



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2021 30 stp
Fakultet for Landskap og samfunn

Eiendomsutviklernes arbeidsprosess og beslutningsgrunnlag i akkvisisjonsfasen

The ways in which real estate developers conduct their work and determine a conclusion in the acquisition stage

Eirik Engen Finne og Andreas Gullesen Mossige
Master i Eiendomsutvikling

FORORD:

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på vår mastergrad i Eiendomsutvikling ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU). Oppgaven har et omfang på 30 studiepoeng og arbeidet har hovedsakelig foregått i vårsemesteret 2021.

Etter arbeidet med oppgaven er det flere personer vi ønsker å takke. Først og fremst ønsker vi å rette en stor takk til respondentene i oppgaven som har viet tid til å stille opp på intervju og dele sine erfaringer. Uten dere ville ikke oppgaven vært gjennomførbar.

Videre ønsker vi å takke vår veileder Sølve Bærug for konstruktive innspill og for å være tilgjengelig for oss på kort varsel.

Videre ønsker vi å rette en stor takk til foreldre og andre støttespillere som har bidratt med tilrettelegging samt å holde motivasjonen oppe gjennom en krevende skriveprosess. Vi ønsker også å takke for gode innspill, faglige diskusjoner og korrekturlesing.

Til slutt ønsker vi å rette en ekstra stor takk til hverandre. Det å ha delt gode faglige diskusjoner, fortvilelser samt det å ha hverandre som støttespillere gjennom en pandemi, har vært uvurderlig.

SAMMENDRAG

Denne masteroppgaven undersøker hvordan mellomstore eiendomsutviklere på Nord-Jæren arbeider med å vurdere tomter for boligutvikling i akkvisisjonsfasen. Dette innebærer perioden fra tomtene har kommet til eiendomsutviklernes kunnskap til beslutning om kjøp av tomt foreligger.

Akkvisisjon er et tema med begrenset kunnskapsstatus. Hensikten med oppgaven har vært å belyse akkvisisjonsprosessens innhold og bidra til å tette eksisterende kunnskapshull. Dette innebærer blant annet hvordan eiendomsutviklere arbeider med å vurdere utviklingstomter, i hvilken grad akkvisisjonsprosessen er formalisert og hvilke undersøkelser eiendomsutviklerne gjennomfører. Det overordnede forskningsspørsmålet er: Hvordan arbeider mellomstore eiendomsutviklere på Nord-Jæren i vurderingen av tomter i akkvisisjonsfasen?

For å besvare oppgavens forskningsspørsmål har vi gjennomført kvalitative semistrukturerte intervjuer med fem forskjellige eiendomsutviklingselskap. Under intervjuene ble det lagt til rette for at respondentene skulle snakke fritt og utdypende om akkvisisjonsprosessens innhold og vurderinger. Utvalget består av det vi har klassifisert som mellomstore eiendomsutviklere med primært nedslagsfelt på Nord-Jæren. Alle intervjuene ble gjennomført med personer med akkvisisjon som sitt arbeidsområde.

Våre resultater viser at det er variasjoner i hvordan eiendomsutviklerne arbeider i akkvisisjonsfasen. Variasjonene avhenger i stor grad av hva slags risiko som er forbundet med den spesifikke utviklingstomten. Her er valg av avtaleform sentral for hvordan eiendomsutviklerne arbeider. Aktørene har også ulike arbeidsmetoder, prioriteringer og forutsetninger i akkvisisjonsarbeidet. Fellesnevneren er likevel at akkvisisjonsarbeidets formål er å anslå en fornuftig tomtepris. Dette gjøres gjennom kalkuleringer av forventede inntekter, estimeringer av kostnader og vurdering av risiko. Markedsmessige forhold, reguleringsstatus og grunnforhold trekkes her frem som viktige momenter blant aktørene. Flertallet bruker eksterne ressurser og verktøy som Eiendomsverdi og rapporten «ECON nye boliger» i kombinasjon med eiendomsutviklernes egne erfaringer for kartlegging av markedet. Aktørene vurderer også trender i form av makroforhold som befolkningstall, befolkningsvekst og tilflytting. For kartlegging av tomteutnyttelsen og utviklingspotensial, benyttes arkitekter for å gjennomføre volumstudier av tomtene. Videre viser resultatene at fremgangsmåter, vurderinger og beregninger som benyttes i akkvisisjonsfasen i stor grad er erfaringsbasert.

ABSTRACT

This thesis examines how medium-sized real estate developers in Nord-Jæren work to assess properties for housing development in the acquisition phase. This includes the period from when the property developers first notice the properties, until the final decision to purchase.

Research on acquisition in this field is limited. The purpose of this thesis has been to shed light on the contents of the acquisition process and work towards filling the current research gaps. This includes how property developers consider development plots, to what extent the acquisition process is formalized as well as what types of research real estate developers conduct. The research question is therefore: “How do medium-sized property developers in Nord-Jæren work to assess properties in the acquisition phase?”

To answer the thesis’ research question, we have conducted qualitative semi-structured interviews with five different property development companies. During the interviews, arrangements were made for the respondents to speak freely and in detail about the content and assessments of the acquisition process. The selection of interviewed companies consists of what we classified as medium-sized property developers with Nord-Jæren as their primary catchment area. All the interviewees worked in the area of acquisition.

Our results show that there is variation in the way property developers work in the acquisition phase. The variation depends largely on the type of risk the specific development plots are associated with. The selection of terms for the agreement is a key factor in how the property developers work. Methods of working, priorities and prerequisites vary greatly in the acquisition work, dependent on the party. The common denominator is, however, that the purpose of the acquisition work is to estimate a reasonable price for the plot. This is done through calculations of expected revenues, estimates of costs and assessment of risk. Market conditions, regulatory status and ground conditions are highlighted here as important factors across the parties. A majority use external resources such as Eiendomsverdi and the report “ECON nye boliger” together with the property developers’ own experience for mapping the market. Different parties also consider macro conditions such as population, population growth and relocation. To map land use and development potential, architects are used to carry out volume studies of the plot. Furthermore, our results show that procedures, assessments and calculations used in the acquisition phase are largely based on experience.

INNHALDSFORTEGNELSE

FORORD:	1
SAMMENDRAG	2
ABSTRACT	3
FIGURER OG TABELLER	6
FIGURER.....	6
TABELLER.....	6
1 INNLEDNING	7
1.1 VALG AV TEMA OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	7
1.2 AVGRENSING AV OPPGAVEN.....	9
1.3 OPPGAVENS OPPBYGGING	11
2 METODE	12
2.1 VALG AV METODE: KVALITATIVE INTERVJUER.....	12
2.2 FREMGANGSMÅTE	14
3 TIDLIGERE UNDERSØKELSER OG KUNNSKAPSSTATUS	16
3.1 TIDLIGERE UNDERSØKELSER.....	16
3.2 KUNNSKAPSSTATUS OG BAKGRUNNSINFORMASJON	17
3.2.1 HVA ER EIENDOMSUTVIKLING?	17
3.2.2 FASENE I EIENDOMSUTVIKLINGSPROSESSEN	17
2.3.2.1 TIDLIGFASE - AKKVISISJON.....	20
3.2.3 AKKVISISJONSPROSESSEN	20
3.2.4 FREMGANGSMÅTER VED ERVERV	23
3.2.5 VIKTIGE FORHOLD Å FORHOLDE SEG TIL I TIDLIGFASE EIENDOMSUTVIKLING.....	24
3.2.5.1 FORMELLE FORHOLD	24
3.2.5.2 ANDRE FORHOLD	26
3.2.5.3 ØKONOMISKE FORHOLD.....	28
3.2.5.4 MARKEDSMESSIGE FORHOLD.....	32
3.2.5.5 STRATEGISKE FORHOLD	37
4 EMPIRI OG DRØFTELSE	41
4.1 METODE I ANALYSEARBEIDET.....	41
4.2 OVERORDNEDE FORHOLD I AKKVISISJONSPROSESSEN	42
4.2.1 TOMTENS EGENSKAPER.....	42
4.2.1.1 RESPONDENTENES SVAR	42
4.2.2 ANDRE STRATEGISKE FORHOLD.....	49
4.2.2.1 RESPONDENTENES SVAR	49
4.2.3 RESSURSBRUK	52
4.2.3.1 RESPONDENTENES SVAR	52
4.2.4 OPPSUMMERING AV INTERVJUER	55
4.2.5 DRØFTELSE	55
4.3 ARBEIDSPROSESSEN	58
4.3.1 ARBEIDSPROSESSEN I KORTFATTET FORMAT	59
4.3.1.1 RESPONDENTENES SVAR	59
4.3.1.2 OPPSUMMERING AV INTERVJUER.....	62
4.3.1.3 DRØFTELSE	62
4.3.2 MARKEDSARBEID:	63
4.3.2.1 RESPONDENTENES SVAR	63
4.3.2.2 OPPSUMMERING AV INTERVJUER.....	72
4.3.2.3 DRØFTELSE	73

4.3.3 OVERORDNEDE KOMMUNALE RAMMEBETINGELSER.....	75
4.3.3.1 RESPONDENTENES SVAR	75
4.3.3.2 OPPSUMMERING AV INTERVJUER.....	82
4.3.3.3 DRØFTELSE.....	83
4.3.4 ANDRE UNDERSØKELSER:.....	86
4.3.4.1 RESPONDENTENES SVAR	86
4.3.4.2 OPPSUMMERING AV INTERVJUER.....	93
4.3.4.3 DRØFTELSE.....	93
4.3.5 ØKONOMISK VURDERING	95
4.3.5.1 RESPONDENTENES SVAR	95
4.3.5.2 OPPSUMMERING AV INTERVJUER.....	101
4.3.5.3 DRØFTELSE.....	102
4.3.6 PÅVIRKENDE FAKTORER.....	104
4.3.6.1 JOINT VENTURE.....	104
4.3.6.2 TOMTESELGER	109
4.3.6.3 AVTALER.....	114
4.4 BESLUTNINGSANSVARLIG I SELSKAPET – HVEM TAR BESLUTNINGENE?	122
4.4.1 RESPONDENTENES SVAR.....	123
4.4.2 OPPSUMMERING AV INTERVJUER.....	126
4.4.3 DRØFTELSE	126
4.5 FORMALISERING AV AKKVISISJONSPROSSESSEN - PLANER OG SJEKKLISTER	127
4.5.1 RESPONDENTENES SVAR.....	128
4.5.2 OPPSUMMERING AV INTERVJUER.....	130
4.5.3 DRØFTELSE	131
4.6 ERFARINGSOVERFØRING.....	132
4.6.1 RESPONDENTENES SVAR.....	132
4.6.2 OPPSUMMERING AV INTERVJUER.....	134
4.6.3 DRØFTELSE.....	134
5 OVERORDNET DRØFTING OG KONKLUSJON	136
5.1 UTFORDRINGER KNYTTET TIL BELYSING AV FORSKNINGSSPØRSMÅLENE	136
5.2 RELIABILITET OG VALIDITET	139
5.2.1 RELIABILITET:.....	139
5.2.2 VALIDITET.....	141
5.3 UNDERORDNEDE FORSKNINGSSPØRSMÅL	141
5.3.1 HVILKE PREMISSE HAR EIENDOMSUTVIKLERNE FOR TOMTENE DE VURDERER Å AKKVIRERE?	142
5.3.2 HVORDAN ARBEIDER EIENDOMSUTVIKLERNE FOR Å FÅ ET GODT BESLUTNINGSGRUNNLAG I AKKVISISJONSFASEN?	142
5.3.3 HVORDAN PÅVIRKES AKKVISISJONSPROSSESSEN UT FRA AVTALEFORM OG HVEM SOM ER TOMTESELGER?.....	145
5.3.4 I HVILKEN GRAD ER ARBEIDSPROSSESSEN FORMALISERT OG ORGANISERT?.....	146
5.4 OVERORDNET FORSKNINGSSPØRSMÅL	147
5.4.1 HVORDAN ARBEIDER MELLOMSTORE EIENDOMSUTVIKLERE PÅ NORD-JÆREN I VURDERINGEN AV TOMTER I AKKVISISJONSFASEN?.....	148
5.4 VIDERE FORSKNING	150
LITTERATURLISTE:.....	152
VEDLEGG 1 – BEGREPSLISTE	156
VEDLEGG 2 – ARBEIDSPROSESS P1-P2-P3-P4.....	157
VEDLEGG 3 – INFORMASJONSSKRIV	159
VEDLEGG 3 – INFORMASJONSSKRIV	159
VEDLEGG 4 - INTERVJUGUIDE.....	159

FIGURER OG TABELLER

FIGURER

Figur 1: Arbeidsprosess P1 - P2 - P3 - P4 (P. Cedell, personlig kommunikasjon, 2. oktober 2019). Se vedlegg 2 for å se modellen i større format.....	8
Figur 2: Nord-Jæren markert med blå farge (Egen fremstilling basert på Rogaland fylkeskommune, u.å.).....	10
Figur 3: Akkvisisjonsprosessen (Egen fremstilling basert på Ringen-Vatnedalen, 2019, s. 65).	21
Figur 4: Akkvisisjonsplan (Egen fremstilling basert på Ringen-Vatnedalen, 2019, s. 53).	22
Figur 5: Andre opplysninger som har innvirkning på tomteverdien (Egen fremstilling basert på Meel, 2019, s. 100-104).....	27
Figur 6: Anslag av tomteverdi avhengig av reguleringsstatus (Egen fremstilling basert på Meel, 2019, s. 99).	29
Figur 7: Risikofaktorer ved en utviklingstomt (Egen fremstilling basert på Advokatfirmaet BA-HR, 2019, s. 166).	31
Figur 8: Vurderingselementer ved markedsforhold (Egen fremstilling basert på Meel, 2019, s. 109-111).....	32
Figur 9: Risikoplassering ved valg av avtaleform (Bjørkholt, 2017).	38
Figur 10: Resultat av funn av undersøkelser i akkvisisjonsprosessen blant utvalget (Egen fremstilling basert på innhentet data).	145
Figur 11: Arbeidsprosessens organisering ved innstilling til styret (Egen fremstilling).	147
Figur 12: Arbeidsprosessens organisering ved bruk av fullmakt (Egen fremstilling).	147
Figur 13: Akkvisisjonsfasen blant eiendomsutviklerne på Nord-Jæren etter identifisering av tomt (Egen fremstilling).	150
Figur 14: Arbeidsprosess P1-P2-P3-P4 (P. Cedell, personlig kommunikasjon, 2. oktober 2019)	158

TABELLER

Tabell 1: Eksempel på forhåndskalkyle for beregning av foreløpig verdianslag for tomt (Egen fremstilling basert på Meel, 2019, s. 112).	30
Tabell 2: Oppsummering av overordnede forhold i akkvisisjonsprosessen (Egen fremstilling).	55
Tabell 3: Oppsummering av arbeidsprosessen i kortfattet format (Egen fremstilling).	62
Tabell 4: Oppsummering av markedsarbeid (Egen fremstilling).	72
Tabell 5: Oppsummering av overordnede kommunale rammebetingelser (Egen fremstilling).	82
Tabell 6: Oppsummering av andre undersøkelser (Egen fremstilling).	93
Tabell 7: Oppsummering av økonomisk vurdering (Egen fremstilling).	101
Tabell 8: Oppsummering av joint venture (Egen fremstilling).	108
Tabell 9: Oppsummering av tomteselger (Egen fremstilling).	113
Tabell 10: Oppsummering av avtaleformer (Egen fremstilling).	121
Tabell 11: Oppsummering av beslutningsansvar (Egen fremstilling).	126
Tabell 12: Oppsummering av formalisering av akkvisisjonsprosess (Egen fremstilling).	130
Tabell 13: Oppsummering av erfaringsoverføring (Egen fremstilling).	134

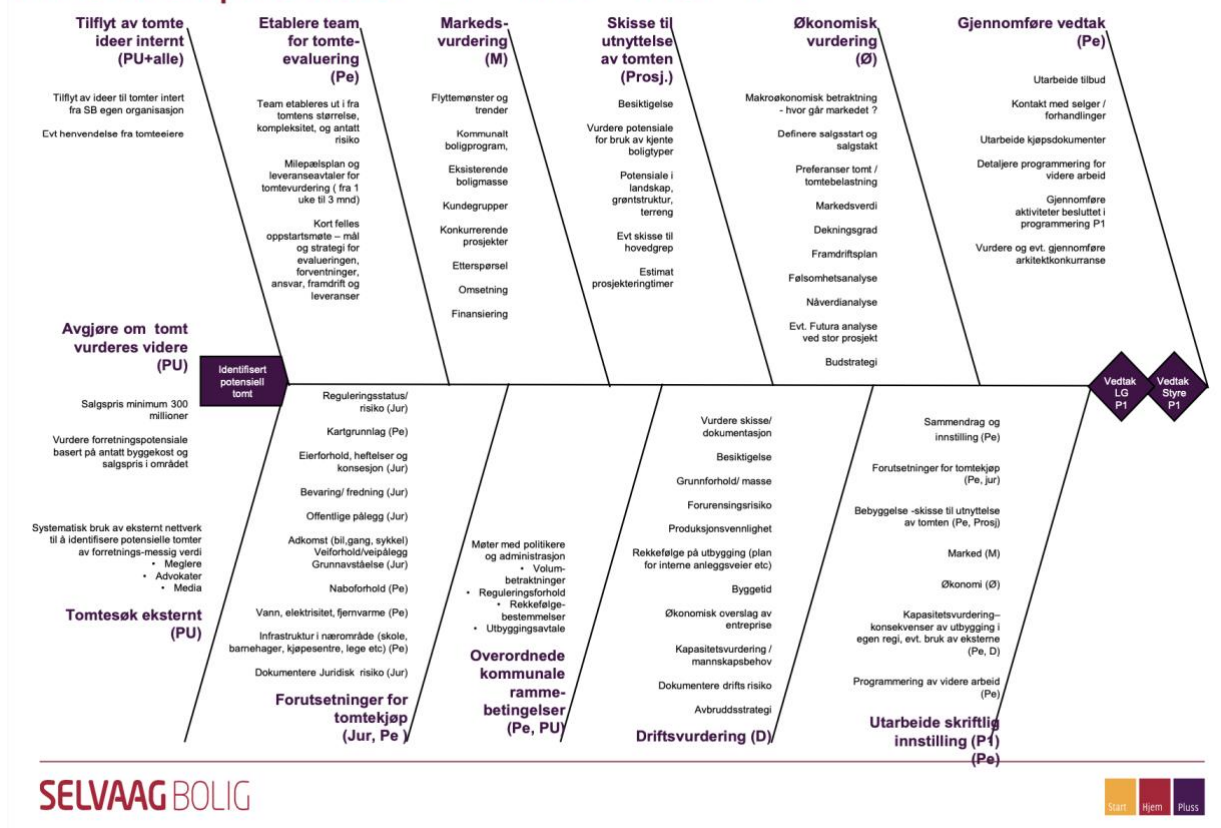
1 INNLEDNING

1.1 VALG AV TEMA OG FORSKNINGSSPØRSMÅL

Det overordnede temaet for denne oppgaven er tomteakkvisisjon. Det er i dag begrenset med tilgjengelig kunnskap om hvordan eiendomsutviklere arbeider med og gjennomfører akkvisisjon av eiendom. Bakgrunnen for dette er at strategier og prosesser innen akkvisisjon er noe som hører til eiendomsutviklerens innerste forretningshemmeligheter. Hvordan eiendomsutviklere arbeider med akkvisisjon er derfor noe som det er forsket lite på, både nasjonalt og internasjonalt (Ringén-Vatnedalen, 2019, s. 51-52). Bakgrunnen for valg av tema har vært et ønske om å bidra til å belyse akkvisisjonsprosessens innhold, kombinert med at det er spennende tema.

I arbeidet med å designe oppgaven har vi hentet mye inspirasjon fra modellen «Arbeidsprosess P1-P2-P3-P4» utarbeidet av Selvaag Bolig. Denne modellen ble presentert for oss i en gjesteforelesning i kurset Eie310 - Eiendomsmarked og analyse ved NMBU høsten 2019. Modellen viser hvordan Selvaag Bolig arbeider med akkvisisjon fra identifisering av tomt til beslutning om kjøp av tomt (Se vedlegg 2 for utdypende forklaring av modellen). Denne modellen gjorde det interessant å se nærmere på akkvisisjonsprosessens innhold hos andre aktører i bransjen.

Arbeidsprosess P1 - P2 - P3 - P4



Figur 1: Arbeidsprosess P1 - P2 - P3 - P4 (P. Cedell, personlig kommunikasjon, 2. oktober 2019). Se vedlegg 2 for å se modellen i større format.

Valget falt på å undersøke akkvisisjonsprosessen blant eiendomsutviklere på Nord-Jæren. Bakgrunnen for dette valget er at vi har et godt nettverk og god kjennskap til aktørene i området, noe vi mener at gir oss gode forutsetninger for å belyse oppgavens tema. I tillegg mener vi det er interessant å se nærmere på hvordan eiendomsutviklerne forholder seg til et område der boligmarkedet, som etter vår kjennskap fra bransjen, har vært preget av lav omløpshastighet, og hvor marginen mellom byggekostnad og salgspris har blitt stadig mindre. Formålet med oppgaven er å belyse hvordan en bestemt gruppe eiendomsutviklere arbeider med akkvisisjon, samt å utdype og sammenligne med eksisterende kunnskap om temaet. Basert på oppgavens tema og eksisterende kunnskapsstatus har vi derfor kommet frem til følgende forskningsspørsmål:

Overordnet forskningsspørsmål:

- Hvordan arbeider mellomstore eiendomsutviklere på Nord-Jæren i vurderingen av tomter i akkvisisjonsfasen?

Underordnede forskningsspørsmål:

- Hvilke premisser har eiendomsutviklerne for tomtene de vurderer å akkvirere?
- Hvordan arbeider eiendomsutviklerne for å få et godt beslutningsgrunnlag i akkvisisjonsfasen?
- Hvordan påvirkes akkvisisjonsprosessen ut fra avtaleform og hvem som er tomteselger?
- I hvilken grad er arbeidsprosessen formalisert og organisert?

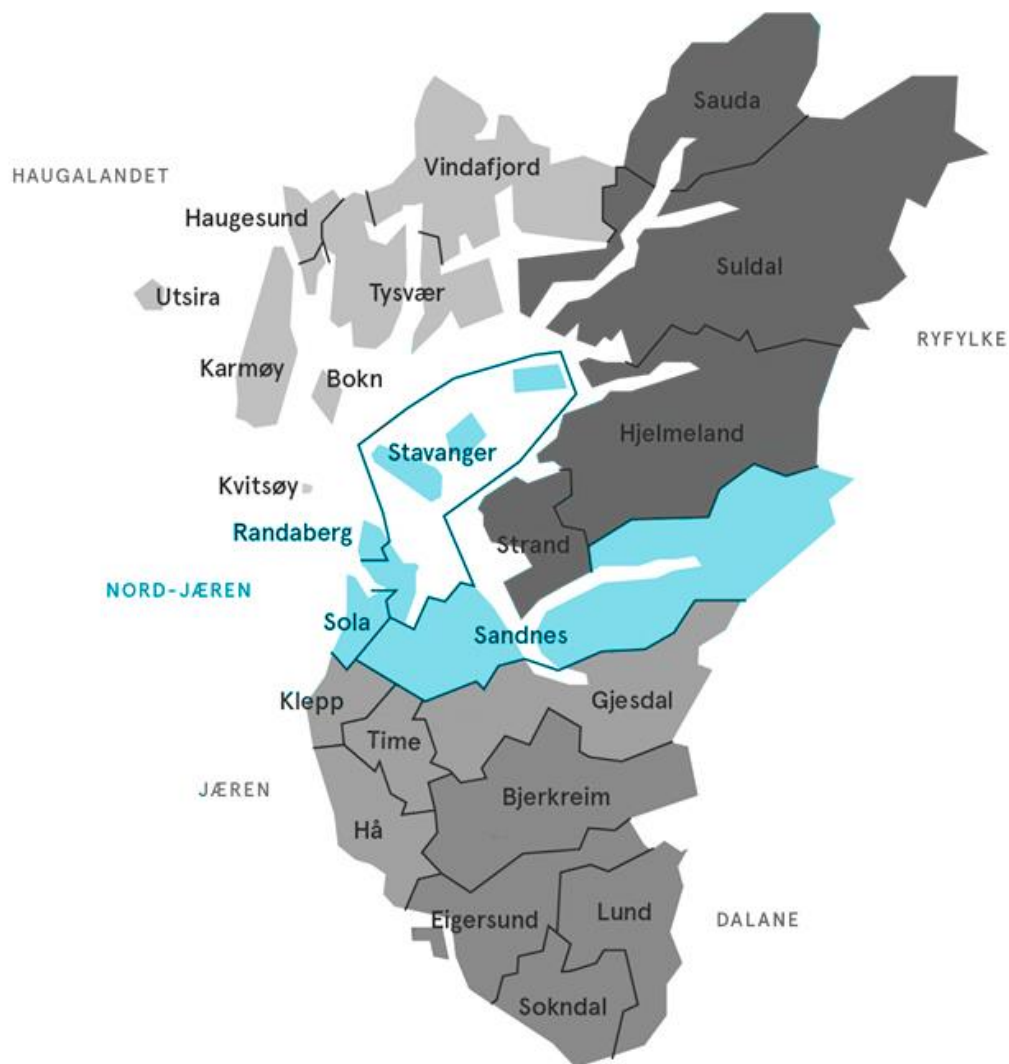
1.2 AVGRENSING AV OPPGAVEN

- Akkvisisjon
- Kommersielle eiendomsutviklere - Boligutvikling
- Mellomstore aktører
- Geografisk nedslagsfelt: Nord-Jæren

For å besvare forskningsspørsmålene innen den tiden vi har til rådighet, må vi avgrense studien. Oppgaven er avgrenset til fasen akkvisisjon. Dette er tidligfase eiendomsutvikling og varer i utgangspunktet fra tomtesøk og frem til gjennomføring av tomtekjøp. Vår oppgave ser nærmere på akkvisisjonsprosessen til eiendomsutviklere i boligutviklingsprosjekter, hvilke beslutningsgrunnlag de baserer sine avgjørelser på, og hvorvidt prosessen er formalisert. I denne oppgaven innebærer det prosessen fra tomten har kommet til aktørens kunnskap til endelig beslutning om kjøp av tomt. Oppgaven ser derfor ikke på hvordan eiendomsutviklerne bedriver tomtesøk eller på annen måte blir presentert for potensielle utviklingstomter.

Utvalget består kun av kommersielle aktører som har eiendomsutvikling som sitt primære arbeidsområde. Det vil f.eks. si at aktører som driver eiendomsutvikling i kombinasjon med entreprenørvirksomhet, ikke er en del av utvalget.

Studien avgrenses ytterligere til å gjelde eiendomsutviklere som primært arbeider innenfor det geografiske området Nord-Jæren, bestående av Stavanger, Sandnes, Randaberg og Sola kommune. Se figur 2.



Figur 2: Nord-Jæren markert med blå farge (Egen fremstilling basert på Rogaland fylkeskommune, u.å.).

Innenfor den geografiske avgrensningen, ser vi kun på det vi definerer som mellomstore aktører. Det vil si eiendomsutviklere med nok ressurser til å gjennomføre prosjekter av en viss størrelse, men som ikke gjennomfører svært mange, store og langsiktige prosjekter. Vi ser derfor ikke på de større nasjonale aktørene som bedriver boligutvikling. Hva som anses som mellomstore eiendomsutviklere er basert på en helhetlig og skjønnsmessig vurdering av hver enkelt aktør. Det er dermed ikke satt klare vilkår til aktørenes økonomi, organisasjonsstørrelse eller prosjekttyper.

Hensikten med studien er å få en mest mulig dekkende beskrivelse av dagens praksis for hvordan mellomstore eiendomsutviklere på Nord-Jæren arbeider med akkvisisjon av boligtomter. Vi legger derfor mer vekt på å beskrive helheten i akkvisisjonsprosessen enn å sammenligne de ulike aktørene.

1.3 OPPGAVENS OPPBYGGING

Oppgaven er bygget opp av seks hovedkapitler: Kapittel 1 er innledende om oppgavens tema, presentasjon av forskningsspørsmål og oppgavens avgrensning.

Kapittel 2 inneholder valg av metode og fremgangsmåten som er benyttet for besvarelse av forskningsspørsmålene.

Kapittel 3 består av eksisterende kunnskapsstatus og bakgrunnsinformasjon om temaet. Dette er informasjon som er underbyggende for oppgavens drøftinger og informasjon som er relevant for å forstå oppgavens tema.

I kapittel 4 fremlegger og drøfter vi våre funn fra forskningsarbeidet. Hvert undertema drøftes opp mot eksisterende kunnskapsstatus.

I kapittel 5 besvares oppgavens overordnede og underordnede forskningsspørsmål. Kapittelet inneholder også drøfting av oppgavens reliabilitet og validitet, og utfordringer vi har stått overfor i besvarelsen av forskningsspørsmålene. Avslutningsvis inneholder kapittelet forslag til videre forskning rundt temaet.

I utarbeidelsen av oppgaven er det lagt mest vekt på kapittel fire og fem. Grunnen til det er at det er i disse kapitlene innsamlet informasjon blir presentert og behandlet. Kapittel fire og fem har derfor mest forskningsmessig relevans og interesse.

Av hensyn til at leseren kan ha ulike oppfatninger av enkelte begreper som benyttes i oppgaven, har vi derfor sett det hensiktsmessig å utarbeide en begrepsliste. Se *vedlegg 1*.

2 METODE

Oppgavens forskningsspørsmål består av et overordnet og fire underordnede forskningsspørsmål.

Det overordnede forskningsspørsmål er:

- Hvordan arbeider mellomstore eiendomsutviklere på Nord-Jæren i vurderingen av tomter i akkvisisjonsfasen?

De underordnede forskningsspørsmålene er:

- Hvilke premisser har eiendomsutviklerne for tomtene de vurderer å akkvirere?
- Hvordan arbeider eiendomsutviklerne for å få et godt beslutningsgrunnlag i akkvisisjonsfasen?
- Hvordan påvirkes akkvisisjonsprosessen ut fra avtaleform og hvem som er tomteselger?
- I hvilken grad er arbeidsprosessen formalisert og organisert?

I dette kapittelet skal vi redegjøre for de metodiske valgene vi har gjort for å belyse forskningsspørsmålene. Vi vil også gi en gjennomgang av den faktiske fremgangsmåten frem til og under intervjuene. Hensikten er å legge til rette for videre forskning og etterprøvbarehet av resultatene.

Studien består av fem intervju med personer fra ulike eiendomsutviklingselskap på Nord-Jæren. Alle intervjuobjektene har sentrale stillinger i sitt selskap, med akkvisisjon som sitt arbeidsområde.

For våre vurderinger rundt forskningsarbeidets validitet og reliabilitet, samt de utfordringer vi har stått overfor - se kapittel 5.1 og 5.2.

2.1 VALG AV METODE: KVALITATIVE INTERVJUER

Eksisterende kunnskapsstatus om temaet er beskjedent. Ut fra det vi allerede vet om temaet har vi en viss formening om akkvisisjonsprosessens innhold, men vi er avhengige av å velge en utforskende tilnærming for å belyse forskningsspørsmålene. Dette tilsier at det er naturlig å velge kvalitativ metode, siden vi da får anledning til å utforske og undersøke det faktiske

innholdet i akkvisisjonsprosessen. En kvantitativ undersøkelse vil i stor grad bli preget av eksisterende kunnskapsstatus og antagelser om temaet. Det gjør at en kvalitativ metode gir de mest pålitelige svarene på forskningsspørsmålene. Kvalitative metoder har som mål å fange opp meninger og opplevelser som ikke lar seg tallfeste eller måle (Dalland, 2012, s. 112). Ettersom målet vårt er å belyse arbeidsprosessen i akkvisisjonsfasen, vurderer vi derfor kvalitativ metode som den mest hensiktsmessige fremgangsmåten i dette forskningsarbeidet.

Et annet forhold som tilsier at kvalitativ metode er den beste metoden for oppgaven, er at det oppnåelige utvalget av respondenter er begrenset. Vi frykter at utvalget av respondenter ikke vil bli stort nok til å gi gode og pålitelige svar ved bruk av en kvantitativ metode. Kvalitativ metode vil derimot gi oss anledning til å gjennomføre grundigere og mer detaljerte undersøkelser av et mindre utvalg.

For å besvare forskningsspørsmålene er vi avhengige av innsikt i eiendomsutviklernes erfaringer, vurderinger og arbeidsmetoder. Et vesentlig moment er at den begrensede kunnskapen om temaet krever en eksplorerende tilnærming i undersøkelsen. Bruk av intervju gir informantene større frihet til å uttrykke seg og på den måten et bedre innblikk i informantenes erfaringer og opplevelser (Johannesen et al. 2016, s. 145). Ettersom utvalget av informanter er begrenset, er det hensiktsmessig å velge en metode hvor vi samler inn mest mulig informasjon fra hver informant. Et kvalitativt intervju gir oss mulighet til å bruke mer tid og gå grundigere til verks på hver respondent. På denne måten blir vi også tryggere på at informasjonen vi samler inn ikke inneholder svakheter som f.eks. misforståelser. Slike svakheter vil lettere kunne oppstå dersom vi sender ut spørreundersøkelser til informantene og ikke får anledning til å utdype spørsmålene. Kvalitative intervju er derfor et naturlig valg.

Basert på den beskjedne kunnskapsstatusen vet vi delvis hva vi ønsker å undersøke, men vi er likevel avhengige av å få stille åpne spørsmål, og at respondentene snakker forholdsvis fritt og utfyllende innenfor oppgavens tema. Vi ønsker også å legge til rette for en god dynamikk i intervjusituasjonen og anledning til å stille relevante oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuet. For å besvare forskningsspørsmålene er vi avhengige av innsikt i en bransje som er preget av hemmelighet (Ringen-Vatnedalen, 2019, s. 52). Vi tror derfor at semistrukturerte intervju gir oss bedre mulighet enn spørreundersøkelser til å bygge den tilliten mellom oss og respondentene som vi er avhengig av. Semistrukturerte intervju tar utgangspunkt i en overordnet intervjuguide, men rekkefølge, spørsmål og tema kan variere (Johannesen et al.,

2016, s. 148). Intervjuguiden blir utarbeidet med den hensikt å besvare forskningsspørsmålene, og alle informantene vil bli forelagt de samme spørsmålene.

Gjennom forskningsarbeidet har vi satt en rekke kriterier for aktørene vi ønsker å undersøke. Utvalget av informantene blir med det bevisst valgt ut for å svare på forskningsspørsmålene, som innebærer at utvalget er strategisk sammensatt (Dalland, 2012, s. 116-117).

Vi er bevisste på risikoen forbundet med å basere forskningsarbeidet på et såpass begrenset utvalg. Det er fordi vi er avhengige av at en stor del av det potensielle utvalget ønsker å la seg intervju. Basert på vår tidligere bakgrunn og tilknytning til Stavanger-regionen er vi likevel relativt trygge på at vi får et stort nok utvalg og anser derfor denne risikoen som håndterbar.

2.2 FREMGANGSMÅTE

En av grunnene til at vi valgte Nord-Jæren som vårt forskningsområde er på bakgrunn av at vi har tilknytning til regionen. Vi har begge bodd i Stavanger og har gjennom en bachelorgrad i eiendomsmegling, verv og relevante deltidsjobber, fått god kjennskap til eiendomsbransjen i området. For å komme frem til et egnet utvalg har vi hovedsakelig benyttet oss av nettverket vårt i regionen og vår kunnskap om bransjen. I tillegg gjennomførte vi søk etter egnede respondenter via internett. Av en populasjon på syv eiendomsutviklere, ønsket fem å delta.

Ettersom utvalget er relativt begrenset, tok vi kontakt med flere av respondentene allerede høsten 2020. Dette gjorde vi for å forsikre oss om at vi ville få et dekkende utvalg. Da vi var klare for å gjennomføre intervjuene, sendte vi en e-post med forespørsel om å delta på et intervju til alle aktørene som oppfylte våre kriterier. For at vi ikke skulle få forhåndskonstruerte svar, ble det gitt begrenset med informasjon om intervjuets innhold i forkant av samtaleintervjuene. Respondentene ble forelagt overordnet informasjon om oppgavens formål, som presiserte at temaet for intervjuet var akkvisisjon, at vi ønsket å undersøke hva deres beslutningsgrunnlag består av i akkvisisjonsfasen og hvorvidt akkvisisjonsprosessen er formalisert. Grunnen til at respondentene ble informert om dette var for å forsikre oss om at de var villige til å gi oss den informasjonen vi etterspurte, samt å forsikre oss om at vi avtalte intervju med rett person i selskapet. Uten å gå i detalj på intervjuets innhold sikret det også at intervjuobjektene fikk anledning til å forberede seg til intervjuene. Mailen inneholdt også et informasjonsskriv med detaljer om hva deltagelsen innebar for respondenten og hvordan dataene vi samlet inn ville bli behandlet.

Vi hadde opprinnelig et mål og ønske om å gjennomføre intervjuene med fysisk oppmøte. I lys av Covid-19 og av de smittevernhensyn som har vært gjennom arbeidet med samtaleintervjuene, ønsket vi likevel å være fleksible på hvordan intervjuene ble gjennomført. Alle respondentene fikk derfor forespørsel om de ønsket å gjennomføre intervjuet fysisk eller via videomøte. Av fem intervju ble to gjennomført fysisk på respondentenes kontor og tre ble gjennomført over kommunikasjonsplattformen Microsoft Teams. Bakgrunnen for at vi primært ønsket å gjennomføre fysiske intervju er at fysisk tilstedeværelse skaper bedre dynamikk og tillit (Myklemyr, 2012). Fysisk intervju ville derfor skape bedre forutsetning for å få gode og utfyllende svar fra respondentene. Vi opplevde likevel at intervjuene som ble foretatt via videosamtale ble av god kvalitet. De fem intervjuene ble gjennomført i perioden 21. februar til 3. mars.

Kvalitative metoder som intervju og observasjon preges av forskerens personlighet ettersom forskeren er et instrument i forskningsarbeidet. Av den grunn har kontakten mellom forsker og informant stor betydning for kvaliteten på undersøkelsen (Dalland, 2012, s. 114-115). Derfor var det et viktig moment å legge til rette for at informantene fikk tillit til oss som forskere. I gjennomførelsen av intervjuene startet vi med å informere om respondentenes rettigheter, strukturen i intervjuet og å forsikre oss om at det var greit at det ble gjennomført opptak av intervjuet. Det meste av denne informasjonen hadde respondentene tidligere fått i informasjonsskrivet, men vi ønsket å gjenta formalitetene for at respondentene skulle føle seg trygge i situasjonen.

Som tidligere nevnt ble det på samtlige intervju tatt utgangspunkt i en intervjuguide. Intervjuguiden var ment som en veileder for å forsikre oss om at vi fikk stilt gode spørsmål og at alle temaene for oppgaven ble tatt opp. I de tilfeller vi anså det som hensiktsmessig ble det stilt oppfølgingsspørsmål utover de som fremkommer av intervjuguiden. Dette for å få bedre og mer utfyllende svar. Intervjuet startet med en innledende del der vi ønsket bakgrunnsinformasjon om respondenten og selskapet. Dette for å få en rolig start på intervjuet i tillegg til å forsikre oss om at respondenten hadde den rette kompetansen og at selskapet oppfylte våre krav. Videre gikk vi i dybden på oppgavens hovedtemaer, arbeidsprosess og formalisering i akkvisisjonsfasen. Intervjuet ble avsluttet med at vi gjentok formålet med oppgaven og ga respondentene anledning til å komme med egne innspill dersom de hadde noen usagte momenter.

3 TIDLIGERE UNDERSØKELSER OG KUNNSKAPSSTATUS

3.1 TIDLIGERE UNDERSØKELSER

Det er begrenset med kunnskapsstatus om akkvisisjon ettersom akkvisisjonsfasen har vært og er preget av mye hemmelighet (Ringen-Vatnedalen, 2019, s. 51-52). I tillegg har det også blitt påpekt av Leikvam & Olsson (2018, s. 13) at bransjen oppfattes som adhocpreget. Fra 2008 er det likevel blitt gjennomført flere undersøkelser som i ulik grad belyser eiendomsutviklernes arbeidsprosess ved tomteakkvisisjon. De forestående undersøkelsene har i hovedsak omhandlet hvordan eiendomsutviklerne jobber i prosessen fra tomtesøk til tomtekjøp. Av de forestående undersøkelsene er det derimot kun en av disse som innehar noe om eiendomsutviklernes undersøkelser som fokusområde.

Undersøkelsene vi har sett nærmere på er Unneberg (2008), Robertsen (2011), Eriksen (2011), Eriksen (2013), Svinddal (2013), Pedersen (2014), Wøien (2017), og Hopshaug (2017). Av disse er det kun Wøien (2017) og Eriksen (2011) sine studier som kan anses som delvis relevant, selv om heller ikke de omhandler de samme forskningsspørsmålene.

Wøien (2017)

- Undersøkelse av hvordan akkvisisjonsfasen er i urbane transformasjonsområder.
- Metode: Fire dybdeintervju.
- Fokus på generelle prosesser i akkvisisjonsfasen, strategi, tomtetilgang og konkurranse, joint venture, økonomiske modeller og tomtepris.

Wøien (2017) har gjennomført fire dybdeintervju med noen av de større eiendomsutviklingsselskapene i Oslo og hvordan akkvisisjonsprosessen er for disse. I likhet med vår oppgave har Wøien snakket med personer som jobber med akkvisisjon, men da i transformasjonsområder. Av funn viser studien at det ikke er en etablert praksis eller fasit på hvordan eiendomsutviklerne akkvirerer utviklingseiendom i transformasjonsområder. Studien viser at utviklerne har et stort fokus på regulering, risiko, politiske forhold og due diligence. Videre viser funnene til Wøien at akkvisisjonsprosessen i all hovedsak er basert på erfaring, både når det gjelder tall og fremgangsmåter ved akkvisisjon.

Eriksen (2011)

- Undersøkelse av hvordan eiendomsutviklere tar hensyn til risiko ved akkvisisjon.

- Metode: Seks dybdeintervju.
- Fokus på risikotyper, risikoklassifisering og risikohåndtering. Liten sammenligningsverdi.

Eriksen (2011) har gjennomført seks dybdeintervju med to små, to mellomstore og to store eiendomsutviklere. I motsetning til vår oppgave ser Eriksen i liten grad på akkvisisjonsprosessens innhold. Oppgaven som helhet har derfor liten sammenligningsverdi med vår oppgave. Det er likevel gjort enkelte funn knyttet til risikoforhold, valg av avtaleform og bruk av akkvisisjonsplan som er av relevans for denne oppgaven.

3.2 KUNNSKAPSSTATUS OG BAKGRUNNSINFORMASJON

I dette delkapittelet vil vi presentere eksisterende kunnskapsstatus innenfor oppgavens tema. Ettersom akkvisisjon er en del av eiendomsutviklingsprosessen, vil vi starte med å se nærmere på hva som er eiendomsutvikling og hvilke faser eiendomsutviklingsprosessen består av. Videre vil vi gå nærmere inn på akkvisisjon. Kapittelet inneholder også bakgrunnsinformasjon innenfor de temaene oppgaven ser på, som kan være nyttig for leseren for å forstå akkvisisjonsprosessens innhold.

3.2.1 HVA ER EIENDOMSUTVIKLING?

Det finnes flere definisjoner på hva som regnes som eiendomsutvikling. Det som går igjen i de forskjellige beskrivelsene, er at eiendomsutvikling handler om å skape verdi gjennom å endre tilstanden til en eiendom. Leikvam & Olsson (2018, s. 16) definerer 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». Dette innebærer at eiendomsutvikling handler om mer enn å skape økonomisk verdi, men også en samfunnsmessig verdi.

3.2.2 FASENE I EIENDOMSUTVIKLINGSPROSESSEN

Eiendomsutviklingsprosessen kan deles opp ulike faser, og ulike kilder har ulike inndelinger av de forskjellige fasene. For å gi et inntrykk av fasene har vi trukket frem ulike tilnærminger fra ulike litterære kilder. Prosessen kan også variere fra eiendomsutvikler til eiendomsutvikler, fra prosjekt til prosjekt og ut fra hvilket land prosjektet gjennomføres i (Reed et al., 2015, s. 2). Dette betyr at prosessen ikke nødvendigvis er så rett frem som den illustreres i modellene.

Miles et al. (2007, s. 5-8) omtaler åttetrinnsmodellen. Denne modellen deler eiendomsutviklingsprosessen inn i åtte forskjellige trinn fra idéstadiet til et ferdig utviklet prosjekt. Ettersom prosessen kan variere ut ifra ulike forutsetninger er ikke modellen en fasit på hvordan prosessen forløper, men den viser essensen i en eiendomsutviklingsprosess.

Åttetrinnsmodellen (Miles et al., 2007):

1. **Idé-fasen:** Utvikleren ser etter potensielle prosjekter. Ved å bruke erfaringer og markedskunnskap gjør utvikler fortløpende grovvurderinger av ideenes gjennomførbarhet.
2. **Idé-bearbeiding:** Andre trinn handler om å bearbeide ideen. Vurdere tomt, forhøre seg med potensielle leietakere/kjøpere, utarbeide et tentativt design av prosjektet og inngå en eventuell kjøpsopsjon med grunneier.
3. **Teste gjennomførbarheten:** Utvikler utarbeider detaljerte analyser om markedet, økonomi og offentlig regulering for å teste om prosjektet er juridisk, finansielt og praktisk gjennomførbart.
4. **Kontraktsforhandlinger:** Prosjektdesign vedtas og nødvendige kontrakter forhandles frem. Dette kan f.eks. være utarbeidelse av reguleringsplan, valg entreprenør, finansiering osv.
5. **Formalisering:** Kontrakter signeres slik at alt er klart for prosjektgjennomføring.
6. **Gjennomføring:** Utvikler følger opp utbyggingen av prosjektet, sjekker at alt går som det skal og at kostnadene holdes innenfor budsjettet. Eventuelle finjusteringer for å tilpasse prosjektet til markedet gjennomføres.
7. **Fullføring:** Prosjektet fullføres og ferdigattest utstedes. Eventuelle driftsfunksjoner bemannes, leietaker/kjøper flytter inn og lån tilbakebetales.
8. **Forvaltning:** Eventuell ny eier gjennomgår prosjektet og rekonfigurering gjennomføres. Eiendommen overtas for videre forvaltning.

I Børrud og Røsnes (2016, s. 188) finner vi en lignende åttetrinnsmodell inspirert av Miles et al. (2007). I tillegg til eiendomsutviklingsprosessens åtte trinn deler Børrud og Røsnes prosessen inn i tre overlappende faser i en tidslinje. Tidslinjen består av *prosjektgjennomføring* som er hele prosessen fra første til siste trinn, *prosjektutvikling* som består av trinn en til trinn fem og *evaluering og offentlig behandling av planforslag* som tilsvarer trinn to til fire.

Reed et al. (2015, s. 2-16) deler også eiendomsutviklingsprosessen inn i åtte trinn. De ulike trinnene og hvilke deler av prosessen trinnene inneholder, skiller seg noe fra Miles et al. (2007). Essensen av innholdet i eiendomsutviklingsprosessen er likevel den samme i de ulike tilnærmingene.

Røsnes & Ringen-Vatnedalen (2019, s. 11-16) presenterer sekvensmodellen. Denne deler også eiendomsutviklingsprosessen inn i åtte trinn. Sekvensmodellen har mange likhetstrekk med de foregående modellene, og innholdet i prosessen er tilnærmet lik åttetrinnsmodellen til Miles et al. (2007, s. 7). Sekvensene har derimot noe ulik inndeling.

I denne oppgaven tar vi utgangspunkt i Leikvam & Olsson (2018, s. 26-27) sin faseinndeling. De deler eiendomsutviklingsprosessen inn i fire faser; tidligfasen, reguleringsfasen, underveisprosesser og gjennomføring.

Tidligfasen innebærer tomtesøk og akkvisisjon, utarbeidelse av markedsanalyser og konsept, samt å etablere en fundamental idé og et mål for eiendommen. Dette kan innebære selskapets strategi, som blant annet kan sette premissene for hvilke tomter selskapet ser etter. Tidligfasen i eiendomsutvikling er svært sentral ettersom det i denne fasen innhentes informasjon om eiendom, i tillegg til at det sees på hvilke muligheter tomten har. Videre er det naturlig å ha innledende kontakt med myndighetene ettersom det hovedsakelig er plan- og bygningsmyndighetene, som et kontrollorgan som skal påse og godkjenne all arealutvikling. I denne fasen vil man riktignok ikke få noen reell drøftelse fra plan- og bygningsmyndighetene før de har en formell sak. Innledende myndighetskontakt har derimot som formål å gi rådgiving i form av nødvendige prosesser for utvikling av en gitt tomt. Ved informasjonsinnhenting vil de overordnede og kritiske parameterne som drøftes med myndighetene, være med på å legge rette for et best mulig beslutningsgrunnlag før man går inn i forhandlinger og avtaleinngåelser om kjøp av eiendommen (Leikvam & Olsson, 2018)

I reguleringsfasen jobber utviklerne videre med tomten hvor myndighetene kontaktes. I denne fasen gjennomføres det forhandlinger og avtaleinngåelser med kommunen. I tillegg arbeides det med reguleringer på tomta som skal utvikles. Denne fasen anses som en av de aller viktigste fasene i eiendomsutvikling ettersom den gir gode muligheter for stor verdiskapning. Her foreligger det derimot også størst risiko for verdiøkning/verditap. I tillegg er fasen tid- og ressurskrevende (Leikvam & Olsson, 2018).

Underveisprosessene er planlegging og vurdering av prosjekt, prosess og strategi. Dette innebærer en strategisk planlegging av selskapets mål og hvordan målene skal oppnås, vurdering av den interne prosessen og vurdering av tomteporteføljen. Underveisprosessene består også av å følge med på og oppdatere kalkylene for å beregne eiendomsverdier (Leikvam & Olsson, 2018).

Gjennomføringsfasen består av prosjektering, markedsføring, salg, bygging og til slutt ferdigstilling og forvaltning. Prosjekteringen innebærer detaljering av byggets tekniske utførelse, gjennomgå løsninger og kvalitet. Selve byggingen av prosjektet gjennomføres og følges opp underveis. Dersom ikke prosjektet selges etter ferdigstilling, er siste del av gjennomføringsfasen forvaltning, drift og vedlikehold av eiendommen (Leikvam & Olsson, 2018).

2.3.2.1 TIDLIGFASE - AKKVISISJON

Begrepet akkvisisjon eller tomteakkvisisjon brukes om det å anskaffe eiendom. «Akkvisisjon betyr fordelaktig ervervelse, vinning, arbeid (bestrebelsler, tiltak) i den hensikt å kunne notere nye kjøpere, klienter, medlemmer eller lignende.» (Store norske leksikon, 2018). Definisjonen inkluderer arbeid i forbindelse med ervervelse, noe som innebærer at akkvisisjon omfatter hele prosessen fra tomtesøk til eiendomsoverføring (Leikvam & Olsson, s. 33-34). Personer med arbeidsoppgaver innen akkvisisjon kalles akkvisitør, og det er akkvisitørens oppgave å avdekke og avklare sentrale risikofaktorer ved en utviklingseiendom før eiendommen erverves (Ringensvatnedalen, 2019, s. 51).

3.2.3 AKKVISISJONSPROSESSEN

Fremgangsmåten ved tomteakkvisisjon hører til eiendomsaktørens innerste forretningshemmeligheter, og aktørene har derfor tidligere vært lite åpne for å delta i

undersøkelser av prosess og strategier som benyttes ved tomteakkvisisjon (Ringen-Vatnedalen, 2019, s. 51). Akkvisisjonsprosessens omfang, fremgangsmåte og kompleksitet vil trolig variere hos de ulike aktørene i bransjen. Fremstillingen som blir gjengitt i denne oppgaven er i stor grad basert på kildenes egen erfaring om temaet. Likevel kan vi ved å se på tidligere forskning knyttet til akkvisisjon og tilgjengelig litteratur om temaet få en viss indikasjon på en praksis i bransjen.

Det er ingen etablert fasit for å oppnå fremdrift i en akkvisisjonsprosess. Dette gir akkvisitørene rom for å være kreative. Ifølge Ringen-Vatnedalen (2019, s. 65) kan initiativ og kreativitet være en pådriver til nytenkning og omstilling som igjen kan føre til nye muligheter. Det er likevel fornuftig å gjøre seg noen tanker om hvordan en kan få til en effektiv akkvisisjonsprosess. Ringen-Vatnedalen (2019, s. 65) fremmer en grov skisse (*figur 3*) med et eksempel på hvordan akkvisisjonsprosessen kan se ut:



Figur 3: Akkvisisjonsprosessen (Egen fremstilling basert på Ringen-Vatnedalen, 2019, s. 65).

Ett av punktene i skissen til Ringen-Vatnedalen er utarbeidelse av en akkvisisjonsplan. Akkvisisjonsplanen kan inneholde føringer om hvilke egenskaper en potensiell utviklingstomt skal ha. Dette kan være alt fra tomtens markedssituasjon og størrelse, til konkurransesituasjonen i området. Ved å strukturere tomtesøket gjennom en akkvisisjonsplan vil akkvisitøren lettere kunne sondere tomter som ikke svarer til aktørens forutsetninger for utvikling. På denne måten vil akkvisisjonsplanen bidra til en mer effektiv søknadsprosess (Ringen-Vatnedalen, 2019, s. 52). I Eriksen (2011) kommer det frem at samtlige av de seks aktørene som ble intervjuet i forbindelse med masteroppgaven benyttet seg av en sjekkliste for å minimere risikoen ved tomteakkvisisjon. Funnene gjort i denne studien indikerer at bruken av akkvisisjonsplan er en etablert praksis blant akkvisitører.

Ringen-Vatnedalen (2019, s. 53) gir et eksempel på hvilke forutsetninger en akkvisisjonsplan kan inneholde i *figur 4*:



Geografisk beliggenhet, gjerne med inndeling i primære og sekundære markedsområder
Sol- og utsiktsforhold
Min/maks tomtestørrelse
Min/maks antall enheter
Avstand til kollektiv trafikk evt reisemiddel og viktige transportårer
Regulert eller uregulert område
Bebyggd eller ubebyggd areal, eventuelle utnyttelser og formål
Strøksstatistikk f.eks. attraktivitet stigende, stabilt, nedadgående
Markedssegment for mulig(-e) prosjekt(-er)
Verdinivå, prisbilde og andre økonomiske karakteristikk
Konkurrentanalyse for å vurdere sammenfallende interesser ift. aktører og medaktører
Karakteristikk av mulige prosjekttypen (leilighet, enebolig, næring m.m)
Aktuelle avtaleformer og -innhold i forhold til anskaffelse
Karakteristikk av evt. andre faktorer som inngår i ens forretningsidé, og som vil kunne få betydning for tomteakkvisisjonen

Figur 4: Akkvisisjonsplan (Egen fremstilling basert på Ringen-Vatnedalen, 2019, s. 53).

Investeringer i utviklingseiendom er langsiktige, hvor alle vurderinger og kalkyler som er gjort på investeringstidspunktet er heftet med usikkerhet. Ved akkvisisjon må eiendomsutviklerne i sine vurderinger derfor forholde seg til at politikere kan endre mening, at en reguleringsplan kan endres, at markedet kan svikte og at kostnadene kan øke (Johansen, 2019, s. 40). Disse vurderingene og hvordan utviklerne forholder seg til dette er noe vi kommer nærmere inn på senere i kapittelet.

3.2.4 FREMGANGSMÅTER VED ERVERV

Det er flere fremgangsmåter for hvordan akkvisitørene identifiserer eiendommer med utviklingspotensial. Ringen-Vatnedalen (2019, s. 53) nevner på generell basis fire forskjellige fremgangsmåter. De to første er situasjoner hvor akkvisitøren oppsøker grunneier med et ønske om å kjøpe, eller grunneier oppsøker akkvisitøren med et ønske om å selge. Tredje fremgangsmåte er i tilfeller hvor akkvisitøren deltar i budrunder. Siste fremgangsmåte er hvor akkvisitøren oppsøkes av en annen eiendomsutvikler for samarbeid om utvikling av eiendom, såkalt joint venture (Ringen-Vatnedalen, 2019, s. 54- 59).

Når det jobbes med tomtesøk er det viktig å skille mellom uregulerte tomter og regulerte tomter som allerede har vært igjennom en offentligrettslig godkjent reguleringsprosess. Det foreligger ofte større risiko ved å akkvirere uregulert eiendom, men gevinsten kan også være større. Det kan være fornuftig å følge med på konkurrerende eiendomsutviklere ettersom de kan bane vei for utvikling i nye områder som tidligere ikke har vært aktuelle for utvikling (Ringen-Vatnedalen, 2019, s. 60-61).

Det er ingen begrensinger på hvilke hjelpemidler akkvisitører kan benytte seg av for å finne frem til, og finne informasjon om aktuelle utviklingstomter. Moderne datateknologi har gjort det mulig for akkvisitørene å gjøre mye av forarbeidet og undersøkelsene over nett. Plan- og kartdata, flyfoto og offentlige registre gjør det mulig å både identifisere tomter, og undersøke plan- og eierforhold. Salgskanaler på nett og i aviser er også viktige kanaler. Gjennom annonseringen får akkvisitøren ofte tilgang til relevante opplysninger for å vurdere tomtene. Likevel må en ikke glemme akkvisitørens nettverk. Personlige relasjoner til lokale eiendomsmeglere, grunneiere, kommunale politikere, journalister osv. kan ofte gi verdifull informasjon om nye utviklingsarealer og annen verdifull informasjon. I tillegg til disse kanalene er det ikke uvanlig at akkvisitørene benytter seg av eksterne konsulenter for å avklare

risikoforhold. Dette kan f.eks. være juridiske eller tekniske forhold som akkvisitøren selv ikke har god kjennskap til (Ringen-Vatnedalen, 2019, s. 65-70).

3.2.5 VIKTIGE FORHOLD Å FORHOLDE SEG TIL I TIDLIGFASE EIENDOMSUTVIKLING

Det er en rekke forhold som er med på å påvirke hvordan et eiendomsutviklingsprosjekt blir. Vi har valgt å dele inn forholdene i formelle, andre forhold, økonomiske, markedsmessige og strategiske forhold. Sammen har disse forholdene innvirkning på beslutningsgrunnlaget til eiendomsutviklerne i akkvisisjonsfasen og den endelige tomteprisen.

3.2.5.1 FORMELLE FORHOLD

Ved akkvisisjon er det en rekke forhold man må forholde seg til, deriblant forhold satt av planmyndighetene. Disse forholdene kan være gitt med hjemmel i plan- og bygningsloven, kommuneplanen og reguleringsplanen. Rekkefølgebestemmelser er også sentrale ved innhenting av informasjon i akkvisisjonsfasen, ettersom de tilhørende bestemmelsene vil si noe om hva som skal være på plass før man får utvikle eiendommen (Leikvam & Olsson, 2018, s. 58-59). Dette medfører således kostnader som må hensyntas i prosjektet (Meel, 2019, s. 102). I tillegg kan også privatrettslige forhold være av betydning for en eiendom. Dette kan være heftelser i form av klausuler eller servitutter som bør kartlegges før akkvisisjon (Advokatfirmaet BA-HR, 2019 s. 167).

Plansystemet

I Norge har vi et nivådelt plansystem som er delt mellom nasjonale, regionale og lokale myndigheter. Disse har ansvar for å utarbeide planer i de ulike instansene. For eiendomsutviklerne er den mest sentrale av de tre planmyndighetene, de lokale myndighetene, gjerne kalt kommunen. Kommunen har ansvaret for all planlegging på lokalt nivå og plan- og bygningsloven gir kommunene mulighet for dette gjennom utarbeidelse av kommuneplan og reguleringsplaner. Disse lokale planene gir føringer for arealbruken i kommunen (Holth & Winge, 2019, s. 62 og 89-101).

Kommuneplan:

Kommuneplanen er sentral for gjennomføring av prosjekter innen eiendomsutvikling. Kommuneplanen er delt inn i to deler, en samfunnsdel og en arealdel. Kommuneplanens samfunnsdel kan være nyttig for eiendomsutviklerne å sette seg inn i. Dette på bakgrunn av

at det blant annet er et strategisk styringsdokument som fremviser mål og satsningsområder i kommunen. Kommuneplanens arealdel er også sentral, ettersom den har til hensikt å sikre en planmessig og forsvarlig arealutnytting. For en eiendomsutvikler er den sentral fordi den setter rammene og betingelsene for eiendomsutviklernes handlingsrom på en eiendom. Arealdelen innehar også hensynssoner som et nyttig verktøy, som er hjelpelig for at utviklerne ikke setter i gang tiltak i områder hvor det foreligger blant annet miljørisiko eller er sikrings-, støy, og faresoner som skredfare e.l. Kommuneplanens arealdel er juridisk bindende og er således med på å avklare hvilke tiltak som er tillatt for utbyggerne å iverksette (Holth & Winge, 2019, s. 103-105).

Reguleringsplan:

Reguleringsplaner er et sentralt planarbeid ettersom den i ytterligere grad i lys av kommuneplanen fastsetter arealformål for et geografisk avgrenset område. Ved reguleringsplaner skiller vi mellom områdeplaner og detaljreguleringsplaner (Røsnes, 2019, s. 207). Områdeplaner er planer hvor kommunen kan gi mer detaljerte områdevis avklaringer av arealbruk for et gitt område. Detaljreguleringsplaner gjelder gjerne som utfylling av eller endring av vedtatt reguleringsplan for et område. En slik plan kan i motsetning til kommuneplanen og områdeplaner utarbeides av private aktører, som eiendomsutviklere, og vil typisk gjelde for utføring av bestemte utbyggingsprosjekter. Ettersom reguleringsplaner er rettslig bindende, vil nye utviklingsprosjekter som er i tråd med reguleringsplanen, herunder planens arealformål og de bestemmelser den inneholder, gi eiendomsutviklerne større rettigheter. Dette på bakgrunn av at man som utbygger vil ha rettskrav til å få innvilget en søknad som er i tråd med gjeldende plan for område (Holth & Winge, 2019, s. 64 og s. 116-117).

Endringer i planer:

Det er viktig å fremheve at selv om det foreligger en kommuneplan eller reguleringsplan på et ervervstidspunkt, kan kommende nyere planer gjøre at eiendomsutviklerne må legge dette til grunn for prosjekteringen som ønskes gjennomført. Planendringene kan være gunstige og mindre gunstige for utbyggeren. Det er derfor hensiktsmessig for utbyggerne å undersøke om det jobbes med utarbeidelser av nye planer med tilhørende endringer som kan påvirke prosjektet (Bjaaland & Nielsen, 2019, s. 64).

3.2.5.2 ANDRE FORHOLD

Det er mer enn bare planmessige og juridiske forhold som kan være av interesse ved beslutning om kjøp av en tomt. Ved akkvisisjon bør det også undersøkes om det foreligger andre forhold som kan påvirke tomtens potensiale, tomtens pris og som dermed kan påvirke om man akkvirerer tomten eller ikke.

Politiske signaler:

Signaler fra kommunen, politikerne, gjennomgang av tidligere plandokumenter og praksis i andre saker som har vært inne til behandling, kan her være av stor verdi for eiendomsutviklerne å undersøke. Politikerne legger grobunn for fremtidig arealplanlegging, hvilket kan gi signaler om hvordan politikerne ønsker at fremtidig byutvikling skal være. Politisk kontakt og forståelse for hvordan politikerne tenker og arbeider samt hvilke interesser de innehar, står således svært sentralt og kan anses som viktig å ha med i beslutningsgrunnlaget ved tomteerverv (Leikvam & Olsson, 2018, s. 60).

Interessenter:

En kartlegging av alle som muligens kan ha interesser i tomteutnyttelsen, bør være undersøkt før et tomteerverv. Dette av hensyn til at man dermed kan planlegge håndteringen av disse interessentene. Interessenter kan her være naboer og kommunen, som begge gjerne innehar ulike interesser for en mulig utnyttelse av en tomt (Leikvam & Olsson, 2018, s. 61).

Miljøforhold:

Meel (2019, s. 103) belyser miljøforhold som en viktig undersøkelse å gjennomføre i tidligfase eiendomsutvikling. Dette bør derfor bli tatt forbehold om ved akkvisisjon av gjeldende tomt, eller avklart ved gjennomføring av undersøkelser før tomten blir akkvirert. Her uttrykker Meel at det som regel vil være god økonomi i å undersøke grunnen i tidligfase eiendomsutvikling.

Børrud & Røsnes (2016) underbygger Meels kunnskapsteori om viktighetene av gjennomføring av grunnundersøkelser. Grunnforhold vil kunne ha innvirkning på byggekonstruksjonen. En grunnundersøkelse vil med andre ord kunne minimere risiko forbundet med blant annet flom og ras. En sjekk av grunnforholdene kan også avdekke om det er forurensning i grunnen som kan resultere i økte kostnader for opprensning.

Grunnforhold er derfor et forhold eiendomsutviklerne bør undersøke (Børrud & Røsnes 2016, s. 198).

Due diligence:

Med mindre eiendomsutvikleren har god kjennskap til eiendommen som skal akkvireres, bør det tas forbehold om gjennomføring av due diligence før kjøperen bindes til kjøpet (Advokatfirmaet BA-HR, 2019, s. 174-175). Due diligence blir gjerne oversatt til «tilbørlig aktsomhet» og har til hensikt å gjennomgå et salgsobjekt for å få innsikt i hva man faktisk kjøper (Bjaaland & Nielsen, 2020, s. 92). Dette innebærer at kjøperen får mulighet til å undersøke eiendommen for å avklare tekniske, økonomiske, miljømessige og juridiske forhold (Advokatfirmaet BA-HR, 2019, s. 174-175).

Andre opplysninger med innvirkning på tomteverdien:

I tillegg til de overnevnte forholdene som fremgår i kapitlet, angir Meel (2019) en rekke andre opplysninger som kan ha innvirkning på tomteverdien. Se *figur 5*.



Figur 5: Andre opplysninger som har innvirkning på tomteverdien (Egen fremstilling basert på Meel, 2019, s. 100-104).

3.2.5.3 ØKONOMISKE FORHOLD

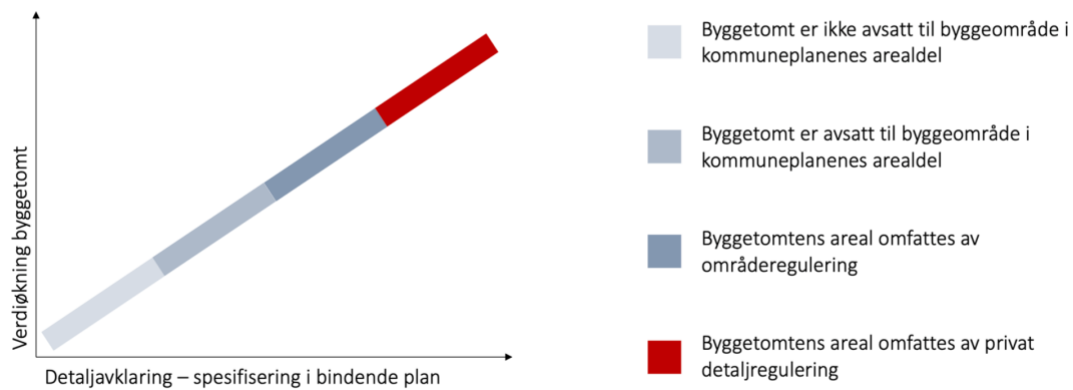
En viktig del av vurderingsgrunnlaget ved tomteakkvisisjon er de økonomiske forholdene forbundet med utvikling av tomten. I vurderingen av økonomien knyttet til en utviklingstomt er det flere ulike faktorer som må hensyntas. Foruten utviklers krav til avkastning må det tas hensyn til forskjellige former for risiko, tilgjengelig likviditet og antatt tidsforløp for utviklingen (Johansen, 2019 s. 46-47). For utvikleren er det viktig å se på tomtealternativer til den aktuelle tomten som vurderes akkivert for å få innblikk i om eiendomsprisen er i det riktige prissjiktet. Det er ikke uvanlig at utviklere da finner mer lønnsomme tomtealternativer, eller bestemmer seg for å skrinlegge prosjektet. Avtalebetingelsene ved oppgjør og overtakelse er også viktige økonomiske elementer forbundet med akkvisisjon. Dette betyr at ulike alternativer for avtaleform, oppgjørsform, oppgjørstidspunkt og eventuelle andre forpliktelser må vurderes opp mot hverandre (Leikvam & Olsson, 2018, s. 57).

Verdsetting

Ettersom boligprosjekter stort sett skal selges når de er ferdigutviklet er det fornuftig å ta utgangspunkt i salgsverdien på prosjektet når tomten verdsettes. Dette gjøres ved å multiplisere antatt salgbart areal med gjennomsnittlig salgspris. Kostnadene forbundet med prosjektet trekkes deretter fra (Johansen, 2019, s. 46-48). I følge Leikvam & Olsson (2018, s. 38) er det hensiktsmessig å se til konkurrerende prosjekter og andre boligsalg for å undersøke hvilken betalingsvilje kundene har for boligene. Når det kommer til kostnadsvurderingen av prosjektet, vil den innledningsvis bestå av budsjettkalkyler. Etter hvert som prosjektet kommer lenger i prosessen vil prisinnhenting og tilbud fra leverandører gi grunnlag for en bedre kostnadsvurdering (Leikvam & Olsson, 2018, s. 38).

For å komme frem til den riktige tomteprisen er det viktig å ha en realistisk formening om hva slags bebyggelse som kan bygges og hvor mye tomten kan utnyttes. Dette er forholdsvis enkelt dersom det hefter en reguleringsplan på eiendommen ettersom reguleringsplanen setter rammene for utviklingen (Johansen, 2019, s. 46-48). Meel (2019, s. 99) har her laget en figur som illustrerer en tydelig sammenheng mellom reguleringsstatus på eiendommen og tomteprisen i *figur 6*. Er eiendommen uregulert eller krever omregulering må det gjøres en skjønnsmessig vurdering av hva som er realistisk utnyttelse. Fordi eiendommens

utnyttelsesgrad legger grunnlaget for verdien, har ikke nødvendigvis tomtens størrelse i seg selv innvirkning på verdien (Johansen, 2019, s. 46-48).



Figur 6: Anslag av tomteverdi avhengig av reguleringsstatus (Egen fremstilling basert på Meel, 2019, s. 99).

I tillegg til å gjøre et anslag av inntektene og kostnadene forbundet med utviklingen, må utviklerne også ha en formening om hvor stor avkastning de ønsker på prosjektet. Avkastningen er differansen mellom kostnader og inntekter og vil variere ut fra utviklernes interne krav og hvor stor risiko det er forbundet med prosjektet. Normalt sett ligger avkastningen på rundt 15 % av salgsverdien (Johansen, 2019, s. 48).

Kalkyler

Bruk av økonomiske kalkyler er et godt verktøy for å vurdere en tomt. Det finnes forskjellige varianter av kalkyler, både i type og omfang. De forskjellige variantene kan vise ulike momenter. Dette kan for eksempel være avkastning på total kapital eller avkastning på egenkapital (Johansen, 2019, s. 47-48). For at kalkylene skal være anvendelige bør de ikke være for detaljerte. Ettersom det er stor usikkerhet knyttet til tall og verdier ved et prosjekt i tidligfasen, kan et for stort fokus på detaljer føre til at de overordnede trekkene i prosjektet overses. Det bør også sørges for at parameterne i kalkylene er tilknyttet de andre undersøkelsene som gjennomføres i forbindelse med akkvisjonsarbeidet. Dette for at det skal være mulig å se hvilken virkning resultatene har for prosjektets økonomiske gjennomførbarhet (Leikvam & Olsson, 2018, s. 126).

Meel (2019) presenterer et eksempel på hvordan en kalkyle kan se ut på akkvisisjonsstadiet i *tabell 1*. Bruk av kalkyle er et verktøy som kan benyttes for å komme frem til et foreløpig verdianslag på en utviklingstomt. I dette eksempelet tas det utgangspunkt i en markedspris for salg, med fradrag av de kostnadene som er forbundet med gjennomføringen av prosjektet. Dekningsbidraget til byggherre settes opp som en kostnad i kalkylen og innebærer blant annet den avkastningen eiendomsutvikleren vil ha for å gjennomføre prosjektet. På denne måten beregnes tomteverdien ut fra en residualberegning der tomteprisen tilsvarer det som er igjen etter at kostnadene er trukket fra inntektene (Meel 2019, s. 112).

Inntektsgrunnlaget i kalkylen baseres på antatte salgspriser som utviklerne selv legger til grunn. Det må likevel tas høyde for eventuelle endringer i salgsprisene, ettersom markedssituasjonen kan endres i tiden frem til prosjektet er klar for salg. Når det kommer til kostnader tilknyttet totalentreprise, finanskostnader, salgskostnader, avgifter og gebyrer m.m. er disse i stor grad baserte på erfaringstall, men også her må det tas hensyn til eventuelle endringer over tid (Meel, 2019, s. 112-113).

Salgspris for salgbart boligareal	kr	42 000,- per kvm. boligareal/salgsareal
Totalentreprise	kr	28 000,- per kvm. boligareal/salgsareal
Avgifter og gebyrer	kr	500,- per kvm. boligareal/salgsareal
Salgskostnader	kr	500,- per kvm. boligareal/salgsareal
Finanskostnader	kr	1500,- per kvm. boligareal/salgsareal
Utbyggingsavtale	kr	5 000,- per kvm. boligareal/salgsareal
DB (dekningsbidrag) - byggherre	kr	5 500,- per kvm. boligareal/salgsareal
Tomtepris - anslag	kr	5 000,- per kvm. boligareal/salgsareal

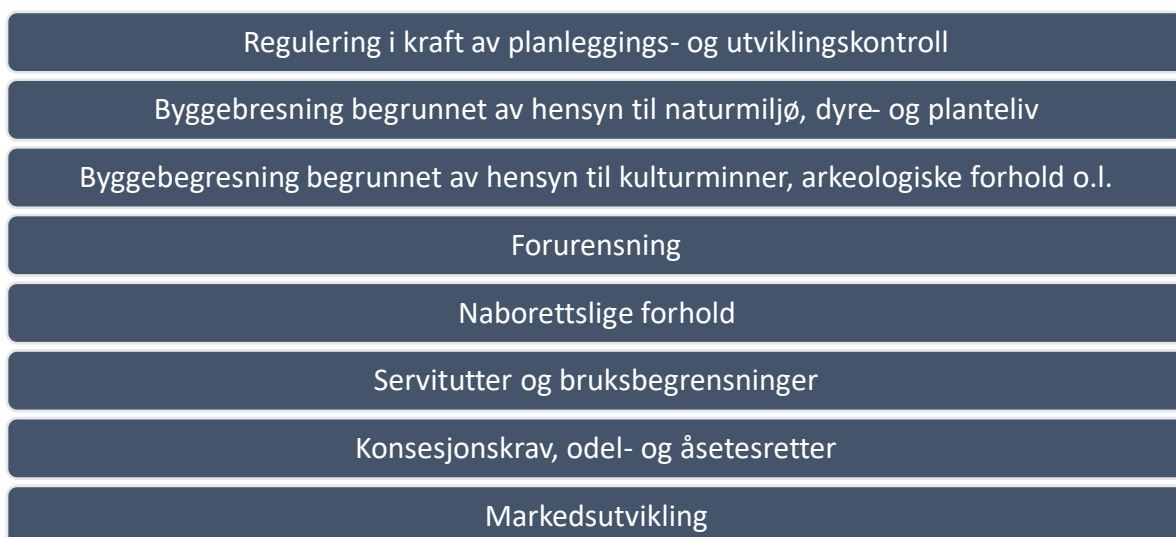
Tabell 1: Eksempel på forhåndskalkyle for beregning av foreløpig verdianslag for tomt (Egen fremstilling basert på Meel, 2019, s. 112).

Risiko

Risikovurdering og risikohåndtering er et gjennomgående tema i akkvisisjonsprosessen. Økonomisk sett er det flere strategier som kan benyttes for å håndtere risiko. Dette gjelder blant annet valg av avtaleform, noe vi går nærmere inn på senere i kapittelet (punkt 3.2.5.5).

Det finnes flere måter å definere risiko. I denne oppgaven forholder vi oss til denne definisjonen av risiko som er oversatt fra engelsk til norsk: «Muligheten for at et fremtidig resultat av en investering kan variere over tid på en måte som ikke er helt forutsigbar på det tidspunktet investeringen ble gjort» (Geltner et al., 2014, s. 126). Dette innebærer at høy risiko tilsier stor sannsynlighet for at resultatet blir annerledes enn antatt, enten i positiv eller negativ forstand. Risiko kan reduseres ved å skaffe seg bedre informasjon, eller ved at man gjør informasjonen mindre relevant. Et eksempel på å gjøre informasjonen mindre relevant kan være å benytte seg av fast istedenfor flytende rente ved finansieringen av prosjektet. I det tilfellet vil prognoser på renteutviklingen bli mindre relevant i forbindelse med utviklingen (Leikvam & Olsson, 2018, s. 126). Eiendomsutvikling er en tidkrevende investering. Det betyr at kapital bindes i lang tid, samtidig som det er risiko forbundet med regulering, byggesøknad og det fremtidige markedet. Ved kjøp av eiendom som ikke genererer inntekter i utviklingsperioden bør derfor eiendommen ideelt sett finansieres med egenkapital. Det er en fornuftig å ikke ta mer lån enn at løpende inntekter dekker renter og avdrag (Johannesen, 2019, s. 48-49).

Grad av risiko og hva slags type risiko som er forbundet med en tomt vil variere fra tomt til tomt. Advokatfirmaet BA-HR (2019, s. 166) presenterer likevel en liste med typiske utviklingsspesifikke risikofaktorer eiendomsutviklere må ta stilling til i vurderingen av en utviklingstomt (*figur 7*).



Figur 7: Risikofaktorer ved en utviklingstomt (Egen fremstilling basert på Advokatfirmaet BA-HR, 2019, s. 166).

3.2.5.4 MARKEDSMESSIGE FORHOLD

Markedsarbeid er en samlebetegnelse på det arbeidet som utføres for å kartlegge markedet, vurdere markedet og det arbeidet som gjøres for å komme i kontakt med en potensiell kundegruppe (Leikvam & Olsson, 2018, s. 35). I følge Børrud og Røsnes (2016, s. 200) er analyse og forståelse av markedet arbeid som går på tvers av alle fasene i eiendomsutvikling. Allerede i akkvisisjonsfasen gjennomføres det arbeid og analyser som det er naturlig å betrakte som markedsarbeid. Grunnen til det er at ingen utviklere ønsker å kjøpe tomter uten å ha en sterk formening om at prosjektet de utvikler kommer til å selge (Leikvam & Olsson, 2018, s. 35).

Markedsarbeidet er en sterk bidragsyter til å danne et grunnlag for de beslutningene som skal gjøres i forkant av et tomtekjøp. Dette kan være avgjørelser som lokasjon, prosjektets omfang og størrelse, arkitektur og design, funksjoner og fasiliteter, og prosjektets målgruppe. Disse faktorene, sammen med markedsarbeidet, er med på å sette prisen på prosjektet og verdsettelsen av tomte i tidligfase eiendomsutvikling (Brett, 2019). Her trekker Meel (2019, s. 109-111) frem ulike markedsforhold som kan være hensiktsmessig å skaffe seg oversikt over og som kan stipulere en antatt oppnåelig salgspris per kvadratmeter salgbart boligareal. Disse forholdene er fremstilt i *figur 8*.



Figur 8: Vurderingselementer ved markedsforhold (Egen fremstilling basert på Meel, 2019, s. 109-111).

For kartlegging og vurdering av markedet er eiendomsutviklerne avhengig av å få tilgang til informasjon. Informasjonen kan de få tilgang til gjennom et bredt utvalg av kanaler. Eiendomsmeglere jobber daglig tett på de ulike kundegruppene og er derfor en enkel og god kilde til informasjon. Det utarbeides også markedsstatistikk og rapporter som utviklerne har anledning til å kjøpe (Johansen, 2019, s. 44). Analyser kan bestilles fra meglere, reklame- og kommunikasjonsbyrå, og informasjon finnes tilgjengelig gjennom offentlige kanaler. I tillegg til å innhente ekstern kunnskap er utviklerne selv en stor kunnskapskilde. Eiendomsutviklerne har gjerne erfaring og kunnskap som kan være av verdi. Dette kan være vurderinger og konsekvenser fra tidligere prosjekter som kan ha en overføringsverdi til kommende prosjekter (Leikvam & Olsson, 2018, s. 35-38).

Markedsundersøkelser

Reed et. al. (2015, s. 223) skiller mellom to typer markedsundersøkelser: Undersøkelser for å få en bred forståelse av markedet i et område, og undersøkelser knyttet til en spesifikk tomt. Begrensede ressurser setter rammene for omfanget av undersøkelser det kan gjøres på en tomt. Utviklerne må derfor vurdere om det er mer hensiktsmessig å bruke ressurser på å tilegne seg en bred markedsforståelse enn å undersøke en spesifikk tomt.

Mange eiendomsutviklere nedprioriterer å gjennomføre grundige undersøkelser av markedet og utsetter seg på den måten for en unødvendig høy risiko. Ved manglende markedskunnskap kan de møte på problemstillinger senere i utviklingsprosessen som kunne vært unngått dersom de hadde gjennomført gode markedsundersøkelser i en tidlig fase (Reed et. al., 2015, s.222). Ifølge Reed et. al. (2015 s. 222) kan en av grunnene til denne nedprioriteringen være mangel på kunnskap og formell utdanning i bransjen. De trekker også frem vekst i eiendomsmarkedet som en mulig forklaring. Verdiøkning på eiendommene kan kompensere for konsekvensene av mangelfulle markedsundersøkelser, og sånn sett har ikke utilstrekkelig markedsarbeid fått like alvorlige konsekvenser som det kunne fått. Selv om markedsundersøkelser alltid er viktig, er det derfor spesielt viktig i nedgangstider.

Før en tomt erverves er det hensiktsmessig å undersøke hva området etterspør. Dette gjelder spesielt ved boligutvikling. Markedsundersøkelser bør blant annet inneholde temaer som befolkningsmønster, infrastruktur, eksisterende eiendomsmasse, kvadratmeterpris og

konkurrerende prosjekter (Ness & Øyasæter, 2018 s. 45-46). Beliggenhet trekkes gjerne frem som det viktigste suksesskriteriet for salg av boliger. Ettersom det ikke er mulig å flytte en eiendom er derfor beliggenheten noe som må tas stilling til ved akkvisisjon. Hva som anses som god beliggenhet vil avhenge av hvem som er kundene og hvilke preferanser, behov og muligheter kundene har. Det kan derfor være fornuftig å gjennomføre kundeanalyser for å finne frem til riktig kundegrupper. Sentrale parametere i en kundeanalyse er å undersøke de potensielle kundenes alder, familiesituasjon, livssituasjon, aktivitetsnivå og betalingsevne (Leikvam & Olsson, s. 35-37).

Mye av markedsarbeidet gjøres gjennom markedsundersøkelser hvor man identifiserer og gjennomfører studier som kartlegger etterspørselen og tilbudet i markedet. Etterspørselssiden er bestående av sluttbrukerne, herunder kjøperne eller leietakerne av en eiendom. Tilbudssiden består av konkurrentene, som er eksisterende eiendommer i markedet, men også de eiendommene som er på forskjellige stadier av en utviklingsprosess. Ettersom markedet er i stadig endring kan markedsundersøkelser anses som ferskvare. Viktigheten av rettidig og nøyaktig datainnhenting i forkant av tomteakkvisisjon vil derfor være avgjørende (Brett, 2019, s. 4-5).

Eiendomsutviklerens verktøy i markedsarbeidet

Leikvam & Olsson (2018, s. 119-120) presenterer et utvalg verktøy tilknyttet beslektede fagområder som de mener har stor overføringsverdi til eiendomsutviklingsbransjen. Disse verktøyene er trendanalyser, markedsanalyser, scenariovurderinger, behovsanalyser og flermålsanalyser. Dette er analyser som eiendomsutviklerne kan utføre selv, men det er vanlig å leie inn spesialiserte firmaer til å utføre undersøkelsene. Verktøyene brukes i ulik grad i bransjen. For enkelte utviklere brukes slike verktøy flittig, mens for andre er mulighetene og begrepene ukjente. Det betyr likevel ikke at det ikke gjennomføres markedsvurderinger, men at enkelte aktører ikke gjennomfører systematisk markedsarbeid. Erfaring viser at disse verktøyene benyttes i størst grad i utvikling av større prosjekter og som derav sannsynligvis kan knyttes opp mot de større aktørene i bransjen. Etter vår vurdering er trendanalyser og markedsanalyser det mest relevante i en akkvisisjonsfase og vi vil derfor kun gå nærmere inn på disse.

Trendanalyser:

Trendanalyser er en analyseform som ser på hvilke preferanser mennesker vil ha i fremtiden.

Analysen har som formål å kartlegge hvilke preferanser og ønsker en potensiell kundegruppe har på det tidspunktet produktet blir lagt ut på markedet. Ved å ta utgangspunkt i historisk adferd, en beskrivelse av dagens situasjon, og demografisk og sosioøkonomisk utvikling er målet å fremskrive en utvikling slik at man kan forutse fremtidens marked (Leikvam & Olsson, 2018, s. 121-122).

Markedsanalyser:

Markedsanalyser skiller seg fra trendanalyser ved at de utelukkende beskriver dagens situasjon. Formålet med analysen er å skaffe mest mulig relevant informasjon om bestemte segmenter i markedet med utgangspunkt i hvilke ønsker kunden har. For å få et best mulig produkt er det ønskelig å vite mest mulig om de potensielle kundene. Det er derfor hensiktsmessig å gruppere kundene, kartlegge kundenes egenskaper, og se på hvilke faktiske valg kunden har foretatt seg i lignende situasjoner (Leikvam & Olsson, 2018, s. 123-124).

Konkurransen i markedet

Gjennom markedsarbeidet kan utviklerne også være tjent med å kartlegge konkurrerende prosjekter i området. Dette kan gi en god indikasjon på hva som etterspørres i området (Meel, 2019, s. 110). Gjennom kartleggingen av de konkurrerende prosjektene, vil undersøkelser av gjennomførte salg og salgspriser i nærliggende områder være aktuelt. Slike undersøkelser vil gi et bilde av hva som faktisk blir betalt for lignende prosjekter i markedet. Det må likevel påpekes at resultatet fra undersøkelsene må korrigeres for tid og andre kvaliteter som kan innvirke på prisen (Leikvam & Olsson, 2018, s. 38 og 124). De fleste prosjekter har konkurrerende prosjekter som henvender seg til samme målgruppe. I akkvisisjonsfasen er det derfor viktig å vurdere markedssituasjonen på det tidspunktet prosjektet er klar for markedsføring, herunder vurdere hvordan markedssituasjonen er i dag og den fremtidige utviklingen (Johansen, 2019, s. 43). I følge Bærug (2017, s. 63-64) henger prisene i markedet sammen med tilbud og etterspørsel. Det som er sjeldent er dyrt, mens det som er vanlig er billig. Dette er derfor et element eiendomsutviklerne må vurdere når de kartlegger konkurrerende prosjekter i et område.

Hvorfor gjennomføre markedsundersøkelser?

Hensikten med markedsundersøkelsene er å minimere risiko og maksimere mulighetene for hva som kan påføres av verdier på en eiendom. Dette gir mer forutsigbarhet og flere

muligheter for eiendomsutviklerne og investorene, og den offentlige sektors medvirkning i eiendomsutviklingen (Brett, 2019, s. 4). Brett (2019, s. 4-5) presenterer ulike hensikter bak hvorfor markedsundersøkelser kan være av stor verdi for et eiendomsutviklingsprosjekt.

Innspill til foreløpig prosjektplanlegging:

Markedsundersøkelser fremstilles ofte i form av et notat eller en kort rapport som analyserer stedets fordeler og ulemper. De viser hvilke bruksområder som vil være hensiktsmessige og gir generelle retningslinjer for hvilke priser som er mulig å oppnå. Utvikleren kan deretter vurdere om det er fornuftig å gjennomføre videre undersøkelser av tomten, herunder reguleringskrav, utnyttelse og andre relevante forhold (Brett, 2019, s. 5).

Innspill for økonomisk gjennomførbarhetsanalyse:

Resultatene fra markedsundersøkelsene gir eiendomsutviklerne antagelser som brukes for å analysere om prosjektet er økonomisk gjennomførbart. Kunnskap om oppnåelige boligpriser, potensialet for ekstra inntekter fra ulike prosjektfasiliteter eller oppgraderinger, samt prognoser for usolgte boliger er viktige for å anslå forventede inntekter og avkastning. Eiendomsutviklerne kan også teste alternative scenarier for å forutsi eventuelle effekter av endringer i markedsforholdene (Brett, 2019, s. 5).

Kartlegge potensialet for et nytt prosjekt eller et marked:

Ettersom demografien til et område kan endres, kan det hende at eksisterende eiendommer ikke oppfyller behovene i markedet. Således kan en markedsundersøkelser hjelpe utviklere med å avdekke nye behov i et marked. Markedsundersøkelsene kan også bidra til å finne nye attraktive områder ved å avdekke potensiale for utvikling på steder som tidligere ble ansett som avsidesliggende, usikre eller utilgjengelige (Brett, 2019, s. 5-6).

Tiltrekke investorer eller annen form for økonomisk finansiering:

Partnere, långivere og andre parter som skaffer kapital til et prosjekt trenger bevis for at utviklerens forventninger til prosjektet er velbegrunnet. Når eiendomsutvikleren argumenterer for at et prosjekt, skaper det troverdighet å vise til prognoser fra markedsundersøkelser (Brett, 2019, s. 6).

Utvikle et bedre, mer salgbart produkt:

I slutfasen av eiendomsutviklingen kan markedsundersøkelser bidra til å finjustere produktet. Ved store prosjekter bør markedsanalytikerens være et aktivt medlem av utviklerens team i

tidligfase eiendomsutvikling i likhet med landplanleggere, ingeniører, arkitekter, trafikkonsulenter, finansanalytikere, reklamebyråer og advokater. Samarbeid og kompetansebredde gjennom hele utviklingsprosessen vil sannsynligvis resultere i et mer vellykket prosjekt (Brett, 2019, s. 6).

3.2.5.5 STRATEGISKE FORHOLD

For å forbedre eller forsvare konkurranseposisjonen i markedet, gjennomfører selskaper strategiske handlinger. Hva slags strategiske handlinger som gjennomføres vil variere ut fra hva slags type forretningsmodell selskapet har. Likevel er bruken av outsourcing, insourcing, fusjoner, allianser og oppkjøp, strategiske handlinger som vurderes på generell basis (Fjellstad & Lunnan, 2018, s. 129). I dette delkapittelet presenterer vi ulike strategiske forhold som er aktuelle vurderingsmomenter i forbindelse med tomteakkvisisjon.

Tomteportefølje

Summen av akkvirerte utviklingstomter kalles tomteportefølje eller tomtebank. Tomteportefølje er ofte strategisk oppbygd slik at utvikler til enhver tid har eiendommer i ulike utviklingsfaser. Det sikrer stabilitet i virksomheten og dermed en mer forutsigbar kontantstrøm. En strategi innenfor akkvisisjon er at utbygger bygger opp tomtebanken ut fra hva som passer til selskapets satsningsområder, f.eks. tomter som passer til småhusbebyggelse. En strategisk sammensatt tomteportefølje består gjerne av både regulerte og uregulerte tomter, opsjonsavtaler, prosjekterte tomter og tomter under bygging. Ulike eiendomsutviklere vil ha ulike porteføljetilpasninger, der interne forhold i virksomheten, markedstilpasning og risikospredning påvirker sammensetningen av tomteporteføljen (Leikvam og Olsson, s. 34).

Joint venture

Tilfeller der flere parter samarbeider om eiendomsutvikling omtales i denne oppgaven som joint venture. Vi skiller her mellom ulike varianter av joint venture. En variant kan være joint venture-prosjekter der konkurrerende aktører inngår en avtale om felles gjennomføring av et utviklingsprosjekt. Ved slike samarbeidsavtaler gjennomføres utviklingen gjerne ved at det etableres et «single purpose» selskap eller som en del av en langsiktig relasjon (Ringenvatnedalen, 2019, s. 58-59). Joint venture-prosjekter kan også være gjennom samarbeid med grunneier, hvor utvikler og grunneier stifter et selskap. Her binder grunneieren seg til å bidra

med eiendommen, mens utvikler bidrar med kunnskap og ressurser for utvikling av eiendommen. Andre varianter for samarbeidsavtaler er hvor eiendomsutvikleren samarbeider med entreprenør, boligbyggelag samarbeider med entreprenør, eller entreprenør samarbeider med investor (Advokatfirmaet BA-HR, 2019, s. 173). Hensikten med joint venture-prosjekter er at aktørene får fordelt risiko og investering forbundet med utviklingen. På denne måten får partene også større slagkraft i markedet (Ringen-Vatnedalen, 2019, s. 58-59).

Valg av avtale

Det å investere i utviklingseiendom er ofte forbundet med risiko, noe eiendomsutviklerne er nødt til å ta høyde for. Valg av avtaleform kan derfor ha stor betydning for om det er kjøper eller selger som bærer risikoen ved akkvisisjon. Ytterpunktene er opsjonsavtaler hvor grunneier bærer risikoen og «as is» kjøp hvor utvikler bærer risikoen (Advokatfirmaet BA-HR, 2019, s. 165-169). Dette illustreres i *figur 9*. Det finnes mange forskjellige avtalevarianter innenfor ytterpunktene, men vi vil likevel gi en kort innføring i de vanligste variantene.



Figur 9: Risikoplassering ved valg av avtaleform (Bjørkholt, 2017).

Direkte kjøp

Ved direkte kjøp forholder partene seg til avtalefriheten og det som følger av lov. Kjøp av fast eiendom er regulert av avhendingsloven og loven er i utgangspunktet fravikelig ved avtale utenfor forbrukerkjøp. Enten salget gjennomføres ved budrunde eller ved forhandlinger mellom utvikler og grunneier er avtalen bindende i det kjøpers bud er akseptert av selger. Det er derfor hensiktsmessig at eventuelle forbehold og viktige forhold adresseres før avtalen blir gjort gjeldende (Advokatfirmaet BA-HR, 2019, s. 169).

Det er ikke uvanlig at en eiendom selges «as is». I slike tilfeller overtar utvikler eiendommen i den tilstanden den er, med eventuelle skjulte feil og mangler. Risikoen foreligger her hos kjøper av eiendommen. Skulle det i etterkant dukke opp skjulte feil og mangler ved eiendommen er kjøper i utgangspunktet ansvarlig for dette (Advokatfirmaet BA-HR, 2019, s. 169).

Dersom eiendommen er eid av et selskap er det ikke uvanlig å overdra selskapet istedenfor å kjøpe den spesifikke eiendommen i seg selv. I slike tilfeller er det i utgangspunktet kjøpsloven som er gjeldende, selv om det ofte avtales at avhendingslovens bestemmelser skal følges (Advokatfirmaet BA-HR, 2019, s. 170).

En måte å begrense risikoen på for kjøper er hvis kjøper stiller forbehold i avtalen eller at grunneier stiller garanti. I slike tilfeller kan garantibrudd eller brudd med forutsetningene utløse erstatningskrav eller at kjøpet heves (Advokatfirmaet BA-HR, 2019, s. 174-175). Risikoen forbundet med utvikling av eiendommen overdras fra grunneier til utvikler i det avtalen blir bindende. Det er derfor viktig at utviklerne har gjort et godt undersøkelsesarbeid i forkant av avtaleinngåelsen. Likevel er det ikke alltid gode undersøkelser er tilstrekkelig for å senke risikoen ved erverv. F.eks. kan reguleringsforhold ha stor innvirkning på verdien på eiendommen i etterkant av avtaleinngåelsen. Dersom utvikler ikke ønsker å ta en slik risiko kan det tas forbehold om dette i avtalen (Advokatfirmaet BA-HR, 2019, s. 170).

Betinget kjøpsavtale

En betinget kjøpsavtale innebærer at kjøpsavtalen kun blir gjeldende dersom bestemte vilkår eller forutsetninger foreligger. Som regel er disse forutsetningene knyttet til godkjenning av regulering, dispensasjon eller tillatelser. En mer uvanlig variant av betingede kjøpsavtaler er at det avtales et tidspunkt for kjøp, men at kjøpet ikke blir gjeldende med mindre bestemte forutsetninger foreligger (Advokatfirmaet BA-HR, 2019, s. 170). Ved bruk av betingede kjøpsavtaler får kjøper både en kjøpsplikt og en kjøpsrett dersom vilkårene for avtalen oppfylles. I motsetning til ved direkte kjøp tar grunneier her en høyere risiko for den fremtidige utviklingen, men likevel lavere risiko enn ved bruk av opsjonsavtaler. Ettersom grunneier og kjøper i et slikt tilfelle «deler» risikoen, er betingede kjøpsavtaler en relativt vanlig avtaleform ved erverv (Ness & Øyasæter, 2018, s. 75).

Opsjonsavtale

En opsjonsavtale er en form for kjøpsavtale der kjøper får en rett, men ikke en plikt til å erverve eiendommen. Grunneier på sin side får en plikt til å selge. Opsjonsretten gir utvikleren muligheten til å kjøpe eiendommen til visse vilkår innenfor en tidsperiode. Dette gir partene større fleksibilitet og endringsmuligheter fordi avtalen kan tilpasses nye forhold som f.eks. markeds- og reguleringsforhold. Det er vanlig at det avtales et honorar til grunneier i opsjonsperioden. Dette fordi grunneier bærer risikoen ved opsjonsavtaler samt opsjonsavtalen binder grunneier til et eventuelt salg (Ness & Øyasæter, 2018, s. 74). Fordelen med å benytte seg av opsjonsavtaler er at utvikler får tilstrekkelig med tid til å foreta nødvendige undersøkelser og avklare om prosjektet lar seg gjennomføre (Leikvam & Olsson, 2018, s. 49-50).

4 EMPIRI OG DRØFTELSE

I dette kapittelet skal vi presentere og drøfte de funnene vi har gjort gjennom forskningsarbeidet. Forskningsarbeidet består av fem dybdeintervjuer med personer fra forskjellige eiendomsutviklingselskap som har arbeidsområde og erfaring innen akkvisisjon. Tre av intervjuene ble gjennomført via videosamtale. Dette gjelder intervjuene med Respondent 1, Respondent 4 og Respondent 5. For å hindre gjenkjennelse av respondentene og selskapene de representerer, vil vi ikke gjengi informasjon om aktørenes selskapsstørrelse eller andre særpregenheter. Vi kan likevel informere om at utvalget består av det vi har definert som mellomstore eiendomsutviklere som driver boligutvikling, primært på Nord-Jæren.

4.1 METODE I ANALYSEARBEIDET

I presentasjonen av analysearbeidet har vi funnet det hensiktsmessig med en løsning der presentasjon og behandling av funn blir fremlagt i samme kapittel. Dette for å skape en rød tråd gjennom analysen. Analysen består av gjengivelser av respondentenes svar i kronologisk rekkefølge, oppsummering fra hvert intervju og avsluttende drøftelse for hvert undertema. Vi har valgt å gjengi forholdsvis mye informasjon fra respondentene i oppgaven, fordi vi ikke har anledning til å publisere referatene fra intervjuene jf. vedlegg 3.

Respondentenes svar er omfattende, og vi har foretatt en grundig vurdering av om det hadde vært hensiktsmessig å legge dette i vedlegg til oppgaven. Vi mener at oppgavens styrke er det omfattende innblikket vi har fått i akkvisisjonsprosessens innhold. Sitatene og gjengivelsen av intervjuene er helt sentral for å forstå hvordan eiendomsutviklerne arbeider og tenker i akkvisisjonsfasen. Dette er et grep som gjør det lettere for leseren å se sammenhengen mellom respondentenes svar og våre drøftelser. Vi har gjennom diskusjoner og refleksjoner med hverandre og veileder derfor besluttet å ha den fulle gjengivelsen av innsamlet data som en del av oppgaven. Supplerende og av hensyn til lesere som ikke ønsker å lese den fulle gjengivelsen, har vi valgt å utarbeide oppsummerende tabeller av respondentenes svar, slik at leseren kan få et kortfattet resymé i forkant av drøftelsene.

Vi har også valgt å ta inn en god del sitater fra respondentene. Det er fordi vi mener sitatene gir leseren et godt inntrykk av hvordan respondentene tenker rundt temaene som tas opp, og

dermed gjør svarene mer troverdige. Ettersom mange av forholdene vi avdekket under intervjuene er relevante for flere undertemaer, blir enkelte sitater gjengitt flere ganger.

Ved gjengivelse av sitater og informasjon vi mener er ekstra sensitivt, har vi sett behov for ytterligere anonymisering. Dette gjelder informasjon vi mener kan få negative konsekvenser for respondenten dersom respondenten blir identifisert. Enkelte sitater og informasjon blir derfor gjengitt uten at det knyttes opp mot noen av respondentene.

I drøftelsen til hvert undertema har vi oppsummert og tolket hovedtrekkene i funnene, samt trukket frem eventuelle betydelige ulikheter blant utvalget. Videre har vi sammenlignet funnene opp mot eventuell eksisterende kunnskapsstatus.

4.2 OVERORDNEDE FORHOLD I AKKVISISJONSPROSESSEN

For å svare på hvordan de mellomstore eiendomsutviklerne arbeider med akkvisisjon, var en viktig del av forskningsarbeidet å undersøke hvilke bakenforliggende tanker selskapene har i akkvisisjonsfasen. Vi ønsket derfor å undersøke om selskapene innehar overordnede føringer og klare premisser som påvirker hvilke tomter de ser etter. Dette innebærer å få et overblikk over selskapenes identitet og andre forhold som bevisst eller ubevisst påvirker akkvisisjonsprosessen. Dette kan f.eks. være om aktørene ser etter tomter som egner seg for en bestemt type eiendomsutvikling, størrelsen på tomtene eller tomter med en bestemt type utviklingshorisont. For oppsummering av delkapittelet, se punkt 4.2.4.

4.2.1 TOMTENS EGENSKAPER

Gjennom intervjuet ønsket vi å kartlegge hvordan aktørene vurderer de ulike tomtenes egenskaper i akkvisisjonsfasen. Bakgrunnen for spørsmålene var for å få svar på om aktørene har overordnede føringer for hvilke tomter de ser etter, om de har absolutte krav til tomtene, om de vurderer alle potensielle tomter like nøye og hvilke tomteegenskaper de ser etter.

4.2.1.1 RESPONDENTENES SVAR

Respondent 1:

Vi spurte respondenten om de har noen absolutte krav som må foreligge for at tomter skal vurderes. På dette svarte respondenten at tomtenes reguleringsstatus og utviklingspotensial er viktig. Når det kommer til tomtens beliggenhet, har de ingen absolutte krav. Det meste av

tomter kan være aktuelt, men de foretrekker likevel tomter som ligger i sentrale områder og da hovedsakelig i nærhet til sentrum.

«Det absolutte kravet er at tomten er merket gult i kommuneplanen. Tomtene bør være avsatt til bolig i overordnede planer, hvis ikke så kjøper vi i hvert fall ingen ting. Er ikke tomtene det så må det i så fall være opsjon. (...) Det som er viktig er at det bør være et visst antall enheter sånn at vi får sysselsatt både kapital og folk. Det bør være mulig å bygge i hvert fall rundt 35 enheter bolig eller rundt 5000 kvadratmeter næringsareal. Dette er ingen nedskrevet regel, men det er sånn vi tenker.»

Selv om tomtene oppfyller de absolutte kravene vurderes ikke alle tomtene like nøye. Selskapet gjennomfører her en form for silingsprosess hvor de vurderer tomtenes potensiale, herunder tomtepris, byggekostnader og inntekt.

«Vi jobber videre med tomter som vi synes er interessante, gitt at vi tror vi kan få de til en fornuftig pris. (...) Det handler om å se mulighetene og skape et produkt der du som utvikler kan sette høyere pris. De som legger de skarpeste forutsetningene til grunn, er ofte de som ender opp med å få eiendommen.»

Respondenten informerte om at tomter i Sandnes er mindre attraktive enn i Stavanger. Vedkommende fortalte at Sandnes er et område med stort utviklingspotensial og stor tilgang på tomter. Tilbudet er større enn etterspørselen etter bolig, og det er stor konkurranse blant utviklerne. Det betyr likevel ikke at Sandnes utelukkes, men at det er et område de ikke prioriterer.

«Det er jo sånn at de beste prosjektene alltid blir solgt, men vi vil jo alltid vurdere hva vi vil konsentrere oss mot.»

På spørsmålet om hvilke egenskaper en utviklingstomt de ønsker å kjøpe innehar, svarte respondenteren følgende:

«Det er en tomt som ligger sentralt, og som ikke har for lang horisont før du kan sette i gang realisasjon.»

Respondent 2:

Selskapets ønske og preferanse er å kjøpe tomter som egner seg til leilighetsutvikling. Hvis en del av den gitte utviklingstomten f.eks. er avsatt til rekkehusutbygging, fortalte respondenten at de gjerne videreselger den delen av tomten til andre utviklere. I vurderingen om en tomt er egnet til leilighetsutvikling, ser de til de overordnede kommunale planene, myndighetenes signaler, og den eksisterende bebyggelsen i området.

«Når det gjelder plassering, så er det enten i en form for sentrum, eller langs kollektivaksene. Her lokalt, er Sandnes og Stavanger sentrum det mest åpenbare å se på. (...) Bryne sentrum har vi også kikket på. Sånn sett, så ser vi på plasser der det er et naturlig samlingspunkt i en liten kommune eller i en bydel.»

Respondenten la til at de har sett på, men foreløpig valgt å ikke akkvirere, tomter på Sola. Begrunnelsen for det er sammensatt, men hovedsakelig fordi differansen mellom boligprisene og byggekostandene er for liten. Det betyr at de er avhengig av en lavere tomtepris for å få den marginen de trenger. Grunneierne har gjerne høye forventinger til tomteverdien, og de har derfor tidligere ikke har fått til noen avtale.

Respondenten fortalte at de ikke nødvendigvis har noen absolutte krav til tomtene de ser på. I hovedsak er det en markedsmessig vurdering, og hvis de tror det er et marked for utvikling, så er de fleksible. Ettersom selskapet regulerer tomter selv, er både regulerte og uregulerte tomter aktuelle. Respondenten la likevel til at de sjelden ser på tomter med et utviklingspotensial på under 30 leiligheter.

«Grunnen til denne begrensingen er at det er noen stordriftsfordeler knyttet til kostnaden med utvikling av eiendom. Et moment er at vi er en boligutvikler og ikke en boligentreprenør. Vi leier derfor som regel inn en totalentreprenør som bygger for oss. Det er klart at de entreprenørene som kjøper og bygger selv noen ganger har en fordel foran oss. Vi blir på en måte et ekstra ledd. Da må vi ta igjen den fordelene ved å være flinkere på en del andre ting, som å utvikle selve prosjektet. (...) De store nasjonale aktørene ser gjerne ikke på prosjekter med 50 leiligheter, fordi det er for smått for dem. Mindre byggefirmaer ser heller ikke på prosjekter med 50 leiligheter, fordi det er for stort. Vi har på en måte funnet vår posisjon i markedet når det gjelder størrelse.»

Respondenten informerte om at de ikke vurderer alle aktuelle tomter like nøye. De gjennomfører m.a.o. en slags silingsprosess for hvilke tomter de ønsker å vurdere nærmere. Det kan være boligprisene som avgjør det, men respondenten trakk også frem noen andre eksempler:

«Det kan være tomter som vi vet at mange andre har vurdert tidligere og at vi derfor er kjent med prisen. Finner vi ut at prisen er for høy så vurderer vi ikke tomten nærmere. (...) Hvis vi allerede har et prosjekt i nærheten som vil være konkurrerende med det nye prosjektet, så kan det hende vi dropper det av den grunn. Det er fordi vi mener at vi har nok akkurat der, og da bruker vi nødvendigvis ikke fullt så mye tid.»

Respondenten fortalte at de tidligere har hatt et bredere syn på hva slags tomter de ser etter:

«Det er klart at i en vekstfase, så har det vært dimensjoner for å ta nye steg. Det er ikke sånn at vi alltid må vente på å få alle pengene tilbake før vi kan ta steget videre. Vi har hentet inn penger fra eiere for å kunne ta nye steg litt kjappere enn det vi ellers kunne gjort. (...) Vi må passe på at vi ikke gaper over for mye. Det er nok av eiendom å kjøpe rundt omkring, så det er ikke problemet. Vi må finne det vi har tro på til rett pris og passe på at vi har folk og penger nok til å kjøre løpet ut.»

Respondent 3:

På grunn av stordriftsfordeler i eiendomsutvikling, forklarte respondenten at et viktig strategisk valg er å vurdere hvor mye tomtene kan utnyttes.

«Tommelfingerregelen er at det må være et boligprosjekt med over 30 enheter. Dette fordi det kreves mye arbeid gjennom fasen frem til godkjenning, slik at om det er 10 eller 100 enheter, så er det samme prosess, samme kostnader, samme problemstillinger om plan, og de samme klagene fra vegvesenet. Skal man drive eiendomsutvikling og drive stort så er det tullete å gå til anskaffelse av tomter som gir 4 til 10 enheter.»

Selskapet driver primært boligutvikling i Stavanger og Sandnes. På spørsmål om de har noen absolutte krav til beliggenheten, kunne ikke respondenten gi et klart svar, men vedkommende fortalte at det var en konkret vurderingssituasjon.

«Stavanger Øst er uaktuelt for meg nå, fordi det har blitt bygget så mye. Halvparten blir kanskje solgt før det er ferdig, mens resten må det gis rabatter på hvitevarer for å få solgt. (...) Jeg har stor tro på Østre bydel i et langsiktig perspektiv. For en stor eiendomsutvikler med mye kapital, vil Østre bydel være helt gull ettersom de tåler å sitte på en tomt der i 10 år og ha dårlig avkastning på pengene. For min del ser jeg mer på det jeg kaller for «ferskvaretomter».»

Når det gjelder reguleringsstatus forklarte respondenten at de ikke har noe absolutt krav til det:

«Vi ser på både regulerte og uregulerte tomter, men det mest interessante for oss er regulerte tomter, fordi de er nærmere mål. Det er større risiko å kjøpe uregulert for da er man avhengig av kommuneplan, fylkesplan, vegvesenet sine planer osv.»

Videre ble respondenten spurt om det er et vilkår at tomten er avsatt til bolig i kommuneplanen.

«Nei, men da skal jeg ikke betale up front. Jeg kjøper ikke en bondegård og tror at den skal bli bolig om tre år.»

Respondenten informerer om at de gjennomfører en silingsprosess, hovedsakelig basert på forventninger om markedet.

«Det aller første jeg ser på er hva jeg kan selge leilighetene for i dag per kvadratmeter. Jeg ser mange tomter det ikke er vits å begynne å regne på, fordi de ikke treffer parameterne på topplinja. Markedet er det første jeg ser på, og da slipper jeg å bruke tid på reguleringsplaner osv. I dag ser jeg kun på tomter som treffer det jeg tror jeg må ha i topplinja. Hvis ikke må jeg gamble på en voldsom vekst i området sånn at vi får hentet inn marginen.»

På spørsmålet om hvilke egenskaper en god utviklingstomt har, svarte respondenten at det er en tomt som ligger sentralt til, men skjermet for støy og med gode solforhold. Tomten bør også ha en viss utforming.

«En tomt skal også helst være rektangulær. Ikke kvadratisk, men rektangulær, så man kan bygge i lengderetningen.»

Respondent 4:

Respondenten svarte at selskapet primært ser på tomter i Stavanger. Da vi spurte om hvorfor, svarte respondenten følgende:

«Det kan være litt patriotisme. Jeg har lyst å jobbe i Stavanger. I Sandnes er det enormt med prosjekter, så konkurransen der er veldig tøff. Det koster like mye å bygge en leilighet i Sandnes som i Stavanger, men konkurransen om å få solgt er sterkere i Sandnes.»

Respondenten la til at en stor del av prosjektene deres er joint venture-prosjekter, og at de både har, og er åpne for, prosjekter i Sandnes med aktører de har et godt samarbeid med. Det er derfor ikke et absolutt krav at tomten må ligge i Stavanger. Respondenten fortalte også at de både kjøper regulerte og uregulerte tomter, men at de tror at deres styrke som utvikler ligger i reguleringsprosessen, og at de derfor foretrekker uregulerte tomter.

Når det kommer til størrelsen på tomtene de ser på, informerte respondenten om at det i stor grad avhenger av om de inngår samarbeid med andre aktører. Hvem de kan samarbeide med er en viktig faktor når de vurderer størrelsen på et prosjekt.

«Vi har egentlig ingen størrelsesbegrensning, men når det kommer til en nedre begrensning, så er det vel en 12-15 enheter.»

Vedkommende fortalte at de gjennomfører en silingsprosess og ikke nødvendigvis vurderer alle tomter like grundig:

«Hvis du vil tilby meg en tomt som jeg nesten ikke har lyst på, er jeg ganske enkel når jeg setter opp kriterier og evaluerer den. Kommer du derimot med en tomt som jeg har veldig lyst på, er vi mye mer nøye på vurderingen og går grundigere til verks.»

På spørsmålet om hvilke egenskaper en god utviklingstomt innehar fikk vi følgende svar:

«Når det kommer til bolig så er det nærheten til kollektivtrafikk, gode sol- og utsiktsforhold, og at det er en forutsigbar horisont for selve utviklingsprosessen. (...) Det finnes jo egentlig ingen fasit på en god utviklingstomt. Det er individuelle vurderinger i hvert tilfelle.»

Respondent 5:

Når det kommer til beliggenhet, forklarte respondenten at den overordnede strategien var å bygge eiendom langs hovedinfrastruktur, nært knutepunkter, eller i sentrale områder. Med unntak av at de ikke ser på LNF-områder, forklarer respondenten at de ikke har noen krav til tomtenes reguleringsstatus. Respondenten kunne også fortelle at de i utgangspunktet ikke har noen krav til størrelsen på prosjektene, men at de helst skal være på over 30 enheter.

«Sentrumsområder er alltid interessante for oss. Går vi for langt ut fra sentrum, så er det mye som skal veie opp for at vi skal kjøpe den. (...) Når det kommer til regulering, så har vi ingen krav på dette. Vi kjøper ferdigregulerte tomter som vi nesten kan begynne å bygge så fort vi er klare, men i porteføljen vår har vi også eiendommer som er regulert rødt i reguleringsplanen. Da er det jo en litt lengre vei å gå for å få ting godkjent. Vi har også kjøpt vernede låver, fordi de har hatt rett beliggenhet. Vi har kjøpt næringseiendom som skal reguleres og tomter som er ferdig regulert. (...) Vi har ingen tydelig beskrivelse på størrelsene på prosjektene. Men det er klart at vi ikke gjør mange små prosjekter. Det er noe vi kan finne på hvis vi har ledig kapasitet eller skal gjøre en greie ut av det markedsføringsmessig, men det er ikke primær-nedslagsfeltet vårt, så vi foretrekker primært prosjekter med mer enn 30 enheter.»

Respondenten fortalte at de gjennomfører en grundig sifingsprosess for hvilke tomter de ønsker å gå videre med. Selskapet har en egen ansatt som leter opp potensielle tomter.

Annenhver uke gjennomfører de et akkvisisjonsmøte hvor de vurderer og diskuterer om de skal gå videre i prosessen med tomtene.

«Akkurat nå har vi 40 eiendommer til vurdering, så klassifiserer vi dem etter hvor attraktiv de er. Noen eiendommer lar vi ligge på vent og ser hvordan det utvikler seg, mens på andre går vi beinhardt inn i med en gang, for det kan være eiendommer vi vil ha nesten uansett. (...) Vi forkaster fryktelig mange eiendommer. Vi har mange eiendommer til vurdering, og mye av det aldri blir noe av. I året kjøper vi gjerne 2-3 eiendommer, og så har vi gjerne hatt 100 til vurdering.»

4.2.2 ANDRE STRATEGISKE FORHOLD

Da vi spurte respondentene om de hadde en strategi for akkvisisjon som setter premissene for hvilke tomter de ser etter, så vi at svarene i stor grad handlet om hvilke ønskede egenskaper tomtene skulle inneha. I løpet av intervjuene kom det likevel frem andre strategiske forhold som er relevante for å forstå hvordan aktørene arbeider med akkvisisjon. Disse forholdene blir presentert under.

4.2.2.1 RESPONDENTENES SVAR

Respondent 1:

I intervjuet kom det frem at selskapet har en tomtebank. Respondenten fortalte at dette er en tomtebank som består av forskjellige typer utviklingseiendommer, som de har brukt lang tid på å sette sammen.

Respondent 2:

Respondenten informerte om at selskapet har bygget opp en tomtebank som består av tomter med både lang og kort tidshorisont for utvikling. Ved å besitte tomter med ulik utviklingshorisont får de en jevnere og mer forutsigbar kontantstrøm.

Respondent 3:

I intervjuet kom det frem at respondentent syntes det er spennende å ta risiko og å lete etter potensialet i tomter som andre eiendomsutviklere ikke ser verdien i. Respondentent illustrerte dette med et eksempel:

«Det kuleste er å kjøpe tomter som ingen andre tør å kjøpe. (...) Sånn som tomt X. Det var ikke ett menneske i Stavanger som turte å kjøpe den tomten. Jeg prøvde å få det lokale næringslivet til å være med å kjøpe tomten, men det var ingen som turte å ta i den siden «det er ikke noe tomt». Da så jeg noe ingen andre kunne se, at dette blir gull.»

Respondent 4:

Respondentent informerte om at det i oppstartsfasen av selskapet var viktig for dem å bygge opp en portefølje av utviklingstomter. Porteføljen består både tomter med kort og lang utviklingshorisont.

Respondent 5:

På spørsmål om selskapet har en strategi som setter premissene for hvilke tomter de ser etter, svarte respondentent at dette er noe de har. Selskapet jobber etter en fullmakt, samtidig som de har en intern prosess som setter rammene for hvilke tomter de ser etter.

«Vi jobber etter en fullmakt som sier noe om hva tomtebelastningen per enhet maksimalt kan være og hva minimum avkastningskrav skal være på prosjektet, på et grovkalkyle-stadium. Det er liksom rammene våre. Vi har en intern prosess som setter noen føringer for hvordan vi jobber. Vi skal ikke bygge med mindre vi tilfører omgivelsene og samfunnet noe, på et vis. I tillegg skal vi kunne tilrettelegge for begrenset bruk av bil. Hvor tett vi er på bussforbindelser, og hvor tilrettelagt er det er for sykkel, er derfor sentralt i vurderingen vår. Vi er en grønn utbygger som har et stort fokus på å gjennomføre prosjekter uten å gjøre for stort klimaavtrykk. Så det begrenser

litt eiendommene vi kjøper. Vi prøver egentlig å unngå jordbruksjord, selv om det kanskje ligger tett inn til en by, men så er det ingen regel uten unntak. Til syvende og sist så er det jo sånn at avkastning og beliggenhet trumfer det meste. Miljøaspektet er likevel viktig, så vi skal alltid ha gode argumenter hvis vi går vekk i fra det.»

Respondenten forklarte at de gjennomfører strategiske kjøp for at selskapet skal nå sine målsetninger og for å sikre at de har en tomteportefølje som skaper forutsigbarhet.

«Vi skal til enhver tid ha 200 boliger i salg, noe som gjør at når vi selger noe, så må vi ha noe i andre enden å ta av. Nå sitter vi på en stor tomtebank med ca. 600 enheter, men vi er nødt til å kjøpe noe nytt hele tiden for å fylle på i andre enden. Så har vi sagt at vi skal ha minimum 50 enheter i utviklingsløp til enhver tid, som betyr at de klargjøres for salg. Om vi bare har uregulerte eiendommer, så får vi et hull som vi ikke kan leve av. Derfor er vi nødt til å ha begge deler i porteføljen vår. Vi har alltid noe som vi kan starte med kjapt, og noe mer langsiktig. Vi kjøper oss også inn på større områder som vi vet har langsiktig løp, hvis det passer inn i porteføljen vår. Vi har en som jobber med porteføljestyringen, og den personen leter opp potensielle nye erverv. Denne personen er altså med å definere hva det er som trengs i porteføljen ut ifra et tiårsperspektiv.»

Det kom frem i intervjuet at selskapet alltid ønsker å overføre hjemmelen til eiendommene ved akkvisisjon, med unntak av hvis de akkvirerer tomter fra kommunen.

«Vi overtar alltid hjemmel i det vi kjøper en eiendom, med unntak av hvis vi kjøper av kommunen. De er så trygge og stabile at da tør vi gjerne ta litt risiko på den fronten. Kommunen går liksom ikke konkurs. Hvis vi kjøper av en annen utbygger, eller et selskap, så er det noe vi har som krav. Jeg vet at mange andre ønsker å spare den dokumentavgiften, og at det liksom er marginen de trenger å ha. Vi har tatt et aktivt valg om at dokumentavgift betaler vi, fordi vi mener at sikkerheten er verdt det.»

4.2.3 RESSURSBRUK

Alle informantene ble bedt om å gi et anslag på hvor mye ressurser de bruker på akkvisisjon. Hensikten var å kartlegge om aktørene er bevisste på hvor mye ressurser de benytter, og å få en indikasjon på hvor grundig aktørene arbeider i akkvisisjonsprosessen.

4.2.3.1 RESPONDENTENES SVAR

Respondent 1:

Hvor mange tomter selskapet byr på, og hvor mange de ender opp med å kjøpe, er noe som varierer. Respondenten fortalte at det i løpet av et år kan variere fra ingen til mange tomter. Vedkommende kunne derfor ikke komme med noe godt anslag på hvor mye ressurser de bruker på akkvisisjon.

«Det går veldig periodevis. I det du holder på med å gjennomføre en transaksjon kan det være altoppslukende og da går det kanskje lenge til neste gang. Så det er vanskelig å komme med et anslag.»

Respondenten forteller at det er varierende hvor lang tid de bruker på å akkvirere en tomt, men at det gjerne tar et par måneder å få gjennomført en transaksjon.

«Det er så forskjellig, men det tar gjerne et par måneder å gjennomføre en transaksjon. Først skal vi bli enige, så skal det gjennomføres en due diligence, så skal det fremforhandles om en kjøpekontrakt, og så skal kjøpet gjennomføres. Det tar gjerne et par måneder. Det er ikke en fulltidsjobb i de månedene, men det er gjerne den tiden det tar.»

Respondent 2:

Respondenten informerte om at det er vanskelig å gi et anslag for hvor lang tid det tar å gjennomføre en akkvisisjonsprosess. Det er fordi det gjerne dukker opp uforutsette momenter i prosessen som gjør at tidsbruken varierer.

Respondent 3:

På spørsmålet om hvor mye ressurser selskapet bruker på akkvisisjon, svarte respondenten at det var vanskelig å anslå, ettersom det varierer veldig fra prosess til prosess, og ut fra tomtens kompleksitet. Respondenten trakk her frem juridisk bistand som et eksempel på en uforutsigbar faktor som varierer både i omfang, tid og kostnad ved akkvisisjon.

«Juridisk bistand koster mellom 100 000 og 500 000 kroner. Du vil aldri klare å lage en juridisk pakke for under 100 000 kroner, for du skal sjekke grunnforhold, og du skal ta de rette forbeholdene osv. Hvis selger også har en advokat, så skal jo advokatene måle krefter seg imellom, og da tar det jo tid.»

Respondent 4:

Respondenten fortalte at de gjerne gjennomfører 1-2 tomtekjøp i året. Vedkommende synes likevel at det er vanskelig å gi et godt anslag på hvor mye ressurser de bruker på akkvisisjon, ettersom det er noe som varierer. Respondenten forsøkte å illustrere med noen generelle eksempler, men påpeker at størrelsen på prosjektet har innvirkning på tiden det tar.

«Det varierer noe helt enormt. Hvis du tenker at en eiendomsmegler legger en tomt ut for salg, så blir det typisk en måneds tid fra den blir lagt ut til man legger inn et bud. Så, si vi bruker en 50 % stilling i den måneden for å evaluere tomten. (...) Hvis det er snakk om 10 rekkehus, så er det gjerne snakk om 20 timer, og hvis det er 150 leiligheter, så er det gjerne 150 timer før vi bestemmer oss.»

Respondent 5:

Hvor mange tomter selskapet kjøper i løpet av et år er noe som kan være svært varierende. Respondenten fortalte likevel at det kan ligge på rundt 2-3 eiendomskjøp i året. Vedkommende la til at det er viktig for dem å investere kapital i nye tomter, slik at de ikke blir sittende med for stor kapitalbase.

«Vi kan kjøpe mange tomter hvis de er små, men vi kan også kjøpe få store. I 2020 så kjøpte vi to mindre eiendommer og hittil i år har vi kjøpt en stor. Så det er veldig vanskelig å svare på. Vi kunne fint levd i noen år uten å kjøpe noe, men vi har mye kapital og det å sitte med mye kapital er ikke klokt. Det å investere i eiendommer er noe vi trenger å gjøre for å lette på kapitalen, ellers blir vi sittende med for tung kapitalbase. Da måtte vi i så fall hatt en alternativ plassering til de pengene.»

Når det kommer til hvor mye ressurser selskapet bruker på akkvisisjon, informerte respondenten om at det var vanskelig å komme med et godt anslag. Respondenten fortalte at de forholder seg til et akkvisisjonsbudsjett når de gjennomfører undersøkelser i forbindelse med akkvisisjon, men vedkommende har likevel ikke noen oversikt over hvor mye de bruker på hver tomt.

«Den er litt vanskelig å svare på. Før hadde vi et årsbudsjett og da var det lettere å kunne si noe om det. Det er også vanskelig å si fordi det er så stor forskjell på hvor lange prosessene er her. Når vi handler eiendommer i Stavanger sentrum eller på Østlandet, da går det fort og da bruker vi mindre ressurser. Samtidig betaler vi jo desto mer for eiendommen, sånn at da er jo på en måte akkvisisjonsposten lav, men tomtekosten høy. (...) Størrelsen har også noe å si på ressursbruken, med tanke på om det er en stor eller liten tomt.»

På spørsmål om hvor lang tid selskapet bruker på å gjennomføre en akkvisisjonsprosess, svarte respondenten at dette også er noe som varierer. I tilfeller hvor selskapet har fått lov til å inngå en avtale om en periodisk arbeidsro, kommer de gjerne med et tilbud til selger etter de har gjennomført en 2-4 ukers lang utredning av eiendommen (for mer informasjon om denne avtalen, se punkt 4.3.1.1). I andre tilfeller kan de bruke lengre tid.

«Vi kjøpte en tomt nå nylig hvor vi har brukt et halvt år på å gjennomføre undersøkelser. Til gjengjeld så har vi hatt tid til å få til en veldig god avtale på eiendommen, til en pris som gjør at vi kan ha det gøy etterpå.»

4.2.4 OPPSUMMERING AV INTERVJUER

Overordnede forhold i akkvisisjonsprosessen					
	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5
Tomteegenskaper	Avsatt til bolig i kommuneplanen.	Leilighetsutvikling.	Ca. 30+ enheter.	Stavanger.	Sentral tomt.
	Sentral tomt.	Sentral tomt.	Stavanger eller Sandnes.	Foretrekker uregulerte tomter.	30+ enheter.
	Ca. 35+ enheter.	Ca. 30+ enheter.	Ikke for langsiktig utvikling.	12-15 enheter.	
	Helst Stavanger.	Helst Stavanger eller Sandnes.			
Silingsprosess	Vurderer tomtens potensiale.	Hovedsaklig markedsmessig vurdering.	Hovedsaklig markedsmessig vurdering.	Helhetlig vurdering.	Gjennomfører akkvisisjonsmøte.
	Tomtepris, byggekostnad og inntekter.				Helhetlig vurdering.
					Grundig siling etter attraktivitet.
Ressursbruk	Antall kjøp varierer.	Tidsbruk varierer pga. uforutsette momenter.	Ressursbruken varierer fra prosess til prosess.	1-2 tomtekjøp i året.	2-3 tomtekjøp i året, men varierer.
	Ressursbruken varierer periodevis.			Ressurs- og tidsbruken varierer.	Forholder seg til et akkvisisjonsbudsjett, men kan ikke anslå total ressursbruk.
	Bruker ca. to måneder per transaksjon.				Tidsbruken er varierende. Alt fra 2 uker til et halvt år.

Tabell 2: Oppsummering av overordnede forhold i akkvisisjonsprosessen (Egen fremstilling).

4.2.5 DRØFTELSE

Basert på det som fremgår i dette delkapittelet kan vi se at det er mange likheter mellom hvordan de mellomstore aktørene arbeider og tenker i akkvisisjonsfasen. Selskapet til Respondent 5 skiller seg ut blant respondentene som det eneste selskapet med klare strategiske retningslinjer. Dette er retningslinjer som i stor grad er førende for hva slags tomter de ser etter. Likevel kan vi se at alle har sine individuelle særpreg, interesser og fremgangsmåter som skiller aktørene fra hverandre. På tross av at de fleste ikke uttaler at de har en definerte retningslinjer ved akkvisisjon, kan vi se at samtlige aktører innehar strategiske momenter som setter premisser for hvordan de arbeider med akkvisisjon.

I Wøien (2017) sin undersøkelse av akkvisisjon av utviklingstomter i urbane transformasjonsområder, kommer det frem at eiendomsutviklerne i liten grad forholder seg til omfattende strategier i akkvisjonsarbeidet. Funnene viser at akkvisitørene siler ut tomter på bakgrunn av erfaring. Dette samsvarer med våre funn og indikerer at det kan foreligge en praksis i bransjen.

Tomtens egenskaper:

Ut ifra intervjuene kan vi se at tomtens egenskaper er viktige vurderingskriterier ved akkvisisjon. Aktørene har varierende grad av absolutte krav til tomtene, men som vi kan se er momenter som reguleringsstatus, beliggenhet og tomtestørrelse sentralt i det innledende vurderingsarbeidet. Beliggenheten er noe samtlige aktører uttaler at de vurderer. Det kan være i form av hvilket område tomtene ligger i og beliggenhetens egenskaper, som f.eks. nærhet til kollektivtransport og solforhold. I vurderingen av beliggenheten er markedsvurderingen sentral. Herunder sees det på den forventede salgsprisen for prosjektene og konkurransesituasjonen i området. Vi kan se at aktørene i stor grad foretrekker tomter som ligger sentralt til, hovedsakelig i Stavanger, men også i Sandnes. Hvilke krav aktørene har til tomtenes beliggenhet og bakgrunnen for dette, er likevel noe som varierer.

Når det kommer til reguleringsstatus, har aktørene noe ulikt syn på dette. Alle aktørene uttrykker at de regulerer tomter selv og at reguleringsstatusen ikke nødvendigvis er avgjørende for om en tomt er interessant eller ikke. Likevel fremgår det at reguleringsstatusen er et viktig moment i den helhetlige vurderingen og at det er førende for akkvisjonsarbeidet.

Vi ser at det er stor likhet mellom aktørene ut fra hvilke krav de har til den potensielle utnyttelsen på tomtene. Med unntak av Respondent 4, opplyste alle at de ikke er interessert i tomter med et potensiale som er mindre enn ca. 30 enheter. Dette kom ikke som en overraskelse på oss, ettersom utvalget av respondenter er bevisst sammensatt av eiendomsutviklere med tilnærmet like forutsetninger. Ressursbruken er relativt lik uavhengig av størrelsesomfanget på prosjektet. Enkelte av respondentene forklarer dette som en stordriftsfordel hvor kostnadene forbundet med et lite eller stort prosjekt er tilnærmet likt. Herunder at det som skiller et stort og et lite prosjekt er byggekostnadene. Dette er trolig også

årsaken til at aktørene har satt en nedre grense for hvor små prosjektene de ønsker å utvikle skal være.

Det kommer frem at samtlige av aktørene gjennomfører en form for silingsprosess i akkvisisjonsarbeidet. Hvor omfattende silingsprosessen er og hvilke kriterier de siler etter, er noe som varierer. Vi ser derimot at dette i stor grad er basert på markedsforholdene til tomtene. På dette punktet skiller selskapet til Respondent 5 seg fra de andre aktørene, hvor de gjennomfører et akkvisisjonsmøte hver andre uke der de gjennomgår, vurderer og klassifiserer potensielle tomter.

Andre strategiske forhold:

De fleste informantene opplyste om at de har bygget opp en tomteportefølje. I følge Leikvam & Olsson (2018, s. 34) er det strategisk å bygge opp en tomteportefølje bestående av tomter i forskjellige utviklingsfaser og med ulike egenskaper. En sammensatt tomteportefølje sikrer stabilitet i virksomheten og en mer forutsigbar kontantstrøm. Dette er noe vi ser igjen i de mellomstore aktørene. Flertallet av respondentene opplyste at de har en tomteportefølje bestående av tomter med lang og kort utviklingshorisont, noe som er taktisk lurt for å skape forutsigbarhet i virksomheten. De informerte også om at de gjennomfører strategiske kjøp som passer deres langsiktige mål, og som kan sikre en stabil kontantstrøm i selskapet.

Ressurser:

Gjennom intervjuene forsøkte vi å undersøke hvor mye de mellomstore eiendomsutviklerne bruker på akkvisisjon. Hensikten var å få en indikasjon på hvor grundig de arbeider med tomteakkvisisjon og hvor omfattende akkvisisjonsprosessen er. Som vi kan se ut ifra intervjuene er det gjennomgående at vi får uklare og lite utdypende svar.. Vi opplevde også at respondentene i liten grad stilte seg åpne for å dele detaljer om hvor mange tomtekjøp de gjennomfører årlig, hvor mye tid de bruker på akkvisisjon og kostnadene forbundet med gjennomføringen av akkvisisjonsprosessen. Grunnen til dette kan være sammensatt av flere forhold.

Som vi flere ganger har vært inne på, er strategier og prosesser tilknyttet akkvisisjon et tema som er preget av hemmelighold (Ringen-Vatnedalen, 2019, s. 51-52). En faktor kan derfor være at aktørene ikke ønsker å dele spesifikke detaljer om selskapets økonomi og ressursbruk

av strategiske årsaker. En årsak som vi anser som mer sannsynlig, er at respondentene i liten grad er bevisste på hvor mye ressurser de bruker på akkvisisjon, fordi de ikke loggfører tid- og ressursbruken. Vi har et inntrykk av at aktørene arbeider med akkvisisjon parallelt med øvrige arbeidsoppgaver og at de derfor synes det er utfordrende å anslå hvor mye tid de bruker. Respondent 1 fortalte imidlertid at de arbeider intensivt med akkvisisjon i perioder, men at det var vanskelig å anslå ressursbruken fordi det kunne gå lang tid mellom hver prosess. En annen forklaring er at ressursbruken i akkvisisjonsprosessen er veldig varierende, noe samtlige av respondentene påpeker.

Respondentene forteller at det er mange faktorer som spiller inn på hvor mye ressurser de bruker i en akkvisisjonsprosess. Det at det kan dukke opp uforutsigbare momenter som fører til at prosessen blir mer tidkrevende, trekkes frem av flere av respondentene. Forhold ved tomtene, som størrelse, beliggenhet, kompleksitet og undersøkelsesbehov, er også momenter som har betydning for ressursbruken. Det samme gjelder tiden de har til rådighet før de må komme med et tilbud til selger. Respondentene informerte om at hvor mange eiendommer de kjøper årlig er veldig varierende og kan avhenge av hvor store eiendommer de akkvirerer. Ut fra funnene våre kan vi se at aktørene ikke har et fast mønster for hvor ofte de akkvirerer tomter. Vi har derfor ikke lyktes med å kartlegge hvor mye ressurser de mellomstore eiendomsutviklerne benytter i akkvisisjonsfasen og må derfor konkludere med at aktørene er lite bevisste på hvor mye ressurser de benytter.

4.3 ARBEIDSPROESSEN

Som en del av det overordnede forskningsspørsmålet, skal vi besvare hvordan eiendomsutviklerne arbeider med en tomt, når de overordnede premissene er tilfredsstillende oppfylt. Gjennom delkapittelet 4.3.1, vil vi gjennomgå hvordan aktørene i kortfattet format arbeider videre med tomtene etter de overordnede forholdene er oppnådd. De øvrige delkapitlene i kapittel 4.3, utdyper arbeidsprosessen i form av hvilke undersøkelser eiendomsutviklerne benytter seg av før beslutning om kjøp av tomt.

4.3.1 ARBEIDSPROSESSEN I KORTFATTET FORMAT

Informantene ble spurt om hvordan de starter arbeidsprosessen etter de har identifisert en tomt ut fra de egenskaper og premisser de har for tomten. Vi ønsker ved dette spørsmålet å ha en åpen dialog hvor intervjuobjektet forteller fritt og kortfattet om deres fremgangsmåte ved tomteakkvisisjon.

4.3.1.1 RESPONDENTENES SVAR

Respondent 1:

Når selskapet har identifisert en interessant tomt, er hovedfokus å skape et realistisk bilde av hva de kan utvikle på tomten. Dette innebærer å se på den potensielle utnyttelsen, vurdere risikoen forbundet med regulering og tillatelser, skaffe markedsinnsikt samt å vurdere ulike kostnader.

«Vi tenker på et konsept, hvem vi skal henvende oss til i prosjektet, ser på hva bruktboligene selges for i området rundt og hva konkurrentenes prosjekter selges for. Vi vurderer hva vi tror vi kan få for det prosjektet vi har tenkt å utvikle på eiendommen og utarbeider en kalkyle ut ifra det. Vi begynner med salgsspris og hva vi tror vi kan selge boligene for, så begynner vi å danne oss et bilde av kostnadssiden og resultatet. (...) Da kan vi få et realistisk bilde over hva vi kan skape på eiendommen og ikke minst vurdere om det er et prosjekt som vi tror er attraktivt for kundene som skal bo der. Det er ekstremt viktig at du bygger et prosjekt som gir den avkastningen du skal ha, men det er minst like viktig at du bygger prosjekter som kundene verdsetter og at du bygger bra hjem for folk.»

Respondent 2:

Hvordan selskapet starter arbeidsprosessen etter de har identifisert en tomt, henger sammen med hvordan de ble oppmerksomme på tomten. Hvis tomteselger har engasjert en eiendomsmegler, stiller eiendomsmegleren med mye av informasjonen respondenten behøver for å vurdere tomten.

«De utarbeider en salgsoppgave, og i utarbeidelsen av den forlanger de en del informasjon av sin kunde. Salgsoppgaven kan f.eks. inneholde en mulighetsstudie som illustrerer hva man kan få til å bygge. De tar utgangspunkt i hva de mener er markedsverdien ved salg og byggekostnaden. Deretter estimerer de en pris på tomten ut ifra det.»

Hvis selskapet derimot selv identifiserer den aktuelle tomten, har de en annen fremgangsmåte. I slike tilfeller handler det om å skape dialog med grunneier. Respondenten illustrerte dette med et eksempel der de ble kjent med en tomt, hvor en virksomhet skulle legges ned:

«Jeg tok kontakt med dem og det viste seg at de allerede var i en fase hvor de vurderte å selge til en utbygger. De hadde alt kontaktet en arkitekt for å se hva de kunne få til på tomten. Vi kom tidlig inn i prosessen og fikk opprettet en dialog med grunneier, som så koblet på sine folk som kunne faget.»

Videre ble vi fortalt at nå som eiendomsutviklingsselskapet har blitt mer kjent, har de begynt å få henvendelser fra både private og profesjonelle aktører. Det kan f.eks. være eiendomsutviklere som tar kontakt hvor de ønsker å inngå et samarbeid, eller fordi de ønsker å selge en tomt hvor de ikke har fått til den ønskede utviklingen på eiendommen. Respondenten påpekte at de ikke har noen bestemt fremgangsmåte når de vurderer tomter.

«Jeg kunne sikkert gitt 15–20 ulike eksempler på hvordan vi kommer frem til en tomt, men det handler på mange måter om å kunne operere på mange ulike arenaer.»

Respondent 3:

Respondenten fortalte at arbeidsprosessen begynner i hovedsak med tre steg etter at premissene og de absolutte kravene er oppfylt ved en tomt. Første steg er å undersøke kommuneplanen for å skape et godt bilde av hvor mye tomten kan utnyttes. Videre undersøker de eventuelle rekkefølgekrav, før de begynner å vurdere gjennomføring av grunnundersøkelser.

«Det første vi gjør er å se på kommuneplanen og hvilken tetthet den tillater å bygge i den soneinndelingen den ligger i. (...) Neste steg er å se om det foreligger rekkefølgekrav – om man må bygge ny lekeplass, rundkjøring osv. Dette ligger ofte som en forpliktelse i kommuneplanen. (...) Siste er grunnundersøkelser. Herunder ta forbehold om at man får sjekket grunnen, eller at tomteselger eventuelt har gjennomført grunnundersøkelser før man er bundet med budet.»

Respondent 4:

I det selskapet har identifisert en tomt de ønsker å vurdere, er neste steg å gjøre et anslag på hva de mener at tomten er verdt. Deretter gjennomgår selskapet reguleringsstatus på eiendommen og gjør seg opp en formening om hva som er tillatt å bygge.

«Først skaffer jeg input på forventet salgspris. (...) Det er førsteprioritet å ha en idé om hva du kan selge for. Neste er å gå i foreliggende plangrunnlag; kommuneplan og reguleringsplan, og se hva vi får lov til å bygge. I det jeg vet med meg selv hva jeg kan selge for, og tror at jeg vet hvor mye jeg kan få lov til å bygge, er resten ganske enkel matematikk. På den måten får jeg en formening om hva jeg syns tomten er verdt.»

Respondent 5:

Når det gjelder fremgangsmåten til selskapet tilhørende Respondent 5, ble vi informert om at første steg er å undersøke så mye som mulig før de oppretter dialog med grunneier.

«Vi sjekker alltid opp i alt som kan sjekkes opp i før vi tar kontakt med selger. Det er alt fra eiendommens historikk, til status på eiendommen, og om eiendommen har skiftet eier i nyere tid. Vi sjekker om det er et selskap som eier eiendommen, eller om det er en privatperson. Er det snakk om et selskap, sjekker vi statusen på selskapet.»

Deretter ber de ofte grunneier om å inngå en avtale om en eksklusiv rett til å undersøke eiendommen i en periode, uten at selger er i dialog med andre interessenter.

«Vi oppretter dialog med grunneier, informerer om at vi er interessert i eiendommen og at vi har lyst å gjøre noen utredninger på eiendommen. Der vi får det til, så ønsker vi arbeidsro og å låse selger til oss. Noen ganger gjør vi det ved hjelp av opsjonsavtaler, men som regel så spiller vi med ganske åpne kort og ber om arbeidsro i f.eks. 2– 4 uker. Da gjennomfører vi en 2– 4 ukers utredning av eiendommen. Det er selger som regel interessert i, for det vil gi en ganske god pekepinn på hva eiendommen deres kan ha av verdi. I ca. 90 % av tilfellene er selger interessert i en slik avtale uten at det er en formell opsjonsavtale på det. Så dette er jo noe vi alltid ønsker å få til.»

4.3.1.2 OPPSUMMERING AV INTERVJUER

Arbeidsprosessen i kortfattet format – Oppsummering av intervju

<i>Respondent 1</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kartlegge mulig utnyttelse, reguleringsrisiko, markedsforhold og vurdere kostnader.
<i>Respondent 2</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Avhenger av hvordan tomten kom til respondentens kunnskap. • Dialog med grunneier og estimere tomtepris.
<i>Respondent 3</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Undersøke kommuneplan, rekkefølgekrav og foreta grunnundersøkelser.
<i>Respondent 4</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Anslår salgspriser og utnyttelsesgrad for å regne ut tomteprisen.
<i>Respondent 5</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Undersøke status på eiendommen og tomteselger. • Opprette dialog med grunneier og inngå avtale om eksklusiv rett til å undersøke eiendommen.

Tabell 3: Oppsummering av arbeidsprosessen i kortfattet format (Egen fremstilling).

4.3.1.3 DRØFTELSE

Da vi spurte aktørene hvordan de går frem etter de har identifisert en potensiell tomt, fikk vi fem ulike svar. Det kommer tydelig frem at de har ulik tilnærming når de skal vurdere en tomt for akkvisisjon. En av respondenten fortalte også at fremgangsmåten vil variere ut ifra hvordan de ble oppmerksomme på tomtene. Vi kan likevel se et mønster blant aktørene ved at det i hovedsak handler om finne frem til en fornuftig verdi. Dette innebærer å undersøke hva som kan utvikles, og å få en formening om hva inntektene og utgiftene vil være.

4.3.2 MARKEDSARBEID:

Vi stilte eiendomsutviklerne en rekke spørsmål om hvordan de forholder seg til markedsarbeidet i akkvisisjonsfasen. Her ønsket vi å finne ut i hvilken grad markedsundersøkelser og markedsarbeid blir benyttet som en del av beslutningsgrunnlaget for tomteakkvisisjon. Se 4.3.2.2 for oppsummering av respondentenes svar.

4.3.2.1 RESPONDENTENES SVAR

Respondent 1:

Respondenten sa at selskapet ikke gjennomfører spesifikke og formelle markedsundersøkelser for noen av tomtene de vurderer. De gjennomfører derimot en del markedsarbeid som er med på å danne et bilde av hva kvadratmeterprisen er for et gitt prosjekt i et område. Herunder ser de på konkurrerende prosjekter, på bruktboligmarkedet og forhører seg med eiendomsmeglere.

«Dette gjør vi for å danne oss et bilde av en snittpris pr. kvadratmeter for prosjektet. Vi vet jo ca. hva det koster å bygge pr. kvadratmeter, også vet vi omtrent hvilke andre kostnader som foreligger, f.eks. kostnader knyttet til markedsføring og hva det kommer på. Ut ifra dette kan vi utarbeide en forkalkyle som gir grunnlag for bud eller kjøp.»

Respondenten benytter seg i større grad av konkurrerende prosjekter som referanse for hva de angivelig tror de kan få for leilighetene de eventuelt ønsker å bygge på en gitt tomt. Allerede i akkvisisjonsfasen gjør de seg gjerne opp en formening om hvem som blir kjøpegruppen. Selskapet uttrykte derimot at de gjennomfører et lite omfattende markedsarbeid.

«Hvis du ser for deg at naboprojektet har leiligheter som blir solgt for 60 000 kr kvadratmeteren og du sammenligner med det prosjektet du har lyst å utvikle. Da kan det tenkes at det kanskje er mulig å få f.eks. 64 000 kr pr. kvadratmeter. Eller kanskje du skal satse på et prosjekt som sikter seg inn på nyetablerere ved å ta f.eks. 56 000 kr pr. kvadratmeter. Så har du en byggekostnad som står i relasjon til det prosjektet du har tenkt til å selge og den målgruppen du har tenkt å nå. Så, det er sikkert litt skuffende enkelt for dere å høre.»

Selskapet opplyste om at markedsarbeidet varierer fra tomt til tomt. I noen tilfeller snakker de gjerne med eiendomsmeglere og entreprenører for å få en formening om inntekts- og kostnadsbilde ved et prosjekt. Selskapet innrømmer at de imidlertid primært stoler på sine egne vurderinger.

«Det handler om å besitte kunnskap i prosjektorganisasjonen.»

Respondent 2:

Respondenten fortalte oss at de hovedsakelig baserer sine markedsvurderinger på intern kunnskap i selskapet. De påpeker derimot at de også går til eiendomsmeglerne for å få en vurdering av hva kvadratmeterprisen vil være på den gitte tomten.

«Som f.eks. på Sola kan vi kontakte ulike meglere hvis vi er usikre på om vi får 55 000 eller 57 000 per kvadratmeter. Det høres ikke ut som den store forskjellen, men det er kanskje det som utgjør om prosjektet er lønnsomt, så sånn sett må vi treffe riktig.»

For å få en oversikt over markedet bruker de også rapporteringsnettsiden Eiendomsverdi hvor de får uthentet en god del data.¹ De benytter seg også av rapporten «ECON Nye Boliger».² Dette er en rapport som kartlegger alle salg av nye boliger i Norge.

«Annenhver måned gir ECON ut en salgsrapport som vi får, så den gir oss litt overordnede ting som er greit at vi får med oss»

Intervjuobjektet er tydelig på at markedsvurderingene de gjør er svært avgjørende i tidlig fase. Her utdyper respondenten at markedsvurderingene handler om å se på mulighetene og problemene på tomtene. Markedsvurderingen som denne utvikleren gjennomfører, er ikke

¹ Eiendomsverdi AS følger og registrerer aktiviteten i boligmarkedet i Norge. Databasen til selskapet er bestående av landets eiendommer og gir et sanntidsbilde av prisene i alle landets boligmarkeder (Eiendomsverdi, u.å.).

² Rapport som måler salgstakten og som viser hvor mye som selges unna mellom hver måling. Rapporten er en makroindikator som kartlegger utviklingen i markedet og gir en oversikt over pris- og salgsutviklingen for boligprosjekter, hva som bygges, hvor det bygges, hvem utbyggerne er og hvem som er prosjektmevlere (Samfunnsøkonomisk analyse, 2021).

bare basert på antatt pris per kvadratmeter. Selskapets vurderinger viser også refleksjon rundt hvilke tomter de vurderer. Her er konkurrerende prosjekter et viktig moment og som setter rammer for hvordan selskapet handler i akkvisisjonsfasen:

«Hvis du sier at i «dette området» er det solgt mange leiligheter til 70 000 kr kvadratmeteren. Det betyr at vi kan kjøpe et prosjekt og tenke at vi får 70 000 kr per kvadratmeter, men konkurransen er der jo. Eksempelvis på Randaberg har det kommet fire nye prosjekter på veldig kort tid. Da tar det egentlig fem år til før det er nok folk som bor i eneboliger som har blitt gamle nok til at markedet kommer en gang til. Selv om det selges leiligheter for så, så mye penger, så tør vi ikke å kjøpe. Det er fordi vi tror markedet er mettet. (...) Slik at det handler om å få inn fakta, veie faktaene opp mot hverandre og tørre å ta en sjans.»

Intervjuobjektet mener derimot at disse markedsundersøkelsene ikke dekker alle momenter man lurer på underveis i en akkvisisjonsprosess. Man må også se på tomten man vurderer å akquirere ut fra en skjønnsmessig vurdering hvor man behandler informasjonen man har innhentet på egenhånd. Her påpeker vedkommende flere momenter som blant annet scenarioer om at kjøpegruppen heller vil kjøpe deres prosjekt, er noe som ikke dekkes av markedsundersøkelsene i den grad man skulle ønske:

«I vurderingen kan du også kanskje tenke at folk heller vil kjøpe mitt prosjekt enn konkurrentene sitt, eller at vi klarer å bygge billigere enn de andre. (...) Det er et element av egenvurdering og risikovillighet i markedsarbeidet i akkvisisjonsfasen.»

Selskapet ser også på trender på makroøkonomisk nivå. Herunder ser de hovedsakelig på tilflyttingstall, men de har også gjennomført undersøkelser over hvor folk ønsker å ha sin arbeidsplass i fremtiden. Intervjuobjektet trekker frem at de har en boligdel og en næringsdel i selskapet, som til sammen innehar en god styrke. Næringsdelen av selskapet gjennomførte her en undersøkelse. Her viser selskapet blant annet til at de har orientert seg om hvor arbeidstakerne på Forus i Stavanger ønsker å ha arbeidsplassen sin hvis de fikk muligheten til å velge i dag. Denne undersøkelsen ga dem en pekepinn på at det foreligger stor etterspørsel etter kontorarbeidsplasser i Stavanger sentrum. På den måten kan de benytte funnene fra den undersøkelsen strategisk ved kjøp av tomter til boligutvikling.

«Sett tilbake til den undersøkelsen så må vi for å ligne mer på en by, med de trendene som kommer, etablere kontorarbeidsplasser i sentrum. Det er der de nye smarte hodene har lyst å være. Så vil Stavanger over en generasjon kanskje bli mer at man faktisk kan bo med en familie i nærsentrale strøk, hvor man ikke må ha den hagen eller den rekkehus- og eneboligmentaliteten som vi har i dette området.»

Vi spør vedkommende om de bidrar med å oppfylle en slik trend ved å bygge flere kontorer og boliger i sentrale strøk. Her uttrykker intervjuobjektet at dette er noe de gjør, men at kommunene også har et ansvar i denne sammenheng. Respondenten trekker frem Sandnes kommune som et eksempel på en kommune som har et ønske om å etablere flere kontorarbeidsplasser. Når kommunen selv trenger nye arbeidsplasser, velger de derimot å gå for et gammelt bygg som de pusser opp. Her mener selskapet at man som kommune må stå frem som et eksempel, hvor de som faktisk ønsker flere nye kontorarbeidsplasser i kommunen, selv bidrar til det. Respondenten mener at det da blir utfordrende å oppfylle disse trendene som de har kartlagt, når kommunen selv ikke går frem som en pionér for utvikling av nye kontorarbeidsplasser.

«Det å være først ute med den virkelig store arbeidsplassen i Sandnes sentrum, det ser ikke så lett ut å få til i Sandnes. Da får man ikke hoteller, restauranter og flere boliger... Det er klart at arbeidsplasser og aktivitet i sentrum er det som bygger på for bedrifter, hoteller og restauranter.»

Respondenten påpeker avslutningsvis hovedhensikten med at de gjennomfører markedsarbeid og hvorfor dette er en viktig del av akkvisisjonsprosessen. Her forteller respondenten at hensikten er å undersøke den økonomiske holdbarheten i prosjektet.

«Vi gjennomfører markedsundersøkelser for å få en forutsigbarhet og treffe riktig, og det er vi flinke til. (...) Så det handler om å se inn i glasskula, men samtidig se hva som fungerer i markedet i dag»

Respondent 3:

Selskapet har liten praksis når det kommer til gjennomføring av markedsundersøkelser. Respondenten forteller at det første de gjør er å vurdere markedssituasjonen til en tomt.

Dette er en vurdering de gjør tidlig, ettersom de da ikke trenger å bruke tid og arbeid på videre undersøkelser dersom markedssituasjonen ikke er god nok. Respondenten mener at de innehar overordnet kunnskap og erfaring som gjør at de kan ta raske beslutninger. De påpeker likevel at de ofte tester en tomt på to til tre eiendomsmeglere for å få en uttalelse på det målet selskapet har for prosjektet, samt hva eiendomsmeglerne mener om beliggenheten. Vedkommende innrømmer i midlertidig at de hovedsakelig baserer avgjørelsene sine på intern kunnskap.

«Jeg tror at man må stole på seg selv. Hvis ikke, så byr man det samme som konkurrenten. Det er jo de som tør å tenke nytt og annerledes som klarer å strekke den siste millionen på budet. Nå liker ikke jeg å kjøpe bygg i budrunder, for det er jo på en måte den som tør å være tøffest der og da. Så, hvis man ikke har en sykt god plan i det øyeblikket, så kan det jo ende opp med at man kjøper noe som man dummer seg ut på. Men det er riktig det at hvis du stoler blindt på megleren, så vil jo alle utviklerne i byen by det samme.»

Respondenten legger stor vekt på konkurrentenes prissetting i sin markedsvurdering. De ønsker ofte å ha full kontroll på konkurrentene sine og hva disse selger for. Selskapet laster derfor alltid ned prislister på prosjektene som kommer ut for salg og arkiverer dette i en database. De benytter seg også av rapporten «ECON nye boliger» .

«Det første jeg gjør når det kommer ut et prosjekt er å se på prislister og regne ut snittprisen pr. etasje. Da legger jeg bare disse prislister i Dropbox og om det f.eks. dukker opp en nærliggende tomt om tre år så har jeg denne listen. Det er det beste beviset på om markedet har funket eller ikke funket, ettersom jeg etter de tre årene kan gå inn og se på hva som er solgt osv. Dette er et ganske godt verktøy for å følge med på hva som hele tiden kommer av prosjekter. De som sitter hos meg nå, sitter og gjør analyser på alt omkringliggende som er solgt.»

Når vi spør vedkommende om de benytter seg av ytterligere eksterne verktøy, som f.eks. Eiendomsverdi, forteller vedkommende at dette er noe de ikke benytter. Intervjuobjektet viser her til et eksempel hvor selskapet selv priset et prosjekt. Her hadde selskapet vært i møter med ulike eiendomsmeglere, som hadde basert sine tall på Eiendomsverdi sin utregning av gjennomsnittlig kvadratmeterpris.

«Eiendomsverdi er noe meglere er mer glad i å bruke. Sånn som et av prosjektene vi har, prissatte jeg. Meglerne visste ikke helt hva det kunne gå for og sa at vi kunne få et gitt snitt for leilighetene. Men jeg priset leilighetene mye høyere enn meglerens gjennomsnittlige pris. Aksjonærene sa jo også det at man ikke kunne prissette hjørneleilighetene en million høyere enn samme leilighet som ikke var hjørneleilighet rett ved siden av hverandre. I ettertid så vi at de aller første leilighetene som ble solgt var de på enden. Akkurat samme leiligheten, bare en million mer. Hadde man bare brukt Eiendomsverdi, så hadde vi ikke gjort det etter min prissetting og da hadde det ikke blitt samme inntjening.»

I tillegg til det overnevnte markedsarbeidet, ser selskapet også på trender. Her er de svært nøye med å ikke knytte opp boligprisutviklingen i Oslo som en mulig trend i Stavanger. Det kategoriserer intervjuobjektet som «livsfarlig», ettersom Oslo har flere bransjer å lene seg på.

«Det enkleste svaret på en «krystallkule» er tilflytting. Det er fasiten. Det er f.eks. livsfarlig å sammenligne Oslo og Stavanger, ettersom Oslo har flere bransjer, mer finans, konsulentvirksomheter osv. Her er man derimot avhengig av at det kommer svart gull opp. Oljeprisen er det som styrer boligmarkedet her.»

Respondent 4:

Respondenten uttrykker at deres selskap ikke gjennomfører de mest kompliserte markedsundersøkelsene når det kommer til å kartlegge prosjektenes kvadratmeterpriser og målgrupper. De har tidligere gjennomført en spesifikk markedsanalyse for en tomt, hvor resultatet fra analysen ikke samsvarte med hva som ble reelt. På bakgrunn av dette, ser de det ikke hensiktsmessig å gjøre slike spesifikke undersøkelser. Respondenten forteller oss innledningsvis at de benytter seg av eiendomsmeglere for å undersøke markedet. Underveis i intervjuet fremkommer det likevel at de hovedsakelig gjør seg opp en formening internt i selskapet gjennom lokalkunnskapen de innehar, samt gjennom rapporteringsnettstedet Eiendomsverdi.

«Det jeg sa med tanke på å ta kontakt med megler, var mer for å prøve å svare riktig. Vi gjør ikke det i veldig stor grad. Det er vel det at vi tror at vi vet akkurat det som meglere tror om de gitte forholdene.»

Respondenten forteller oss at de ikke bruker Eiendomsverdi slavisk og at de ikke stoler blindt på den kvadratmeterprisen Eiendomsverdi regner seg frem til.

«I mange av de prosjektene vi har jaktet på, som er spesifikke punkter med nærhet til byen, er det lite hjelp å få på Eiendomsverdi fordi det ikke har blitt solgt et lignende prosjekt på 10 eller 15 år. Da er det av relativt liten interesse for hva det var de solgte eiendommene for på en gitt adresse hvis vi skulle hatt et nytt prosjekt i samme område.»

For selskapet er det også viktig å ha kontroll over hva konkurrentene gjør. Her bruker de rapporten «ECON nye boliger». Dette er en rapport som de får levert annenhver måned. De uttrykker at dette er et svært nyttig verktøy som er med på å danne grunnlaget for en beslutning om tomteakkvisisjon. Videre overvåker de også konkurrentene selv gjennom offentlige dokumenter.

«Jeg leser alle reguleringsplaner som er til behandling i Stavanger kommune. Alle saksfremlegg. Jeg nileser det ikke, men når en saksbehandler i kommunen legger frem et forslag til regulering til politisk behandling så er det alltid et sammendrag i starten av innlegget, og en oppsummering og konklusjon helt i slutten. Det leser jeg i alle planer og saker som er til behandling i Stavanger. Det vet jeg det er mange konkurrenter som også gjør.»

Som det fremkommer i punkt 4.2.1.1 har antall nyoppførte og kommende prosjekter i Sandnes gjort at de til dels utelukker Sandnes som utviklingsområde. Dette er en markedsvurdering de gjør på bakgrunn av at konkurransen for å få solgt prosjektene i Sandnes er svært mye høyere enn i Stavanger, og således kan være en økt risikofaktor.

Når vi spør vedkommende om de gjennomfører trendanalyser som kan være med på å spå hvordan markedet vil utvikle seg over tid, så svarer respondenten at de ikke gjennomfører dette selv. Selskapet ser på trendene og hvordan markedet utvikler seg, men på et mer overordnet nivå, både i Norge generelt og i Stavanger-området. Her innhenter de blant annet en rapport som Eiendomsmegler 1 SR-bank utarbeider. Dette anser de som nyttig kunnskap å ha med i vurderingsgrunnlaget sitt.

«Vi gjør nesten aldri såne spesifikke ting for den enkelte eiendom, men vi prøver jo å følge med på det som blir gjort av denne type undersøkelser for byen og for landet

generelt. Så, f.eks. Eiendomsmegler 1 SR-bank, gjør en sånn analyse som de gjør på nytt hvert andre eller tredje år. Dette er en slags preferanseundersøkelse på et ganske bredt utvalg av mennesker. Dette er alltid interessant lesning som er med å danne et bakteppe for hva vi gjør.»

Respondent 5:

For respondent 5 har markedsundersøkelsene og markedsarbeidet mye å si. Her har de blant annet en stilling internt som innebærer å kartlegge markedet og sondere terrenget. Personen med denne stillingen gjennomfører faste møter med et eiendomsmeglerforetak hvor selskapet får innblikk i hva og hvor det rører seg.

«Vi har en hovedsamarbeidsavtale med DNB, hvor vi gjennomfører faste møter med disse, hvor de forteller hvor det rører seg. DNB har også en egen analyseavdeling som bare analyserer markeder, så derfra bestiller vi rapporter fortløpende.»

Selskapet bruker også Eiendomsverdi som et verktøy for å få ytterligere markedsinnsikt. I likhet med flere av de andre respondentene i undersøkelsen, får de også rapporten «ECON nye boliger» for å få et innblikk i hva omløpshastigheten er på konkurrerende prosjekter. Slik holder de en viss kontroll på hva konkurrentene gjør, men de er tydelige på at de aldri har full oversikt.

«Jeg skal ikke si at vi har full oversikt, for det har vi aldri. Men vi har veldig god oversikt over det som konkurrentene våre gjør og hva andre gjør, hva som selger både i vår egen region og i andre regioner.»

De stiller seg derimot positivt til konkurrerende eiendomsutviklere, ettersom dette gir dem en indikasjon på om en tomt de ser på skal vurderes videre. Dette i form av hvordan markedet responderer på konkurrentens prosjekt.

«Konkurrenter er alltid velkomne. Vi bruker mye tid på å følge med på hva konkurrentene gjør. Konkurrenter er også potensielle samarbeidspartnere, så vi ser ikke mørkt på det. Hvis det er en metning, slik som det er i Sandnes nå, så er det ikke der vi kjøper. Vi ser jo f.eks. på hvor mange igangsettelsestillatelser som er gitt og hva

som er spådd befolkningsvekst. Hvis ikke det henger sammen, så holder vi oss unna de områdene. Vi samarbeider jo også med mange konkurrenter og oppretter single purpose selskap sammen med konkurrenter der vi mener det er riktig. Det er gjerne tomteområder som er så store, kostbare og langsiktige at vi ikke ønsker å løfte det alene. Da lønner det seg å ha en god dialog med disse konkurrentene.»

I tillegg til det ovennevnte markedsarbeidet, sender selskapet ut et interessentskjema for å kartlegge hvilke preferanser «mannen i gata» har.

«Vi legger også ut et interessentskjema som vi sender ut til en gruppe mennesker hvor vi åpner for hvor de ønsker å bo, hva vil de ha, hva type prosjekter de vil ha osv. Så vi har ganske mange sånne åpne medvirkningsprosesser tidlig, så det er jo det viktigste av alt. Vi kan ha så god tro på en eiendom som vi vil, men hvis ingen vil ha den, så hjelper det oss veldig lite. Så markedsinnsikt er jo alltid det viktigste.»

Selv om selskapet primært arbeider med prosjekter i Rogaland, så vi det som naturlig å spørre dem om de hadde ansatte utenfor områdene de primært jobber i. Her kunne respondenten fortelle at markedsinnsikten de hadde i disse områdene i all hovedsak var basert på samarbeidsavtaler med selskaper med bedre innsikt i markedet i det gitte området.

«Det er klart at vi ser jo bare her i Stavanger hvor store forskjeller det er på den ene og andre enden av byen. Det er kjempestore forskjeller. Jo nærmere vi er hjemmebanen, jo bedre kontroll har vi jo. Så er det jo også gjerne helt andre marginer på Østlandet som gjør at vi kan våge å ta større risiko kontra her hjemme. Her hjemme må vi treffe fordi marginene er ganske små, mens på Østlandet, gitt at vi har en god margin i utgangspunktet, så kan vi tåle noen usolgte boliger og tåle litt mer svingninger.»

4.3.2.2 OPPSUMMERING AV INTERVJUER

<i>Markedsarbeid – Oppsummering av intervju</i>	
<i>Respondent 1</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen spesifikke markedsundersøkelser. • Danne et bilde av kvadratmeterpris. • Få en formening om hvem som er kjøpegruppen. • Kan forhøre seg med eiendomsmeglere, men har stor tiltro til egne vurderinger.
<i>Respondent 2</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Markedsvurderingen er hovedsakelig basert på intern kompetanse og skjønnsmessige vurderinger. • Forhører seg med eiendomsmeglere. • Benytter seg av rapporten «ECON nye boliger» og Eiendomsverdi. • Vurderer konkurransesituasjonen i området. • Ser på makroøkonomiske trender – tilflytning og fremtidige arbeidsplasser.
<i>Respondent 3</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Prioriterer å avklare markedsforholdene, men har liten praksis med å gjennomføre markedsundersøkelser. • Hovedsakelig basert på intern kunnskap, men hører med eiendomsmeglere for å teste egne antagelser og for å få en uttalelse om beliggenheten. • Benytter seg av rapporten «ECON nye boliger», men ikke Eiendomsverdi. • Følger tett med på konkurrentene og hvordan konkurrentene priser prosjektene. • Ser på trender. • Stor tiltro til egne vurderinger.
<i>Respondent 4</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Gjennomfører ikke spesifikke markedsundersøkelser grunnet dårlig erfaring med dette. • Benytter Eiendomsverdi og lokalkunnskap i markedsvurderingen. Egen vurdering er viktig. • Bruker i liten grad eiendomsmeglere. • Følger godt med på konkurrentene ved å benytte seg av rapporten «ECON nye boliger» og leser offentlige saksdokumenter. • Følger med på markedstrender på et overordnet nivå gjennom blant annet en rapport fra Eiendomsmegler 1 SR-bank.
<i>Respondent 5</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Har en egen ansatt som kartlegger markedet og har jevnlig møter med DNB sin analyseavdeling. • Benytter Eiendomsverdi og rapporten «ECON nye boliger» for å følge med på konkurrentene og hvordan markedet responderer. • Følger med på spådd befolkningsvekst og godkjente igangsettelsestillatelser for å vurdere konkurransesituasjonen. • Sender ut et interessentskjema til potensielle kunder for å kartlegge preferanser.

Tabell 4: Oppsummering av markedsarbeid (Egen fremstilling).

4.3.2.3 DRØFTELSE

Leikvam & Olsson (2018) forteller at eiendomsutviklerne er avhengige av tilgang til informasjon for å vurdere markedet. Her trekkes blant annet eiendomsmeglerens kunnskap frem som et eksempel, i tillegg til eiendomsutviklerens egen erfaringsbaserte kompetanse. Johansen (2019) forteller også om ulike verktøy eiendomsutviklerne kan kjøpe i form av ulike rapporter og statistikker.

Basert på samtaleintervjuene, kan vi se at informasjonsinnhenting som Leikvam & Olsson (2018) og Johansen (2019) belyser, er sammenfallende med eiendomsutviklerens praksis. Markedsinnsikt er viktig for alle eiendomsutviklerne og aktørene gjør seg allerede i tidlig fase eiendomsutvikling opp en mening om en anslagsvis kvadratmeterpris på den gitte tomten. Her baserer respondentene seg i all hovedsak på vurderinger basert på egne erfaringer og intern kompetanse. Respondent 5 utmerker seg spesielt i markedsarbeidet ved at de har en egen ansatt som har i oppgave å kartlegge markedet. I vurderingen benytter utviklerne seg også av Eiendomsverdi i varierende grad. Hovedandelen av respondentene mener at det er viktig å vurdere eget prosjekt uavhengig av hva tallene Eiendomsverdi oppgir, ettersom et godt eller dårlig prosjekt kan avvike fra «normen» i området. En av respondentene benytter seg ikke av Eiendomsverdi i det hele tatt, da de mener dette ikke nødvendigvis gir et riktig prisbilde.

De fleste respondentene benytter seg også av eiendomsmeglere. Enkelte av aktørene mener derimot at de selv innehar like god, eller bedre, kompetanse enn meglerne. Vi tolker derfor eiendomsutviklerens bruk av eiendomsmeglere som et kvalitetssikrende ledd. Eiendomsutviklerne benytter seg hovedsakelig av eiendomsmeglere for å få faglig innspill og forhøre seg om deres antakelser om kvadratmeterprisen på den aktuelle utviklingseiendommen, i kombinasjon med sine egne antagelser.

En annen form for markedsundersøkelse er å kartlegge tomtekjøp og salgspriser på nærliggende konkurrerende prosjekter (Leikvam & Olsson, 2018). Som Johansen (2019) forteller, er det i akquisisjonsfasen derfor viktig å vurdere markedssituasjonen på det tidspunktet prosjektet er klar for markedsføring. Dette innebærer å vurdere hvordan markedssituasjonen er i dag og den fremtidige utviklingen av markedet. Ut fra våre funn ser vi at flere av utviklerne innhenter informasjon gjennom rapporten «ECON Nye Boliger», som er levert av analyseselskapet Samfunnsøkonomisk analyse AS (SØA). Her kartlegges pris- og

salgsutviklingen for boligprosjekter; hva som bygges, hvor det bygges, hvem utbyggerne er og hvem som er prosjektmeglere (Samfunnsøkonomisk analyse, 2021). På den måten får utviklerne en statusoppdatering på hvordan prosjektene i regionen blir mottatt og hvordan konkurransesituasjonen er i markedet.

Som Johansen (2019, s. 43) skriver, er markedssituasjonen i dag og den fremtidige markedsutviklingen, en viktig vurdering i akkvisisjonsfasen. Dette bekrefter blant annet Respondent 2 ut fra eksempelet med Randaberg kommune, hvor de da forteller at det er viktig at man ikke ser seg blind på hva de konkurrerende prosjektene får for prosjektene sine. Vedkommende peker her på at det kan oppstå en metning i markedet. Det kan også være tilfeller hvor de finner et marked eller lager et prosjekt som er «bedre» enn de konkurrerende prosjektene. Dette er alltid med i vurderingsgrunnlaget til utvikleren.

Leikvam & Olsson (2018) presenterer et utvalg av verktøy i form av analyser som de mener eiendomsutviklerne kan ha verdi av å benytte. Av disse nevnes blant annet trendanalyser. I våre funn, er det ingen som selv gjennomfører spesifikke trendanalyser i forbindelse med tomteakkvisisjon, men de ser gjerne på forventet befolkningstall. En av respondentene utmerker seg derimot ved at de gjennomgår en rapport fra Eiendomsmegler 1 som gir dem en indikator på befolkningens preferanser. Det er likevel ingen i våre funn som nevner at de bestiller eller gjennomfører slike analyser. Respondent 2 ser på trender, herunder gjennom undersøkelser gjennomført av selskapets næringsutviklingselskap. Leikvam & Olsson forteller at slike analyser blir brukt i ulik grad i bransjen. Blant mellomstore aktører i Stavanger-regionen, kan vi ut fra våre funn si at majoriteten hovedsakelig ikke gjennomfører slike undersøkelser.

Leikvam og Olsson (2018) forteller også om markedsanalyser som et verktøy av verdi for eiendomsutviklerne. Formålet med analysen er å skaffe mest mulig relevant informasjon om bestemte segmenter i markedet, med utgangspunkt i hvilke ønsker kunden har. For å få et best mulig produkt er det ønskelig å vite mest mulig om de potensielle kundene (Leikvam & Olsson, 2018). Blant våre funn er det kun Respondent 5 som gjennomfører slike undersøkelser. Dette selskapet er det eneste i vårt utvalg som gjennomfører interessentanalyser for å kartlegge markedets preferanser. Derimot ser vi at de andre aktørene i liten grad gjennomfører slike spesifikke og konkrete markedsanalyser. En mulig forklaring på det kan ligge i Reed et. al (2015, s. 222) som fremhever tilgang til ressurser som et rammeverk for hvor

omfattende undersøkelser som gjennomføres. Respondent 4 fortalte derimot at de tidligere har gjennomført en konkret markedsanalyse, men at denne ga prognoser som ikke stemte med det reelle bildet etter at prosjektet var ferdig og solgt. Ut fra de funnene vi har gjort ser vi at aktørene i stor grad prioriterer å ha en bred markedsforståelse foran å gjennomføre spesifikt markedsarbeid rettet mot en bestemt tomt.

4.3.3 OVERORDNEDE KOMMUNALE RAMMEBETINGELSER

Innenfor spørsmålene om hvilke undersøkelser eiendomsutviklerne gjør, ønsket vi å få innsikt fra respondentene i form av om reguleringsstatus og ytterligere kommunale rammebetingelser er med i beslutningsgrunnlaget ved tomteakkvisisjon. Vi ønsket at spørsmålene skulle gi svar på hvordan disse forholdene eventuelt påvirker akkvisisjonsprosessen. Se punkt 4.3.3.2 for oppsummering av respondentenes svar.

4.3.3.1 RESPONDENTENES SVAR

Respondent 1:

Når vi stiller spørsmålet til respondenten, svarer vedkommende kortfattet ved at de overordnede kommunale rammebetingelsene har alt å si for beslutningsgrunnlaget. Herunder utdyper vedkommende at de alltid sjekker reguleringsstatus på en eiendom før kjøp. Kommunale rammebetingelser er således med på å sette rammene for hvilken form for kjøpsavtaler de fastsetter.

«Hvis du skal kjøpe en eiendom, og betale for den, så burde du ha en forutsigbarhet i at du får lov til å gjøre det du har tenkt til å gjøre. Da er det viktig at den er avsatt som bolig i kommuneplanen. Risikoen forbundet med å gjennomføre en detaljregulering kan du kanskje ta. Hvis den risikoen ikke er håndterbar, så må du heller jobbe ut ifra en modell hvor du bruker ressurser på å regulere eiendommen og ta et endelig oppgjør med selger basert på hvor mye man får lov til å utnytte eiendommen.»

De kommunale rammebetingelsene ligger offentlig tilgjengelig og er informasjon de innhenter og tolker selv. Dette ettersom de innehar god erfaring med tidligere planarbeid. I enkelte tilfeller, hvor selskapet ser på tomter hvor de ikke har erfaringen fra området, innhenter de ekstern kompetanse.

«Hvis vi er trygge på det og har erfaring fra området, så innhenter vi denne informasjonen selv. Hvis ikke, kan vi f.eks. høre med en arkitekt som jobber mye med planarbeid.»

Ettersom kommunale rammebetingelser er en avgjørende del av beslutningsgrunnlaget for tomteakkvisisjon, prøver selskapet å redusere denne risikoen så mye som mulig før de inngår en kjøpsavtale. Dette fordi risikoen er avgjørende for om selskapet kjøper en tomt eller ikke.

«Det er risikoen forbundet med eiendommen som avgjør om vi ønsker å kjøpe eiendommen, eller om vi er nødt til å ha en avtale der vi inntreter etter at forutsetningene og risikoene er avklart.»

Når vi spør om akkvisisjonsprosessen endrer seg ved tomter som har kommet langt i reguleringsfasen, får vi et uklart svar. Herunder fremhever respondenten at tomtene de ser på må være forutsigbare. Således er ikke spørsmålet vårt like relevant, ettersom selskapets premisser for egenskapene til en tomt som regel innebærer at tomten har kommet lengre i reguleringsprosessen.

«Historisk så har vi en tomtebank som vi har brukt veldig lang tid på å sette sammen. Der vi er nå, så er det aktuelt å gå inn på prosjekter der vi har en forutsigbar tidsramme frem til regulering eller oppstart. Vi har jo hatt prosjekter der det har tatt 20 år å få godkjent regulering på, så sånne ting kan potensielt ta veldig lang tid.»

Respondent 2:

Selskapet kjøper både uregulerte og ferdigregulerte tomter. Innhenting av informasjon om gjeldende regulering for et gitt område er derfor viktig for selskapet i akkvisisjonsfasen. Dette ettersom det gir uttrykk for, og setter rammene for hvor mye de kan få bygge på tomten. Her sjekker de gjerne med kommunen for å få en bedre formening om utnyttelsen. Således har innhenting av offentlig informasjon tilknyttet regulering en stor betydning for selskapet, i form av at den gir et bilde av hva tomten er verdt, og setter rammene for hva de legger inn som bud på tomtene de kjøper. Respondenten åpner her opp for at de inngår avtaler med selger av tomten, hvor selger får en gitt pris basert på hva de ender opp med å få lov til å bygge.

Dette er i all hovedsak for å redusere risikoen på kjøpstidspunktet hvis det er uvisshet om tomtens reelle utnyttelse.

«Det kan også hende at vi gir en pris ut ifra hva vi får lov til å bygge. Hvis det i dag står at du får lov til å bygge 5000 kvadratmeter, så vet vi at hvis vi klarer å få til det rette prosjektet. Eller at de politiske forutsetningene endrer seg, så kan vi kanskje få til 6000 kvadrat. Det vet ofte de som selger også. Da blir vi gjerne enige om en pris med et «hale-oppgjør», der selger får ekstra betalt etterpå fordi vi fikk mer ut av tomten. Men da er det jo fordi vi har gjort en jobb etterpå, så selger får ikke like mye.»

Selskapet benytter seg primært ikke av eksterne innen det arbeidet og de undersøkelsene som gjennomføres tilhørende de kommunale rammebetingelsene og dets innhold. En problematikk intervjuobjektet belyser, er eiendomsutviklingsprosessens varighet. Her forteller vedkommende at det i noen tilfeller har oppstått negative virkninger av politiske skifter som har påvirket boligprosjektene de har kjøpt, og som kan være med på å endre hele prosjektet. De peker her på endringer ved rammebetingelser. Intervjuobjektet viser til en parkeringsnorm som ble vedtatt i desember 2019 hvor et stort område rundt Stavanger sentrum kun skal ha 50 % parkeringsdekning. Parkeringsnormen har hatt negativ påvirkning på en av tomtene de har kjøpt. Således er dette noe de noe de i dag har med i vurderingen ved tomteakkvisisjon og som tas med i kalkuleringen av tomteverdien.

«Det er en risiko at det kan komme endringer i rammebetingelsene. (...) De prosjektene som allerede er regulert har nok av parkeringsmuligheter, mens de som kommer etterpå får mye mindre. Vi har opplevd på et prosjekt at denne nye normen har påvirkning på leilighetsmixen i prosjektet. Vi må ta høyde for at normen gjør at prosjektet tar lengre tid å selge, og at vi må ha en mix som er annerledes enn det vi hadde tenkt. Pr. i dag er det å selge leiligheter i Stavanger på over 65 kvadrat uten parkering, skikkelig vanskelig. Så da må vi tilpasse størrelsene på leilighetene i prosjektet til parkeringsnormen vel så mye som vi må tilpasse de til markedet.»

Når respondenten blir spurt om akkvisisjonsprosessen blir endret ved tomter som har kommet langt i reguleringsprosessen, svarer respondenten at det ikke nødvendigvis endrer selskapets arbeidsprosess. Den eneste virkningen selskapet anser at akkvisisjonsprosessen får, er at prisen på tomten blir påvirket. Dette gjør det derimot mer forutsigbart for selskapet i form av

å lage forenklete kalkyler som gir dem en formening om eiendommens verdi, hvor risikoposten i kalkylen er betydelig lavere.

«Det kan påvirke prisen. Jo lengre den har kommet i reguleringen, jo mindre risiko. Det gjør tomten mer forutsigbar i forhold til hva man kan forvente seg å få for den.»

Respondent 3

Respondenten gir oss klar beskjed om at de kommunale rammebetingelsene har alt å si for tomtene de kjøper. Dette har å gjøre med at selskapet har et ønske om å ikke sitte med tomter som krever flere års reguleringsarbeid.

«Det er forskjellen på ett og 15 år i «worst-case»-scenario. Så banalt er det. I «best case» klarer man reguleringsarbeidet på et år. Hvis man kommer med en god plan, så kan man klare det på tolv måneder.»

Selskapet innhenter hovedsakelig informasjon i forbindelse med kommunale rammebetingelser selv, men vil i ulike tilfeller forhøre seg med eksterne. En viktig del av akkvisisjonsprosessen for selskapet er å finne ut av hvilke volum som kan bygges på eiendommen. Her mener representanten fra selskapet at man ikke skal stole blindt på de overordnede planene. Dette påvirker blant annet hvordan de som utvikler erverver tomtene sine.

«Det er på kommuneplanen man kan bomme. Kommunen legger opp en sentrumsplan som sier f.eks. at i Stavanger skal man bygge så, så høyt osv. Men det sies ingenting om sol- og skyggeforhold, naboer, osv. Mange blir derav lurt av den høye utnyttelsen og betaler ut ifra det. Så kommer man til planen og får ikke gjennomføre den høye utnyttelsen på bakgrunn av de ytre forholdene som ikke står nevnt i kommuneplanen. Det første jeg alltid gjør er å helst sikre meg opsjon på en tomt, eller ha forarbeid hvor man kan skisse opp en volumstudie som viser sol- og skyggeforhold for omkringliggende bebyggelse. Gjerne ved hjelp av en arkitekt. Slike ytre forhold slår ned mange byggeplaner.»

Videre undersøker de eventuelle rekkefølgekrav.

«Neste steg er å se om det foreligger rekkefølgekrav. Om man må bygge ny lekeplass, rundkjøring osv. Dette ligger ofte som en forpliktelse i kommuneplanen.»

Respondent 4:

I likhet med flere av de andre selskapene i utvalget, er også kommunale rammebetingelser helt avgjørende i akkvisisjonsfasen for denne eiendomsutvikleren. Dersom eiendommen de ser på ikke er regulert, benytter de seg i all hovedsak av kommuneplanens arealdel, ettersom den gir et relativt tydelig bilde på utbyggingsmulighetene. Dersom det i tillegg er en tomt som er område- eller detaljregulert, er dette ytterligere med på å skape et bilde av tomtens potensielle verdi.

«I de fleste tilfellene våre så er det transformasjonseiendommer. Da går vi inn og bygger bolig eller en kombinasjon av bolig og næring. Her er det de overliggende planene som betyr alt for hvor interessant en eiendom er for oss.»

Innenfor kommunale rammebetingelser benytter selskapet seg som regel av intern kompetanse. De følger markedet nøye og leser alle reguleringsplaner som er inne til behandling. De overordnede planene er også noe de alltid er oppdaterte på.

I likhet med de andre utviklerne ønsker de å få en grovkissert studie over hvilke potensielt volum tomten har. Dette gjøres imidlertid kun i de tilfeller hvor de er nesten helt sikre på at de skal kjøpe en tomt. Utvikleren innhenter her ekstern kompetanse i form av en arkitekt som bidrar til å belyse hva som er mulig å få til på tomten. Hvis de ser på tomter hvor de skal rett inn i en reguleringsprosess etter akkvisisjon, forhører de seg gjerne med en plankonsulent i forkant av kjøpet. På generelt grunnlag forhører de seg gjerne også med konsulenter innen vann og avløp.

I likhet med de overnevnte respondentene, er pris den største påvirkende faktoren for selskapets akkvisisjonsprosess ved tomter som har kommet langt i reguleringsprosessen:

«Vi sier nok nei til 90 % av tomtene vi ser på. En grunn til dette er at det i de aller fleste tilfeller er en prisforventning hos selger som er altfor høy. Hvis beliggenheten er helt

feil så sier jeg nei uten å se på det. Hvis vi derimot ser på tomter og ikke ender opp med å virkelig å få det til, så er det som regel fordi prisen er for høy.»

Respondent 5:

Det viktigste for denne eiendomsutvikleren er at de allerede i akkvisisjonsfasen utarbeider en kalkyle som innehar de riktige elementene for den aktuelle tomten. Dette får de gjennom rammebetingelsene. Her er det, i likhet med for de andre utviklerne, viktig å få en formening om hvor stort volum de har å jobbe med:

«Det nytter ikke at vi kalkulerer inn at vi skal bygge 14 etasjer hvis det er begrensinger som sier at vi kan bygge 8 etasjer. Kanskje man ender opp med 10 da, men det er dumt å ha kalkulert med 14.»

Rekkefølgebestemmelser og utbyggingsavtaler er noe respondenten peker på som et ekstremt viktig moment ved akkvisisjon. I akkvisisjonsfasen bruker selskapet tid på å se på hva som ligger i disse avtalene og undersøker også ytterligere hvilke forhandlingsrom de kan ha innenfor utbyggingsavtalene som foreligger. Dette gjør at de kan kalkulere på et riktigere og mer presist grunnlag før de kjøper en tomt.

Da vi spurte respondenten om hvordan de forholder seg til en politisk endring, trekkes den nye parkeringsnormen i Stavanger frem som et eksempel. Her fortalte respondenten at den ikke påvirker akkvisisjonsprosessen. Respondenten forteller derimot at de ser positivt på den nye normen, ettersom de ønsker å være en grønn utbygger og at normen bidrar til mer miljøvennlige prosjekter.

Når vi spør respondenten om det foreligger endringer i akkvisisjonsprosessen ved tomter som har kommet langt i reguleringsprosessen, er svaret tilsvarende med det de ovennevnte respondentene har sagt. Risikoen er betydelig lavere, og den største endringer skjer derfor i kalkylene.

«Jo lengre man har kommet i en prosess, jo mer sikkert er det hva vi kan gjøre med eiendommen. Selv om avkastningskravene våre gjerne er de samme i bunn, så ser grovkalkylen helt annerledes ut enn hvis det var en «plug and play»-tomt. Da har vi mye bedre kontroll på kostnadssiden på «plug and play»-tomten.»

Øvrige bemerkninger i forbindelse med overordnede kommunale rammebetingelser:

Av hensyn til informantenes anonymitet har vi sett det nødvendig å legge enkelte utsagn inn under øvrige bemerkninger i forbindelse med overordnede kommunale rammebetingelser.

Et av selskapene kan fortelle oss at de har møtt på problematikk rundt saksbehandling i kommunen ved reguleringsarbeidet av en tomt. Her har de opplevd at det i flere tilfeller har vært en saksbehandling som i liten grad har vært objektiv. Respondenten utdyper at dette blant annet har å gjøre med problematikken rundt kommuneplanen og de overordnede planene som foreligger for Stavanger kommune. I de overordnede planene opplyses det ikke noe om hvordan byggene skal utformes. På bakgrunn av dette foretrekker selskapet å akkvirere tomter som har kommet langt i reguleringsprosessen.

«Et problem er at det ofte er dårlige arkitekter som sitter på plan og bygg som ender opp i å drive personlig synsing om et prosjekt istedenfor å gjøre den jobben som de skal gjøre.»

4.3.3.2 OPPSUMMERING AV INTERVJUER

Overordnede kommunale rammebetingelser - Oppsummering av intervju

<p><i>Respondent 1</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunale rammebetingelser har alt å si for beslutningsgrunnlaget. • Sjekker alltid reguleringsstatus. • Opptatt av forutsigbarhet. • Kan være villig til å ta risikoen ved detaljregulering. • Innhenter stort sett informasjonen selv, men kan forhøre seg med arkitekter i områder hvor de ikke har erfaring. • Risikoen er avgjørende for om selskapet ønsker å kjøpe eiendommen eller ikke. • Ved høy risiko er de åpne for avtaler der tomtepris er basert på tillatt utnyttelse.
<p><i>Respondent 2</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kjøper både uregulerte og regulerte tomter. • Sjekker med kommunen for å få en formening om tomtens utnyttelse. • Er åpen for avtaler der tomtepris er basert på tillatt utnyttelse. • Benytter seg av intern kompetanse. • Har erfaring med at politiske vedtak som parkeringsnormen har hatt negativ innvirkning på prosjekter og som i dag inntas som et moment i akkvisisjonsfasen. • Tomter som har kommet langt i reguleringsprosessen gir lavere risiko og høyere tomtepris.
<p><i>Respondent 3</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunale rammebetingelser har stor betydning. • Innhenter hovedsakelig informasjon selv, men kan forhøre seg med eksterne. • Opptatt av å kartlegge potensiell utnyttelse, gjerne ved hjelp av arkitekt. • Trekker frem at man ikke kan stole blindt på kommuneplanen. • Undersøker rekkefølgekrav.
<p><i>Respondent 4</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Avgjørende å undersøke kommunale rammebetingelser. • Undersøker det som foreligger av planer på tomtene. • Følger med på alle planer som er til behandling innenfor interesseområdet. • Bruker som regel kun intern kompetanse. • I tilfeller der de er nesten sikre på at de skal akkvirere en tomt, gjennomfører de volumstudier ved hjelp av arkitekt. Kan også forhøre seg med andre konsulenter. • Foretrekker tomter som ikke har kommet langt i reguleringsprosessen pga. høy pris.
<p><i>Respondent 5</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunale rammebetingelser er viktige for kalkylen. • Rekkefølgebestemmelser og utbyggingsavtaler er viktige momenter å undersøke. Bruker tid på å undersøke forhandlingsrommet i utbyggingsavtaler. • Undersøker utnyttelsesgrad. • Positiv til ny parkeringsnorm fordi det bidrar til mer miljøvennlige prosjekter. • Tomter som har kommet langt i reguleringsprosessen gir lavere risiko og høyere tomtepris.
<p><i>Øvrige bemerkninger</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • En av respondentene har erfaring med inkonsekvent saksbehandling fra kommunen.

Tabell 5: Oppsummering av overordnede kommunale rammebetingelser (Egen fremstilling).

4.3.3.3 DRØFTELSE

Gjennomgående for alle respondentene er at de overordnede kommunale rammebetingelsene har en stor innvirkning på beslutningsgrunnlaget i akkvisisjonsfasen. Ut fra eiendomsutviklernes uttalelser, er de overordnede kommunale planene, i kombinasjon med markedsvurderingene med på å forme tomtens anskaffelsesverdi.

Undersøkelsene som blir gjort i forbindelse med overordnede kommunale rammebetingelser, er nokså entydig. Alle utviklerne setter seg inn i de offentlige dokumentene, herunder kommuneplanen og en eventuelt gjeldende reguleringsplan, som den gjeldende utviklingseiendommen er berørt av. Alle utviklerne er her oppmerksomme på virkningen av de overordnede kommunale rammebetingelsene som fremgår av Holth og Winge (2019), hvor de overordnede planene setter rammene for nye tiltak på en utviklingstomt. Dette vises tydelig ut fra at alle utviklerne på bakgrunn av kommuneplanen eller områderegulering, får en indikasjon på hva som kan bygges på den gjeldende tomt. I tillegg til innhenting av overordnede planer, følger majoriteten av utviklerne med på hva andre utviklere sender inn av detaljreguleringsplaner. Våre funn viser dermed at informasjonsinnhenting og vurderingene innenfor de overordnede rammebetingelsene for en utviklingseiendom, hovedsakelig foregår internt i selskapene. Bjaaland & Nielsen (2019, s. 64) fremhever at det også er hensiktsmessig å undersøke nye planer som er under utarbeidelse, ettersom disse kan få en innvirkning på prosjektet. Dette er ikke noe respondentene opplyser om at de undersøker, hvilket gjør at vi ikke kan konkludere med at utviklernes praksis fraviker fra gjeldende kunnskapsstatus.

Innhenting av ekstern kompetanse er også sentralt for utviklerne når det gjelder overordnede kommunale rammebetingelser. Bakgrunnen for undersøkelsene aktørene gjennomfører er primært for å få vurdert og satt en tomteverdi. Her trekker samtlige av eiendomsutviklerne volumstudier frem som en av de viktigste undersøkelsene de gjennomfører, utover innhenting av informasjon om kommunale rammebetingelser. Det er her utviklerne primært innhenter ekstern kompetanse i form av en arkitekt, som kan gi et anslag på hva som vil anses som realistisk gjennomførbart for den aktuelle utviklingseiendommen.

På spørsmålet om akkvisisjonsprosessen endres ut fra hvor langt tomtene har kommet i reguleringsprosessen, er svaret entydig. Akkvisisjonsprosessen som arbeidsprosess blir i liten grad påvirket. Den største forskjellen ligger i eiendomsutviklernes kalkyler, hvor risikoen blir

betydelig redusert som følge av at de ovennevnte undersøkelsene gir dem verdifull kunnskap om eiendommens realistiske salgbare volum. Dette kan vi også se i Meel (2019, s. 99) sin figur hvor det illustreres hvordan verdien på tomtene øker ut fra hva som foreligger av offentlige planer (se figur 6). Figuren viser at jo lenger tomten har kommet i reguleringsprosessen, jo høyere blir prisen. Eiendomsutviklerne påpeker risiko i forbindelse med regulering som et sentralt element ved tomteakkvisisjon, men det gjør derimot ikke at de ikke kjøper tomtene. For å redusere risikoen, samt se mulighetene for hvilke volum de kan skape på den gitte eiendommen, innhenter de gjerne ekstern rådgiving fra arkitekter, eller intern erfaringsbasert kompetanse. Dette samsvarer med Ringen-Vatnedalen (2019, s. 65-70) hvor man ved bruk av eksterne konsulenter kan avklare ulike risikoforhold ved en eiendom. I alt viser funnene våre at akkvisisjonsprosessen i all hovedsak ikke endres ut fra tomtens reguleringsstatus. Prisbildet for eiendommen vil etter erfaring derimot endres.

I Johansen (2019, s. 46-48) er det likhet mellom hans erfaringer fra bransjen og våre funn. Johansen peker på at for å finne den riktige tomteprisen, vil det være viktig å ha en formening om hva slags bebyggelse som kan bygges, og tomtens totale utnyttelse. Han fremmer her reguleringsplaner som en god indikator på eiendommens verdi, ettersom de setter rammene for tomteutnyttelsen. I de tilfeller hvor det eventuelt skulle være en uregulert tomt, eller en tomt som må omreguleres, må det gjøres en skjønnsmessig vurdering av hva som blir den realistiske utnyttelsen for utviklingseiendommen (Johansen, 2019, s. 46-48). Dette er overførbart til våre funn, hvor eiendomsutviklernes «skjønnsmessige vurdering» ofte baseres på uttalelser og undersøkelser fra eksterne konsulenter, gjerne arkitekter. Våre funn tilsier imidlertid at bruken av ekstern kompetanse, medvirker i de fleste tilfeller uavhengig av reguleringen som foreligger på eiendommen.

En av respondentene gir uttrykk for at man derimot ikke kan stole blindt på overordnede kommunale rammebetingelser. Vedkommende sier at man i noen tilfeller kan føle seg lurt av at kommuneplanen eller reguleringsplanen tilsier at du kan bygge en gitt utnyttelse på en tomt. Det den derimot ikke opplyser om er sol- og skyggeforhold. Her peker respondenten på en svakhet med kommuneplanen hvor slike ytterligere undersøkelser er avgjørende for en tomt. Viktigheten av å innhente ekstern kompetanse som kan gi et anslag av volum allerede i akkvisisjonsfasen, anses derav som svært nyttig. Ut fra våre funn gjennomfører majoriteten av selskapene en tidlig medvirkning av ekstern kompetanse nettopp for å forsikre seg om at

volumet de kalkulerer for en gitt tomt er tilnærmet realistisk. Respondentene ser med andre ord på mer enn bare det overordnede planer sier.

Politiske skifter er noe eiendomsutviklerne også har erfart at kan gi utviklerne utfordringer. Politiske skifter fører derfor til litt ekstra påpasselighet, og et reflekterende element for tomtene de kjøper i form av at det gjerne blir tatt inn som et risikomoment i den økonomiske vurderingen. En av respondentene sier blant annet at politiske skifter kan endre et prosjekt, men vi får her et inntrykk av at akkvisisjonsfasen i liten grad endres ettersom det er ikke er noe man kan forutse. To av respondentene illustrerer derimot hvordan nylige politiske vedtak kan ha ulik innvirkning på beslutningsgrunnlaget blant aktørene. Respondent 2 og 5 nevner begge parkeringsnormen som ble vedtatt av Stavanger kommune i desember 2019. De innehar derimot ulikt syn på denne. En mulig forklaring til at Respondent 5 applauderer normen utover ønsket om å være en grønn utbygger, er at selskapet innehar en forsikringsordning for boliger de ikke får solgt. Hovedårsaken til at Respondent 2 ikke stiller seg like positive til parkeringsnormen er nettopp ut fra et markedsmessig perspektiv. Respondent 2 må i motsetning til Respondent 5 derfor ta høyde for usolgte boliger og tregere omløpshastighet, da leiligheter uten parkering anses som mer utfordrende å selge i Stavanger. Se mer om Respondent 5 sin forsikringsordning under punkt 4.3.5.1.

For Respondent 5, spiller kommunale rammebetingelser en mindre rolle enn for de andre respondentene. Dette mener vi kan ha noe med selskapets organisatoriske forskjeller og økonomi knyttet opp mot de andre selskapene som er med i studien. Denne respondenten har trolig mer kapital som synliggjøres i de handlingene selskapet gjør, samt de utviklingseiendommene de erverver.

Våre funn underbygges av Wøien (2017), hvor det også fremgår at eiendomsutviklerne er opptatt av å gjennomføre undersøkelser tilknyttet de overordnede kommunale rammebetingelsene og følge med på politiske endringer. Dette for å få en bedre formening om forutsigbarheten i utviklingsprosessen i form av prosjektets økonomi og prosjektets realistiske gjennomførbarhet.

4.3.4 ANDRE UNDERSØKELSER:

Ettersom vi ønsket å få innblikk i hele akkvisisjonsprosessen, ønsket vi å stille et mer spesifisert spørsmål om hvilke andre undersøkelser og arbeid de gjennomfører i akkvisisjonsfasen. Hensikten bak spørsmålet var for å få en bred dekning av hvilke ytterligere undersøkelser de gjør, som ikke inngår i de øvrige kategoriene i kapittel 4.3. Herunder økonomi, marked og overordnede kommunale rammebetingelser. Se punkt 4.3.4.2 for oppsummering av respondentenes svar.

4.3.4.1 RESPONDENTENES SVAR

Respondent 1:

Respondenten forteller oss at eventuelle andre undersøkelser som de gjør før de kjøper en tomt, består av en subjektiv vurdering. Her varierer undersøkelsene ut fra den geografiske kjennskapen selskapet innehar. Det er likevel undersøkelser de alltid gjennomfører. Det kan være en miljømessig og/eller teknisk due diligence for å få undersøkt grunnforholdene på tomten, eller for å få sjekket den tekniske tilstanden til bygget de ønsker å kjøpe. Selskapet gjennomfører også en finansiell due diligence dersom eiendommen er tilknyttet et aksjeselskap som de kjøper.

«Avhengig av hvor godt du kjenner til tomten og hva som er der fra før av så vil du alltid gjøre en due diligence.»

For selskapet er grunnundersøkelser den viktigste undersøkelsen de gjør utover undersøkelser som ikke omfattes av markedet, kommunale rammebetingelser eller økonomi. De påpeker at den største risikoen med et prosjekt kan være grunnforholdene. Derfor gjennomfører de grunnundersøkelser for å avdekke om det foreligger forurensning i grunnen. De gjør hovedsakelig ikke ytterligere undersøkelser enn dette i akkvisisjonsfasen.

«Det som skjer oppe på tomten er ganske rett frem, så grunnforholdene er viktige.»

Måten selskapet forholder seg til grunnforhold på, er gjennom forbehold om due diligence. Ofte har selgeren gjennomført grunnprøver selv før eiendommen skal selges. I de tilfeller hvor selger ikke har gjort dette, gjennomfører selskapet en miljømessig due diligence hvor de leier inn et selskap som tar grunnprøver og sjekker om det er forurensning på tomten.

«Hvis resultatet på prøvene ikke er som forutsatt, så blir det en diskusjon med selger.»

Selskapet sjekker også om tomten er egnet for utvikling, men påpeker at de først og fremst ser på hvor dyrt det er å bygge på den angitte tomten:

«Det er stor forskjell dersom du må fundamentere på en eller annen måte, eller f.eks. støpe en vanntett parkeringskjeller. Det som skjer oppe på tomten er ganske rett frem, og det er ganske mye risiko forbundet med det som skjer ned i grunnen. Hvilken struktur det er på massene du arbeider i, har innvirkning på kostnadene forbundet med å etablere p-kjeller og slike ting. Så det er viktige avklaringer å få.»

Respondent 2:

Selskapet som respondenten representerer, peker i likhet med Respondent 1 på grunnforhold som en viktig undersøkelse som de gjerne foretar i akkvisisjonsfasen. Respondenten forteller her at de ser på tomtens geografiske plassering ut fra om en grunnundersøkelse er like aktuelt og nødvendig.

«Det avhenger litt av hvor det er, men grunnforhold, spesielt knyttet til forurensning er viktig, for der kan det ligge millionbeløp. Alternativt så tar vi forbehold i avtalen om at det kan dukke opp slike ting i etterkant.»

Vurderingene om de skal gjennomføre grunnundersøkelser er en vurdering basert på den aktuelle tomten de vurderer å kjøpe. En grunn til at de ikke alltid gjennomfører grunnundersøkelser kan være at det i enkelte tilfeller er foretatt grunnundersøkelser i nærområdet, som de innhenter tilgang til.

«Noen ganger vil vi kanskje gjennomføre grunnundersøkelser fordi de store kostnadsbombene ofte kan ligge under bakken. Så det er en del sånne ting vi må vurdere både når vi kjøper tomter og når vi kjøper aksjeselskaper som eier eiendom.»

Respondenten informerte om at de har et prosjekt på en ubebygde tomt som grenser til sjøen. I slike tilfeller er gjerne ikke forurenset grunn en risikofaktor, men det er stor kostnadsrisiko forbundet med grunnarbeider. Det gjennomføres derfor grundige grunnundersøkelser for å kartlegge sedimenter i bakken, som således sier noe om hvor omfattende grunnarbeidet vil antas å være. På den måten reduseres risikoen forbundet med grunnforholdene.

Allerede i akkvisisjonsfasen forteller respondenten at de ved kontraheringen av entreprenør til et prosjekt, gjerne lager avtaler som reduserer deres risiko for funn underveis etter akkvisisjonsprosessen.

«Når vi kontraherer en entreprenør så ønsker vi jo å begrense vår risiko forbundet med grunnforholdene. Vi lar entreprenøren gå gjennom rapportene og gjøre det de kan for å finne ut av det selv. Noe må likevel avtales knyttet til de tingene. Hvis de sier at «vi tar risikoen for at det er så, så mye forurensning eller så, så mye dårlig grunn», så det er jo en forhandlingssak. Vi har jo felles interesser. Ingen av partene skal gå over ende på den type ting. Men det betyr jo at vi kan havne i konflikter, for å kalle det det, knyttet til ting man ikke visste i forhold til hvor ansvaret skal ligge.»

Det kom også frem i intervjuet at selskapet kan gjennomføre due diligence. Det innebærer en sjekklister bestående av en rekke forhold som undersøkes i forbindelse med akkvisisjonsprosessen.

Andre undersøkelser som selskapet gjennomfører i akkvisisjonsprosessen, er innhenting av politiske signaler. Her rådfører selskapet seg med kommunen for å få en bedre formening om hvor stort potensiale tomten har i form av utnyttelsesgrad og volum.

Respondent 3:

Det selskapet umiddelbart forteller oss når vi spør om de foretar andre undersøkelser, er at de gjennomfører grunnundersøkelser. Dette for å avdekke grunnforholdene på den aktuelle tomten. Grunnundersøkelser er noe de alltid gjør, og selskapet anser dette som viktig. Dette gjennomføres eksternt og koster ca. 100 000 kroner å gjennomføre. Selskapets praksis er at de gjerne legger inn bud med forbehold om at det skal gjennomføres grunnundersøkelser før de betaler for tomten. Selskapet har i noen tilfeller opplevd at grunneier heller selger til en annen utvikler på bakgrunn av dette forbeholdet:

«Da sier jeg ofte lykke til. (...) Slik som f.eks. Sandnes er en ekstremt dyr by å bygge i fordi det bare er leire. Det er jo ingenting fjell her. I Sandnes har vi faktisk tatt forbehold om Vikingskip/kulturhistoriske forminner. Dette er erfaringer man får. Selv om det har vært f.eks. et hotell der i 60 år, så kan det være at det kunne vært en hest og kjerre i

grunnen som hadde gjort at arkeologene hadde gravd og undersøkt der i 3 år, uten at vi ville hatt tilgang til tomten og hvor du da ikke har eller får noen form for inntekter på den heller.»

Selskapet ser også på tomteforhold, servitutter og eventuelle heftelser som foreligger på eiendommene de vurderer å akkvirere. Respondenten forteller også om at de gjerne mottar uformelle signaler fra politikerne i den aktuelle byen de utvikler i. De ringer gjerne også til noen få saksbehandlere i kommunen for å få en uoffisiell uttalelse om en tomt kan utvikles eller ikke.

Respondent 4:

For selskapet som Respondent 4 representerer, gjennomfører de i likhet med de andre eiendomsutviklerne forskjellige andre undersøkelser ut fra den spesifikke tomten de vurderer. Selskapet ønsker først og fremst å anskaffe seg en formening om grunnforhold og faren for forurensing.

«Det er sjeldent vi gjør grunnundersøkelser før vi kjøper noe. Men når du er i ditt eget nærområde så kjenner du kanskje en som har gjort noe i nærområde. Da kan jeg høre med vedkommende om de fant noe hvis jeg er veldig i tvil om hvordan grunnforholdene er. Som regel klarer man å gjøre et resonnement ut fra det. Jeg må nok innrømme vi fort gambler litt.»

For å redusere risikoen, tar de normalt forbehold ved forurenset grunn. Når det derimot gjelder andre grunnforhold, påpeker respondenten at det er svært vanskelig å lage avtaler hvor risikoen blir redusert.

«Hvis tomteselger må leve i usikkerhet så vil de stort sett ikke selge, for hvis jeg sier at «hvis det er fjell her, så må du slå av på tilbudet ditt, og hvis det er løsmasser, må du ikke det» - sånn kan vi ikke holde på. Så da blir det gambling og erfaring som vi må ta.»

Eiendomsutviklingsselskapet innhenter i likhet med de overnevnte selskapene politiske signaler. Her hører de med kommuneadministrasjonen og politikere. Respondenten forteller oss at dette er et nyttig verktøy å benytte seg av. Likevel blir ikke prosjektet nødvendigvis risikofritt av den grunn, ettersom et politisk skifte kan oppstå som følge av at utarbeidelse og

godkjennelse av en reguleringsplan er en tidkrevende prosess. Selskapet tar derav høyde for risiko for politiske skifter i akkvisisjonsprosessen, uten at dette påvirker selve beslutningen om kjøp av en tomt.

«Vi har flere prosjekter som ble førstegangsbehandlet i forrige politiske regime, hvor nåværende politisk regime har en annen oppfatning. Det er ganske kjipt å oppdage da vi den gangen kjøpte en tomt og fikk litt signaler, snakket med litt folk og fikk førstegangsbehandlet en reguleringsplan. Så har du hatt den på høring og jobbet to år med kommuneadministrasjonen for å få løst alle detaljer. Så møter man plutselig en gjeng med politikere som ikke syns dette var noe særlig. Så de signalene du får uoffisielt må man alltid sile og vurdere risikoen på.»

I tillegg til politiske signaler og grunnforhold, sjekker de også tilliggende rettigheter som ligger på eiendommen i form av servitutter og andre heftelser.

Respondenten informerte om at selskapet innhenter ekstern kompetanse i tidligfase eiendomsutvikling, men at de derimot er svært påpasselig med å innblande eksterne i akkvisisjonsfasen. Dette på bakgrunn av at det ikke ville vært økonomisk holdbart ut fra antall tomter de ser på.

«Som et lite selskap så begrenser vi alltid konsulentbruken i tidligfase eiendomsutvikling så mye som mulig. Vi ønsker ikke å bruke veldig mye penger på all slags utredning veldig tidlig. Det finnes jo folk som tilbyr 3d-modelleringer, grunnundersøkelser osv. Men i og med at vi ser på mye mer enn vi kjøper, så hadde kostnadene blitt ganske store hvis vi skulle gjort såne veldig grundige undersøkelser for hver eneste tomt vi så på.»

Respondent 5:

I akkvisisjonsprosessen kan intervjuobjektet fortelle oss at de i likhet med alle andre både ser på grunnforhold og uformelle politiske signaler. De sitter også i ulike boligforum og deltar på andre arenaer hvor de bygger nettverk, og får innsikt i hvordan de ulike utviklerne resonnerer. Slik holder de seg oppdatert på det som skjer internt i bransjen. Intervjuobjektet forteller at

de også har faste møter med Sandnes tomteselskap KF³ og Stavanger utvikling KF⁴. Her tar selskapet selv ansvar for møtene:

«Vi inviterer oss selv inn. Vi sitter ikke og venter på at de inviterer oss for det skjer jo ikke. Så vi inviterer oss selv inn ganske ofte, og vi får alltid vite en del ting når vi først er der. Det å trø litt i gangene kan være lurt både hos disse to og hos kommunen. Gjerne trør vi litt mer i gangene enn det vi kanskje strengt tatt er nødt til å gjøre. Det handler om at vi ikke bare kan sitte på kontoret og utvikle eiendommen. Du er nødt til å være i disse gangene.»

I tillegg til grunnundersøkelser og møter med politikere o.l., ønsker selskapet å gjennomføre en teknisk due diligence før et tomtekjøp. Dette gjør de alltid under forutsetning av at selger tillater dette. Undersøkelsene blir gjennomført gjennom ekstern kompetanse. Dersom de ikke får tillatelse fra selger, hindrer ikke dette at de ikke kjøper eiendommen. Selskapet gjør gjerne en vurdering basert på om andre har gjennomført grunnundersøkelser i nærheten. Deretter fatter de en beslutning ut fra en antagelse av de omkringliggende grunnforholdene.

Selskapet gjennomfører også en juridisk due diligence. Dette gjøres via intern kompetanse, men i noen tilfeller leies det inn revisorer eller andre samarbeidspartnere som gjennomfører dette for dem.

Selskapet sier at de gjennomfører en god del undersøkelser før en tomteakkvisisjon, og innrømmer at dette er kostbart.

«Det går litt penger på å gjøre disse undersøkelsene, men så tror vi at det vi gjør samtidig danner grunnlaget for at vi treffer desto bedre når vi faktisk handler en eiendom.»

Respondenten legger til at geografiske forskjeller påvirker hvor tunge undersøkelsene de gjennomfører er. Her trekker vedkommende frem at de på Østlandet ikke gjennomfører like

³ Sandnes tomteselskap KF er et kommunalt foretak eid av Sandnes kommune, og har til hensikt å bidra som en medspiller for eiendomsutvikling. Foretaket opererer på vegne av kommunen i alt som gjelder tilrettelegging og salg av tomter (Sandnes tomteselskap KF, u.å.).

⁴ Stavanger utvikling KF er et kommunalt foretak eid av Stavanger kommune, og har til hensikt å koordinere og gjennomføre kommunens bolig- og eiendomspolitikk (Stavanger utvikling KF, u.å.).

tunge undersøkelser i akkvisisjonsfasen som de sammenligningsvis gjør i Stavanger-regionen. Dette forklares blant annet med høyere salgstakt i Oslo-regionen.

«Vi tar ikke like tunge undersøkelser på Østlandet før vi må bestemme oss. Inngangsbilletten i form av tomteknoden er høyere, men så vet du at avkastningen er høyere slik at man da er villig til å ta litt mer risiko. Er det et veldig definert vekstområde så tar vi mer risiko, raskere avgjørelser, og lever med at vi ikke nødvendigvis har samme svar på forhånd.»

4.3.4.2 OPPSUMMERING AV INTERVJUER

Andre undersøkelser – Oppsummering av intervju

<i>Respondent 1</i>	<ul style="list-style-type: none">• Hvilke undersøkelser som gjennomføres er en subjektiv vurdering.• Gjennomfører som regel miljømessig, teknisk og/eller finansiell due diligence.• Grunnundersøkelser er viktig for å avdekke eventuell forurensing og gjennomføres av et innleid selskap.• Undersøker om tomten er egnet for utvikling og hvor dyre grunnarbeidene vil være.
<i>Respondent 2</i>	<ul style="list-style-type: none">• Grunnundersøkelser er viktig. Hvorvidt det gjennomføres, avhenger av kjennskapet til området. Tar eventuelt forbehold i avtalen.• Gjennomfører grunnundersøkelser både for å kartlegge sedimentene i bakken og eventuell forurensing.• Reduserer risiko forbundet med grunn gjennom avtaler med entreprenør.• Følger med på politiske signaler og forhører seg med kommunen.• Gjennomfører due diligence.
<i>Respondent 3</i>	<ul style="list-style-type: none">• Gjennomfører alltid grunnundersøkelser.• Grunnundersøkelser koster 100 000 kr og gjennomføres av eksterne.• Tar forbehold om gjennomføring av grunnundersøkelser før betaling.• Har tatt forbehold om funn av arkeologiske forminner.• Ser på tomteforhold, servitutter og eventuelle heftelser.• Følger med på politiske signaler og forhører seg med kommunen.
<i>Respondent 4</i>	<ul style="list-style-type: none">• Gjennomfører sjeldent grunnundersøkelser ettersom de er godt kjent i området de opererer i.• Skaffer seg en formening om grunnforhold og forurensing ved å forhøre seg med nettverket.• Tar forbehold om forurensing, men ikke andre grunnforhold.• Følger med på politiske signaler.• Forhører seg med politikere og kommuneadministrasjonen.• Sjekker servitutter og heftelser.• Forsøker å begrense konsulentbruken i akkvisisjonsfasen for å spare penger.
<i>Respondent 5</i>	<ul style="list-style-type: none">• Gjennomfører grunnundersøkelser.• Følger med på uformelle politiske signaler.• Har jevnlig møter med kommunale aktører.• Har et bredt nettverk og utvalg av kanaler for å følge med på utviklingen internt i bransjen.• Gjennomfører teknisk due diligence ved hjelp av ekstern kompetanse og juridisk due diligence ved bruk av intern kompetanse.• Mener at grundige undersøkelser danner grunnlag for gode eiendomskjøp.

Tabell 6: Oppsummering av andre undersøkelser (Egen fremstilling).

4.3.4.3 DRØFTELSE

Hensikten med spørsmålet var å få greie på hvilke andre undersøkelser selskapet gjør. Dette for å avdekke eventuelle andre undersøkelser som ikke tilfaller de kategoriene vi har delt akkvisisjonsfasen inn i.

Den undersøkelsen som alle eiendomsutviklerne vurderer og som er en del av beslutningsgrunnlaget ved akkvisisjon, er grunnundersøkelse. Her ønsker respondentene å kartlegge om det foreligger forurensing i grunnen. Noen utviklere fremhever også viktigheten av å gjennomføre grunnundersøkelser for å kartlegge forhold i grunnen som kan påvirke byggekonstruksjonen. Dette kan knyttes opp mot Børrud og Røsnes (2016) som peker på at grunnundersøkelser er noe man med fordel burde gjennomføre. Bakgrunnen for dette, er i likhet med våre funn, for å få redusert risikoen ved prosjektet ved å avdekke forurensning av grunn, fare for flom og skred, og kartlegging av byggetekniske konstruksjoner.

Respondent 4 utmerker seg imidlertid ved å ta mer risiko når det kommer til grunnforhold enn det de andre utviklerne gir uttrykk for. De uttrykker også mer sparsommelighet og påpasselighet når det gjelder kostnader tilknyttet generell bruk av konsulenter i akkvisisjonsfasen. Ut fra vår tolkning av intervjuene er grunnundersøkelser likevel noe eiendomsutviklerne ikke gjennomfører før de markedsmessige, økonomiske og overordnede kommunale rammebetingelsene foreligger.

Før selskapene eventuelt velger eller ønsker å gjennomføre grunnundersøkelser, er det en gjenganger at eiendomsutviklerne forhører seg med politikerne og kommunen. Det gjør de for å få signaler på hvor realistisk gjennomførbart et gitt prosjekt er. Dette stemmer godt overens med Leikvam & Olsson (2018) sin erfaringsbaserte kunnskap om bransjen, hvor politiske signaler kan være svært viktig for utviklingen. Her fremhever de politisk kontakt og forståelse for politikernes tankegang og interesser (Leikvam & Olsson, 2018). Respondent 4 fremhever imidlertid i sine vurderinger, at prosjektet ikke nødvendigvis blir risikofritt på tross av innhenting av politiske signaler, på bakgrunn av at politiske skifter kan forekomme. De politiske signalene må derfor ikke tillegges mer egenskaper enn det de er - nemlig uoffisielle signaler som ikke er bindende, men kun retningsførende.

Det kommer også frem blant flere av aktørene at det gjennomføres due diligence i akkvisisjonsfasen. Hvilken form for due diligence som gjennomføres er likevel noe som varierer blant utvalget og vil også avhenge av hvilken type eiendom som skal akkvireres. Aktørene trekker frem forskjellige former for due diligence, herunder teknisk, miljømessig, finansiell og juridisk.

Respondent 5 er den respondenten som vi har inntrykk av at gjennomfører flest undersøkelser i forkant av et tomtekjøp. Dette mener vi kan begrunnes i at selskapet har en større organisasjonsstruktur, hvor de således har mulighet til å gjennomføre flere undersøkelser før en akkvisisjon enn det andre utviklere har. Som det fremkommer tidligere i oppgaven påpeker Leikvam & Olsson (2018) at en kartlegging av alle som muligens kan ha interesser i en tomteutnyttelse, bør være undersøkt før et tomteerverv. Respondentene opplyste ikke om at de gjorde dette, men det betyr likevel ikke at de ikke gjør det.

Meel (2019) tar også opp en rekke andre forhold som kan påvirke tomtens verdi, og som derav kan være hensiktsmessige å undersøke i forbindelse med akkvisisjon. Disse er fremstilt i *figur 5*. Det ble blant vårt utvalg ikke opplyst om at de undersøker slike forhold, men vi kan heller ikke her konkludere med at dette ikke undersøkes.

4.3.5 ØKONOMISK VURDERING

Som en del av forskningsarbeidet ønsket vi å undersøke hvilken rolle de økonomiske vurderingene av en tomt har for beslutningsgrunnlaget i en akkvisisjonsprosess. Økonomien i akkvisisjonsprosessen var derfor et tema som ble tatt opp på samtlige intervjuer. Vi ønsket å få innsikt i hvilke økonomiske vurderinger aktørene gjør, hvordan de gjør dem, og hvor viktig økonomien er i en akkvisisjonsprosess. Se oppsummering av respondentenes svar i punkt 4.3.5.2.

4.3.5.1 RESPONDENTENES SVAR

Respondent 1:

På spørsmålet om hvilken rolle den økonomiske vurderingen spiller inn på beslutningsgrunnlaget, kunne respondenten informere om at det var avgjørende og at den økonomiske vurderingen var helt overordnet i akkvisisjonsfasen.

«Det er en forutsetning at økonomien er på plass hvis det skal være interessant i det hele tatt. Det er jo dette vi holder på med, så hvis ikke forutsetningene er til stede så kan vi ikke gå videre med prosjektet.»

Respondenten informerte om at de benytter seg av forholdsvis detaljerte standardiserte kalkyler allerede i akkvisisjonsprosessen. Det gjør de for å få en god prognose på prosjektets lønnsomhet.

«Vi regner kostnader på blant annet meglere, salgskostnader, markeds kostnader, entreprisekost, entreprisekost for kjeller, parkeringskjeller, byggherrerådgiver, prosjektering, arkitekt, alle postene som til sammen utgjør prosjektet. (...) De fleste utviklere har tilsvarende kalkyler, så vi vet at alle regner på den samme måten.»

På spørsmålet om hvordan de kommer frem til kostnadene, svarte respondente at dette i stor grad er basert på erfaringstall. Vedkommende uttrykte at det var viktig å ha denne kunnskapen internt i selskapet og at de gjerne benyttet seg av erfaringstall fra tidligere eller pågående prosjekter. I tillegg har de også anledning til å forhøre seg med entreprenører. Det kom likevel frem at det er begrenset hvor detaljert den økonomiske vurderingen bør være.

«Som med all forretning så handler det om å ta en fornuftig risiko. Du må legge noen forutsetninger for hvordan du tenker deg at det skal bli. Det er ikke sånn at du får to streker under svaret på alt. Ting kan både bli dyrere og billigere enn det du forutsetter innledningsvis. Det er det som er risikoen med å drive med dette.»

Avslutningsvis påpekte respondente at den økonomiske vurderingen i akkvisisjonsfasen er forholdsvis enkel og rett frem.

«Du ser på hva du kan bygge på tomta, hva kostnadene vil være, hva inntektene vil være og om det totalt sett gir mening. Gir det mening så går du for det. Det handler om å ha kunnskapen til å gjøre gode og korrekte vurderinger, noe som tar lang tid å opparbeide seg. Samtidig er det ikke veldig komplisert. Prosessen er nokså oversiktlig og enkel.»

Respondent 2:

Respondenten informerte om at de benytter seg av kalkyler i den økonomiske vurderingen. Kalkylenes kompleksitet utvikler seg jo lenger ut i akkvisisjonsprosessen de kommer og består av mye erfaringstall fra tidligere prosjekter.

«Det får vi, det bygger vi for, byggherrekost og tomtekost – disse fire faktorene er den første testen i vurderingen av en tomt. Så når vi begynner å gå mer i dybden så utvikler kalkylen seg underveis.»

Respondenten fortalte at det var viktig å ha en god formening om byggekostnadene knyttet til utvikling av tomtene. Byggekostnaden kan bestå av flere risikomomenter som blant annet risiko knyttet til grunn og forurensing. Ettersom selskapet har få ansatte bruker de konsulenter for å få kostnadsvurderinger fra fagkyndige.

«Det er et komplekst bilde og du må tenke på marginene du har i et prosjekt og hva du ender opp med. Du må ha litt å gå på. Posten for uforutsette kostnader er en viktig del av kalkylen, fordi man vet at uforutsette kostnader kan komme. (...) Ofte er det momenter med grunnforholdene som kan være mer eller mindre overraskende og som gir kostnadsutslag. Dette er nok et av de vanskeligste punktene å avtale seg helt vekk fra.»

Vi ble fortalt at det er mer utfordrende å gjøre økonomiske vurderinger av tomter som er på et tidlig stadium i en reguleringsprosess. Dette er fordi jo tidligere tomten har kommet i prosessen, jo mer usikkerhet er det knyttet til tomtens utnyttelse. I tillegg er det risiko for at markedet endrer seg og at kostnadene kan øke i løpet av en reguleringsprosess. Disse momentene gjør det utfordrende å utarbeide gode prosjektkalkyler i akkvisisjonsfasen.

Respondent 3:

For Respondent 3 handler den økonomiske vurderingen om mer enn å se på lønnsomheten til en bestemt tomt. Det innebærer å vurdere eventuelle leieinntekter i utviklingsprosessen, og når og hvordan tomten finansieres. Respondenten informerte om at en av vurderingene er å se på alternative investeringer, og hva slags type eiendomsutvikling de skal bedrive.

«Stavanger er et «tøm og røm-marked». Med en gang det er nedgang i oljen så er det ikke et utleiemarked lenger, men med en gang det er bra igjen så kommer folk tilbake. (...) Nå koker boligmarkedet i Stavanger igjen fordi renten har vært lav lenge nok. Folk

har beholdt jobbene sine og da kommer boligmarkedet veldig fort. Da er det greit for oss å være der.»

Selskapet utarbeider egne kalkyler for å gjøre de økonomiske vurderingene. De har ansatte som er gode på finans, analyse og utarbeidelse av modeller. Det handler om å regne på de store tallene og ikke gå for detaljert til verks. Dette fordi det er mye usikkerhet knyttet til utviklingen av et prosjekt, og at detaljene gir lite utslag på det endelige resultatet. Hvis det regnes for detaljert vil ikke prosjektet se lønnsomt ut i kalkylen. Respondenten kunne fortelle at investorer som investerer i næringsbygg gjerne går veldig detaljert til verks i sine kalkyler.

«Slike nøyaktigheter går ikke jeg inn på, for det «knekker» ikke mitt regnestykke. (...) Man treffer aldri 100 % på et budsjett uansett, så av erfaring så vet vi at det viktigste er at vi setter av nok. (...) Etter du har regulert så har jo markedet endret seg. Entreprisen er sannsynligvis høyere og slik som det ser ut nå er også salgsprisen høyere. Det handler om å se inn i krystallkula.»

Respondenten la til at det finnes programmer som regner ut tomteverdi og entreprisekost, men at disse sjelden stemmer. Grunnen til det er at boligutvikling handler om menneskelige preferanser og at disse programmene ikke evner å ta de vurderingene. Vedkommende informerte om at marginene i regionen er mindre enn de tidligere har vært, noe som gjør at utviklerne må tilpasse seg.

«Entreprisemarkedet har gått opp 20 % og leilighetsprisene har per i dag gått ned ca. 13 % hvis man sammenligner med toppåret i 2015. Så det betyr at marginen man hadde på 2000-tallet er vekke nå. Hvis man regner passivt i dag så sitter man gjerne igjen med 5-10 % og da bør man jo ikke ta et slik prosjekt. Så spisser man gjerne blyanten, fjerner en-stavs parkett, fjerner vannbåren varme og legger på tre-kledning. Da har man plutselig spart 2000 per kvm, noe som blir 20 millioner på 10 000 kvm. Så man må tilpasse seg markedet på en helt annen måte i dag enn tidligere.»

Respondent 4:

Ettersom selskapet er en kommersiell aktør informerte respondente at hovedpoenget er å tjene penger. Den økonomiske vurderingen er derfor helt avgjørende. Selskapets investorer

vil ha avkastning på kapitalen de har investert. Respondenten har derfor et ansvar overfor investorene å få bedre avkastning på kapitalen enn de kunne fått på alternative og tryggere investeringer. Selskapet har en målsetning om 15% årlig avkastning på egenkapitalen.

«Dette er noe vi indirekte har i bakhode i akkvisisjonsfasen. Vi vet av erfaring at prosjektet i seg selv må ha en prosjektmargin på mellom 12 og 17 prosent. I det boligmarkedet vi har hatt i Stavanger de siste 6-7 årene så er det krevende å nå 15 % resultatmargin og få 15 % avkastning på egenkapitalen. Hvis jeg gjør det om til leiligheter, så blir det gjerne 500 000 – 700 000 kr pr leilighet i snitt.»

Selskapet utarbeider egne kalkyler hvor de gjør en grovkalkulering på tomtens lønnsomhet i akkvisisjonsfasen. Kalkuleringen består av å beregne inntektene basert på salgspris multiplisert med utnyttelse, for så å trekke fra kostnadene. Respondenten uttrykte at når de regner på byggekostnader, salgs og markedsføringskostnader, så er de i stor grad basert på erfaringstall.

«Det er tre faktorer som er helt avgjørende: utsalgspris, tomtekost og byggekost. Byggekostnaden er ganske forutsigbar, men utsalgsprisen og tomteprisen varierer helt enormt.»

Respondent 5:

Som vi var inne på i punkt 4.3.1.1 forsøker Respondent 5 som regel å få til en avtale om en periode med arbeidsro med tomteselger. Denne perioden bruker de på å undersøke tomten, hva som er mulig å bygge, eventuelle rekkefølgekrav osv. Deretter gjør de en økonomisk vurdering basert på funnene de har gjort og egne forutsetninger. De utarbeider egne modeller, og gjør en grovkalkulering for å komme frem til en fornuftig tomtepris.

«Hvis vi tror at noen reguleringsgrep kan gi oss en bedre utnyttelse osv., så legger vi det inn i en foreløpig kalkyle. Da har vi en tomtepris i kalkylen som vi vet at vi kan betale for eiendommen. (...) Det ene aspektet er hva du skal betale til selger, altså tomtekostnaden. Det andre er at infrastrukturkostnader skal beregnes og da må vi ha kontroll på rekkefølgekravene slik at vi vet hva slags krav som kan komme på

eiendommen. (...) Vi har bygget mange boliger, så vi har mye erfaringstall på hva det koster å bygge, i tillegg til at vi selvfølgelig følger med på prisstigningen på entrepris osv. Så denne biten treffer vi veldig godt på.»

I tillegg til erfaringstall fortalte respondenten at de også har en annen tilnærming for å komme frem til entreprisestnadene. Dette er en fremgangsmåte de gjerne benytter seg av i de tilfellene de vurderer å erverve en eiendom de har opsjon på.

«I enkelte prosjekter benytter vi av oss en «åpen bok»-modell hvor vi f.eks. tar kontakt med tre forskjellige entreprenører og spør hva de kan levere innenfor noen gitte rammer. Når vi vurderer å erverve en eiendom så har vi allerede laget våre kalkyler, så vi vet hva vi har råd til å bruke på bygging. Da jobber vi mot en målpris også sier vi til entreprenørene hva vi ønsker og hvor mye vi kan betale. Deretter velger vi den entreprenøren som svarer best på det vi ønsker, og hvor vi får mest innenfor de rammene vi har satt.»

Det ble lagt til at selskapet har en intern juridisk avdeling og en intern avdeling som jobber med markedsføring. Det gjør at det kan være lettere for dem å kalkulere kostnadene forbundet med dette enn for aktører som kjøper slike tjenester av eksterne.

Respondenten trakk frem reguleringsrisiko, og risiko forbundet med grunnforhold og infrastrukturkostnader som viktige momenter i den økonomiske vurderingen.

«Hvis man betaler for mye på tomte så svir det i andre enden. Du må treffe på rett tomtepris. Det å få gode avtaler hvor man klarer å forhandle seg vekk fra den type risiko er alltid bra.»

Når det gjelder markedsrisiko så fortalte respondenten at den alltid er stor, men at de har en forsikring som forsikrer dem mot usolgte boliger.

«Vi er ikke like utsatt for markedsrisikoen som andre på bakgrunn av denne forsikringsordningen. Det er fordi vi kan begynne å bygge når f.eks. 30 prosent av boligene er solgt, mens andre utbyggere gjerne må selge 60-70 prosent. (...) Vi kan jo derimot velge å ikke bruke forsikringen og ha samme utgangspunkt som alle andre. Forsikringen har jo alltid en pris, så *det* er jo en del av regnestykket.»

4.3.5.2 OPPSUMMERING AV INTERVJUER

Økonomisk vurdering – Oppsummering av intervju

Respondent 1	<ul style="list-style-type: none"> • Den økonomiske vurderingen er avgjørende i akkvisisjonsprosessen. • Benytter seg av detaljerte standardiserte kalkyler. • Kostnadene er i stor grad basert på erfaringstall, men kan forhøre seg med entreprenører. • Handler om å ta en fornuftig risiko. • Viktig å inneha kunnskap til å gjøre gode og konkrete vurderinger. • Den økonomiske vurderingen er forholdsvis enkel ved at det er inntekter minus kostnader.
Respondent 2	<ul style="list-style-type: none"> • Benytter seg av kalkyler som i stor grad er basert på erfaringstall. • Kalkylenes kompleksitet utvikler seg jo lenger tomten har kommet i prosessen. • I hovedsak fire faktorer i den økonomiske vurderingen: inntekter, byggekostnad, byggherrekostnad og tomtekostnad. • Tar høyde for risiko ved byggekostnaden, spesielt tilknyttet grunn og forurensing. • Få ansatte gjør at de får kostnadsanslag fra fagkyndige. • Risiko knyttet til regulering, marked og kostnader gjør det utfordrende å gjøre gode økonomiske vurderinger på et tidlig stadium.
Respondent 3	<ul style="list-style-type: none"> • Vurderer eventuelle leieinntekter i utviklingsprosessen og hvordan tomten skal finansieres. • Vurderer alternative investeringer. • Benytter seg av egen kalkyle. Fokuserer på å regne på de store tallene og ikke for detaljert. • Tar høyde for risiko. • Skeptisk til programmer som regner ut tomtepris og entreprisekostnad, ettersom programmene ikke tar høyde for menneskelige preferanser. • Opptatt av å tilpasse seg markedet for å skape gode marginer.
Respondent 4	<ul style="list-style-type: none"> • Har ansvar overfor investorene, så er avgjørende at de økonomiske forutsetningene er på plass. • Har som mål å få 15% avkastning på egenkapitalen. • Gjør en grovkalkulering av økonomien i kalkyler de har utarbeidet selv. • Kalkuleringen består av inntekter minus kostnader. • Bruker mye erfaringstall. • Trekker frem tre avgjørende faktorer: Utsalgspris, byggekostnad og tomtekostnad.
Respondent 5	<ul style="list-style-type: none"> • Utarbeider en grovkalkyle basert på undersøkelsene som er gjort på tomten, samt egne forutsetninger. • Handler om å komme frem til en fornuftig tomtepris. • Infrastrukturkostnader er en viktig del av den økonomiske vurderingen. • Bruker mye erfaringstall fra tidligere prosjekter. • Ved opsjonsavtaler kan de benytte seg av en «åpen bok»-modell for å anslå totalentreprisen. • Har flere interne ressurser som gjør det lettere å kalkulere kostnader. • Risiko er sentralt i den økonomiske vurderingen, men er forsikret mot usolgte boliger.

Tabell 7: Oppsummering av økonomisk vurdering (Egen fremstilling).

4.3.5.3 DRØFTELSE

Basert på intervjuene kan vi se at den økonomiske vurderingen i akkvisisjonsprosessen i stor grad stemmer overens med det som fremgår i *kapittel 3*. Samtlige av respondentene informerte om at den økonomiske vurderingen er helt avgjørende i akkvisisjonsprosessen. Som kommersielle aktører er det et overordnet mål at investeringene er økonomisk lønnsomme. De har også et ansvar overfor selskapets eiere i form av eiernes avkastningskrav på innskutt kapital.

Det økonomiske arbeidet i tidligfase eiendomsutvikling handler primært om å komme frem til hvor mye aktørene er villige til å betale for en tomt. For å finne en fornuftig tomtepris tas det utgangspunkt i den fremtidige verdien av prosjektet som skal utvikles. Verdien beregnes ved at aktørene tar utgangspunkt i stipulerte salgsinntekter med fradrag for kostnadene forbundet med prosjektgjennomføringen. Salgsinntektene blir beregnet ut fra en antatt kvadratmeterpris og den realistiske utnyttelse av eiendommen. Salgsinntektene og den realistiske utnyttelsen blir her kartlagt gjennom de undersøkelser som fremgår i de øvrige delkapitlene. Kostnadssiden er derimot mer kompleks sammensatt, og består blant annet av byggekostnader, avkastningskrav, infrastrukturkostnader, salgs- og markedsføringskostnader m.m. I beregningen av inntekts- og kostnadsgrunnlaget benytter aktørene seg av erfaringstall samt de undersøkelsene de har gjort gjennom akkvisisjonsprosessen. Erfaring fra tidligere prosjekter og innsikt i eiendomsutviklingsprosessen er derfor viktige elementer i den økonomiske vurderingen i akkvisisjonsprosessen. Våre funn viser at kartleggelsen og undersøkelsene som gjøres i forbindelse med inntektene til et prosjekt, er betraktelig mer omfattende enn undersøkelsene og arbeidet som gjennomføres for å kartlegge prosjektets kostnader.

For å regne seg frem til tomteverdien benytter aktørene seg av kalkyler. Eiendomsutviklerne utarbeider sine egne kalkyler og i likhet med det som fremgår i Meel (2019, s. 112), opplyser aktørene om at kalkylene i stor grad er basert på stipulerte salgsinntekter og erfaringsbaserte kostnadsanslag. Flere av respondentene informerte likevel om at de har anledning til å få mer detaljerte kostnadsanslag fra entreprenører og konsulenter dersom de har behov for det. Som Leikvam & Olsson (2018, s. 126) artikulere, burde derimot ikke kalkylene være for detaljerte på et tidlig stadium. Grunnen til det er at for detaljerte kalkyler kan føre til at de overordnede

økonomiske trekkene i prosjektet oversees. Dette var noe flere av respondentene bekreftet. Unntaket var Respondent 1 som informerte om at de i større grad benytter seg av detaljerte kalkyler. I likhet med de øvrige respondentene ga Respondent 1 likevel uttrykk for at den økonomiske vurderingen i bunn og grunn er ganske enkel. Dette ettersom det til syvende og sist handler om hva eiendomsutviklerne tror de kan få av inntekter, og hvilke kostnader som er forbundet med å utvikle tomten.

Risiko er et sentralt vurderingselement i den økonomiske vurderingen. Inntekter og utgifter blir sjelden som først antatt og marginene i et prosjekt kan være små. Enkelte av aktørene påpeker at dette i særlig grad gjelder for Nord-Jæren som har hatt mer eller mindre stillestående salgspriser de siste årene, men hvor byggekostnadene har økt. Det å treffe på den økonomiske vurderingen, er derfor viktig.

Gjennom intervjuene blir risiko tilknyttet regulering, grunnforhold og marked trukket frem som de mest betydelige risikomomentene som må vurderes i akkvisisjonsfasen. Dette samsvarer med undersøkelsen til Eriksen (2011) hvor de samme risikomomentene blir påpekt av hans utvalg. Respondentene i undersøkelsen til Eriksen nevner også heftelser som et viktig risikomoment, noe som ikke trekkes frem av våre respondenter.

Det er forskjellige måter for hvordan aktørene forholder seg til risiko. Dette kan blant annet være gjennom ulike avtaleformer eller ved å gjennomføre grundigere undersøkelser. Likevel trekker aktørene frem at det er helt sentralt å ta høyde for risiko og eventuelle uforutsette kostnader i kalkylene. Når det kommer til forutsetninger for å håndtere markedsrisiko, skiller Respondent 5 seg noe ut fra de andre aktørene. Dette ettersom de har en forsikringsordning som forsikrer dem mot usolgte boliger. Selskapet til Respondent 5 har også flere interne ressurser som gir dem mer forutsigbarhet på enkelte av kostnadspostene i prosjektkalkylene.

Reguleringsrisikoen og hvilken utnyttelse som er mulig å få til på en tomt, påvirkes i stor grad av om det foreligger en reguleringsplan på tomten. Enkelte aktører fremhevet her tomter med høy reguleringsrisiko, herunder bl.a. uregulerte tomter, som utfordrende når det gjelder gjennomføring av gode økonomiske vurderinger. Som det fremgår i Holth og Winge (2019, s. 64) er en reguleringsplan rettslig bindende og eiendomsutviklerne vil derfor ha rettskrav til å gjennomføre nye prosjekter som er i tråd med reguleringsplanen. Kommuneplanen vil også være veiledende for hva som er gjennomførbart ettersom den også setter rammer og

betingelser for hva som kan gjennomføres på en tomt (Holth og Winge, 2019, s. 103-105). Som det fremgår av kapittel 4.3.3 reflekteres reguleringsstatusen og -risikoen i tomteprisen. Noe som også vises i *figur 6* hvor vi kan se at tomteverdien øker jo lengre tomten har kommet i reguleringsprosessen.

4.3.6 PÅVIRKENDE FAKTORER

Som en del av forskningsarbeidet ønsket vi å undersøke om akkvisisjonsarbeidet blir påvirket av andre forhold enn de som er direkte tilknyttet den spesifikke tomten. Herunder lurte vi på om eiendomsutviklerne arbeider annerledes med akkvisisjon når det er joint venture, om de vurderer ulike tomteselgere ulikt og om valg av avtaletype har innvirkning på akkvisisjonsprosessen. Hensikten har vært å undersøke hvorvidt akkvisisjonsprosessen kan sees på som en statisk eller dynamisk prosess.

4.3.6.1 JOINT VENTURE

Vi anså det som relevant å undersøke om, og eventuelt hvordan, akkvisisjonsprosessen påvirkes i de tilfellene hvor det inngås avtale om joint venture. For oppsummering av intervjuenes svar, se punkt 4.3.6.1.2.

4.3.6.1.1 RESPONDENTENES SVAR

Respondent 1:

Respondenten informerte om at de gjennomfører joint venture-prosjekter, men at det kan være flere forskjellige varianter av hvordan de samarbeider med andre aktører. Det kan være i form av et finansielt samarbeid hvor selskapets rolle hovedsakelig er som investor, mens samarbeidspartneren gjennomfører prosjektet. Det kan også være tilfeller der flere eiendomsutviklere oppretter et felles tomteselskap. Tomteselskapet regulerer og utvikler tomtene, deretter kjøper hver utvikler ut sin andel og bygger prosjektene i egen regi.

«Vi samarbeider om en reguleringsplan, så kjøper vi ut vårt område. Det er tomteselskapet som skal utvikle og selge byggeklare tomter til aksjonærene i selskapet, så skal aksjonærene bygge ut.»

Slike samarbeid handler om å utnytte hverandres kompetanse for å få til en bedre utvikling på tomtene. Informanten fortalte at det f.eks. kan være samarbeid med aktører med egen

entreprenør og at det kan være avgjørende i enkelte prosjekter. Ut over det er akkvisisjonsprosessen lik ved joint venture-prosjekter. Kravene til avkastning er de samme og selskapet følger løpende med på utviklingen i de tilfeller hvor de har rollen som investor.

«Da regner vi på dette sammen og finner ut at vi er gode partnere i dette prosjektet. Så gjennomfører vi prosjektet på vanlig måte bare at vi er to parter som gjør det i felleskap.»

Respondent 2:

Respondenten informerte om at de gjerne har joint venture-prosjekter. Det kan både være sammen med andre tradisjonelle utviklere eller hvor samarbeidspartneren er investor.

«Det kan være samarbeidspartnere som er aktive utviklere slik som oss. Eller så har vi prosjekter med det vi kan kalle finansielle samarbeidspartnere, hvor vi gjør jobben, men de er medeiere.»

Av og til kan joint venture-prosjekter føre til at prosessen blir mer tidkrevende. Ut over det fortalte respondenten at prosessen er ganske lik. Det handler om å finne gode samarbeidspartnere som gjør at partene utfyller hverandre. Inngåelse av samarbeid med andre aktører, gir selskapet mulighet til å akkvirere tomter de ellers ikke har ressurser til å utvikle alene.

«Av og til kan det føre til at ting tar lengre tid ettersom to parter må bli enige istedenfor at man kun skal bli enig med seg selv. Vi har hatt mange samarbeidsprosjekter og det har gått greit. Vi har gode avtaler og utnytter hverandres kompetanse.»

Respondent 3:

I forbindelse med joint venture og hvordan det påvirker akkvisisjonsprosessen, fortalte respondenten at det avhenger av hva slags type samarbeid de har. Joint venture er et verktøy de bruker for å utvikle gode prosjekter ved at partnerne spiller på hverandres kompetanse. Respondenten la til at joint venture krever at partene stoler på hverandre, men at det gjerne

kan oppstå interessekonflikter mellom samarbeidspartnerne. Dette er grunnen til at de foretrekker å samarbeide med finansielle investorer.

«En finansiell investor vil jo kunne stole blindt på min kunnskap når det kommer til akkvisisjon. Med andre eiendomsutviklere eller likesinnede er det ofte vanskeligere. Da blir det mer stanging om kvaliteter og sånt. (...) Jeg hadde ikke gått med på noe kompromiss på noen av mine strategier når det kommer til joint venture. Ofte så er det jo slik at hvis noen skal samarbeide med meg, så er det jo fordi vi er flinkere enn dem – og da stoler de på meg.»

Respondent 4:

Som vi tidligere har vært inne på informerte respondenten om at de fleste prosjektene de har, er prosjekter i samarbeid med andre aktører. En viktig del av vurderingen til selskapet ved akkvisisjon, er å vurdere om de ønsker en samarbeidspartner og hvem de ønsker å samarbeide med.

«Nesten alle prosjektene våre eier vi sammen med andre aktører. Det betyr at når vi vurderer et prosjekt og størrelsen på prosjektet, så må vi se på om vi ønsker en partner og hvilken partner vi ønsker. Blir prosjektet veldig stort må vi kanskje ha to eller tre partnere. (...) Partnerskapene våre er veldig forskjellige. F.eks. har vi et prosjekt med en stor eiendomsutvikler. Da utfører de hele jobben, men vi sitter i styret i selskapet og kan komme med våre meninger og betaler vår andel av egenkapitalen. Så gjør denne utvikleren egentlig alt og har ansvar for daglig drift, prosjektledelse, salg osv. Så har vi andre prosjekter hvor rollene er byttet om og vi gjør alt.»

Vedkommende fortalte at de kan bli med på prosjekter de normalt sett ikke hadde blitt med på hvis det er med en samarbeidspartner de er fornøyd med. Joint venture brukes som et verktøy for å spre og dele risikoen, og for å utnytte partnerens kompetanse.

«Hovedpoenget med samarbeidsprosjekter er risikospredning og risikodeling. Da vi kjøpte det prosjektet jeg fortalte om og det kostet som det kostet, så er det et prosjekt vi ikke hadde turt å gjøre helt alene.»

Hvilke undersøkelser selskapet gjør skiller seg ikke ut i de tilfeller hvor det har med et joint venture-prosjekt å gjøre. Respondenten kunne likevel fortelle at det i mange av tilfellene er tomteselger som er partner og at det sånn sett skaper mer trygghet i akkvisisjonsprosessen.

«Det er en trygghet i tillegg til at det er en måte å skaffe en tomt på. Så sånn overforenklet sagt så får selger først betalt for tomten, og så får han halvparten av fortjenesten på utviklingen etter det.»

Respondent 5:

Respondenten fortalte at akkvisisjonsprosessen delvis endrer seg ved joint venture-prosjekter, men at det varierer ut fra hva slags samarbeid det er snakk om.

«Det ene er tilfeller hvor det er en som sitter med en eiendom som søker en partner. Da er det klart at det er en annen type forhandling enn i de tilfeller hvor vi ser på en eiendom av en slik størrelse at vi ikke har lyst å bære den alene, og hvor vi går ut og ber noen om å være med om å by på den. Det er også tilfeller der kommunen legger ut et konkurransegrunnlag og vi søker etter en partner for å vinne konkurransen på eiendommen. Det er mange måter å anskaffe en eiendom på, så det er vanskelig å gi et enkelt svar på det. Vi har de samme kravene til avkastning, og strategien vår ligger jo der uansett om vi jobber med andre eller ikke. Forhandlingsrommet vårt er forskjellig med tanke på hvilket utgangspunkt vi har, og hvor stor eierpost vi skal gå inn i prosjektet med.»

Respondenten forteller at de foretrekker å ha styringen i de prosjektene de deltar i, men at de av og til må inngå kompromisser. Her eksemplifiserer vedkommende med at de ikke nødvendigvis alltid får gjennomslag for ønsket om å tinglyse hjemmeloverføring ved akkvisisjon av joint venture-prosjekter.

Vi spurte informantene om kravene til undersøkelsene av tomten er de samme ved joint venture og hva som er fordelene med å inngå samarbeid med andre aktører.

«Ja, vi tar ikke noe lettere på kravene selv om vi skal gå inn for et partnerskap. (...)

Nummer en er primært for å fordele risikoen og nummer to er kompetanseheving. En

tredje ting er gjerne å få innpass i nye markeder. (...) Når vi skal inn i nye markeder er vi mer avhengig av å bruke de strategiske samarbeidene vi har.»

4.3.6.1.2 OPPSUMMERING AV INTERVJUER

<i>Joint venture – Oppsummering av intervju</i>	
<i>Respondent 1</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Gjennomfører gjerne joint venture, men har flere varianter. • Finansielt samarbeid der selskapet er investor. • Samarbeid om felles utvikling gjennom tomteselskap. • Samarbeid med entreprenør. • Handler om å spille på hverandres kompetanse, noe som kan være avgjørende i enkelte prosjekter. • Akkvisisjonsprosessen er lik, og selskapet har samme krav til avkastning ved joint venture.
<i>Respondent 2</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Gjennomfører joint venture både med finansielle samarbeidspartnere og med andre utviklere. • Akkvisisjonsprosessen er i utgangspunktet lik, men kan bli mer tidkrevende ved joint venture. • Handler om å få til gode samarbeid hvor partene utfyller hverandre. • Joint venture gir selskapet anledning til å ta på seg større prosjekter. • Om joint venture påvirker akkvisisjonsprosessen avhenger av hva slags type samarbeid det er.
<i>Respondent 3</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ved joint venture spiller partene på hverandres kompetanse. • Joint venture krever at partene stoler på hverandre. • Kan ved joint venture oppstå interessekonflikter med andre eiendomsutviklere. • Foretrekker finansielle samarbeidspartnere fordi de har stor tiltro til respondentens vurderinger. • Kompromissløs når det kommer til egne strategier ved joint venture.
<i>Respondent 4</i>	<ul style="list-style-type: none"> • De fleste prosjektene selskapet har er, joint venture. • Har joint venture der selskapet er investor og joint venture der selskapet er utvikler. • Joint venture med tomteselger er en trygghet. • Om de trenger partnere og hvem de ønsker å samarbeide med er viktige vurderinger. • Bruker joint venture for å utnytte partnerens kompetanse og spre risiko. • Akkvisisjonsprosessen endres ikke ved joint venture
<i>Respondent 5</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Akkvisisjonsprosessen kan endres, men avhenger av typen joint venture. • Har samme krav til strategi, avkastning og undersøkelser, men forhandlingsrommet endres. • Liker å ha styringen, men må av og til inngå kompromisser. • Bruker joint venture for å spre risiko, heve kompetansen og få innpass i nye markeder.

Tabell 8: Oppsummering av joint venture (Egen fremstilling).

4.3.6.1.2 DRØFTELSE

Vi har hatt som mål å svare på hvordan arbeidsprosessen i akkvisisjonsfasen påvirkes i de tilfellene hvor det er joint venture-prosjekter. Ut fra intervjuene kan vi se at alle aktørene har

erfaring med dette. Aktørene opplyste om at det finnes mange varianter for joint venture. Herunder tilfeller der det forekommer finansielle samarbeid hvor aktøren er eller har en investor, tilfeller der tomteselger ønsker et samarbeid og tilfeller der det samarbeides om felles utvikling av et prosjekt. Ringen-Vatnedalen (2019, s. 58-59) forteller at joint venture har som hensikt å spre risiko og investert kapital. Dette er noe vi ser igjen i svarene fra respondentene. De opplyste om at risikospredning og muligheten til å ta på seg større prosjekter, var de viktigste grunnene til å inngå samarbeid med andre aktører. I tillegg viser våre funn at også kompetanseheving er et viktig moment for gjennomføring av joint venture. Dette gir dem også større slagkraft i markedet. Det ble også opplyst om at joint venture er et godt virkemiddel for å få innpass i nye markeder. Respondentene fortalte at joint venture i liten grad påvirker kravene de har til undersøkelser, avkastning og prosess. Derimot kan slike prosjekter være mer tidkrevende ettersom det er flere parter som skal komme til enighet.

Wøien (2017) sin undersøkelse av akkvisisjon av utviklingstomter i urbane transformasjonsområder, viser også at ulike former for joint venture er utbredt blant hans utvalg. På tross av at fokuset i den oppgaven var å undersøke hvor vanlig det er med joint venture i transformasjonsprosjekter, fremkommer det at joint venture ser ut til å ha liten innvirkning på hvordan eiendomsutviklerne arbeider i akkvisisjonsprosessen.

4.3.6.2 TOMTESELGER

For å besvare oppgavens forskningsspørsmål trengte vi innsikt i hvordan ulike tomteselgere har innvirkning på akkvisisjonsprosessen. For oppsummering av respondentenes svar, se punkt 4.3.6.2.2.

4.3.6.2.1 RESPONDENTENES SVAR

Respondent 1:

For gjennomføring av akkvisisjonsprosessen har det lite å si hvem som er tomteselger. Respondenten kunne fortelle at tidsbruken og prosessen er den samme, men at de ikke kan ha de samme forventningene til en uprofesjonell part. Det er viktig for dem å bli oppfattet som ryddige og forutsigbare handlingspartnere, og at det derfor må tas hensyn til motparten.

«Det har noe å si om du forholder deg til en profesjonell part eller en uprofesjonell part. Hvis du handler med en profesjonell part så kan du legge til grunn at parten kan dette. Hvis det er en privatperson er dette gjerne en som ikke er vant med å kjøpe og

selge – så da er det litt annerledes. Som regel er det slik at de som ikke er vant med dette, får profesjonell hjelp fra f.eks. en advokat. Så vi har aldri opplevd at det ikke har gått greit. (...) Prosessen er den samme, men det handler mer om hva vi kan forvente av motparten, av forutsigbarhet og sånt.»

Respondent 2:

Når det kommer til hvem som er tomteselger og hvordan det påvirker prosessen, fortalte respondenten at de har et større ansvar når de kjøper av privatpersoner. I motsetning til kjøp av eiendom hvor de har med en profesjonell aktør å gjøre, kan det ikke forventes at privatpersoner er kjent med regelverket og konsekvensene av et salg. De tar derfor større hensyn dersom tomteselger er en privatperson. Respondenten illustrerte med et eksempel:

«En klassisk problemstilling er når du kjøper en enebolig med en veldig stor tomt. Som profesjonell aktør vet du at det kan ligge en skattevurdering knyttet til den ekstra store tomten. Den som selger har nødvendigvis ikke peiling på det. Hvis det ikke er en megler inne i bildet som kan fortelle selgeren at det kan være en ekstra skatteplikt, så får ikke selgeren det med seg. Da kan gjerne selger komme tilbake til oss og si at det er noe vi burde ha informert om. Så dette er noe vi må ha med i avtalen, at det er noe selger har ansvar for å sjekke selv. Mange slike ting er mer selvsagt i et «business to business»-forhold.»

Når det gjelder en offentlig aktør som kommunen, trekker respondenten frem enda et eksempel. I enkelte tilfeller anser de det som en trygghet at kommunen er selger. Eksemplet gjelder et tilfelle hvor selskapet kjøpte en ferdig regulert tomt fra kommunen. Det at kommunen selv hadde vedtatt detaljreguleringsplanen anså de som en risikoreducerende faktor.

«Det som var fordelen i dette tilfellet var at kommunen hadde regulert inn et bygg før vi kjøpte, noe de gjorde for å øke verdien på eiendommen. Så da var det ikke noe spørsmål om vi fikk bygge der eller ikke, for det hadde de allerede sagt ja til. Hvis kommunen i etterkant ville gjort bygget mindre hadde det både vært rart og vanskelig, for da har de allerede vedtatt planen gjennom politisk behandling og på den måten selv satt utgangspunktet for prisen på eiendommen.»

Respondent 3:

På spørsmål om tomteselgers rolle har innvirkning på akkvisisjonsprosessen, fortalte respondenten at det kan ha stor betydning om det er en profesjonell eller uprofesjonell part man har å gjøre med.

«Det er som oftest vanskeligst å gjøre gode dealere med proffe selgere. Proffe selgere er heller ikke like tilbøyelige til å akseptere forbehold i motsetning til uprofesjonelle selgere. Jeg ser nesten ingen fordeler med å kjøpe av en proff utvikler eller en kommune kontra en uprofesjonell selger.»

Det kan ha innvirkning på akkvisisjonsprosessen om selskapet handler med en profesjonell eller uprofesjonell part. Respondenten forteller at prosessen kan være mer tidkrevende, og også mer rotete når de akkvirerer tomter fra uprofesjonelle selgere.

«Som proff part merker man fort om selger er flink eller ikke. Dette med tanke på om de spør om de rette tingene og tar de rette forbeholdene. (...) Det gjelder å skape tillit, vise at man har en plan og skape forutsigbarhet. Det har mye å si, men de aller fleste foretrekker nok kanskje å kjøpe av noen som ikke har erfaring.»

Respondent 4:

Som vi tidligere har vært inne på (se punkt 4.3.6.1.1) fortalte respondenten at det kan være en trygghet når tomteselger ønsker å inngå joint venture som et kjøpsvilkår. På spørsmålet om hvem som er tomteselger har en innvirkning på akkvisisjonsprosessen, fremhever respondenten ulikheter mellom om det er en profesjonell part eller kommunen som er tomteselger.

«Hvis du skal inn i en forhandling med en profesjonell part så er man avhengig av nettverk, hvem du kjenner, hva du har og hva du kan tilby. Hvis det er Stavanger kommune som skal selge en tomt så er det via en megler og det handler om hvem som kan betale mest.»

Respondenten har ingen ytterligere utsagn om hvordan ulike tomteselgere påvirker akkvisisjonsprosessen.

Respondent 5:

Respondenten fortalte at en tomtselgers historikk kan ha mye å si for hvilke tomter de ønsker å akkvirere. Det utdypes og eksemplifiseres derimot ikke ytterligere hva de legger i «tomtselgers historikk».

«Historikken til selger har mye å si. Det er noen grunneiere vi helt åpenbart ikke kjøper av uten av at jeg har så veldig lyst å gå inn i detaljene på akkurat det.»

Respondenten la til at det ikke trenger å ha så stor betydning om det er en profesjonell part eller en privatperson som er tomtselger. De foretar likevel en vurdering av tomtselgeren.

«Det er ikke alltid at det har så mye å bety. Vi kan inngå fine avtaler med både privatpersoner og selskaper. Der vi inngår avtaler med et selskap så har det noe å bety hvilket selskap det er. Ved kjøp fra privatpersoner så er det liksom et annet type kjøp. Det er ofte et rent kjøp, overkommelige størrelser og håndterbart. I utgangspunktet så er det som regel når vi handler med profesjonelle aktører at vi har en formening om hvem vi vil handle med og hvem vi vil holde oss unna.»

Vi ble informert om at selskapet anser kommunen som en så trygg handelspartner at de stiller færre krav til akkvisisjonsprosessen når de akkvirerer fra kommunen.

«Å handle med kommunen er relativt trygt. Vi overtar alltid hjemmel i det vi kjøper en eiendom, med unntak av hvis kommunen er tomtselger. De er så trygge og stabile at da tør vi gjerne ta litt risiko på den fronten. Kommunen går liksom ikke konkurs.»

Øvrige bemerkninger/forhold:

Ettersom vi anser de følgende opplysningene som ekstra sensitive, har vi valgt å anonymisere utsagnene ytterligere. Vi ønsker derfor ikke å knytte dette opp mot den bestemte respondenten. Vi mener likevel dette er informasjon som er viktig for oppgaven, ettersom det er med på å danne et bilde av hvordan tomtselgerne kan ha innvirkning på akkvisisjonsprosessen.

En av respondentene uttrykker en frustrasjon over at kommunen gir signaler og informasjon ved tomtsalg som viser seg å ikke stemme når reguleringsplanen skal til behandling.

Vedkommende viste til eksempler ved tidligere kjøp der de har opplevd å bli lurt av kommunen. Dersom tomteselger ikke hadde vært kommunen, ville de saksøkt tomteselger. Årsaken til at de ikke saksøker kommunen, er at de frykter at det kan ødelegge forholdet til kommunen og føre til negative konsekvenser i fremtiden. Følgende mente respondenten at det nesten bare er ulemper med å kjøpe tomter fra kommunen.

«Man er akkurat like bundet til samme «flaks» på planavdelingen som når man kjøper tomter av private aktører. Vi har kjøpt «katten i sekken» av Stavanger kommune. Vi skulle egentlig saksøkt dem herfra til himmelen, men det tør vi ikke å gjøre fordi vi vet at neste gang vi skal ha noe godkjent så er det «kroken på døra».»

4.3.6.2.2 OPPSUMMERING AV INTERVJUER

<i>Tomteselger – Oppsummering av intervju</i>	
<i>Respondent 1</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tomteselger har lite å si for akkvisisjonsprosessen. • Har ikke samme forventninger til uprofesjonelle selgere. • Er opptatt av å bli oppfattet som seriøs aktør og viser derfor mer hensyn til uprofesjonelle selgere.
<i>Respondent 2</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Har lavere forventninger og større ansvar overfor uprofesjonelle selgere. • Kan være betryggende i de tilfeller hvor kommunen er tomteselger.
<i>Respondent 3</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kan ha stor betydning om parten er profesjonell eller uprofesjonell. • Ser få fordeler ved å kjøpe fra profesjonelle selgere. • Profesjonelle selgere er ikke like tilbøyelige på å akseptere forbehold. • Prosessen kan være mer tidkrevende og rotete ved uprofesjonelle selgere.
<i>Respondent 4</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Trygghet når tomteselger ønsker å inngå joint venture. • Ved profesjonell part er det mer nettverksbasert. • Ved offentlig aktør er pris det viktigste.
<i>Respondent 5</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Gjør en vurdering av tomteselgeren. • Tomteselgers historikk har stor betydning. • Om selger er privatperson eller profesjonell aktør har liten betydning. • Blanco-skjøte ved kjøp fra kommunen.
<i>Øvrige bemerkninger</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunen som tomteselger, har gitt misvisende signaler og informasjon ved salg. Ikke et alternativ å gå til sak grunnet frykt for negative konsekvenser i fremtiden.

Tabell 9: Oppsummering av tomteselger (Egen fremstilling).

4.3.6.2.3 DRØFTELSE

Funnene våre viser at virkningen av hvem som er tomteselger, er varierende i akkvisisjonsprosessen. Respondentene inndeler tomteselgerne inn i profesjonelle,

uprofesjonelle, private, eller offentlige aktører. Det blir opplyst om at prosessene i utgangspunktet er like, men at de ikke kan ha de samme forventningene til en uprofesjonell part. Forhold som kan være selvsagt for en profesjonell selger er ikke nødvendigvis selvsagt for en uprofesjonell selger. Det er også grunnen til at Respondent 2 er mer presiserende i avtalene ved akkvisisjon der selger er en uprofesjonell part. Respondentene gir meget motstridende svar på hvilke erfaringer de har med kommunen som tomteselger, og hvordan akkvisisjonsprosessen påvirkes om det er en profesjonell eller uprofesjonell part. Ut fra funnene våre kan vi derfor ikke gi en ytterligere konklusjon enn at hvem som er tomteselger, har en påvirkning på akkvisisjonsprosessen.

4.3.6.3 AVTALER

Vi ønsket også å undersøke hvordan ulike avtaleformer mellom aktørene og grunneier påvirker akkvisisjonsprosessen. Herunder om valg av avtale påvirker behovet for å gjennomføre undersøkelser i akkvisisjonsprosessen, eller på annen måte påvirker hvordan akkvisitørene arbeider med å vurdere tomtene. Se punkt 4.3.6.3.2 for oppsummering av intervjuenes svar.

4.3.6.3.1 RESPONDENTENES SVAR

Respondent 1

Hvilken form for kjøpsavtale selskapet foretrekker å inngå er noe som fremkommer som varierende for Respondent 1. Ifølge respondenten er det en vurderingssak for hvilken type avtaler som passer best i den enkelte situasjonen. Valg av avtaleform og avtalens innhold er virkemidler de benytter for å redusere risiko. Dette kan f.eks. være ved at de legger ved et forbehold i tilbudet til selger.

«For å komme med et enkelt eksempel så går vi gjerne inn i en avtale nå, og betaler en avtalt sum pr kvadratmeter når eiendommen er ferdig regulert.»

Respondenten forklarer at opsjonsavtaler kan være relevant i de tilfeller der det er reguleringsrisiko. Dersom det foreligger tilfeller hvor reguleringsrisikoen ikke er håndterbar, ønsker selskapet å utarbeide avtaler hvor de unngår å betale up front, men hvor tomteselger derimot får betalt ut fra utnyttelsen eiendommer tillater.

«Hvis reguleringsrisikoen ikke er håndterbar så må du heller jobbe ut ifra en modell hvor du bruker ressurser på å regulere eiendommen, og ta et endelig oppgjør med selger basert på hvor mye man får lov til å utnytte eiendommen. (...) Så kan oppgjøret tas når reguleringsplanen blir godkjent. Hvis det er et veldig stort prosjekt så er det gjerne naturlig at det avtales stegvis betaling etter hvert som du bygger.»

Som tidligere nevnt i punkt 4.3.4.1 har selskapet et ønske om å gjennomføre en due diligence som en del av de undersøkelser som er knyttet til akkvisisjonsfasen. Her forteller selskapet at de som regel tar forbehold for gjennomføring av dette.

«Det er forskjellig ut ifra hvilken type investering du gjør, men du vil som regel ta en due diligence i forskjellig grad. (...) Prosessene er helt like, men grundigheten på undersøkelsene kommer litt an på størrelsen og kompleksiteten på det du skal i gang med. (...) Når vi kjøper noe, tar vi forbehold i budet om at vi skal gjennomføre en tilfredsstillende due diligence. Da vil vi gjerne ta en grunnprøve, sjekke om det er forurensing på tomten og hvis resultatet på prøvene ikke er som forutsatt, så blir det en diskusjon.»

Respondent 2:

Når det kommer til kjøpsavtaler forteller respondenten at de foretrekker opsjonsavtaler med lange betalingsfrister. Vedkommende informerte om at det er et moment å få utsette betalingen, i bytte mot å heller betale mer.

«Det har med renter og sikkerhet å gjøre. Får du solgt nok og får byggelån så bruker du byggelånet istedenfor å bruke mye egenkapital.»

Ifølge respondenten er det et skille mellom de mindre og større aktørene. De større aktørene med mye kapital er ikke like avhengige av å inngå kreative avtaler for å få finansiert prosjektet som det de mindre aktørene er.

«Der kommer forskjellen mye tydeligere frem mellom store og små aktører. Små aktører trenger kanskje mer konstruktive løsninger, mens aktører med store økonomiske muskler har nok kapital til bare sette opp prosjektet.»

Respondenten fortalte at valg av kjøpsavtale henger sammen med håndtering av risiko. Ofte er tidspunktet for betalingen en viktig risikoavveining for begge partene som kan ha betydning for hva slags avtale det er mulig å inngå. Ved direkte kjøp av en eiendom, herunder definert som «*as is*» uten forbehold, informerte respondenten om at det er naturlig å gå grundigere til verks i undersøkelsene av tomten.

«Når tomten blir kjøpt «*as is*» går vi litt mer ned i materien. Vi har kjøpt tomter hvor vi har tatt risiko som kan slå begge veier. Det er klart at det er jo tomter hvor marginbildet ser så bra ut at vi aldri vil tape penger uansett hva slags galskap som skulle dukke opp. Mens på tomter med et smalt marginbilde må vi være enda mer nøye. Det er sånne vurderinger vi tar underveis, men selvfølgelig kan det komme overraskelser.»

På tross av at opsjonsavtalene gir selskapet lavere risiko og større handlefrihet, informerte respondenten om at det ikke nødvendigvis er så rett frem.

«Opsjonsavtalene binder deg litt de også. De må jo inneholde bestemmelser knyttet til forurensning, rekkefølgekrav osv. så opsjonsavtalene er ikke nødvendigvis så enkle.»

I likhet med opsjonsavtaler er bruken av forbehold ved kjøp, et viktig virkemiddel for å håndtere reguleringsrisiko og risiko tilknyttet grunnforhold. Respondenten fortalte at de blant annet kan inngå en avtale med tomteselger der prisen delvis baseres på resultatet av reguleringsarbeidet.

«Da blir vi gjerne enige om en pris med et «hale-oppgjør» hvor selger får ekstra betalt etterpå hvis vi får mer ut av tomten. Da er jo det fordi vi har gjort en jobb etter salget, så da får ikke selger like mye.»

Respondent 3:

Når det kommer til kjøpsprosess og valg av kjøpsavtale fortalte respondenten at de foretrekker å unngå budrunder.

«Nå liker ikke jeg å kjøpe bygg i budrunder, for det er jo på en måte den som tør å være tøffest der og da. Så hvis man ikke har en sykt god plan i det øyeblikket, så kan det jo ende opp med at man kjøper noe som man dummer seg ut på.»

Respondenten opplyste om at den foretrukne avtaleformen er opsjonsavtaler eller en avtale der prisen er basert på hvor stor utnyttelse som tillates på tomten etter regulering. Slike avtaler er et godt virkemiddel for å håndtere reguleringsrisiko.

«Jeg liker å kjøpe tomter hvor man får fred og ro til å betale ut fra det du får utviklet. (...) De gangene vi får til det, så er det veldig bra. For da vet grunneier at det vi ender opp med å bygge er det vi har betalt for. Jeg liker forutsigbarhet i tomtekjøpet.»

Informanten fortalte at nedsiden med å benytte seg av opsjonsavtaler er at man må betale mer for tomten enn det man hadde gjort hvis man ikke inngikk opsjonsavtale. Valg av avtaleform må derfor sees i sammenheng med risikoen forbundet med tomten.

«En opsjon er jo det alle ønsker. Da er man sikret at prisen er riktig gjennom opsjonsperioden. Opsjonen og reguleringsperioden er fasiten på hva prisen skal være – og hvis du selger deg inn riktig så klarer selgeren å forstå at han da også får mer betalt. Nedsiden er at man faktisk betaler mer for tomten.»

Respondenten fortalte også at de ofte har forbehold som en del av budet. Det er gjerne forbehold om at tomten har tilfredsstillende grunnforhold. Her har selskapet tatt ulike forbehold hvor de blant annet trekker frem funn av kulturhistoriske fortidsminner som et eksempel (se sitat under punkt 4.3.4.1).

«Løsningen er å ta forbehold om grunnforholdene. Det kan være mye lettere enn å bruke masse tid på å sjekke opp i sånt.»

Gjennom intervjuet uttrykte respondenter flere ganger at det er mye å hente dersom man klarer å få til kreative avtaler. Vedkommende trakk blant annet frem et eksempel hvor de kjøpte en tomt med en løpende kontantstrøm. Ved hjelp av den løpende kontantstrømmen og kreativitet klarte de å få til en avtale om delbetaling. I praksis gjorde det at de kunne sitte som tomteeiere gjennom tidligfasen, uten å benytte seg av selskapets egenkapital.

Respondent 4:

Respondenten forklarte at det kan være vanskelig å skille mellom de ulike avtalene siden de i praksis ofte benytter seg av en kombinasjon av avtaleformene. Således utarbeides det

tilpassede avtaler som er mest egnet for hvert enkelt prosjekt. Her bruker de som oftest en advokat til å utarbeide, formulere og gjennomgå avtalene. Respondenten la til at de prøver å unngå budrunder.

«Vi prøver egentlig å unngå budrunder. Det er fordi det alltid er noen som byr mer enn de bør. De som ikke har nettverk og som ikke har tilgang til å sikre seg opsjoner, må nesten gå i budrunder for å akkvirere eiendom. Hvis jeg skulle gitt råd til en grunneier så burde han selge eiendommen til høystbydende, men da vil den bli for dyr for oss. Som regel så må grunneier gjøre en del jobb med en eiendom før den kan legges ut i en budrunde. Så hvis man er en tomteselger som evner å gjøre det arbeidet selv, så bør man jo legge den ut til høystbydende. Vi ønsker egentlig å kjøpe eiendommene eller inngå avtalene før de er så gode at de kan legges ut til høystbydende.»

Vedkommende uttrykte at de foretrekker opsjonsavtaler, men fortalte at det er mer vanlig at de inngår betingede kjøpsavtaler. Hvorvidt avtalen påvirker selve akkvisisjonsprosessen, avhenger derimot av det spesifikke forholdet.

«Vi har mange avtaler med aktører som vi har tette bånd til. Vi har gode relasjoner til flere grunneiere som har mye eiendom, men ikke kapasitet og kunnskap til å utvikle dem selv. Da har vi en egen type avtaleforhandling med dem. Kommer det noen med en tomt hvor det er veldig usikkert om man får lov å bygge, da ser vi fort på en opsjonsløsning. I slike tilfeller tilbyr vi oss å jobbe med og få godkjent eiendommen. Får vi til det så har vi en rett til å kjøpe, men vi er ikke bundet til det. Opsjonsavtaler bruker vi spesielt hvis det er jordbrukseiendom som skal gjøres om til utbyggingseiendom. Får vi det til, så er eiendommen verdt mye penger. Får vi det ikke til, så forblir det en bondegård.»

Respondenten fortalte også at de benytter seg av forbehold i avtalen som et verktøy for å redusere risiko.

«I forbindelse med forurensning så tar vi alltid forbehold, men når det kommer til grunnforhold så er det nesten umulig å ta forbehold. Hvis tomteselger må leve i usikkerhet så vil de stort sett ikke selge. For hvis jeg sier «hvis det er fjell her så må du slå av på tilbudet ditt og hvis det er løsmasser så må du ikke det» – sånn kan vi ikke holde på.»

Respondent 5:

Som vi tidligere har vært inne på i oppgaven (se punkt 4.3.1.1) prøver selskapet alltid å inngå en uformell avtale med selger om eksklusivitet i en 2-4 ukers periode. Denne perioden gir selskapet anledning til å gjennomføre nødvendige undersøkelser av tomten, uten at tomteselger er i dialog med andre interessenter. Da respondenten ble spurt om hva slags type avtale de foretrekker, var svaret at det var en kombinasjon av denne uformelle avtalen om eksklusivitet og direkte kjøp med utsatt betaling.

«Da foretrekker vi først en uformell avtale hvor vi får litt arbeidsro til å gjøre våre undersøkelser. Når vi har kommet dit, så foretrekker vi å gjøre rene kjøp hvis det er ting som skal realiseres innen relativt kort tid. Hvis det er ting som skal realiseres om ti år eller enda lenger, så er det åpenbart opsjonsavtaler vi vil ha. Når det er ting som skal realiseres innen relativt kort tid så prøver vi å få til avtaler hvor vi kan utsette betalingen. F.eks. at første transaksjon kommer når vi har oppnådd tilstrekkelig forhåndssalg av første byggetrinn. Det er ideelt for oss, for da får vi spaden i jorda og vet at vi får inntekt på det.»

Respondenten kunne fortelle at de ikke alltid får den typen avtale de foretrekker.

«Vi har gjerne et ønske om en eller annen type avtale, men så er det jo en selger som sitter på andre siden av bordet og som også mener noe om det. Det er ikke alltid vi får førstevalget, så da må vi gå for en annen type avtale og da stiller vi gjerne andre vilkår osv.»

Selskapet benytter seg primært ikke av opsjonsavtaler, men det er et alternativ dersom det foreligger høy risiko tilknyttet reguleringen av eiendommen. Enten fordi eiendommen må omreguleres eller fordi de ikke er sikre på om eiendommen lar seg regulere slik at det blir en tilstrekkelig økonomi i prosjektet.

«Det er kanskje de eiendommene hvor det er størst behov for undersøkelser hvor vi går for en opsjonsvariant istedenfor et rent kjøp. (...) Det vi er opptatt av i opsjonsavtalene er at vi godt kan betale litt i en opsjonspremie så lenge vi har gode exit-muligheter. Det er vi opptatt av ettersom dersom det viser seg at prosjektet ikke er liv laga, så skal vi kunne gå ut av avtalen på en god måte.»

Selskapet benytter seg av også av opsjonsavtaler når de ser på eiendom i områder som ikke er klare for utvikling.

«Noen eiendommer ligger i områder som vi ikke ville ha bygd på akkurat nå, men så kan det hende at om 10 eller 20 år så har det blitt bygd nye veier, nye broer, tunneler og sånne ting. Det gjør at området sannsynligvis er mer attraktivt enn det det er i dag. På slike eiendommer inngår vi opsjonsavtaler og da gjør vi ingen undersøkelser. Da sitter vi bare rolig i båten. Det er av typen lange opsjonsavtaler hvor vi betaler en opsjonspremie, så er de gjerne er gyldig i 20-30 år. Vi har også de kortere opsjonsavtalene der vi har en periode til å f.eks. få regulert tomten. Da må vi jobbe aktivt i den perioden for å få gjort den reguleringsjobben.»

Ut fra respondentenes ordlegging er detaljerte tomteundersøkelser i akkvisisjonsprosessen ikke like nødvendige ved opsjonsavtaler. Opsjonsavtalene gir selskapet anledning til å vente på bedre markedsforhold og vente til de ser resultatet av reguleringsprosessen før de binder seg til kjøpet. Selskapet kan kontinuerlig vurdere om tomtene tilfredsstillere deres krav og dersom de ønsker det, har de anledning til å gå vekk ifra avtalen.

Når det kommer til direkte kjøp av eiendom, informerte respondenten om at det er sjeldent de kjøper eiendom uten å ta forbehold i avtalen og at forbeholdene kan variere veldig. Vedkommende forklarte at det i hovedsak er hva slags type eiendom det er som avgjør hvilke undersøkelser de gjør, og at det ikke nødvendigvis påvirkes av avtalen.

4.3.6.3.2 OPPSUMMERING AV INTERVJUER

Avtaleformer – Oppsummering av intervju

<i>Respondent 1</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Valg av avtale er en konkret vurdering i hver akkvisisjonsprosess. • Avtalen er et virkemiddel for å redusere risiko, gjerne ved bruk av forbehold eller betaling basert på tillatt utnyttelse. • Opsjonsavtaler ved høy reguleringsrisiko. • Tar forbehold om gjennomføring av due diligence. • Akkvisisjonsprosessen er i utgangspunktet lik. Grundigheten på undersøkelsene kommer an på størrelse og kompleksitet.
<i>Respondent 2</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Foretrekker opsjonsavtaler med lange frister. • Vurdering å utsette betaling i bytte mot å betale mer. • Mindre aktører er mer avhengige av kreative avtaleløsninger. • Valg av avtale henger sammen med risikohåndtering. • Gjør grundigere undersøkelser av eiendommer som blir solgt «as is». • Opsjonsavtaler, forbehold og betaling basert på utnyttelse er virkemidler for å redusere risiko.
<i>Respondent 3</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Unngår helst budrunder. • Foretrekker opsjonsavtaler eller betaling basert på utnyttelse. • Valg av avtale er et virkemiddel for å redusere risiko og må sees i sammenheng med risikoen som foreligger. • Tar ofte forbehold om tilfredsstillende grunnforhold. • Lønnsomt å være kreativ ved valg av avtale.
<i>Respondent 4</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Benytter seg ofte av en kombinasjon av avtaleformene som tilpasses hver prosess. • Prøver å unngå budrunder. • Foretrekker opsjonsavtaler, men vanligere med betingede kjøpsavtaler. • Hvordan avtalen påvirker akkvisisjonsprosessen avhenger av spesifikke forhold. • Tar forbehold for å redusere risiko for forurensing. Vanskelig å få gjennom forbehold om andre grunnforhold.
<i>Respondent 5</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Prøver alltid å få til en avtale med grunneier om eksklusiv rett til å undersøke eiendommen. • Foretrekker direkte kjøp med utsatt betaling. Tar alltid forbehold. • Opsjonsavtaler er aktuelt dersom: det er lenge til tomten skal realiseres, det foreligger høy risiko, eller ved omregulering. Viktig med exit-muligheter. • Mindre behov for undersøkelser ved opsjonsavtaler. • Får ikke alltid den avtalen de vil, er en forhandlingssak. • Er i hovedsak eiendommen som avgjør hva slags undersøkelser som gjennomføres, ikke avtalen.

Tabell 10: Oppsummering av avtaleformer (Egen fremstilling).

4.3.6.3.3 DRØFTELSE

Basert på intervjuene kan vi se at valg av avtaleform i stor grad er en individuell vurdering ved hver akkvisisjonsprosess. Det er gjerne rom for å være kreative i utarbeidelsen av avtalene og på den måten få konstruert avtaler som passer best i den konkrete situasjonen. Flere av aktørene opplyste om at de helst vil unngå budrunder. Grunnen til dette er at det ved budrunder er større konkurranse og mindre rom for forhandling. De fleste aktørene fortalte

at de foretrekker opsjonsavtaler, direkte kjøp med forbehold og avtaler med utsatt betaling basert på tillatt tomteutnyttelse. Valg av avtaleform er et sentralt virkemiddel for å redusere risikoen forbundet med tomten, noe som er grunnen til at aktørene foretrekker opsjonsavtaler og avtaler med forbehold. Dette samsvarer med funnene i Eriksen (2011) hvor det fremgår at valg av avtale vurderes ut fra risikoprofil, men også ut fra selskapets økonomiske tilstand og selgers ønsker.

Svaret på hvordan de ulike avtaleformene påvirker undersøkelsesbehovet ved akkvisisjon varierer ut ifra hva slags avtaler det er. Aktørene kan benytte seg av avtaler som gir utviklerne bedre tid til å undersøke og vurdere forhold ved tomten. Dette kan f.eks. være forbehold om tilfredsstillende grunnforhold eller opsjonsavtaler. Slike avtaler påvirker ikke relevansen av undersøkelsene, men gjør at undersøkelsen kan utsettes til senere i utviklingsprosessen. Aktørene benytter seg også av avtaler som gjør undersøkelsene mindre relevante. Dette kan f.eks. være avtaler der selger får betalt etter hvor mye utbyggerne får tillatelse til å bygge. Ved slike avtaler er det mindre relevant med gode antagelser og undersøkelser av hva som er realistisk utnyttelse på tomten.

Tar vi det som fremgår i kapittel 3.2.5.5 i betraktning, kan vi se at det stemmer godt overens med beretningene til respondentene. Risikohåndtering er et sentralt stikkord i valg av avtale, noe som fremgår *figur 9*. Samtlige respondenter fortalte at de benytter seg av forbehold eller due diligence som en del av avtalen ved akkvisisjon. Det må likevel påpekes at avtaleformene ikke nødvendigvis er så rett frem som det blir beskrevet i punkt 3.2.5.5. Dette ettersom aktørene benytter seg i stor grad av egne avtalevarianter og kombinasjoner av avtaletyper.

4.4 BESLUTNINGSANSVARLIG I SELSKAPET – HVEM TAR BESLUTNINGENE?

I studien har vi hatt et ønske om å undersøke hvem som tar beslutningene underveis i akkvisisjonsprosessen, og hvem som har ansvaret for progresjon og oppfølging. Her ønsket vi å få innsikt i hvem som beslutter å undersøke og vurdere en tomt, og hvem i selskapet som avgjør om en tomt skal forkastes. Vi ønsket også å vite hvordan selskapene besluttet et endelig bud til selgerne og hvem i selskapet som besluttet dette. Se punkt 4.4.2 for oppsummering av respondentenes svar.

4.4.1 RESPONDENTENES SVAR

Respondent 1:

Vi spurte respondenten om hvem som har ansvaret for oppfølging og progresjon i en akkvisisjonsprosess. Respondenten svarte at ettersom de har få ansatte, har de en flat organisasjonsstruktur. Selskapet har derav ingen faste enkeltpersoner som har ansvaret for oppfølging og progresjon. Hvem som får tildelt dette ansvaret vil derfor variere ut fra den enkelte akkvisisjonsprosess.

«Det er den som får det dedikerte ansvaret. Om dere snakker med større selskaper så vil dere nok oppleve at noen har salgansvar, noen har ansvar for akkvisisjon osv. Når vi kommer ned i en slik størrelse som vi er i antall folk i vår organisasjon, så kan du si at vi er en «enkel» organisasjon der alle gjør alt.»

Når det gjelder de ulike beslutningene som ble tatt underveis i akkvisisjonsprosessen, svarte respondenten at dette er avgjørelser de tar sammen intern i selskapet. Respondenten informerte om at de i fellesskap tar beslutninger om kjøp av mindre prosjekter. Når det derimot gjelder større kjøp som de har definert ut fra en gitt kroneverdi, må de gjennomføre en skriftlig investeringsanbefaling hvor styret fatter endelig vedtak om kjøp. De ønsket ikke å oppgi størrelsen på kroneverdien.

«Det er størrelsen på prosjektet i kroneverdi som avgjør hvorvidt vi må gå til styret. Vi har ulike terskler som avgjør dette. Vi kan kjøpe mindre prosjekter uten å gå til styret, men hvis det er større investeringer, så kan vi ikke det.»

Respondent 2:

Respondenten informerte om at det er prosjektlederne som har ansvaret for progresjon og oppfølging. Selskapet har også en CFO som bistår med det finansielle, utarbeidelse av kalkyler og lignede. I tillegg er selskapets styreleder involvert i de avgjørende fasene.

«Det er prosjektlederne som har det ansvaret, også har vi en CFO som bistår med kalkyler, finansiering og en del andre ting.»

Det er prosjektleder som avgjør om en tomt skal undersøkes eller forkastes, men dette er noe som diskuteres internt i selskapet sammen med de øvrige ansatte. Når det gjelder beslutningen om kjøp av tomt, behandles det i styret.

«Ved kjøp av tomt må det gjennom styret. Da kommer vi med en innstilling som er gjennomarbeidet. Når vi kjøper noe så har vi styreforbehold.»

Respondent 3:

Respondenten fortalte at det er respondenten selv, som leder i selskapet, som har ansvaret for oppfølging og progresjon. Deretter blir oppgavene med å utarbeide kalkyler og gjennomføre forundersøkelser delegert videre til CFO og øvrige medarbeidere. Respondenten uttrykte likevel at vedkommende liker å ta mye av ansvaret selv for å ha bedre kontroll på vurderingsgrunnlaget.

«Du må være ganske på hugget for å ikke miste momenter. Så er det jo slik at hvis du gjør det selv, så sitter det. Hvis du da skal inn i forhandlinger så vet du hvor du kan trykke. Jeg liker best å lage Excel-arket selv, og så kan heller CFO lage det mer utvidende. Jeg prøver likevel å skyve forundersøkelsene over på medarbeiderne mine slik at de skal lære. Det er nok litt av minusene med det å være så sær som meg, at man lærer seg ikke å stole helt på andre. Men det gjør jo jobben deres lettere, for da har de meg å skylde på hvis det går galt.»

Det er respondenten selv som tar de ulike beslutningene underveis i akkvisisjonsprosessen. Respondenten uttrykte at selskapets styre har tiltro til respondentens vurderinger om en tomt skal kjøpes eller forkastes.

«Det er ingen som hadde kjøpt en tomt til dette selskapet uten at jeg hadde sagt ja eller nei. Hvis jeg hadde sagt at «den tomten skal vi ikke ha» så hadde styret svart at de stoler på meg.»

Respondent 4:

Det er respondenten selv, i kraft av sin stilling som daglig leder som har ansvaret for oppfølging og progresjon i akkvisjonsarbeidet. Dette skjer likevel i tett dialog med styret i selskapet. Respondenten uttrykker at større selskaper antageligvis har en annen struktur når det gjelder oppfølging og progresjon i akkvisjonsprosessen.

«Det er jeg som har det ansvaret, men i tett dialog med styret. I en større organisasjon, sånn som der jeg jobbet før, hadde det vært en saksbehandler som hadde hatt det ansvaret i tett dialog med meg som leder i bedriften.»

Det er daglig leder som avgjør om en tomt skal undersøkes og eventuelt forkastes. Ved kjøp av tomt må daglig leder få en godkjenning fra styret. Denne prosessen går ut på at daglig leder legger frem en vurdering av tomten, som innebærer en prosjektkalkyle, tomtens styrker og svakheter, og et forslag til tomtepris. Basert på denne vurderingen gir styret en ramme for hvor mye de er villige til å betale for den gitte tomten.

«Det er sjelden daglig leder har mulighet til å gjennomføre et forpliktende eiendomskjøp uten styregodkjenning. (...) Hvis jeg mener en tomt ikke er riktig så ville jeg heller aldri fremmet den for styret».

Respondent 5:

Respondenten informerte om at det er respondenten selv som har ansvaret for oppfølging og progresjon i akkvisjonsprosessen. Dette i kraft av sin stilling som avdelingsleder. Styret gir fullmakter som setter føringer for hvilke tomter som er aktuelle for akkvisisjon. Vi ble informert om at selskapet avholder et akkvisjonsmøte hver 14. dag hvor tomter vurderes, men at det er respondenten som sitter med beslutningsfullmakten.

«Så lenge det ligger innenfor administrasjonen sin fullmakt så er det vi som tar beslutningene. Vi har ganske vide fullmakter som setter føringer for tomtebelastning per enhet og minimumskrav til avkastning. Tilfredsstiller vi dette, så har vi mulighet til å kjøpe så stort vi vil. (...) Er ikke tomten innenfor fullmaktene så må vi gå til styret og be om tillatelse, men da kan de si nei. Det kan også være tomter som vi ikke ønsker å presentere og da forkaster vi de administrativt. (...) Det meste blir forkastet og

besluttet hos meg. Det kan være tilfeller hvor vi har en tomt som vi har kommet langt med, er tungt inne i forhandlinger med og hvor vi har et resultat som vi kan leve med. Dersom vi likevel ikke ønsker å gå videre med tomten fordi det har dukket opp et bedre alternativ, kobles gjerne administrerende direktør inn. Vi er som regel en gruppe som gjør de vurderingene sammen, så vi kjører aldri noe «one man show».

4.4.2 OPPSUMMERING AV INTERVJUER

<i>Beslutningsansvar – Oppsummering av intervju</i>	
<i>Respondent 1</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Få ansatte og flat organisasjonsstruktur. • Hvem som har ansvaret for oppfølging og progresjon varierer ut fra den enkelte akkvisisjonsprosess. • Avgjørelser underveis i akkvisisjonsprosessen tas i felleskap. • Har fullmakt til å foreta mindre kjøp. • Styret er involvert i beslutningen om større kjøp.
<i>Respondent 2</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Prosjektledere har ansvar for oppfølging og progresjon. CFO og styreleder er involvert. • Prosjektleder tar avgjørelser underveis. • Utarbeider en innstilling til styret før styret vedtar kjøp. • Tar forbehold om styregodkjenning i avtalene.
<i>Respondent 3</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Selskapets leder har ansvar for oppfølging og progresjon. • Liker å ta mye ansvar selv. • Selskapets leder tar beslutningene underveis. Styret har stor tiltro til vedkommende sine vurderinger.
<i>Respondent 4</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Daglig leder har ansvaret for oppfølging og progresjon, men i tett dialog med styret. • Mener større selskap har en annen struktur. • Daglig leder tar avgjørelser underveis i prosessen. • Daglig leder legger frem en vurdering av tomten til styret. • Styret setter rammene for tomteprisen.
<i>Respondent 5</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Avdelingsleder har ansvaret for oppfølging og progresjon. • Gjennomfører akkvisisjonsmøter der tomter vurderes i felleskap. • Styret gir fullmakter som setter rammene for hvilke tomter som er aktuelle. • Kjøp utenfor fullmakten må godkjennes av styret.

Tabell 11: Oppsummering av beslutningsansvar (Egen fremstilling).

4.4.3 DRØFTELSE

Ut fra intervjuene kan vi se at tittelen og rollen til hvem som har ansvaret for oppfølging og progresjon i akkvisisjonsfasen er noe som varierer blant aktørene. Vi kan likevel se en klar fellesnevner blant majoriteten av utvalget, hvor det er personer med ulike lederstillinger som

er akkvisisjonsansvarlig. Ansvar for de ulike delene av akkvisisjonsprosessen delegeres deretter videre til eventuelle andre ansatte. Våre funn viser at selskapet til Respondent 1 skiller seg ut fra resten. Selskapet har få ansatte og en flat organisasjonsstruktur der «alle gjør alt». Dette innebærer at hvem som er akkvisisjonsansvarlig vil variere ut fra den enkelte akkvisisjonsprosess.

Når det gjelder hvem som beslutter om en tomt skal vurderes videre eller forkastes, har vi ut fra funnene våre sett at respondentene i stor grad tar disse avgjørelsene selv, i kraft av sine stillinger. Vi kan likevel se at det er vanlig med tett dialog internt i selskapet eller med styret underveis i akkvisisjonsprosessen. Således viser funnene at akkvisisjonsansvarlig sjelden er alene om å ta disse avgjørelsene, selv om det er akkvisisjonsansvarlig som sitter med den endelige beslutningsfullmakten. Selskapet til Respondent 5 skiller seg noe fra de øvrige selskapene ettersom de jevnlig avholder akkvisisjonsmøter internt. Selskapet til Respondent 5 ser derfor ut til å ha en klarere struktur tilknyttet til beslutningene i akkvisisjonsprosessen.

Felles for samtlige respondenter er at styret er involvert i beslutningene om kjøp av tomt. Det som skiller selskapene, er hvordan styret er involvert. I flere av selskapene har akkvisisjonsansvarlig fått fullmakter fra styret som gir dem anledning til å kjøpe tomter uten styregodkjenning. Ved kjøp utenfor fullmaktenes rammer må de i likhet med de resterende respondentene få en tillatelse fra styret i selskapet. Funnene våre viser at akkvisitørene gjerne gir en innstilling av utviklingstomtene ved styrebehandling.

Av hensyn til respondentenes rett til anonymitet har vi ikke anledning til å dele hvor mange ansatte de ulike selskapene har. Vi vil likevel informere om at vi kan se en sammenheng mellom antall ansatte, ansvarsfordeling og strukturen knyttet til beslutningene i akkvisisjonsprosessen. Dette er også noe flere respondenter har gitt uttrykk for, ved at de har uttalt at større organisasjoner gjerne har en mer strukturert ansvarsfordeling.

4.5 FORMALISERING AV AKKVISISJONSPROSESSEN - PLANER OG SJEKKLISTER

Vi ønsket å se på om de mellomstore eiendomsutviklerne på Nord-Jæren har en formalisert akkvisisjonsprosess. Dette i form av sjekklister, planer eller prosessbeskrivelser som er

retningsledende for hvordan de arbeider med akkvisisjon. For oppsummering av intervjuene se punkt 4.5.2.

4.5.1 RESPONDENTENES SVAR

Respondent 1:

Selskapet som Respondent 1 representerer, innehar ingen form for sjekklister eller annen form for en formalisert akkvisisjonsplan. I de tilfeller hvor det gjennomføres en due diligence, har de derimot sjekklister som skal gjennomgås før handelen settes i stand. Respondenten går ikke inn på innholdet i denne listen, men forteller hvordan den blir brukt:

«Dette er en liste som vi sender over til våre revisorer og advokater hvor vi oppretter et datarom der vi gir disse tilgang til denne listen. Så kan de også sjekke at alt som skal være der, er der, og at forholdene er som forventet da vi ga bud.»

Intervjuobjektet påpeker at akkvisisjonsprosessen varierer veldig fra tomt til tomt. I enkelte tilfeller hvor de er de eneste som er i dialog med en selger om et tomtkjøp, blir undersøkelsene gjennomført på et bedre grunnlag enn i de tilfeller hvor selskapet er i en strukturert kjøpsprosess, hvor det gjerne er flere som byr samtidig. På den måten er det vanskelig for selskapet å ha en formalisert plan ettersom ingen akkvisisjonsprosesser er like.

«Nei, vi vet hva vi skal sjekke. Så avhenger det litt av hvordan prosessen er. I tilfeller hvor det er flere budgivere er det mindre sjans for at du får tomten, så da bruker du mindre tid på undersøkelser innledningsvis før du vet at du har fått tilslag på tomten.»

Respondent 2:

Respondent 2 har sjekklister for ulike punkter som må vurderes i akkvisisjonsprosessen. Respondenten forklarte at de ikke har noen overordnet akkvisisjonsplan, men at prosessen i seg selv består av ulike planer og maler for hvordan de skal gå frem. Herunder har de egne planer ut fra hva slags type kjøpsavtaler de går for, og om det er joint venture-prosjekter.

«Prosessene er ganske forskjellige ut fra hvilke tomter det er snakk om. Jeg vil ikke si at vi har noen strømlinjet form for prosedyrer og rutiner, men vi vet hva vi skal gjennom

i løpet av prosessen. Som f.eks. når vi gjennomfører en due diligence så er jo det en lang sjekkliste med punkter som skal gjennomgås. Det er sjekklister for ulike deler av prosessen, men den overordnede sjekklisten er der ikke.»

Det er flere grunner for at selskapet ikke benytter seg av en generell overordnet plan. Respondenten fortalte at det er veldig forskjellig hvordan tomtene akkvireres og at en altomfattende plan derfor ville bestått av mye «om og men». Ettersom de er relativt få ansatte i selskapet mente respondente at det er viktigere at de har god dialog seg imellom, enn at de følger en strukturert plan.

Respondent 3:

Respondenten fortalte at de benytter seg av en akkvisisjonsplan som inneholder punkter for hva som må undersøkes før akkvisisjon. Vedkommende fortalte at akkvisisjonsplanen er veldig viktig og at den inneholder punkter som f.eks. det å sjekke servitutter. Som alternativ til å bruke tid på å sjekke alle forholdene i akkvisisjonsplanen, kan selskapet heller ta forbehold i avtalen. Respondenten kunne også fortelle at de ikke var villig til å inngå noe kompromiss på akkvisisjonsplanen ved joint venture.

Respondent 4:

Vi ble informert om at selskapet ikke har en sjekkliste eller en form for akkvisisjonsplan. Respondenten fortalte derimot at vedkommende tidligere hadde jobbet for en større eiendomsutvikler hvor de benyttet seg av slike formaliserte planer. I det selskapet måtte saksbehandlere som jobbet med akkvisisjon følge en sjekkliste og dokumentere at punktene ble gjennomgått.

Respondent 5:

På spørsmålet om selskapet har en formalisert plan eller prosess ved akkvisisjon, fortalte respondenten at det er noe de har. Her utdyper respondenten at de har en fullmaktsstruktur og en formalisert prosess som er beskrivende for de vurderingene de skal gjøre ved akkvisisjon (se punkt 4.2.2.1 for nærmere beskrivelse av fullmaktens innhold). Prosessen sier noe om hva som må undersøkes på forskjellige typer eiendom og når ulike undersøkelser blir aktuelle å gjennomføre. Dette er f.eks. en teknisk og juridisk due diligence. Videre spurte vi respondenten om den formaliserte prosessen gjelder for alle typer akkvisisjon, eller om de har egne planer ved ulike typer kjøpsavtaler og/eller ved joint venture.

«Det er jo selvfølgelig litt sånn at vi mange ganger hopper over enkelte ting fordi det ikke passer inn, mens andre ganger går vi inn på alle stegene for å komme i mål. (...) Vi har en prosessbeskrivelse som gjelder for alt. Den skiller ikke på om det er en liten enkelt tomt eller en stor kompleks tomt. Den har en del steg som er definert som «hvis den har dette, så jobber du videre med det og det» og «hvis nei, så hopper du over til det og det». Så den er tilpasset, men det er en prosessbeskrivelse.»

4.5.2 OPPSUMMERING AV INTERVJUER

Formalisering av akkvisisjonsprosessen – Planer og sjekklister Oppsummering av intervju

<i>Respondent 1</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Har ingen formaliserte sjekklister eller planer, men benytter seg av due diligence som et alternativ til planer. • Utfordrende å benytte seg av en formalisert plan ettersom akkvisisjonsprosessen varierer.
<i>Respondent 2</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen overordnet akkvisisjonsplan. Ville vært for omfattende ettersom akkvisisjonsprosessen varierer. • Prosessen består av flere underordnede planer og maler som forteller hvordan de skal gå frem, som f.eks. due diligence. • Har egne planer for ulike kjøpsavtaler og joint venture. • Viktigere med god dialog innad i selskapet enn en strukturert plan.
<i>Respondent 3</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Benytter seg av akkvisisjonsplan. • Alternativet til å sjekke alle forholdene i akkvisisjonsplanen er å ta forbehold i avtalen. • Inngår ikke kompromiss på forholdene i akkvisisjonsplanen ved joint venture.
<i>Respondent 4</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Benytter seg ikke av formaliserte planer og prosessbeskrivelser. • Har erfaring med bruk av dette som tidligere ansatt i et større selskap.
<i>Respondent 5</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Har fullmakter og prosessbeskrivelse som er førende for akkvisisjonsarbeidet. • Prosessbeskrivelsen er dynamisk og tilpasser seg forhold som joint venture og ulike avtaletyper.

Tabell 12: Oppsummering av formalisering av akkvisisjonsprosess (Egen fremstilling).

4.5.3 DRØFTELSE

Ringen-Vatnedalen (2019, s. 53 og 65) forteller at det kan være hensiktsmessig med en form for struktur i akkvisisjonsfasen. Dette kan være gjennom å benytte seg av en akkvisisjonsplan som inneholder føringer for hva slags tomter selskapet ser etter og som sier noe om selskapets strategi ved akkvisisjon. En annen form for strukturering er å benytte seg av en prosessbeskrivelse som er førende for hvordan akkvisitøren skal gå frem ved akkvisisjon. Dette er verktøy som kan hjelpe akkvisitørene med å bedrive enklere og mer målrettet tomtesk, samt å skape fremdrift i akkvisisjonsprosessen (Ringen-Vatnedalen, 2019, s. 53 og 65).

Basert på samtaleintervjuene kan vi se at de mellomstore aktørene i varierende grad benytter seg av formaliserte planer eller prosesser ved akkvisisjon. Noen av aktørene benytter seg av overordnede planer, mens andre aktører har mer beskrivende planer og maler tilpasset forskjellige forhold og prosesser innad i akkvisisjonsfasen. Vi kan se at de formaliserte planene som benyttes, hovedsakelig er i form av en prosessbeskrivelse eller sjekklister for å få fremgang i akkvisisjonsprosessen, og for å sikre at relevante forhold blir vurdert. Vi ser også at flere av aktørene fremmer due diligence og forbehold i avtalen som alternativer som blir benyttet istedenfor en akkvisisjonsplan. Funnene våre skiller seg fra undersøkelsen til Eriksen (2011) hvor det fremgår at samtlige av eiendomsutviklerne som deltok i undersøkelsen benyttet seg av en akkvisisjonsplan.

Det er ulikt hvordan valg av avtale og joint venture påvirker de formaliserte planene og prosessene. Respondent 1 fortalte at det ikke har innvirkning. Respondenten 5 fortalte at planen tilpasses de ulike formene for akkvisisjon. Mens Respondent 2 fortalte at de har egne maler ved joint venture og ulike avtaleformer. Således er avtaletype og joint venture forhold som kan ha innvirkning på plan og prosess.

Det kan se ut som at bruken av formaliserte planer og prosesser henger sammen med størrelsen på organisasjonen, noe som også ble påpekt av en av respondentene. I likhet med bruk av due diligence og forbehold i avtalene, trekkes erfaring og god dialog innad i selskapet frem som et alternativ til formaliserte planer og prosesser. Vi kan dermed ut fra funnene i undersøkelsen konkludere med at det ikke er noe etablert praksis for de mellomstore eiendomsutviklerne på Nord-Jæren.

4.6 ERFARINGSOVERFØRING

Vi ønsket å undersøke hvordan eiendomsutviklerne tok lærdom fra de ulike akkvisisjonsprosessene de tidligere har gjennomført. Informantene ble derfor spurt om de sørger for at erfaring og kunnskap de har tilegnet seg blir overført innad i selskapet etter endt akkvisisjonsprosess. Se punkt 4.6.2 for oppsummering av intervjuene.

4.6.1 RESPONDENTENES SVAR

Respondent 1:

Respondenten kunne fortelle oss at de ikke har en formalisert erfaringsoverføring, men at de gjerne foretar en oppsummering hvor de ser på hva de kan ta med seg videre fra akkvisisjonsprosessen de har vært gjennom.

«Ja, vi prøver alltid å lære. Vi er jo en liten organisasjon, så vi oppsummerer hva vi kan ta ut ifra prosessen. Vi er alltid opptatt av å ta med oss alle erfaringer og lære av det. Da er det typisk at vi tar en debrief og går gjennom prosessen.»

Respondent 2:

Intervjuobjekt nummer to uttrykte at de i liten grad har erfaringsoverføring i selskapet. Da respondenten begynte i selskapet måtte vedkommende gjøre det meste selv og fikk derav en bratt læringskurve. Likevel fortalte respondenten at det var godt samarbeid mellom medarbeiderne med samme arbeidsområde i selskapet, og at erfaringer derfor ble delt mellom kollegaene. Selskapet har derimot ingen klar og tydelig formalisert erfaringsoverføring. Respondenten innrømmet at selv om man lærer mye underveis, så er erfaringsoverføring noe de kan bli bedre på.

«Jeg har jo vært her i bare noen få år og jeg lærer stort sett noe nytt hver dag som jeg aldri hadde trodd jeg skulle lære. (...) Til nå har jeg lært fra konkrete prosjekter og overført det til nye prosjekter slik at det blir nærmere de resultatene vi ønsker.»

Respondenten kommer med et eksempel hvor de bruker erfaringen fra utarbeidelse av tidligere prosjekter for å skape et bilde av prosjektøkonomien. Dette i form av hva den totale utnyttelsen på tomten vil kunne bli.

Respondent 3:

Intervjuobjektet ga uttrykk for at de store selskapene som Selvaag Bolig og OBOS sannsynligvis var mye bedre enn dem på dette. Vedkommende pekte også på at kapitalen til selskapet har en del å si ettersom et stort selskap har råd til å ansette noen som kun skal jobbe med spesifikke arbeidsområder under akkvisisjonsfasen. Intervjuobjektet trekker frem at erfaringsoverføringen som blir med i kommende akkvisisjonsprosesser derimot kan være et ødeleggende verktøy.

«Hos meg ligger det mye lagret i hodet mitt som skulle vært lagret i et system. Det kan vi bli mye proffere på. Det er nok veldig mange utviklere som er veldig flinke på det. Men av og til kan sånne verktøy ødelegge også. Jeg tenker da på hvis man stoler for blindt på erfaringsbaserte analyser.»

Respondent 4:

Respondenten fortalte at de etter beste evne prøver å sørge for at erfaringer blir overført. Likevel fortalte vedkommende at dette er noe de syndrer mot, ettersom de er et selskap med få ansatte. Det å sørge for at erfaringer og kunnskap blir overført er noe respondenten tror at bransjen kan bli bedre på.

«I min forrige stilling som da var i et større selskap, var det kjempeviktig. Da var det slik at når en person hadde jobbet seg gjennom en akkvisisjonsprosess og de erfaringene den personen gjorde seg, så skulle dette bli tilgjengelig for den neste som skulle gjøre tilsvarende arbeid. Så er det jo slik at det er jo også vanskelig å plukke opp noe som noen gjorde for f.eks. tre år siden. Det å gjøre litt større akkvisisjoner er liksom ikke noe man gjør en gang i måneden, snarere er det mer 1-2 akkvisisjoner i året.»

Respondent 5:

Det kommer frem at selskapet til respondenten har en tydelig erfaringsoverføring. Her bruker respondenten dokumentasjon og historikk som de har lagret i sine systemer. Respondenten fortalte også om at de har et akkvisisjonsutvalg som gjennomgår tomter som vurderes å akkvirere og at mye av erfaringsoverføringen kommer derfra.

«Vi har et akkvisisjonsutvalg og når tomter blir skrevet ut som «ikke aktuelle å kjøpe», så dokumenteres det her. Så da kan vi alltid gå tilbake og se på tidligere vurderinger av tomtene, se på hva det var vi vurderte den gangen. Dette er jo kjempenyttig fordi ofte er det sånn at eiendommer gjerne kommer tilbake noen år senere. (...) Da er det viktig å ha med den vurderingen vi hadde den gangen, hvordan vi kalkulerte rammene og hvilke rammer som har endret seg. Slik kan vi kalkulere på en ny måte i dag. Så det har vi arkiver på her.»

4.6.2 OPPSUMMERING AV INTERVJUER

<i>Erfaringsoverføring – Oppsummering av intervju</i>	
<i>Respondent 1</i>	<ul style="list-style-type: none">• Tar gjerne en debrief i fellesskap etter endt akkvisisjonsprosess.
<i>Respondent 2</i>	<ul style="list-style-type: none">• Ingen klar og tydelig formalisert erfaringsoverføring.• Dialog og samarbeid internt i selskapet for å dele erfaringer.
<i>Respondent 3</i>	<ul style="list-style-type: none">• Ingen formalisert erfaringsoverføring.• Tror at større selskaper er bedre på erfaringsoverføring.• Mener et for stort fokus på erfaringsbaserte analyser kan være ødeleggende.
<i>Respondent 4</i>	<ul style="list-style-type: none">• Prøver å sørge for at erfaringer blir overført, men kan bli bedre på det.• Mener bransjen er for dårlig på erfaringsoverføring, men tror større selskaper er bedre enn de mindre.
<i>Respondent 5</i>	<ul style="list-style-type: none">• Har et system hvor tomtevurderinger og dokumentasjon lagres.• Deler erfaringer internt i et akkvisisjonsutvalg.• Ser på tidligere vurderinger hvis en tomt vurderes på nytt

Tabell 13: Oppsummering av erfaringsoverføring (Egen fremstilling).

4.6.3 DRØFTELSE

Ut fra spørsmålene om de mellomstore eiendomsutviklernes erfaringsoverføring, viser funnene våre at det i liten grad blir vektlagt formelle møter i etterkant av en akkvisisjonsprosess. Noen av respondentene gjennomfører enten en erfaringsoverføring gjennom generelle og uformelle samtaler med kollegaer, eller gjennom et oppsummerende møte med de som var delaktige i prosessen. En av respondentene har en mer tydelig og

formell kunnskapsoverføring. De arkiverer hvilke vurderinger de har gjort i tidligere akkvisisjonsprosesser sammen med en eventuell begrunnelse for hvorfor en tomt ble forkastet.

De andre respondentene har liten grad av formalisert kunnskapsoverføring. Vår mening er at dette kan få negative konsekvenser for selskapene. Dette fordi de risikerer at verdifull opparbeidet erfaring kan gå tapt ved omstrukturering av selskapet. Ved å sørge for å arkivere eller på annen måte ta vare på kunnskapen de har opparbeidet seg, vil det få mindre konsekvenser dersom en ansatt med mye kompetanse slutter i selskapet. Ut fra funnene våre kan vi se at det gjerne foreligger en sammenheng mellom størrelsen på selskapene og hvilken grad av formalisering som foreligger ved erfaringsoverføringen. Dette er også noe flere av respondentene påpekte.

5 OVERORDNET DRØFTING OG KONKLUSJON

I dette avsluttende kapittelet vil vi besvare oppgavens forskningsspørsmål. Vi vil også presentere de utfordringene vi har stått overfor i forskningsarbeidet og drøfte oppgavens relabilitet og validitet. Avslutningsvis vil vi legge frem noen tanker om videre forskning på temaet.

5.1 UTFORDRINGER KNYTTET TIL BELYSGING AV FORSKNINGSSPØRSMÅLENE

I dette delkapittelet skal vi presentere og reflektere rundt utfordringer i arbeidet med undersøkelsen og hvordan disse er håndtert.

Ettersom akkvisisjonsprosessens innhold er et tema som det tidligere er forsket lite på, skapte dette utfordringer for hvordan vi skulle belyse forskningsspørsmålene. Dette gjaldt spesielt utformingen av intervjuguiden. Vi visste ikke hva slags svar vi ville få og hvilke temaer som var viktig for aktørene i bransjen. I utarbeidelsen av intervjuguiden tok vi derfor utgangspunkt i egne antagelser og eksisterende kunnskapsstatus, inkludert modellen «Arbeidsprosess P1-P2-P3-P4» som er utarbeidet av Selvaag Bolig (se vedlegg 2).

En gjennomgående utfordring i arbeidet har vært å balansere etikk og personvern med tilstrekkelig detaljert beskrivelse for å underbygge våre funn. Etisk overveielse og korrekt anvendelse av personopplysninger er en forutsetning for forskning og for å ivareta et godt forhold til de menneskene som stiller opp med sine erfaringer og opplevelser. Informantenes rett til informert frivillig samtykke og anonymitet samt forskernes taushetsplikt, er viktige etiske momenter (Dalland, 2012, s. 96 og 102-107). Særlig utfordrende har det vært å sørge for at informantenes anonymitet blir ivaretatt. Dette kommer vi tilbake til.

Akkvisisjonsprosessen er ifølge Ringen-Vatnedalen (2019, s. 52) er et tema som er preget av mye hemmelighet. Aktørene i bransjen har tidligere stilt seg lite åpne for undersøkelser av prosess og strategier i akkvisisjonsfasen. Vi opplevde derimot at de fleste aktørene vi kontaktet stilte seg positivt til å delta i forskningsarbeidet. Vi tror at grunnen til dette var at vi la vekt på å skape tillit ved å være åpne om respondentenes rettigheter ved deltagelse. Vi var tydelige på at respondentene når som helst kunne ta kontakt med oss dersom de hadde spørsmål eller bekymring knyttet til deltakelsen. Respondentene ble ved flere anledninger

påminnet om at de fikk mulighet til å lese gjennom og korrigere svarene i intervjuet. I tillegg ble de informert om at de til enhver tid kunne trekke sin deltagelse, uten konsekvenser og uten begrunnelse.

Hovedsakelig ga respondentene gode og utfyllende svar. Vi fikk likevel inntrykk av at respondentene av og til valgte å holde informasjon tilbake eller ikke svarte så utdypende som de kunne. Kvaliteten på svarene fra de ulike respondentene varierte. Ved noen få enkelthendelser fikk vi også beskjed om at respondenten ikke ønsket å gå detalj grunnet hemmelighold.

Det oppsto også situasjoner der respondentene sporet av eller snakket seg rundt spørsmålet fordi de ikke hadde et godt svar, misforsto spørsmålet, eller ble for opphengt i detaljer og enkeltord i spørsmålene. I slike situasjoner forsøkte vi å omformulere spørsmålet. Dette var et bevisst grep vi gjorde for å øke reliabiliteten til undersøkelsen. Grunnen til at spørsmål ble misforstått kan ha vært at informantene hadde varierende erfaring med bruk og forståelse av fagterminologi. Denne antagelsen underbygges av Leikvam & Olsson (2018) som peker på at eiendomsutviklingsbransjen kan være uakademisk og at aktørene har varierende grad av kjennskap til fagbegreper.

En av utfordringene var å finne et tilstrekkelig stort og representativt utvalg av respondenter. Eiendomsutviklere har ulike forutsetninger i form av ressurser, kompetanse og selskapsstruktur. Det var derfor nødvendig å avgrense hvilke eiendomsutviklere som skulle undersøkes. Avgrensingene ble gjort for å sikre et utvalg med tilnærmet like forutsetninger. Dette for å få en gyldig og dekkende beskrivelse av hvordan aktørene arbeider i akkvisjonsfasen. Se kapittel 1.2 for å lese om hvilke avgrensinger vi har satt.

Et kriterium for utvalget var som nevnt at eiendomsutviklerne skulle operere innenfor et tilnærmet likt geografisk område. Dette for å unngå at ulik markedsituasjon påvirket studien. En slik klar geografisk avgrensing begrenser selvsagt antall mulige respondenter. Gjennom en grundig kartlegging identifiserte vi syv eiendomsutviklere som oppfylte våre kriterier. En risikofaktor var derfor at vi var avhengige av at en stor del av disse aktørene ønsket å delta i undersøkelsen.

Som nevnt trengte vi god oversikt over hvordan eiendomsutviklerne arbeider med akkvisisjon. Vi var avhengige av innsikt i aktørenes prosedyrer og arbeidsmetoder i akkvisjonsfasen. To

forhold var derfor viktige; For det første var vi avhengige av å få snakke med personer med relevant kunnskap, erfaring og innsikt i selskapets akkvisisjonsprosess. Vi tok derfor kontakt med ledere og personer med arbeidsoppgaver innen akkvisisjon hos de enkelte eiendomsutviklingselskapene. For det andre var vi avhengig av å gjennomføre gode intervjuer. Dette krevde gode og åpne spørsmål, mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål, og at respondentene hadde tid og vilje til å svare utfyllende. Det mest hensiktsmessige var derfor å anvende semistrukturerte intervjuer. I en slik intervjusituasjon får respondentene anledning til å snakke fritt og utdypende om de ulike temaene, og vi fikk anledning til å stille oppfølgingsspørsmål om noe var uklart.

En utfordring med bruk av denne metoden er at slike intervjuer er tidkrevende. Respondentene ga i varierende grad utfyllende svar, noe som resulterte i at lengden på intervjuene varierte. Gjennomsnittlig intervjulengde var ca. 90 minutter. Intervjuenes lengde påvirket tiden det tok å skrive referat og behandle data. Et større utvalg av respondenter og /eller lengre intervjuer ville derfor vært en tidsmessig utfordring.

Det var viktig for både oss og informantene at informasjonen som ble gitt, ikke kunne kobles til person og/eller selskap. Det å kombinere hensynet til informantenes anonymitet med å besvare oppgavens forskningsspørsmål på best mulig måte, har vært en gjennomgående utfordring. Som tidligere nevnt er utvalget av aktører relativt begrenset. Bransjen er liten, og de ulike aktørene kjenner godt til hverandre. Vi har derfor vært urolige for at lesere med kjennskap til bransjen skal kunne identifisere informantene og selskapene de representerer. Vi har derfor vært forsiktig med gjengivelse av karakteristiske opplysninger om informantene, selskapene og organisatoriske forhold.

Vi har også vært ekstra forsiktige med å dele sensitiv informasjon da dette kunne gi negative konsekvenser om informanten blir identifisert. Vi har vurdert informantenes utsagn fortløpende, veid informasjonens viktighet og relevans for oppgaven opp mot konsekvensene ved identifisering. Ved gjengivelse av sitater og informasjon vi mener er sensitiv, men som likevel er viktig for oppgaven, har vi tatt et ytterligere steg for å sikre anonymisering. Dette ved at enkelte sensitive sitater og sensitiv informasjon blir gjengitt uten at det knyttes opp mot en bestemt informant.

5.2 RELIABILITET OG VALIDITET

I dette delkapittelet skal vi vurdere oppgavens reliabilitet og validitet. Reliabilitet beskriver påliteligheten eller konsistent av data. Med andre ord om dataene vi har samlet inn gir rett bilde for å besvare forskningsspørsmålene. Validitet eller gyldighet handler om hvor godt man klarer å måle det man har til hensikt å undersøke, om innsamlede data er relevant for å besvare oppgaven, altså om vi har spurt riktig utvalg de rette spørsmålene (Everett & Furseth, 2019, s. 135).

5.2.1 RELIABILITET:

Vi oppfatter at respondentene stort sett svarte åpent og ærlig. Som nevnt har vi et inntrykk av at enkelte informanter ikke svarte helt utfyllende. Akkvisisjon er et tema som, av konkurransehensyn, er preget av hemmelighold. Derfor kan det ikke garanteres at oppgaven evner å gjengi det fulle bilde av eiendomsutviklernes arbeidsprosess i akkvisisjonsfasen.

Covid-19 har påvirket forskningsarbeidet og må derfor adresseres. Av hensyn til smittevern og etter informantenes ønsker, ble tre av intervjuene gjennomført som videointervju. Utfordringen ved disse intervjuene var at taleforsinkelser og begrenset mulighet til å lese kroppsspråk, gjorde de mindre dynamiske. Disse intervjuene var i snitt noe kortere enn de fysiske intervjuene. Informantene svarte godt og presist på videointervjuene, men ikke like utfyllende som ved de fysiske. Vi mener at dette skyldes at det var lettere for oss å skape tillit og dynamikk ved de fysiske intervjuene. Vi har derimot stor tiltro til at informasjonen som ble gitt i videointervjuene er korrekt, men vi tror at det er større sannsynlighet for at de ikke ga det fulle og hele bildet. Dermed kan bruken av videointervju ha svekket reliabiliteten av våre data.

Tidsbruk er også en faktor som antas å påvirke reliabilitet av våre data og må adresseres. Den gjennomsnittlige intervjulengden var på ca. 90 minutter. Informantene satte av relativt mye tid for å delta i dette forskningsarbeidet. I etterkant av enkelte av intervjuene innså vi at vi burde stilt oppfølgingsspørsmål. Vi opplevde at nye respondenter ga informasjon som det ville vært hensiktsmessig å undersøke hos de foregående respondentene. Av hensyn til egen tid og av respekt for informantenes tid, ble de tidligere informantene ikke kontaktet. Samlet sett vurderer vi at den eventuelle tilleggsinformasjon ikke er vesentlig for oppgavens helhet. Dette fordi oppgavens hovedmål er å gi et helhetlig bilde av hvordan eiendomsutviklerne arbeider i

akkvisisjonsfasen, og ikke en sammenligning av aktørene. Konsekvensen av å stille åpne spørsmål og å legge til rette for at respondentene kunne svare fritt, var at kvaliteten eller detaljrikdommen på svarene varierte. For eksempel nevnte en respondent at de sjekker heftelser og servitutter, mens andre aktører ikke nevner dette. Dette er nødvendigvis ikke et uttrykk for at disse aktørene ikke sjekker slike forhold. Fravær av informasjon er derfor ikke tilstrekkelig for å trekke konklusjoner, men det kan svekke reliabiliteten til dataene.

For å styrke oppgavens reliabilitet satte vi avgrensinger for utvalget av respondenter. Ved å velge respondenter med tilnærmet like forutsetninger (se *kapittel 1.2*) i en akkvisisjonsfase, har det vært lettere å beskrive og forklare de ulike strategiene og prosessene blant aktørene. Det har vært med på å styrke kvaliteten på analysen av dataene.

En forutsetning for deltagelse var at informantene og selskapene de representerer, ikke skal være identifiserbare i avhandlingen eller gjennom sin deltagelse i forskningsarbeidet. Samtlige informanter ble derfor lovet at opptak og referat fra intervjuet skulle slettes etter at forskningsarbeidet er fullført. Dette er en svakhet i oppgaven ettersom resultatene blir mindre etterprøvbare. Av hensynet til informantens rett til anonymitet har vi også vært nødt til å anonymisere detaljer i enkelte uttalelser, noe som har svekket kvaliteten på svarene. Anonymiseringen har også hindret oss i å trekke enkelte slutninger i drøftelsen, spesielt knyttet til særpregede organisatoriske forskjeller. Det gjør at anonymiseringen også har vært svekkende for reliabiliteten til oppgavens drøftelser.

Vi ønsker å trekke frem et tilfelle der en av respondentene korrigerer sine egne opplysninger underveis i intervjuet. Respondenten hadde svart det vedkommende trodde at vi ville ha som svar, men ønsket å korrigere dette. Vi mener at en slik rettelse er med på å styrke reliabiliteten av våre data. Det viser at vi lyktes med å bygge den tilliten som skulle til for at en respondent svarte ærlig. Dette er betryggende og styrker tilliten til at den øvrige informasjonen som ble gitt er korrekt. Det er likevel viktig å påpeke at tilsvarende hendelser ikke nødvendigvis er avdekket. Dette kan også indikere en tendens til at respondenter svarer det de tror er «riktig svar» noe som igjen kan svekke reliabiliteten. Vi mener likevel at denne enkelthendelsen styrker både reliabiliteten av våre data og valg av metode. Det kan likevel tenkes at en helhetlig eller supplerende dokumentundersøkelse ville avdekke flere slike «pyntede» svar. Vår vurdering er at slike undersøkelser ville være for krevende innenfor oppgavens tidsramme og mulighet for tilstrekkelig innsyn i aktørens dokumenter. Som vi gjentatte ganger har

trukket frem er akkvisisjon et tema som er preget av mye hemmelighold. Det å få godt nok innsyn i aktørens egne dokumenter til å dokumentere og besvare oppgavens forskningsspørsmål mer detaljert, er noe vi anser som lite sannsynlig.

5.2.2 VALIDITET

Antall respondenter må inngå i vurdering av validitet av våre data. Flere respondenter ville gitt et bredere og sikrere bilde av praksisen i akkvisisjonsprosessen og dermed styrket oppgavens funn. Oppgaven styrkes ved at den baseres på flertallet av de vi identifiserte som det potensielle utvalget, herunder fem av syv aktører. Vi vil også legge til at alle aktuelle aktører ble forespurt om de ønsket å delta i undersøkelsen. Totalt sett mener vi derfor at oppgaven gir et godt og dekkende bilde av akkvisisjonsprosessen innenfor de avgrensingene som er satt.

Som tidligere nevnt kan gjennomførelsen av videointervjuer ha svekket reliabiliteten av våre data. Det er derimot viktig å påpeke at flere av respondentene hadde som vilkår for sin deltagelse at intervjuene ble gjennomført over video. Det tok kortere tid å gjennomføre intervjuene digitalt. Vi sparte tid på reise og respondentene trengte kun å avsette den tiden det faktisk tok å gjennomføre intervjuene. Dette bidro til at flere respondenter var villig til å delta i forskningsarbeidet. Det å åpne for å gjennomføre intervjuer over video, var et grep som styrket validiteten av våre undersøkelser.

For å sikre undersøkelsens validitet forsikret vi oss gjentatte ganger om at respondentene vi valgte å intervjuene, hadde kunnskap om oppgavens tema. I forkant av intervjuene ble det presisert at vi ønsket å snakke med personer med relevant erfaring og kunnskap innen akkvisisjon. Innledningsvis i hvert intervju ble også respondentene bedt om å bekrefte sin rolle og arbeidsoppgaver i selskapet. Dette for å sikre at vi hadde avtalt intervju med rett person i selskapet. Helhetlig sett har vi derfor stor tiltro til oppgavens validitet.

5.3 UNDERORDNEDE FORSKNINGSSPØRSMÅL

Vi vil nå besvare oppgavens underordnede forskningsspørsmål. Hvorvidt besvarelsene indikerer en praksis blant den fulle populasjonen av mellomstore eiendomsutviklere på Nord-Jæren, må sees i lys av oppgavens validitet. Funn av variasjoner og klare likheter blant utvalget i kapittel 5.3 har stor overføringsverdi til den fulle populasjonen. Det kan imidlertid ikke konkluderes med at spesifikke forhold og forhold som kun gjelder majoriteten av

utvalget, er representativt for den totale populasjonen av mellomstore eiendomsutviklere på Nord-Jæren.

5.3.1 HVILKE PREMISSE HAR EIENDOMSUTVIKLERNE FOR TOMTENE DE VURDERER Å AKKVIRERE?

De mellomstore eiendomsutviklerne på Nord-Jæren har i liten grad helt klare premisser for hvilke tomter de vurderer å akkvirere. Aktørene har imidlertid klare preferanser for hvilke tomter de vurderer. Vurderingen av hvilke tomter de ønsker å undersøke ytterligere, blir tatt fortløpende og baseres på tomtenes helhetsinntrykk.

Alle aktørene vurderer beliggenhet som viktig. Hvilke krav som settes til beliggenheten varierer, men det markedsmessige perspektivet er sentralt. At tomtene er sentralt plassert er også en gjennomgående preferanse blant aktørene, og aktørene foretrekker tomter som helst ligger i Stavanger. Utvalget har i mindre grad klare premisser for tomtenes reguleringsstatus, men det er viktig at tomtene har en forutsigbar utviklingshorisont. Det er derfor en forutsetning at aktørene har tro på at tomtene kan utvikles. Majoriteten av aktørene krever at tomtene skal ha et utviklingspotensial på ca. 30 enheter.

Funnene viser at aktørene har en tomtebank, bestående av tomter med forskjellig utviklingshorisont. En innledende vurdering er derfor å undersøke om tomtene som vurderes passer inn i tomteporteføljen. Dette ved at tomtene svarer til selskapets langsiktige mål og bidrar til en forutsigbar kontantstrøm.

5.3.2 HVORDAN ARBEIDER EIENDOMSUTVIKLERNE FOR Å FÅ ET GODT BESLUTNINGSGRUNNLAG I AKKVISISJONSFASEN?

Hvordan aktørene arbeider etter å ha identifisert en tomt ut fra de egenskaper og premisser de har, varierer. Et gjennomgående mønster for aktørenes videre arbeidsprosess består derimot i å finne en fornuftig tomteverdi, ved å avklare inntekter og utgifter.

For å få et godt beslutningsgrunnlag for inntektsbildet av en tomt, er bruken og gjennomføring av markedsarbeid svært sentralt. Her benytter de seg primært av interne vurderinger og erfaringsbasert kompetanse fra tidligere prosjekter, men majoriteten henter også informasjon eksternt, da fra eiendomsmeglere. Majoriteten benytter seg også av rapporteringsnettsiden Eiendomsverdi, som også gir en formening av prisbildet i markedet.

Flertallet av selskapene bruker rapporten «ECON nye boliger» som et verktøy for innsikt i alle nye prosjekter i området og makroøkonomiske analyser av status for markedet som helhet. På denne måten får aktørene innsikt i konkurrerende prosjekter og kan gjøre seg opp en formening om antatt pris pr. kvadratmeter og hva inntektene for boligmassen kan bli.

I markedsarbeidet gjennomfører aktørene ikke egne trendanalyser, men enkelte av aktørene ser på trender i form av makroforhold som befolkningstall, befolkningsvekst og tilflytting.

Vi fant at et klart flertall av aktørene ikke gjennomfører spesifikke markedsundersøkelser. Eiendomsutviklerne har i all hovedsak et relativt overordnet og forenklet perspektiv i akkvisisjonsfasen. Kvadratmeterprisen på tomten spiller her en betydelig større rolle, enn å bedrive søkende kartlegging av markedet gjennom spesifikke og konkrete undersøkelser.

Aktørene kartlegger overordnede kommunale rammebetingelsene for den aktuelle utviklingstomten. Hensikten er for å få en formening om hva som faktisk kan utvikles. Her er kommuneplanen og reguleringsplanen i form av områdeplaner eller detaljreguleringsplaner sentrale. Dette er styringsdokumenter aktørene innhenter og tolker selv. Disse planene er førende for prisen på eiendommene utviklerne erverver. Alle aktørene påpeker at arbeidet i forbindelse med de overordnede planene, beror på en skjønnsmessig vurdering. Flertallet av eiendomsutviklerne bruker arkitekter til å lage en volumstudie på den aktuelle eiendommen, basert på offentlige planverk. Støy-, sol- og skyggeforhold blir i tillegg undersøkt i tidligfase eiendomsutvikling siden kommuneplaner ikke adresserer dette. Disse momentene er en viktig del av akkvisisjonsarbeidet ettersom det er volumstudiene som gir indikasjon på potensielle inntekter fra tomten, i form av totalt salgbart areal.

I tillegg til arbeid med marked og overordnede kommunale rammebetingelser, gjennomfører eiendomsutviklerne andre undersøkelser for å etablere et godt beslutningsgrunnlag i akkvisisjonsarbeidet. Flertallet av aktørene forhører seg her med politikere og kommunen. Dette for å få politiske signaler om hvor realistisk gjennomførbart et gitt prosjekt er.

Gjennomføringen av grunnundersøkelser fremheves som en viktig del av arbeidsprosessen ettersom grunnforholdene kan påvirke kostnader og risiko i forbindelse med bygningskonstruksjoner. Slike undersøkelser gjennomføres imidlertid ikke før de markedsmessige og økonomiske forhold og de overordnede kommunale rammebetingelsene er undersøkt og tilfredsstilt.

Avhengig av hvilke type tomt og kjøp det er snakk om, gjennomfører enkelte av selskapene en due diligence. Her gjennomføres det ulike former for due diligence, herunder miljømessig, finansiell, teknisk eller juridisk due diligence. Hvilken form for due diligence som er aktuell kommer an på hvilken form for eiendom aktørene ser på. Herunder kjøp av tomt, selskap eller allerede eksisterende bygningsmasse. Vurderingen om gjennomføring av due diligence er derfor basert på en skjønsmessig vurdering av hver enkelt tomt.

Arbeidet med å undersøke marked, overordnede kommunale rammebetingelser, grunnforhold og eventuelle andre forhold, utgjør grunnlaget i den økonomiske vurderingen. Eiendomsutviklerne utarbeider egne kalkyler som tar for seg det forventede inntekts- og kostnadsgrunnlaget forbundet med prosjektutviklingen av tomtene. Inntektsgrunnlaget er basert på markedsvurderingen og den forventede utnyttelsesgraden av eiendommen. Kostnadssiden er mer kompleks og består av alle kostnadene som er forbundet med gjennomføringen av prosjektene. På tross av at utvalget uttaler at de kan gjennomføre undersøkelser for å kartlegge kostnadene, ser vi at kostnadsanslagene som benyttes i kalkylene i stor grad er basert på erfaringstall. Resultatene viser at aktørene bruker betydelige mer ressurser på å undersøke og kartlegge inntektene enn kostnadene i akkvisisjonsfasen.

Et sentralt moment i den økonomiske vurderingen er å foreta en risikovurdering av tomtene. Markedsrisiko, reguleringsrisiko og risiko tilknyttet grunnforholdene trekkes frem som vesentlige momenter som må vurderes. Funnene viser at risikovurderingen påvirker hvor omfattende arbeid aktørene gjennomfører i akkvisisjonsfasen og hva slags arbeid som gjennomføres.

Wøien (2017) har gjennom sin undersøkelse av akkvisisjon av utviklingseiendom i urbane transformasjonsområder, utarbeidet en fremstilling som sammenfaller med våre funn. Vi har derfor gjennom vår oppgave laget en egen fremstilling. Her har vi utarbeidet en modell som fremhever de konkrete undersøkelsene som trekkes frem i akkvisisjonsarbeidet blant aktørene på Nord-Jæren.

OVERORDNEDE KOMMUNALE RAMMEBETINGELSER

- UNDERSØKE KOMMUNEPLAN
- SJEKKE REGULERINGSPLAN/REGULERINGSSTATUS
- UNDERSØKE REKKEFØLGEKRAV
- UNDERSØKE EVT. TILKNYTTETE UTBYGGINGSAVTALER
- GJENNOMGÅ ALLE REGULERINGSPLANER SOM ER TIL BEHANDLING
- GROVSKISSERT VOLUMSTUDIE MED HENSYN TIL SOL- OG SKYGGEFORHOLD
- MØTER MED PLANKONSULENT
- MØTE MED KONSULENT INNEN VANN OG AVLØP

ANDRE UNDERSØKELSER

- GRUNNUNDERSØKELSER (FORURENSNING, GRUNNFORHOLD)
- MILJØMESSIG, TEKNISK, JURIDISK OG FINANSIELL DUE DILIGENCE
- UNDERSØKE TOMTESELGER
- POLITISKE SIGNALER
- INNLEDENDE MØTER MED SAKSBEHANDLERE I KOMMUNEN
- HEFTELSER/SERVITUTTER
- MØTER MED KOMMUNALE FORETAK (SANDNES TOMTESELSKAP OG STAVANGER UTVIKLING)
- VURDERE GJENNOMFØRING AV JOINT VENTURE
- MØTER I BRANSJEFORUM MED ANDRE EIENDOMSUTVIKLERE

MARKEDSARBEID

- UNDERSØKE M²-PRIS BRUKTBOLIG
- UNDERSØKE M²-PRIS KONKURRERENDE PROSJEKTER
- MØTER MED EIENDOMSMEGLERE
- EIENDOMSVERDI
- «ECON NYE BOLIGER»-RAPPORT
- KONKURRANSESITUASJON I OMRÅDE
- TRENDER: TILFLYTTING, ARBEIDSPLASSE, GENERELLE MARKEDSENDRINGER
- PREFERANSEUNDERSØKELSER
- INTERESSANTSSKJEMA
- DNB MARKETS-RAPPORT

ØKONOMI

- ERGARINGSBASERT KOSTNADSBEREGNING
- KOSTNADSKARTLEGGING AV ENTREPRISE
- UTARBEIDELSE AV KALKYLE
- TOMTEVERDI-ESTIMAT
- RISIKOVURDERING
- ALTERNATIVE INVESTERINGSMULIGHETER



Figur 10: Resultat av funn av undersøkelser i akkvisisjonsprosessen blant utvalget (Egen fremstilling basert på innhentet data).

5.3.3 HVORDAN PÅVIRKES AKKVISISJONSPROSESSEN UT FRA AVTALEFORM OG HVEM SOM ER TOMTESELGER?

Hva slags avtale aktørene får forhandlet frem kan ha stor innvirkning på akkvisisjonsprosessen. Valg av avtaleform er et sentralt verktøy aktørene bruker for å håndtere og redusere risiko ved akkvisisjon. Avtalene påvirker hvilke undersøkelser aktørene gjennomfører og når undersøkelsene gjennomføres. Eiendomsutviklerne kan f.eks. ta forbehold om prisjustering ved funn av forhold som kan føre til at kostnadene blir vesentlig høyere enn først antatt. Det kan være forhold som dårlige grunnforhold, arkeologiske funn og forurensing. Bruk av opsjonsavtaler gir aktørene anledning til å utsette undersøkelsene og til å bruke lengre tid på å vurdere tomtene. Ved å benytte seg av slike avtaler blir det mindre nødvendig å gjennomføre enkelte undersøkelser før avtalen inngås. Det påvirker riktignok ikke relevansen av undersøkelsene, men gjør at undersøkelsene kan utsettes til senere i utviklingsprosessen. En annen avtaletype som har innvirkning på akkvisisjonsprosessen, er avtaler hvor tomteprisen baseres på vedtatt regulering og hvilken utnyttelsesgrad som blir tillatt. Ved bruk av slike

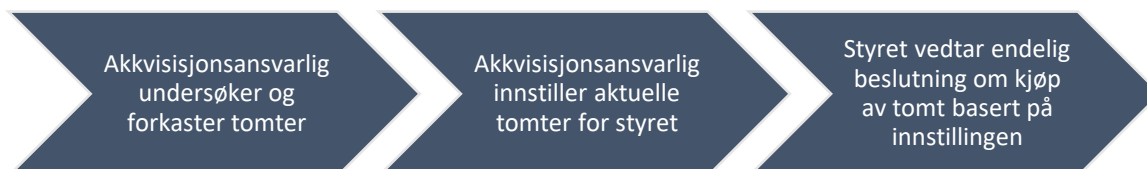
avtaler reduseres reguleringsrisikoen og det vil derfor bli mindre viktig å utarbeide gode prognoser for hva som er realistisk gjennomførbart på tomten.

Funnene viser imidlertid at akkvisisjonsprosessen påvirkes i mindre grad ved avtaler om joint venture. Kompetanseutveksling trekkes likevel frem som et moment som gir partene anledning til å spille på hverandres styrker. Vi ser også at akkvisisjonsprosessen kan bli mer tidkrevende ved joint venture, ettersom det er flere parter som skal bli enige.

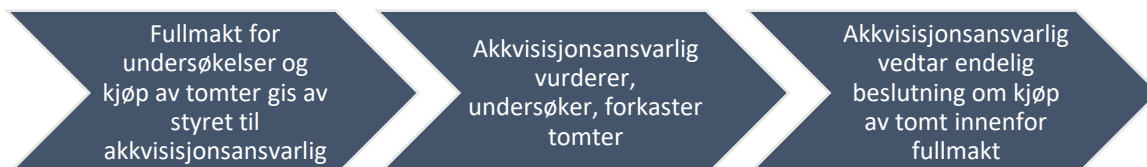
Forskningsarbeidet viser at hvem som er tomteselger kan ha innvirkning på akkvisisjonsprosessen. Avhengig av om det er en profesjonell eller uprofesjonell selger, har aktørene ulike forventninger og krav til tomteselger. Funnene viser også at tomteselger har stor innvirkning på risikovurderingen av eiendommene. F.eks. har aktørene motstridende syn på hvordan de ser på kommunen som tomteselger. Noen anser det som en trygghet, mens andre har negativt syn på det. Det kommer tydelig frem at aktørene gjør en vurdering av hvem som er tomteselger. Hvilke vurderinger aktørene gjør og hvilke konsekvenser det får for akkvisisjonsprosessen, er likevel varierende.

5.3.4 I HVILKEN GRAD ER ARBEIDSPROSESSEN FORMALISERT OG ORGANISERT?

De mellomstore aktørene på Nord-Jæren har varierende grad av formalisering og organisering i akkvisisjonsprosessen. Arbeidsprosessen er i stor grad erfaringsbasert og preget av at selskapene har relativt få ansatte. Når det gjelder beslutningsansvaret i akkvisisjonsprosessen, er det personer med lederstillinger som er akkvisisjonsansvarlig. Disse har det overordnede ansvaret for oppfølging og progresjon i akkvisisjonsprosessen. Derfor er det også den akkvisisjonsansvarlige som hovedsakelig tar beslutningene om en tomt skal forkastes eller undersøkes nærmere. Selskapets styre er i samråd med akkvisisjonsansvarlig involvert i den endelige beslutningen om kjøp av tomt. Dette ved at akkvisitøren innstiller tomten til styret som deretter tar en beslutning, eller ved at styret har gitt fullmakter for hva slags tomter som kan erverves. Se figur x og x for en forenklet fremstilling av arbeidsprosessens organisering.



Figur 11: Arbeidsprosessens organisering ved innstilling til styret (Egen fremstilling).



Figur 12: Arbeidsprosessens organisering ved bruk av fullmakt (Egen fremstilling).

Det er stor forskjell blant aktørene om de benytter seg av formaliserte planer, prosesser eller sjekklister i akkvisisjonsarbeidet. I den graden dette benyttes, kan det være i form av overordnede prosessbeskrivelser eller planer som tar for seg bestemte deler av akkvisisjonsprosessen. Våre funn viser at de formaliserte planene er fleksible og tilpasses ulike forhold som påvirker akkvisisjonsprosessen. Funnene viser også at due diligence gjerne benyttes som en form for akkvisisjonsplan og som et alternativ til en prosessbeskrivelse.

Forskningsarbeidet viser at aktørene har liten grad av formalisert og organisert erfaringsoverføring etter endt akkvisisjonsprosess. Derimot kan funnene våre indikere at det er en utbredt bruk av uformelle møter og muntlig kommunikasjon for å dele erfaringer og kunnskap internt i selskapene.

5.4 OVERORDNET FORSKNINGSSPØRSMÅL

Funnene som blir presentert i kapittel 5.4.1 er gjennomgående blant utvalget i denne undersøkelsen. Sett i lys av oppgavens validitet (se punkt 5.2.2) mener vi derfor at funnene er overførbare til den totale populasjonen av mellomstore eiendomsutviklere på Nord-Jæren.

5.4.1 HVORDAN ARBEIDER MELLOMSTORE EIENDOMSUTVIKLERE PÅ NORD-JÆREN I VURDERINGEN AV TOMTER I AKKVISISJONSFASEN?

Hvordan de mellomstore eiendomsutviklerne på Nord-Jæren arbeider med å vurdere tomter i akkvisisjonsfasen varierer. Variasjonene i arbeidsmetodene avhenger av hva slags risiko det er forbundet med tomtene som vurderes. Vi ser også at de ulike aktørene har forskjellige metoder, forutsetninger og prioriteringer i akkvisisjonsarbeidet. Dette på tross av at utvalget består av aktører som er relativt like og som er forhåndsselektert etter en rekke kriterier. Dette viser at selv mindre forskjeller i størrelse og organisasjon kan ha stor innvirkning på hvordan eiendomsutviklere på Nord-Jæren arbeider med akkvisisjon.

Selv om det er variasjoner i hvordan det arbeides i akkvisisjonsprosessen ser vi likevel en klar rød tråd blant utvalget. For de mellomstore aktørene handler arbeidet i akkvisisjonsprosessen i all hovedsak om å kartlegge inntekts- og kostnadsbildet ved en eventuell utvikling av en tomt. Dette gjør de for å få en formening om hvor lønnsomt prosjektet kan bli og for å komme frem til en fornuftig tomtepris.

Funnene våre viser at eiendomsutviklerne har en rekke ønskede egenskaper for hva slags tomter de vil vurdere nærmere for akkvisisjon. Det gjennomføres et kontinuerlig vurderingsarbeid og en silingsprosess av aktuelle tomter. Tomtenes helhetsinntrykk avgjør om det besluttes å foreta videre undersøkelser eller kjøp.

Alle relevante forhold undersøkes ikke like grundig i akkvisisjonsfasen. Det er gjennomgående at det mest omfattende arbeidet som gjennomføres, er undersøkelser for å kartlegge markedsforhold, utnyttelsesgrad og grunnforhold. Dette er forhold som kartlegger inntekts- og kostnadsbildet, og har stor innvirkning på attraktiviteten til en tomt.

Informasjonen eiendomsutviklerne trenger for å vurdere en utviklingstomt er primært noe de innhenter selv. Dette er informasjon de innhenter gjennom offentlige tilgjengelige kanaler, eller informasjon som de betaler for å få tilgang til. Erfaring fra tidligere prosjekter og generell kunnskap om prosess og markedsforståelse er også viktige elementer i vurderingsarbeidet. I tillegg til å innhente informasjon selv, benytter eiendomsutviklerne seg av ekstern kompetanse. Dette gjør de i de tilfellene der de undersøker forhold hvor selskapet selv ikke

innehar tilstrekkelig kompetanse internt, eller for å verifisere egne antagelser tilknyttet utviklingstomten.

En sentral del i akkvisisjonsarbeidet er å foreta risikovurderinger av tomtene der markedsrisiko, reguleringsrisiko og risiko forbundet med grunnforholdene er det viktigste å vurdere. Hva slags risiko som er forbundet med tomtene kan ha stor innvirkning på akkvisisjonsarbeidet. Det påvirker hvilke undersøkelser som blir gjort og hvor grundig undersøkelsesarbeidet gjennomføres. Eiendomsutviklerne har en rekke måter å forholde seg til risiko. Valg av avtale har stor innvirkning på risikobildet og kan senke risikoen betraktelig. Ved å benytte seg av ulike avtaleformer og stille forbehold og betingelser i avtalene, påvirkes risikobildet og behovet for grundige undersøkelser. Eiendomsutviklerne vurderer også om de ønsker å bære risikoen ved prosjektet alene, eller om de ønsker å dele risikoen gjennom joint venture. Risikovurderingen av en tomt har innvirkning på hvilken pris aktørene er villig til å gi for tomten. Desto lenger en tomt har kommet i reguleringsprosessen, jo lavere er reguleringsrisikoen forbundet med tomten. Derfor er tomter som har kommet langt i reguleringsprosessen dyrere enn tomter som har kommet kortere i reguleringsprosessen. Det fremgår likevel at det kan være nødvendig å akseptere risiko i akkvisisjonsfasen for å få den ønskede prosjektavkastningen, og for å vinne tomten i en konkurransesituasjon. Eiendomsutviklerne sørger derfor for å ha nok rom i budsjettene til å kunne håndtere uforutsette kostnader og eventuelle endringer i markedet.

Våre funn viser at akkvisisjonsarbeidet i stor grad er preget av erfaring og skjønnsmessige vurderinger. Dette samsvarer med funnene til Wøien (2017) som påpeker at akkvisisjonsarbeidet ikke ser ut til å være basert på en generell prosess. Wøien (2017) sine funn viser også at akkvisitørene i liten grad forholder seg til omfattende strategier ved akkvisisjon. Basert på våre intervju ser vi likevel at aktørene i utvalget til en viss grad benytter seg av formaliserte planer og prosessbeskrivelser som hjelpemidler. Dette er noe de bruker for å sørge for at prosessen går riktig for seg og at nødvendige undersøkelser og vurderinger blir gjennomført. Når en tomt er tilstrekkelig undersøkt og vurdert, besluttes et eventuelt vedtak om kjøp av tomt. Dette gjøres i samråd med styret i selskapet. Enten ved at styret på forhånd har gitt fullmakt for hva slags tomter som kan akkvireres, eller ved at akkvisitøren innstiller og presenterer tomten til styret som deretter tar en beslutning.

I likhet med funnene til Wøien (2017) viser våre funn at selskapene allerede i akkvisisjonsfasen gjør seg opp en viss formening om det endelige resultatet av en utviklingsprosess. Dette innebærer at akkvisitørene ser for seg gjennomføringen av prosjektet, og hvilke risikomomenter og utfordringer de kan stå overfor. Selv om ikke alle forhold kan avdekkes på et tidlig stadium, handler det om å få et godt bilde av hvordan prosjektet vil forløpe.

Undersøkelsen har vist at akkvisisjonsarbeidet nødvendigvis ikke er lineært, men at arbeid i akkvisisjonsfasen gjerne gjennomføres parallelt. Vi har likevel utarbeidet en forenklet oppsummerende fremstilling av hvordan de mellomstore eiendomsutviklerne på Nord-Jæren arbeider i akkvisisjonsfasen etter identifisering av tomt.



Figur 13: Akkvisisjonsfasen blant eiendomsutviklerne på Nord-Jæren etter identifisering av tomt (Egen fremstilling).

5.4 VIDERE FORSKNING

Oppgaven er med på å belyse akkvisisjonsprosessens innhold og fyller eksisterende kunnskapshull. På tross av det, tar oppgaven kun for seg en avgrenset del av aktørene i bransjen innenfor et avgrenset geografisk område. Det kan derfor stilles spørsmål om hvorvidt funnene i denne oppgaven er representativt for eiendomsutviklere med en annen organisasjonsstruktur og størrelse, og eiendomsutviklere som opererer i andre markeder.

I løpet av intervjuene fortalte flere av respondentene at større eiendomsutviklingsaktører trolig har en mer strukturert og organisert akkvisisjonsprosess. Dette gjaldt spesielt bruken av formaliserte planer, prosesser og erfaringsoverføring. Det ble også indikert at større selskaper med bedre økonomi har mindre behov for å finne kreative løsninger i akkvisisjonsprosessen. Det hadde vært interessant å undersøke hvordan større eiendomsutviklere arbeider med å vurdere tomter i akkvisisjonsfasen, og da spesielt de større nasjonale aktørene.

Et annet moment som ble trukket frem i løpet av intervjuene er at utviklingsprosjekter på Nord-Jæren har mindre marginer mellom byggekostnader og salgsinntekter enn det de

tidligere hadde da markedet var i medfart. Det hadde derfor vært interessant å undersøke hvordan eiendomsutviklere arbeider med akkvisisjon i områder med større marginer. Herunder kunne man gjerne sett på om marginene har innvirkning på omfanget av undersøkelser som gjennomføres i akkvisisjonsfasen og hvordan risiko vurderes i disse områdene. Her kan Østlandet være et interessant geografisk forskningsområde.

LITTERATURLISTE:

- Advokatfirmaet BA-HR. (2019). Direkte eller betinget kjøp: juridiske forhold ved omsetning av utviklingseiendom. I A. E. Røsnes & Ø. Ringen-Vatnedalen, *Eiendomsutvikling i tidlig fase* (s. 165-183). Senter for eiendomsfag.
- Bjørkholt, A. S. (2017) *Avlastning av risiko i eiendomsutviklingsprosjekter*. BA-HR. Hentet fra <https://bahr.no/wp-content/uploads/2017/09/Avlasting-av-risiko-i-eiendomsutvikling-September-2017.pdf>
- Bjaaland, M. R. & Nielsen, J. (2020). *Eiendomsprosjekter* (2. utgave). Cappelen Damm Akademiske.
- Brett, D. L. (2019). *Real Estate Market Analysis: Trends, Methods, and Information Sources* (3. utgave). Urban Land Institute.
- Bærug, S. (2017). *Verdsetting av fast eiendom*. Universitetsforlaget.
- Børrud, E. & Røsnes, A. E. (2016). *Prosjektbasert byutvikling: Mot en kvalitativ, prosjektrettet byplanlegging*. Vigmostad & Bjørke.
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving* (5. utgave). Gyldendal Norsk Forlag.
- Eiendomsverdi (u.å). Eiendomsinformasjon satt i system. Hentet 22.05.2021 fra <https://eiendomsverdi.no/>
- Eriksen, H. B. (2011). *Risiko ved akkvisisjon av potensiell utviklingseiendom* [Masteroppgave, Norges miljø- og biovitenskapelige universitet]. Brage. <https://nmbu.brage.unit.no/nmbu-xmlui/bitstream/handle/11250/188138/Eriksen%20Hans%20Bendik%202011%20Risiko%20ved%20akkvisisjon%20av%20potensiell%20utviklingseiendom.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Eriksen, L. E. F. (2013). *Akkvisisjon av utviklingseiendom i Oslo* [Masteroppgave, Norges miljø- og biovitenskapelige universitet]. Brage. <https://nmbu.brage.unit.no/nmbu-xmlui/handle/11250/188478>

- Everett, L. E. & Furseth, I. (2019). *Masteroppgaven: Hvordan begynne - og fullføre* (2. utgave). Universitetsforlaget.
- Fjellstad, Ø. D. & Lunnan, R. (2018) *Strategi* (2. utgave). Vigmostad & Bjørke.
- Geltner, D. M., Miller, N. G., Clayton, J. & Eichholtz, P. (2014). *Commercial real estate: analysis and investments*. OnCourse Learning.
- Holth, F. & Winge, N. K. (2019). *Plan- og bygningsrett* (2. utgave). Universitetsforlaget.
- Hopshaug, C. R. (2017). *Akkvisisjon – hvordan tenker egentlig de store eiendomsutviklerne?* [Masteroppgave, Norges miljø- og biovitenskapelige universitet]. Brage.
https://nmbu.brage.unit.no/nmbu-xmloi/bitstream/handle/11250/2452503/Hopshaug_master_2017.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utgave). Abstrakt forlag.
- Johansen, L. E. (2019). Forretningsidé og fokus. I A. E. Røsnes & Ø. Ringen-Vatnedalen, *Eiendomsutvikling i tidlig fase* (s. 36-49). Senter for eiendomsfag.
- Leikvam, G. & Olsson, N. (2018). *Eiendomsutvikling*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Meel, B. (2019). Verdi- og risikovurdering av utviklingseiendom: om bruk av forhåndskalkyler i verdifastsettelsen. I A. E. Røsnes & Ø. Ringen-Vatnedalen, *Eiendomsutvikling i tidlig fase* (s. 96-121). Senter for eiendomsfag.
- Miles, M. E., Berens, G. L., Eppli, M. J. & Weiss, M. A. (2007). *Real estate development: Principles and process* (4. utgave). ULI – the Urban Land Institute.
- Myklemyr, A. (2012, 5. januar). Møtes fysisk eller digitalt? *Dagens perspektiv*. Hentet fra <https://www.dagensperspektiv.no/2012/motes-fysisk-eller-digitalt>
- Ness, S. & Øyasæter, A. S. (2018). *Eiendomsutvikling: Fra planlegging til ferdigstillelse*. Universitetsforlaget.
- Pedersen, O-T. M. (2013). *Akkvisisjon av utviklingseiendom i Kristiansand kommune* [Masteroppgave, Norges miljø- og biovitenskapelige universitet]. Brage.

https://nmbu.brage.unit.no/nmbu-xmlui/bitstream/handle/11250/217503/pedersen_master2014.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Reed, R., Sims, S. & Cadman, D. (2015). *Property development* (6. utgave). Routledge.

Ringen-Vatnedalen, Ø. (2019). Strategier for effektivt tomtesøk. I A. E. Røsnes & Ø. Ringen-Vatnedalen, *Eiendomsutvikling i tidlig fase* (s. 50-70). Senter for eiendomsfag.

Robertsen, D. (2011). *Akkvisisjon av utviklingseiendom i Hammerfest* [Masteroppgave, Norges miljø- og biovitenskapelige universitet]. Brage.

<https://nmbu.brage.unit.no/nmbu-xmlui/bitstream/handle/11250/188168/Robertsen%20Daniel%202011%20Akkvisisjonen%20av%20utviklingseiendom%20i%20Hammerfest.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rogaland Fylkeskommune. (u.å.). *Om Rogaland*. Hentet 18. mai 2021 fra

https://www.rogfk.no/om-fylkeskommunen/om-rogaland/?fbclid=IwAR1ict_MpMm56uAn-mqZ0Tdt-xW6zh7mxVkk-oCs5MXDHRGDLPCtIfPKG_I

Røsnes, A. E. & Ringen-Vatnedalen, Ø. (2019) Introduksjon. I A. E. Røsnes & Ø. Ringen-Vatnedalen, *Eiendomsutvikling i tidlig fase* (s. 9-34). Senter for eiendomsfag.

Røsnes, A. E. (2019) Plansystem, myndigheter og initiativtaker. I A. E. Røsnes & Ø. Ringen-Vatnedalen, *Eiendomsutvikling i tidlig fase* (s. 200-223). Senter for eiendomsfag.

Sandnes tomteselskap KF (u.å.). Først og fremst – hvem er vi? Sandnes tomteselskap. Hentet 22. mai 2021 fra <https://www.sandnes-tomteselskap.no/om-oss>

Samfunnsøkonomisk analyse. (2021, 22. februar). *ECON Nye boliger gir den beste oversikten over boligbyggingen i Norge*. Hentet 2. mai 2021 fra

<https://www.samfunnsokonomisk-analyse.no/enb>

Stavanger utvikling KF (u.å.). Om virksomheten. Stavanger utvikling. Hentet 22. mai 2021 fra

<https://stavanger-utvikling.no/om-oss/#Om%20virksomheten>

Store norske leksikon. (2018, 7. mai). *Akkvisisjon*. Hentet 18. mai 2021 fra

<https://snl.no/akkvisisjon#:~:text=Akkvisisjon%20betyr%20fordelaktig%20erhvervelse%2C%20vinning,%2C%20klienter%2C%20medlemmer%20eller%20lignende>

Svinddal, A. G. (2013). *Akkvisisjon av utviklingseiendom i Follo og Romerike - sammenliknet med Hedmark og Hammerfest*. [Masteroppgave, Norges miljø- og biovitenskapelige universitet]. Brage. <https://nmbu.brage.unit.no/nmbu-xmlui/bitstream/handle/11250/188586/Akkvisisjon%20av%20utviklingstomt%20i%20Follo%20og%20Romerike%20-%20Sammenliknet%20med%20Hedmark%20og%20Hammerfest.pdf?sequence=1>

<https://nmbu.brage.unit.no/nmbu-xmlui/bitstream/handle/11250/188586/Akkvisisjon%20av%20utviklingstomt%20i%20Follo%20og%20Romerike%20-%20Sammenliknet%20med%20Hedmark%20og%20Hammerfest.pdf?sequence=1>

Unneberg, M. (2008). *Akkvisisjon av utviklingseiendom i Hedmark fylke* [Masteroppgave, Norges miljø- og biovitenskapelige universitet]. Brage.

https://nmbu.brage.unit.no/nmbu-xmlui/bitstream/handle/11250/188578/unneberg_master2008.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Wøien, K. E. (2017). *Akkvisisjon av utviklingseiendom i urbane transformasjonsområder* [Masteroppgave, Norges miljø- og biovitenskapelige universitet]. Brage.

<https://nmbu.brage.unit.no/nmbu-xmlui/bitstream/handle/11250/2456052/Akkvisisjon%20av%20utviklingseiendom%20i%20urbane%20transformasjonsomra%cc%8ader%20-%20Karl%20Erik%20W%cc%b8ien.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

VEDLEGG 1 – BEGREPSLISTE

<i>Risiko</i>	<p>I denne oppgaven benyttes risiko som et begrep på muligheten for at et fremtidig resultat av en investering kan variere over tid. Dette på en måte som ikke er helt forutsigbar på det tidspunktet investeringen ble gjort (Geltner et al., 2014, s. 126). I vår oppgave innebærer risiko dermed muligheten for at resultatet blir annerledes enn antatt, enten i positiv eller i negativ forstand.</p>
<i>Markedsarbeid</i>	<p>Markedsarbeid benyttes som en betegnelse på alt arbeid som bevisst eller ubevisst gjennomføres for å kartlegge og vurdere markedet. Det brukes også om arbeid som gjennomføres for å komme i kontakt med mulige kunder.</p>
<i>Markedsundersøkelser</i>	<p>Markedsundersøkelser benyttes som en betegnelse for konkrete undersøkelser som gjennomføres for å kartlegge og vurdere markedet.</p>
<i>Markedsanalyser</i>	<p>Begrepet markedsanalyser benyttes om konkrete analyser som gjennomføres for å beskrive menneskers preferanser, utelukkende ut fra dagens situasjon.</p>
<i>Overordnede kommunale rammebetingelser</i>	<p>Overordnede kommunale rammebetingelser benyttes som en samlebetegnelse for planjuridiske forhold hvor myndighetene setter føringer for en tomt gjennom bestemmelser. Herunder bestemmelser som settes gjennom kommuneplaner, reguleringsplaner og rekkefølgekrav.</p>

VEDLEGG 2 – ARBEIDSPROSESS P1-P2-P3-P4

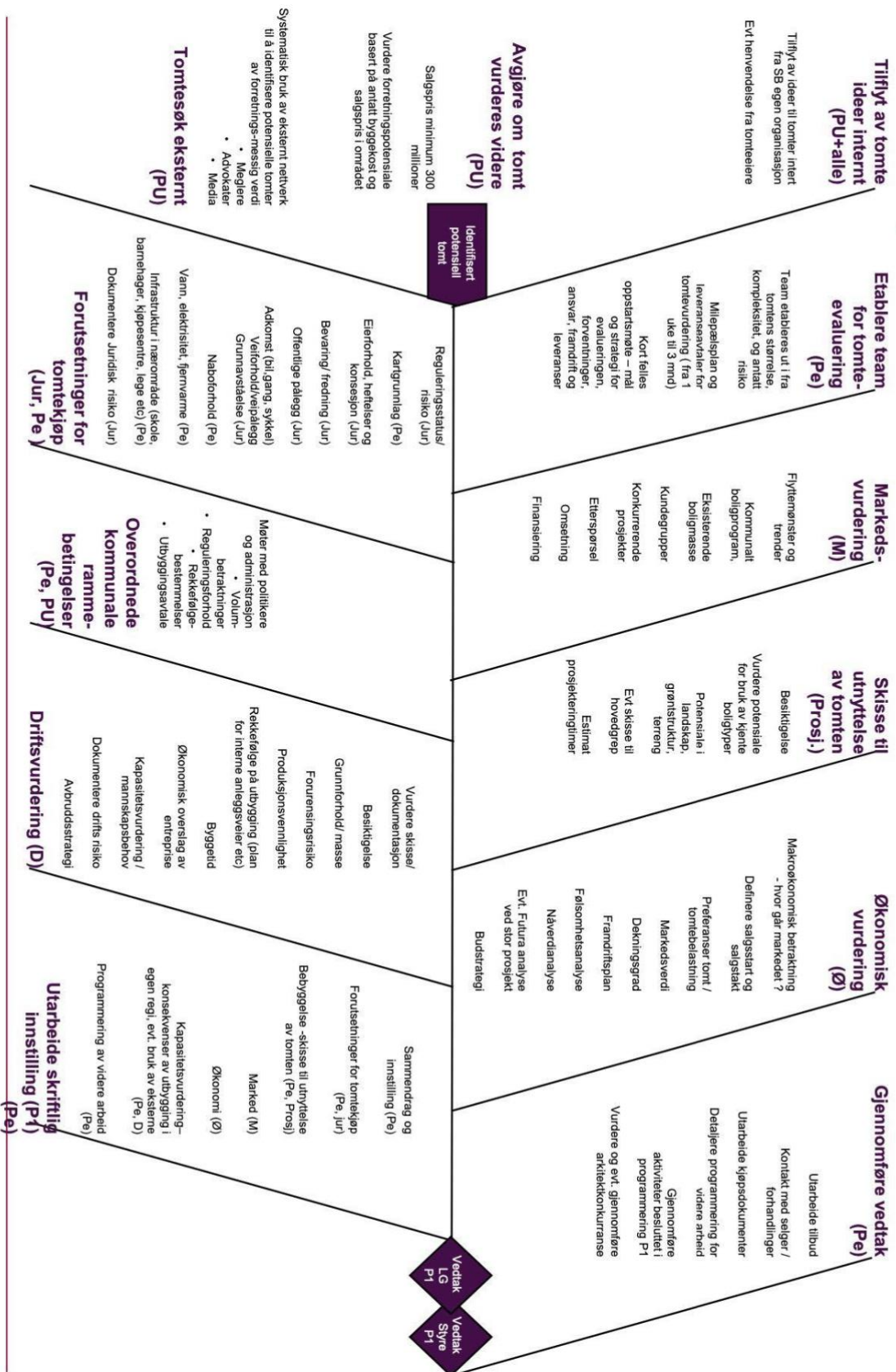
Gjennom deltagelse i kurset *EIE310 – Eiendomsmarked og analyse* høsten 2019, ble vi presentert for modellen «Arbeidsprosess P1-P2-P3-P4» av Selvaag Bolig som illustrerer deres akkvisisjonsprosess. Som vi har vært inne på i oppgaven er det hentet inspirasjon fra denne modellen i denne masteroppgaven. For å sikre kvalitet på det vi omtaler om modellen, har vi i forbindelse med oppgaven hatt en gjennomgang av modellen med Konserndirektør for eiendomsinvestering i Selvaag Bolig, Petter Cedell.

Modellen viser arbeidsprosessen fra identifisering til vedtak om kjøp av tomt. Herunder hvilke undersøkelser og vurderinger som gjøres i forbindelse med akkvisisjonsprosessen. Før prosessen igangsettes, gjennomføres det en grovsiling av aktuelle tomter. Det er kun tomter som kommer gjennom silingsprosessen som blir videre undersøkt. Det er sjeldent en tomt blir forkastet etter arbeidsprosessen er igangsatt. Dermed er målet med prosessen å komme frem til den riktige prisen på utviklingstomten (P. Cedell, personlig kommunikasjon, 2. februar 2021).

Modellen består av et hovedspor fra identifisering av tomt til vedtak om kjøp av tomt. Langs hovedsporet er det flere sidespor med ulike undersøkelser og vurderinger som gjøres i akkvisisjonsprosessen. Her det er prosjektleders ansvar å sørge for fremgang i prosessen og at undersøkelsesbehovet oppfylles. For å skape fremgang i prosessen kontakter prosjektleder fagpersonell med spesialkompetanse innen ulike relevante fagfelt for å få avdekke de forholdene som fremgår av sidesporene. Fagpersonellet kan for eksempel være personer med juridisk kompetanse, eiendomsmeglere, arkitekter og økonomer. Kunnskapen som innhentes kan være både internt i selskapet og fra eksterne, men dette vil variere ut fra tomtens egenskaper og hvilke ressurser de har tilgjengelig. Tidsaspektet til arbeidsprosessen varierer ut fra tomtens kompleksitet, men vil anslagsvis være på mellom 1,5 til 6 måneder (P. Cedell, personlig kommunikasjon, 2. februar 2021).

Arbeidsprosessen til Selvaag Bolig viser at de gjør undersøkelser og vurderinger innen en rekke forskjellige temaer. Herunder blir det gjort en vurdering av eiendomsmarkedet, det planjuridiske og økonomien forbundet med utviklingen av tomten (P. Cedell, personlig kommunikasjon, 2. februar 2021).

Arbeidsprosessen P1 - P2 - P3 - P4



Figur 14: Arbeidsprosessen P1-P2-P3-P4 (P. Cedell, personlig kommunikasjon, 2. oktober 2019)

Vil du delta i forskningsprosjektet ”Eiendomsutviklernes beslutningsgrunnlag i akkvisisjonsfasen”?

Dette er et spørsmål til dere om å delta i et forskningsprosjekt tilknyttet vår avsluttende masteroppgave i Eiendomsutvikling ved NMBU. Formålet er å belyse vurderingene dere som eiendomsutviklere gjør, og hvilke undersøkelser dere baserer deres avgjørelser på i akkvisisjonsfasen. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for dere.

Formål

Masteroppgaven skal forsøke å belyse vurderingene eiendomsutviklerne gjør, samt hvilke markedsundersøkelser og beslutningsgrunnlag eiendomsutviklerne baserer sine avgjørelser på i akkvisisjonsfasen. Dette innebærer prosessen fra identifisering av tomt til endelig vedtak om kjøp av tomt. Masteroppgaven skal ta for seg en praktisk fremstilling av akkvisisjonsfasen med utgangspunkt i markedet på Nord-Jæren.

De underordnede forskningsspørsmålene er:

- Hvordan blir undersøkelsene og kunnskapen eiendomsutviklerne innehar benyttet i beslutningsgrunnlaget ved tomteakkvisisjon?
- I hvilken grad er akkvisisjonsprosessen formalisert?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges Miljø- og Biovitenskapelige universitet (NMBU) er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du/dere spørsmål om å delta?

Utvalget vårt består av 5 til 10 selskaper som bedriver boligutvikling på Nord-Jæren. Vi spør dere om å delta ettersom vi anser dere som aktuelle kandidater for å besvare våre forskningsspørsmål. Vi spør deg om å delta i forskningen ettersom du har arbeidsoppgaver og kunnskap om tomteakkvisisjon i selskapet.

Deres selskap er trukket ut i utvalget på bakgrunn av vår kunnskap om eiendomsbransjen i Stavanger-regionen.

Hva innebærer det for deg/dere å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et samtaleintervju. Det vil ta deg ca. 90 minutter. Intervjuet vil inneholde spørsmål om deres rutiner i tidlig fase eiendomsutvikling og hvordan dere arbeider med tomteakkvisisjon. For å øke troverdigheten og kvaliteten til forskningsarbeidet, inneholder intervjuet spørsmål tilknyttet din stilling, utdanning og arbeidsoppgaver. Dine svar fra intervjuet blir tatt opp via lydopptak eller eventuelt video-opptak i de tilfeller hvor intervjuet gjennomføres digitalt. Opptaket vil bli transkribert, og blir sendt til deg for endelig godkjenning før det lagres elektronisk.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet, i tillegg til eventuelle opptak og referat. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg/dere hvis du/dere ikke vil delta eller senere velger å trekke deg/dere.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

De som vil ha tilgang til gitte opplysninger i forbindelse med forskningsarbeidet er:

Andreas G. Mossige

Forsker/Student

Eirik E. Finne

Forsker/Student

Sølve Bærug

Veileder

For at ikke uvedkommende skal få tilgang til dine personopplysninger og informasjonen du har oppgitt, lagres og oppbevares dette på NMBU Teams (Office 365). Informasjonslagringen er i tråd med de retningslinjer som NMBU har for informasjonssikkerhet i forskningsarbeidet.

Som deltager vil opplysningene om deg bli anonymisert og vil ikke kunne gjenkjennes i endelig publikasjon.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er ca. 15. juni. Opptak og referat vil bli slettet.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NMBU - Norges miljø- og biovitenskapelige universitet, har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- NMBU – Norges miljø- og biovitenskapelige universitet ved

Andreas Gullesten Mossige (student)

E-post: Andreas.gullesten.mossige@nmbu.no

Tlf: +47 xxx xx xxx

Eirik Engen Finne (student)

E-post: Eirik.engen.finne@nmbu.no

Tlf: +47 xxx xx xxx

Sølve Bærug (veileder)

E-post: Solve.barug@nmbu.no

Tlf: +47 xxx xx xxx

- Vårt personvernombud:

Hanne Pernille Gulbrandsen

E-post: personvernombudet@nmbu.no

Tlf: +47 xxx xx xxx

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Andreas G. Mossige

(Forsker/Student)

Eirik E. Finne

(Forsker/Student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Eiendomsutviklernes beslutningsgrunnlag i akkvisisjonsfasen*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

INTERVJUGUIDE

Innledning:

1. Generelt om intervjuobjektet

- Hva er din stilling og nåværende arbeidsoppgaver?
- Hva slags utdanning/fagkunnskaper har du?
- Hva slags prosjekter har du vært delaktig i og hva har arbeidsoppgavene dine vært?

Spørsmålene stilles for å finne ut av bakgrunnen til intervjuobjektet, og for å bekrefte at intervjuobjektet har den rette faglige kompetansen.

2. Om selskapet

- Hva slags type eiendomsutvikling arbeider dere med?
- I hvilke geografiske områder er det dere primært driver eiendomsutvikling?

Spørsmålene stilles for å få overordnet informasjon om selskapet og hvilke geografisk nedslagsfelt de har i arbeidet med boligprosjekter.

Arbeidsprosess:

Nå går vi mer inn på arbeidsprosessen dere har i akkvisisjonsfasen.

1. Har selskapet en strategi som kan sette premissene for hvilke tomter selskapet ser etter?

Spørsmålet stilles for å avdekke eventuelle bakenforliggende overordnede forhold som setter føringer for hvilke tomter selskapet ser etter.

2. Har dere noen absolutte krav som må foreligger for at dere i det hele tatt skal vurdere en tomt for utvikling?

Spørsmålet har til hensikt å kartlegge om utviklerne har sjekklister, eller noen absolutte kvaliteter med en tomt som må foreligge for at de skal arbeide videre med å vurdere undersøkelser av gjeldende tomt.

3. Ser dere like nøye på alle tomter som oppnår alle de absolutte kravene dere har?
Med det menes det om dere gjennomfører en slags silingsprosess?

Spørsmålet stilles for å se om de gjennomfører en ytterligere silingsprosess for tomter de vurderer/ikke vurderer som aktuelle.

4. Når premissene og de absolutte kravene for videre arbeid av en tomt er oppfylt – hva gjør dere da? Hvordan starter dere arbeidsprosessen etter at dere har funnet en potensiell tomt?

Vi ønsker ved dette spørsmålet å ha en åpen dialog hvor intervjuobjektet forteller fritt om deres fremgangsmåte ved tomteakkvisisjon.

5. Hvilken rolle spiller markedsundersøkelsene og markedskunnskapen for beslutningsgrunnlaget?
 - a. Hvilken informasjon innhenter dere om markedet og hvordan bruker dere denne?
 - b. Hvorfor gjennomfører dere markedsundersøkelser?
 - c. Hvilke verktøy bruker dere for å innhente markedskunnskapen?
 - d. Hvilken kunnskap er intern?
 - e. Hvilken kunnskap innhentes fra eksterne?

Spørsmålet stilles for å få en grundigere forståelse av eiendomsutviklernes bruk av markedsundersøkelser.

6. Hvilken rolle har overordnede kommunale rammebetingelser for beslutningsgrunnlaget?
 - a. Hvilken informasjon innhenter dere og hvordan bruker dere informasjonen?
 - b. Hvorfor henter dere inn denne informasjonen?
 - c. Hvordan er det dere forholder dere til reguleringsrisiko?
 - d. I hvilken grad innhentes informasjonen av interne/eksterne?
 - e. Er det forskjell på akkvisisjonsprosessen ved tomter som har kommet langt i reguleringsprosessen?

Spørsmålet stilles for å få en grundigere forståelse av eiendomsutviklernes vurderinger av ytre forhold, i form av overordnede kommunale rammebetingelser og hvordan disse er med på å påvirke beslutningene i akkvisisjonsfasen.

7. Hvilken innvirkning har eventuelle andre undersøkelser på beslutningsgrunnlaget?
 - a. Hva slags annen informasjon innhenter dere eventuelt, og hvordan bruker dere denne informasjonen?
 - b. Hvilke undersøkelser gjøres internt?
 - c. Hvilke undersøkelser innhentes fra eksterne?

Spørsmålet stilles for å få en grundigere forståelse av hvilke andre mulige undersøkelser som påvirker beslutningsgrunnlaget.

8. Hvilken rolle spiller den økonomiske vurderingen i beslutningsgrunnlaget?
 - a. Hvilke økonomiske vurderinger gjør dere og hvordan bruker dere disse?
 - b. I hvilken grad gjøres vurderingen av interne/eksterne?
 - c. Hva er det som vektlegges i den økonomiske vurderingen?

Spørsmålet stilles for å få en grundigere forståelse av eiendomsutviklernes økonomiske vurderinger.

9. Hvordan endres akkvisisjonsprosessen i de tilfeller hvor det foreligger:
- a. Opsjonsavtaler?
 - b. Direkte kjøp?
 - c. Budrunde?
 - d. Betingede kjøpsavtaler?
 - e. Er det en spesiell type kjøpsavtale dere foretrekker? Og hvorfor?

Med dette spørsmålet ønsker vi å få svar på om prosessen endrer seg ved ulike former for kjøpsprosesser og avtaleformer.

10. I hvilken grad påvirkes akkvisisjonsprosessen ut fra hvem som er tomteselger?

Med dette spørsmålet ønsker vi å få svar på om tomteselgeren har innvirkning på akkvisisjonsprosessen.

11. Hvilke egenskaper har en tomt dere faktisk ønsker å kjøpe?

Spørsmålet stilles for å få et innblikk i hva slags type tomter eiendomsutviklerne sitter igjen med etter at alle undersøkelser er gjort og beslutningene er tatt. Således vil spørsmålet gi en pekepinn på hva de anser som en god utviklingstomt.

12. Gjennomfører dere joint venture-prosjekter? I så fall, i hvilken grad påvirker dette akkvisisjonsprosessen?

Spørsmålet stilles for å se om samarbeid med andre aktører innebærer endringer i selskapets arbeidsprosess og behandlingen av undersøkelsene som blir foretatt.

13. Har dere et anslag på hvor mye ressurser dere bruker på akkvisisjon? Og hvor mange tomter kjøper/byr dere på i året?

Med dette spørsmålet ønsker vi å finne ut anslagsvis hvor mye ressurser hver enkelt eiendomsutvikler bruker på akkvisisjon per tomt de ønsker å kjøpe. Spørsmålet vil forhåpentligvis gi en indikasjon på hvor grundig aktørene arbeider i akkvisisjonsprosessen.

Formalisering:

1. Hvem har ansvaret for oppfølging og progresjon i akkvisisjonsprosessen?

Hensikten med spørsmålet er å kartlegge hvordan organisasjonsstrukturen er i akkvisisjonsarbeidet. Med dette mener vi om det er én person, et team e.l. som har ansvaret for progresjonen og oppfølgingen ved akkvisisjon.

2. Hvem tar de ulike avgjørelsene underveis i akkvisisjonsprosessen?

- a. Hvem beslutter at en tomt skal undersøkes?
- b. Hvem kan forkaste en tomt?
- c. Hvem beslutter det endelige tilbudet til selger?

Gjennom dette spørsmålet ønsker vi å få en indikasjon på hvor omfattende hver enkelt avgjørelse er i selskapet, hvem som er innblandet i beslutningen, samt tidsaspektet på vurderingene som blir foretatt.

3. Har dere en formalisert plan eller prosess ved akkvisisjon? F.eks. en sjekklister.
 - a. Hvordan er planen/prosessen formalisert og endres denne ut fra hvilken form for ved kjøpsavtale som benyttes?
 - b. Hvis dere driver med joint venture-prosjekter – I hvilken grad påvirker dette de formaliteter dere (eventuelt) har?

Hensikten med spørsmålet er å få svar på hvorvidt eiendomsutviklerne følger en bestemt fremgangsmåte ved akkvisisjon, eller om vurderinger og beslutninger tas skjønnsmessig. Vi ønsker også å undersøke om dette endres ved ulike typer kjøpsavtaler samt i de tilfeller det gjennomføres samarbeidsprosjekter mellom ulike eiendomsutviklere.

4. Sørger dere for at den informasjonen og de erfaringene dere har tilegnet dere gjennom en akkvisisjonsprosess blir videreført etter endt prosess?
 - a. I så fall, er denne kunnskapsoverføringen formalisert? Hvordan sørger dere for at informasjonen blir overført?

Hensikten med spørsmålet er å undersøke i hvilken grad selskapet sørger for at erfaring og kunnskap ikke går tapt etter endt akkvisisjonsprosess. Videre ønsker vi å se om aktørene tar lærdom i eventuelle feil og feilvurderinger de har gjort.

Avslutning:

1. Hensikten med undersøkelsen har vært å undersøke hvilket beslutningsgrunnlag eiendomsutviklere har i akkvisisjonsprosessen og hvorvidt prosessen er formalisert.

Er det noe du føler du ikke har fått sagt eller noe mer vi burde spurt deg om som du mener kan være relevant?

I dette spørsmålet ønsker vi at intervjuobjektet skal kunne komme med eventuelle innvendinger eller utdypninger som tidligere spørsmål og svar ikke har omfattet.



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

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway