

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP



Forord

Jeg har gjennom de siste fem årene studert Eiendomsfag ved Universitetet for Miljø- og Biovitenskap. Oppgaven er en avslutning ved mitt studie og representerer 30 studiepoeng fordelt over ett semester.

Gjennom studietiden har jeg fått stor interesse for Eiendomsutvikling. Derfor har jeg fylt valgfrie emner med fag relatert til Eiendomsutvikling og økonomi. Underveis i studiet har jeg interessert meg spesielt for en tidlig fase i utviklers prosess. Selv bor jeg i Oslo har derfor valgt byen som grunnlag for min oppgave. Gjennom oppgaven har jeg kartlagt de metoder som dagens eiendomsutviklere i Oslo benytter seg av i søk og erverv av utviklingseiendom. Dette har vært en prosess som både har vært lærerik og spennende.

I arbeidet med oppgaven har Sølve Bærug vært veileder. Utover dette vil jeg rette en stor takk til Hans Bendik Eriksen som har bidratt med god veiledning i arbeidet med oppgaven. Utover dette vil jeg rette en takk til Unni Fylling Eriksen og Hans Egil Eriksen som har lest korrektur. Tilslutt vil jeg rette en stor takk til alle aktørene som har bidratt med informasjon gjennom spørreundersøkelse samt intervju. Uten disse ville oppgaven vanskelig latt seg gjennomføre.

Abstract

This study about land acquisition process in an early phase is based on 13 developers who answered a survey and 3 developers who participated in an interview. The search compromises land specifications, methods and relations with the land owners and types of transactions. The study has shown that real estate developers have different methods to implement process and what kind of business ideas and strategy they use in the project.

Emneord på norsk

Eiendomsutvikling

Tidligfase

Akkvisisjon

Risiko

Oslo by

Emneord på engelsk

Real estate development

Early phase

Land acquisition

Risk

Oslo citey

Sammendrag

Tittelen på denne oppgaven er ”Akkvisisjon av utviklingseiendom i Oslo”. Selve essensen for oppgaven er å belyse de viktigste metodene en eiendomsutvikleraktør benytter seg av gjennom akkvisisjonsprosessen. Oppgaven baserer seg på en online spørreundersøkelse der 13 eiendomsutviklere har deltatt. Utover dette er det gjennomført tre dybdeintervju med lokale eiendomsutviklere. Utvalg av informanter er gjort representativt slik at de skal kunne representere utviklermarkedet i Oslo best mulig. To av intervjuene ble gjennomført på deres kontor, mens det siste gikk over telefon. Det har vært nødvendig å anonymisere intervjuene da de kan inneholde selskapshelelige forhold. Flere av respondentene svarte også med at dette var en forutsetning for deres deltakelse.

Oppgaven innehar en teoridel som er bygd opp med bakgrunn i relevant faglitteratur. Da det er begrenset tilgang på litteratur på dette området var det nødvendig å starte på et overordnet nivå. Etter å ha samlet inn tilstrekkelig med litteratur satte jeg dette sammen slik at teoridelen fikk sammenheng og helhet. For å belyse teorien på en oversiktlig måte er det brukt en rekke illustrasjonsfigurer som tar utgangspunkt i de ulike teoriene. Gjennom teorien er selve akkvisisjonsprosessen delt opp i ulike faser gjennom en tidsakse. Disse utgjør utviklers akkvisisjonsprosess i en tidlig fase av prosjektet. De ulike trinnene er presentert i tilnærmet riktig rekkefølge etter når de inntreer i prosessen sett i forhold til utviklers tidsperspektiv.

I del tre av oppgaven er det gjort analyse av de ulike fasene gjennom bruk av informanter. Gjennom dette arbeidet har jeg studert hvordan dagens utviklere i Oslo praktiserer akkvisisjonsprosessen. De ulike trinnene i prosessen er presentert og drøftet. På den måten er de funn som er gjort satt opp mot teori. Årsak og sammenheng er videre presentert.

Akkvisisjonsprosessen har jeg hovedsakelig valgt å dele opp i to, søkefasen og ervervsfasen. Samlet sett kan disse ikke isoleres fra hverandre da de både henger tett sammen og påvirkes av hverandre. For å få helhet og forstå sammenhengen er tidligfasen sett under ett i teori og drøfting. Likevel er sammenfatningen i del 4 delt opp etter de to fasene.

I de tilfeller der jeg fant det interessant er mine funn sammenliknet med tilsvarende masteroppgaver for andre områder. Hensikten med å gjøre dette er å belyse hva som eventuelt er spesielt for eiendomsutviklere som driver aktivt i Oslo.

Utviklerne gjennomfører de samme trinnene i en tidlig fase av akkvisisjonsprosessen. Likevel har det vist seg å være store forskjeller på hvordan de ulike virksomhetene velger å

gjennomføre prosessen. At det eksisterte en så høy variasjon mellom de ulike aktørene var noe overraskende.

Innholdsfortegnelse

1	INNLEDNING	3
1.1	TEMA OG PROBLEMSTILLING	3
1.2	DEFINISJONER	4
1.3	HYPOTESE	5
1.4	AVGRENSNING	6
1.5	OPPGAVENS OPPBYGGING	6
1.6	METODE	7
1.6.1	<i>Gjennomføring av spørreundersøkelse</i>	8
1.6.2	<i>Gjennomføring av intervju</i>	9
2	EIENDOMSUTVIKLING OG TIDLIGFASEN	10
2.1	UTVIKLERMODELLER	12
2.2	AKKVISISJONSPROSESSEN	17
2.3	RISIKO	17
2.3.1	<i>Systematisk og usystematisk risiko</i>	19
2.3.2	<i>Sentrale risikogrupper</i>	19
2.4	DIREKTE ELLER BETINGET KJØP	21
2.5	NORSK AREALPLANLEGGING	22
2.5.1	<i>Kommunal planlegging</i>	24
2.5.2	<i>Teknisk forskrift</i>	25
2.5.3	<i>Privatinitierte planforslag og prosess</i>	26
2.6	ETTERSPORSEL AV TOMTER OG BOLIG	27
2.7	TOMTESØK	30
2.8	DE ULIKE METODENE	32
2.9	INITIATIV	34
2.10	FORHANDLINGSPROSESSEN	36
2.10.1	<i>Integrasjonsforhandlinger</i>	37
3	RESULTATER OG DRØFTING	41
3.1	FREMGANGSMÅTE	41
3.2	UTVELGELSE AV INFORMANTER OG ORGANISERING AV SPØRREUNDERSØKELSE OG INTERVJU	41
3.3	IDE OG STRATEGI	42
3.4	ETTERSPORSEL I MARKEDET	45
3.5	TOMTESØK	46
3.6	GRUNNEIER	48
3.7	UTVIKLERERS TIDSPERSPEKTIV	50
3.7.1	<i>Konkurransen i markedet</i>	52
3.8	TOMTEPORTEFØLJE	53
3.9	DE ULIKE AVTALEFORMENE	57
3.10	ULIKE TYPER RISIKO	60
3.10.1	<i>Markedsrisiko</i>	60
3.10.2	<i>Finansieringsrisiko</i>	61
3.10.3	<i>Reguleringsrisiko</i>	64
3.11	FORHANDLINGSPROSSES	64
4	SAMMENFATNING	66
4.1	FUNN	66
4.1.1	<i>Søkefasen</i>	66
4.1.2	<i>Ervervsfasen</i>	68
4.2	VIDERE STUDIER PÅ SAMME TEMA	70
5	REFERANSELISTE	71

Vedlegg 1.

Vedlegg 2.

Vedlegg 3.

Oversikt over figurer

Figur 1 Gangen i Eiendomsutvikling, (Røsnes og kristoffersen 2009 s. 21)	10
Figur 2 Aktører i eiendomsutvikling (Borge et al. 2006).....	11
Figur 3 De åtte fasene i eiendomsutvikling (Miles et al. 2000 s. 7).....	13
Figur 4 De seks utviklingsstadiene (Peiser og Frei 2003) Egen illustrasjon.....	15
Figur 5 Verdikjeden i eiendomsutvikling (Børrud 2005) Egen illustrasjon.....	16
Figur 6 Akkvisisjonsprosessen (Johansen 2009 s 32).....	16
Figur 7 Investeringsprofil (Geltner et al. 2007 s 759).....	18
Figur 8 Fordeling av risiko ved forskjellige avtaleformer (Advokatfirmaet Wikborg, Rein & Co 2009 s 133)	21
Figur 9 De fem prinsippene som legges til grunn for god planlegging (Falleth 2010).....	23
Figur 10 Markedsmekanisme (Regjeringen 2010).....	28
Figur 11 Boligprisstatistikk for Tønsberg, Oslo, Trondheim og Bergen i perioden 1986 til 2013 (Norges Eiendomsmeglerforbund 2013).....	28
Figur 12 Kommuneplan Oslo (Oslo Kommune 2013).....	29
Figur 13 Primær og sekundærbehov.	43
Figur 14 Gangen i en tidlig fase.	44
Figur 15 Metode for tomtesøk.....	46
Figur 16 Tidsperspektiv ved erverv av tomt	51
Figur 17 Ervervsmåter.....	57

1 Innledning

Eiendomsutvikling er grunnlaget for all by- og arealutvikling i Norge. Dette gjelder enten det er snakk om ubebygde areal, areal som allerede er bebygde eller såkalte transformasjonsområder.

Etter krigen har først og fremst kommune og stat vært ansvarlig for utvikling av bolig. I nyere tid er dette ansvaret i større grad overlatt til private utbyggere som selv erverver tomter og utvikler disse frem til sluttbruker. Likevel har kommunen en sentral rolle når det gjelder arealforvaltning og planprosesser. De private aktørene tar seg av prosjekteringen ved å fremme private planer for de enkelte utviklingsområdene. Dette er en kompleks prosess der grunneier, utvikler og kommune har ulike roller.

Den prosessen utvikler gjennomfører kalles for akkvisisjonsprosessen. I et hvert prosjekt vil det være grunnleggende likheter fra ide til ferdigstillelse. I denne oppgaven vil jeg ta for meg utviklers tidlige fase i akkvisisjonsprosessen og vise hvordan denne henger sammen ledd for ledd.

For å samle tilstrekkelig med teori til oppgaven er det brukt både norsk og utenlandsk litteratur. Av norsk litteratur kan jeg blant annet nevne boken *Eiendomsutvikling i tidlig fase*, (Røsnes og Kristoffersen 2009). Denne boken er en av primærkildene i oppgaven. Aktuelt lovverk er også en viktig kilde. Utover dette er det brukt noe internasjonal litteratur samt internett. Utfordringen ved å bruke internasjonal litteratur er at de juridiske rammevilkår ofte er forskjellig fra våre nasjonale rammevilkår. Videre er det også skrevet noen masteroppgaver om dette tema med delvis lik problemstilling.

1.1 Tema og problemstilling

I denne oppgaven skriver jeg om akkvisisjon av utviklingseiendom. Dette er et stort tema som jeg har valgt å belyse fra utviklers ståsted.

Problemstilling for oppgaven er følgende:

Hvordan gjennomføres akkvisisjonsprosessen i Oslo, og hvilke utfordringer møter utvikler i en tidlig fase av denne prosessen.

Dette er en relativt bred problemstilling som vil være for omfattende for en masteroppgave. I denne oppgaven har jeg derfor valgt å fokusere på en tidlig fase av akkvisisjonsprosessen. Med en tidlig fase mener jeg alt som skjer fra ide og de neste trinnene som innebærer kontakt og forhandling med viktige aktører. I denne prosessen vil utvikler samhandle med flere aktører, alt fra grunneiere til ulike kommunale instanser. Oppgaven vil fokusere på de ulike aktørene og hvordan utvikler kan forholde seg til disse på en profesjonell og hensiktsmessig måte.

1.2 Definisjoner

For at leseren av oppgaven skal forstå hva som legges i de ord og uttrykk som blir brukt vil jeg definere de mest brukte i oppgaven. Først vil jeg starte med å definere ordet akkvisisjon. I denne oppgaven velger jeg å støtte meg på Norheim (2007 s. 5) som definerer ordet slik:

Tilegnelse av de fysiske og juridiske rettighetene til en eiendom.

Dersom man søker opp ordet via det store norske leksikon (2013) på internett defineres ordet slik:

Akkvisisjon, fordelaktig ervervelse eller vinning.

Ut fra dette vil jeg bruke ordet i sammenheng med at man som utvikler erverver eiendom. I denne oppgaven vil det likevel ha utvidet betydning da også i prosessen er en viktig del av problemstillingen. Den tar derfor ikke bare for seg selve ervervelsen og tilegnelsen av de fysiske og juridiske rettighetene, men også veien videre mot utforming av prosjekter. Av den grunn vil begrepet "akkvisisjonsprosess" brukes som et uttrykk for det utvikler foretar seg fra ide og mot byggestart. Man erverver en eiendom nettopp fordi man ønsker å realisere et prosjekt på eiendommen. Ordet akkvisisjon definerer ikke konkret hvilke elementer som inngår eller når prosessen starter eller slutter for en utvikler. Å drive eiendomsutvikling består av flere faser, og som en samlebetegnelse kan man bruke ordet akkvisisjon eller akkvisisjonsprosess.

En eiendomsutvikler er en som driver med utvikling av eiendom. I oppgaven brukes begrepene utvikler og eiendomsutvikler om hverandre, men de vil ha den samme betydningen. For å gjøre leseren kjent med bruken av ordet vil jeg definere ordet eiendomsutvikling. I denne oppgaven velger jeg definisjonen til Bøvre (2008 s. 5):

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

Et annet ord som er mye brukt i oppgaven er risiko. Grunnen til dette er at risiko er en sentral del av utviklers tidligfase i en akkvisisjonsprosess. Eriksen (2011 s. 11) definerer risiko på følgende måte;

Usikkerhetslementer som kan gi negative konsekvenser for et prosjekt. Siden det i eiendomsutviklingsprosjekter ser ut til å være større fokus på risikofaktorer enn muligheter, vil risikobegrepet brukes i størst utstrekning.

Tomt, eiendom og utviklingseiendom er også tre ord som brukes om hverandre og har en felles betydning. Felles forståelse av disse ordene vil være utbygningsområde.

1.3 Hypotese

Min antagelse er at dagens eiendomsutviklere i Oslo opererer i et marked med stor konkurranse. Spesielt de små og mellomstore virksomhetene med begrenset økonomisk handlekraft vil merke dette. Grunnen til det konkurransepregede markedet er tomteknapphet som et resultat av inflasjon og markagrensen.

Oslo sees som et nasjonalt senter for næring. Dette bidrar til raskt stigende folketall som igjen vil gjenspeile dagens boligsituasjon med pressede priser. Økte boligpriser vil vanligvis være positivt for utviklere. Men dette bidrar også til at tomtene blir dyrere. Alt dette henger sammen og vil påvirkes av hverandre. De som ender opp med å betale er sluttbruker, altså kjøper på boligmarkedet.

Jeg antar at akkvisisjon i dagens Oslo byr på en rekke utfordringer. Som utvikler bør man inneha god lokalkunnskap samt være en del av eller representere en godt etablert virksomhet. Videre vil jeg anta at kommunal saksbehandling ofte kan være en utforing i form av tid. Derfor anser jeg profesjonalitet og god kommunikasjon som viktige verktøy i prosessen.

Videre antar jeg at utviklere i Oslo gjennomfører og nedlegger mye ressurser i grundige analyser av forskjellige faktorer knyttet til prosjekter. Eksempelvis kan dette dreie seg om

risiko. For å skape prosjekter som gir god avkastning vil man være avhengig av å styre unna de store fallgruvene. For utvikler vil det derfor være avgjørende å organisere prosjekter på en mest mulig lønnsom måte. En utvikler som skal gjennomføre en akkvisisjonsprosess må gjennom mange ulike trinn. Jeg antar at hvert enkelt trinn i prosessen er både viktig å avgjørende for et vellykket prosjekt videre.

1.4 Avgrensning

Oppgaven er rent geografisk avgrenset til Oslo. De informantene som er brukt i oppgaven driver hovedsakelig med utvikling av bolig. Likevel er det enkelte av informantene som driver med noe utvikling av næringseiendom. Derfor vil jeg ikke utelukke dette helt men utvikling av bolig vektlegges. Videre vil begrepet bolig brukes som en samlebetegnelse på leiligheter, rekkehus, enebolig og blokk. Stort sett er det leiligheter som er aktuelt for Oslo, og jeg vil derfor ikke bruke tid på å spesifisere arealbruken. Videre vil ikke oppgaven utdype byggtekniske forhold rundt en akkvisisjonsprosess. I de tilfeller der dette blir aktuelt er grunnen at byggtekniske forhold påvirker tidligere ledd i prosessen, noe som da blir en utfordring for utvikler.

Informantene som brukes i oppgaven skal drive eller ha drevet aktivt med akkvisisjon i Oslo. Det dreier seg om små, mellomstore og store aktørene på markedet. Undersøkelsene som gjennomføres skal henvende seg til nettopp Oslomarkedet og ikke andre geografiske steder i landet, da dette sees som viktig for å kunne sammenlikne data. Noe av hensikten med oppgaven er å identifisere utfordringene utvikler møter i Oslo.

Der det blir aktuelt vil jeg sammenlikne med tidligere oppgaver gjort på samme tema.

Unntaksvis vil noen sekundærinformanter bli brukt der dette viser seg å være relevant. Eksempelvis kan det dreie seg om meklere som innehar ulike informasjon av interesse for oppgaven.

1.5 Oppgavens oppbygging

Oppgaven kan hovedsakelig deles i fire. Første del består av en innledende del som tar for seg avgrensning, problemstilling samt metode. Videre kommer del to som består av sentral teori knyttet opp mot prosess og akkvisisjon. Teorien vil være avgrenset ved utelatelse av teori som ikke sees relevant. Del tre i oppgaven består av resultater og drøfting. Likheter og forskjeller mellom informantene og selskapene de representerer vil bli presentert og knyttet opp mot det

teoretiske grunnlaget. Siste del av oppgaven vil være en sammenfattende del med konklusjon og oppsummering av det arbeidet som er gjort i denne oppgaven.

1.6 Metode

Ved innhenting av data om et fenomen man ønsker å gjøre seg kjent med står man ovenfor valg av metode. Valg av riktig metode er viktig for å kunne samle relevant informasjon til oppgaven. Vi skiller hovedsakelig mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Kvantitativ metode benyttes der man ønsker å fremstille dataene som noe målbart. Det kan eksempelvis dreie seg om en spørreundersøkelse. I slike skjemaer blir man oppfordret til å krysse for ulike alternativer. Videre kan man klassifisere svarene ved å krysse av for ulike alternativer som kjønn, alder, yrke osv. På den måten kan man telle opp svar og se sammenhenger eller et fenomen. Spørreundersøkelsen søker altså å kartlegge et fenomen ved å spørre etter det som ønskes belyst og som man videre kan analysere.

I den kvalitative metoden søker man å få tak i informanters oppfatning, opplevelse og tenkemåte. Ved bruk av kvalitativ metode har man et utvalg informanter som man gjennomfører et intervju med. Gjennom en slik metode vil man få frem fyldig og detaljert informasjon rundt et ønsket tema. Således er disse to metodene vidt forskjellige. Felles for begge metodene er dog at det kreves et forarbeid. Ved kvantitativ metode skal det utarbeides et spørreskjema, og ved kvalitativ metode en intervjuguide. Grunnleggende i utarbeidelsen av disse vil være å ta stilling til undersøkelsens formål. Hva er vi egentlig ute etter? Ikke bare skal vi beskrive en sammenheng på grunnlag av dataene vi henter fra informantene, men vi skal også forstå det som formidles til oss. Det er derfor nødvendig at spørreskjema og intervjuguide er godt gjennomarbeidet.

For å fremskaffe de nødvendige data bestemte jeg meg for å benytte både kvantitativ og kvalitativ metode. Henholdsvis laget jeg et spørreskjema (vedlegg 1.) samt en intervjuguide. (vedlegg 2.) Ved å bruke begge deler kunne disse metodene utfylle hverandre på en slik måte at jeg fikk en generell datainnsamling, samtidig som jeg kunne gå i dybden på det jeg måtte ønske.

Det vil være viktig for oppgaven at de informantene som ble valgt ut kunne representere det temaet jeg studerer.

Med andre ord er det viktig at utvalget er representativt, i den forstand at sammensetningen av informanter representerer hele markedet. Dersom man har for få informanter vil man ikke

være sikret å dekke, eller få innsyn i alle realiteter som eksisterer. Derfor er det viktig med tilstrekkelig antall samt variasjon i størrelse og omfang. Dette vil avhenge noe av problemstillingen og hva man ønsker å finne ut av, (Johannessen et al. 2005).

1.6.1 Gjennomføring av spørreundersøkelse

I startfasen av dette arbeidet var planen å sende ut et spørreskjema til de ulike utvalgte virksomhetene. Sammen med dette skjemaet ville jeg legge ved et informasjonsbrev som fortalte litt om oppgaven og hvilket studie og Universitet jeg er tilknyttet. Videre la jeg stor vekt på å få frem at informasjonen jeg samlet ville bli behandlet med full diskresjon, både i forhold til virksomhet og representantens navn. Dette informasjonsbrevet ble signert av både min veileder og meg selv som ansvarlig for oppgaven.

Underveis bestemte jeg meg for å endre på hvilken måte jeg ville sende ut spørreundersøkelsen. Jeg vurderte at det kunne ta mye tid og kreve større innsats fra respondentene å skulle fylle ut før man tilslutt returnerte pr. post. Jeg kom derfor frem til at den beste løsningen måtte være en online undersøkelse. Jeg anså det som sannsynlig at svarprosenten ville bli større på denne måten. Jeg ønsket å legge til rette for respondenten på best mulig måte. Jeg opprettet derfor en gratis studentkonto i regi av Umb. Videre utarbeidet jeg undersøkelsen via nettsiden og la ved informasjonsbrevet. På denne måten fikk alle informantene informasjon og undersøkelseslink på mail. Spørsmålene var lett formulert med svarruter der man enkelt huket av for det alternativet som passet best. I de spørsmålene jeg ønsket mer utfyllende informasjon om lot jeg svarfeltene være åpne slik at informantene selv kunne fylle inn det de måtte ønske. Undersøkelsen kunne påbegynnes uten at bruker måtte gjøre seg ferdig med en gang. Man kunne på den måten fullføre undersøkelsen når man måtte ønske det. Alle spørsmålene var også frivillige og man kunne derfor hoppe over de man ikke ønsket å besvare. Når informanten var ferdig klikket vedkommende på en knapp og undersøkelsen ble returnert til meg via nettkonto. Jeg opplevde dette som svært tidsbesparende da svarene kom i løpet av bare få dager.

Undersøkelsen fikk en svarprosent på 37, noe jeg var fornøyd med, da jeg på forhånd hadde satt meg som mål at 1/3 av respondentene skulle svare. Jeg sendte undersøkelsen ut til 35 ulike aktører og 13 av disse svarte relativt raskt. Den positive responsen antar jeg kom av at undersøkelsen var enkel å gjennomføre og tok særdeles kort tid.

1.6.2 Gjennomføring av intervju

I denne fasen av arbeidet ble det gjennomført to dybdeintervjuer samt et telefonintervju.

Personene som ble intervjuet representerte både små og mellomstore virksomheter som i større eller mindre grad driver aktivt med eiendomsutvikling i Oslo. Kjerneområdet til disse var hovedsakelig bolig. Ingen av informantene er nevnt verken med navn eller virksomhet, da vi ble enige om full konfidensialitet på forhånd. Grunnen til dette var at de ikke skulle føle at de kom med opplysninger som kunne skade egen virksomhet eller avsløre forretningshemmeligheter. På denne måten håpet jeg å kunne hente mest mulig informasjon om det jeg ønsket å få belyst.

På forhånd hadde jeg utarbeidet en intervjuguide som tok for seg aktuelle spørsmål og problemstillinger. I ettertid har jeg erfart at en slik intervjuguide kun kan sees på som veiledende da samtalen ofte går naturlig av seg selv. Informantene hadde mye verdifull informasjon, og de delte villig sine tanker og erfaringer med meg. Likevel innså jeg viktigheten av å ta kontroll for å holde oss til det aktuelle temaet.

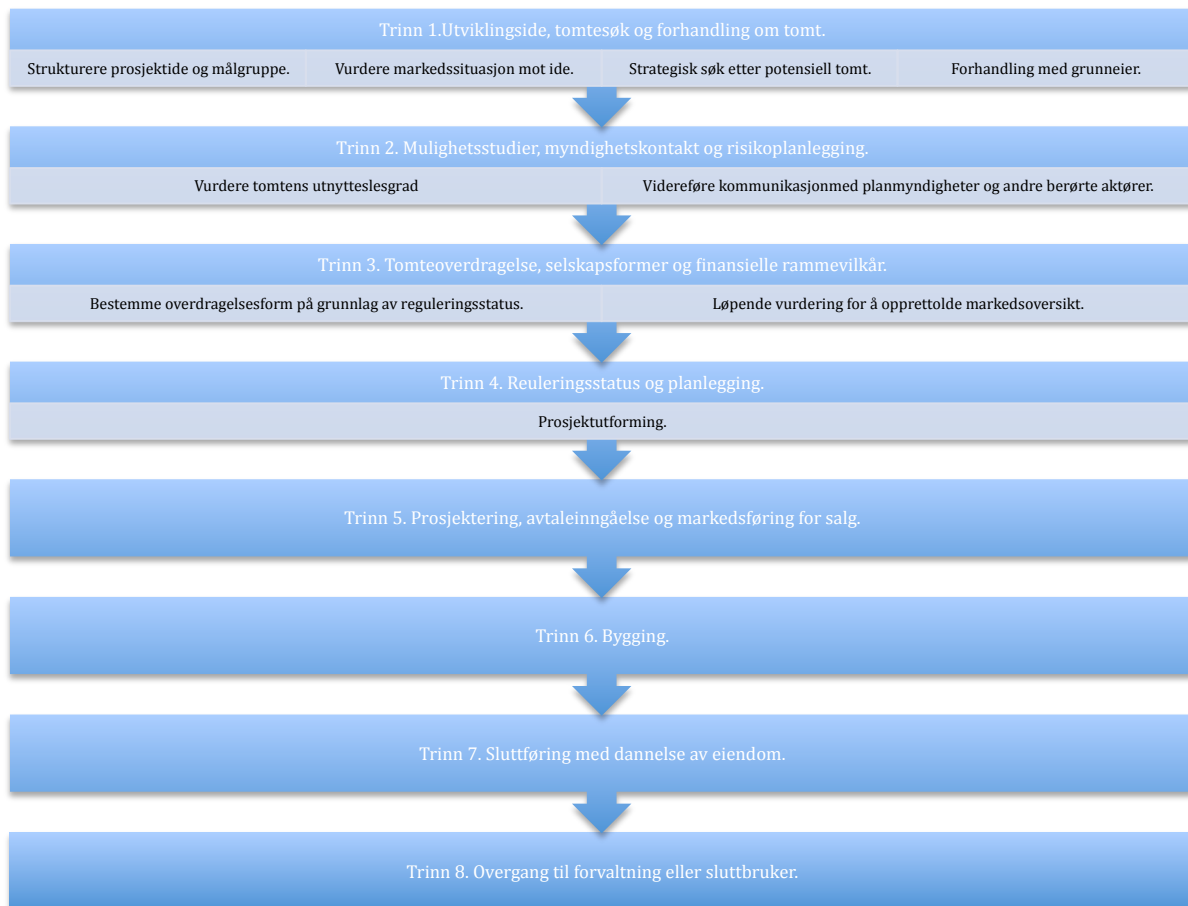
Intervjuene ble avtalt over telefon. Jeg tok kontakt med totalt fem potensielle informanter. Derav stilte tre seg positive. Det samme brevet som ble vedlagt spørreundersøkelsen ble også sendt til informantene på forhånd. I brevet stod det ikke detaljert om det jeg ønsket å spørre dem om. Derfor informerte jeg mere utfyllende pr. telefon slik at de hadde anledning til å forbrede seg. I ettertid tror jeg ikke noen la spesielt mye tid i forberedelse. Likevel var det helt tydelig at de satt på mye verdifull informasjon rundt temaet.

De to dybdeintervjuene som ble gjennomført på informantenes kontor varte i underkant av to timer, mens telefonintervjuet hadde en varighet på ca en halv time.

2 Eiendomsutvikling og tidligfasen

For at leseren av oppgaven skal vite hva jeg ønsker å legge vekt på er det nødvendig å gjøre rede for viktig bakgrunnsteori samt beskrive min avgrensning rundt tema. På denne måten vil det bli klarere for leseren å forstå hvor jeg befinner meg i selve akkvisisjonsprosessen. Først vil jeg beskrive de ulike sentrale aktørene og hvilke roller de har. Videre vil jeg gå nærmere inn på de teoretiske utviklingsmodellene før jeg tar fatt på de ulike teoretiske momentene som inngår i prosessen.

I denne oppgaven er den geografiske avgrensningen Oslo. Markedsutviklingen i Oslo har som i de fleste andre steder i landet vært stigende både med tanke på nyetablering av bolig og prisutviklingen. Teorien som knyttes opp mot akkvisisjon og eiendomsutvikling vil i utgangspunktet være grunnleggende og lik uansett hvor i landet vi befinner oss.



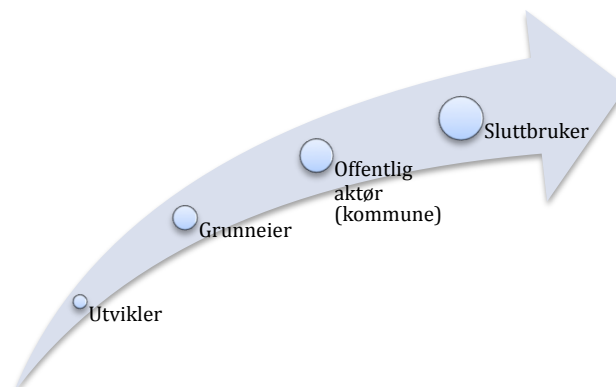
Figur 1 Gangen i Eiendomsutvikling, (Røsnes og kristoffersen 2009 s. 21)

Oppgaven tar utgangspunkt i tidligfasen i eiendomsutviklerprosessen. I figur 1 har jeg skissert de ulike trinnene som berører denne prosessen. Jeg har bevisst valgt å utelukke de punktene

som ikke berører en tidlig fase i akkvisisjonsprosessen. Samtidig har jeg ført opp noen få punkter i figuren som jeg mener er viktig å belyse i forhold til denne oppgaven. Alle boksene som er beskrevet i figuren utgjør en statisk prosess som ligger til grunn i en hver akkvisisjonsprosess. Det som besluttes og gjennomføres i den første boksen vil ha innvirkning på de neste trinnene i prosessen. På den måten er dette en dynamisk prosess der de forskjellige fasene griper i hverandre fra start til slutt.

Generelt sett er det en rekke aktører som er medvirkende i en utviklerprosess. Det vil si at vi berører en rekke fagområder som jus, økonomi samt det byggetekniske. En utvikler vil derfor være avhengig av løpende kontakt med jurister, arkitekter, ingeniører og prosjektledere. Som utvikler er det derfor viktig å koordinere alle de involverte parter slik at prosjektet blir vellykket og harmonerer med den ide og strategi som utvikler eller akkvisitør har utarbeidet.

I eiendomsutviklerprosessen inngår det hovedsakelig fire sentrale aktører. Disse er henholdsvis grunneier, offentlige aktører, utvikleren og sluttbruker. (Borge et al. 2006). Disse aktørene, som vi kan kalle primæraktører, er helt nødvendige og vil alltid være tilstede i en slik prosess. Utvikler vil være avhengig av de tre andre aktørene. Samlet sett kan de ulike aktørene klassifiseres ved at de opererer som ulike ledd i prosessen. Likevel er det ikke nødvendigvis slik at det oppstår en direkte relasjon eller kontakt mellom de ulike aktørene. I tilfeller der dette blir aktuelt er det snakk om skapte relasjoner i kraft av partnerskap, naboskap eller annet samarbeid. Den offentlige forvaltningen utgjør en viktig del av utviklers prosess ved at de innehar en rekke organer som til sammen skaper et rammeverk gjennom forvaltningen av lov- og regelverk. Herunder har vi kommunen som er en sentral aktør. Samlet sett utgjør den offentlige forvaltningen en rekke forskjellige organer. Eksempelvis har vi vegvesen, riksantikvar, forurensningsmyndighetene med flere, (Unneberg. 2007)



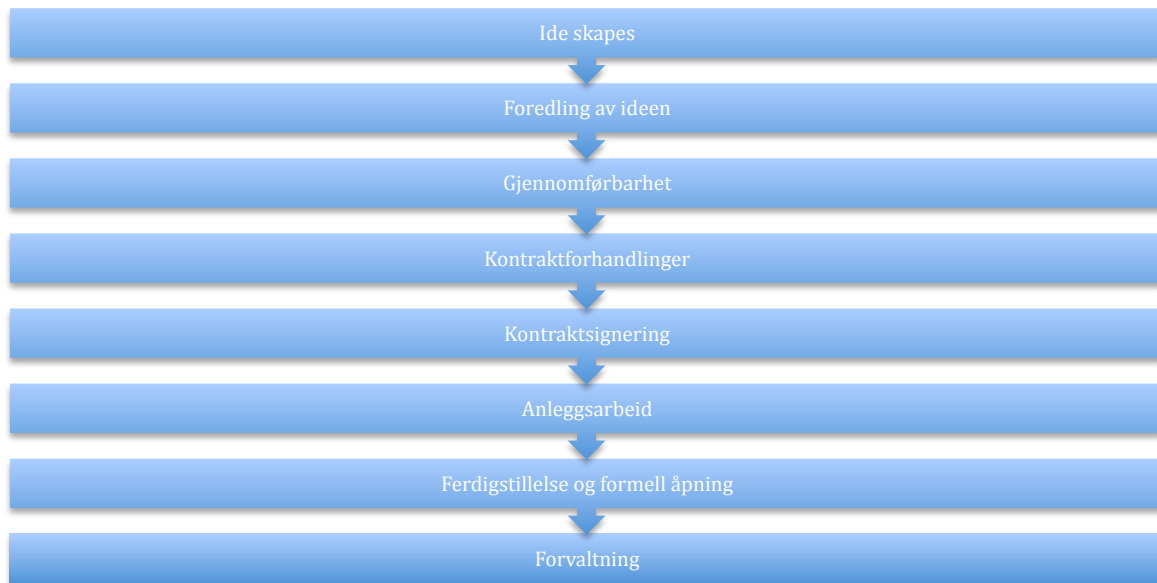
Figur 2 Aktører i eiendomsutvikling (Borge et al. 2006)

Videre i utviklerprosessen har vi det som kan kalles sekundæraktører. Her har vi å gjøre med lokale interessegrupper eller naboer. Typisk fremmer disse sin sak gjennom innsigelser og folkemøter. På denne måten vil flere få kjennskap og innflytelse til prosjektet. Viktigheten av dette er nettopp at de som har tilknytning eller kjennskap til ulike forhold knyttet til prosjektet kan ytre sin mening. Et annet godt brukt middel er lokal markedsføring gjennom media. Media, inklusiv sosial media, må sees som et maktmiddel og kan ha stor innflytelse på miljø og omdømme. Slik kan prosjektene få stor oppmerksomhet. For utvikler selv kan det lønne seg å kontakte media så tidlig som mulig. Man har ofte et ønske om hvordan media skal fremlegge saken og av den grunn kan man få et fortrinn ved å representere prosjektet selv. På den måten kan man skape tillitt og sikre en profesjonell fremleggelse av prosjektet. Igjen vil dette gi et positivt omdømme som skaper gode inntrykk og en seriøs omtale, (Unneberg 2007).

2.1 Utviklermodeller

Det finnes en rekke modeller som har til hensikt å beskrive eiendomsutviklerprosessen. Hvordan en utvikler velger å gå frem i sin prosess avhenger av ulike forhold og vil derfor variere noe. Likevel er det en del grunnleggende teori som er felles i eiendomsutvikling. Modellene som nå skal beskrives har mange felles trekk, men likevel ulike fremgangsmåter. De skisserer gangen og tar for seg sentrale sammenhenger i det som er grunnleggende i utvikling av eiendom.

Den første modellen er hentet fra Miles et al. (2000). Denne modellen beskriver prosessen ut fra åtte ulike ledd. Miles legger disse leddene til grunn for en vellykket eiendomsutviklerprosess. Modellen oppfattes som relativt kort, men presis. Jeg tolker denne modellen slik at den dekker både utvikling til næring samt til bolig.



Figur 3 De åtte fasene i eiendomsutvikling (Miles et al. 2000 s. 7)

1. Ideen skapes

Utvikleren studerer de muligheter og behov som finnes i markedet. Dette gjøres på bakgrunn av markedsdata og annen relevant bakgrunnsdata. På denne måten skapes det ideer og utvikler gjør et gjennomføringsmulighetsstudie.

2. Foredling av ideen

I dette stadiet finner utvikleren en bestemt lokalitet. Nå er det viktig at han vurderer den fysiske gjennomførbarheten ved at ideen luftes i markedet. Ulike leietakere, finansieringsinstitusjoner, investorer, kjøpere eller andre interessegrupper kontaktes. Om ideen viser seg å være god kan utvikleren på denne måten skaffe seg rådighet over det aktuelle arealet.

3. Gjennomføring

Når utvikleren har kommet til dette stadiet er det viktig å gjennomføre en markedsanalyse som tar utgangspunkt i villighet og reelt behov i markedet. Videre skapes et økonomisk bilde av prosjektet ved at man tar for seg forutsette kostnader og veier disse opp mot inntektene. Som en viktig del i dette leddet må de offentlige planene godkjennes.

4. Kontraktsforhandlinger

Til nå har utvikler sikret seg en hel del viktig data og informasjon. Analysene vil gi et bilde av hva sluttbruker er villig til å betale. På denne måten kan utvikleren forme prosjektet sitt best mulig rettet mot de behov som er belyst. Offentlige tillatelser må innhentes og kontrakter med finansinstitusjoner og entreprenører må utformes. Dette er en viktig del av prosessen da kontraktene er bindende og låser partene i avtaler som bør være best mulig utformet både i forhold til økonomisk vinning, men også i forhold til sikkerhet og risiko.

5. Formell avtaleinngåelse

Alle kontrakter mellom de ulike aktørene skal nå undertegnes. Dette er kontrakter som omhandler entrepriser, byggelån, kjøp av tomt, forsikringer, og leie/ salgs kontrakter.

6. Anleggsarbeid

Her benytter utvikler et annet regnskapssystem som går dypere i detaljene rundt prosjektet. På denne måten tilrettelegger utvikler for best mulig profitt ved å foreta seg kostnadsbesparing ned til minste detalj. Budsjettet må holdes og alle aktørene som tilhører prosjektet skal være på plass.

7. Ferdigstillelse og overtakelse

Offentlig brukstillatelse gis og bygget tas i bruk. Alle byggelån innfries.

8. Forvaltning av eiendommen

For videre bruk av eiendommen er det viktig at utvikler eller ny eier av eiendommen finansierer prosjektet og etablerer en god driftsform. Dette innebærer at man alltid har sikret utleie av lokaler, har langsiktige vedlikeholdsplaner og hyppig kontakt med investorer. Gjøres dette riktig vil man kunne drifte eiendommen med maksimalt økonomisk resultat.

Disse åtte punktene tar i korte trekk for seg eiendomsutviklingens innhold og faser. Likevel er det viktig å poengtere at dette kun sees som et utgangspunkt og det vil derfor være noe variasjon når det gjelder hvordan de ulike punktene kan praktiseres gjennom ulike prosjekter.

Videre har vi en annen teori som beskriver eiendomsutviklingsprosessen gjennom seks faser Peiser og Frei (2003). Først på stigen finner vi mulighetsstudier og akkvisisjon. Videre tar

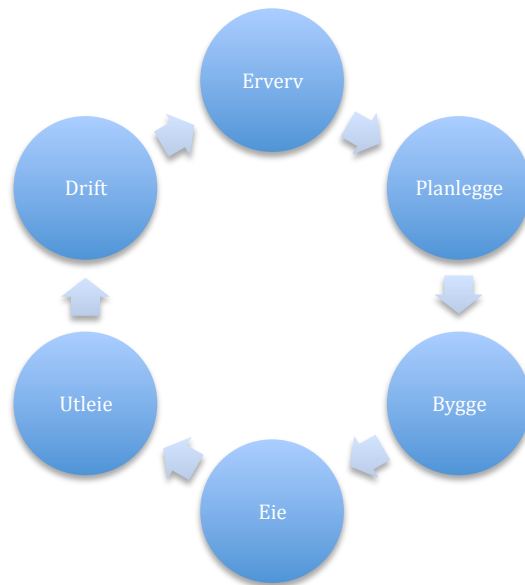
den for seg design, finansiering, konstruksjon, markedsføring og salg/ utleie. Siste fase inkluderer også drift og forvaltning knyttet til næringsprosjekter. Teorien beskriver prosessen som retningsgivende og med relativt stor overlapp i trinnene. Den beskriver videre hva prosessen må inneholde og hvordan man kan angripe de seks forskjellige fasene. Mest aktuelt for denne oppgaven vil være de første trinnene som tar for seg mulighetsstudier og akkvisisjon.



Figur 4 De seks utviklingsstadiene (Peiser og Frei 2003) Egen illustrasjon.

En tredje teori bygger på en syklisk prosess Børrud (2005). Fasene tar for seg forutsetninger for investering og inntjening. I hvilke deler av syklusen en eiendomsutvikler blir berørt avhenger av hvilken aktivitet man bedriver. Noen blir berørt i større grad enn andre ved at de foretar hele syklusen, m.a.o hvilket omfang prosjektet har. Altså dreier dette seg om hvilken eller hvilke deler av prosessen man har til hensikt å gjennomføre. Ikke alle utviklere har som mål å gå hele prosessen igjennom. Noen foretar enklere og mer konkrete grep som gjør at de ikke blir berørt av alle fasene.

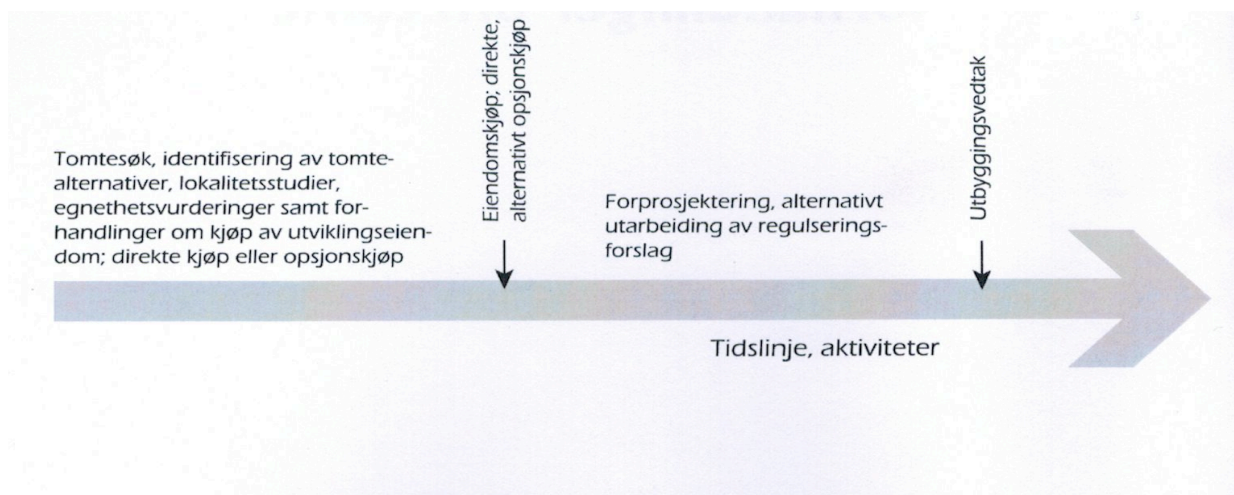
Noen av utviklerne dekker flere eller alle fasene i verdikjeden. Denne modellen tar utgangspunkt i at de aktører som berøres av, eller foretar seg flere faser i syklusen vil legge til rette for langsiktig lønnsomhet. Aktører som tar for seg mer konkrete og avgrensede prosjekter vil bli spesialiserte innenfor kun deler av disse fasene i syklusen. Sammenlikner vi denne teorien med Miles er det en vesentlig forskjell. Denne teorien tar utgangspunkt i et tidsaksesystem som fokuserer på de ulike fasene knyttet til de ulike arbeidsoppgavene. Dette er ikke slik Miles et al. (2000) beskriver teorien.



Figur 5 Verdikjeden i eiendomsutvikling (Børrud 2005) Egen illustrasjon.

Som aktør i eiendomsutviklerbransjen er det helt vanlig at man spesialisere seg innenfor bestemte geografiske områder. Man avgrensere sitt arbeidsområde ved å drive innenfor en kommune, et fylke eller i en del av et fylke. Ved å gjøre dette kan man oppnå fordeler ved å få grundig lokalkunnskap samt bygge tillitt hos primær og sekundæraktører. Videre vil det være lettere å følge opp prosjektet samt foreta evalueringer i ettertid.

For å beskrive akkvisisjonsprosessen på en relevant måte for denne oppgaven har jeg valgt å bruke en tidslinje som illustrerer de ulike aktivitetene i prosessen.



Figur 6 Akkvisisjonsprosessen (Johansen 2009 s 32)

I løpet av denne tidsaksen er det mange viktige beslutninger som skal tas av utvikleren. For at prosjektet skal bli vellykket må utvikler ta de rette valgene gjennom hele prosessen. Følgene ved å gjøre feilvurderinger kan bli katastrofale for prosjektet i sin helhet.

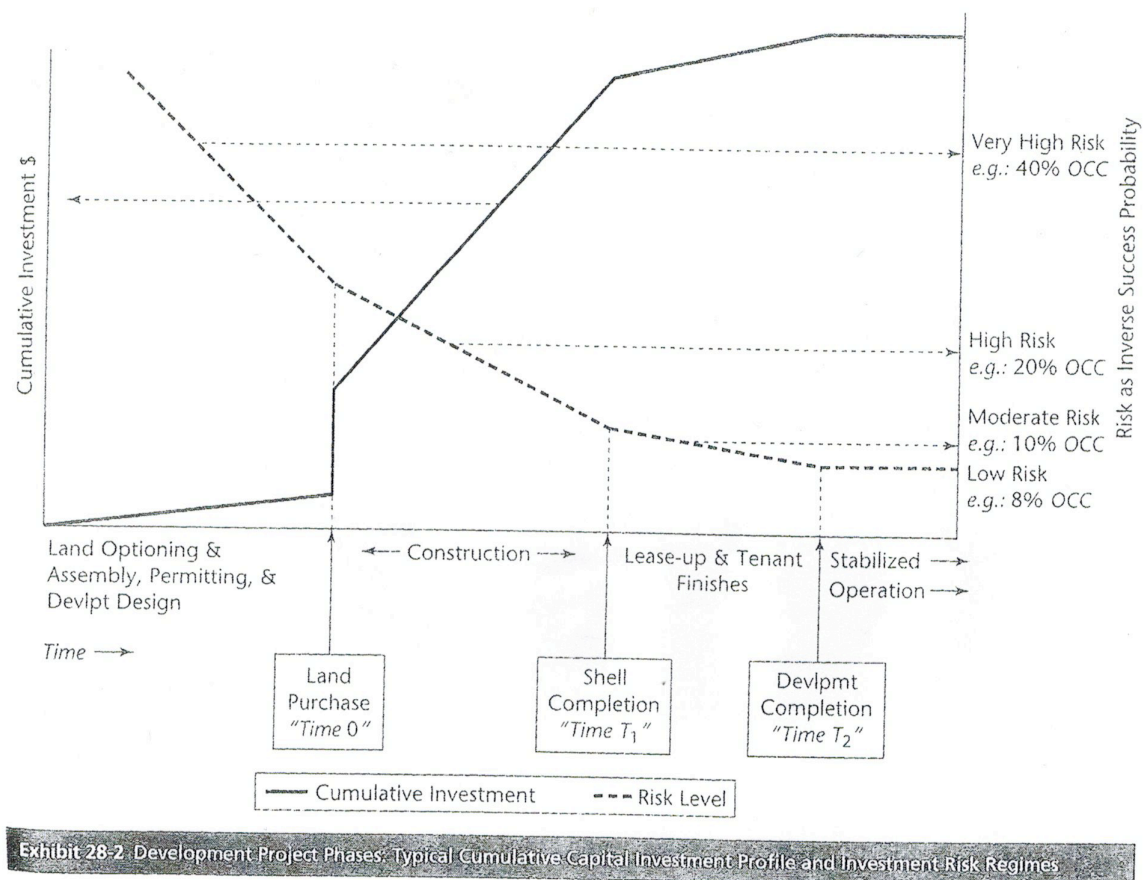
2.2 Akkvisisjonsprosessen

Jeg vil nå videre gjøre rede for hva en akkvisisjonsprosess går ut på. Videre i kapitlet vil det komme detaljert teori rundt de ulike aspektene ved å drive akkvisisjon av utviklingseiendom. Utvikler eller den virksomhet som ønsker å realisere et prosjekt starter ofte med en ide eller en visjon. De ser et marked og ønsker å realisere prosjektet for å dekke de behov som finnes. Dette kalles for en forretningside og vil være selve utgangspunktet for prosessen videre. For å realisere prosjektet er man avhengig av en egnet tomt. Tomtene man da søker etter må kunne tilfredsstillende de kravene som selve ideen og strategien tilsier. For å gjennomføre et vellykket tomtekjøp må man foreta grundige lokalitetsstudier og egnethetsvurderinger. En stor fordel er om man innehar solid lokalkunnskap i markedet. I slike vurderinger og undersøkelser er det viktig med god kommunikasjon med kommune samt skape oversikt over det markedet man driver i. På denne måten vil man kunne kartlegge etterspørsel og behov. Når potensiell tomt er funnet må man forberede forhandling med grunneier og bestemme seg for hvordan man ønsker å utforme avtalen om kjøp. Forhandlingen er en viktig og avgjørende del i prosessen. Etter å ha inngått avtale om rettigheter på areal og tomt starter forprosjektering samt eventuell utarbeidelse av reguleringsforslag til kommunen. Dette kan være en krevende og lang prosess. Omsider kan man oppnå utbyggingsvedtak. Når dette er gjennomført er tomten klar til å bebygges. Selve tidsperspektivet varierer fra prosjekt til prosjekt og utgjør derfor mye risiko for utvikler. Eiendomsutvikling kjennetegnes av å være tidskrevende og kapitalkrevende, (Røsnes og Kristoffersen 2009).

2.3 Risiko

I akkvisisjon og utviklersammenheng er det viktig å ha en avklart oppfatning av ordet risiko og hva dette innebærer. Risiko er noe de fleste oppfatter som noe usikkert eller en fare som oppstår grunnet en bestemt handling. For en utvikler vil risiko dreie seg om fremtiden og dens tilhørende usikkerhetsmomenter. Denne oppgaven tar utgangspunkt i tidligfasen knyttet til akkvisisjon av utviklingseiendom. Risiko vil være et begrep som blir brukt i hele oppgaven og det er derfor viktig å skille mellom de mest sentrale risikogrupper som inngår i

akkvisisjonsprosessen. For en utvikler som står ansvarlig for å gjennomføre hele verdikjeden vil en viktig motivasjonsfaktor være en akseptabel foretning på investert kapital. En eiendomsutvikler må binde kapital over en lengre periode for å kunne realisere et prosjekt. Utvikler er ikke sikret inntekt på den kapital som investeres og vet heller ikke konkret hva avkastningen på sikt vil bli. Dette vil være utviklers overordnede risiko gjennom en akkvisisjonsprosess, (Røsnes og Kristoffersen 2009).



Figur 7 Investeringsprofil (Geltner et al. 2007 s 759)

Figur 7 viser viktige sammenhenger mellom finansiell investering og risiko. Den tar for seg fire viktige faser blant annet tidligfasen som er viktig for denne oppgaven. Den investeringen virksomheten eller utvikler gjør er beskrevet på y-aksen, mens x-aksen tar for seg tidsperspektivet. Ut fra modellen ser vi at risikoen reduseres jo lengre man kommer i tidligfasen. I denne fasen etableres et utgangspunkt for selve prosjektet videre. Relativt lite

kapital er bundet opp i denne fasen og risikoen blir derfor tilsvarende lav. Likevel er denne fasen avgjørende i forhold til risiko videre i prosjektet. Det er viktig at utvikler legger ned et grundig arbeid i tidligfasen for å redusere risiko videre i prosjektet. Ved å gå videre til de neste fasene vil det være nødvendig å binde opp mer kapital. Dette innebærer en økt risiko fordi fallhøyden vil bli større, (Geltner et al. 2007).

2.3.1 Systematisk og usystematisk risiko

Det er viktig å skille mellom systematisk og usystematisk risiko. Det som kjennetegner en systematisk risiko er i all hovedsak de makroøkonomiske forholdene. Altså det som skjer i selve markedet som er utenfor individuell kontroll. Dette vil berøre en hver virksomhet uavhengig av spesifikke variabler. Ulike medvirkningsfaktorer som styrer en slik type risiko er rentenivå, inflasjon eller oljeprisen. En risiko som denne kan ikke kontrolleres eller begrenses ved å forebygge eller gjennomføre ulike tiltak.

For å beskrive den usystematiske risikoen er dette den bedriftsspesifikke risikoen. Dette er altså risiko innad i selskap som kan kontrolleres. Det markedet virksomheten driver i vil påvirke den usystematiske risikoen. For å redusere den usystematiske risikoen kan man endre måten å investere på. Dersom utvikler sprer porteføljen vil man gjøre den usystematiske risikoen mindre.

Dette til sammen utgjør deler av den risikoen utvikler får gjennom akkvisisjonsprosessen. Likevel er det ikke alltid slik at risiko medfører tap. I den sammenheng er det viktig å nevne at det å ta risiko kan gi svært gode muligheter for en større avkastning. Er man villig til å investere mye kapital vil avkastningen bli større dersom forholdene tilsier dette, (Eriksen 2011).

2.3.2 Sentrale risikogrupper

For utvikler vil risikoen binde seg til de ulike fasene i prosessen. Hovedsakelig kan vi dele risikoen opp i fire grupper. Dette er den risikoen som er sentralt å ta stilling til i en akkvisisjonsprosess. Vi snakker da om reguleringsrisiko, finansrisiko, markedsrisiko og teknisk eller utbyggingsrisiko, (Eriksen 2011).

Reguleringsrisiko handler om usikkerheten knyttet til reguleringsplanen over den aktuelle eiendommen. Arealbruk gjennom reguleringsplanen er viktig for utvikler å ta stilling til i en tidlig fase. Vi har ulike arealbrukskategorier som beskriver hva området skal nyttes til. Dette er rettslig bindende for rettighetshaver. Dersom utvikler ønsker å bruke eiendommen til annet formål må man i slike tilfeller initiere en ny reguleringsplan for området eller den aktuelle

eiendommen. Selve utnyttelsesgraden av eiendommen vil også avhenge av reguleringsplanen. Slike bestemmelser fastsettes i detaljregulering og vil ha stor innvirkningskraft på utviklers prosjekt. Videre er det de ulike rekkefølgebestemmelsene som også er med i reguleringsplanen. Dette innebærer hvilke tiltak som skal gjennomføres og i hvilken rekkefølge. Eksempelvis kan dette innebære at infrastruktur skal utbedres før man eventuelt får bygge på eiendommen. Andre rekkefølgebestemmelser kan dreie seg om rekreasjon, miljø eller andre sosiale forhold. Når slike krav kommer av rekkefølgebestemmelsene vil dette virke inn på utviklers tidsperspektiv samt utgifter knyttet til prosjektet.

Finansieringsrisiko knyttes opp mot kapital og finansiering av prosjektet. Denne formen for risiko kan deles i to. Vi har først den risikoen som knyttes opp mot makroøkonomiske forhold som rente, lånebetingelser, avdrag osv. Den andre delen tar for seg hvilken måte man ønsker å finansiere prosjektet på. Er det snakk om direkte kjøp eller opsjonsavtale. Ønsker man å gjennomføre prosjektet alene eller inngå et samarbeid med andre. I slike tilfeller kan det være snakk om samarbeid med grunneier, eksterne investorer eller andre potensielle aktører i samme marked.

For en utvikler som ønsker å redusere egen finansrisiko kan dette gjøres ved diversifisering. Dette gjøres ved å investere i flere uavhengige prosjekter. På denne måten fordeler man risiko og sjansen for å tape vil derfor konvergere mot null (Finansiering og Investering, 2007). En annen brukt metode er å drive forhåndssalg av prosjektet.

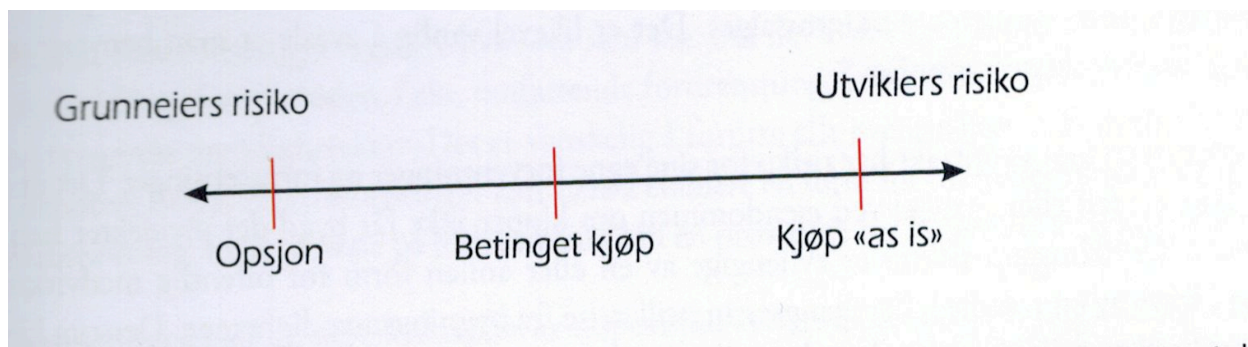
En annen type risiko utvikler må ta stilling til er markedsrisiko. Essensen i dette er at markedsverdien av eksempelvis egne tomter eller eiendommer går ned grunnet lavere etterspørsel i markedet. Dette skyldes mindre risikovillig kapital, noe som igjen påvirkes av makroøkonomiske forhold som råvarepriser, sysselsetting osv. Markedsrisikoen påvirkes også av individuell personlig økonomi som igjen påvirkes av makroøkonomiske forhold. På grunnlag av dette kan vi si at markedsrisiko reguleres i stor grad av de makroøkonomiske forholdene.

Så tidlig som mulig i akkvisisjonsprosessen er det viktig at utvikler foretar en prosjektutforming og gjør de nødvendige avgrensninger. Dette tar utgangspunkt i strategi og ide som man på forhånd legger til grunn for hele prosjektet. Av den grunn må utvikler også ta stilling til alle de variablene som skriver seg til selve arbeidet på eiendommen. Dette kaller vi for utbyggingsrisiko. Eksempler på dette kan være utbyggingspotensial, teknisk standard, støy,

naboer, forurensning osv. Mye av dette vil også være fastsatt gjennom reguleringsplan og kan derfor overlape det som tidligere er skrevet om reguleringsrisiko, (Johansen 2010)

2.4 Direkte eller betinget kjøp

Når utvikler skal fastsette avtale med grunneier kan dette gjøres på flere måter. Hvilken måte som blir fastsatt gjennom avtalen vil også ha innvirkning på hvordan risiko fordeles i prosjektet. I en slik avtale er det derfor viktig å avklare alle berørte parter risiko og ansvar.



Figur 8 Fordeling av risiko ved forskjellige avtaleformer (Advokatfirmaet Wikborg, Rein & Co 2009 s 133)

Figuren ovenfor fremstiller fordeling av risiko i forhold til avtaleform. Til høyre på aksen har vi ordinære kjøp som bygger på "as is"-vilkår. Med dette menes at eiendommen overdras til utvikler som den fremstår i dag. Utvikler vil i slike situasjoner hefte for all fremtidig risiko så snart eiendommen overdras. Ved kjøp av eiendom er det enten Avhendingsloven eller Bustadsoppføringsloven som er bakgrunnslovgivningen. Sistnevnte lov regulerer forholdet mellom utvikler og sluttbruker i de tilfeller der det er snakk om forhåndssalg (Lovdata 2013).

Ved kjøp og salg av eiendom er det hovedsakelig avhendingsloven som ligger til grunn. (Avhendingsloven § 1. 1992). Loven kan likevel tolkes deklarasjonsmessig og forhold mellom de ulike aktørene vil da kunne reguleres av avtaleloven. Prinsippet om avtalefrihet står sterkt, derfor er forhandlingen grunnlag for den avtalen og det som fastsettes.

Ved betinget kjøp kan det for eksempel dreie seg om opsjonsavtaler som gir utvikler valgrett. I slike avtaler kan man ta forbehold knyttet til offentlig regulering, dispensasjoner og tillatelser på eiendommen. Dette er en avtaleform som ofte forekommer i utviklingsprosjekter, (Røsnes og Kristoffersen 2009). Grunnen til dette er at den gir utvikler en rett, men ingen plikt. Kjøpet vil da gjennomføres på et fremtidig tidspunkt først når ulike

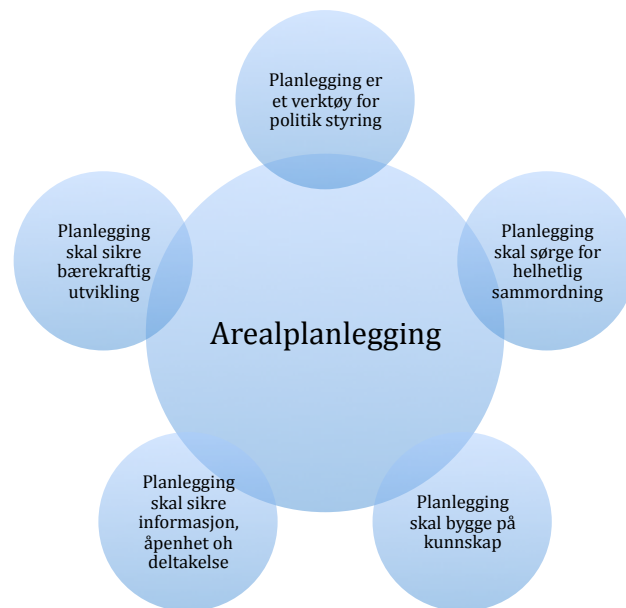
usikkerhetsmomenter er definert og avklart. Utviklere ønsker slike avtaler for å redusere risiko. På denne måten kan man avvente selve kjøpet til man har passert de ulike og avgjørende risikofaktorene gjennom prosessen. Når det gjøres en opsjonsavtale kan ikke grunneier selge eiendommen til andre. For utvikler er det viktig at avtalen er gjort over et lengre tidsperspektiv. Grunnen til dette er at slike prosesser ofte tar lang tid. Derfor er det viktig å ha gode marginer å gå på. For grunneiers del vil en slik avtale by på ulik risiko. Dersom det viser seg at betingelsene i opsjonsavtalen ikke kan oppfylles kan utvikler tre ut av avtalen, eventuelt forhandle seg frem til en lavere pris.

I noen tilfeller kan det oppstå uforutsette forhold på eiendommen i form av forurensning eller andre hindringer. Av den grunn er det viktig for utvikler at slike forhold blir regulert gjennom opsjonsavtalen. Ved å gjøre dette kan man sikre at slike utgifter ikke tilfaller utvikler og prosjektet, (Eriksen 2011).

2.5 Norsk arealplanlegging

Norsk arealplanlegging bygger på å utvikle et samfunn som tar hensyn til felles verdier og grunnleggende levevilkår for de ulike gruppene i samfunnet. Vi skaper rammer for en bærekraftig utvikling. Planprosessen tar derfor utgangspunkt i en åpen holdning til innsyn og medvirkning. Hovedsakelig er det Miljøverndepartementet som er tildelt ansvaret for dette. Plan og bygningsloven er et verktøy i denne prosessen. Loven skal sikre bærekraftig utvikling til det beste for den enkelte, samfunnet og fremtidige generasjoner. Dette er selve utgangspunktet og grunnlinjen for alle nye prosjekter som skal etableres. For å utdype dette, er det snakk om å dekke samfunnets behov på en langsiktig måte og ta hensyn til de ulike syn og meninger som eksisterer. For at planprosessen skal sikre kvalitet i norsk arealplanlegging er det viktig at de ulike sektorene på kommunalt og regionalt nivå aktivt benytter Plan og bygningsloven. Derfor står plan og bygningsloven sentralt i norsk arealforvaltning og kan sees som et avgjørende verktøy, (Børrud 2005).

En rapport skrevet av professor Eva Falleth (2010) skildrer noen av de største utfordringene vi står ovenfor i norsk arealplanlegging. Dessverre er det blitt slik at ikke alle planleggerne er profesjonalsert i nødvendig grad. Mange av de ulike stillingene bekles av personer med ulik yrkesbakgrunn. Dette gjør at vi har en varierende standard på norsk arealplanlegging og ikke minst saksbehandling. Arealplanlegging skal være et sikkert verktøy for å ivareta og videreutvikle nasjonale, regionale og kommunale mål.



Figur 9 De fem prinsippene som legges til grunn for god planlegging (Falleth 2010)

Det norske plansystemet utgjøres av henholdsvis det statelige, det regionale og de kommunale organene. Plan og bygningsloven skal sikre åpenhet, forutsigbarhet og medvirkning fra sentrale parter i hvert enkelt tilfelle. På denne måten skaper man bærekraftige og langsiktige løsninger som ivaretar samfunnets ønsker og interesser. Dette er juridisk bindende for utvikler og vil derfor berøre og medvirke i utviklerprosessen. Loven regulerer hvem som har beslutningsmyndighet og initieringsrett. Videre tar loven stilling til hvilke plantyper som skal brukes og deres rettsvirkninger.

For å bedre norsk arealplanlegging er det gjort noen sentrale endringer i ny Plan og bygningslov. Denne har blant annet gitt føringer om at det hvert fjerde år skal utarbeides et dokument som tar for seg de nasjonale forventningene til kommunal og regional planlegging. Hensikten med å gjøre dette er å tilrettelegge for en målrettet planlegging slik at man bedre kan ivareta og sikre de nasjonale mål. Både fylkeskommune og kommune vil bruke dette dokumentet i den hensikt å videreføre nasjonal politikk. Dokumentet vil inneha viktige momenter som eksempelvis klima og energi, tettstedsutvikling, samferdsel og infrastruktur, verdiskapning og næringsutvikling, natur, kulturmiljø og landskap samt helse, livskvalitet og oppvekstmiljø.

Når det gjelder regional planlegging er dette et samlet system for offentlig planlegging i fylkene. I regional planlegging er det fylkestinget som har ansvaret og sees derfor som den

regionale planmyndighet. De statelige planstrategiene som utarbeides godkjennes ved kongelig resolusjon, mens de regionale planene vedtas i fylkestinget. Planene som vedtas er retningsgivende for kommunal planlegging da de tar for seg overordnet utvikling både for samfunn og miljø.

2.5.1 Kommunal planlegging

Etter Plan og bygningsloven er det slik at hver kommune har ansvar for å utarbeide ulike planer. Dette arbeidet skal samordne den fysiske, økonomiske, sosiale, estetiske og kulturelle utviklingen av kommunen. Etter ny plan og bygningslov er det slik at kommunene skal utarbeide en kommunal planstrategi. Hva planen skal innholde kommer frem av § 10- 1 i Pbl. Det som er viktig for en kommunal planstrategi er at kommunen inkluderer regionale og statelige synspunkter. Den kommunale planstrategien som utarbeides av kommunen kan sees som grunnlag for kommuneplanen som består av en handlingsdel og en arealdel. Ulike krav til kommuneplanen og dens innhold er beskrevet i § 11- 1 i Pbl. Også her er det viktig at kommunen viderefører de regionale og statlige interessene. En kommuneplan kan utarbeides for bestemte områder, temaer, eller virksomhetsområder. I handlingsdelen beskriver kommunen hvordan planene skal følges opp i de neste fire år eller enda lengre. Her er det også vanlig at økonomiplanen som i utgangspunktet reguleres av § 44 i Pbl inkluderer. For å beskrive langsiktige utfordringer, mål og strategier i kommunen gjøres dette gjennom en samfunnsdel i kommuneplanen. Videre skal arealdelen vise sammenheng mellom fremtidig arealbruk og samfunnsutvikling, jf. § 11- 5 i Pbl. Den setter rammer og betingelser for å sikre en god arealdisponering. For å vise dette har arealdelen plankart, bestemmelser og planbeskrivelse. Planen viser hovedformål og de ulike hensyn som skal tas i forbindelse med bruk og vern av areal.

En reguleringsplan er et plankart kommunen er pålagt å utarbeide i de områder der dette følges av lov eller av kommuneplanens arealdel, jf. § 12- 1, Pbl. Denne består av et plankart med tilhørende bestemmelser. For en utvikler vil det være aktuelt å gjennomføre bygg og anleggsprosjekter som vil få konsekvenser for miljø og samfunn. I slike tilfeller er det derfor nødvendig med en reguleringsplan som tar for seg selve området i forhold til hvilket formål samt andre vesentlige bestemmelser. I tilfeller der det er behov for mer detaljert beskrivelse av arealbruken kan kommunen utarbeide en såkalt områderegulering. Andre aktører, blant annet private, kan også utarbeide forslag til områderegulering, (Unneberg 2007).

For at kommunen lettere skal kunne følge opp kommuneplanens arealdel kan de benytte seg av en detaljregulering, jf. § 12-3 i Pbl. En detaljregulering kan sees som en utfylling eller endring av eksisterende reguleringsplan.

En kommuneplan er altså et strategisk verktøy for langsiktig planlegging i kommunen. Dette vil utarbeides innenfor de rammer som er satt av statelige organer. Likevel er det viktig at planarbeidet bygger på lokale interesser og behov. I tilfeller der kommunale planer ikke harmonerer med de nasjonale og regionale interessene gir dette grunnlag for innsigelse. Planene vil i slike tilfeller ikke bli sluttbehandlet før det har kommet en løsning mellom partene. I tilfeller der partene ikke kommer til enighet vil Miljøverndepartementet ta endelig avgjørelse i saken.

For en utvikler som driver akkvisisjon er det viktig å sette seg godt inn i planene før man starter akkvisering. Planene er styrende og helt avgjørende for hva arealet kan brukes til med noen få unntak i loven, (Bøvre 2005).

2.5.2 Teknisk forskrift

Tek 10 er en ny teknisk forskrift som trådte i kraft sommeren 2010. Formålet er at tiltak skal planlegges og utføres med hensyn på god visuell kvalitet og universell utforming. På denne måten skal tiltaket oppfylle krav til sikkerhet, helse, miljø og energi. Forskriften setter rammene innen disse områdene ved oppføring av ny byggmasse. Dette er helt nødvendig for utvikler å følge for at prosjektet skal være lovlig oppført. Ettersom lovverket er i stadig endring bør man som utvikler ta høyde for dette i planleggingsfasen. Spesielt i de tilfeller der utviklers prosess kan bli langdryg rent tidmessig.

For å tilfredsstille disse kravene vil byggkostnadene øke samt utnyttelsesgraden bli mindre. Grunnen til dette er at de ulike tiltakene vil kreve mer plass i selve bygget. Man må derfor avsette flere kvadratmeter slik at kravene kan gjennomføres. Konsekvensen av dette er at enhetene blir mindre eller at prosjektet får færre objekter. I tillegg til dette er de nye kravene ofte dyre tiltak å gjennomføre. Resultatet blir derfor at prisene går opp for nye bygg i markedet. Omsider vil det være sluttbruker som ender opp med å måtte betale for dette, (Stenstad 2011).

2.5.3 Privatinitierte planforslag og prosess

De privatinitierte planforslagene skiller seg fra de offentlige på flere måter. De kommunale planforslagene sees som mer langsiktige og helhetlige enn hva de private gjør. Offentlige reguleringsplaner har som mål å ivareta samfunnets interesser samt å sørge for en arealeffektiv og bærekraftig utvikling for å sikre de nasjonale mål og interesser. For en utvikler som ønsker å fremme et forslag til regulering vil dette skje gjennom en områderegulering. Utvikler utarbeider et forslag til omgjøring i reguleringsplan. Planforslaget tar for seg et bestemt område samt de planene utvikler ønsker å realisere. Det dreier seg da om eiendomsutvikling avgrenset til en spesiell tomt eller et område. Dette er ofte en lang og viktig prosess for utvikleren. Når man som utvikler driver aktivt med akkvisisjon for videre utvikling er kommunen en sentral aktør i forstadiet. Dersom områder inngår i kommunens reguleringsplan vil det være avsatt til ulike formål. Hva dette området er regulert til kan variere i stor grad. For å finne ut hvilket formål det aktuelle området er regulert til må man kontakte kommunen eller se deres arealdel på kommunesidene. I kartet vil man finne ulike farger som belyser hva arealene er regulert til. Farge for boligformål vil være gul. Ut fra å studere kommunens planer kan man som utvikler skaffe seg mye verdifull informasjon samt hvilke muligheter aktuelle eiendommer har. Dette vil gjøre prosessen til utvikleren langt lettere og forutsigbar samt mindre tidskrevende, (Unneberg 2007)

Dersom utvikler er avhengig av en omregulering vil dette være en prosess som reguleres av Plan og bygningsloven kapittel 12. § 12- 11 er sentral og tar for seg private reguleringsforslag og hvordan man skal gå frem i forhold til kommunen. Det første som skjer i prosessen er at utvikler utarbeider et planforslag. Forslaget sendes til planutvalget i kommunen som må ta stilling til hvor vidt dette virker interessant og i tråd med kommunens planer og visjoner for det aktuelle området. Det er her behandlingen starter og kommunen er pålagt snarest, og senest innen tolv uker, jf. § 12- 11, å avgjøre om forslaget skal sendes på høring samt til offentlig ettersyn eller om det skal forkastes. Dersom planutvalget finner forslaget interessant skal dette sendes videre til kommunestyret jf. § 12- 12. Her skal forslaget fremlegges og vedtak skal fattes. Kommunestyret vil her ta hensyn til de konsekvenser prosjektet medfører, og hvilken betydning disse er tillagt. Også her har de tolv uker til å behandle forslaget. Om kommunestyret ikke ser seg enig i forslaget kan det sendes i retur. I slike situasjoner kommer ofte kommunestyret med ulike retningslinjer eller krav for ny behandling.

Dersom kommune og privat forslagsstiller finner det hensiktsmessig kan søknaden om byggetillatelse behandles sammen med privat forslag til reguleringsplan, jf. § 12- 15. I slike tilfeller gjelder de vanlige reglene for reguleringsplaner om varsling, uttalelsesfrist, adressat for uttalelser og saksbehandlingsfrister for begge parter, jf. Pbl.

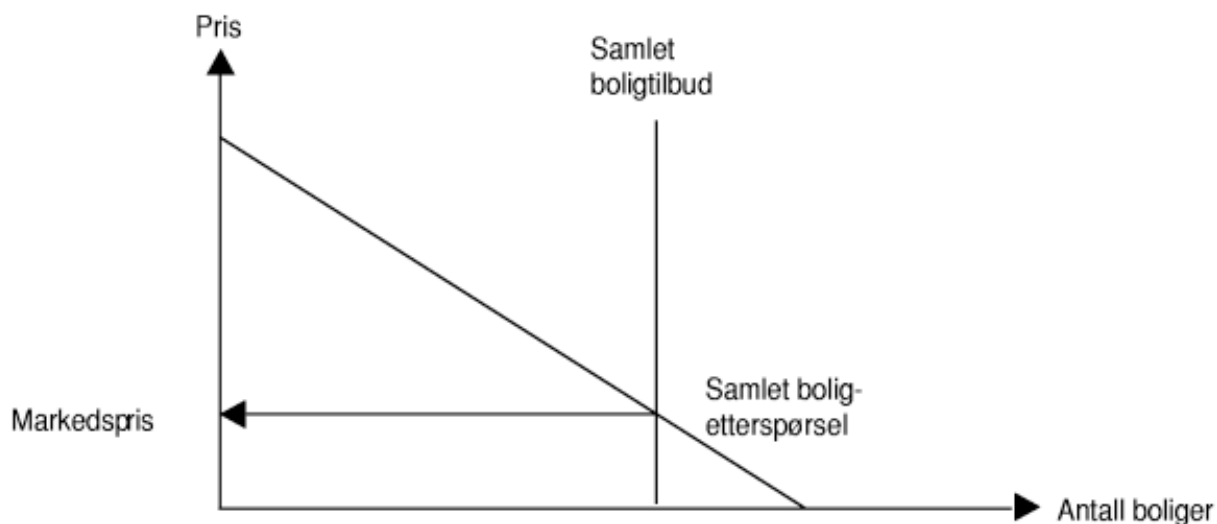
For at utvikler skal kunne jobbe mest mulig effektivt og tidsbesparende i akkvisisjonsprosessen er det viktig å opparbeide seg god kommunikasjon med kommunen i forkant av en slik prosess. På denne måten skaper man tillit samt at man får et innblikk i hva kommunens tanker er rundt det aktuelle området. Kommunen får samtidig innblikk i planens ideer og visjoner og får dermed muligheten til å vurdere dette over lengre tid. Et slikt arbeid kan enkelt gjøres gjennom korte møter eller via telefon og er en viktig del av det forhåndsmessige mulighetsstudiet, (Unneberg 2007).

I de tilfeller der det forekommer privatinitierte planer vil dette ha innvirkning på utviklers prosess. I slike tilfeller vil det være stor usikkerhet rundt den aktuelle eiendommen og hva som blir reelt å realisere. Utvikler vil derfor ha en økt reguleringsrisiko i slike prosjekter. Et annet aspekt utvikler må ta stilling til er tidsperspektivet. Offentlig saksbehandling kan være en lang prosess for utvikler rent tidsmessig og vil derfor berøre utviklers finansielle risiko.

2.6 Etterspørsel av tomter og bolig

Etterspørsel og tilbud av tomter kan være svært varierende etter hvor man befinner seg i landet. I denne oppgaven har jeg hovedfokus på Oslo, og jeg vil derfor belyse teoretiske årsaker, dagens bilde av markedet og hvilke effekter som bidrar til utviklingen.

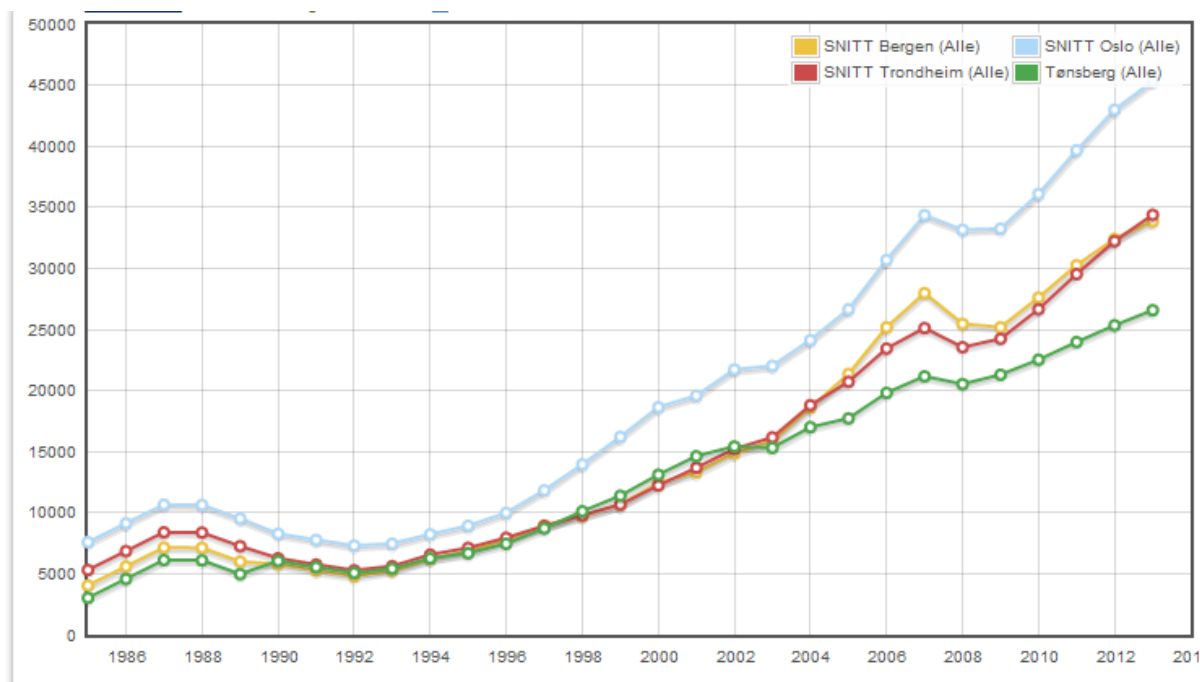
Tomt og boligmarked henger nært sammen ved at de påvirker hverandre. Om etterspørselen på boligmarkedet er stor vil dette bidra til økte boligpriser. Når det er knapphet på bolig vil dette resultere i at flere utviklere ønsker å realisere prosjektene sine. I tider det er attraktivt for utviklere å bygge vil det bli større kamp om de tomtene som befinner seg på markedet. Dette bidrar til økt pris i totemarkedet som følge av etterspørselen fra utviklerne. Ved en høy etterspørsel på boligmarkedet er kjøperne betalingsvillige. Utvikler vil derfor kunne betale mer for en tomt grunnet en høyere pris fra sluttbruker. Dette er også en effekt som presser prisene opp på totemarkedet med bakgrunn i tilbud og etterspørsel, (Røsnes og Kristoffersen 2009).



Figur 10 Markedsmekanisme (Regjeringen 2010)

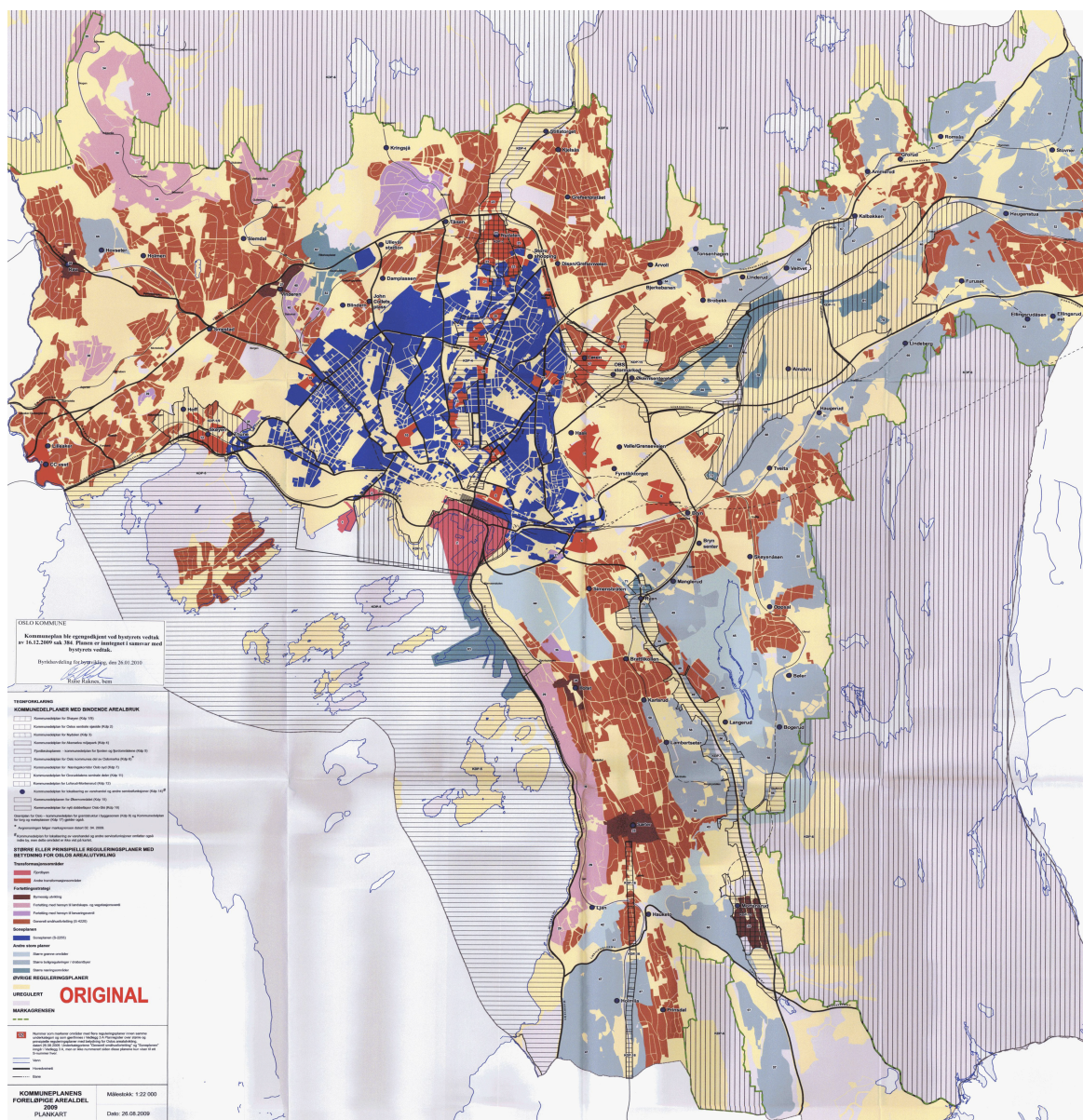
Figur 10 er en anerkjent økonomisk modell som beskriver sammenheng mellom tilbud og etterspørsel. Modellen er generell og beskriver tilnærmet de fleste typer marked.

I hele landet har pris på bolig steget. Likevel er det noen byer som skiller seg ut. Stort sett er det snakk om de største byene som Oslo, Trondheim, Stavanger og Bergen. Ut fra boligprisstatistikk hentet fra Norges eiendomsmeglerforbund ser vi at prisene har steget generelt i alle byene i Norge. Likevel er det Oslo som ligger på topp med en gjennomsnittlig kvadratmeterpris på 45 350,- i 2013.



Figur 11 Boligprisstatistikk for Tønsberg, Oslo, Trondheim og Bergen i perioden 1986 til 2013 (Norges Eiendomsmeglerforbund 2013)

Oslo markedet kan sees som særegent både med tanke på pris og tilgjengelighet på ubebygde tomter. Markagrensen gir begrensinger og av den grunn er det mangel på tomter i Oslo. Mye av Oslos utviklingseiendom er også allerede bebyggt. Det dreier seg ofte om eldre byggmasse som tidligere har vært brukt til næring. Mange av utviklerne i Oslo utnytter dette ved å drive transformasjon av eldre bygningsmasse. Dette gjøres ved modernisering og bruksendring på eldre bygningsmasse. Typisk for Oslo er at eldre fabrikker blir omgjort til herskapelige leilighetskomplekser. Ofte ligger disse byggene etablert på tomter som innehar gode kvaliteter. Blant annet kan det nevnes nærhet til Akerselva da dette var nødvendig for gammel industri i Oslo. I en allerede fortettet sentrumskjerne kan dette bidra positivt på å skape gode bymiljø.



Figur 12 Kommuneplan Oslo (Oslo Kommune 2013)

Kartet er hentet fra Oslo kommune og viser markagrensen med grønn strek. Ut fra kartet ser vi at det ikke finnes mye ubebygde areal innenfor eksisterende grense.

Effekten av dette blir da at prisene presses opp. Dette gjelder da ikke bare i boligmarkedet, men også på tomtene. Når det oppstår tomteknapphet blir tomtene dyrere. En dyrere tomt vil påvirke bunnlinjen i prosjektet og prisen i boligmarkedet vil derfor stige. Uten fortjeneste er det lite ønskelig å drive eiendomsutvikling i Oslo. Som utvikler må man ta høyde for høye priser i totemarkedet. Samtidig har dette en effekt på brukt bolig. Ettersom ny bolig er dyrt vil større deler av markedet se seg om etter brukt bolig. Dermed vil også denne etterspørselen øke og markedet vil presses generelt på pris.

Som utvikler har man noe å gå på i forhold til tomtepris fordi denne summen utgjør en relativt liten andel av det totale regnestykket, Unneberg (2007 s. 20). Spørsmålet er hvorvidt dette gjør seg gjeldende i Oslo grunnet høye tomtepriser.

Likevel er man avhengig av at prisen ikke presses for langt da dette vil føre til økonomiske begrensninger videre i prosjektet. Dersom tomteprisen blir for høy vil dette kunne påvirke den økonomiske bunnlinjen i prosjektet.

Oslo sees som et nasjonalt senter for næring. Dette kombinert med en stor andel studenter tilsier at markedet vil være presset. Effekten av mye næringsvirksomhet er at mye areal og tomter beslaglegges. Samtidig vil mye næringsvirksomhet bidra til at flere har høy inntekt som igjen påvirker kjøpekraften. En stor andel studenter påvirker spesielt leiemarkedet. Dette gjør at det kommer investorer inn som ønsker å kjøpe opp mest mulig bolig for å drive utleie. Større deler av boligmassen blir derfor sekundærboliger. Videre er det også slik at flere studenter har pengesterke foreldre som delvis eller helt kjøper leilighet til barna.

2.7 Tomtesøk

Siden krigen har det skjedd drastiske forandringer i bolig og utviklermarkedet her i landet. Frem til 1980 var det kommunene som gjennom Bygningsloven av 1925 og 1965 styrte boligbygging i landet. Det ble opprettet kommunale tomteselskaper som sikret seg de attraktive utbyggingsområdene og solgte disse videre til byggherrer. På denne måten produserte de store mengder boliger og etablerte viktig infrastruktur. I storbyer og andre tettsteder ble boligbyggelag eller andre profesjonelle aktører involvert. Et eksempel på dette

er Obos som allerede i 1935 inngikk en avtale med Oslo kommune som ga de ansvar som Oslos byggende organ. I forbindelse med den økonomisk nedgangen tidlig på åttitallet stilte kommunene seg mer passive til utbyggingspolitikken. Grunnen til dette var at de tok hensyn til tidligere erfaringer og ønsket og trekke seg mer ut for å minske risiko. Dette resulterte i at boliger på markedet etter hvert kunne selges fritt. Likevel hadde kommunen en viktig rolle i markedet ved at de styrte arealpolitikken gjennom kommunale planer. De kunne på denne måten få gjennomført sine politiske ønsker om hvordan arealet i de forskjellige kommunene skulle nyttes. På denne tiden var det flere utbyggingsaktører som kom på banen. Fri omsetning av boliger samt kommunens tilbakeholdende posisjon i markedet åpnet muligheter for andre. Det ble på mange måter mer forutsigbart å drive utvikling av eiendom. Konsekvensen av dette var at det ble flere private planforslag og innkomne søknader som kommunene flettet inn i sin arealpolitikk. Dette har vært økende helt frem til i dag og kan sees som grunnlaget for den arealpolitikken og utviklingen som eksisterer i dagens samfunn (Barlindhaug og Nordahl 2005).

For en utvikler som søker aktuell utviklingseiendom kan dette, som tidligere nevnt, være en både er tid- og ressurskrevende prosess. Ikke bare skal utvikler finne en tomt som tilfredsstillende de ulike kravene, men grunneier skal også være salgsvillig. Den som står ansvarlig for tomtkjøpet må også ta hensyn til den foretningmessige nisjen og det markedssegmentet man skal treffe gjennom prosjektet som skal gjennomføres. Utvikler bør også ha et godt faglig blikk for kommersialisering og videre utvikling av den aktuelle eiendommen. En utvikler bør være handlekraftig samt kunne vurdere kjøpsmuligheter. Dette i kombinasjon med kreativitet, initiativ samt pågangsmot er viktige personlige egenskaper som bidrar til vellykkede kjøp. For en utvikler er det viktig å se muligheter ikke bare i dag, men også i tiden fremover. På denne måten kan man bedre se arealbruksmuligheter og løsninger for prosjektet eller andre tomter man på sikt ønsker å utvikle.

For at tomten skal kunne lede frem til et ønsket resultat, er det viktig at utvikler ser den komplekse virkeligheten prosjektet skal gjennom. Dette gjelder fra ide til ferdigstillelse. For å gjennomføre strategiske søk etter utviklingseiendom er tomtens potensial viktig å avklare. Hvordan slike strategiske søk forekommer er basert på markedets mange forretningshemmeligheter. Bransjen har så langt ikke vært spesielt åpen rundt nettopp dette, og det finnes derfor lite konkret teori basert på undersøkelser. Dette gjelder også i utenlandsfaglitteratur. Kunnskapen på dette feltet blir derfor basert på personlige erfaringer og betraktninger, (Røsnes og Kristoffersen 2009).

Før man begynner å søke etter en konkret tomt må utvikler ha anlagt en strategi der mål, type utvikling og områdets spesifikasjon er satt, (Cadman og Topping 1995). Markedet er villig til å betale for godt etablert eiendom som tilfredsstiller deres krav. Det er åpenbart at man er villig til å betale langt mer for en sentral tomt i Oslo enn i utkantsområder rundt om i landet. Dette er viktige hensyn en eiendomsutvikler er nødt til å ta med i beregningene når man skal erverve grunn til prosjekter. Oppkjøp bør strategisk gjøres ut fra marked og det segmentet man ønsker å møte. Altså, er det viktig for utvikler å ha klare meninger om hva tomten skal brukes til. Man må hele tiden ha full kontroll på markedet og hva etterspørselen tilsier.

2.8 De ulike metodene

Det finnes flere metoder for å spore opp utviklingseiendom. Hovedsakelig har vi fire forskjellige metoder å gjøre dette på og som jeg nå vil gjøre rede for. I noen tilfeller er det slik at utvikler kan bli kontaktet av en salgsvillig grunneier. I slike tilfeller kommer grunneier til potensiell utvikler med en kjøpshenvendelse. Ofte er det da snakk om tomter som ikke er av de mest attraktive. Likevel forekommer det at gode tomter blir tilbudt med tilhørende avtale med ulike krav. For utvikler kan det være aktuelt å avlå slike tilbud fordi tomten ikke harmonerer med den ideen og strategien prosjektet bygger på. Motsatt kan utvikler se dette som gode kjøp dersom krav fra grunneier samt pris er overkommelig.

En annen metode i søket etter utviklingseiendom er at utvikler selv tar kontakt med grunneier. Dette kan beskrives som en tilnærming i søkefasen. Ved å kontakte grunneier kan man sondere mulighetene for gode kjøp. I slike tilfeller er det snakk om kvalifiserte tomter som er egnet for egen forretningsstrategi. Utfordringen i slike tilfeller er å møte grunneiers forventninger. De fleste grunneiere har en tydelig formening om markedsverdi. Utviklers åpningstilbud svarer kanskje ikke til disse forventningene og det vil da oppstå utfordringer i form av forhandling. Som utvikler og akkvisitør er det derfor viktig å inneha en god forretningsprofil som bygger på tillitt og seriøsitet. Dette er ikke bare viktig i et enkelttilfelle, men også for å skape et godt omdømme for senere forhandlinger, (Røsnes og Kristofferen 2009).

I tilfeller der det er flere aktører på markedet som er interessert oppstår det gjerne budrunder på grunneiers utviklingstomt. Grunnlaget for slike situasjoner er at grunneier har gjort flere aktører oppmerksom på kjøpsmulighetene. Dette kan være gjennom meklere eller media. I noen situasjoner kan også dette bli et resultat av de to metodene som er beskrevet ovenfor.

Flere aktører får vite om forhandlingene og vil derfor vise interesse for å sjekke ut hvilke muligheter som foreligger. I en situasjon som denne vil høyeste tilbyder få tilslag så sant betingelsene godtas.

Den siste metoden går ut på at utvikler og akkvisitør blir kontaktet om et eventuelt samarbeid for utvikling av eiendommen. Hensikten er å forelå en felles gjennomføring av et prosjekt. Grunnen til at dette blir gjort er tilførsel av kapital og kompetanse og reduksjon av risiko. Dette kan gi grunnlag for viktige kontakter samt videre samarbeid og flere prosjekter i fremtiden.

Alle de fire metodene som nå er beskrevet utgjør fremgangsmåten utvikler benytter i søket etter utviklingseiendom. Før man igangsetter et slikt arbeid er det viktig å ta stilling til hvorvidt man skal innta en aktiv eller en passiv tilnærming.

Når en utvikler skal gjennomføre en søkeprosess etter potensiell utviklingseiendom kan dette gjøres gjennom en sjekklister. Dette sikrer at søket vil føre frem til tomter som kan utvikles på grunnlag av den forretningsideen utvikler innehar. Denne sjekklister tar for seg de viktigste faktorene tilknyttet prosjektet. På den måten får man oversikt over egenskaper og egnethet, (Røsnes og Kristoffersen 2009).

- Geografisk beliggenhet
- Sol og utsiktsforhold
- Min/ maks tomtestørrelse
- Min/ maks antall mulige enheter
- Avstand til kollektivtrafikk eller andre reisemidler
- Reguleringsituasjon
- Bebygd eller ubebygd tomt og eventuelt utnyttelse og formål
- Strøkskarakteristikk
- Markedssegment
- Prisbilde og verdinivå
- Konkurrentanalyse
- Karakteristikk av mulige prosjekttyper, leiligheter, enebolig osv
- Avtaleform og innhold i forhold til anskaffelse
- Annen karakteristikk som vil få betydning for ide og tomteakkvireringen

Helt sentralt for utvikler er det å ta stilling til reguleringssituasjonen. Dersom tomten er regulert vil dette si at tomten har en gyldig arealdisponering. I søket etter regulert utviklingseiendom kan vi skille mellom områder som har potensial for økt utnyttelse og områder med muligheter for alternativ arealbruk. I områder der utnyttelsen kan økes kan det være snakk om transformasjonsområder. Dette er tomter som har et positivt avvik mellom faktisk og potensiell grad av arealutnyttelse. I områder der det finnes mulighet for alternativ arealbruk og utnyttelse kan dette være gode utviklingseiendommer. Det kan være aktuelt med en omregulering til andre formål, fortetting, ulike kombinasjoner osv.

Å gjennomføre tomtesøk i større byer som Oslo kan by på ulike utfordringer. Deriblant vil det være snakk om tomter som eksisterer i et allerede nært etablert miljø. I større grad må man ta hensyn til andre rettighetshavere eller brukere. Utfordringen vil i slike tilfeller være å imøtekomme interessegrupper på en resultatbringende måte. I tillegg til dette har man som oftest en lokalpresse som er konfliktsøkende. Faren ved dette er at man kan bli fremstilt i et dårlig lys, og prosjektet kan da bli mer krevende å gjennomføre. Akkvisisjon av tomter i en storby vil eiendommer i større grad bli berørt. Av den grunn må man ta stilling til andre grunneieres interesser. Slike forhold kan påvirke fremdriften i prosjektet samt gjøre avtaleforhandlingene komplisert. Målet for utvikleren vil være å kunne gjennomføre sitt prosjekt i sin helhet, (Røsnes og Kristoffersen 2009).

2.9 Initiativ

Det er viktig for utvikler å ha en klar akkvisisjonsstrategi. Dette innebærer hvordan søket etter tomten skal organiseres, hvilke fremgangsmåter som egner seg, hvordan vi ønsker å gjennomføre kjøpet og hvor mye man er villig til å betale for tomten. Spesielt i forhold til selve forhandlingsprosessen er det grunnleggende å ha slike ting klart for seg. Dette vil gjøre det lettere for utvikler selv, og mer forutsigbart for andre parter hva utvikler ønsker. Vi har tre ulike fremgangsmåter for å legge til rette for utvikling av grunn; initiativ fra utvikler, initiativ fra grunneier og initiativ fra det offentlige.

Utviklers initiativ går ut på at man innehar klare akkvisisjonsstrategier. Så tidlig som mulig må man lokalisere og avgrense søket. Om man ikke har oversikt fra før er det avgjørende at man innhenter lokalkunnskap og oversikt over plansituasjonen. Dette gjøres ved å kontakte kommunens planetat og diskutere utviklingsmuligheter. Utover dette må man innhente informasjon gjennom aviser, naboer, kart, flyfoto samt befarings til fots eller med bil. Når man

tilsutt finner en aktuell eiendom man ønsker å erverve må man identifisere grunneier. Det er nå forhandlingen starter for alvor.

Grunneiers initiativ kan være varierende. Enten driver man aktivt i markedet eller så er man avventende. Grunneiere som er mer passive opplever ofte at utviklere tar kontakt direkte med dem. Motsatt blir eiendommen deres annonsert via internett, aviser eller gjennom andre salgsinstitusjoner. Hvilke ønsker grunneier har for eiendommen varierer. Noen vil kun selge den direkte, mens andre vil ta del i utviklingen og har også ulike betingelser som stadfestes i kontrakten mellom utvikler og grunneier. Fremgangsmåten selve salget gjøres på kan også variere. Noen vil ha høyest mulig pris og legger derfor eiendommen ut til budrunde. Slike salg skjer relativt raskt og det er lite rom for forhandling. I andre tilfeller kan det være snakk om å realisere grunneiers ønske for eiendommen. I slike tilfeller er det vanlig at man inviterer til idemyldring for å komme frem til en løsning som vil fungere for begge parter. I flere situasjoner har vi også eksempler på at det arrangeres konkurranser. Eksempelvis kan dette være en arkitektkonkurranse. Den beste forslagsstiller vil få tilslag på eiendommen.

Det offentlig har alltid hatt stor innvirkning på eiendomsutviklingen i Norge. Tross alt er det denne instansen som står for tomtepolitikken samt påvirker tomtetilgangen. Ved å benytte seg av grunnervervsmodellen, konsesjonsmodellen og selskapsmodellen legger det offentlige til rette for eiendomsutvikling, (Røsnes og Kristoffersen 2009). Grunnervervsmodellen går ut på at det offentlige, ofte kommunen erverver grunn ved ekspropriasjon. På denne måten legger de premisser for utnyttelsen eiendommen. Det offentlige kan altså kreve tvangsmessig avståelse fra eiendommen slik at ulike tiltak kan gjennomføres, (Pedersen og Sandvik 1990). Konsesjonsmodellen går ut på å legge til rette for private initiativ og fremming av ulike planer. De kan godkjenne, avslå eller komme med ulike vilkår for å godkjenne. Forslagstiller får selv ansvar for erverv og opparbeidelse av tomten. Ved å benytte selskapsmodellen fordeler man risiko og avkastning mellom de partene som er med. Ofte er det behov for dannelse av selskap mellom det offentlige og en utvikler. I slike tilfeller blir det utviklers oppgave å produsere en offentlig gode. Dette kan dreie seg om drift av kommunal tjenesteproduksjon eller etablering av infrastruktur, (Unneberg 2007).

2.10 Forhandlingsprosessen

Forhandling er noe som primært oppstår i to situasjoner. Enten er det snakk om avtaleinngåelse eller håndtering av uenigheter i eksisterende relasjon. For en utvikler som driver akkvisisjon er det først og fremst avtaleinngåelse som står sentralt. Å forhandle er noe en hver utvikler vil oppleve i stor grad. Derfor er det viktig å være god på ulike forhandlingsstrategier og metoder som legges til grunn i en akkvisisjonsprosess. I dette avsnittet vil jeg presentere de vanligste teoriene rundt forhandling. Primært vil jeg ta for meg fordelingsforhandling og integrasjonsforhandling da disse er mest brukt.

Å forhandle vil si at to eller flere parter med delvis eller motstridende interesser prøver å komme frem til en felles beslutning, (Rognes 2008 s. 13). For å gjennomføre en god forhandling er strategi definert som en av de viktigste bærebjelkene i prosessen. Derfor er det viktig at utvikler legger opp en solid og gjennomarbeidet strategi som ivaretar og stadfester behov og ønsker. For å kunne forberede og forstå en forhandling på best mulig måte er det viktig å ha god kjennskap til noen sentrale begrep.

Ved fordelingsforhandlinger kommer vi inn på begrep som reservasjonspunkt, aspirasjonsnivå og forhandlingssone. Det første begrepet er veldig viktig og tar for seg hvor langt man er villig til å strekke seg. Reservasjonspunktet sier altså noe om hvor grensen går før det eventuelt blir avtale eller brudd. På forhånd bør man ta stilling til hvor reservasjonspunktet går samt danne seg en mening om hvor den andre part sitt reservasjonspunkt går. Dette er med på å gjøre forhandlingene noe mer forutsigbare. Videre er det lettere å komme med et starttilbud noe som i de fleste tilfeller kan lønne seg. Grunnen til dette er nettopp for å ta kontroll over forhandlingen. Reservasjonspunktet er basert på dine egne alternativer og din økonomiske situasjon. Med ulike alternativer er det nødvendig å nevne at det her dreier seg om den interessen man eventuelt måtte ha for eiendommen det forhandles om, (Eriksen 2012).

Ettersom reservasjonspunktet dreier seg om en grense der man vil bryte forhandlingen er det et annet begrep som kalles aspirasjonsnivået. Dette dreier seg helt enkelt om de mål eller ambisjoner du har i forhandlingen. Som relevant eksempel kan vi tenke oss en eiendom der det forhandles mellom utvikler og grunneier. Reservasjonspunktet til utvikler sier at du ikke er villig til å betale mer enn tre millioner kroner for eiendommen. På dette stadiet vil du bryte forhandlingen. Likevel vet man at tomten kanskje har en verdi på to millioner kroner. Da er

det naturlig at man ønsker å få i stand en avtale som ligger på dette nivået. Og det er dette vi kaller for aspirasjonsnivået, (Rognes 2008).

Man skal være klar over egne reserveringspunkter og aspirasjonsnivåer. Utfordringen er å ta stilling til forhandlingspartneren. Dette er noe man aldri kan vite helt konkret, men likevel er det mulig å skape seg et bilde av situasjonen. Grunnlaget for å gjøre dette finner man i å innhente mest mulig informasjon i det konkrete tilfellet. Det vil være relevant for utvikler å vite årsak til at grunneieren ønsker å forhandle om salg av eiendommen. I noen tilfeller kan det skyldes økonomiske årsaker, og dette vil da gi utvikler muligheter ved å presse pris. Er det markedspris som ønskes, eller tar grunneier sikte på høyere pris grunnet emosjonell tilknytning til eiendommen? Dette er spørsmål som er med på å danne det vi kaller forhandlingssonen. Vi skiller her mellom positiv og negativ forhandlingszone. Forskjellen på disse er hvilken vei reserveringspunktene til partene eventuelt overlapper hverandre. Om det er negativt, er det snakk om en situasjon der det maksimale kjøper vil betale er mindre enn det minste selger vil kreve. I slike situasjoner vil det oppstå brudd i forhandlingen. I motsatt tilfelle vil det bli en positiv forhandlingszone. I utgangspunktet, og som en overordnet ”regel”, vil det mest ideelle for begge parter være at de blir enige om en avtale som ligger midt mellom begges reserveringspunkter, (Eriksen 2012).

Likevel er det viktig å nevne at det kan forekomme visse unntak i slike situasjoner. Unntaket kan gå ut på at en av partene forandrer reserveringspunkt under forhandlingen. Dette er noe man bør unngå med mindre det foreligger sterke argumenter som bygger opp under endringen. Parten man forhandler med vet man lite om rent strategisk sett. Og for alt man vet kan dette være en del av strategien til parten du forhandler med, nettopp å få deg til å endre reserveringspunktet underveis.

2.10.1 Integrasjonsforhandlinger

En eiendomsutvikler har ofte mange underliggende interesser som kan kobles sammen for å danne grunnlag for de beste løsningene. Dette er de ikke alltid alene om. Andre potensielle forhandlingspartnere kan også ha flere interesser enn bare en. Av den grunn er det ikke alltid at såkalte fordelingsforhandlinger lønner seg. En annen type forhandling er det vi kaller integrasjonsforhandling. Denne metoden har en annen strategi og prosess enn hva fordelingsforhandlinger går ut på. Utfallet av en integrasjonsforhandling er en helt annen enn ved fordelingsforhandling. Konkurransen mellom partene er mindre og man forhandler på en helt annen måte og ved bruk av andre metoder. Vi har tre forutsetninger som må være tilstede for å gjennomføre en vellykket integrasjonsforhandling:

- potensial
- motivasjon
- kompetanse

Typisk er at man driver et samarbeid slik at begge parter sitter igjen med gode løsninger. Grunnen til at dette kan lønne seg er at det ofte foreligger flere interesser enn bare en hos de aktuelle partene. Dette kan de begge dra nytte av ved å tenke i større dimensjoner og videre utvikle såkalte pakkelsninger som begge kan leve med. Ofte er dette starten på et samarbeid, (Rognes 2008).

I integrasjonsforhandlinger blir altså avtalen skreddersydd basert på begge parter interesser. Avtalen som blir inngått er bedre en kompromiss.

Ofte er det også slik at eiendomsutviklere inngår ulike integrasjonsavtaler på kryss og tvers med andre utviklere, grunneiere eller med offentlige instanser. Grunnlaget for slike avtaler er vinn/ vinn for alle partene. Om ikke dette lar seg gjennomføre er baktanken at man skal få en tilnærmet vinn/ vinn forhandling. Eksempelvis kan en kommune forhandle til seg at utbyggingen skal anvendes til ulike formål mot at utvikler får tillatelse. Kommunen får tilfredsstilt sine behov, mens utbygger får realisert prosjektet. Dette avhenger selvfølgelig at alle involverte parter aksepterer den pakkelsningen det forhandles om.

For å skape grunnlaget for slike forhandlinger står forberedelsen som en svært viktig del i prosessen. Vi har syv kritiske punkter som må utarbeides i integrasjonsforhandlinger.

1. Interesseanalyse
2. Løsningsmulighet
3. Pakker/skisser
4. Alternativer til en forhandlet løsning
5. Objektive kriterier
6. Fordelingsanalyse
7. Prosesstyring

Som vi ser ut fra denne oppstillingen er det klart at denne type forhandling er langt mer krevende. Men til gjengjeld vil det ofte gi bredere og bedre resultater, (Rognes 2008).

I interesseanalysen vil utvikleren så langt det lar seg gjøre identifisere interessene og utforske hvilke saker som kan være aktuelle og forhandle om. Typisk for en utvikler vil være å identifisere seg med de ulike interessene man eventuelt kunne forhandle seg til med en potensiell entreprenør, grunneier eller kommune. De ulike interessene kan være felles, separate eller i konflikt med hverandre.

Videre er det viktig å ta stilling til motpartens interesser i denne fasen. Kunnskapen vil være begrenset, men antakelser vil kunne la seg gjøre. Når man har dannet seg et bilde av interessene i den aktuelle forhandlingen vil det neste være å systematisere samspillet mellom de ulike interessene. Her bør man også ha klart for seg viktigheten av de ulike interessene slik at man ikke sitter igjen med liten gevinst. Målet med selve interesseanalysen er å komme motparten i møte for selv å trekke gode løsninger som et resultat. Videre avgjør man hvilke visjoner og arbeidsformer som skal legges til grunn før forhandlingen, (Eriksen 2012).

En eiendomsutvikler som planlegger en forhandling med en grunneier må på dette stadiet kartlegge informasjon, interesser og finne ut av fakta. Jo mer utfyllende opplysningene er desto lettere vil det være å danne seg et bilde av hvordan man kan dra nytte av grunneiers interesser og videre skape gode løsninger.

Dersom situasjonen viser seg å være noe kompleks finnes det tre prinsipper som kan brukes for å skape bedre løsninger. De tre prinsippene er henholdsvis å utnytte motparten ved å bruke ulikheter, likheter eller ved å tilføre ressurser. På denne måten legger man grunnlaget for alternative løsninger ved å tilføre ressurser, kapitalisere på ulikhetene eller skape de kreative løsningene. Dette er et steg i prosessen man også bør gå gjennom før man sitter i direkte forhandlinger. Man skaper seg et bilde av de grunnpakker man kan se for seg som potensielle løsninger i selve forhandlingen, (Rognes 2008).

Til nå bør både utvikler og grunneier sitte på en felles forståelse av selve forhandlingen. Partene identifiserer seg og skisserer et utgangspunkt. Videre må dette spesifiseres i den direkte forhandlingen med motparten. Disse pakkeløsningene vil være et verktøy for å koble de felles interessene sammen under forhandlingen. Når man planlegger disse pakkene er det viktig at man alltid har alternativer å komme med dersom de først planlagte pakkene ikke lar seg gjennomføre i forhandlingen. I slike tilfeller bør man ha alternative modeller å komme med. Helt sentralt er det at alle de pakkene som utarbeides ivaretar de grunnleggende interessene.

Etter hvert kommer man kanskje frem til de pakkene som er aktuelle å legge til grunn for en avtale. Først nå er det aktuelt å gjennomføre fordelingsforhandlingene. Man har blitt enige om den pakken som sees som en god løsning for begge. Men hva skjer om eiendomsutvikleren og grunneieren ikke kommer frem til en god pakkeløsning? I forhandlinger der dette skjer er det en fordel for den part som sitter inne med et godt alternativ til en løsning. Dette vil også kunne sees som et maktmiddel og derav blir man tryggere. Forhåpentligvis vil man tilslutt komme frem til den pakken som gir grunnlag for fordelig og avtale. Et annet viktig aspekt i en integrasjonsforhandling avhenger av i hvilken grad man lykkes i å påvirke prosessen. Samarbeid står sentralt samtidig som man hele veien må tenke konkurranse, sak og relasjon. En god huskeregel når man skal i en integrasjonsforhandling er å tenke samarbeid fremfor konflikt. Parter i en slik forhandling vil være tjent med å tenke løsning fremfor problem. Begge parter er totalt avhengig av å kunne se det totale interessebilde samt utveksle informasjon. Det sistnevnte kan ofte sees som en utfordring fordi partene ikke ønsker å blottlegge sine egne interesser for motpart i redsel for å miste kontrollen og avsløre viktig informasjon. Likevel er dette nødvendig slik at begge partene skal kunne dra nytte av hverandre og skape de beste løsningene, (Eriksen 2012).

Når man omsider kommer frem til avtale er forhandlingen gjennomført. Forhåpentligvis har partene i saken fått sine interesser realisert og man kan derfor fortsette utviklingen.

For at ulike forhandlingsaktører skal bli bedre på å forhandle er en sentral del av prosessen å gjøre en evaluering. Finne ut hva som gikk bra og hvorfor eventuelt forhandlingen ikke gikk slik man ønsket. På denne måten skapes progresjon og man vil være bedre stilt neste gang man skal i forhandling. For en eiendomsutvikler vil det alltid forekomme viktige forhandlinger som man er nødt til å takle. I forhold til dette er det også viktig å tenke på at man bør opptre profesjonelt for å skape tillitt og ikke gi grunnlag for et dårlig rykte. Ofte er det slik de ulike aktørene kjenner til hverandre og desto viktigere er det å fremstå som seriøs.

3 Resultater og drøfting

3.1 Fremgangsmåte

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for resultatene fra spørreundersøkelsen og hva som kom frem under intervjuene med informantene. Jeg presenterer svarene fra undersøkelsen fortløpende og drøfter disse ved å sette dem opp mot aktuell teori.

Resultatene fra informantene blir lagt frem under de ulike temaene knyttet til tidligfasen i akkvisisjonsprosessen. Målet er at dette skal gi grunnlag for å besvare problemstillingen, vise sammenhenger og måten selve akkvisisjonsprosessen gjennomføres på. Videre vil dette gi grunnlag for å påpeke viktige faktorer som gjør at Oslomarkedet eventuelt skiller seg fra andre markeder. Under hvert tema vil jeg presentere de resultater som fremkom av spørreundersøkelsen før jeg videre kommer inn på resultater fra intervjuene. Ved å presentere og drøfte i en slik rekkefølge vil resultatene fra spørreundersøkelsen og intervjuene utfylle hverandre. Funnene vil så knyttes opp og drøftes i lys av teorikapitlet i oppgaven. Der det kommer sitater fra informantene er dette hovedsakelig hentet fra intervjuene.

Først vil jeg imidlertid gjøre rede for utvelgelse av informanter og gjennomføringen av spørreundersøkelse og intervju.

3.2 Utvelgelse av informanter og organisering av spørreundersøkelse og intervju

De virksomhetene som deltok i undersøkelsen spenner fra å være små til store. De virksomhetene jeg anser som små innehar alt fra en til femten ansatte. I de største er det flere hundre ansatte med en rekke avdelinger rundt om i landet. De mellomstore befinner seg mellom de små og store virksomhetene med alt fra femten og opp mot hundre ansatte.

Undersøkelsen ble sendt til de representantene i virksomheten som trolig best kunne besvare mine spørsmål. Den største utfordringen var å finne tilstrekkelig antall utviklingsaktører i Oslomarkedet samt å finne riktig kontaktinformasjon til de aktuelle personene. Jeg hadde planlagt å bruke foretaksregisteret i Brønnøysund. Dette ble ikke gjennomført fordi det var vanskelig å finne passende søkeord. De virksomhetene jeg var på jakt etter lot seg ikke søke opp ved å bruke eiendomsutvikling eller akkvisisjon som søkeord. Av den grunn var det vanskelig å finne aktuelle treff. I stedet ble derfor internett brukt for å finne de ulike aktørene. Flest fant jeg gjennom nettstedet Google ved å bruke søkeord som eiendomsutvikling og akkvisisjon i Oslo. Videre fant jeg frem til ulike aktører gjennom deres synlighet i markedet.

Jeg brukte derfor nettstedet Finn for å gjøre meg kjent med de utviklerne som hadde pågående prosjekter til salgs. I de annonsene der utvikler ikke var oppgitt tok jeg kontakt med megler og fikk da navnene jeg trengte. Arbeidet tok noe lengre tid enn forventet, men etter hvert fant jeg tilstrekkelig antall potensielle informanter.

Som bakgrunn for denne oppgaven ønsket jeg informanter som representerte både små, mellomstore og de store virksomhetene for å belyse eventuelle forskjeller i akkvisisjonsprosessen. Johannessen et al. (2005) presiserer at utvalget må være representativt, i den forstand at sammensetningen av informanter representerer hele markedet.

Når potensielle virksomheter var funnet var det nødvendig å bringe på det rene økonomi, antall ansatte og firmaets levetid. På denne måten kunne jeg kartlegge hvilke av virksomhetene som var små, mellomstore og store. For å avklare dette brukte jeg søketjenesten Proff via internett. Dette fungerte greit og jeg kunne på den måten avgrense et representativt utvalg av informanter.

Både spørreundersøkelsene og intervjuene er gjennomført anonymt. Grunnen til dette er at de ulike temaene kan berøre foretningshemmeligheter. Ved å gjøre dette anonymt håpet jeg på bedre svarprosent samt mer utfyllende informasjon. Et par av informantene svarte også at dette var en forutsetning for deres deltakelse.

3.3 Ide og strategi

I spørreundersøkelsen samt ut fra de intervjuene som ble gjennomført var det stort fokus på strategi og ide gjennom akkvisisjonsprosessen. Spesielt gjør dette seg gjeldende i en tidlig fase da dette gir grunnlag for selve prosjektgjennomføringen. En solid strategi for utviklingsprosjektet vil først definere prosjektet i sin helhet og hva utvikler ønsker å realisere. Dette vil danne grunnlag for søk av tomt. Selve søk og erverv av aktuell tomt sees som viktige faktorer i en tidlig akkvisisjonsprosess.

Ut fra spørreundersøkelsen og intervjuer som ble gjennomført kom det tydelig frem at søket må samsvare med den ide og strategi som utvikler på forhånd har utarbeidet. Videre mente respondentene at selve utgangspunktet for det aktuelle utviklingsprosjektet var en nøye gjennomarbeidet strategi. Først i utviklingsfasen er det ideen som skal etableres. Dette er selve utgangspunktet for prosessen videre. Hvilken strategi som utarbeides for aktivt tomtesøk vil avhenge av ide som igjen vil forme prosjektet. Målet med å gjøre dette er at man skal

kunne møte det behov og marked som eksisterer. Ved å gjøre dette presiserte respondentene at man vil kunne avgrense søket samt videreutvikle prosjektet på de grunnlag som ideen bygger på. For å utarbeide en solid og gjennomførbar strategi er utvikler helt avhengig av å foreta grundige analyser på forhånd. Ved å gjøre dette kan utvikleren kartlegge viktige momenter som inntre i utviklingsprosessen.

Videre sa respondentene at når man skal kjøpe tomt for å realisere et prosjekt må man avklare markedssituasjon. Utvikler vil være avhengig av at markedet er villig til å betale for den tomten med tilhørende prosjekt man skal realisere. Er det førstegangsetablerere man retter seg mot må man legge prislappen deretter med alt dette innebærer. Tomt og prosjektutforming må da tilpasses dette segmentet. Dette harmonerer med teorien i del to av oppgaven.

I ett av intervjuene ble det nevnt ulike primær- og sekundærbehov. Generelt sett er dette behov som finnes i boligmarkedet. Primære behov er noe alle i markedet er avhengig av og vil derfor være felles behov. De sekundære behov berører kun visse segment i markedet som er villig til å betale for nettopp dette. Hvilke behov som skal realiseres er noe som stadfestes ut fra ide og strategi. Utgangspunktet vil være å avklare hvilke behov som skal realiseres og hvilke deler av markedet som er målgruppen. Respondenten presiserte at dette er noe av det som utgjør sentrale forskjeller på ulike strategier i utviklingsprosjekter. For å illustrere denne sammenhengen har jeg skissert en modell med bakgrunn i to av intervjuene.



Figur 13 Primær og sekundærbehov.

Likevel presiserer respondentene at det også finnes noe midt i mellom. Man kan ta utgangspunkt i å etablere en slags miks av forskjellige leiligheter. Alt fra ett til fire roms med varierende standard kan bygges i samme prosjekt. Ved å gjøre dette vil utvikler ha langt flere

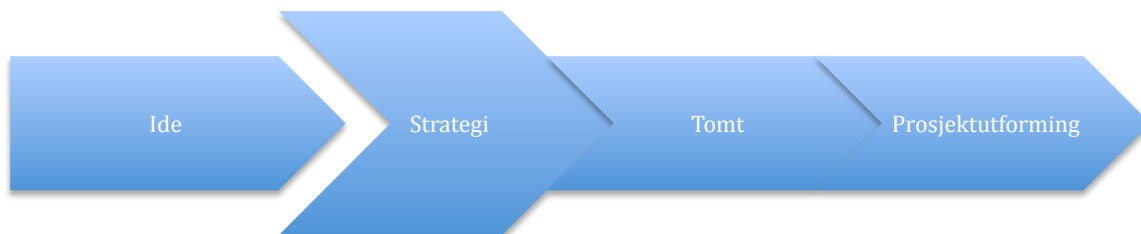
hensyn å ta stilling til. Desto viktigere er det derfor at man i slike tilfeller foretar et grundig arbeid med strategien knyttet til prosjektet. Likevel har det flere positive sider ved at man får en miks av ulike sosiale forhold som kan virke positivt inn på miljøet samt omtalen av prosjektet.

Respondentene fremhever videre at for de fleste målgrupper man ønsker å treffe vil det være en forutsetning med nær tilknytning til offentlige knutepunkter. Altså at det eksisterer umiddelbar nærhet til kollektivtrafikk og andre primære behov man ellers har i hverdagen. Når man bor eller ønsker å etablere seg i Oslo vil det for mange være viktig å være uavhengig av bil. For førstegangsetablerere eller studenter er det ofte vanskelig å finansiere bil, mens de eldre ønsker kanskje å la bilen stå i en allerede trafikkert by.

Mens de yngre tiltrekkes av prosjekter som ansees som primitive er de mer etablerte og den eldre generasjon villig til å betale for flere kvaliteter ved boligen. Da er vi over på det vi kan kalle sekundærbehov som dreier seg om større enheter med bedre standard og beliggenhet. For utviklere som ønsker å treffe et slikt marked blir det langt dyrere å bygge og prisen for sluttbruker blir derfor også høyere. Dette harmonerer med teorien i kapittel to.

I dagens Oslomarked er det mange aktører som driver med eiendomsutvikling. Sluttbruker har flere prosjekter å velge mellom. Derfor er konkurransen stor mellom de ulike utviklerne i markedet. En av respondentene fra intervjuet uttalte dette;

Det finnes mange aktører som driver med akkurat det samme som oss. Utfordringen er å utvikle prosjekter som vil selge fremfor andre konkurrerende prosjekter. Hva skal til for at sluttbruker velger nettopp ditt prosjekt fremfor andres?



Figur 14 Gangen i en tidlig fase.

Ut fra dette forstår jeg at det er viktig å etablere gode prosjekter som skiller seg ut fra mengden. Prosjektutforming bør inneha kvaliteter som gjør prosjektet mer ettertraktet enn

konkurrerende prosjekter på markedet. Starten på et vellykket arbeid vil begynne med ide og strategi. Derfor er dette avgjørende for å kunne utvikle unik eiendom som selger i markedet. I forhold til teorien rundt ide og strategi i kapittel to samstemmer de funn som er gjort.

3.4 Etterspørsel i markedet

Oslo bærer et rykte av høy etterspørsel og at bolig selges hurtig. Etter ulike uttaleleser fra respondentene viste dette seg at ikke alltid stemte. Delvis var det slik at bolig gikk raskt unna i Oslo. Dette gjaldt også for nye prosjekter. Likevel er det noen prosjekter som har en tendens til å ligge lenge til salgs uten at tilstrekkelig med objekter blir solgt. En av respondentene fra intervju uttalte dette:

Derom utvikler begår feil i selve prosjektutformingen kan dette være på siden av det markedet egentlig etterspør. Dette bygger på analyser i en tidlig fase av prosjektet. Dersom man ikke klarer å kartlegge de behov som eksisterer i dag samt noe frem i tid vil prosjektet selge dårlig.

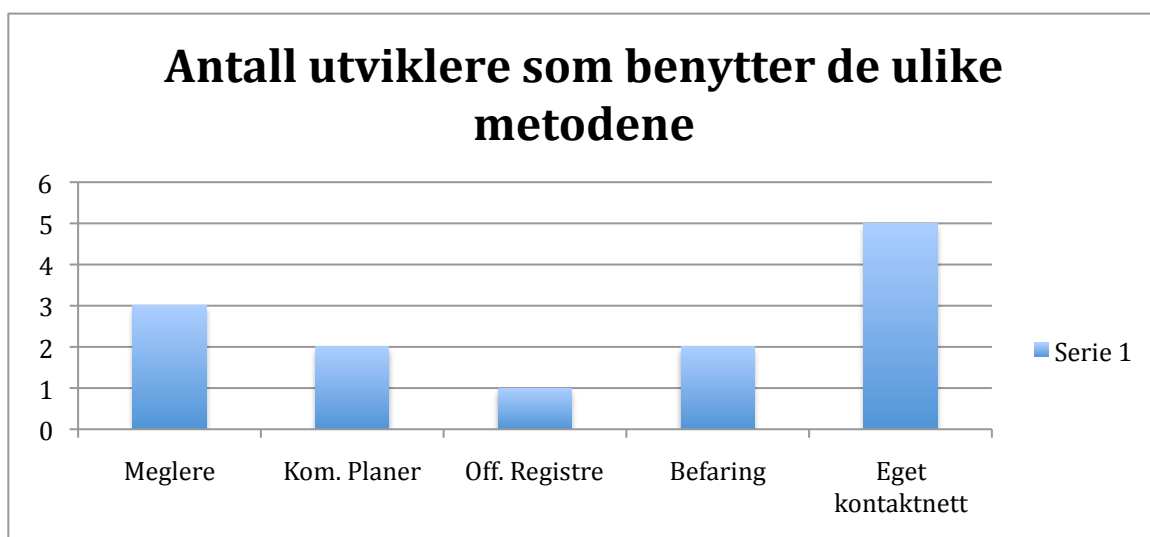
Respondentene forklarte dette med at markedet når et metningspunkt før eller siden. De kjøperne som finnes vil da se på andre muligheter eller alternativer. Respondentene fortalte i den anledning om utviklere som ble tvunget til å selge prosjekter før de blir ferdigstilt. Det skal også sies at dette ofte skjer i en kombinasjon av marked og tidsperspektiv som påvirker finansieringen av prosjektet. Om utvikler må sitte på prosjektene lengre enn beregnet koster dette dyrt i form av finansutgifter. En annen grunn til at slike situasjoner kan oppstå er at utviklerne tar større risiko enn hva som er forsvarlig å gjøre når de akkvirerer eiendom. I forhold til teorien som tidligere er beskrevet rundt dette var funnene i denne oppgaven interessante. Helt klart er utviklerne i Oslo villig til å pådra seg stor risiko for å maksimere eventuell avkastning på prosjektet. Dette vil jeg komme videre inn på senere i drøftelsen da dette berører utviklers risiko.

For å unngå situasjoner som beskrevet ovenfor diskuterte vi ulike årsaker og teorier som kunne motvirke slike tilfeller. Respondentene poengterte viktigheten av å etablere bolig som skiller seg fra det konkurrerende marked. Et annet aspekt ved dette er at utvikler i en tidlig startfase må ta stilling til markedet ikke bare slik det fremstår i dag, men også noe frem i tid. Markedet vil før eller siden nå et såkalt metningspunkt. Etterspørselen vil derfor variere og kunne endre seg raskt. For utvikler vil det være avgjørende og viktig å ikke treffe markedet

når dette metningspunktet blir et faktum. I slike tilfeller blir prosjektet vanskelig å selge til kalkulert pris. En av respondentene uttalte at det hele veien gjennom prosjektet må foretas løpende vurdering av markedssituasjon. Den strategien som legges opp i en tidlig fase er kun veiledende og er absolutt mulig å korrigere underveis. Dette vil være nødvendig for å utvikle et prosjekt som er best mulig tilpasses markedet. Grunnen til at dette blir aktuelt er fordi prosjekter og særlig store prosjekter ofte tar flere år å gjennomføre. Markedet kan gjennomgå drastiske endringer på relativt kort tid. Makroøkonomiske forhold påvirker også vår økonomi som igjen vil påvirke boligmarkedet. Som et godt eksempel på dette viste en respondent til finanskrisen som inntraff i 2008, og påpekte viktigheten av å tilpasse prosjektet disse forhold, uansett hvor man befinner seg i prosessen. På den måten vil man kunne finne den beste løsningen på situasjonen. For å understøtte dette viser jeg til teorien om prosjektets tidsperspektiv og at den uforutsigbarheten en eiendomsutvikler i Oslo må medregne. For at prosjektene skal blir vellykkede er de helt avhengig av å følge marked også gjennom den tiden prosjektet tar.

3.5 Tomtesøk

For å kartlegge hvilke metoder som ble brukt i søket etter utviklingseiendom ble det spurt om dette i spørreundersøkelsen. På forhånd hadde jeg listet opp en del ulike alternativer som er skrevet inn i diagrammet under.



Figur 15 Metode for tomtesøk.

Respondentene fra undersøkelsen svarte at kontakt gjennom eget nettverk var den metoden som var mest brukt. På andre plass har vi bruk av megler. I spørreundersøkelsen var det også avsatt plass slik at respondenten selv kunne fylle inn alternative metoder eller utdype svaret. Ingen av respondentene valgte å gjøre dette. Hvorvidt årsaken er at spørreundersøkelsen dekket alle metodene eller om noen av respondentene ønsker å holde dette hemmelig er uvisst.

I begge intervjuene samt i telefonintervjuet ble det også uttalt at den beste måten for spore opp aktuell utviklingseiendom var eget kontaktnett i bransjen. Utover dette svarte to av disse at befarings av aktuelle områder også ble brukt. Ofte vil det også være en kombinasjon av flere alternativer samtidig. I motsetning til Unneberg (2007) sine funn var offentlige registre som GAB, DEK og grunnbok lite brukt. En av respondentene fra intervjuet fortalte at årsaken kan være at slike metoder blir krevende i form av tid og kompetanse. Spesielt vil dette gjelde for de mindre virksomhetene i markedet. Dette er i samsvar med de resultatene Unneberg (2007) fant i Hedmark. Likevel skiller Oslo seg ut ved at søkemetodene ofte foregår gjennom egne nettverk og kontakter i bransjen. Riktignok er analysen til Unneberg (2007) gjort for seks år siden og tiden kan derfor også være en årsak ved at bruk av metodene har endret seg.

For å gjennomføre strategiske søk etter utviklingseiendom er det viktig at man har nødvendig kunnskap om lokalt tomtemarked. Derfor ble respondentene spurt om de selv sitter med spesialkompetanse eller om de benytter seg av innleide tjenester i søket. 50 prosent av respondentene i spørreundersøkelsen svarte at de selv hadde slik spesialkompetanse, mens 25 prosent ikke benyttet seg av spesialkompetanse. Resterende benyttet innleid kompetanse. I følge to av respondentene fra intervjuene mente de at dette var viktig og derfor hadde de selv representanter som tok seg av denne fasen. Med det menes egne ansatte som er spesialister på området, eksempelvis en akkvisisjonssjef. For at dette skal bli vellykket er det viktig med kjennskap til marked samt et godt etablert kontaktnett.

To av respondentene uttalte at årsaker til at noen ikke benytter seg av slik spesialkompetanse avhenger av virksomhetens størrelse. For de mellomstore og store aktørene i markedet er det en selvfølge at virksomheten innehar slik spesialkompetanse. Dette vil ofte være en omfattende jobb som både tar tid og krever bred kunnskap. Derfor vil det være betydningsfullt å ha egne ansatte som driver med dette. Utover dette er de store aktørene på markedet villig til å betale for slike tjenester slik at prosjektet sikrer seg gode tomter. De små aktørene velger heller å gjøre dette selv for å spare i et stadig mer kostnadskrevede marked.

Videre er det også slik at de som er ansatt i mindre virksomheter ofte har ansvar for å fylle flere roller. Dette er interessante funn som også var tilfellet i undersøkelsen til Unneberg (2007).

Hvert trinn i akkvisisjonsprosessen vil kreve ulik form for kompetanse. Når det gjelder søk etter tomt er dette grunnleggende for prosjektets videre resultat. Tomten skal være egnet for å realisere ideen som prosjektet bygger på. For en utvikler vil det være en rekke faktorer å ta stilling til i selve søket. I forhold til teorien rundt dette stemmer de funn som ble gjort overens. Essensen i teorien er at disse trinnene i prosessen henger sammen og er viktig for at prosessen skal bli vellykket videre.

3.6 Grunneier

Når man omsider finner en tomt som er ønskelig å akkvirere vil neste trinn i prosessen være å kontakte grunneier. I undersøkelsen ble det listet opp ulike alternativer for å kartlegge de mest brukte metodene. 36 prosent av respondentene benyttet seg av grunnboka. Videre var det 36 prosent som fikk informasjon om grunneier gjennom prospekt eller megler. 19 prosent hadde innleid konsulenter som tok seg av jobben, mens 9 prosent benyttet GAB. Ikke alle deltakerne i undersøkelsen besvarte dette spørsmålet. I ettertid tolker jeg dette dit hen at de bruker andre og kanskje mer effektive metoder for å komme i kontakt med grunneier. Eksempelvis kan dette være eget kontaktnett eller andre metoder som respondentene ikke ønsker å avsløre.

Respondentene fra intervjuene bekreftet at informasjon om grunneier ofte ble hentet ut gjennom egne kontaktnett i bransjen. Som regel har de fleste utviklere som driver aktivt i Oslomarkedet en viss oversikt over de ulike arealene som innehar utviklingspotensial. I de tilfeller der grunneier er ukjent vil man bruke registre som GAB eller kontakte kommunen. Kommunen sitter på det meste av informasjon. I den anledning vil det være viktig å ha god kontakt og tillitt i kommunen.

Respondentene fra intervjuene fortalte at de fleste tomtene i Oslo er eid av selskap, kommune eller stat. Noen eller svært få er privateide. Derfor er det ofte slik at utvikler forhandler med offentlige organer. For en utvikler vil det være viktig å kjenne til eller etablere kontakt med grunneier så tidlig som mulig. I intervjuene som ble gjennomført kom det frem at mye ressurser og tid gikk med til å kartlegge ulike data og utarbeide strategi for videre kontakt og forhandling med grunneier. Respondentene fortalte at tillitt og god kommunikasjon med både

grunneier og eventuelt andre samarbeidspartnere er viktig for å gjennomføre et vellykket utviklingsprosjekt.

Når informasjon om grunneier er hentet vil neste trinn i prosessen være å ta kontakt. Telefon og mail er de metodene som blir mest brukt ifølge respondentene i undersøkelsen. Til sammen utgjorde disse nesten 60 prosent av svarene. Andre alternativer som brev, planlagte møter og private besøk delte resten av responsen tilnærmet likt. Metoden som brukes for å kontakte grunneier vil være viktig for det som skal skje videre i prosessen. I mange tilfeller vil dette være muligheten til å etablere gode inntrykk og fremvise virksomhetens seriøsitet. Samtidig vil det være mulig å skape seg et bilde av grunneier og hvilke krav eller forutsetninger som eventuelt vil ligge til grunn for en avtale. For informantene er dette viktig informasjon som kan være nyttig når utvikler skal forberede forhandlingsstrategi. I denne fasen av akkvisisjonsprosessen må man definere egne begrensninger samt hvilke krav man vil akseptere fra grunneier. Dette utgjør en viktig del av utviklers arbeid og stemmer godt overens med teorien som tar for seg forhandling. Derfor vil det være taktisk og enten bruke telefon eller møte grunneier personlig. På denne måten vil man kunne presentere egen virksomhet og de planer man har for eiendommen på en personlig måte. En årsak til at personlige møter mellom utvikler og grunneier ikke fikk den helt store responsen gjennom spørreundersøkelsen kan være at dette er tidkrevende. Likevel ble det sagt i et av intervjuene at personlige møter var det som egnet seg best. I de tilfeller der man ikke hadde muligheten til å gjennomføre dette ble mail eller telefon brukt. Kontakt gjennom brev viste seg å være en noe utdatert metode. Antakelig er dette fordi brev tar lengre tid enn hva alternative metoder gjør.

For å skape tillitt hos grunneier er det ikke bare kommunikasjon som blir brukt. To av respondentene fra intervjuene fortalte at de brukte virksomhetens merkenavn og refererte til tidligere prosjekter. En stor virksomhet vil automatisk bli sett som en seriøs aktør. De mindre virksomhetene i Oslo må jobbe hardere for å skape slike inntrykk hos de ulike aktørene. Grunnen kan være at de ikke har et stort volum og derigjennom et solid merkenavn å vise til.

På grunnlag av det respondentene har uttalt slutter jeg at når det gjelder kontakt med grunneiere i Oslo vil det være viktig å være synlig i markedet, inneha gode nettverk samt opptre som en seriøs aktør. En stor fordel vil inntre dersom man over flere år har drevet i bransjen. På sikt vil dette gi utvikler et verdifullt kontaktnett som aktivt brukes ved flere anledninger gjennom de ulike trinnene i akkvisisjonsprosessen.

I en akkvisisjonsprosess vil grunneier være en viktig forhandlingspartner. Dersom utvikler skal sikre seg tomten er man avhengig av å få i stand en avtale med grunneier. For utvikler er det viktig at slike avtaler blir gjennomført på en slik måte at prosjektet vil bli mest mulig lønnsomt. I spørreundersøkelsen ble det spurt om hva de største utfordringene i forhandling med grunneier er. Ved dette spørsmålet var det en åpen boks slik at respondentene selv kunne fylle inn det de måtte ønske. Svarene var relativt korte, men presise. Det som var gjentakende var pris, betalingstidspunkt samt tomtens potensial. Tomtens potensial kan være en stor utforing i selve forhandlingen. Grunneier vil ofte påstå at deres tomt innehar mye potensial, mens utvikler stiller seg ofte mer skeptisk. Jo større potensial en tomt innehar desto høyere pris vil det være mulig å få i markedet. I et av intervjuene ble det sagt at i slike tilfeller ligger mye av uenigheten om hvilken utnyttelsesgrad tomten har. I slike situasjoner vil det igjen være gunstig for utvikler å foreslå en opsjonsavtale. Da vil man i større grad være sikret mot å betale mer enn hva tomten egentlig er verdt. En av respondentene uttalte dette:

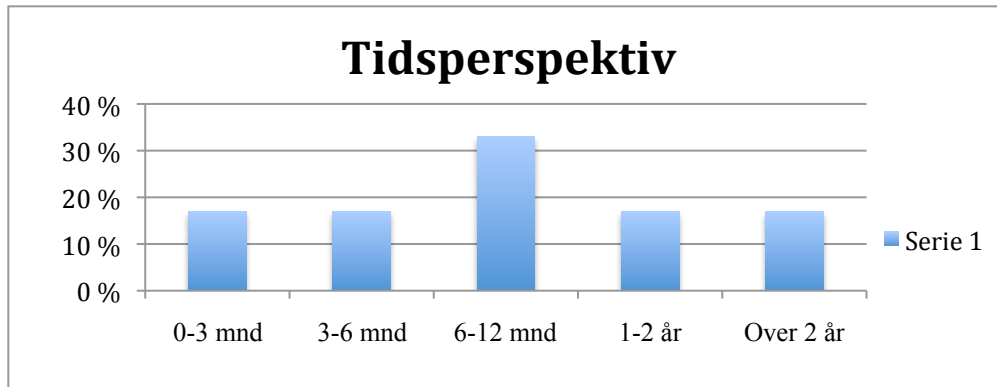
Dersom vi vet sikkert hva tomten kan nyttes til og hvor mye som kan bygges vet vi eksakt hva vi kan betale.

Dette er et utsagn som kan knyttes opp mot teori rundt reguleringsrisiko, finansrisiko og forhandling mellom partene.

Det vil være enklere å forhandle om en tomt som innehar lavere reguleringsrisiko. For utvikler vil det være mer forutsigbart og dermed mindre reguleringsrisiko.

3.7 Utviklers tidsperspektiv

En akkvisisjonsprosess vil foregå over et lengre tidsperspektiv. Selve søket etter utviklingseiendom vil være en viktig del av dette tidsperspektivet. I undersøkelsen ble det derfor spurt om hvor lang tid det tar fra man finner aktuell eiendom til avtale med grunneier er signert. I undersøkelsen var det listet opp flere alternativer som vist i diagrammet.



Figur 16 Tidsperspektiv ved erverv av tomt

De fleste respondentene svarte at en slik prosess tok alt fra seks til tolv mnd. Noen mente det kunne ta enda kortere tid, mens tilsvarende mente det kunne ta helt opp mot to år. Altså var det relativt stor variasjon i hvilket tidsperspektiv de ulike respondentene påregnet i en slik prosess. I spørreundersøkelsen var det spørsmål slik at jeg kunne knytte svarene opp mot virksomhetens størrelse og omfang. Av den grunn kunne jeg se tendenser til at de små virksomhetene ofte brukte kortere tid enn de store. Dette samsvarte både med respondentene fra intervju samt teori.

Mindre aktører på markedet vil kunne gjennomføre en slik prosess raskere enn hva en større aktør vil gjøre. Grunnen til dette er at samme person fyller flere roller i en mindre virksomhet, derav færre ledd i prosessen. I en større virksomhet vil det være langt flere personer som involveres før de ulike beslutningene kan tas. De større virksomhetene vil også utvikle mer omfattende prosjekter som igjen inkluderer flere aktører. Dette gjør prosessen mer langvarig.

For en virksomhet som driver med eiendomsutvikling vil selve tidsperspektivet være et viktig element i prosessen. En av respondentene uttalte dette:

For en utvikler er tid lik penger. Jo lengre tid prosessen tar desto dyrere vil det være for utvikler.

Grunnen til dette er at prosjektene ofte krever at utvikler binder opp kapital. Hele prosessen fra start til slutt koster mye for utvikler. Og jo lengre tid de ulike trinnene tar desto flere kostnader får utvikler. Utvikler vil heller ikke motta inntekter i en slik fase. Dette kan knyttes opp til finansrisiko. Teorien viser seg å stemme overens med de funn som er blitt gjort.

For å redusere tidsperspektivet uttalte respondentene fra intervjuene at god kommunikasjon så tidlig som mulig med alle berørte parter vil bidra positivt. Et hvert ledd i prosessen må følges

opp slik at ting gjøres til avtalt tid. Unntaksvis er dette ikke like lett når prosessen kommer til offentlig saksbehandling. Saksbehandlere i kommunen og politikere vil kunne være en annen utfordring utvikler støter på, men dette skjer først noe senere i prosessen. I forhold til teorien knyttet til kommunal saksbehandling kan dette vise seg å stemme overens. Rapporten skrevet av Eva Fallet (2010) tar utgangspunkt i en noe svekket planprosess i forhold til kompetanse og tidsperspektiv. Flere av respondentene uttrykte mye av det samme i den forbindelse.

3.7.1 Konkurransen i markedet

Alle respondentene ble spurt om i hvilken grad de følte press rundt tilgjengelige tomter i Oslo. Ut fra spørreundersøkelsen var det blandet respons på akkurat dette. Over 30 prosent mente at det var svært høy konkurranse, mens tilsvarende andel mente at det var delvis konkurranse og resterende respondenter mente at det var liten grad av konkurranse. Det var ganske delte meninger fra de ulike respondentene. Likevel var det ingen som mente konkurransen i tomtemarkedet ikke eksisterte. Dette tolker jeg dit hen at det eksisterer konkurranse i Oslo markedet på de aktuelle utviklingseiendommene. Utfordringen blir derfor å finne årsaker til at noen mener konkurransen er svært høy, mens andre mener den kun er tilstede. I forhold til teorien rundt konkurranse og tomteknapphet var konkurransen på tomter antatt å være høyere. I stedet viste de funn som ble gjort at dette varierte mellom de ulike virksomhetene.

Derfor ble dette tatt opp til samtale i intervjuene. Respondentene mente at tomtene som søkes avhenger av virksomheten. Alle tomtene i Oslo er forskjellige med sine unike kvaliteter og muligheter. Det vil alltid være større etterspørsel på noen tomter enn andre. Videre er det slik at mindre kapitalkrevende tomter vil ha flere søkere. En av respondentene mente dette var tilfellet fordi det finnes langt flere små og mellomstore eiendomsutviklere i Oslo. Dermed vil det være flere av de små virksomhetene som søker de samme tomtene og konkurransen blir derfor høy mellom disse.

Når det gjelder de store tomtene eller hele områder vil kjøperne bestå av større nasjonale aktører. I slike tilfeller vil det oppstå mindre konkurranse. Ut fra svarene i spørreundersøkelsen er det nærliggende å tro at respondentene som representerer de større virksomhetene mener at det er delvis eller liten grad av konkurranse knyttet til erverv av tomtene. Motsatt vil det være de mindre og mellomstore virksomhetene som opplever konkurranse i høyere grad. Utover dette er det noe overlapping på etterspørsel av tomter. Likevel slutter jeg av svarene at de ulike virksomhetene søker tomter som harmonerer med kapital og størrelsen på selve virksomheten. Dette underbygges med ett av spørsmålene i undersøkelsen der respondentene blir spurt om store nasjonale aktører har et

konkurransefortrinn i forhold til kjøp av utviklingstomter. 75 prosent svarer at dette ikke er tilfelle. 25 prosent mener dette kan skje. Årsaken begrunnes med økonomisk tyngde.

I alle tre intervjuene ble det sagt at konkurransen generelt sett i Oslomarkedet er høy. Det finnes mange aktører på markedet. Med dette menes ikke bare virksomheter som driver aktivt med utvikling av eiendom, men også tomtespekulanter og andre investorer. Oslo på lik linje med andre større byer i landet har enorm etterspørsel på boligmarkedet i disse dager. Dette gjør at utviklerne ønsker å bygge mer og dermed stiger etterspørselen også i tomtemarkedet. I de tilfeller der det oppstår budrunder er det alltid nye aktører med. I Oslo er det er altså sjeldent at de samme går igjen hver gang. Dette i motsetning til Unneberg (2007) som gjorde tilsvarende analyse i Hedmark. I motsetning til hva som er tilfellet i Oslo var det her de samme som deltok i budrunden gang på gang. Årsaken kan være at det dreier seg om to vidt forskjellige markeder rent størrelsesmessig. De ulike eiendomsutviklervirksomhetene i Oslo varierer stort i størrelse samt at tomtemarkedet er mer fleksibelt. Etter de ulike intervjuene oppfattes markedssituasjonen i Oslo som konkurrerende, men dette oppfattes med stor variasjon fra de ulike virksomhetene.

3.8 Tomteportefølje

Ut fra undersøkelse og intervju ble Oslomarkedet noe kritisert grunnet stor konkurranse som et resultat av tomteknappheten. Av den grunn vil det være nærliggende å tro at de fleste virksomhetene ønsker bred tomteportefølje. I spørreundersøkelsen svarte hele 67 prosent at virksomheten hadde en tomteportefølje på mer enn ti utviklingseiendommer. Ut fra svarene til de ulike respondentene kom det frem at de største virksomhetene innehadde flere tomter i porteføljen. I ett av intervjuene ble det sagt at for de større aktørene vil det være naturlig med såpass stor tomteportefølje. Likevel tilsier tallene fra undersøkelsen at også flere av de små sitter på relativt store porteføljer. For en virksomhet som driver aktivt med utviklingseiendom i Oslo er det viktig å inneha tomter i porteføljen for å unngå å slippe opp for prosjekter. Dette vil være spesielt viktig i forhold til at det eksisterer tomteknapphet og stor konkurranse. En av respondentene fra intervjuet fortalte at tomteknapphet var et problem i Oslo. Desto viktigere vil det være å jobbe kontinuerlig med tomteporteføljen for å sikre seg prosjekter. Dette er også noe som samsvarer med teorien tidligere i oppgaven.

Tomteknapphet og høy konkurranse er altså et faktum i dagens Oslo. Hovedårsaken er at det ikke finnes tilstrekkelig areal og ta av. Grunnen til dette er blant annet markagrensen. Dette er

en politisk sak og vil således være politikernes ansvar. To av respondentene fra intervjuene mente at Oslo sto ovenfor en større utfordring i forhold til nettopp dette på sikt. Tilflyttingen til Oslo har de siste årene vært høy. Og lite tilsier at dette skal avta eller flate ut i årene som kommer. Av den grunn vil byen spre seg utover. En løsning på problemet kan være å bygge i høyden. Flere etasjer vil gi flere antall enheter i hvert prosjekt. I et av intervjuene ble det også sagt at dette vil være gunstig for utvikler ved at det gir større fortjeneste i hvert prosjekt.

Videre i undersøkelsen ble det spurt om tomtene i porteføljen var regulert til det formålet virksomheten ønsket. 20 prosent svarte ja og 20 prosent svarte nei. Resterende svarte at dette var svært blandet. Altså er det ikke så vanlig at tomter er regulert til formålet virksomheten ønsker. En av respondentene mente at dette ikke er noe man kan regne med i dagens marked, da det er store omveltninger i arealbruk og utnyttelse. En hver utvikler har et ønske om at tomtene som akkvireres er regulert til ønsket formål. Grunnen er at det foreligger langt mindre risiko samt at forhandlingen med grunneier ofte blir mer forutsigbar. Sett i sammenheng med tidligere presentert teori vil forhandlingen være mer forutsigbar ved at reguleringsrisikoen er mindre eller kan defineres. Dette gir grunnlag for en enklere forhandling mellom utvikler og grunneier.

Respondentene gav uttrykk for at en solid tomteportefølje bidrar til sikkerhet for virksomhetens drift. Hvert prosjekt vil ta mye tid i form av prosjektutforming, saksbehandling samt godkjenninger. Ved å inneha en bred tomteportefølje vil det være enkelt å sysselsette de ansatte i virksomheten. På denne måten vil man ha løpende prosjekter som igjen vil sikre regelmessig inntekt. Stort sett arbeider virksomheten med samtlige tomter som ligger i porteføljen. Respondentene akkvirerer ikke tomter med et langt tidsperspektiv. Grunnen til dette er at man binder mye kapital ved å gjøre dette. Som tidligere presentert i teorien kan det i slike tilfeller være gunstig for utvikler å etablere en opsjonsavtale. Jeg vurderer at som eiendomsutvikler i Oslo vil det være en fordel om man kan drive med flere prosjekter samtidig. Virksomheten bør derfor være forsiktig med å binde opp for mye kapital slik at dette kan begrense mulighetene for andre prosjekter når muligheten byr seg. Dette understøttes av en av respondentene som uttalte:

En stor fordel vil være å kunne handle på rett sted til rett tid. For å kunne klare dette er man avhengig av kapital for å møte bankenes krav til finansiering.

Tomter som har et langt tidsperspektiv vil binde kapital og dermed resultere i lavere finansielle forutsetninger for andre prosjekter. Derfor ønsker man å utvikle de tomtene som virksomheten sitter på så raskt det lar seg gjøre.

Noen unntak finnes likevel. Vi har eksempler på at man gjør slike oppkjøp og blir sittende på tomtene lenge før man foretar en eventuell utvikling. Årsaken til dette kan være gunstige utleieavtaler som gjør det lønnsomt for virksomheten .

Noen tomter blir liggende lenger i porteføljen enn andre. En naturlig årsak vil i slike tilfeller være at jobben med å gjøre tomten egnet eller klar for bygging tar lengre tid. En annen grunn kan være at tomten egner seg best til å tilfredsstille spesielle behov eller ønsker i markedet. Eksempelvis kan dette være tomter i nær tilknytning til sjø, natur eller ved å inneha andre attraktive kvaliteter. To av respondentene fra intervjuene uttalte at i boligmarkedet kan slik etterspørsel variere. Likevel bør virksomheten erverve slike arealer dersom muligheten byr seg. Baksiden ved dette er at det er kapitalkrevende. Når markedet etterspør spesielle konsepter vil utvikler få et fortrinn ved å inneha egnede tomter for å realisere spesielle prosjekter.

En annen årsak til at flere av respondentene ønsket store tomteporteføljer er de ulike utfordringene som knyttes opp til offentlig saksbehandling. Alle tre respondentene fra de ulike intervjuene mente prosessen kunne være langdryg som en følge av ny Plan og bygningslov samt stort press på den kommunale saksbehandlingen. Unneberg (2007) gjorde tilsvarende analyse der respondentene svarte med at saksbehandlingstiden på private planforslag hadde bedret seg de siste tre årene. Dette samsvarer ikke med uttalelser fra denne oppgavens respondenter. Tvert om blir det klart uttrykt at prosessen tar for lang tid og at dette er en av de største utfordringene for dagens utviklere i Oslo.

En av respondentene fortalte at han hadde inntrykk av en mer komplisert Plan og bygningslov som resulterte i en lenger prosess i offentlig saksbehandling. Utover dette mente han at Oslo skiller seg fra andre markeder ved at saksbehandling og politikere sliter med kommunikasjonen. Dette kan også sees på bakgrunn av at Oslo er den byen i Norge med størst kommunal forvaltning og det er derfor flere ledd å gå gjennom. En av respondentene uttrykte dette:

Veien mellom kommunal saksbehandler og kommunale politikere er lenger enn hva den er i mindre kommuner. Dermed tar prosessen lenger tid. Igjen vil dette føre til

ulemper for utvikler og virksomheten. Som følge av at prosessen vil strekke seg over et lengre tidsperspektiv vil dette medføre større risiko hos utvikler.

Sammenliknet med de funn Unneberg gjorde var dette fravikende. Resultatene fra Unneberg (2007) var avgrenset til Hedmark. Dette kan være noe av årsaken samt virkningen av ny Plan og bygningslov. Altså tar den kommunale prosessen lang tid i Oslo. Ved at tomtene blir liggende lenger i porteføljen vil dette være kostnadskrevenende i form av renter. Når tiden strekkes ut vil samtidig reguleringsrisikoen øke grunnet større uforutsigbarhet fra offentlige instanser.

Min undersøkelse viser at de større og mindre aktørene på markedet i Oslo har ulik oppfatning av selve tidsperspektivet som har med tomteporteføljen å gjøre. Vanlig er det at virksomheten ønsker å utvikle tomtene raskest mulig for å frigjøre kapital og realisere fortjeneste. I et av intervjuene ble dette presisert slik:

Vi har som mål å utvikle våre tomter raskest mulig. Målet er å levere gode kvalitetsboliger på løpende bånd som skaper en god omtale i markedet. Ved å sitte på tomtene binder man kapital som gir virksomheten begrensninger på andre måter. Vi leverer og utvikler prosjekter, vi driver eiendomsutvikling og er ikke tomtespekulanter!

Likevel er det tilfeller der virksomheten ser et lengre tidsperspektiv for selve prosjektgjennomføringen. Etter å ha snakket med de ulike respondentene ønsket jeg å høre deres synspunkt på slike investeringer. Respondentene mente at en hovedårsak til at det eksisterer slike forskjeller mellom de ulike aktørene er virksomhetens størrelse. Noen av de største nasjonale virksomhetene som driver med eiendomsutvikling har en solid økonomisk plattform. Når man som stor aktør har bred økonomisk evne har man muligheten til å tenke mer langsiktig. På den måten blir investeringene gjennomført ved oppkjøp av større tomter eller områder. Et større område kan inneha gode kvaliteter og mye potensial i fremtiden. De store aktørene som gjennomfører slike prosjekter er nødt til å praktisere en trinnvis utvikling. Ved å utvikle i takt med markedet kan man oppnå en høyere lønnsomhet i prosjektet. Dette tar lenger tid, men den totale avkastningen gjør investeringen gjennomførbar. Derfor sikrer de seg muligheten ved at de investerer tidlig i det aktuelle området for siden å gjennomføre utviklingen når forholdene ligger til rette. Dette vil bli en såkalt trinnvis utvikling som er i takt med ulike behov, kommunal saksbehandling samt utvikling i samfunnets nærområde. På denne måten utvikler de store bydeler som på sikt kan gi en god avkastning. Negativt ved slike prosjekter er at det medfører mye risiko. Men for de store aktørene kan man likevel ta

tiden til hjelp der man eventuelt må avvente på grunn av ulike årsaker. En av respondentene sa i den anledning dette:

Det vil alltid være behov for bolig. Utfordringen vil være å gjennomføre prosjekter i takt med markedet på riktig sted til riktig tid.

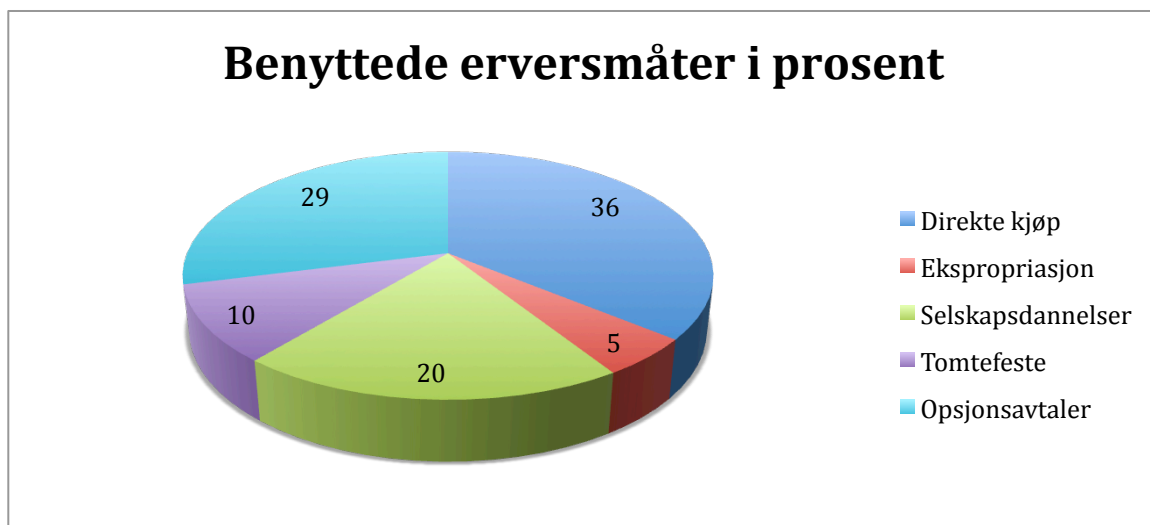
Muligheten til å investere langsiktig er et sentralt skille mellom en stor og en liten virksomhet som driver med eiendomsutvikling. Store tomteporteføljer krever store og langsiktige investeringer.

En gunstig måte å bygge en tomteportefølje på vil være å gjøre dette ut fra strategiske vurderinger. Dette vil gi forutsigbarhet i forhold til årlig produksjonsvolum i form av byggeklare tomter. Porteføljen er viktig for en hver utviklers virksomhet. Respondentene uttalte at dette er noe de jobber kontinuerlig med.

Dette er interessante funn som er gjort. Jeg vil knytte dette opp til teorien som tar for seg utviklers metode for å søke utviklingseiendom. Dette sett opp mot knapphet og konkurranse i markedet vil jeg si at de funn som ble gjort belyser sammenheng mellom ulike teoretiske grunnlag.

3.9 De ulike avtaleformene

En sentral del av forhandling med grunneier er hvilken kjøpsform som skal benyttes mellom utvikler og grunneier for å erverve rettighetene til tomte. Undersøkelsen prøvde å kartlegge hvilke ervervsformer de ulike respondentene hadde erfaring med å bruke.



Figur 17 Ervervs måter

Ut fra diagrammet ser vi at direkte kjøp er den ervervsmetoden flest utbyggere har erfaring med å bruke. Videre har vi opsjonsavtaler på andre plass med 29 prosent. Selskapsdannelse ligger på tredje plass og tomtefeste på fjerde. Ekspropriasjon var også med som et alternativ, men fikk liten oppslutning. Som regel er dette en metode kommunale og statelige organer benytter seg av til felles formål innen ulik transformasjon av områder.

Ut fra de intervjuene som ble gjennomført vet vi at opsjonsavtaler er det utvikler først og fremst foretrekker. Grunner til dette er spørsmål knyttet opp mot risiko. Likevel er det ikke alltid dette lar seg gjøre. En av respondentene svarte at i de tilfeller der det dreier seg om tomter som er regulert til ønsket formål er det lite aktuelt med opsjonsavtaler. Motsatt vil det være mer vanlig at opsjonsavtalene oppstår på uregulerte tomter der det foreligger høy risiko. Dette samsvarer med de funn Unneberg (2007) gjorde for Hedemark.

Da respondentene fra intervjuene ble spurt om de hadde erfaring med å erverve tomter som er avsatt til LNF- områder var det liten erfaring med dette. Slike prosjekter ble sett på som en langdryg prosess med mye risiko. En av respondentene hadde erfaring med kjøp av tomt i LNF- regulert område. Han fremhevet at i slike situasjoner er det fornuftig å benytte seg av opsjonsavtaler grunnet stor usikkerhet. På den måten reduserer man egen risiko ved at man ikke kjøper tomte før det foreligger ønsket regulering. I forhold til at dette kan være tidkrevende er det viktig å definere tidsperspektivet på reguleringen gjennom selve opsjonsavtalen.

Altså er det direkte kjøp som er den mest benyttede ervervsmetoden med unntak av tomter som er uregulerte eller befinner seg i LNF- områder. I slike situasjoner er det opsjonsavtaler som blir brukt.

Etter de svarene som har kommet fra de ulike respondentene ser man at det vil være stor variasjon i hvilke metoder som brukes for å erverve tomter. I samsvar med Unneberg (2007) sin analyse på samme tema, vil dette avhenge av virksomhetens størrelse. Større og mer kapitalsterke virksomheter har helt andre forutsetninger for å erverve tomter. Ofte ser de større områder under ett og vil gjennomføre utviklingsprosjekter i en helt annen skala. En mindre virksomhet vil benytte seg av litt andre metoder. Blant annet vil såkalte festeavtaler gjøre at virksomheten slipper større engangsutgifter til tomt. I slike tilfeller er det vanlig at utvikler betaler en liten sum som tilsier at de får utbyggingsrett på den aktuelle eiendommen. Utover dette vil det foreligge en festeavtale mellom grunneier og sluttbruker i ettertid.

Essensen i dette er at sluttbruker da betaler en sum med jevne mellomrom for en slags langtidsleie av tomta.

Noen av respondentene svarte at de benyttet seg av selskapsdannelser når de ervervet de ulike tomtene. For å undersøke hvorfor dette var tilfellet ble dette samtaleemne i intervjuene. En av de viktigste fordelene ved å gjøre dette var skattelette. I tilfeller som dette kjøper man ikke bare en tomt, men også det AS som eier tomta. Og på den måten slipper man dokumentavgift til staten for hjemmelsoverdragelse. En av respondentene fortalte videre at i noen tilfeller blir grunneier tildelt aksjer i selskapet grunnet kapitalmangel fra utvikler. Ved å gjøre dette kan grunneier være med på den totale utviklingen av eiendommen. Dette er ikke alltid like lett fordi grunneier ofte avslår. Grunnen er at de har lite kompetanse på selve utviklingsdelen og føler derfor at de ikke har kontroll. Mange grunneiere velger derfor å realisere gevinst raskest mulig og gjerne gjennom direkte salg. På denne måten fraskriver de seg all risiko knyttet opp mot videre utvikling av tomta. Unntak vil være der det foreligger opsjonsavtaler. Reglene rundt direkte kjøp er vel prøvd og fungerer utmerket. Grunneier vil derfor være trygg i forhold til å styre unna de største fallgruvene.

Utover dette er selskapsdannelser ofte grunnlag for samarbeid mellom ulike utviklingsaktører på markedet. I forhold til tidligere analyser gjort på det samme området ser vi at antall selskapsdannelser er noe høyere i Oslo enn eksempelvis Hedemark, Unneberg (2007). Grunnen til dette kan være at i Oslo er det langt flere aktører samtidig som at prisen for prosjektgjennomføringen ofte kan bli høy. Utviklerne kan derfor ha problemer med å finansiere opp prosjektet. En god løsning på dette kan være å inngå samarbeid med konkurrerende aktører på markedet.

Videre uttalte en av respondentene at en del av prosjektene som gjennomføres i Oslo er større og mer komplekse. Noen aktører vil derfor være avhengig av kapital for å gjennomføre. I den sammenheng kommer også investormarkedet inn. Dette er investorer som investerer kapital i ditt prosjekt og vil til gjengjeld få eierandeler med tilhørende rettigheter. Respondentene bekreftet at eiendomsmarkedet i Oslo blir påvirket av investorer.

3.10 Ulike typer risiko

I et av intervjuene ble det uttalt at flere av dagens utviklere i Oslo påtar seg for høy risiko i en tidlig fase av prosjektet. Markedet i Oslo er som tidligere nevnt preget av høy etterspørsel og stive priser i boligmarkedet. Mange av utviklerne er derfor villig til å kjøpe eiendom som innehar betydelig reguleringsrisiko. I mange av tilfellene betaler de maksimalt for eiendommen i forhold til den utnyttelsesgrad de oppnår gjennom regulering. En del slike prosjekter kommer for resalg. Grunnen til dette er at de ikke har kapital til å kunne sitte på slike prosjekter over så lang tid som først antatt. Prosessen kan i mange tilfeller ta for lang tid som en følge av kommunal saksbehandling.

I spørreundersøkelsen svarte 80 prosent av respondentene at risiko var et viktig moment i en tidlig fase av akkvisisjonsprosessen. Respondentene ble videre bedt om å liste opp ulike former for aktuell risiko knyttet til kjøp av utviklingseiendom. De ulike risikomomentene var hovedsakelig knyttet til marked, finansiering og regulering. Gjennom intervjuene uttalte respondentene at ulike typer risiko var en viktig og ofte avgjørende del av akkvisisjonsprosessen.

3.10.1 Markedsrisiko

Markedsrisiko er en stor utfordring for utviklere i Oslo. For en utvikler vil det være viktig å kunne definere etterspørsel i markedet så tidlig som mulig i prosessen. Ved å gjøre dette kan man redusere markedsrisiko ved å utvikle prosjekter som treffer markedet best mulig. En av respondentene uttalte dette:

For å ta stilling til markedsrisiko er det avgjørende å kartlegge de behov som finnes i markedet. Hva kan vi utvikle som best vil møte dagens behov samt i et bestemt tidsperspektiv fremover?

Ut fra sitatet kan jeg slutte at respondenten mener at det ikke bare er viktig å gjøre analyse på dagens behov i markedet, men utfordringen vil også være å kartlegge behov frem i tid. Grunnen til dette er selve tidsperspektivet som inngår i en eiendomsutviklerprosess. Det tar gjerne noen år før slike prosjekter vil være ferdigstilt og man kan ikke belage seg på å forhåndselge tilstrekkelig antall enheter ved oppstart eller i en tidlig utviklingsfase av prosjektet. Selve tidsperspektivet vil derfor utgjøre en sentral del av den markedsrisikoen et utviklingsprosjekt vil medføre.

Likevel vil det være mulig å redusere en slik markedsrisiko. Respondentene fra intervjuene var enstemmig i at dette var noe de jobbet aktivt med å gjøre. Blant annet ble forhåndssalg gjennomført så langt det er mulig. Dette var ikke bare for å redusere markedsrisiko men også i forhold til finansiell risiko samt at dette ofte var en krav fra banken. Videre uttalte respondentene at å inneha god oversikt over konkurrerende aktører og deres prosjekter var viktig. Før eller siden vil markedet ha en stopp eller et midlertidig metningspunkt. Frem til dette skjer vil utvikleraktørene på markedet være interessert i å møte et slikt behov ved å realisere salgbare prosjekter. Det vil derfor oppstå konkurranse. Det som da blir viktig i en slik situasjon vil være å forutse når dette metningspunktet nærmer seg.

Videre er det andre metoder som kan benyttes for å trekke kjøpere. En av respondentene fra intervjuet fortalte at det å kunne skille seg ut vil være positivt. I et marked med mange aktører og mye å velge mellom må man inneha kvaliteter som gjør at markedet velger dette prosjektet fremfor andre.

Å kjøpe bolig vil for mange være den største og viktigste investeringen i løpet av livet. Derfor er det viktig at kjøper føler seg trygg ved å handle med solide aktører i markedet. Igjen vil dette være faktorer som bidrar positivt til å redusere markedsrisiko. Dette kan også forbindes med at man får et konkurransefortrinn.

Ut fra den ide og strategi utvikler på forhånd har utarbeidet vil dette gi retningslinjer og avgrensninger i forhold til hvilket segment man ønsker å treffe i markedet. Er det førstegangsetablerere, mellomklassen eller den eldre generasjon som er målgruppen. For utvikler er dette viktig å avklare fordi de ulike gruppene har ulike krav til boligen de skal kjøpe. Eldre har større kapital fremfor en student som har helt andre forutsetninger. For å utvikle prosjekter som er godt tilpasset det segmentet man ønsker å treffe er utvikler avhengig av egnet tomt. Hvor og hvordan tomten ligger rent geografisk har stor betydning for prisen. Viktigheten av nærhet til ulike fasiliteter vil bli ulikt verdsatt ovenfor de forskjellige segment i markedet. Som en hovedregel er sentrumsnær eiendom i snitt dyrest i Oslo. Likevel finnes det både tomter og boliger som er langt dyrere enn sentrumsnære objekter. Her er det ulike faktorer som status, nærhet til sjø samt utsikt og sol som er grunnlag for en høy pris.

3.10.2 Finansieringsrisiko

Et annet viktig aspekt i akkvisisjonsprosessen er å ta stilling til hvordan finansielle forhold skal etableres gjennom akkvisisjonsprosessen. For å realisere prosjekter er utvikler nødt til å binde mye kapital. Rundt et utviklingsprosjekt er det ofte stor usikkerhet i forhold til hva man

får nyttet tomten til og hvilken avkastning prosjektet vil gi rent økonomisk. Dette blir derfor det vi kaller finansiell risiko. Respondentene fra intervjuene fortalte at finansiell risiko var en stor utfordring, men absolutt mulig å regulere. Hvordan de ulike virksomhetene velger å gjennomføre prosjekter rent økonomisk er helt individuelt. Dette avhenger blant annet av reguleringsrisiko.

I spørreundersøkelsen ble det spurt om hvilke ervervs måter virksomheten hadde erfaring med å bruke. 26 prosent av respondentene svarte med direkte kjøp. Å gjennomføre direkte kjøp var den metoden som hadde høyest svarprosent. Resterende svaralternativ var ekspropriasjon som fikk 14 prosent, selskapsdannelser, tomtefeste og opsjonsavtaler som hver fikk 20 prosent svar fra respondentene. I følge teorien var dette noe overraskende. På forhånd hadde jeg sett for meg at opsjonsavtaler var det mest gunstige. Av den grunn ble dette tatt opp på intervjuene. Min hypotese om at opsjonskjøp var mest gunstig viste seg å stemme. Likevel var det ikke alltid dette lot seg gjøre. Grunnen til at nettopp opsjonskjøp er ønsket av utviklere er for å redusere finansiell risiko på grunnlag av høy reguleringsrisiko. En av respondentene uttalte dette:

Vi ønsker ikke å betale dyrt for noe som er usikkert.

Med dette menes at i de tilfeller der det er høy reguleringsrisiko er det lite ønskelig for utvikler å gjennomføre direkte kjøp. Slike kjøp vil være gunstig dersom det dreier seg om tomter som er regulert. Dette gir utvikler mer forutsigbarhet i forhold til utnyttelsesgrad.

Som tidligere nevnt er det høy konkurranse i tomtemarkedet i Oslo som en følge av høy etterspørsel i boligmarkedet. Av den grunn er tomteprisene høye i Oslo fremfor andre byer og tettsteder i landet. Unneberg (2007 s. 20) beskriver tomtekostnadene slik:

Prisen på tomte er normalt en liten andel av de totale prosjektkostnadene. Derfor vil utvikler ha noe å gå på i forhold til erverv av tomter.

I alle intervjuene ble det uttalt at dette ikke gjør seg gjeldende i Oslo. (For stor tomtebelastning vil tilslutt påvirke bunnlinjen i prosjektet.) Kostnaden ved å bygge, når man ser bort fra tomtekostnaden, vil grovt sett være den samme uansett hvor man befinner seg i landet. Når tomteprisen blir så høy som i Oslo vil dette påvirke prosjektet i stor grad. Utvikler vil få høyere finansiell risiko samt at sluttbruker må betale dyrere for objektet.

I følge respondentene som deltok i intervjuene ble det uttalt at opsjonsavtale er det som er ønsket fra utviklers side. I denne sammenheng mente de at Oslo skiller seg ut ved at saksbehandling og regulering av tomter tar spesielt lang tid. Dette gjør at både reguleringsrisiko og finansieringsrisiko og markedsrisiko blir høyere for prosjekter i Oslo. Med bakgrunn i dette vil det være mest gunstig for utvikler å dele denne risikoen med grunneier.

Utover dette finnes det flere metoder for å redusere finansiell risiko. Mange som driver aktivt med utviklingsprosjekter velger å opprette egne selskap som er knyttet mot hvert enkelt prosjekt. Dette blir datterselskap av virksomheten. Ved å gjøre dette vil man redusere den finansielle risikoen da denne er knyttet opp mot datterselskapet. Ansvar vil i slike tilfeller berøre selskapet som ble opprettet i forbindelse med prosjektet. En av respondentene mente dette var en gunstig måte for å redusere risiko. Likevel ble ikke dette praktisert i deres virksomhet. Ofte er det de små og mellomstore aktørene på markedet som velger å benytte slike metoder. Det kan forklares med at store aktører reduserer risikoen sin ved å ha mange prosjekter, mens de små og mellomstore aktørene øker sin risiko pga. færre antall prosjekter. Informanten fremhever videre at grunnen også kan være at sluttbruker som skal kjøpe bolig vil føle større sikkerhet dersom en kjent og solid virksomhet kan knyttes direkte til prosjektet. Dette gjør seg gjeldende ikke bare ved salg, men også i fortsettelsen ved at boligen skal følges opp med befaring samt ulike garantiarbeider. Altså skaper dette trygghet for sluttbruker og effekten kan gi bedre salgsresultater.

En av respondentene fra intervjuene fortalte også at ved noen prosjekter har virksomheten forskuttert kommunale utgifter. Dette går ut på at virksomheten må betale for ulike tiltak knyttet opp til prosjektet. Dette er som regel kommunale krav som fastsettes gjennom forhandling. Ofte er dette forutsetninger for at virksomheten skal kunne utvikle eiendommen. I mange tilfeller vil de ulike tiltak som utvikles på eiendommen bli overdratt vederlagsfritt til kommune i ettertid.

En annen grunn til at dette blir gjort er for å gjøre prosjektet mer attraktivt i markedet. Blant annet var det en av respondentene som fortalte at dette kan dreie seg om ulike goder som vil gjøre nærmiljøet mer ettertraktet. Eksempelvis kan dette være tur stier eller andre opparbeidede arealer som får området mer attraktivt.

For å redusere finansiell risiko er det hovedsakelig snakk om å gjennomføre prosessen på kortest mulig tid. Det er flere måter å gjøre dette på gjennom de ulike trinnene i prosessen. En av respondentene uttalte at dette var noe de jobbet kontinuerlig med.

3.10.3 Reguleringsrisiko

Respondentene fra intervjuene definerte reguleringsrisiko som usikkerheten knyttet til den aktuelle utviklingseiendommen. Dette gjaldt avklaringer som byggelinjer, volum, høyder eller andre betingelser. For utvikler vil dette være viktig å avklare slik at rammene rundt prosjekteringen kan fastlegges. På den måten kan utvikler estimere byggekostnader samt inntektsmuligheter ved prosjektet. Der det foreligger høy reguleringsrisiko er dette vanskelig å gjennomføre i en tidlig fase. Ofte dreier dette seg om uregulerte tomter. Motsatt har vi tomter som er regulert og i disse tilfellene vet utvikler nøyaktig hva de kan bygge og av den grunn også hva de ønsker å betale.

I spørreundersøkelsen spurte jeg respondentene om tomtene som ble akkvirert var regulert til det formålet som var ønsket. 20 prosent svarte at dette dreide seg kun om tomter som var regulert, mens 20 prosent mente at tomtene ikke var regulert til ønsket formål. Resterende 60 prosent av respondentene mente at dette varierte. Ut fra de intervjuene som ble gjennomført ble det sagt at regulerte tomter var ettertraktet. En uregulert tomt kjennetegnes av at tidsperspektivet blir lengre. Av den grunn vil også risikoen knyttet til prosjektet øke. Grunnen er at det på lang sikt kan inntre nye betingelser og vilkår for godkjenning av prosjektet. I den forbindelse var det to av respondentene som nevnte TEK 10. For en utvikler betyr dette stigende utgifter.

Dette samsvarer både i forhold til teori og de funnene Unneberg (2007) gjorde på tilsvarende spørsmål for Hedemark. Direkte kjøp utføres der risikoen er lav, mens uregulerte tomter med høy risiko blir akkvirert ved bruk av opsjonsavtaler.

3.11 Forhandlingsprosessen

En viktig del i akkvisisjonsprosessen vil være forhandlinger med de ulike aktørene. Dette kan dreie seg om forhandling med grunneier, kommune eller andre tjenester for å realisere prosjektet. I de ulike forhandlingene gjennom prosessen vil initiativet som regel ligge hos utvikler. Dette er et stort og viktig trinn i prosessen som begynner med en henvendelse og avsluttes ved signering av avtale.

I spørreundersøkelsen ble det spurt om virksomheten brukte spesialister for å ta seg av de ulike forhandlingene. 40 prosent av respondentene svarte at de selv hadde spesialkompetanse på dette området, mens 20 prosent svarte at de brukte innleid kompetanse. Resterende 40 prosent svarte at de ikke hadde slik kompetanse. Jeg velger å tolke dette dit hen at de fleste benytter seg av spesialisert kompetanse i de ulike forhandlingene. Dette skjer i form av egne advokater eller kjøp av juridiske tjenester. Først og fremst vil en advokat bistå i utarbeidelsen av kontrakter.

Utover dette er det viktig for en virksomhet at de innehar profesjonelle personer som er gode på selve forhandlingen. Dette innebærer å legge opp gode strategier for å vurdere ulike verdier opp mot hverandre. Fra ett av intervjuene ble det sagt at slik kompetanse først og fremst kom med flere års erfaring. Videre var det viktig å ha en teoretisk bakgrunn for best mulig å kunne forstå hele prosessen og dens konsekvenser.

En hver forhandling vil være unik og inneha ulike utfordringer. Private aktører er i mange tilfeller vanskeligere å forhandle med. Grunnen til dette er at de ofte kan ha tilknytning til tomten av ulik karakter. Dette kan resultere i at de har høye forventninger til pris samtidig som de kanskje stiller flere krav for avtale.

4 Sammenfatning

I dette kapittelet vil jeg svare på problemstillingen som er gjort rede for i kapittel 1. Den sammenfatningen som her presenteres tar utgangspunkt i de funn som er gjort gjennom spørreundersøkelsen samt intervjuene. Jeg vil fremstille svarene på en slik måte at de kan knyttes direkte opp mot Oslo og hva som har vist seg å være spesielt for dette markedet. Dette med utgangspunkt i problemstillingen for denne oppgaven:

Hvordan gjennomføres akkvisisjonsprosessen i Oslo, og hvilke utfordringer møter utvikler i en tidlig fase av denne prosessen?

De resultatene som fremlegges vil som sagt være på grunnlag av de tanker, den kunnskap og de erfaringer som mine respondenter har bidratt med gjennom å svare på spørreundersøkelsen eller la seg intervju. Da antall respondenter er begrenset i en slik oppgave kan jeg ikke slutte at dataene som jeg har fått frem er representative for alle utviklere som driver aktivt på markedet i Oslo. Likevel er det gjennomført et strategisk utvalg for å få en mest mulig korrekt tilnærming til virkeligheten.

4.1 Funn

For å besvare problemstillingen på en ryddig måte velger jeg å dele akkvisisjonsprosessens tidligfase i to; søkefasen og ervervsfasen. De to ulike fasene tar for seg essensen i denne oppgaven. Slik kan jeg best beskrive tidligfasen i akkvisisjonsprosessen som utviklere i Oslo gjennomfører. Jeg vil forsøke å presentere ulike sammenhenger og helheten i prosessen.

4.1.1 Søkefasen

Søkefasen består av utviklingsstrategi, analyse av markedet og tomtesøk.

Prosesen starter med en ide fra utvikler. Dette gir grunnlag for det neste som skjer i prosessen som er selve utviklingsstrategien. For å utvikle en solid strategi for prosjektet er det viktig å gjøre grundig analyse av markedet og hvilke behov som eksisterer. Respondentene uttalte at ved å definere en strategi tar en utgangspunkt i primære og sekundære behov som finnes i markedet. Ved å gjøre dette vil utvikler bedre kunne treffe markedet, hvilket igjen øker sannsynligheten for at prosjektet vil selge.

Ut fra mine funn viser det seg at konkurransen blant utviklerne i Oslo er høy. Det finnes mange aktører på markedet og utfordringen vil være å utvikle prosjekter som blir valgt fremfor konkurrerende prosjekter. Av den grunn er tidligfasen i akkvisisjonsprosessen avgjørende for et vellykket prosjekt. Respondentene vektlegger viktigheten av en god og

gjennomarbeidet strategi som definerer prosjektet og markedet man ønsker å treffe. Dette legger grunnlaget for de neste trinnene i akkvisisjonsprosessen.

Det neste som skjer i prosessen er at utvikler må søke etter egnet tomt som gjør det mulig å utvikle prosjektet. Det kom klart frem at utviklere som driver aktivt i Oslo har kravspesifikasjoner når det gjelder søk av tomt. Samtlige både fra spørreundersøkelse og intervju fortalte at de hadde en omforent strategi for søk av utviklingseiendom.

Ettersom etterspørselen på boligmarkedet i Oslo er høy er det nærliggende å tro at også konkurransen på tomtemarkedet er tilsvarende høy. Etter de funn som er gjort i denne oppgaven viser det seg imidlertid at respondentene har ulik oppfatning av dette. Svarene var altså veldig varierende. På grunnlag av dette trekker jeg den slutningen at mindre virksomheter på markedet opplever større konkurranse enn hva de større gjør. Grunnen er at det er flere små og mellomstore aktører enn de virkelige store. Av den grunn oppstår det større konkurranse om de mindre utviklingseiendommene. Videre svarte 75 prosent i spørreundersøkelsen at de ikke opplevde at store nasjonale aktører hadde konkurransefortrinn. Resterende mente dette kunne skje. Grunnen kan være at store og små virksomheter ikke søker de samme tomtene. Min konklusjonen er derfor at konkurransen er tilstede, men den avhenger av virksomhetens størrelse og hvilket marked man driver i.

Utviklerne i Oslo bruker ofte de samme metodene for søk etter utviklingseiendom. 75 prosent av respondentene fra spørreundersøkelsen og samtlige fra intervjuene fortalte at de benyttet seg av spesialkompetanse i selve søket. De metodene som er klart mest brukt er egne nettverk og gjennom meglere eller prospekt. Det er gjennomgående at de fleste av respondentene vektlegger egne kontaktnettverk og gode samarbeidspartnere gjennom hele akkvisisjonsprosessen. I tillegg til å bruke egne nettverk var lokalkunnskap og god oversikt over kommunens planer en godt brukt metode i søket etter utviklingseiendom. Det ble også nevnt at befaring og turer til fots var brukte metoder for å søke utviklingseiendom. Altså bygger metode for å søke utviklingseiendom på kompetanse og lokalkunnskap. Ved å sammenlikne dette med Unneberg (2007) ser det ut til at utviklerne i Oslo i større grad benytter seg av eget kontaktnett i bransjen.

De fleste respondentene jobbet kontinuerlig med søk av utviklingseiendom. Ikke bare til planlagte prosjekter, men også for å opprettholde eller bygge tomteportefølje. Ut fra undersøkelsene viste det seg at de største virksomhetene hadde de største tomteporteføljene. De mindre virksomhetene hadde av finansielle årsaker mindre porteføljer. Likevel ønsker

også disse å inneha utviklingseiendom i porteføljen. Dette ble ansett som viktig for at virksomheten ikke skulle slippe opp for prosjekter i et marked som er preget av høy konkurranse når det gjelder tilgjengelig utviklingseiendom.

Samtlige av respondentene fra intervjuene ønsket å utvikle tomtene i porteføljen raskest mulig. Grunnen til dette var at slike tomter gjør at virksomheten må binde opp mye kapital. Resultatet av dette er at virksomheten vil få begrensninger på andre områder. To av respondentene uttalte at de drev med eiendomsutvikling og ikke var tomtespekulanter. Målet var å produsere flest mulig kvalitetsboliger for på den måten å kunne bidra til positiv utvikling av egen virksomhet.

4.1.2 Ervervsfasen

Ervervsfasen består av opprettelse av kontakt med grunneiere, regulering av tomt og ulike risikofaktorer.

Når utvikler har lokalisert aktuell utviklingseiendom vil utfordringen være å få tilgang til tomten. Dette gjøres ved at man utarbeider en strategi som tar for seg hvilken metode som skal brukes for å kontakte grunneier.

I Oslo er det hovedsakelig kommunen eller andre selskaper som er grunneiere. Imidlertid hadde noen av respondentene også erfaring med private og statelige aktører i markedet. To av respondentene fra intervjuet uttalte at få av dagens grunneiere var private, men at de hadde tidligere erfaring med private oppkjøp.

De fleste av respondentene svarte at de kom i kontakt med grunneiere gjennom prospekt eller grunnboka. Et fåtall hadde innleid konsulent som tok seg av selve kontaktfasen med grunneier. Også her ble det nevnt at dette ofte gikk gjennom egne kontaktnett i bransjen. Dette var ikke et alternativ i spørreundersøkelsen, men ettersom samtlige fra intervjuene uttrykte dette vil jeg anta at denne metoden blir hyppig brukt i utviklingsbransjen i Oslo.

Den utviklingseiendommen som erverves er regulert til ulike formål. I følge spørreundersøkelsen og intervjuene er det ikke så ofte at tomtene som erverves er regulert til ønsket formål. Dette er altså ikke noe som kan påregnes selv om de fleste utviklere ønsker ferdig regulerte tomter. Dette er viktige forhold som kan knyttes opp mot utviklers risiko og hvilken kjøpsmåte som blir brukt mellom grunneier og utvikler.

Ut fra spørreundersøkelsen samt gjennom intervjuene med de ulike respondentene kom det frem at en særegen utfordring i Oslo er kommunal saksbehandling. Dette er en langdryg

prosess grunnet mange ledd i kommunal sektor. I forhold til utviklers tidsperspektiv vil dette igjen påvirke utviklers risiko. Når privatinitierte planer tar lang tid vil dette bidra til økt reguleringsrisiko. Dette er forhold som igjen påvirker hvilken kjøpsavtale som skal gjøres mellom grunneier og utvikler. Ut fra mine funn er det i slike tilfeller ønskelig fra utviklers side å etablere opsjonsavtaler. På den måten vil utvikler begrense reguleringsrisiko ved ikke å betale for noe som er usikkert. I stedet vil risikoen deles med grunneier.

Motsatt der det foreligger lav reguleringsrisiko er det vanlig å gjennomføre direkte kjøp.

Når det oppstår høy reguleringsrisiko som en følge av en lang kommunal prosess vil dette også påvirke utviklers finansielle risiko. Ved at tiden strekkes ut blir kapital bundet over lengre tid. Tid er noe som fra utviklers ståsted defineres som utgifter. Ofte er det snakk om store lån der rentene løper. Reguleringsrisikoen kan altså i neste omgang påvirke finansrisikoen.

Markedsrisikoen er en annen utfordring utvikler møter i prosessen. Den mest brukte metoden for å avgrense og redusere markedsrisiko er å drive forhåndssalg. En av respondentene fra intervjuene sa at markedsrisiko i Oslo hadde både en negativ og en positiv side. Den negative siden er at det finnes uttalige konkurrerende prosjekter samt konkurranse fra bruktmarkedet. Dette gjør at man må skille seg ut slik at sluttbruker velger nettopp ditt prosjekt fremfor andres. Den positive siden er at etterspørselen er høy og selv i nedgangstider vil den ikke påvirkes i like stor grad som i utenforliggende områder og mindre byer. Oslo er hovedstaden og det skal mye til for at nettopp dette markedet bryter sammen. For å underbygge dette viste en av respondentene til finanskrisen i 2008 der Oslo ikke ble like hardt rammet i forhold til andre lokale markeder i landet. Dette sees på som en trygghet i utviklerbransjen.

Konklusjonen er at de ulike risikogrupper henger sammen og påvirkes av hverandre. Spesielt for Oslo er det at kommunal saksbehandling tar lang tid. Dette påvirker og forsinker utviklingsprosjektet og sees derfor som en stor utfordring for utvikler.

4.2 Videre studier på samme tema

Arbeidet med denne oppgaven har vært svært spennende. Spesielt lærerikt har det vært å gjennomføre intervjuene. På den måten har jeg fått et innblikk i hvordan teorien faktisk praktiseres. Utover dette har jeg også fått kjennskap til hvor store utfordringer utvikler faktisk har gjennom de ulike trinnene i en akkvisisjonsprosess. Spesielt har jeg oppfattet forhandlinger mellom de ulike aktørene som et spennende område. Videre har jeg fått et innblikk i de ulike risikomomentene som er forbundet med utvikling av eiendom.

Akkvisisjonsprosessen er et omfattende tema. Av den grunn var jeg nødt til å avgrense oppgaven til kun å studere tidligfasen. Det er en spennende prosess som kan være tema for flere masteroppgaver. Det kunne vært interessant å ta for seg de neste trinnene i akkvisisjonsprosessen, da også med fokus på Oslo. Ved å gjøre dette kunne det blitt en fin fortsettelse på denne oppgaven som hadde tatt for seg prosessen helt frem til sluttbruker. En annen vinkling på temaet kunne være å sammenligne med andre større byer.

I arbeidet med denne oppgaven har jeg hatt noen utfordringer. I begynnelsen synes jeg det var vanskelig å finne tilstrekkelig med relevant teori rundt temaet. Litteraturlisten viser allikevel at det finnes aktuell litteratur på området. Jeg har videre basert meg på mine faglige kunnskaper og andre masteroppgaver med tilsvarende tema. Disse ble brukt både som teoretisk grunnlag samt til å sammenlikne de ulike funnene.

Som et utgangspunkt ønsket jeg å relatere oppgaven mot Unneberg (2007) som skrev om det samme temaet avgrenset til Hedemark. Av den grunn ble mine funn til stadighet sammenliknet med de funn Unneberg (2007) gjorde.

5 Referanseliste

Avhendingslova § 1-1 (1992). *Avhending av fast eiendom av 7. Mars 1992 nr. 93*: Norges lover.

Barlindhaug, R. Og Nordahl, B. (2005). *Markedsstyrt boligproduksjon i Oslo-regionen*. Byggforsk skriftserie 9 2005. Oslo.

Borge, L., Norheim, H., Riddervold, T. & Viken, T. (2006). *Feltarbeid i eiendomsfag*.

Bøvre, H. (2008). *Strategi for eiendomsutvikling*. Tilgjengelig fra:

[livskraftigekommuner.ks.no/upload/115099/1010_Harald%20Bøvre.pdf](http://livskraftigekommuner.ks.no/upload/115099/1010_Harald%20B%20vre.pdf) (lest 27.02.2013)

Børrud, E. (2005). *Bitvis byplanlegging*. Arkitektur- og designhøgskolen, Oslo. Tilgjengelig

fra: http://brage.bibsys.no/aho/handle/URN:NBN:no-bibsys_brage_16311 (lest 07.03.2013)

Cadman, A., & Topping, R. (1995). *Property Development*. Fourth Edition. E & FN Spon, London.

Det store norske leksikon. (2013). *Ordbok på nett*. Tilgjengelig fra

<http://snl.no/search?query=akkvisisjon&search=> (lest 07.02.2013)

Eriksen, H. B. (2011). *Risiko ved akkvisisjon av potensiell utviklingseiendom*.

Masteroppgave. Ås: Universitetet for Miljø og Biovitenskap, Institutt for landskapsplanlegging.

Eriksen, L. E. (2012). *EIE 306- Konfliktbehandling*. Ås: Universitetet for Miljø og

Biovitenskap, Institutt for landskapsplanlegging.

Falleth, E. (2010). Rapport, NIBR (2011:73). Tilgjengelig fra:

http://www.hib.no/om/organisering/styret/motebok/2012/Inn_4_12/sak-54_vedlegg.pdf (lest 17.03.13)

Geltner, D., Miller, N., Clayton, J. & Eicholtz, P. (2007). *Commercial Real Estate Analysis and Investment*. 2 utg.

Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2005). *Forskningsmetode for økonomiske og administrative fag*. 2 utg. Oslo: Abstrakt forlag.

Leif E, Johansen. (2009). Foretningside og fokus. I: Røsnes, A. E. & Kristoffersen, Ø. R. (red.) *Eiendomsutvikling i tidlig fase*, s 32-42. Oslo: Senter for eiendomsfag.

Miles, M. E., Berens, G. & Weiss, M. A. (2000). *Real estate development, Principles and process*. Third edition. ULI- the Urban Land Institute. Washington, D.C.

Norheim, H. (2007). *Akkvisisjonsprosessen i eiendomsutvikling*. Ås: Universitetet for Miljø og biovitenskap, Institutt for landskapsplanlegging.

Oslo kommune (2013). *Kommuneplan 2013 Grøntområder*. Tilgjengelig fra:
<http://www.miljo.oslo.kommune.no/gronnstruktur/kart/> (lest 13.03.2013).

Pedersen, O. J., Sandvik, P. & Skaaraas, H. (1990). *Ekspropriasjon- særlig etter plan- og bygningsloven*. Oslo: Engers boktrykkeri AS.

Peiser, R B., & Frei, A. B. (2003). *Professional real estate development, the ULI guide to the business*. Second edition. ULI. The urban land institute. Washington D.C

Plan og byggeloven kap. 1, 10 , 11 og 12. (2008). *Lov om planlegging og byggesaksbehandling av 17. Juni 2008 nr. 71*: Norges lover.

Proff. (2013). *Proff, The business finder*. Tilgjengelig fra: [www. Proff.no](http://www.Proff.no) (lest 20.01.2013).

Regjeringen (2010). *Markedsmekanisme*. Tilgjengelig fra :
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/krd/dok/nouer/2002/nou-2002-2/4/2/1.html?id=366188> (lest 02.03.2013).

Rognes, J, K. (2008). *Forhandlinger*. 3 utg. 13 s. Oslo.

Rognes, J, K. (2008). *Forhandlinger. Oslo.*

Røsnes, A. E. & Kristoffersen, Ø. R (2009a). *Eiendomsutvikling i tidlig fase.* Oslo: Senter for Eiendomsfag.

Stenstad, V. *Statens Byggetekniske Etat (2010) Foredrag TEK 10.* Tilgjengelig fra:

<http://www.fg.fnh.no/Global/FG,%20Forsikringssekskapenes%20Godkjennelsesnevnd/Vidar%20Stenstad%20Brukermote%202011.pdf> (lest 02.042013).

Norsk eiendomsmeglerforbund (2013). *Boligprisstatistikk.* Tilgjengelig fra:

<http://www.nef.no/xp/pub/topp/boligprisstatistikk> (lest 07.032013).

Unneberg, M. (2007). *Akkvisisjon av utviklingseiendom i Hedmark.* Masteroppgave. Ås:

Universitetet for Miljø og Biovitenskap, Institutt for landskapsplanlegging.

Vedlegg 1.

Online spørreundersøkelse.

Virksomhetens representant

1.

Virksomhetens selskapsform:

ANS

AS

ASA

Enkeltpersonsforetak

Andre

2.

Hva er din stilling i virksomheten?

3.

Arbeidsområde

Entreprenør med egne utviklingsprosjekter

Utvikling og bygging for salg

Utbygging og bygging for utleie

Søker tomter for andre aktører

Utvikler og bygger på egen eiendom

4.

Hvilken type eiendomsutvikling arbeider virksomheten med?

Boligeiendom

Fritidseiendom

Næringseiendom

5.

Har virksomheten egne ansatte hvor deres ansvarsområde er å søke/erhverve grunn?

ja

nei

6.

Dersom du svarte ja på forrige spørsmål, er dette til egen videre utvikling?

ja
nei

Med mindre annen vilkår er spesifisert vil deltakeren bli omdirigert til Side « Søkeprosess ».

Søkeprosess

7.

Hvor mange prosjekter har virksomheten ferdigstilt de fem siste årene?

1- 5
5- 10
10- 15
Over 15

8.

I gjennomsnitt hvor store arealer er det typisk for din virksomhet å jobbe med i et prosjekt?

Størrelse: BTA (m²)

9.

Ca. gjennomsitt, hvor mange boenheter eller næringsseksjoner kan det dreie seg om i et prosjekt?

Antall:

10.

Besitter virksomheten tomteportefølje på mer enn ti utviklingseiendommer?

ja
nei

11.

Om du svarte ja i forrige spørsmål, dreier dette seg om tomter som er regulert til det formål virksomheten ønsker for fremtidig utvikling?

Ja
Nei
Blandet

12.

Hvilken tidsramme er det vanlig at virksomheten setter fra aktuell tomt blir oppdaget til avtale med grunneier er signert?

0- 3 mnd
3- 6 mnd

6- 12 mnd

1- 2 år

Over 2 år

13.

Innehar virksomheten spesialkompetanse i forbindelse med søk av utviklingseidom?

Ja

Nei

Vi benytter innleid spesialkompetanse

14.

Har virksomheten en omforent strategi for søk av utviklingseiendom?

ja

nei

Med mindre annen vilkår er spesifisert vil deltakeren bli omdirigert til **Side « Metode og tomtesøk »**.

Metode og tomtesøk

15.

Når potensiell utviklingseiendom er lokalisert hvordan kommer virksomheten i kontakt med aktuell grunneier?

Gjennom grunnboka

Kontakte naboer

Innleid konsulent

GAB

Prospekt eller liknende

Egne kontaktnettverk

16.

Hvordan opprettes kontakt med grunneier?

Telefon

Privat besøk

Planlagt forhandlingsmøte

Brev

Mail

17.

Innehar virksomheten spesialkompetanse for å opprette kontakt med grunneier?

ja
nei

18.
I forhandling med grunneier: hvilke forhandlingstemaer er det mest utfordrende å komme til enighet om?

19.
Innehar virksomheten egne spesialister kun på forhandling?

Ja

Nei

Innleide tjenester

20.
På denne linjen skal du markere hvor avgjørende det er at forhandlingen med grunneier går som ønsker i forhold til prosjektets lønnsomhet.

21.
Hvilke ervervsmåter har virksomheten erfaring med å bruke?

Direkte kjøp

Ekspropriasjon

Selskapsdannelser

Tomtefeste

Opsjonsavtaler

Andre

22.
Kan du gi en kortfattet begrunnelse for hvorfor din virksomhet velger det eller de alternativene du krysset av i forrige spørsmål?

23.
Hvilken eller hvilke aktører er typisk for din virksomhet å forhandle med som grunneier?

Kommune

Stat

Privatpersoner

Andre selskap

Andre

Med mindre annen vilkår er spesifisert vil deltakeren bli omdirigert til Side «
Marked og avgrensning ».

Marked og avgrensning

24.

Opplever virksomheten høy konkurranse ved kjøp av potensiell utviklingseiendom i Oslo?

I svært høy grad

Stor grad

Delvis

Liten grad

På ingen måte

25.

Opplever din virksomhet at det er de samme aktørene som ønsker de samme tomtene gjentatte ganger?

ja

nei

26.

Opplever din virksomhet at store nasjonale aktører har et konkurransefortrinn i forhandlinger om kjøp av utviklingseiendom i Oslo?

Ja

Nei

Noen ganger

Ofte

27.

Dersom dette er tilfelle, på hvilken måte gjør dette seg gjeldende?

28.

Er risiko et viktig moment virksomheten tar stilling til ved oppkjøp av tomter?

Ja

Nei

I noen grad

29.

Hvilke risikoelementer er viktigst i deres virksomhet ved kjøp av potensiell utviklingseiendom?

30.

Hva skiller Oslo fra omkringliggende lokale marked (eksempelvis Moss, Drammen Drøbak o.l)

31.

Som et avsluttende åpent spørsmål ønsker jeg en stikkordmessig oppstilling av de største utfordringene virksomheten møter i akkvisisjonsprosessen.

Med mindre annen vilkår er spesifisert, vil undersøkelsen bli **ferdig** etter denne siden.

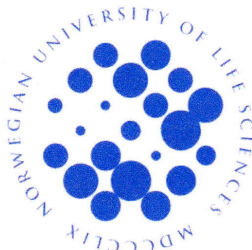
Vedlegg 2.

Intervjuguide

1. Hva er foretakets kjerneområde innen utvikling?
2. Hvilken tidshorisont har man fra tomte lokaliseres til rådigheten er ervervet?
3. Har virksomheten og eller du som person god erfaring med akkvisisjon i Oslo området? Hva bygger din erfaring på?
4. Er det noe spesielt som gjør at Oslo markedet skiller seg fra andre marked rundt om i landet?
5. Er det slik at det eksisterer tomteknapphet i Oslo, og i tilfellet hvorfor?
6. Er det tomter foretaket har prøvd å erverve som de ikke har fått eller ønsket tilslag på? Hvorfor?
7. Er det slik at virksomheten på forhånd har utarbeidet er reservasjonspunkt i forhold til pris?
8. Er risiko et viktig moment i forhandlingen med grunneier?
9. Hva slags type risiko er den største utfordringen i akkvisisjonsprosessen og hvorfor?

10. Er det stor interesse for de tomtene som er tilgjengelige i dagens Oslo market? Og er det de samme aktørene som er med hver gang?
11. Hvor viktig er det med tomteportefølje for foretaket og hvorfor er dette så viktig?
12. Når potensiell tomt er lokalisert hvordan kommer foretaket i kontakt med grunneier?
13. Hva er de største og mest typiske utfordringene når man skal forhandle med grunneier?
14. Innehar dere spesialister på forhandlingsprosess?
15. Hvilke ervervsmåter har virksomheten erfaring med å bruke, og hvorfor?
16. Hvilke utfordringer er typisk å møte i kommunal saksbehandling?
17. Hvilket potensial ser virksomheten etter i oppkjøp av tomter? Og hvor langsiktig tenker dere?
18. Hvilke tomter selger best og hva er grunnene til dette?
19. Hvordan vurderer dere markedet de neste tre til fem årene?

Vedlegg 3.



Spørreundersøkelse blant eiendomsutviklere i Oslo området.

Spørreundersøkelsen er et ledd i mastergradsoppgaven for Lars Egil Eriksen. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng og går derfor over ett halvt år i studiet. Dette er selve avslutningen på mitt femårig masterprogram i eiendomsfag gjennomført ved Universitetet for miljø- og biovitenskap (UMB) på Ås.

Hvorfor din virksomhet bør besvare undersøkelsen

Dagens marked er preget av høy konkurranse og det kan derfor sees som en utfordring å fremskaffe attraktive eiendommer. Deres svar vil være grunnleggende for oppgaven og bidrar derfor også til økt kunnskap rundt tema. På denne måten kan bransjen bli enda bedre på nettopp denne fasen i eiendomsutvikling. Så snart rapporten blir tilgjengelig vil dere som informanter få den tilsendt.

Nettbasert spørreskjema

For at denne metoden i forhold til innsamling av data skal fungere er jeg helt avhengig av en viss svarprosent. Jeg har derfor lagt stor vekt på at dette skal gå raskest mulig for deg som bruker av undersøkelsen. For å få dette til på best mulig måte er undersøkelsen nettbasert. Du klikker deg derfor inn på linken som vedligger og starter din besvarelse enkelt og hurtig rett i spørreskjema. Når du er ferdig med å svare lukker du enkelt vinduet og undersøkelsen er gjennomført.

Full konfidensialitet

De svar du avgir i spørreskjema vil bli behandlet konfidensielt. Resultatene som fremkommer vil bli behandlet i aggregert form. Dvs. at de ikke kan føres tilbake til det enkelte foretak.

Svar ønskes så raskt som mulig, **senest innen 15 virkedager**. For spørsmål vedrørende undersøkelsen ta kontakt med Lars Egil Eriksen på tlf. 41 43 15 82.

På forhånd takker jeg for ditt bidrag!

Mvh.

Lars E. Eriksen

Masterstudent

Sølve Bærug

Veileder/ F. amanuensis

