



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2018 30 stp
Fakultet for Landskap og samfunn

Nyboligkjøpere utenfor storbyene: Antagelser mot virkelighet

Buyers of new dwellings outside big cities:
Presumptions compared to facts

Silje Tømmerdal Nielsen
Master i Eiendomsutvikling (M-EUTV)

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på masterstudiet i Eiendomsutvikling ved Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet (NMBU). Prosjektet har pågått i høstsemesteret 2018, og utgjør 30 studiepoeng. Studien har gitt meg en dypere forståelse av valg av målgrupper i boligprosjekter, som jeg vil ta med meg videre i arbeidslivet.

Fra tidligere har jeg en bachelorgrad i Business fra Griffith University, hvor kurs om markedsføring har vært nyttig i tilnærmingen til masteroppgavens tema.

Jeg ønsker å rette en spesiell takk til min kjære mann og barn. Takk for at dere har holdt ut med meg i denne meget travle tiden.

En stor takk rettes til veileder Sølve Bærug for god veiledning. Han har alltid vært tilgjengelig under prosjekttiden, og har blant annet bidratt med relevante diskusjoner og tilbakemeldinger.

Jeg vil også takke mine arbeidskollegaer, informanter, respondenter og andre bidragsytere til oppgaven, som har tatt seg tid til å stille opp i en ellers travel hverdag. Studien hadde ikke vært gjennomførbar uten deres hjelp, tips og råd.

Til slutt vil jeg takke Emma Føll Harborg for gode innspill, og Maria Therese Føll for korrekturlesing.

Silje Tømmerdal Nielsen

Trondheim, desember 2018

Sammendrag

Eiendomsutvikling er en dynamisk, iterativ prosess som tradisjonelt deles inn i faser.

Markedsanalyser er et verktøy som kan benyttes som hjelpemiddel i denne prosessen.

Gjennomføring av markedsanalyser, både som delfase og som underveisprosess, gir eiendomsutvikleren en god mulighet til å minimere risiko og maksimere muligheter knyttet til utvikling av eiendommen.

Hensikten med studien er å undersøke på hvilket grunnlag eiendomsutviklerne baserer sine antagelser om målgrupper, og i hvilken grad disse antagelsene endrer seg i løpet av eiendomsutviklingsprosessen. Problemstillingen søker å sammenligne antagelser om målgrupper mot faktiske boligkjøpere i casestudiene. For å besvare problemstillingen fra ulike ståsted er metodetriangulering benyttet. For å dekke det teoretiske grunnlaget innenfor eiendomsutvikling og markedsanalyser ble det først gjennomført en litteraturstudie, hvor det hovedsakelig er benyttet teori av Leikvam og Olsson (2014) og Røsnes og Kristoffersen (2014). På bakgrunn av litteraturstudiet er det så foretatt en innledende samtale med en privat utbygger og utvelgelse av casestudier. Det er gjennomført intervjuer og innhentet data fra de ulike casestudiene, samtidig som det er utført dokumentgransking. Casestudiene som har deltatt i studien er fra kommunene Gjøvik, Stange, Nannestad, Lillehammer og Skedsmo. Til slutt er det innhentet innspill fra utbyggers hovedarkitekt for å bedre belyse enkelte resultater fra studien.

I enhver kommersiell eiendomsutvikling er den overordnede målsetningen verdiskaping, og markedsanalyser burde vært en innlysende del av prosessen. Funnene i denne studien viser at praksisen rundt markedsanalyser varierer i stor grad i casestudiene, hvor det i enkelte prosjekter har blitt gjennomført undersøkelser, mens det i andre prosjekter er en fraværende faktor. I de fleste tilfeller støtter prosjektene seg på erfaring og lokalkunnskap ved valg av målgrupper, uten noen form for konkrete kunde- og konkurrentvurderinger som kartlegger markedet. Studien avdekker at de få undersøkelsene som er utført kan tyde på en mangelfull forståelse av potensialet som ligger i en god markedsanalyse.

Abstract

Property development is a dynamic, iterative process traditionally divided into phases. Market analysis is a tool that can serve as aid in this process. Implementation of market analysis, both as a separate step and as a continuous supporting process, gives the property developer a good opportunity to minimize risk and maximize opportunities related to the development of the property.

The purpose of this study is to investigate the basis on which property developers base their assumptions regarding target audiences on and to what extent these assumptions change during the real estate development process. The research question seeks to compare assumptions regarding target audiences to actual buyers in the case studies. To answer the research question, method triangulation has been used to illuminate the problem from different points of view. In order to cover the theoretical foundation of property development and market analysis, a literature study was first conducted, using the theory of Leikvam and Olsson (2014) and Røsnes and Kristoffersen (2014). Based on the literature study, an initial conversation was conducted with a private developer and a selection of case studies. Interviews and collected data from the various case studies have been conducted, while simultaneously investigating documents. Case studies that have participated in this study are from the municipalities of Gjøvik, Stange, Nannestad, Lillehammer and Skedsmo. Finally, input from the developer's mail architect is obtained to better elucidate individual results from the study.

In any commercial property development, the overall objective is creating value, and market analysis should have been an obvious part of the process. The findings in this study show that the practice of market analysis largely varies in the case studies. Research has been conducted in some projects, while in other projects it is a non-existent factor. In most cases, the projects lean on experience and locale knowledge in selecting target audiences, without any form of concrete customer and competitor assessments that chart the market. The study reveals that the few investigations carried out may indicate a lack of understanding of the potential of a good market analysis.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
Abstract	iii
Figurliste	vii
Illustrasjonsliste.....	vii
Tabelliste	vii
1 Innledning.....	1
1.1 Tema og bakgrunn.....	1
1.2 Problemstilling.....	2
1.3 Avgrensning.....	2
1.4 Oppgavestruktur.....	3
2. Metode og data	4
2.1 Metodelære.....	4
2.2 Forskningsdesign og -metode	5
2.3 Anvendt metodisk tilnærming.....	6
2.3.1 Litteraturstudie.....	7
2.3.2 Datainnsamling - casestudier	7
2.3.3 Datainnsamling – dokumentanalyse	8
2.3.4 Datainnsamling – dokumentgransking.....	8
2.3.5 Datainnsamling – semistrukturerte intervjuer	9
2.4 Utvalgsstrategi.....	9
2.5 Forskningsetikk.....	10
3 Eiendomsutvikling	12
3.1 Hva er eiendomsutvikling?	12
3.2 Eiendomsutvikling - en dynamisk prosess.....	13
3.3 Tomtesøk og akkvisisjon.....	18
3.4 Utforming av prosjektet – mulighetsstudier og konseptutvikling.....	21
3.5 Markedsføring og salg av prosjektet	23
4 Markedsanalyser i eiendomsmarkedet.....	25
4.1 Eiendomsmarkedsanalyser.....	25
4.2 Hvorfor foreta markedsanalyser for eiendom?.....	27
4.3 Gjennomføring av markedsanalyser for eiendom.....	29
4.4 Målgruppebeskrivelser	31
4.4.1 De unge.....	32
4.4.2 Barnefamiliene	33

4.4.3	De voksne	35
4.4.4	Pensjonistene	36
5	Presentasjon av funn – Casestudier	38
5.1	Casestudie 1 – Gjøvik.....	39
5.1.1	Gjøvik kommune	39
5.1.2	Om boligprosjektet.....	40
5.1.3	Konkurrerende boligprosjekter	41
5.1.4	Intervju med prosjektleder A	41
5.1.5	Oppsummering av funn.....	44
5.2	Casestudie 2 – Stange.....	45
5.2.1	Stange kommune.....	45
5.2.2	Om boligprosjektet.....	46
5.2.3	Konkurrerende boligprosjekter	47
5.2.4	Intervju med prosjektmedarbeider B og prosjektselger C	48
5.2.5	Oppsummering av funn	50
5.3	Casestudie 3 – Nannestad	51
5.3.1	Nannestad kommune	51
5.3.2	Om boligprosjektet.....	52
5.3.3	Konkurrerende boligprosjekter	53
5.3.4	Intervju med prosjektsjef D	53
5.3.5	Intervju med prosjektleder E.....	55
5.3.6	Intervju med prosjektselger F.....	56
5.3.7	Oppsummering av funn	57
5.4	Casestudie 4 – Lillehammer.....	58
5.4.1	Lillehammer kommune	58
5.4.2	Om boligprosjektet.....	59
5.4.3	Konkurrerende boligprosjekter	60
5.4.4	Intervju med prosjektleder G	61
5.4.5	Oppsummering av funn.....	63
5.5	Casestudie 5 – Skedsmo	64
5.5.1	Skedsmo kommune	64
5.5.2	Om boligprosjektet.....	65
5.5.3	Konkurrerende boligprosjekter	66
5.5.4	Intervju med byggherre H	66
5.5.5	Intervju med prosjektleder I.....	67
5.5.6	Intervju med eiendomsmegler J.....	69

5.5.7	Oppsummering av funn	70
5.6	Intervju med utbygger hovedarkitekt K.....	71
6	Diskusjon, oppsummering og konklusjon.....	75
6.1	Vurdering av datamateriale.....	75
6.1.1	Validitet	75
6.1.2	Reliabilitet.....	76
6.2	Sammenstilling av resultater fra casestudie 1 - 5	76
6.2.1	Casestudie 1 – Gjøvik.....	76
6.2.2	Casestudie 2 – Stange.....	77
6.2.3	Casestudie 3 – Nannestad	77
6.2.4	Casestudie 4 – Lillehammer.....	78
6.2.5	Casestudie 5 – Skedsmo	78
6.2.6	Oppsummering av resultater	79
6.3	Akkvisjonsfasen.....	80
6.4	Utformingsfasen	82
6.5	Markedsføringsfasen	85
6.6	Markedsanalyse.....	87
6.7	Oppsummering og konklusjon	89
7	Avsluttende refleksjoner	92
7.1	Forslag til videre forskning	92
	Litteraturliste.....	94
	Vedlegg.....	96
	Vedlegg 1: Intervjuguide	96
	Vedlegg 2: Samtykkeskjema	98

Figurliste

Figur 1	(Egen fremstilling) Kvalitativ og kvantitativ metode som ytterpunkter på en skala (Jacobsen, 2005)	13
Figur 2	(Egen fremstilling) Eiendomsutviklingsprosessen, ulike modeller	23
Figur 3	(Egen fremstilling) Iterativ fasemodell med tilbakekoblingsløyper (Leikvam og Olsson, 2014)	25
Figur 4	(Egen fremstilling) Iterativ fasemodell - Tomtesøk og akkvisisjon (Leikvam og Olsson, 2014)	26 / 88
Figur 5	(Egen fremstilling) Iterativ fasemodell - Utforming (Leikvam og Olsson, 2014)	29 / 90
Figur 6	(Egen fremstilling) Sammenheng mellom produktet og fleksibilitet i prosjektprosessen (Olsson, u.å, s. 8)	30
Figur 7	(Egen fremstilling) Iterativ fasemodell – Markedsføring og salg (Leikvam og Olsson, 2014)	31 / 93
Figur 8	(Egen fremstilling) Iterativ fasemodell – Markedsanalyser (Leikvam og Olsson, 2014)	33 / 95
Figur 9	(Egen fremstilling) Et rammeverk for en strukturell eiendomsmarkedsanalyse (Geltner et. al., 2014)	39
Figur 10	(Egen fremstilling) Tall fra Prognosesenterets rapport – de unge	41
Figur 11	(Egen fremstilling) Tall fra Prognosesenterets rapport - barnefamilier	42
Figur 12	(Egen fremstilling) Tall fra Prognosesenterets rapport – de voksne	44
Figur 13	(Egen fremstilling) Tall fra Prognosesenterets rapport - pensjonistene	45

Illustrasjonsliste

Illustrasjon 1	Kurve over risikonivået og investeringsnivå ved eiendomsutvikling (Geltner et al., 2014)	24
Illustrasjon 2	Mosaic Norge G5 grupper og typer (InsightOne, 2018)	40
Illustrasjon 3	(Egen fremstilling) Kart over casestudier	46
Illustrasjon 4	Utsnitt fra salgsoppgave casestudie 1	49
Illustrasjon 5	Utsnitt fra salgsoppgave casestudie 2	55
Illustrasjon 6	Utsnitt fra salgsoppgave casestudie 3	61
Illustrasjon 7	Utsnitt fra salgsoppgave casestudie 4	68
Illustrasjon 8	Utsnitt fra salgsoppgave casestudie 5	74

Tabelliste

Tabell 1	(Egen fremstilling) Forskningsprosessen, inspirert av Christian Kleivenes masteroppgave fra NTNU (2018)	14
Tabell 2	(Egen fremstilling) Intervjuobjekter	47
Tabell 3	(Egen fremstilling) Detaljer casestudie 1	48
Tabell 4	(Egen fremstilling) Resultat antatt målgruppe i ulike faser, casestudie 1	53
Tabell 5	(Egen fremstilling) Resultat faktiske kjøpere, casestudie 1	53
Tabell 6	(Egen fremstilling) Detaljer casestudie 2	55
Tabell 7	(Egen fremstilling) Resultat antatt målgruppe i ulike faser, casestudie 2	58
Tabell 8	(Egen fremstilling) Resultat faktiske kjøpere, casestudie 2	59
Tabell 9	(Egen fremstilling) Detaljer casestudie 3	60

Tabell 10	(Egen fremstilling) Resultat antatt målgruppe i ulike faser, casestudie 3	66
Tabell 11	(Egen fremstilling) Resultat faktiske kjøpere, casestudie 3	66
Tabell 12	(Egen fremstilling) Detaljer casestudie 4	68
Tabell 13	(Egen fremstilling) Resultat antatt målgruppe i ulike faser, casestudie 4	72
Tabell 14	(Egen fremstilling) Resultat faktiske kjøpere, casestudie 4	72
Tabell 15	(Egen fremstilling) Detaljer casestudie 5	74
Tabell 16	(Egen fremstilling) Resultat antatt målgruppe i ulike faser, casestudie 5	79
Tabell 17	(Egen fremstilling) Resultat faktiske kjøpere, casestudie 5	79
Tabell 18	(Egen fremstilling) Sammenstilling av resultater fra casestudie 1	85
Tabell 19	(Egen fremstilling) Sammenstilling av resultater fra casestudie 2	85
Tabell 20	(Egen fremstilling) Sammenstilling av resultater fra casestudie 3	86
Tabell 21	(Egen fremstilling) Sammenstilling av resultater fra casestudie 4	86
Tabell 22	(Egen fremstilling) Sammenstilling av resultater fra casestudie 5	87
Tabell 23	(Egen fremstilling) Sammenstilling gjennomsnitt alder, inntekt, pris og BRA, alle casestudier	87
Tabell 24	(Egen fremstilling) Sammenstilling samsvar, alle casestudier	88
Tabell 25	(Egen fremstilling) Skala for samsvar	98
Tabell 26	(Egen fremstilling) Oppsummering av resultater for samsvar	99

1 Innledning

1.1 Tema og bakgrunn

Markedsanalyser og kundeanalyser er et velkjent begrep i økonomiske sammenhenger i flere bransjer, også i eiendomsutvikling. I denne studien ønsker forsker å fordype seg i de nevnte analyseverktøyene og analysere hvordan teori samsvarer med praksis i eiendomsutviklingsprosessen.

Markedsanalyser er et verktøy som anvendes av eiendomsutviklere til å identifisere og undersøke tilbud og etterspørsel, særlig i tidlig fase i eiendomsutviklingsprosessen (Brett og Schmitz, 2009).

Med andre ord benyttes denne typen analyse til å avklare beliggenheten når prosjektet skal realiseres, hvordan det skal utformes og hvem man skal bygge for. Eiendomsutvikling som bransje har vært under stor utvikling, og er nå både profesjonalisert og institusjonalisert med utdannede eiendomsutviklere med bakgrunn fra ledende universiteter mange steder i verden (Bjordal, 2017). I Norge har denne utdanningen eksistert i underkant av 15 år på NTNU og NMBU. Det har blitt en større og enklere tilgang til tilpasset kunnskap med den økende digitaliseringen i samfunnet, blant annet databaser som SSB og Eiendomsverdi. Dette gir eiendomsutviklere mulighet til å både tilpasse sine prosjekter og målrettet gå mot en konkret målgruppe. Men selv med utallige og enkle muligheter til å gjøre kunde- og konkurrentvurderinger, ser det ut som om markedsanalyser er et undervurdert tema i bransjen. Egen erfaring tilsier at mange prosjekter fortsatt blir utviklet med grunnlag i tidligere erfaringer og eiendomsutviklernes «magefølelse», og i mindre grad basert på strukturerte undersøkelser.

En overordnet målsetning for eiendomsutvikling er verdiskapning, enten økonomisk eller som en samfunnsmessig gevinst (Leikvam og Olsson, 2014). Med denne målsetningen i bunn skulle man anta at gjennomføring av markedsanalyser ville være det første steget på veien til målet for å sikre den beste utnyttelsen. Så hvorfor benyttes ikke markedsanalyser konsekvent ved boligprosjekter? Dette blir drøftet av blant annet Reed og Sims (2015.) De peker på at grunnen kan være at mange eiendomsutviklere har bakgrunn fra bygg-tekniske fag, som historisk sett har hatt lite fokus på markedsundersøkelser, og de mangler dermed både kompetanse og innsikt knyttet til analyseverktøyet. I tillegg blir det stigende nybyggmarkedet over lang tid også nevnt som en mulig grunn til manglende markedsanalyser. Boligprosjekter har blitt utsolgt uten bruk av markedsundersøkelser, og enkelte aktører i bransjen har nok ikke sett nødvendigheten av å gjennomføre omfattende og kostbare markedsundersøkelser. Gjennom gode markedsundersøkelser kan man få informasjon om endringer i markedet (Reed og Sims, 2015), noe som er høyst aktuelt i dagens boligmarked i hele Norge.

I denne studien er det ønskelig å undersøke nærmere om det er «magefølelsen» som fortsatt er grunnlaget for antagelsene om hvem de faktiske kjøperne i boligprosjekter er, om antagelsene endrer seg i løpet av de ulike fasene i eiendomsutviklingsprosessen, samt hvilken praksis som er knyttet opp mot gjennomføring av markedsanalyser.

1.2 Problemstilling

Problemstillingen denne studien søker å besvare er:

- Hvordan samsvarer eiendomsutviklernes antagelser i fasene akkvisisjon, utforming og markedsføring om målgrupper, med faktiske kjøpere av nye boliger på det sentrale Østlandet?

Ovennevnte problemstilling skal besvares gjennom vurdering av et relevant teorigrunnlag opp mot datamaterialet som er innhentet i studien.

1.3 Avgrensning

På grunn av tidsbegrensning og økonomiske begrensninger har det vært nødvendig å avgrense studien.

Markedsundersøkelser for nærliggende markedssegmenter med flere likhetstrekk som for næring, utleie, handel og lignende vil ikke være relevant å belyse i denne studien, og vil derfor heller ikke drøftes her.

Det geografiske utgangspunktet for studien er boligprosjekter på det sentrale Østlandet, beliggende i både små og store kommuner.

Alle boligprosjektene er fra samme utbygger.

Nye boliger betegner i denne studien leiligheter i fire- og seksmannsboliger, småhus som rekkehus, kjedet eneboliger og tomannsboliger, samt frittliggende eneboliger. Leiligheter i blant annet blokkbebyggelse er ikke inkludert.

Størrelsen på boligprosjektene i studien avgrenses til å omhandle prosjekter med minimum 10 enheter. Antallet er bestemt ut fra hvilke prosjekter som er minimum 90 % sluttstolgt fra 2012 til 2018 fra utbyggers portefølje.

Intervjuene som er foretatt har i hovedsak blitt utført per video og telefon grunnet lang reisevei.

Studien tar ikke for seg analysetekniske forhold, med andre ord er det ikke vurdert hvordan dataene er innhentet.

1.4 Oppgavestruktur

I første del av studien presenteres valg av undersøkelsesmetode for å besvare studiens problemstilling. Videre vil det teoretiske rammeverket for eiendomsutvikling belyses for å gi en overordnet kunnskap og helhetlig oversikt som er relevant for studiens tema. Herunder vil de tre delfasene i eiendomsutviklingsprosessen gås nærmere inn på, i henhold til valgte litteratur av Leikvam og Olsson (2014) og Røsnes og Kristoffersen (2014). Deretter belyses temaene markedsundersøkelser og kundeanalyser for eiendom.

I neste del av studien presenteres casestudiene og datamaterialet som er innhentet gjennom intervjuer med prosjektmedarbeidere. Deretter blir resultatet fra intervjuene, dokumentanalyse, dokumentgransking og kvantitativt datamateriale sammenlignet, samt satt opp mot relevant teorigrunnlag og studiens problemstilling. Problemstillingen diskuteres ut fra de tre fasene i eiendomsutviklingsprosessen.

Avslutningsvis presenteres en oppsummering og konklusjon av studien, samt en avsluttende refleksjon og forslag til videre forskning knyttet til temaet.

2. Metode og data

Denne studien er basert på litteratur på fagområdet og fem casestudier med semistrukturerte intervjuer av prosjektmedarbeidere, samt en sammenligning på bakgrunn av kvantitative data. Følgende kapittel gir en beskrivelse av hvilken metodisk tilnærming studien skal følge. I dette inngår en kort redegjørelse for metodelære, metodevalg, datainnsamling, utvalgsmetode og forskningsetikk. Formålet til kapittelet er å belyse hvordan grunnlaget for å besvare problemstillingen er fremskaffet, samt å begrunne de valg som har blitt tatt i forskningsprosessen.

2.1 Metodelære

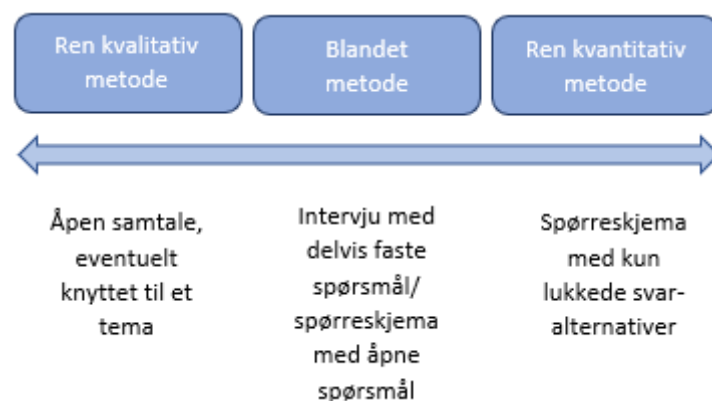
Vitenskapelig metode benyttes som et systematisk verktøy innen forskning og sier noe om hvilken fremgangsmåte som blir benyttet for å innhente informasjon på veien til ny kunnskap. Metode har som hensikt å forklare hva som er gjort i studien, hvordan den er utført, samt forklare kjente styrker og svakheter ved den valgte tilnærmingen. En systematisk og strukturert metode vil gjøre det enklere for mottakeren å vurdere grunnlaget for presentert konklusjon og gi anledning til videreføring av arbeidet (Johannessen et al., 2016). Valg av metode avhenger av hva som egner seg best til å besvare problemstillingen, hvilke ressurser man har til rådighet og hva som er mulig å gjennomføre innenfor gitte tidsrammer (Johannessen et al., 2016).

I følge Johannessen et al. (2016) er et forskningsdesign en plan for å komme frem til et mål. Forskningsdesignet skal guide forskere i prosessen med innsamling, analysing og forståelse av observasjoner og data for å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene. Valg av forskningsdesign har stor konsekvens for studiens gyldighet og reliabilitet (Jacobsen, 2015). I følge Jacobsen (2015) kan forskningsdesignet være enten induktivt eller deduktivt. Et induktivt design beskrives som «fra empiri til teori» og har et intensivt opplegg hvor man går i dybden. Opplegget er eksplorerende eller beskrivende, og omtales som søken etter ny kunnskap på områder hvor det finnes lite forhåndskunnskaper. Dette gir større muligheter for relevant data, men samtidig gir det mindre muligheter for generalisering. Et deduktivt design beskrives som «fra teori til empiri og tilbake igjen» og har et testende opplegg for å bekrefte eller avkrefte antagelser på områder hvor det allerede finnes mye forhåndskunnskap. Dette opplegget omfatter et bredere datagrunnlag og gir muligheten for å kunne generalisere.

Det er vanlig å skille mellom kvalitative og kvantitative tilnæringsmetoder i samfunnsvitenskapen, hvor det prinsipielt handler om hvordan data registreres og analyseres. Kvalitativ metode opererer med *tekst*, mens kvantitativ metode opererer med *tall* og det som er målbart. Kvalitative metoder blir som regel brukt i induktive forskningsdesign hvor man forsøker å få frem flest mulig vinklinger og

data om fenomenet (Jacobsen, 2015). Disse metodene omfatter ulike former for systematisk innsamling, bearbeiding og analyse av materiale fra for eksempel intervjuer, observasjoner eller skriftlig tekst. Hensikten er å utforske informasjon slik det oppleves for de involverte selv, da meninger og opplevelser ikke lar seg tallfeste eller måles (Dalland, 2012). Datainnsamling og analyse foregår i stor grad parallelt og fasene i forskningsprosessen overlapper hverandre. Informasjonen kan behandles og struktureres i ettertid, og det legges ikke de samme føringene for datamaterialet før det innhentes, i motsetning til den kvantitative tilnærmingen.

De kvantitative metodene blir ofte brukt i deduktive forskningsdesign og forholder seg til tallmaterialet. De kvantifiserbare størrelsene systematiseres ved hjelp av ulike former for statistisk metode før mønsteret i tallmaterialet analyseres (Dalland, 2012). I følge Jacobsen (2015) er hensikten med denne metoden å standardisere informasjon for å analysere mange enheter samlet. Det er redusert fleksibilitet ved bruk av denne tilnærming grunnet det markerte skillet mellom datainnsamling og analyse. Følgende figur presenterer hvordan de to metodiske tilnærmingene kan kombineres, og på den måten utnytte deres styrker og begrense svakhetene (Jacobsen, 2015).



Figur 1: Kvalitativ og kvantitativ metode som ytterpunkter på en skala (Jacobsen, 2005). Egen fremstilling.

2.2 Forskningsdesign og -metode

Hvilke forskningsmetoder som velges – kvalitative eller kvantitative – avhenger av problemstillingen og studiens formål, hvilke ressurser man har til rådighet og hva som er mulig å gjennomføre innenfor gitte tidsrammer (Johannessen et al., 2016). Problemstillingen i studien er beskrivende (eksplorerende). Det blir av den grunn valgt å benytte en blanding av induktivt og deduktivt forskningsopplegg, hvor innhenting av data i studien er bestemt etter hensiktsmessighet, og ikke nødvendigvis representativitet. For å bidra til å styrke studien ved ulike vinklinger, er det benyttet metodetriangulering. Metodetriangulering kan være vanskelig å realisere i virkeligheten. I studien blir det gjort forsøk på metodetriangulering ved at den kvalitative tilnærmingen blir supplert med dokumentgransking for å kontrollere gyldigheten og påliteligheten i resultatene. Det blir først

gjennomført intervjuer med både prosjektmedarbeidere, og hovedarkitekt i et forsøk på å verifisere eller avkrefte prosjektmedarbeidernes antagelser. Så dokumentgransking, og til slutt innhenting av ytterligere bidrag for å kommentere funn.

Det blir benyttet en blandet metode for å utdype problemstillingen i form av intervjuer med bakgrunn i en litteraturstudie og casestudie, samt innsamling og analyse av kvantitative data, og dokumentgransking. Det er ønskelig å få frem eiendomsutviklernes oppfatninger om målgrupper ut fra eget perspektiv og med egne ord, men også å betrakte om oppfatningene kan avkreftes eller bekreftes med henblikk på innhentet kvantitative data. I følge Jacobsen (2015) vil man som forsker få en større nærhet og bedre forståelse av et fenomen ved bruk av intervjuer. Om man kun hadde benyttet seg av en kvantitativ metode for å besvare problemstillingen i studien, ville man ha fått en utfordring da metoden ikke fanger opp de essensielle personlige erfaringene og kunnskapen som finnes på feltet.

2.3 Anvendt metodisk tilnærming

Eiendomsutviklingsprosessen blir beskrevet av Leikvam og Olsson (2014) som en iterativ prosess, noe som også kan beskrive den overordnede forskningsprosessen og datainnsamlingen i denne studien. Inspirert av Christian Kleivenes masteroppgave fra NTNU (2018) som omhandler mye av den samme litteraturen, følger en framstilling av forskningsprosessen og datainnsamlingen som en iterativ prosess:

Ide og konseptfasen	Litteraturstudie og samtaler med fagpersoner ved NMBU og hos utbygger formet bakgrunn og problemstilling.
Planleggingsfasen	Litteraturstudie formet teoretisk rammeverk, samt forskningsdesign, utvalg og intervjuguide.
Gjennomføringsfasen	Datainnsamling gjennom semistrukturerte intervjuer og supplering av info til allerede innsamlet kvantitative data. Casestudie.
Analysefasen	Referat fra intervjuer, analyse, resultatframstilling og litteraturstudie.
Rapporteringsfasen	Drøfting, litteraturstudie, teori, konklusjon og ferdigstilling.

Tabell 1: Forskningsprosessen, inspirert av Christian Kleivenes masteroppgave fra NTNU (2018). Egen framstilling.

Litteraturstudiet har vært en underveisprosess hvor det har vært nødvendig å revidere det teoretiske rammeverket, samt å samtidig vurdere i hvilken grad problemstillingen besvares av innsamlet data

og teori. Mye av datainnsamlingen har foregått parallelt. Et intervju kan for eksempel være fullført og referatet ferdigskrevet, mens det samtidig har blitt utført litteraturstudier frem til neste intervju.

2.3.1 Litteraturstudie

Ved å foreta litteraturstudier kan man kartlegge forskning som allerede finnes på området og hvilke metoder som er benyttet (Johannessen et al., 2016). Litteratursøk i denne studien har blitt brukt både som en forberedende aktivitet, samt som en underveisprosess for å innhente nødvendig informasjon. Denne studien er basert på analyse av en mengde litteratur, i all hovedsak bøker, forskningsprosjekter og rapporter innen eiendomsutvikling, markedsanalyse og prosjektstyring. Artikler og annen informasjon fra internett blir brukt som supplement. Ut fra tidligere forskning ble det også lest sammendrag fra tidligere masteravhandlinger, samt utført dypere forskning hvor det var interessant og relevant for denne studien. Noe av litteraturen har vært pensum i tidligere kurs på masternivå, mens annet har blitt henvist til av veileder.

I litteraturstudiet er det benyttet både norske og engelske søkemotorer for å finne artikler og kilder som har relevans for studiet, deriblant Oria, Google Scholar, Scopus, BIBSYS og Brage. Noen av søkeordene som har blitt benyttet er; eiendomsutvikling, eiendomsmarkedsanalyse, eiendomsutviklingsprosessen, konseptutvikling, tidligfase, akquisisjon tomt. Engelske søkeord inkluderer blant annet; real estate development, property development, market analysis for real estate. Ordene er kombinert på ulike måter i søkene. Litteraturen har blitt gjennomgått kritisk med henblikk på relevans for studien. Eksempelvis er ikke rapporten som brukes av utbygger for inndeling av målgrupper, kvalitetssikret. På den andre siden er det en meget sentral og anerkjent aktør i bransjen som har utarbeidet denne rapporten. Siden de benytter blant annet mye offentlig statistikk, anses informasjonen som troverdig.

2.3.2 Datainnsamling - casestudier

Jacobsen (2015) anbefaler bruk av casestudier når det er ønskelig med en dypere forståelse av et fenomen. Denne utredningstilnærmingen kjennetegnes ved at undersøkelsene er rettet mot å studere ny informasjon om få enheter eller caser. I følge Jacobsen (2015) er noen karakteristiske trekk ved casestudier et fleksibelt forskningsdesign hvor veien blir til mens man går og man kombinerer derfor ulike forskningsdesign under prosessen for å innhente og analysere de dataene som trengs. I tillegg benytter man seg av en rekke ulike datakilder for å samle inn de dataene man trenger til analysen og konklusjonen. Det blir ofte benyttet et såkalt «metodetrianglering» hvor man innhenter dataene via intervjuer, eksperimenter og observasjoner for å se om dataene underbygger

hverandre (Jacobsen, 2015). Casene kan øke forståelse og fungere som erfaringsoverføring til andre prosjekter som skal gjennomføres utenfor storbyene, men har ikke som formål å være representative eller generaliserbare (Jacobsen, 2015).

Det er valgt å begrense denne studien til fem forskjellige prosjekter fra samme utbygger, beliggende i ulike kommuner på det sentrale Østlandet. Casene er presentert i kapittel 5. Med bakgrunn i problemstillingen ble det vurdert som hensiktsmessig å se på prosjekter som er minst 90 % ferdigsolgt. Casene har til felles at de er fra norske småbyer eller tettsteder, og at de inneholder boligutvikling. De er derimot av forskjellig størrelse og med ulike typer boligmiks, og er ikke nødvendigvis direkte sammenlignbare.

2.3.3 Datainnsamling – dokumentanalyse

Dokumentstudiet tar i all hovedsak for seg salgsoppgaver og anonymiserte kjøpslister knyttet til casene, men også andre eventuelle dokumenter som er relevante for de valgte boligprosjektene. Dokumentstudiene har blitt gjennomført før intervjuene og har slik lagt rammene for samtalene med prosjektlederne. Enkelte dokumenter er likevel anskaffet på et senere tidspunkt, og dokumentstudiet har følgelig vært en kontinuerlig prosess gjennom hele studien.

Som del av dokumentstudiet har databasen Eiendomsverdi AS blitt benyttet. Denne databasen er Norges største boligdatabase og omfatter alle landets eiendommer.

Det er valgt å bruke en enkel segmentering av kjøperne med henblikk på rapporten fra Prognosecenteret (2016) i denne studien. Segmenteringen lar seg finne ut fra datamaterialet som stilles til rådighet fra utbygger uten behov for å innhente supplerende opplysninger. Dette av hensyn til tiden som står til disposisjon, samt det faktum at utbygger også baserer sine inndelinger av målgrupper fra denne rapporten (jf. samtale med markedssjef for utbygger som nevnt i kapittel 2.3.5).

2.3.4 Datainnsamling – dokumentgransking

Dokumentgransking ble utført ved å gå gjennom dokumenter fra de fem casestudiene som kan være av relevans for denne studien i utbyggers elektroniske informasjonssystem. Herunder referater, finansieringssøknader, markedsplaner, signerte avtaler og offentlige dokumenter lagt inn på prosjektet. Dokumentgranskingen innebærer også kryssreferanse av salgslister opp mot informasjon fra Eiendomsverdi.

2.3.5 Datainnsamling – semistrukturerte intervjuer

Innhenting av data for casestudier blir ifølge Jacobsen (2015) ofte gjennomført ved hjelp av intervjuer eller observasjoner i bedriften. For denne studien er det valgt å innledningsvis benytte en samtale med markedssjef for utbygger. Denne samtalen var grobunn for videre utvikling av hypoteser, som ved hjelp av teori og diskusjon med andre aktører i bransjen ble til studiens endelige problemstilling.

I denne studien er det valgt å benytte kvalitative forskningsintervjuer hvor en skiller mellom et strukturert, semistrukturert og åpent intervju (Johannessen et al., 2016). Metoden karakteriseres som en samtale med et formål og en struktur, og den egner seg når man har som mål å studere meninger, holdninger og erfaringer (Johannessen et al., 2016). Ved valg av struktur på intervjuet avhenger det av hvilken rollefordeling som er ønskelig mellom informant og intervjuer. Johannessen et al. (2016) beskriver at et strukturert intervju kjennetegnes ved at forsker gjennomfører intervjuet ut fra forhåndsbestemte og standardiserte spørsmål, mens et åpent intervju lar informanten styre situasjonen og forsker forholder seg passiv. I et semistrukturert intervju har forskeren klare indikasjoner på hva man ønsker svar på, men er samtidig åpen for å endre på strukturen dersom samtalen går i en annen retning. I denne studien er det valgt å gjennomføre semistrukturerte intervjuer med elleve ulike prosjektmedarbeidere. Styrken ved å benytte semistrukturert intervju er at informanten kan komme med utdypende informasjon om de aktuelle temaene, i tillegg gir det potensielt en større innsikt og forståelse av studien og nyansene i problemstillingen enn for eksempel kvantitative datainnsamlingsmetoder (Johannessen et al., 2016).

I følge Dalland (2012) er en intervjuguide et hjelpemiddel for å veilede gjennom intervjuet og en huskeliste med tanke på temaene som skal tas opp. I forkant av intervjuene blir det utarbeidet en intervjuguide som gir informanten mulighet til å se tema for intervjuet, samt spørsmål som forsker ønsker svar på. I et semistrukturert intervju er det avgjørende at begge parter føler at det er en samtale rundt temaet, og man bør derfor starte med enkle spørsmål som er lette å svare på for å få informanten til å bli komfortabel med situasjonen (Johannessen et al., 2016). Underveis i intervjuet kan man komme med mer utdypende spørsmål. Avslutningsvis bør man forsøke å skape en god følelse for informanten slik at hun/han forlater intervjusituasjonen uten å føle seg eksponert (Johannessen et al., 2016).

2.4 Utvalgsstrategi

I følge Dalland (2012) skiller man mellom to ulike utvalgsmetoder ved bruk av kvalitativ metode; tilfeldig utvalg og strategisk utvalg. Ved bruk av tilfeldig utvalg oppnår man et representativt utvalg

ved en tilfeldig utvelgelse av respondenter. Strategisk utvalg innebærer valg av respondenten ut fra hvem forskeren antar har noe å fortelle om det fenomenet man ønsker å vite mer om (Dalland, 2012).

Som beskrevet i delkapittel 2.2.2 Datainnsamling – casestudier blir det i denne studien valgt ut casestudier fra utbyggers portefølje på bakgrunn av geografi, størrelse på prosjektet og grad av salg. Det er tatt stilling til størrelse på utvalget grunnet begrensninger i tid og økonomi i studien.

Det er ønskelig å se på deltakere fra casestudiene med eiendomsutvikling som primæraktivitet. Det er også ønskelig at deltakerne som blir intervjuet har vært i bransjen i mer enn 5 år for at resultatene skal komme av erfaring og kunnskap. I følge Johannessen et al. (2016) er det vanlig å begrense til færre enn ti intervjuer. Det er ønskelig å gjennomføre seks intervjuer for å styrke studien. Det blir utarbeidet en liste over deltakere som det er ønskelig å samarbeide med ut fra kriteriene nevnt over. Deltakerne blir kontaktet via mail og telefon for å høre om det er interessant å bidra til denne studien.

Også Dalland (2012) anbefaler å starte med et lite antall intervjupersoner, og dersom informasjonen ikke er tilstrekkelig, heller øke antallet senere. I denne studien ble det opprinnelig planlagt seks intervjupersoner med fem prosjektmedarbeidere og hovedarkitekten, men på grunn av utilstrekkelig informasjon i de ulike fasene i eiendomsutviklingsprosessen, økte dette antallet til totalt elleve intervjupersoner. Intervjuene ble gjennomført ansikt-til-ansikt, per video og telefon. I forkant av intervjuene ble det sendt ut en møteinnkallelse per e-post med intervjuguiden til de opprinnelig seks intervjupersonene, hvor utformingen av intervjuguiden i denne studien består av åpne spørsmål. Intervjupersonene som ble intervjuet gjennom telefonsamtaler ble spurt om de ønsket å gjennomføre intervjuet direkte, eller om de ønsket å få tilsendt intervjuguiden på forhånd. Alle bortsett fra én valgte å gjennomføre intervjuet direkte. Intervjuguiden ble oversendt i etterkant av intervjuene. Bakgrunnen for å velge åpne spørsmål er for å skape en dialog, få bedre og mer utfyllende informasjon om de ulike temaene, samt å kunne fange opp viktige aspekter som man kanskje ikke har forhåndskunnskap om og dermed utdype disse.

2.5 Forskningsetikk

Ved bruk av både kvalitative og kvantitative metoder må man ivareta etiske hensyn. For å ivareta disse hensynene har De Nasjonale Forskningsetiske Komiteene (2014) utarbeidet generelle forskningsetiske retningslinjer hvor prinsippene om respekt, gode konsekvenser, rettferdighet og integritet skal følges. Disse prinsippene er tuftet på at forskeren skal gå frem respektfullt ovenfor sine informanter, godta mulige uheldige konsekvenser, utforme og utføre forskningsprosjekter rettferdig,

samt at forskeren skal opptre med integritet (DNFK, 2014). I studien er det tatt hensyn til informantenes krav om informert samtykke, krav til å bli gjengitt korrekt og krav til anonymisering/privatliv. Samtykkeskjema blir sendt per e-post til samtlige informanter, og alle holdes anonymisert i studien for å verne om privatlivet. For å overholde kravet om korrekt gjengivelse får alle respondenter skriftlige referater fra intervjuene tilsendt per epost med informasjon om frist for godkjenning.

Tall i enkeltobservasjoner fra datamaterialet vil ikke bli oppgitt på grunn av personvern.

3 Eiendomsutvikling

I dette kapittelet vil det gjøres rede for relevant teori for denne studiens tema og problemstilling. Generelle og overordnede forhold ved eiendomsutvikling vil bli omhandlet i kapittelet, med fokus på de tre fasene i eiendomsutviklingsprosessen som oppgitt i problemstillingen. Hensikten med dette kapittelet er å sikre nødvendig generell kunnskap om eiendomsutvikling, samt å gi et overordnet innblikk i temaet denne studien bygger på.

3.1 Hva er eiendomsutvikling?

Eiendomsutvikling har blitt forsøkt definert av mange gjennom årene. Leikvam og Olsson (2014) hevder at eiendomsutvikling har blitt definert som «å transformere et stykke areal fra én tilstand til en annen» av mange forelesere opp gjennom årene. I følge disse er denne definisjonen enkel, og den mangler en sentral faktor for at en transformasjon skal kunne klassifiseres som eiendomsutvikling; nemlig verdiskapning. Videre argumenteres det at verdiskapningen kan oppnås enten ved økt økonomisk verdi eller som en samfunnsmessig gevinst. Det betinger ikke nødvendigvis gjennomføring av et fysisk bygg eller en fysisk ombygging for at det skal kunne klassifiseres som verdiskapning. De viktigste elementene i eiendomsutvikling kan også være den kompetansen og kapasiteten som tilføres prosjektet, blant annet ved konseptutvikling eller planutvikling tilknyttet en bygning eller et areal. Ut fra dette resonnementet vedrørende verdiskapning har Leikvam og Olsson (2014) utvidet definisjonen av eiendomsutvikling til «å transformere et stykke areal fra én tilstand til en annen, slik at arealet gis en verdiøkning i seg selv, eller i form av økt løpende avkastning». I følge Miles et al. (2000) blir eiendomsutvikling definert som å utvikle eiendom hvor hensikten er å endre bruk eller skape noe nytt ved bearbeiding av en eiendom eller et areal. De diskuterer eiendomsutvikling som en dynamisk prosess, som ofte starter med en idé og avsluttes når forbrukeren tar i bruk den fysiske bygningen. Mens NTNUs eget wikipedia for eiendomsstudier definerer eiendomsutvikling som «en form for arealbasert verdiskapning, der eiendomsutvikleren avdekker et underliggende utviklings- og verdipotensial knyttet til fast eiendom, med eller uten eksisterende bebyggelse» (NTNU Wiki, 2010). De ulike definisjonene har i liten grad nyanser, men generelt synes de å være enige om at eiendomsutvikling handler om verdiskapning fra utvikling av en eiendom.

I Norge brukes uttrykket eiendomsutvikling om alt fra akkvisisjon av tomter, nybygg, forvaltning av næringsbygg og utviklingsideer, og er en del av Norges bygge-, anleggs- og eiendomsnæring. Næringen er i konstant utvikling og generer store verdier for samfunnet (Leikvam og Olsson, 2014). Eiendom har vært et yndet investeringsobjekt for myndigheter, næringsliv, privatpersoner og

organisasjoner til alle tider, på tross av at bransjen har blitt ansett som ustrukturert og lite systematisk. Etter den omfattende bankkrisen som fant sted på slutten av 1980-tallet, utviklet bransjen seg fra å være en sidevirksomhet hvor eiendom var eid enkeltvis av enkeltselskaper og - personer, til å bli en porteføljevirkosomhet av eiendom eid av store, rendyrkede eiendomsselskap (Senter for eiendomsfag, u.å.). Den stadige utviklingen av bransjen har ført til et enda større fokus på eiendom som investeringsobjekt, og bransjen har blitt mer profesjonalisert og helhetlig.

I følge Miles et al. (2000) brukes det mange benevnelser om den som er ansvarlig for utviklingen av en eiendom. Det er en bred oppfatning om begrepet «utvikler» eller «eiendomsutvikler» som yrkestittel, men det innebærer som regel også arbeidsoppgaver som å se potensialet i et areal, skaffe finansiering eller oppklare juridiske utfordringer. Benevnelsen «utbygger» benyttes også i sammenheng med eiendomsutvikling, men denne benevnelsen anvendes gjerne som et begrep om den som er ansvarlig for prosjektet når det nærmer seg selve utbyggingen. Benevnelsen «kjøper» brukes om den aktøren som man ønsker skal kjøpe eller har kjøpt utviklingens sluttprodukt. I eiendomsutviklingsprosessen involveres en rekke ulike aktører og aktiviteter, samt at flere fagfelt berøres. Miles et al. (2000) nevner flere forhold som kjennetegner eiendomsutvikling, som for eksempel at eiendomsutvikling stiller krav til koordinering på tvers av fagfelt og aktiviteter. I tillegg nevnes det at eiendomsutvikling ikke finner sted uten finansiell støtte, og at det ofte kreves en fremforhandlet enighet blant et stort antall finansielle deltakere. Deretter involveres blant annet arkitekter, ingeniører og bygningsarbeidere for å begynne på en fysisk konstruksjon eller transformasjon av et eksisterende bygg. Eiendomsutviklere jobber med offentlige tjenestemenn om godkjenning, offentlige krav, infrastruktur og lignende både før, etter og under utviklingsprosessen. Til slutt kreves det ekspertise fra ulike markedsføringsaktører, eiendomsmeglere og advokater for å oppnå salg eller utleie av arealet til budsjettetert eller høyere pris som rettferdiggjør prosjektets levedyktighet (Miles et al., 2000).

3.2 Eiendomsutvikling - en dynamisk prosess

I følge Miles et al. (2000) er eiendomsutvikling prosjektarbeid, og hvert eiendomsprosjekt kan betraktes som en separat forretningsenhet som anvender tre variabler – areal, arbeidskraft og kapital – for å transformere en idé til virkelighet. Et prosjekt beskrives gjerne som en engangsoppgave som skiller seg klart fra rutinemessige oppgaver. Prosjektet har ett eller flere klare mål som utføres av en midlertidig organisasjon, og med koordinert innsats fra mer enn en person. I tillegg har det en tidsavgrenset og kostnadsbegrenset oppstart og avslutning, samt består av betydelig kompleksitet og tverrfaglighet (Westhagen et al., 2015). Prosjekter deles ofte inn i faser

eller sekvenser, noe som også er vanlig innenfor eiendomsutvikling. Som beskrevet av blant annet Miles et al. (2000) og Leikvam og Olsson (2014) kjennetegnes utvikling av eiendom som en dynamisk prosess hvor det er nødvendig å gjøre endringer underveis for å oppnå en optimal prosess. Stegene i prosessen må etterprøves og vurderes for å sikre at målene med utviklingen blir nådd. Grunnet prosjektenes kompleksitet og tverrfaglighet kan det være behov for å justere prosessen eller målet underveis i prosjektet. Et annet kjennetegn på eiendomsutvikling er at prosessen har iterative trekk, hvor det er kontinuerlige endringer og justeringer, og en forståelse av denne iterative prosessen er avgjørende for suksess (Leikvam og Olsson, 2014).

Eiendomsutviklingsprosessen har behov for fleksibilitet, mye grunnet usikkerhet og en rekke risikoelementer som oppstår på grunn av at prosjekter gjerne går over lengre tid. Jo lengre tidshorizont et prosjekt har, jo mer usikkerhet for de opprinnelige rammebetingelser har det. For å strukturere eiendomsutvikling, finnes det mange modeller som deler prosessen inn i flere faser. Eiendomsutvikling blir mer og mer globalisert, men til tross for økt globalisering er det til en viss grad ulikheter mellom norsk og amerikansk litteratur og tilnærming, mye på grunn av ulik praksis, lover og regler, samt hvordan man praktiserer de ulike stegene i prosessen (Leikvam og Olsson, 2014). I enkelte land er det vanlig å bygge før salg eller signert leiekontrakt, mens i Norge stiller gjerne bankene som innvilger byggelån ofte krav til et forhåndssalg på omtrent 50-60% av enhetene i prosjektet. Disse ulikhetene kan føre til ulik faseinndeling. Miles m.fl. (2000) deler eiendomsutvikling i 8 faser, mens Leikvam og Olssons (2014) gjengivelse av Tor Medalens fasemodell har til sammen 13 faser. I Senter for Eiendomsfag sin lærebok av Røsnes og Kristoffersen (2014) finner man en lignende «fornorsket» modell kalt sekvensmodellen.



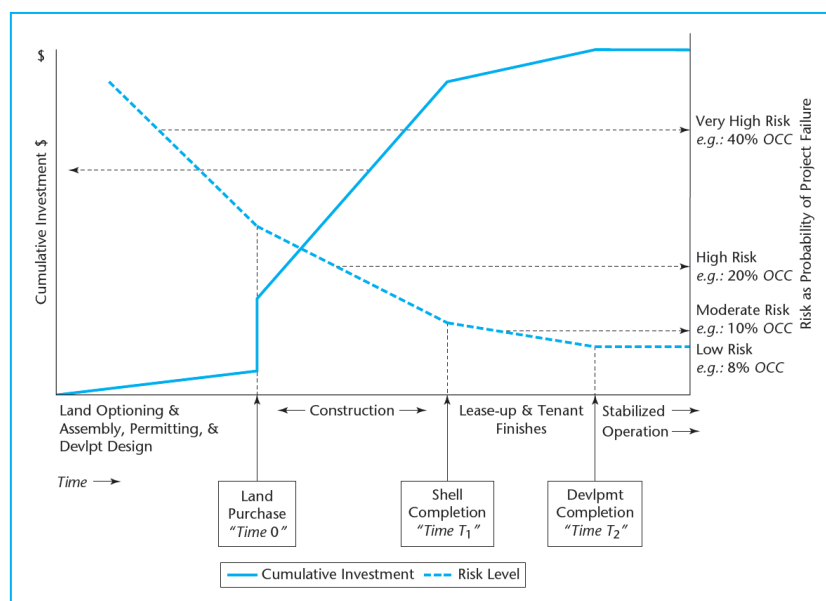
Figur 2: Eiendomsutviklingsprosessen, ulike modeller. Egen fremstilling.

Medalens faseinndeling blir videreført av Leikvam og Olsson (2014) hvor det blir gjort noen justeringer. Fasene konkretiseres og deles inn i følgende hovedtrekk:

- Tidligfase
- Reguleringsfase
- Gjennomføringsfase
- Underveisprosesser

Videreføringen av disse faseinndelingene er grunnlaget for diskusjon med tanke på eiendomsutviklingsprosessen i denne studien. Hovedgrunnlaget for utvikling av eiendommen, samt

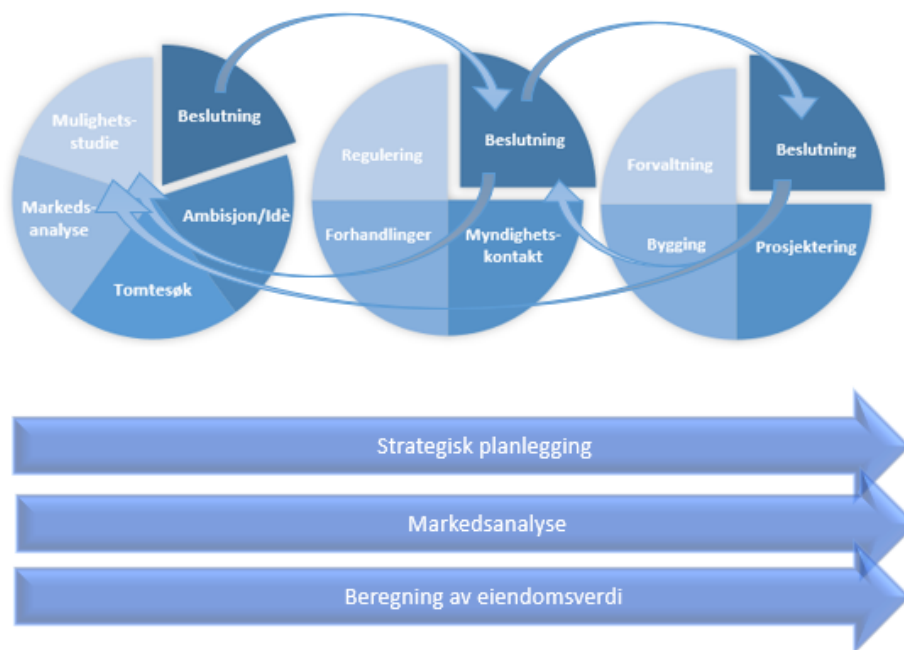
strategi for gjennomføringen legges i tidligfasen, noe som gjør at denne fasen spiller en meget viktig rolle i eiendomsutviklingsprosessen. I tidligfasen vil alle avgjørelser som blir tatt, undersøkelser som blir utført og avtaler som inngås, danne et grunnlag for om prosjektet blir suksessfullt eller ikke. Tidligfasen er fasen det er knyttet størst risiko til, men også hvor det er tilknyttet liten kapitalinnsats men et stort verdiskapingspotensial. Gjennomføringen av prosjektet vil bygge i stor grad på hva som er utmålt retning for prosjektet i tidligfasen. Eventuelle svakheter i tidligfasen vil komme til syne i den siste fasen av eiendomsutviklingsprosessen. Illustrasjon 1 fra Geltner et al. (2014) viser et oversiktlig og relativt enkelt bilde over risikonivået og investeringsnivå ved eiendomsutvikling, der påvirkningsmulighetene har et lignende forløp som risikonivået.



Illustrasjon 1: Kurve over risikonivået og investeringsnivå ved eiendomsutvikling (Geltner et al., 2014).

Noen eiendomsutviklere velger å gjennomføre inngående markedsanalyser i tidligfasene, nettopp på grunn av muligheten til å påvirke i hvilken retning prosjektet skal gå. Noen andre sentrale analyser som henger tett sammen er blant annet tomteanalyse, prosessanalyse og konseptvurderinger. Disse analysene vil påvirke hverandre og det er avgjørende med en helhetsvurdering, noe som kan sees som et argument på eiendomsutviklings kompleksitet (Leikvam og Olsson, 2014). Med de ulike analysene vil markedet kartlegges med tanke på hva potensielle kunder ønsker at skal utvikles fremfor kunnskapen og erfaringene fra bransjen. Dersom eiendomsutvikleren ikke har en formening om hvem som kan være en potensiell kunde vil vurdering av en tomt for eksempel bli forbundet med en vesentlig risiko. Det samme kan sies om forholdet mellom konsept og potensiell kjøper; dersom eiendomsutvikleren ikke har noen formening om hva en potensiell kjøper ønsker, er det meget utfordrende å frembringe et relevant konsept. Behovet for disse gjentagende analysene med

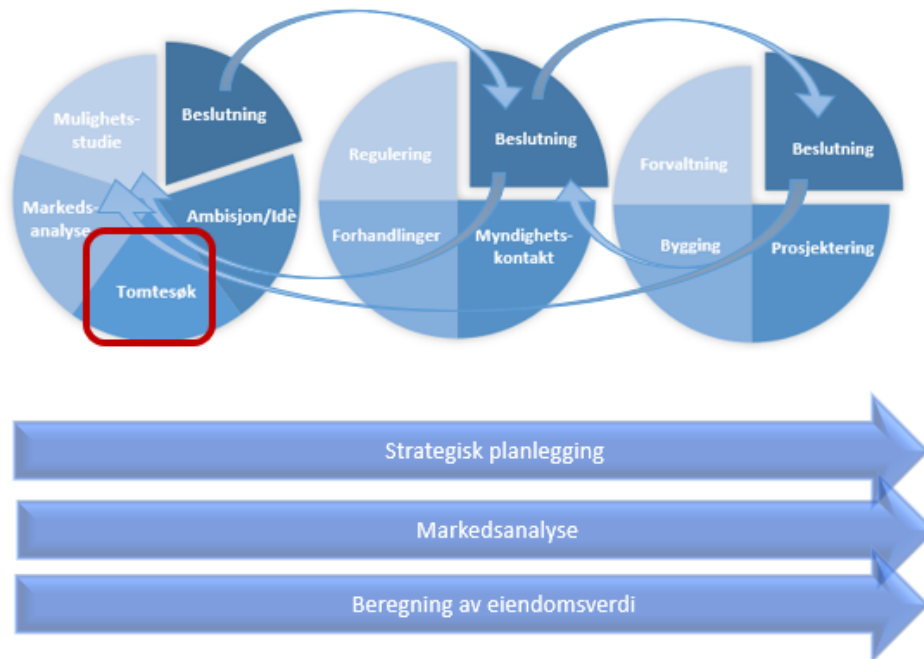
tilhørende vurderinger i de ulike stegene i en prosjektutviklingsprosess, demonstrerer eiendomsutviklingens dynamiske karakter. Modellen for eiendomsutviklingsprosessen, som vist i figur 3, er illustrert med egen bearbeiding etter Olssons tegning (Leikvam og Olsson, 2014). Modellen henviser til de tre hovedfasene med interaksjon både innenfor og mellom de ulike fasene. Det tas beslutninger til enhver tid i hver fase, men eiendomsutviklere må være fleksible i forhold til endringer og må kunne gå tilbake i utviklingsprosessen. Underveisprosessene som pågår under hele utviklingen er lagt under fasene. Markedsanalyse er i tillegg til en delfase i tidligfasen også en underveisprosess som følger utviklingsprosessen.



Figur 3: Iterativ fasemodell med tilbakekoblingsløyper (Leikvam og Olsson, 2014). Egen fremstilling.

I følgende del av studien vil det være fokus på delfasene akquisisjon og utforming av prosjektet som går inn under tidligfasen i eiendomsutviklingsprosessen, samt delfasen markedsføring/salg i gjennomføringsfasen. Underveisprosessene pågår under hele prosjektets forløp, og studiens fokus ligger på prosessen for markedsanalyse. På grunn av denne studiens rammer vil det ikke bli en nærmere klargjøring av de resterende fasene som eiendomsutviklingsprosessen er inndelt i.

3.3 Tomtesøk og akkvisisjon



Figur 4: Iterativ fasemodell - Tomtesøk og akkvisisjon (Leikvam og Olsson, 2014). Egen fremstilling.

Søkefasen innen eiendomsutvikling benevnes som tomtesøk og kan være både tid- og ressurskrevende (Røsnes og Kristoffersen, 2014). Dersom en eiendomsutvikler har en idé eller et mål vil det være naturlig å søke etter et tomteobjekt. Ofte oppstår denne idéen eller målet som en konsekvens av at man eier en eiendom, eller at man kommer i posisjon til å få kjøpe en eiendom (Leikvam og Olsson, 2014). Leikvam og Olsson (2014) argumenterer at akkvisisjon av tomt er det mest kritiske punktet når det gjelder suksess av prosjektet. En akkvisjonsplan som er gjennomtenkt, samt har tilfredsstillende strategisk og bedriftsøkonomisk forankring i bedriften kan være til stor hjelp for å forenkle og gjøre tomtesøket målrettet. Planen vil kunne fungere som et verktøy for bedriften som sikrer effektive, strategiske søk etter utviklingseiendom. Røsnes og Kristoffersen (2014) ramser opp momenter som kan inngå i en rettleidende sjekklister som en del av akkvisjonsplanen:

- Geografisk beliggenhet
- Sol- og utsiktsforhold
- Min/maks tomtestørrelser
- Min/maks antall enheter
- Avstand til kollektivtrafikk
- Regulert eller uregulert område
- Bebyggt eller ubebyggt tomteareal, utnyttelse og formål

- Strøkskarakteristikk
- Markedssegment for et mulig prosjekt
- Verdinivå, prisbilde og andre økonomiske karakteristikk
- Konkurrentanalyse
- Karakteristikk av mulige prosjekttyper
- Aktuelle avtaleformer og -innhold i forhold til anskaffelse
- Karakteristikk av eventuelt andre faktorer som inngår i ens forretningside og som vil få betydning for tomteakkvisisjonen

Innhenting av informasjon til denne sjekklisen omtales av Røsnes og Kristoffersen som «akkvisitørens verktøykasse» (2014). Verktøy som eiendomsutvikleren kan benytte seg av for å lene seg på i sin hverdag er satt opp punktvis for enkelhets skyld nedenfor.

- Bruk av konsulenter, herunder juridisk og teknisk bistand som eiendomsutvikleren ofte kan dra nytte av med tanke på ulike avklaringer og risikovurderinger.
- Bruk av plan- og kartdata, samt flyfoto og street view gir eiendomsutvikleren et enkelt bilde av områdets demografi, samt oppdaterte offentlig godkjente planer.
- Bruk av offentlig registre som for eksempel grunnboken på Seeiendom.no for å finne rettmessig eier av eiendommen.
- Bruk av media, som lokale og regionale aviser, for å holde seg oppdatert på kunngjøringer om pågående og fremtidige utviklingsprosjekter via reguleringsvarsler, samt nettbaserte salgskanaler for utviklingseiendom som Finn.no.
- Bruk av nettverk er et av de mest kritiske verktøyene en eiendomsutvikler har da mange utviklingseiendommer aldri blir lagt ut for salg i det åpne markedet.
- Bruk av egen erfaring og forretningsteft ved å forutse endringer og nyoppståtte behov i sammenheng med fast eiendom.

Tomtesøk og eiendomsutvikling utenfor byer og tettbebygde strøk anses for å være mindre komplisert enn ved utvikling i større byer med tanke på at det kan være færre berørte parter, noe som vanligvis påvirker det totale risikobildet. Dog kan det oppstå andre faglige utfordringer ved tomtesøk og akkvisisjon i landlige områder enn i byer, som for eksempel konsesjons-, jord- eller odelslovgivning. Selv om tomtesøket utenfor urbane områder involverer en lavere andel bebyggt eiendom, kan det likevel omfatte mange grunneiendommer og rettighetshavere (Røsnes og Kristoffersen, 2014).

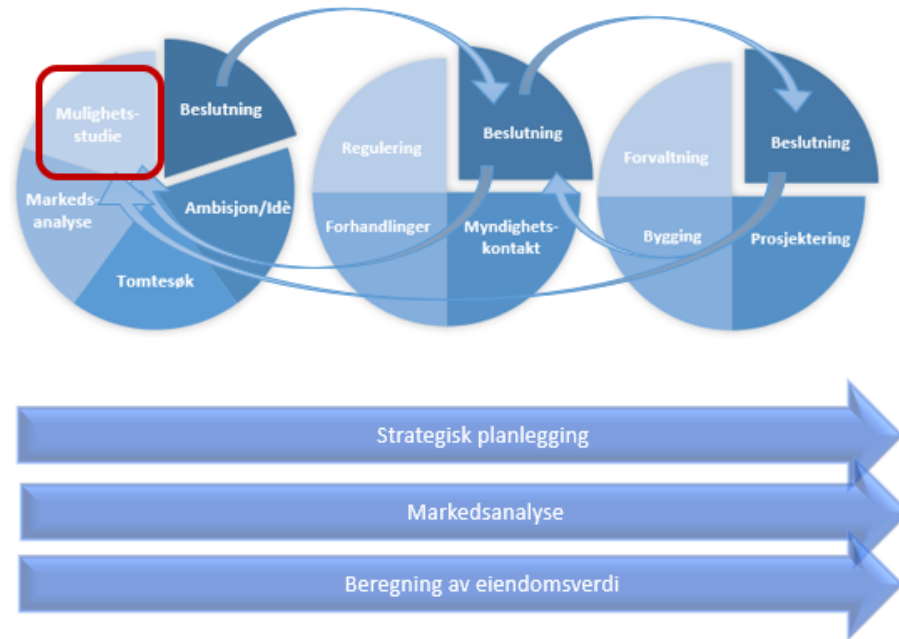
Anskaffelse av eiendom kalles gjerne akkvisisjon og defineres som «fordelaktig ervervelse, vinning, arbeid (bestrebelse, tiltak) i den hensikt å kunne notere nye kjøpere, klienter, medlemmer eller

lignende» i Store Norske Leksikon ifølge Leikvam og Olsson (2014). På generelt grunnlag kan man si det er fire mulige fremgangsmåter for å akkvirere seg eiendom på (Røsnes og Kristoffersen, 2014). Disse fire fremgangsmåtene nevnes kort her:

- Eiendomsutvikler oppsøkes av en salgsmotivert grunneier
- Eiendomsutvikleren oppsøker grunneier av potensiell utviklingseiendom
- Eiendomsutvikleren deltar i budrunder
- Eiendomsutvikler oppsøkes for samarbeid om en utviklingseiendom

I praksis vil en eiendomsutvikler ta i bruk en kombinasjon av disse fire fremgangsmåtene, basert på tilfeldigheter eller strategisk posisjonering i markedet. En av de viktigste avgjørelsene for en eiendomsutvikler i denne fasen vil være å avgjøre om man skal innta en aktiv eller passiv tilnærming til akkvisisjon som stemmer overens med bedriftens målsetninger og forretningsidé (Røsnes og Kristoffersen, 2014). Før man tar steget videre til ervervelse av en utviklingseiendom, bør man gå gjennom akkvisjonsplanen for å se om kriteriene man har satt opp i henhold til bedriftens strategi er oppfylt (Røsnes og Kristoffersen, 2014). Eiendomsutvikleren vurderer analysene for kjøpergrupper/målgrupper, salgspriser og kostnader for eiendomsutviklingen opp mot tomten eller eiendommen som skal erverves. Leikvam og Olsson (2014) påstår at ved akkvisisjon av en dårlig beliggende tomt kan neppe et grundig markedsarbeid godtgjøre fullt ut for dette, men det er ikke gitt at det blir et svakt prosjekt sett ut fra beliggenheten. Eiendomsutvikleren må ta hensyn til tomtens forutsetninger og utforme prosjektet i henhold til disse forutsetningene for så å legge opp en retning for markedsarbeidet deretter. Beliggenhet påvirker prisen på boliger, men i følge Leikvam og Olsson (2014) vil begrepet «god beliggenhet» variere ut fra hvem kunden er og kundens preferanser. Eiendomsmarkedet er i kontinuerlig endring og oppfatningen av god beliggenhet endres i takt med markedet. Dette ser man for eksempel på Bakklandet i Trondheim som tidligere var en nedslitt arbeiderbydel, men som nå fremstår som «kafékulturens og akademikernes møteplass» (Leikvam og Olsson, 2014).

3.4 Utforming av prosjektet – mulighetsstudier og konseptutvikling

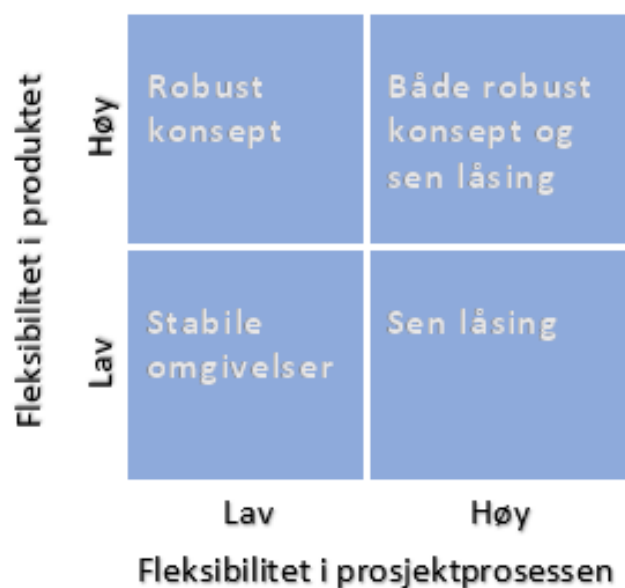


Figur 5: Iterativ fasemodell - Utforming (Leikvam og Olsson, 2014). Egen fremstilling.

Mulighetsstudier kan utføres både før og etter en tomt eller eiendom er akkvirert. En mulighetsstudie kan være en enkel analyse av tomten som vurderer volum og formål, et salgsdokument for å overbevise for eksempel politikere eller investorer, eller en ren identifisering av de utfordringene som er knyttet til den gitte eiendommen. I tillegg til alternativanalyser som har til hensikt å løse disse utfordringene. Mulighetsstudier er en samlebetegnelse på tidligfasearbeid bestående av for eksempel kalkyler, tekniske analyser, volumberegninger, prosessvurderinger eller tegningsmateriale, vanligvis som en kombinasjon av disse analysene (Leikvam og Olsson, 2014). Mulighetsstudien bør forsøke å belyse alle mulighetene som kan løse behovet eller målet som er identifisert med en objektiv tilnærming. Har man gjennomført en god mulighetsstudie, kan det bidra til at riktig prosjekt blir valgt, og at den videre innsatsen i prosjektet legges i relevant og verdiskapende arbeid. Prosessen er strukturert. Man åpner først opp for å identifisere de mulighetene som kan dekke behovet eller målet som er identifisert, for så å snevre inn løsningsmulighetene til et håndterbart antall. Man må forsikre seg om at målet er konsistent med behovene, at løsningsmulighetene kan virkeliggjøre målet og at de identifiserte kravene tilfredstilles (Lilleland-Olsen et al., 2016). I følge Leikvam og Olsson (2014) sier mange eiendomsutviklere at den viktigste parameteren i vurderingen av et mulighetsstudium er «magefølelsen», det vil si en eiendomsutviklers tidligere erfaring. Med dette menes at eiendomsutvikleren selv bør ta eierskap til mulighetsstudien og ikke blindt stole på tegninger eller beregninger som er komponert av andre faggrupper.

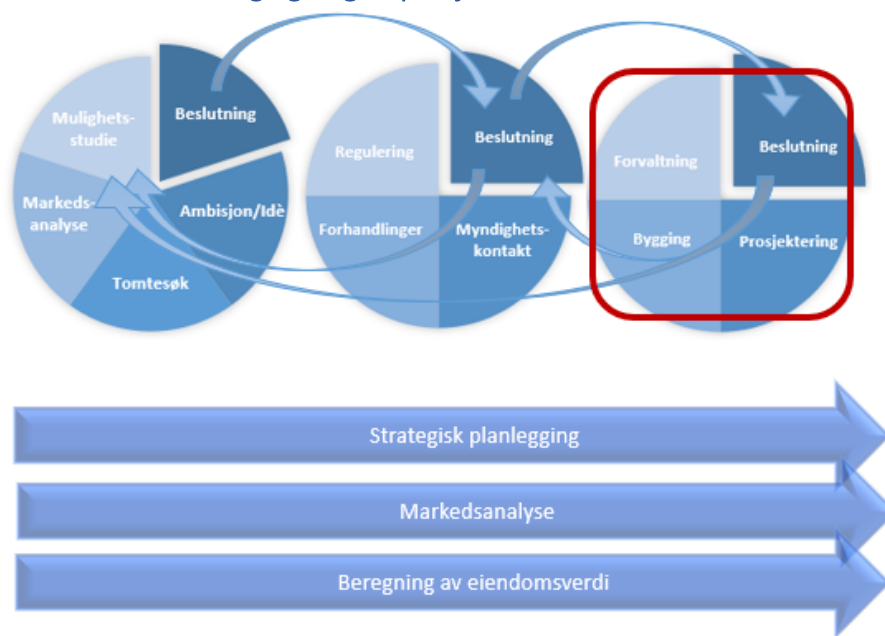
Når mulighetsstudien for eiendommen er utført, går man som regel videre i eiendomsutviklingsprosessen med å utvikle et konsept for det videre prosjektet. Konseptuelle valg kan for eksempel være ulike tomtealternativer, valg av formål for eiendommen (bolig, næring etc.) og valg av boligtyper (blokk, enebolig etc.). Ved flere alternative konsepter må konseptene være gjensidig utelukkende, men samtidig være i stand til å løse de samme problemene eller tilfredsstille de samme behovene. En konseptutviklingsprosess forløper seg både på et strategisk og taktisk nivå. Den farges av at det er en styrt iterativ og kreativ prosess (Solheim et al., 2004). Et konsept må gjennomgås som en helhet og være gjennomførbart i alle ledd. Alternativene og mulighetene testes kontinuerlig opp mot for eksempel planstatus, tidsestimat, egnethet, kostnader og tidspunkt for når de påløper, konkurrenter, markedet, løpende kalkyler og egne avkastningskrav. Prosjektet bør ha en endringsplan eller en strategi for endringer i tilfelle forutsetningene endres vesentlig. Endringsplanen kan inneholde en «plan B», korrigeringer eller stopp av prosjektet. I tillegg bør den inneholde alternativer for risikosikring dersom man må øke sikkerheten i prosjektutviklingen eller redusere tapet dersom prosjektet må avsluttes (Leikvam og Olsson, 2014).

Det er viktig å ha en god metodebeskrivelse med klare kriterier slik at det blir et godt og relevant konsept, en effektiv gjennomføring av prosjektet og en klar formening om hva man ønsker å oppnå for å lykkes. Prosjektlederen bør lede diskusjonen om ulike konsepter inn på et relativt høyt abstraksjonsnivå, slik at man unngår en ugunstig innsnevring av handlingsrommet og dermed forspiller de riktig gode konseptene for løsning (Leikvam og Olsson, 2014). Med andre ord må prosjektleder sørge for at man ikke låser prosjektet for tidlig på en løsning, og at prosjektet blir for detaljert for tidlig. Bevisstheten rundt et konsept er viktigere enn hvilket konsept som velges (Leikvam og Olsson, 2014). Et boligkonsept alene er for eksempel ikke tilstrekkelig. Dersom et boligkonsept innehar kun eneboliger, og det bygges på «feil» tomt, kan dette få enorme økonomiske konsekvenser for prosjektet. Figur 6 kan brukes for å synliggjøre sammenhengen mellom fleksibilitet i produktet og i prosjektprosessen.



Figur 6: Sammenheng mellom produktet og fleksibilitet i prosjektprosessen (Olsson, u.å, s. 8). Egen sammenstilling.

3.5 Markedsføring og salg av prosjektet



Figur 7: Iterativ fasemodell – Markedsføring og salg (Leikvam og Olsson, 2014). Egen fremstilling.

I denne studien er markedsarbeid en «samlebetegnelse på det arbeidet som utføres med tanke på kartlegging av et marked, vurderinger knyttet til det definerte markedet, samt det arbeidet som gjøres for å komme i kontakt med den potensielle kunden» (Leikvam og Olsson, 2014). Som eiendomsutviklingsprosessen er også konseptutviklingsprosessen et resultat av koordinert innsats fra mange ulike yrker. Markedsføring og salg av prosjektet er en av de siste delfasene under «gjennomføringsfasen», i følge Leikvam og Olssons faseinndelinger (2014). Denne fasen blir mer eller mindre et produkt av de foregående fasene, men like fullt krever den en prosjektleder med oversikt, prosjekthistorisk og faglig, for å lykkes. Salg av prosjektboligene representerer høydepunktet av hele eiendomsutviklingsteamets innsats.

Markedsføringen begynner som regel lenge før design av produktet og salg av prosjektboligene. Det starter med et markedsføringskonsept for firmaet hvor tanken er at man bør starte med å betrakte behovene og ønskene til kundekretsen, og hvordan man kan tilfredsstille disse på en konkurransedyktig måte. Dette er en bred vurdering på markedsføring som inkluderer analyser, design og forskning (Miles et al, 2000). Med bakgrunn i dette kan eiendomsutvikleren knytte sammen integrerte salgstiltak for å overbevise målgruppen om at produktet dekker deres behov. I eiendomsutvikling starter salget nesten alltid før et prosjekt er ferdigstilt, og ofte også før byggingen i det hele tatt er påbegynt. Dette resulterer i at markedsføringsspesialistene ofte er involvert i endring av planer under byggingen for å møte kundenes behov. En forutsetning for suksessfullt salg av produktet vil være forståelsen av den spesifikke produkttypen, dens design og produksjon. Selv om

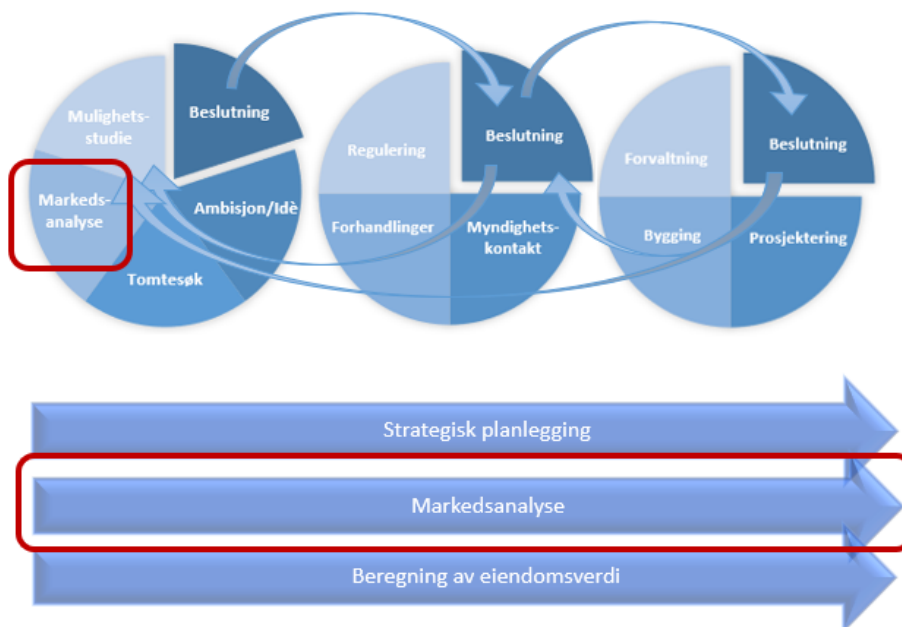
markedsføringsspesialistene er innleid, fritar ikke det eiendomsutvikleren fra å ta beslutninger relatert til markedsføring, og de avgjørende beslutningene er fortsatt eiendomsutviklerens ansvar (Leikvam og Olsson, 2014). Ved mindre prosjekter ser man at eiendomsutvikleren selv utfører mange av markedsføringsrollene.

Dersom eiendomsutviklingsteamet har gjort en god jobb med utviklingen og designet av produktet, kan det resultere i at salget av prosjektet blir en relativt enkel oppgave. Dog må eiendomsutvikleren fortsatt identifisere og overbevise potensielle kjøpere om prosjektets fordeler, uavhengig av om utviklingen og designet er fullgodt.

4 Markedsanalyser i eiendomsmarkedet

Formålet med studien og problemstillingen for øvrig, reiser spørsmål knyttet til markedsanalyser som gjennomføres ved eiendomsutvikling av boliger, for å finne prosjektets målgruppe(r). Parallelt til videreutviklingen av Medalens fasemodell utført av Leikvam og Olsson (2014) er det utslagsgivende å understreke at eiendomsutviklingsprosessen består av gjentakende analyser. Markedsanalyser er en av de mest sentrale analysene i eiendomsutvikling, som nevnt i kapittel 3.2, sammen med tomteanalyse, prosessanalyse og konseptvurderinger. Markedsarbeidet som rettes direkte mot salgsprosessen vil følgelig bli sterkt påvirket av funnene fra markedsanalysene.

4.1 Eiendomsmarkedsanalyser



Figur 8: Iterativ fasemodell – Markedsanalyser (Leikvam og Olsson, 2014). Egen fremstilling.

Markedsarbeidet som blir utført sammenstilles til en markedsanalyse, og denne analysen skal gi eiendomsutvikleren grunnlag til å beslutte hva som er den beste utnyttelsen av eiendommen innenfor prosjektets gitte rammevilkår. Begrepet markedsanalyse er et velkjent begrep i økonomiske sammenhenger, ofte diskutert som et analytisk verktøy innen forretningsstrategi i en rekke bransjer. Man kan gjennomføre markedsanalyser for tilnærmet alle typer tjenester og varer, også inkludert fast eiendom. En eiendomsmarkedsanalyse kan beskrives som en «identifisering og undersøkelse av tilbud og etterspørsel» (Brett og Schmitz, 2009). Med andre ord er ikke eiendomsmarkedsanalyser fundamentalt ulik andre typer markedsanalyser, men på grunn av de spesielle egenskapene i

eiendomsmarkedet blir det like fullt en egen disiplin. I følge amerikanske Appraisal Institute (2001) er disse egenskapene som følger:

- Enhver eiendom er unik når det gjelder beliggenhet og beskaffenhet
- Fast eiendom er fysisk immobil
- Fast eiendom er permanent/svært holdbar
- Tilgangen til fast eiendom er begrenset
- Fast eiendom er formålstjenlig for mennesker

I lys av disse egenskapene står derfor eiendomsmarkedet på mange måter i kontrast med mange tradisjonelle markeder hvor det blir tilbudt homogene varer, hvor det er enkel og fri flytting av varer og holdbarheten for varene er langt kortere. Dette medfører igjen til at markedsanalysene for fast eiendom baserer seg på særegne analyser tilpasset både forutsetningene og egenskapene til eiendomsmarkedet.

Utgangspunktet for eiendomsmarkedsanalyser kan både være at man ønsker å finne en egnet eiendom for et planlagt eller et besluttet prosjekt, eller å finne den beste utnyttelsen av en eiendom som man allerede har sett seg ut. Som nevnt innledningsvis er tilgangen på fast eiendom begrenset, og det kan i enkelte områder være mangel på tilgjengelig utviklingseiendommer. Dette medfører at det er mer typisk at eiendomsutviklere fokuserer på å analysere av mulighetene for en eiendom man allerede har sett seg ut, enn for allerede planlagte prosjekter (Brett og Schmitz, 2009). For en valgt eiendom vil eiendomsmarkedsanalysen være avgjørende i problemstillingene om hvem man skal bygge for, hva man skal bygge og eventuelt hvor mye man skal bygge (Peiser og Hamilton, 2012).

Markedsanalyse for eiendom er omtalt som et verktøy til hjelp i eiendomsutviklingens tidlige fase. Dette analyseverktøyet benyttes svært ulikt; noen eiendomsutviklere gjennomfører analysene selv, mens andre leier inn firmaer som har spesialisert seg på denne type markedsarbeid (Leikvam og Olsson, 2014). Markedsanalyser er generelt ressurskrevende, og de kan ta både lang tid og være kostbare. Geltner et al. (2014) skriver at praktiske markedsanalyser må være enkle nok og baseres på realistiske data, slik at analysen kan brukes relativt raskt og rimelig, samt at den må være enkel å kommunisere og bli forstått i næringslivet. Av den grunn er det tidlig i eiendomsutviklingsprosessen vanlig å gjennomføre en enklere markedsanalyse som gjerne svarer på fundamentale problemstillinger og overordnede spørsmål. Som for eksempel hvilken beliggenhet som er mest ettertraktet, hvilke typer boliger det er størst etterspørsel etter i akkurat det markedet eller hvilke målgrupper man bør sikte mot (Peiser og Hamilton, 2012). Disse enklere markedsanalysene kan gi nødvendige føringer for fortsettelsen og videre arbeid. Lenger ut i prosjektet kan det for eksempel dukke opp mer konkrete detaljer som er viktige og som fører til at man trenger en grundigere

analyse av disse detaljene. Hvilken miks av boligtyper eiendomsutvikleren skal satse på, antall enheter, størrelser på boligene og så videre, er typiske eksempler på konkrete detaljer som kan dukke opp.

For å finne frem til korrekt målgruppe som eiendomsutvikleren ønsker å utvikle et prosjekt for, bør det foretas en kundeanalyse som en del av markedsanalysen. Målet for kundeanalysen er å definere en kjøpers karakteristika som utviklingsarbeidet videre kan forholde seg til, samt kategorisere potensielle grupper. Ved boligutvikling er det høyst avgjørende at kundeanalysen har en lokal form. Leikvam og Olsson (2014) viser til at helt sentrale variabler å analysere hos en potensiell kjøper er alder, familiesituasjon, livssituasjon, aktivitetsnivå og betalingsevne, hvorav mye av informasjonen hentes fra offentlig statistikk. Ved å kategorisere kundene i segmenter kan de vurderes i forhold til konseptet. Ofte bestiller eiendomsutvikleren kundeanalyser eller spørreundersøkelser av firmaer som har dette som spesialfelt. Videre i kalkylearbeidet bør eiendomsutvikleren illustrere hvorvidt det er mulig å tilby et produkt den valgte målgruppe vil ha, til en pris som genererer en økonomisk gevinst. I enhver kundeanalyse er den potensielle kjøperens betalingsevne et sentralt tema som må vurderes grundig for å maksimere prosjektets eller firmaets overskudd (Leikvam og Olsson, 2014). Å finne «riktig» pris for prosjektet er en utfordring som kan være med på å bestemme graden av prosjektets vellykkethet. For å regne ut riktig pris kan man ta utgangspunkt i kundens betalingsevne, for så å finne ut hvor mye potensielle kjøpere har disponibelt for boligkjøp, eller man kan regne ut kostnadene for å produsere en bolig med de karakteristika kundeanalysen har avdekket. I tråd med tradisjonell økonomisk teori om tilbud og etterspørsel er det en direkte sammenheng mellom pris og antall potensielle kjøpere av en bolig (Leikvam og Olsson, 2014).

Formålet med eiendomsmarkedsanalysen er å innhente mest mulig uunnværlig informasjon som gir mulighet til å vurdere hva kundene vil ha. Den beskriver situasjonen her og nå, og legger grunnlag for å vurdere markedets behov og etterspørsel (Leikvam og Olsson, 2014). Som nevnt i kapittel 3.2 er markedsanalyser en av de mest sentrale analysene i tidligfasen av eiendomsutviklingsprosessen, og kan med fordel også betraktes som en kontinuerlig prosess frem til prosjektet mer eller mindre lukkes for endringer.

4.2 Hvorfor foreta markedsanalyser for eiendom?

I mange av lærebøkene som omhandler kjøp og salg, enten det dreier seg om eiendom eller andre produkter, finner man utallige argumenter for hvorfor det er viktig å foreta en grundig markedsanalyse. Ett av argumentene til at markedsanalyse bør være en sentral del av tidligfasen i eiendomsutviklingsprosessen, er at det gir eiendomsutvikleren en god anledning til å minimere risiko

og maksimere muligheter knyttet til utviklingen av eiendommen (Brett og Schmitz, 2009).

Eiendomsutviklere kan ha ulike motivasjoner for å gjennomføre sine prosjekter. I følge en av lærebøkene som omhandler eiendomsutvikling skrevet av Geltner et al. (2014), pekes det på et konsept de kaller «highest and best use» for å beskrive en eiendomsutviklers motivasjon. Enkelt sagt går konseptet ut på at enhver eiendom eller areal bør brukes på den måten som er mest produktiv for den konkrete beliggenheten, og som samtidig gir høyest mulig profitt for eiendomsutvikleren. Markedsanalysen er ett av flere analyseverktøy som kan benyttes for å kartlegge dette. Hva som anses som den beste bruken av den konkrete eiendommen kommer an på hvilke egenskaper eiendommen har, hva etterspørselen i markedet er og hva målet med utviklingen er for den enkelte eiendomsutvikleren. Hvilket betyr at formålet med markedsanalysen kan være både økonomisk rettet, eller rettet mot helt andre forhold.

I all hovedsak baseres argumenter for hvorfor eiendomsutviklere typisk bør utføre markedsanalyser for eiendomsutvikling seg på å utnytte mulighetene og potensialet knyttet til den aktuelle eiendommen. Følgende argumenter listes opp av Brett og Scmitz (2009):

Skaffe informasjon i prosjektets tidlige fase: Tidlig i prosjektet vil eiendomsutviklere ofte bestille en forholdsvis enkel markedsrapport som analyserer og oppsummerer eiendommens fordeler og ulemper. Samt gir forslag til ulike hensiktsmessige formål og retningslinjer for hvilket prissjikt man kan forvente å ligge i gitt nåværende markedsforhold. Ut i fra denne rapporten vil eiendomsutviklere kunne ta en avgjørelse på om planlegging av prosjektet skal gå videre eller ei.

Skaffe informasjon om prosjektets økonomiske gjennomførbarhet: De økonomiske og finansielle aspektene ved et prosjekt er noe en eiendomsutvikler må analysere for at prosjektet i seg selv skal bli gjennomførbart. Resultatene fra markedsanalysen om blant annet oppnåelige leiepriser og salgspriser, potensielle tilleggssinntekter og ledighetsgrad vil være avgjørende for å prognosere forventede kontantstrømmer og eventuell avkastning på investeringen. Med disse resultatene vil eiendomsutvikleren også kunne si noe om risikovurderingen av prosjektet ved å prognosere hvordan avkastningen endrer seg ved ulike fremtidige markedsforhold.

Vise mulighetene for et nytt produkt eller en uprøvd beliggenhet: Samtidig som demografien i et område endrer seg, kan eksisterende eiendomsprodukter bli utdatert. Etterspørselen i eiendomsmarkedet er i stadig utvikling. I dag ser man at «grønne» egenskaper kan forsterke salgbarheten, mens for 20 år siden ble disse egenskapene ansett som unødvendige eller for kostbare. Områder som en gang ble ansett som avsidesliggende, utrygge eller utilgjengelige kan bli attraktive ved for eksempel en utvidelse av det offentlig transportnettverket. Den stadige utviklingen gjør at

eiendomsutviklere stadig må utvikle unike prosjekter, enten nye eiendomsprodukter eller nye områder, og skille seg ut for å sikre ønsket profitt.

Tiltrekke seg investorer, lånefinansiering eller offentlige tilskudd: Eiendomsutviklere er ofte avhengige av deltakelse fra eksterne interessenter som investorer eller banker for å kunne gjennomføre prosjektet som planlagt. For å få økonomisk støtte fra eksterne interessenter trenger man ofte bevis på at eiendomsutvikleres antagelser om prosjektet er velbegrunnet, og at det foreslåtte prosjektet kan generere en attraktiv avkastning. En grundig markedsanalyse kan bidra som bevis for eiendomsutviklere, klargjøre risikobildet, samt sikre innsikt i markedet.

Utvikle et bedre og mer salgbart produkt: Ved å avdekke karakteristikkene og etterspørselskravene til markedet, kan markedsanalysen bidra til å finjustere produktet for bedre salgbarhet.

Skaffe samfunnsstøtte til privat eiendomsutvikling: Det kreves godkjenning og tillatelse fra offentlige planmyndigheter for at et prosjekt skal kunne gjennomføres. Markedsanalysen kan bidra til økt tillit og mindre motstand og forsinkelser fra interessenter i nærmiljøet når prosjektet skal godkjennes av det offentlige. Sannsynligheten for godkjenning fra offentlige planmyndigheter vil sannsynligvis øke ved at et prosjekt er helhetlig, troverdig og ryddig.

Gi innspill til offentlig planlegging av boliger: Markedsanalysen kan både være til hjelp for planmyndighetene i egen planlegging, samt bidra til å påvirke fremtidig utviklingspolitikk i området.

En markedsanalyse kan ha mange ulike formål. Noen markedsanalyser utføres for å skaffe svar på konkrete spørsmål på mikronivå, mens andre analyser er mer generelle og beskriver for eksempel karakteristikkene av et segment. Ved å foreta en markedsundersøkelse ønsker eiendomsutviklere typisk å skaffe seg informasjon som viser et helhetlig bilde av den potensielle kjøperen som blant annet betalingsevne og -vilje, faktisk boligbehov, livsfase og beliggenhet. Det kan også være viktig å foreta en konkurrentvurdering, for eksempel på bakgrunn av type konsept konkurrenten har valgt eller en ren prisvurdering. Leikvam og Olsson (2014) oppsummerer at formålet med å foreta en markedsanalyse er å innhente mest mulig informasjon rundt valgt markedsnisje ut fra et enkelt spørsmål som «hva vil kunden ha?».

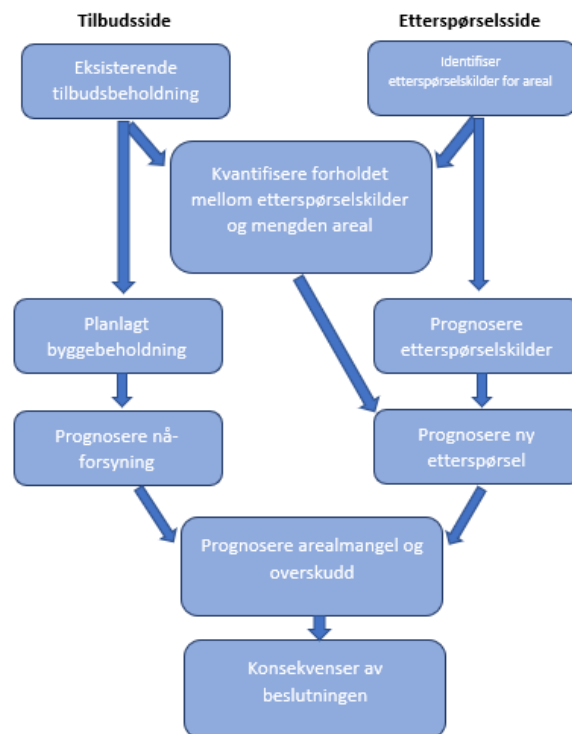
4.3 Gjennomføring av markedsanalyser for eiendom

Det er store variasjoner for hvordan markedsanalyser i eiendomsmarkedet gjennomføres, mye på grunn av at analysen kan ha en rekke ulike formål og fordi den ofte tilpasses ulike markedssegmenter. I tillegg er mange eiendomsutviklere flergangsaktører med ulik kunnskap, fagbakgrunn og erfaringer, noe som preger nye prosjekter slik at de utvikler seg ulikt (Leikvam og

Olsson, 2014). Felles for markedsanalysene er at de skal besvare konkrete spørsmål eller problemstillinger, enten på makro- og/eller mikronivå. Som nevnt tidligere er det mest vanlig å ta utgangspunkt i å utvikle en eiendom man allerede eier eller har valgt, og flere anerkjente modeller for eiendomsmarkedsanalyser tar utgangspunkt i dette.

Det finnes en rekke ulike modeller for hvordan eiendomsutviklere bør gjennomføre eiendomsmarkedsanalyser steg for steg. Hver modell har som regel sin egen fremgangsmåte og ofte også egne navn på de ulike stegene, men i praksis vil resultatet av hva man skal analysere få et tilnærmet likt resultat uavhengig av hvilke av modellene man benytter. Til eksempel har svenske Bruner (2015) utformet en seks-trinns oppskrift på prosessen ved en markedsanalyse, mens i den amerikanske læreboken skrevet av Brett og Schmitz (2009) finner man en lignende modell som ikke er like rigid, men begge modellene behandler de samme hovedtrekkene. Felles for de fleste modellene som finnes for gjennomføring av eiendomsmarkedsanalyser er at analysen er delt inn i to sider; tilbudssiden og etterspørselssiden i eiendomsmarkedet. Denne inndelingen av markedet gjøres blant annet som et forsøk på å foreta en vurdering av en boligtypes overskudd eller underskudd i markedet, eller for å finne markedssegmenter med et udekket behov for spesifikke boligtyper. Ved en slik strukturert inndeling, hvor både tilbuds- og etterspørselssiden blir behandlet, vil markedsanalysen kunne gi en helhetlig informasjon for eiendomsutvikleren.

I følge Geltner et al. (2014) har man to ulike tilnærminger til hvilken metode man benytter til gjennomføring av markedsanalysen; ekstrapolering av trender og strukturell analyse. Disse tilnærmingene kan sies å være teoretiske ytterpunkter i seg selv. Forskjellen er hvilken type data som benyttes for å identifisere og vurdere tilbud og etterspørsel. I praksis vil det gjerne bli brukt en miks av disse to, alt etter hva som er mest formålstjenlig for den enkelte analysen. Metoden med å bruke en enkel ekstrapolering av trender, kjennetegnes ved at man forsøker å forutse fremtidig etterspørsel eller tilbud i markedet ved å bruke historisk data. Dette er en kvantitativ metode som baseres på ulike tall og statistikker, som igjen er egnet til å kaste lys over kortsiktige, fremtidige utviklinger i for eksempel salgspriser. En strukturell analyse til markedsanalysen er gjerne en mer omfattende tilnærming, hvor etterspørsels- og tilbudssiden av eiendomsmarkedet brytes ned og sammenlignes, som vist i figur 9.



Figur 9: Et rammeverk for en strukturell eiendomsmarkedsanalyse (Geltner et. al., 2014). Egen fremstilling.

På etterspørselssiden vil man benytte seg av modeller for å gjøre rede for den eksisterende etterspørsel etter den boligtypen man analyserer, og hvilke underliggende faktorer som kommer til å drive etterspørselen fremover. På tilbudssiden ser man på hva som finnes av eksisterende valgt boligtype, og hva som eventuelt er i bygge- eller planleggingsfasen. På bakgrunn av disse opplysningene forsøker man å lage prognoser for fremtidig etterspørsel og tilbud. Disse kan igjen være retningsveiledende for hva som er den beste tilpasningen av prosjektet, eller som grunnlag for en beslutning om man skal gå for prosjektet eller ei.

4.4 Målgruppebeskrivelser

En del av markedsanalysen bør være utarbeidelse av en kundeanalyse. Dette utføres slik at eiendomsutvikleren finner korrekt målgruppe å utvikle prosjektet for, og dermed maksimerer profitten for prosjektet. Som nevnt tidligere er målet for kundeanalysen å definere en kjøpers karakteristika som utviklingsarbeidet kan forholde seg til, samt å kategorisere potensielle grupper.

Det finnes mange ulike metoder for målgruppekategorisering, hvorav en av de mest kjente er Mosaic fra InsightOne (2018). Mosaic er et «husholdningsbasert sementeringsverktøy» for å identifisere riktig målgruppe og oppnå innsikt i de ulike målgruppens holdninger, oppførsel og mediekonsum.

GRUPPE	TYPE
A SOLSIDEN	A01 Formøstøppen
	A02 Læringsdelen
	A03 Kartlesere
	A04 Urban kapital
B GRÅTT GULL	B05 Det gode liv
	B06 Livsrytmen
C SMÅBYLIV	C07 Småbydelen
	C08 Hage og busstrie
	C09 Ennyp mesters
D NYBYGGEREN	D10 Nystabbert
	D11 Opp og fram
	D12 Barnefamilien
	D13 Babyboomers
E STORBYPULS	E14 EasySpender
	E15 Citylover
	E16 Kultursalten
F BOLIGBYGGELAGET	F17 Dignad og månedskort
	F18 Multikulturfø i by
G MAJURTUA	G19 Her og nå
	G20 P4 og ølbi
	G21 SPA og karriere
	G22 Råd og camping
H CAMPUS	H23 Backpackers
	H24 Kickstart
	H25 Chat og studier
	H26 Twitter og økologi
I ELDREBØLGEN	I27 Enklere liv
	I28 Kramtopp og bingo
	I29 Heroskop og naturar
J TYPISK NORSK	J30 Full fart med barna på slep
	J31 Teens og Wi-Fi
K INDUSTRI OG TILSKUDD	K32 Industri og gjestarbeidere
	K33 Streaming og rabatt
	K34 Takaway og nettbingo
L FJORD OG FJELL	L35 Country og jakt
	L36 Barneleik
	L37 Natur og vern
	L38 Norgesterie og nøktern
M BONDELANDET	M39 Brunost og caravan
	M40 Småbruk og solidaritet
	M41 Bondedelen
	M42 jakt og diesel
	M43 Rossmaling og lefse
	M44 Skrei og nordtys

Mosaic har kategorisert 2,5 millioner husholdninger i Norge inn i 13 overordnede grupper og 44 ulike livsstilster, se illustrasjon 2.

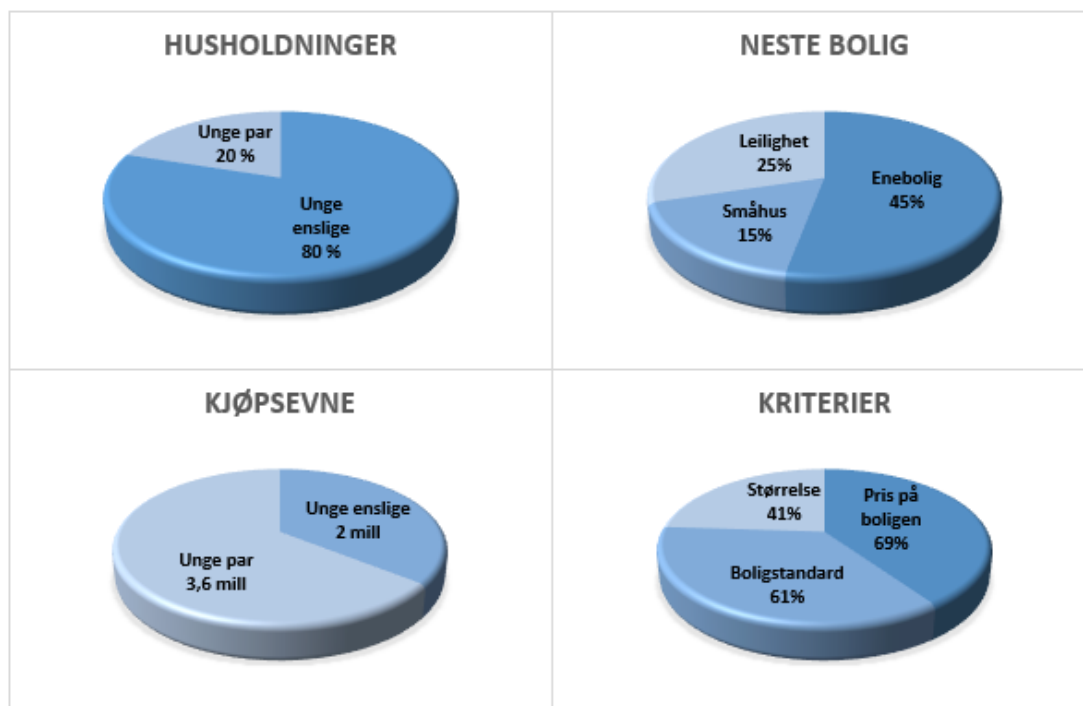
Prognosesenteret (2016) presenterer en langt enklere inndeling, med fire kategorier målgrupper i sin rapport: De unge, barnefamiliene, de voksne og pensjonistene. Utbygger baserer sin inndeling av målgrupper på denne rapporten, og den vil være utgangspunktet for videre diskusjoner og drøftinger i denne studien. Følgende avsnitt i dette delkapittelet vil være basert på Prognosesenterets rapport (2016) med mindre annet er anvist.

Illustrasjon 2: Mosaic Norge G5 grupper og typer (InsightOne, 2018).

4.4.1 De unge

Den første målgruppen som presenteres er «de unge». De unge defineres som enslige og par uten hjemmeboende barn hvor eldste i husholdningen er under 34 år. Totalt i Norge er det rundt 350.000 unge husholdninger, hvorav 80% av disse er unge enslige. De unge beskriver seg selv som mer sporty og mer opptatt av moter enn de andre målgruppene, noe som gjør at de også er opptatt av merkevarer og har tydelig fokus på kvalitet i det de kjøper. Denne målgruppen lever omskiftelige liv, hvor de går fra for eksempel studenttilværelse til sin første jobb. Konsekvensen er at de flytter oftere enn de andre målgruppene. Nærmere 3 av 10 planlegger å flytte innen et år, med andre ord går cirka 100.000 unge husholdninger med flytteplaner. Hovedårsaken til flytting er ønske om en større bolig, annen boligtype, arbeidssituasjon/reisevei eller annen beliggenhet. De unge bryr seg i mindre grad om utenforliggende forhold som utsikt og solforhold ved valg av bolig. Det er mindre fokus på å eie ting de trenger enn for de andre målgruppene. Det er stor forskjell på hvordan de unge bor i dag, og hvordan de ønsker å bo i neste bolig. Mer enn 60 % bor i leilighet med gjennomsnittlig størrelse på 70 m² og 1,6 soverom, mens 45 % drømmer om å kjøpe en enebolig som er nesten dobbelt så stor, med dobbelt så mange soverom, ved neste boligkjøp. Denne målgruppen er i minst grad opptatt av å kjøpe en nybygget bolig. Kun 1 av 4 foretrekker å kjøpe en ny bolig. Det er store økonomiske forskjeller mellom unge enslige og unge par når det gjelder bokostnader, kjøpesum, egenkapital til neste bolig, samt salgsverdi på eksisterende bolig. Generelt stiller de unge husholdningene på et noe lavere nivå enn de andre målgruppene, og dermed er betalingsevnen lavere for denne gruppen. Ved

en konservativ beregning av egenkapital og lånebetjeningsevne med en lånerente på 5 % kommer Prognosesenteret frem til at målgruppen har en gjennomsnittlig kjøpeevne på nesten 2,8 millioner kroner for neste bolig.

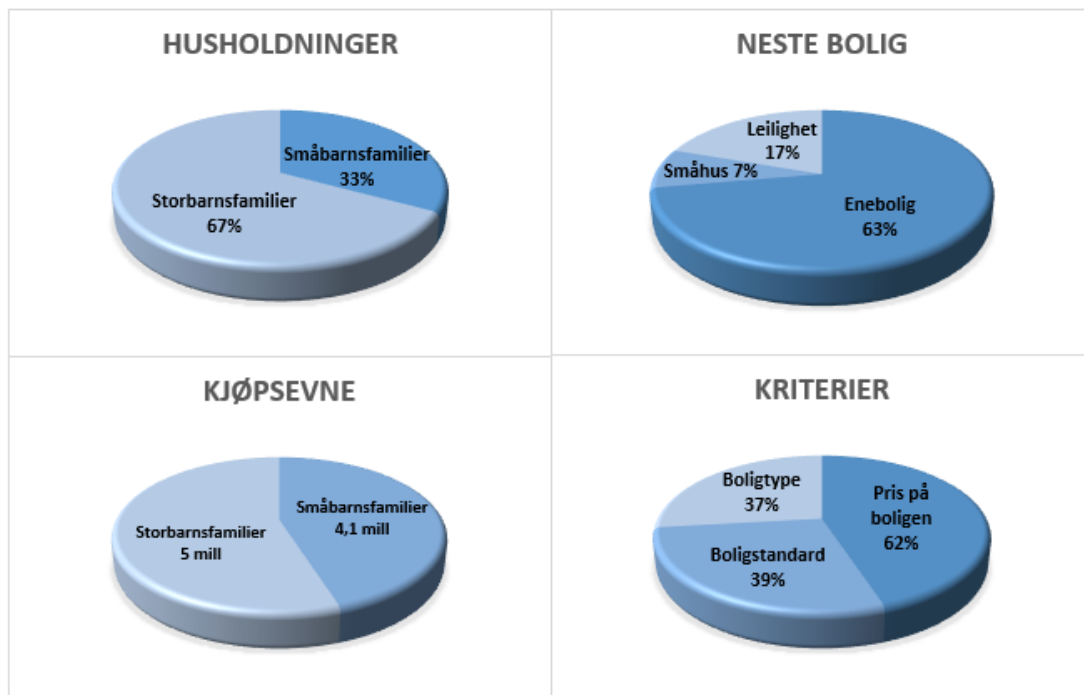


Figur 10: Tall fra Prognosesenterets rapport – de unge. Egen fremstilling.

4.4.2 Barnefamiliene

Målgruppen «barnefamiliene» er den mest folkerike målgruppen, både med tanke på husholdningsstørrelse og antall husholdninger. Barnefamilier defineres som enslige og par med hjemmeboende barn. Med mer enn 810.000 husholdninger utgjør de mer enn en tredjedel av alle norske husholdninger hvor fellesnevneren er at de fleste har et eget sted å bo, samt at de har hjemmeboende barn. Målgruppen skiller i en del sammenhenger mellom småbarnsfamilier (utgjør en tredjedel) og storbarnsfamilier (utgjør to tredjedeler), der kriteriet er om man har barn som er under eller over 6 år i husholdningen. Dette gjøres på grunn av at alderen på barna i familien ofte kan fortelle en del om livssituasjon og hvilke behov man har knyttet til boligen. Nesten halvparten av barnefamiliene beskriver seg selv som sporty og mer enn halvparten opplever å ha god økonomi, hvorav 6 av 10 er villig til å betale ekstra for kvalitetsvarer. Målgruppen foretrekker å eie de tingene de trenger. En av ulikhetene mellom barnefamiliene er flytteplaner. Småbarnsfamiliene flytter fordi de ønsker seg en annen boligtype eller større bolig, ofte på grunn av familieetablering eller endring i familiesituasjonen. Rundt 80.000 barnefamilier planlegger å bytte bolig i løpet av et år, mens nærmere 200.000 ser for seg å flytte i løpet av en fem-års periode. Nesten 75 % av

småbarnsfamiliene ønsker å flytte til enebolig ved neste boligkjøp, mens for storbarnsfamiliene er situasjonen ulik ved at «kun» halvparten ønsker å flytte til enebolig neste gang og 30 % ser for seg å flytte til leilighet ved neste boligbytte. Også når det gjelder størrelse er det ulikheter mellom de to undergruppene; småbarnsfamiliene ønsker seg større bolig, mens storbarnsfamiliene ønsker seg mindre areal. Arealbehovet synliggjør også de ulike ønskene for soverom ved flytting til neste bolig. Småbarnsfamilier vil øke antall soverom, mens storbarnsfamilier vil redusere antall soverom. Generelt legger småbarnsfamiliene stor vekt på nærhet til skole og barnehage, samt familie og venner når det gjelder valg av neste boområde. Storbarnsfamilier er mer opptatt av nærhet til nåværende boområder og turområder. Felles for barnefamiliene er at salgsprisen for eksisterende bolig styrer mye av valget av ny bolig. De tre viktigste kriteriene for valg av ny bolig er pris på boligen, boligstandard og boligtype, i tillegg til underordnede kriterier som planløsning, størrelse, utsikt og solforhold. Ved en konservativ beregning av egenkapital og lånebetjeningsevne med en lånerente på 5 % kommer Prognosesenteret frem til at målgruppen har en gjennomsnittlig kjøpeevne på nesten 4,6 millioner kroner for neste bolig. Her er forskjellen mellom småbarnsfamiliene og storbarnsfamiliene relativt store, med hhv. gjennomsnittlig betalingsevne på litt over 4,1 millioner kroner og 5 millioner kroner.

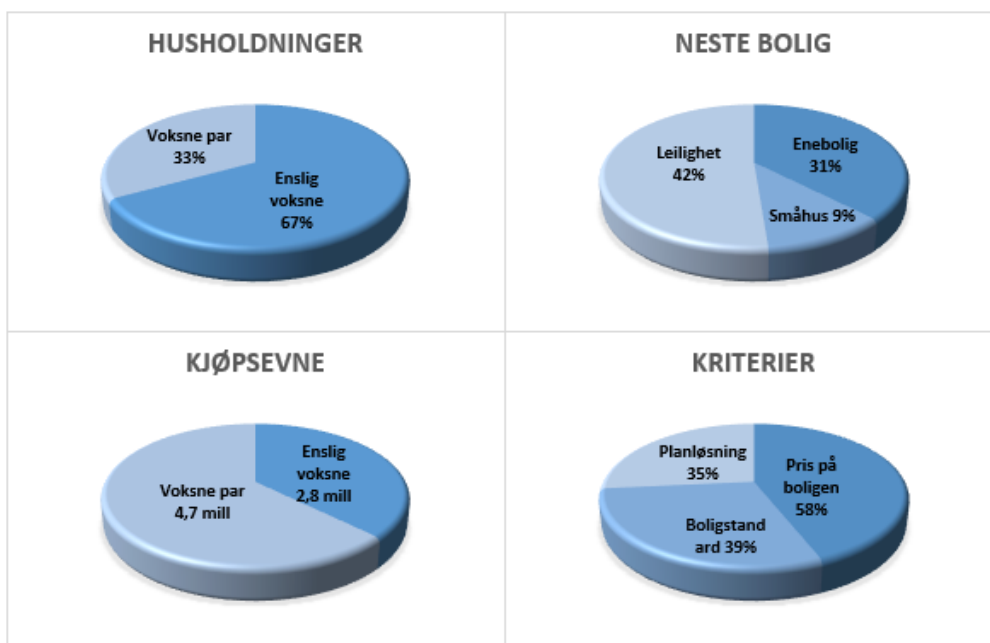


Figur 11: Tall fra Prognosesenterets rapport - barnefamilier. Egen fremstilling.

4.4.3 De voksne

Den tredje målgruppen som presenteres er «de voksne». De er de kresne, kjøpesterke og bevisste kjøperne som ønsker å flytte til noe enklere om de finner drømmeboligen. Målgruppa defineres som enslige og par hvor eldste i husholdningen er mellom 35-64 år. I denne målgruppa har barna flyttet hjemmefra og de voksne jobber fortsatt, samt har tid og helse til å dyrke egne interesser. Det er i overkant av 567.000 husholdninger i denne målgruppen, noe som utgjør nesten en fjerdedel av alle norske husholdninger. To tredjedeler av målgruppen er enslige, mens en tredjedel er voksne par. De voksne er kvalitetsbevisste og synes det er viktig å eie de tingene de trenger. Rundt 8 % har planlagt å flytte til en annen bolig i løpet av et år, det vil si nesten 46.000 voksne husholdninger har flytteleplaner. Det er en viss forskjell mellom voksne enslige og voksne par med tanke på flytting. Voksne par ønsker å flytte for å få en enklere bosituasjon i en mer lettstelt bolig, en annen boligtype eller en mindre bolig, mens de voksne enslige planlegger å flytte for å få en annen boligtype, et annet boområde eller for å få en større bolig. De viktigste kriteriene ved valg av boligtype er pris på boligen, boligstandard og planløsning. De voksne parene vektlegger også i tillegg boligtype og utsikt når de skal velge ny bolig. De enslige voksne ønsker seg en marginalt større bolig med 2-3 soverom, mens de voksne parene, som i all hovedsak flytter fra eneboliger, ønsker å flytte til leilighet neste gang med en reduksjon i antall soverom. I all hovedsak ønsker de voksne å flytte til en bolig med ett plan. Det er betydelig økonomiske forskjeller på de voksne enslige og de voksne parene med tanke på fremtidige, maksimale månedlige bokostnader, salgsværdien av eksisterende bolig og inntekt. Egenkapitalen er relativ god for begge delgruppene. Ved en konservativ beregning av egenkapital og lånebetjeningsevne med en lånerente på 5% kommer Prognosesenteret frem til at det er betydelige forskjeller mellom delgruppene. De enslige voksne har i gjennomsnitt en kjøpeevne på 2,8 millioner kroner, og de voksne parene 4,7 millioner kroner for neste bolig. De enslige må med andre ord

presse seg til det ytterste for å få råd til å kjøpe den boligen de ønsker, mens de voksne parene har et større handlingsrom.

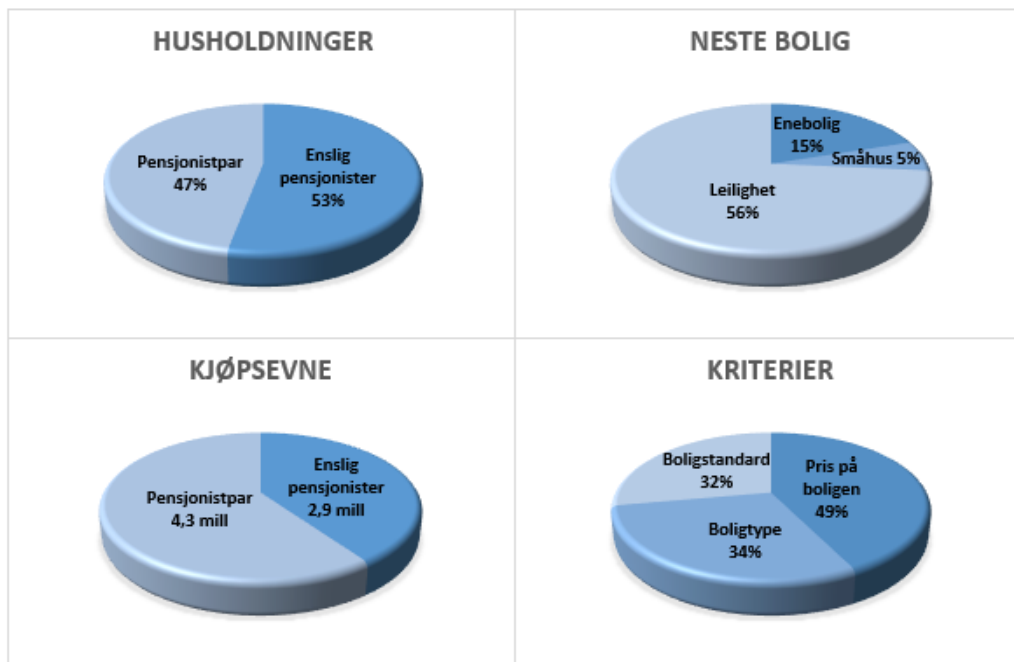


Figur 12: Tall fra Prognosesenterets rapport – de voksne. Egen fremstilling.

4.4.4 Pensjonistene

Den minst mobile målgruppen er pensjonistene. Målgruppen defineres som enslige og par hvor eldste i husholdningen er 65 år eller eldre. Denne gruppen består av mer enn 528.000 husholdninger, og utgjør dermed 23 % av alle norske husholdninger. Karakteristika for gruppen er at de enten er en eller to personer i husholdningen, og i liten grad er aktive i yrkeslivet. Bare 1 % av pensjonistene har planer om å flytte fra eksisterende bolig, som de i gjennomsnitt har bodd 25 år i, i løpet av ett års tid. Pensjonistene *må* ikke flytte, men likevel er det mange som har en drøm om en enklere bolig dersom den riktige boligen dukker opp. Målgruppen er lite opptatt av moter og trender, og er i mindre grad villig til å betale ekstra for merkevarer enn de andre målgruppene. Mer enn halvparten opplever å ha god økonomi, og hele 81 % foretrekker å eie de tingene de trenger. De som vurderer flytting ønsker en mindre bolig, en annen boligtype eller et annet boområde. Det er stor enighet mellom de ulike delgruppene at det er viktig for neste bolig å ligge i nærheten til butikk og servicetilbud, at boligområdet må ha nærhet til offentlig kommunikasjon, samt nærhet til venner og familie. Pensjonistene har en boligdrøm om å flytte til leilighet neste gang, og den må kun være på ett plan. Det er også ønskelig å redusere både areal og antall soverom. Ved valg av selve boligen er det kriteriene pris på boligen, boligtype og boligstandard som rager høyest. I tillegg er det også viktig med god planløsning, utsikt og solforhold. Pensjonistene ligger på bunnen når det gjelder hvor høye bokostnader de kan betjene uten at dette vil gå ut over annet normalt forbruk, og det er betydelig

forskjeller mellom enslige pensjonister og pensjonistpar med tanke på salgsverdi på dagens bolig. Ved en konservativ beregning av egenkapital og lånebetjeningsevne med en lånerente på 5% kommer Prognosesenteret frem til at målgruppen har en gjennomsnittlig kjøpeevne på 3,6 millioner kroner for neste bolig. Her er forskjellen mellom enslige pensjonister og pensjonistpar relativt store med hhv. gjennomsnittlig betalingsevne på under 2,9 millioner kroner og 4,3 millioner kroner.

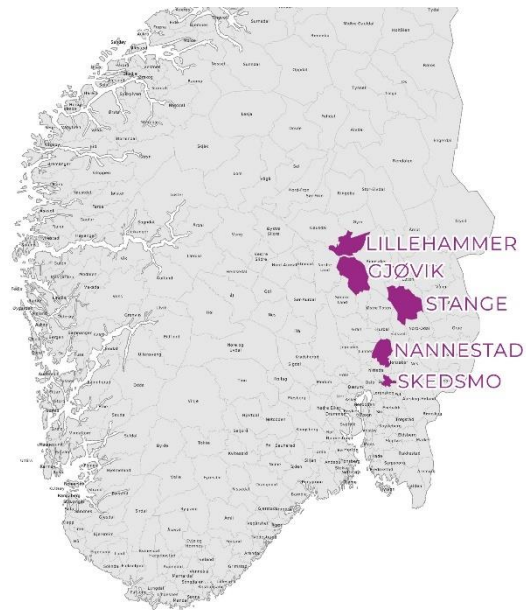


Figur 13: Tall fra Prognosesenterets rapport - pensjonistene. Egen fremstilling.

5 Presentasjon av funn – Casestudier

I følgende kapittel vil funnene fra den kvalitative undersøkelsesmetoden presenteres. Datamaterialet er innhentet gjennom semistrukturerte intervjuer med ti prosjektmedarbeidere med ulik erfaring og faglig bakgrunn, samt ett åpent intervju med utbyggers hovedarkitekt. I tillegg vil resultatet fra dokumentgranskingen, deriblant de anonymiserte kjøperlistene, fra de ulike boligprosjektene bli presentert i dette kapitlet. Alle casestudiene er boligprosjekter bestående av minimum 10 enheter på det sentrale Østlandet.

Intervjuene presenteres gjennom et oppsummerende sammendrag av den informasjonen som er relevant for studien. Formålet med studien er å undersøke hvordan eiendomsutviklerens antagelser om målgrupper stemmer overens med faktiske kjøpere av boligprosjektet. Det er nødvendig å innhente informasjon fra prosjektmedarbeiderne som beskriver egne antagelser og praksis for å kunne besvare studiens problemstilling.



Illustrasjon 3: Kart over casestudier. Egen fremstilling.

Intervjuobjektene har ulike roller i boligprosjektene, men alle har lokal tilknytning til hvert sitt prosjekt til felles. Dette har innlysende betydning for studiens resultat og relevans, men i denne sammenheng vil det likevel gi grunnlag for sammenligning og vurdering av antagelser i de ulike fasene i henhold til problemstilling. Studien vil ikke formidle hvilken aktør som er utbygger, eller hvilke boligprosjekter funnene tilhører av hensyn til ønske om anonymitet. Dette begrunnes i utbyggers konkurransesituasjon, og hverken ytterligere konkretisering eller identifisering er nødvendig for å anskaffe ønsket resultat.

Casestudiene som er omhandlet i denne studien er alle fra samme utbygger. Denne utbyggeren har over 20 års fartstid som norsk boligbygger, og leverer arkitekttegnede hus, flermannsboliger og hytter til hele landet. Per i dag har utbygger rundt 50 salgskontorer landet rundt og sysselsetter over 500 ansatte. Ved utbyggers hovedkontor på det sentrale Østlandet er ett av landets største fagmiljø innen norsk trehusproduksjon representert. De siste årene har utbygger vært blant de 10 største husleverandørene i Norge.

Intervjuobjektene hvor intervjuene ble avholdt ansikt-til-ansikt og pr video ble tilsendt intervjuguiden med tilhørende spørsmål i forkant av intervjuene. Referatet ble oversendt i etterkant av intervjuene. Intervjuobjektene som ble intervjuet gjennom telefonsamtale fikk spørsmål om de ønsket å gjennomføre intervjuet direkte eller om de ønsket å få tilsendt intervjuguiden på forhånd. Alle bortsett fra én valgte å ta det direkte. Intervjuguiden og referatet ble oversendt i etterkant av telefonsamtalene. Jeg fikk ingen indikasjoner på at det ble gitt uriktig informasjon eller tilbakeholdt informasjon i intervjuene som ble gjennomført gjennom telefonmøtene som kan ha påvirkning for studiens resultat.

Oversikt intervjuobjekter			
<i>Casestudie nr.</i>		<i>Tittel</i>	<i>Kommune</i>
1	A	Prosjektleder	Gjøvik
2	B	Prosjektmedarbeider	Stange
2	C	Prosjektseiger	Stange
3	D	Prosjektleder	Nannestad
3	E	Prosjektleder	Nannestad
3	F	Prosjektseiger	Nannestad
4	G	Prosjektleder	Lillehammer
5	H	Byggherre	Skedsmo
5	I	Prosjektleder	Skedsmo
5	J	Eiendomsmegler	Skedsmo
Alle	K	Hovedarkitekt	Alle

Tabell 2: Intervjuobjekter. Egen fremstilling.

5.1 Casestudie 1 – Gjøvik

5.1.1 Gjøvik kommune

Gjøvik kommune ligger i Oppland fylke ved landets største innsjø og er et regionsenter for Gjøvikregionen, som i tillegg består av kommunene Østre og Vestre Toten, Søndre og Nordre Land, samt en av de tre byene i Mjøsbyregionen. Gjøvikregionen har cirka 70 000 innbyggere og er dermed den mest folkerike delen av fylket. Regionen ligger fredelig til mellom Mjøsa og Randsfjorden og betegnes som et nyskapende og teknologisk sentrum i Innlandet. Det finnes gode sentrumsmiljøer i hver kommune og togreisen mellom Gjøvik og Oslo tar cirka 2 timer og til Gardermoen tar det cirka 1 time med tog (Gjøvik kommune, Samfunnsdel, 2018).

Gjøvik kommune hadde 30 527 innbyggere pr 2.kvartal 2018 og nettoinnflyttingen var 356 personer i 2017 (SSB Kommunefakta, 2018). I 2017 var hele 76,6 % av befolkningen bosatt i tettbygde strøk i kommunen (SSB Befolkning og areal i tettsteder, 2017). Et av kommunens plangrep for ønsket samfunnsutvikling er at Gjøvik skal være en by i vekst og et urbant og attraktivt regionsenter ved Mjøsa. Det satses mye på byutvikling med vekt på sentrumstiltak, men det skal også skje en videreutvikling av tettstedskvalitetene i Hunndalen og sentrumsområdene i Snertingdal og Biri både for bolig og næring (Gjøvik kommune, arealdel, 2018). Nylig ble Høgskolen i Gjøvik slått sammen med NTNU, og kommunen ønsker at statusen som universitetsby skal utnyttes til å spre vekstimpulser både for innbyggere og næringslivet. Rundt 64 % av befolkningen bor i enebolig, 21 % bor i småhus (tomannsbolig og rekkehus/kjedehus/andre) og 10 % bor i boligblokk (SSB Statistikkbank, 2018). Noen av arealstrategiene for kommunen er å styrke by-, bydelssentre og lokalsentre ved å legge til rette for bynære boligområder, særlig for boligbygging for unge og nyetablerere, samt legge til rette for hensiktsmessig variasjon i boligtilbud med ulike leilighetstyper- og størrelser. Byen skal vokse og det er et ønske om å spesielt fortette sentrum og bydelssentre. Kommunen legger opp til strategier for en økning av lønnsomme bedrifter og arbeidsplasser, hvor kontakten med NTNU som kompetansemiljø er særs viktig (Gjøvik kommune, samfunnsdel, 2018). Arbeidsplassdekningen var på 110,4 % pr 4.kvartal 2014, noe som betyr at det er flere arbeidsplasser enn bosatte yrkesaktive i kommunen. Dette skyldes nettoinnpendling. Mange fra de nærliggende kommunene pendler inn til Gjøvik (Gjøvik kommune, arealdel, 2018).

5.1.2 Om boligprosjektet

Boligprosjektet består av totalt 13 boenheter. I salgsoppgaven legges det vekt på at alle boligene vil få høy standard med smarte planløsninger som er tilpasset alle behov og aldersgrupper. Boligene har carport eller garasje, terrasser og leveres med opparbeidede utearealer med blant annet ferdigplen og asfalterte gang- og kjøreveger. Området beskrives som sentralt med kort avstand til sentrum, men samtidig landlig. Prosjektet består av:

Antall	Boligtype	Antall plan	Soverom	kvm BRA	Prisnivå
2	Kjedet enebolig	2	3	133	3 990 000 til 6 890 000
1	Kjedet enebolig	2	3	149	
3	Kjedet enebolig	1	2 -3	153	
1	Kjedet enebolig	2	3	164	
1	Kjedet enebolig	2	4	195	
1	Frittliggende enebolig	2	4	195	
4	Kjedet enebolig	2	3	209	

Tabell 3: Detaljer casestudie 1. Egen fremstilling.

I markedsføringen av boligene fokuseres det særlig på at området er stille og rolig, har fantastisk utsikt over Mjøsa, god kollektivtransport inn til sentrum, og at det er tilrettelagt for både små og store. Boligene har garasje eller carport med direkte inngang til boligen, og sportsboden i forbindelse med garasjen omtales som en optimal lagringsplass av sykler og barnevogner.



Illustrasjon 4: Utsnitt fra salgsoppgave casestudie 1.

5.1.3 Konkurrerende boligprosjekter

I følge både Eiendomsverdi og prosjektleder A fantes det ikke noen konkurrerende prosjekter i nærområdet på det tidspunktet utbyggers prosjekt var under utvikling, bygging eller salg.

5.1.4 Intervju med prosjektleder A

Intervjuobjektet har jobbet med eiendom siden 2001 og har erfaring som eiendomsmegler fra blant annet et stort boligbyggelag og som prosjektmeidler i et eiendomsmeglerfirma. Intervjuobjektet jobber i dag som avdelingsleder på et av utbyggers distriktskontorer. I Gjøvik-prosjektet hadde

vedkommende rollen som prosjektleder i alle de tre fasene studien omhandler og blir heretter referert til som «prosjektleder A». Intervjuet ble utført per videomøte.

I tomteakkvisjonsfasen var flere faggrupper involvert, deriblant hovedarkitekten hos utbygger, prosjektleder A, regionssjefen hos utbygger og teknisk avdeling. Prosjektleder A var pådriver for tomtekjøpet og forteller at de ble gjort oppmerksom på tomta da den lå ute på høring i lokalavisen i forbindelse med reguleringsaken. Prosjektleder A tok kontakt med grunneier av tomta for å høre om de hadde kontakt med andre utbyggere. Grunneier hadde ikke avtale med andre utbyggere og prosjektleder A, i samarbeid med regionssjefen, inngikk etter hvert en avtale med grunneier om opsjon av tomta. Utbygger kom akkurat tidsnok inn til å kunne påvirke i reguleringen. I følge prosjektleder A ligger tomta i et av kommunens beste område med tanke på utsikt- og solforhold. Den er også forholdsvis sentrumsnær og ligger i et lite utbygd område. Prosjektleder A og regionssjefen hadde tidlig i prosessen en formening om at tomtas beliggenhet gjorde at de kunne forsvare et relativt høyt prisnivå ute i markedet.

Videre forteller prosjektleder A at det ble satt i gang en prosess med å få på plass en kapasitetsvurdering, slik at de kunne lande antall enheter. Dette tok relativt lang tid og det var flere diskusjoner mellom faggruppene hvilken bebyggelse og hvor tettstilt boligene skulle være på tomta. Prosjektleder A hadde en klar formening om at det var viktig at kvalitetene til området kom frem og at det ikke skulle bli for tettbebygget. Prosjektleder A nevner at eiendommen hadde meget gode kvaliteter som blant annet gode solforhold, formidabel utsikt, relativt sentrumsnær beliggenhet i et område som er lite utbygd, og at det er milevis med turterreng i umiddelbar nærhet. Disse positive egenskapene skulle knyttes opp mot prosjektet i sin helhet. Prosjektleder A sier at tenkt målgruppe i denne fasen ikke ble definert på en tradisjonell, teoretisk måte. Prosjektleder A forklarer dette med at det var selve kvalitetene i prosjektet som var viktig. Kvaliteten «nærhet til skiløypa» kan for eksempel appellere til en 20-åring så vel som til en 70-åring. Dog bruker prosjektleder A seg selv som et eksempel på hvem som var tenkt målgruppe i tidlig-fase. Vedkommende var i en livssituasjon med utflyttede barn og salg av hus med stor tomt, men var samtidig ikke klar for å flytte inn i en blokkleilighet. Fordelene i prosjektet som enklere vedlikehold både ut- og innvendig, samt en grønn flekk foran huset ble brukt videre i konseptutviklingen og markedsføringen. Det ble ikke utført analyser av tomta som hadde betydning for den tenkte målgruppa på 50+, da det meste av tidlig-fase arbeid baserte seg i stor grad på erfaring og lokalkunnskap fra prosjektleder A og regionssjefen.

Kapasitetsplanen som ble utarbeidet i akkvisjonsfasen fikk stor betydning for det videre arbeidet med utformingen av prosjektet. Prosjektleder A forteller at det tidlig i prosjektet ble klart at prisnivået på boligene kom til å bli relativt høyt på grunn av den høye tomtebelastningen per enhet.

Det var fullt mulig å fortette ytterligere og få tomtebelastningen ned, men prosjektleder A hadde en klar formening om at kvalitetene i prosjektet måtte ivaretas, og at de heller måtte våge å gå for en høy pris sammenlignet med markedsprisen for tilsvarende boliger. Det ble stilt et oppfølgingsspørsmål om det ble foretatt prisanalyser eller sensitivitetsanalyser. Prosjektleder A avkrefter dette, men nevner at både prosjektleder A og regionssjefen hadde meget god innsikt i prisene for eneboligmarkedet ettersom begge bodde like ved prosjektet. De opplevde at markedet var «med» på prisnivået de la opp til, da det var et oppsving i eneboligmarkedet i tiden hvor prosjektet var under utforming. Ut fra deres erfaring og lokalkunnskap ble det vurdert dithen at prosjektet kunne treffe både målgruppen voksne par og yngre etablerte par.

Prosjektleder A nevner at tomtas beskaffenhet med et skrående terreng med gode solforhold og en fantastisk utsikt mot Mjøsa, la sterke føringer i konseptutviklingen. «Det ga seg litt selv at saltak ikke var aktuelt» sier prosjektleder A. Flatt tak var mer passende grunnet disse kvalitetene. I tillegg hadde de nylig erfart at takterrasser var et stort salgsargument på et annet prosjekt, og dette ble tatt inn som et moment i konseptutviklingen. I tillegg var det ønskelig fra prosjektgruppen at det ble en helhetlig bebyggelse på feltet. Prosjektleder A forteller at uttrykket i prosjektet ga seg selv med tanke på flatt tak og takterrasser – da disse karakteristikaene kjennetegnes som et «moderne uttrykk». Bebyggelsen ble delt opp i tre stykk 1-plans boliger, mens resten av bebyggelsen fikk 2-plans løsninger på grunn av det skrående terrenget. Boligene med ett plan ble utformet med tanke på godt voksne par som ønsker alt på en flate, men fortsatt ønsker en god størrelse og en moderne bolig. Prosjektleder A sier at det fortsatt var kvalitetene i prosjektet som styrte prosessen. Denne differensieringen i størrelse ble gjort for å nå ut til flere potensielle kjøpere som ønsket seg «kvalitetene i prosjektet». Prosjektleder A forteller at egne erfaringer med variasjon i størrelser på boligene er gode, og det ble også gjort i dette prosjektet. Dette tilsier at prosjektet selger raskere fordi man når ut til flere potensielle kjøpere.

Også i konseptutviklingsfasen var prosjektleder A, regionssjefen, hovedarkitekt og teknisk avdeling involvert. Prosjektleder A sier at det var tydelig kommunisert til alle involverte, og spesielt til arkitekten, hvem som var målgruppen i dette prosjektet med tanke på prisnivået og kvalitetene i prosjektet. På spørsmål om hvilken grad valg av målgruppe ble etterlevd av de involverte faggruppene, svarer prosjektleder A at etterlevelsen var god fra alle.

I markedsførings- og salgsfasen var markedsavdelingen hos utbygger, prosjektleder A, prosjektselger og markedskoordinator involvert. Prosjektleder A forteller at det generelt var litt for mye hastverk i markedsarbeidet da prosjektet skulle lanseres. For eksempel ble det ikke utarbeidet gode nok illustrasjoner med tanke på en av de viktigste kvalitetene i prosjektet; utsikten. Videre nevnes det at

markedsføringen ikke ble direkte rettet mot den eldre målgruppen for 1-plans boligene. Etterlevelsen av markedsavdelingen for valg av målgrupper, eller i dette tilfellet kvalitetene i prosjektet, var ikke optimal i følge prosjektleder A. Salget gikk tregt og diskusjonen om økt fortetting med flere enheter til lavere priser blusset opp, men prosjektleder A «sto imot». Prosjektet ble ansett som et prestisjeprosjekt av prosjektleder A for distriktskontoret, og det var et sterkt ønske om å beholde de gode kvalitetene. Prosjektleder A involverte markedssjefen hos utbygger for å få justert markedsmateriellet. Samtidig startet arbeidet med infrastrukturen, noe som skulle vise seg å være utslagsgivende for interessen.

I forhold til konkurrerende prosjekter i nærheten, forteller prosjektleder A at det var to felt i umiddelbar nærhet som var regulert til boliger. Ingen av disse feltene ble ansett som konkurrenter, og hadde således ingen innvirkning på hverken prosjektets markedsføring eller salg.

Salget forløp sakte i starten, både før og etter snuoperasjonen med markedsføringen. Prosjektleder A forteller at de hadde jevnlig markedsføring med flere kampanjer, deriblant rabatt på 100.000 kr på noen av boligene og gratis el-sykkel, men disse kampanjene ble ikke vellykket. Det var først når byggingen av infrastruktur startet at interessentene våknet, i følge prosjektleder A og derfra gikk salget jevnt og trutt til det ble utsolgt.

Med tanke på det moderne konseptet som ble valgt, og det høye prisnivået som tilsa en målgruppe på voksne par på 50+, mener prosjektleder A at egne antagelser stemte i hovedsak med hvem som faktisk kjøpte. Det nevnes også at noen av kjøperne var litt yngre. Disse kom hovedsakelig «hjem» fra Oslo hvor de hadde solgt boligene sine, og dermed hadde de en god startkapital.

5.1.5 Oppsummering av funn

Gjennom intervjuet med prosjektleder A kommer det frem at det i dette prosjektet ikke har vært en tradisjonell inndeling av målgrupper, men heller et fokus på eiendommens kvaliteter og en strategi om å nå flere pengesterke grupper som ønsker akkurat disse kvalitetene. Dog nevnes det både fra prosjektleder A og fra hovedarkitekt K at de antok at målgruppa var voksne par ut fra prisnivået de la opp til i akkvisisjonsfasen. I utformings- og markedsføringsfasen utførte de en differensiering med tanke på både størrelser, antall plan og soverom, samt prisnivå på valgte boliger. I disse fasene antok de at potensielle kjøpere var pengesterke voksne par, unge par som var hjemflyttere fra hovedstaden og pensjonister som ønsket alt på en flate. Det ble funnet et dokument som inneholdt vurderingskriterier og risikoaspekter for investering i tomte- og utbyggingsprosjekter, utarbeidet av prosjektgruppa. I dette dokumentet er det et punkt som kalles «markedsvurdering». Her blir prosjektgruppa blant annet bedt om å definere målgrupper, men målgrupper eller potensielle

kjøpere er ikke nevnt. Resultatet fra casestudie 1 om antatt målgruppe blir som følger for akkvisisjons-, utformings- og markedsføringsfasen:

AKKVISISJON antatt målgruppe	UTFORMING antatt målgruppe	MARKEDSFØRING antatt målgruppe
Voksne par	Voksne par	Voksne par
	Unge par	Unge par
	Pensjonister	Pensjonister

Tabell 4: Resultat antatt målgruppe i ulike faser, casestudie 1. Egen fremstilling.

Sammenstilling av datamaterialet for faktiske kjøpere er vist i tabell 5. Av barnefamiliene var det tre par som var i aldersgruppen 50+. I lys av målgruppeinndelingen som utbygger benytter, blir de definert som barnefamilier da de fortsatt har hjemmeboende barn.

Målgruppe	Antall	Prosentvis fordeling	Gj.snitt alder	Gj.snitt husholdningsinntekt	Gj.snitt pris	Gj.snitt størrelse BRA
Barnefamilie	7	54 %	45	736 714	5 118 571	172
- enslig	3	23 %	41	439 000	4 923 333	185
- par	4	31 %	49	960 000	5 265 000	162
De unge	1	8 %				
- enslig	0	0 %	0	0	0	0
- par	1	8 %				
De voksne	5	38 %	56	608 200	4 650 000	182
- enslig	3	23 %	54	461 333	4 923 333	205
- par	2	15 %				
Totalsum	13	100 %	48	682 846	4 936 154	174

Tabell 5: Resultat faktiske kjøpere, casestudie 1. Egen fremstilling.

5.2 Casestudie 2 – Stange

5.2.1 Stange kommune

Stange kommune ligger i Hedmark fylke. Tettstedet er en del av Mjøsbyregionen som består av Mjøsbyene Hamar, Gjøvik og Lillehammer, samt mindre tettsteder som blant annet Moelv, Brumunddal og Kapp. Mjøsbyregionen har en samlet befolkning på ca. 180.000. Det er kort avstand til Gardermoen, og alle de tre Mjøsbyene har jernbaneforbindelse til Oslo, og to av byene til Trondheim. Med jernbanen og den firefelts motorvegen gir det kun en times reiseavstand til

hovedstaden. Per nå er nabokommunen til Stange, Hamar, den største byen i fylket og er fylkesadministrasjonssete for Hedmark (Stange kommune, samfunnsdel, 2018).

Stange kommune er den største jordbrukskommunen i fylket og hadde 20 749 innbyggere per 2.kvartal 2018. Nettoinnflyttingen i 2017 var 310 personer (SSB Kommunefakta, 2018). Rundt 61 % av kommunens befolkning var bosatt i tettbygde strøk i 2017 (SSB Befolkning og arealer, 2017). Stange kommune er en del av tettstedet Hamar sammen med nabokommunene Hamar og Ringsaker. Innenfor 15 kilometers radius fra Hamar rådhus har stortettstedet nærmere 60 000 innbyggere, noe som tilsvarer en av Norges ti største byer. Kommunen må dermed se utover kommunegrensene ved planlegging av tettstedet som skal være et kollektivknutepunkt. De må se både innad i kommunen, og ut mot Oslo i sør og Hamar, Ringsaker og Lillehammer i nord. Et av kommunens hovedmål er å sørge for bosetting og næringsetablering i Stange. Dette skal skje ved å blant annet tilby et variert botilbud, sikre tomtemuligheter i eksisterende tettsteder, øke kontakten og dialogen med markedet i arealplanlegging, og å være en pådriver for eiendomsutvikling. Kommunen uttaler at de ønsker å legge til rette for ulike boligtyper i ulike områder (Stange kommune, Samfunnsdel, 2014). Per 2018 bor rundt 77 % av befolkningen i enebolig, 14 % i småhus (tomannsbolig og rekkehus/kjedehus/andre) og i underkant av 5 % i boligblokk (SSB Statistikkbank, 2018). Kommunen har tilgjengelige arealer for bygging av ulike variasjoner i boligtyper. og det legges til rette for utbygging av hundre boenheter per år. Hovedtyngden rettes mot tettstedene langs den såkalte InterCity-strekningen. Høgskolen i Innlandet ligger i nabokommunen Hamar, og det jobbes med å etablere et universitetstilbud for regionen. Stange hadde en arbeidsplassdekning på 90 % i 2015, hvorav de fleste pendler til Hamar kommune.

5.2.2 Om boligprosjektet

Boligprosjektet som omhandles i denne studien består av 33 boenheter fordelt på tre byggetrinn. Det er lagt vekt på at alle husene er bygget i samme stil og fargetone for å få en helhet på hele feltet. I tillegg er husene prosjektert med god avstand slik at alle skal ha mulighetene til å bruke uteområdene. Området beskrives som landlig, men sentralt beliggende med kort vei til Hamar sentrum. Videre beskrives området som i stadig vekst, med en høy trivselsfaktor for både gamle og unge. Det trekkes frem kvaliteter som korte avstander til skole, barnehage og idrettsbane for barnefamilier. Prosjektet består av følgende boligtyper:

Antall	Boligtype	Antall plan	Soverom	kvm BRA	Prisnivå
3	Tomannsbolig	1	2	80	2 270 000 til 3 990 000
1	Tomannsbolig	1	2	75	
2	Firemannsbolig	1	2	75	
3	Firemannsbolig	1	3	92	
5	Kjedet enebolig	2	2	96	

Tabell 6: Detaljer casestudie 2. Egen fremstilling.

Alle boenhetene markedsføres med blant annet åpen kjøkken/stueløsning, carport og utvendig bod, samt at det ligger i et familievennlig område med skole og bademulighet i umiddelbar nærhet.



Illustrasjon 5: Utsnitt fra salgsoppgave casestudie 2.

5.2.3 Konkurrerende boligprosjekter

Ifølge prosjektmedarbeider B, samt informasjon fra Eiendomsverdi, var det et konkurrerende boligprosjekt i nærheten i samme tidsrom som Stange-prosjektet. Det konkurrerende prosjektet besto av totalt ca. 70 enheter. Disse var oppført som lave småblokker bygd i tre i to etasjer rundt et tun. Parkering var mulig carport på fellesområde. Prosjektet annonserte med at bygningene var

basert på et moderne og funksjonalistisk uttrykk. Leilighetene fantes i flere ulike 3- og 5-roms løsninger i størrelsesorden fra 70 kvm BRA til 128 kvm med et prisnivå fra kr 2.468.000 til 4.298.000. I salgsoppgaven ble det fremhevet at de mange ulike leilighetene ga et mangfold av mennesker, samt at prosjektet passet like bra for unge par som for barnefamilier «eller for dem som ønsker å finne seg en mer lettstelt bolig».

5.2.4 Intervju med prosjektmedarbeider B og prosjektselger C

Intervjuobjekt 1 jobber i dag som kontorleder på et av utbyggers distriktskontorer, men jobbet tidligere i salgsavdelingen tett opp mot Stange-prosjektet fra 1999 og omtales heretter som «prosjektmedarbeider B». Intervjuobjekt 2 jobber i dag som prosjektselger på samme distriktskontor som prosjektmedarbeider B. Vedkommende har over 14 års erfaring fra salg og omtales heretter som «prosjektselger C». Intervjuet ble utført per videomøte.

På spørsmål om tomteakkvisisjonen forteller prosjektmedarbeider B at organisasjonen hos utbygger så helt annerledes ut på slutten av 1990-tallet og tidlig på 2000-tallet kontra nå. Det var tidligere en egen prosjektavdeling som sto for tomteakkvisisjonen, og man jobbet generelt mye tettere sammen på prosjektene ettersom det var få personer involvert i prosessene. I denne fasen av prosjektet var prosjektavdelingen, alle på distriktskontoret, arkitekter samt et eksternt prosjekteringsfirma involvert. Prosjektmedarbeider B forteller at prosjektavdelingen tok direkte kontakt med tomteeier for å kjøpe det store jordbruksområdet som senere ble detaljregulert til boliger av utbygger. Videre nevnes det at de første tankene om målgrupper var mye rettet mot barnefamilier, da den første delen av prosjektet var rettet mot eneboligmarkedet. Eneboligtomtene i området hadde meget gode solforhold, fin utsikt og et fantastisk turterreng i umiddelbar nærhet. Disse fordelaktige elementene ble vurdert som positive opp mot tenkt målgruppe. Området ligger nært Hamar sentrum, og prosjektmedarbeider B forteller at tanken var å treffe barnefamilier som enten var ny-innflyttere eller «tilbakeflyttere» fra andre deler i landet. Det ble foretatt flere behovsanalyser i forhold til tilflytting i kommunen, markedsanalyser, samt granskning av informasjon om ny-etablering av større bedrifter i Hamar og etableringen av Gardermoen flyplass. Prosjektmedarbeider B sier at den informasjonen som ble prosessert fra disse analysene, styrket deres tro i tenkt målgruppe.

I følge prosjektmedarbeider B ble det utført mulighetsstudier, som for eksempel kapasitetsvurderinger, hvor det ble forsøkt å plassere inn så mange enheter som mulig for å presse ned tomtebelastningen per enhet. Tomteprisen ble ansett som meget høy på den tiden, og utbygger gjorde en markedsvurdering som tilsa at de ikke kunne oppføre de største og dyreste husmodellene i sortimentet. Valget falt på enklere og rimeligere modeller som skulle treffe bedre med tanke på

prisnivået. Prosjektseger C forteller at det tidlig i prosjektet ble utført et «prøveprosjekt» hvor flermannsboligene hadde et meget moderne uttrykk, men at disse ble trukket fra markedet og måtte omprosjekteres. Antageligvis hadde dette med prisen på boligene å gjøre. Prosjektseger C begrunner det med at jo rimeligere boligene i dette området er jo mer populær er de, mye grunnet beliggenheten. Kundene er ikke villig til å betale like mye i Stange kommune som i for eksempel nabokommunen Hamar. Konseptet ble etter hvert vridd mot rimeligere leiligheter med et tradisjonelt uttrykk, hvor de fleste enhetene hadde Husbank-finansiering. Prosjektmedarbeider B forteller at de opplevde større etterspørsel etter leiligheter generelt i Hamar-området på denne tiden. Konseptet ble dermed utviklet videre med flere leiligheter i blant annet firemannsboliger og tomannsboliger på ett plan. I de siste byggetrinnene ble det utviklet enda mindre og rimeligere leiligheter for å treffe den økende etterspørselen. Prosjektmedarbeider B forteller at samtidig med endringen av konseptet, endret også målgruppen seg i takt med utviklingen av delfeltene. I de siste byggetrinnene gikk målgruppen fra barnefamilier til yngre par og enslige. I denne fasen var prosjektgruppa og arkitektene hos utbygger involvert. Prosjektmedarbeider B uttrykker at skiftet i målgruppevalget ble godt kommunisert til de involverte faggruppene.

I markedsføringsarbeidet var både markedsavdelingen og prosjektgruppa involvert. Både prosjektmedarbeider B og prosjektseger C sier at i tråd med utviklingen i utbyggers organisasjon var den nye markedsavdelingen tungt involvert på de siste byggetrinnene. Prosjektseger C, som var sterkt delaktig i markedsarbeidet selv, forteller at valg av målgrupper ble etterlevd på en god måte av markedsavdelingen. Videre nevnes det at tidlig i prosjektets levetid ble det valgt et tradisjonelt markedsføringskonsept med avisannonser i lokalavisa, flyers i postkasser, annonserte visninger og et informasjonsmøte på distriktskontoret. Markedsføringskonseptet har endret seg i takt med tiden, og det har blitt mer digitalisert. Annonsene blir nå lagt ut på Finn.no og Facebook. I tillegg nevner prosjektseger C at markedsføringspakkene og utførelsen av markedsmateriellet har fått et stort løft etter at den nye markedsavdelingen ble opprettet.

Prosjektmedarbeider B forteller at det ble lansert et konkurrerende prosjekt i nærheten, og at det ble lagt inn en ekstra offensiv med tanke på markedsføring, og da spesielt med tanke på flere visninger. De opplevde at salget i prosjektet økte i denne perioden. Prosjektseger C sier at salget har gått meget raskt i de siste byggetrinnene. Alle enhetene har blitt solgt før ferdigstillelse. Både prosjektseger C og prosjektmedarbeider B mener at deres antagelser om målgrupper stemte bra med hvem som endte opp som kjøpere. Prosjektleder C forklarer dette med at de har hatt en god boligmiks med noe til enhver. Avslutningsvis nevnes det at distriktskontoret har «helgardert» seg i forhold til målgrupper med tanke på boligmiks i mange av sine prosjekter. Dette fordi de ser at det treffer hele spekteret av kjøpere, noe som også er tilfellet i dette prosjektet.

5.2.5 Oppsummering av funn

Gjennom intervjuet med prosjektmedarbeider B og prosjektselger C kommer det frem at tomta ble akkvirert for mange år siden og at første del av prosjektet var av en helt annen karakter enn i de siste byggetrinnene som denne studien omhandler. I akkvisisjonsfasen var barnefamilier målgruppen, mens i utforming- og markedsføringsfasen var unge par (førstegangsetablerende) og enslige personer målgruppen. Gjennom dokumentgranskingen ble det ikke funnet dokumenter som hverken kan bekrefte eller avkrefte antatt målgruppe i noen av fasene. Resultatet fra casestudie 2 om antatt målgruppe blir som følger for akkvisisjons-, utformings- og markedsføringsfasen:

AKKVISISJON antatt målgruppe	UTFORMING antatt målgruppe	MARKEDSFØRING antatt målgruppe
Barnefamilier	Unge par	Unge par
	Enslige	Enslige

Tabell 7: Resultat antatt målgruppe i ulike faser, casestudie 2. Egen fremstilling.

Sammenstilling av datamaterialet for faktiske kjøpere er vist i tabell 8. Av 33 boliger er det i to boliger ikke funnet informasjon om livsfase og/eller gjennomsnittlig inntekt for faktiske kjøpere av utbyggers analysesenter.

Målgruppe	Antall	Prosentvis fordeling	Gj.snittlig alder	Gj.snittlig husholdningsinntekt	Gj.snittlig pris	Gj.snittlig størrelse BRA
Barnefamilie	7	21 %	42	526 333	2 729 714	90
- enslig	4	12 %	44	459 250	2 712 250	90
- par	3	9 %	39	660 500	2 753 000	89
De unge	11	33 %	27	506 875	2 575 750	82
- enslig	4	12 %	25	313 000	2 500 000	81
- par	7	21 %	28	623 200	2 614 143	84
De voksne	13	39 %	54	570 000	2 691 385	85
- enslig	8	24 %	51	444 286	2 552 500	80
- par	5	15 %	58	746 000	2 913 600	94
Ikke funnet	2	6 %				
Totalsum	33	100 %	42	540 500	2 654 394	85

Tabell 8: Resultat faktiske kjøpere, casestudie 2. Egen fremstilling.

5.3 Casestudie 3 – Nannestad

5.3.1 Nannestad kommune

Nannestad kommune ligger i Akershus fylke og er en del av distriktet Romerike som ligger øst og nordøst for Oslo. Distriktet omfatter 13 kommuner og det er vanlig å dele inn området i øvre og nedre del av Romerike. Nannestad tilhører Øvre Romerike. Distriktet i sin helhet hadde i overkant av 268 600 innbyggere per januar 2015, hvor det er tettest bosetning nær Oslo. Romerike omkranses av skogkledde åser, brede elver og grønne enger, men samtidig er det kun 10 minutter nord for Oslo. Distriktet har enkel forbindelse til resten av landet og utlandet via landets hovedflyplass, Gardermoen flyplass (Nannestad kommune, Samfunnsdel, 2018).

Nannestad kommune er en viktig landbrukskommune med store arealer. Per 2.kvartal 2018 var folketallet 13 446 med en nettoinnflytting på 525 personer i 2017 (SSB Kommunefakta, 2018). Folketallet økte med hele 4,6 % i 2017, noe som er den største prosentuelle veksten i landet på kommunenivå. Dette kan forklares med arbeidsplassutviklingen på og rundt Gardermoen flyplass. Arbeidsplassdekningen i Nannestad er på om lag 45 %. Med andre ord har kommunen fremdeles en stor andel utpendling til tross for stor prosentvis befolkningsvekst. Nannestad har fire tettsteder, og 72,6 % av innbyggerne i kommunen bor i tettbygde strøk (SSB Befolkning og arealer, 2017). Store og sammenhengende natur- og jordbruksarealer kjennetegner kommunen. Et stort areal ligger innenfor markagrensa, samtidig ligger også store arealer inne i støysonen rundt Gardermoen. I praksis vil dette si at rundt ¾-deler av kommunen er uaktuell for utvikling av boligområder. Det har vært en lang tradisjon i kommunen å legge til rette for en satsning på boligutvikling på Nannestad sentrum. Befolkningsveksten i sentrum og i ett av tettstedene er i ferd med å tilføye nok kunder for at utviklingen av et attraktivt handelssenter i Nannestad sentrum synes å være mer realistisk. Da hovedflyplassen på Gardermoen ble etablert, opplevde kommunen en topp i boligbyggingen med 188 fullførte boliger i 2001. Nå legger kommuneplanen opp til et årlig boligbehov på 100-120 enheter (Nannestad kommune, Samfunnsdel, 2018). Per 2018 bodde 76 % av innbyggerne i enebolig, 18 % i småhus og 3,7 % i boligblokk. I de siste årene har kommunen fått en mer variert boligmasse. En større andel av boligene er boligblokker, samt delte boliger som tomannsboliger og rekkehus. Kommunen har avsatt områder til framtidig boligbygging i alle de fire tettstedene, med en fordeling på 40 % for Nannestad sentrum og 20 % for hver av de andre tre tettstedene. I praksis vurderte markedet at området Maura var mer attraktivt. Dette området sto for 45 % av alle igangsettingstillatelser gitt i perioden 2014-2016 (Nannestad kommune, Samfunnsdel, 2018).

5.3.2 Om boligprosjektet

Boligprosjektet befinner seg i markedets mest attraktive område som nevnt i forrige delkapittel, og består av totalt 68 boenheter i flere byggetrinn. Området beskrives i prospektet som et stabilt og trygt nærmiljø, med gangavstand til barneskole og under 6 km til ungdomsskole. I tillegg ligger området nært butikksentre, apotek og matbutikker og har god bussforbindelse til blant annet Gardermoen og Oslo. Rekreasjonsmulighetene i nærheten beskrives som rike, med friluftsliv sommer som vinter. I prospektet står det at området har stabile snøforhold og et godt utviklet løypenett for skiforhold, et skisenter med snowboardskole og flere merkede stier med fiskevann og elver i nærheten. Prosjektet består av følgende boligtyper:

Antall	Boligtype	Antall plan	Soverom	kvm BRA	Prisnivå
3	Firemannsbolig	1	3	89-93	1 990 000 til 3 520 000
6	Seksmannsbolig	1	2-3	77-93	
10	Rekkehus	2	3	163	
10	Kjedet enebolig	2	3	146	

Tabell 9: Detaljer casestudie 3. Egen fremstilling.



Illustrasjon 6: Utsnitt fra salgsoppgave casestudie 3.

5.3.3 Konkurrerende boligprosjekter

Ifølge prosjektselger F ble det lansert flere konkurrerende boligprosjekter i nærheten i samme tidsrom som Nannestad-prosjektet. Informasjon fra Eiendomsverdi viser to prosjekter i umiddelbar nærhet som har ulik boligmiks; ett med eneboliger og ett med lavblokker.

Prosjektet med eneboliger består av 8 kjedede eneboliger og 6 frittliggende eneboliger. Alle eneboligene er bygd i tre med to etasjer. Parkering skjer enten i integrert carport eller oppstillingsplasser på egen tomt. De 8 kjedede eneboligene markedsføres som boliger med moderne og funksjonell stil, med særtrekk som blant annet meget gode solforhold og store uteplasser. Eneboligene inneholder blant annet tre soverom, to bad og egen loftstue i størrelsesorden fra 136 m² til 150 m² BRA og de har et prisnivå fra kr. 3.198.000 til 3.980.000. De 6 frittliggende eneboligene markedsføres som boliger med tradisjonell herskkelig stil med åpne og store tomter. Boligene inneholder blant annet tre-fire store soverom, to bad og egen loftstue i størrelsesorden 158 m² til 184 m² BRA. Disse har et prisnivå fra kr. 3.848.000 til 4.348.000. I salgsoppgavene fremheves kvaliteter som nærhet til servicetilbud, umiddelbar nærhet til barnehage og barneskole, utsikt til alpinksenteret og «fantastiske skiløyper like ved». Området beskrives videre som åpent og trygt, i gangavstand til «det meste som store og små behøver i hverdagen». Prosjektet er 100 % sluttsolgt i følge Eiendomsverdi.

Prosjektet med lavblokker består av 10 leiligheter og 4 rekkehus. Lavblokkene er bygd i tre med to etasjer og p-kjeller/sokkel. Boligene har et moderne uttrykk med flatt tak og stramme linjer. Leilighetene er alle i størrelsesorden 64 m² BRA, hvor man kan velge mellom ett, to eller tre soverom. Prisnivået strekker seg fra kr. 1.598.000 til 1.898.000. Parkering skjer i felles p-kjeller. Rekkehusene er alle 113 m² BRA med egen integrert garasje i sokkeletasjen og inneholder tre soverom og to bad. Prisnivået strekker seg fra kr. 2.650.000 til 2.850.000. I salgsoppgaven beskrives området som et av de flotteste friluftsområdene på Romerike, med trygg og kort skolevei, skiløype rett utenfor stuedøren og som et «en drøm for både barn og voksne». Prosjektet er 100 % sluttsolgt i følge Eiendomsverdi.

5.3.4 Intervju med prosjektsjef D

Intervjuobjektet er ingeniør av yrke med over 25 års erfaring fra prosjektutvikling. Vedkommende jobbet tidligere som prosjektsjef hos utbygger og er per dags dato pensjonist. Vedkommende blir heretter referert til som «prosjektsjef D». Intervjuet ble utført per telefonmøte.

Prosjektsjef D forklarer at tomta ble kjøpt for nesten 20 år siden. På grunn av lang reguleringsprosess hvor det ble lagt til kostbare rekkefølgebestemmelser fra kommunen, ble prosjektet «lagt dødt» fra

ca. år 2000. I 2010-2012 ble det igjen satt fokus på prosjektet, men så ble det innført byggestopp i området på grunn av manglende skolekapasitet. Prosjektsjef D forteller at beliggenheten tilsa at det i hovedsak kom til å bli satset på familieboliger med en lavere prisklasse. Da tomten ble akkvirert, var området relativt lite utbygget. Fokuset var på husmodeller som kunne finansieres av Husbanken. Prosjektsjef D sier at finansieringsmodell alltid har vært sentralt i eiendomsutvikling, både for eiendomsutvikler og for sluttbruker. Positive egenskaper som forholdet til Gardermoen med de arbeidsplassene som hovedflyplassen har generert, ny infrastruktur i området og nærhet til skoler og barnehager, ble knyttet opp mot tenkt målgruppe. Beliggenheten til tomta i et (da) «grisgrendt» og nybyggerstrøk ga seg selv på hvem som var målgruppen sier prosjektsjef D og tilføyer at det lå i kortene at det *ikke* skulle bygges leiligheter her. Prosjektsjef D forteller at det ble gjort meget enkle markedsanalyser på dette stadiet, og i hovedsak var de erfaringsbasert med tanke på de sentrale kriteriene beliggenhet, skoler og arbeidsplasser. «Det var få tanker om målgrupper ved kjøp av tomt før i tiden. Det var mer et spørsmål om beliggenhet» sier prosjektsjef D. Prosjektsjef D jobbet mye alene med tomtekjøpet, dog var det et samarbeid med det lokale distriktskontoret med daglig leder i spissen. På oppfølgingsspørsmål om den tenkte målgruppa ble kommunisert innad i prosjektgruppa, forteller prosjektsjef D at mye foregikk muntlig. Det ble sjelden ført referat fra interne møter på den tiden.

Prosjektsjef D forteller at det ble utført ulike mulighetsstudier med utgangspunkt i en «fast» målgruppe – nemlig barnefamilier. Prosjektgruppa realitetsbehandlet forhold som var utfordrende med tanke på barnefamilier, som for eksempel prisnivået. Da utformingen av prosjektet kom i gang viste det seg at utbygger hadde pådratt seg større kostnader enn antatt, og resultatet ble utforming av flere og mindre enheter. Prosjektsjef D forteller at opprinnelig var det tenkt eneboliger og noen mindre enheter som kjedet eneboliger og rekkehus. På grunn av økonomiske forhold ble mye av prosjektet endret til leiligheter i fire- og seksmannsboliger. Mulighetsstudien med kalkyle bestemte prisene, og ikke omvendt. Først finner man en pris man tror markedet responderer på, for så å bestemme prisene. Prosjektsjef D sier at denne dreiningen fra eneboliger til mindre boliger ble konkludert relativt tidlig i konseptutviklingen. og konseptet «gikk i hop» med hva de anså at markedet tålte. Målgruppen endret seg følgelig med utviklingen i konseptutviklingen, fra kun barnefamilier til så å si hele spekteret. Prosjektsjef D overførte mesteparten av ansvaret til sine kollegaer utover i konseptutviklingen og ble designert til andre prosjekter.

5.3.5 Intervju med prosjektleder E

Intervjuobjektet har 11 års erfaring fra eiendomsbransjen, og har tidligere jobbet som blant annet eiendomsmegler, utleiemegler og boligselger for utbygger. I dag jobber vedkommende som salgsleder for et datterselskap av utbygger. På Nannestad-prosjektet jobbet intervjuobjektet som boligkonsulent og hadde prosjektlederansvaret i utformingsfasen. Vedkommende blir heretter referert til som «prosjektleder E». Intervjuet ble utført per telefonmøte.

Prosjektleder E forteller at det ble utført flere mulighetsstudier som blant annet kalkyler og tegningsmateriale for prosjektet. Det var ønskelig med en stor boligmiks for å treffe flere målgrupper, deriblant førstegangsetablerende, småbarnsfamilier, enslige og voksne par. Kalkylene som ble utført av valgt boligmiks viste at prisnivået for rekkehusene og de kjedede eneboligene var relativt høyt, og prosjektgruppa antok at prisnivået ville bli for høyt for førstegangsetablerende. Videre antok de at disse boligtypene ville passe godt for voksne par og enkelte småbarnsfamilier. De mindre enhetene i prosjektet ble antatt å passe godt for førstegangsetablerende og enslige.

Prosjektleder E forklarer at utgangspunktet for konseptet var å få plass til flest mulig enheter for å få presset tomteprisen så langt ned som mulig. Reguleringsprosessen var allerede godt i gang da utbygger kjøpte tomta for mange år siden, og det var vanskelig å få endret antall enheter i detaljreguleringen. Prosjektleder E forteller at det var mye frem og tilbake innad i prosjektgruppa for å lande et konsept, og først når to konkurrerende prosjekter dukket opp, ble de enige om et endelig konsept. Prosjektgruppa vurderte det dithen at de to konkurrerende prosjektene henvendte seg til potensielle kjøpere av frittstående eneboliger. Som en direkte konsekvens av dette besluttet prosjektgruppa å gå for mindre boliger med et mer prisgunstig nivå som rekkehus, eneboliger i kjede og leiligheter.

Boligmiksen i prosjektet ble relativt bred med leiligheter i firemannsboliger og seksmannsboliger, rekkehus og eneboliger i kjede. Prosjektleder E forteller at det var kun to leiligheter med to soverom, ellers ble alle enhetene utformet med tre soverom eller flere. Dette ble gjort som et grep for å nå målgruppene småbarnsfamilier, voksne par med utflyttede barn, førstegangsetablerende og enslige med foreldreansvar. Prosjektleder E sier at spesielt leilighetene i fire- og seksmannsboligene med tre soverom bevisst ble peilet mot enslige med foreldreansvar og førstegangsetablerende hvor familieførøkelse var nærstående. På disse boligene mener prosjektleder E at man traff målgruppen meget bra.

Det var flere faggrupper involvert i konseptutviklingen, forteller prosjektleder E. Deriblant hovedarkitekten og flere ingeniører fra utbyggers plan- og arkitekturavdeling, markedsavdelingen og prosjektgruppen fra det lokale distriktskontoret. Prosjektleder E mener at valg av de ulike

målgruppene ble relativt tydelig kommunisert til de involverte faggruppene og etterlevelsen av valgte målgrupper var god. Det nevnes at det for eksempel ble satt fokus i markedsføringen at det skulle bygges en ny barnehage i feltet, og at kommunen generelt satset stort på trygge bomiljø med flere ulike tiltak. Videre sier prosjektleder E at det var et bevisst valg av prosjektgruppa at den brede boligmiksen skulle forhindre at prosjektet ikke skulle bli klassifisert som et «senior-område». De ønsket å oppnå et diversifisert område. Prosjektleder E mener at egne antagelser om konseptet og valg av målgrupper stemte bra med faktiske kjøpere av prosjektet.

5.3.6 Intervju med prosjektselger F

Intervjuobjektet er utdannet eiendomsmegler, og har 18 års erfaring med salg av boliger. Vedkommende jobber nå som prosjektselger hos utbygger, og blir heretter referert til som «prosjektselger F». Intervjuet ble utført per videomøte.

Prosjektselger F sier «jeg kom til dekket bord» i dette prosjektet, og legger til at vedkommende kom inn i prosjektgruppa etter at tomta var kjøpt og konseptet var ferdig utviklet. I markedsarbeidet var utbyggers markedsavdeling og prosjektgruppen fra det lokale distriktskontoret involvert.

Prosjektselger F forteller at prosjektet i hovedsak ble annonsert i lokale medier, på Finn.no og på Facebook, samt at det ble avholdt mange visninger. Markedsføringen av prosjektet har endret seg med den digitale utviklingen i markedet, og prosjektselger F nevner at avisannonserne muligens var myntet på målgruppen voksne par som hadde solgt eneboligen sin og ønsket mindre vedlikehold, både inne og ute. Facebook-annonseringen var nok rettet mot et yngre publikum, nevner prosjektselger F.

Prosjektselger F forteller at prosjektet ble rammet av en byggestopp i området på grunn av manglende skolekapasitet, og da byggestoppen ble opphevet, opplevde det at det ble lansert flere konkurrerende prosjekter i kommunen. Dette ble ansett som positivt av prosjektselger F, fordi da hadde potensielle kjøpere et sammenligningsgrunnlag. Salget startet relativt tregt, noe prosjektselger F mener var mye grunnet vanskeligheter for potensielle kjøpere å se for seg noe annet enn det tomme jordet som var der. Da arbeidet med infrastruktur og de første byggene startet opp, tok salget av og det gikk forholdsvis kort tid til prosjektet var utsolgt.

Siden prosjektselger F kom inn i prosjektet da det allerede var ferdig utformet og målgrupper var definert, var det betimelig med et ekstraspørsmål om vedkommende fikk direkte kommunisert hvilken målgruppe som var valgt i prosjektet. På dette spørsmålet svarer prosjektselger F at det ikke ble direkte kommunisert hvilken eller hvilke målgrupper som ble valgt. På grunn av bred boligmiks med leiligheter, rekkehus og eneboliger i kjede, samt et stort sprang i prisnivåene, mener

prosjektselger F at prosjektet appellerte til mange ulike målgrupper. Eksempelvis startet de rimeligste leilighetene på rett under 2 millioner kroner, noe prosjektselger F oppfattet som en rimelig inngangsbillett for spesielt yngre kjøpere.

5.3.7 Oppsummering av funn

Gjennom intervjuene med prosjektdeltakerne kommer det frem at tomta ble akkvirert for lenge siden og at prosjektet lå «dødt» i mange år. På akkvisjonstidspunktet var området betraktet som et eneboligområde, men etter som tiden gikk endret området karakter. Da begge under-kategoriene av barnefamilier er uttalte målgrupper i utformings- og markedsføringsfasen, refereres det kun til «barnefamilier» som antatt målgruppe. I utformings- og markedsføringsfasen ble prosjektet antatt å passe for flere ulike målgrupper. Dette samsvarer med hva hovedarkitekt K forteller om at de måtte ned i pris for å treffe både førstegangskjøperne og de som slet med å etablere seg i eneboliger. Gjennom dokumentgranskingen ble det ikke blitt funnet dokumenter som hverken kan bekrefte eller avkrefte antatt målgruppe i noen av fasene. Resultatet fra casestudie 3 om antatt målgruppe blir som følger for akkvisjons-, utformings- og markedsføringsfasen:

AKKVISISJON antatt målgruppe	UTFORMING antatt målgruppe	MARKEDSFØRING antatt målgruppe
Barnefamilier	Unge par	Unge par
	Barnefamilier	Barnefamilier
	Voksne par	Voksne par

Tabell 10: Resultat antatt målgruppe i ulike faser, casestudie 3. Egen fremstilling.

Sammenstilling av datamaterialet for faktiske kjøpere er vist i tabell 11. Av 66 boliger er det i ni boliger ikke funnet informasjon om livsfase og/eller gjennomsnittlig inntekt for faktiske kjøpere av utbyggers analysesenter. Dette utgjør 14 % av faktiske kjøpere. Som vist i tabell 11 kan man se av gjennomsnittsalderen på 31 år at dette er unge kjøpere.

Målgruppe	Antall	Prosentvis fordeling	Gj.snitt alder	Gj.snitt husholdningsinntekt	Gj.snitt pris	Gj.snitt størrelse BRA
Barnefamilie	16	24 %	39	550 875	2 597 500	111
- enslig	6	9 %	39	364 000	2 523 333	109
- par	10	15 %	39	663 000	2 642 000	112
De unge	17	26 %	30	450 286	2 555 882	107
- Enslig	6	9 %	30	288 200	2 370 000	98
- Par	11	17 %	29	540 333	2 657 273	112
De voksne	15	23 %	54	497 000	2 617 000	113
- Enslig	10	15 %	51	322 875	2 446 500	108
- Par	5	8 %	59	845 250	2 958 000	125
Pensjonist	9	14 %	72	399 625	2 265 556	95
- Enslig	3	5 %	75	220 000	2 100 000	82
- Par	6	9 %	71	507 400	2 348 333	102
Ikke funnet	9	14 %	31	Ikke funnet	2 186 667	85
Totalsum	66	100 %	43	485 580	2 489 924	105

Tabell 11: Resultat faktiske kjøpere, casestudie 3. Egen fremstilling.

5.4 Casestudie 4 – Lillehammer

5.4.1 Lillehammer kommune

Lillehammer kommune ligger i Oppland fylke og regnes som en av de tre byene i Mjøsbyregionen som nevnt under delkapittel 5.3.1. Lillehammer-regionen består i tillegg til Lillehammer av kommunene Øyer og Gausdal. I regionen bor det i underkant av 40 000 personer, og den er i stadig vekst. Lillehammer er fylkeshovedstad og regionsenter. Regionen beskrives som et meget sentralt område med gode kommunikasjonsmuligheter, et variert næringsliv, gode utdanningsmuligheter opp til høgskolenivå, et urbant bysentrum og med verdens beste idrettsanlegg. Historisk sett er Lillehammer et knutepunkt for trafikken mellom Oslo, Trondheim og Vestlandet (Lillehammer kommune, Samfunnsdel, 2014).

I Lillehammer kommune var folketallet 27 918 per 2.kvartal 2018, med en nettoinnflytting på 143 personer i 2017 (SSB Kommunefakta, 2018). Den årlige folkeveksten har vært rett under 1 % siden 2006, og målet for kommunen er at dette tallet skal stige til 1,5 % i løpet av planperioden som strekker seg fra 2014 til 2027. Det er god tilgang på arbeidsplasser i kommunen, samt sterke utdannings- og forskningsmiljøer med over 4.500 høgskolestudenter og om lag 1.600 ansatte på

Lillehammer sykehus. Omkring 17.000 personer har arbeidssted i kommunen. Dog vil andelen av innbyggerne som er 67 år og eldre vil stige raskere enn gruppen med arbeidsføre, og denne ujevnheten vil gi utfordringer med blant annet boliger. Lillehammer kommune ønsker å legge til rette for byvekst og boligbygging i hovedsak på arealer som allerede er bebygd, for å få en kompakt by med lite bilbruk med tilhørende miljøgevinst og effektiv arealbruk. Av totalt 480 km² er 330 km² dyrket mark eller produktiv skog. Per 2017 bor over 86 % av kommunens befolkning i tettbygde strøk (SSB Befolkning og arealer, 2017). I 2017 bodde litt over 55 % av innbyggerne i enebolig, nesten 25 % i småhus og 13 % i boligblokk (SSB Befolkning og arealer, 2017). I Lillehammer by er det et godt utvalg av småhus, eneboliger og sentrumsnære leiligheter, men disse ligger i en relativt høy prisklasse og det finnes få rimelige leiligheter. Et av målene for kommunen er å legge til rette for et boligtilbud som er tilpasset behov i ulike aldersgrupper og ulike forutsetninger for å være i boligmarkedet. Det anslås et behov på 2.200 boenheter ved en befolkningsvekst opp mot målet på 1,5 % innen 2024, og hovedvekten av disse boenhetene skal bygges i eksisterende byggeområder, samt ved en omdisponering av dyrket mark nord i byen (Lillehammer kommune, Samfunnsdel, 2014).

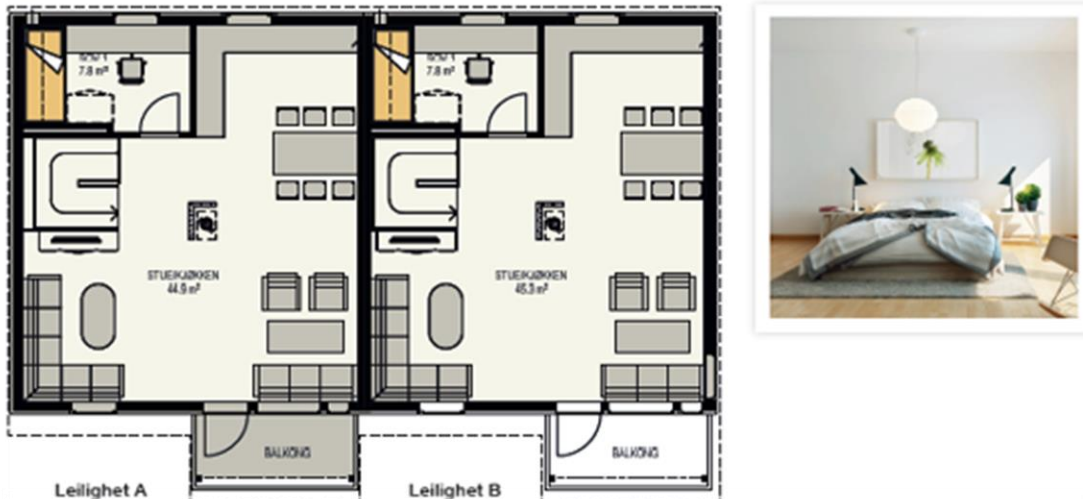
5.4.2 Om boligprosjektet

Boligprosjektet består av 17 enheter i byggetrinn 4. Området beskrives som et familievennlig område med meget gode solforhold, store friareal og lite gjennomgangstrafikk. Det ligger sentralt til med cirka 5 minutters kjøring fra Lillehammer sentrum, og gode bussforbindelser både til sentrum og kjøpesenteret Strandtorget. Gang- og sykkelstien går helt inn til sentrum, og det er gangavstand til skole, butikk og idrettsanlegg. Prospektet legger vekt på nærheten til populære fritidsaktiviteter som badeanlegget på Jorekstad, Hafjell alpinsenter og familieparkene Hunderfossen og Lilleputthammer.

Boligprosjektet består av følgende boligtyper:

Antall	Boligtype	Antall plan	Soverom	kvm BRA	Prisnivå
5	Tomannsbolig	2	3	109-115	2 290 000 til 3 390 000
1	Tremannsbolig	1	2	77	
1	Firemannsbolig	2	3	115	

Tabell 12: Detaljer casestudie 4. Egen fremstilling.



Illustrasjon 7: Utsnitt fra salgsoppgave casestudie 4.

5.4.3 Konkurrerende boligprosjekter

Ifølge prosjektleder G var det noen konkurrerende prosjekter på det store tomteområdet. Ved et søk på Eiendomsverdi finner man to prosjekter som ble lansert i samme tidsrom som Lillehammerprosjektet. Det første prosjektet er utviklet av en nasjonal boligutbygger og består av 7 frittliggende eneboliger hvor flere av boligene har en egen utleiedel. Prisnivået spenner fra kr 4.750.000 til 5.870.000 og størrelsen varierer fra 139 m² til 230 m² BRA. Dette prosjektet lå ut i litt over 1 år før det ble trukket fra markedet med 0 % solgte enheter. På Eiendomsverdi finnes det ikke informasjon om hverken salgsprospekt eller Finn-annonse for dette prosjektet. Det andre prosjektet er utviklet av en lokal utbygger og består av 3 eneboliger og 6 tomannsboliger. Eneboligene er ferdig solgt og har en størrelse på 115 m² BRA med et prisnivå på kr 3.490.000 til 3.950.000. Tomannsboligene er på 127 m² BRA med en pris på kr 3.490.000 og ble trukket fra markedet etter 1,5 år med 0 % solgte enheter. I

salgsoppgaven er boligene markedsført som «meget moderne fasader i funksispreget utførelse» og inneholder blant annet tre soverom, stor stue/kjøkken og ett bad.

5.4.4 Intervju med prosjektleder G

Intervjuobjektet er selvlært eiendomsutvikler med lang erfaring fra hele verdikjeden i eiendomsutvikling. Vedkommende startet først som prosjektselger for utbygger og jobber nå som prosjektutvikler for distriktskontoret. I Lillehammer-prosjektet hadde vedkommende rollen som prosjektleder i de to siste fasene, og blir heretter referert til som «prosjektleder G». Intervjuet ble utført ansikt-til-ansikt.

Prosjektleder G forteller at tomta er en del av et større område som ble kjøpt for flere år siden av et datterselskap av utbygger. Distriktskontoret kjøpte så ut en og en tomt på forespørsel fra daglig leder i datterselskapet. Prosjektleder G sier at de kjenner dette området meget godt fra før grunnet tidligere kjøp, og da de fikk tilbud om å kjøpe tomta gjorde prosjektgruppa en grundig evaluering. Prosjektgruppa evaluerte tomta for å definere positive karakteristika, samt om det fantes noen ulemper eller andre negative aspekter ved den. Deretter gjorde de seg opp noen tanker om målgrupper som de antok ønsket å ta del i de positive aspektene ved tomta, for så å gå gjennom ulike boligmodeller de antok at målgruppen ønsket å bo i. Videre ble det foretatt en mulighetsstudie for å vurdere om de valgte boligmodellene passet inn på tomta, om de var innenfor reguleringsbestemmelser og så videre. Prosjektleder G sier at de antok at det var unge familier og førstegangsetablerende som var målgruppa på denne tomta.

Området ligger utenfor Lillehammer sentrum og består av meget gode turområder, store lekeplasser, fine skiløyper, god nærhet til barnehager, barne- og ungdomsskoler, samt gang- og sykkelvei helt inn til Lillehammer sentrum. Prosjektleder G trekker frem at selv om området har nærhet til sentrum, har man også stillhet, ro og mulighet til et aktivt friluftsliv. Disse momentene ble trukket frem som gode argumenter for å satse på målgruppen småbarnsfamilier. Prosjektleder nevner også at det som regel har vært den samme målgruppa for hele det store tomteområdet, men i de senere årene har det kommet til en ny målgruppe; enslige og (så vidt) voksne par uten barn. Prosjektleder G forteller at plan- og arkitektavdelingen, og spesielt hovedarkitekten, hos utbygger ble involvert på et tidlig stadium, samt prosjektgruppa på distriktskontoret.

Det ble utarbeidet mulighetsstudier for prosjektet som ga informasjon om antall personer som kan kjøpe i området, hvilke behov de har, samt økonomiske rammer. Alle disse momentene var med på å bestemme hvilke boliger prosjektgruppa valgte å prosjektere, samt prisen på boligene, forteller prosjektleder G. Videre nevnes det at prosjektleder og prosjektgruppa sitter med lang erfaringsbasert

kunnskap, men at de også aktivt brukte funksjonene som tilbys fra utbyggers hovedkontor. Resultatene av mulighetsstudiene var med på å bygge opp under tenkt målgruppe, men prosjektleder G mener at man i realiteten ikke kan «velge» målgruppe på grunn av at målgruppa gir seg selv ut i fra de kvalitetene som området innehar.

Prosjektleder G forteller at det har vært tenkt ulike konsepter for de ulike deltomtene, og i dette prosjektet ønsket prosjektgruppa å finne de komponentene som traff valgt målgruppe «skikkelig». De la vekt på at konseptet skulle ha moderne innslag, som blant annet pulttak og store vindusflater. Boligene ble spesialtegnet og inneholdt fire soverom, sokkeletasje og grøntareal for hver enhet siden målgruppen var småbarnsfamilier, og «de må ha gress å løpe på». Innvendig standard ble også hevet betraktelig, for eksempel på gulv og kjøkken, for å gjøre prosjektet enda mer attraktivt, forteller prosjektleder G. I denne fasen var arkitekter, logistikk-avdelingen, markedsavdelingen og prosjektgruppen fra distriktskontoret involvert. Prosjektleder G nevner at det ble utarbeidet et dokument som oppsummerte en analyse om hvilken målgruppe som ble valgt for prosjektet. Dette dokumentet ble kommunisert til alle involverte faggrupper. Videre sier prosjektleder G at etterlevelsen av valgt målgruppe fra de involverte faggruppen var meget bra, og at de «traff spikeren midt på hodet».

Mye av innholdet i markedsføringsarbeidet ble utført av prosjektgruppa selv, men markedsavdelingen utformet selve markedsmateriellet. Prosjektleder G forteller at fire enheter ble solgt relativt raskt etter salgsstart, men så ble det helt stopp i 8 måneder, og dette skapte en utfordring for dem med tanke på markedsføringskonseptet. Det ble i starten valgt ulike typer markedsføringskanaler, som blant annet reklame på det lokale kjøpesenteret, avisannonser i lokale medier og digital markedsføring på eksempelvis Finn.no. Det nevnes videre at det var mange interne diskusjoner i prosjektgruppa om hvilket markedsføringskonsept de skulle gå for. Prosjektleder G sier at de måtte tenke nytt, og de kom opp med en litt utradisjonell «vervekampanje» mot de som allerede hadde kjøpt for å få i gang praten om prosjektet i den aktuelle valgte målgruppen. Denne strategien fungerte meget godt, og resterende boliger ble utsolgt raskt med unntak av en bolig. Denne boligen tok prosjektleder G en avgjørelse om å sette opp prisen på, og den ble solgt 2 uker fra prishevingen.

På det store tomteområdet eid av utbyggers datterselskap har det blitt solgt to-tre tomter til konkurrerende utbyggere, forteller prosjektleder G. Disse prosjektene har vært svært lik Lillehammer-prosjektet, men det står fortsatt mange enheter til salgs. Prosjektleder G antar at det er selve markedsføringen de bommer på, siden de er meget lik deres eget prosjekt som er utsolgt.

Utover vervekampanjen, som var et resultat av interne diskusjoner, har ikke de konkurrerende prosjektene hatt noen innvirkning på markedsføringen av Lillehammer-prosjektet.

Prosjektleder G mener at egne antagelser om målgrupper mot faktiske kjøpere stemte med ca. 80-85%. Avslutningsvis tilrår prosjektleder G om at rekkefølgen på spørsmålene gjerne kunne ha vært snudd opp/ned med tanke på hvordan utbygger jobber i prosjektene; man har et område og definerer hva som er attraktivt med det, så defineres målgruppen og videre kommer resultatet av denne definisjonen.

5.4.5 Oppsummering av funn

Gjennom intervjuet med prosjektleder G kommer det frem at prosjektet er en del av et større felt som ble kjøpt for lenge siden. Generelt for tomteområdet har barnefamilier par og unge par vært hovedmålgruppe siden oppstarten. I løpet av årene har enslige med hjemmeboende barn og voksne par kommet til som målgrupper. Da begge under-kategoriene av barnefamilier er uttalte målgrupper i utformings- og markedsføringsfasen, refereres det kun til «barnefamilier» som antatt målgruppe. Prosjektleder G nevner et analysedokument som ble kommunisert til alle involverte faggrupper, noe som ikke ble funnet i dokumentgranskingen. Hverken hovedarkitekt K eller dokumentgransking kan bekrefte eller avkrefte prosjektgruppas antagelser om målgrupper i de ulike fasene. Resultatet fra casestudie 4 om antatt målgruppe blir som følger for akkvisisjons-, utformings- og markedsføringsfasen:

AKKVISISJON antatt målgruppe	UTFORMING antatt målgruppe	MARKEDSFØRING antatt målgruppe
Barnefamilier par	Barnefamilier	Barnefamilier
Unge par	Unge par	Unge par
	Voksne par	Voksne par

Tabell 13: Resultat antatt målgruppe i ulike faser, casestudie 4. Egen fremstilling.

Sammenstilling av datamaterialet for faktiske kjøpere er vist i tabell 14.

Målgruppe	Antall	Prosentvis fordeling	Gj.snitt alder	Gj.snitt husholdningsinntekt	Gj.snitt pris	Gj.snitt størrelse BRA
Barnefamilie	4	24 %	43	931 250	3 092 500	112
- par	4	24 %	43	931 250	3 092 500	112
De unge	6	35 %	30	659 167	2 923 333	108
- enslig	2	12 %				
- par	4	24 %	30	862 250	2 990 000	114
De voksne	4	24 %	47	380 500	2 715 000	95
- enslig	3	18 %	51	342 667	2 623 333	90
- par	1	6 %				
Pensjonist	3	18 %	66	529 667	3 126 667	112
- enslig	1	6 %				
- par	2	12 %				
Totalsum	17	100 %	43	634 765	2 950 000	107

Tabell 14: Resultat faktiske kjøpere, casestudie 4. Egen fremstilling.

5.5 Casestudie 5 – Skedsmo

5.5.1 Skedsmo kommune

Skedsmo kommune ligger i Akershus fylke og har det siste tiåret vært en av de raskest voksende kommunene i landet, både med tanke på befolkningsvekst og næringsutvikling. Skedsmo er en del av tettstedet Oslo, som strekker seg fra Slemmestad i sørvest, Vardeåsen i nordøst og Langhus i sørøst. Tettstedet har nesten 1 million innbyggere per 2018 og er landets største tettsted. Fra Skedsmo er det under 2 mil til Oslo sentrum, og med tog kommer man seg dit på 10 minutter. Skedsmo beskrives som en av landets mest attraktive kommune med gode kultur-, idretts- og fritidsmuligheter, samt noen av landets mest attraktive arbeidsplasser og gode boområder i naturskjønne omgivelser (Skedsmo kommune, Samfunnsdel, 2018).

Kommunen har 55 044 innbyggere per 2.kvartal 2018, og nettoinnflyttingen er 727 personer per 2017 (SSB Kommunefakta, 2018). Det er antatt at folketallet vil øke til over 70 000 innbyggere i 2030. Lillestrøm er bysenteret i kommunen og ble i 2014 kåret til Osloregionens mest attraktive by. I tillegg har kommunen fire tettsteder; Strømmen, Skedsmokorset, Skjetten og Leirsund. Hele 97,8 % av innbyggerne i Skedsmo bor i tettbebygde strøk og kommunen betegnes som urban. Skedsmo er et sentralt samferdselsknutepunkt i hovedstadsområdet, med både Europavei, jernbane og meget kort

vei til hovedflyplassen. I tillegg er Skedsmo et av de næringsmessige tyngdepunktene utenfor Oslo indre by med totalt 28 000 arbeidsplasser. Det har vært en økning i antall arbeidsplasser på 29,4 % i perioden 2000-2015, mot 14 % i landet som helhet. Skedsmo er en av tre kommuner i fylket med en netto innpendling, hvor cirka 2/3-deler av de yrkesaktive innbyggerne jobber i andre kommuner. Et av hovedmålene til Skedsmo kommune er å utvikle og vedlikeholde kvaliteter som gjør kommunen til en av landets mest attraktive bosteds- og etableringskommuner. Av de cirka 400 boligene som har blitt bygd per år etter år 2000, har nærmest alle blitt bygget som fortetting i sentrum eller i sentrale deler av Lillestrøm og Strømmen. Kommunen ønsker å tiltrekke seg barnefamilier, som kan motvirke en negativ utvikling i balansen mellom den yrkesaktive og omsorgstrengende befolkningen, ved å gi føringer for boligbygging og stedsutvikling som skaper tilbud for «grupper kommunen særlig ønsker som innflyttere» (Skedsmo kommune, Samfunnsdel, 2015). I 2017 bodde litt over 34 % av innbyggerne i enebolig, over 36 % i småhus og 21,5 % i boligblokk (SSB Befolkning og arealer, 2017). Med den antatte befolkningsveksten er det beregnet at boligbehovet for samme periode er på cirka 8 000 boenheter (Skedsmo kommune, Samfunnsdel, 2015).

5.5.2 Om boligprosjektet

Boligprosjektet består av 28 boenheter i siste byggetrinn og totalt 62 boenheter for alle byggetrinn. Området beskrives som en bykommune i landlige omgivelser med Lillestrøm, som det naturlige bysentrumet. Videre beskrives det som et område med et bredt sammensatt næringsliv, hvor man blant annet finner Østlandets største handelssentra og et stort forsknings- og teknologimiljø. I nærmiljøet finner man rekreasjonsmuligheter for hver sesong, med blant annet slalåmbakke og friluftsbad. Det legges også vekt på at det tar kun 5 minutter med bil til Lillestrøm sentrum og at det er kort reisetid til Oslo S og Gardermoen flyplass. Området betegnes som meget familievennlig, med begrenset biltrafikk i nærområdet, samt at det er rikelig med barnehager og skoletilbud.

Boligprosjektet består av følgende boligtyper i siste byggetrinn:

Antall	Boligtype	Antall plan	Soverom	kvm BRA	Prisnivå
9	Enebolig i rekke	3	4	128	4 790 000 til 5 600 000
12	Enebolig i rekke	3	5	156	
7	Rekkehus	2	3	130	

Tabell 15: Detaljer casestudie 5. Egen fremstilling.



Illustrasjon 8: Utsnitt fra salgsoppgave casestudie 5.

5.5.3 Konkurrerende boligprosjekter

I følge prosjektleder I og eiendomsmegler J var det ett prosjekt i umiddelbar nærhet som etterhvert ble en stor konkurrent. Informasjon fra Eiendomsverdi viser at første og andre byggetrinn i det konkurrerende prosjektet besto av 30 rekkehus. Alle boligene er funksinspirerte, hvorav 18 av dem går over tre etasjer og resterende boliger går over to etasjer. Boligene inneholder blant annet tre til fem soverom, to bad og to stuer i størrelsesorden 116 m² til 132 m² BRA. Prisnivået er fra kr 3.990.000 til 5.150.000. Parkering skjer på felles område. I salgsoppgaven fremheves kvaliteter som unik utsikt, gode solforhold, boliger med gjennomtenkte løsninger «som gjør dem til gode familieboliger», «rause» uteområder og meget kort avstand til Lillestrøm sentrum og Oslo. Prosjektet er 100 % sluttstolgt i følge Eiendomsverdi.

5.5.4 Intervju med byggherre H

Intervjuobjektet er utdannet siviløkonom, med 16 års erfaring innen økonomi, konseptutvikling og prosjektledelse fra detaljhandel og eiendom. Vedkommende jobber i dag hos byggherren som

utbygger samarbeidet med i Skedsmo-prosjektet som prosjektleder, og blir heretter referert til som «byggherre H». Intervjuet ble utført per telefonmøte.

Byggherre H ga en grundig bakgrunnshistorie for både tomteakkvisisjonen og reguleringsprosessen. I hovedsak var dette et meget spesielt prosjekt, grunnet et nedlagt deponi i byggegrunnen på tomta, forteller byggherre H. Det ble utført en ROS-undersøkelse som ble godkjent av kommunen i henhold til normal reguleringsprosess. Tomta ligger i et område med eldre bebyggelse og på dette tidspunktet var omfanget av deponiproblematikken rettet mot setningsskader. I etterkant viste det seg at det også var et alvorlig problem med tanke på gasser fra det nedlagte deponiet som byggherre ikke hadde fått informasjon om. Dette skulle vise seg å bli en stor byrde for prosjektet i salgsfasen. Byggherre H ble kontaktet av forretningsutvikler hos utbygger, hvor det ble enighet om å feltutvikle tomta i samarbeid.

Byggherre H forteller at tomtas beskaffenhet og beliggenhet ble vurdert som et egnet sted for småhus og regulert deretter. Byggherre H sier at det var en helt innlysende tenkt målgruppe for småhusene i prosjektet fra starten av; barnefamilier og især førstegangsetablerende. De fordelaktige karakteristika ved tomta som nærhet til skole og barnehage, lite gjennomgangstrafikk, meget gode solforhold og at tomta var beliggende i et allerede etablert område, ble knyttet opp som positive momenter mot behovene for tenkt målgruppe. I akkvisisjonsprosessen var representanter fra utbygger, arkitekter og en prosjektgruppe med erfarne boligutviklere fra byggherrens organisasjon involvert.

Byggherre H nevner at de samme faggruppene var involvert i konseptutviklingen og mener at det var helt innlysende hvilken målgruppe som var valgt. Byggherre H sier at det ikke var nødvendig å kommunisere valgt målgruppe på en annen måte enn hva som fremkom av prosjektmaterialet. Alle de involverte «visste» dette og handlet deretter, og etterlevelsen av valgt målgruppe betegnes som god. Beliggenheten, illustrasjonene og salgsoppgavene taler det samme språket om at dette er familieboliger, sier byggherre H.

5.5.5 Intervju med prosjektleder I

Intervjuobjektet er opprinnelig utdannet tømrer, og har tidligere jobbet som selvstendig næringsdrivende. Vedkommende har jobbet hos utbygger i ca. 9 år som byggeleder og prosjektleder, og jobbet på Skedsmo-prosjektet som fungerende prosjektleder. Vedkommende er heretter referert til som «prosjektleder I». Intervjuet ble utført per videomøte.

Prosjektleder I var ikke med i akkvisisjonsprosessen av tomte, men opplyser om at tomte ble kjøpt av byggherre H som dannet et nytt selskap, hvor byggherren eier 80 % og utbygger eier 20 %.

Prosjektleder I forteller at tomte er beliggende i et populært strøk i randsonen av Lillestrøm og det er liten tvil om at tenkt målgruppe var barnefamilier. Gode solforhold, meget god utsikt og en sentrumsnær beliggenhet med kort avstand til ulike sosiale tilbud, trekkes frem som positive momenter knyttet opp mot tenkt målgruppe.

Det ble utarbeidet en mulighetsstudie hvor det ble prosjektert flere ulike modeller for å treffe markedet, og for å få plassert inn flest mulig boliger på tomte, til sammen 5-6 ulike varianter av husmodeller. Prosjektleder I forteller at de også utformet takterrasser som en opsjon, hvis det viste seg at markedet var villig til å betale for det. Det var et fokus på å holde prisnivået relativt lavt for å treffe betalingsviljen i målgruppen barnefamilier. Det ble vurdert flere ulike konsepter, sier prosjektleder I, men hovedfokus var på antall enheter og størrelse på de ulike husmodellene som bunnet ut i et økonomi- og kostnadsspørsmål. I utgangspunktet var det tenkt 3 ulike husmodeller, men dette ble utvidet til 5-6 varianter i løpet av konseptutforming. Det valgte konseptet fikk et tidstilpasset, moderne uttrykk. Prosjektleder I antar at hovedgrunnen til denne endringen var for å øke antall enheter med mindre modeller, for igjen å øke profitten. Prosjektleder I sier videre at konseptet i realiteten ble utformet for flere målgrupper; fra småbarnsfamilier helt opp til senior. Dette begrunnes med at det ble utformet kjedet eneboliger og rekkehus med to plan som favnet alle målgruppene og tre-plans modeller som passer best for barnefamilier og voksne og unge par uten barn. Prosjektleder I forteller at valg av bolig for kunden ofte avhenger av hvordan man vil bo og hvor mye vedlikehold man «orker», både ute og inne. Prosjektleder I reflekterer over egne uttalelser, og om det er «etterpåkløskapen» som snakker når det gjelder uttalelsene om et bredere spenn i målgrupper. Prisnivået tilsa at det generelt var andregangskjøpere som var potensielle kjøpere av prosjektet. Prosjektleder I poengterer at den generelle andregangskjøperen hadde råd til å kjøpe et rekkehus eller en kjedet enebolig i dette sentrumsnære området, kontra en leilighet i sentrum av Lillestrøm, uten de gode solforholdene, gressplen og så videre. På oppfølgingsspørsmål om prosjektleder ser for seg at prosjektet hadde gått enda bedre rent økonomisk om de hadde valgt en spesifikk målgruppe svarer prosjektleder I nei. Dette på bakgrunn av deponi-problematikken. Prosjektleder I forklarer at det ikke var et tema med for eksempel blokker på grunn av at tomte var regulert til småhus. Videre sier prosjektleder at prisnivået i prosjektet startet på ca. kr. 2.500.000 opp til ca. kr. 5.500.000 i et størrelsesnivå fra ca. 90 m² BRA til ca. 190 m² BRA. Dette store spennet i valgmuligheter, anser prosjektleder I gjorde at de kunne nå bredere ut til flere målgrupper enn bare barnefamilier.

I utformingen av prosjektet var den lokale prosjektgruppa hos utbygger, utbyggers hovedarkitekt og byggherrens prosjektgruppe involvert. Hovedarkitekten jobbet mye direkte mot byggherren, og prosjektleder I opplevde at utbyggeren mistet litt «styringen» over konseptutviklingen. På spørsmål om konseptet og valg av målgrupper, mener prosjektleder I at egne antagelser om virkelig kjøpere stemte veldig bra. «Ikke helt spot-on, men bra». Igjen reflekterer prosjektleder I om det er etterpåklokskapen som snakker, siden prosjektleder I vet hvem som faktisk kjøpte.

I markedsarbeidet forteller prosjektleder I at salgsoppgavene ble utarbeidet av byggherren, og at det har vært involvert tre eiendomsmeglerfirma på prosjektet. Prosjektleder I sier at noe av årsaken til bytte av eiendomsmegler var at byggherren og eiendomsmegleren ikke fungerte godt sammen. Byggherren hadde uttalt seg om at de tidligere eiendomsmeglerne ikke hadde forstått hvordan konseptet skulle formidles til markedet. Prosjektleder I forteller at ettersom utbygger ikke sto for salg og markedsføringsdelen av prosjektet, er det vanskelig å uttale seg om valg av målgrupper ble tydelig kommunisert til de involverte faggruppene. Prosjektleder Is oppfatning av salgsoppgavene er at de ikke er omkranset rundt kun en klar målgruppe, men med et stort fokus på selve prosjektet og dets kvaliteter. Angående konkurrerende prosjekter forteller prosjektleder I at det har vært mye utbygging generelt på Kjeller og i Skedsmo kommune de siste årene. I samme åsen som dette prosjektet, lå det en sterk konkurrent som utbygger også var entreprenør på. Dette konkurrerende prosjektet la vekt på et enda mer moderne uttrykk, med flate tak og et bilfritt miljø med felles parkering beliggende ca. 20-70 meter fra boligene. Siden prosjektleder I var delaktig i begge prosjektene, fikk prosjektlederen god innsikt i hva de største grunnene til kjøperne for å velge det ene eller det andre prosjektet var. I hovedsak var det parkering som var utslagsgivende for om potensielle kjøpere kjøpte bolig i Skedsmo-prosjektet eller i konkurrerende prosjekt. Erfaringsmessig synes potensielle kjøpere det er vanskelig å se for seg hvordan et ubebygget område blir. Det var intet unntak for salgstakten i starten av prosjektet her heller, forteller prosjektleder I. Da prosjektet startet opp kom salget ordentlig i gang og det gikk relativt raskt i starten. Denne salgstakten endret seg i midlertid drastisk da det ble slått stort opp i media at prosjektet ble bygget over et nedlagt deponi, hvor de nå opplevde store problemer med gass. Prosjektleder I forklarer at byggingen hadde tatt hensyn til denne problematikken, men markedsmessig hadde dette en stor negativ effekt på salget.

5.5.6 Intervju med eiendomsmegler J

Intervjuobjektet er utdannet eiendomsmegler og har jobbet på Skedsmo-prosjektet som eiendomsmegler. Vedkommende blir heretter referert til som «eiendomsmegler J». Intervjuet ble utført per telefonmøte.

Eiendomsmegler J forteller at byggherren selv hadde ansvaret for selve markedsmateriellet som ble utformet. For de siste byggetrinnene i prosjektet ble det i hovedsak valgt et digitalt markedsføringskonsept på blant annet Finn.no og en egen nettside. De valgte i tillegg å annonsere i aviser. Eiendomsmegler J forteller at byggherren hadde tydelig kommunisert til eiendomsmeglerfirmaet hvilke målgrupper som skulle nås; andregangsetablerende barnefamilier og unge par.

Eiendomsmegler J sier at mot slutten av prosjektet kom det en konkurrent på banen som hadde en antatt bedre beliggenhet med tanke på deponi-problematikken. Denne konkurrenten hadde større og dyrere boliger enn Skedsmo-prosjektet, men de solgte bra og var 100% ferdigsolgt på relativt kort tid. Salgstakten forklares som rask ved salgsstart for det nest siste byggetrinnet, og ellers jevnt og trutt til det ble 100% ferdigsolgt. Også i det siste byggetrinnet gikk salget raskt ved salgsstarten, men da deponi-problematikken ble slått opp stort i media, senket dette salgstakten betraktelig.

Med tanke på konseptet og valg av målgrupper, sier eiendomsmegler J at faktiske kjøpere stemte nesten 100% med valgte målgrupper.

5.5.7 Oppsummering av funn

Gjennom intervjuet med prosjektdeltakerne kommer det frem at prosjektet har vært et samarbeid mellom utbygger og byggherre med flere store og små utfordringer. I akkvisisjonsfasen mener byggherre H at antatt målgruppe var barnefamilier, mens prosjektleder I oppfatter utformingen av prosjektet som egnet til langt flere målgrupper enn kun for barnefamilier. Den innleide eiendomsmegleren fikk direkte beskjed fra byggherre om målgruppevalg i markedsføringsfasen. Dokumentgransking har ikke blitt utført i byggherres interne systemer, og kan således hverken avkrefte eller bekrefte antagelser om målgrupper i de ulike fasene. I utbyggers interne systemer finnes det heller ingen dokumenter som kan bekrefte eller avkrefte antagelsene. Resultatet fra casestudie 5 om antatt målgruppe blir som følger for akkvisisjons-, utformings- og markedsføringsfasen:

AKKVISISJON antatt målgruppe	UTFORMING antatt målgruppe	MARKEDSFØRING antatt målgruppe
Barnefamilier	Barnefamilier	Barnefamilier
	Unge par	Unge par
	Voksne par	

Tabell 16: Resultat antatt målgruppe i ulike faser, casestudie 5. Egen fremstilling.

Sammenstilling av datamaterialet for faktiske kjøpere er vist i tabell 17. Av 28 boliger er det i tre boliger ikke funnet informasjon om livsfase og/eller gjennomsnittlig inntekt for faktiske kjøpere av utbyggers analysesenter. Dette utgjør 11 % av faktiske kjøpere. Som vist i tabell 17 kan man se av gjennomsnittsalderen på 29 år at dette er unge kjøpere.

Målgruppe	Antall	Prosentvis fordeling	Gj.snitt alder	Gj.snitt husholdningsinntekt	Gj.snitt pris	Gj.snitt størrelse BRA
Barnefamilie	5	18 %	36	681 800	5 310 000	151
- enslig	1	4 %				
- par	4	14 %	38	735 250	5 290 000	156
De unge	16	57 %	31	643 214	5 224 375	142
- enslig	9	32 %	30	407 286	5 071 111	132
- par	7	25 %	32	879 143	5 421 429	156
De voksne	4	14 %	39	687 750	5 095 000	129
- enslig	4	14 %	39	687 750	5 095 000	129
Ikke funnet	3	11 %	29	Ikke funnet	5 246 667	129
Totalsum	28	100 %	33	659 348	5 223 571	141

Tabell 17: Resultat faktiske kjøpere, casestudie 5. Egen fremstilling.

5.6 Intervju med utbyggers hovedarkitekt K

Intervjuobjektet er arkitekt av yrke og drev tidligere et eget arkitektkontor. Vedkommende har jobbet hos utbygger siden 2001 og er produkt- og arkitektsjef, og blir heretter referert til som «hovedarkitekt K». Intervjuet ble utført per videomøte.

Casestudie 1: I dette prosjektet hadde hovedarkitekt K en relativ liten rolle i reguleringsprosessen da reguleringsarbeidet allerede var igangsatt av grunneier. Utbygger tiltrådte deler av reguleringsplanen med innspill, men det var lite påvirkningskraft utover egen illustrasjonsplan, forklarer hovedarkitekt K.

Hovedarkitekt K får spørsmål om prosjektleders ønske om å fokusere på kvalitetene i prosjektet fremfor høy fortetting ble tydelig kommunisert til prosjektgruppa. Svaret er at det så absolutt ble tydelig kommunisert. Kvalitetsfokuset var også en av utfordringene i prosjektet etter hovedarkitekt Ks syn. Dette fordi at når man legger opp til en høy kvalitet med en høy prisklasse, så har kundene erfaringsmessig et sterkt behov for å tilpasse boligene etter egen smak, noe som igjen kan skape stress i salget.

På spørsmål om hovedarkitekt K gjorde seg opp noen tanker om hvem som skulle kjøpe dette prosjektet, svarer hovedarkitekt K at prisnivået og kvalitetene i seg selv definerte markedsprofilen. Prisenivået var ansett som høyt på Gjøvik, selv om prosjektet hadde en av de fineste beliggenhetene i kommunen. Hovedarkitekt K forteller at det er få eller ingen førstegangskjøpere på Gjøvik som rår over 5 millioner kroner pluss og da har man på mange måter allerede definert en målgruppe. Målgruppa blir de som skal selge boligene sine selv, kanskje innflyttere eller hjemvendte fra storbyer, som for eksempel Oslo. Hovedarkitekt K sier at det var tydelig at prosjektet skulle nå ut til den snevre målgruppen på 50 år pluss, som i beskjedne grad tidligere har blitt tilfredsstilt av nyboligprosjekter. Ofte er disse leiligheter eller boliger utformet til førstegangskjøpere.

Casestudie 2: Hovedarkitekt K jobbet med å regulere området i årene 2007-2008. Tomta var utskilt fra en gård og lå i utmarka, den var sørvendt med gode solforhold, og fra tomte så man over innmarka. Tidlig i reguleringsprosessen ble det gjort et grep sammen med kommunen om å dele opp tomte i to arealer, ett med konsentrert bebyggelse og ett med eneboliger. Det var et ønske fra kommunen å regulere inn et visst antall eneboliger. Hovedarkitekt K forteller at rent geografisk var dette området per definisjon et areal for førstegangsboliger og barnefamilier. Hovedarkitekt K forklarer at reguleringen på feltet skulle romme konsentrert bebyggelse innover i feltet, og det var kun kjeden med eneboliger som var dedikert til et slikt formål. Konseptutforming med tanke på boligmiks, var et planlagt grep og ikke styrt av for eksempel etterspørselen, som prosjektgruppa på det lokale distriktskontoret antageligvis antok.

Casestudie 3: I dette prosjektet jobbet hovedarkitekt K som prosjektutvikler. I motsetning til de andre casestudiene i denne oppgaven, sier hovedarkitekt K at beliggenheten på dette prosjektet «ikke akkurat er topp 10» av hva man kan hente ut fra markedet. Tomte ligger på vestsiden av E6 hvor det ikke finnes jernbanelinje, og prisnivået er et helt annet enn på østsiden av E6. Akkvisisjonen av tomte ble inngått før hovedarkitekt K startet hos utbygger, men på grunn av rekkefølgekravene lå prosjektet på vent i mange år. Da prosjektet igjen ble børstet støvet av, var prosjektgruppa klar på at de måtte ned i pris og at de måtte treffe førstegangskjøperen, samt de som slet litt med å etablere seg i enebolig. Hovedarkitekt K forteller at det var en bevisstgjøring i prosjektgruppa om at de måtte treffe med både pris og produktet som hadde 2 og 3 soverom. «Dette ble på mange måter et bra prosjekt» sier hovedarkitekt K, og sier videre at de traff godt med markedsprofilen. Boligene ble solgt relativt raskt, og prosjektet kan klassifiseres som en suksesshistorie.

Casestudie 4: Reguleringsplanen for hele området var en gammel plan. Hovedarkitekt K forteller at i forrige byggetrinn måtte de søke dispensasjon fra planen vedrørende parkering, ettersom det var regulert med felles biloppstillingsplass for boligene. Markedsvurderingen deres viste tidlig at hvis

potensielle kunder ikke fikk med seg bilen hjem, var prosjektet «dødfødt» så langt fra Lillehammer sentrum. Men på dette byggetrinnet måtte de omregulere, og de brøt ned fellesparkeringen slik at hver bolig fikk parkering i carport. Dette hovedgrepet mente prosjektgruppa at de traff greit med. I tillegg stilte hovedarkitekt K et spørsmål i prosjektgruppa om de var villig til å bli med på å skape noe helt nytt, noe med en helt annet formspråk enn eksisterende bebyggelse kunne tilby for å løfte opp utbyggingsområdet. Hovedarkitekt K svarer at disse ønskene om et nytt formspråk ikke var begrunnet i målgrupper de skulle nå, men heller ut fra et rent estetisk og landskapsmessig syn. Hovedarkitekt K får spørsmål om de ble innviet i tankene om hvilken eller hvilke målgrupper prosjektgruppa ønsket å nå, hvorpå svaret er at det aldri ble kommunisert direkte til hovedarkitekt K. Forklaringen på dette kan være at det er kun de siste årene utbygger har vært særlig interessert i markedsprofiler, og at det var ikke mye snakk om det «før i tiden».

Casestudie 5: Hovedarkitekt K forklarer at tomten allerede var ferdig regulert og definert da utbygger kom inn i prosessen. Det meste var fastlagt, og hovedarkitekt K følte seg tvunget inn i en setting som opplevdes som ubekvem. Utbygger har en eierandel i utbygger-selskapet og satt samtidig som entreprenør. Boligene som ble utformet er meget preget av feltet i seg selv og reguleringsplanen. Blant annet ble noen boliger utformet som 3-etasjers hus, noen i kjede og noen som større boliger. Hovedarkitekt K sier at prosjektgruppa hos utbygger ikke fikk beskjed fra byggherren om hvilken målgruppe som var valgt. Følelsen av å være «bare en aktør som hengte på lasset» var sterkt tilstede og hovedarkitekt K oppfattet at byggherrens fokus kun var på salg og markedsføring, uten å være bevisst på hvem sluttbrukeren faktisk var. Noe av grunnen til at det ble større og større avstand mellom partene, slik hovedarkitekt K ser det, var to ulike jobbkulturer i selskapene.

Generelt: Det har åpenbart vært en stor endring hos utbygger de siste årene med tanke på fokus på målgrupper og hvordan man utformer prosjekter, sier hovedarkitekt K. Videre forteller hovedarkitekt K at man ikke starter et eneste møte i et nytt prosjekt lengre uten å være helt tydelig på markedsprofilen. Markedsavdelingen er nå en del av prosjektgruppa fra starten av, og de er med på å dra løpet med tanke på markedsprofilen. Hovedarkitekt K sier at hvis man ikke definerer hvem kunden er, har de heller ingenting å bygge. Og hvis man ikke treffer aktivt i prisbilde, har man heller ikke noen salg. Det er helt avgjørende å vite betalingsevnen til kunden de skal henvende seg til, hvor mange medlemmer det er i husstanden og så videre.

På spørsmål om hvordan hovedarkitekt K tenker at prosessen på casestudieprosjektene har vært i forhold til hvordan utbygger tenker nå, sier hovedarkitekt K at disse prosjektene illustrerer at tida har gått. Hovedarkitekt K forklarer at de opplever at det har vært en dramatisk endring de siste to årene. Fra de flermannsboligene man opererte til for 10-15 år siden til å bygge enda tettere, fokus på at

bilen skal bort, finne nye arkitekturniske grep som følge av høy utnyttelse, samt å sørge for å beholde en del av kvalitetene i prosjektene. «Uten kvalitet i prosjekter, får vi ikke solgt» uttaler hovedarkitekt K. Videre nevnes det at man må finne en helt annen måte å angripe prosjektet på for å få attraktiviteten på topp og kostnadsbildet så innskrudd som mulig. Utbygger må være sikker på at den familien de sikter seg inn mot faktisk har råd til å kjøpe i prosjektet. Hovedarkitekt K forteller at utbygger har fått føle på at eneboligene er på vei vekk, og at det nå er «kun» tettstilt bebyggelse som gjelder. Hovedarkitekt K mener at grunnen til denne dreiningen mot å bygge tettere kommer fra sentrale myndigheter. Hele utbyggers boligkolleksjon og organisering vil endre seg, spår hovedarkitekt K. Men det er ikke bare hos utbygger, sier hovedarkitekt K. «Hele bransjen er i endring».

6 Diskusjon, oppsummering og konklusjon

Dette kapittelet har to formål. Det første formålet er å gjøre en vurdering av datamaterialet som er innhentet ved å se på studiens validitet og reliabilitet. Dette er viktig med tanke på at kvaliteten på datamaterialet kan ha en betydning for svarene til problemstillingen. Siden studien baserer resultatene på prosjektmedarbeidernes antagelser og meninger er dette spesielt viktig. Det andre formålet er å diskutere relevant teori og datamaterialet som er presentert gjennom funn fra de gjennomførte intervjuene og kjøperlistene, samt å gjøre videre evalueringer i forhold til studiens formål. Datamaterialet vil sorteres og presenteres under de tre fasene i eiendomsmeglerprosessen; akkvisisjon, utforming og markedsføring, samt markedsanalyser. For å hindre gjentakelser tar følgende drøfting utgangspunkt i allerede presenterte funn og må ses i sammenheng med dette. Videre vil funnene vurderes opp mot studiens problemstilling og konkludere med hvordan eiendomsutvikleres antagelser stemmer overens med faktiske kjøpere i boligprosjektene.

6.1 Vurdering av datamateriale

Begrepene validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet) er grunnleggende spørsmål i all forskning og står sentralt ved vurdering av kvaliteten av samfunnsvitenskapelig data (Jacobsen, 2005). Ved bruk av metode skal man i følge Jacobsen (2005) sikre at svaret på problemstillingen er både gyldig og pålitelig. I hovedsak har disse begrepene blitt omhandlet i forskning som benytter kvantitative metoder, men også forskning med kvalitative metoder må kunne argumentere for at resultatene av studien er troverdige (Jacobsen, 2005).

6.1.1 Validitet

Begrepet validitet betyr gyldighet eller relevans, og handler om hvor godt man måler det som man har til hensikt å måle. Jacobsen (2005) skiller mellom «overflatevaliditet» - at studien er tillitsvekkende, «begrepsgyldighet» - at man måler det som man har til hensikt å måle, og «intern gyldighet» - at man har dekning for sine konklusjoner i de innsamlede dataene.

Formålet med studien er å kaste lys over eiendomsutvikleres antagelser om målgrupper i akkvisisjonsfasen, utformingsfasen og markedsføringsfasen. Overflatevaliditeten er forsøkt sikret ved å lage et forskningsopplegg som har fremskaffet resultater fra intervjuobjekter med lang bransjeerfaring. Den sentrale faglitteraturen som er benyttet i studien er i hovedsak publisert av akademiske og anerkjente forlag. I tillegg er det benyttet kvantitativ data fra utbyggers interne systemer, samt databaser av anerkjente aktører.

Begrepsgyldighet er i studien sikret ved utvelgelsen av boligprosjekter for intervjuer, dokumentanalyse og dokumentgransking. Hensiktsmessighet var avgjørende i utvelgelsen, hvor det for eksempel var viktig at prosjektet hadde minimum 10 enheter og var minst 90% ferdigsolgt. Dette fordi problemstillingen gjør seg gjeldende til en viss størrelse på prosjektene da mindre prosjekter muligens «hopper over» flere av de sentrale fasene i eiendomsutvikling.

Graden av den interne gyldigheten er forsøkt økt ved bruk av metodetriangulering for å belyse problemstillingen fra ulike perspektiver.

Den totale gyldigheten av konklusjonen i studien vil være begrenset til å gjelde for boligprosjekter i enkelte kommuner på det sentrale Østlandet av en viss størrelse.

6.1.2 Reliabilitet

Begrepet reliabilitet betyr pålitelighet. Med pålitelighet menes at studien er gjennomført på en «håndverksmessig» god og troverdig måte, og i hvilken grad studien kan etterprøves i følge Jacobsen (2005). Påliteligheten baseres på om den innhentede dataen er til å stole på. Med andre ord hvordan dataene ble samlet inn, hvor nøyaktig datagrunnlaget er og hvordan dataene ble bearbeidet (Jacobsen, 2005). Dataene fra studien er innhentet av prosjektmedarbeidere innenfor eiendomsutvikling med lang erfaring (intervjuer) og anonymiserte kvantitative data om kjøpere er fra utbyggers interne systemer. Problemstillingen i studien gir en del utfordringer for undersøkelsesprosessen ved at det kan være vanskelig å «måle» en antagelse, ettersom denne antagelsen kan være både subjektiv og endres over tid. Den teoretiske målgruppeinndelingen ga også en del utfordringer da den er forholdsvis grovt inndelt, noe som gjør at resultatet kan bli lite nyansert. Metodetriangulering og intervju med hovedarkitekten er forsøk på å styrke eller avkrefte intervjuobjektene antagelser. Informasjonsbidraget til studien oppleves som nøyaktig og sann. Graden av nøyaktige data er sikret ved at alle intervjuobjektene fikk de samme, standardiserte spørsmålene. Dataene fra intervjuene er referert fra lydopptak (videointervju og ansikt-til-ansikt) og notater (telefonintervju) slik at informasjon ble registrert. Videre har dataene blitt bearbeidet med kontekst i behold.

6.2 Sammenstilling av resultater fra casestudie 1 - 5

6.2.1 Casestudie 1 – Gjøvik

Ved sammenstilling av resultatene i casestudie 1 finner man at det er en større variasjon av kjøpere enn hva prosjektgruppa antok i alle de tre fasene. Antatte målgrupper endret seg i løpet av

prosjektfasene, men hovedmålgruppen voksne par over 50 år var konstant. Den største kjøpegruppa er barnefamilier med til sammen 54 %, videre følger de voksne med totalt 38 % og til sist de unge med 8 %. I henhold til målgruppeinndelingen av 15 % av kjøperne voksne par, og ingen pensjonister eller eldre var representert blant kjøperne.

AKKVISISJON antatt målgruppe	Faktiske kjøpere	UTFORMING antatt målgruppe	Faktiske kjøpere	MARKEDSFØRING antatt målgruppe	Faktiske kjøpere
Voksne par	31% barnefamilier par	Voksne par	31% barnefamilier par	Voksne par	31% barnefamilier par
	23% barnefamilier enslige	Unge par	23% barnefamilier enslige	Unge par	23% barnefamilier enslige
	23% voksne enslige	Pensjonister	23% voksne enslige	Pensjonister	23% voksne enslige
	15% voksne par		15% voksne par		15% voksne par
	8% unge par		8% unge par		8% unge par

Tabell 18: Sammenstilling av resultater fra casestudie 1. Egen sammenstilling.

6.2.2 Casestudie 2 – Stange

Sammenstilling av resultatene for casestudie 2 viser at det var en stor variasjon i kjøpergrupper i prosjektet. I byggetrinnene som er omhandlet i denne studien var antatt hovedmålgruppe unge førstegangsetablerende og enslige. Den største kjøpergruppa var de voksne med til sammen 39 %, deretter følger de unge med totalt 33 % og til slutt barnefamilier med 21 %. I utformings- og markedsføringsfasen samsvarer dette godt med hva prosjektgruppa antok.

AKKVISISJON antatt målgruppe	Faktiske kjøpere	UTFORMING antatt målgruppe	Faktiske kjøpere	MARKEDSFØRING antatt målgruppe	Faktiske kjøpere
Barnefamilier	24% voksne enslige	Unge par	24% voksne enslige	Unge par	24% voksne enslige
	21% unge par	Enslige	21% unge par	Enslige	21% unge par
	15% voksne par		15% voksne par		15% voksne par
	12% unge enslige		12% unge enslige		12% unge enslige
	12% barnefamilier enslige		12% barnefamilier enslige		12% barnefamilier enslige
	9% barnefamilier par		9% barnefamilier par		9% barnefamilier par

Tabell 19: Sammenstilling av resultater fra casestudie 2. Egen fremstilling.

6.2.3 Casestudie 3 – Nannestad

Sammenstilling av resultatene fra casestudie 3 viser at kjøpergruppen de unge er størst med totalt 26 %, deretter følger barnefamilier med til sammen 24 %, de voksne med 23 % og pensjonistene med 14 %. Det var hele 14 % av faktiske kjøpere som det ikke ble funnet informasjon om, noe som kan ha hatt en stor påvirkning på samsvarsresultatet.

AKKVISISJON antatt målgruppe	Faktiske kjøpere	UTFORMING antatt målgruppe	Faktiske kjøpere	MARKEDSFØRING antatt målgruppe	Faktiske kjøpere
Barnefamilier	17% unge par	Unge par	17% unge par	Unge par	17% unge par
	15% barnefamilier par	Barnefamilier	15% barnefamilier par	Barnefamilier	15% barnefamilier par
	15% voksne enslige	Voksne par	15% voksne enslige	Voksne par	15% voksne enslige
	9% barnefamilier enslige		9% barnefamilier enslige		9% barnefamilier enslige
	9% unge enslige		9% unge enslige		9% unge enslige
	9% pensjonister par		9% pensjonister par		9% pensjonister par
	8% voksne par		8% voksne par		8% voksne par
	5% pensjonister enslige		5% pensjonister enslige		5% pensjonister enslige

Tabell 20: Sammenstilling av resultater fra casestudie 3. Egen fremstilling.

6.2.4 Casestudie 4 – Lillehammer

Ved sammenstilling av resultater i casestudie 4 ser man at antatt målgrupper endrer seg fra akkvisisjonsfasen til utformings- og markedsføringsfasen ved at det tilkommer to nye målgrupper i de siste to fasene. Den største kjøpergruppa er de unge med totalt 35 %, så følger de voksne og barnefamilier med 24 % hver, og til slutt følger kjøpergruppa pensjonister med 18 %.

AKKVISISJON antatt målgruppe	Faktiske kjøpere	UTFORMING antatt målgruppe	Faktiske kjøpere	MARKEDSFØRING antatt målgruppe	Faktiske kjøpere
Barnefamilie par	24% barnefamilier par	Barnefamilier	24% barnefamilier par	Barnefamilier	24% barnefamilier par
Unge par	24% unge par	Unge par	24% unge par	Unge par	24% unge par
	18% voksne enslige	Voksne par	18% voksne enslige	Voksne par	18% voksne enslige
	12% pensjonister par		12% pensjonister par		12% pensjonister par
	12% unge enslige		12% unge enslige		12% unge enslige
	6% voksne par		6% voksne par		6% voksne par
	6% pensjonister enslige		6% pensjonister enslige		6% pensjonister enslige

Tabell 21: Sammenstilling av resultater fra casestudie 4. Egen fremstilling.

6.2.5 Casestudie 5 – Skedsmo

Resultatene fra casestudie 5 viser at den største kjøpergruppen er de unge med til sammen 57 %, deretter barnefamilier med 18 % og de voksne med 14 %. I akkvisisjonsfasen er antatt målgruppe barnefamilier. Antatt målgruppe endret seg fra kun barnefamilier, til også å inneholde voksne og unge par i utformingsfasen. Deretter endret antatt målgruppe seg til barnefamilier og unge par i markedsføringsfasen. Datamaterialet viser at ingen av kjøperne blir klassifisert som voksne par. Det var hele 11 % av faktiske kjøpere som det ikke ble funnet informasjon om, noe som kan ha hatt en stor påvirkning på samsvarsresultatet.

AKKVISISJON antatt målgruppe	Faktiske kjøpere	UTFORMING antatt målgruppe	Faktiske kjøpere	MARKEDSFØRING antatt målgruppe	Faktiske kjøpere
Barnefamilier	32% unge enslige	Barnefamilier	32% unge enslige	Barnefamilier	32% unge enslige
	25% unge par	Unge par	25% unge par	Unge par	25% unge par
	14% barnefamilier par	Voksne par	14% barnefamilier par		14% barnefamilier par
	14% voksne enslige		14% voksne enslige		14% voksne enslige
	4% barnefamilier enslige		4% barnefamilier enslige		4% barnefamilier enslige

Tabell 22: Sammenstilling av resultater fra casestudie 5. Egen fremstilling.

6.2.6 Oppsummering av resultater

Tabell 23 viser gjennomsnittlig alder, inntekt for husholdningen, pris og størrelse BRA for alle casestudiene. Gjennomsnittsalderen er på over 40 år for alle casestudiene bortsett fra casestudie 5 med et gjennomsnitt på 33 år. Høyest gjennomsnittlig inntekt finner man i casestudie 1, etterfulgt av casestudie 5 og 4. Disse casene er også på topp tre når det kommer til gjennomsnittlig pris og størrelse.

	Gj.snitt alder	Gj.snitt husholdningsinntekt	Gj.snitt pris	Gj.snitt størrelse BRA
Casestudie 1	48	682 846	4 936 154	174
Casestudie 2	42	540 500	2 654 394	85
Casestudie 3	43	485 580	2 489 924	105
Casestudie 4	43	634 765	2 950 000	107
Casestudie 5	33	659 348	5 223 571	141
Alle casestudier - gjennomsnitt	42	600 608	3 650 809	122

Tabell 23: Sammenstilling gjennomsnitt alder, inntekt, pris og BRA, alle casestudier. Egen fremstilling.

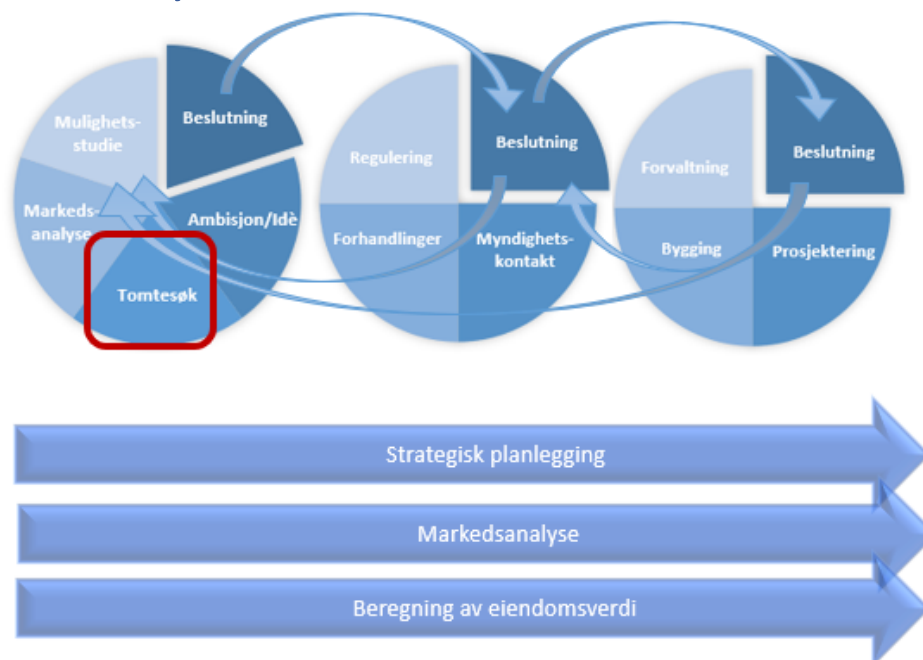
I tabell 24 ser man samsvar mellom antatt målgruppe og faktiske kjøpere i prosent.

Målgruppeantakelsen som sammenlignes mot faktiske kjøpere er på det inndelingsnivået som ble uttalt av prosjektdeltakerne. I for eksempel casestudie 1 uttalte prosjektdeltakeren at målgruppen var voksne *par* (15 %), og ikke voksne generelt (38 %).

	AKKVISISJON samsvar	UTFORMING samsvar	MARKEDSFØRING samsvar
Casestudie 1	15 %	23 %	23 %
Casestudie 2	21 %	69 %	69 %
Casestudie 3	24 %	49 %	49 %
Casestudie 4	48 %	54 %	54 %
Casestudie 5	18 %	43 %	43 %
Alle casestudier - gjennomsnitt	25 %	48 %	48 %

Tabell 24: Sammenstilling samsvar, alle casestudier. Egen fremstilling.

6.3 Akkvisjonsfasen



Figur 4: Iterativ fasemodell – Tomtesøk og akkvisisjon (Leikvam og Olsson, 2014). Egen fremstilling.

Det blir i denne studien avdekket hvordan prosjektmedarbeiderne i praksis har vurdert tenkt målgruppe i casestudiene. Ifølge Leikvam og Olsson (2014) er akkvisisjon av tomt et av de mest kritiske punktene når det gjelder suksess av prosjektet. Røsnes og Kristoffersens (2014) litteratur om eiendomsutvikling viser til at en gjennomtenkt akkvisjonsplan vil kunne fungere som et verktøy for bedriften, og før man akkvirerer tomte bør denne akkvisjonsplanen eller sjekklisen gjennomgås for å se om de sentrale kriteriene ved tomte er oppfylt. Fra resultatet ble det avdekket at prosjektmedarbeiderne har utført en vurdering med tanke på sentrale momenter, som blant annet beliggenhet, beskaffenhet, infrastruktur, om tomte er beliggende i et etablert eller uetablert område

samt nærhet til skoler og barnehager. Sett i lys av teorien til Røsnes og Kristoffersen (2014) sammenfaller dette med de sentrale punktene de mener kan inngå i en rettledeende sjekklister. Basert på det som kommer frem av intervjuene var det store variasjoner i tomteakkvisjonspraksisen i prosjektene, og det tegnes et bilde av en manglende tydelig, strategisk og helhetlig akkvisjonsplan hos utbygger. Dette støttes opp av manglende funn av slike planer eller sjekklister gjennom dokumentgranskingen.

Gjennom intervjurunden viser det seg at i fire av fem caser antas barnefamilier som tenkt målgruppe i akkvisjonsfasen, enten alene eller i tillegg til en annen målgruppe. Faktiske kjøpere for de samme casene tegner et annerledes bilde. I casestudie 5, hvor det var lavt samsvar, forteller deltakeren at målgruppa var innlysende fra starten av, og at prosjektgruppa vurderte blant annet nærhet til sentrum, skoler og barnehager, gode solforhold og god utsikt som fordelaktige karakteristika opp mot tenkt målgruppe. Disse kvalitetene kan argumenteres å være positive for flere typer målgrupper, og gir muligens ingen klar assosiasjon til å være momenter knyttet kun opp mot barnefamilier. Til felles for hoveddelen av casene er de fordelaktige karakteristika ved tomte basert på erfaringer og lokalkunnskap. Ifølge Røsnes og Kristoffersen (2014) baserer en akkvisjonsplan seg på analyser og fakta også for forhold utenfor tomte, som for eksempel forholdet til Gardermoen som prosjektsjef D i casestudie 3 nevner. Man kan reise spørsmål om bruk av akkvisjonsplaner i prosjektene kunne ha endret kursen for tenkt målgruppe allerede i denne tidligfasen. Da tenkt målgruppe er et resultat basert på i all hovedsak erfaring og lokalkunnskap, er det mulig at flere sentrale forhold ikke har blitt belyst, noe som kan medføre konsekvenser i påfølgende faser både økonomisk og tidsmessig.

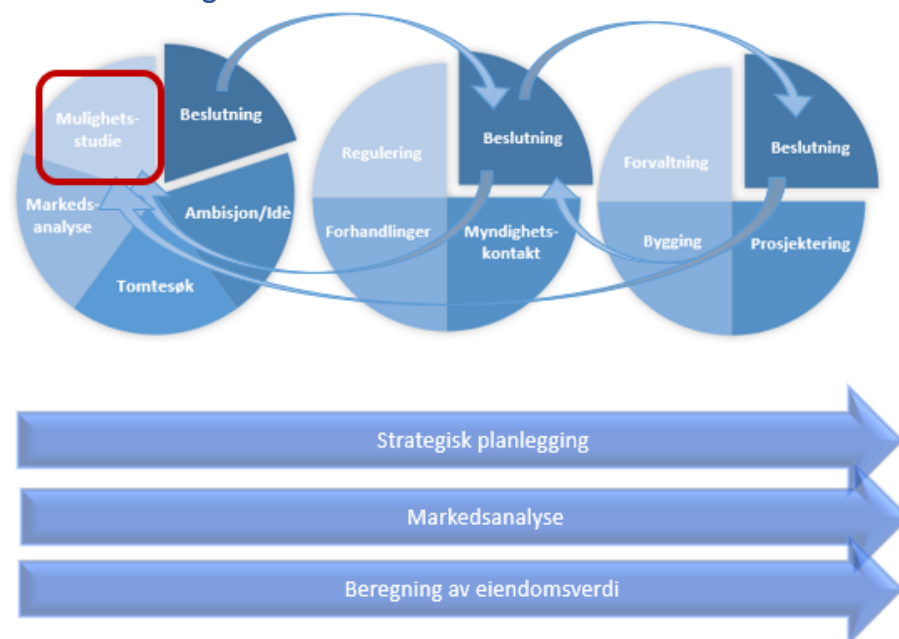
Et av momentene i akkvisjonsplanen i følge Røsnes og Kristoffersen (2014), samt som underveisprosess i eiendomsutviklerprosessen (Leikvam og Olsson, 2014), er markedsanalyser. Gjennom intervjurunden kommer det frem at et fåtall av casene gjennomfører analyser for kjøpergrupper i denne fasen. Bare i casestudie 2 kommer det frem at det har blitt utført en større behovsanalyse, markedsanalyse og informasjonsinnhenting vedrørende nyetableringer av bedrifter i kommunen. Tenkt målgrupper i casestudie 2 var barnefamilier og unge førstegangsetablerende, mens funnene viser at den største kjøpergruppa var de voksne, etterfulgt av de unge. Akkvirering av tomte skjedde for ca. 20 år siden og det første delfeltet ble både regulert til og utformet som et rent enebolig-prosjekt, i følge både prosjektmedarbeider B og hovedarkitekt K. Delfeltet til de siste byggetrinnene som denne studien omhandler er regulert til tettstilt bebyggelse, og om akkvireringen av dette delfeltet hadde skjedd i nyere tid er det grunn til å anta at målgruppeantagelsen i denne fasen kunne vært vurdert annerledes. I to av de andre casene ble tomteakkvisjonen også utført for mange år tilbake, i en tidsperiode hvor fokuset på å definere målgrupper tilsynelatende ikke var like vanlig som i dag. Den manglende graden av utførelse av markedsanalyser kan muligens forklares ut

fra dette, for blant annet casestudie 3 og 4. Funn i casestudie 3 viser at det kun ble foretatt en meget enkel, erfaringsbasert markedsanalyse for prosjektet. Utsagnet fra casestudie 3 om at det var få tanker om målgrupper «før i tiden» ved kjøp av tomt, men heller et spørsmål om beliggenhet, underbygges av dokumentgranskingen som viser at utbygger har tilsynelatende hatt manglende rutiner i akkvisisjonsfasen med tanke på akkvisisjonsplan og utførelse av markedsundersøkelser.

Deltakerne blir spurt om i hvilken grad analyser av tomter hadde betydning for tenkt målgruppe. Deltakerne i fire av fem prosjekter forteller at tenkt målgruppe i all hovedsak ble basert på erfaringer og lokalkunnskap fremfor analyser. I casestudie 3 hvor tenkt målgruppe var barnefamilier, viste datamaterialet en stor variasjon av kjøpergrupper med tilnærmet lik andel voksne, barnefamilier og unge. Konkurrerende prosjekt henvendte seg mer direkte mot barnefamilier og voksne med en mer rendyrket boligmix og et høyere prisnivå, men med tilsvarende lik størrelse. Salgstiden for begge prosjektene er tilnærmet lik. De voksne kjøperne og barnefamiliene hadde en høyere gjennomsnittlig inntekt enn de unge i casestudiet, og om prosjektet hadde henvendt seg mer mot disse gruppene er det tilliggende å anta et raskere salg og et høyere prisnivå. I lys av funn gjennom intervjurunden kan det reises spørsmål om enkle og faktabaserte markedsanalyser kunne ha påvirket oppfatningen av tenkte målgrupper.

Funn viser at samsvaret mellom antagelser om tenkt målgruppe og faktiske kjøpere var mellom 15 % og 48 % i akkvisisjonsfasen.

6.4 Utformingsfasen



Figur 5: Iterativ fasemodell – Utforming (Leikvam og Olsson, 2014). Egen fremstilling.

Som beskrevet i teorikapittelet bør mulighetsstudien forsøke å belyse de mulighetene som kan løse behovet, i arbeidet mot valg av riktig prosjekt (Lilleland-Olsen et al., 2016). Funn viser at det har blitt utført flere mulighetsstudier i de fleste casestudiene, deriblant volumstudier med ulike analyser som til sammen har kartlagt kvalitetene til tomta. Hvordan de ulike mulighetsstudiene har blitt knyttet opp mot valgt målgruppe varierer i ulik grad i casene. Det avdekkes i casestudie 3 at det ble utført flere mulighetsstudier med utgangspunkt for en fast målgruppe – barnefamilier, men resultatene av mulighetsstudiene tilsa at prisnivået kom til å bli utfordrende, spesielt på grunn av at tomta var beliggende i et «grisgrendt strøk». I tillegg hadde utbygger pådratt seg større kostnader enn antatt og resultatet av de to faktorene ble utforming av mindre og flere enheter. Dermed ble også valgt målgruppe revidert. Funn i casestudie 1 avdekker at det ikke ble foretatt noen flere mulighetsstudier enn kapasitetsvurderingen fra akkvisisjonsfasen som viste et spredt bebyggelsesmønster med høy tomtebelastning per enhet, samt en erfaringsbasert vurdering av prisnivået og tilbud og etterspørsel i lokalk markedet. Ut fra dette ble det vurdert dithen i prosjektgruppa at prosjektet kunne treffe både målgruppen voksne par på 50+ og yngre, etablerte par med god økonomi. I følge Leikvam og Olsson (2014) gjennomføres mulighetsstudier blant annet for å identifisere utfordringene som er knyttet til den gitte eiendommen, samt alternativanalyse som har til hensikt å løse disse utfordringene. Funn gjennom intervjurunden gir inntrykk av en noe ustrukturert prosess omkring mulighetsstudier, og en betraktning er om fokuset har vært for stort på økonomiske utfordringer. Det kan tenkes at konsekvensen av det store fokuset på økonomiske utfordringer er at utarbeidelsen av alternative løsninger ble for snever, eller til og med fraværende som i casestudie 1. Det enkleste er ofte å plassere inn flere og mindre enheter for å holde tomtebelastningen nede og for å få en større fordelingsbrøk for kostnadene som for blant annet casestudie 3 og 5. Men dette kan tenkes å ha store følger for det videre arbeidet med konseptutviklingen. Spesielt kan dette være problematisk i forhold til valgte målgrupper og tomtas tilliggende kvaliteter, som nå kanskje ikke er sammenfallende. I casestudie 5, med barnefamilier som hovedmålgruppe, ble nærhet til skole og barnehage ansett som en sentral kvalitet. Denne kvaliteten ble tatt med videre i utformingen av prosjektet, og i markedsfasen er den tydelig fremhevet. Funn viser at nesten halvparten av de faktiske kjøperne i casestudie 5 er enslige unge og voksne. Med andre ord er dette to målgrupper som nærhet til skoler og barnehager mest sannsynlig betyr lite for.

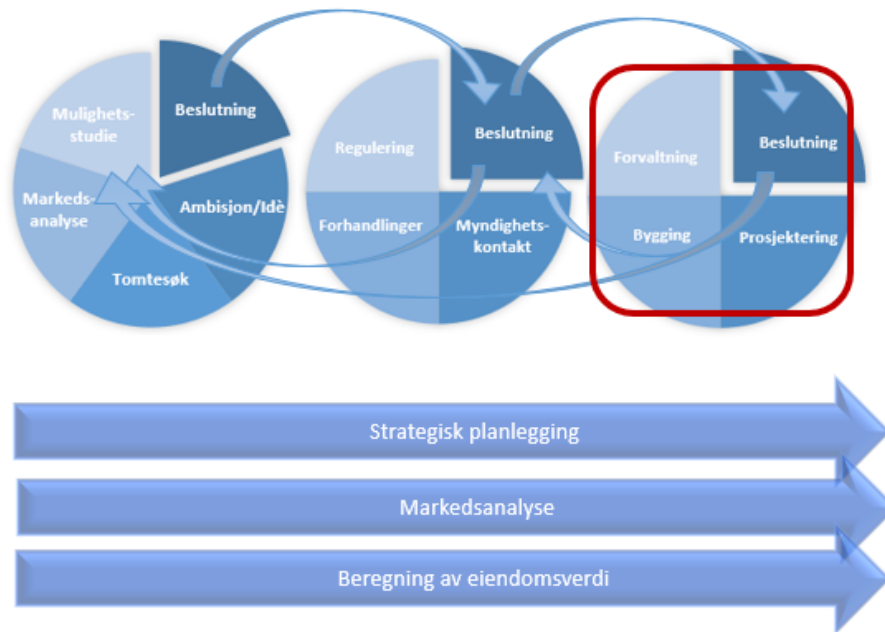
Som beskrevet i teorikapittelet følger som regel konseptutviklingen for det videre prosjektet når mulighetsstudiene er gjennomført. Det avdekkes at casestudiene i ulik grad har gjennomført tester av tenkt konsept. Funn i casestudie 2 viser at det relativt raskt ble utformet boliger med et moderne uttrykk, og dertil et høyere prisnivå enn for tradisjonelle boliger. Prosjektet ble lagt ut i markedet, men etter manglende respons ble det trukket, og det ble utarbeidet et mer tradisjonelt konsept med

et lavere prisnivå rettet mot unge par og enslige. Det tradisjonelle konseptet traff godt i markedet, og det var totalt 69 % samsvar mellom valgt målgruppe og faktiske kjøpere. Leikvam og Olsson (2014) argumenterer for at konseptutviklingen bør foregå på et relativt høyt abstraksjonsnivå for å unngå en ugunstig innsnevring som forspiller de riktig gode konseptene for løsning. Casestudie 2s «prøveprosjekt» er et eksempel på ugunstig innsnevring for tidlig i prosessen. Funn i casestudie 4 viser at det ble utformet konsept som inneholdt et nytt, moderne formspråk, i samarbeid mellom hovedarkitekt K og prosjektgruppa. Formspråket for boligene var i følge hovedarkitekt K ikke utformet fra et markedsståsted, men mer et landskapsmessig og estetisk syn. Et annet stort grep i konseptutviklingen var omregulering fra felles biloppstillingsplasser til parkeringsplasser på egen tomt. Dette ble vurdert opp mot konkurrerende og tidligere prosjekter, og ut fra denne vurderingen konkluderte prosjektgruppa at det var et vellykket grep. Ellers ble konseptutviklingen i hovedsak basert ut fra markedsanalysefunn tidlig i prosessen, samt egne erfaringer. Det kom ikke frem gjennom intervjuene om konseptet ble testet mot for eksempel priser eller markedet noe som sett i lys av teori ikke er sammenfallende. Leikvam og Olsson (2014) hevder at konseptutviklingsprosessen kontinuerlig bør testes opp mot for eksempel kostnader, konkurrenter og markedet frem til det endelig landes. Målgruppene i casestudie 4 var barnefamilier, unge og voksne par, samt enslige barnefamilier. Konseptet som hadde fokus på et moderne innslag eksteriørmessig, høy innvendig standard og gode utearealer, samsvarer godt med ønsker og behov i henhold til målgruppeteorien. Det var totalt 54 % samsvar mellom valgte hovedmålgrupper og faktiske kjøpere, i tillegg var det en noe overraskende stor andel pensjonister og voksne enslige blant de faktiske kjøperne. Disse to målgruppene har lavest gjennomsnittlig inntekt i casestudien, og en betraktning i denne forbindelsen er at prisen kan ha vært satt til et lavere nivå enn hva potensialet i markedet tilsa.

I alle casestudiene var det endringer i målgrupper fra akkvisisjonsfasen til utformingsfasen. Det avdekkes gjennom intervjurunden at valgt målgruppe baseres i stor grad på magefølelse og erfaring. Dette er sammenfallende med academia, lagt frem av Leikvam og Olsson (2014) hvor «magefølelsen» er eiendomsutviklerens verdifulle erfaring og en av de viktigste parameterne i vurderingene som tas. Likevel må det understrekes at eiendomsutvikleren selv må gå grundig inn og vurdere innholdet i blant annet mulighetsstudiene, og ikke uten videre stole på tegninger og kalkyler utarbeidet av andre faggrupper. I lys av funn fra intervjuene kan det se ut som om prosjektdeltakerne har tatt eierskap til prosjektene.

Funn viser at samsvaret mellom antagelser om tenkt målgruppe og faktiske kjøpere var mellom 23 % og 69 % i utformingsfasen.

6.5 Markedsføringsfasen



Figur 7: Iterativ fasemodell – Markedsføring og salg (Leikvam og Olsson, 2014). Egen fremstilling.

Basert på teorien fra Leikvam og Olsson (2014) hører markedsføring av prosjektet til under gjennomføringsfasen, og blir mer eller mindre et produkt av de foregående fasene. I lys av funn via intervjurunden er det kun i casestudie 5 det var endring i antatt målgruppe fra utformingsfasen til markedsføringsfasen. Endringen i antatt målgrupper i casestudie 5, kan muligens forklares ut fra en tilsynelatende uklar kommunikasjon mellom deltakerne i prosjektet. Ved å leie inn markedsføringsspesialister som ikke har vært involvert i prosessen tidligere, er det i denne sammenheng en betraktning at god og klar kommunikasjon vedrørende målgruppevalg kan spille en stor rolle i det videre arbeidet for salget.

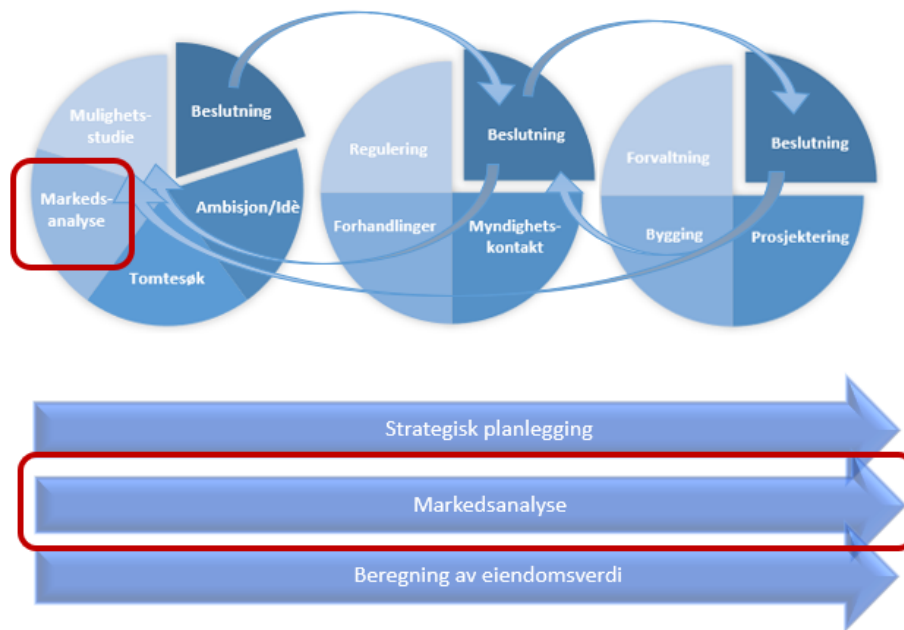
Det kommer frem av intervjuene at markedsføringskonseptet for det enkelte casestudiet hovedsakelig er utarbeidet av utbyggers markedsavdeling i tett samarbeid med prosjektgruppa. Unntaket er for casestudie 5 hvor byggherren selv sto for utformingen av markeds materialet. Utbyggers markedsavdeling utformet markeds materialet i stor grad, og prosjektgruppene hadde ansvaret for valg av kanaler markeds materialet skulle distribueres i. Generelt sett ble det valgt tradisjonelle markedsføringskanaler som avisannonser, visninger og digitale plattformer som Finn.no og Facebook i casestudiene. Funn i intervjurunden viser at salgstakten i flere av casestudiene var noe svak ved lansering. I flere av prosjektene ble det gjennomført ulike kampanjer uten hell for å «komme i gang» med salget. Funn i casestudie 1, 3 og 5 viser at salget først kom i gang først da arbeidet med infrastrukturen startet opp. Deltakerne forklarer dette med at erfaringsmessig synes potensielle kjøpere det er vanskelig å se for seg hvordan et tomt jorde kan bli til et boligområde. Det

kan tenkes at et større fokus på visualisering av selve området, ved bruk av for eksempel moderne modellbygging i 3D, kunne ha hjulpet potensielle kjøpere godt på vei til kjøp av ny bolig. I casestudie 4 ble det gjennomført en utradisjonell «vervekampanje» rettet mot de som allerede hadde kjøpt boliger etter stillstand i noen måneder, noe som viste seg å være en vellykket strategi.

I intervjurunden kommer det frem at deltakerne i casestudiene i stor grad mener etterlevelsen av valgt målgruppe er god fra markedsavdelingen. Funn gjennom dokumentanalysen viser i stor grad det samme, med noen unntak. Salgsmateriellet i casestudie 3 og 4, som har samme målgrupper, inneholder blant annet bilder og tekst som henviser til både kvalitetene for områdene, og hvordan behovene for barnefamilier blir dekket med kort avstand til skoler og barnehager. Disse to prosjektene er dog de eneste hvor kjøpergruppa pensjonister er representert. I lys av teorien for målgrupper inneholder disse to prosjektene flere av kvalitetene pensjonister ønsker og har behov for, samt et meget gunstig prisnivå som kan tenkes har hatt en sterk medvirkning til kjøpet. I begge casestudiene ligger denne målgruppen i nederste sjikt med tanke på gjennomsnittlig inntekt, og igjen kan det betraktes som om at prisen muligens har blitt satt til et lavere nivå enn hva potensialet i markedene tilsa. I casestudie 1 kommer det frem at i perioden rett før salgsstart var det hastverk i markedsarbeidet, og den viktigste kvaliteten i prosjektet kom ikke godt nok frem. Samt at det ikke ble rettet riktig fokus på boligene som var tiltenkt målgruppa pensjonistene. Her kan det tenkes at behovene og ønskene til målgruppene ikke ble tilfredsstilt i starten av markedsføringsperioden, og det kan dermed ha hatt en innvirkning på den trege salgsstarten. Det manglende fokuset på pensjonister som målgruppe i markedsføringen gjenspeiler seg i faktiske kjøpere hvor målgruppen pensjonister er fraværende. Salgsoppgaven for casestudie 2, hvor målgruppen var unge par og enslige, inneholder flere bilder med fokus på barn og det trekkes frem kvaliteter som korte avstander til skole, barnehage og idrettsbane. På tross av fokus på kvaliteter for barnefamilier, viser funnene at det var godt samsvar mellom antatt målgrupper og faktiske kjøpere.

Funn viser at samsvaret mellom antagelser om målgrupper og faktiske kjøpere var mellom 23 % og 69 % i markedsføringsfasen.

6.6 Markedsanalyse



Figur 8: Iterativ fasemodell – Markedsanalyser (Leikvam og Olsson, 2014). Egen fremstilling.

Som belyst i teorikapittelet og i figur 8 er markedsanalyse både en fase i eiendomsutviklerprosessen og en underveisprosess (Leikvam og Olsson, 2014). Gjennom intervjurunden kommer det frem at det i liten grad blir gjennomført markedsanalyser i casestudiene, hverken som et eget steg i eiendomsutviklingsprosessen eller som en underveisprosess. Ifølge Brett og Schmitz (2009) bør markedsanalyser være en sentral del av tidligfasen, fordi det gir eiendomsutvikleren en god anledning til å minimere risiko og maksimere muligheter knyttet til utvikling av eiendommen. I lys av funn fra casestudiene, med tanke på samsvar mellom antatte målgrupper og faktiske kjøpere, kan det tenkes at antagelsene hadde blitt mer treffsikre ved grundigere gjennomgang av informasjon vedrørende markedet og kundegrupper på et tidlig stadium.

Som nevnt under akkvisisjonsfasen ble det i casestudie 2 utført markeds- og behovsanalyser tidlig i prosjektet som styrket deres antagelser om tenkt målgruppe på dette stadiet. Det nevnes ikke om det ble foretatt nye markedsanalyser i de påfølgende fasene. Det var 69 % samsvar mellom valgte målgrupper og faktiske kjøpere i fasene utforming og markedsføring. Funn i casestudie 3 viser at det ble utført en meget enkel og erfaringsbasert markedsanalyse, også dette i akkvisisjonsfasen. Heller ikke i dette prosjektet nevnes markedsanalyser igjen. Samsvar mellom valgte målgrupper og faktiske kjøpere i utformings- og markedsføringsfasen var 49 %. Det avdekkes gjennom intervjuet i casestudie 4 at det ble gjennomført en relativt detaljert og lokal markedsanalyse (prosjektleder G kaller analysen for «mulighetsstudie») i utformingsfasen, hvor det kom frem informasjon om antall personer som kan kjøpe i området, behovene til disse potensielle kjøperne, samt deres økonomiske

rammer. Dette er sammenfallende med teori fra Leikvam og Olsson (2014) som viser til at betalingsevne er et sentralt tema som må vurderes grundig for å maksimere prosjektets profitt, samt at det er avgjørende at kundeanalysen har en lokal form. Det nevnes ikke om det ble utført en undersøkelse vedrørende over- eller underskudd for boligtypene som skulle bygges. Samsvaret mellom målgrupper og faktiske kjøpere var på 54 % i utforming- og markedsføringsfasen. Den relativt store andelen pensjonister blant faktiske kjøpere kunne man muligens ha forutsett ved innhenting av informasjon fra kommuneplanens samfunnsdel, hvor det påpekes at andelen innbyggere over 67 år er en raskt stigende gruppe i kommunen.

Det avdekkes at det er foretatt en prisdifferensiering i alle casestudiene, men utgangspunktet for prissettingen var ulik fra prosjekt til prosjekt. I fire av fem casestudier var utgangspunktet for prissettingen målgruppas betalingsevne, mens for ett av casestudiene var det basert på kalkyler. I casestudie 1 ble det høye prisnivået basert på erfaring og lokalkunnskap som tilsa at den potensielle målgruppa hadde høy betalingsvilje for de kvalitetene prosjektet inneholdt. Funn i datamaterialet viser at de faktiske kjøperne i casen hadde den høyeste gjennomsnittlige inntekten, samt den nest høyeste gjennomsnittlige prisen blant alle casestudiene. Med henblikk på Leikvam og Olssons (2014) teori om at det å finne «riktig» pris for prosjektet, er en utfordring som kan være med på å bestemme graden av prosjektets vellykkethet, kan man argumentere for at casestudie 1 lyktes med prissettingen ut fra de funn som er gjort her. Prisenivået i casestudie 2 var i motsatt prisskala, hvor det mislykkede «prøveprosjektet» som viste at potensielle kunders betalingsvilje var lav på grunn av blant annet avstanden til sentrum, ble en ledetråd i det videre prissettingsarbeidet. I tråd med tradisjonell økonomisk teori om tilbud og etterspørsel argumenterer Leikvam og Olsson (2014) at det er en direkte sammenheng mellom pris og antall potensielle kjøpere av en bolig, noe deltakerne i casestudie 2 gjorde betraktninger rundt. Utgangspunktet for prissetting av de ulike boligmodellene i casestudie 3 var kalkyler hvor den utvalgte boligmiksen ble «tildelt» målgrupper etter satt prisnivå. Prosjektgruppa vurderte den brede boligmiksen og dertil prisdifferensiering, som et ledd i å forhindre at prosjektet skulle få rykte på seg for å være et «senior-område». Av faktiske kjøpere er 14 % pensjonister, og man kan tenkes at prosjektgruppa dermed oppnådde målsetningen om å ikke få et rykte som «senior-område».

Flere av casestudiene nevner at prosjektet har blitt utformet med en differensiert boligstørrelse og pris for å «helgardere» seg. Alle casestudiene i denne studien er per dags dato 100 % utsolgt, og de færreste har benyttet seg av omfattende markedsundersøkelser. I lys av teorien til Reed og Sims (2015) kan det stilles spørsmål om tilsvarende boligprosjekter, uten bruk av markedsundersøkelser, også i fremtiden ville ha oppnådd denne graden av antall solgte boliger da dagens boligmarked antas å være i endring.

6.7 Oppsummering og konklusjon

Her presenteres problemstilling koblet opp mot resultat og diskusjon. Formålet med denne studien var som tidligere nevnt å undersøke hva som er grunnlaget for antagelser om målgrupper, om disse antagelsene endrer seg i løpet av de ulike fasene i eiendomsutviklingsprosessen, samt hvilken praksis som er knyttet opp mot gjennomføring av markedsanalyser. I denne studien har problemstillingen blitt undersøkt gjennom en teoretisk litteraturstudie og en empirisk dokumentasjon.

Studiens problemstilling er:

Hvordan samsvarer eiendomsutviklernes antagelser i fasene akkvisisjon, utforming og markedsføring om målgrupper, med faktiske kjøpere av nye boliger på det sentrale Østlandet?

Gjennom denne studien har det blitt avdekket at de teoretiske forholdene knyttet til markedsanalyser og valg av målgrupper i de ulike fasene av eiendomsutviklingsprosessen, på langt nær er like strukturert som teorien på områdene anviser. Gjennom offentlige databaser og registre kan relevant data fritt innhentes for å spisse prosjektene til valgte målgrupper, men de få og relativt ustrukturerte undersøkelsene kan tyde på en mangelfull forståelse av potensialet som ligger i en god markedsanalyse. Av funnene ser man at den røde tråden i grunnlaget for antagelser om målgrupper i fasene er «magefølelsen» til prosjektdeltakerne.

Studien viser at i flere av tomtene akkvirert for flere år tilbake, da eiendomsutvikling som profesjon i liten grad var institusjonalisert. Dette viser seg spesielt i tomteakkvisisjonspraksisen som tegner et bilde av en mangelfull akkvisisjonsplan. Vurderingen av sentrale momenter for akkvisisjon av tomter ble i sterk grad anført av «magefølelsen», spesielt vedrørende beliggenhet. Det ble i liten grad utført markedsundersøkelser for kjøpergrupper i denne fasen, noe som også muligens kan knyttes til manglende strategi og rutiner innad hos utbygger på dette tidspunktet. Erfaringer og bruk av lokalkunnskap har i hovedsak vært førende for tenkt målgruppe, hvor samsvaret mellom antatte og faktiske kjøpere var mellom 15 % og 48 %.

Det har blitt utført mulighetsstudier i de fleste casestudiene som i ulik grad har blitt knyttet opp mot valgt målgruppe. I noen casestudier ble konsekvensen av mulighetsstudien endring av målgrupper, mens i andre ble mulighetsstudien ansett som en bekreftelse av valgte målgrupper. Studien viser at et stort fokus på økonomiske forhold kan tenkes å ha bidratt til at det i liten grad har blitt utformet alternative løsninger for å løse prosjektenes utfordringer. Konseptet har i liten grad blitt kontinuerlig testet opp mot markedet, kostnader eller konkurrenter i casestudiene, og en betraktning er at disse

prosjektene muligens ikke har nådd sitt fulle potensiale med tanke på verdiskapning. Målgrupper har hovedsakelig blitt basert på «magefølelse» og erfaring, og i alle casestudier ble målgrupper endret fra akkvisisjonsfasen til utformingsfasen hvor samsvaret mellom antatt målgruppe og faktiske kjøpere var mellom 23 % og 69 %.

I markedsføringsfasen viser studien at markedsføring av prosjektene i stor grad er et produkt av de foregående fasene. Det har i hovedsak blitt valgt tradisjonelle markedsføringskonsepter for å nå respektive målgrupper, samt kampanjer med varierende hell. Funn viser at det har vært relativt svak salgstakt ved lansering i flere av casestudiene, noe som forklares av prosjektdeltakerne med at potensielle kjøpere erfaringsmessig har vanskeligheter for å se for seg hvordan boligområdet blir til slutt. En analyse av salgsmaterialet viser at det generelt samsvarer godt med valgt målgruppe, dog er det noen unntak som kan ha hatt innvirkning for enkelte prosjekters salg. Funn viser at samsvaret mellom antatt målgruppe og faktiske kjøpere var mellom 23 % og 69 %.

Funn viser at det i liten grad ble gjennomført større markedsundersøkelser i de tre fasene for casestudiene. En betraktning er at antagelsene vedrørende målgrupper muligens kunne vært mer treffsikre ved gjennomføring av markedsanalyser på et tidlig stadium i prosjektene. Strategien for prissetting i casestudiene har variert, og funn viser at enkelte casestudier har tilsynelatende hatt et for lavt prisnivå i forhold til potensiale i markedet. Alle casestudiene i denne studien er per dags dato 100 % utsolgt og kan således betraktes som vellykkede. Dog stilles spørsmålet om disse prosjektene ville ha oppnådd samme grad av antall solgte boliger i et antatt endret boligmarked, hvor mer kresne potensielle kunder stiller større krav til utarbeidelse av unike konsepter, som igjen i større grad tilpasses målgruppa.

I tabell 25 er det utarbeidet en meget enkel samsvarsskala for antatt målgruppe mot faktiske kjøpere for å lettere visualisere det kvantitative resultatet. Samsvarsprosenten har blitt delt inn i tre grupper: Lite samsvar, middels samsvar og høyt samsvar.

Samsvar antatt målgruppe - faktiske kjøpere	
Lite samsvar	0 - 33 %
Middels samsvar	34 - 66 %
Høyt samsvar	67 - 100 %

Tabell 25: Skala for samsvar. Egen fremstilling.

Ut fra tabell 26 kommer det i denne studien frem at i gjennomsnitt er det lite samsvar mellom antatt målgruppe og faktiske kjøpere i akkvisisjonsfasen, middels samsvar i utformings- og markedsføringsfasen.

	AKKVISISJON samsvar	UTFORMING samsvar	MARKEDSFØRING samsvar
Casestudie 1	15 %	23 %	23 %
Casestudie 2	21 %	69 %	69 %
Casestudie 3	24 %	49 %	49 %
Casestudie 4	48 %	54 %	54 %
Casestudie 5	18 %	43 %	43 %
Alle casestudier - gjennomsnitt	25 %	48 %	48 %

Tabell 26: Oppsummering av resultater for samsvar. Egen fremstilling.

7 Avsluttende refleksjoner

Empirien i denne studien er basert på svar avgitt fra et hensiktsmessig utvalg av casestudier, hvor det har blitt gjennomført intervjuer med ulike prosjektdeltakere, samt en kvantitativ undersøkelse. Siden alle casestudiene befinner seg utenfor storbyer, i et avgrenset geografisk område, og de i tillegg også er valgt ut på bakgrunn av andre kriterier, vil ikke problemstillingen være like gjeldende for andre aktører i bransjen. De momentene som har blitt drøftet i studien vil derfor nødvendigvis ikke være utfordringer andre aktører i bransjen kjenner seg igjen i. Det kan ikke trekkes en generaliserende konklusjon på bakgrunn av funnene i studien, da utvalget av casestudier er for begrenset.

Gjennom denne studien har det blitt erfart at markeds- og kundeanalyser er et tema som mange i eiendomsbransjen er interessert i. Det har vært meget enkelt å komme i snakk med relevante personer, både innad hos utbygger og andre aktører. Problemstillingen viste seg å bli mer utfordrende enn antatt, da det i praksis viste seg at noen av intervjuobjektene ikke hadde noe forhold til flere av de ulike teoretiske begrepene. I tillegg legger problemstillingen opp til å måle en «antagelse», noe som viste seg å være særs utfordrende da intervjuobjekter kunne ha vridd svarene sine mot det de tror er «fasiten», fremfor hva som virkelig skjedde i de ulike fasene.

I forhold til metode viste det seg underveis i prosessen at det ble en stor arbeidsmengde som skulle utføres på kort tid, med både intervjuer og analyse av kvantitative data. I intervjuene burde det ha blitt spurt mer om utbyggers rutiner på det tidspunktet prosjektet pågikk og et direkte spørsmål om på hvilket grunnlag målgruppene ble valgt ut fra. Dette ville ha gjort dokumentgranskingsjobben mye enklere, da det ville ha vært mer klart hvilke dokumenter man skulle ha undersøkt.

Denne studien er skrevet av meg alene, geografisk langt unna det gode studentmiljøet på universitetet. Dette har til tider gått ut over motivasjonen, og mangelen på diskusjoner med studenter i samme situasjon med samme fagbakgrunn, har mest sannsynlig bidratt til at gode vinklinger har gått tapt. Dog har et godt samarbeid med utbygger vært avgjørende for å fullføre denne studien med tanke på støttende ord, tips og råd gjennom hele prosessen.

7.1 Forslag til videre forskning

Underveis i studien har det dukket opp flere forhold som kan være interessant å undersøke nærmere. Ett av kriteriene i utvelgelsesstrategien i denne studien var at prosjektet måtte være minst 90 % utsolgt. En mulig studie er å undersøke om prosjekter som har blitt trukket fra markedet har gjennomført markedsanalyser, og deretter sette det i sammenheng med i hvilken grad analysene har påvirket målgruppevalg, konseptet, med mer.

I teorien skilles det på tomtesk og akkvisisjon mellom storbyer og utenfor storbyer. En interessant vinkling er å undersøke om det er vesentlige ulikheter i arbeidsmetodikk mellom aktører som jobber i storbyer og/eller småbyer med tanke på eiendomsutviklingsprosessen generelt, samt markedsanalyser.

I denne studien var det kun ett prosjekt som benyttet seg av eiendomsmegler som salgsagent. En mulig studie er å undersøke hvordan prosjekter som benytter seg av eiendomsmeglere legger vekt på deres rolle når det kommer til markedsarbeid og undersøkelser, samt sette dette markedsarbeidet i sammenheng med for eksempel tidligfase i prosjektet.

Litteraturliste

- Appraisal Institute (2001). *The Appraisal of Real Estate*. 12.edition. Chicago: Appraisal Institute.
- Bjordal, S. N. (2017). *Eiendomsutvikling som strategis prosjektledelse* (Doktoravhandling). NBMU, Ås.
- Brett, D. L. og Schmitz, A. (2009). *Real Estate Market Analysis*. 2.edition. Washington: Urban Land Institute.
- Brunes, F. (2015). *Fastighetsvärdering och marknadsanalys*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving*. 5.utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- De Nasjonale forskningsetiske Komiteene (2014). *Generelle forskningsetiske retningslinjer*. Oslo: Forskningsetisk bibliotek.
- Eiendomsverdi AS (2018). Tilgjengelig fra: <https://www.eiendomsverdi.no> (21.11.2018).
- Geltner, D. M., Miller, N. G., Clayton, L. og Eichholtz, P. (2014). *Commercial Real Estate: Analysis and Investments*. 3.edition. OnCourse Learning: USA.
- Gjøvik kommune (2018). *Kommuneplanens arealdel*.
- Gjøvik kommune (2018). *Kommuneplanens samfunnsdel*.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3 utg, Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, A., Tufte, P.A., Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5.utgave. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Kleivenes, C. (2018). *Verdivurdering av utviklingseiendom i akkvisjonsfasen* (Masteroppgave). NTNU, Trondheim
- NTNU Wiki (2010). *Eiendomsstudier – Begreper*. Tilgjengelig fra: <https://www.ntnu.no/wiki/display/eiendomsstudier/Begreper> (22.08.2018).
- Lilleland-Olsen, M., Woldseth, M.K., Iversen, L.C., (2016). *Veileder for tidligfase*. Metier. Tilgjengelig fra: <https://www.prosjektnorge.no/wp-content/uploads/2017/12/BA2015-tidligfase.pdf> (13.09.2018).
- Leikvam, G. og Olsson, N. (2014). *Eiendomsutvikling*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lillehammer kommune (2014). *Kommuneplanens samfunnsdel*.

Miles et al., 2000. *Real Estate Development: Principles and process*. (3.utgave). Washington, D.C.: Urban Land Institute.

InsightOne (2018). *Mosaic Norge Generasjon 5: Et livsstilsbasert segmenteringsverktøy*. Tilgjengelig fra: <http://insightone.se/no/mosaic/>

Nannestad kommune (2018). *Kommuneplanens samfunnsdel*.

Olsson, N. (u.å.). *Fleksibilitet i prosjekter – et tveegget sverd*. Concept-programmet. Trondheim: NTNU.

Peiser, R. b. og Hamilton, D. (2012). *Professional Real Estate Development: The ULI Guide to the Business*. 3.utg.: Urban Land Institute.

Prognosesenteret (2016). *Future Living VII*. Oslo.

Reed, R. og Sims, S, 2015. *Property Development*. 6.utg. Abingdon, England: Routledge.

Røsnes, A. E. og Kristoffersen, Ø. R. (2014). *Eiendomsutvikling i tidlig fase: Erverv, stiftelse og utnyttelse av eiendom til bygging og byutvikling*. 2.utgave. Oslo: Senter for Eiendomsfag.

Senter for eiendomsfag (u.å.). *Eiendomsbransjen – en introduksjon til bransje, fagområder, karrieremuligheter og sentrale aktører*. Oslo. Tilgjengelig fra: <https://www.eiendomsfag.no/wp/wp-content/uploads/2012/11/Eiendomsbransjen-en-introduksjon-1.pdf> (22.08.2018).

Skedsmo kommune (2015). *Kommuneplanens samfunnsdel*.

Solheim, G. S., Dammen, E., Skaldebø, H. O., Myking, E., Svendsen, E. K. og Torgersen, P. (2004). *Konseptutvikling og evaluering i store statlige investeringsprosjekter*. Concept Rapport nr. 4. Concept-programmet. Trondheim: NTNU.

SSB (2017). *Befolkning og areal i tettsteder*. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/befolkning/statistikker/befteft/aar> (14.09.2018).

SSB (2018). *Statistikkbank: Boforhold, registerbasert*. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/statbank/table/11509/> (20.09.2018).

SSB (2018). *Kommunefakta*. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/kommunefakta> (14.09.2018).

Stange kommune (2018). *Kommuneplanens samfunnsdel*.

Westhagen et al. (2015). *Prosjektarbeid. Utviklings- og endringskompetanse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

INTERVJUGUIDE

Oppgavens tema:

Nyboligkjøpere utenfor storbyer; antagelser om målgrupper mot virkelighet.

Problemstilling:

«Hvordan samsvarer eiendomsutviklernes antagelser i fasene akkvisisjon, utforming og markedsføring/salg om målgrupper med faktiske kjøpere av nye boliger på det sentrale Østlandet?»

INNLEDENDE

Fokus på å bli kjent med prosjektlederen innledningsvis i intervjuet:

- Fortell litt om din bakgrunn, stilling og arbeidsoppgaver i dag?

HOVEDDEL

Fokus på modellen for eiendomsutviklingsprosessen utarbeidet av Leikvam og Olsson med avgrensning til tidligfasen (tomtesøk/akkvisisjon, utforming av prosjektet som markedsanalyse, mulighetsstudie og konseptutvikling) og gjennomføringsfasen (salg/markedsføring). Hensikten er å følge strukturen fra modellen uavhengig av om delfasene vil foregå på tvers av hverandre, samt underveisprosessen «markedsanalyse».

Delfase tomtesøk/akkvisisjon:

1. Hva var din rolle i kjøp av tomta?
2. Hvilke tanker ble gjort mtp. målgrupper i denne fasen?
3. I hvilken grad ble de fordelaktige karakteristika ved tomta knyttet opp mot tenkt målgruppe?
4. I hvilken grad hadde analyser av tomta betydning for tenkt målgruppe?
5. Hvilke faggrupper var involvert i prosessen rundt tomtekjøpet? (Eks. arkitekter, ingeniører, prosjektutviklere).

Delfase utforming/konseptutvikling:

1. Hvilken konsekvens hadde de ulike mulighetsstudiene som ble utført for valg av målgrupper? (Eksempelvis kalkyler, tekniske analyser, tegningsmateriale).
2. Hvordan ble resultatet av mulighetsstudiene vurdert opp mot valg av målgrupper?
3. Fortell kort om hvilke konsepter som ble vurdert.
4. Hvilket konsept ble til slutt valgt?
5. Hvilken målgruppe ble konseptet utformet for?
6. Hvordan ble kriteriene for det valgte konseptet vurdert opp mot valgt målgruppe?

7. Hvilke faggrupper var involvert i konseptutviklingen og hvor tydelig var valg av målgrupper kommunisert til de involverte?
8. I hvilken grad ble valg av målgrupper etterlevd av de involverte faggruppene?

Delfase salg/markedsføring:

1. Fortell kort om hvilke faggrupper som var involvert i markedsføringsarbeidet og i hvilken grad valg av målgrupper ble etterlevd av de involverte faggruppene i denne fasen.
2. Hvilket markedsføringskonsept ble valgt og hvorfor?
3. Fortell kort om konkurrerende prosjekter i nærområdet og hvilken påvirkning det eventuelt hadde på markedsføringen/salget.
4. Hvordan forløp salget av prosjektet seg? (Eks. raskt, litt etter litt, tregt).
5. Med tanke på konseptet og valg av målgruppe(r); fortell kort om dine antagelser stemte med virkelige kjøpere.

AVSLUTNING

Avrunde intervjuet.

1. Hvilke andre spørsmål burde ha blitt stilt for å belyse problemstillingen?
2. Er det tema du forventet ville bli omhandlet i intervjuet som er utelatt? Evt. hvilke?
3. Er det noe du ønsker å legge til?

Samtykkeskjema

Forespørsel om intervju til masteroppgave

«Nyboligkjøpere utenfor storbyer; antagelser om målgrupper mot virkelighet.»

Bakgrunn og formål

Dette er en forespørsel om deltakelse i et forskningsprosjekt hvor din kunnskap vil være bidragsytende til læring og videre forskning innenfor temaet eiendomsutvikling. Formålet med denne studien er å avdekke om eiendomsutvikleres antagelser om målgrupper stemmer med virkelige kjøpere. Studien utrettes i forbindelse med masterstudiet Eiendomsutvikling ved NMBU på Ås.

Deltakelse i studien

Gjennomføring av et intervju på cirka 1 time. Respondent vil i forkant av intervjuet få tilsendt tema, problemstilling og spørsmål.

Behandling av informasjon

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Lydopptak under intervjuene vil bli gjort og referat vil bli tilsendt respondenten. Studien skal etter planen avsluttes 15. desember 2018. Alle personopplysninger og opptak vil da bli slettet.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten at dette må grunngis. Dersom du ikke ønsker å delta eller har spørsmål om studien, ta kontakt med undertegnede.

Kontaktinformasjon

Silje Tømmerdal Nielsen

Masterstudent NMBU

Silje.foll.tommerdal@nmbu.no

Telefon: 934 38 900

Samtykke til deltakelsen i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien og samtykker til å delta

.....

(Signatur prosjektdeltaker – dato)



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway