



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2019 30 stp
Fakultet for Landskap og Samfunn

Forhandlinger ved tomteakkvisisjon i eksisterende boligområder med hensikt å drive tyngre transformasjon

Rasmus Tømmerås Vik
Master i Eiendomsutvikling

Forord

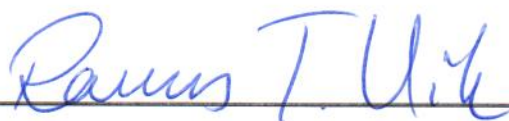
Denne oppgaven markerer avslutningen på min studietid ved masterprogrammet Eiendomsutvikling. Masteroppgaven er skrevet ved Fakultet for landskap og samfunn, ved Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet (NMBU) våren 2019. Masteroppgaven er skrevet i faget M30-EUTV – Masteroppgave, og tilsvarer totalt 30 studiepoeng.

Temaet for undersøkelsen i oppgaven ble plukket ut fra emnekatalogen fra instituttet. Temaet er svært aktuelt i sammenheng med eiendomsutvikling. Jeg har hatt et ønske om å lære mer om forhandlinger i sammenheng med eiendomsbransjen, da dette ikke har vært en del av studiet Eiendomsutvikling. Bakgrunnen for valg av tema er derfor basert på personlig interesse og faglig ståsted. Med oppgaven ønsker jeg å undersøke hva praksis er i forhandlings situasjoner tilknyttet ervervelse av tomter. Prosessen og arbeidet med oppgaven har vært svært lærerik og til tider hektisk. Jeg har tilegnet meg nyttig erfaring om blant annet forhandlingsstrategier og individuell oppgaveskriving.

Med dette ønsker jeg å takke min veileder ved NMBU, Håvard Steinsholt for konstruktive tilbakemeldinger og faglig veiledning i forbindelse med arbeidet. Jeg vil også takke alle som har vært behjelpelig ved å stille opp til intervju, samt de som har hjulpet meg med gjennomlesing av utkast. Helt til slutt vil jeg takke familie og venner for god støtte gjennom en stressende tid.

God fornøyelse med lesingen!

Ås, 15.05.2019 :



Rasmus Tømmerås Vik

Sammendrag

Boligpresset i de store og mellomstore norske byene har de siste årene vært økende. Transformasjon av tomter i villaområder er en løsning på å få dekket dette behovet for nye boliger. Denne masteroppgaven undersøker hvilke vurderinger og analyser som bør gjøres, utfordringer som kan oppstå, samt styrkeforhold og samarbeid mellom parter i forhandlingssituasjoner tilknyttet oppkjøp av slike tomtearealer. Oppgavens problemstilling og tre forskningsspørsmål er utarbeidet for å utrede denne tematikken.

For å sikre et godt teoretisk grunnlag for oppgaven ble det gjennomført en litteraturstudie. Det teoretiske rammeverket inneholder to deler, der den første delen belyser hva som inngår i fagområdet eiendomsutvikling, og den andre delen tar for seg forhandlingsteori og -strategier. Hvor hver av delene har til hensikt å skape en kontekst og gi grunnlag for forskningsspørsmålene.

Forskningsopplegget i oppgaven presenterer funnene som er gjort systematisk relatert til hvert av de tre forskningsspørsmålene. Hver del inneholder en oppsummering av de viktigste funnene i en delkonklusjon. Funnene er hovedsakelig basert på dybdeintervjuer som er blitt gjennomført med intervjuobjekter med lang fartstid innen forhandlinger innen eiendomsbransjen. Det blir her presentert en rekke forskjellige prosjekter av forskjellig art, som alle innebærer forhandlinger. Målet var at de forskjellige prosjektene sammen skulle belyse forskjellige forhandlingssituasjoner som kan oppstå i sammenheng med oppkjøp av større tomtearealer. Gjennom intervjuer av nøkkelpersoner i de forskjellige prosjektene, ble det innhentet erfaringer fra forhandlinger. Funnene som ble gjort viser flere interessante erfaringer og meninger rundt temaet forhandlinger. Det ble blant annet lagt vekt på viktigheten av forberedelsene i forkant av slike forhandlinger. Av prosjektene som blir presentert er det kun ett av disse som omhandler transformasjon i eksisterende boligområder. I intervjuet tilknyttet dette prosjektet ble det lagt stor vekt på utfordringer som kan oppstå i sammenheng med uthalersituasjoner, som innebærer at selger prøver å trenere prosessen for å få mer ut av gevinsten. Funn fra analysen viser at slike uthalersituasjoner muligens kan forebygges ved å bruke andre fremgangsmåter enn det som ble gjort i dette prosjektet. Det kom dog på plass en avtale også i disse forhandlingene, men prosessen kunne blitt kortere og mindre kostbar dersom utvikler hadde lagt opp forhandlingene annerledes.

Avslutningsvis presenteres en konklusjon på bakgrunn av oppgavens innhold, med utgangspunkt i teori og empiri. Funnene fra masteroppgaven indikerer at gode forhandlingsstrategier kjennetegnes ved at det er gjort grundige forberedelser i forkant av forhandlingene, at man har en strategi for å forebygge utfordringer som kan oppstå, samt at avtalen gagnar flere og kommer som et resultat av samarbeid mellom partene. For å oppnå vellykkede forhandlinger er det viktig med godt forarbeid og relevante analyser for å etablere en ramme/aspirasjonspunkter, og det kreves god kompetanse om forhandlinger for å kunne forutse og håndtere potensielle utfordringer. Et godt resultat vurderes å være en avtale der alle parter har fått med sine hovedinteresser, samt at den gagnar alle involverte parter. En god del av forhandlingsstrategiene og analysene som ble angitt i teorien, gikk også igjen i funnene som ble gjort i forbindelse med intervjuene.

Innhold:

FORORD	1
SAMMENDRAG	4
1. INNLEDNING	9
1.1 BAKGRUNN FOR TEMA	9
1.2 FORMÅL OG TILNÆRMING	10
1.3 PROBLEMSTILLING	11
1.3.1 <i>Forskningsspørsmål</i>	11
1.4 OMFANG OG AVGRENSNING	12
1.5 STRUKTUR	12
2. TEORETISK RAMMEVERK	13
2.1 EIENDOMSUTVIKLING	13
2.1.1 <i>Eiendomsutvikling, hva er det?</i>	13
2.1.2 <i>Hva går eiendomsutvikling ut på?</i>	14
2.1.3 <i>Prosessen i eiendomsutvikling</i>	15
2.1.4 <i>Mulighetsstudie</i>	17
2.2 TRANSFORMASJON	18
2.2.1 <i>Planlegging av transformasjon</i>	19
2.3 VERDIVURDERING AV EIENDOM	20
2.3.1 <i>Reguleringsstatus</i>	21
2.3.2 <i>Tomtestørrelse og -form</i>	22
2.3.3 <i>Eksisterende bebyggelse</i>	22
2.3.4 <i>Vern og fredning</i>	23
2.3.5 <i>Steds- og lokasjonskvaliteter</i>	23
2.3.6 <i>Offentlige pålegg og rammebetingelser</i>	24
2.3.7 <i>Marked og etterspørsel</i>	25
2.4 FORDELINGSFORHANDLINGER	26
2.4.1 <i>Fordelingsforhandlinger</i>	26
2.4.2 <i>Starttilbud, aspirasjonsnivå, reservasjonspunkt og forhandlingszone</i>	26
2.4.3 <i>Fordelingsstrategier</i>	28
2.5 INTEGRASJONSFORHANDLINGER	31
2.5.1 <i>Integrasjon</i>	31
2.5.2 <i>Fire steg i en integrasjonsforhandling</i>	32
2.5.3 <i>Tilretteleggende faktorer for vellykkede integrasjonsforhandlinger</i>	34
2.5.4 <i>Det historiske forholdet mellom partene</i>	34
2.6 PARETO-OPTIMALITET	35
2.7 INTERESSER	36
2.7.1 <i>Interesse eller posisjon</i>	36
2.7.2 <i>Egne og motpartens interesser</i>	36
2.7.3 <i>Felles interesser, separate interesser og konfliktinteresser</i>	37
2.7.4 <i>Interesseanalyse</i>	39
2.7.5 <i>Relationship Interests - Relasjoner</i>	40
2.8 STADIER I FORHANDLINGER	40
2.9 BEST ALTERNATIVE TO A NEGOTIATED AGREEMENT - BATNA	41
3. METODE OG GJENNOMFØRING	43
3.1 GENERELT OM SAMFUNNSVITENSKAPELIGE METODER	43
3.1.1 <i>Valg av forskningsdesign</i>	44
3.1.2 <i>Valg av metode</i>	44
3.2 KVALITET I STUDIEN OG FORSKNINGSETIKK	45
3.2.1 <i>Validitet og reliabilitet</i>	45
3.2.2 <i>Forskningsetikk</i>	46
3.3 ANVENDT FREMGANGSMÅTE	47
3.3.1 <i>Litteraturstudie</i>	47
3.3.2 <i>Intervju</i>	48
3.3.3 <i>Utvalg og gjennomføring av intervju</i>	50

3.4 VURDERING AV ANVENDT FREMGANGSMÅTE	52
4. EMPIRISKE FUNN FRA KVALITATIVE INTERVJUER.....	54
4.1 FORHANDLING I PRAKSIS	55
4.1.1 SAMMENDRAG AV VIKTIGE FUNN.....	57
4.2 FORNEBU	58
4.2.1 Sammen drag av viktige funn	59
4.3 NÆRINGS PARK NORD FOR OSLO	60
4.3.1 Sammen drag av viktige funn	62
4.4 UTVIKLINGS PROSJEKT VEST FOR OSLO.....	63
4.4.1 Bakgrunn	63
4.4.2 Prosjektet.....	63
4.4.3 Forhandlinger	63
4.4.4 Tilleggs momenter	69
4.4.5 Sammen drag av viktige funn	70
4.5 SKIANLEGG PÅ VESTLANDET.....	71
4.5.1 Prosjektet.....	71
4.5.2 Forhandlinger og resultat	71
4.5.3 Sammen drag av viktige funn	72
4.6 OPPSUMMERING OG ERFARINGS OVERFØRING	73
4.6.1 Forhandlingenes for stadium og forberedelse	73
4.5.2 Utfordringer til knyttet uthalersituasjoner:	76
4.5.3 Styrkeforhold mellom parter og samarbeid	79
5. DISKUSJON	82
5.1 FORSTADIUM OG FORBEREDELSE	82
5.2 UTHALERSITUASJONER	83
5.3 STYRKEFORHOLD OG SAMARBEID.....	84
6. KONKLUSJON	86
6.1 KONKLUSJON AV PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSPØRSMÅL	86
6.2 ANBEFALINGER TIL VIDERE STUDIER	87
6.3 KRITIKK AV EGET ARBEID	88
6.4 ERFARINGER	89
7.0 REFERANSELISTE	91
8. VEDLEGG	94
8.1 INTERVJUGUIDE	94

1. Innledning

I dette innledende kapittelet presenteres temaet for denne studien, bakgrunn for valg av tema, tilnærming til temaet samt formålet ved studien. Videre følger en presentasjon av oppgavens problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål som bidrar til å besvare problemstillingen. I tillegg redegjøres det for studiens omfang med tilhørende avgrensninger som har vært nødvendige for gjennomføring av studien. Avslutningsvis beskrives oppgavens struktur, slik at leseren får bedre oversikt og vet hva som er å forvente av denne masteroppgaven.

1.1 Bakgrunn for tema

Som et resultat av økende innvandring, befolkningsvekst og urbanisering opplever flere store og mellomstore norske byer et økt press rundt boligutvikling. Tomtearealene reduseres og det bygges mye nytt. Med bakgrunnen i den økende etterspørselen etter bolig, samt knapphet av arealer, fører det til et ønske om økt utnyttelsesgrad av tomter og behov for ytterligere fortetting. Mange utviklere velger derfor å kjøpe opp eksisterende bygningsmasse, gjerne industriområder eller sentrumsnære kontorarealer. Dette er eksisterende bygningsmasse med stort potensiale. Andre utviklere velger heller å se på utviklingspotensialet rundt tomter i eksisterende boligområder. Dette er tomter der utnyttelsen gjerne er lav, og som ved en god utvikling vil kunne resultere i store gevinster. Ved å utnytte potensialet som ligger i å utvikle slike tomtearealer, vil man kunne bidra til å begrense boligmangelen i de norske byene. Dette står sentralt i denne oppgaven.

For å legge til rette for en utvikling av slike eiendommer, må utvikler gjennom en lengere prosess med å tilegne seg tomtearealer, og da gjerne flere eiendommer sammenhengende. Da det her er snakk om transformasjon av tomter i eksisterende boligområder, innebærer det at utvikler må forhandle med flere private grunneiere i ett område. I slike forhandlinger vil man som utbygger kunne støte på mange ulike utfordringer. For å få en best mulig utnyttelse i prosjektet er det essensielt å tilegne seg større sammenhengende tomtearealer, f.eks. 10-12 boligtomter i et villaområde. I noen tilfeller vet noen av grunneierne at de sitter på verdier som andre kan være villig til å betale mye for, og forsøker dermed å «presse» utviklerne for penger, ved å se hvor langt de er villig til å gå i forhandlingene, og hvor mye de er villig til å betale. Faren her er at man kan risikere å havne i såkalte «uthalersituasjoner», der grunneierne prøver å trenere prosjektet så lenge som mulig, og i verste fall stoppe hele prosjektet.

Forhandlinger av denne typen kan fort bli en dragkamp mellom partene, der det kun handler om hvem som skal sitte igjen med størst andel av fortjenesten. Det er derfor viktig at utbygger gjør en grundig jobb i forkant av slike forhandlinger, for å undersøke hvor langt de kan være villige til å strekke seg.

1.2 Formål og tilnærming

Forfatteren av denne oppgaven har ett ønske om å finne ut om det foreligger noen likheter i slike forhandlinger, og om det er noen mulighet til å forebygge uthalersituasjoner. Det er derfor valgt en oppgave med fokus på forhandlingssituasjoner i sammenheng med tomteervervelse i eksisterende boligområder. Masteroppgaven skal være et bidrag til å videreutvikle fagfeltet, bringe frem nye perspektiver, samt vise eksempler fra virkeligheten (praksis). Temaet for oppgaven ble avklart tidlig, og i forbindelse med planleggingen fikk jeg kontakt med en representant fra et eiendomsutviklerselskap og en advokat innen fast eiendom, som begge har lang erfaring med forhandlinger i sammenheng med eiendom. For å finne ut om det er noen sammenhenger eller ulikheter som er avgjørende for nevnte forhandlingssituasjoner, var det nødvendig å se på hvordan forhandlinger gjennomføres i praksis, og å lære av erfaringer fra prosjekter der slike forhandlinger har blitt gjort.

Formålet med denne oppgaven er for det første å belyse konkrete eksempler på forhandlingssituasjoner som man kan lære noe av. Ved å videreføre erfaringer kan transformasjon av boligeiendommer forhåpentligvis vurderes i flere tilfeller, og være med på å dekke det økende presset i boligmarkedet. For det andre er formålet ved denne oppgaven å se om det foreligger likheter i slike forhandlingssituasjoner og om det er noen måte å forebygge eventuelle uthalersituasjoner. Det er et overordnet mål med masteroppgaven å utvikle kunnskap som kan representere et relevant bidrag til forskningen som foreligger på området. Kunnskap om forhandlingsstrategier vil være nyttig for alle som driver eiendomsutvikling, for å forstå hvilke utfordringer som kan oppstå, og hvilke konsekvenser det eventuelt kan medbringe.

1.3 Problemstilling

Basert på situasjonen som er beskrevet i innledningen, er det aktuelt å se på forhandlingsstrategier i sammenheng med arealtilgang for tyngre transformasjon i eksisterende boligområder. Problemstillingen for denne studien er som følger:

Hvordan går man frem i forhandlinger tilknyttet oppkjøp av tomter for tyngre transformasjon i eksisterende boligområder?

1.3.1 Forskningsspørsmål

For å supplere problemstillingen og skape en mer nyansert besvarelse, har det vært hensiktsmessig å utforme flere forskningsspørsmål/delspørsmål. Det er blitt utarbeidet tre forskningsspørsmål. Det første forskningsspørsmålet fokuserer på forberedelsesfasen i forkant av forhandlingene. Det andre forskningsspørsmålet fokuserer på utfordringer og håndtering av eventuelle uthalersituasjoner. Det tredje og siste forskningsspørsmålet fokuserer på styrkeforholdet mellom partene, og hvilken effekt samarbeid har for utfallet. Forskningsspørsmålene skal i sum belyse problemstillingen, og er forsøkt besvart som hovedpunkter i delkonklusjonene underveis.

1. Hva er viktig i forberedelsesfasen i forkant av forhandlingene?

Før beslutningen om å gjennomføre en transformasjon tas, er det en rekke vurderinger som må tas og analyser som må gjennomføres. Dette forskningsspørsmålet har som hensikt å avdekke og identifisere hva som er viktig å tenke på i forkant av forhandlinger tilknyttet transformasjonsprosjekter. Mange aspekter vil kunne gå igjen i flere prosjekter, og det er derfor interessant å identifisere hvilke vurderinger aktørene foretar seg før forhandlingene starter.

2. Hvilke utfordringer er knyttet til eventuelle «uthalersituasjoner»?

Ved akkvisisjon av boligtomter vil noen grunneiere skjønne at de sitter på verdier som utviklere er villige til å betale mye for. Med dette forskningsspørsmålet søkes det å gjøre rede for utfordringer tilknyttet slike uthalersituasjoner, og hvordan disse kan håndteres/forebygges.

3. *Legges det opp til gruppevis eller individuelle forhandlinger, og har styrkeforholdet mellom partene innvirkning på forhandlingenes utfall?*

Det er ofte snakk om samarbeid i forhandlinger. Dette forskningsspørsmålet har til hensikt å kartlegge om det å forhandle med grunneiere separat eller i grupper har noen innvirkning på utfallet av forhandlingene. Det sikter seg også mot å undersøke om parter med mye «makt» oppnår bedre resultater i forhandlinger enn andre, f.eks. grunneierforeninger og statlige institusjoner.

1.4 Omfang og avgrensning

Denne masteroppgaven har et omfang på 30 studiepoeng, og en tidsramme på 20 uker (januar til 15. mai). Dette har gjort det nødvendig å avgrense oppgaven slik at den ikke omfatter for mye stoff. Oppgaven er derfor avgrenset til å omhandle forhandlinger i sammenheng med transformasjon i eksisterende boligområder. Begrepet transformasjon i denne sammenhengen forstås som en ombygging av et boligområde fra et formål til et annet. Hovedfokuset i oppgaven vil være forhandlingene som oppstår mellom partene i slike situasjoner, og hvordan man går frem for å tilegne seg arealene man trenger for å gjennomføre en tyngre transformasjon av slike områder. Oppgaven tar utgangspunkt i forhandlingsteori for så å gå nærmere inn på mer erfaringsmessig informasjon rundt selve forhandlingsprosessen. Oppgaven inneholder også et reelt prosjekt, der det er gjennomført tyngre transformasjon av et eksisterende boligområde vest for Oslo.

1.5 Struktur

For å sikre en god struktur på denne studien, vil den basere seg på boken «Praktisk rapportskrivning» av Olsson (2011). Dette gjøres for å sikre en logisk sammenheng mellom de ulike delene av oppgaven, og bidrar til å skape en rød tråd. Studien består av en hoveddel med tilhørende referanseliste samt vedlegg. Oppgaven i sin helhet er bygget opp etter problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål, dette for å sikre en helhetlig og oversiktlig fremstilling av informasjonen. Masteroppgaven er delt inn i følgende kapitler:

2. Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet presenteres litteraturen som danner grunnlaget for studien. Dette er det teoretiske rammeverket som er relevant for å besvare problemstillingen som er valgt, samt de supplerende forskningsspørsmålene. Første del av dette kapitlet ser nærmere på faget eiendomsutvikling, ved å beskrive hva eiendomsutvikling er, og hva det innebærer, dette for å danne grunnlaget for hva forhandlingene går ut på. Videre vil hoveddelen av teorien omhandle forhandlingsteori, ved å presentere ulike former for forhandlinger, hva de innebærer og hvordan dette kan sees i sammenheng med arealtilgang for tyngre transformasjon. I sammenheng med dette vil det redegjøres for ulike stadier i en forhandlingssituasjon, samt ulike utfordringer som kan oppstå. I tillegg blir vurderinger og analyser som bør gjøres i forbindelse med utvikling av eiendom redegjort for. Dette innebærer forarbeid og vurderinger en utvikler vil stå overfor i forkant av en slik forhandlingssituasjon.

2.1 Eiendomsutvikling

For å få en forståelse av hva eiendomsutvikling er, og hva det går ut på, vil det først være nyttig å definere hva som menes med en eiendom. Leikvam og Olsson (2014 s. 15) har definert en eiendom som et areal, enten i form av en ubebygde tomt, et bebygde areal, et grunnareal, eller rettigheter til en tomt.

2.1.1 Eiendomsutvikling, hva er det?

Basert på Leikvam og Olsson (2014) sin definisjon av eiendom, innebærer altså eiendomsutvikling en utvikling av både ubebygde og bebygde arealer, samt transformasjon av slike arealer, som det vil bli lagt fokus på i denne oppgaven. Begrepet benyttes som oftest i sammenheng med henvisning til kommersiell aktivitet som bedrives av private aktører (Røsnes og Kristoffersen, 2014 s. 9). Leikvam og Olsson (2014 s. 16) har definert begrepet eiendomsutvikling som:

«Å transformere et stykke areal fra én tilstand til en annen, slik at arealet gis en verdiøkning i seg selv, eller i form av økt løpende avkastning».

2.1.2 Hva går eiendomsutvikling ut på?

Eiendomsutvikling er kort fortalt endring som skaper gevinst. I følge Leikvam og Olsson (2014 s. 16) betyr dette altså at en transformasjon må være verdiskapende for å kunne klassifiseres som eiendomsutvikling. Verdiskapningen kan skje i form av en ren økonomisk gevinst for eieren/utbyggeren, eller en verdiskapning sett ut ifra et mer samfunnsøkonomisk perspektiv. Utvikling av en eiendom kan føre til besparelse av miljøet, samt bedre arealutnyttelse, og på den måten være verdiskapende for samfunnet generelt, og ikke bare for eieren av eiendommen. Verdiskapningen i eiendomsutvikling trenger ikke å komme i form av ombygging eller bygging av bygninger, det kan også skje gjennom utvikling av nytt konsept eller plan for et bygg eller område. Et eksempel på dette er eiendomsbesittere som åpner opp for mer åpne kontorarealer for å tilpasse seg dagens kontormarked. Dette åpner opp for at mindre leietakere får muligheten til å få kontorer i såkalte shared spaces. På den måten kan utleier spre betalingsviljen/-evnen utover, og risikoen vil bli mindre. Dette kan igjen føre til en økt total leieinntekt. Kort fortalt, vurderer andre muligheter for å generere høyere inntekter dersom arealene en besitter ikke skaper ønsket inntekt. Ikke alle former for transformasjon er verdiskapende, men boligutvikling innebærer som regel en verdiøkning, enten det skjer gjennom fortetting, riving og ombygging, formålsendring eller bygging på ubebygde tomter (Leikvam og Olsson, 2014 s. 17).

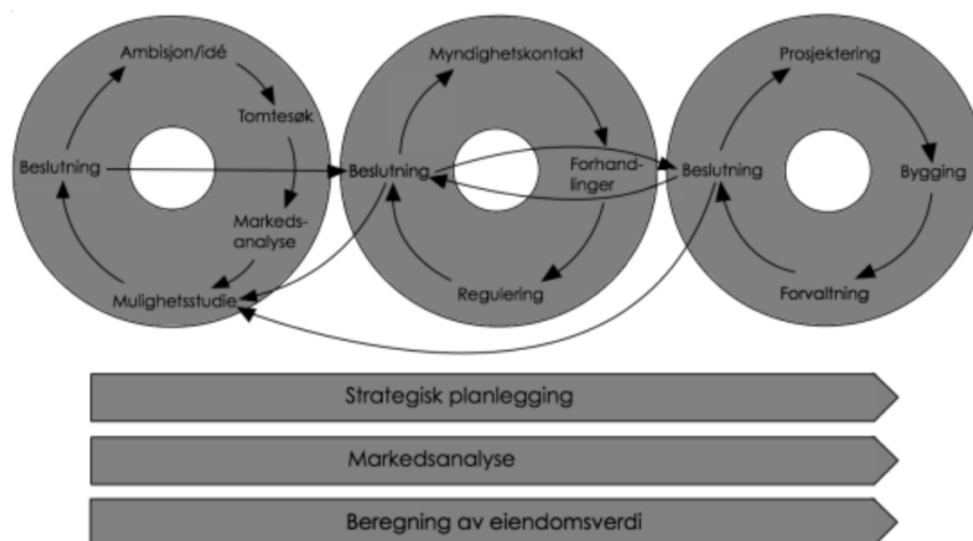
Dette innebærer at potensialet for verdiskapning for den konkrete eiendommen eller området identifiseres og realiseres til ønsket nivå. Ofte vil det være eiendomsutviklerens kvalifikasjoner og forutsetninger som setter rammene for hvilken grad av realisering av verdiskapning som kan gjennomføres i utviklingsprosjektet. Risiko er en stor del av eiendomsutvikling, og er en underliggende faktor i flere ledd, slik som tilgang på finansiering, marked og etterspørsel — dette må ses i sammenheng med eksisterende og fremtidige markedstilbud, konjunktursvingninger, lokalpolitiske forhold, samt godkjenning med hjemmel i Plan- og bygningsloven (Røsnes og Kristoffersen, 2014). Eiendomsmarkedet endrer seg fort, og svingningene kan være store. Gode eiendomsutviklere er derfor forberedt på å kunne endre strategi raskt, og tilpasse seg markedet når uventede hendelser oppstår. En eiendomsutvikler må derfor ha kjennskap til og forståelse for flere fagområder, slik som økonomi, arkitektur, arealplanlegging, byggetekniske fag, jus, samfunn og demografi etc. De som driver eiendomsutvikling spesialisere seg gjerne innen spesifikke profiler, og bygger opp porteføljer rundt dette. Eksempelvis kontor- og butikklokaler eller bolig etc. De vil derfor

ofte sette seg interne mål og strategier, som igjen vil sette rammer for hvordan beslutninger blir tatt i sammenheng med utvikling av prosjekter. Gode eiendomsutviklere har gjerne også opparbeidet seg erfaring og kompetanse til å se muligheter for utvikling ved en eiendom. Dette innebærer blant annet å identifisere de eiendommer/bygninger som er mest anvendelige, og som man får til best pris sett ut fra standard, for å maksimere profitt samtidig som man begrenser/reduserer risikoen (Latham, 2000, s. 65). I denne masteroppgaven vil beslutningsgrunnlaget for videre forhandlinger knyttet til ervervelse av tomter i eksisterende boligområder for å drive tyngre transformasjon stå sentralt.

2.1.3 Prosessen i eiendomsutvikling

Eiendomsutvikling er svært tverrfaglig, og det legges stor vekt på det som skjer før selve byggingen finner sted. Det er mange aktører i bransjen som involveres i et eiendomsutviklingsprosjekt, og i sum genererer de store verdier for samfunnet. Det er imidlertid ingen fasit på hvem og hvor mange som involveres, eller hvilken rolle disse aktørene har i prosjektet, da dette avhenger av prosjektets størrelse og art (Leikvam og Olsson, 2014 s. 19).

Eiendomsutvikling som en prosess vil kunne deles inn i en rekke faser. Noen deler av fasene, slik som analyser og prosesser, må allikevel gjentas flere ganger gjennom eiendomsutviklingen. Prosessens dynamiske karakter illustreres her som en iterativ fasemodell med tilbakekoblingsløyper:



Figur 1: Iterativ fasemodell med tilbakekoblingsløyper (Leikvam og Olsson, 2014 s. 26)

Den iterative dynamikken, med gjentakende prosesser og analyser, er et kjennetegn ved eiendomsutviklingsprosessen, og det er helt avgjørende å forstå dette for å oppnå suksess innen fagområdet (Leikvam og Olsson, 2014 s. 26). Prosessen i eiendomsutviklingen vil variere avhengig av rammene og betingelsene for prosjektet. Noen prosjekter vil være «behovsbetinget», som innebærer at behovene og målene for prosjektet er kjent, men lokalisering og løsninger ikke er avklart. Prosjekter kan også være «mulighetsbetinget», som ifølge Hansen og Haugen (2000) innebærer at det finnes eksisterende bygning eller en tomt der det foreligger et potensiale og forretningsmuligheter som kan utnyttes, men at det ikke nødvendigvis er identifisert et konkret behov før mulighetene utredes.

Enkelte faser og deler av eiendomsutviklingsprosessen innebærer større risiko og muligheter enn andre. Hovedfokuset legges derfor som regel på de fasene der risikoen kan minimeres og forutsetningene for gevinst legges (Leikvam og Olsson, 2014 s. 25). Videre påpeker Leikvam og Olsson (2014, s. 25) at påvirkningsmulighetene er størst i tidligfasen av et prosjekt, og dermed også muligheten til å påvirke gevinst og tap. Store endringer i et prosjekt trenger ikke nødvendigvis å innebære store kostnader, så lenge det gjøres tidlig nok (Hansen og Haugen, 2000). Konsekvensen av å ikke gjennomføre gode nok tekniske forundersøkelser kan være at bygget blir skadet, f.eks. knyttet til setningsskader grunnet bygningsfysikk. Vurderinger og beslutninger i tidligfasen er derfor essensielt for hvorvidt et prosjekt blir vellykket eller ikke.

I følge Rolstadås et. al. (2014, s. 86), skiller en gjerne mellom suksesskriterier og suksessfaktorer. Suksesskriterier er parametre eller verdier som benyttes til å avgjøre om et prosjekt er en suksess eller ikke. Med suksessfaktorer menes derimot konkrete forutsetninger eller forhold som må være på plass for at prosjektet skal lykkes, og på den måten innfri suksesskriteriene. Disse faktorene kan observeres og påvirkes underveis i gjennomføringen av et utviklingsprosjekt. Suksessfaktorene kan være godkjenning fra myndigheter, timing, kompetanse, lokasjon, kommunikasjon og problemløsing, kostnadskontroll, prosjektets mål og planlegging. Kriteriene kan være måloppnåelse, tidsbruk, brukertilfredshet, kvalitet på produkt og avkastningskrav. Timing, kostnadskontroll og lokasjon vil være kritiske for prosjektets grad av vellykkethet i eiendomsutvikling. Dersom prosjektet tar for lang tid, vil bundet kapital og rentekostnader kunne føre til at en ikke når ønsket avkastningskrav, som kan resultere i at en annen aktør kommer prosjektet i forkjøpet og tar over markedet. I tillegg er det essensielt å forstå sammenhengen mellom verdiskapning og prosess for å kunne legge

til rette for gode strategiske valg i slike prosjekter. Eiendomsutviklingsprosessen er komplisert da det er mange involverte fagområder og aktører.

2.1.4 Mulighetsstudie

Mulighetsstudier i eiendomsutvikling er en analyse som synliggjør potensiale og muligheter knyttet til utviklingen av en eiendom. Formålet er å synliggjøre muligheter og utfordringer som foreligger, og på den måten danne et tilstrekkelig grunnlag for å ta gode avgjørelser med tanke på investeringer i og erverv av eiendomsobjekter. Leikvam og Olsson (2014, s. 45) sier at eiendom undersøkes systematisk og med et kritisk blikk med tanke på å få et helhetlig bilde av utfordringene. Mulighetsstudier er en fellesbetegnelse på arbeid i tidligfasen, og kan bestå av bl.a. rene økonomiske kalkyler, tekniske analyser, tegningsmateriell, prosessvurderinger, volumberegninger eller en kombinasjon av alle. Ifølge Røsnes og Kristoffersen (2014, s. 28) vil imidlertid en mulighetsstudie ikke kunne garantere at et prosjekt blir vellykket, eller at det forløper som planlagt gjennom hele utviklingsprosessen, uansett hvor grundige analyser som er gjennomført. De mest sentrale analysene hos de fleste eiendomsutviklere vil gjerne være; Markedsanalyse, tomteanalyse, konseptvurderinger og prosessanalyse (Leikvam og Olsson, 2014 s. 25). Leikvam og Olsson påpeker også at ingen av disse analysene kan utføres alene uten å se sammenhengen med de tre andre.

Mulighetsstudie kan være nyttig for å kartlegge utfordringer og analysere risiko som kan oppstå i sammenheng med utvikling av eiendom, og på den måten være et hjelpemiddel for å finne gode løsninger på disse utfordringene. Resultatene som kommer av en mulighetsstudie vil avdekke rammebetingelsene for utviklingsprosjektet, og er et vesentlig grunnlag for å vurdere hvilken utviklingsprosess og grad av kompleksitet som bør legges til grunn for prosjektet (Leikvam og Olsson, 2014 s. 45). Ifølge Røsnes og Kristoffersen (2014, s. 31) vil usikkerheten og risikoen som avdekkes gjennom mulighetsstudie kunne utgjøre grunnlaget for en utbyggers mobilisering av mottiltak som kan redusere eller eliminere denne.

2.2 Transformasjon

Definisjonen på begrepet transformasjon er omdannelse eller omforming (Store Norske Leksikon, 2009). En transformasjon innebærer gjerne en tydelig endring, og brukes gjerne i sammenheng med konkrete og tidsavgrensede endringsprosesser.

I følge Plan- og bygningsloven §31-2 og §1-6(1), defineres transformasjon generelt som hovedombygging, som innebærer at tiltak på eksisterende byggverk både prosjekteres og utføres i samsvar med gitte bestemmelser i loven. Dette betyr at alle tiltak som gjennomføres på eksisterende bebyggelse må tilfredsstillende samme krav som ved oppføring av nye bygg, og må være i samsvar med gjeldende regelverk på tidspunktet det blir vedtatt. Eksisterende bygg vil derfor i teorien være nye, og må derfor tilfredsstillende minimumskravene i *Teknisk forskrift*. Disse kravene er imidlertid kun gjeldende så langt de er «relevante», og er begrenset til å omfatte de delene av bygget som tiltaket angår (Norsk Kommunalteknisk forening NKF, 2015, s. 5).

Byggteknisk forskrift stiller krav til:

<ul style="list-style-type: none">• Visuell kvalitet• Sikkerhet mot naturpåkjenninger• Universell utforming• Uteareal og plassering av byggverk	<ul style="list-style-type: none">• Sikkerhet ved brann• Planløsning og bygningsdeler• Miljø og helse• Energi• Installasjoner og anlegg
--	---

I sammenheng med problemstillingen i denne oppgaven, vil det som regel ikke være snakk om transformasjon av eksisterende byggverk, men heller en transformasjon i den forstand at utnyttelsen av eiendommen endres. Ved oppkjøp av boligtomter for å drive tyngre transformasjon, vil som regel utbygger velge å rive den eksisterende bebyggelsen for å få en bedre utnyttelse av arealene, såfremt den ikke kan inkorporeres i det planlagte eiendomsutviklingsprosjektet. Å ta i bruk eksisterende bygningsmasse vil sjeldent være den mest optimale løsningen, da boligtomter gjerne har en relativt lav utnyttelsesgrad.

2.2.1 Planlegging av transformasjon

For å få til et vellykket transformasjonsprosjekt er det avgjørende at man er nøye, jobber systematisk og at man har en plan for å avdekke eventuelle problemer, da dette legger grunnlaget for prosessen videre (Latham, 2000, s. 55). Alle transformasjonsprosjekter er unike, dette innebærer at de tekniske og bygningsmessige løsningene vil variere fra prosjekt til prosjekt. Dette gjelder tilsvarende for valg og strategier knyttet til bygningens bruksområde, arkitektonisk utforming og identitet. Transformasjon er ikke kun knyttet til bevaring og vernestatus av eksisterende bygningsmasse, men handler også om å identifisere kvaliteter, og å fornye og videreutvikle eiendommens uttrykk, historie og identitet, samtidig som man utnytter potensialet for brukere og eiendomsutvikler. Latham (2000, s. 55) presenterer en rekke steg som er vesentlige for å avdekke risiko i transformasjonsprosjekter og som er nødvendige for å ta beslutninger. Stegene etter at man har ervervet en eiendom er her illustrert i figur 2.



Figur 2: Åtte steg i planleggingen av transformasjonsprosjekter (Latham, 2000 s. 55).

Undersøke brukerne

Ved planlegging av en transformasjon, er det viktig å legge behovene til de potensielle fremtidige brukerne til grunn. I den sammenheng vil det være nødvendig å undersøke alternative brukeres behov og krav, for å finne ut av hvilke funksjoner og fasiliteter som bør inngå i prosjektet, samt om det er gjennomførbart. Ved hjelp av bl.a. markedsanalyser vil man kunne identifisere en form for profil på den potensielle brukergruppen, og på den måten danne et grunnlag for å ta avgjørelser i prosjektet. Denne prosessen innebærer mer enn kun en kartlegging av beboere, da brukere av bygget også omfatter besøkende, naboer og allmennheten. Brukerne kan med andre ord være en bred gruppe, da det er i de fleste tilfeller er mange som påvirkes av prosjektet, også forbipasserende. Latham (2000, s. 56) uttaler at det er viktig å være like mye bruksorientert som bygningsorientert, for å få en best mulig implementering av brukernes krav og behov i prosjektet.

Kostnader og finansiering

Ethvert byggeprosjekt har som mål at inntekter skal overstige kostnadene, det er derfor viktig å ha gode rutiner/planer for å identifisere kostnadene. Dette er essensielt for å få prosjektet til å havne nærmest mulig de reelle kostnadene som påløper i prosjektet, samt at beslutningsgrunnlaget blir så korrekt som mulig. Som tidligere nevnt, er alle slike prosjekter unike, og kostnadene som har påløpt i tidligere prosjekter kan derfor være misvisende. Dette fører til at det kan bli vanskelig å oppdrive et godt grunnlag å sammenligne kostnadene med.

Finansiering er vesentlig for gjennomføringen av prosjektet. I den sammenheng bør det gjennomføres en markedsanalyse for å vurdere prosjektets kommersielle levedyktighet med tanke på tilgjengelig finansiering. På den andre siden, kan det ofte være utfordrende for investorer å få identifisert og synliggjort de kostnadene som påløper i et transformasjonsprosjekt. Risikoen ved å bygge om eksisterende bygg kan ofte oppfattes som å være for høy, og mange velger derfor å bygge nytt. Mulighetsstudier kan derfor være avgjørende for å skaffe finansiering ved at de viser muligheter og fordelene ved å gjennomføre prosjekter av denne typen (Latham, 2000, s. 56).

2.3 Verdivurdering av eiendom

Målet med ethvert byggeprosjekt er å bidra til å skape verdi i bred forstand, (Hansen og Haugen, 2000). For å vurdere verdien eller verdiskapningen av en eiendom, vil det først være essensielt å definere hva man legger i begrepet verdi. Shen (2013) definerer verdibegrepet ved hjelp av en brøk som viser forholdet mellom funksjon og kostnad:

$$Verdi = \frac{Funksjon}{Kostnad}$$

En skiller gjerne mellom ulike typer verdi, samt hvordan noe kan være verdifullt på ulike måter (Store Norske Leksikon, 2015). Bowman og Ambrosini (2000) skiller mellom bytteverdi og «bruksverdi». «Bytteverdi», også kjent som transaksjonsverdi, innebærer den prisen som må betales for et produkt, mens «bruksverdi» refererer til brukerens subjektive preferanser. «Bruksverdien» gjenspeiler hvordan en bruker oppfatter et produkts egenskaper opp mot de spesifikke behovene vedkommende har. Når en skal oppgi transaksjonsverdien av en eiendom henviser man gjerne til markedspris da dette angir den prisen objektet vil kunne bli omsatt for i markedet. Dersom transaksjonsverdien for en eiendom overstiger de

kostnadene som kommer som følge av rehabilitering, ombygging eller utbygging, vil eiendomsbesitterene kunne realisere en potensiell gevinst straks eiendommen selges.

Målet ved å investere i eiendom er gjerne å øke eiendommens markedsverdi, (Røsnes og Kristoffersen, 2014, s. 9). Det å fastsette verdien på en eiendom er ingen eksakt vitenskap, da det ikke er noen spesifikk formel som gir den riktige prisen (Røsnes og Kristoffersen, 2014, s. 96). Det er en rekke forskjellige faktorer som må hensyntas og analyser som må gjennomføres for å fastsette en pris som samsvarer med de kvalitetene en eiendom besitter. Dette inkluderer også en vurdering av risikoen knyttet til eiendommen. I denne prosessen er det viktig å avklare hensikten ved verdivurderingen – hvem gjøres den for, og hvem skal bruke den. Verdivurderingen kan for eksempel gjøres for en kjøper, selger eller investorgruppe (Røsnes og Kristoffersen, 2014, s. 97). I denne sammenhengen ønsker gjerne selgeren en høyest mulig pris, mens kjøperen ønsker en lavest mulig pris. De involverte aktørene i et byggeprosjekt har gjerne forskjellige mål for sin deltagelse i prosjektet. Alle bidrar til den totale verdiskapningen, men hvilken rolle de innehar vil ha betydning for hva som vektlegges, samt hva som oppleves som verdi. Ifølge Hansen og Haugen (2000) vil hva som oppfattes som verdi være avhengig av hvem verdiøkningen tilfaller.

Røsnes og Kristoffersen (2014, s. 98-111) presenterer en ufullstendig liste over faktorer som har innvirkning på verdien av en eiendom. Dette er forhold som fungerer som verdidrivere enten i positiv og/eller negativ retning, og har stor betydning for eiendommens verdifastsettelse. Oppgaven vil derfor videre presentere disse faktorene kort.

2.3.1 Reguleringsstatus

Reguleringsstatusen til en eiendom har stor påvirkning på dens verdi. Røsnes og Kristoffersen (2014, s. 256) uttaler at reguleringsstatus er å forstå som; «*de juridisk bindende reguleringene som danner grunnlag for planmyndighetenes kontroll med utviklingen av bebyggelsen, og altså byggesaksbehandlingen*». Reguleringsstatusen på en eiendom beskriver både hvilke krav de vedtatte reguleringene stiller til utformingen av den potensielle utviklingseiendommen, samt tillatt arealutnyttelse (Røsnes og Kristoffersen, 2014, s. 15). Dette innebærer dermed at lokalisering og utforming må skje innenfor gitte reguleringsbestemmelser (Røsnes og Kristoffersen, 2014, s. 10).

Eiendommer som ikke inngår i områder som er satt av til boligformål i kommuneplanens arealdel, innebærer stor risiko for utviklere som utbyggingsarealer og har dermed lavere verdi. Allikevel kan eiendommen ha en spesiell verdi for enkelte utviklere som har et lenger tidsperspektiv på investeringen. På den andre siden, vil en eiendom som er regulert til boligformål ha en betraktelig høyere verdi, såfremt det er boliger utvikleren ønsker å bygge. Detaljeringsgraden på reguleringsstatusen er også av betydning da en tomt som ikke er områderegulert, men detaljregulert vil ha ytterligere økt verdi. Ifølge Røsnes og Kristoffersen (2014, s. 98) foreligger det likevel en betydelig usikkerhet da private reguleringsplaner har en gjeldende tidsbegrensning på 5 år. Det er derfor essensielt å planlegge fleksible prosjekter, slik at det er anledning til å gjøre forandringer gjennom prosjektets levetid, på bakgrunn av at det ofte er vanskelig å forutse de fremtidige rammebetingelsene. Samsvaret mellom eiendommens reguleringsstatus og eierens ønsker og strategi har derfor stor betydning for eiendommens verdi.

2.3.2 Tomtestørrelse og -form

Det er også en rekke fysiske faktorer ved tomten som kan være med på å påvirke verdien av eiendommen, eksempelvis; nabotomter, form, størrelse, helning, arrondering, mulig plassering av bygg på tomten og muligheter for å utvide. Tilleggskjøp av nabotomter eller grensejusteringer kan derfor være med på å øke verdien av en tomt, samt gi bedret potensial (Røsnes og Kristoffersen, 2014, s. 100). I følge Leikvam og Olsson (2014, s. 55) vil en tomt med vanskelig form eller helning gjerne oppfattes som mindre attraktiv.

2.3.3 Eksisterende bebyggelse

Det kan være flere grunner til at eksisterende bebyggelse bør bevares. På eiendommer som er bebygd kan bygget i seg selv utgjøre en ikke-finansiell verdi, bl.a. i form av arkitektur eller historie. Det å transformere en bygning vil for det første ofte utgjøre en mindre miljøbelastning enn å rive for så å bygge nytt. Samtidig som byggets historiske særpreget og sjel bevares, vil en transformasjon redusere behovet for energikrevende produksjonsprosesser. Bygg med høy arkitektonisk kvalitet, som er arealeffektive, som er bygget med slitesterke komponenter og materialer som det er mulig å skifte ut eller reparere, og som er tilrettelagt for enkelt vedlikehold, har lang levetid og utgjør dermed en stor verdi. Da denne oppgaven går ut på transformasjon av boligtomter, vil det i de fleste tilfeller lønne seg å bygge nytt for å

få en bedre utnyttelse av tomten, da boligtomter som regel har en lav utnyttelse i fra før. Oppgaven vil derfor ikke gå nærmere inn på transformasjon av eksisterende bebyggelse. Det kan allikevel nevnes at ved å ta høyde for generalitet, elastisitet og fleksibilitet i prosjekteringen av utbyggingsprosjektet, vil det skapes tilpasningsdyktige bygninger med stor grad av arealutnyttelse. Dette vil igjen kunne holde kostnadene til et minimum dersom det senere blir behov for justeringer eller tilpasninger.

2.3.4 Vern og fredning

Deler av eiendommen eller bebyggelsen vil i noen tilfeller kunne være fredet etter Kulturminneloven eller vernet etter Naturmangfoldloven, og dette kan påvirke eiendommens verdi vesentlig. Det vil kunne føre til stramme restriksjoner for om, og eventuelt hva, som er tillatt å gjøre av endringer på eiendommen/bebyggelsen. Ytterste konsekvens av vern eller fredning på eiendommen vil være at utbygger ikke vil kunne gjennomføre prosjektet som planlagt. Kulturminneloven er en særlov, og har dermed rang foran Plan- og bygningsloven (Riksantikvaren, udatert). Både interiør og eksteriør i et bygg kan inngå i vern, og fredning er den er den strengeste kategorien for vern (Riksantikvaren, udatert). Kulturminner som omfatter bygninger som er oppført i perioden 1537-1649 er automatisk fredet (Røsnes og Kristoffersen, 2014, s. 102). Slike bestemmelser gjelder dog ikke for de fleste bygninger.

2.3.5 Steds- og lokasjonskvaliteter

Det er ikke bare eiendommens eksisterende egenskaper og status som har betydning for eiendommens verdivurdering, men også hva som finnes av fysiske forhold i umiddelbar nærhet. Røsnes og Kristoffersen (2014, s. 101-108) presenterer en rekke forhold som kan vurderes med tanke på eiendommens sted- og lokasjonskvaliteter:

<ul style="list-style-type: none"> • Adkomst • Vegetasjon • Beliggenhet og status • Naboforhold • Forsyningsinfrastruktur • Sosial infrastruktur 	<ul style="list-style-type: none"> • Miljøforhold • Geotekniske forhold • Solforhold • Klima, topografi • Støy • Rekreasjonsmuligheter
--	--

Hva som menes med «god beliggenhet» vil variere mye ut ifra en potensiell kundes preferanser (Leikvam og Olsson, 2014, s. 36). Eiendommens beliggenhet og områdets status vil derfor enten heve eller redusere verdien utover de objektive kriteriene/verdiene. Naboforhold vil også påvirke verdien av eiendommen; eksempelvis vil et friområde som nærmeste nabo være med på å øke verdien, mens en naboeiendom som gir lukt- og støyproblemer vil kunne redusere verdien (Røsnes og Kristoffersen, 2014, s. 101). Geotekniske utfordringer og miljøproblemer bør avdekkes i forkant av påbegynt byggearbeid, da det er uheldig å oppdage for eksempel forurenset grunn etter at byggingen er kommet i gang. Eventuell forurensing må normalt sett avdekkes gjennom prøvetaking (Leikvam og Olsson, 2014, s. 55). Det vil også lønne seg å kartlegge kapasiteten til den eksisterende forsyningsinfrastrukturen, da det å bygge ut forsyningsinfrastrukturen vil kunne medføre store kostnader (Leikvam og Olsson, 2014, s. 56).

2.3.6 Offentlige pålegg og rammebetingelser

Offentlige pålegg om infrastruktur, slik som vei, vann, avløp, elforsyning og varme, kan være fordyrende for en utbygger, og vil ikke nødvendigvis gjenspeiles i økt salgpris for sluttproduktet. Det er derfor viktig å ta hensyn til dette og kartlegging kan gjøres ved å henvende seg til kommunens tekniske etat. Eksempelvis offentlig pålegg om påkobling til fjernvarme dersom påkobling er bestemt i reguleringsplaner (Røsnes og Kristoffersen, 2014, s. 102).

Rekkefølgebestemmelser er tiltak som må gjennomføres før bygging kan igangsettes, eller i noen tilfelles mens den pågår. Dette kan påvirke eiendommens verdi, samt føre til en del utfordringer for utbygger. Kommunen kan fastsette rekkefølgebestemmelser med hjemmel i plan- og bygningsloven. Ifølge Røsnes og Kristoffersen (2014, s. 132) kan dette for eksempel være teknisk infrastruktur som vei inn til eiendommen, grøntanlegg eller «sosial infrastruktur» slik som skoler og barnehager. Utbyggingsavtaler mellom utbygger og kommune kan erstatte rekkefølgebestemmelsene, men vil likevel være fordyrende for prosjektet (Røsnes og Kristoffersen, 2014, s. 102).

2.3.7 Marked og etterspørsel

En forutsetning for å gjennomføre en god verdivurdering av en eiendom er å ha kjennskap til det eksisterende markedet og potensialet i markedet. Dette gjøres ved å gjennomføre både lokale og regionale markedsundersøkelser. Dette vil gjerne gi innsikt i noen indikatorer for forholdet mellom tilbud og etterspørsel i ett gitt markedssegment. Ifølge Røsnes og Kristoffersen (2014, s. 109-111) bør følgende variabler undersøkes i en slik analyse:

- Etterspørsel og markedsmuligheter
- Beliggenhet
- Eiendommens kvalitet i forhold til etterspørsel
- Befolkningsvekst og demografiske trender
- Eksisterende boligmasse
- Omsetning, prisnivå og finansiering
- Konkurrerende prosjekter og bestselgere
- Kundegrupper og inntektsnivå

Undersøkelser av denne typen kan blant annet gi informasjon om etterspørsel etter spesielle boligtyper og kjøpekraft fra prefererte kundegrupper (Røsnes og Kristoffersen, 2014, s. 111). i den sammenheng vil det være nødvendig å definere en potensiell kundegruppe som har karaktertrekk en kan forholde seg til videre i utviklingsprosjektet. Blant parametere å analysere hos potensielle kjøpere er alder, aktivitetsnivå, livssituasjon, familiesituasjon, inntektsnivå og betalingssevne helt essensielle (Leikvam og Olsson, 2014, s. 37).

Det er gjerne befolkningen som bor i nærheten av utviklingsprosjektet som er den største kundegruppen. Det vil derfor være relevant å kartlegge inntektsnivået for det gitte nrområdet, og på bakgrunn at det legges opp til et kostnadsnivå som antas å kunne finansieres med kundegruppens inntekt.

Ifølge Røsnes og Kristoffersen (2014, s. 110) vil samtaler med lokale eiendomsmeglere gi den beste tilnærmingen til å få oversikt over status nå det gjelder omsetning av fast eiendom, da de som regel ofte er godt oppdatert på markedssituasjonen. Dette vil kunne belyse både salgbarhet og prispotensiale for et mulig utviklingsprosjekt, samt avdekke etterspørselen etter ulike boligtyper og kjøpegruppens kjøpekraft.

2.4 Fordelingsforhandlinger

2.4.1 Fordelingsforhandlinger

Lewicki et. al. (2010, s. 33) definerer fordelingsforhandlinger som:

«Fordelingsforhandlinger er egentlig en konkurranse om hvem som skal få mest av en begrenset ressurs, som ofte er penger.»

I denne typen forhandlinger er det som oftest en gitt mengde av noe som skal fordeles partene imellom, og det er gjerne bare én konfliktdimensjon tilstede. De vanligste eksemplene på fordelingsforhandlinger går på pris, for eksempel kjøpesummen i sammenheng med en eiendomshandel (Rognes, 2015 s. 16).

Fordelingsforhandlinger kalles ofte for et *nullsumspill*, som innebærer at hvis den ene parten i forhandlingene vinner noe, vil det medføre at motparten taper. Partene vil derfor gjerne ta i bruk fordelingsstrategier for å oppnå et best mulig utfall. Mange mener at fordelingsstrategier og forhandling generelt går ut på at man inntar motsetningsfylte posisjoner og kommer med argumenter og innrømmelser. På den andre siden vil andre mene at dette er en enkel og gammeldags måte å forhandle på, hvor resultatet ofte er dårlige kompromissløsninger (Lewicki et. al., 2010 s. 33).

2.4.2 Starttilbud, aspirasjonsnivå, reservasjonspunkt og forhandlingszone

Starttilbudet er det første trekket hver av partene gjør i en fordelingsforhandling.

«I en fordelingsforhandling bør begge parter starte prosessen med å etablere et starttilbud, aspirasjonsnivå og reservasjonspunkt» (Lewicki et. al. 2010, s. 34).

Eksempelvis vil prisantydningen på en eiendom være selgers starttilbud, og det første budet kjøper kommer med vil være hans starttilbud. Det kan ha stor innvirkning på den videre prosessen i forhandlingene hvilket nivå hver av partene velger å legge starttilbudet sitt til. Dersom en av partene kommer med et urealistisk starttilbud, kan dette oppfattes som useriøst og provoserende for motparten, og man risikerer dermed at forhandlingene blir brutt. Det vil ofte være en fordel å komme med det første starttilbudet ifølge Rognes (2015 s. 46). Dette kommer av at et realistisk starttilbud vil påvirke motpartens oppfatning av hvordan de videre

forhandlingene blir, og hvor den endelige løsningen vil ligge. Dette kalles også for forankrings- og tilpasningseffekter i psykologien (Rognes, 2015 s. 46).

Forhandlernes optimale mål i forhandlingene kalles aspirasjonsnivå, og er det nivået de ønsker og har som ambisjon å ende på i forhandlingene (Lewicki et. al. 2010 s. 34). Det er derfor viktig å sette seg et optimistisk aspirasjonsnivå. Like viktig er det å sette seg et reservasjonspunkt. Mange uerfarne forhandlere legger et for stort fokus på aspirasjonsnivået i forhandlingene, og risikerer derfor å ende opp med brudd i forhandlingene, fordi de ikke har et naturlig bruddnivå som ligger under aspirasjonsnivået. Det kan dermed ende med at man avslår avtaler som er bedre enn alternativene man har (Rognes, 2015 s. 43-44).

Reservasjonspunktet som er nevnt over defineres som «*det lengste partene er villig til å strekke seg før de bryter forhandlingene*» (Lewicki et. al. 2010 s. 35). Typisk i forhandlinger vil dette være minsteprisen selger er villig til å selge for, og maksimal pris kjøper er villig til å betale. I forhandlingene er det viktig at reservasjonspunktene holdes hemmelig overfor motparten (Lewicki et. al. 2010 s. 40). Hvor man velger å legge reservasjonspunktet baserer seg gjerne på alternativene man har til avtalen eller partenes økonomiske situasjon.

Hvis reservasjonspunktet til selger er en sum som ligger lavere enn kjøpers reservasjonspunkt har man det som kalles for en *positiv forhandlingssone*. Denne sonen er også kjent som *forhandlingssonen*. For å illustrere; Dersom selger ikke ønsker å gå lavere i pris enn 1.000,- og kjøper ikke ønsker å betale mer enn 1.200,-, da har man en forhandlingssone på 200,- (mellom 1.000 — 1.200). Hvis partene ikke skulle komme til enighet om en avtale når det foreligger en positiv forhandlingssone, vil det resultere i det som kalles et unødvendig brudd i forhandlingene. På den annen side; dersom kjøpers maksimale kjøpesum ligger under det minste selger krever, har man en *negativ forhandlingssone*, og forhandlingene skal resultere i brudd, (Rognes, 2015 s. 45). Eksempelvis dersom kjøper kun hadde vært villig til å betale 950,- i eksempelet over, ville det resultere i brudd i forhandlingene, da dette ligger under selgers reservasjonspunkt på 1.000, -.

2.4.3 Fordelingsstrategier

Når partene forhandler i forhandlingssonen oppstår den dynamiske forhandlingsprosessen, som består av flere forskjellige strategier og teknikker. I Lewicki et. al. (2010 s. 35) sies det at en sentral del av planleggingen av strategi ved en fordelingsforhandling, går ut på å lokalisere motpartens reservasjonspunkt og hvordan dette punktet står i forhold til ens eget reservasjonspunkt.

«Jo mer du kan lære om motpartens starttilbud, aspirasjonsnivå, reservasjonspunkt, motiver, følelse av selvtillit osv., jo mer sannsynlig er det at du får til en gunstig avtale» (Lewicki et. al. 2010 s. 39).

Informasjon er med andre ord svært sentralt i forhandlingsstrategi. Det er derfor viktig å holde så mye som mulig av informasjonen rundt sin egen strategi hemmelig, slik at motparten ikke sitter på for mye informasjon. Det kan dermed være strategisk å velge ut spesiell informasjon som man gir til motparten, noe korrekt informasjon, men også noe informasjon en planter i forhandlingene fordi det er gunstig for ens posisjon at motparten kjenner til det, og tror det er korrekt informasjon. Fordelingsforhandlinger kan dermed bli svært komplekse, da begge parter kan holde igjen informasjon og samtidig lekke uklar eller uriktig informasjon i kommunikasjonsprosessen. I fordelingsforhandlinger er det viktig å forsøke å identifisere mest mulig korrekt informasjon om motparten (Lewicki et. al. 2010 s. 39).

Ved å evaluere motpartens *aspirasjonsnivå* og *reservasjonspunkt* kan man ta i bruk *indirekte vurderingsvirkemidler* eller *direkte vurderingsvirkemidler* (Lewicki et. al. 2010 s. 42).

Definisjonen på *indirekte vurderingsvirkemidler* er informasjon eller data en kan tilegne seg uten å være i direkte kontakt med motparten. Dette kan være informasjon om rentenivå på boliglån, motparten samlede verdier og inntekt etc. som kan danne et overblikk over bl.a. hvilke lånekostnader motparten har mulighet til å påta seg, som igjen vil kunne danne et inntrykk av hvor reservasjonspunktet til motparten er i f.eks. en budrunde på en eiendom. Denne typen indirekte informasjon kan dermed reflektere motpartens nivåer, men risikoen ligger i at man ender opp med et uriktig virkelighetsbilde kun ved denne informasjonen (Lewicki et. al. 2010 s. 42).

Som tidligere nevnt er det viktig å holde mest mulig informasjon hemmelig i en fordelingsforhandling. I forhandlingssituasjoner er det derfor sjeldent motparten kommer med *direkte informasjon* som kan avsløre hans reservasjonspunkt. På den andre siden vil det i noen tilfeller være slik at en av partene føler seg presset og trenger en avtale raskt, og dermed kan velge å gi riktig informasjon. Et eksempel på dette kan være at kjøper viser til finansieringsbeviset sitt for et billån, og påberoper seg en maksimal pris han er villig til å betale for bilen. Selger har da fått *direkte informasjon* om kjøpers reservasjonspunkt. Det vil som oftest være en mer kompleks prosess å få slik informasjon i virkeligheten (Lewicki et. al. 2010 s. 42-44).

Taktisk argumentasjon og informasjon

I fordelingsforhandlinger er det er taktisk oppgave å styre *motpartens inntrykk*. Ved å styre informasjonen som gis til motparten kan dette oppnås.

«Argumenter dreier seg om vurderinger, påstander, følelsesmessige utsagn og vektlegging av bestemte sider ved saken med det formål å endre holdninger og atferd hos motparten» (Rognes, 2015 s. 51).

En teknikk for å styre motpartens inntrykk av en sak er å drive *selektiv presentasjon* av informasjon/fakta, som kun støtter opp under deres side av saken. Et eksempel på dette er styling av boliger før salg, som vil påvirke potensielle kjøperes inntrykk av boligen på visning.

Motpartens oppfatning er også noe man ønsker å endre i fordelingsforhandlinger. Personen som forhandler kan fremstille krav og posisjoner på en måte slik at de fremstår som mer eller mindre attraktive for motparten, og på denne måten endre måten motparten oppfatter det. Dette kan gjøres ved å forklare, eller skape et inntrykk av, hva utfallet av et forslag egentlig vil resultere i. Lewicki et. al. (2010 s. 46) fremstiller dette ved at man forklarer motparten på en logisk måte hvordan deres forslag vil føre til et uønsket utfall for deres egen part.

Dramatisering i fordelingsforhandlinger er ikke et ukjent fenomen, og gjerne gjennom bruk av ultimatum og trusler om å bryte forhandlingene. På denne måten signaliserer den ene parten overfor motparten at forhandlingene nærmer seg, eller er på, reservasjonspunktet, og at tålmodigheten begynner å gå tom og de derfor er villig til å leve med et eventuelt brudd i

forhandlingene. Rognes (2015 s. 54-55) påpeker at dramatisering i forhandlingene både kan ha en konstruktiv effekt og drive forhandlingene videre, men det kan også resultere i en svekket relasjon mellom partene og føre til at konfliktnivået øker.

Gjennom bruk av *følelsesmessige reaksjoner* kan forhandlerne gi informasjon til motparten om hva som er viktig for dem. Ved å vise entusiasme eller skuffelse kan en part gi fra seg inntrykk om hva som er viktig for dem, mens kjedsomhet og likegyldighet gjerne gir inntrykk av at en sak ikke er fullt så viktig. Dersom en part kommer med et høyt, sint utbrudd eller en veldig ivrig respons til et tema eller utspill vil det tyde på at temaet er viktig for parten, og dermed at det fortjener en fremtredende plass i diskusjonene (Lewicki et. al. S. 45).

Innrømmelser

Innrømmelser har en sentral rolle i fordelingsforhandlinger. Forhandlingene går ut på å gi og ta, noe som innebærer at én av partene må kapitulere og komme med innrømmelser for at forhandlingene ikke skal låses fast og ikke komme noen vei. Det er med andre ord en forventning om at forhandlinger skal inneholde innrømmelser. I følge Lewicki et. al. (2010 s. 51-52; Galinsky et. al. 2002) vil partene i en forhandlingssituasjon ha en bedre følelse av resultatet i forhandlingene dersom de er kommet frem til det gjennom en prosess med progresjon og innrømmelser. Med andre ord vil forhandlere være mindre fornøyde med forhandlingene dersom motparten aksepterer det første tilbudet til en løsning, dette kommer trolig av at parten som kommer med tilbudet vil sitte igjen med følelsen av at resultatet kunne endt bedre. Forhandlere vil derfor noen ganger oppmuntre til flere innrømmelser i forhandlingene ved å koble egne innrømmelser opp mot tidligere innrømmelser gitt av motparten (Lewicki et. al. 2010 s. 53).

2.5 Integrasjonsforhandlinger

2.5.1 Integrasjon

Integrasjonsforhandlinger er en form for forhandling der partene går sammen for å finne beste mulige løsning som gagnar begge parter, og som partene er motivert til å etterleve. Fokuset i denne prosessen ligger i å trekke frem fellestrekk og felles interesser fremfor forskjeller.

Partene må være åpne om, og villige til, å kommunisere sine underliggende interesser, som i neste omgang brukes til å kartlegge mulige forhandlings saker som kan tilføres forhandlingen for å øke verdien (Lewicki et. al. 2010 s. 72). Ved at partenes interesser kommer frem i forhandlingene, kan avtalen skreddersys basert på hvordan interessene står i forhold til hverandre, og på den måten komme frem til en løsning der alle partene «vinner». Rognes (2015 s. 62) uttaler at det integreres noe i komplekse forhandlinger, men at alle mulighetene gjerne ikke utnyttes, noe som skaper en situasjon der «det er penger igjen på bordet», og avtalen ikke blir like bra som den kunne blitt.

«For å oppnå en vellykket integrasjonsforhandling er det viktig at vi forstår problemet vi forhandlet om fullt ut, og har klart for oss interessene og behovene til de enkelte partene. Gjensidig valg til å dele egne behov for å identifisere likheter er sentralt» (Lewicki et. al. 2010 s. 79).

Ifølge Rognes (2015 s. 62) er det tre forutsetninger som må være tilstede for at integrasjonsforhandlinger skal være mulig; *potensial, motivasjon og kompetanse*.

For at det skal foreligge integrasjonspotensial må forhandlingsproblemet være slik at det er mulig å komme frem til en bedre løsning enn bare rene kompromisser (Rognes 2015 s. 62). Dette innebærer at forhandlingsproblemet må ha mer enn én dimensjon, slik at partene kan tilby pakkedøsninger i forhandlingene. Dersom forhandlingene kun har én betydelig dimensjon vil det ikke være mulig å drive integrasjonsforhandlinger, og forhandlingene gjennomføres dermed i form av fordelingsforhandlinger.

Integrasjonsforhandlinger er gjerne en mer tidkrevende og kompleks forhandlingsform enn fordelingsforhandlinger, og innebærer derfor at partene både må være motiverte og ha vilje til å starte en slik prosess. Det er også viktig at partene har kompetanse til å se potensialet for en integrasjonsløsning i forhandlingene, samt evner å utnytte det.

2.5.2 Fire steg i en integrasjonsforhandling

I følge Lewicki et. al. (2010 s. 75 - 94) er det *fire steg i en integrasjonsforhandling*, hvorav de tre første er viktige for å skape verdi, mens det fjerde steget involverer å hevde verdi, som er en prosess som minner noe om fordelingsforhandlinger.

1. Identifisere og definere problemet

Det er viktig at partene går inn i forhandlingene med et åpent sinn om motpartens behov. Når et problem blir definert som et «felles problem» må det reflektere begge partenes prioriteringer og behov, samt at det blir akseptert av alle parter ved forhandlingsbordet. Som tidligere nevnt vil det derfor kunne forekomme at en part manipulerer informasjonen som gis ut for å få definert et problem til sin fordel. Det er derfor viktig at problemet blir definert på en klar og tydelig måte på dette stadiet i forhandlingene, for at den videre forhandlingsprosessen skal bli best mulig.

Det er viktig at fokuset i denne fasen ligger på problemet fremfor personen/motparten. Ved å gå inn i forhandlingene med en forutinntatt mening om at motparten i forhandlingene sine meninger er feil, og sine egne er riktige, vil en ofte ende med en fremgangsmåte der det ikke er mulig å angripe problemet uten å angripe motparten. En bedre fremgangsmåte i denne sammenhengen vil være å depersonalisere problemet fra motparten, og heller se på problemet fra motpartens synspunkter i tillegg. På den måten vil partene kunne tilnærme seg saken uten at problemet «tilhører» en av partene.

2. Forstå problemet fullt ut - identifisere interesser og behov

Et viktig og kritisk steg i integrasjonsforhandlinger er å identifisere interesser. Lewicki et. al. (2010) beskriver interesser som *de underliggende bekymringene, behovene, ønskene eller frykten som motiverer en forhandler til å innta en spesiell posisjon*. Det er derfor viktig å identifisere og forstå hver av partenes underliggende interesser, slik at forhandlingene ikke ender med et kompromiss som er basert på inntatte posisjoner eller krav som blir fremsatt i forhandlingene. Forhandleren må derfor forsøke å sette seg inn i motpartens tenkemåte for å få en forståelse av motivene som ligger bak hans ønsker og posisjon. Denne prosessen kan i tillegg føre til at partene finner ytterligere fler felles interesser, som igjen kan resultere i at de kommer frem til nye muligheter for en løsning i forhandlingene.

3. Generere alternative løsninger

Dette er den kreative fasen av integrasjonsforhandlinger, og går ut på å søke etter alternative løsninger i forhandlingene. Basert på de tidligere fasene, vil partene ut ifra en felles definisjon av problemet, samt en felles forståelse av hverandres interesser, forsøke å generere et sett av alternative løsninger. Teknikkene for å hjelpe forhandlerne med å generere disse løsningene er delt inn i to kategorier:

- A. *Finne opp muligheter:* Ved å redefinere problemet eller settet med problemer kan man generere alternative løsninger. En måte dette kan gjøres på er ved å tilføre flere ressurser til forhandlingsbordet for at hver av partene kan få flere av sine interesser tilfredsstilt på noen områder. En annen teknikk er å trekke frem flere forskjellige konfliktinteresser, for så å fordele disse mellom partene slik at hver part kan «vinne» på noe de begge prioriterer høyt. Med andre ord vil hver av partene kunne få «seiere» på de sakene de prioriterer høyt, forbeholdt at partene har forskjellige preferanser på flere forskjellige saker, slik at de kan fordeles partene imellom. Dette vil forhåpentligvis kunne resultere i at hver av partene føler seg tilfreds med avtalen, ettersom de har fått gjennomslag på de sakene de prioriterte høyest.
- B. *Generere løsninger på problemet som det er teknikker som inngår i den andre kategorien.* Dette kan for eksempel gå ut på å «brainstorme» seg frem til nye løsninger. Dette gjøres ved å danne små grupper som har i oppgave å komme frem til så mange løsninger på problemet som mulig. Deltagerne i gruppene skal i denne prosessen være spontane og frie i sin tankemåte. En annen fremgangsmåte for å generere løsninger er å utføre undersøkelser på en stor gruppe individer, som blir bedt om å liste opp så mange mulige løsninger de kommer på. En tredje teknikk er å spørre noen utenforstående som ikke har kjennskap til forhandlingshistorien eller saken. På denne måten vil man kunne få forslag til løsningsmuligheter fra noen med et annet synpunkt.

4. Evaluere og velge alternativer

Det fjerde steget går ut på å evaluere alle alternativene fra de forestående fasene og velge det beste, for så å implementere det. Hvis utfordringen er relativt liten, blir denne prosessen en enkel oppgave. Dersom det er et komplekst problem, med et stort antall alternative muligheter til løsning, må partene gå inn i en prosess der de debatterer de forskjellige løsningsmulighetene. Hver av partene legger frem forslag til hvilke løsninger de ser som foretrukket, og i samråd kommer de frem til det beste løsningsvalget.

2.5.3 Tilretteleggende faktorer for vellykkede integrasjonsforhandlinger

Det er en rekke faktorer som er viktige for å oppnå vellykkede integrasjonsforhandlinger, Lewicki et. al. (2010 s. 95-101) trekker bl.a. frem følgende fire.

For det første, er det et godt utgangspunkt å ha et felles mål. Når partene føler de tjener på å samarbeide fremfor å konkurrere eller jobbe separat, er de i en situasjon der det er potensial for vellykkede integrasjonsforhandlinger.

For det andre, er det en viktig faktor at man har tro på, og er overbevist om, at sitt eget synspunkt er det riktige. Samtidig er essensielt at man også aksepterer og vektlegger motpartens interesser og ønsker. Motpartens synspunkter skal ikke bli verdsatt mindre enn forhandlerens egne posisjoner og synspunkter.

For det tredje, må partene være motivert til å samarbeide fremfor å konkurrere. Hver av partene må være villig til å jobbe mot et felles mål som er i alles interesse og ikke bare gagnar dem selv. Spesielt viktig er det at partene er villige til å tydeliggjøre sine egne behov, dette for å bedre klare å identifisere likheter, samt oppdage og tydeliggjøre ulikheter.

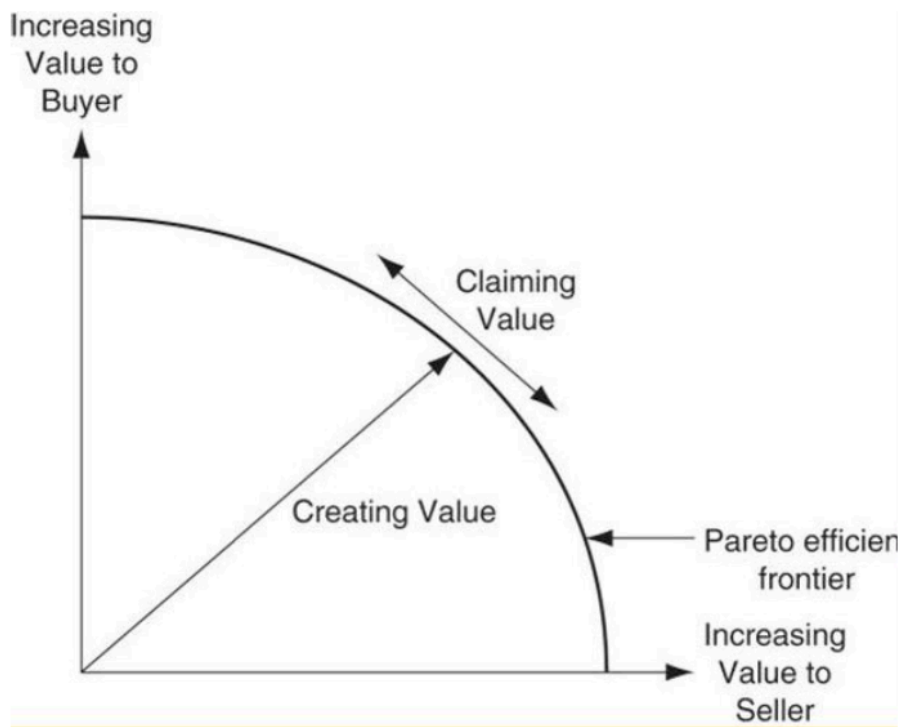
Og til slutt, er klar og presis kommunikasjon en viktig forutsetning for å oppnå vellykkede integrasjonsforhandlinger. Forhandlerne må være villige til å dele informasjon om dem selv. Partene må fortelle om sine mål og ønsker. Dette må gjøres på en spesifikk og konkret måte så man unngår å bli for generell eller komme med tvetydigheter.

2.5.4 Det historiske forholdet mellom partene

Det historiske forholdet mellom partene kan være en faktor som gjør at integrasjonsforhandlinger er vanskelig å oppnå (Lewicki et. al. (2010 s. 102). Dersom partene har en konfliktladet forhistorie med hverandre, vil sannsynligheten for at de vil innta en mer defensiv «vinn - tap»-innstilling i forhandlingene.

2.6 Pareto-optimalitet

Som redegjort for tidligere, går integrasjonsforhandlinger ut på å skape og hevde verdi, dette er illustrert i figur 2.1. Målet i de tre første stegene er å skape verdi, og på den måten skyve en potensiell forhandlingsløsning utover i figuren, slik pilen «creating value» viser. Når den løsningen rekker sitt maksimale punkt, vil det dannes en kurve mellom partene som representerer den paretooptimale løsningen. Punktene som danner kurven indikerer de potensielle løsningene der hver av partene oppnår det beste utfallet som er mulig uten at den andre parten får et dårligere utfall. I følge Lewicki et. al. (2010 s 75-76) kan integrasjonsforhandlinger ses på som et konsept i en forhandlingsprosess hvor en forsøker å identifisere paretooptimale løsninger.



Figur 3: Creating and claiming value and the pareto efficient frontier (Lewicki et. al. 2010 s. 76)

2.7 Interesser

2.7.1 Interesse eller posisjon

«Interesser er de underliggende bekymringene, behovene, ønsker eller frykten som motiverer en forhandler til å innta en spesiell posisjon» (Lewicki et. al. 2010 s. 79).

«En posisjon er hva en forhandler vil ha. Interessen er hvorfor han vil ha det.» (Lewicki et. al. 2010 s. 124).

Det er viktig å skille mellom disse to, da en posisjon er noe en har «besluttet å innta», mens interessene er det som fikk en «til å innta denne posisjonen», Fisher et. al. (2014 s. 69).

Dette innebærer at man ved å se bak partenes posisjoner, og identifisere deres interesser, vil en kunne løse uenigheten dem imellom, noe som igjen vil kunne resultere i at en slipper en kompromissløsning i forhandlingene. Fisher et. al. (2014 s. 68) har her et eksempel som opprinnelig ble gitt av Follet, M. P. (1940), som beskriver en uenighet mellom to menn i et bibliotek. Den ene mannen vil ha vinduet åpent, mens den andre vil ha det lukket. De krangler om hvor mye vinduet skal stå åpent, altså en kompromissløsning der ingen av partene blir tilfredsstilt fullt ut. Bibliotekaren spør så hva som skal til for å tilfredsstille hver av mennene, hvorav den ene sier at han ønsker frisk luft, og den andre sier han vil unngå trekk. Bibliotekaren kommer da med løsningen om å åpne et vindu i naborommet, som tilfører frisk luft, uten at det blir trekk i rommet. Begge partene blir med andre ord tilfredsstilt ved at bibliotekaren ser bak posisjonene, og identifiserer interessene.

2.7.2 Egne og motpartens interesser

I en forhandling er det viktig å rette fokuset på interesser fremfor posisjoner, mener Fisher et. al. (2014 s. 68). Det er også viktig med kommunikasjon mellom partene, og at hver part formidler hva som er deres interesser og bakgrunnen for disse. I den sammenheng er det da også essensielt å bli bevisst på motpartens interesser, slik at det blir enklere å imøtekomme dem på en best mulig måte i forhandlingene. Mange gjør den feilen at de fokuserer for mye på egne interesser og for lite på motpartens.

En sentral del av integrasjonsforhandlinger er at begge parter tilstreber å forstå de motiverende faktorene hos motparten. På denne måten vil det kunne bli enklere å kunne gjenkjenne forenelige interesser som igjen kan hjelpe til med å komme opp med nye muligheter begge parter kan godkjenne. Lewicki et. al. (2010 s. 79) sier derfor at en burde stille seg spørsmålet «hvorfor» når en skal identifisere motpartens interesser.

Lewicki et. al. (2010 s. 81-82) sier videre at det som regel er mer enn en type interesser tilstede i alle forhandlinger. Det vil ofte være slik at partene i en forhandling har andre interesser enn kun de materielle. I forhandlinger med flere personer kan en derfor ikke legge til grunn at hver person har de samme interessene, selv innad i motpartens forhandlingsteam. Forskjellige personer kan ha interesser innen *prosessen*, *prinsippene* eller *forholdet til motparten*.

2.7.3 Felles interesser, separate interesser og konfliktinteresser

Rognes (2015 s. 65) presenterer tre forskjellige kategorier av interesser; *felles*, *separate* eller *konfliktinteresser*.

«Felles interesser bør gjøres mest mulig konkrete og knyttes til klare forhandlingsdimensjoner som ivaretar dem» (Rognes, 2015 s. 65).

Bakgrunnen for å gå inn i forhandlinger er ofte en felles interesse. Har alle partene i forhandlingene en tydelig forståelse av de felles interessene som ligger til grunn for forhandlingene, vil det bli enklere å komme frem til gode avtaler som overholdes av alle.

«En felles interesse kan for eksempel være gode samarbeidsforhold i avtaleperioden. Saker som kan bidra til dette, er for eksempel å bygge inn i kontrakten konstruktive konflikthåndteringsmekanismer» (Rognes 2015, s. 66).

Fordelen med å forhandle seg frem til felles «regler» for forhandlingene, er at det bygges opp under et godt samarbeid og reduserer sjansen for potensielle konflikter som kunne ødelagt for samarbeidet eller resultert i dyre rettsprosesser.

«En separat interesse er noe som er av verdi for den ene parten, uten at det har noen betydning, verken positivt eller negativt, for den andres» (Rognes 2015, s. 66).

Separate interesser gjør det mulig å utnytte ulikhetene mellom partene i forhandlingene. Dette kan beskrives med et scenario der en toppsjef blir bedt om å fratre fra sin stilling. I den sammenheng har toppsjefen et ønske om å holde seg attraktiv i jobbmarkedet og ikke få ødelagt sitt rennommé. Dersom administrasjonen i selskapet kun har som ønske at sjefen skal fratre fra sin stilling, kan de gå med på en løsning for å avslutte jobbforholdet på en verdig måte uten at det koster dem noe. Ved å kommunisere utad til media at partene ble enige om å avslutte arbeidsforholdet før kontrakten løp ut, vil dette ta seg bedre ut for sjefen enn om det hadde kommet frem at han vart blitt sparket fra sin stilling. I dette scenarioet har sjefen en interesse av hvordan prosessen blir oppfattet utad. Ved at selskapet legger til rette for en verdig avslutning, slik sjefen ønsker det, bli dette en separatinteresse som kun har verdi for sjefen, og ingen ekstra verdi for selskapet i seg selv.

Separate interesser kan også brukes på andre måter i forhandlinger. Ved at man bytter saker mellom partene på en slik måte at en part får oppfylt sine separate interesser, mot at den parten så gjør ensidige innrømmelser i en konfliktsak.

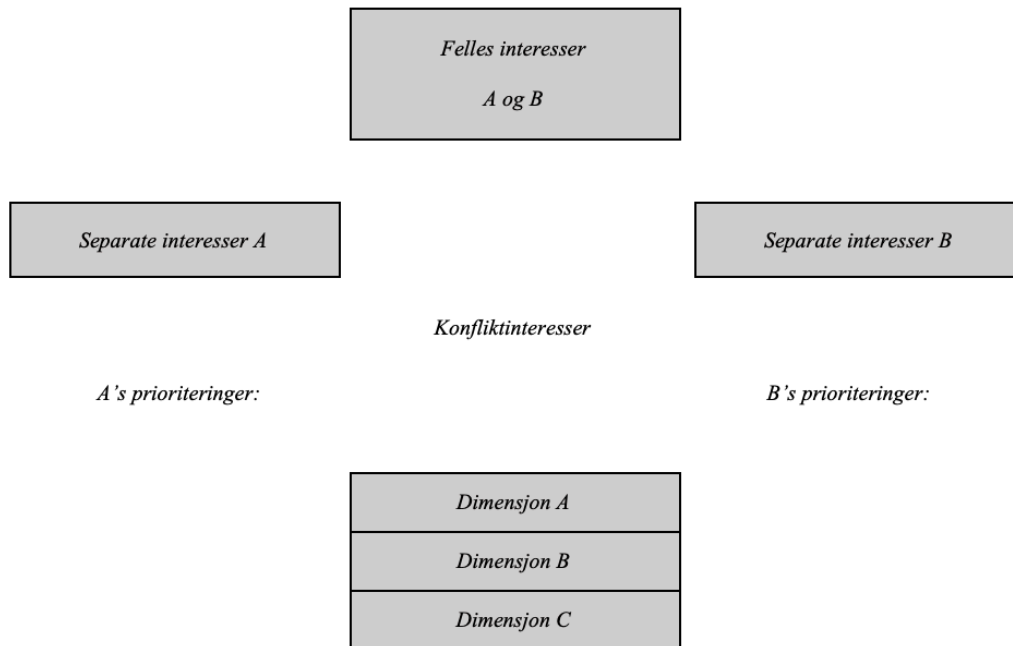
«Interesser hvor partene står i motsetning til hverandre kalles konfliktinteresser. Konfliktinteresser er ofte knyttet til fordeling av verdi, for eksempel pris, risikofordeling, lengde av avtaleperiode, lønnsøkninger, budsjettfordelinger og liknende» (Rognes 2015, s. 66).

En god forhandler er i stand til å beherske konfliktinteresser i en forhandling, og bruke de til å finne gode og konstruktive løsninger. Uenighet i forhandlingene er ofte knyttet til konfliktinteressene. For at det skal foreligge et integrasjonspotensial for en konfliktinteresse, er det nødvendig at partene i forhandlingene vurderer disse ulikt. Dersom konfliktdimensjonen er 100% sammenfallende, tilsvarer det at det kun er én konfliktinteresse. Men dersom partene klarer å identifisere mer enn én konfliktinteresse i forhandlingen, og de vektlegger de ulikt, så tilsier det at det er integrasjonspotensiale, og man har et godt utgangspunkt for en konstruktiv løsning på forhandlingene.

I integrasjonsforhandlinger er det helt sentralt at partene er villige til å imøtekomme motparten for å få til en forhandling. Konfliktinteresser er derfor helt essensielt, og gir partene mulighet til å utarbeide en løsning der begge parter får gjennomslag for sine høyest prioriterte saker. (Rognes, 2015 s. 66-67).

2.7.4 Interesseanalyse

Samspillet mellom egne og motpartens interessert står helt sentralt i en forhandlingssituasjon. Nedenfor presenteres en skjematisk interesseanalyse (Rognes, 2015, s. 65) som kan brukes som et verktøy i forberedelsesfasen av en forhandling.



Figur 3: Interesseanalyse (Vik, 2019, basert på Rognes, 2015 s. 65)

Figuren over er et virkemiddel for å systematisere samspillet mellom partenes interesser. Dette står spesielt sentralt i sammenheng med kartlegging av konfliktinteresser, og hvordan hver av partenes prioriteringer av disse er. Dette kan skape et godt utgangspunkt for å utvikle løsningsalternativer der målet er at partene skal få gjennomslag for de sakene de prioriterer høyest. Videre kan interesseanalysen avdekke at én konfliktdimensjon er dominerende i forhandlingene, for eksempel pris. Dette begrenser avtalemulighetene til brudd eller kompromiss, og partene vil da måtte legge om til fordelingsstrategi, og forhandlingene vil bli en fordelingsforhandling. Separatinteressene som avdekkes i denne prosessen er også med på å legge til rette for integrasjonspotensialet i forhandlingene. Ved å avdekke separatinteresser, vil det og legge til rette for en lettere og mer konstruktiv forhandlingsprosess. I forkant av selve forhandlingen med motparten, vil et slikt skjema være foreløpig og omtrentlig. Rognes (2015, s. 64-67) sier derfor at en slik interesseanalyse må fungere som et systematisk utgangspunkt for utforskning og utvikling av en interesseanalyse i selve forhandlingsprosessen med motparten.

2.7.5 Relationship Interests - Relasjoner

Parter i en forhandling kan også ha interesse i *forholdet* til motparten - *Relationship Interests* (Lewicki et. al. 2010, s. 81). Dette kan gjelde for begge parter, men også bare én av dem. Den eller de det gjelder vil da kunne verdsette sin relasjon til motparten så høyt at de ikke ønsker å ødelegge forholdet til den andre parten. Dette gjelder bl.a. om en part ser fordeler i å ha en god relasjon til motparten, og dermed ikke ønsker å sette relasjonen på spill. Dersom forhandlingene er harde eller «skitne» vil dette ofte kunne gå ut over forholdet til motparten, og noen forhandlere forsøker derfor å unngå dette ved å legge større vekt på gode relasjoner. Enkelte forhandlere vil også kunne gå så langt at de legger til side sine egne interesser for å bevare gode forhold til motparten, Rognes (2015, s. 26).

2.8 Stadier i forhandlinger

I forhandlinger snakker en gjerne om tre forskjellige stadier; Forstadiet, Forhandlingsprosessen og Etterstadiet. (Rognes 2015, s. 33).

Forstadiet:	Forhandlingsprosessen:	Etterstadiet:
<ul style="list-style-type: none">• Tilknytning til overordnet strategi• Informasjonsinnhenting• Mandat• Forhandlingsteam• Strategiutforming	<ul style="list-style-type: none">• Etablering av kontakt• Utforming av prosedyrer• Utforskning av avtalemuligheter• Avtaleformuleringer/brudd	<ul style="list-style-type: none">• Salg av avtale til oppdragsgiver• Informasjon til brukere av avtalen• Iverksetting• Vurdering av resultater• Utvikling og endring av avtale• Avslutning eller fornøyelse av avtale

Forhandlinger forbindes ofte med den direkte kommunikasjonen mellom partene (Rognes, 2015 s. 33). Denne fasen kalles *forhandlingsprosessen*. Videre presiserer Rognes (2015) at også det som skjer før og etter forhandlingsprosessen er vel så viktig. Uten tilstrekkelig forarbeid vil forhandlingene preges av intuitive innlegg og tilfeldige utfall i form av en argumentasjonskonkurranse. I de tilfeller der den ene parten er godt forberedt, og motparten

ikke er det, vil ofte den uforberedte parten bli redusert til å kun reagere på den andre partens planlagte utspill. Dette fører til at den forberedte parten får kontroll over spillet, mens den uforberedte mister muligheten til å påvirke selve prosessen. Etterarbeidet i forhandlingene er også viktig, og Rognes (2015, s. 33) uttaler at *«det hjelper lite å gjennomføre en god forhandling dersom du ikke får støtte fra din oppdragsgiver for avtalen, eller dersom de som skal iverksette avtalen ikke følger den opp lojalt.»*

2.9 Best Alternative to a Negotiated Agreement - BATNA

I en forhandlingssituasjon er det viktig å tenke over alternativer, her blir informasjon er viktig nøkkelford.

«Grunnen til at du forhandler, er at du ønsker å oppnå resultater som er bedre enn de du kan oppnå uten å forhandle» (Fischer et. al. 2014, s. 131).

Det er viktig for partene å ha sin BATNA klar før de går inn i forhandlingene, da dette kan brukes som et vurderingsgrunnlag opp mot det som blir tilbudt i forhandlingene.

I følge Lewicki et. al. (2010, s. 557) er kunnskap om motpartens BATNA viktig når man skal legge frem forslag til avtale. Hvis det for eksempel er liten differanse på de vilkårene du tilbyr i en forhandling og motpartens BATNA, har man som forhandler lite rom til å manøvrere.

«Jo bedre BATNA, jo større makt har du» (Fisher et. al. 2014, s. 106).

Det er en vanlig antagelse at den som er mektigst i en forhandlingssituasjon, er den som sitter på forhandlingsmakten. Dersom den ene parten er svært bemidlet eller har sterke politiske kontakter, vil disse ofte bli sett på som parter med stor makt. På den annen side uttaler Fischer et. al. (2014, s. 134) at den relative forhandlingsmakten i en forhandlingssituasjon bestemmes ut fra hvor attraktive partene er for hverandre. Dette innebærer at om en part klarer å forbedre sin BATNA i forkant av en forhandlingsprosess, vil denne parten i realiteten ha skaffet seg mer makt i forhandlingene.

Forhandlere som ikke har en sterk BATNA vil kunne oppleve å bli «pushet rundt» i forhandlingene, for så å måtte akseptere en løsning som senere viser seg å være lite tilfredsstillende (Lewicki et. al. 2010, s. 557).

Dersom det viser seg at forhandlerens BATNA er et bedre valg enn avtalen som blir fremforhandlet, er det en viktig egenskap å kunne ta avgjørelsen om å trekke seg fra forhandlingene. I store forhandlinger der mye står på spill kan forhandlere bli så fokuserte på å lande en avtale at de ikke tenker klart, og det vil kunne resultere i at man ender opp med en avtale som er dårligere enn det beste alternativet (BATNA). (Lewicki et. al. 2010, s. 558).

3. Metode og gjennomføring

Dette kapitlet har som hensikt å redegjøre for valg av forskningsdesign og metode. Det er viktig med riktig metodikk for å dokumentere og kvalitetssikre arbeidet som har blitt gjennomført. Samtidig legger det til rette for at andre kan bygge videre på forskningen som er gjort. Hensikten er å sikre at informasjonen og dataen som brukes i masteroppgaven både er gyldig og relevant i forhold til problemstillingen, samt at innsamlingen er gjort på en pålitelig måte (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2016, s. 231). Metodene som er benyttet har fungert som et verktøy for å tilnærme seg og erverve informasjon som har vært nødvendig for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene som oppgaven tar for seg.

3.1 Generelt om samfunnsvitenskapelige metoder

Det finnes en rekke forskjellige typer vitenskaper som benytter ulike vitenskapelige metoder for å studere virkeligheten på en systematisk måte som gir etterprøvbare resultater (Halvorsen, 2003, s. 15). Empirisk forskning innebærer innsamling av informasjon fra virkeligheten. Man kommer frem til konklusjonen gjennom systematikk, grundighet og åpenhet (Jacobsen, 2015, s. 13; Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2016, s. 25). Hensikten ved denne typen erfaringsbasert forskning er å verifisere eller avkrefte antagelser en har gjort seg, eller spørsmål en stiller, og dette gjøres ved å sette de opp mot konkrete funn eller observasjoner som gjøres (Jacobsen, 2015, s. 13). Ifølge Johannesen, Tufte og Christoffersen (2016, s. 25) er samfunnsvitenskapelige undersøkelser en sentral del av empirisk forskning, og går ut på å innhente, analysere og tolke data fra den sosiale virkeligheten. Mennesker og deres refleksjoner, tanker og handlinger knyttet til seg selv, medmennesker og omgivelser står sentralt i samfunnsvitenskapen. Halvorsen (2003, s. 15) uttaler i den sammenheng at samfunnsvitenskapelige metoder gjennom sanseerfaringer og eksperimenter har til hensikt å synliggjøre, belyse og til tider forandre sosiale prosesser og samfunnsforhold. Da det å studere sosiale fenomener er svært komplekst, er det nødvendig med et mangfold metoder for å komme frem til en konklusjon i samfunnsvitenskapen (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2016, s. 27).

3.1.1 Valg av forskningsdesign

Med bakgrunn i problemstillingen og forskningsspørsmålene, legges det en plan for hvordan prosjektet skal gjennomføres. Denne planen kalles for forskningsdesign, og er en beskrivelse av hvordan undersøkelsene skal utføres for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene (Johannessen, Tuft og Christoffersen, 2016, s. 69).

Forskningsdesignet tar for seg retningslinjene for prosjektet, og ifølge Thagaard (2013, s. 54-55) beskriver retningslinjene den faglige konteksten; hva skal undersøkelsen fokusere på, hvem er aktuelle deltagere, hvor skal undersøkelsen utføres, og hvordan den skal utføres. Hvilket design som skal brukes, velges ut fra undersøkelsens formål, og man må ta stilling til om undersøkelsen skal gå i bredden (ekstensivt) eller dybden (intensivt). Et intensivt forskningsdesign går i dybden på et fenomen; Man undersøker mange nyanser (variabler), men relativt få enheter. Denne spissede tilnærmingen gir en svakhet i at det gir begrenset mulighet til å generalisere resultatene, men samtidig ligger styrken i at resultatene som fremgår er relevante. Et ekstensivt forskningsdesign er mer egnet for generalisering basert på et vesentlig bredere datagrunnlag (Jacobsen, 2015, s. 90-91). Formålet med undersøkelsene gjort i sammenheng med denne oppgaven er å belyse forhandlingsstrategier, og med bakgrunn i det er det valgt et intensivt forskningsdesign.

3.1.2 Valg av metode

Ifølge Halvorsen (2003, s. 12) er en metode en systematisk måte å undersøke virkeligheten på, det er med andre ord et verktøy for å samle inn informasjon. Valg av fremgangsmåte avhenger derfor av problemstillingen og hvilken informasjon en ønsker å finne, det er derfor en forutsetning å vite hva slags data som behøves før metode velges. Hensikten ved metoden er å angi fremgangsmåten for å verifisere forskerens antagelser om problemstillingen er riktige, og ettersom ulike metoder gir ulike typer data, må den valgte metoden være egnet til å belyse de spørsmålene man ønsker å gi ett svar på (Larsen, 2007, s. 21). Det skilles gjerne mellom å ha en kvantitativ og/eller kvalitativ tilnærming til studien. Kvalitative data er informasjon i form av ord, mens kvantitative data er informasjon som omkodes til tall (Jacobsen, 2015, s. 38). Mens kvantitative metoder fokuserer på objektive data og legger vekt på forklaring, vil kvalitative metoder ta hensyn til respondentenes subjektive oppfatning og innebærer tolkninger som vektlegger forståelse.

Ifølge Jacobsen (2015, s. 134) brukes kvalitative metoder gjerne i sammenheng med intensive forskningsdesign, ved at det omfatter få tilfeller som en ønsker å få en detaljert forståelse av. Kvantitative metoder benyttes fortrinnsvis i ekstensivt forskningsdesign, da det innebærer undersøkelser av et større antall enheter/tilfeller (Jacobsen, 2015, s. 251). Alle metoder har sine svakheter, og ved bruk av metodetriangulering (bruke flere metoder) kan en metodes styrke veie opp for en annens svakheter, og på den måten supplere hverandre (Larsen, 2007, s. 27). Ved å kombinere kvalitative og kvantitative metoder kan en belyse problemstillingen fra flere synsvinkler, dette er dog svært ressurskrevende da det innebærer håndtering og tolkning av store mengder data (Jacobsen, 2015, s. 139). På bakgrunn av dette ble en kvalitativ tilnærming benyttet for å ha et håndterlig forskningsresultat, samtidig som det ble ansett som den metoden som i størst grad kunne besvare problemstillingen i denne studien.

3.2 Kvalitet i studien og forskningsetikk

Hvilken metode som er den beste for å belyse en problemstilling må vurderes i hvert enkelt tilfelle da det ikke finnes noen fasit på hva som er det beste valget (Jacobsen, 2015, s. 34). det er vesentlig å være bevisst på styrkene og svakhetene ved valgt forskningsmetode, og om det er noe som kan forstyrre resultatene, uansett hvilken metode man velger. I hvilken grad resultatet av undersøkelsen gir riktig bilde av virkeligheten (substansielle forklaringer), eller om resultatet skyldes metoden (metodologiske forklaringer), bør ifølge Jacobsen (2015, s. 389-391) vurderes. Eksempler på substansielle forklaringer kan være fremstilling eller tolkning, mens metodologiske forklaringer kan være hvordan formulering og rekkefølge på spørsmål i en intervjuguide påvirker svarene.

3.2.1 Validitet og reliabilitet

Kvalitative og kvantitative fremgangsmåter vurderes gjerne ulikt. Uavhengig av hvilken empiri som omtales, burde valgt metode tilfredsstillende to krav; For det første må empirien være gyldig og relevant (valid), og for det andre må den være pålitelig og troverdig (reliabel). Validitet viser til gyldigheten av dataen i forhold til problemstillingen som skal belyses. En skiller gjerne mellom intern og ekstern gyldighet. Ifølge Jacobsen (2015, s. 16) innebærer intern gyldighet hvorvidt forskningsmetoder og funn reflekterer hensikten med undersøkelsen og representerer virkeligheten.

«All forskning vil ha til hensikt å trekke slutninger utover de umiddelbare opplysningene som samles inn» (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2016, s. 233).

Ekstern validitet henviser til i hvilken grad resultatene fra et avgrenset område er gyldige, og i hvilken grad de kan gjøres til nytte i andre sammenhenger enn det som undersøkes. Dette kalles overførbarhet, og innebærer i hvilken grad funn kan generaliseres til å gjelde også i andre sammenhenger enn det som undersøkes (Jacobsen, 2015, s. 17).

Reliabilitet viser til dataens pålitelighet, og dreier seg om nøyaktigheten av undersøkelsens data; hvilke data som brukes, hvordan de samles inn, og hvordan de bearbeides. Ifølge Johannesen, Tufte og Christoffersen (2016, s. 23) kan det være vanskelig å vurdere reliabiliteten til kvalitative undersøkelser, da observasjonene er kontekstuelle, observasjoner/samtalen styrer datainnsamlingen og en duplisering av forskningen for andre vil være umulig.

Alle mennesker møter verden med en forståelse og oppfatning av virkeligheten, og det vil ubevisst påvirke forskeren til å vektlegge og tolke det som skjer rundt oss (Johannesen og Christoffersen, 2016, s. 34-35). I den sammenheng forventes det at forskeren har en unik vinkling på studiene som foretas i forbindelse med kvalitative undersøkelser. Ifølge Johannesen, Tufte og Christoffersen (2016, s. 234) er det derfor essensielt at funnene som blir gjort ikke er et resultat av forskerens subjektive holdninger, men heller et resultat av forskningen i seg selv.

3.2.2 Forskningsetikk

«All virksomhet som har konsekvenser for andre mennesker, må bedømmes ut fra etiske standarder» (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2016, s. 83).

Utgangspunktet for dagens forskningsetikk i Norge, er tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom forsker og den/de forskningen utføres på (Jacobsen, 2015, s. 47). de tre kravene er; Informert samtykke, krav til privatliv, og krav på korrekt gjengivelse. Kravene har til hensikt at man skal unngå å havne i et etisk dilemma. Forskningsetikk handler om å ta vare på personvernet, samt sikre forskningsresultatenes troverdighet. Dalland (2013, s. 96) uttaler at målet om å erverve kunnskap ikke må skje på bekostning av individets integritet. Å sikre

etterprøvnbarhet er også viktig, det er derfor vesentlig med riktig kildehenvisning (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2016). Resultatene som fremgår skal i størst mulig grad gjengis så fullstendig som mulig og i riktig sammenheng. Dersom all informasjon som er samlet inn er transparente og tilgjengelige for alle, vil man i stor grad kunne unngå manipulasjon av forskningsresultater. På den måten kan andre kontrollere validiteten og reliabiliteten, samt vurdere grunnlaget for konklusjonen (Jacobsen, 2015, s. 51-52).

3.3 Anvendt fremgangsmåte

Ett av målene ved denne studien er å se på forhandlingsstrategier i sammenheng med arealtilgang for tyngre transformasjon i eksisterende boligområder, og gjøre undersøkelser av forhandlings situasjoner som oppstår i forbindelse med dette. For å gjøre disse undersøkelsene ble det benyttet flere forskjellige forskningsmetoder. Dette delkapittelet vil derfor gå nærmere inn på hvordan de valgte metodene er tatt i bruk i arbeidet med denne oppgaven, for så å videre foreta en kritisk vurdering av validitet og reliabilitet, samt mulige feilkilder.

3.3.1 Litteraturstudie

For å bli kjent med den eksisterende teorien og litteraturen som foreligger innen fagfeltet er det foretatt en litteraturstudie. Ifølge Everett og Furseth (2012, s. 66) er hensikten med en masteroppgave å ta utgangspunkt i, og bygge videre på, den eksisterende litteraturen for å føre kunnskapen et steg videre, slik at man tilegner seg en bedre og bredere kompetanse. Litteraturstudiet er essensielt for å forhindre at forskningen gjennomføres på aktuelle tema eller spørsmål som allerede er besvart. I tillegg hjelper litteraturstudie med å finne ut hvilke temaer og fagområder som skal utgjøre oppgavens teoretiske rammeverk.

Søketeknikk og -strategi

Det finnes store mengder tilgjengelig litteratur og informasjon, en god søkestrategi er derfor forutsetning for å finne relevante kilder. I oppstartsfasen av arbeidet med oppgaven ble det derfor gjennomført et bredt søk på leting etter relevant litteratur, og etterhvert som oppgaven tok form, er søkene blitt mer spisset inn på konkretet temaer. For at arbeidet skulle bli mer effektivt ble det nødvendig med en rekke vurderinger for å finne relevant og pålitelig

informasjon, da det finnes store mengder tilgjengelig litteratur. Litteratursøket ble derfor lagt opp ved å; Formulere temaer som var relevant, definere søkeord, bruke gode databaser, bruke søketeknikk til å avgrense, og kritisk vurdere og velge ut kilder.

Ved å kombinere søkeord på forskjellige måter kom det frem mye relevant litteratur som var tilgjengelig i PDF-format, men det er også brukt skriftlige kilder fra biblioteket, samt pensum fra tidligere kurs. I tillegg har veileder og andre studenter kommet med anbefalinger til teori underveis i studien.

Utvalg og kildekritikk

Digitalt litteratursøk gjør at man får tilgang til store mengder informasjon i sammenligning med et manuelt søk, i tillegg er det mer effektivt. Selv om digitale hjelpemidler gjør det enklere å finne frem til mye relevant informasjon, så fører dette også til at det blir vanskelig å sette et skille mellom kildene som er kvalitativt gode, og de som ikke er det. For å vurdere en kildes kredibilitet, skal kildene bygge på fire prinsipper; Troverdighet, Objektivitet, Nøyaktighet og Egnethet (VIKO, 2017). For å sikre oppgavens validitet ytterligere, er det forsøkt å finne tilbake til primærkildene.

3.3.2 Intervju

Ifølge Jacobsen (2015, s. 141) er «Det individuelle, åpne intervjuet» en av de fire mest brukte metodene for datainnsamling i kvalitativ metode. Denne metoden for datainnsamling kjennetegnes ved at undersøker og respondent snakker sammen i en vanlig dialog. Dataene som samles inn, kommer i form av ord, setninger og fortellinger. Intervjuet foregår vanligvis ansikt til ansikt, men kan også gjennomføres over telefon eller internett (Jacobsen, 2015, s. 142).

«Det åpne individuelle intervjuet egner seg når det er relativt få enheter som skal undersøkes» (Jacobsen, 2015, s. 142).

I denne studien egnet individuelt åpent intervju seg best, da det var få enheter som skulle undersøkes, i tillegg kunne ikke informasjonen som ble etterspurt kvantifiseres. De forhandlingene som var gjenstand for undersøkelser gjennom disse intervjuene, hadde relativt

få involverte personer på hver side av forhandlingsbordet, noe som var gunstig da individuelle intervjuer produserer mye rådata som skal analyseres og er tidkrevende.

Det åpne individuelle intervjuet egner seg også godt «*når vi er interessert i hva det enkelte individ sier*» (Jacobsen, 2015, s. 142). Intervjuene gjorde det mulig å få et innblikk i de individuelle synspunktene og erfaringene respondentene hadde opplevd i sammenheng med forhandlingene. På den måten åpnet det opp for å få et mer riktig bilde på forhandlingenes forløp og hvilke saker som preget forhandlingene, dog sett fra intervjuobjektens side av saken. Intervju egner seg godt når man ønsker å undersøke blant annet holdninger, meninger og erfaringer, og forskeren har behov for å gi informantene frihet til å uttrykke seg, noe for eksempel et spørreskjema (kvantitativt) ikke kan gi (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2016, s. 145).

Det finnes flere former for kvalitative intervju, og de kan struktureres på flere forskjellige måter med ulik grad av struktur, fra de åpne og ustrukturerte i form av en vanlig samtale uten begrensninger, til det motsatte der intervjuet er helt lukket til spørsmål med svaralternativer i en fast rekkefølge. Ifølge Jacobsen (2015) burde ikke et intervju være helt åpent uten noen form for struktur eller plan for innholdet. Kvalitative intervjuer burde ha en intervjuguide som fungerer som en over de temaene man ønsker å komme innom i løpet av intervjuet.

3.3.3 Utvalg og gjennomføring av intervju

Enheter og variabler

I kvalitativ metode, har en som regel til hensikt å gjøre en dybdeundersøkelse av noen få objekter og en legger da ikke opp til innhenting av informasjon fra mange personer.

Utvelgelsesprosessen er derfor essensiell, og det må gjøres en vurdering av hvilke intervjuobjekter/informanter som kan gi mest mulig relevant informasjon, og at de har kunnskap om emnet som skal belyses.

Ifølge Jacobsen (2015) er det ulike steg i en utvelgelsesprosess. Første steg går ut på å sette opp en oversikt over alle en kunne tenkt seg å undersøke (populasjon) dersom ressursene hadde vært ubegrenset i form av tid, penger og analysemuligheter. Videre deles så populasjonen inn i undergrupper, før man til slutt velger kriterier for utvelgelse av respondenter. I den sammenheng presenterer Jacobsen (2015, s. 174) forskjellige kriterier for utvelgelse, hvorav kriteriet om informasjon var det som var mest relevant for denne oppgavens utvelgelse:

«...vi kan rett og slett velge ut respondenter som vi mener kan gi oss mye og god informasjon. Dette kan være mennesker med mye kunnskap om det vi er interessert i. Det kan være personer som er gode til å formulere seg, eller det kan være personer som vi vet er villige til å gi fra seg informasjon».

Utvelgelsesprosessen i forbindelse med denne oppgaven startet derfor med å gjøre undersøkelser rundt prosjekter som eventuelt kunne innebære forhandlinger som gikk ut på arealtilgang i eksisterende boligområder. I den sammenheng ble antallet personer som var aktuelle som respondenter noe begrenset. Det ble sendt ut henvendelser til flere aktuelle kandidater for intervju. Utfordringen i denne prosessen var at mange av de som ble kontaktet ikke svarte på henvendelsene som ble sendt. Av de som svarte på henvendelsen var det to personer som hadde mulighet til å stille til intervju, én som ikke hadde lov til å uttale seg om forhandlingsprosessene før de var blitt avsluttet, og én som gjerne ville ta en samtale, men det viste seg at det prosjektet havnet utenfor temaet for denne oppgaven da det var snakk om transformasjon av et tidligere industriområde.

I forkant av intervjuene ble det utarbeidet en intervjuguide, som ble sendt ut til de som hadde takket ja til å bli intervjuet. Underveis i intervjuene ble det gjort noen individuelle tilpasninger avhengig av hvilken rolle intervjuobjektet hadde i forhandlingssituasjonene som ble undersøkt. Intervjuguiden i seg selv vil kunne kategoriseres som *sterkt strukturert*, der den første delen bestod av enkle innledende spørsmål, for å få i gang dialogen. Videre fulgte intervjuguiden en rekke temaoverskrifter med relativt åpne underspørsmål. Dette ble gjort for at eventuelle oppfølgingsspørsmål skulle komme naturlig underveis i intervjuene. Avslutningsvis ble det gjennomført en kort oppsummering av intervjuene, og intervjuobjektene fikk mulighet til å komme med eventuelle tilføyelser de måtte ha.

Det ble gjennomført 2 intervjuer, hvor hvert intervju varte i ca. 1 time. Begge intervjuene ble gjennomført i intervjuobjektens egne lokaler. Det ble gjort lydopptak av intervjuene (ved bruk av en iPhone 8 Plus), og begge intervjuobjektene fikk de samme spørsmålene, med noen mindre tilpasninger underveis i intervjuene. Dette ble gjort for at informasjonen som kom ut av intervjuene skulle være mest mulig relevant, samtidig som den skulle kunne sammenlignes. Intervjuene kan karakteriseres som en åpen samtale, hvor intervjuguidens struktur sørget for at tematikken ble gjennomgått i en naturlig rekkefølge under intervjuene. Dettet gjorde at det ble flyt i samtalen, og gjorde det mulig å utforske eventuelle avsporinger.

Analyse og tolkning av intervjuene

Ifølge Jacobsen (2015, s. 199) vil en rent praktisk analyse av kvalitative data omfatte fire forhold: *dokumentere, utforske, systematisere og kategorisere og sammenbinde*. Rådataene fra intervjuene som det ble tatt lydopptak av, ble transkribert og renskrevet ut fra opptakene. De empiriske funnene fra intervjuene presenteres i delkapittel 4, i form av et sammendrag av intervjuene, det er derfor en komprimert versjon av detaljer og kompleksitet. Etersom det ikke er mulig å dokumentere blant annet kroppsspråk og toneleie, vil noe data forsvinne i teksten, dette fordi en skriftlig fremstilling (transkribering) er asynkron (Jacobsen, 2015, s. 201). Det er foretatt en kritisk vurdering av resultatene som er funnet, dette for at dataene skal presenteres korrekt, og ikke tillegges en annen betydning ved å bli tatt ut av kontekst.

Det er noe variasjon hvor utfyllende noen av spørsmålene er besvart, noe som kommer av at ikke alle spørsmålene var like relevant for respondentene. Svarene er forsøkt strukturert ut ifra intervjuguiden, men da intervjuene foregikk som en åpen samtale, går mange av spørsmålene inn i hverandre.

3.4 Vurdering av anvendt fremgangsmåte

Studien er gjennomført ved bruk av hovedsakelig litteraturstudium og kvalitative intervjuer. Som beskrevet under delkapittel 3.3 har de forskjellige metodene både styrker og svakheter. I dette delkapittelet vil det vurderes hvorvidt den innsamlede empirien er gyldig og relevant (valid) og om den er pålitelig og troverdig (reliabel). Funnene i denne studien er et resultat av anvendte metoder, og vurderes til å gjenspeile situasjoner fra virkeligheten i stor grad.

Litteraturstudier

Det er hovedsakelig litteratur fra artikler og bøker som er brukt som teoretisk grunnlag i denne masteroppgaven. Litteraturstudien foregikk i stor grad parallelt med datainnsamlingen, da det ble behov for mer teori underveis. For å skaffe litteratur som er relevant for oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål er det brukt utvalgte søkemotorer. Det er brukt både norsk og internasjonal litteratur for å få et bredere perspektiv på informasjonen. Den internasjonale litteraturen er forsøkt knyttet opp mot norsk litteratur for å sikre validiteten, da ikke alt nødvendigvis stemmer overens med den norske eiendomsbransjen. Både litteraturen og validiteten av litteraturen vurderes derfor som god. Informasjonen som fremgår i oppgaven vurderes som pålitelig, og referanselisten muliggjør etterprøving av kildene. Litteraturens reliabilitet vurderes derfor også som god.

Kvalitative intervjuer

Funnene som presenteres i delkapittel 4 er gjort på bakgrunn av et begrenset utvalg av respondenter, da det som tidligere nevnt var svært få av de som ble kontaktet som hadde mulighet til å stille til intervju. Dette svekker oppgavens validitet noe. Utvalget av respondenter er gjort på bakgrunn av tilgjengelige ressurser og kapasitet, da mange vegret seg for å stille opp til intervju for å dele kunnskap utenfor egen virksomhet, noe som igjen kan ha ført til at potensielle egnede respondenter er utelatt fra studien. En høyere andel og mer detaljerte svar fra flere respondenter ville ha gitt mer bredde på innhentede data som da ville ha styrket oppgaven ytterligere. Formålet med – og forventningene til intervjuene ansees likevel som innfridd. Respondentenes svar var i all hovedsak konkrete, og det var lite behov for tolkning, i tillegg stemte svarene i de fleste tilfeller overens med hverandre, samtidig som de var forenelig med litteraturen. Validiteten internt vurderes derfor som god. Selv om intervjuene bidro til å gi et relativt omfattende kvalitativt datagrunnlag, ville flere intervjuer styrket oppgavens mulighet til å generalisere svarene, samt bidratt til å gi et tydeligere bilde

av forhandlingssituasjoner av denne typen i praksis. Den eksterne validiteten vurderes derfor til å være middels.

Respondentenes erfaringer kommer frem gjennom datainnsamlingen. Intervjuobjektene som er valgt ut vurderes til å være godt kvalifisert til å besvare spørsmålene som fremgår av intervjuguiden. De er seriøse aktører med lang erfaring innen forhandlinger knyttet til eiendomsbransjen, dette gir svarene deres stor tyngde, og øker oppgavens pålitelighet.

Intervjuene ble gjennomført etterhvert som intervjuobjektene ble kontaktet. Dette kan ha hatt noe å si for funnene, da det første intervjuet resulterte i noen tilleggsspørsmål i det andre intervjuet. Det viste seg også at det kom opp nye elementer i det andre intervjuet som også kunne vært et relevant samtaleemne i det første intervjuet, men dette ble ikke oppdaget før det var for sent å gjennomføre et nytt intervju. I etterkant har det vist seg svært positivt at intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt med lydopptak, da dette medførte mer utfyllende svar enn om de hadde blitt gjennomført per mail. Intervjuguiden ville kunne blitt oppfattet som et spørreskjema dersom det hadde blitt besvart skriftlig. Datagrunnlaget ble med andre ord supplert med oppfølgingsspørsmål, og dermed ble kvaliteten av informasjonen sikret.

Intervjuguiden er utformet med et mål om å innhente tilnærmet lik informasjon fra samtlige av intervjuobjektene. Det var dog ikke alle spørsmål som var like relevante for alle prosjektene. Intervjuguiden ble sendt ut i forkant av alle intervjuene, slik at de fikk forberedt noen svar. Som tidligere nevnt fungerte intervjuguiden som en retningslinje for intervjuene, men avsporinger og digresjoner ga mye og svært nyttig informasjon som ellers ikke ville kommet frem dersom intervjuguiden hadde blitt brukt slavisk. Det legges til grunn at forfatteren av denne oppgaven har lite erfaring med å gjennomføre intervjuer, og å formulere og stille de riktige spørsmålene for å komme til riktig informasjon. Hvilken informasjon som er hentet ut og hvordan den er blitt analysert kan ha hatt en innvirkning på kvaliteten av intervjuene. Ved å stille åpne spørsmål, og unngå ledende spørsmål som tvinger frem ønskede svar, er det forsøkt å holde en nøytral rolle i intervjuene med tanke på objektivitet. Funnene som er gjort baserer seg på den individuelle respondentens subjektive oppfatninger og meninger. Ulik oppfatning av begreper og misforståelser kan betraktes som mulige feilkilder ved bruk av slike intervjuer. Det er derfor forsøkt å begrense dette ved gjennomlesing av transkriberingen i etterkant.

4. Empiriske funn fra kvalitative intervjuer

Dette kapittelet tar for seg forhandlinger i praksis, samt prosjektene som er blitt omtalt i intervjuene; Utviklingsprosjekt av boligtomter vest for Oslo, et skianlegg på Vestlandet, utbyggingen av Fornebu og en næringspark nord for Oslo. De enkelte prosjektene og funnene som er blitt gjort presenteres hver for seg ved en kort beskrivelse av prosjektet og så supplert med dybdeintervjuer. Fokuset vil ligge på erfaringer i sammenheng med forhandlingssituasjoner som har oppstått i de forskjellige prosjektene. Funnene blir presentert i sammenheng med intervjuguiden, hvorav de viktigste funnene så oppsummeres til slutt. Både prosjektene og intervjuobjektene er anonymisert for å tilfredsstillere krav til personvern.

Denne presentasjonen av prosjektene vil gi leseren bedre oversikt, og muliggjør et bedre sammenligningsgrunnlag. Ikke alle spørsmålene fra intervjuguidene er besvart for hvert prosjekt, da noen av prosjektene er utviklet av samme aktør, dette resulterer i at ikke alt er sammenlignbart. Prosjektene er av forskjellig art, hvorav det kun er utviklingsprosjektet vest for Oslo som direkte omhandler oppkjøp av tomter i eksisterende boligområder, de tre andre prosjektene er her tatt med for å belyse andre forhandlingssituasjoner som kan oppstå i sammenheng med tomteervervelse. På den annen side vil ulikhetene i prosjektene utfylle hverandre, og vil dermed gi et klarere bilde på forhandlinger i praksis.

4.1 Forhandling i praksis

Intervjuobjekt 1 er partner i et advokatfirma i Oslo. Over de siste 20 årene har vedkommende jobbet mye med forhandlinger innen fast eiendom, hovedsakelig i sammenheng med næringseiendom som blir kjøpt opp av syndikater og livsforsikringsselskaper, men ettersom boligmarkedet har tatt av de siste årene, har vedkommende også vært med på en rekke forhandlinger innen dette. Etter å ha gjennomført en samtale med intervjuobjektet rundt forhandlinger, er det derfor her forsøkt å belyse forhandlinger i praksis, for så å se om det bygger opp under teorien.

Gangen i forhandlingene varierer, og intervjuobjekt 1 påpeker at noen forhandlinger er enklere enn andre. Ofte er det snakk om salg av et AS eller en større boligeiendom, da blir prosessen med å gjøre *Due Diligence* og føre momsregnskap enkle. Forhandlingene går da som regel ut på pris og å få på plass en kontrakt. I slike tilfeller brukes det gjerne standardkontrakter (meglerstandarder), som er utformet av meglerforbundet og advokatfirmaet i samarbeid. Ifølge intervjuobjekt 1 brukes slike standardkontrakter i 90% av transaksjonene, men det er dog noen avvik fra meglerstandardene, slik som særskilte skadesløsholdelser og prisavslag på funn etc.

Videre påpeker intervjuobjekt 1 at det innen boligtomtsalg ikke er noen standard å ta utgangspunkt i, og at man derfor tar i bruk meglerstandardene og gjør tilpasninger. I sammenheng med oppkjøp av eiendomsselskaper, er ofte ikke boligtomtene de besitter ferdig regulert, og det blir derfor avtalt en reguleringsavhengig kjøpesum. Dette innebærer gjerne at kjøper betaler en gitt kjøpesum, i tillegg til noe ekstra avhengig av hva tomten blir regulert til, som settes som en klausul i avtalen. Dette regnes ut etter f.eks. hvor mange BRA som kan bygges på tomten. Det finnes også eksempler på tilfeller der kjøper og selger velger å inngå avtale om såkalt delt reguleringsrisiko. I slike tilfeller vil begge parter vinne på å få en god regulering av tomten, da selger også får en del av gevinsten som kommer som et resultat av reguleringen. Dette gjør at det kan bli enklere for kjøper og selger å komme til en avtale.

«Tidligere var det mulig å få kjøpt opp boligtomter i attraktive boligområder, men nå er det så mange som er med i konkurransen om disse, at det er vanskelig å få gjennomført dette. Det kommer av at grunneierne vet at de sitter på store verdier, og vil ha pengene så fort som mulig». (Intervjuobjekt 1, 08.03.19).

I sammenheng med oppkjøp av tomtearealer i eksisterende boligområder er det ofte slik at grunneiere forsøker å presse utviklerne for så mye penger som mulig, såkalte uthalersituasjoner. Dette kommer av at de vet at de sitter på verdier som utviklerne er villige til å betale mye for, og spesielt i tilfeller der en eiendom ligger strategisk plassert i forhold til f.eks. innkjørsler til eiendommen. Dette kan ofte skape vanskelige forhandlingsituasjoner der partene trekker hverandre i hver sin retning i såkalte fordelingsforhandlinger. Ifølge intervjuobjekt 1 løses dette ofte ved at det betales en fast sum for tomten ved overtagelse, samt en reguleringsavhengig sum når reguleringen kommer på plass. Forhandlingene vil da heller basere seg på når pengene skal utbetales, hvordan det reguleringsavhengige beløpet skal måles, og hvilke metere som skal regnes med i det som er reguleringsavhengig, fremfor å kun dreie seg om hvor mye grunneieren skal få for eiendommen. Ved at det betales et tilleggsbeløp som baserer seg på mulig utbygging på tomten, vil det bli enklere å komme til en løsning i forhandlingene, da selger også får en del av gevinsten, i tillegg til at utbygger (kjøper) betaler en sum som regnes ut etter en gitt nøkkel som avtales i forkant av reguleringen. Begge parter vinner. Selger vil kunne tenke at de vil få en mindre gevinst dersom kjøper gjør en dårlig jobb i sammenheng med reguleringsarbeidet. Det er derfor viktig at utbygger viser at de er minst like opptatt av å få en best mulig utnyttelse av tomten.

Intervjuobjekt 1 sitter også i styret hos en av Norges største boligutviklere, og er derfor med i prosessene rundt å avgjøre hvilke eiendommer som skal kjøpes. Praksis hos boligutvikleren er at administrasjonen i samarbeid med et advokatbyrå foretar forhandlingene, for så å legge frem caset for styret. Viktige momenter i slike avgjørelser er hvor mye som må betales og om det foreligger noe reguleringsrisiko på eiendommene. Ifølge intervjuobjekt 1 er det liten grad av reguleringsrisiko i Oslo og Bærum, da det er et sterkt press på boliger i disse områdene. Graden av risiko varierer ut ifra om eiendommen allerede er lagt ut til boligformål i kommuneplanen, eller om det må en kommuneplanrullering til for å få bygge. I første tilfelle vil avgjørelsen være svært enkel, da risikoen er lav, mens det ved en kommuneplanrullering vil gjøre hele prosjektet mer usikkert.

4.1.1 Sammendrag av viktige funn

De viktigste funnene fra det kvalitative intervjuet i forbindelse med forhandlinger i praksis er her presentert i stikkordsform i tabellen.

Forhandlinger i praksis generelt		
Forberedelse	Uthalersituasjoner	Styrkeforhold og samarbeid
Mulighetsstudier Reguleringsrisiko	Strategisk plassering Fordelingsforhandlinger Presser utvikler Prisforlangende Vederlag	Samarbeid mellom utvikler og grunneier

Forhandlinger i sammenheng med rekkefølgekrav kan også utgjøre en stor del av prosessen i et utviklingsprosjekt. Dersom det f.eks. foreligger krav om at det må bygges en skole før eventuelle boliger kan bygges, kan det føre til at det blir vanskelig å påbegynne arbeidet. Intervjuobjekt 1 dro derfor frem to reelle caser som innebærer omfattende forhandlinger med kommunen angående rekkefølgekrav. Dette gjaldt utbyggingen av Fornebu, samt en næringspark nord for Oslo.

4.2 Fornebu

Etter nedleggelsen av Fornebu Lufthavn har Fornebu gått gjennom store transformasjoner. Det er blitt et svært attraktivt område, med store utbyggere som Obos, Selvaag og Aker som noen av de ledende aktørene bak boligutviklingen. I sammenheng med den økende utviklingen har kommunen stilt krav til at alle grunneierne på Fornebu må være med på å betale for byggingen av Fornebubanen. Dette er et omfattende prosjekt som vil koste over 1 mrd. å bygge ut. Dette gjør at det er mange forskjellige interessenter involvert, bl.a. grunneiere, kommunen og fylkeskommunen. Alle vil komme i gang med byggingen, men ikke alle kan starte samtidig, dette for å unngå at hele Fornebu skal være en stor byggeplass. Utbyggingen av Fornebu er derfor delt opp i 3 etapper, hvorav de som eventuelt måtte havne i 3. etappe ikke vil få muligheten til å bygge noe før nærmere år 2030.

Forhandlingene i sammenheng med utbyggingen av Fornebubanen har ikke store interessemotsetninger. Alle interessentene i forhandlingene ønsker å finne en løsning for å få bygget banen slik at byggingen kan starte, men ingen av aktørene vil vente 10 år med å få startet byggingen.

«Alle vil ha banen bygget, slik at byggingen kan begynne, men ingen vil være med å spleise dersom de havner bakerst i køen, og det er derfor blitt en stirrekonkurranse mellom partene». (Intervjuobjekt 1, 08.03.19)

Det er planlagt utbygging for inntil 11.000 boliger på Fornebu, det er derfor noen interessemotsetninger i hvem som skal få allokert mest av boligkvoten. Dette kommer av at ingen av utbyggerne ønsker å bygge næring, da det ikke er der pengene ligger, sier intervjuobjekt 1. I forhandlingene har vedkommende representert en av de store

boligutviklerne, men på bakgrunn av styreverv hos en annen av de store utviklerne på Fornebu, kan intervjuobjekt 1 ikke involvere seg i saker der det er interessekonflikt.

For å få en enklere forhandlingsprosess har derfor kommunen gått inn i forhandlinger med kun én av grunneierne, Obos, for å finne en felles løsning som skal gjelde for alle grunneierne på Fornebu. I denne sammenheng ble det forsøkt å få på plass et intervju med forhandlingsteamet hos Obos, men de fikk ikke lov til å uttale seg om prosessen før den var blitt avsluttet.

4.2.1 Sammendrag av viktige funn

De viktigste funnene fra det kvalitative intervjuet i forbindelse med Fornebu er her presentert i stikkordsform i tabellen.

Utvikling av Fornebu		
Forberedelse	Uthalersituasjoner	Styrkeforhold og samarbeid
Rekkefølgekrav	Alle ønsker en løsning En kan ødelegge for alle, men ødelegger da også for seg selv	Forsøker å finne en felles løsning Kommunen forhandler med Obos

4.3 Næringspark nord for Oslo

Utviklingen av næringsparken, som er et stort industriområde nord for Oslo, har også satt i gang store forhandlinger rundt rekkefølgekrav. I denne prosessen har intervjuobjekt 1 representert en stor grunneier på området, som ønsket å bygge et stort helautomatisk lager på sin tomt. I områdeplanen er næringsparken satt av til å bli et stort fortettingspunkt for lager og næring. I sammenheng med utviklingen har Statens Vegvesen lagt til grunn at den økende andelen næring, vil medføre stor økning i trafikken på veiene rundt Oslo Lufthavn, som på sikt vil resultere i kø, samt manglende kapasitet i rundkjøringene nord og sør for Oslo Lufthavn. Rekkefølgekravet var derfor opprinnelig at grunneierne i næringsparken skulle dekke utbyggingen av begge rundkjøringene, som ville koste 500 millioner hver seg, før de fikk bygge ut sine egne tomter.

Da grunneieren kjøpte opp sitt tomteareal fra den tidligere grunneieren, innebar avtalen at selger hadde reguleringsrisikoen. Den tidligere grunneieren måtte dermed, etter avtalen, dekke eventuelle rekkefølgekrav. Begge parter var dog enige om at det var urimelig at selger skulle dekke dette kravet, da kjøper hadde betalt mellom 80 og 100 millioner for tomten. Avtalen ble derfor reforhandlet, og partene avtalte å forsøke å få staten til å dekke utbyggingen av kryssene, da det var urimelig at de som private parter skulle dekke kostnadene for utbyggingen av infrastruktur som hovedsakelig gjaldt Oslo Lufthavn. Dette på bakgrunn av at utbyggingen av terminal 2 på OSL også ville resultere i en stor økning trafikk. Kjøper og selger gikk derfor sammen i dialog med kommunen, som var svært positive til utbyggingen av næringsområdet, for å finne en løsning. Med kommunens hjelp gikk partene inn for at statens eller Avinor skulle dekke kostnadene for minst ett av kryssene, noe de også gikk med på. Dermed var det kun ett kryss, 500 millioner, som måtte dekkes av grunneierne.

«Samarbeidet mellom kjøper og selger var her veldig godt, kjøper kunne her stått på sitt og ment at avtalen skulle oppfylles, men begge parter så på dette som helt urimelig»
(Intervjuobjekt 1, 08.03.19).

Det ble så forsøkt å forhandle frem en dispensasjon fra kravet, slik at det kunne skyves frem i tid. Dette for at kjøper og selger på den måten skulle slippe å legge ut for noe, og det ville bli et latent krav som kunne tas i fremtiden dersom det ikke ble funnet noen annen løsning. Slike krav vil kunne fjernes etterhvert dersom det viser seg at trafikken flyter greit allikevel, men

dette kan ta flere år å kartlegge. Grunneieren (kjøper) sitt forhandlingsteam forsøkte derfor å selge inn at utbyggingen av lageret i seg selv ikke ville føre til store endringer i trafikken. Kommunen var på grunneieren sin side i saken, og ble til en viss grad en del av forhandlingsteamet. Det ble gjennomført grundige trafikkundersøkelser som viste at trafikken til lageret ikke ville skape noen problemer. Målet var at Statens Vegvesen skulle gi en kompensasjon, og heller kunne stille krav til byggingen på et senere tidspunkt, dersom det eventuelt skulle oppstå trafikkproblemer på sikt.

«Forhandlings situasjonen her var preget av at kjøpere og selger jobbet sammen på lag, i tillegg til at kommunen var en sterk støttespiller, og statens vegvesen ga seg»
(Intervjuobjekt 1, 08.03.19).

Intervjuobjekt 1 påpeker at Statens Vegvesen ikke hadde trengt å gi seg i forhandlingene, da de kunne stått på sitt og krevd at kostnadene ble dekket, men at Statens Vegvesen også skjønnte at denne løsningen var den mest fornuftige. Det viktigste var at de hadde muligheten til å stille kravet på et senere tidspunkt.

Dispensasjonen resulterte i at flere ønsket å bygge ut på sine tomter. Samtidig viste grunneier sine undersøkelser at det kunne bygges mye mer før trafikken ville forverres så mye at utbyggingen av kryssene ble nødvendig. I samarbeid med Statens Vegvesen og kommunen kom de dermed frem til en løsning som innebar at alle som søkte om rammetillatelse måtte betale en gitt sum per kvadratmeter bygningsmasse.

«Det ble dermed et «førstemann til mølla»-opplegg der de som hadde betalt inn den gitte summen fikk påbegynne bygging på sine tomter dersom Statens Vegvesen så det som forsvarlig å bygge mer. Somler man med å bygge, så mister man sjansen sin til å bygge før hele krysset er finansiert». (Intervjuobjekt 1, 08.03.19).

Forhandlingene med Statens Vegvesen tok flere år, og ble påbegynt i 2010. Avtalen har nå gjort at grunneierne kan utvikle sine eiendommer så snart de har betalt inn beløpet, så lenge kapasiteten tilsier det. Så snart Statens Vegvesen sier at kapasiteten er overskredet, stopper all utbygging. Ifølge intervjuobjekt 1 begynner nå krysset å bli ferdig finansiert, og alle grunneierne har dermed unngått det de var mest redd for, nemlig å måtte finansiere hele rekkefølgekravet på egenhånd.

Strategien i forhandlingene, var ifølge intervjuobjekt 1, å finne en løsning som gagnet alle interessentene hvor alle skulle få beholde sine hovedinteresser. Med bakgrunn i at Statens Vegvesen ønsket å få dekket kravet, kommunen ønsket økt næringsutvikling og grunneierne ønske å betale så lite som mulig, mener intervjuobjekt 1 at hovedinteressene ble beholdt, og at resultatet i forhandlingene ble så bra som det kunne bli.

4.3.1 Sammendrag av viktige funn

De viktigste funnene fra det kvalitative intervjuet i forbindelse med næringsparken er her presentert i stikkordsform i tabellen.

Gardermoen Næringspark		
Forberedelse	Uthalersituasjoner	Styrkeforhold og samarbeid
Kjøp av tomt	Lange forhandlinger	Statens Vegvesen vs.
Rekkefølgekrav	Latent krav	grunneier
Trafikkanalyse	Fullt finansiert	Kommunen som alliert
Samtaler med kommunen		Bevare alle parters
Staten og Avinor		hovedinteresser

4.4 Utviklingsprosjekt vest for Oslo

4.4.1 Bakgrunn

Prosjektet vest for Oslo, er et boligprosjekt som ble utviklet av to eiendomsselskaper i samarbeid. Bakgrunnen for prosjektet var at den tidligere grunneieren, hadde fått et direktiv fra konsernledelsen om at de trengte nye lokaler. De var dermed usikre på om de fikk plass til å bygge nye lokaler på sin eksisterende tomt, og så derfor på muligheten rundt utvikling av området over veien for sitt eksisterende lokale. Dette området bestod den gang av 11 boligtomter, hvorav noen var to-mannsboliger. Den tidligere grunneieren startet derfor arbeidet med å tilegne seg disse tomtene, og gikk fra dør til dør hos grunneierne, og forhandlet frem avtaler om ervervelse av deres eiendommer. Det viste seg imidlertid at de hadde mulighet til å bygge et nytt lokale på den eksisterende tomt, og de hadde dermed ikke bruk for tomtearealene over veien lenger. På dette tidspunktet hadde de inngått avtaler med 10 av de 11 grunneierne på området.

4.4.2 Prosjektet

Prosjektet er et kombinert bolig- og næringsprosjekt som ble ferdigstilt sommeren 2015. Det totale tomtearealet på eiendommen er 27.000 m², og det bebygde arealet utgjør 11.250 m². Prosjektet består av 225 leiligheter, 6.600 m² handelslokaler og 630 parkeringsplasser i et underjordisk garasjeanlegg. Siste leilighet i prosjektet ble solgt og overlevert i august 2016. Intervjuobjekt 2 er en representant fra den ene utvikleren av prosjektet. Han er sivilingeniør og siviløkonom, og har 25 års erfaring innen eiendomsbransjen, hovedsakelig med eiendomsutvikling, bygging og drift. Han har stort sett hatt en lederfunksjon i de ulike prosjektene, og har derfor lang erfaring med forhandlinger.

4.4.3 Forhandlinger

Intervjuobjekt 2 i eiendomsutvikleren var på denne tiden ansatt i et selskap som eide et større parkeringsareal på den tilstøtende eiendommen til der oppkjøpene til den tidligere grunneieren ble gjort. Dette selskapet gikk derfor sammen med et annet eiendomsselskap, og dannet et selskap der den ene utvikleren eide 25% og den andre eide 75%, og tok over prosjektet fra den tidligere grunneieren. I dette delkapittelet vil funnene i sammenheng med

forhandlingene i prosjektet fra dybdeintervjuet med intervjuobjekt 2 presenteres, og direkte sitat fra intervjuobjektet er markert med «...».

Forarbeid

«Eiendommen vi satt på var en stor parkeringsplass, og den tidligere grunneieren hadde kontroll på flesteparten av eiendommene som tidligere nevnt, med unntak av én, som da var den siste av disse 11». (Intervjuobjekt 2, 14.03.19)

Frem til dette hadde den tidligere grunneieren kjøpt ut alle de 10 andre grunneierne til helt greie priser, og de hadde flyttet fra eiendommene etterhvert som de overtok dem. Disse eiendommene var per da utleid til ansatte som jobbet for den tidligere grunneieren.

Da intervjuobjekt 2 kom inn i dette prosjektet var det derfor én grunneier igjen å forhandle med. Frem til dette hadde den tidligere grunneieren sin taktikk vært å banke på dørene hos alle grunneierne, hvorav eiendommene var av varierende standard.

«Denne siste grunneieren måtte vi da forhandle med, for han lå litt inne på tomten der, og han var en hard forhandler. Det er legitimt å være hard i forhandlingene, men litt av det vi opplevde var at hans prisforlangende var mangegangeren det de andre grunneierne hadde fått for tilsvarende eiendommer». (Intervjuobjekt 2, 14.03.19).

Dette hadde trolig mye å gjøre med at grunneieren visste at han satt i en sterk posisjon overfor den andre parten, og forsøkte derfor å presse mest mulig penger ut av eiendomsutvikleren. Utvikleren hadde i forkant av forhandlingene med den siste grunneieren innhentet takster på naboeiendommene, og vart kjent med hva de andre grunneierne hadde fått betalt for sine eiendommer, og tok dermed utgangspunkt i at alle partene skulle behandles likt. Utvikler og grunneier var med andre ord ikke på samme bølgelengde da det gjaldt pris, og når partene står veldig langt fra hverandre, er det vanskelig å nærme seg en løsning i forhandlingene.

«Denne grunneieren var på ingen måte en person med dårlig økonomi, han var god bemidlet. Han eide bl.a. en bygård i Oslo sammen med sine søsken» (Intervjuobjekt 2, 14.03.19)

Forhandlingene

Utvikleren gikk derfor i gang med regulering av hele område under ett, med ca. 250 leiligheter, noe næring og to garasjekjellere. Dette var den siste grunneieren ikke særlig interessert i at utvikler skulle få gjennomslag for, da han enda ikke hadde fått til noen avtale med utbyggerne. Forhandlingene med grunneieren gikk derfor parallelt med reguleringsprosessen. Etterhvert kom det til et stadium der reguleringsplanen ble vedtatt, da man har mulighet til å regulere på annen manns grunn, men før de kunne gå i gang med arbeidet, måtte de ha tillatelse til å grave på annen manns eiendom. Da utvikleren skulle søke om rammetillatelse og få saken behandlet, viste det seg fortsatt vanskelig å få grunneieren ned i pris, og forhandlingene stoppet opp. De gjennomførte derfor en rekke møter med bygningsrådet i kommunen.

«Det kom til ett punkt der vi ikke kunne fortsette å tegne om hele prosjektet om igjen og om igjen, kun fordi denne ene grunneieren ikke ville selge. Vi håpet derfor på å få en rammetillatelse som innebar å spunte denne grunneieren inne, som gikk ut på å sette stålplater ned i grunnen rundt den siste eiendommen, slik at massene ikke ville rase ned i gropen, for så å bygge rundt. Dette gikk kommunen med på!» (Intervjuobjekt 2, 14.03.19)

Grunneieren hadde ikke regnet med at denne rammetillatelsen ville bli vedtatt, og hadde frem til dette punktet fremmet påstander, både i forhandlingene og overfor kommunen, for å trenere prosjektet så mye som mulig, og i verste fall stoppe hele prosessen. Dette var blant annet utsagn som innebar at han hadde blitt lovet en pris for sin eiendom fra den tidligere grunneieren, samt at utbygger var urimelig og det de drev med ikke var riktig. Etter nærmere undersøkelser viste det seg imidlertid at disse utsagnene ikke stemte. Resultatet av at rammetillatelsen om «spuntingen» ble vedtatt, var at grunneierens prisforlangende gikk ned til et nivå der forhandlingene var mulig å ta opp igjen.

«For prosjektet var det lettere å se den gevinsten det lå i å slippe å bygge han inne. Bygningskroppene ble mer rasjonelle, og garasjene ble mer eller mindre rektangulære uten spunt tvers igjennom. Samtidig gikk boligprisene opp, og det ble derfor mulig å gjøre et fremstøt for å se hvordan denne personen kunne bli kjøpt ut». (Intervjuobjekt 2, 14.03.19)

Grunneieren var sivilingeniør og hadde tidligere jobbet i et stort konsulentselskap, og var med andre ord ifølge intervjuobjekt 2 en oppegående person. Frem til rammetillatelsen ble vedtatt, hadde grunneieren valgt å gjennomføre forhandlingene på egenhånd, men fikk etterhvert bistand fra en bekjent som intervjuobjekt 2 mener å huske jobbet for et stort bygg- og eiendomsutviklingsselskap, m.a.o. kyndig bistand. Det viste seg at denne personen var mer rasjonell enn grunneieren, noe som hjalp til med å «olje» prosessen ytterligere, og gjorde det derfor mulig å se en mulighet til å finne en løsning i forhandlingene.

Ifølge intervjuobjekt 2 modnet dette prosjektet underveis i forhandlingsprosessen, og etterhvert som de fikk tegnet opp og regnet ut hva som kunne gjøres på tomten, så viste det seg at det kunne være rasjonelt og økonomisk helt greit å kjøpe ut denne grunneieren; *«selv om det så blir dyrt, så ser man så at det er et bedre alternativ enn å ikke kjøpe han ut»* (Intervjuobjekt 2, 14.03.19)

Resultat – avtalen

«Etterhvert som partene fikk snakket om dette, og grunneieren også skjønnte at dette vedtaket fra kommunen faktisk var et rasjonelt vedtak som han måtte forholde seg til, kom vi frem til en avtale, dog veldig enkel». (Intervjuobjekt 2, 14.03.19)

Det ble til slutt enighet i forhandlingene, og en avtale ble utformet. I samarbeid med en eiendomsmegler, som grunneier kjente i fra tidligere, og personen fra eiendomsutviklingsselskapet, utarbeidet grunneieren en avtale, som innebar at han skulle få oppgjør i form av leiligheter i prosjektet. Dette gjorde at det ikke ble likviditetsutlegg for utvikleren å betale til grunneieren, men at dette heller kom til utførelse når prosjektet stod ferdig. Det ble dermed også mulighet til å sikre salg i prosjektet, noe som måtte gjøres før byggelånet ble frigjort. Intervjuobjekt 2 påpeker så at *«begge parter ble sånn passe fornøyd»*. Grunneieren hadde nok forventet et høyere beløp, men dette ble sett på som irrasjonelt av den andre parten. Likevel skal det påpekes at den siste grunneieren kom ut av forhandlingene med mye mer penger enn de andre grunneierne som tidligere hadde blitt kjøpt ut gjorde. Videre påpeker intervjuobjekt 2 at avtalen ble veldig enkel, og at det ville lønnet seg og gjort dette på en mer profesjonell måte, og regulert inn flere forhold i avtalen. Dette ble ikke gjort, og det har derfor endt med mye uenighet rundt hvordan avtalen skal forstås i etterkant, og da hovedsakelig i sammenheng med tilvalg i leilighetene grunneieren skulle ha som betaling.

«Man kan gjerne pakke det inn som at dette er en eiendom det ligger mye minner og følelser i, noe det helt sikkert er en viss sannhet i, men i bunn og grunn så handlet disse forhandlingene om penger». (Intervjuobjekt 2, 14.03.19)

Hvorfor grunneierne valgte å selge sier intervjuobjekt 2 at er vanskelig å si, men han vil tro at tilbudet som den tidligere grunneieren gav de var såpass fristende at de så at de kunne få en enebolig av en bedre kvalitet et annet sted. Penger er altså noe som får folk til å bite på. Jo større gevinst de får, jo enklere er det å overtale. Intervjuobjekt 2 sier også at han vil tro den tidligere grunneieren betalte over markedspris, og at grunneierne har fått godt betalt for eiendommene sine. Denne prosessen gikk over mange år, siste grunneier som ble kjøpt ut før intervjuobjekt 2 kom inn i prosjektet var i år 2000. Da hadde den tidligere grunneieren hold på med oppkjøpene på hele 90-tallet, så det var en lang periode fra de begynte med første eiendom og til de var i mål.

Forhandlingsspill – uthalersituasjon

Den siste grunneieren visste at hans posisjon var sterk, og krevde derfor mangegangeren av markedsverdien for eiendommen sin. *«Ikke noe ulovlig i det å vite at man sitter på noe som noen andre er villig til å betale mye for, men det er en grense for alt!».*

I forhandlingene var det derfor viktig å alliere seg med noen, og få gehør for at noe er helt urimelig. Når det er snakk om et prosjekt av denne størrelsen, som innebærer investeringer på flere 100 millioner kroner, blir det galt at én person skal kunne være en stopper for prosjektet på bakgrunn av at han ikke får godt nok betalt. Politikerne resonnererte med at utbygger ikke skulle være nødt til å *«vrenge lommeboken»* i forhandlingene, og appellerte til en enighet. De gikk derfor med på å godkjenne vedtaket om å «spunte» grunneieren inne.

Forhandlingene gikk utelukkende på hvor mye penger grunneieren skulle få for eiendommen, og det var ingen andre punkter som ble dratt opp i forhandlingene. Grunneieren ønsket godtgjørelse enten i form av materielle goder eller cash. Det var ikke noe snakk om andel i prosjektet eller lignende, kun pris. Han fikk til slutt oppgjør i materielle verdier, så forhandlingene ble rett og slett løst som de må løses. Utvikleren slapp dermed å legge ut pengene mens byggingen foregikk. Grunneieren måtte også forplikte seg til å skrive under på en mengde dokumenter da de ble enige, dette var en del av dealen. Dette var dokumenter som skulle sikre at han ikke kunne komme tilbake i etterkant for å sparke bena under prosjektet

senere. Slik enigheten var i starten var avtalen klar, og partene opptrådte eksemplarisk. Men da det senere ble snakk om at han ville ha mer penger så var grunneieren tilbake i forhandlingene, og mente at tolkningen av avtalen var annerledes enn det utbygger mente. Dette var dog helt andre summer enn det tidligere hadde vært snakk om, i sammenheng med tilvalg og p-plasser og husly etc. Da avtalen var veldig enkel fikk han lite gjennomslag for disse tilvalgene, dog noe, men dette ble ikke det store avgjørende i regnskapet. Intervjuobjekt 2 påpeker at problemet med å ha en så enkel avtale som i dette tilfellet, er at det gjerne blir ord mot ord i eventuelle tvister som skulle oppstå i etterkant av avtalen.

Styrkeforhold

På denne tiden var utvikleren et mye større selskap enn det er i dag, og eide bl.a. en rekke kjøpesentre. Ifølge intervjuobjekt 2 var grunneieren også godt bemidlet, og hadde ressursene til å engasjere konsulenter om han ønsket det, men valgte allikevel å gjennomføre forhandlingene på egenhånd, frem til konsulenten fra eiendomsutviklerselskapet kom inn i forhandlingene. Videre påpeker intervjuobjekt 2 at han ikke følte dette preget forhandlingene i det store, men at det var konsulenten som løsnet opp i forhandlingene. Dette ved at det kom en stemme inn fra siden som kunne snakke partene lenger frem mot en løsning.

Samarbeid

«Det var ikke store samarbeidet i forhandlingene, det ble en ren forhandling basert på pris der partene startet langt fra hverandre. Etterhvert kom vi frem til et tall som kunne være en limit for hvor høyt vi var villig til å strekke oss i forhandlingene, dette baserte seg på hvordan prosjektet kunne bygges rasjonelt, samt at boligprisene økte, og vi så hvor mange leiligheter vi kunne bygge». (Intervjuobjekt 2, 14.03.19)

Forhandlingen med grunneieren var ikke preget av noe godt samarbeid mellom partene. Utviklerne som part i forhandlingene hadde ikke stor tillit til motparten, da det viste seg at grunneieren brukte alle former for triks for å få maksprisen for sin eiendom, ved å enten stoppe eller trenere prosjektet så lenge at utviklers betalingsvillighet skulle øke. Ifølge intervjuobjekt 2 sa grunneieren akkurat det som falt han inn, bl.a. som tidligere nevnt at han påstod han hadde blitt lovet en pris for sin eiendom i forhandlingene med den tidligere grunneieren. Han hadde også snakket ned utbygger overfor kommunen, og påstod at de var urimelige i forhandlingene, og at mye av det utbygger holdt på med var uriktig. Dette var da

uriktige opplysninger i forhandlingene, som kunne bevises ved at alt arbeidet utvikler gjorde var transparent og alle dokumenter var offentlig tilgjengelig.

4.4.4 Tilleggsmomenter

I tillegg til forhandlingene med den siste grunneieren på området, var det også flere andre forhandlingsmomenter som dukket opp senere i prosessen.

For det første fikk også utvikleren pålegg om rekkefølgekrav, som gir et eksempel på forhandlinger med en profesjonell motpart i sammenheng med ervervelse av tomter.

Rekkefølgekravene innebar omlegging av gang- og sykkelvei på området. Statens Vegvesen ønsket å kjøpe opp en stripe av tomten, som grenset ut mot veien. Bakgrunnen for dette var at Statens Vegvesen ønsket å kjøpe opp arealene langs vegbanen for å ha større arealer til å videreutvikle tilbudet av gang- og sykkelvei i området, og kjøpte derfor opp arealene langs veibanen hos flere av grunneierne langs strekningen. I sammenheng med dette prosjektet var det, i motsetning til de andre eiendommene langs veien, snakk om et ganske stort areal.

Tilbudet Statens Vegvesen kom med i sammenheng med dette oppkjøpet av denne parsellen, var ifølge utvikleren for lavt. Disse forhandlingene endte derfor i retten på bakgrunn av *skjønn*. Dette innebar at Statens Vegvesen tok kostnaden for begge partenes advokatutgifter i førsteinstans. Forhandlingene rundt denne lille delen av tomten var ikke ett stort stridstema, så de var derfor god stemning i retten, sier intervjuobjekt 2. Statens vegvesen kom med et tilbud som motparten ikke mente var tilstrekkelig, og risikoen var dermed at utvikleren kunne komme dårligere ut av forhandlingene enn den frivillige avtalen ville tilsi. Utvikleren la derfor frem sine utregninger på hva tapt tomteareal ville føre til i forhold til deres mulighet til å bygge, og hvilken pris dette ville utgjøre. Statens Vegvesen på sin side argumenterte i motsatt retning, og mente at utbyggingen av gang- og sykkelvei ville skape verdier for prosjektet, og ville gå i fratrekk. I disse forhandlingene endte det med at Statens Vegvesen fikk medhold, og endte opp med å måtte betale mindre for denne parsellen langs veibanen enn den opprinnelige frivillige avtalen tilsa. Utvikleren kom med andre ord dårligere ut av forhandlingene enn de hadde gjort om de hadde akseptert den opprinnelige avtalen.

Da byggingen skulle settes i gang på eiendommen, ble det nødvendig med tilkomst til byggeplassen gjennom naboeiendommene. Forhandlingene her gikk ut på at utbygger ble nødt til å banke på dørene til eiendommene som grenset inn mot utviklingseiendommen, og komme frem til en avtale som innebar at de fikk bruke deres eiendommer som tilfartsårer til

byggeplassen. Alle naboeiendommene hadde da muligheten til å si nei. Med bakgrunn i at det ville skapt ekstra kostnader for prosjektet, innså utvikler at de burde legge litt penger på bordet for å få gjennom en løsning. Løsningen ble derfor at utvikler stod for kostnadene rundt ny asfaltering av naboeiendommens innkjørsler, mot at de fikk bruke deres eiendommer som tilkomst til anleggsområdet.

I tillegg påpeker intervjuobjekt 2 at det er en lang prosess med forhandlinger i forhold til meglere, arkitekter, priser etc.

4.4.5 Sammendrag av viktige funn

De viktigste funnene fra det kvalitative intervjuet i forbindelse med boligprosjektet er her presentert i stikkordsform i tabellen.

Boligprosjekt vest for Oslo		
Forberedelse	Uthalersituasjoner	Styrkeforhold og samarbeid
Kontakte grunneiere	Fordelingsforhandlinger	Grunneier vs. Utvikler
Innhenting av takst	Presser utvikler	Kyndig bistand
Mulighetsstudier	Prisforlangende	Kommunen
Tegning av prosjekt	Samarbeid	
Utrekning av evt.	Vederlag	Statens Vegvesen
Aspirasjonsnivå	Lang prosess	
	Modning av prosjekt	
Rekkefølgekrav	Avtale	

4.5 Skianlegg på Vestlandet

4.5.1 Prosjektet

Prosjektet er et skianlegg i den nordlige delen av en kommune på Vestlandet. Målsetningen ved utviklingen av dette anlegget, er at det skal bli en av Norges beste helårs fjelldestinasjoner. Utbyggingen av dette skianlegget er gjort av samme utvikler som boligprosjektet som er nevnt over. Prosjektet er utviklet på et område som i fra tidligere av har vært landbrukseiendommer tilhørende flere bønder. Det er med andre ord et prosjekt som ikke innebærer oppkjøp av tomtearealer i eksisterende boligområder, men det er allikevel tatt med som et eksempel for å belyse forskjellige forhandlingssituasjoner. Ifølge intervjuobjekt 2 vil skianlegget bli en stor og ettertraktet skidestinasjon som vil minne om kjente skidestinasjoner i alpene.

4.5.2 Forhandlinger og resultat

For å tilegne seg de store tomtearealene som må til for å bygge ut et skianlegg av denne størrelsen, måtte utvikler forhandle med grunneierne i området. I fra gammelt av hadde alle bøndene/grunneierne en teig ned til elven for å fløte tømmer. I disse forhandlingene gikk alle grunneierne sammen og forhandlet frem en felles avtale med utvikleren.

«Dette var nok mest sannsynlig fordi at ingen skulle komme bedre ut av forhandlingene og få mer penger og dermed bli uglesett oppe i bygda». (Intervjuobjekt 2, 14.03.19)

Bøndene forhandlet med andre ord sammen for å unngå at noen skulle komme bedre ut av forhandlingene enn andre. Intervjuobjekt 2 påpeker at det i slike mindre områder gjerne ville blitt dårlig stemning i bygda dersom f.eks. én av grunneierne skulle sittet igjen med eiendommen sin for å presse utbygger for penger, slik som grunneieren på boligprosjektet over gjorde. Forhandlingene i dette prosjektet var enklere å gjennomføre enn de i sammenheng med boligprosjektet vest for Oslo, da utvikleren kun ble nødt til å forholde seg til én samlet motpart.

Løsningen ble en grunneieravtale der utvikler kunne omregulere hele fjellsiden til ferie- og fritids-formål, uten at de kjøpte opp tomtene fra grunneierne. Avtalen innebærer også at grunneierne får betalt etter hvert som utbyggingen av området skjer, og utvikleren har per i dag utviklet 650 boenheter, hotell og to skiheiser.

Ved at forhandlingene ble gjennomført med alle grunneierne som én part, unngikk utvikler å havne i tilsvarende situasjon som på boligprosjektet. Det ble med andre ord ingen uthalersituasjoner i disse forhandlingene, noe som gagnar alle parter. Trolig vil noen av grunneierne ha kunnet komme seg bedre ut av forhandlingene dersom de hadde forhandlet på egenhånd, og holdt igjen i forhandlingene. På den annen side ville denne grunneieren trolig blitt uglesett i lokalsamfunnet dersom den hadde fått en bedre avtale enn de andre partene, med tilsvarende tomter.

Forhandlingene var preget av at kjøper og selger spilte på lag for å komme frem til en felles løsning der alle skulle bli fornøyd.

4.5.3 Sammendrag av viktige funn

De viktigste funnene fra det kvalitative intervjuet i forbindelse med skianlegget er her presentert i stikkordsform i tabellen.

Skianlegg på Vestlandet		
Forberedelse	Uthalersituasjoner	Styrkeforhold og samarbeid
Kontakte grunneiere Mulighetsstudie	Grunneierne som én part «Uglesett» Får betalt etterhvert som prosjektet fullføres	Utvikler vs. Én samlet gruppe grunneiere Partene spilte på lag

4.6 Oppsummering og erfaringsoverføring

Ved å studere og hente erfaringer fra disse forhandlingssituasjonene er målet å få en større forståelse for hvilke utfordringer man kan komme over, og hvordan disse best kan håndteres. For å unngå å gjøre feil i fremtidige forhandlinger, er det viktig å lære av tidligere prosjekter. Det kan være nyttig å studere forskjellige forhandlingssituasjoner, dette for å undersøke om utfallet, for da å vurdere om det er noen elementer som kan kopieres og overføres til senere forhandlingssituasjoner, eller om det er noen elementer man burde forsøke å unngå.

4.6.1 Forhandlingenes forstadium og forberedelse

Her drøftes funn fra dybdeintervjuene opp mot det første forskningsspørsmålet:

Hva er viktig i forberedelsesfasen i forkant av forhandlingene?

Forhandlingenes forstadium og forberedelse				
<i>Forhandlinger i praksis</i>	<i>Utvikling av Fornebu</i>	<i>Næringsparken</i>	<i>Boligprosjekt vest for Oslo</i>	<i>Skianlegget på Vestlandet</i>
Mulighetsstudier Reguleringsrisiko	Rekkefølgekrav	Kjøp av tomt Rekkefølgekrav Trafikkanalyse Samtaler med kommunen Staten og Avinor	Innhenting av takst Mulighetsstudier Tegning av prosjekt Utregning av evt. Aspirasjonsnivå Rekkefølgekrav	Kontakte grunneiere Mulighetsstudie

Den generelle oppfatningen blant intervjuobjektene for alle forhandlingssituasjonene, var at det er viktig å gjøre gode analyser i forkant av forhandlingene, for å kartlegge hvor langt man skal være villig til å strekke seg i forhandlingene. Dette innebærer vurderinger av blant annet markeds- og mulighetsstudier, reguleringsrisiko og eventuelle rekkefølgekrav. Studien viser at det er noe forskjell i hvilke analyser og vurderinger som gjennomføres, avhengig av hvilken type prosjekt det er snakk om. I forhandlingene rundt Næringsparken ble det gjennomført en trafikkanalyse, da det dreide seg om rekkefølgekrav som et resultat av økt trafikk. Forhandlingene i sammenheng med boligprosjektet vest for Oslo, ble det innhentet

takster på alle nærliggende eiendommer, samt hva de andre grunneierne hadde fått for sine eiendommer.

I samtlige av forhandlingssituasjonene er det foretatt en eller annen form for mulighetsstudie. Dette ble gjort for å kartlegge situasjonen, og se hvor langt man skulle være villig til å strekke seg i forhandlingene. Da forhandlingssituasjonene er ganske forskjellige, varierer også mulighetsstudiene. I forhandlingene rundt rekkefølgekravet til Næringsparken, ble det som nevnt, gjennomført en trafikkanalyse for å se på mulighetene rundt det å få utsatt kravet fra Statens Vegvesen. I forhandlingene vedrørende boligprosjektet vest for Oslo, ble det gjennomført mulighetsstudier i sammenheng med mulig utnyttelse, samt muligheten til å eventuelt bygge rundt den siste grunneieren. I forhandlingene på Fornebu, dreier mulighetsstudiene seg mer om hvem som skal få bygge hva, til hvilken tid. Dette kommer som tidligere nevnt av at ingen av utbyggerne vil være i siste rekke og vente 10 år før de får påbegynne byggingen. Intervjuobjekt 2, fra forhandlingene rundt boligprosjektet, understreker imidlertid at prosjektet ble tegnet om flere ganger underveis i forhandlingene, for å se på muligheter til å finne et aspirasjonsnivå som kunne være overkommelig. I forhandlingene i sammenheng med utbyggingen av skianlegget, kan det tyde på at mulighetsstudiene ble brukt til å tegne opp et prosjekt som skulle overbevise grunneierne om at de kunne tjene på å inngå en avtale med utvikleren.

Funnene kan tyde på at det er en viss uenighet i forhold til hvor grundig disse analysene skal være. Dette avhenger dog av hvilken type forhandlinger det er snakk om. Både i forhandlingene rundt næringsparken og utviklingen av Fornebu, er det hovedsakelig snakk om forhandlinger som omhandler rekkefølgekrav i sammenheng med utbygging av infrastruktur, mens det i forhandlingene rundt boligprosjektet og skianlegget dreier seg om hvordan prosjektet kan utformes, og i hvilken grad det skal påvirke grunneiernes vederlag.

I sammenheng med forhandlinger tilknyttet rekkefølgekrav, kan funnene tyde på at det må gjøres grundige analyser i forkant av forhandlingene. Dette for å i det hele tatt ha noen argumenter å komme med i forhandlingene, da motparten (Staten) har gjennomført ekstensive analyser før de stiller eventuelle krav til utbyggerne. Også i sammenheng med utbyggingen av boligprosjektet var det forhandlinger om rekkefølgekrav, der utbygger gjennomførte analyser i sammenheng med hvor mye kravet ville påvirke utnyttelsesgraden på tomten. I forhandlingssituasjonene tilknyttet utforming av prosjektet derimot, kan funnene tyde på at

dette gjennomføres som en prosess parallelt med forhandlingene, da slike forhandlinger ligner mer på en dragkamp mellom partene for å avgjøre hvem som skal sitte igjen med størst andel av gevinsten.

Rekkefølgekravet fra Statens Vegvesen i sammenheng med utbyggingen av boligprosjektet, gikk ut på å bygge ut gang- og sykkelveien langs hovedveien i nedre del av tomten. Statens Vegvesen ga først en pris de var villige til å betale for tomtearealene, men utbygger mente at det var verdt mer, og fortsatte derfor forhandlingene, da de mente de kunne få en bedre pris (BATNA, ref. Underkapittel 2.9). Forhandlingene endte i retten, og utbygger kom dårligere ut av forhandlingene enn de ville gjort om de hadde godtatt det første tilbudet.

Erfaringsoverføring

På bakgrunn av funn fra de kvalitative intervjuene vil det være aktuelt å måtte vurdere prosjektets muligheter for å kunne avdekke hvor langt man skal være villig til å strekke seg i forhandlingene. Det vil dermed være nødvendig å vurdere potensialet i markedet. Videre vil det være essensielt å ta høyde for at rekkefølgekrav kan påløpe. Det vil også kunne være relevant å gjennomføre vurderinger på om eksisterende bygningsmasse kan beholdes og transformeres, men dette ble dog ikke nevnt i noen av forhandlingssituasjonene fra intervjuene. Basert på denne vurderingen ansees følgende analyser som særlig relevante å foreta i forbindelse med forberedelsesfasen til forhandlinger:

- Mulighetsstudie – markedsanalyse og utforming av prosjekt
- Vurdering av rekkefølgekrav – reguleringsrisiko
- (Eiendomsanalyse – undersøkelse av tekniske og fysiske forhold på eksisterende bygningsmasse)

4.5.2 Utfordringer tilknyttet uthalersituasjoner:

Her drøftes funn fra dybdeintervjuene i forhold til det andre forskningsspørsmålet:

Hvilke utfordringer er knyttet til eventuelle «uthalersituasjoner»?

Uthalersituasjoner				
<i>Forhandlinger i praksis</i>	<i>Utvikling av Fornebu</i>	<i>Næringsparken</i>	<i>Boligprosjekt vest for Oslo</i>	<i>Skianlegget på Vestlandet</i>
Strategisk plassering	Alle ønsker en løsning	Lange forhandlinger	Fordelingsforhandlinger	Grunneierne som én part
Fordelingsforhandlinger	En kan ødelegge for alle, men	Latent krav	Presser utvikler	«Uglesett»
Presser utvikler	ødelegger da også	Fullt finansiert	Prisforlangende	Får betalt etterhvert som prosjektet fullføres
Prisforlangende	for seg selv		Samarbeid	
Vederlag			Vederlag	
			Lang prosess	
			Modning av prosjekt	
			Avtale	

Ved de forskjellige forhandlings-situasjonene er det faktorer som både er like og ulike. Funn fra intervjuene indikerer at «uthalersituasjoner» kan skape utfordringer, men at det også i noen tilfeller kan være bra for prosjektet.

Når det kommer til *forhandlinger i praksis* ble det nevnt at det i mange utviklingsprosjekter kan være grunneiere som vet at de sitter på store verdier. De vil da gjerne prøve å presse utviklerne for så mye penger de klarer, ved å trenere prosjektene og sette prisforlangende på alt for høye nivåer. I slike tilfeller er det gjerne snakk om grunneiere som ligger spesielt strategisk plassert på eiendommene. En måte å løse dette på kan være å inngå avtaler om reguleringsavhengig kjøpesum

Dette går også igjen i forhandlingene i sammenheng med utviklingen av boligprosjektet vest for Oslo, der den siste grunneieren forsøkte å stoppe prosjektet da han ikke fikk den prisen han ønsket. Dette skaper store problemer for utbygger, da de ikke får påbegynt prosjektet, ettersom forhandlingene kan gå over lange perioder. Når prisforlangende fra grunneier er alt for høyt, kan utbygger risikere å få et tapsprosjekt. Løsningen i boligprosjektet ble å gå til kommunen for å få de til å godkjenne et vedtak om «spunting», som resulterte i at

prisforlangende fra grunneier ble betraktelig lavere. Det ble allikevel påpekt av utbygger at summen som ble betalt, i form av materielle verdier, var svært mye høyere enn det de andre grunneierne hadde fått for sine eiendommer. Prosjektet gikk dog ikke i minus av den grunn, men hadde det blitt løst ved å inngå en avtale om reguleringsavhengig kjøpesum, ville muligens forhandlingene tatt noe kortere tid. På den andre siden påpekte utbygger at de lange forhandlingene resulterte i at prosjektet modnet, samtidig som boligprisene økte i denne perioden, så sånn sett kom utvikler seg ut av forhandlingene med et greit resultat.

Også i forhandlingene tilknyttet rekkefølgekrav ser man tegn til uthalersituasjoner, men da fra utbyggers side. Rekkefølgekravet som ble stilt av Statens Vegvesen i sammenheng med utbyggingen av næringsparken var opprinnelig på 1 mrd. Ved å trekke ut forhandlingene, og legge frem analyser, samt få kommunen på sin side, klarte grunneieren å oppnå en avtale med Statens Vegvesen. Kravet gikk fra å være en stor utfordring for utbygger, som de ikke ønsket å betale, til å bli et latent krav som ble splittet ut over alle grunneierne. På Fornebu er det også antydning til at noen av grunneierne holder igjen forhandlingene, men da på bakgrunn av at de som eventuelt havner i siste utbyggingsfase ikke er villige til å betale like mye for utbyggingen av Fornebubanen som de utbyggerne som havner i første rekke. Også i boligprosjektet vest for Oslo prøvde utbygger å holde igjen på rekkefølgekravet, men dette ble tatt til retten, og de endte som tidligere nevnt opp med et dårligere resultat enn første tilbud. Felles for forhandlingene i sammenheng med næringsparken og Fornebu er at én grunneier kunne stoppet hele avtalen, men siden alle er ute etter å finne en felles løsning, velger partene heller å samarbeide.

Felles for alle forhandlingene, med unntak av rekkefølgekravet i boligprosjektet, er at de som drev uthalersituasjonene endte opp med resultater i sin favør. Grunneieren i næringsparken og intervjuobjekt 1 fikk på plass en løsning som gavnet alle utbyggerne i næringsparken. Den siste grunneieren i boligprosjektet endte opp med en vesentlig høyere godtgjørelse enn de andre grunneierne. Mens utbygger i boligprosjektet kom dårligere ut av forhandlingene enn første tilbud tilsa. Forhandlingene på Fornebu er ikke avgjort, så det foreligger ikke informasjon om hvordan resultatet i disse forhandlingene blir.

Erfaringsoverføring

De mest sentrale funnene relatert til utfordringer tilknyttet uthalersituasjoner i forhandlinger, vurderes til å være:

- Lange forhandlingsprosesser der én part prøver å ødelegge for den andre for å få mest mulig penger ut av situasjonen.
- Kan føre til tapsprosjekter
- Kan løses ved reguleringsavhengig kjøpesum, eller eventuelt ved å tegne om prosjektet
- I noen tilfeller kan uthalersituasjonene komme utbygger i favør
 - Modning av prosjekt
 - Fant nye løsninger for utforming av prosjektet.
 - Økt boligpris
 - Boligprisene i området økte i tiden forhandlingene pågikk.
 - Latente krav
 - Finne løsninger der kravet blir utsatt i form av et fremtidig krav
 - Samarbeidsavtaler
 - Finne løsninger der alle parter samarbeider, og avtalen gagnar alle parter.

4.5.3 Styrkeforhold mellom parter og samarbeid

Her drøftes funn fra dybdeintervjuene i forhold til det tredje forskningsspørsmålet:

Legges det opp til gruppevis eller individuelle forhandlinger, og styrkeforholdet mellom partene innvirkning på forhandlingenes utfall?

Styrkeforhold og samarbeid				
<i>Forhandlinger i praksis</i>	<i>Utvikling av Fornebu</i>	<i>Næringsparken</i>	<i>Boligprosjektet vest for Oslo</i>	<i>Skianlegget på Vestlandet</i>
Samarbeid mellom utvikler og grunneier	Forsøker å finne en felles løsning Kommunen forhandler med Obos	Statens Vegvesen vs. grunneier Kommunen som alliert Bevare alle parters hovedinteresser	Grunneier vs. Utvikler Kyndig bistand Kommunen Statens Vegvesen	Utvikler vs. Én samlet gruppe grunneiere Partene spilte på lag

Alle forhandlingssituasjonene som er beskrevet i dybdeintervjuene karakteriseres ved at utbygger er en profesjonell part. De skiller seg dog fra hverandre ved at motparten i forhandlingene varierer mellom å være private grunneiere, grunneierforeninger og statlige institusjoner. Det er derfor forsøkt å finne sammenhenger i om dette har stor betydning for utfallet av forhandlingene.

Det er mange utviklere som ønsker å bygge på Fornebu, hvorav de største er Obos, Selvaag og Aker. Ettersom det ble stilt krav om at utbyggerne skulle finansiere den sosiale infrastrukturen på Fornebu, ble det avgjort at kommunen skulle forhandle direkte med Obos, for å finne en felles løsning for alle grunneierne. Dette ble trolig gjort for at kommunen skulle slippe å forholde seg til for mange parter. Det kom frem av intervjuet at de andre utbyggerne følte dette ble noe urettferdig, da de mistet muligheten til å komme med sine argumenter.

Rekkefølgekravet om rundkjøringen ved Gardermoen, innebar forhandlinger mellom Statens Vegvesen og grunneieren som ble representert av intervjuobjekt 1. Her ble mesteparten av forhandlingsprosessen ført av grunneiers forhandlingsteam, direkte mot Statens Vegvesen. Dette kom av at grunneieren var de første som ønsket å bygge ut sin tomt. I forhandlingene fikk grunneieren med seg kommunen på sin side, da de var svært positive til næringsutvikling i kommunen sin. Grunneieren hadde som mål å oppnå en avtale med Statens Vegvesen som

skulle bevare alle parters (grunneierne og Statens Vegvesen) hovedinteresser. Dette gjorde også at de andre grunneierne lot grunneieren føre prosessen på egenhånd. Ettersom de samarbeidet med kommunen, fikk de til slutt på plass en relativt god avtale med Statens Vegvesen, som var en mye bedre løsning for grunneierne enn deres opprinnelige krav.

Forhandlingene som er omtalt i sammenheng med utviklingen av boligprosjektet vest for Oslo, stod mellom utvikler og én grunneier. I starten av forhandlingene forhandlet grunneieren alene, og forhandlingene bar preg av å være en fordelingsforhandling, der de ikke kom nærmere noen løsning. Det var først i sammenheng med at utvikler fikk godkjent vedtaket fra kommunen at forhandlingene løsnet. I tillegg fikk grunneieren senere bistand fra en som jobbet i et stort eiendomsutviklerselskap, med andre ord kyndig bistand. I intervjuet ble det påpekt at uten vedtaket og bistanden som grunneieren fikk, ville forhandlingene trolig stoppet opp.

I skianleggprosjektet gikk alle grunneierne inn i forhandlingene som én samlet part. Av intervjuet fremgikk det at utvikler spilte på lag med grunneierne for å komme frem til en felles løsning. Grunnen til at grunneierne her valgte å forhandle samlet, var ifølge utvikler trolig fordi ingen av grunneierne ønsket å bli «uglesett». Dette resulterte også i at forhandlingene ble mye enklere, da begge partene var interessert i å finne en løsning som alle tjente på.

Funn fra intervjuet om *forhandlinger i praksis* tilsier at et samarbeid mellom partene i forhandlingene kan føre til at man enklere kommer frem til en avtale. I denne sammenhengen er det lagt vekt på avtaler om oppkjøp av tomter, der grunneier og utvikler går sammen om å finne en løsning som gagnar begge parter. Det kom her frem at ved å dele reguleringsrisikoen mellom partene, vil begge parter få en andel av gevinsten, og det blir en «vinn-vinn»-situasjon.

Erfaringsoverføring

Basert på funn fra de kvalitative intervjuene, kan følgende momenter trekkes frem som aktuelle for utfallet i forhandlinger, sett i sammenheng med styrkeforhold og samarbeid:

- Det er enklere å føre forhandlinger med få parter
- Det kan være lønnsomt å alliere seg med kommunen, og få de på sin side
- Samarbeid om en avtale som gagnar alle parter skaper forgang i prosessen
 - Reguleringsavhengige avtaler/delt reguleringsrisiko

5. Diskusjon

Dette delkapittelet vil ta for seg de viktigste funnene som ble gjort i dybdeintervjuene som så diskuteres i lys av problemstillingen og forskningsspørsmålene, og opp mot teori om temaet som allerede foreligger. Oppgavens problemstilling er som tidligere beskrevet: «*Hvordan går man frem i forhandlinger tilknyttet oppkjøp av tomter for tyngre transformasjon i eksisterende boligområder?*». Dette kapittelet er bygget opp etter de tre forskningsspørsmålene som er benyttet for å besvare problemstillingen. Disse er som følger:

1. *Hva er viktig i forberedelsesfasen i forkant av forhandlingene?*
2. *Hvilke utfordringer er knyttet til eventuelle «uthalersituasjoner»?*
3. *Legges det opp til gruppevis eller individuelle forhandlinger, og har styrkeforholdet mellom partene innvirkning på forhandlingenes utfall?*

5.1 Forstadium og forberedelse

Som tidligere nevnt i oppgaven, er forberedelsen i forkant av forhandlingene svært viktige. Ifølge Rognes (2015) vil *grunnlaget for gode forhandlinger ligge i at forarbeidet er grundig gjennomført.*

De empiriske funnene presentert i delkapittel 4 viser at det i samtlige forhandlingssituasjoner var gjennomført en form for *mulighetsstudie*, enten før eller parallelt med forhandlingene. Mulighetsstudier i eiendomsutvikling er en analyse som synliggjør potensiale og muligheter knyttet til utviklingen av en eiendom. Formålet er å synliggjøre muligheter og utfordringer som foreligger, og på den måten danne et tilstrekkelig grunnlag for å ta gode avgjørelser med tanke på investeringer i og erverv av eiendomsobjekter. De mest sentrale analysene hos de fleste eiendomsutviklere vil gjerne være; Markedsanalyse, tomteanalyse, konseptvurderinger og prosessanalyse (Leikvam og Olsson, 2014 s. 25). Nevnt grunneier i næringsparken gjennomførte en trafikkanalyse i sammenheng med forhandlingene sine om rekkefølgekravet vedrørende nye rundkjøringer. Dette for å ha et grunnlag for argumentene sine i forhandlingene. Både i sammenheng med forhandlingene i boligprosjektet og forhandlingene i skianlegget, ble det utført konseptvurderinger. I boligprosjektet ble dette gjort opptil flere ganger underveis i forhandlingene, for å forsøke å sikte seg inn på et aspirasjonsnivå i forhandlingene. Med aspirasjonsnivå menes i denne forbindelse forhandlernes optimale mål i

forhandlingene, og er det nivået de ønsker og har som ambisjon å ende på i forhandlingene (Lewicki et. al. 2010 s. 34).

Rognes (2015) presiserer at uten tilstrekkelig forarbeid vil forhandlingene preges av intuitive innlegg og tilfeldige utfall i form av en argumentasjonskonkurranse. Dette utsagnet stemmer godt overens med funnene som ble gjort i intervjuene, da samtlige prosjekter gjennomførte forarbeid for å ha gode grunnlag for videre forhandlinger.

5.2 Uthalersituasjoner

Uthalersituasjoner i forhandlinger omtaler som tidligere nevnt situasjoner der én av partene vet at den sitter på verdier som den andre parten er villig til å betale mye for. Slike forhandlinger vil i de fleste tilfeller, slik som i boligprosjektet, kun dreie seg om hvor mye penger/andel av gevinsten hver part skal ha. Mange slike uthalersituasjoner vil kunne defineres som rene fordelingsforhandlinger. *«Fordelingsforhandlinger er egentlig en konkurranse om hvem som skal få mest av en begrenset ressurs, som ofte er penger»* Lewicki et. al. (2010, s. 33). I denne typen forhandlinger er det som oftest en gitt mengde av noe som skal fordeles partene imellom, og det er gjerne bare én konfliktdimensjon tilstede. De vanligste eksemplene på fordelingsforhandlinger går på pris, for eksempel kjøpesummen i sammenheng med en eiendomshandel (Rognes, 2015 s. 16).

Faren ved å havne i slike uthalersituasjoner er at utbygger kan bli nødt til å betale langt over det eiendommene egentlig er verdt. Dettet kan igjen føre til at utviklingen av eiendommen blir et tapsprosjekt. Målet med ethvert byggeprosjekt er at de potensielle inntektene skal overstige utgiftene. Det kom allikevel frem av intervjuene i sammenheng med boligprosjektet, at uthalersituasjonen førte til at prosjektet modnet og boligprisene økte. På den annen side fikk utviklers forhandlinger med Statens Vegvesen, i samme prosjekt, ett dårligere utfall enn første tilbud tilsa. Bakgrunnen for dette var at utvikler mente at prisen var for lav, og at en videre forhandling ville føre til et bedre resultat. *«Grunnen til at du forhandler, er at du ønsker å oppnå resultater som er bedre enn de du kan oppnå uten å forhandle»* Fischer et. al. 2014, s. 131.

(Dette avsnittet går gradvis over i neste forskningsspørsmål):

Av empirien fremgår det at en eventuell løsning på slike uthalersituasjoner kan være å samarbeide med grunneieren om å finne en felles løsning i form av reguleringsavhengig kjøpesum. Begge parter har en felles interesse om å komme frem til en avtale. «*Felles interesser bør gjøres mest mulig konkrete og knyttes til klare forhandlingsdimensjoner som ivaretar dem*» Rognes, 2015 s. 65. Bakgrunnen for å gå inn i forhandlinger er ofte en felles interesse. Har alle partene i forhandlingene en tydelig forståelse av de felles interessene som ligger til grunn for forhandlingene, vil det bli enklere å komme frem til gode avtaler som overholdes av alle. Reguleringsstatusen på en eiendom beskriver både hvilke krav de vedtatte reguleringene stiller til utformingen av den potensielle utviklingseiendommen, samt tillatt arealutnyttelse (Røsnes og Kristoffersen, 2014, s. 15). Dette innebærer dermed at lokalisering og utforming må skje innenfor gitte reguleringsbestemmelser (Røsnes og Kristoffersen, 2014, s. 10). Så ved at partene i forhandlingene går sammen om å fastsette en kjøpesum som er en kombinasjon av et fast beløp, samt et beløp som avhenger av reguleringen på eiendommen, vil begge parter få en del av gevinsten.

5.3 Styrkeforhold og samarbeid

I intervjuene snakkes det mye om forholdet mellom partene, både i form av styrkeforhold og samarbeid. Hensikten her var å se om forhandlinger som var preget av at en part var sterkere, altså hadde mer «makt», kom bedre ut av forhandlinger enn motparten. Generelt sett virket det her som at det var godt samarbeid mellom partene i alle forhandlingssituasjonene som er beskrevet, med unntak av i boligprosjektet. Både i forhandlingene i sammenheng med næringsparken, Fornebu og skianlegget, er det tilstrebet å finne felles interesser for å skape et godt samarbeid mellom partene. Som nevnt over, vil det bli enklere å komme frem til gode avtaler som alle overholder, dersom alle partene har en felles forståelse av de felles interessene som ligger til grunn for forhandlingene. I en forhandling er det viktig å rette fokuset på interesser fremfor posisjoner, mener Fisher et. al. (2014 s. 68). Det er også viktig med kommunikasjon mellom partene, og at hver part formidler hva som er deres interesser og bakgrunnen for disse.

Disse tre forhandlingssituasjonene skiller seg fra forhandlingene i boligprosjektet, ved at de bærer preg av å være integrasjonsforhandlinger. Lewicki et. al. (2010 s. 95-101) trekker bl.a. frem følgende fire faktorer for å oppnå vellykkede integrasjonsforhandlinger; *Felles mål i*

forhandlingene, tro på at sitt eget synspunkt er det riktige, motivasjon til å samarbeide, og klar og presis kommunikasjon. Dette var med andre ord forhandlinger som var mer preget av å samarbeide om å finne et felles mål, og en løsning som gagnet alle parter. Næringsparkforhandlingene resulterte i en avtale der alle parter splittet kostnaden ut ifra hvor stort de ville bygge. På Fornebu er enda ikke forhandlingene ferdige, men alle grunneierne/utviklerne ønsker å finne en løsning i samarbeid med Bærum Kommune. Og i skianlegget, gikk alle grunneierne sammen som én part, og samarbeidet med utvikler om å finne en løsning der alle fikk en andel av gevinsten.

Forhandlingene i boligprosjektet derimot, vil heller kunne karakteriseres som fordelingsforhandlinger, der det kun var snakk om hvem som skulle ha mest penger. *«Fordelingsforhandlinger er egentlig en konkurranse om hvem som skal få mest av en begrenset ressurs, som ofte er penger.»* (Lewicki et. al. 2010, s. 33). Noen vil også mene at dette er en enkel og gammeldags måte å forhandle på, hvor resultatet ofte er dårlige kompromissløsninger (Lewicki et. al., 2010 s. 33). Disse forhandlingene bar ikke særlig preg av samarbeid, da grunneiers prisforlangende var svært høyt sammenlignet med det de andre grunneierne fikk betalt for sine eiendommer. Dersom en av partene kommer med et urealistisk starttilbud, kan dette oppfattes som useriøst og provoserende for motparten, og man risikerer dermed at forhandlingene blir brutt. Det vil ofte være en fordel å komme med det første starttilbudet ifølge Rognes (2015 s. 46).

6. Konklusjon

Formålet med oppgaven var å identifisere likheter i forskjellige forhandlingssituasjoner, og om det foreligger mulighet til å forebygge uthalersituasjoner. I dette kapittelet besvares oppgavens problemstilling med utgangspunkt i tilhørende forskningsspørsmål, og på bakgrunn av foreliggende litteratur og empiriske undersøkelser i form av kvalitative intervjuer med tilhørende prosjekter. Videre presenteres anbefalinger til videre forskning, basert på refleksjoner jeg ha gjort meg underveis i arbeidet. Deretter gis en kort kritikk av oppgaven, der jeg tar for meg svakheter ved den utførte studien og ser på andre alternative måter å gjennomføre undersøkelsen på. Helt til slutt presenteres erfaringene som er gjort underveis i arbeidet med denne oppgaven.

6.1 Konklusjon av problemstilling og forskningsspørsmål

Masteroppgaven har undersøkt, analysert og redegjort for forskjellige forhandlingssituasjoner for å se muligheten til å finne likheter i de forskjellige prosjektene, samt om det foreligger en mulighet til å forebygge uthalersituasjoner. Med utgangspunkt i erfaringer fra fire forskjellige prosjekter, samt intervju om forhandlinger i praksis, er det vurdert hva som er viktig i forberedelsesfasen, utfordringer som kan oppstå i sammenheng med uthalersituasjoner og hvordan man håndterer disse, samt hvordan styrkeforhold og samarbeid påvirker forhandlingssituasjonen. Problemstillingen for oppgaven er: *«Hvordan går man frem i forhandlinger tilknyttet oppkjøp av tomter for tyngre transformasjon i eksisterende boligområder?»*.

Alt i alt ligger funnene fra studien ganske nært hva som er fremskaffet og funnet i litteraturen. Oppgaven viser at fremgangsmåten i forhandlingssituasjoner av denne typen kan påvirkes av flere forskjellige variabler underveis. En god gjennomføring avhenger først og fremst av et grundig forarbeid, at man bruker relevante analyser og vurderinger, både når det kommer til muligheter, konsepter og aspirasjonsnivåer. Et godt gjennomført forarbeid i fasen før forhandlingene, bidrar til sterkere argumenter og en enklere gjennomføring av forhandlingene. Studien avdekker videre at det kan oppstå vanskelige situasjoner i sammenheng med uthalersituasjoner, og at de ofte resulterer i en dragkamp mellom partene. Eventuelle reguleringsavhengige kjøpesummer vurderes til å være en mulig løsning for å forebygge slike uthalersituasjoner i forhandlingene. Funnene viser at det er foretrukket å

forhandle med færrest mulig motparter, og at det burde tilstrebes å finne felles interesser i forhandlingene, slik at man kan sette seg et felles mål og finne en løsning som gagnar alle parter. Ut ifra dette kan man konkludere med at god fremgangsmåte i en forhandlingssituasjon tilknyttet oppkjøp av tomter i eksisterende boligområder, kjennetegnes ved at det er gjort gode forberedelser i forkant av forhandlingene, at man har en strategi for å forebygge uthalersituasjoner, samt at partene samarbeider om å finne en felles løsning basert på interesser fremfor posisjoner.

6.2 Anbefalinger til videre studier

Denne studien har identifisert hva som kjennetegner god fremgangsmåte i forhandlingssituasjoner tilknyttet ervervelse av tomter, basert på et utvalg av prosjekter og praksis, noe som åpner for videre forskning. Ved å gjennomføre samme type undersøkelser som er gjort i del 4 av studien, men i et større utvalg prosjekter, er det mulig å fremskaffe et bredere grunnlag for generalisering. Man vil da kunne fortelle noe om bransjen mer generelt, og ikke kun de aktørene som har vært studert i denne undersøkelsen.

Det vil være interessant å se på flere prosjekter av samme art som boligprosjektet vest for Oslo. Ved å se på flere prosjekter som omhandler oppkjøp av boligtomter, vil man kunne generalisere likheter mellom slike forhandlingssituasjoner.

En annen interessant innfallsvinkel ville også være å se nærmere på forhandlingssituasjonene fra grunneiernes side. Et mulig studium, kan da være å se på hvordan grunneiere burde legge opp strategiene sine i forhandlinger med tunge erfarne utviklere, for å kunne sitte igjen med en større andel av gevinsten som realiseres på deres eiendommer.

6.3 Kritikk av eget arbeid

Oppgaven begrenser seg til å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene med utgangspunkt i utvalgt litteratur og kvalitative intervjuer med tilhørende prosjekter. På grunn av begrensninger i tid og ressurser er ikke forskningsmaterialet så bredt at man kan komme med generiske anbefalinger.

De empiriske dataene som utgjør grunnlaget for funnene i kapittel 4, baseres i stor grad på intervjuene som er gjennomført. Ideelt sett burde det vært gjennomført intervjuer om flere forskjellige prosjekter som direkte omhandler tomter i eksisterende boligområder, da det ikke er et stort nok datagrunnlag til å kunne konstatere sammenlignbare sammenhenger. Studien vil likevel kunne peke på eventuelle overensstemmelser mellom prosjektene, og det er uvisst hvor mye nytt som ville blitt avdekket ved å enten studere flere prosjekter eller flere av de involverte. Funnene gir trolig et bedre bilde av hvordan fremgangsmåten i forhandlinger er generelt sett, og ikke direkte i sammenheng med oppkjøp av tomter i eksisterende boligområder. Til tross for dette og begrensninger i antall, ansees læringen fra utvalgte prosjekter som veldig relevant og overførbart. Grunnet nødvendigheten av å anonymisere innholdet, svekkes dog etterprøvbareheten.

Det er forøvrig klare forskjeller i hvor mye informasjon som ble gitt for hvert av prosjektene, dette kan ha medført at det ikke er reflektert tilstrekkelig over alle spørsmålene i intervjuguiden for alle prosjektene. Dette har dog bakgrunn i at noen av prosjektene ble trukket frem som eksempler underveis i intervjuene, og ikke var kjent i forkant. Hadde alle prosjektene vært kjent i forkant, ville det vært enklere å stille forberedt til intervjuene.

Det ble i forkant påpekt at det var ønskelig at intervjuobjektene så gjennom intervjuguiden før intervjuet, dette hadde samtlige av de gjort. Det kan tenkes at intervjuene burde blitt gjennomført mer knyttet til intervjuguiden, da det ble en stor jobb med å sortere funnene i etterkant, ettersom intervjuene lignet mer samtaler med noen få hovedelementer. Og jeg mistet trolig en del brukbar og nyttig informasjon ved at intervjuene ble gjennomført som åpne samtaler, fremfor å følge intervjuguiden.

Skulle jeg fått maksimalt ut av intervjuene, burde spørsmålene vært noe annerledes, da det var momenter som dukket opp i intervjuene underveis som var mer relevante enn først antatt.

Selv om uthalersituasjoner utgjør en vesentlig del av funnene, er dette kun presentert i grove trekk for noen av prosjektene, og kan med fordel undersøkes videre i andre forhandlingssituasjoner. Det ble i den sammenheng forsøkt å få kontakt med flere utviklere som har drevet utvikling av boligtomter, men det viste seg at ikke alle er like enkle å få i tale, i tillegg til at flere av de som ble kontaktet ikke hadde mulighet til å uttale seg om forhandlingene før de var avsluttet. Dette ville styrket oppgavens empiri.

6.4 Erfaringer

Avslutningsvis ønsker jeg kort å oppsummere de erfaringene jeg ha gjort med gjennom arbeidet med denne studien. Gjennom arbeidet med denne masteroppgaven har jeg lært svært mye. Jeg har fått innblikk i hvordan eiendomsutviklere og advokater jobber med forhandlinger i praksis, og jeg mener at jeg harr fått et mer helhetlig overblikk over hvordan forhandlinger gjennomføres. Jeg har i tillegg lært mye om hvordan det er å jobbe alene. Jeg er veldig komfortabel med å jobbe sammen med andre i grupper, og så på dette som en mulighet til å utfordre meg selv. Det har vært avgjørende å ha en god plan for gjennomføringen av arbeidet, da det å jobbe alene gjerne krever mer disiplin enn å samarbeide med andre. Gjennom prosessen har jeg brukt familie, venner, medstudenter og veileder som sparringspartnere. Det har vært viktig med faste rutiner og et godt arbeidsmiljø for å sikre kontinuitet i arbeidet. Og det arbeidet med masteroppgaven virkelig har lært meg, er at ting tar tid!

I etterkant vurderes det at det kunne vært en fordel å ha bedre kjennskap til hva forskning innebærer og hvordan det kan gjennomføres. Men dette vil trolig kreve flere år med forskning. Jeg opplevde også begrenset erfaring med bruk av metode og forskningsdesign gjennom arbeidet med masteroppgaven, dette var en utfordring. Det tok derfor mye tid og ressurser i arbeidet med å sette seg inn i den komplekse verden av forskning. Jeg ser likevel at dette er kompetanse som er svært lærerikt og nyttig å ta med seg videre. Jeg harr lært om bruk av teori, utforming av forskningsdesign og hvordan man kan strukturere en akademisk oppgave. Det har vært spennende å jobbe med denne oppgaven, da jeg i forkant ikke var sikker på om jeg skulle klare å oppdrive noen funn. Jeg hadde ingen erfaring med intervju før jeg startet. Jeg så etterhvert at dersom jeg var tydelig på hva jeg ønsket å undersøke, og i hvilken sammenheng jeg skulle bruke funnene, var de de som svarte på henvendelsen svært hjelpelige. Det viste seg også å være en fordel å sende intervjuguiden i forkant av

intervjuet, da intervjuobjektene fikk muligheten til å forberede seg og reflektere over spørsmålene. Jeg erfarte også at forberedelsen til intervjuene og utarbeidelsen av intervjuguiden var utfordrende. Det var vanskelig å formulere de riktige spørsmålene for å få svar som ga ønskelig informasjon relatert til de ulike temaene. Det ble derfor utformet en del oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuene for å optimalisere forskningsopplegget.

7.0 Referanseliste

- Bowman, C. og Ambrosini, V. (2000) *Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy.*, 11(1).
- Dalland, O. (2013) *Metode og oppgaveskriving for studenter.* 5. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- De nasjonale forskningsetiske komiteene (2016) *Generelle forskningsetiske retningslinjer.* Tilgjengelig fra: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Generelle-forskningsetiske-retningslinjer/> (Hentet: 5. april 2019).
- Everett, E. L. og Furseth, I. (2012) *Masteroppgaven. Hvordan begynne - og fullføre.* 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2014). *Fra nei til ja: kreativ forhandlingsteknikk* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm.
- Follet, M. P. (1940). *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follet.* H. C. Metcalf & L. Urwick (Eds.). New York: Harper & Brothers.
- Halvorsen, K. (2003) *Å forske på samfunnet - en innføring i samfunnsvitenskapelig metode.* 4. utg. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Hansen, G. og Haugen, T. (2000) *Samspillet i byggeprosessen.* Oslo: Samspillet i byggeprosessen SIB.
- Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode.* 3. utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johannesen, A., Tufte, P. A. og Christoffersen, L. (2016) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode.* 5. utg. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Larsen, A. K. (2007) *En enklere metode - Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode.* Bergen: Fagbokforlaget.
- Latham, D. (2000) *Creative Reuse of Buildings* 1. utg. Publishing Ltd.

- Leikvam, G. og Olsson, N. (2014) *Eiendomsutvikling*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lewicki, R. J., Barry, B., & Saunders, D. M. (2010). *Negotiation* (6. utg.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Lov om planlegging og byggesaksbehandling (plan- og bygningsloven) *Lov 27. Juni 2008 nr. 71 om planlegging og byggesaksbehandling*.
- Norsk kommunalteknisk forening NKF (2015) *Tekniske krav ved tiltak i eksisterende bygg. Eksempler på unntak etter plan- og bygningsloven § 31-2*. Oslo: NKF.
- Olsson, N. (2011) *Praktisk rapportskrivning*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Riksantikvaren (Udatert) *Hva sier lovverket?* Tilgjengelig fra: <http://www.riksantikvaren.no/Tema/Energisparing/Hva-sier-lovverket> (Hentet: 20. Februar 2019).
- Rognes, J. K. (2015). *Forhandlinger* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Rolstadås, A., et al. (2014) *Praktisk prosjektledelse. Fra idé til gevinst*. Trondheim: Fagbokforlaget.
- Røsnes, A. E. og Kristoffersen, Ø. R. (2014) *Eiendomsutvikling i tidlig fase*. 2. utg. Oslo: Senter for eiendomsfag.
- Shen, G. Q. (2013) *Rethinking Value Management in Construction*. Hong Kong Polytechnic University: Department of Building and Real Estate.
- Store Norske Leksikon (2009) *Transformasjon*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/transformasjon> (Hentet: 15. februar 2019).
- Store Norske Leksikon (2015) *Verdi*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/verdi> (Hentet: 15. februar 2019).
- Thagaard, T. (2013) *Systematikk og innlevelse – En innføring i kvalitativ metode*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

VIKO (2017) *Finne kilder*. Tilgjengelig fra: <https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Finne+kilder#section-Finne+kilder-Hvordan+v> (Hentet: 20. januar 2019).

8. Vedlegg

8.1 Intervjuguide

Intervjuguide

Spørsmålene vil bli noe korrigeret ut ifra hvilken side av forhandlingene aktørene kommer fra, men i hovedsak basere seg på spørsmålene nedenfor.

Fase 1: Sette rammer Fortelle om masteroppgaven og presentere meg selv. Gjennomføre en kjapp gjennomgang av raset for å komme i gang med intervjuet. Spør om intervjuobjektet har noen spørsmål i sammenheng med gjennomføringen.	1. Informere om masteroppgavens formål og hvilken informasjon jeg ønsker ut av dette intervjuet 2. Forklare taushetsplikt og anonymitet 3. Informere om opptak av intervju, få samtykke
Fase 2: Spørsmål	4. Innledende og enkle spørsmål
Fase 3: Flere spørsmål, mer åpne	5. Dette blir hoveddelen av intervjuet, og inneholder temaene jeg ønsker å få mer informasjon om. Spørsmålene vil være mer åpne, slik at oppfølgingsspørsmål kommer mer naturlig.
Fase 4: Oppsummering, tilleggsinformasjon	7. Oppsummering: rask gjennomgang av informasjonen som er kommet frem, og mulighet for informanten å komme med ytterligere informasjon.

Innledning:

1. Hva er din bakgrunn/utdannelse?
2. Hvor lenge har du drevet innen eiendom/forhandlinger?
3. Hva er din rolle i forhandlingsprosessen?
4. Har du vært med på flere forhandlinger?

Interesser, forarbeider og research:

1. Hvorfor ønsket dere å utvikle det aktuelle området?
2. Hva var deres ønsker/krav og posisjon i forhandlingsprosessen?
 1. For hvert punkt:
 - Hva var motpartens interesser?
 - Konfliktinteresser?
 - Separate interesser hos motparten, el. evt. Konfliktinteresser?
 - Hvor tungt ble interessene prioritert?
3. Hva visste dere om hva som var viktig for motparten i forhandlingene?

4. Hvordan gikk dere frem i forhandlingene med tanke på forarbeid og research?
 1. (Analyser, strategi, bakgrunnssjekk etc.)
5. Var det uenighet rundt noen forhandlingssaker? evt. Internt? Og hvordan ble dette håndtert?
6. Var det noen konfliktinteresser? Hvis ja, hvordan ble disse løst?
7. Var det noen variasjoner i interesser over tid? (Endret interessene hos noen av partene seg over tid. Hvilke ble viktigere og hvilke mindre viktig, og hvorfor?)

Tillit:

1. I hvilken grad er det viktig med tillit til motparten i forhandlinger?
2. Hadde dere tillit til motparten? Hvis ja, hvorfor?
3. Hvor åpne var motparten i forhandlingene? Hvor åpne var dere?
4. Var det faser i forhandlingene hvor det var viktig at partene hadde tillit til hverandre?
5. Ble tilliten på noe tidspunkt svekket eller økt under forhandlingene? Hvorfor/hvordan?
 1. Hvis ja, Hva var bakgrunnen for dette?
 2. Ble det gjort noen forsøk på å rette opp i dette?
6. I hvilken grad ble det gjort noe for å bygge/bedre relasjonen mellom partene i løpet av forhandlingsprosessen?

Resultat:

1. Hvordan ble resultatet i forhandlingene for de forskjellige interessentene/grunneierne? Hvem vant/tapte på forskjellige punkter/interesser? (interesser fremgår av spørsmål over)
2. Din vurdering av avtalen. Ble dere fornøyd med utfallet av avtalene, kunne dere oppnådd et bedre resultat?
3. Kunne motparten oppnådd bedre resultat?
4. Var det noen viktige punkter dere ble nødt til å gi dere på under forhandlingene? Hvis ja, hvilke/hvordan?
5. Kan du si noe om etterstadiet av avtalen? (evaluering, vurdering av resultatet?)

Styrkeforhold/prosess:

1. Hvordan var styrkeforholdet mellom partene? (BATNA)
2. Hvordan preget/påvirket styrkeforholdet forhandlingene? (stor aktør i forhandlinger med mindre eiendomsbesittere)
3. Hvordan ser du/dere på prosesser ved inngåelse av slike avtaler? (saksgang?)

Diverse:

1. Bar forhandlingene mest preg av samarbeid eller konkurranse?
2. Viste motparten noen vilje til samarbeid for å finne felles løsninger i forhandlingsprosessen? Hvis ja, på hvilken måte, og var dette en viktig faktor for å få en god avtale? Hvis nei, hvordan ble dette løst?
3. Hvem tok initiativ til første utkast av avtale i de forskjellige forhandlingene? Var det grunneier eller dere som kom med første bud?
4. Hvordan foregikk forhandlingene? (kontrakter, faste møter, mail, advokater etc.)
5. Ble det sikret en felles forståelse av avtalen før den ble undertegnet?
6. Er det noe du ønsker å tilføye/utfylle?



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

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway