



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2020 30 stp
Fakultetet for Landskap og samfunn

Innhenting, kartlegging og læren rundt kunnskap om boligpreferanser i tidligfasen, og betydningen dette har for boligprosjekter

Obtaining, mapping and learning about knowledge
of housing preferences in the early project phase,
and the importance this has for housing projects

Emil Nicolai Thoresen Bertling
Master i eiendomsutvikling (M-EUTV)

Forord

Denne masteroppgaven er en avslutning på masterstudiet i eiendomsutvikling ved Norges Miljø- og biovitenskapelige Universitet, våren 2020. Masteroppgaven tilsvarer ett semester i arbeidsmengde og utgjør 30 studiepoeng. Denne oppgaven har gitt meg en dypere forståelse av kunnskap om boligpreferanser i tidligfasen, og hvilken påvirkning dette har for utviklingen av et boligprosjekt.

Fra tidligere har jeg en bachelorgrad i eiendomsmegling, og 4 års erfaring som eiendomsmegler hos Privatmegleren. Dette var et tema som jeg synes var interessant å gå nærmere inn på med bakgrunnen jeg har som eiendomsmegler. En annen grunn til at jeg ønsket å utforske dette temaet er fordi temaet har vært hyppig oppe på dagsorden de siste årene innenfor byutviklingen, og er svært relevant for fremtiden. Dette er noe jeg vil ta med meg videre inn i arbeidslivet.

Jeg ønsker å rette en stor takk til familien min som har støttet meg opp i denne travle tiden. En stor takk rettes også til alle informantene som har bidratt til oppgaven og vært tilgjengelige for spørsmål.

Så vil jeg rette en stor takk til veilederen min Elin Børrud. Hun har vært tilgjengelig, engasjert, inspirerende og kommet med gode tilbakemeldinger hele veien. Elin har bidratt til mange gode diskusjoner og synspunkter til oppgaven.

Emil Nicolai Thoresen Bertling

Oslo, mai 2020

Sammendrag

Masteroppgaven tar for seg hvilken betydning kunnskap om boligpreferanser i tidligfasen har for utviklingen av et prosjekt. Hensikten med oppgaven er å se hvordan boligpreferansene påvirker utviklingen av et prosjekt, og igjen påvirker boligmarkedet.

Oppgaven har også til hensikt å undersøke hvordan eiendomsutviklerne innhenter, forvalter og lærer om kunnskapen rundt bolig og folks preferanser som kan gi bedre boligprosjekter og påvirke markedet ved at eiendomsutviklere blir mer lærende.

For å få svar har jeg benyttet de kvalitative metodene dokumentanalyse og intervju. Det har blitt intervjuet fire eiendomsutviklere og to prosjektmeglere. Det ble utarbeidet en intervjuguide for henholdsvis eiendomsutviklerne og prosjektmeglerne. Disse intervjuene er gjennomført for å belyse problemstillingen fra flere sider og ses opp mot det man allerede vet på dette kunnskapsfeltet. Informantene ble plukket ut på bakgrunn av erfaring og kompetanse på de relevante fagområdene.

Undersøkelsen viser at den jobben som blir lagt ned i tidligfasen tjener en rekke ulike hensikter som har stor innvirkning på et prosjekt. Arbeidet som gjøres i tidligfasen vil være grunnmuren for hvordan prosjektet blir utformet videre. Det handler om å minimere risiko og maksimere mulighetene og potensialet som finnes på eiendommen, for å oppnå høyest mulig profitt. Eiendomsutviklerne bruker informasjonen fra prosjektmegleren mer som et grunnlag for å kvalitetssikre egen informasjon. De siste årene har eiendomsutvikleren gått lengere i søken om informasjon ved å se på hvilke behov en kjøper har samt hva de liker og fenges av.

Undersøkelsen viser at det er ulikheter rundt hva en eiendomsutvikler mener er de viktigste kvalitetene og hvordan en eiendomsutvikler lærer om disse boligpreferansene. Det at noen eiendomsutviklere sier at de er selvlærte gjennom erfaring og interesser er ikke en lærende holdning, ved at det er manglende fokus på å lære på tvers av hverandre. Erfaring fra tidligere prosjekter bidrar til at kunnskap om boligpreferanser blir benyttet i fremtidige prosjekter. Det bør være et større fokus på å lære på tvers av aktørene i en utviklingsprosess for å fremme ny kunnskap. Alle aktørene besitter en unik kompetanse som samlet vil gi et større bilde, og dermed gevinst for boligutviklingen.

Abstract

The Master's thesis addresses what significance early knowledge of housing preferences has for the development of a project. The purpose of the thesis is to see how housing preferences affect the development of a project, and in turn affect the housing market. The thesis also aims to investigate how real estate developers acquire, manage and learn about the knowledge of housing and people's preferences which may give better housing projects and influence the market by making real estate developers more educated.

To get answers, I have used the qualitative methods of document analysis and interviewing. Four real estate developers and two project brokers have been interviewed. An interview guide was prepared for the property developers and the project brokers respectively. These interviews have been conducted to shed light on the issue from different angles and look at what is already known in this field of knowledge. The informants were selected on the basis of experience and expertise in the relevant subject areas.

The study shows that the early-stage efforts of a project serves a variety of purposes that have a major impact on a project. The work that is done in the early phase will be the foundation for how the project is designed. The focus is to minimize the risk and maximize the opportunities and the potential that exist on the property to achieve the highest possible profits. The real estate developers use the information from the project broker more as a basis for quality assurance of their own information. In recent years, the property developer has searched for further information by looking at what needs a buyer has as well as what they like and are captivated by.

The survey shows that there are differences around what a property developer thinks are the most important qualities and how a property developer learns about these housing preferences. The fact that some property developers say that they are self-taught through experience and interests is not a learning attitude, as there is a lack of focus on learning across functions. Experience from previous projects contributes to the knowledge of housing preferences being used in future projects. There should be a greater focus on learning across the functions in a development process to promote new knowledge. All the functions possess a unique competence that will collectively give a bigger picture, and thus a gain for the housing development.

Bibliotekside

Sideantall: 66 sider (uten forord, sammendrag, innholdsfortegnelse og kilder)

Antall ord: 20 628 ord (uten forord, sammendrag, innholdsfortegnelse og kilder)

Emneord: Boligpreferanser, boligkvaliteter, bokkvaliteter, eiendomsutvikling, boligprosjekter, eiendomsutvikler, prosjektmegler, kunnskap, informasjon og læring

Tittel: Innhenting, kartlegging og læren rundt kunnskap om boligpreferanser i tidligfasen, og betydningen dette har for boligprosjekter

Engelsk tittel: Obtaining, mapping and learning about knowledge of housing preferences in the early project phase, and the importance this has for housing projects

Universitet: Norge Miljø- og Biovitenskapelige Universitet (NMBU)

Fakultet: Fakultet for landskap og samfunn

Institutt: Eiendom og juss

Studieretning: Master i eiendomsutvikling

Forfatter: Emil Bertling

Veileder: Elin Børrud

Innhold

1.0 INNLEDNING.....	9
1.1 Bakgrunn for valg av tema – boligpreferanser som kunnskapsfelt i eiendomsutvikling .	9
1.2 Boligmarkedet	9
<i>1.2.1 Hvordan forstå sammenhengen i boligmarkedet - 4Q-modellen.....</i>	<i>10</i>
1.3 Hva er eiendomsutvikling?.....	11
1.4 Tidligfasen	12
<i>1.4.1 Fire sekvenser i tidligfasen.....</i>	<i>13</i>
1.5 Markedsanalyser	16
<i>1.5.1 Hensikten med markedsanalysen</i>	<i>16</i>
<i>1.5.2 Hvor skaffer utvikleren informasjonen om boligpreferanser?.....</i>	<i>17</i>
<i>1.5.3 Hvordan kan en markedsanalyse i tidligfasen påvirke en utviklingsprosess?.....</i>	<i>18</i>
1.6 Problemstilling	20
1.7 Avgrensning.....	21
1.8 Terminologi.....	21
1.9 Oppgavestruktur	22
2.0 METODEKAPITTEL	24
2.1 Metode.....	24
<i>2.1.1 Dokumentanalyse.....</i>	<i>24</i>
<i>2.1.2 Intervjuer</i>	<i>25</i>
2.2 Tolkning av resultatene:	27
2.3 Relabilitet og validitet:.....	27
3.0 TEORETISK TILNÆRMING	29
3.1 Boligpreferanser	29

3.1.1 Begrepet boligpreferanser	30
3.2 Hvorfor mennesker har forskjellige preferanser	30
3.2.1 Livssyklus- og livsløpsmodeller	31
3.3 Forhold og kvaliteter en eiendomsutvikler trenger kunnskap om	31
3.3.1 Dagens boligpolitikk.....	32
3.3.2 Forhold som skaper kvalitet i bolig- og boområder	32
3.3.3 Bo- og boligkvaliteter	33
3.4 En lærende organisasjon	34
3.4.1 Hva er kunnskap?	35
3.4.2 Hva er en organisasjon?.....	35
3.4.3 Definisjon av «en lærende organisasjon»	35
3.5 Hva kjennetegner en lærende organisasjon?.....	36
3.6 De fem læringsevnene	37
3.7 Fire forskjellige konstruksjoner	39
3.8 Hvorfor trenger organisasjoner å lære? – Endringer i samfunnet.....	41
3.9 Oppsummering av den utvalgte teorien.....	43
4.0 UNDERSØKELSER.....	45
4.1 De kvalitative undersøkelsene.....	45
4.1.1 Hvor mye legger en eiendomsutvikler vekt på informasjonen fra prosjektmegleren, kontra annen tilgjengelig informasjon?.....	46
4.1.2 Jobber dere med bruker – og markedsundersøkelser for å tilegne dere informasjon? ...	47
4.1.3 Går dere dypere inn i informasjonen, som å kartlegge behov og personlighetstrekk for mennesket?.....	49
4.1.4 Hvordan kan en markedsanalyse i tidligfasen påvirke en utviklingsprosess?.....	50
4.1.5 Hvordan lærer en eiendomsutvikler om boligpreferanser (kvalitetene i et prosjekt)?	51
4.1.6 Hva oppfatter du som de viktigste kvalitetene i et prosjekt i henholdsvis bolig og boområde?	52

4.1.7 Prosjektmeidler A:	53
4.1.8 Prosjektmeidler B:	54
5.0 ANALYSE OG DRØFTELSE	55
5.1 Når informasjonen i tidligfasen blir kartlagt	55
5.2 Hvordan eiendomsutviklere innhenter og forvalter informasjon om boligpreferanser .	56
5.2.1 Informasjon fra prosjektmeidleren	56
5.2.2 Eiendomsutviklernes egne analyser, undersøkelser og erfaring	57
5.2.3 Eksterne markedsundersøkelser	59
5.2.4 Dypere inn i informasjonen	60
5.3 Betydningen av kunnskap om boligpreferanser i tidligfasen.....	61
5.3.1 Hvordan er markedsanalyse i tidligfasen kan påvirke en utviklingsprosess	61
5.3.2 Hvordan en eiendomsutvikler lærer om kvalitetene i et prosjekt	63
5.3.3 De viktigste kvalitetene i et prosjekt i henholdsvis bolig og boområde	65
6.0 AVSLUTTENDE KONKLUSJON.....	68
7.0 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON.....	71
7.1 Avsluttende refleksjoner og forslag til videre forskning	73
8.0 LITTERATURLISTE	75
9.0 VEDLEGG.....	78
9.1 Intervjuguide prosjektmeidler	78
9.2 Intervjuguide eiendomsutvikler:	79

1.0 INNLEDNING

1.1 Bakgrunn for valg av tema – boligpreferanser som kunnskapsfelt i eiendomsutvikling

Denne oppgaven har til hensikt å undersøke hvilken betydning kunnskap om boligpreferanser i tidligfasen har for utviklingen av et boligprosjekt. Jeg ønsker å ta opp dette temaet for å undersøke hvordan boligpreferansene påvirker utviklingen av et prosjekt, som igjen kan gi interessante diskusjoner om hvordan boligmarkedet blir påvirket. Oppgaven har også til hensikt å undersøke hvordan eiendomsutviklerne innhenter, forvalter og lærer om kunnskapen rundt bolig og folks preferanser.

Jeg ønsker å undersøke dette for å se hvordan en eiendomsutvikler kan levere bedre boligprosjekter og påvirke markedet ved at eiendomsutviklere blir mer lærende, samt fremme de resultatene man ønsker seg og få et varende konkurransefortrinn over konkurrentene.

1.2 Boligmarkedet

Gjennom både 2018 og 2019 har boligmarkedet vært i en god balanse med stor tilbudsside og mange transaksjoner. En av grunnene til at markedet er i god balanse er den norske økonomien som går godt, og bidrar til et stabilt arbeidsmarked og solid lønnsvekst. En annen faktor er at byggingen av nye boliger er godt tilpasset veksten i husholdningene. Antall ferdigstillelser for nybygg har vært rekordhøyt i løpet av 2019, og dette vil trolig også vedvare i 2020 (Mye av oppgaven er skrevet før Covid 19, og jeg forutsetter i oppgaven å se bort fra Covid-19). Folkeveksten flatet ut i 2019, men samtidig har husholdningsveksten holdt seg oppe, trolig på grunn av demografiske endringer (Lundesgaard, 2019).

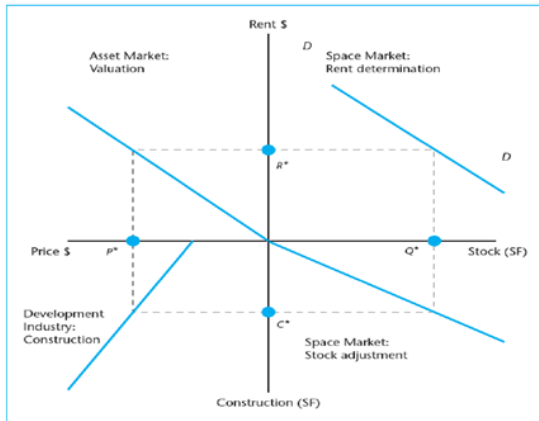
Boligmarkedet er sammen med arbeidsmarkedet et av det mest betydelige markedene, og derfor er det også et hyppig tema i media og blant oss mennesker. Alle mennesker flytter en eller flere ganger i løpet av et liv, og har preferanser på hvor og hvordan man ønsker å bo. De som etterspør bolig i markedet har forskjellige boligpreferanser for både boligtype, kvaliteter og beliggenhet avhengig av blant annet størrelsen på husholdningen, inntekt, og alder (Wass, 1994).

Det er mange ulike forhold som har påvirkning på boligmarkedet. Sentrale faktorer som har betydning for menneskers etterspørsel etter bolig er inntekt, bolig- og bostedspreferanser, renteforhold, boligbeskatning og en forventning om den fremtidige utviklingen av nye boliger som vil være med på å avgjøre hvor mye man er villig til å betale for en bolig i dag. På makronivå vil etterspørselen være en sammensetning av alle enkeltpersoners og husholdningers etterspørsel. De makroøkonomiske forhold som påvirker etterspørselen er blant annet befolkningsstørrelse, ledighetsraten og inntektsfordeling blant befolkningen (Barlindhaug et al., 2014).

Forhold ved tilbudssiden har også en påvirkning på boligmarkedet. Utviklere bygger nytt areal så lenge salgsprisen overstiger kostnadene ved å bygge. Hvis kostnadene ved å bygge stiger, reduserer utbyggingstakten, og man vil få en endring i boligmarkedet ved økte priser (ibid.). Utviklingen av nye boliger blir bygget på visse kvaliteter som blir etterspurt for selve boligen og det tilhørende området. Eksempler på viktige kvaliteter er tilgang til balkong, fellesområder, parkeringsplasser og handelstilbud i nærområdet. De profesjonelle aktørene har stor beslutningsmyndigheten når det kommer til hva som skal bygges utover de krav som myndighetene setter, mens boligsøkere har stor påvirkningskraft gjennom hvilke kvaliteter som blir etterspurt i markedet. For at man skal ha et velfungerende boligmarked må de profesjonelle aktørene tilegne seg kunnskap og informasjon om boligpreferanser for å møte etterspørselen i markedet.

1.2.1 Hvordan forstå sammenhengen i boligmarkedet - 4Q-modellen

Betydningen av markedsarbeidet og kartlegging av boligpreferanser er stor i eiendomsutviklingsprosjekter som blir regnet som vellykket, dvs. fullt utleid eller at boliger eller solgt til forventet pris eller høyere (Miles et al., 2007). Bolig- og bostedspreferanser omfatter hva som skal bygges, for hvem, hvor mye, og til hvilken kvalitet og pris. Disse faktorene har en innvirkning på boliggetterspørselen (Leikvam og Olsson, 2014). I denne oppgaven undersøker jeg hvilken betydning kunnskap om boligpreferanser har for tidligfasen i utviklingen av et boligprosjekt. I denne sammenheng er det hensiktsmessig å se på hvordan etterspørselen etter bolig påvirker eiendomsmarkedet som system.



Figur 1: 4Q-modellen (Geltner et al., 2014).

Eiendomsmarkedet er dynamisk, og blir påvirket av både interne og utenforliggende faktorer.

Basert på tre hovedelementer i et eiendomsmarked har DiPasquale og Wheaton utarbeidet 4Q- modellen med fire kvadranter som består av hvert sitt delmarked. Modellen fremstiller hvordan skift i et delmarked påvirker de andre delmarkedene. Hensikten med modellen er å illustrere at på sikt vil markedet gå

tilbake i likevekt (Geltner et al., 2014).

Bostedspreferanser har betydning for boligbehovet. Dersom flyttemønsteret går i en bestemt retning, vil dette øke etterspørselen etter nye boliger i det området man flytter til (Molden, 2011). Økt etterspørsel etter bolig skal på sikt gi markedet nytt areal ved utvikling av ny eiendom, og etterspørselen vil gå tilbake i ny likevekt. Ved en stabil boligmasse på kort sikt, vil en økt etterspørsel etter bolig føre til økte leiepriser og boligpriser som igjen vil føre til økt utbygging. Da vil dette gi en ny likevekt i markedet på sikt. Firekvadrantmodellen har som hensikt å vise at skiftene i delmarkedet vil på lang sikt stabilisere seg. Hvis etterspørselen for bolig øker, vil prisene stige som vil føre til en høyere markedsverdi på eiendommen. Hvis markedsverdien overstiger kostnaden ved å bygge, vil det være lønnsomt å utvikle ny eiendom (Geltner et al., 2014).

1.3 Hva er eiendomsutvikling?

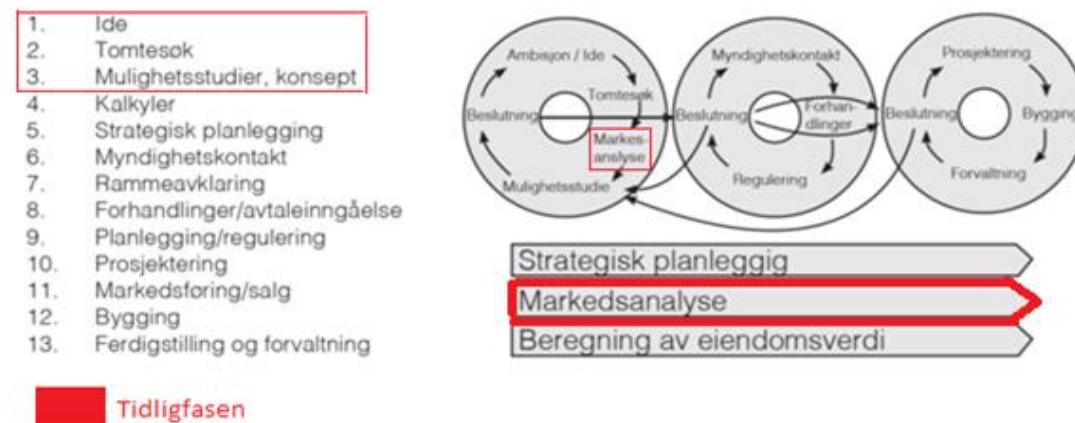
Leikvam og Olsson (2014) har definert eiendomsutvikling som: «å transformere et stykke areal fra én tilstand til en annen, slik at arealet gis en verdiøkning i seg selv, eller i form av økt løpende avkastning». Eiendomsutvikling handler altså om å endre en eiendom med høyere og bedre utnyttelse for å oppnå en verdistigning. Det som kjennetegner eiendomsutvikling, er dynamiske prosesser. Endringsmetodikken står sentralt i en utviklingsprosess for å legge grunnlaget for best mulig utvikling. I alle faser i et prosjekt er det et kontinuerlig behov for å alltid undersøke om man styrer mot riktig mål i utviklingen. I noen tilfeller vil det være nødvendig å vurdere en plan B, prosjektavvikling eller omfattende endringer. Derfor er det hensiktsmessig med fleksibilitet i fasene, hvor det kan være behov

for å gå tilbake til en tidligere fase. Behovet for fleksibilitet i de forskjellige fasene kommer av usikkerheten som tilføres et prosjekt. Enkelt sagt kan man si at jo lengere et prosjekt varer, jo mer usikkerhet tilføres prosjektet og det vil bli et økende behov for fleksibilitet i prosessen (ibid.).

1.4 Tidligfasen

Ifølge Miles et al, (2007) er eiendomsutvikling en prosess på åtte forskjellige faser. Børud og Røsnes (2016) baserer sin beskrivelse av utviklingsprosessen på modellen til Miles, hvor prosessen går helt fra idé til forvaltning. Leikvam og Olsson (2014) har ført opp fasene i en prosess med grunnlag i modellen til Tor Medalen. Denne modellen er relativ lik som Røsnes og Kristoffersen (2009) sin modell. Alle modellene bygger på markedsarbeidet i tidligfasen for å legge grunnlaget til utviklingsprosessen videre. I henhold til hvilken betydning kunnskap om boligpreferanser har for tidligfasen i utviklingen av et boligprosjekt, og hvordan eiendomsutviklerne skaffer seg denne kunnskapen og forvalter kompetansen i praksis, er det «tidligfasen» det vil bli fokusert på. Markedsanalysene i tidligfasen er et sentralt område for oppgaven.

Faser i eiendomsutvikling



Figur 2: Faser i eiendomsutvikling (Leikvam og Olsson, 2014). Egen fremstilling.

Alle fasene i Medalens modell kan deles inn i tre hovedfaser, tidligfasen, reguleringsfasen og gjennomføring. Tidligfasen består av idé/mål, tomtesøk, markedsanalyser, samt mulighetsstudier og konsept. Tidligfasen blir nevnt som den fasen som har høyest potensiale for verdiskapning. Det er i tidligfasen risikoen, og muligheten for å påvirke den er størst, noe som også gjør at det er høyest grunnlag for gevinst i denne fasen. I tillegg til fasene i en

utviklingsprosess blir det parallelt gjennomført gjentakende analyser. Ofte er tomteanalyse, prosessanalyse, markedsanalyse og konseptvurderinger de mest sentrale analysene hos eiendomsutviklere. Disse gjentakende analysene viser godt hvorfor eiendomsutvikling er en dynamisk prosess. (Leikvam og Olsson, 2014).



Figur 3: Eiendomsutvikling i åtte trinn (Miles et al., 2007). Egen fremstilling.

Miles har også utarbeidet en modell som viser fasene i en utviklingsprosess. Denne bidrar også til en god og strukturert forståelse av prosessen, og hvordan eiendomsutvikling kan gjennomføres som prosess. De fire første sekvensene i modellen er «tidligfasen». Modellen baserer seg på flere av de samme sekvensene som i modellen til Medalen, men med noen forskjeller. Miles beskriver reguleringsstatus og planlegging som en del av tidligfasen, mens Medalen har delt reguleringsfasen i en av de tre hovedfasene. Denne forskjellen har ikke noen betydning for det oppgaven skal undersøke. For å forklare de ulike sekvensene i tidligfasen vil det bli tatt utgangspunkt i Miles sin faseinndeling og Medalen sin modell for å se på momenter rundt markedsanalysen i tidligfasen.

1.4.1 Fire sekvenser i tidligfasen

Første sekvens er selve idéutviklingen. Ifølge Børrud og Røsnes (2016) starter eiendomsutviklingen når man har en konkret idé tilknyttet en bestemt tomt. Idéfasen blir fremhevet av Miles et. al (2007) som vesentlig for at utviklingen skal bli vellykket, og man skal alltid ha en exit-strategi for å ikke gå for langt med ulønnsomme ideer. Prosjekter skal være fundamentert i en idé, samt ha klare og definerte mål. Man må tilrettelegge for å bruke nok ressurser i denne fasen for å prøve ut om idéen er god nok og om målet lar seg

nå. Når utviklerne har kartlagt idéene og målene for prosjektet, er neste steg å finne et tomteobjekt. Det er ikke uvanlig at idéene for prosjektet fremkommer av at man sitter på et tomteobjekt, eller har tilgang til en eiendom (Leikvam og Olsson 2014). Før man setter i gang med tomtesøket vurderer eiendomsutviklerne markedssituasjonen gjennom blant annet markedsanalyser, som jeg vil gå nærmere inn på senere i kapittelet. For å få tak i en tomt kan man annonsere eller ta direkte kontakt med kommune, meglere, utviklere eller andre med kunnskap om mulige tomter. Basert på kriterier for tomt og lokasjon, kan man avgrense de aktuelle områdene og ta direkte kontakt med tomteeier for oppkjøp av tomter som er gunstig for utvikling (Børrud og Røsnes, 2016).

Den andre sekvensen omhandler konseptutvikling og mulighetsstudier. Konseptutviklingen blir definert av Leikvam og Olsson (2014) som: «et konsept er en tankekonstruksjon som er ment å løse et problem eller dekke et behov». Konseptet er en videreutvikling av idéen, og har som formål å legge til rette for et vellykket prosjekt ved å finne den beste løsningen fra et samfunnsmessig og økonomisk perspektiv. Dette for å sikre et godt grunnlag for prosjektet. Tomtealternativer, valg av formål på tomten, samt valg av boligtypologier vil betraktes som konseptuelle valg (ibid.). Mulighetsstudiene er en fremgangsmåte for å kartlegge i hvilken grad prosjektet tilfredsstillende de ulike styringsmålene som er utarbeidet i prosjektet. I mulighetsstudiene utforskes de arkitektoniske mulighetene på tomten, samt ulike alternative forslag tilknyttet utnyttelse, boligtypologier og utforming av tomten. Det andre aspektet ved mulighetsstudiene er de økonomiske beregningene knyttet til de ulike alternativene. Man kan beskrive mulighetsstudie som en samlebetegnelse på et tidligfasearbeid hvor det blir utformet kalkyler, prosessvurderinger, tekniske analyser, volumberegninger, samt tegningsmateriale. Normalt kan man si at mulighetsstudiene er en sammensetning av de nevnte analysene (ibid.). Økonomiske kalkyler blir brukt i mulighetsstudiene for å beregne gevinst basert på forventet salgspris, leieinntekter eller kapitalstrømmer over tid (Børrud og Røsnes, 2016). I denne fasen vil også risikoaspektet vurderes med tanke på planprosessen. Interesseanalyser blir gjennomført for å få en oversikt over de ulike aktørene som kan påvirke utfallet til prosjektet.

I den tredje sekvensen gjennomføres den reelle tomteoverdragelsen, og eventuell opprettelse av tomteselskap, samt de finansielle rammevilkårene blir satt for prosjektet. I

mange tilfeller kan en utvikler ha overtatt tomten allerede før utviklingsprosessen starter, og i andre tilfeller bli ervervet senere i utviklingsprosessen. Ved overdragelse av tomten kan utvikleren legge den gjeldende reguleringen til grunn, men i praksis kan det ofte være at overdragelsen ikke skjer før reguleringsplanen er godkjent. Dette vil være av betydning for utviklingen av mulighetsstudie da det kan oppstå endringer i reguleringen som vil gjøre at utvikleren må gjennomføre mulighetsstudie i flere omganger. Både den eksisterende reguleringsstatusen, resultatet fra dialog med offentlige myndigheter og overdragelsesformen av tomten vil kunne ha en innvirkning på utarbeidelsen av mulighetsstudiet med den konsekvens at mulighetsstudiet strekkes over flere sekvenser (Røsnes & Kristoffersen, 2014). I denne sekvensen må også utvikleren kostnadsvurdere de ulike elementene som spiller inn i et potensielt prosjekt, samt de foreslåtte løsninger i reguleringsforslaget. Utvikleren må også vurdere kostnadsnivået for tomten kontra alternative tomter (Leikvam og Olsson, 2014). Dette gjør at denne sekvensen i praksis vil kunne strekke seg over både tidligere og senere sekvenser i modellen.

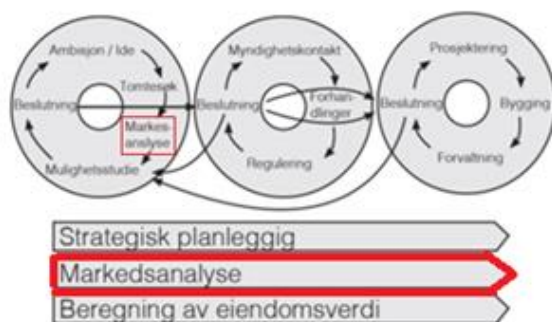
Den fjerde sekvensen er vurderingen av den gjeldende reguleringsstatus.

Reguleringsstatusen har som hensikt å beskrive utformingen av prosjektet med henholdsvis arealutnyttelse, kravene som er satt til utforming av bebyggelse og de interne gjøremål i en planleggingsprosess. En utvikler står fritt til å vurdere om man ønsker å benytte seg av eksisterende reguleringsstatus, eller om det skal utarbeides et nytt forslag til reguleringsplan. En utvikler må sette seg inn i reguleringsvilkårene for å undersøke om prosjektet kan bli gjennomført innenfor rammen av eksisterende regulering (Børrud og Røsnes, 2016). Hvis de gjeldende reguleringsvilkårene bryter med gjennomføringen av prosjektet, har utvikleren to valg. Det første valget er å utarbeide en ny plan som er i tråd med utviklerens prosjekt, men igjen så er det ingen garanti for at planen blir godkjent av de offentlige myndighetene. Det andre valget vil være å gi opp idéen om utviklingen av prosjektet for en tid (Røsnes & Kristoffersen, 2014). Som nevnt under den tredje sekvensen vil det ofte ikke være aktuelt å overdra en tomt fra grunneier til utvikler før det foreligger en godkjent detaljregulering, og i noen tilfeller ikke før det foreligger godkjent byggesøknad. Akkvisisjonen av tomten regnes som avsluttet når tomten er overført til utbygger (ibid.).

1.5 Markedsanalyser

I tidligfasen er markedsanalyser en nødvendighet for å avklare om prosjektet i det hele tatt er realistisk og gjennomførbart med den foreløpige utviklede ideen (Børrud og Røsnes, 2016). Leikvam og Olsson (2014) beskriver markedsarbeid som en samlebetegnelse på kartlegging av et marked, vurderinger knyttet til det definerte markedet og kartlegging av potensielle kunder.

1.5.1 Hensikten med markedsanalysen



Figur 4: Hovedfasene (Leikvam og Olsson, 2014). Egen fremstilling.

Hensikten med markedsanalysen og markedsforståelse er at de skal bidra til programmeringen senere i prosjektet for å kartlegge blant annet hva som skal bygges, for hvem, hvor mye, og til hvilken kvalitet og pris. Allerede i forbindelse med tomtesøk eller akkvisisjon blir markedsarbeidet startet for å legge grunnlaget for prosjektet videre

(ibid.). Hvor omfattende en markedsanalyse vil være, avhenger av aktørene som er involvert. I tidligfasen er det markedsstrategien med analyser, posisjonering og utforming av prosjektet som legger grunnlaget for videre arbeid. Markedsstrategien handler også om hvordan prosjektene kan tilpasses og utvikles med endringer i samfunnet (Børrud og Røsnes, 2016).

Markedsanalyser blir gjennomført i tidligfasen for å kartlegge blant annet boligpreferansene til folk, som hva en person fenges av og hva en potensiell kunde er spesielt opptatt av. Er det garasjeplass, balkong, hage, to bad eller noe annet? Når man har fått kartlagt dette er neste steg å finne ut av hva betalingsvilligheten er for de kvalitetene som er mest attraktive. Det må derfor gjøres noen valg om hva som skal tilbys i prosjektet. Analysen som blir gjennomført med fokus på hva kunden ønsker har også til hensikt å vurderes opp mot beliggenheten til objektet. Derfor er det relevant å ha med en vurdering av området, om hvordan kunden oppfatter dette og hvilke behov kunden har i nærområdet (Leikvam og Olsson, 2014).

1.5.2 Hvor skaffer utvikleren informasjonen om boligpreferanser?

I følge Leikvam og Olsson (2014) er ikke markedsarbeidet utelukkende tilknyttet meglerbransjen, men gjelder også eiendomsutviklere og reklame- og kommunikasjonsbransjen. Noen eiendomsutviklere gjennomfører analysene selv, mens andre leier inn spesialiserte firmaer innen markedsanalyser. Utvikleren er bestiller av mulighetsanalyser og konseptutvikling, og burde i den anledning ha innsikt i hvilken kjøpegruppe man sikter seg inn på. De fleste utviklerne er flergangsaktører, og sitter også på mye erfaringsinformasjon fra tidligere prosjekter. For de større aktørene med store prosjekter vil en omfattende analyse og forståelse av markedet være mer hensiktsmessig, enn en enkel rapport der det kun fokuseres på pris og etterspørsel (Børrud og Røsnes, 2016).

Markedsundersøkelser er en av metodene som blir brukt i markedsarbeidet. Dette kan være telefonintervjuer, nettbaserte undersøkelser eller fysiske spørreundersøkelser. Hensikten med markedsundersøkelsene er å finne ut av hva en kunde ønsker, og hvordan man ville handlet i en gitt situasjon. Disse typer undersøkelser kalles for «stated preferences», (SP-studier). En annen utbredt form for markedsundersøkelse er en kartlegging når en kunde faktisk har kjøpt en bolig, eller priser på boliger i nærliggende prosjekter (Leikvam og Olsson, 2014).

I alle prosjekter er det hensiktsmessig å utføre en eller annen form for kundeanalyse, med den hensikt å finne riktige kundegrupper til prosjektet. Dette for å kartlegge karakteristika om en kunde, som gjør at man har noe å forholde seg til i utviklingsarbeidet. Hensikten er å gruppere kundene i segmenter opp mot et konsept. Helt sentrale parametere å analysere hos en potensiell kunde er familiesituasjon, livssituasjon, aktivitetsnivå og betalingsevne. Mange av disse parameterne kan innhentes via offentlig statistikk, men mer grundige undersøkelser kan gjennomføres gjennom spørreundersøkelser eller analyser av statistikk. Det mest vanlige er at kundeanalysene blir gjort av innleide firmaer som er spesialisert innen kundeanalyser og spørreundersøkelser (ibid.).

1.5.3 Hvordan kan en markedsanalyse i tidligfasen påvirke en utviklingsprosess?

Det finnes mange gode argumenter for å gjennomføre en markedsanalyse i tidligfasen i en utviklingsprosess. Et av de største argumentene for å gjennomføre en markedsanalyse i tidligfasen er å legge til rette for den videre utviklingen av et prosjekt, ved å minimere risikoen og maksimere mulighetene (Brett & Schmitz, 2009). Som nevnt tidligere i oppgaven er det tidligfasen som har høyest potensiale for verdiskapning. Det er i tidligfasen risiko og muligheten for å påvirke risikoen er størst, og finne ut av hva som skal til for å få en vellykket utvikling. Dette gjør at denne fasen har høyest grunnlag for gevinst (Leikvam og Olsson, 2014). Markedsanalyser kan også bidra til å redusere usikkerhet i et prosjekt ved å gi eiendomsutvikleren innsikt og kunnskap om de beslutningene som skal legges til grunn for prosjektet. Usikkerheten kan i et prosjekt ses på som differansen mellom den informasjonen man trenger for å ta en sikker beslutning og den informasjonen man har tilgjengelig på tidspunktet (Børrud og Røsnes, 2016). Markedsanalysen hvor man kartlegger et marked, potensielle kunder og vurderinger knyttet til det definerte markedet skal legge til rette for valgene som tas videre i en utviklingsprosess med bakgrunn av disse analysene.

Ifølge Geltner et al., (2014) er den grunnleggende motivasjonen for en eiendomsutvikler i et utviklingsprosjekt å oppnå «highest and best use». Som også nevnt tidligere vil en utviklingsprosess karakteriseres som vellykket ved å leie ut eller selge til forventet pris eller høyeste pris (Miles et al., 2007). En eiendomsutvikler ønsker å utvikle en konkret eiendom på den måten som er mest produktiv. Dette henger sammen med ønske om høyest mulig profitt. Markedsanalysen i oppstartsfasen bidrar til å kartlegge en eiendoms beste utnyttelse. Hva som er eiendommens beste utnyttelse avhenger av egenskaper på tomten, hva som er formålet med utviklingen, samt etterspørselen etter eiendom i markedet. Markedsanalysen vil også bidra til en riktig markedsverdi på prosjektet (Geltner et al., 2014).

Ifølge Brett & Scmitz (2009) er hensikten til markedsanalyser å utnytte muligheter og potensiale på en aktuell eiendom. Analysen som blir gjennomført i tidligfasen vil gi grunnlaget for videre arbeid med programmering, konsept og mulighetsstudier, altså hvordan prosjektet skal gjennomføres (Børrud og Røsnes, 2016). Markedsanalysen vil resultere i at man får en tidlig oversikt over både fordeler og ulemper, og hvilke muligheter

det er på eiendommen. Ved hjelp av analysene vil man få et grunnlag for å vurdere om det overhodet er smart å sette i gang prosjektutviklingen med tanke på prosjektets mål og hensikt. De første analysene burde være relativt enkle analyser som gir svar rundt gjennomførbarheten til prosjektet, for så å gjennomføre grundigere analyser for å oppnå innsikt i prosjektets finansielle og økonomiske aspekter (Brett & Schmitz, 2009).

Ved hjelp av markedsanalyser kan eiendomsutviklerne vurdere forskjellige muligheter i et marked hvor man ikke har noen objekter for sammenligningsgrunnlag. Man skal som en eiendomsutvikler kunne vurdere hva markedet etterspør og samtidig bygge noe unikt med en identitet hvor man skiller seg ut, for å sikre ønsket profitt. Med tanke på at man skal bygge noe unikt som samtidig er etterspurt, kan analysene vise spesielle forhold om markedet og etterspørselen som igjen kan bidra til at eiendomsutvikleren kan levere det beste og mest effektive produktet på gitt tidspunkt.

En utviklingsprosess er ofte avhengig av en aktiv deltagelse fra eksterne interessenter i en eller annen form, for at prosjektet skal blir gjennomført som planlagt. Et godt analysearbeid i oppstartsfasen vil kunne sikre det som eiendomsutviklerne har lagt til grunn for prosjektet ved blant annet at interessentene får innsikt i prosjektet og risikobildet, som kan være et krav for de eksterne interessentene (ibid.).

For gjennomføringen av et prosjekt er det krav om en rekke godkjenninger fra offentlige planmyndigheter. Markedsanalysen kan være til hjelp for de offentlige planmyndighetene, samt påvirke utviklingspolitikken for det konkrete området. Markedsanalysen kan også bidra til å ha en dempende effekt på interessenter som vil bli påvirket av prosjektet i en eller annen grad (ibid.).

1.6 Problemstilling

Problemstillingen i denne oppgaven er eksplorerende. En eksplorerende problemstilling har til hensikt å utdype noe man vet lite om fra før. Problemstillingen skal besvares gjennom en drøftelse og en analyse av relevant teori opp mot innhentet informasjon i oppgaven.

I boligprosjekter er det en nødvendighet at eiendomsutviklerne kartlegger og innhenter informasjon om boligpreferanser i tidligfasen for å legge et solid grunnlag for de videre fasene i en utviklingsprosess. Bolig- og bostedspreferanser har en innvirkning på etterspørselen av bolig, som igjen påvirker boligmarkedet. Hensikten med å kartlegge preferanser er for å se hva en person fanges av, og hva en potensiell kunde er spesielt opptatt av. Er det garasje plass, balkong, hage, to bad eller noe annet? Preferansene blir også kartlagt med hensikt til å vurderes opp mot beliggenheten til objektet. Å kartlegge preferanser er ikke utelukkende tilknyttet meglerbransjen, men også eiendomsutviklere og reklame- og kommunikasjonsbransjen. Noen eiendomsutviklere kartlegger boligpreferanser internt, og andre leier inn spesialiserte firmaer innen markedsanalyser. De fleste utviklerne er flergangsaktører, og sitter også på mye erfaringsinformasjon fra tidligere prosjekter. For de større aktørene med store prosjekter vil en omfattende analyse og forståelse av markedet være mer hensiktsmessig, enn en enkel rapport der det kun fokuseres på pris og etterspørsel.

Da blir hovedspørsmålet; Hvordan blir et boligprosjekt påvirket av kunnskapsnivået til eiendomsutvikleren om boligpreferanser? Et annet sentralt spørsmål er hvordan eiendomsutviklere kan bli mer lærende for å utvikle bedre prosjekter. Oppgaven diskuterer dette ved å undersøke betydningen av kunnskap om boligpreferanser i tidligfasen, og hvordan informasjonen om boligpreferanser blir innhentet og forvaltet av en eiendomsutvikler.

Jeg ønsker med denne oppgaven å belyse problemstillinger rundt kunnskapen til eiendomsutviklere, og gi innsikt i hvordan man kan utvikle bedre prosjekter for fremtiden og dermed oppnå de resultatene man ønsker seg.

For å strukturere oppgaven har jeg valgt å dele problemstillingen inn i to deler:

1. Hvilken betydning har kunnskap om boligpreferanser i tidligfasen for utviklingen av et boligprosjekt?
2. Hvordan skaffer eiendomsutviklerne seg denne kunnskapen og hvordan forvalter de kompetansen i praksis?

Påstander:

- a. Utviklerne skaffer seg informasjon om boligsøkernes boligpreferanser basert på erfaringer, læring av tidligere prosjekter og informasjon fra prosjektmeqleren.
- b. Utviklerne bruker informasjonen fra prosjektmeqleren som utgangspunkt for å kartlegge menneskets behov i boligen, og for å lære mer om ulike personlighetstrekk og psykologiske mekanismer ved valg av bolig.

1.7 Avgrensning

Denne oppgaven vil begrense seg til å intervju fire eiendomsutviklere og to prosjektmeqlere som jobber med boligproduksjon. Dette gir godt nok utvalg til å kunne sammenligning av funnene.

1.8 Terminologi

Eiendomsutviklere: Eiendomsutviklere forstås i denne oppgaven som initiativtakere for boligutvikling og byggeprosjekter. Utviklerne er med fra tidligfase i et prosjekt og har det overordnede ansvaret frem til prosjektet ferdigstilles (Leikvam og Olsson, 2014).

Prosjektmeqlere: Etter eiendomsmeqlingsloven §1-2 fremkommer det at med eiendomsmeqling menes å opptre som mellommann. Mellommansrollen kan defineres som at man skal ha omsorg for begge parters interesser, og gi kjøper og selger råd og opplysninger av betydning for handelen og gjennomføringen av denne, jf.

Eiendomsmeqlingsloven §6-3 (Lovdata, 2020). Det foreligger ikke en lovregulert definisjon for prosjektmeqlere, men i denne oppgaven forstås prosjektmeqlere som mellommannsrollen mellom en profesjonell part og en forbruker ved boliger under oppføring.

Profesjonelle aktører: De profesjonelle aktørene er i denne oppgaven en samlebetegnelse for eiendomsutviklerne og prosjektmeglerne.

Boligkvalitet: Boligkvaliteter kan beskrives som boligens tekniske standard og brukspotensiale, herunder planløsning og fellesarealer til bygget (Barlindhaug, 2012).

Bokkvalitet: Bokkvalitet kan beskrives som boligkvaliteten i kombinasjon med de ulike kvalitetene i nabolaget og området, gitt av karakteren på det området hvor boligen er lokalisert (ibid.).

Boligpreferanser: Boligpreferanser kan beskrives som ønsker og drømmer for hvor og hvordan man ønsker å bo, uten at det nødvendigvis blir realisert (Ruud, 2009).

1.9 Oppgavestruktur

Kapittel 1 skal gi en innføring i bakgrunn og tema for oppgaven, utvalgt teori, terminologi og hvilke avgrensninger som er gjort. Dette kapittelet vil forklare hvordan oppgaven skal gjennomføres for å besvare den aktuelle problemstillingen.

Kapittel 2 er et metodekapittel som skal beskrive hvilke metoder som skal brukes for å kunne besvare den aktuelle problemstillingen til oppgaven.

Kapittel 3 omfatter en teoretisk tilnærming til hva som ligger i begrepet boligpreferanser, herunder bo- og boligkvaliteter, forhold som påvirker folks boligpreferanser, samt hva en eiendomsutvikler trenger kunnskap om. Videre skal den teoretiske tilnærmingen gå inn på «en lærende organisasjon» herunder hva en lærende organisasjon er, kjennetegn og teorier om den lærende organisasjon og hvorfor er organisasjon trenger å lære.

Kapittel 4 omhandler arbeidet som har blitt utført i forbindelse med å innhente informasjon fra de profesjonelle aktørene for å kunne svare på problemstillingen. I dette kapittelet fordeles informasjonen som er innhentet for henholdsvis eiendomsutviklerne og prosjektmeglerne.

Kapittel 5 presenterer analyser og drøftelse av oppgaven gjennom dokumentanalyse, intervjuer og de funnene som har blitt oppdaget. Betydningen av eiendomsutviklernes kunnskap om boligpreferanser i tidligfase vurderes, samt hvordan denne informasjonen blir innhentet og forvaltet i praksis. Her vil også resultatene av oppgaven sammenlignes opp mot dagens kunnskap.

Kapittel 6 presenterer den avsluttende konklusjonen på oppgaven, hvordan en eiendomsutvikler kan bli mer lærende.

Kapittel 7 presenterer oppsummering og konklusjonen på problemstillingen. Kapitlet omfatter også avsluttende refleksjoner og forslag til videre forskning.

2.0 METODEKAPITTEL

2.1 Metode

Oppgaven har et samfunnsvitenskapelig forskningsspørsmål. Hensikten med dette kapitlet er å fremheve fremgangsplanen og den metodiske tilnærmingen for å løse oppgavens problemstilling. Forskningen har som formål å frambringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten ved hjelp av en strategi for å komme frem til løsningen, altså de spesifikke metodene (Jacobsen, 2016). Man trenger de ulike metodene for å fremme ny kunnskap og til å etterprøve i hvilken grad påstander er sanne, gyldige eller holdbare. Metoden forteller hvordan man skal gå til verks for å skaffe informasjon eller etterprøve kunnskap (Dalland, 2017). I denne oppgaven er problemstillingen og innsikten i den mangelfull, samt at det er et lite undersøkt tema. Derfor er det valgt et utforskende design. Valget av forskningsdesignet har en stor konsekvens for oppgavens gyldighet og reliabilitet (Jacobsen, 2016). Når man har funnet ut av hva man vil undersøke, og egnet forskningsdesign, må man finne ut av hva slags metoder man skal bruke for å samle inn informasjon. Ved valg av metode er det problemstillingen som er styrende. Det er valgt en eksplorerende problemstilling som vil kreve at man får fram mange nyanser, går i dybden, er følsom for uventede forhold og dermed er åpen for konseptuelle forhold. Dette medfører et behov for at man setter søkelys på noen få enheter (ibid.). Med bakgrunn i den eksplorerende problemstillingen er det valgt å bruke kvalitative metoder som egner seg best til å belyse denne oppgavens problemstilling. Oppgaven min har en todelt problemstilling, noe som medfører at det er benyttet ulike kvalitative metoder for å belyse problemstillingen fra flere sider. De kvalitative metodene som jeg mener egner seg best for å belyse problemstillingen, og frambringe den informasjon som er interessant og troverdig, er dokumentanalyse og intervjuer.

2.1.1 Dokumentanalyse

Dokumentanalyse er kvalitativ innholdsanalyse der man samler inn sekundærdata som analyseres for å frembringe sammenhenger og relevant informasjon for å prøve å besvare problemstillingen. Man deler de forskjellige dokumentene inn etter type, form og innhold. Hva slags type dokumenter som skal analyseres er sekundærdata. Dette er data som ikke er skapt av egeninnsats, men materiale som er overlevert fra en situasjon i fortiden.

Dokumenter har forskjellige former, og formene av dokumenter som kan analyseres er skriftlige dokumenter, visuelle dokumenter og lyd dokumenter (Johannessen et al., 2016). I denne dokumentanalysen skal jeg ta utgangspunkt i skriftlige dokumenter, hvor jeg lager et analyseskjema til hver enkelt tekst som skal analyseres. Man må skille på innholdet i de ulike dokumentene. Det skilles mellom meningsytringer på de som står bak et dokument, og fakta innhold om de enkelte temaene i dokumentet (ibid.).

Dokumentanalysen blir gjennomført før intervjuene, for å etablere et kunnskapsgrunnlag for de aktuelle samtale. Enkelte dokumenter har likevel blitt fremskaffet og analysert på et senere tidspunkt.

2.1.2 Intervjuer

Kvalitative intervjuer er den mest brukte metoden for å innhente og samle kvalitative primærdata. Metoden er fleksibel, kan brukes nesten overalt, og gjør det mulig å få fylldige og detaljerte beskrivelser av hva man studerer. Intervjuene vil være knyttet opp mot informanten som et subjekt, hvor man prøver å avdekke hva informanten subjektivt mener om et fenomen (ibid.). Det individuelle intervjuet egner seg godt da det er få enheter som skal undersøkes, og fokuset er på hva det enkelte individ sier og hvordan den enkelte fortolker og mener om et spesielt fenomen (Jacobsen, 2016).

I denne oppgaven er det valgt semistrukturerte intervjuer. Et semistrukturert intervju har en intervjuguide som utgangspunkt med spørsmål, temaer og rekkefølge som kan variere. Det har blitt utarbeidet intervjuguide for henholdsvis eiendomsutviklere og prosjektmejlere, som er vedlagt denne oppgaven. I intervjuguidene er det formulert åpne spørsmål, hvor informanten svarer med egne ord for mer utfyllende svar, enn for eksempel et strukturert intervju med faste svaralternativer (Johannessen et al., 2016). En annen hensikt intervjuguiden tjener er at informantene får tilsendt spørsmålene før intervjuet, dette for å få en oversikt over spørsmålene og hva jeg ønsker å få svar på under intervjuet. Intervjuguiden er ikke et spørreskjema, men en veileder med en liste over temaer og generelle spørsmål som er knyttet opp mot problemstillingen.

Utvelgelse av informanter som skal være med i en undersøkelse, er en viktig del av samfunnsforskningen. Utvelgelse av informanter ved kvantitative studier vil være tilfeldig utvalg av respondenter, mens ved kvalitative studier må man legge til grunn andre prinsipper som utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi og rekruttering (Johannessen et al., 2016). Hensikten med kvalitative intervjuer er fyldige beskrivelser til en problemstilling som kan belyses fra flere sider. Derfor er det helt nødvendig å reflektere over hvilke informanter som kan gi mest relevant og interessant informasjon ut fra formålet til oppgaven. Når man skal gjennomføre kvalitative intervjuer, er målet å få mest mulig informasjon fra et begrenset utvalg av informanter. Størrelsen på utvalget skal være stort nok til å belyse problemstillingen, og derfor har jeg valgt å intervju fire eiendomsutviklere og to prosjektmevlere med én-til-én intervju. Antallet intervjuer har også en sammenheng med kvaliteten på intervjuene. Det er viktigere å skaffe relevant utvalg av informanter, enn et stort utvalg (ibid.).

Ifølge Dalland (2017) finnes det to typer utvalgsstrategier, strategisk valg og tilfeldig utvalg. I denne oppgaven vil utvalgsstrategien være et strategisk valg, altså de jeg mener innehar best kunnskap og erfaring for å belyse problemstillingen.

Ved strategisk utvelgelse tar man først standpunkt til hvilken målgruppe som skal intervjues for å innhente nødvendig data, for så å velge personer ut fra målgruppen. (Johannessen et al., 2016). Den strategiske utvelgelsen som ble gjennomført for denne oppgaven resulterte i fire store eiendomsutviklere og to prosjektmevlere, hvor alle har god erfaring og kunnskap om kommersiell boligutvikling. Det som var viktig ved utvelgelsen av informanter var å finne informanter som har erfaring fra flere ulike prosjekter, som kan se hvilken betydning kunnskap om bolig og folks preferanser har for et boligprosjekt. Det var også ønskelig å finne informanter som har jobbet med boligutvikling i minimum fem år for at resultatene skal få en viss tyngde. Ved utvelgelsen av prosjektmevlere ble det lagt vekt på mange av de samme kriteriene. Meglerne ble valgt ut på grunnlag av de som hadde best kunnskap og erfaringer med boligprosjekter i samarbeid med eiendomsutviklere. Informantene ble kontaktet via mail og telefon med en forespørsel om å bidra til denne oppgaven.

Hvert av intervjuene startet med forespørsel om lydopptak og innhenting av samtykke for intervjuet. Signert samtykkeerklæring ble innhentet ved intervjuene som ble holdt ansikt til

ansikt, og ved telefonintervjuet ble det spurt om samtykke til lydopptak samt bruk av navn og bakgrunnsinformasjon til oppgaven. Intervjuene ble gjennomført ved hjelp av intervjuguide, og ingen av spørsmålene var av dyp personlig karakter. Under intervjuet ble det kun stilt spørsmål som var relevant for oppgaven, og det ble unngått temaer som kunne påføre noe form for skade på firmaet. Alle intervjuer har blitt transkribert i ettertid. Etter intervjuene var blitt gjennomført, ble hvert enkelt intervju skrevet ned så ordrett som mulig, før det viktigste og mest interessante for oppgavens problemstilling ble plukket ut.

2.2 Tolkning av resultatene:

Ved tolkningen av resultatene som har blitt fremskaffet gjennom metodene som har blitt valgt vil det alltid være en mulighet for å trekke feil beslutninger (ibid.). Sannsynligheten for å fremstille resultatene helt objektivt er lav, men det er tilstrebet å fremstille resultatene så nøytrale som mulig i denne oppgaven. Under tolkningen av resultatene har det vært av betydning å knytte resultatene opp mot den utvalgte teorien, samt forsøke å finne støtte fra tidligere forskning innen dette temaet.

En sammensetning av relevant teori opp mot egen empiri, vil også være en faktor for et mer objektivt resultat. I prosessen har jeg fått bistand av eksterne personer til å se over arbeidet, og spesielt veileder og familie som har kommet med mange gode innspill.

2.3 Relabilitet og validitet:

En undersøkelse skal være en metode for å samle inn empiri. Uansett hva slags empiri det dreier seg om, er det to krav som må tilfredsstilles. Det første er at empirien skal være gyldig og relevant, det andre er at empirien skal være pålitelig og troverdig (Jacobsen, 2016).

Med gyldighet og relevans mener man at den empirien som blir samlet inn bidrar til å løse og gi svar på oppgavens problemstilling. Teorien har to ulike typer gyldighet og relevans, det er intern gyldighet og ekstern gyldighet. Intern gyldighet er i hvilken grad man har dekning i den konkrete dataen for de konklusjonene man har trukket, mens den eksterne gyldigheten sier noe om i hvilken grad et funn kan generaliseres til å gjelde også i andre sammenhenger. Oppgavens gyldighet og relevans handler om at man skal stille de rette spørsmålene for å få svar på det man prøver å finne ut av (Dalland, 2017). Ved utformingen av intervjuguiden

kom veileder med støtte, innspill og omformuleringer på intervjuguiden for å ha så korrekte spørsmål som mulig for å få en løsning på problemstillingen. Det som var viktig med utformingen av spørsmålene var å ha åpne spørsmål så informanten kunne snakke fritt for å uttrykke sin egen oppfatning, men samtidig benytte støttespørsmål til de overordnede temaene, slik at oppgavens problemstilling ble besvart. En annen forsker skal kunne utføre samme undersøkelser og komme fram til likt resultat (Dalland, 2017). For å få svar på oppgavens problemstilling ble det tatt utgangspunkt i metodene dokumentanalyse og kvalitative intervjuer. Dokumentanalysen skulle gi grunnlaget for gjennomføringen av de kvalitative intervjuene. Oppgavens pålitelig og troverdighet handler om at de undersøkelsene som er gjennomført skal være til å stole på. Man bør spørre seg; Hvis man hadde gjennomført den samme undersøkelsen to ganger, ville man fått tilnærmet samme resultat? (Jacobsen, 2016).

3.0 TEORETISK TILNÆRMING

Dette kapitlet har til formål å gi problemstillingen et teoretisk rammeverk for å sammenligne den utvalgte teorien opp mot funnene i de kvalitative intervjuene. Hensikten med oppgaven er å finne ut av hvordan kunnskap om bolig og folks preferanser kan gi bedre boligprosjekter, ved at eiendomsutviklerne blir mer lærende som individer og organisasjon.

Derfor er det naturlig å gå nærmere inn på begrepet boligpreferanse, samt hvorfor mennesker har forskjellige preferanser. Livssyklus- og livsløpsmodeller er sentrale i denne sammenheng. Videre skal jeg gå inn på hva en eiendomsutvikler trenger av kunnskap, ved å se på dagens boligpolitikk, hvilke forhold som gir kvalitet i bolig og boområder, samt hvilke kvaliteter i bolig- og boområder som er viktige. Dette vil gi et teoretisk rammeverk for hva slags kunnskap en eiendomsutvikler bør besitte for å levere bedre prosjekter.

Videre skal jeg se på hvordan eiendomsutviklere kan utvikle denne kunnskapen gjennom å bli «en lærende organisasjon». Da er det hensiktsmessig å definere begrepene kunnskap og organisasjon for å unngå misforståelser på hva «en lærende organisasjon» innebærer, samt å definere begrepet «en lærende organisasjon». Deretter skal jeg se på hva som kjennetegner en lærende organisasjon gjennom blant annet «syretesten» utviklet av David Garvin fra Harvard Business School. Det er valgt ut to teorier om «en lærende organisasjon». Disse teoriene er «De fem disiplinene» av Peter M. Senge. Begrepet «disiplin» blir i denne oppgaven erstattet med «læringsevne» for å unngå misforståelser. Den andre teorien er «De fire konstruksjonene» utviklet av George P. Huber. Senge og Huber er to av de mest sentrale personene innenfor feltet organisasjonslæring. Disse teoriene er valgt med hensikten å knytte læringsteorien opp mot hvordan en eiendomsutvikler kan bli mer lærende, og hvordan eiendomsutvikling som organisasjon kan bli mer lærende.

3.1 Boligpreferanser

Oppgaven tar for seg betydningen av kunnskap om boligpreferanser fra eiendomsutviklernes ståsted, og hvordan utviklerne skaffer og forvalter denne kompetansen i praksis. Derfor er det naturlig å gå nærmere inn på begrepet boligpreferanser, hvordan boligpreferanser oppstår, samt hva som omhandler kunnskapen som er av betydning for et boligprosjekt.

3.1.1 Begrepet boligpreferanser

Boligpreferanser er et begrep med mange forskjellige definisjoner og innfallsvinkler. En vanlig utbredt forståelse for begrepet boligpreferanser er det som er ideelt for, eller mest ønsket av individer eller hushold (Beamish et. al., 2001). Dette forstås som ønsker og drømmer for hvor og hvordan man ønsker å bo, uten at det nødvendigvis blir realisert (Ruud, 2009).

En annen utbredt forståelse av begrepet boligpreferanser er boligetterspørsel i et boligmarked, altså boligforsyningen og markedets behov for ulike typer boliger til ulike segmenter i markedet (Ruud, 2014). I litteraturen fremkommer det at disse preferansene oftest innhentes gjennom bruker- og markedsundersøkelser. Dette blir gjort for å kartlegge hva som blir etterspurt i markedet (Ruud, 2009). Boligpreferansene til mennesker kan følgelig ha en påvirkning på utviklingen av nye boliger gjennom markedsanalyser og undersøkelser, og indirekte gjennom preferanser til hushold og enkeltindivider (Ruud, 2014). En annen innfallsvinkel for begrepet boligpreferanser omfatter praksis i forhold til faktisk bosituasjon og beboernes flyttemønstre (Ruud, 2009).

Teorien skiller mellom begrepene bokkvalitet og boligkvalitet for begrepet boligpreferanser. Boligkvalitet er kvaliteter som boligens tekniske standard og brukspotensiale, herunder planløsning og fellesarealer til bygget. Bokkvalitet er boligkvaliteten i kombinasjon med de ulike kvalitetene i nabolaget og området gitt av karakteren på det området hvor boligen er lokalisert. Man kan også skille disse begrepene ved at boligkvaliteter har stedsuavhengige faktorer, mens bokkvaliteter har stedsavhengige faktorer. Det vil si at boligkvalitetene må kunne vurderes uavhengig av hvor boligen er lokalisert i landet, mens bokkvalitetene må vurderes avhengig av beliggenhet, og de nære omgivelsene til boligen (Barlindhaug, 2012).

3.2 Hvorfor mennesker har forskjellige preferanser

Det er flere ulike faktorer som bidrar til at mennesker har forskjellige preferanser for hvor og hvordan man ønsker å bo, og disse faktorene er under stadig endring etter hvor man befinner seg i livet. Faktorer som kan påvirke individets preferanser kan være blant annet livsstil, verdier, kulturelle normer, økonomisk status, kunnskap om boligmarkedet,

eksisterende boligtilbud, samt hva som er et realistiske alternativ (Ruud, 2014). Livsstil blir nevnt som en av de kanskje viktigste faktorene når man skal velge bolig. Livsstilen blir formet av en enkeltpersons levevaner og atferd, og henger sammen med preferansene man har for å bo. Livsstilen blir igjen formet av faktorer i livet som alder, utdanning, sosio-økonomisk status, interesser og familiesituasjon (ibid.).

3.2.1 Livssyklus- og livsløpsmodeller

Teoriene om livssyklus- og livsløpsmodeller bidrar til å forklare flyttemønstrene til mennesker, og er noen av de viktigste modellene som er utarbeidet for nettopp å forklare hvordan livssyklusen og livsløpet påvirker flyttemønstrene til oss mennesker.

Livssyklusmodellen representerer familieformasjon og endringer i de ulike stadiene i livet.

Boligpreferansene kan knyttes til forskjellige stadier i familieformasjonen:

Samboerskap/giftemål, familieutvidelse i form av barn, barna flytter ut, og død av ektefelle.

(Jansen et al., 2011) Boligpreferansene endres etter stadiet i familieformasjonen man

befinner seg i. Eksempelvis ved familieutvidelse så øker sannsynligheten for at

husholdningen flytter, da man har behov for større plass og kanskje et ønske om et mer familievennlig område.

Livssyklusen stemmer ikke alltid overens med hvordan livsløpet utartes. Under et livsløp oppstår det ulike hendelser som er en konsekvens for å flytte. Det er fire forskjellige grupper av hendelser som modellen kan brytes ned til. Disse fire gruppene av hendelser er arbeid, utdanning, familie og boligstigen. Alle disse fire ses på som årsaker til å flytte, og er med på å styre de ulike boligvalgene i et livsløp (ibid.). Eksempelvis utdanning er en hendelse som gjør at man må flytte til der utdanningen er lokalisert.

3.3 Forhold og kvaliteter en eiendomsutvikler trenger kunnskap om

I forbindelse med boligprosjekter er det visse lovbestemte krav, samt kvaliteter utover de lovbestemte minstekravene som blir etterspurt i markedet. Ulike forhold har betydning for kvalitetene i en utviklingsprosess, samt kunnskapen knyttet til ulike problemstillinger for bolig- og bokkvaliteter i dagens samfunn. Bokkvaliteter er kvaliteter i boligområder i bydelen

og nabolaget, mens boligkvaliteter er kvaliteter i boligen og fellesarealer. De viktigste parameterne redegjøres for i avsnittene under.

3.3.1 Dagens boligpolitikk

Boligpolitikken har en sentral rolle i boligutviklingen og hvilke kvaliteter som tilbys. God bolig og bokvalitet kan være vanskelig å oppnå, da det er mange variabler å ta et hensyn til for en utvikler. Kvalitetene på boliger og boområder i de store byene i Norge er under press, og politikerne er mer opptatt av kostnadene ved å bygge boliger for tiden enn økt livskvalitet, som det har vært fokusert på tidligere. Det er flere retningslinjer og tiltak som er igangsatt fra for eksempel Boligvekstutvalget i Oslo for å øke tempoet på byggingen i storbyen. Det er også utarbeidet nye tekniske forskrifter for å redusere kostnadene ved bygging. Fokuset til politikerne og de store utviklerne i byene er større fortetting, økt tempo og kostnadsreduering. I lang tid har utviklere i Oslo vært for å bygge lavere kvalitetsstandard, mindre leiligheter og redusere uteområder mellom boligene. Dette er noe som politikerne har hørt, og endrer derfor lover og forskrifter om de lovbestemte minstekravene ved bygging av boliger.

Men hvor er fokuset på hvilke kvaliteter som skal bygges, og kunnskapen rundt et bredt spekter av ulike problemstillinger knyttet til boliger og boområder? (Skavang et al., 2017).

3.3.2 Forhold som skaper kvalitet i bolig- og boområder

Som nevnt over er det lover og forskrifter som regulerer de lovbestemte minstekrav til bygninger, og minstekravene fungerer som en sikkerhet for at boliger og boområder blir bygget i henhold til de grunnleggende behov et menneske har. Men det er mange forskjellige forhold som bidrar til å skape kvaliteter utover minstekravene. Bestilleren av et bygg må ha et ønske om å bygge boliger ut fra menneskers behov og de utfordringene man møter i samfunnet. Tverrfaglige prosesser er noe som kjennetegner en utviklingsprosess, og omhandler flere involverte som jobber sammen mot et felles mål. En tettere dialog mellom utbyggere, arkitekter, meglere og kommunen er viktig for å oppnå et godt resultat i prosjektet. Kartleggingen av preferanser i tidligfasen vil bedre prosjektet ytterligere. Prioriteringer i et prosjekt er noe som bidrar til god kvalitet. Prioriteringer gjøres på

bakgrunn av tverrfaglige prosesser, situasjonsanalyser og gjennomgang av viktige detaljer. Man må videre ta avgjørelser på hvilke kvaliteter som er de viktigste, og hva som kan kompensere for de manglende kvalitetene. Prosjektene må ha kvalifiserte nøkkelpersoner som evner å ta beslutninger i riktig tid, og derfor er kunnskapsnivået blant eiendomsutvikleren og nøkkelpersonene i et prosjekt av helt avgjørende betydning. I et prosjekt er det også hensiktsmessig å lære og hente inspirasjon fra gode referanseprosjekter, og se hva andre har gjort tidligere i forbindelse med bygging av både boliger og boområder (ibid.).

3.3.3 Bo- og boligkvaliteter

Det er noen kvaliteter som er viktigere enn andre når boliger og boområder skal utvikles. Dette er noe en eiendomsutvikler må ha kunnskap om for å levere boliger som er etterspurt i markedet. Når man skal utvikle boliger handler det om riktige og helhetlige prioriteringer, samt å velge inn viktige kompenserende goder der det kan være problematisk å oppnå kvaliteter. Et eksempel på dette kan være ekstra takhøyde som gir en positiv effekt på et lite rom, ved at rommet kan virke større og oppleves som mer behagelig. Et annet eksempel kan være fleksible soverom, som også kan brukes som oppholdsrom ut fra hvilke behov en kjøper har. Kvaliteter i boområdet omfatter varierte uterom, sosiale tilbud og utforming av volum og fasader. I rapporten fra Norske arkitekters landsforbund (ibid.) kommer det frem hvilke kvaliteter som bør være prioritert i dagens samfunn i både boligen og boligområde. Det må nevnes at listen ikke er uttømmende og at man kan oppnå god bolig- og bokvalitet også med andre kvaliteter. Listen må ses på som en veiledning til hva man anser av kvaliteter som bør prioriteres i bo- og boligområde.

Kvaliteter som bør prioriteres i boligområde:

- Trafikksikkert område.
- Tilrettelagt for rekreasjon og oppveksten til barn.
- God offentlig kommunikasjon.
- Tilrettelagt for syklende og gående.
- Tilknyttet veier med enkel adgang for kollektivtransport.

- Bestå av bebyggelse, gater og uterom med variert utforming, samt klare knutepunkter.
- Nærhet til grøntområder, samt offentlig og kommersielle tilbud.
- Sosial infrastruktur.
- Størrelse og utforming som sikrer variert vegetasjon, lokal overvannshåndtering, tilstrekkelig med sol mot boligene, uteoppholdsareal og grønne lunger.
- Trygge og lune uteområder med skjerming mot støy.
- Området bygges på en måte som gir trivsel, trygghet og deltakelse, og ha en sammensetning som gir variasjon av beboere som skaper tilstedeværelse og aktivitet.

Kvaliteter som bør prioriteres i boligen:

- Gode og funksjonelle planløsninger med rom som enkelt kan møbleres.
- Legge til rette for at barn kan trives, leke og vokse opp, for sosiale aktiviteter og sammenkomster.
- Tilrettelegge for at beboerne kan utføre ulike aktiviteter til samme tid uten å forstyrre hverandre.
- Ha gode lysforhold, aller helst gjennomgående lys, samt utsyn og skjerming mot innsyn.
- Tilgang til skjermet uteplass.
- God lydisolasjon.
- Ha god lagringsplass i boligen (i tillegg til sportsbod).
- Bygge fleksibel bolig som kan tilpasses ulike behov, funksjonsevner og livsfaser.

3.4 En lærende organisasjon

En lærende organisasjon er et kunnskapsfelt om hvordan man utvikler seg som individer og organisasjoner for å fremme de resultatene man ønsker seg. Blant annet er evnen til å lære raskere i fokus for å få et varende konkurransefortrinn. Målet for en eiendomsutvikler er å få mest mulig vellykkede prosjekter ut fra den kunnskapen og de ferdighetene man besitter, og derfor er det satt fokus på lærende organisasjoner. Spørsmålet blir derfor hvordan en eiendomsutvikler kan bli mer lærende for å skape ny kunnskap og forståelse, med mål om å levere bedre boligprosjekter.

Jeg vil begynne med å definere begrepene kunnskap og organisasjon, før jeg går videre til å definere en lærende organisasjon. Videre skal jeg se på hva som kjennetegner en lærende organisasjon, teorier om lærende organisasjoner, samt hvorfor en organisasjon trenger å lære. Jeg har valgt teorier fra to av de mest sentrale innenfor dette feltet, Peter M. Senge og George P. Huber. Disse teoriene er valgt med hensikt til å knytte læringsteorien opp mot tidligfasen i eiendomsutvikling for å se hvordan de forskjellige aktørene kan lære på tvers av hverandre og systematisere kunnskap. Læringsteorien har også til hensikt å se på hvordan eiendomsutviklingselskaper som organisasjoner kan bli mer lærende.

3.4.1 Hva er kunnskap?

Bjarne Berg Wig har definert kunnskap som «en samling av delte (felles) og individuelle mentale modeller vi har om verden rundt oss. Det er det vi bruker for å navigere i livet vårt og ta beslutninger og veivalg». Uten kunnskap kunne man ikke stått opp av senga på morgenen, eller løst de enkleste oppgaver. Kunnskap er individuelle og delte mentale modeller som brukes for å manøvrere i livene våre. Kunnskap er våre ideer og hvordan vi oppfatter den virkelige verden rundt oss. Det kan være alt fra ting i dagliglivet til de store spørsmålene i livet. Kunnskap er ikke det samme som informasjon, men kunnskap er hva man kan få ut av informasjonen, hvordan man tolker den og hvilken mening man får ut av den. Kunnskap er heller ikke å huske data eller informasjon (Wig, 2018).

3.4.2 Hva er en organisasjon?

En organisasjon er en sammensetning av to eller flere mennesker som må samarbeide og organisere seg for å få til en større effekt enn hva man kan utgjøre alene. Organisasjoner forandres gradvis etter endringer i samfunnet, samt etter de utfordringene de skal løse. De som ikke klarer dette, vil snart være borte (ibid.).

3.4.3 Definisjon av «en lærende organisasjon»

Det er mange ulike teorier om hva en lærende organisasjon er. Peter M. Senge har definert en lærende organisasjon som følgende: «En lærende organisasjon er et sted hvor

menneskene kontinuerlig utvikler sin kapasitet til å skape de resultatene de virkelig ønsker og drømmer om, hvor nye og utviklende tankemønstre dyrkes fram, hvor kollektive ambisjoner er frigjort, og hvor mennesker kontinuerlig lærer å lære sammen» (Senge, 1990). Mens David Garvin (2000) fra Harvard Business School har definert en lærende organisasjon som «en lærende organisasjon er en organisasjon som er god til å skaffe, tilegne seg og transformere kunnskap slik at man modifierer sine holdninger som skaper ny kunnskap og forståelse».

3.5 Hva kjennetegner en lærende organisasjon?

David Garvin har utviklet en «syretest» med kjennetegn på en lærende organisasjon som vil vise om organisasjonen er lærende eller ikke. De fem punktene som viser om organisasjonen er lærende er:

1. Har organisasjonen er klar læringsagenda? En lærende organisasjon har et klart bilde om hvilken kunnskap de trenger for å møte fremtidens utfordringer. De er også klar over hva de trenger mer kunnskap om, samt hva de ikke vet.
2. Er organisasjonen åpen for avvikende informasjon? Lærende organisasjoner er også åpen for informasjon som «ikke passer inn». Og man kan være spesielt interessert i denne typen informasjon, da det er denne informasjonen som kan føre til nyskaping og utvikling.
3. Unngår organisasjonen å gjenta feil? En statistikk viser feil og skader som oppstår på sykehus, og at det er liten forskjell i statistikken på feil og skader fra år til år. Samme feil blir gjentatt.
4. Mister organisasjonen kritisk kunnskap når nøkkelpersoner slutter? En nøkkelperson slutter, og man mister vesentlig kunnskap. Oppgaver som var enkle å gjennomføre og løse, blir et problem fordi ingen andre har kunnskapen.
5. Handler organisasjonen ut fra det den vet? Lærende organisasjoner besitter stor kunnskap, men de handler også på grunnlag av denne kunnskapen. Man kan ha god kjennskap til en risiko, men tar ikke forebyggende tiltak (Wig, 2018).

Senge mener at det som skiller lærende organisasjoner fra de tradisjonelle, autoritære, «kontrollerende» organisasjoner er beherskelse av grunnleggende læringsevner. Dette er et fagområde der det gjelder å være i besittelse av visse kunnskaper og ferdigheter. Senge har

utviklet en teori med fem læringsevner som er utarbeidet hver for seg, men alle er avgjørende for hverandres suksess. Disse læringsevnene omhandler hvordan enkeltmennesket tenker, ønsker, samhandler og lærer av hverandre. De fem læringsevnene stammer fra mange hundre år med forskning, skriving og oppfinnelser. Senge har videreutviklet ideer rundt disse læringsevnene, og samarbeidet rundt forskningen for å komme frem til teorien (Senge, 1990).

Et ord som kan beskrive «en lærende organisasjon» er mental forandring eller endret tankesett. Dette begrepet blir brukt i teorien for å forklare hva læring virkelig er og innebærer, blant annet i en organisasjon. Ordet «læring» har i dagens samfunn mistet sin mest vesentlige betydning, da begrepet blir brukt i dagens samfunn for å innhente informasjon. I teorien blir virkelig læring omhandlet til hva det innebærer å være menneske. Gjennom læring kan man mestre noe nytt, få en ny forståelse av verden og menneskers forhold til den, samt at mennesker utvider sin kapasitet til å skape og bli en del av en livgivende prosess. Det som kjennetegner en lærende organisasjon, er at man hele tiden forbedrer sine evner til å skape sin egen fremtid. For en slik organisasjon handler det ikke om å bare overleve, selv om tilpasningslæring er viktig. I en lærende organisasjon suppleres tilpasningslæringen med læring som fremmer vår evne til å skape (ibid.).

3.6 De fem læringsevnene

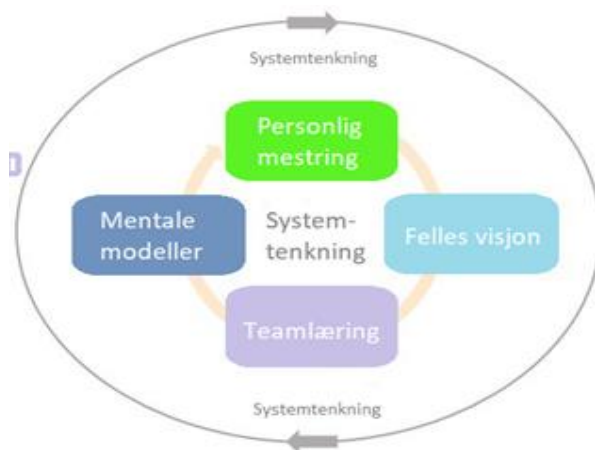
Den første læringsevnen omhandler den personlige mestringen. Det er kunnskapen man besitter for å utøve bestemte ferdigheter. Personlig mestring handler om at man kontinuerlig klarlegger og utdyper sin personlige visjon, konsentrerer sine krefter, utvikler tålmodighet og har en virkelighetsoppfattelse. Det handler enkelt sagt om å være visjonær samtidig som man er realistisk. Organisasjonens evne til å lære kan ikke være større enn den er hos hvert enkeltindivid i en organisasjon.

Den andre læringsevnen er mentale modeller som er inngrodde antagelser, generaliseringer eller tankebilder. De mentale modellene påvirker hvordan man oppfatter verden, og hvordan man handler deretter. Veldig ofte er man ikke klar over de mentale modellene, og hva de gjør med atferden til mennesket. Så fokuset her er å forstå de mentale modellene og prøve de ut hvor gode de er. Gjennom å forstå de etablerte modellene og hvordan de

mentale modellene har en ubevisst innflytelse på oss mennesker, kan man utvikle nye modeller med en felles forankring i virkeligheten.

Den tredje læringsevnen omhandler å skape felles visjoner. Det omhandler å knytte felles mål, visjoner og verdier rettet mot fremtiden av hva en organisasjon ønsker å oppnå. Denne felles visjonen er knyttet til enkeltindividet og personlige visjoner i organisasjonen, som det å skape og lære fordi man har lyst til det. For å utvikle denne felles visjonen, må man avdekke de felles «bildene av fremtiden» som fremmer innsatsvilje og deltagelse hos hvert enkelt individ.

Den fjerde læringsevnen er gruppelæring. Når grupper sammen lærer oppnår man langt bedre resultater, og hvert enkelt individ får også en langt raskere personlig vekst enn man ellers ville fått. For at man skal mestre gruppelæring er dialog og diskusjon helt sentralt, og man må forstå hva dette innebærer. Hvis man ikke er selvbevisst, vil det undergrave læringen. Man må tenke i felleskap og gå i samme retning, og sette sine tidligere overbevisninger til side og arbeide som et team. Hvis ikke grupper kan lære, vil heller ikke organisasjoner lære.



Figur 5: Systemtenkning (Senge, 1990). Egen fremstilling.

Den femte og siste læringsevnen er systemtenkning. Alle læringsevnene er utarbeidet hver for seg, men systemtenkning innlemmer alle læringsevnene til en felles enhet av teori og praksis. Man tar med seg de gode løsningene fra hver enkelt læringsevne og setter de sammen for å effektivisere og bedre organisasjonsmodellene. Alle delene blir til et større bilde som viser at helheten gir en større sum enn kun de enkelte delene

i den lærende organisasjonen, og alle delene behøves for at systemtenkningen kan realisere sitt fulle potensial. Aktørene i den lærende organisasjonen må kunne se inn i seg selv for å se

at man er både en del av problemet og løsningen, og man må bidra til utviklingen av organisasjonen (ibid.).

3.7 Fire forskjellige konstruksjoner

Ifølge George P. Huber oppstår det læring i organisasjonen når flere enheter i organisasjonen skaffer seg kunnskap, og anerkjenner den som potensielt nyttig for organisasjonen. Teorien til Hubers (1991) omhandler at en lærende organisasjon har fire forskjellige konstruksjoner. Disse fire konstruksjonene er informasjonsinnhenting, informasjonsdistribusjon, informasjonstolkning og organisatorisk hukommelse.



Figur 6: Fire forskjellige konstruksjoner (Huber,1991).

Teorien forteller at det er fem ulike måter å tilegne seg ny informasjon eller kunnskap: Medfødt læring, eksperimentell læring, vikarierende læring, overføring og søking (ibid.).

Ved organisasjonslæring utvikler man ofte «ny» informasjon og kunnskap ut fra eksisterende informasjon, ved å sammenstille informasjon fra andre

enheter i organisasjonen. Godene ved en effektiv informasjonsdistribusjon i en organisasjon kan gi et bredt grunnlag for læring, da man ofte ikke vet hvilken informasjon man sitter på og kan fra før. Dette kan komme av at organisatoriske enheter med potensielt synergisk informasjon ikke er klar over hvor denne informasjonen skal i organisasjonen, som kan igjen gi en konsekvens av at den aktuelle informasjonen ikke kommer frem til der den potensielt kan gi mest gevinst. På en annen side kan ikke den enheten med best grunnlag for en mulig utnyttelse være klar over at denne informasjonen engang eksisterer, og dermed kan ikke informasjonen brukes heller (ibid.). Denne kombinerings mellom de organisatoriske enhetene kan føre til både ny informasjon og ny forståelse i en organisasjon.

Den tredje konstruksjonen omhandler informasjonstolkningen. Huber (1991) har definert informasjonstolkning som «prosessen gjennom hva som gir informasjon mening». En annen definisjon av Huber er: «prosessen med å oversette hendelser og utvikling av delte

forståelser og konseptuelle systemer». Spørsmålet blir da om det har en effekt på organisasjonslæringen hvis alle de organisatoriske enhetene utvikler en felles tolkning av informasjonen? Eller er det mer effektivt hvis alle enhetene behandler informasjon ulikt? Det vil være logisk at det oppstår mer læring når flere og varierte tolkninger av informasjonen har blitt utviklet, da en slik utvikling endrer rekkevidden for organisasjonens potensielle atferd og stemmer overens med definisjonen av læring. Det samme gjelder når de organisatoriske enhetene forstår arten av de forskjellige tolkningene i de ulike enhetene. Eksempelvis kan en mer fullstendig forståelse av informasjon enten styrke samarbeidet og øke bredden av potensiell atferd, eller hemme samarbeidet og redusere bredden for potensiell atferd. I begge tilfeller vil en mer fullstendig forståelse føre til en endring i omfanget av potensiell atferd, som vil si en endring i organisasjonslæringen (ibid.). Det virker sannsynlig at utbredelsen av delte tolkninger mellom enhetene er påvirket av (1) enigheten av tidligere mentale modeller som enhetene besitter, (2) enigheten av rammeverket for informasjonen som formidles, (3) media sin rikdom av informasjon blir brukt til å overbringe informasjon, (4) informasjonsbelastningen på de fortolkende enhetene, og (5) mengden av avlæring som kan være nødvendig før en ny tolkning blir utviklet (ibid.).

Den fjerde konstruksjonen omhandler organisatorisk hukommelse. Hverdagserfaringer og undersøkelser har konkludert med at menneskets komponenter i den organisatoriske hukommelsen ofte ikke er tilfredsstillende nok, da hukommelse er mye mer kompleks enn enkle betraktninger av manglene hos mennesker som lageret av informasjon for den organisatoriske hukommelsen og kunnskap kan tyde på. Hverdagsobservasjoner gjør det klart at (1) gjennomtrekk av ansatte skaper store tap for menneskelige komponenter i den organisatoriske hukommelsen, (2) at mangelen på fremtidig forventning for en gitt informasjon fører til at store mengder med informasjon ikke blir lagret, eller at det er vanskelig å hente denne informasjonen opp igjen, (3) at organisatoriske medlemmer med informasjonsbehov ofte ikke vet om at informasjonen eksisterer, eller hvor den kan fremskaffes. Variabler som ses på som sannsynlig til å ha en påvirkningseffekt på effektiviteten til den organisatoriske hukommelsen er (1) medlemskapets slitasje, (2) distribusjonen og tolkningen av informasjonen, (3) normene og metodene for lagring av informasjon, og (4) metoden for å hente opp lagret informasjon (ibid.).

3.8 Hvorfor trenger organisasjoner å lære? – Endringer i samfunnet

De siste tiårene har mye endret seg i verdenen vi lever i. De samfunnsmessige driverne som tvinger fram endringer i en organisasjon er teknologi og kunnskap, økonomi og drivkreftene i kapitalismen, kompleksitet og raske forandringer, menneskers ønske om gode liv, samt kravet fra naturen og jorda selv. Disse samfunnsmessige endringene tvinger frem en forvandling fra styrende til lærende organisasjoner.

Det har vært store endringer i teknologi og kunnskap de siste tiårene. Det siste gjennombruddet innen teknologien, som enda ikke har slått ut med full kraft er radikale endringer i kommunikasjon og deling av kunnskap. Det er snakk om elektronisk kommunikasjon og deling av kunnskap gjennom internett, massekommunikasjon i sanntid over lengre avstander, kunstig intelligens og mer. I dag kan man bruke telefoner, PCer og nettbrett med forskjellige funksjoner som FaceTime, Skype, WhatsApp til å kommunisere, samhandle og lage ting over nettet. Det er også utviklet nye sensorer som kan følge ting, ses og spores opp ved hjelp av digital kommunikasjon. Det utvikles GPS-sporing og nye veisystemer med selvkjørende biler. Dette og flere andre områder utvikles stadig, forsterkes, forandrer og kommer til å forandre måten vi lever på i fremtiden. Det å produsere, utvikle og levere noe som for eksempel veisystemer med selvkjørende biler, eller GPS-sporing har vært knyttet til de store industriselskapene rundt om i verden. Teknologien og deling av kunnskap har blitt radikalt digitalisert, og den kan i dag deles og utvikles av alle. Den største endringen er ikke hvordan ting blir utviklet, men hvem som utvikler det. Hvem som helst kan gjøre det, hvor som helst (Wig, 2018).

Økonomien og drivkreftene i kapitalismen er også en samfunnsendring som tvinger fram endringer i organisasjoner. De fleste organisasjoner har en eller annen form for Lean i virksomheten, da de er klare over at de ikke kan overleve med ressurssløsing og tap. Mer enn 90% av en verdistrøm består av aktiviteter som ikke tilfører produktet eller tjenesten verdi. Dette kan for eksempel være venting, gjøre ting om igjen og unødig lager. Mange av de store selskapene har kommet frem til at å utvikle Lean og en systematikk for kontinuerlig forbedring reduserer ressurstapet og bedrer både produktiviteten og kvaliteten (ibid.).

En organisasjon er dårlig egnet til å møte raske forandringer og kompleksitet. For en bedrift som befinner seg i denne komplekse virkeligheten som er i stadig forandring, handler endring om å overleve. Man må lære fortere og bedre, og dermed finne bedre måter å lede og utvikle seg på. Kompleksiteten er en konsekvens av de teknologiske mulighetene og den stadig økte globaliseringen. Kompleksiteten henger sammen med hvordan internettet har utviklet seg de siste tiåret. Millioner av mennesker kommuniserer og utvikler nye ideer, produkter og produksjonsmåter hver dag, og har en innovasjonskraft som kommer til å komme med storm i tiden fremover. Når disse menneskene begynner å se på nye måter å håndtere utfordringene i verden, som for eksempel matvarekjedene, skolesystemet, transport, folkehelse og eldreomsorgen, vil det påvirke alle bransjer og arbeid. Darwins observasjon av evolusjonen i naturen vil på samme måte over tid luke ut de som ikke er i stand til å tilpasse seg de samfunnsmessige endringene. Mennesker som art må gjøre det de ble født til, å lære. (ibid.).

En annen drivkraft for endring er menneskers ønske om det gode liv. Hver dag går mennesker på jobben for å utføre oppgaver og følge et system av byråkratiske mål og resultatstyring. Mennesker føler at de oppgavene som blir utført kunne vært gjort mye bedre hvis de kunne vært med på å forme dem. I stedet for å bruke sine medfødte evner, blir de satt til å følge et system. Dette systemet er ødeleggende for ansatte, bedrifter og samfunnet som en velferdsstat. Dette målstyringssystemet må endres til et lærende system hvor menneskets medfødte evner er i fokus, samt kontinuerlig læring og forbedring. Mennesker er født nysgjerrige for å være kreative, og med stor evne og vilje til å lære, og etter hvert videreføre dette til samarbeid. Et eksempel kan være en krevende oppgave fra arbeidslivet hvor man må samarbeide og kommunisere med andre for å løse oppgaven, altså være en del av et lærende team. Et lærende team vil si at det er flere individer med forskjellige egenskaper som bidrar til å løse en felles oppgave (ibid.).

Ifølge forskere bruker vi mennesker 1,5 jordkloder, men har bare denne ene. Konsekvensen av forbruket vårt på jorda er at alle virksomheter må gjennom en totalt ny forandring. Man må sette systemtenkingen i fokus for å se sammenhengene med ting rundt oss og måten vi produserer på, samt forbruket vi mennesker har av energi, fossilt brennstoff, vann og mange flere faktorer. Et eksempel kan være elektriske biler som har kommet som en storm de siste

årene. De er knyttet nesten 100% til fossil energi da strømmen i hovedsak kommer fra fossile kilder, og produksjonen av batterier foregår i fabrikker med råstoff som begge er avhengig av energi fra fossilt brennstoff. Tanken med eksempelet er at man må se på hele produksjonsmåten og hvordan vi mennesker setter igjen økologiske fotavtrykk, altså menneskers forbruk av naturressurser. Det må en betydelig endring til og endringen er helt avhengig av en vesentlig faktor, ekte lærende organisasjoner. (ibid.).

3.9 Oppsummering av den utvalgte teorien

Oppsummeringen omhandler hvordan kunnskap om bolig og folks preferanser kan utvikles og gi bedre boligprosjekter ved at eiendomsutviklere blir «en lærende organisasjon».

I forbindelse med utvikling av boligprosjekter innhenter og kartlegger eiendomsutviklerne informasjon og kunnskap om bolig og folks preferanser i tidligfasen. Denne kunnskapen kommer fra kompetansen prosjektmeidleren innehar, og eiendomsutviklerens egne analyser og erfaring fra tidligere prosjekter. Noen eiendomsutviklere gjennomfører analysene selv, mens andre leier inn spesialiserte firmaer innen markedsanalyser. I store prosjekter er det hensiktsmessig med en større analyse og forståelse av markedet.

Markedsanalysen bidrar til informasjon og kunnskap om markedet og folks preferanser, og gir en tidlig oversikt over fordeler, ulemper og mulighetene i prosjektet, og legger til rette for valgene som tas videre i en utviklingsprosess med bakgrunn i analysene. Hovedhensikten med kartleggingen av boligpreferanser er å redusere risikoen og usikkerheten i prosjektet, for dermed å kunne utnytte eiendommens fulle potensiale. En annen hensikt markedsanalysen tjener er å bidra til å kartlegge eiendommens maksimale utnyttelse, noe som henger sammen med ønske om høyest mulig profitt. Ved hjelp av markedsanalyser kan eiendomsutviklerne vurdere forskjellige muligheter i et marked hvor man ikke har noen objekter som sammenligningsgrunnlag og dermed vurdere hva markedet etterspør og bygge noe unikt med en identitet hvor man skiller seg ut for å sikre ønsket profitt. Et godt analysearbeid i oppstartsfasen vil kunne sikre grunnlaget som eiendomsutviklerne har lagt til grunn for prosjektet, ved blant annet innsikt og et klargjort risikobilde som kan være et kriterium for de eksterne interessentene. Analysen kan også være til hjelp for offentlige myndigheter og kan ha en påvirkning på utviklingspolitikken til området i en viss grad.

I et boligprosjekt er det en rekke viktige kvaliteter som en bør prioriteres og ha fokus på. Norges arkitektforbund har utarbeidet en liste over hvilke kvaliteter en eiendomsutvikler bør prioritere i henholdsvis boligen og boområdet. En eiendomsutvikler må besitte denne kompetansen knyttet til ulike problemstillinger for bolig- og bokvaliteter. For å se hvordan denne kunnskapen kan læres og utvikles er det tatt utgangspunkt i læringsteori. De to teoriene til Senge og Huber er valgt med den hensikt å vise hvordan en eiendomsutvikler kan lære om kunnskapen rundt folks boligpreferanser for deretter å utvikle bedre prosjekter i fremtiden. Læringsteorien skal knyttes opp mot hvordan de organisatoriske enhetene innenfor eiendomsutvikling lærer på tvers av hverandre ved å dele og systematisere kunnskap i en utviklingsprosess. Teoriene vil også bli brukt til å se hvordan eiendomsutviklingselskaper som organisasjon kan effektivisere og bedre organisasjonsmodellen gjennom systemtenkning. Systemtenkning innlemmer alle læringsevnene til en enhet av teori og praksis. Hensikten med systemtenkningen er å vise hvordan læringsevnene henger sammen, og at alle evnene påvirker helheten i eiendomsutviklingen.

4.0 UNDERSØKELSER

4.1 De kvalitative undersøkelsene

I dette kapitlet presenteres funnene og resultatene av dokumentanalysen og intervjuene med eiendomsutviklerne og prosjektmevlene. Det har blitt gjennomført fire intervjuer med eiendomsutviklere og to intervjuer med prosjektmevlere. Disse undersøkelsene ble gjennomført i februar og mars 2020. Intervjuene er gjennomført med den hensikt å finne ut av hvilken betydning kunnskap om boligpreferanser har for et prosjekt i tidligfasen og hvordan eiendomsutviklere innhenter og forvalter informasjonen. Her vil det bli presentert funn fra intervjuene som er gjennomført i kortfattede trekk, for så å knytte empirien opp mot den utvalgte teorien i analyse- og drøftelsesdelen. Intervjuene har blitt transkribert i etterkant for å presentere den informasjonen som er interessant og relevant for problemstillingen. Funnene vil bli presentert med samlede svar for hvert enkelt spørsmål hos eiendomsutviklerne. For prosjektmevlene vil funnene bli presentert per enkelt intervju.

Det er gjennomført intervjuer med fire forskjellige eiendomsutviklere som representerer henholdsvis Selvaag bolig, Veidekke Eiendom og to personer fra Höegh Eiendom.

Prosjektmevlene representerer Privatmevlere og Meglergaarden.

Stian Møller Karlsen stilte til intervju. Stian jobber som salgssjef i Oslo-området for Selvaag Bolig. Stian representerer prosjektutviklingen i bedriften. Selvaag Bolig er en av Norges største og mest erfarne eiendomsutviklere som har bygget ca. 55 000 boliger gjennom 70 år. Per dags dato har Selvaag Bolig ca. 1 500 boliger for om lag 7 milliarder kroner under bygging i henholdsvis Oslo, Stavanger, Bergen, Trondheim og Stockholm (Selvaag Bolig, 2020).

Øystein Gundersen stilte til intervju. Øystein jobber som salgs- og markedsansvarlig i Veidekke Eiendom, og har jobbet i bransjen i over 20 år. Veidekke eiendom ble stiftet i 1994 og har boligprosjekter i alle de største byene i Norge; Oslo, Trondheim, Bergen og Stavanger. Veidekke har til enhver tid 15 nabolag under bygging og ca. 50 under utvikling. Fra Veidekke Eiendom startet i 1994 har de utviklet mer enn 10 000 boliger på landsbasis (Veidekke Eiendom, 2020).

Karl Erik Navestad og Jan Erik Kristiansen i Höegh Eiendom stilte til intervju. Karl Erik er direktør i Höegh Eiendom med ansvar for forretningsområde Ski. Jan Erik er direktør i Höegh

Eiendom med ansvar for forretningsområde Moss. Höegh Eiendom er et familieeid eiendomsselskap som utvikler boliger i Oslo og det sentrale østlandsområdet. Höegh Eiendom har hatt tre store utviklingsprosjekter – Hasle Linje, Oslo – Verket, Moss – og bydel Ski Øst i Ski. I tillegg til næring er det et potensiale på ca. 5000 boliger i porteføljen. (Høegh Eiendom, 2020).

Spørsmålene under er stilt med hensikt å presentere den informasjonen som er interessant og relevant for problemstillingen: *Hvordan skaffer eiendomsutviklerne seg denne kunnskapen og hvordan forvalter de kompetansen i praksis?*

4.1.1 Hvor mye legger en eiendomsutvikler vekt på informasjonen fra prosjektmegleren, kontra annen tilgjengelig informasjon?

Karl Erik Navestad forteller at det som har vært det vanlige tidligere er at en eiendomsutvikler baserer boligpreferanser på erfaringer fra tidligere prosjekter og informasjon fra prosjektmegleren. Han mener at eiendomsutviklerne går lengere i dag for å søke informasjon, og sammenstiller også informasjon med egen erfaring fra tidligere prosjekter. «En av de største grunnene til at man bruker megleren er for å gi en trygghet rundt markedsvurderingene i det spesifikke området hvor man kanskje har mangel på lokalkunnskap». Han mener at ut fra den informasjonen som blir gitt fra prosjektmegleren, har man en grunnleggende informasjon som man kan bygge videre på med egne analyser.

De største eiendomsutviklerne med store og omfattende prosjekter besitter egne salgs- og markedsavdelinger som kommer med innspill og informasjon til prosjektavdelingen. Stian Møller Karlsen forteller at det er disse som sitter på markedsforståelsen og kunnskapen, selv om prosjektavdelingen også sitter på mye erfaringsinformasjon etter 70 år med boligbygging i forskjellige områder. Selvaag Bolig har intern salgs- og markedsavdeling i Oslo, mens i Trondheim, Bergen og Stockholm blir det benyttet eksterne prosjektmedglere. Stian Møller Karlsen mener at den informasjonen som kommer fra interne og eksterne prosjektmedglere legger grunnlaget for å kartlegge preferanser i et prosjekt, sammenstilt med erfaringsinformasjonen. Salgssjefen forklarer at det er lokale medglere som blir brukt når man skal inn i nye områder, men at det også er en helhetsvurdering med tanke på hvilken

kompetanse og ressurser prosjektmeglere har. Sitat fra Stian Møller Karlsen: «Markedet er dynamisk og folk forandrer sine ønsker og behov med tiden og utviklingen i samfunnet, og derfor er informasjonen fra prosjektmeglere til god nytte».

Veidekke Eiendom besitter også en egen salgs- og markedsavdeling som jobber med bruker- og markedsundersøkelser kontinuerlig. Øystein Gundersen forteller i likhet med de to foregående informantene, at i tillegg til informasjonen fra salgs- og markedsavdelingen blir det benyttet prosjektmeglere i områder hvor man ikke har nok lokalkunnskap. Det kan eksempelvis være i mindre leilighetsprosjekter hvor det er lite service- og næringstilbud og man ikke har god nok kjennskap til området. Øystein Gundersen mener at i slike tilfeller blir informasjonen fra prosjektmeglere vektlagt, og forteller at informasjonen har en verdi ved at man sammenstiller den med egen informasjon. Sitat fra Øystein Gundersen: «Det legges mer vekt på egne analyser enn hva prosjektmeglere gir oss av informasjon».

Jan Erik Kristiansen forteller at i prosjekter hvor det aldri har vært bygget noe tilsvarende i området, må man tenke litt annerledes. Det er da nødvendig å kartlegge de ulike parameterne dypere enn det som fremkommer i en rapport fra megler. I oppstarten av prosjekter blir det brukt flere prosjektmeglere for å hente inn grunnleggende informasjon om hvordan markedet er og hva som kommer av prosjekter fremover. I tillegg til markedssituasjonen er pris på leilighetene i prosjektet noe som blir diskutert med megler. Han sier at som oftest blir det ikke utarbeidet en formell rapport fra prosjektmegler til eiendomsutvikler, men mer en enkel korrespondanse over e-post hvor utvikleren får informasjon om markedssituasjonen.

4.1.2 Jobber dere med bruker – og markedsundersøkelser for å tilegne dere informasjon?

Selvaag sine egne markedsundersøkelser blir det lagt spesielt mye vekt på. Stian Møller Karlsen forteller at Selvaag Bolig har et stort fokus på å bygge opp interessentlister for sine prosjekter. Han mener at grunnen til fokuset på interessentlister handler om at eiendomsutvikleren sitter på mindre og mindre kunnskap om hva folk ønsker, og lokalkunnskapen kommer til kort i nye områder. Han nevner at interessentlistene blir bygget

opp over tid, ofte på flere tusen mennesker, med den hensikt å undersøke hva folk prefererer av forskjellige planløsninger, hva de foretrekker i nærområdet, og hvilke kvaliteter de ønsker seg for prosjektet.

Salgs- og Markedsavdelingen til Veidekke Eiendom benytter mange forskjellige kilder for å bygge opp egne analyser. Noen av disse kildene er eiendomsverdi, Nordeca, FINN.no og en del prisstatistikker. Øystein Gundersen forteller at det ble gjennomført en stor markedsundersøkelse i egen regi for noen år siden, hvor dataen fortsatt brukes aktivt. Han er klar på at egne markedsundersøkelser blir brukt for å kartlegge hva en potensiell kjøper ønsker i et boligprosjekt. Han forteller at Middelthunet-prosjektet er et eksempel på dette, hvor det ble gjennomført en omfattende markedsundersøkelse som la store føringer til utformingen av prosjektet. Han forteller videre at en annen måte Veidekke Eiendom kartlegger preferanser på er å invitere nabolag i områder hvor det er anskaffet tomt, for å undersøke hva som trengs i området, hva slags boliger som ønskes bygget, og hva slags servicetilbud som foretrekkes.

I større prosjekter hvor man for eksempel utvikler en ny bydel er det en nødvendighet å kartlegge parameterne dypere. Da mener Jan Erik Kristiansen i Höegh Eiendom at det er hensiktsmessig å bruke eksterne markedsundersøkelser for å legge grunnlaget for hele porteføljen ved å finne ut av hva som er bærebjelken for målgruppene, og hva de ønsker av boligprosjektene. Han poengterer at man ønsker å skape en unik identitet som er tiltrekkende for en stor nok kjøpergruppe, og da er det nødvendig å kartlegge hvem de potensielle kjøperne er og hvilke kjennetegn de har som for eksempel behov, adferd, prioriteringer og interesser.

Jan Erik Kristiansen forteller videre at det blir gjennomført undersøkelser som omhandler funn og segmenter. Hensikten er å finne impulsive og aktive mennesker som ønsker å benytte fasilitetene i et område med konserter, restauranter og liv. Det blir sendt ut en markedsundersøkelse til respondenter for å undersøke hvilke segmenter man sikter seg inn på i de ulike fasene i prosjektet, utfra personlighet, behov og atferd. For eksempel kan man rette seg mot to ulike segmenter i første byggefase utfra kjennetegnene som fremkommer av markedsundersøkelsene. Han har samme formening som de foregående informantene

om at markedsundersøkelsen også blir gjennomført for å kartlegge hva folk ønsker i et prosjekt, eksempelvis hvilken type stil som foretrekkes, og hva man ønsker av kvaliteter. Resultatet av undersøkelsen kan for eksempel resultere i at man tilbyr to forskjellige stiler til to ulike kjøpegrupper, som for eksempel forskjellige fliser på bad, forskjellig kjøkken og farger på veggene. Andre eksempler som ofte vurderes er felles takterrasse, kjøkken med høy standard, båt plass eller gasspeis.

4.1.3 Går dere dypere inn i informasjonen, som å kartlegge behov og personlighetstrekk for mennesket?

Karl Erik Navestad i Höegh Eiendom forteller at leilighetssammensetning og romløsninger er ganske likt overalt. Størst variasjon er det på størrelse, kvaliteter og hva den enkelte person liker. Han forteller videre at det som har endret seg de siste 2-3 årene er at man har gått mer over til å bruke informasjonen fra prosjektmegleren som et utgangspunkt og grunnlag, for deretter kartlegge menneskets behov i boligen, hva mennesket liker, fenges av og hvilke interesser man har. Han poengterer at Facebook og Instagram er de to mest sentrale plattformene som blir benyttet for å kartlegge disse forholdene. På sosiale medier kan folk like bildene som blir lagt ut, og utviklerne får en indikasjon på hva folk vil ha. For eksempel får man en indikasjon på hva folk fenges av og liker med «likes» på kampanjer av eksempelvis grøntområder, sol, utsikt, familiesituasjon og alderssammensetning. Karl Erik Navestad mener at ved bruk av disse metodene går Höegh Eiendom dypere inn i hva folk har som boligpreferanser.

Øystein Gundersen forteller at Veidekke Eiendom har gjort noen ikke-vitenskapelige forsøk ved at man i noen prosjekter har prøvd å finne de såkalte «alias-kundene», altså hvem som er den typiske kjøperen i dette området og prosjektet. Måten man har jobbet på er å finne en kjent person som kan være et symbol som folk assosierer seg med, dette for å tillegge prosjektet kvaliteter. Dette er noe som blir gjennomført i tidligfasen, da det dukker opp en masse assosiasjoner og ideer for hva som kan bygges i det enkelte prosjekt. Han mener dette er hensiktsmessig for å nyansere preferanser i vanlige analyser og erfaringsinformasjon fra tidligere prosjekter. Han poengterer at dette ikke kan kalles for psykologi, men at disse metodene kan spille på følelsene til mennesket.

Spørsmålene under er stilt med hensikt å presentere den informasjonen som er interessant og relevant for problemstillingen: *Hvilken betydning har kunnskap om boligpreferanser i tidligfasen for utviklingen av et boligprosjekt?*

4.1.4 Hvordan kan en markedsanalyse i tidligfasen påvirke en utviklingsprosess?

Karl Erik Navestad forteller at hensikten bak markedsanalysen som blir gjennomført i tidligfasen er for å treffe markedet der man utvikler boligprosjekter til enhver tid. «Denne analysen er noe man bruker mye tid på fordi man er usikker på om man har tenkt riktig. Man må være sikker på at prosjektet man har forespeilet seg er markedsmessig riktig». Han mener at som en eiendomsutvikler ønsker man å bygge mest mulig innenfor det som er godkjent av reguleringen, da vil man maksimere utnyttelsen for det kommunen har tillatt i en regulering for å oppnå ønsket profitt sier han videre.

Markedsanalysen som blir gjort i tidligfasen legger store føringer og henger med hele veien videre i et prosjekt. Det er på bakgrunn av markedsanalysen og generell informasjonsinnhenting fra kommunen og nærmiljø at du planlegger prosjektet videre og eventuelt erverver en tomt. Karl Erik Navestad forteller at det er i tidligfasen man begrenser risikoen gjennom analyser. Noe risiko må man likevel ta for å få en høy potensiell gevinst. Sitat fra Karl Erik Navestad: «Det handler i bunn og grunn om hva den eiendommen har av potensiale».

Øystein Gundersen forteller at tidspunktet for kartleggingen av preferanser er en prosess som starter allerede når man undersøker en tomt for å kartlegge hvem kjøperne er, og hva slags boliger som er hensiktsmessig å bygge. Han mener at markedsanalysen legger grunnlaget for blant annet arkitektens arbeid i form av måltall for leilighetsmiks, snittstørrelse og balkongstørrelser. Han forteller videre at markedsanalysen identifiserer målgrupper, som også legger grunnlaget for utforming av prosjektet med tanke på blant annet parkeringsdekning, uteområder og standard.

Markedsanalyser er en viktig premissgiver ved kjøp av eiendom, spesielt ved kjøp av eiendom i et ukjent marked. Jan Erik Kristiansen poengterer at markedsanalysen er et vidt begrep hvor ofte egne statistiske analyser og samtaler blir benyttet for å vurdere markedet.

Han forteller at Höegh Eiendom ofte bruker markedsanalyse, i utvidet form, for å vurdere alle aspekter ved et prosjekt/tomt. Sitat fra Jan Erik Kristiansen: «Før kjøp av tomt går man gjennom analyser om tomten og området rundt for å vurdere fordeler, ulemper og muligheter ved et prosjekt. Dette blir gjort for å redusere usikkerheten».

4.1.5 Hvordan lærer en eiendomsutvikler om boligpreferanser (kvalitetene i et prosjekt)?

Karl Erik Navestad forteller at en eiendomsutvikler lærer mye om boligpreferanser basert på tidligere prosjekter. Han mener at det er viktig å stille seg spørsmål som om hva som fungerte bra og hva som ikke fungerte fullt så bra, hva fokuserte man for lite på og hva fokuserte man for mye på. Han forklarer at alle de som jobber sammen i eiendomsutvikling lærer også av hverandre da man har variasjon i alder, kompetanse og erfaring. Arkitekt og megler er også aktører i et prosjekt som bidrar sterkt til læringen om kvaliteter i ulike prosjekter.

Øystein Gundersen forklarer i sin tur at man lærer mye om kvaliteter i prosjekt gjennom personlig interesse og erfaring. Man ser på hva som fungerer og ikke fungerer – og prøver å trekke disse erfaringene med til nye prosjekter. Han poengterer at det også er en viktig kilde å følge med på konkurrerende prosjekter og trender i markedet for øvrig.

Jan Erik Kristiansen forteller at boligutvikling som konsept, på et overordnet nivå, ikke er så komplisert, men er desto mer krevende på mikro nivå. For å lykkes på mikro nivå ligger det store verdier i og opparbeide egen kompetanse basert på lokale preferanser. Eksempel på lokal preferanse er at parkering forventes inkludert i leilighetsprisen når du kjøper bolig i Moss, mens det i Oslo ofte selges som ett tillegg. Han poengterer at man også lærer av aktørene i tidligfasen gjennom utformingen av markedsundersøkelsene, analyser og erfaring som er tilegnet gjennom salg og utvikling av andre prosjekter.

4.1.6 Hva oppfatter du som de viktigste kvalitetene i et prosjekt i henholdsvis bolig og boområde?

Karl Erik Navestad forteller at i et prosjekt er planløsningen alltid viktig uansett størrelse om det er en 2-roms eller en 5-roms, i kombinasjon med lys, luft, sol, utsikt, balkong eller terrasse. Han forklarer at eiendomsutvikleren fokuserer mye på skygge/sol diagrammer da vi bor i et land med mye vær. Han mener at det er hensiktsmessig med tilgjengelige uteområder som er opparbeidet og delvis møblert slik at de kan tåle både vind og vær. Videre er det viktig å etablere sosiale møtepunkter, god adkomst, lett tilgjengelige og hyggelige inngangspartier og god adkomst til friområder og stier i forbindelse med uteområdene. Han forteller videre at man vil etablere grøntområder helst der det er lite vind, men med gode lysforhold. Lyd er også en viktig faktor, slik at prosjekter etableres med vinduer for å redusere støy fra veier og andre støykilder.

Karl Erik Navestad sier at i boområdet er det kvaliteter som lekeplass, nærhet til skole og barnehage, trygge skoleveier, gang- og sykkelveier, nærbutikk, kollektivknutepunkter, tog samt buss og trikk som blir prioritert. Parkering er fortsatt viktig, men interessen er nedadgående. Det er viktig å begrense parkering med tanke på bærekraft og kostnader i prosjektene.

Øystein Gundersen forteller at de viktigste kvalitetene i et prosjekt er de kvalitetene som kjøperne ikke enkelt kan gjøre noe med i ettertid, f.eks. utomhus områder og fellesarealer. Han mener at det også er svært viktig å prøve å se for seg i hvilken grad prosjektet gir gode bokkvaliteter, for eksempel hvor enkelt det er å ta seg rundt i prosjektet. Inne i boligen er det en god planløsning som påvirker bokkvaliteten i stor grad.

Jan Erik Kristiansen mener at erfaringen tilsier at godt design av prosjektet ved både henholdsvis eksteriør og interiør er det man selger best på, kombinert med standard og kvalitet. Opplevs positivt for kunden å kunne velge mellom 2-3 forskjellige stiler som gjør at man ikke trenger å gjøre tilvalg. Han forteller videre at beliggenheten i det spesifikke området er det som scorer høyest hos kjøperne våre.

4.1.7 Prosjektmegler A:

Thor Vegard Bjørnerud stilte til intervju. Thor Vegard er utdannet som eiendomsmegler og jobber i Privatmegleren med over 5 års erfaring fra eiendomsbransjen og ulike typer utviklingsprosjekter.

Han forteller at erfaringsmessig blir prosjektmegleren typisk involvert med en eiendomsutvikler etter salg av tomt, hvor det i forkant har blitt utført en undersøkelse av markedet og potensiale på tomten. Han forklarer at en annen måte megleren blir involvert på er at de blir kontaktet av en utvikler som ønsker en forståelse av markedet, potensiale på tomten og hvilke kjøpegrupper som kan være aktuelle for det spesifikke området. Han poengterer at informasjonen som utviklere etterspør er hvilken betalingsvillighet det er for de forskjellige objektene sammensatt med ulike kvaliteter, og de ulike leilighetssammensetningene.

Han er klar på at hensikten med at en prosjektmegler blir involvert i tidligfasen er for å gi kunnskap og informasjon om hvilke muligheter det finnes på tomten, og legge et grunnlag for utviklingsprosessen. Eiendomsutvikleren tar ofte kontakt i områder der utvikleren besitter liten lokalkunnskap om blant annet hvem som er potensiell kjøper, hvordan markedet er, samt hvilke kvaliteter som er viktigst for en kjøper. Informanten forteller av egen erfaring at forskjellige segmenter ønsker forskjellige boligtypologier. Kjøpere av rekkehus er spesielt opptatt av kvalitetene sol, utsikt og liten hageflekk, mens for leiligheter er det en eldre kjøpegruppe som er mer opptatt av heis, direkte tilgang til garasjeanlegg og utsikt.

Han forteller videre at informasjonen som blir gitt til en utvikler kommer fra meglerens egen erfaring med salg, verktøy som Eiendomsverdi og markedsundersøkelser som er gjort. Om utvikleren betrakter informasjonen fra megleren som vesentlig er en skjønnsmessig vurdering. Den informasjonen som blir gitt er en grunnleggende informasjon om potensiale til tomten, kjøpegruppe og betalingsvillighet for ulike objekter.

4.1.8 Prosjektmegler B:

Bjørn Erik Thorbjørnsen fra Meglergården stilte til intervju. Bjørn Erik er partner og prosjektmegler i Meglergården, med rundt 20 års erfaring fra meglerbransjen.

Han forteller at en av måtene prosjektmegleren blir involvert med en eiendomsutvikler er ved salg av tomt og at man derfor får innpass på den måten. Han forklarer at en av de vanligste måtene man kommer inn på et prosjekt, er ved at megleren har aktivt fokus på tinglysninger og kunngjøringer i aviser, for å undersøke hvem som har kjøpt forskjellige tomteområder. På bakgrunn av dette tar megleren kontakt med eiendomsutvikleren for å høre om de trenger veiledning og hjelp til å tegne ut prosjektet spesielt for å treffe markedet. Han forteller videre at meglerne ofte kartlegger markedet for informasjon til utvikleren ved hjelp av informasjonen fra tidligere salg av prosjekter. Da sitter man med mange referanser, og kan henvende seg til de som ikke kjøpte i det tidligere prosjektet for å finne ut hva folk vil ha av andre kvaliteter i det samme området.

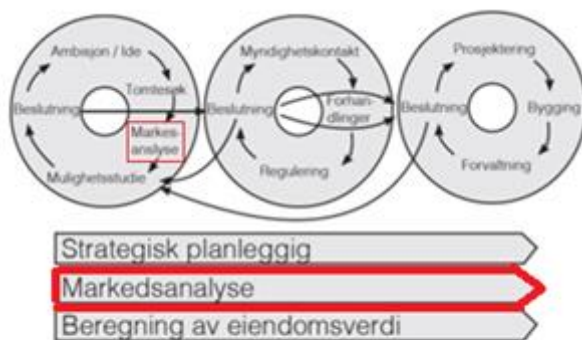
Det er vanlig at de største utviklerne gjennomfører egne markedsanalyser- og undersøkelser fra frittstående firmaer som har spesialisert seg innen dette markedet, forteller Bjørn Erik Thorbjørnsen. Han mener at dette er hensiktsmessig for å finne ut av hva folk ønsker i de spesifikke områdene. I tillegg samordner utvikleren sine egne markedsundersøkelser med meglernes erfaringer fra markedet som hva en leilighet bør inneholde, størrelser, og hvem som er kjøpegruppene i de forskjellige områdene. Han poengterer at det er et samarbeid hele veien mellom analyseselskapet, megler, arkitekt og utvikleren.

Han forklarer at den informasjonen som blir gitt fra megleren til utvikleren er både muntlige anbefalinger og ulike rapporter. Det er typisk at megleren sender over en enkel rapport om det spesifikke området, før man tar det videre i møter. Om utvikleren ser på informasjonen som tilstrekkelig handler om omfang og størrelse på prosjektet, forklarer han. Er det et prosjekt på 40 leiligheter vil utvikleren betrakte informasjonen fra megler som tilstrekkelig, og dette vil legge føringer for utviklingen av prosjektet. Det tilsvarer seg heller ikke økonomisk for en utvikler som skal bygge 40 leiligheter å benytte et analyseselskap.

5.0 ANALYSE OG DRØFTELSE

I dette kapittelet skal jeg se på momenter fra funnene som det er redegjort for i kapittel 1 og 3, opp mot funnene som er gjort i intervjuene i kapittel 4. Hensikten med kapittelet er å sammenligne den utvalgte teorien opp mot empirien gjennom analyse og drøftelse. Ved å analysere og drøfte den utvalgte teorien opp mot de kvalitative undersøkelsene vil jeg få et grunnlag til å kunne svare på problemstillingen «*hvilken betydning kunnskap om boligpreferanser har for tidligfasen i utviklingen av et boligprosjekt, og hvordan eiendomsutviklere skaffer seg denne kunnskapen, og forvalter den i praksis*».

5.1 Når informasjonen i tidligfasen blir kartlagt



Figur 4: Hovedfasene (Leikvam og Olsson, 2014). Egen fremstilling.

Ifølge modellen til Medalen gjennomføres markedsanalysen i tidligfasen i en utviklingsprosess allerede i forbindelse med tomtesøk eller akkvisisjon. Funnene fra intervjuene som er gjennomført støtter opp funnene som er gjort om tidspunktet man begynner å analysere og kartlegge boligpreferanser i tidligfasen. Denne prosessen starter allerede ved

undersøkelse av en tomt eller ved akkvisisjon (Leikvam og Olsson, 2014). I andre tilfeller kan man gjennomføre markedsanalyse basert på en tomt man allerede har ervervet. Øystein Gundersen i Veidekke Eiendom mener at prosessen i tidligfasen starter når man undersøker en tomt for å finne ut hvem de potensielle kjøperne er, og hva slags typer boliger som er hensiktsmessig å bygge for å deretter avklare om man skal gå videre med prosjektet. Prosjektmeidlerne har samme formening om når prosessen med kartlegging av markedsarbeidet starter. Prosjektmeidleren blir ofte involvert med kunnskap og innsikt om markedsituasjon når en eiendomsutvikler erverver en tomt. Bjørn Erik Thorbjørnsen forteller at prosjektmeidlerne har aktivt fokus på tinglysninger og kunngjøringer i aviser, for å undersøke hvem som har kjøpt forskjellige tomteområder. Dette blir gjort nettopp for at prosjektmeidleren kan bistå med kunnskap og innsikt om markedet når en eiendomsutvikler har ervervet tomt.

5.2 Hvordan eiendomsutviklere innhenter og forvalter informasjon om boligpreferanser

Dette delkapittelet skal se på hvordan eiendomsutviklerne innhenter informasjon og forvalter den. Den utvalgte teorien viser hvordan eiendomsutviklerne innhenter informasjon og etablerer kunnskap om boligpreferanser i tidligfasen. Dette skal sammenlignes opp mot funnene i intervjuene.

Ut fra funnene som er gjort i oppgaven er det disse kategoriene av innhenting av informasjon som kan legges til grunn for en eiendomsutvikler: Informasjon fra prosjektmeglere, eiendomsutviklernes egne analyser og erfaringer, samt analyser fra eksterne markedsundersøkelser.

5.2.1 Informasjon fra prosjektmeglere

Markedsforståelse og kartleggingen av boligpreferanser er et kunnskapsfelt tilknyttet blant annet meglerbransjen (Leikvam og Olsson, 2014). Funnene fra intervjuene viser at alle eiendomsutviklere bruker informasjonen fra prosjektmeglere i større eller mindre grad ut fra omfanget på prosjektet for å kartlegge boligpreferansene. Det som går igjen i funnene er at den informasjonen som kommer fra prosjektmeglere blir vanligvis brukt som et grunnlag som man sammenstiller med annen informasjon eller bygger videre på. Jan Erik Kristiansen nevner at de bruker denne informasjonen for å få en oversikt over hvordan markedet er og hva som kommer av type prosjekter fremover, samt stipulere priser på prosjektet. De største eiendomsutviklerne besitter egne salgs- og markedsavdelinger med interne meglere, disse kommer med informasjon og kunnskap om boligpreferanser til prosjektavdelingen. Stian Møller Karlsen i Selvaag Bolig forteller at informasjonen som kommer fra prosjektmeglere i salgs- og markedsavdelingen legger grunnlaget for å kartlegge preferanser i et prosjekt. Øystein Gundersen forteller at dette samme gjelder for Veidekke Eiendom. De har en intern salgs- og markedsavdeling som står for informasjonen om boligpreferanser. Det som er felles for alle eiendomsutviklerne som er intervjuet er at de bruker eksterne prosjektmeglere når de skal ut i nye områder, dette for en trygghet i det spesifikke området samt lokalkunnskapen. Informasjonen fra lokalmeglere har da en verdi ved at man sammenstiller og bygger videre på prosjektmeglere sin informasjon, med annen informasjon som

eiendomsutvikleren besitter. Om en eiendomsutvikler ser på informasjonen fra en prosjektmegler som tilstrekkelig handler om prosjektets størrelse mener Bjørn Erik Thorbjørnsen. For de største aktørene med store prosjekter vil det være mer hensiktsmessig med en omfattende analyse og forståelse av markedet, enn kun en enkel rapport om hva som etterspørres til hvilken pris (Børrud et. al 2016). Da vil informasjonen fra prosjektmegleren bli brukt som et grunnlag som eiendomsutvikleren kan bygge videre på med egne analyser, erfaringsinformasjon, og eksterne analyser fra innleide firmaer. Er det et mindre prosjekt på 40 leiligheter vil utvikleren betrakte informasjonen fra megler som mer tilstrekkelig, og denne informasjonen vil legge store føringer for utviklingen av prosjektet. Det tilsvarer seg heller ikke økonomisk for en utvikler som skal bygge 40 leiligheter å benytte et analyseselskap for markedsanalysen.

Oppsummert tyder det på at eiendomsutviklere bruker informasjonen fra en prosjektmegler som et grunnlag, og har en verdi ved at man sammenstiller det med egen informasjon. Om eiendomsutvikleren ser på informasjonen som tilstrekkelig handler om størrelsen og omfanget til prosjektet. Har man et mindre boligprosjekt vil informasjonen sees på som tilstrekkelig, samt at det ikke lønner seg økonomisk å gjennomføre en større analyse for de mindre prosjektene. Alle eiendomsutviklere bruker lokale meglere når de skal ut i nye områder, hvor eiendomsutvikleren sin kjennskap til området ikke strekker til.

5.2.2 Eiendomsutviklernes egne analyser, undersøkelser og erfaring

Funnene jeg har gjort i oppgaven viser at markedsarbeidet ikke er utelukkende tilknyttet meglerbransjen, men det er også vanlig at eiendomsutviklere gjennomfører egne analyser og undersøkelser. Det at en eiendomsutvikler er flergangsaktør bidrar også til god erfaringsinformasjon fra tidligere prosjekter (Leikvam og Olsson, 2014). Både Karl Erik Navestad og Stian Møller Karsen forteller at erfaringsinformasjonen som eiendomsutvikleren sitter på etter mange år med boligprosjekter bidrar til å kartlegge boligpreferansene. Markedsundersøkelser er en av metodene som blir brukt av eiendomsutviklerne selv med hensikt å finne ut av hva en kunde ønsker, og hvordan man ville handlet i en gitt situasjon, såkalte *stated preferences*, SP-studier (Leikvam og Olsson, 2014). Funnene i intervjuene viser at interessentlister for et prosjekt blir bygget opp med hensikt for å undersøke hvilke

kvaliteter folk ønsker. Typisk kan en markedsundersøkelse være en kartlegging av forskjellige planløsninger, hva man foretrekker i nærområdet, og hvilke boligkvaliteter man ønsker seg i et prosjekt.

Stian Møller Karlsen forteller at Selvaag Bolig gjennomførte en markedsundersøkelse i Landås Pluss-prosjektet for å kartlegge ulike parametere om hva interessentene ønsket seg i prosjektet. Det ble bygd opp interessentlister på flere tusen mennesker hvor man startet å kartlegge preferansene rundt fem år før oppstarten av selve prosjektet. Selvaag bolig jobbet aktivt med listene frem til ferdigstilling for å hele tiden kartlegge hva folk ønsket seg i de neste byggetrinnene i prosjektet. Øystein Gundersen i Veidekke Eiendom nevner også at de bruker markedsundersøkelser ved nye boligprosjekter. Middelthunet er et nytt og omtalt boligprosjekt som utvikles av OBOS og Veidekke Eiendom på Majorstuen. Tomten ble anskaffet i 2012, hvor det ble vedtatt byggestart i 2019. I denne perioden fra anskaffelse av tomt til byggestart ble det utarbeidet en interessentliste på rundt 1000 mennesker med hensikt å kartlegge hvilke kvaliteter folk ønsket gjennom markedsundersøkelser. Det ble gitt prioriteringsvalg på hva folk ønsket, for å se hva som kunne bli bygget. Denne undersøkelsen ble tatt med i beregningen når prosjektet skulle utformes. Informasjonen fra denne undersøkelsen, i samspill med erfaringsinformasjon fra tidligere prosjekter og konkurrerende prosjekter la hele grunnlaget for prosjektet.

Veidekke Eiendom har også startet å invitere nabolagene i områder for å undersøke hva som trengs og er ønsket i området, hva slags boliger som skal bygges, og hva slags servicetilbud som foretrekkes. Det å involvere eksisterende nabolag med på prosjekter er viktig for å kartlegge boligpreferansene for de som bor i området rundt, da statistikk viser at en typisk kjøper i store prosjekter bor i området fra før.

Oppsummert kan jeg si at eiendomsutviklerne legger vekt på og gjennomfører egne analyser og undersøkelser. En eiendomsutvikler sitter også på god erfaringsinformasjon fra tidligere prosjekter. Markedsundersøkelser er en av de mest sentrale undersøkelsene en eiendomsutvikler bruker selv for å kartlegge hvilke kvaliteter folk ønsker i et prosjekt.

5.2.3 Eksterne markedsundersøkelser

For større aktører med store prosjekter leier eiendomsutviklerne ofte inn spesialiserte firmaer for markedsanalyser hvor det blir gjennomført en mer omfattende analyse (Leikvam og Olsson, 2014). Det er da et større behov for mer omfattende analyser og forståelse av markedet for de større aktørene med store prosjekter om hva som skal bygges, til hvem, hvor mye, og til hvilken kvalitet og pris (Børrud og Røsnes, 2016). Jan Erik Kristiansen forteller at en ekstern markedsundersøkelse blir brukt der det er behov for å kartlegge kunde- og markedsinnsikt, optimal posisjon og segmentering, samt merkevarepillarer og fokusområder. Jan Erik Kristiansen nevner at i større prosjekter, hvor man for eksempel utvikler en ny bydel, er det nødvendig å kartlegge parameterne dypere for å bygge opp hele porteføljen, finne ut av hva som er bærebjelken for målgruppene i prosjektet og hva de ønsker for et boligprosjekt. Man ønsker å skape en unik identitet som er tiltrekkende for en stor nok kjøpergruppe. Dette støtter opp med funnene mine i oppgaven. Når man skal vurdere hva markedet etterspør og samtidig bygge noe unikt med en identitet hvor man skiller seg ut, vil analysen bidra til å vise spesielle forhold om markedet og etterspørselen. Dette kan bidra til at eiendomsutvikler kan levere det mest effektive og beste produktet på tidspunktet (Brett og Schmitz, 2009). For å kunne levere et produkt som er etterspurt i et boligmarked med en unik identitet må utvikleren kartlegge hvem de mulige kjøperne er og hvilke kjennetegn de har som for eksempel behov, adferd, prioriteringer og interesser. Man må også kartlegge hvilke assosiasjoner mulige kjøpere har til prosjektet og konkurrerende prosjekter, samt hva som er drivere og barrierer for kjøp og preferanse. Et annet fokus for prosjektet er også å differensiere seg fra andre boligprosjekter.

I alle prosjekter er det hensiktsmessig å utføre en eller annen form for kundeanalyse, med den hensikt å finne riktige kundegrupper i et prosjekt. Helt sentrale parametere å analysere hos en potensiell kunde er familiesituasjon, livssituasjon, aktivitetsnivå og betalingsevne. Det som er vanlig er at dette gjøres gjennom innleide firmaer som er spesialisert innen kundeanalyser og spørreundersøkelser (Leikvam og Olsson, 2014). Jan Erik Kristiansen mener at ved hjelp av de eksterne markedsundersøkelser kan man kartlegge hvilke segmenter man sikter seg inn på i prosjektet med utgangspunkt i parametere som personlighet, behov og

atferd. Dette blir gjort med parametere for både kvaliteter ved selve boligen og bokvaliteten i det spesifikke området.

Oppsummert kan jeg si at i større prosjekter, eksempelvis prosjekter hvor man for eksempel skal utvikle en ny bydel og bygge noe som ikke har vært bygget før, vil det være hensiktsmessig med en mer omfattende analyse. Da bruker eiendomsutviklerne innleide firmaer for å gjennomføre en markedsundersøkelse om kunde- og markedsinnsikt, optimal posisjon og segmentering, samt merkevarepillarer og fokusområder for å finne bærebjelken for målgruppene i prosjektet og hva de ønsker for et boligprosjekt.

5.2.4 Dypere inn i informasjonen

Markedsanalyser blir gjennomført i tidligfasen for å kartlegge hva en person fenges av, og hva en potensiell kunde er spesielt opptatt av. Dette kan være parametere som garasje plass, balkong, hage, eller to bad (Leikvam og Olsson, 2014) Karl Erik Navestad forteller at de siste årene har Höegh Eiendom gått lengere og dypere inn i informasjonen enn tidligere for å kartlegge hva mennesket liker, fenges av og hvilke interesser man har. Jan Erik Kristiansen forteller også at det blir kartlagt hvem de potensielle kjøperne er og hvilke kjennetegn de har som behov, adferd, prioriteringer og interesser. En av metodene som blir brukt for å finne ut av hva en person fenges og hvilke interesser en person har, er sosiale medier. Facebook og Instagram er to sentrale plattformer hvor man kan like bildene som blir lagt ut, det kan være bilder av bo- og boligkvaliteter hvor eiendomsutviklerne vil få en indikasjon på hva som fenger personer. Forskjellige leilighetssammensetning, sol, utsikt og sjø kan være kvaliteter som blir brukt i en kampanje for å se hva som fenger forskjellige mennesker. Et av prosjektene til Jan Erik Kristiansen på Verket i Moss ligger helt nede ved sjøen. Det ble opprettet kampanjer på sosiale medier av mennesker som padlet kajakk for å observere om dette var noe som interesserte folk. Kampanjen resulterte i at det ble bygget ekstra boder i prosjektet hvor man kan lagre kajaker som sameiet disponerer. Det blir nevnt at disse metodene spiller på det psykologiske og følelsene hos folk, for hva man liker og foretrekker.

Øystein Gundersen forteller at Veidekke Eiendom også går lenger i informasjonen nå enn tidligere ved å forsøke å finne de såkalte «alias-kundene» i et prosjekt, altså hvem som er

den typiske kjøperen i området og prosjektet. Metoden for som blir brukt for å finne de såkalte «alias-kundene» er å finne en kjent person som kan være et symbol som folk assosierer seg med, for å tillegge prosjektet kvaliteter. Dette er noe som blir gjennomført i en tidligfase hvor det dukker opp en masse assosiasjoner og ideer for hva som kan bygges i det enkelte prosjekt, og ikke kun basere boligpreferanser på den tradisjonelle måten med statistikker og erfaring fra tidligere prosjekter.

Oppsummert kommer det fram at eiendomsutviklere går dypere inn i informasjonen nå enn tidligere ved å spille på det psykologiske og følelsene hos folk. Man ønsker å finne ut av hva mennesker liker og fenges av gjennom responsen på kampanjer i sosiale medier. En annen metode er å bruke kjente personer som et symbol for å finne «alias-kundene» i et prosjekt. Den kjente personen fungerer da som et symbol som assosierer seg med, for å tillegge kvaliteter i prosjektet. Da dukker det opp masse assosiasjoner og ideer for hva som kan bygges.

5.3 Betydningen av kunnskap om boligpreferanser i tidligfasen

Dette delkapittelet skal se på hvilken betydning kunnskapen om boligpreferanser i tidligfasen har for et prosjekt. Den utvalgte teorien viser hvordan en markedsanalyse i tidligfasen kan påvirke et prosjekt, hvordan eiendomsutviklerne kan bli mer lærende, og hvilke kvaliteter som er de viktigste og bør prioriteres i et boligprosjekt. Dette skal sammenlignes opp mot funnene i intervjuene.

5.3.1 Hvordan er markedsanalyse i tidligfasen kan påvirke en utviklingsprosess

Markedsanalysen i tidligfasen har til hensikt å avklare om prosjektet i det hele tatt er realistisk og gjennomførbart med den foreløpig utviklede ideen. Den har også til hensikt å legge et grunnlag for de videre fasene i prosjektet om hva som skal bygges, for hvem, hvor mye, og til hvilken kvalitet og pris. Øystein Gundersen forteller at markedsanalysen legger grunnlaget for blant annet arkitektens arbeid i form av måltall for leilighetsmiks, snittstørrelse og balkongstørrelser – for å nevne noe. Markedsanalysen identifiserer målgrupper, og dette legger også grunnlag for utforming av prosjektet med tanke på blant annet parkeringsdekning, uteområder og standard.

Det er mange argumenter for hvorfor man gjennomfører markedsanalyser i tidligfasen. Overordnet kan man si at det handler om å legge til rette for prosjektet videre ved at man minimerer risikoen gjennom analysene, og maksimerer de mulighetene som er på eiendommen (Brett & Schmitz, 2009). Dette stemmer godt med funnene mine i intervjuene som er gjennomført. Karl Erik Navestad forteller at den analysen som blir gjennomført i tidligfasen legger store føringer for prosjektet videre, og henger med hele veien i prosjektet. Det er i tidligfasen risiko, men også muligheten for å påvirke risikoen, er størst. Grundige analyser er en forutsetning for å få til et vellykket prosjekt. Den høye risiko profilen gjør at denne fasen har høyest grunnlag for gevinst (Leikvam og Olsson, 2014). I forbindelse med regulering av et prosjekt forteller Karl Erik Navestad at man kan aldri være sikker på at man får dette godkjent da det krever et politisk vedtak. Det er en tidskrevde og kostbar prosess, noe som begrenser antall utviklere som kan jobbe med store prosjekter. Risikoen kan begrenses noe gjennom markedsanalyser, men man må være villig til å ta noe risiko når man jobber med regulering. Oppsiden er at det er høy potensiell gevinst hvis man lykkes med å omregulere ihht. egne planer. Usikkerheten kan i et prosjekt ses på som differansen mellom den informasjonen man trenger for å ta en sikker beslutning og den informasjonen man har tilgjengelig på tidspunktet (Børrud og Røsnes, 2016). Jan Erik Kristiansen forteller at grunnen til at de analyserer og overveier fordeler, ulemper og muligheter for en tomt i et område er nettopp for å redusere usikkerheten. Man ønsker å være så sikker som mulig på at man går riktig vei med prosjektet. Ifølge Brett & Scmitz (2009) er hensikten til markedsanalyser å utnytte muligheter og potensiale på en aktuell eiendom. Derfor tjener markedsanalysen en viktig premissgiver i forbindelse med kjøp av tomt, forteller Jan Erik Kristiansen.

Ved hjelp av markedsanalyser kan eiendomsutviklerne vurdere forskjellige muligheter i et marked hvor man ikke har noen objekter som sammenligningsgrunnlag. Man skal som eiendomsutvikler kunne vurdere hva markedet etterspør for deretter å kunne bygge noe unikt med en egen identitet. Det er viktig å lykkes med å skape identitet som skiller seg ut fra den store mengden for å sikre ønsket profitt. Med tanke på at man skal bygge noe unikt og samtidig bygge noe som er etterspurt kan analysene vise spesielle forhold om markedet og etterspørselen som kan bidra til at eiendomsutvikler kan levere det meste effektive og beste produktet på tidspunktet (Brett & Scmitz, 2009). Jan Erik Kristiansen forteller at det var dette

som lå til grunn for prosjektet til Höegh Eiendom på Verket i Moss. Höegh Eiendom ønsket å bygge noe unikt som ikke hadde blitt bygget før, og samtidig var tiltrekkende for en stor nok kjøpergruppe. For å få til dette var det en nødvendighet å gjennomføre analyser for å kartlegge hvem de potensielle kjøperne er og hvilke kjennetegn de har som for eksempel behov, adferd, prioriteringer og interesser.

Den gjennomgående motivasjonen for et prosjekt er å oppnå «highest and best use» (Geltner et al., 2014). Det vil si at en eiendomsutvikler ønsker å utvikle en eiendom på den måten som er mest produktiv for eiendommen, som igjen henger sammen med ønske om høyest mulig profitt. Karl Erik Navestad mener at det grunnleggende motivet for et utviklingsprosjekt er å maksimere utnyttelsen innenfor det kommunen har tillatt i en regulering for å oppnå høyest mulig profitt. Markedsanalysen i oppstartsfasen bidrar til å kartlegge en eiendom sin beste utnyttelse (Leikvam og Olsson, 2014). Karl Erik Navestad forteller at det blir lagt ned et godt stykke arbeid i tidligfasen sammen med arkitekt og prosjektmegler for å kartlegge eiendommens beste utnyttelse. Han forteller at det alltid er en kamp om hvor mye tomten tåler med tanke på utnyttelse for at det skal bli et bra prosjekt.

Oppsummert kan jeg si at markedsanalysen i tidligfasen tjener en rekke ulike forhold som er av betydning for en utviklingsprosess. Markedsanalysen har til hensikt å avklare om prosjektet i det hele tatt er realistisk og gjennomførbart, og den legger grunnlaget for arkitektens arbeid i form av måltall. Markedsanalysen legger også til rette for prosjekt videre ved å minimere risikoen og maksimere de mulighetene som er på eiendommen. Analysen har også til hensikt å kartlegge eiendommens beste utnyttelse, som henger sammen med ønske om høyest mulig profitt.

5.3.2 Hvordan en eiendomsutvikler lærer om kvalitetene i et prosjekt

For at en eiendomsutvikler skal bli mer lærende er det nødvendig at aktørene i tidligfasen lærer på tvers av hverandre ved å dele og systematisere kunnskap. Ved at man deler informasjon og kunnskap med hverandre kan det føre til at «ny» informasjon og kunnskap blir utviklet, som vil gi en større sum enn kun de enkelte delene. Ved å dele og sammenstille

kunnskapen som hver enkelt aktør sitter på, kan man utvikle ny kunnskap for å legge et bedre grunnlag for prosjektet og det videre arbeidet (Huber, 1991). Karl Erik Navestad forteller at en eiendomsutvikler lærer om boligpreferanser blant annet basert på tidligere resultater i prosjekter. For at man skal lære om boligpreferanser til fremtidige prosjekter er evalueringen av et prosjekt sentral. Når man skal evaluere prosjektet ønsker man å ha med seg de involverte i prosjektet som typisk er arkitekt, megler og entreprenør.

Både Jan Erik Kristiansen og Øystein Gundersen mener at eiendomsutviklere i stor grad blir selvlært. «Jeg er en autodidakt» forteller salgs- og markedsansvarlig Øystein Gundersen. Han sikter til at han er selvlært uten noen formell utdanning innen markedsvurderinger eller kartlegging av boligpreferanser. Han forteller videre at man blir selvlært gjennom personlig interesse og erfaring.

Jan Erik Kristiansen mener at boligutvikling som konsept, på et overordnet nivå, ikke er så komplisert, men er desto mer krevende på mikro nivå. For å lykkes på mikro nivå ligger det store verdier i og opparbeide egen kompetanse basert på lokale preferanser. Han legger også til at eiendomsutviklerne drar god nytte og lærer av kunnskapen gjennom eksterne markedsundersøkelser fra analyseselskapet og konkurrentanalyser. Det at eiendomsutviklerne sier at de er selvlærte gjennom erfaring og interesser er ikke en lærende holdning. Dette begrenser utviklingen av ny kunnskap. Det at man lærer av tidligere prosjekter bidrar til læring for fremtidige prosjekter, men det bør være et større fokus på å lære på tvers av aktørene i en utviklingsprosess. Alle aktørene besitter en unik kompetanse, som ved læring på tvers vil gi en større gevinst.

Karl Erik Navestad forteller at en annen måte en eiendomsutvikler lærer om kvaliteter er av hverandre internt i selskapene, da man har variasjon i alder, kompetanse og erfaring. Arkitekten og prosjektmegleren er to roller i en utviklingsprosess som sitter på mye kompetanse og bidrar sterkt til læringen om kvaliteter i prosjekter. Man lærer også av partene i kommunen og hva de legger vekt på.

Oppsummert tyder det på at det er variasjon i hvordan eiendomsutviklere lærer om boligpreferanser. Eiendomsutviklere lærer om boligpreferanser gjennom resultater fra tidligere prosjekter, samt at man lærer av analyseselskapet og konkurrentanalyser. Det viser seg at de lærer av hverandre internt i selskapene også, da man har variasjon i alder,

kompetanse og erfaring. To av eiendomsutviklerne som er intervjuet nevner at de er i stor grad selvlært, som tyder på at det er manglende fokus på læring av boligpreferanser mellom aktørene. Boligkvalitet er et av de temaene i byutvikling som har vært mest oppe på dagsorden de siste årene, som igjen forteller viktigheten rundt dette feltet. Det bør være en mer lærende holdning blant eiendomsutviklere for å utvikle ny kunnskap og forståelse, som vil resultere i bedre boligprosjekter i fremtiden.

5.3.3 De viktigste kvalitetene i et prosjekt i henholdsvis bolig og boområde

I et prosjekt er det flere viktige kvaliteter som bør prioriteres i dagens samfunn i både boligen og boligområde. Funnene i oppgaven viser en liste utarbeidet av Norske arkitekters landsforbund om hvilke kvaliteter som er de viktigste og bør prioriteres i bolig- og boområder. Kvaliteter som er listet opp av Norske arkitekters landsforbund og bør prioriteres i boligen er gode og funksjonelle planløsninger, med rom som enkelt kan møbleres, og hvor man skal legge til rette for at barn kan trives, leke og vokse opp for sosiale aktiviteter og sammenkomster. Planløsningen skal tilrettelegge for at beboerne i boligen kan utføre ulike aktiviteter til samme tid uten å forstyrre hverandre. Boligen må videre ha gode lysforhold og helst gjennomgående lys, utsyn, skjerming mot innsyn, tilgang til skjermet uteplass, god lydisolasjon og lagringsplass i boligen. Det bør også prioriteres å bygge fleksible boliger til ulike behov, funksjonsevner og livsfaser. For eksempel kan det bygges fleksible soverom, som også kan brukes som oppholdsrom ut fra hvilke behov en kjøper har (Skavang et al., 2017). Karl Erik Navestad er enig i mange av de nevnte kvalitetene og forteller at uansett prosjekt spiller planløsningen alltid en viktig rolle, uavhengig om det er en 2-roms eller en 5-roms som skal bygges. Øystein Gundersen har samme formening om at inne i boligen er det en god planløsning som påvirker bokvaliteten i stor grad. Da må man stille seg spørsmål om det er logiske ganglinjer, gode oppbevaringsmuligheter, ligger bad i tilknytning til soverom og har kjøkkenet nok skap. Karl Erik Navestad forteller videre er det viktig at boligen skal ha en kombinasjon av lys, luft, sol, utsikt og uteplass i form av en balkong eller terrasse. Eiendomsutvikleren fokuserer mye på skygge/sol diagrammer i boligprosjekter da vi bor i et land med mye vind og vær. Lyd er også en viktig faktor som det tas høyde for, spesielt med tanke på naboer i en blokk. Hvis et boligprosjekt vender mot en bilvei, er det

fornuftig å bygge ekstra gode vinduer for å redusere støy fra veien og andre støykilder. Jan Erik Kristiansen mener at eksteriør og interiør for boligen er det viktigste når det kommer til boligprosjekter. Da mener han at det er hensiktsmessig å tilby flere stiler som forskjellige fliser på bad, ulike typer kjøkken og for eksempel gulv. Han forteller videre viktigheten av å undersøke og tilby ekstra kvaliteter i et prosjekt som eksempelvis felles takterrasse, egen parsell på takterrassen, kjøkken med høy standard, gass peis, ekstra bod plass utenfor leiligheten.

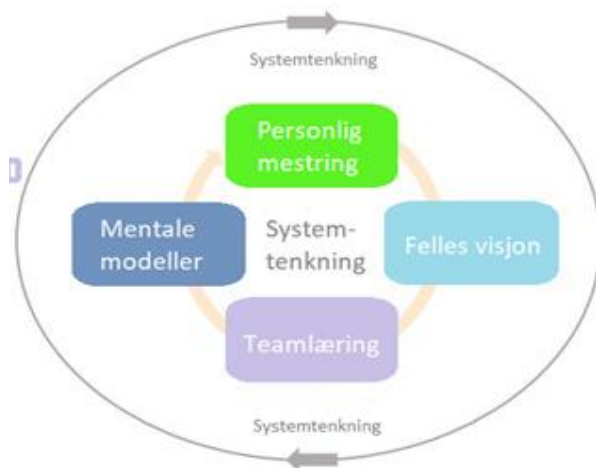
De kvalitetene som er utarbeidet av Norges arkitektforbund i listen over de viktigste kvalitetene som bør prioriteres i et boområde er et trafiksikkert område, god offentlig kommunikasjon i området, tilrettelagt for syklende og gående og tilknyttet veier med enkel adgang for transport. Det skal også være tilrettelagt for rekreasjon og oppveksten til barn. Videre skal bebyggelsen i området bestå av gater og uterom med variert utforming og klare knutepunkter. Uterommene skal være trygge og lune og skjermet mot støy. Det skal også være nærhet til grøntområder, offentlige og kommersielle tilbud. Størrelse og utforming på boområdet skal sikre variert vegetasjon, lokal overvannshåndtering, tilstrekkelig med sol mot boligene, uteoppholdsareal og grønne lunger. Boområdet skal bygges på en måte som gir trivsel, trygghet og deltakelse (Skavang et al., 2017). Jan Erik Kristiansen forteller at det er beliggenheten og området til prosjektet som scorer høyest hos kjøperne til Høegh Eiendom, og dette er noe som har et stort fokus i et prosjekt. Karl Erik Navestad mener at det som bør være en prioritet i boområder er kvaliteter som lekeplass, trygge skoleveier, gang- og sykkelveier, nærbutikk, nærhet til skole og barnehage, og kollektivknutepunkter med henholdsvis nærhet til tog, buss og trikk. Parkering er fortsatt viktig, men det er viktig å begrense med tanke på at det er dyrt og ikke bærekraftig. Øystein Gundersen mener at det er svært viktig med å se for seg hvordan kvalitetene påvirker boområdet. Det handler om hvor enkelt det er å ta seg rundt i prosjektet som at parkeringen ligger i nærhet av heisen og hvor søppelstasjonene er plassert.

Oppsummert viser det seg at eiendomsutviklerne mener at det er viktig å tilrettelegge og prioritere kvalitetene i et prosjekt som man ikke kan gjøre noe med i ettertid. Det viser seg også at planløsningene er viktige uansett størrelse, og at man legger opp til gode løsninger som eksempelvis oppbevaringsmuligheter, bad i tilknytning til soverom og nok skap på kjøkkenet. Det samme gjelder tilgjengeligheten i et prosjekt, som hvor enkelt kan komme

seg fra garasjeplassen til heisen. Eiendomsutviklerne har noe ulike oppfatninger av de viktigste kvalitetene i henholdsvis bolig- og boområde. Det kan tolkes som at eiendomsutviklerne har kunnskap om de mest grunnleggende kvalitetene i et prosjekt.

6.0 AVSLUTTENDE KONKLUSJON

Hensikten med oppgaven var å finne svar på problemstillingen «*hvilken betydning kunnskap om boligpreferanser har for tidligfasen i utviklingen av et boligprosjekt, og hvordan eiendomsutviklere skaffer seg denne kunnskapen, og forvalter den i praksis*» for å gi innsikt i hvordan eiendomsutviklere kan bli mer lærende for å utvikle bedre boligprosjekter. Gjennom det foregående analysekapittelet har jeg sett på hvordan eiendomsutviklere innhenter informasjonen, forvalter informasjonen, lærer om informasjonen, og hvilken påvirkning kunnskap om boligpreferanser har for et prosjekt, for å se hvordan en eiendomsutvikler kan bli mer lærende.



Figur 5: Systemtenkning (Senge, 1990). Egen fremstilling.

De tre første læringsevnene omhandler den personlige mestringen, mentale modeller og felles visjoner. Disse læringsevnene omhandler hvordan enkeltmennesket tenker, ønsker, samhandler og lærer av hverandre og er tilknyttet enkeltindividet i en organisasjon. Disse læringsevnene er helt avgjørende ved at enkeltindividene i en utviklingsprosess behersker disse evnene for at organisasjonen som helhet skal bli lærende. Organisasjonens evne til å lære kan

ikke være større enn den er hos hvert enkeltindivid i en organisasjon. Den fjerde læringsevnen omhandler gruppelæringen og kan knyttes mot eiendomsutvikling som en gruppe som samarbeider innad i organisasjonen. Eksempelvis når Selvaag Bolig skal utvikle et prosjekt, er det en gruppe eiendomsutviklere innad i Selvaag. Når disse nøkkelpersonene i gruppen med ulik kunnskap og ferdigheter lærer sammen, oppnår man et langt bedre resultat for prosjektet. For å mestre gruppelæringen er dialog og diskusjon sentralt, samt at man må tenke i felleskap og gå i samme retning og arbeide som et team. Hvis ikke grupper kan lære, vil heller ikke organisasjoner lære.

Systemtenkning innlemmer alle læringsevnene til en felles enhet av teori og praksis. Systemtenkningen som læringsevne kan sammenlignes med eiendomsutvikling som en hel institusjon. I eiendomsutvikling er det mange involverte aktører gjennom de ulike fasene, Eksempelvis er det i tidligfasen et samarbeid mellom eiendomsutvikler, arkitekt, prosjektmeidler og analyseselskap for å legge grunnlaget for prosjektet videre med utgangspunkt i de analyser og informasjon som er kartlagt av de ulike aktørene. Man må ta med alle de gode løsningene fra de ulike læringsevnene for å effektivisere og bedre modellen for eiendomsutvikling på tvers av institusjonen. Ved å innlemme de gode løsningene fra læringsevnene vil alle delene bli til et større bilde i utviklingen, som viser at helheten gir en større sum enn kun de enkelte delene (Senge, 1990).



Figur 6: Fire forskjellige konstruksjoner (Huber, 1991).

Sekvensene i tidligfasen er påvirket av mange involverte aktører som sitter på en unik kompetanse i en utviklingsprosess. Informasjonsinnhenting er en betydelig del av markedsarbeidet i tidligfasen for å kartlegge et marked, vurderinger knyttet til det definerte markedet og kartlegging av potensielle kunder. Informasjonen og kunnskapen som eiendomsutvikleren innhenter kommer i all hovedsak fra

prosjektmeidler, analyseselskap, eiendomsutviklernes egne analyser og egen erfaringsinformasjon fra tidligere prosjekter. For at eiendomsutvikling som organisasjon skal bli mer lærende er det en nødvendighet at disse aktørene i tidligfasen lærer på tvers av hverandre ved å dele og systematisere kunnskap. Som Huber har beskrevet kan det å dele informasjon og kunnskap med hverandre, føre til at «ny» informasjon og kunnskap blir utviklet. Som nevnt tidligere gir helheten en større sum enn kun de enkelte delene, og ved å dele og sammenstille kunnskapen hver enkelt aktør sitter på kan man utvikle ny kunnskap som bidrar til å utvikle bedre boligprosjekter. Informasjonstolkningen er sentral når man skal utvikle et boligprosjekt med utgangspunkt i den informasjonen man har innhentet og besitter. Det å ha en spesifikk informasjon om markedet gir ikke deg som eiendomsutvikler noe, hvis man ikke klarer å se hva informasjonen kan brukes til og resultere i. Man kan si at

informasjonstolkningen handler om å se hva som gir informasjonen mening. Det vil oppstå læring når flere og varierte tolkninger av informasjonen blir utviklet mellom aktørene, i stedet for en felles tolkning. Flere og varierte tolkninger fører til endring i rekkevidden for eiendomsutviklingsprosessen sin potensielle atferd, og ved at aktørene forstår arten av de forskjellige tolkningene. En mer fullstendig forståelse av informasjon kan styrke samarbeidet mellom aktørene og dermed øke bredden av den potensielle atferden.

7.0 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON

Oppgavens problemstilling er «*Hvilken betydning kunnskap om boligpreferanser i tidligfasen har for utviklingen av et boligprosjekt, og hvordan eiendomsutviklerne skaffer seg denne kunnskapen og forvalter kompetansen i praksis*». I denne oppgaven ønsket jeg å utforske hvordan eiendomsutviklerne innhenter og forvalter informasjon, og lærer om kunnskapen som omhandler boligpreferanser i et prosjekt. Da er det hensiktsmessig å se på hvilken betydning denne kunnskapen har for et prosjekt, og hvordan det påvirker boligmarkedet.

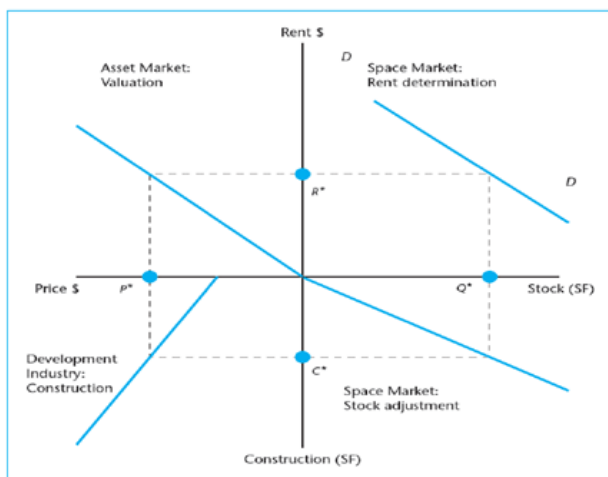
I problemstillingen til oppgaven har jeg sett på to påstander for hvordan en eiendomsutvikler innhenter informasjon. Den første påstanden er at utviklerne skaffer seg informasjon om boligsøkernes boligpreferanser basert på erfaringer, læring av tidligere prosjekter og informasjon fra prosjektmegleren. Den andre påstanden er at utviklerne bruker informasjonen fra prosjektmegleren som utgangspunkt for å kartlegge menneskets behov i boligen, og for å lære mer om ulike personlighetstrekk og psykologiske mekanismer ved valg av bolig.

Det viser seg at alle eiendomsutviklere bruker informasjonen fra prosjektmegleren mer som et grunnlag som de kan sammenstille med egen informasjon som erfaringsinformasjon, egne markedsundersøkelser og i noen tilfeller eksterne markedsundersøkelser som blir bestilt fra innleide firmaer. De største eiendomsutviklerne har egne salgs- og markedsavdelinger som sitter på informasjon om boligpreferanser. Alle eiendomsutviklerne bruker lokale prosjektmedglere når de skal ut i nye områder, da de ikke kjenner til det spesifikke markedet. Eiendomsutviklerne bruker både egne analyser i form av markedsundersøkelser for å kartlegge hvilke kvaliteter man ønsker i et prosjekt. Det er de store prosjektene hvor man for eksempel utvikler en ny bydel det er behov for mer omfattende analyser som en segmentering- og posisjoneringsanalyse for å finne ut av hvem som er kjøpegruppene, hva som skal bygges og hva som er bærebjelken i prosjektet. Undersøkelsen viser at flere eiendomsutviklere ofte går lengere enn kun å basere boligpreferansene på disse metodene. Det som er interessant i oppgaven er de utradisjonelle metodene som har blitt utviklet de siste årene hvor man kartlegger hva en person fenges av gjennom sosiale medier, eller at

man bruker en kjent person som et symbol som folk assosierer seg med for å tillegge prosjektet kvaliteter. Det er nok ikke snakk om psykologi, men heller at man har begynt å gå i retningen av å kartlegge hvilke behov en potensiell kjøper har og personlighetstrekk med utgangspunkt i behov, adferd, prioriteringer og interesser.

Undersøkelsen viser at markedsanalysen i tidligfasen tjener en rekke ulike forhold som er av betydning for en utviklingsprosess. Den jobben som gjøres i tidligfasen vil være grunnmuren for hvordan prosjektet blir utformet videre. Det handler om å minimere risikoen i prosjektet gjennom analysene, og maksimere de mulighetene og potensialet som finnes på eiendommen, for at man skal utvikle en eiendom på den måten som er mest produktivt. Dette henger også sammen med eiendomsutviklernes ønske om mest mulig profitt. Det viser seg at eiendomsutviklerne mener at det er viktig å tilrettelegge og prioritere kvalitetene i et prosjekt som man ikke kan gjøre noe med i ettertid. Det viser seg også at planløsningene er viktige uansett størrelse, og at man legger opp til gode løsninger som eksempelvis oppbevaringsmuligheter, bad i tilknytning til soverom og nok skap på kjøkkenet. Det samme gjelder tilgjengeligheten i et prosjekt, som hvor enkelt kan komme seg fra garasjeplassen til heisen. Eiendomsutviklerne har noe ulike oppfatninger av de viktigste kvalitetene i henholdsvis bolig- og boområde. Det kan tolkes som at eiendomsutviklerne har kunnskap om de mest grunnleggende kvalitetene i et prosjekt.

Undersøkelsen viser at det er ulikheter rundt hvordan en eiendomsutvikler lærer om disse boligpreferanser. Eiendomsutviklere lærer om boligpreferanser gjennom resultater fra tidligere prosjekter, samt at man lærer av analyseselskapet og konkurrentanalyser. Det viser seg at de lærer av hverandre internt i selskapene også, da man har variasjon i alder, kompetanse og erfaring. To av eiendomsutviklerne som er intervjuet nevner at de er i stor grad selvlært, som tyder på at det er manglende fokus på læringen av boligpreferanser innen eiendomsutvikling. Boligkvalitet er et av de temaene i byutvikling som har vært mest oppe på dagsorden de siste årene, som forteller viktigheten av å utvikle læring mellom aktørene i et prosjekt. Fokuset må være å lære på tvers av aktørene, og systematisere kunnskapen for å utvikle en ny kunnskap og forståelse rundt boligpreferanser for fremtiden.



Figur 1: 4Q-modellen (Geltner et al., 2014).

Det er i oppgaven sett på hvilken betydning boligpreferanser har på et prosjekt som igjen vil ha en effekt på boligmarkedet. Menneskers bolig- og bostedspreferanser er en faktor som virker inn på etterspørselen etter bolig og boligbehovet. Det at eiendomsutviklerne blir mer lærende for å utvikle bedre kunnskap om boligpreferansene vil påvirke eiendomsmarkedet. Etterspørselen vil da

øke, og det vil være lønnsomt for eiendomsutviklerne å bygge nye prosjekter. På sikt vil etterspørselen gå tilbake i ny likevekt. Hvis eiendomsutviklerne ikke blir mer lærende og derfor ikke møter etterspørselen etter kvaliteter i et prosjekt, vil etterspørselen etter bolig i markedet synke, prisene vil synke og det vil ikke være lønnsomt for en eiendomsutvikler å utvikle nye prosjekter.

7.1 Avsluttende refleksjoner og forslag til videre forskning

Empirien i denne oppgaven er basert på intervjuer med fire eiendomsutviklere og to prosjektmeglere. Siden det er noe forskjeller mellom eiendomsutviklerne, vil ikke alle momentene som er drøftet og analysert nødvendigvis være gjeldende for hele bransjen. Det kan ikke trekkes en generaliserende konklusjon for eiendomsutvikling som bransje da utvalget er for lite.

Jeg føler at denne oppgaven legger et godt grunnlag for videre forskning. Under arbeidet med oppgaven kommer det frem ulike måter eiendomsutviklerne innhenter og forvalter informasjon om boligpreferanser, og hvilken betydning denne kunnskapen har for prosjektet videre. Det har blitt konkludert med at kartleggingen og kunnskapen om boligpreferanser har en stor påvirkning på et boligprosjekt. Temaet boligkvaliteter har også vært et av de mest omtalte temaene innenfor byutviklingen de siste årene. Derfor mener jeg at læringen

blant eiendomsutviklere for å etablere og utvikle kunnskapen rundt boligpreferanser er sentral og helt klart må bli et større fokus i fremtiden. Derfor kan det være interessant å gå dypere inn hvordan eiendomsutviklere skal lære, og skape en bevissthet rundt viktigheten av kunnskap om boligpreferanser for et prosjekt. For videre forskning kan det være interessant å undersøke et større utvalg av eiendomsutviklere for å kartlegge ulike problemstillinger rundt kunnskapen til eiendomsutviklere, samt hvordan man lærer og hvordan eiendomsutviklere kan bli mer bevisste på viktigheten av å utvikle kunnskap og forståelse.

8.0 LITTERATURLISTE

Barlindhaug, R., Børrud, E., Langset, B., Nordahl, B. (2012). *Nye boliger i storbyene: hvem kjøper og hva slags bokvaliteter tilbys?* (NIBR-rapport No. 2012:31). Norsk institutt for by- og regionforskning, Oslo.

Barlindhaug, R., Holm, A., Nordahl, B., Renå, H. (2014). *Boligbygging i storbyene - virkemidler og handlingsrom* (NIBR-rapport No. 2014:8). Norsk institutt for by- og regionforskning, Oslo.

Beamish J.O., Rosemary C.G & Emmel, J. (2001) Article: Lifestyle Influences on Housing Preferences. Tilgjengelig fra:
https://www.researchgate.net/publication/279222563_Lifestyle_Influences_on_Housing_Preferences (lest 11.02.2020)

Brett, D. L. og Schmitz, A. (2009). *Real Estate Market Analysis*. 2.edition. Washington: Urban Land Institute.

Børrud, Elin og Ausust E. Røsnes. (2016). Prosjektbasert Byutvikling. Mot en Kvalitativ, Prosjektrettet Byplanlegging. Fagbokforlaget.

Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Gyldendal akademisk, Oslo.

Eiendomsverdi AS (2020). Tilgjengelig fra: <https://www.eiendomsverdi.no> (15.02.2020).

Eiendomsbransjen. (2020). *Selvaag Bolig*. Tilgjengelig fra:
<https://www.eiendomsbransjen.no/aktorer/selvaag-bolig/> (lest 05.04.2020)

Eiendomsbransjen. (2020). *Veidekke Eiendom*. Tilgjengelig fra:
<https://www.eiendomsbransjen.no/aktorer/veidekke-eiendom/> (lest 05.04.2020)

Everett, E. L. & Furseth, I. (2012). *Masteroppgaven : hvordan begynne - og fullføre*. 2. utg. utg. Oslo: Universitetsforl.

Garvin, D. A. (2000): *Learning in Action, a guide to putting the Learning Organization to Work*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.

Geltner, D., Miller, N.G., Clayton, J., Eichholtz, P. (2014). *Commercial real estate: analysis and investments*. OnCourse Learning, Mason, USA.

Grønmo, S. (2015). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Fagbokforlaget, Oslo.

Jansen, S. J. T., Coolen, H. C. C. H. & Goetgeluk, R. W. (2011). *The Measurement and Analysis of Housing Preference and Choice*. Dordrecht: Springer.

Jacobsen, D. I. (2016). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Damm akademisk, Oslo.

Johannessen, A., Tufte, P.A., Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt, Oslo.

Lange, T. & Svendsen, S. E. (2015). *Norsk boligutvikling – dyrere og dårligere?* Tilgjengelig fra: <http://bullby.net/norsk-boligutvikling-dyrere-og-darligere/> (lest 20.02.2020).

Leikvam, G. og Olsson, N. (2014). *Eiendomsutvikling*. Bergen: Fagbokforlaget.

Miles, M.E., Berens, G., & Weiss, M.A. (2007). *Real estate development: principles and process*, Urban Land Institute.

Molden, B. H. (2011). *Beregninger av boligbehov i Norge*. Tilgjengelig fra: https://www.norges-bank.no/contentassets/b10ca5cee84b42738f90f9274ffbd5/aktuell_kommentar_6_11.pdf (lest 03.03.2020)

Lovdata.no. (2007). *Lov om eiendomsmegling*. Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2007-06-29-73> (lest 25.02.2020).

Lundesgaard, E. (2019). Prognose for boligmarkedet 2020. Tilgjengelig fra: <https://eiendomnorge.no/nyheter/prognose-for-boligmarkedet-2020-article1752-919.html> (Lest 05.02.2020)

Ruud, M. E. (2009). Unges boligpreferanser. NIBR (Notat: 2009:106): 1 - 28. Norsk institutt for by- og regionforskning, Oslo.

Ruud, M. E., Schmidt, L., Sørli, K., Skogheim, R., Vestby, G. M. (2014). *Boligpreferanser i distriktene* (NIBR-rapport No. 2014:1). Norsk institutt for by- og regionforskning, Oslo.

Røsnes, A. E. Kristoffersen, Ø. R. (2014). Eiendomsutvikling i tidlig fase (2. utg. ed.). Oslo: Senter for eiendomsfag.

Senge, P.M. (1990). Den femte disiplin. Kunsten å skape den lærende organisasjon. Oslo: Egmont Hjemmets Bokforlag.

Skavang, E., Hjemdal, T. I., Paulsen, G. E., Barsnes, G., Moe, K., Moneta, C. (2017). *Bo- og boligkvalitet*.

Huber G.P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Process and the Literatures, *Organizational Science*, Vol. 2, Nr. 1, s: 88-115

Høegh Eiendom. (2020) *Høegh Eiendom med nytt slagstrinn på verket*. Tilgjengelig fra: <https://hoegheiidom.no/aktuelt/hegh-eiendom-med-nytt-salgstrinn-p-verket-i-moss> (lest 13.03.2020)

Høegh Eiendom. (2020). *Om oss*. Tilgjengelig fra: <https://hoegheiidom.no/om-oss> (lest 05.04.2020)

Wass, K. Å. (1994). Boligmarkedet – Noen teoretiske betraktninger (Arbeidsnotat nr. 7). Høgskolen i Nord-Trøndelag, Steinkjer.

Wiig, B.B. (2018) Den lærende organisasjon. På vei mot organisasjon 5.0. Oslo: Gyldendal

9.0 VEDLEGG

9.1 Intervjuguide prosjektmegler

Tittel: Innhenting, kartlegging og læren rundt kunnskap om boligpreferanser i tidligfasen, og betydningen dette har for boligprosjekter

Boligpreferanser er et begrep med forskjellige definisjoner og innfallsvinkler. Det er flere definisjoner i litteraturen for begrepet boligpreferanser. En vanlig utbredt forståelse av begrepet boligpreferanser er det som er ideelt for eller mest ønsket av individer eller hushold (Beamish m.fl. 2001). Dette forstås som ønsker og drømmer for hvor og hvordan man ønsker å bo, uten at det nødvendigvis blir realisert (Ruud, 2009).

En annen definisjon for begrepet boligpreferanse er etterspørsel av bolig i et boligmarked, som kan forklares som boligforsyning og markedets behov for ulike typer boliger til ulike segmenter i markedet. I litteraturen kommer det frem at disse preferansene innhentes oftest gjennom ulike typer markedsundersøkelser. Dette blir gjort for å kartlegge hva markedet etterspør.

Problemstilling:

1. Hvilken betydning kunnskap om boligpreferanser i tidligfasen har for utviklingen av et boligprosjekt.
2. Hvordan eiendomsutviklerne skaffer seg denne kunnskapen og forvalter kompetansen i praksis.

Påstand 1: Utviklerne skaffer seg informasjon om boligsekeres boligpreferanser basert på erfaringer, læring av tidligere prosjekter og informasjon fra prosjektmegleren.

Påstand 2: Utviklerne bruker informasjonen fra prosjektmegleren som utgangspunkt for å kartlegge menneskets behov i boligen, og for å lære mer om ulike personlighetstrekk og psykologiske mekanismer ved valg av bolig.

Intro

- Kan du fortelle litt om deg selv og hva du jobber med?
- Hvilken utdanning har du? Hvor lang erfaring har du som megler?

Hoveddel

- Får megleren et oppdrag/bestilling av utvikler om preferanser for et prosjekt, eller hvordan blir dere involvert?
- På hvilket tidspunkt blir dere involvert? Og hvorfor? Hva vil utviklerne vite?

- Hvilken informasjon blir gitt til utvikleren?
- Hvor kommer denne informasjonen fra?
- Betrakter utviklerne deres informasjon som tilstrekkelig for kartleggingen av boligpreferanser i et prosjekt?

Avslutning

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

9.2 Intervjuguide eiendomsutvikler:

Tittel: Innhenting, kartlegging og læren rundt kunnskap om boligpreferanser i tidligfasen, og betydningen dette har for boligprosjekter

Boligpreferanser er et begrep med forskjellige definisjoner og innfallsvinkler. Det er flere definisjoner i litteraturen for begrepet boligpreferanser. En vanlig utbredt forståelse av begrepet boligpreferanser er det som er ideelt for eller mest ønsket av individer eller hushold (Beamish m.fl. 2001). Dette forstås som ønsker og drømmer for hvor og hvordan man ønsker å bo, uten at det nødvendigvis blir realisert (Ruud, 2009).

En annen definisjon for begrepet boligpreferanse er etterspørsel av bolig i et boligmarked, som kan forklares som boligforsyning og markedets behov for ulike typer boliger til ulike segmenter i markedet. I litteraturen kommer det frem at disse preferansene innhentes oftest gjennom ulike typer markedsundersøkelser. Dette blir gjort for å kartlegge hva markedet etterspør.

Problemstilling:

Problemstilling:

1. Hvilken betydning kunnskap om boligpreferanser i tidligfasen har for utviklingen av et boligprosjekt.
2. Hvordan eiendomsutviklerne skaffer seg denne kunnskapen og forvalter kompetansen i praksis.

Påstand 1: Utviklerne skaffer seg informasjon om boligsøkernes boligpreferanser basert på erfaringer, læring av tidligere prosjekter og informasjon fra prosjektmeglere.

Påstand 2: Utviklerne bruker informasjonen fra prosjektmegleren som utgangspunkt for å kartlegge menneskets behov i boligen, og for å lære mer om ulike personlighetstrekk og psykologiske mekanismer ved valg av bolig.

Intro

- Kan du fortelle litt om deg selv og hva du jobber med?
Hvilken utdanning har du? Hvor lang erfaring har du som eiendomsutvikler?

Hoveddel

- **Kan du kommentere disse to påstandene i problemstillingen?**

Støttespørsmål:

- Hvor mye legger dere vekt på informasjonen fra megleren, kontra annen tilgjengelig informasjon?
- Jobber dere med bruker – og markedsundersøkelser for å tilegne dere informasjon?
- Går dere dypere inn i informasjonen, som å kartlegge behov og personlighetstrekk for mennesket? Som for eksempel personlighetstester?
- Ser dere på de psykologiske mekanismene ved kartleggingen av boligpreferanser?
- Hvilke psykologiske mekanismer tas i betraktning?

Spørsmål om betydningen av kunnskap:

- Hvilken betydning har markedsanalysen i oppstartsfasen for et prosjekt?
- Hvordan lærer en eiendomsutvikler om boligpreferanser (kvalitetene i et prosjekt)?
- Hva oppfatter du som de viktigste kvalitetene i et prosjekt i henholdsvis bolig og boområde?

Avslutning

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



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

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway