gjennom Lov 13.5.1988 nr 27 om kjøp (kjøpsloven) §3 om avtale og handelsbruk.

Dette underkapittelet vil ta for seg noen av de vanligste avtaleformene ved ervervelse av eiendom i Norge. Teorien er skrevet av et advokatkontor ved navn Wikborg, Rein & co og tatt inn i boken til Kristoffersen & Røsnes.

Man kan her også bemerke seg at disse avtaleformene som nå blir presentert passer inn i de forskjellige initiativene for kjøp og salg som eiendomsutvikleren kan møte i sin hverdag.

Direkte kjøp

Ved direkte kjøp, altså kjøpes som den er, overtar utvikler eiendommen med de feil og mangler det måtte innebære. Dette fremgår i avhendingsloven §3-9. Ved en slik avtale er selgeren bare ansvarlig dersom ufullstendige og feilaktige opplysninger er oppgitt, og som kunne ha hatt en direkte påvirkning på salget, avhendingsloven §§3-7, 3-8. Naturlig nok er det ved en slik avtale som dette utvikleren som påtar seg mesteparten av risikoen.

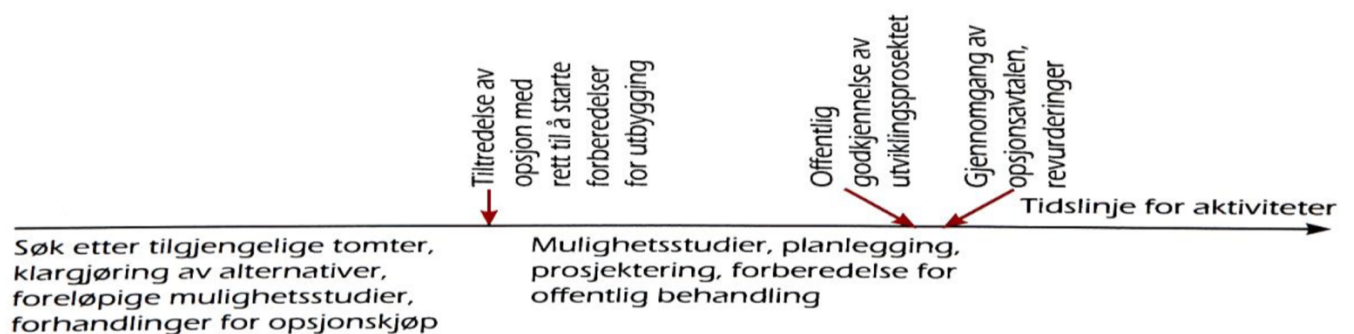


Figur4: Tidsløp for aktiviteter og kontrahering ved direkte kjøp av utviklingseiendom
(Kristoffersen & Røsnes, 2009, s. 216)

Opsjonsavtaler

En opsjonsavtale gir en rettighet til å kjøpe eiendommen til en avtalt pris, men er ikke pliktig til å gjøre det. Mens opsjonsavtale løper har ikke grunneier mulighet eller rett til å avhende eiendommen til noen andre. En slik avtale blir utformet av eiendomsutvikleren for å minimere sin risiko på investeringen. Det gjøres ved at utvikleren ønsker å se en omregulering vedtatt før man velger å erverve den og ikke minst det at utvikleren får lenger tid til å innhente informasjon om eiendommen og området rundt før beslutning tas.

Ved bruk av en opsjonsavtale er det vanlig at det blir avtalt en opsjonspremie mellom grunneier og utvikler, velger da utvikler å ikke erverve seg eiendommen beholder grunneier fremdeles opsjonspremien. Dette er fordi de fleste ganger denne avtaleformen benyttes er det fordi utvikler vil se om omreguleringen blir vedtatt. Skulle omreguleringen ikke bli vedtatt sitter plutselig grunneieren med en eiendom som har tapt seg betraktelig i verdi siden den nå ikke lenger er interessant som utviklingsobjekt. Derfor har man som regel en opsjonspremie som grunneier beholder slik at grunneieren sitter igjen med noe annet enn en eiendom som ikke lenger er attraktiv å utvikle.



Figur5: Tidsløp for aktiviteter og kontrahering ved opsjonskjøp av utviklingseiendom (Kristoffersen & Røsnes, 2009, s. 216)

Samarbeidsavtaler

Samarbeidsavtaler er der en eiendomsutvikler og grunneier samarbeider med å utvikle eiendommen til grunneieren. Da stifter de sammen et nytt utviklingsselskap for utvikling av den eiendommen der de forhandler frem hvor mye gevinst den enkelte part skal ha etter endt prosjekt. Ofte kan grunneier ha forbehold mot at det er visse leverandører som skal benyttes til prosjektet, dette kaller vi for en byggeklausul.

Due Dilligence

Dette er en avtaleform som gir kjøperen et forbehold mot å kjøpe eiendommen etter å ha fått seg en oversikt over det økonomiske bildet til selskapet. Det er helt vanlig ved kjøp av eiendommer som er eid av et aksjeselskap at man utfører en såkalt Due Dilligence. Det er viktig for kjøperen å kunne konstatere at det ikke ligger skjulte gjeldsposter eller andre ting på det tekniske og at cashflowen for eiendommen er det som er blitt oppgitt. Man får gjerne da et lite kontor i lokalene til selskapet og får tilgang til all data selskapet har loggført slik at kjøper kan få fullstendig oversikt.

Det er vanlig ved gjennomføring av en slik Due Dilligence at kjøper har forbehold mot å kunne trekke seg fra handelen om man ikke skulle være fornøyd.

Noen andre forbehold som kan oppstå

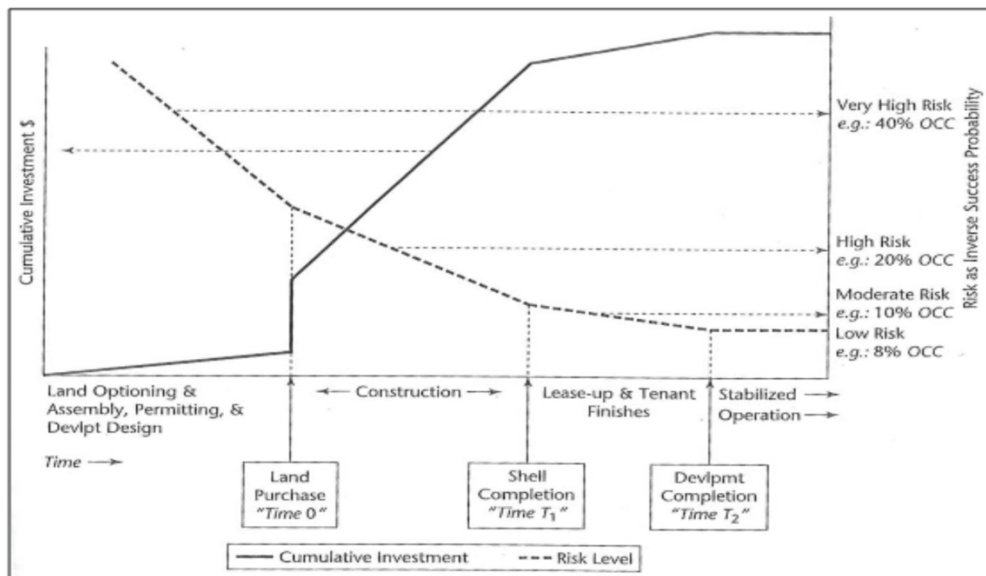
Fornminner og grunnforurensing er andre forbehold som er ganske vanlige. Forbeholdet her handler som regel alltid om at grunneieren skal bidra økonomisk om fornminner skulle oppstå eller at grunnen er forurenset, men dette gjelder som regel alltid veldig store prosjekter.

Risiko

I følge Berit Nordahl (Kristoffersen & Røsnes, 2009, s. 108) er eiendomsutvikling en virksomhet med mye risiko. Hun nevner at de viktigste årsakene til dette er usikkerheten av hva det faktisk vil koste å bygge ut tomten og det er mange faktorer som kan bli utslagsgivende for kostnadene til et prosjekt. De store markedssvingningene i eiendomsmarkedet generelt, boligmarkedets utvikling og ikke minst de store irreversible kostnadene som en stor risikofaktor for en utvikler. I (Børrud, 2005) beskrives det at de foretakene som holder på hele verdikjeden selv viser en mye større villighet til å ta risiko enn de foretakene som trekker seg ut tidlig og ikke styrer hele verdikjeden selv.

Det finnes en modell som illustrerer risikoen i akkvisisjonsprosessen veldig godt som er laget av (Geltner, Miller, Clayton, & Eichholtz, 2007, s. 759). Denne modellen har Geltner valgt å dele opp i faser slik som resterende av teorien som er beskrevet i denne oppgaven. Geltner har delt hele eiendomsutviklingsprosessen inn i 4 faser der det er fase 1 som er tidligfasen og det man kan anse som akkvisisjonsfasen. I den godt illustrerte modellen kan man se at risikoen er høyest i tidligfasen mens den avtar jo lenger inn i prosjektet man kommer. Det er også her i tidligfasen/akkvisisjonsprosessen fallhøyden er størst. Derfor er det veldig viktig å ha erfaringer

personer som kjenner området og kommunepolitikken til å behandle akkvisisjonsprosessen da det er her man kan ende med å gjøre store grove feil som kan ha fatale konsekvenser for foretaket.



Figur6: Investert kapital og risiko over tiden til eiendomsutviklingsprosjekt. (Geltner et al. 2007:759)

De største risikofaktorene i tidligfasen.

Advokatfirmaet Wikborg, Rein & co har utredet i boken til (Kristoffersen & Røsnes, 2009, s. 131) de mest typiske risikofaktorene man kommer over i tidligfasen til et eiendomsutviklingsprosjekt.

- *Den offentlige reguleringen*

Plan og byggningsloven er loven som styrer reglene eiendomsutviklere må innrette seg etter. Risikoen det er snakk om her er risikoen for å få byggetillatelse, rekkefølgebestemmelser, reguleringer og hvilken utnyttelsesgrad tomten blir justert til. Ifølge Eriksen (Eriksen, 2011, s. 32) er reguleringsrisiko en usystematisk risiko. Med dette mener han at en del av denne risikoen kan man minimere ved å ha en stor nok tomteportefølje til at det alltid er noe som blir vedtatt for så heller prøve å få omregulert tomten som fikk avslag igjen ved et senere tidspunkt. Her kan man også minimere denne risikoen om man velger å tegne en opsjonsavtale slik som beskrevet under kapitlet om avtaleformer.

- *Byggebegrensninger på grunn av natur og miljø*

Lov 19.6.2009 nr.100 om forvaltning av naturens mangfold (naturmangfoldloven) kan være veldig relevant for en eiendomsutvikler. Gjennom §37 kan en utviklingseiendom få betydelige begrensninger eller i verste fall forhindres i å utbygges. §11 i sier også at det er tiltakshaver som har fullt ansvar for å begrense skadeomfanget på naturmangfoldet og må også stå for kostnadene rundt dette. Denne risikoen kan begrenses betraktelig med en befaring av tomten. Noe som også bekrefter Røsnes sin påstand om at en akkvisitør ikke er en ren kontorjobb.

- *Byggebegrensninger på grunn av kulturminner og andre arkeologiske forhold*

Lov 9.6.1978 nr.50 om kulturminner (kulturminneloven) kan gi begrensninger i rådigheten til en grunneier akkurat som naturmangfoldloven. Kulturminneloven §3 omhandler at det er forbud mot å gjøre inngripen der det er automatiske fredete kulturminner. Dette er en risiko det er vanskelig å minimere da det som regel ligger under jorden og ikke er noe man kan se med det blotte øye ved en befaring.

- *Forurensing*

Ved en forurenset grunn kan det utløses krav om at dette skal utbedres etter lovverket, disse kostnadene kan ofte være tidkrevende og kostbare. Denne risikoen er noe som kan kartlegges, men det er mange utviklere som ikke tar seg råd til å sjekke ut dette før ervervelse da det er en kostbar prosess. Men man kan fjerne denne risikoen om man har kapital i foretaket til å helgardere seg mot ervervelse av forurenset tomt.

- *Servitutter*

Servitutter får rettsvern når de blir tinglyst. Så det er viktig for akkvisitøren å sjekke grunnboken for servitutter slik at men ikke ender med å kjøpe en utviklingseiendom som har for eksempel en villaklausul heftet på seg. Men ved en grundig sjekk av nabolag og grunnbøker kan man klare å fjerne denne risikoen.

- *Markedsutviklingen*

Markedsrisiko er kanskje den mest sentrale risikoen for en eiendomsutvikler. Dette er fordi det å realisere et prosjekt tar tid og man kan aldri vite hva fremtiden bringer. Så for en eiendomsutvikler er det alltid viktig å se langt frem i tid og prøve å analysere de tall man kommer over og gjøre seg opp en mening om hvordan markedssituasjonen se ut rundt tiden da prosjektet er planlagt slutført.

Risiko og usikkerheten rundt utviklingseiendommer kan både være akkvisitørens beste venn og fiende. (Kristoffersen & Røsnes, 2009, s. 25) Som en venn vil denne usikkerheten skremme bort andre akkvisitører slik at om man har mer innsikt og tro på en eiendom vil man ha et større forhandlingsrom mot grunneier. Men usikkerheten som din fiende gjør det vanskelig å fatte beslutninger og man kan ende med å gå på et tap. Ved utviklingseiendommer der man som akkvisitør ikke tør å gjennomføre fordi det er for mye usikkerhet er det viktig som nevnt tidligere i oppgaven å ta vare på all innhentet informasjon så sparer man tid om man en dag ønsker å prøve å erverve den på nytt under andre forutsetninger.

Forhandlinger

“Når to eller flere parter med delvis motstridende interesser prøver å komme frem til en felles beslutning, forhandler de.”

Forhandlinger i akkvisisjonsprosessen er kanskje den viktigste forhandlingen rundt utvikling av en ønsket eiendom. Kontraktsforhandlingene her vil ha en avgjørende betydning for om ønsket resultat for eiendommen blir vellykket. Forhandlingsprosessen er den kritiske fasen ved inngåelse av avtaler og måten forhandlingene håndteres vil dermed være avgjørende for hvilket resultat som oppnås.

Forhandlinger er en beslutningsprosess og er utfordrende fordi man skal prøve å komme til en avtale med en motpart som er helt eller delvis uenig. Det at man er avhengig av motparten, men også ønsker å ivareta egne interesser gjør dette til en krevende prosess. Rognes har kategorisert 9 sentrale punkter.

1. Man må identifisere interessene og forhandlingssaker. Det er viktig å kartlegge både sine egne interesser og motpartens interesser. Motparten vil naturligvis ønske et resultat som ivaretar deres interesser, så ved å kartlegge dette vil man kunne gjøre seg opp en mening om hva de vil komme til forhandlingsbordet med og jobbe med å finne løsninger til dette allerede før man setter seg ned ved forhandlingsbordet.
2. Etter man har identifisert de forskjellige interessene og forhandlingssakene til begge parter kan man komme opp med forskjellige alternativer til en forhandlet løsning. Når man mener at man har kommet frem til forskjellige alternativer til løsninger som ivaretar begge siders interesser kan man starte å planlegge hva slags forhandlingsstrategi man skal benytte seg av.

3. En forhandlingsstrategi skal være en overordnet plan for hvordan man vil gå frem i forhandlingsprosessen. Forhandlingsstrategien skal være basert på gjennomgang av interessene, alternativene og analyser av de forskjellige løsningsmulighetene. Strategien man velger å gå for må da naturligvis velges ut ifra kompleksiteten i forhandlingene.
4. I enkelte forhandlinger dominerer en sak, nemlig pris. Er godt resultat for den ene parten gå på direkte bekostning av motparten og kan være vanskelig å finne kreative løsninger som ender med avtale. Men innenfor eiendom kan vilkår som overtagelsestid og andre faktorer spille inn.
5. Integrasjonssituasjoner vil kompleksiteten i forhandlingene øke med antall saker og varigheten i forhandlingene. Integrasjonssituasjoner kan oppstå ofte i akkvisisjonsforhandlinger da det kan være snakk om å kjøpe et AS med tilhørende tomteportefølje.
6. Forhandlinger med flere enn to parter er ekstra krevende da det er enda flere interesser å ivareta og ikke minst det at som regel så skal alle ha noe å si. Kompleksiteten ved å ha flere parter rundt forhandlingsbordet fører til store utfordringer med tanke på samordning av partene og selve styringen av forhandlingsprosessen. Dette stiller da spesielle krav til prosedyrene for å få gjennomført forhandlingene. Det stiller også høyere krav til hver enkelt part angående hvilken strategi de benytter seg av i forhandlingene.
7. Mekling vil si det at partene blir assistert av en uavhengig tredjepart. Hvis forhandlingene stopper opp helt eller det er uenighet rundt visse punkter i avtalen som er inngått vil en tredjepart som mekler være en naturlig vei å gå, men dette setter krav til hva slags strategi man eventuelt skal bruke rundt forhandlingsbordet. Dette gjelder da selvfølgelig til alle parter som har interesser å ivareta i avtalen.
8. Forhandlingsprosessen med planlegging og strategiarbeid er nok den viktigste og mest kritiske oppgaven i et forhandlingsarbeid. Men det er en selvfølge at den gode forhandlingsstrategien man har jobbet frem ikke blir bedre enn det man klarer å iverksette rundt selve forhandlingsbordet. Det er mange utfordringer når det kommer til selve forhandlingene, kommunikasjon, håndtering av motparter og bruk av makt i forhandlingsprosessen er noen av de. Hvis adferden man utøver ikke er forankret i noen form for klar strategi blir fort resultatet av forhandlingene ikke det man ønsket seg.

9. Forhandlingskompetanse innebærer at en har en strategisk forståelse for de utfordringene man vil møte på i forhandlingsprosessen. Hvis man er forankret i et begrepsmessig rammeverk og gjør dette i en organisert prosess vil forståelsen og analysene og strategiene i forkant av forhandlingssituasjoner være mer oversiktlige som vil kunne gjøre slik at man står bedre rustet for endringer.
(Rognes, 2008a)

Del 3

Tidligere arbeid på temaet akkvisisjon

Det er skrevet fire masteroppgaver på NMBU tidligere rundt dette temaet (Eriksen, Svinddal, Pedersen og Unneberg)

Det er valgt å ha nesten samme intervjuguide som disse fire har hatt for å få en rød tråd der de bygger på hverandre, men har valgt å tilspisse spørsmålene da spørsmålene kunne vært stilt litt mer åpne slik at intervjuobjektet må reflektere litt rundt spørsmålet.

Det er mye teori og informasjon å finne om eiendomsutvikling, både her til lands og internasjonalt, men disse fokuserer enten på å ha en økonomisk rød tråd eller en byggeteknisk rød tråd. Derfor er det bygget videre på disse oppgavene da det er de som inneholder mest teori og informasjon om denne delen av eiendomsutvikling for å kunne utvikle denne delen av eiendomsutvikling enda et hakk videre.

Tidligere masteroppgaver

Innledning

Det er skrevet 4 masteroppgaver innenfor samme tema som er relevante for meg å belyse. Hensikten med å belyse disse er at ønsket med denne oppgaven er å se om noe har endret seg i bransjen når det kommer til å erverve tomter til utvikling. Det er nå 3 år siden sist det ble skrevet om dette temaet og derfor på tide med en ny kartlegging av hvordan bransjen jobber for å kunne se hvordan utviklingen til denne delen av tidligfasen er.

Det vil bli gitt en kort oppsummering av de 4 andre masteroppgavene i dette kapittelet. Oppgavene blir presentert hver for seg og vil bestå av en kort introduksjon av oppgaven, hvilken metode de tok i bruk til sine intervjuer, resultatet oppgaven kom frem til. Funnene og konklusjon vil så bli sammenlignet mot denne oppgaven sine funn og konklusjoner ut fra dybdeintervjuene. Dette er den fremgangsmåten som vil belyse best mulig om bransjen har utviklet seg videre på dette feltet eller ikke.

Unneberg 2008:

Mads Unneberg skrev i 2008 en masteroppgave som hadde tittelen "Akkvisisjon av utviklingseiendom i Hedmark fylke". Denne masteroppgaven var den første av sitt slag innenfor dette temaet og var en forløper til de andre oppgavene som er blitt skrevet innenfor dette temaet.

Metode:

Unneberg sin metode gikk ut på å sende en spørreundersøkelse til utviklerne i området. Av de 44 utviklerne Unneberg sendte undersøkelsen til var det bare 18 som responderte på forespørselen. Av disse var det alt var små utviklere med 1-2 ansatte og opp til store foretak innenfor utvikling av eiendom. Unneberg valgte å sende undersøkelsen og til utvalgte eiendomsmeglere. I tillegg til å sende ut denne undersøkelsen, ble det også gjennomført 5 dybdeintervjuer. Bare 4 av disse ble tatt med i oppgaven for å supplere spørreundersøkelsen da det ene intervjuet ikke ble gjennomført på en tilfredsstillende måte.

Resultat:

Direkte henvendelser fra grunneier, egne nettverk, kommunale planer og lokalkunnskap er de fremgangsmåtene som oftest bli benyttet for å få informasjon om potensielle utviklingseiendommer i følge funnene til Unneberg. 72% av respondentene til spørreundersøkelsen hadde en tomtebank/portefølje. Respondentenes hensikt med å ha tomteportefølje var å sikre fremtidig arbeid og kontinuitet i driften til selskapet.

Kontakt med kommunen ble trukket fram som det de fleste utviklerne benyttet seg av når de skulle tilegne seg kunnskap om hjemmelsforholdene til den enkelte eiendommen.

Gjennom undersøkelsen kom det frem at grunneierne var mest interesserte i prisen ved en forhandlingssituasjon. Utveksling av tidligere forhandlinger gjennom referanser ble trukket frem som det virkemiddelet som skapte tillitsforhold mellom grunneier og utvikler.

Unneberg fant gjennom sin undersøkelse at direkte kjøp var klart den mest benyttede metoden for å erverve seg eiendommer i Hedmark, men han fant også unntak fra dette. Dette gjaldt

spesielt for LNF-områder og andre områder som var uregulerte. I følge Unneberg sin oppgave var den vanligste type avtaler ved slike områder en opsjonsavtale.

Gjennom oppgaven Unneberg utførte fant han ut at enhver akkvisisjonsprosess er forskjellig fra de andre da dette påvirkes av hvert enkelt prosjekt og ide som skal realiseres.

Sammenligningsgrunnlag:

Unneberg's undersøkelse ble som nevnt utført i Hedmark fylke. Ut fra problemstillingen og det oppgaven vil finne ut av er om bransjen har endret seg og hvordan de forskjellige aktørene tenker i dag konkluderes det med at det er et sammenligningsgrunnlag da ønsket er å finne ut av om alle aktørene har samme tankesett nå som før. Forhåpentligvis vil tankesettet til utviklerne i denne oppgaven være foreldet da det er 9 år siden denne undersøkelsen ble gjennomført, men det er godt mulig at tankesett og utførelse ikke har endret seg.

Eriksen 2013:

Innledning:

Eriksen tok for seg i 2013 hvordan akkvisisjonsprosessen i Oslo foregår. Eriksen fokuserte på spørsmålet om det er enkelte faktorer i Oslo som skiller seg fra andre områder. Eriksen gjennomførte en nettundersøkelse som ble sendt til både små og store utviklere innenfor eiendomsutvikling i Oslo. Undersøkelsen ble sendt til 35 utviklere der bare 13 utviklere gjennomførte undersøkelsen og responderte. Det ble også foretatt 3 dybdeintervjuer for å supplere undersøkelsen.

Resultatet:

Eriksen fant gjennom sin undersøkelse at konkurransen til eiendomsutviklere i Oslo er stor. Dette er fordi etterspørselen for utvikling i Oslo er høy og derfor mange aktører som ønsker å dekke dette behovet. På grunn av dette fremkommer det i oppgaven at det i Oslo settes store krav til at hvert enkelt prosjekt skiller seg ut i mengden for å appellere til markedet og få best mulig pris for sitt prosjekt. En privat boligkjøper i Oslo har som regel mange prosjekter å velge mellom det er derfor da viktig å skille seg ut og appellere til flest mulig. Som følge av dette er det ekstra viktig for utviklere i Oslo å ha en god strategi for hvordan man skal få en potensiell kjøper til å velge akkurat deres prosjekt.

Gjennom undersøkelsen fant Eriksen ut at kontaktnett ble ansett som det viktigste virkemiddelet ved tomtesøk i hovedstaden. Han merket seg også at offentlige registeret ble i liten grad brukt i dette arbeidet sammenlignet med Hedmark (Unneberg, 2008). Gjennom undersøkelsen kom det frem at 50% av eiendomsutviklerne i Oslo sitter på spesialkompetanse om det lokale tomtemarkedet, mens 25% leide inn konsulenter besittende med slik kunnskap. De siste 25% benyttet seg ikke av noen form for slik spesialkompetanse.

Enkelte av aktørene i undersøkelsen mente at det var størrelsen på utvikleren som avgjorde om man benyttet seg av slik spesialkompetanse. Grunnlaget for denne påstanden var at større aktører har ressurser til å ta de kostnadene det innebærer for å tilegne seg denne kunnskapen.

Etter at en egnet tomt for utvikleren var lokalisert ble i følge undersøkelsen til Eriksen grunneier kontaktet gjennom et eget kontaktnett i bransjen. Den første typen kontakt som ble gjennomført var ved å ringe med telefon og sende en epost (60%). Neste skritt var å få ordnet et personlig møte da dette var best egnet for å skape tillit.

Utviklerens tidsperspektiv fant Eriksen ut at de små aktørene generelt bruker kortere tid i ervervsprosessen enn de store aktørene. Grunnen til dette i følge Eriksen er at i små virksomheter har personene i virksomheten flere roller, noe som igjen resulterer i at det er færre personer som er involvert i prosessen som gjør den mindre tidkrevende.

Undersøkelsen til Eriksen viser til at 67% av respondentene satt på en tomteportefølje på mer enn 10 utviklingseiendommer. Begrunnelsen til at disse hadde så stor tomteportefølje var tomteknappheten og den store konkurransen i Oslo.

Ervervsmåtene undersøkelsen kartla viste at direkte kjøp er den vanligste avtaleformen på 36% mens opsjonsavtaler og oppkjøp av aksjeselskaper besto av henholdsvis 29 og 20 %. I følge Eriksens undersøkelser blir tomtefeste og ekspropriasjon svært lite brukt i Oslo.

Sammenligningsgrunnlaget

Masteroppgaven til Eriksen ble skrevet i 2013 og vil være veldig relevant for å sammenligne med da denne oppgaven også omhandler Osloområdet. Markedet har økt kraftig i pris siden den gang, men tankesettet til utviklerne vil fremdeles være viktig å sammenligne med denne undersøkelsen.

Svinddal

Innledning

Undersøkelsen til Svinddal tar for seg utviklere i Follo og Romerike arbeider med tomteakkvisisjon. Oppgaven inneholder en sammenligning av egne resultat opp mot resultatene til tidligere oppgaver. Svinddal fikk 7 respondenter da også han har valgt spørreundersøkelse samt 2 intervjuer.

Resultat

Undersøkelsen til Svinddal fant ut at den mest benyttede fremgangsmåten for tomtesøk var eget nettverk og kontakt med lokale eiendomsmeglere.

Samtlige av respondenter i Svinddal sin undersøkelse hadde opplevd å bli kontaktet av grunneiere som var motivert til å selge. Samtlige av utviklerne i denne undersøkelsen besatt også en tomteportefølje og det kom frem at den har enten økt eller vært på stedet hvil de siste fem årene (2008-2013)

Samtlige av utviklerne som var med i undersøkelsen benyttet seg av grunnboken for å finne korrekt grunneier, en aktør brukte ikke grunnboken, men matrikkelen. Når grunneier ble funnet ble de kontaktet og om de var villige til å selge ble det utarbeidet en avtale om enten direkte kjøp eller opsjon. Kjøp av aksjeselskap ble i en viss grad også benyttet. Hvilken type avtaleform som ble brukt varierte ut ifra prosjektets karakter, omfang og usikkerhet.

Sammenligningsgrunnlag

Selv om denne oppgaven er utført på eiendomsutviklerne i Follo og på Romerike er den relevant å sammenligne med i denne oppgaven. Det er naturlig at prisene er noe annerledes sammenlignet med Oslo, men akkvisisjonsprosessen er forhåpentligvis den samme og det er denne prosessen oppgaven fokuserer på og ser bort i fra prisaspektet. Det skal også nevnes at alle intervjuobjektene i denne oppgaven har hatt utviklingsprosjekter i dette området.

Ole-Terje Mosvold Pedersen

Innledning

Undersøkelsen til Pedersen omhandler akkvisisjon av utviklingseiendom i Kristiansand kommune. Pedersen valgte å bruke samme spørsmål som de foregående undersøkelsene som var gjort på temaet for å kunne sammenligne sine funn opp mot disse. Han måtte ta noen forbehold når det gjaldt noen av svarene da ikke nødvendigvis alt var sammenlignbart med Kristiansand kommune.

Resultat

Pedersen kom frem til at også i hans undersøkelse ble det mest utnyttede arbeidsverktøyet for en akkvisitør dens eget nettverk. man ervervet nye tomter nettverket sitt. Det ble også trukket godt frem at det var viktig med gode referanser for å kunne holde seg innenfor nettverket og oppfattes som et tillitsvekkende utviklingselskap. Et annet overaskende punkt han kom med i sin drøftelse var at utviklerne i Kristiansand ikke turte å korrigere på kommunen når det kom til planer fordi de var redde for å ikke få innvilget sine søknader om de sa imot kommunen. Pedersen kom frem til i sin undersøkelse at det var direkte kjøp som var hovedsakelig vanligste oppgjørsformen her, noe som resterende av undersøkelsene også har oppgitt som vanligste oppgjørsform med opsjonsavtaler på en god andre plass.

Sammenligningsgrunnlaget

Selv om Pedersens undersøkelse foregikk i Kristiansand og prisene der helt sikkert er annerledes enn i Oslo er det sammenligningsgrunnlag mellom oppgavene. Det er ikke lagt noe fokus på priser i denne oppgaven, men heller selve fremgangsmåten man benytter ved akkvisisjon og det er denne som skal sammenlignes.

Intervju 1:

1. Hvilken tidshorisont har man fra tomten først lokaliseres til rådighet er ervervet?

Det varierer veldig i følge intervjueren. Det er ikke tvil på at det går forttere og forttere å gjennomføre denne prosessen. Det er en strukturert salgsprosess i markedet.

Intervjueren gjorde et overslag og mente at gjennomsnittet tidsforbruk som foretaket hadde brukt fra eiendom var lokalisert til rådigheten var ervervet lå et sted mellom 1 – 3 måneder.

2. Hva er foretakets hovedsegment innenfor utvikling?

Hovedsegmentet til foretaket var leiligheter og rekkehus, men de hadde også flere næringseiendommer i sin portefølje. De fleste av disse næringseiendommene var fra gammelt av da man kjøpte eiendommer man tenkte man fikk en god pris på, men nå var foretaket mer profesjonalsert og hadde sitt hovedsegment som leiligheter og rekkehus i Oslo. De hadde faktisk et konkret mål for hvor mange leiligheter og rekkehus de skulle bygge i året.

3. Hva er grunnen til at foretaket ikke har fått ervervet de tomtene de har forsøkt å anskaffe? Andre byr høyere, trukket seg (hvorfor?), ikke kommet til enighet med grunneier.

Intervjueren fortalte her at det så å si alltid var på grunn av noen som tilbudte en pris som deres foretak ikke mente var hensiktsmessig. De hadde en strategi om å prøve å anskaffe tomtene før de kom ut på det finansielle markedet fordi det da ble for mange konkurrenter og mange av disse var villige til å by mye høyere og ta den risikoen det innebærer.

4. Hvor mange er med i kampen om utbyggingsarealene? Er det stort sett de samme aktørene som kniver seg imellom?

Når det kom til større utviklingsprosjekt mente intervjueren at det var mellom 12 – 15 aktører som konkurrerte mot hverandre mens når det kom til utvikling av rekkehus hadde ikke intervjueren noen tall da det var så mange. Det var mange små entreprenører og tømrere med i denne type segment og det var litt mer cowboy-tilstander da denne typen prosjekter ikke er like profesjonalsert da det er flere som har kapital til å kunne være med i en budrunde.

5. Har foretaket en tomteportefølje?

Foretaket hadde en portefølje bestående av både bygårder, tomter og næringsarealer.

6. Hvor viktig er det for foretaket å ha en tomteportefølje ?

Det var kritisk for et utviklingsselskap i deres størrelse å ha en tomteportefølje for å kunne sysselsette alle de ansatte. De fleste prosjektene deres var prosjekter som minimum tok tre år å utvikle, da var det viktig å ha nye ting å starte på når noe annet nærmet seg ferdigutviklet.

7. Hva er grunnen til at foretaket har en tomteportefølje?

Jf. Med svaret på nummer 6

8. Når endret porteføljen seg sist? Var det pga. Salg eller kjøp. Om porteføljen har stått uendret noen år, hva er grunnen til det?

Foretakets portefølje endrer seg mange ganger i løpet av året i følge intervjuobjektet. De kjøper når de finner de rette objektene med en pris de er villige til å gi og selger om det kommer bud på noen av deres objekter der de mener det er riktig å selge videre. De hadde et mål om å selge og utvikle et tresifret antall leiligheter og et tosifret antall rekkehus i året noe som tilsier at det er mye endring i deres portefølje i løpet av et år.

9. Er tillitsforhold til grunneier eller prisen det viktigste i forhandlingen?

Det var helt klart tillitsforholdet som var det viktigste selv om det selvfølgelig var viktig å prise eiendommene riktig. De ble ofte kontaktet av personer og andre foretak som hadde noe de ville selge. Intervjuobjektet mente at de ble kontaktet, nettopp fordi de var kjente i miljøet for å være troverdige og et selskap man kunne stole på.

10. Er det noe forskjell i ervervelsesprosessen ved boligutvikling enn ved næringsutvikling?

Intervjueren mente ikke det var noen forskjell her utenom at det måtte gjøres grundigere analyser ved næringsutvikling, men selve ervervelsesprosessen var den samme.

11. Synspunktet til foretaket på prisutviklingen de siste årene. Hva skyldes dette? Hva slags type tomter er mest attraktive og hvorfor?

Intervjueren sa at utviklingen de siste ti årene har vært helt hinsides og mente det var en fin balansegang mellom for lite boliger bygges og psykologien til det norske folk om at det alltid skal øke.

12. Hvordan vurderer dere markedet 5 år frem i tid?

I følge intervjueren var det ingen prognoser han hadde sett som viste til at renten skulle oppover og mente derfor at selv om det har vært en formidabel vekst i markedet vil det nok flate litt ut da svært få nå har råd til å komme seg inn på markedet.

Intervjuobjektet hadde ikke tro på like stor sterk vekst som har vært.

13. Hva slags posisjon ønsker foretaket å ha i markedet og hvilken strategi brukes for å nå dette målet?

Foretaket er fornøyd med å være der de er i dag, de er veletablerte med et godt rykte og det viktigste for de var å opprettholde denne tilliten. Strategien er å bli enda flinkere til å kunne levere tilbud enda raskere, dette skal de få til med en ny måte å jobbe rundt kalkyler og verdsetting av prosesser slik at de kan by kjappere og på den måten være foran sine konkurrenter.

14. Hva slags erfaring har foretaket rundt det å kjøpe et AS fremfor å kjøpe tomt.

Her kunne intervjueren informere at nesten alle deres kjøp er av AS. De som eventuelt skulle ha eiendom de ønsker å selge som de eier privat blir det først putt inn i et Aksjeselskap før foretaket overtar dette.

15. Hvilke metoder benytter foretaket seg av ved verdsetting av utbyggingsarealene?

Intervjueren sier at det er ingen hokus pokus å verdsette, det vanskelige er å treffe riktig med kostnadene av å utvikle eiendommen. Jo bedre analysert og kalkulert på dette området var det som var utslagsgivende for om de har prissatt objektet riktig.

16. Hva er de største forskjellene ved verdsetting av hhv. Uregulerte, regulerte til utbygging og LNF områder?

Her mente intervjuobjektet at det ikke var noen forskjell utenom at tidsaspektet og risikoen var forskjellig i de tre gruppene. Utenom dette mente intervjueren at alt handlet om å kalkulere utviklingskost og tiden det ville ta å få utviklet riktig.

17. I forbindelse ved erverv, hva er de mest vanlige forbeholdene foretaket tar i bruk?

Det kom helt an på caset hvilke forbehold de eventuelt måtte ta. Intervjuobjektet nevnte ingen spesifikke.

18. Hva slags kriterier avgjør deres geografiske satsningsområdet?

De har over tid blitt veldig godt kjent med Oslo-området og har derfor valgt å ha et mål om å holde seg her og ikke gå inn i prosjekter utenfor disse grensene da Oslo er blitt deres spesialkompetanse.

19. Hvilken tidshorisont opererer foretaket med?

Dette var for varierende å svare på, men er som regel ikke med på prosjekter som tar over 5 år.

20. Har kommunens tidsbruk vedrørende planbehandling endret seg de siste årene?

I følge intervjueren synes han det har blitt til det verre.

21. Hvor velger foretaket å innhente informasjon om potensielle eiendommer?

Det mest vanlige var grunnboken, men selvfølgelig alle andre nettplattformer også.

22. Hva slags type risiko ser foretaket på som den største utfordringen i akkvisisjonsprosessen og hvorfor?

Risikoprofilen de vil sette på seg selv er svært lav. De liker ikke ta risiko som mange andre og om usikkerhet kommer inn i bilde velger de å ikke gå videre med det. Det er viktig for foretaket å ta så lite risiko som mulig.

23. Når potensiell tomt er lokalisert, hvordan kommer foretaket i kontakt med grunneier?

Ringer for å opprette en dialog.

24. Hva er de største og mest typiske utfordringene når man skal forhandle med grunneier?

Pris

25. Innehar foretaket spesialister på forhandlingsprosess?

De har ingen spesialister på dette feltet. Intervjuobjektet mente de ikke var store nok. Det var lederen for avdelingen, altså intervjuobjektet som tok seg av dette i slike prosesser og det fungerte fint for de.

26. Hva slags ervervs måter har foretaket erfaring med?

Foretaket bruker to forskjellige ervervs måter, direkte kjøp og opsjoner. De bruker opsjoner gjerne på eldre eiendommer der det kan være vernet bygg.

27. Hva slags utfordringer er typisk å møte i kommunal saksbehandling?

De snakker et annet språk + at det er for mange instanser som skal ha noe å si. Dette forsinker byggestart betraktelig.

28. Hvilke potensial ser virksomheten etter i oppkjøp av tomter?

Lav risiko med muligheten for stor oppside.

29. Hvor langsiktig tenker foretaket for en tomt de har ervervet?

Det kan være alt fra 1 år til 5, dette var helt avhengig av hva slags type tomt det var og hvilke kriterier som ligger til grunn.

30. Hvilken risikoprofil vil foretaket sette på seg selv?

Laveste risikoen man kan komme over innenfor utvikling.

Intervju 2:

1. Hvilken tidshorisont har man fra tomten først lokaliseres til rådighet er ervervet?

Et vanskelig spørsmål da hvert case lever sitt eget liv, men foretaket bruker ca 6 måneder i gjennomsnitt, dette er da hele løpet til transaksjonen er gjennomført. Men de bruker som regel rundt 3 måneder til man er kommet til enighet med grunneier. Herfra er det de små betingelser og due diligence som skal utføres før transaksjonen gjennomføres.

2. Hva er foretakets hovedsegment innenfor utvikling?

Hovedsegmentet før var næringsutvikling, men de siste årene har det vært mest bolig. Foretaket har et mål om å utvikle å ferdigstille et tre siffret antall leiligheter i året. Målet for foretaket videre er å kjøpe seg opp igjen på næring siden igjen.

3. Hva er grunnen til at foretaket ikke har fått ervervet de tomtene de har forsøkt å anskaffe? Andre byr høyere, trukket seg (hvorfor?), ikke kommet til enighet med grunneier.

I det åpne finansielle markedet med andre budgivere taper foretaket utviklingstomter fordi de ikke er villig til å gi like mye. Men om det er snakk om et objekt off market er det enten fordi grunneier har for høye forhåpninger til hva tomten er verdt eller betingelser rundt oppgjørsform som kan få avtalen til å ikke gå gjennom.

4. Hvor mange er med i kampen om utbyggingsarealene? Er det stort sett de samme aktørene som kniver seg imellom?

Ja, det er stort sett den samme gruppen som står igjen, det starter gjerne med 20-30 interessenter og ender som regel opp med at det er de samme aktørene som står igjen til slutt og kniver mens resten har falt av.

5. Har foretaket en tomteportefølje?

Foretaket har en ganske stor portefølje, bestående av mange prosjekter både på næring og bolig.

6. Hvor viktig er det for foretaket å ha en tomteportefølje ?

Det er veldig viktig for foretaket å ha en stor tomteportefølje for å kunne sysselsette alle avdelinger og ansatte.

7. Hva er grunnen til at foretaket har en tomteportefølje?

Hvis foretaket ikke hadde hatt porteføljen kunne de ikke ha vært så godt organisert som de er i dag da flere av avdelingene ikke ville hatt noe å gjøre. Det er viktig for foretaket og alltid ha to prosjekter eller flere i hvert steg av prosessen slik at alle leddene i organisasjonen har noe å gjøre til enhver tid.

8. Når endret porteføljen seg sist? Var det pga. Salg eller kjøp. Om porteføljen har stått uendret noen år, hva er grunnen til det?

Den er i endring hvert år. Foretaket hadde visst nettopp gjort et nytt innkjøp av utviklingseiendom.

9. Er tillitsforhold til grunneier eller prisen det viktigste i forhandlingen?

Foretaket sier at det selvfølgelig er prisen, men ved å ha et godt renommé og være et selskap som blir assosiert med tillit blir de invitert til prospekter off market som bare er for de største foretakene i Norge med godt renommé.

10. Er det noe forskjell i ervervsprosessen ved boligutvikling enn ved næringsutvikling?

Foretaket mener det er liten forskjell i selve ervervsprosessen mellom disse to segmentene, men at det må kalkuleres mye mer på en næringseiendom enn ved en bolig eiendom.

11. Synspunktet til foretaket på prisutviklingen de siste årene. Hva skyldes dette? Hva slags type tomter er mest attraktive og hvorfor?

Foretaket mener det er så lett som tilbud/etterspørsel + lave renter som er grunnen.

12. Hvordan vurderer dere boligmarkedet 5 år frem i tid?

Foretaket ser for seg at prisene vil flate ut fremover og kanskje også korrigere seg litt, men de har ingen tro på noen større nedgang i markedet over tid, spesielt i Oslo.

13. Hva slags posisjon ønsker foretaket å ha i markedet og hvilken strategi brukes for å nå dette målet?

Foretaket ønsker å holde seg blant topp 5 slik de er i dag innenfor boligutvikling i Osloregionen.

14. Hva slags erfaring har foretaket rundt det å kjøpe et AS fremfor å kjøpe tomt.

Nesten alle objekter foretaket kjøper er AS, ofte hjelper de privatpersoner med liten kompetanse å omstrukturere eierformen over til et AS før de kjøper dette. Det var svært sjelden de kjøpte fra en privat grunneier med dokumentavgift osv.

15. Hvilke metoder benytter foretaket seg av ved verdsetting av utbyggingsarealene?

Da bruker de alle de vanlige verktøyene man kan finne på nett for å gi et innblikk i hvordan området er demografisk, hvor mye tjener de som bor der også videre, eiendomsverdi bruker de som regel for å få en indikasjon på prisveksten til området og kommuneplanen for å kartlegge om det ligger noen fremtidige tanker rundt området fra kommunens side.

16. Hva er de største forskjellene ved verdsetting av hhv. Uregulerte, regulerte til utbygging og LNF områder?

Den største fallgruven til dette foretaket på dette spørsmålet var at de alltid var litt for positiv til egne prosesser og planmyndigheten. Det skal ta 2 år fra de ervervet tomten til de kunne begynne å bygge på den, men at det alltid tok lenger tid som igjen ender med at regnskapet ikke blir like fint som det kunne vært. En annen utfordring er naboer og alle andre instanser som skal si noe. De sier gjerne fra siste dagen i følge foretaket om at de vil si noe og drar ut tiden med et par måneder til. Så det viktigste var å finne ut hvor man skal presse og hvordan komme i konstruktiv dialog med disse menneskene så tidlig som mulig slik at de ikke sinker resten av prosessen.

17. I forbindelse ved erverv, hva er de mest vanlige forbeholdene foretaket tar i bruk?

Due dilligence er helt klart det mest vanlige forbeholdet foretaket tar i bruk.

18. Hva slags kriterier avgjør deres geografiske satsningsområdet?

Det er forretningsstrategien til foretaket at de skal prøve å holde seg innenfor ring1 i Oslo, men tar også andre prosjekter som er ekstra lønnsomme så lenge de ikke ligger for langt unna da de har sin spesialkompetanse på politikken og tankegangen til planmyndighetene til Oslo.

19. Hvilken tidshorisont opererer foretaket med?

Foretaket opererer med en tidshorisont mellom 2-7 år. Alt ettersom hvor komplekst prosjektet er.

20. Har kommunens tidsbruk vedrørende planbehandling endret seg de siste årene?

Foretaket synes ikke tidsbruken har endret seg og at det er like tregt som det har vært det siste tiåret. Men det blir trukket frem at de ser at de jobber med å få det mer strømlinjeformet og ikke minst gjøre disse prosessene med hvilke instanser som skal ha noe å si til en enklere affære, men foreløpig føler ikke foretaket at det har endret seg noe særlig.

21. Hvor velger foretaket å innhente informasjon om potensielle eiendommer?

Grunnbok, nettet og ikke minst gjennom sitt nettverk. Nettverket mener foretaket er det absolutt viktigste om man skal være helt i toppsjiktet innenfor eiendomsutvikling.

22. Hva slags type risiko ser foretaket på som den største utfordringen i akkvisisjonsprosessen og hvorfor?

Største utfordringen i følge foretaket er tolke kommuneplan riktig og presse de steder man skal, om det er til planmyndigheten, nabolaget som klager også videre er den største utfordringen for de å finne ut av.

23. Når potensiell tomt er lokalisert, hvordan kommer foretaket i kontakt med grunneier?

Før gjør foretaket en analyse av tomten slik at de er forberedt og vet hva de mener tomten har av verdi, deretter kontakter de grunneier for å opprette en dialog med vedkommende.

24. Hva er de største og mest typiske utfordringene når man skal forhandle med grunneier?
Pris, det handler som regel alltid om pris når det kommer til utfordringer rundt kjøp, men også oppgjørsform kan være en av de typiske utfordringene til en avtale.
25. Innehar foretaket spesialister på forhandlingsprosess?
Foretaket har ingen spesialister utenom personer som har vært lenge i bransjen og kjenner løpets gang. Men intervjuobjektet ville si at dem så å si hadde spesialister på dette punktet, men bare ikke på papiret.
26. Hva slags ervervs måter har foretaket erfaring med?
Direkte kjøp fra budrunde, direkte kjøp off market, opsjon og handel av AS.
27. Hva slags utfordringer er typisk å møte i kommunal saksbehandling?
At man har tolket visse deler av planen annerledes enn kundebehandlerne hos planmyndighetene noe som resulterer i en lenger prosess der man må bli enige med kommunen om hvordan ting skal utformes osv.
28. Hvilke potensial ser virksomheten etter i oppkjøp av tomter?
De ser etter transformasjonsområder slik at de kan gjøre det om til noe nytt og kult. Foretaket ser etter noe med høy risiko der de kan bruke all sin kompetanse på å få det vellykket selv om de fleste andre aktører skyr unna prosjektet.
29. Hvor langsiktig tenker foretaket for en tomt de har ervervet?
Ca. 2-7 år. Foretaket ønsker ikke sitte lenger enn 7 år med samme eiendom i tomtebanken, da går det for tregt i systemene.
30. Hvilken risikoprofil vil foretaket sette på seg selv?
Foretaket vil sette seg selv i risikoprofilen HØY, de liker å ta sjanser og har aksjonærer som forventer en høy avkastning. Hvis de skal få til det må de også ta høy risiko, men det er det alle som jobber i dette foretaket synes er så gøy i følge intervjuobjektet.

Intervju 3:

1. Hvilken tidshorisont har man fra tomten først lokaliseres til rådighet er ervervet?

Dette er ikke lett for foretaket å gi noe eksakt på da hvert tomtekjøp er forskjellige i sin gang, men foretaket anså at gjennomsnittet deres for ervervelse lå på 1-3 måneder.

2. Hva er foretakets hovedsegment innenfor utvikling?

Hovedsegmentet til foretaket er boliger, men har et par små næringsprosjekter, men det er ikke nevneverdig. De ser på seg selv som et rendyrket boligutviklingselskap.

3. Hva er grunnen til at foretaket ikke har fått ervervet de tomtene de har forsøkt å anskaffe? Andre byr høyere, trukket seg (hvorfor?), ikke kommet til enighet med grunneier.

Foretaket har en kalkylemodell som de bruker ved verdsettelse som gir de hva de maks kan gi for en gitt tomt. Overskrider prisen dette trekker foretaket seg ut av budrunden. Det er som regel alltid på grunn av at andre byr høyere som er grunnen til at foretaket ikke har fått ervervet seg den tomten som de ønsker.

4. Hvor mange er med i kampen om utbyggingsarealene? Er det stort sett de samme aktørene som kniver seg imellom?

Det er stort sett de samme aktørene hver gang som foretaket tror har vært med.

Budrundene er jo anonyme slik at man har bare rykter som går om hvem som er med.

5. Har foretaket en tomteportefølje?

Ja, det har de.

6. Hvor viktig er det for foretaket å ha en tomteportefølje ?

Det er viktig for å hele tiden kunne ha tomter i de forskjellige pipelinene hele tiden.

7. Hva er grunnen til at foretaket har en tomteportefølje?

Grunnen til det er fordi de skal sysselsette sine ansatte i alle ledd og da er det viktig med en portefølje man kan ta fra. Og ikke minst det at noen prosjekter kan være lange og tidkrevende og da er det viktig å ha flere ben å stå på.

8. Når endret porteføljen seg sist? Var det pga. Salg eller kjøp. Om porteføljen har stått uendret noen år, hva er grunnen til det?

Porteføljen endret seg sist to dager før jeg var for å intervju foretaket. Det var da et veldig spennende selskap som ble kjøpt, men for å holde alle parter anonyme kan jeg ikke gå videre inn på hva slags selskap dette var.

9. Er tillitsforhold til grunneier eller prisen det viktigste i forhandlingen?

Prisen er selvfølgelig det viktigste, men de har vært borti grunneiere som har kontaktet dem fordi de er så store og har et godt rykte med masse tillit som ikke har ønsket å selge til noen andre. Men dette hører til sjeldenhetene.

10. Er det noe forskjell i ervervsprosessen ved boligutvikling enn ved næringsutvikling?

I selve ervervsprosessen er det ikke store forskjeller. Største forskjellene er due diligence som kan ta lenger tid og ikke minst at det blir brukt andre kalkyler enn den som er laget for bolig.

11. Synspunktet til foretaket på prisutviklingen de siste årene. Hva skyldes dette? Hva slags type tomter er mest attraktive og hvorfor?

Det var for mange faktorer som spilte inn til å gå spesifikt inn på dette, men kort fortalt lave renter, lav boligbygging, ønske om å eie selv som er så viktig for nordmenn, ønske om å bo sentralt osv.

12. Hvordan vurderer dere markedet 5 år frem i tid?

Det er vanskelig å si. Foretaket kjøper og selger hele tiden så markedet er ikke noe de prøver å time, men de synes det blir spennende å se de neste to årene når det skal selges og ferdigstilles dobbelt så mange nye boliger fremfor i året 2016.

13. Hva slags posisjon ønsker foretaket å ha i markedet og hvilken strategi brukes for å nå dette målet?

De har et mål å være helt i tet slik dem er i dag, men når det kommer til strategien for å fortsette å være der vil ikke foretaket gå noe videre inn på.

14. Hva slags erfaring har foretaket rundt det å kjøpe et AS fremfor å kjøpe tomt.

Det har de god erfaring med, de kjøper mye av begge delene. Så dette er ikke noe som er nytt for de.

15. Hvilke metoder benytter foretaket seg av ved verdsetting av utbyggingsarealene?

Ved verdsetting av bolig bruker de deres egne kalkyler som de har mal på, sin egen erfaring + at de hører med eksterne hva slags tanker de har rundt verdien slik at de ikke går på noen stor blemme ved at foretaket glorifiserer sine egne tanker rundt eiendommen de skal sette verdi på.

16. Hva er de største forskjellene ved verdsetting av hhv. Uregulerte, regulerte til utbygging og LNF områder?

De største forskjellene er tidsbruken til ferdig realisert prosjekt og risikostyringen.

17. I forbindelse ved erverv, hva er de mest vanlige forbeholdene foretaket tar i bruk?

Det mest vanlige er due dilligence, men noen ganger kan det også være testing av grunnen til eiendommen, men dette er sjelden for dem.

18. Hva slags kriterier avgjør deres geografiske satsningsområdet?

Kommer det et godt prosjekt levert på døren finnes det ikke noen grense på satsningsområdet, men de har et overordnet geografisk området som foretaket bare vil kalle byer.

19. Hvilken tidshorisont opererer foretaket med?

Foretaket har ingen spesiell tidshorisont. Noen prosjekter kan de jobbe med i 10 år før det står ferdig mens andre tar 1 år.

20. Har kommunens tidsbruk vedrørende planbehandling endret seg de siste årene?

Ikke nevneverdig.

21. Hvor velger foretaket å innhente informasjon om potensielle eiendommer?

I alle kanaler som er mulig. Mye innhentes gjennom nettverk av meglere og andre i eiendomsbransjen samt at de bruker de vanlige nettstedet som eiendomsverdi, grunnboken osv.

22. Hva slags type risiko ser foretaket på som den største utfordringen i akkvisisjonsprosessen og hvorfor?

Det spørres såpass på prosjekt til prosjekt at det har ikke foretaket noen spesiell utfordring som peker seg ut som spesiell.

23. Når potensiell tomt er lokalisert, hvordan kommer foretaket i kontakt med grunneier?
Så enkelt som å opprette dialog ved å ringe.

24. Hva er de største og mest typiske utfordringene når man skal forhandle med grunneier?

Det står som regel alltid om pris, men kan noen ganger også være hva slags type oppgjørsform som skal brukes.

25. Innehar foretaket spesialister på forhandlingsprosess?

Nei, de har ingen spesialister på forhandlingsprosess. Det er de som sitter i styret og som har vært lenge i eiendomsbransjen som står for sluttforhandlingene.

26. Hva slags ervervs måter har foretaket erfaring med?

Både opsjon, dd, direkte kjøp, budrunder og off market er noe de er innom flere ganger i løpet av et år.

27. Hva slags utfordringer er typisk å møte i kommunal saksbehandling?

Utnyttelsen er nok den største utfordringen og selvfølgelig tidsbruken da det kan gå veldig lang tid. Når det gjelder utnyttelsen er det spesielt der foretaket har regnet med at de får en større utnyttelse enn det den blir regulert til, noe som gjør at kalkylen de har brukt ikke vil være riktig og ikke vil tjene like mye penger som antatt.

28. Hvilke potensial ser virksomheten etter i oppkjøp av tomter?

Noe så enkelt som utviklingspotensial i alt fra transformasjon til konvertering av næringseiendom. Eneste viktige er at det stort nok slik at man kan tjene betydelige beløp på investeringen.

29. Hvor langsiktig tenker foretaket for en tomt de har ervervet?

Ønske er alltid å selge det med profitt så kjapt som mulig. De selger så fort ting er bygget og gjerne alt før byggingen i det hele tatt har startet.

30. Hvilken risikoprofil vil foretaket sette på seg selv?

Risikoprofilen foretaket vil sette på seg selv er moderat med villighet til å ta risiko. De har nok prosjekter og kapital til å kunne ta sjanser. De vil hvert fall ikke se på seg selv som et traust kjedelig foretak som alltid går for de safe utviklingseiendommene.

Intervju 4:

1. Hvilken tidshorisont har man fra tomten først lokaliseres til rådighet er ervervet?

1-6 måneder.

2. Hva er foretakets hovedsegment innenfor utvikling?

Næring og bolig.

3. Hva er grunnen til at foretaket ikke har fått ervervet de tomtene de har forsøkt å anskaffe? Andre byr høyere, trukket seg (hvorfor?), ikke kommet til enighet med grunneier.

Tapt i budrunder.

4. Hvor mange er med i kampen om utbyggingsarealene? Er det stort sett de samme aktørene som kniver seg imellom?

Stort sett de samme antas det, men siden det er anonymt kan man jo ikke være helt sikker.

5. Har foretaket en tomteportefølje?

Ja, foretaket har en portefølje.

6. Hvor viktig er det for foretaket å ha en tomteportefølje ?

Egentlig ikke så viktig, men eier av foretaket synes det er gøy å eie litt og har sine eiendomsbabyer.

7. Hva er grunnen til at foretaket har en tomteportefølje?
Egentlig mest bare gamle "babyer" til eieren, de er ikke aktivt ute å leter etter utviklingstomter.
8. Når endret porteføljen seg sist? Var det pga. Salg eller kjøp. Om porteføljen har stått uendret noen år, hva er grunnen til det?
Endret seg for 3 uker siden da de kjøpte en bygård. Hvilken kan jeg ikke ta med her da det ikke vil være anonymt lenger.
9. Er tillitsforhold til grunneier eller prisen det viktigste i forhandlingen?
Prisen
10. Er det noe forskjell i ervervsprosessen ved boligutvikling enn ved næringsutvikling?
Nei, er egentlig ikke det. Dd, og kalkylen er annerledes bare.
11. Synspunktet til foretaket på prisutviklingen de siste årene. Hva skyldes dette? Hva slags type tomter er mest attraktive og hvorfor?
Det skyldes en rekke faktorer.
12. Hvordan vurderer dere markedet 5 år frem i tid?
De spørs helt på så mange faktorer, så det ville de ikke bare synse noe om, men oppfattelsen var at det kanskje ville flate ut og korrigere seg litt.
13. Hva slags posisjon ønsker foretaket å ha i markedet og hvilken strategi brukes for å nå dette målet?
De ønsker å være helt i tet i sitt segment.
14. Hva slags erfaring har foretaket rundt det å kjøpe et AS fremfor å kjøpe tomt.
Det har de gjort mye av.
15. Hvilke metoder benytter foretaket seg av ved verdsetting av utbyggingsarealene?
De har sine egne kalkyler + at hvis de føler seg usikre på om de har truffet bruker de bekjente til å gå gjennom for å se om de kommer til det samme.

16. Hva er de største forskjellene ved verdsetting av hhv. Uregulerte, regulerte til utbygging og LNF områder?
Først og fremst usikkerhet som er forskjellen.
17. I forbindelse ved erverv, hva er de mest vanlige forbeholdene foretaket tar i bruk?
Det kan være så mye, foretaket gikk ikke inn på noen spesifikke.
18. Hva slags kriterier avgjør deres geografiske satsningsområdet?
De har ikke noe spesifikt. Dem investerer der de mener at et prosjekt ser spennende ut.
19. Hvilken tidshorisont opererer foretaket med?
Langt, mye skal de eie for alltid.
20. Har kommunens tidsbruk vedrørende planbehandling endret seg de siste årene?
Nei, så å si det samme som før.
21. Hvor velger foretaket å innhente informasjon om potensielle eiendommer?
Internt på huset og gjennom de vanlige kanalene.
22. Hva slags type risiko ser foretaket på som den største utfordringen i akkvisisjonsprosessen og hvorfor?
Det kunne være hva som helst fra prosjekt til prosjekt og ville ikke gå noe mer inn på det utenom at oppgjørsform kunne være en.
23. Når potensiell tomt er lokalisert, hvordan kommer foretaket i kontakt med grunneier?
Bruker telefon eller nettverket om noen av de skulle kjenne grunneier.
24. Hva er de største og mest typiske utfordringene når man skal forhandle med grunneier?
Pris

25. Innehar foretaket spesialister på forhandlingsprosess?

Nei, bare erfaringer basert innad i foretaket. Dette holder i massevis for dem.

26. Hva slags ervervsmåter har foretaket erfaring med?

De forskjellige måtene som er mulig har de vært gjennom.

27. Hva slags utfordringer er typisk å møte i kommunal saksbehandling?

At man ikke får den tomteutnyttelsen som man har regnet med eller at det er så mange instanser som har noe å si om prosjektet.

28. Hvilke potensial ser virksomheten etter i oppkjøp av tomter?

Tjene penger.

29. Hvor langsiktig tenker foretaket for en tomt de har ervervet?

De har ingen tidshorisont. De kjøper for å eie i lang tid.

30. Hvilken risikoprofil vil foretaket sette på seg selv?

Helt moderat risikoprofil. De kan ta litt risiko noen ganger, men er ikke redd for det heller.

Intervju 5:

1. Hvilken tidshorisont har man fra tomten først lokaliseres til rådighet er ervervet?

Det kommer helt an på tomt til tomt og om det skal gjennomføres dd og test av grunn osv. Men man kan si at som regel i sentrum av en by ligger det på rundt et gjennomsnitt på 3 måneder.

2. Hva er foretakets hovedsegment innenfor utvikling?

Foretaket har egentlig ikke noe hovedsegment, de utvikler både næring og boliger og har mye erfaring av begge deler. Så lenge de kan kalkulere frem at et prosjekt er innenfor deres risikorammer og tror på prosjektet vil de prøve seg.

3. Hva er grunnen til at foretaket ikke har fått ervervet de tomtene de har forsøkt å anskaffe? Andre byr høyere, trukket seg (hvorfor?), ikke kommet til enighet med grunneier.

Det lander som regel alltid på pris. I visse tilfeller kan foretaket ikke være fornøyd med dd og senke sin verdivurdering, men dette igjen går også inn på prisen.

4. Hvor mange er med i kampen om utbyggingsarealene? Er det stort sett de samme aktørene som kniver seg imellom?

Siden det er anonymisert er det vanskelig å si, ikke noe de bruker tid på å finne ut av, men når det kommer til store prosjekter ser de at det som regel er de samme store som er med i budkampen.

5. Har foretaket en tomteportefølje?

Foretaket besitter både en portefølje tiltenkt utvikling av bolig samt en næringsutviklingsportefølje og portefølje med næringstomter til å eie på grunn av cashflow

6. Hvor viktig er det for foretaket å ha en tomteportefølje ?

Det er viktig for å alltid ha prosjekter rullende gjennom avdelingene til foretaket.

7. Hva er grunnen til at foretaket har en tomteportefølje?

Grunnen er for å sysselsette de ansatte. Når boligprosjekt blir fullført blir disse solgt og da er det viktig å ha nye prosjekt i pipelinen.

8. Når endret porteføljen seg sist? Var det pga. Salg eller kjøp. Om porteføljen har stått uendret noen år, hva er grunnen til det?

Den endrer seg kontinuerlig i løpet av et år og endret seg sist i januar da de kjøpte en eiendom tiltenkt utvikling av leiligheter.

9. Er tillitsforhold til grunneier eller prisen det viktigste i forhandlingen?

Her er det jo så klart prisen som er det viktigste i de fleste sammenhenger. Men foretaket har opplevd å bli kontaktet der grunneier ikke er så opptatt av pris og har valgt dem på grunn av at de har godt omdømme, tillitsfulle og kjent for å være innovative.

10. Er det noe forskjell i ervervelsesprosessen ved boligutvikling enn ved næringsutvikling?

I selve prosessen er det ikke så mye forskjell, men det kan være en lengre prosess på næring da man må ta tid og sjekke alle leietakere. Vil de fremdeles være der om 5 år, har de opsjon på forlengelse, eventuelt hvor lang tid er forlengelsen, cashflow osv.

11. Synspunktet til foretaket på prisutviklingen de siste årene. Hva skyldes dette? Hva slags type tomter er mest attraktive og hvorfor?

Prisutviklingen er drøy, men handler om pris og etterspørsel. Foretaket tror det vil komme en korreksjon en gang, men spekulerer ikke i når. De kjøper og selger i samme marked så de må uansett gjennom korreksjonen. Uregulerte tomter i områder de har mye erfaring er mest attraktive fordi de da har innsikt i hva som skal til i kommunen for å få gjennomslag for sine prosjekter og når det er høyere risiko på grunn av det er uregulert gjør også slik at profitten for et vellykket prosjekt er mye større.

12. Hvordan vurderer dere markedet 5 år frem i tid?

Det er ikke noe foretaket har spekulert og bruker tid på.

13. Hva slags posisjon ønsker foretaket å ha i markedet og hvilken strategi brukes for å nå dette målet?

Foretaket skal være i toppsjiktet i Norge innenfor byutvikling, men det skal ikke gå utover deres omdømme. Strategien vil ikke foretaket gå spesifikt inn på. Men alt i alt handler det om å fortsette å ha vellykkete prosjekt og skille seg ut med å være innovative.

14. Hva slags erfaring har foretaket rundt det å kjøpe et AS fremfor å kjøpe tomt?

Det har de masse erfaring med. Mye av det man kjøper av bygårder i byer i Norge foregår ved kjøp av bygårder eid av et selskap.

15. Hvilke metoder benytter foretaket seg av ved verdsetting av utbyggingsarealene?

Foretaket har en kalkyle de bruker for dette + erfaring internt på bygget. Skulle avdelingen være usikker på om de har kalkulert riktig på et prosjekt hører de med de

andre avdelingene som kanskje besitter annen erfaring på punktet de lurer på og tar dette til etterretning.

16. Hva er de største forskjellene ved verdsetting av hhv. Uregulerte, regulerte til utbygging og LNF områder?

Største forskjellen mellom disse tre kategoriene er risikovurderingen. Ferdig regulerte er enkle da det bare skal kalkuleres tomteutnyttelse osv. men på uregulert og LNF-områder er det mange store fallgruver og usikkerhetsmomenter man må risikoen vurdere. Så største forskjell er risikoen.

17. I forbindelse ved erverv, hva er de mest vanlige forbeholdene foretaket tar i bruk?

Dd og test av grunn. Utenom dette pleier de ikke å ha noen spesielle forbehold.

18. Hva slags kriterier avgjør deres geografiske satsningsområdet?

Foretaket har ingen kriterier, men kjenner best område Stor Oslo som strekker seg fra Drammen til Gardermoen, men om de blir presentert for et prosjekt et annet sted er det ikke sånn at de sier nei fordi det ikke er innenfor det området hvor de har mest erfaring. Kommer de over et prosjekt de synes er interessant vil de prøve å være med uansett geografi. Foretaket listet opp en rekke prosjektet de har gjort utenfor dette område både utenlands og resterende av Norge, men for å holde foretaket anonymt blir ikke disse nevnt her.

19. Hvilken tidshorisont opererer foretaket med?

Foretaket har ingen bestemt tidshorisont som er maks for dem.

20. Har kommunens tidsbruk vedrørende planbehandling endret seg de siste årene?

Foretaket føler ikke det har endret seg til det bedre, men heller blitt litt tregere da det er så mange instanser som har mulighet til å si noe. Foretaket anslo at for hvert prosjekt som skulle omreguleres gikk det 3-3,5 år før tillatelser var på plass.

21. Hvor velger foretaket å innhente informasjon om potensielle eiendommer?

Alle de kjente nettstedene der det er å finne informasjon, grunnboken og gjennom nettverk og meglere.

22. Hva slags type risiko ser foretaket på som den største utfordringen i akkvisisjonsprosessen og hvorfor?

Kalkulere riktig. Fordi det har så stort utslag på bunnlinjen.

23. Når potensiell tomt er lokalisert, hvordan kommer foretaket i kontakt med grunneier?

Da går foretaket frem ved at de ringer grunneier i første omgang for å opprette dialog, kanskje de får til at man tar en kaffe og slår an en prat eller om man går videre med litt epost korrespondanse før man møtes, men førstekontakt er via telefon.

24. Hva er de største og mest typiske utfordringene når man skal forhandle med grunneier?

Egentlig det største om grunneier først er i salgsmodus er å komme til enighet om pris og oppgjørsform.

25. Innehar foretaket spesialister på forhandlingsprosess?

Nei, det har de ikke. Men de har masse erfaring fra folk som har jobbet med dette i lang tid, på sett og vis kan man si at de har spesialister på akkvisisjon fordi de har gjort det så lenge og opplevd de fleste utfordringer, men ingen konkret på forhandlingsprosess.

26. Hva slags ervervs måter har foretaket erfaring med?

Alle lovlige ervervs måter har foretaket erfaring med.

27. Hva slags utfordringer er typisk å møte i kommunal saksbehandling?

At man har en annen oppfatning av hva kommuneplanen sier. Ofte utfordring med hva av sosial infrastruktur man skal samarbeide om osv.

28. Hvilke potensial ser virksomheten etter i oppkjøp av tomter?

Foretaket ser etter tomter som kan bli noe litt ekstraordinært og med litt risiko slik at det er muligheter for større profitt.

29. Hvor langsiktig tenker foretaket for en tomt de har ervervet?

Det spørres helt om det er næring eller til privat. De kan erverve for å tilegne seg tomt og cashflow eller bare for utvikling. Så det spennet er stort.

30. Hvilken risikoprofil vil foretaket sette på seg selv?

Foretaket vil sette risikoprofilen på seg selv til å være moderat ++. De er ikke redde for å ta risiko og vil heller ikke ta for stor risiko. Det er viktig for de å bli sett på som innovative i bransjen og kan dermed ikke være trauste og ikke ta risiko.

Intervju 6:

1. Hvilken tidshorisont har man fra tomten først lokaliseres til rådighet er ervervet?

Foretaket anslår at det som regel tar mellom 3-6 måneder, men det avhenger selvfølgelig fra case til case.

2. Hva er foretakets hovedsegment innenfor utvikling?

Hovedsakelig bolig

3. Hva er grunnen til at foretaket ikke har fått ervervet de tomtene de har forsøkt å anskaffe? Andre byr høyere, trukket seg (hvorfor?), ikke kommet til enighet med grunneier.

Som regel er det fordi budene blir høyere enn deres kalkyle sier tomten er verdt. Men noen ganger kan det være ting i dd og andre forbehold som ikke er som de skal, men som regel tar man en ny forhandlingsrunde og man blir enige om en avtale.

4. Hvor mange er med i kampen om utbyggingsarealene? Er det stort sett de samme aktørene som kniver seg imellom?

Det er vanskelig å si og ikke noe de bruker tid på å finne ut av, men det er de vanlige som regel alltid. De største i landet de går i budrunde mot.

5. Har foretaket en tomteportefølje?

JA

6. Hvor viktig er det for foretaket å ha en tomteportefølje ?

Det er viktig for å holde alle avdelinger sysselsatte.

7. Hva er grunnen til at foretaket har en tomteportefølje?

Grunnen er at de har et mål om hvor mye de skal kjøpe og bygge i året og da må man kontinuerlig jobbe med porteføljen.

8. Når endret porteføljen seg sist? Var det pga. Salg eller kjøp. Om porteføljen har stått uendret noen år, hva er grunnen til det?

Det var på grunn av begge deler. For å holde foretaket anonymt skriver jeg ikke annet enn at det blir solgt kontinuerlig så fort prosjekt står fullført og endret seg sist før jul da de fikk en stor eiendom inn i porteføljen.

9. Er tillitsforhold til grunneier eller prisen det viktigste i forhandlingen?

Tillitsforhold har alt å si i denne bransjen. De ville ikke hatt den posisjonen de har i dag om det ikke var for at de tar sin integritet og profesjonalisering veldig alvorlig. De som prøver seg på en spansk en får dårlig rykte som er veldig vanskelig å bli kvitt, særlig siden det er så lite miljø og alle kjenner alle.

10. Er det noe forskjell i ervervelsesprosessen ved boligutvikling enn ved næringsutvikling?

Egentlig ikke. Man har en nøyere dd og må sjekke leietakere, cashflow osv. Men utenom dette er det samme fremgangsmåte.

11. Synspunktet til foretaket på prisutviklingen de siste årene. Hva skyldes dette? Hva slags type tomter er mest attraktive og hvorfor?

Den har vært formidabel. Foretaket mener dette er en blanding av norsk mentalitet om at eiendom alltid skal stige og tilbud-etterspørsel.

12. Hvordan vurderer dere markedet 5 år frem i tid?

Foretaket har i sine kalkulasjoner for de neste fem år at den vil stige litt i et par år fremover og stagnere/flate ut etter dette. De har med disse tankene med seg når de gjør oppkjøp nå. Men de vil ikke stoppe å akkvirere av den grunn.

13. Hva slags posisjon ønsker foretaket å ha i markedet og hvilken strategi brukes for å nå dette målet?

Foretaket ønsker ikke spesifikt å gå inn på hva deres strategi utenom at de skal fortsette på samme måte som de alltid har gjort.

14. Hva slags erfaring har foretaket rundt det å kjøpe et AS fremfor å kjøpe tomt?

Det er veldig vanlig for de og er noe som de gjør mer enn direkte kjøp fra en privat grunneier.

15. Hvilke metoder benytter foretaket seg av ved verdsetting av utbyggingsarealene?

De har en egen mal/kalkyle de bruker med egne poster der de kan ta inn diverse kostnader erfaringen deres sier at vil ha innvirkning.

16. Hva er de største forskjellene ved verdsetting av hhv. Uregulerte, regulerte til utbygging og LNF områder?

Største forskjellen er risikoen. Man må gjette litt, helst kvalifisert gjetning.

Akkvisisjonsavdelingen rådfører seg med eksterne konsulenter på teknisk, juridisk og økonomisk når de føler de har behov for å få andre med god erfaring til å se om de har verdsatt sine kalkyler riktig.

17. I forbindelse ved erverv, hva er de mest vanlige forbeholdene foretaket tar i bruk?

Dd, opsjon og grunn.

18. Hva slags kriterier avgjør deres geografiske satsningsområdet?

Foretaket prøver å holde seg der de har kunnskap og det lokale og det politiske, så de prøver å holde seg innenfor randsonen til byene de har kontorer i.

Akkvisisjonsavdelingen som holder til i Oslo hjelper de andre kontorene med bistand når det er en tomt de vil prøve å kjøpe. Skulle de komme over et prosjekt som ikke er innenfor randsonen, men som de fremdeles synes er attraktiv som utviklingstomt prøver de seg.

19. Hvilken tidshorisont opererer foretaket med?

Foretaket har ingen bestemt tidshorisont de må forholde seg til. De har nok av kapital og kan påta seg utviklingsprosjekter som kan ta 10-20 år før alt er utviklet. Da prater meget store prosjekter.

20. Har kommunens tidsbruk vedrørende planbehandling endret seg de siste årene?

Ja, men til det verre. Foretaket regner med at en omregulering av en tomt tar mellom 2,5 år og 3,5 år å få vedtatt. Noe de mener er altfor lang tid. Og disse kan denne prosedyren inn og ut, så de ser ikke bort ifra at andre kan bruke vesentlig lenger tid enn dette. Noe av grunnen til denne lange tiden mistenker de har med to ting å gjøre. 1. Er for mange instanser som skal ha noe å si på hvert enkelt prosjekt. 2. Det er så mange som utvikler samtidig nå at det er kø for å få sin sak tatt opp.

21. Hvor velger foretaket å innhente informasjon om potensielle eiendommer?

Alle de vanlige plattformen. Har ingen intern egen utenom at de har en database med tomter de allerede har kalkulert på i tilfelle disse skulle komme på markedet igjen eller en nabotomt som gjør at kalkylen kan benyttes på nytt og spare masse arbeid.

22. Hva slags type risiko ser foretaket på som den største utfordringen i akkvisisjonsprosessen og hvorfor?

Dd, og cashflow ved kjøp av næringslokaler som har bedrifter med lange forlengelsesavtaler.

23. Når potensiell tomt er lokalisert, hvordan kommer foretaket i kontakt med grunneier?

Som regel skjer det gjennom megler, men noen ganger, men sjelden tar akkvisitøren i foretaket å kontakter grunneier direkte.

24. Hva er de største og mest typiske utfordringene når man skal forhandle med grunneier?

Pris, oppgjørsform.

25. Innehar foretaket spesialister på forhandlingsprosess?

Nei. Hos dette foretaket sitter de med masse erfaring over tid og har ikke sett behovet for dette.

26. Hva slags ervervs måter har foretaket erfaring med?

Alle de forskjellige som er lovlig har foretaket vært gjennom i løpet av levetiden, men direkte kjøp med dd er det de som regel alltid gjør. Opsjonsavtaler til tider på steder de er veldig usikre på om de får omregulert tomten.

27. Hva slags utfordringer er typisk å møte i kommunal saksbehandling?

Utnyttelsesgrad og hvem som skal hva av offentlige kostnader er de største utfordringene å bli enige om.

28. Hvilke potensial ser virksomheten etter i oppkjøp av tomter?

Tomter som er store nok til å kunne utvikle i så stort omfang som foretaket driver med er nesten den største utfordringen, hvertfall i området stor oslo.

29. Hvor langsiktig tenker foretaket for en tomt de har ervervet?

De ønsker jo å bebygge så raskt som mulig og selge boligene de utvikler, men her er det snakk om case til case. Noen er tidshorisonten på 5 år, men på andre kan det være snakk om så mye som 20.

30. Hvilken risikoprofil vil foretaket sette på seg selv?

Foretaket vil si at de selv ikke er redde for risiko, men at de prøver å minimere all risiko det er mulig å gjøre noe med. De kjøper mange uregulerte tomter som det alltid er tilknyttet en ganske høy risiko.

Spørsmål til 7:

1. Hvilken tidshorisont har man fra tomten først lokaliseres til rådighet er ervervet?

Kunne ikke gi noe spesifikt her da de bare erverver store eiendommer, så ville ikke gi noe gjennomsnitt, men de prøver alltid å gjøre det så fort som mulig

2. Hva er foretakets hovedsegment innenfor utvikling?

Bolig

3. Hva er grunnen til at foretaket ikke har fått ervervet de tomtene de har forsøkt å anskaffe? Andre byr høyere, trukket seg (hvorfor?), ikke kommet til enighet med grunneier.

Som regel er det fordi budene blir høyere enn deres kalkyle sier tomten er verdt. Men noen ganger kan det være ting i dd og andre forbehold som ikke er som de skal, men som regel tar man en ny forhandlingsrunde og man blir enige om en avtale.

4. Hvor mange er med i kampen om utbyggingsarealene? Er det stort sett de samme aktørene som kniver seg imellom?

I deres størrelsesorden er det som regel alltid de samme man konkurrerer mot.

5. Har foretaket en tomteportefølje?

JA

6. Hvor viktig er det for foretaket å ha en tomteportefølje ?

Det er viktig for å holde alle avdelinger sysselsatte.

7. Hva er grunnen til at foretaket har en tomteportefølje?

Grunnen er at de har et mål om hvor mye de skal kjøpe og bygge i året og da må man kontinuerlig jobbe med porteføljen.

8. Når endret porteføljen seg sist? Var det pga. Salg eller kjøp. Om porteføljen har stått uendret noen år, hva er grunnen til det?

Det var på grunn av begge deler. For å holde foretaket anonymt skriver jeg ikke annet enn at det blir solgt kontinuerlig så fort prosjekt står fullført. Foretaket kjøper kontinuerlig gjennom hele året i storbyene, men det må være en viss størrelse på eiendommen.

9. Er tillitsforhold til grunneier eller prisen det viktigste i forhandlingen?

Tillitsforhold har alt å si i denne bransjen. De ville ikke hatt den posisjonen de har i dag om det ikke var for at de tar sin integritet og profesjonalisering veldig alvorlig.

10. Er det noe forskjell i ervervsprosessen ved boligutvikling enn ved næringsutvikling?

Egentlig ikke. Man har en nøyere dd og må sjekke leietakere, cashflow osv. Men utenom dette er det samme fremgangsmåte. Det som er spesielt for foretaket er at de kjøper mye av transformasjonsområder og dermed kjøper mye næring for konvertering. De ser på byggene på eiendommen i slike tilfeller som en kostnad i form av riving av bygget.

11. Synspunktet til foretaket på prisutviklingen de siste årene. Hva skyldes dette? Hva slags type tomter er mest attraktive og hvorfor?

Den har vært formidabel og etter deres mening ikke bærekraftig.

12. Hvordan vurderer dere markedet 5 år frem i tid?

Foretaket ser for seg en liten korreksjon i markedet de neste årene.

13. Hva slags posisjon ønsker foretaket å ha i markedet og hvilken strategi brukes for å nå dette målet?

Foretakets mål er å beholde den posisjonen de har i markedet nå. Selve strategien er å kjøpe riktige eiendommer og passe kostnader under konstruksjon og selge fortløpende.

14. Hva slags erfaring har foretaket rundt det å kjøpe et AS fremfor å kjøpe tomt?

Det er den eneste måten de handler på. Ved svært få anledninger er det en privatperson som sitter med en så stor eiendom som de er på utkikk etter.

15. Hvilke metoder benytter foretaket seg av ved verdsetting av utbyggingsarealene?

De har en egen mal/kalkyle de bruker med egne poster der de kan ta inn diverse kostnader erfaringen deres sier at vil ha innvirkning.

16. Hva er de største forskjellene ved verdsetting av hhv. Uregulerte, regulerte til utbygging og LNF områder?

Største forskjellen er risikoen. Man må gjette litt, helst kvalifisert gjetning.

Akkvisisjonsavdelingen sitter med mye erfaring, men det er viktig å holde tunga rett i munnen da små feil vil få store utslag på bunnlinjen ved så store prosjekter som foretaket opererer med.

17. I forbindelse ved erverv, hva er de mest vanlige forbeholdene foretaket tar i bruk?

Dd, opsjon og testing av forurenset grunn.

18. Hva slags kriterier avgjør deres geografiske satsningsområdet?

Akkvisisjonsavdelingen som holder til i Oslo hjelper de andre kontorene med bistand når det er en tomt de vil prøve å erverve. Skulle de komme over et prosjekt som ikke er innenfor randsonen, men som de fremdeles synes er attraktiv som utviklingstomt prøver de seg.

19. Hvilken tidshorisont opererer foretaket med?

Foretaket har ingen bestemt tidshorisont de må forholde seg til. De har nok av kapital og kan påta seg utviklingsprosjekter som kan ta 10-20 år før alt er utviklet. Da prater meget store prosjekter.

20. Har kommunens tidsbruk vedrørende planbehandling endret seg de siste årene?

Hadde ikke så mye å si på dette feltet. Synes det ikke er blitt bedre eller dårligere de siste årene.

21. Hvor velger foretaket å innhente informasjon om potensielle eiendommer?

Alle de vanlige plattformer. De besitter også en egen database på eiendommer de har tittet på før.

22. Hva slags type risiko ser foretaket på som den største utfordringen i akkvisisjonsprosessen og hvorfor?

Dd, og cashflow ved kjøp av næringslokaler som har bedrifter med lange forlengelsesavtaler.

23. Når potensiell tomt er lokalisert, hvordan kommer foretaket i kontakt med grunneier?

Foretaket anslår at om lag 80% kontakter de mens det er 20% der de kontakter megler eller eieren.

24. Hva er de største og mest typiske utfordringene når man skal forhandle med grunneier?

Pris, oppgjørsform.

25. Innehar foretaket spesialister på forhandlingsprosess?

Nei, de sitter ikke med egne spesialister på dette, men sier at de kan nesten kalle seg selv for spesialister siden avdelingen består av mye erfaring.

26. Hva slags ervervs måter har foretaket erfaring med?

Alle de forskjellige som er lovlig har foretaket vært gjennom i løpet av levetiden, men direkte kjøp med dd av næringstomter til transformasjon er det de har mest erfaring med.

27. Hva slags utfordringer er typisk å møte i kommunal saksbehandling?

Utnyttelsesgrad og hvem som skal hva av offentlige kostnader er de største utfordringene å bli enige om. Foretaket synes det offentlige prater et annet språk. Foretaket trekker frem et eksempel om at det offentlige vil ha enda mer energieffektive boliger enn det de er i dag. Foretaket har anslått at å få boligene 20% mer energieffektive enn i dag vil ha en prislapp på rundt 150 000 kroner per enhet. Noe som forbruker ikke er interessert i å betale. Særlig med tanke på at personen ikke skal bo der hele levetiden til boligen.

28. Hvilke potensial ser virksomheten etter i oppkjøp av tomter?

Tomter som er store nok til å kunne utvikle i så stort omfang som foretaket driver med er nesten den største utfordringen, hvertfall i området stor Oslo.

29. Hvor langsiktig tenker foretaket for en tomt de har ervervet?

De ønsker jo å bebygge så raskt som mulig og selge boligene de utvikler, men her er det snakk om case til case. Noen er tidshorisonten på 5 år, men på andre kan det være snakk om så mye som 20.

30. Hvilken risikoprofil vil foretaket sette på seg selv?

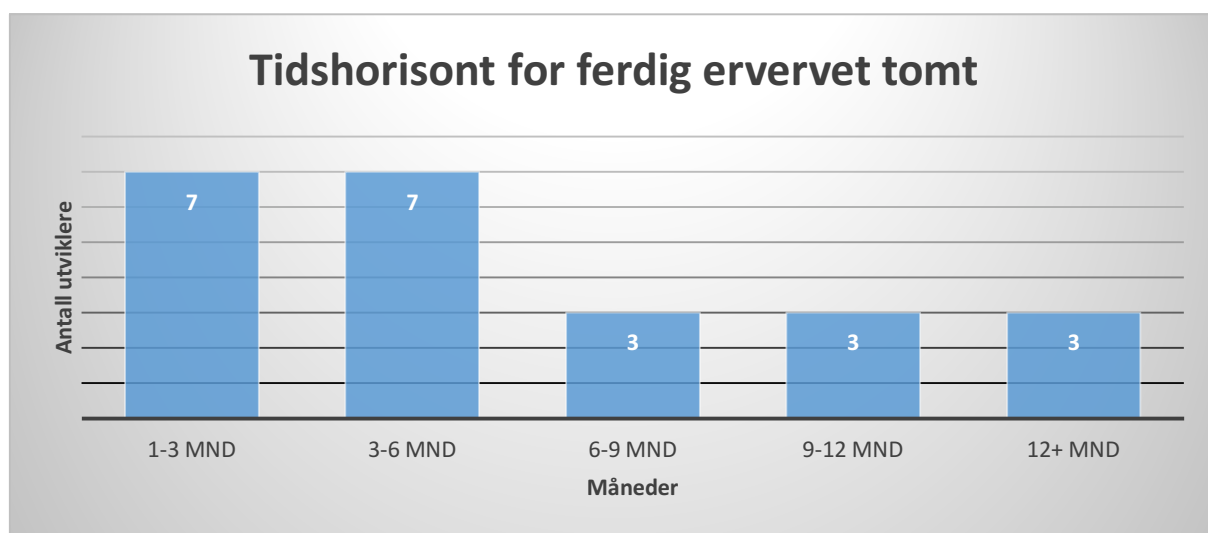
Lav. Svært lav. Det er klart det er forbundet risiko med eiendomsutvikling, men de er ikke et foretak som tar mye risiko hvis man ser innad i bransjen.

Del 4

Resultater og drøfting

Tomtesøk og erverv

Det første intervjuobjektene ble spurt om, var om de kunne si noe om hvor lang tid det gikk fra de hadde sett seg ut en eiendom til denne var ervervet. Dette var noe samtlige av objektene sa er helt fra case til case, omfanget tomten er på osv. Det er laget et diagram som viser en oversikt over hvilken tidsbruk de forskjellige foretakene bruker på å akkvirere eiendommer.



Figur7: Tidshorisont for ferdig ervervet tomt.

Samtlige av foretakene sier det ikke er uvanlig med eiendommer der oppgjøret er avsluttet i løpet av en tre måneders periode, men i alle intervjuene var det en tidsperiode på 3-6 måneder de mente var normalen for deres foretak. Som diagrammet viser er det også en stor andel av eiendomsutviklerne som har ervervelsesprosesser som tar lenger tid enn dette. Det er to årsaker som er blitt trukket frem til at det kan ta så lang tid, grunneier er ikke overbevist om å selge eiendommen og at eiendommen har et så stort omfang at det tar tid, fordi alt fra grunnen skal testes til due dilligence til transaksjoner som skal gjennomføres.

Intervjuobjektene ble så spurt om hvilke årsaker som gjorde at de ikke fikk ervervet en eiendom som de ønsket. Her svarte samtlige at det er som regel alltid på grunn av prisen på eiendommen var for høy.

“Sum á summarum er det som regel alltid prisen det står på om det ikke skulle bli salg. Alt kan kjøpes til riktig pris”

Når intervjuobjektene ble spurt om det var noe forskjell å akkvirere næringseiendom fremfor bolig var svarene veldig spredt. Det at det kom så forskjellige svar var fordi noen svarte med tanke på akkvisisjonen mens andre svarte mer ut ifra ståstedet som eiendomsutvikler.

Naturligvis ble svarene da både ja og nei fordi den ene tenker bare på ervervsprosessen mens den andre tenker på hele utviklingsløpet og dermed ser på det annerledes. Derfor er det valgt å ta med to sitater for å belyse dette, et sitat fra en med akkvisisjonshatten på og et sitat fra en med eiendomsutviklerhatten på.

Akkvisisjonshatten

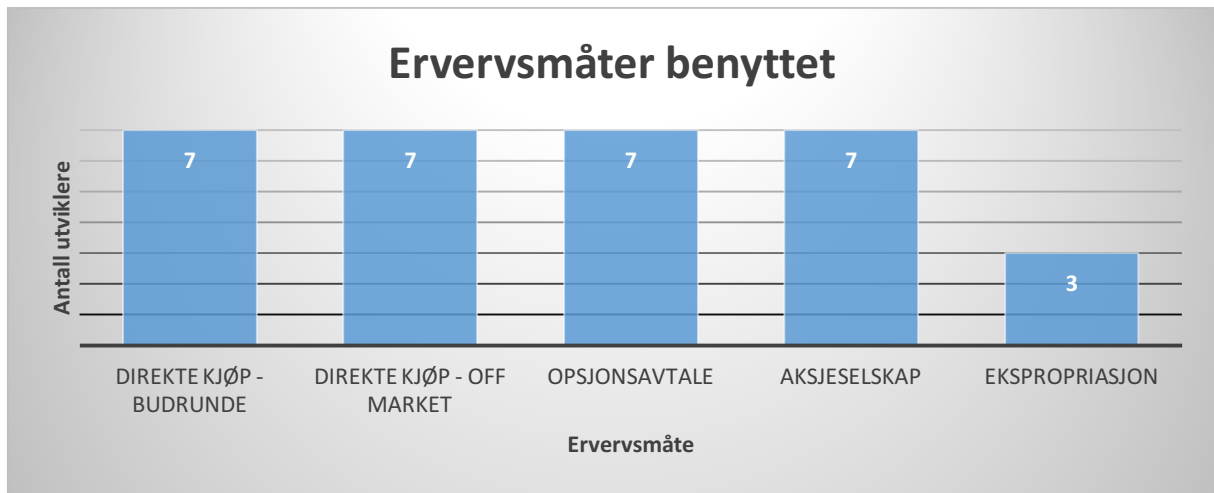
“Nei, selve akkvisisjonsprosessen mener jeg er den samme. Det er klart en litt lenger prosess å utføre DD, særlig om det er mange leietakere osv. Men alt i alt er det samme fremgangsmåte for å akkvirere selve eiendommen”.

Eiendomsutviklerhatten

“Ja, det er forskjell fordi du må ta høyde for at det er en kostnad å rive bygget, men du skal også regne med cash flow på leietakere frem til det blir revet. DD må utføres osv. Så det er en klar forskjell”.

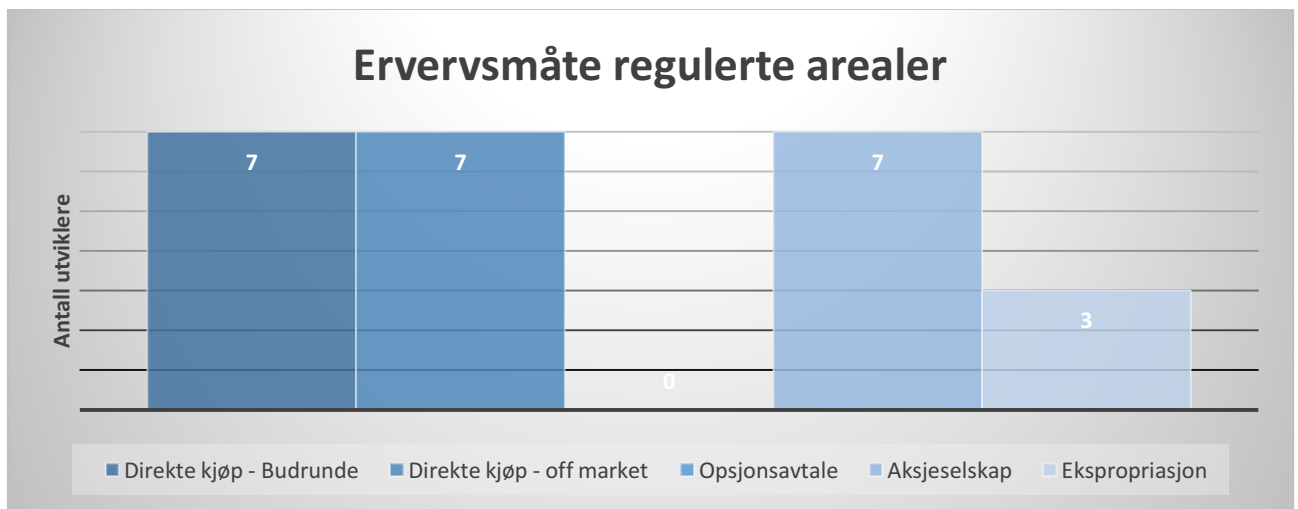
Intervjuobjektene ble så spurt om hvilke forskjellige ervervs måter foretaket har erfaring med og når de forskjellige ervervs måtene ble benyttet.

Til dette spørsmålet er det laget tre diagrammer, et for å vise ervervs måtene som benyttes på regulerte eiendommer, et diagram for ervervs måter ved akkvisisjon av uregulerte arealer og et diagram som viser hvilke typer akkvisisjon foretaket har benyttet seg av tidligere.



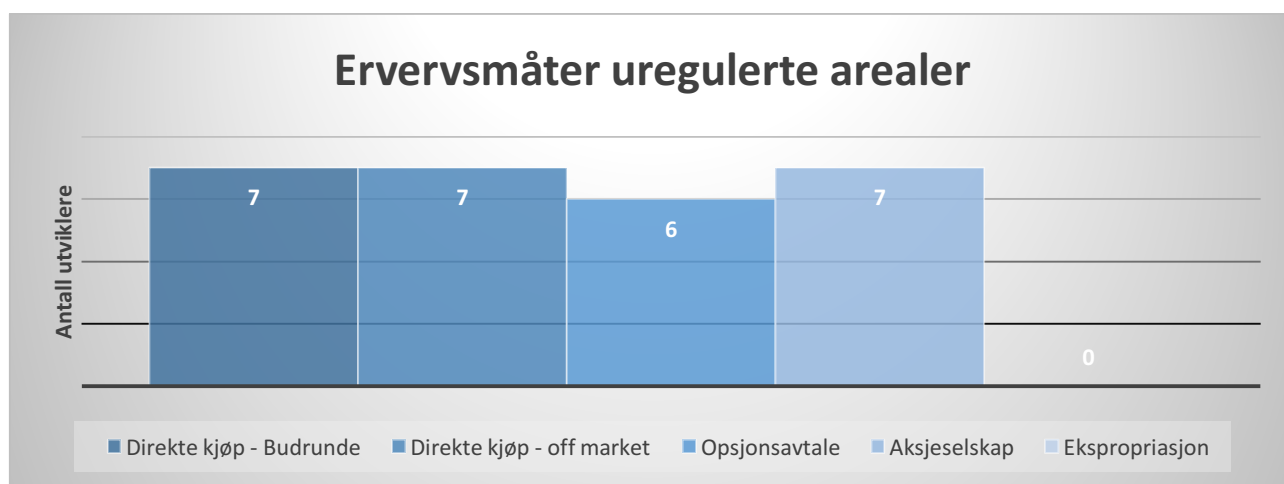
Figur8: Ervervsmåter benyttet.

Samtlige av intervjuobjektene sa de hadde mye erfaring innenfor direkte kjøp både on og off market, opsjonsavtaler og kjøp av selskaper. Det var bare 3 foretak som nevnte at de også hadde vært innom ekspropriasjonssaker. Disse funnene stemmer godt med funnene til de eldre masteroppgavene.



Figur9: Ervervsmåte regulerte arealer.

Arealer som allerede er ferdig regulert ble det svart at det er direkte kjøp som blir benyttet da man ønsker å overta så fort som mulig slik at man kan starte byggeprosessen. Opsjonsavtaler ble ikke brukt på dette tidspunktet fordi det ikke ville være økonomisk lønnsomt å ha en opsjon liggende på noe som allerede er regulert og klart til å bygges på. Da må man ifølge intervjuobjekt 2 ta en avgjørelse om man har trua på prosjektet eller ikke og starte opp så snart som mulig.



Figur10: Ervervsmåter uregulerte arealer.

Ved uregulerte arealer kan man se at 6 av 7 foretak har erfaring med bruk av opsjonsavtaler dette er fordi det er den beste måten å sikre seg retten til et areal samtidig som man ønsker å minske risikoen frem til man vet hva slags begrensninger som kommer på eiendommen. Dette handler om å minimere risikoen så mye som mulig ved å tegne opsjonsavtaler slik som er beskrevet i teoridelen under henholdsvis risiko og opsjon. Men det var spesielt et selskap som var mer glad i å ta denne risikoen og ikke akkvirere eiendommen gjennom en opsjonsavtale.

“Vi ser en så stor oppside ved å kjøpe uregulerte arealer at vi nesten ikke benytter oss av opsjonsavtaler. Vi kjenner byen og områdene vi opererer i så godt at vi akkvirerer eiendommer vi er ganske sikre på å få vedtatt omregulering, men det er klart at noen ganger bommer vi på dette, men risikoen er verdt det da profitten er såpass mye høyere at vi innhenter tapet og mye mer ved at et av tre prosjekter blir vedtatt.”

Alle foretakene som er blitt intervjuet har sagt at den vanligste ervervsmåten av utviklingseiendommer i dag er kjøp av selskaper, men selvfølgelig sitter det personer som grunneiere med fine utviklingseiendommer der det blir direkte kjøp.

Et funn som var veldig spennende er at det ene foretaket som har blitt intervjuet kunne si at de ikke kjøper noe annet enn utelukkende selskaper, enten ved direkte kjøp eller gjennom en opsjonsavtale. Hvis dette foretaket var i dialog med en grunneier om å akkvirere eiendom måtte grunneier først etablere et selskap og innlemme denne eiendommen i dette selskapet før overtakelse. Dette handlet om å minske skatter og avgifter så mye å som mulig for foretaket.

Intervjuobjektene ble så spurt om de kunne gi noen eksempler på de vanligste forbeholdene som ble tatt ved en akkvisisjon.

Det var da tre forbehold som gikk igjen hos de fleste; Due Dilligence, Testing av grunn og oppgjørsform.

En av intervjuobjektene kunne informere om at de alltid tar forbehold om DD selv om de skulle være i forhandlinger med en privatperson mens et annet intervjuobjekt informerte om at de som regel alltid hadde forbehold om test av grunn. Dette var hovedsakelig fordi de opererte som regel alltid med store transformasjonsområder der det vil være en større usikkerhet om hvordan grunnen er. Foretaket hadde også kapital til å utføre dette for å kunne minske risikoen så mye som mulig da de var et foretak som ikke ville ta unødig risiko om de ikke måtte.

Intervjuobjektene ble også spurt om hvilke verktøy de velger å innhente sin informasjon rundt eiendommer. Disse verktøyene er satt opp i et diagram for å gi en best mulig oversikt over hvilke verktøy disse eiendomsutviklerne benytter seg av i tomtesøket.



Figur11: Bnyttede verktøy ved tomtesøk.

Ut fra diagrammet kan man se at de fleste utviklerne benytter seg av de samme verktøyene. Uten å gå inn på hvem disse foretakene er og hvilket intervjuobjekt som benyttet hva, kan

man si at det de benytter er de samme verktøyene for informasjonsinnhenting, men noen er grundigere enn andre for å minske så mye risiko som mulig mens andre ikke har mulighet til å benytte så mye tid på det og stoler mer på den informasjonen på nettstedet og gjennom eget nettverk enn å ha sin egen database eller kontakte kommunal eiendomsavdeling i dette steget av prosessen.

“Vi finner det vi trenger av informasjon på nett. Når man har opprettet kontakt og det er aktuelt å gå videre dobbeltsjekker vi opplysningene våre med å innhente informasjon om eiendommen fra grunnboken.”

“Vi innhenter all informasjon fra nett og grunnbok og regner hjem prosjektet før vi tar kontakt med grunneier. På denne måten er vi helt klare til å gjennomføre handel så fort som mulig om det skulle være aktuelt.”

Når intervjuobjektene ble spurt om hvordan de opprettet kontakt med grunneiere svarte samtlige at første kontakt ble opprettet via telefon. 3 av de 7 foretakene svarte at de gjør dette svært sjeldent fordi de opererer med så store eiendommer slik at de blir kontaktet av enten meglere eller grunneieren selv.

“Det gjør vi så enkelt som å ringe de på telefon.”

“Det er svært sjeldent vi kontakter grunneiere da det er svært få som eier så store eiendommer som vi leter etter i de riktige strøkene. Så vi blir enten kontaktet av megler eller fra personer som har akkvirert eiendommer i et strøk over lang tid og nå har et helt område til salgs”

Tidshorisonen de forskjellige foretakene har på sine prosjekt er veldig varierende fordi det avhenger av omfanget og størrelsen på prosjektet og eiendommen. fire av de syv intervjuobjektene opererte med et tidsaspekt på maks fem år mens tre av de syv kunne ha tidshorisoner som strakte seg ti år og lenger. Begrunnelsen til begge disse gruppene var kapital. De som hadde en grense på fem år var fordi de mente risikoen veid opp mot tilgjengelig kapital i foretaket ble for stor. De som ikke hadde noen spesifikk grense og kunne ta på seg større prosjekt som gikk opp mot en ti års periode var begrunnelsen at de hadde den kapitalen som var nødvendig å ha ved et så stort prosjekt.

Portefølje

Samtlige av foretakene som ble intervjuet informerte om at de hadde en tomteportefølje og at dette var noe som var veldig viktig å ha. Skulle man klare å sysselsette alle avdelingene i foretaket var det viktig at man til enhver tid hadde noe for salg, noe under konstruksjon og noen prosjekter i tidligfasen. På denne måten går alle hjulene til foretak rundt og produserer noe.

Ut av de syv foretakene var det bare ett foretak der porteføljen hadde stått uendret.

“Eieren har i noen tiår samlet seg opp en portefølje som vi skal beholde. Han er mer glad i å spare på sine utviklingsprosjekt enn å selge dem når det er ferdigstilt.”

Hos de seks andre svarte de at de selger kontinuerlig boliger gjennom hele året så snart prosjekt er satt i gang. Samtlige av disse seks hadde også tomter i søkelyset som de forsøkte å akkvirere. Styret i foretakene har satt mål for hvor mange boliger som skal utvikles og selges hvert år og da er det viktig for akkvisisjonsavdelingen å passe på at de alltid har nok eiendommer i porteføljen til at dette målet kan nås.

“Styret setter et mål for hvor mange boliger vi skal selge i året. Da er det vårt ansvar her på akkvisisjonsavdelingen å passe på at vi har nok eiendommer i porteføljen til at dette målet kan nås hvert år.”

Tillit i markedet

Svarene om hvor viktig det er å ha et godt rykte og operere på en profesjonell måte som skaper tillit svarer sitatene i seg selv veldig godt på dette spørsmålet.

“Etter at vi har vokst så mye de siste ti årene kjenner vi det veldig godt i bedriften vår hva det vil si å ha tillit i markedet. Vi er nå kommet inn i varmen og blir kontaktet oftere når det er ting som selges off market der vi får muligheten til å være med i budrunde med de andre utvalgte. Så å at markedet har tillit til bedriften har betydd veldig mye for oss.”

“Å ha tillit i markedet og et godt rennommé har alt å si, om man skal få muligheten til å bli med i konkurransen om eiendommene som omsettes off market”

Prisutvikling de siste ti årene og fremover

“Slik jeg ser det er ikke prisutviklingen slik den har vært de siste årene bærekraftig. Om man i 2017 får – 10% vil det fremdeles være en økning på 10% i året de siste to årene, så en korreksjon ned 10% høres verre ut enn det er. Vi som jobber med akkvisisjon ønsker jo så forutsigbart marked som mulig da det vil være mye lettere for oss å kalkulere verdien på eiendommer.”

Ingen av foretakene mener slik prisutviklingen har vært er bærekraftig, særlig for Oslo-området. Alle foretakene har tatt med en korreksjon ned i sine kalkyler når de regner på nye prosjekter. Ingen av foretakene tror det vil komme noe krakk, men de håper på en korreksjon ned eller at det flater ut litt da det er skummelt hvor mye prisene har steget.

Et av foretakene informerte om at om det ikke var for prisutviklingen etter finanskrisen i 2008 hadde ikke de vært i nærheten av så store som de er blitt.

“Vi har tatt forbehold om en liten priskorreksjon i våre kalkyler nå da vi mener at prisutviklingen ikke er bærekraftig, men hadde det ikke vært for denne prisutviklingen som har vært hadde vi aldri klart å vokse så mye som vi har gjort de siste 10 årene. Vi traff veldig godt med våre kjøp rundt finanskrisen.”

Foretakets mål

Når de forskjellige foretakene ble spurt om hvordan mål de har og hvilken strategi de ville benytte for å komme dit svarte de fleste at de har et mål om å fortsette å utvikle samme antall eller vokse litt med tanke på hvor mange boliger de selger i året. Ingen gikk spesifikt inn på hva strategien var utenom at de alltid måtte kjøpe flere eiendommer, men ingen gikk spesifikt inn på hvilke byer og satsningsområder de holdt et ekstra øye med utenom at de skulle ha en sterk tilstedeværelse i Oslo-området.

Men det var to av disse syv som skilte seg ut på dette området. Den ene hadde et mål om å kjøpe mer uregulerte tomter eller sikre seg rettigheter gjennom opsjon, skulle være mer villige til å ta risiko. Et annet av foretakene hadde sitt hovedmål om å være det foretaket som ble ansett for å være det mest innovative foretaket innenfor eiendomsutvikling. For de så var det å være innovativ og bruke riktige materialer for å skille seg ut det viktigste.

“Vårt mål fremover er at vi skal begynne å ta større risiko ved å kjøpe flere uregulerte tomter for å kunne få større profitt på våre prosjekter.”

“Vårt overordnede mål er å holde på den posisjonen vi har i dag og fortsette å tenke innovativt og være den som går først med nye spennende løsninger.”

Verdsetting

Syv av syv svarte at de hadde egne kalkyler/mal som de benyttet ved verdsetting av arealer. Disse kalkylene hadde egne poster der akkvisitøren kunne benytte seg av erfaring og legge inn kostnader tilknyttet tomten og prosjektet. Fire av syv sa de benyttet seg av konsulenter på det tekniske og juridiske i områder der de selv ikke satt på førstehåndserfaring.

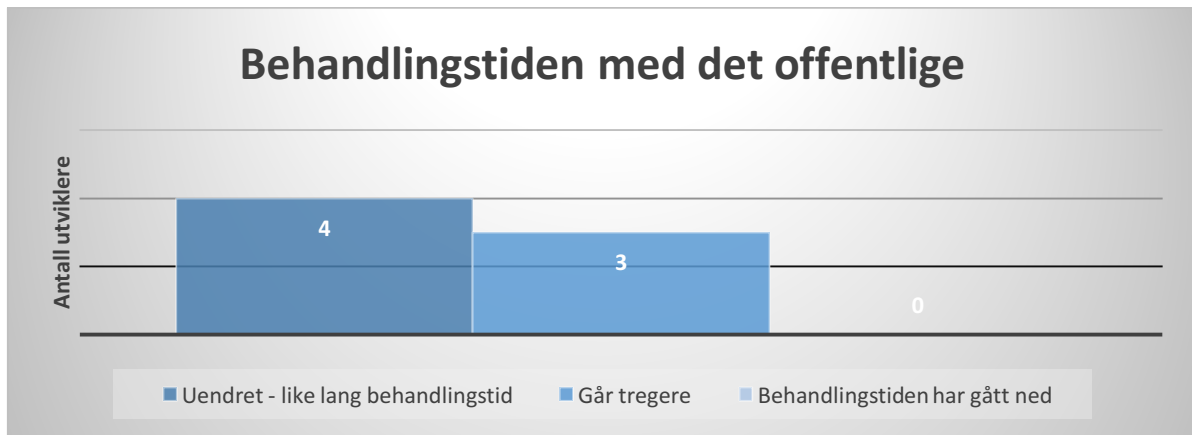
“Vi har en egenutviklet kalkyle som vi benytter ved verdsetting av arealer.”

Verdsetting av regulerte arealer var mye enklere enn å verdsette uregulerte arealer. Det var mye å ta stilling til ved et areal som er uregulert og større usikkerhet, noe som gjør at prisen de er villige til å by blir betraktelig lavere, men som 3 av foretakene da sa, det er også vesentlig større oppside ved å kjøpe uregulerte arealer.

“Det er vesentlig større oppside ved å kjøpe uregulert fremfor regulert eiendom. Og vi som da liker å ta risiko og har mye erfaring med omregulering velger å kjøpe uregulerte tomter fremfor med opsjon da vi har tro på at vi får omregulert og da naturligvis en mye større gevinst.”

Kontakten med det offentlige

Intervjuobjektene ble spurt om de kunne si noe om planbehandlingen med det offentlige både tidsmessig bruk og om de kunne nevne noen utfordringer rundt denne prosessen med det offentlige.



Figur12: Behandlingstiden med det offentlige.

Fire av de syv foretakene som ble intervjuet mente at behandlingstiden ikke har endret seg noe nevneverdig de siste ti årene mens tre av disse syv mente at behandlingstiden har blitt lenger.

“Jeg mener behandlingstiden har blitt lenger enn hva den var før. Noe av forklaringen til dette er nok at det foreligger mange søknader og dermed tar ting lenger tid enn før.”

“Behandlingstiden for byggetillatelse og omregulering ligger på rundt det samme som den har gjort de siste årene. Vi mener at det for mange instanser som skal ha noe å si i hver sak, disse forskjellige instansene gir gjerne ikke beskjed før siste frist at de har innvendinger og dermed blir alt utsatt i en lenger periode frem til disse har fått sagt sitt. Så vi skulle ønske det ikke var så mange som kunne ha noe å si i disse sakene og at man kan forholde seg til en avdeling og ikke flere.”

“Hovedutfordringen ved det offentlige er at vi utviklere prater et annet språk enn det offentlige. For eksempel ønsker plan og bygg at vi skal kutte energiforbruket til nye bygg med ytterligere 30% fra det som allerede er gjort. Vi har sagt til de at det vil gi en merkostnad på 100-150 000 kroner ekstra per bolig og at dette ikke er noe forbrukerne er interessert i å

betale, men det offentlige tenker ikke over dette aspektet ved utvikling. Nemlig at det koster penger.”

Risiko

Når det gjaldt spørsmål rundt hva som er hovedutfordringen rundt akkvisisjonsprosessen trakk samtlige inn at det var å bruke riktige tall i kalkylen da det vil gi store utslag på profitten til prosjektet og i verste fall få det til å gå i minus.

“Det er så store beløp vi snakker om at hvis man bommer litt på tomteutnyttelsen, diskonteringsrenten eller salgbare kvadratmeter under akkvisisjonsprosessen vil det gi store konsekvenser for hvor lønnsomt prosjektet vil være for bedriften.”

Intervjuobjektene ble bedt om å si hva slags risikoprofil de ville satt på sitt eget foretak. To sa de tar så lite risiko som overhodet mulig og sa de skyr risiko mens to andre sa de liker risiko og oppsiden som følger med. De resterende tre sa de verken var redde for å ta risiko, men ville helst ikke ta for store sjanser.

“Vi ser på oss selv som et traust utviklingselskap da vi egentlig ikke ønsker å ta noe risiko i det hele tatt, men noe må vi jo ta i denne bransjen, men vi prøver å minimere dette på alle felter som er mulig.”

Forhandlinger

Et funn som var veldig morsomt å se var om foretakene benyttet seg av eksperter på forhandlingsteknikk. Dette var det ingen av foretakene som var med i denne oppgaven som hadde. Samtlige av foretakene besittet personer med lang erfaring innenfor eiendomsfaget og mente dette holdt.

“Vi besitter ingen som har spesialkompetanse på forhandlingsteknikk, men vi har flere personer på avdelingen som har lang erfaring innenfor forhandling ved kjøp av større eiendommer og dette holder i massevis for oss.”

Akkvisisjonsblikket

“Vi analyserer markedet og bestemmer oss for hvor vi har lyst til å satse, deretter begynner prosessen med å finne de rette eiendommene med å ha på seg akkvisisjonsblikket.”

“Som regel blir vi kontaktet av noen som eier en eiendomsportefølje eller en megler. Så tar vi en vurdering over området og bestemmer oss for om dette er et sted vi har tro på utvikling om dette ikke er en analyse vi allerede har i vår database. Så akkvisisjonsblikket vårt blir som regel først tatt på når vi blir kontaktet angående et området som vurderes å selges. Dette er noe som skjer jevnt og trutt gjennom hele året.”

Konklusjon

Ut ifra hva jeg har fått ut fra mine intervjuer stemmer teorien helt med hvordan eiendomsutviklerne utfører akkvisisjonsprosessen i praksis. De tidligere masteroppgavene stemmer helt med det som har kommet frem i disse intervjuene, eneste forskjellen er at det ikke har vært noen i denne intervjurunden som har hatt interne forhandlingsekspertter. Når det kommer til risikostyring er dette veldig subjektivt til hvert foretak da noen ønsker å benytte seg av høy risiko for å eventuelt få en større fortjeneste, mens andre ønsker å fjerne så mye risiko som overhodet mulig og heller ta til takke med en mindre fortjeneste per prosjekt. Foretakene utfører prosessene på tilnærmet lik måte, men de har forskjellige oppfatninger av hva akkvisisjon innebærer. Selve akkvisisjonsprosessen stemmer helt med teorien som er beskrevet og det er ikke funnet større avvik. Kartleggingen rundt selve tankegangen og utførelsen av akkvisisjonsprosessen i Norge anses å være godt kartlagt.

Videre arbeid rundt tema

Det ville vært spennende om noen kunne bygget videre på våre masteroppgaver og vært med på selve akkvisisjonsprosessen til et foretak for å se om det vi har funnet faktisk stemmer i praksis. Det er noe som absolutt burde være mulig å få til med tanke på at det er så mange akkvisisjoner som går i tidsrommet fra 1-6 måneder.

Kilder:

- Børrud, E. (2005). *Bitvis byutvikling: møte mellom privat eiendomsutvikling og offentlig byplanlegging*. Oslo: Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo.
- Carmona, M. (Ed.). (2010). *Public places - urban spaces: the dimensions of urban design* (2nd ed). Amsterdam: Architectural Press, Elsevier.
- Eriksen, H. B. (2011). *Risiko ved akkvisisjon av potensiell utviklingseiendom* (Masteroppgave). Norge miljø og biovitenskapelige Universitet, Ås.
- Fylling Eriksen, L. E. (2013). *Akkvisisjon av Utviklingseiendom i Oslo* (Masteroppgave). Norge miljø og biovitenskapelige Universitet, Ås.
- Geltner, D., Miller, N. G., Clayton, J., & Eichholtz, P. (2014). *Commercial real estate: analysis and investments* (3e ed.). Mason, OH, USA: OnCourse Learning.
- Kristoffersen, Ø. R., & Røsnes, A. E. (2009). *Eiendomsutvikling i tidlig fase : erverv, stiftelse og utnyttelse av eiendom til bygging og byutvikling*. Oslo: Senter for eiendomsfag.
- Miles, M. E., Berens, G., & Weiss, M. A. (2000). *Real estate development: principles and process* (3rd ed). Washington, D.C: Urban Land Institute.
- Mosvold Pedersen, O.-T. (2014). *Akkvisisjon av utviklingseiendom i Kristiansand Kommune* (Masteroppgave). Norge miljø og biovitenskapelige Universitet, Ås.
- Rognes, J. K. (2008a). *Forhandlinger*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Rognes, J. K. (2008b). *Forhandlinger*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Svinddal, A. G. (2013). *Akkvisisjon av utviklingseiendom i Follo og Romerrike - sammenliknet med Hedmark og Hammerfest* (Masteroppgave). Norge miljø og biovitenskapelige Universitet, Ås.
- Unneberg, M. (2008). *Akkvisisjon av utviklingseiendom i Hedmark Fylke* (Masteroppgave). Norge miljø og biovitenskapelige Universitet, Ås.

Lover:

Lov 19.6.2009 nr.100 om forvaltning av naturens mangfold (naturmangfoldloven).

Lov 9.6.1978 nr.50 om kulturminner (kulturminneloven).

Lov 3.7.1992 nr.93 om avhending av fast eigendom (avhendingslova).

Lov 13.5.1988 nr 27 om kjøp (kjøpsloven)

Vedlegg

Intervjuguide

1. Hvilken tidshorisont har man fra tomten først lokaliseres til rådighet er ervervet?
2. Hva er foretakets hovedsegment innenfor utvikling?
Hovedsakelig bolig
3. Hva er grunnen til at foretaket ikke har fått ervervet de tomtene de har forsøkt å anskaffe? Andre byr høyere, trukket seg (hvorfor?), ikke kommet til enighet med grunneier.
4. Hvor mange er med i kampen om utbyggingsarealene? Er det stort sett de samme aktørene som kniver seg imellom?
5. Har foretaket en tomteportefølje?
6. Hvor viktig er det for foretaket å ha en tomteportefølje ?
7. Hva er grunnen til at foretaket har en tomteportefølje?
8. Når endret porteføljen seg sist? Var det pga. Salg eller kjøp. Om porteføljen har stått uendret noen år, hva er grunnen til det?
9. Er tillitsforhold til grunneier eller prisen det viktigste i forhandlingen?
10. Er det noe forskjell i ervervsprosessen ved boligutvikling enn ved næringsutvikling?
11. Synspunktet til foretaket på prisutviklingen de siste årene. Hva skyldes dette? Hva slags type tomter er mest attraktive og hvorfor?
12. Hvordan vurderer dere markedet 5 år frem i tid?
13. Hva slags posisjon ønsker foretaket å ha i markedet og hvilken strategi brukes for å nå dette målet?
14. Hva slags erfaring har foretaket rundt det å kjøpe et AS fremfor å kjøpe tomt.
15. Hvilke metoder benytter foretaket seg av ved verdsetting av utbyggingsarealene?
16. Hva er de største forskjellene ved verdsetting av hhv. Uregulerte, regulerte til utbygging og LNF områder?
17. I forbindelse ved erverv, hva er de mest vanlige forbeholdene foretaket tar i bruk?

18. Hva slags kriterier avgjør deres geografiske satsningsområdet?
19. Hvilken tidshorisont opererer foretaket med?
20. Har kommunens tidsbruk vedrørende planbehandling endret seg de siste årene?
21. Hvor velger foretaket å innhente informasjon om potensielle eiendommer?
22. Hva slags type risiko ser foretaket på som den største utfordringen i akkvisisjonsprosessen og hvorfor?
23. Når potensiell tomt er lokalisert, hvordan kommer foretaket i kontakt med grunneier?
24. Hva er de største og mest typiske utfordringene når man skal forhandle med grunneier?
25. Innehar foretaket spesialister på forhandlingsprosess?
26. Hva slags ervervsmåter har foretaket erfaring med?
27. Hva slags utfordringer er typisk å møte i kommunal saksbehandling?
28. Hvilke potensial ser virksomheten etter i oppkjøp av tomter?
29. Hvor langsiktig tenker foretaket for en tomt de har ervervet?
30. Hvilken risikoprofil vil foretaket sette på seg selv?