



Fakulteten för samhälls- och livsvetenskap

Avdelningen för statsvetenskap

Magnus Andersson

## Får vi lov?

### IKEA:s etablering i Karlstad sett ur ett resursberoendeperspektiv

Are we allowed?

The establishment of IKEA, in the city of Karlstad, from a resource  
dependency perspective

Statsvetenskap

D-uppsats 15 hp

Datum/Termin: 100604 VT10  
Handledare: Alf Sundin  
Examinator: Curt Räftegård  
Ev. löpnummer: X-XX XX XX

## ABSTRACT

**Thesis in political science, D-level, by Magnus Andersson, spring semester 2010.  
Tutor: Alf Sundin.**

**”Are we allowed? – The establishment of IKEA, in the city of Karlstad, from a resource dependency perspective”**

IKEA is probably one of the most well known Swedish companies in the world. During the past decades millions of people all across the globe have decorated their homes according to the style of IKEA. But just exactly how big and influential are they? Many, if not to say all, municipalities in Sweden wants IKEA to establish and build their famous stores in one of their towns. But at what cost? When deciding on a municipality to establish in, IKEA normally tends to have an advantage when it comes to controlling the conditions and terms of the establishment.

To undertake this dissertation I use a theory based upon the inter-organizational theories called resource dependency theory. The theory stresses the importance of controlling and obtaining resources as an organization among other organizations in order to survive. From the theory one can see a pattern that organizations with a lot of resources tend to have bigger advantage when dealing with other organizations.

The question I want to answer was if the municipality of Karlstad has eroded its dominant plane when dealing with strong financial actors like IKEA?

This is a case study of IKEA and their establishment in Karlstad. Unfortunately IKEA choose not to be a part of the thesis due to lack of time. The method used in the dissertation is based upon interviews with high senior officials that were involved in the establishment in one way or another. To supplement the interviews a document study was performed.

The result of the study is surprising in two ways. First of all the fact that IKEA has been such a strong actor during the negotiations which gave them nearly whatever they asked for. The second reason is the fact that the municipality has eroded its dominant plane in such an obvious way. If IKEA did want to, they could have built a store where ever they wanted.

*Keywords: Municipality, resource dependency theory, IKEA, establishment, dominant plane.*

## Tack till

Jag vill framför allt tacka alla personer som ställt upp på intervju - Henrik Lindblom, Bengt Kjellberg, Håkan Holm, Martin Edman och Kerstin Berg. Ni har varit en enorm hjälp och utan er hade det inte blivit någon uppsats.

Tack till min handledare Alf Sundin för stöd och rådgivning. Sist men inte minst, stort tack till Jon Räftegård på Karlstads kommunarkiv.

## **Innehållsföreteckning**

<b>Abstract.....</b>	<b>2</b>
<b>1. Inledning .....</b>	<b>6</b>
1.1 Ämnesval och syfte .....	7
1.1.1 Syfte .....	8
1.2. Forskningsfrågor .....	8
1.2.1 Forskningsfrågor.....	8
1.3 Tidigare forskning.....	9
1.4 Bakgrund .....	11
1.4.1 Karlstad kommun industrilokalisering AB - ILAB .....	11
1.4.2 Etableringen 1984.....	11
1.4.3 Etableringen 1990.....	12
1.5 Plan- och bygglagen.....	13
1.5.1 Översiktsplan.....	13
1.5.2 Detaljplan .....	13
1.5.3 Områdesbestämmelser .....	14
1.5.4 Definition av begrepp .....	14
1.6 Disposition.....	15
<b>2. Teoretisk anknytning.....</b>	<b>16</b>
2.1 Interorganisationsteori.....	16
2.2 Resursberoendeteori .....	17
<b>3. Metod och tillvägagångssätt .....</b>	<b>21</b>
3.1 Val av fall .....	21
3.1.1 Avgränsningar .....	21
3.2 Tillvägagångssätt .....	22

3.2.1 Intervjuer .....	22
3.2.2 Dokumentstudium .....	23
3.2.3 Operationalisering.....	23
3.2.4 Analysmetod.....	24
3.3 Material .....	24
3.3.1 De intervjuade .....	24
3.4 Validitet och reliabilitet.....	25
<b>4. Empiri .....</b>	<b>26</b>
4.1 Lokalisering .....	26
4.2 Byggrätt .....	30
4.3 Infrastruktur .....	33
<b>5. Analys.....</b>	<b>37</b>
5.1 Lokalisering .....	37
5.2 Byggrätt .....	40
5.3 Infrastruktur .....	41
5.4 Validitet och reliabilitet.....	43
<b>6. Slutsats .....</b>	<b>45</b>
6.1 Preciserade forskningsfrågor .....	45
6.2 Övergripande forskningsfråga .....	46
<b>7. Källföreteckning .....</b>	<b>48</b>
<b>Bilaga 1 Intervjumall – tre delar.....</b>	<b>50</b>

## 1. Inledning

Under sex månader 2007 förhandlade IKEA med Kristianstad kommun om en framtida etablering av ett stort möbelvaruhus i handelsområdet Hammar. Alla inblandade parter försågs med munkavel under förhandlingarna samtidigt som möjligheten för byggnationen av varuhuset undersöktes. I ett inledande stadium hade IKEA flera alternativa platser att välja på men fastnade för Hammar. Väl där krävdes flera förhandlingar som slutligen ledde till att Hammarhuskonsortiet fick se över sina byggvisioner och till och med att flytta lite på befintliga byggnader för att bereda plats för IKEA. Trots vad kommundirektören Ingvar Lökvist ansåg valde IKEA att säga nej tack till etableringen och Kristianstad står numera utan ett varuhus (Kristianstad kommun 2007).

Sedan flera år tillbaka har människor i Värmland njutit av det faktum att IKEA etablerat sig i Karlstad. En efterlängtd etablering skulle säkert många säga, speciellt då IKEA var på tapeten redan under slutet av 1980-talet. Då föll allt på målnåret och bygget sköts upp. I slutet på 2000-talet öppnade så äntligen IKEA i Karlstad efter flytt av både motionsspår och tomter vid det lite mer exklusiva villaområdet alldeles bakom Bergvik (Karlstad kommun 2006). Det var även tal om att flytta E18 från sin nuvarande sträcka för att bättre passa in efter att IKEA etablerat sig och utökat handelsområdet (Wik, 2009). IKEA planerar ett nytt varuhus i Borlänge. Sedan 2007 har förhandlingar pågått och nu är det klart med en etablering lagom till 2012 (Region Dalarna 2009).

IKEA, eller Ingvar Kamprad Elmtaryd Agunnaryd som det står för, är ett av världens största företag och dess grundare en av de tjugo rikaste personerna i världen (Söderlind 2009). Vilken kommun skulle inte tacka ja då IKEA:s etableringskontor knackar på dörren och förbereder en etablering av ett nytt varuhus? Svaret är troligtvis inte en enda. Att säga nej till IKEA vore ett generalfel som skulle placera ansvariga kommunpolitiker i historieböckerna.

På vissa platser, likt tidigare nämnda Hammar, går kommunen med andra ord in och petar i detaljplaner för att flytta på redan etablerade byggnader. Allt för IKEA:s skull. Frågan som dyker upp är hur mycket en kommun får stödja och hjälpa ett stort företag som IKEA. Det kan tyckas att IKEA får onödigt mycket stöd från kommunerna men samtidigt säger kommunallagen att;

*”Kommuner och landsting får genomföra åtgärder för att allmänt främja näringslivet i kommunen eller landstinget. Individuellt inriktat stöd till enskilda näringsidkare får lämnas bara om det finns synnerliga skäl för det.” (SFS 1991:900 2 kap. 8 §).*

Under särskilda förutsättningar får alltså till exempel Karlstad kommun gå in och stödja IKEA i sin etablering. Men vems villkor räknas som styrande i processen? Hur ser en förhandling ut då en kommun går in och hjälper till så pass mycket vid en etablering att ett företag som IKEA, med miljardomsättning och varuhus runt om i världen, lyckas få kommunen dit de vill? Här spelar inflytande en stor roll i maktspelet och vem som behöver den andre mest.

Även om kommuner får ge stöd åt näringsidkare, då det anses gynna samhället i stort, har kommunen fortfarande sista ordet när det gäller var och hur marken får användas. Så lyder tanken i alla fall. Plan- och bygglagen från 1987 infördes för att uppdatera den dåvarande byggnadslagen från 1947 och byggnadsstadgan från 1959. Lagen säger tydligt att kommunerna bestämmer hur användningen av mark och vatten ska planläggas i detaljplanen. I den andra paragrafen står det att *”det är en kommunal angelägenhet att planlägga användningen av mark och vatten.”* (SFS 1987:10 1 kap. 2 §).

Mer stöd för den tanken finner vi i kommunallagen som trots tidigare nämnda näringsstöd även påvisar att kommunerna ansvarsfullt måste agera för att möta upp alla kriterier och krav som ett samhälle i förändring kräver. *”Kommunerna äger att själva vårda sina angelägenheter”* (SFS 1991:900 1 kap. 4 §). Detta ger oss två lagparagrafer som tydligt förklarar att kommunen har monopol i frågan gällande användning av mark och vatten samt rätten att själv bestämma hur och var företag får etablera sig.

## **1.1 Ämnesval och syfte**

IKEA:s etablering i Karlstad har kantats av många turer och varit en dominerande nyhet i de värmländska medierna. Mitt val av ämne föll på just den faktiska etableringen då det visade sig intressant att studera hur processen gått till från tidigt 80-tal då IKEA först var på väg att etablera sig ordentligt. Själva processen från idé till färdig byggnad är dock inte det som fångade mitt intresse utan den centrala problematiken som tidigare beskrivits i inledningen, nämligen vem som bestämmer villkoren för en etablering. Vem har sista ordet i förhandlingarna kring bordet och vem är egentligen beroende av vem?

Förutsättningarna för kommunalt självstyre, i ett samhälle där internationalisering och globalisering har ökat kraven på kommunerna, har satts på prov då kommunerna mötts av nya

utmaningar och ställs inför nya val med aktörer från både inhemska och utländska marknader. Vilket inflytande har internationella aktörer på kommunerna och hur väl står sig kommunerna och deras lagstiftning mot de nya aktörerna?

Uppsatsens statsvetenskapliga relevans ser jag som hög då det handlar om politiska beslut som i slutändan påverkar det samhälle vi lever i. Området som uppsatsen berör är tämligen starkt konfliktbetonat då kommunen inte ska stödja enskilda aktörer men ändå väljer att göra det, trots storleken på IKEA som aktör. Resursfördelningen, eller snarare bristen på resurser, visar på det tydliga samspelet som uppstår då organisationer utnyttjar varandra för att på bästa sätt överleva i en omgivning som blir allt mer internationell och hårdare.

### *1.1.1 Syfte*

Den här uppsatsen ämnar att utifrån ett kommunalt perspektiv studera planmonopolets tillämpningar och hur dessa har betydelse i verkligheten när det gäller etableringar av starka finansiella aktörer. Baserat på mitt syfte och övergripande forskningsfråga formas tre preciserade frågor som tillsammans ska ge ett underlag stort nog att svara på den övergripande frågan.

## **1.2. Forskningsfrågor**

Min övergripande forskningsfråga i den här uppsatsen behandlar det inflytande internationella aktörer har och hur det påverkar det offentliga handlingsutrymmet i de privatoffentliga partnerskap som uppstår vid, till exempel, en etablering:

*– Har det kommunala planmonopolet urholkats då finansiellt starka aktörer etablerar sig?*

### *1.2.1 Forskningsfrågor*

Grundat på mitt syfte och övergripande forskningsfråga väljer jag att dela upp uppsatsen i tre mindre teman som ska göra det lättare för mig att analysera min forskningsfråga ur ett övergripande perspektiv.

Min första fråga handlar om lokaliseringen;

*1) Vem har haft störst handlingsutrymme när det gäller vart företaget ska etablera sig i Karlstad?*

Den andra frågan tar upp byggrätten;

*2) Vem har haft störst handlingsutrymme gällande byggrättens omfattning?*



Min sista fråga handlar om infrastrukturen, parkeringsutrymme och tillfartsvägar, kring etableringen;

3) *Vem har haft störst handlingsutrymme vid beslut gällande infrastrukturen?*

### **1.3 Tidigare forskning**

I sin bok *Självstyrelse och omvärldsberoende* från 1991 presenterar Jon Pierre en rad forskare som tar upp de utmaningar och förutsättningar som finns för lokalt självstyre i vårt moderna välfärdssamhälle. En central punkt i boken är det återkommande problemet gällande hur kommunerna arbetar för att hanterat ett ökat beroende till omvärlden. Historiskt sett har kommunerna alltid varit statens förlängda arm när det handlar om utförandet av välfärden på den lokala nivån.

Under 1990-talet växte en ny typ av välfärdsdoktrin fram där kommunerna fick ett större administrativt ansvar för att välfärden omfattade medborgarna i en större utsträckning än förut. Då kommunernas roll i processen innebar att tillhandahålla de nödvändiga administrativa resurserna så ökade den byråkratiska verksamheten i kommunen. Trots en inbromsning i den statliga offentliga verksamheten fortsatte kommunerna sin expansion. Genom ökad lokal påverkan har kommunerna också fått större inflytande över sin verksamhet inom sektorer som förr vanligtvis sköttes av staten. Detta har skett med hjälp av så kallad ramlagsstiftning som gett kommunerna möjlighet att själva fatta beslut utifrån lagen om de sociala sektorerna, plan- och byggsektorn och hälso- och sjukvården.

I takt med ett ökat kommunalt självstyrande och en rad decentraliseringsreformer har kommunerna hamnat i blickfånget för andra lokala aktörer. Då den kommunala verksamheten styrs av kommunen har det lokala näringslivet och fler internationella aktörer sett sin chans att påverka genom att rikta sina påverkansförsök mot den kommunala organisationen och politikerna och tjänstemännen (Pierre, 1991:11–13).

I sin avhandling *Självstyrelsens paradoxer* beskriver Alf Sundin (1997:41) en allt mer internationaliserad värld där näringslivet är alltmer utbredd och verkar inte bara över kommun- utan även nationsgränser. Samtidigt som företagen breder ut sig och växer sig större och starkare kvarstår kommunen på sin plats där den alltid befunnit sig. Förhandlingar parter emellan går via ledningsgrupper och här skiljer sig nu en väsentlig skillnad. Företagsledningen är i en position högre upp och längre bort från kommunledning och har det sista att säga till om gällande slutgiltiga beslut. Genom ett ökat avstånd har även kommunens

möjligheter att påverka krympt och näringslivets förutsättningar att utöka sitt inflytande mot kommunen har således ökat.

Sundin är precis som Pierre inne på att decentraliseringsreformerna givit kommunerna ett större självinflytande och till följd av det har även det kommunala ansvaret ökat. Den statliga detaljreglering har övergått till en ramlagsstiftning där kommunerna fått ökade befogenheter och ett ökat ansvar för att beslut som rör mark- och vattenanvändning ska fattas av beslutsfattare som är så nära det berörda området som möjligt. Det ökade självinflytandet och ansvaret hos kommunerna har lett till bildandet av ny stark aktör på en lokal nivå. Sundin menar att decentraliseringen inom offentlig sektor har som följd att den lokala politiska arenan blir ett mer intressant påverkansobjekt för andra lokala aktörer. Den i ordning tidigare processen med organiserade intressen som påverkade statliga myndigheter strävade nu efter att påverka kommunala politiker och tjänstemän. Det finns således skäl att anta att kommunens möjligheter att agera och påverka har förändrats utifrån ett ökat organiserat intresse från näringslivet (Sundin, 1997:43).

Jeffrey Pfeffer och Gerald R. Salanick (2003:2) har med sin bok *The external control of organizations* utforskat hur externa förutsättningar påverkar organisationer men samtidigt formar och förändrar organisationen för att möta och på ett bättre sätt ta sig an nya utmaningar. Boken har skrivits ur ett resursberoendeperspektiv med fokus på organisationer och deras vilja att till vilken grad som än krävs, överleva.

Faktumet att organisationer är beroende av sin omgivning innebär att största fokus vilar på deras förmåga att erhålla och upprätthålla dessa resurser. Det skulle inte vara något problem om det fanns självförsörjande organisationer. Tyvärr existerar inte det och lika beroende som organisation X är av omgivningen, är omgivningen beroende av organisation X. Det ömsesidiga förhållandet mellan organisationer och dess omgivning gäller inte bara privata företag som oftast specialiserar sina produkter utan gäller även offentliga organisationer. Stora som små (Pfeffer & Salanick, 2003:3).

Pontus Lind skrev sin magisteruppsats inom statsvetenskap och även han behandlar diskussionen kring det kommunala planmonopolet. I sin uppsats tittar han utifrån perspektivet att det kommunala självstyret tappat i betydelse då offentliga organisationer arbetar tillsammans med den privata sektorn i ett så kallat privatoffentligtpartnerskap. Lind belyser tre teman; initiativ, inflytande och resursberoende. Tillsammans ger de en helhetsbild om hur

stor handlingsfrihet Karlstad kommun hade i byggandet av Mitt I City-projektet och svaret blev att kommunen inte hade lika stor frihet som dem ska enligt lagen (Lind, 2006).

Utifrån decentraliseringsstudier utförda av Alf Sundin tar den här uppsatsen sin utgångspunkt. Hur långt får kommunen gå i sina förhandlingar och vem har makten när stora aktörer påverkar en, storleksmässigt, mindre kommun? Uppsatsen vill bygga vidare på resursberoendet som uppstår mellan organisationer då partnerskap uppstår. Pontus Lind uppmärksammar ett liknande fall med kommunens partnerskap inför etableringen av Mitt I City-projektet. Då var det flera aktörer utöver kommunen. Utifrån tidigare studier vill jag studera vidare om det kommunala planmonopolet har urholkats även då aktörerna är begränsade till två och en är internationellt stark. Både finansiellt och marknadsmässigt.

## **1.4 Bakgrund**

IKEA:s etablering i Karlstad har inte varit en dans på rosor, den har tagit lång tid och trots besök från Ingvar Kamprad själv tog det nästan 25 år från det att Karlstad hamnade högt upp på IKEA:s önskelista till dagen de öppnade sommaren 2007.

### *1.4.1 Karlstad kommun industrilokalisering AB - ILAB*

Karlstad kommuns industrilokalisering AB startades för att fungera som ett externt bolag som skulle hand om det kommunala näringslivet och dess tillväxt. Bolagets huvuduppgifter skulle vara att marknadsföra Karlstad som etableringsort, upplåta tomter åt företag, lokaluthyrning, förmedling av tomter och lokaler samt ge service och rådgivning till företag som är i startgroparna för en etablering i Karlstadsområdet (ILAB, 1982).

### *1.4.2 Etableringen 1984*

Redan i början av 1984 drar informella förhandlingar igång mellan Karlstad kommuns representanter och etablerare från IKEA. Den 17:e april samma år avslöjar ILAB:s verkställande direktör, Anders Söderberg, att förhandlingar pågår mellan kommunen och IKEA (ILAB 1984: § 61). IKEA vill etablera sig i Karlstad och har valt området nordväst om dåvarande OBS-varuhuset ute vid Bergvik. Kommunstyrelsen fattar beslut om en framställning och planändring av området Bergvik och ärendet går åter till Industrilokalisering AB (ILAB, 1984: § 104). Efter detaljplanändringen av området blir IKEA nöjda.

Den 21:e december 1984 kommer det slutgiltiga beskedet från etableringsgruppen på IKEA som bekräftar att de planerar att bygga vid Bergvik inom en snar framtid (ILAB 1984). Trots

färdiga och tagna beslut händer det inte så mycket ute på handelsområdet Bergvik. I april 1989 skriver Anders Söderberg till IKEA och beklagar att etableringen dragit ut så långt på tiden och att marken som IKEA bestämt sig för har nu blivit bebyggd av OBS och deras nya möbelvaruhus. Det nya bygget inkräktar på den tänkta marken till IKEA:s etablering och Karlstad kommun måste nu sondera efter ny mark på ett lämpligt område (ILAB, 1989).

I en artikel i Nya Wermlands-Tidningen beskriver IKEA:s grundare Ingvar Kamprad den misslyckade etableringen med att möjligheterna att etablera sig i Karlstad försvann för ett par tre år sedan. Detta på grund av ekonomiska misstag som gjordes centralt av IKEA:s styrelse i Zürich, Schweiz. Styrelsen för IKEA beslutade om finansiella medel för kommande satsningar runtom i världen och Sverigekontoret drog då det kortaste strået till förmån för etableringar i dåvarande Sovjetunionen (Averås, 1990).

#### *1.4.3 Etableringen 1990*

Trots tidigare misslyckanden fortsätter etableringsprocessen mellan IKEA och Karlstad kommun. Då den förra etableringen rann ut i sanden och OBS-varuhuset byggde in på tilltänt mark återstår nu endast två alternativ för IKEA. Tomten mitt emot Bergvik på andra sidan E18 erbjuds men IKEA tackar nej då de anser att exponeringen inte är tillräcklig och att den ursprungliga planen består i att vara på samma plats som hela handelsområdet Bergvik. Storleken som erbjöds var mark på 40 000 m<sup>2</sup> och en butiksyta på 10 000 m<sup>2</sup> (ILAB, 1990). Då detaljplanen för Bergvik inte längre tillåter för IKEA att etablera sig återstår bara ett sista alternativ. Det andra alternativet för möbeljätten blir det planerade handelsområdet vid Karlstads östra infart, Välsviken.

I slutet på 1990 går IKEA med på att etablera sig ute vid Välsviken. De begär en tomt på 90 000 m<sup>2</sup>, bygggrätt på 30 000<sup>2</sup> och ett livsmedelstillstånd på 2500 m<sup>2</sup>. Vidare säger IKEA att de utgår från att Karlstads kommun inte på något sätt fastlagt eller beslutat om skisserna och detaljplanen gällande Välsviken då ändringar kan komma. IKEA hade planer för stora förändringar i Välsvikens detaljplan. Bland annat skulle ett varuhus inkräkta på en tänkt tomt för bostäder. Förändringarna i detaljplanen är IKEA:s enda förslag gällande Välsviken (ILAB, 1990).

Karlstad kommun går ut både i artiklar i dagstidningar och på protokoll och beklagar sig över att IKEA vill ha mark som inte finns. Anders Söderberg säger i en intervju med NWT att det gör ont att säga det men kommunen har inte plats för IKEA just nu (Averås, 1990). I personlig

handskriven korrespondens mellan Anders Söderberg och Ingvar Kamprad beklagar Kamprad det negativa beslutet personligen och hänvisar till två kostnadskalkyler som gjorts av IKEA:s styrelse i Zürich, Schweiz. Kalkylerna för en etablering i Välsviken ansågs bli en ren katastrof och vara mycket otillfredsställande för IKEA. Dock avslutar Kamprad breven med orden att Karlstad inte ska känna sig bortglömda, de är fortfarande med på topp tre över städer IKEA vill placera sig i så fort det bara går (ILAB, 1990).

### **1.5 Plan- och bygglagen**

Utifrån Boverkets handbok om plan- och bygglagen kommer här en kortare redogörelse för hur lagen är utformad och fungerar.

Beslut som rör mark och vattnets användning har i alla tider berört folk och de samhälleliga institutionerna. Ofta kräver besluten investeringar som inte bara är långsiktiga utan även berör naturresurser, vilket kräver noggranna överläggningar innan de fastslås. Planläggningen har sedan många år tillbaka skötts av städerna utifrån statliga regler. 1874 fastslogs det att alla städer skulle ha en stadsplan där planerna skulle upprättas och fastställas. 1959 fick kommunerna mer ansvar i och med det införda kommunala planmonopolet. Det innebar att kommunerna fick ansvaret för upprättandet av byggnadsplaner och ett större ansvar för den lokala miljön och hushållningen. Genom plan- och bygglagen som trädde i kraft år 1987 fick kommunerna ett utökat regelverk som tillät en bredare tolkning och utformning av detaljplan och områdesbestämmelser (Boverket, 1996:7-8).

#### *1.5.1 Översiktsplan*

I varje kommun ska det finnas en översiktsplan där hela kommunens yta redovisas. Förutom de allmänna intressena ska även miljö- och riskfaktorer beaktas. Särskilt utifrån naturresurslagen, NRL. Enligt planen ska det gå att urskilja grunddragen i användandet av mark- och vattenområden samt innehålla kommunens syn på hur den byggda miljön kommer att utvecklas för att tillgodose de nationella intressena som finns i NRL (Boverket, 1996:8).

#### *1.5.2 Detaljplan*

Under översiktsplanen hamnar detaljplanen som skapas framför allt då större förändringar är planerade. Detaljplanen utformas för att gälla ett visst område som är på väg att bebyggas och en fastställd plan gäller minst fem år och högst 15 år. Under denna tidsperiod får inte planen ändras såvida inte kommunen upptäckt något som ur allmän synpunkt inte tillgodosetts

tidigare. Förutom de som detaljplanen gäller, sakägarna, har även boende i närheten och berörda hyresgäster rätt till att överklaga planen (Boverket, 1996:9).

Vid en detaljplanläggning samlar kommunen en gemensam bild av hur markanvändningen och miljön kommer att förändras, alternativt bevaras. Det är som tidigare nämnt stor vikt vid att det allmänna intresset inte körs över eller på något annat sätt missgynnas i planen. Genom noggrant övervägande och tack vare det gemensamma arbetet blir hela detaljplanen en egen lämplighetsprövning då många grupper samverkar kring många frågor för att nå en god helhetslösning (Boverket, 1996:10).

Utöver en den helhetsbild som ges av detaljplanen är den dessutom öppen för medborgarinflytande. Processen, som föranleder till att en detaljplan blir helt klar, avser att ge möjlighet till insyn och påverkan för att förbättra det färdiga beslutsunderlaget. Via samråd och utställning tar kommunen åt sig av värdefull information som kan komma från övriga intressenter eller berörd allmänhet och utformar en planhandling som är tydlig och ger en klar bild över vad och vilken reglering som det kommer innebära. En beslutad detaljplan ger fastighetsägarna en bestämd tidsperiod att genomföra sitt projekt på, en så kallad byggrätt (Boverket, 1996:11).

### *1.5.3 Områdesbestämmelser*

Till sist har vi områdesbestämmelser som är väldigt likt detaljplanen när det gäller utformning men den stora skillnaden är att områdesbestämmelserna reglerar endast ett fåtal frågor. Det kan vara ett alternativ till detaljplanen då kommunen vill säkerställa ett syfte inom översiktsplanen som inte har detaljplan (Boverket, 1996:9).

I det stora hela kan områdesbestämmelser visa sig vara ett komplement till översiktsplanen. Det som områdesbestämmelserna reglerar är bland annat markanvändningen, bebyggelsens egenskaper och administrativa frågor. Vid ett fall av bygglovsprövning, där förändringens lämplighet bedöms, utreder kommunen ifall bygglovet strider mot områdesbestämmelserna. Skulle det vara så att bygglovet strider mot områdesbestämmelserna så tar det stopp. Det blir ingen vidare prövning då detaljplanen skyddas av områdesbestämmelserna och stämmer det inte överens går det inte vidare (Boverket, 1996:15).

## **1.6 Definition av begrepp**

För att undersökningen på något sätt ska gå att mäta och analyseras måste vissa begrepp definieras. Något djup gällande operationalisering kommer dock ske i metodavsnittet där

uppsatsen ska försöka mäta begreppen. Resursberoende är nära besläktat med begreppet relation. Dock används inte begreppet med betoning på relation i den här uppsatsen utan på den typen av relation som skapar ett beroendeförhållande. Enkelt definierat är A beroende av B om B har resurser som A behöver för att nå sina mål och endast kan erhålla dessa från B (Sundin, 1997:185). Vidare kan begreppet beroende härledas till makt. En aktör med maktposition har mest resurser i sitt nätverk och andra aktörer runt om är beroende av just dessa. Paradoxalt nog är den starka aktören, B, beroende av att mindre aktörer, A och C, är beroende av B (Sundin, 1997:185).

Handlingsutrymmet är en aktörs förmåga att agera och förverkliga sina ambitioner utifrån bland annat, hur stor tillgången på resurser är. Beroende på hur resurserna används och vid vilket tillfälle kan tillgången leda till ett ökat respektive ett minskat handlingsutrymme (Sundin, 1997:187).

### **1.7 Disposition**

Uppsatsen består av fem delar och tillika kapitel. Det första kapitlet behandlar om bakgrunden till hela uppsatsämnet, vad som förelåg innan och hur det sett ut historiskt samt forskningsfrågorna. I kapitlet görs även en inledande studie av plan- och bygglagen för att få en övergripande bild.

Det andra kapitlet tar upp teorierna som uppsatsens frågor utgått ifrån. Undersökningen som görs i uppsatsen kommer att ha teorin som grund då intervjuer sammanställs och dokument studeras men det viktigaste hamnar förhoppningsvis i uppsatsens slutskede där kommunens beteende ska förklaras. I det tredje kapitlet övervägs det metodologiska tillvägagångssättet och validitet samt reliabilitet.

Det fjärde kapitlet tar upp de svar intervjuerna gett och tillsammans med de dokument som studerats sammanställs all empiri gällande uppsatsen. I det femte och sjätte kapitlet kommer en analys av empirin att göras med de teoretiska mallarna som grund. Slutligen kommer allt material och analys att resultera i en slutsats med avslutande diskussion där nya vägar kan lyftas fram och alternativa metoder diskuteras.

## 2. Teoretisk anknytning

I det följande kapitlet kommer en redogörelse för vilken teori undersökning bygger på och varifrån den har hämtats.

### 2.1 Interorganisationsteori

Interorganisationsteori fokuserar på relationer mellan organisationer och utgångspunkten ligger på omgivningen och hur organisationer där integrerar med organisation som studeras. Interorganisationsteori ska inte förknippas med *intraorganisationsteori*. De är mer lika än bara namnet men den stora skillnaden är att den intraorganisatoriska analysen behandlar *en* organisation samtidigt som interorganisatorisk analys visar på sammanslutningar mellan flera organisationer (Björk et al, 2003:66).

För interorganisationsteori är de centrala aspekterna beroende, utbyte och fördelning av resurser. Ur den teorin hämtas vår resursberoendeteori som dyker upp i avsnittet efter. Resonemanget kring utbytet mellan organisationerna blev också startpunkten för olika resursberoendemodeller. Utgångspunkten handlar om organisationer och deras specifika mål och hur organisationen måste kontrollera eller helst äga ett flertal faktorer för att uppnå dessa mål. Faktorerna kan vara klienter till vilka organisationen ska tillhandahålla en viss tjänst, resurser i form av utrustning eller bara de finansiella medlen för att skaffa tidigare nämnda faktorer (Björk et al, 2003:69).

Organisationer är väldigt sällan självförsörjande och det begränsar deras förmåga att nå sina mål för verksamheten. Skulle inte ett samarbete om resurser mellan två organisationer upprättas tvingas den icke självförsörjande organisationen att vända sig utanför sin omgivning och leta efter resurser i andra närsamhällen. Problemet som uppstår då är att i den nya omgivningen, där organisationen letar efter resurser, redan finns flertalet organisationer inom samma verksamhetsområde. Svårigheterna leder till en ineffektiv organisation som backar då andra går framåt. Organisationer söker samarbete med andra lämpliga organisationer på grund av resursbrist eller effektivitetsskäl (Björk et al, 2003:70).

Förutom aspekten att organisationer utbyter resurser för att uppnå de egna målen finns där även ett hot om osäkerhet. Då en organisation ingår ett samarbete med andra organisationer i omgivningen kan det uppstå en miljö i omgivningen som är förhandlad och relativt förutsägbar (Björk et al, 2003:71). Faktorn osäkerhet leder ämnet in på makt som en del i resursberoendet hos organisationer. För att förstå de interorganisatoriska processerna som rör



samarbetsområdena måste en tanke ägnas åt makt. En organisation som besitter alternativa resurser är mindre beroende av sin omgivning och i en förhandling med andra mer beroende organisationer besitter den förstnämnda en mycket starkare position. Konsekvensen av detta resonemang blir att organisationer med tillgång till egna resurser har ett större inflytande på andra aktörer då samarbeten om resurser ska förhandlas fram. Den ömsesidiga påverkan som ursprungligen symboliserar resursberoende mellan organisationer framstår nu som en ensidig påverkan där maktbalansen förvrängts. Under ett längre utbytesförhållande kommer den organisation med makt att hela tiden försöka driva på sin organisation mot en större vinst. Ironiskt nog kan detta gynna den mindre starka organisationen som av en konsekvens av maktkampen blir allt viktigare som resurs för den starka organisationen. Resultatet kan mycket väl bli det omvända då den starka organisationen vilat för mycket på den svagare och blivit allt för mycket beroende för att säkra sin egen framtid (Björk et al, 2003:72).

## **2.2 Resursberoendeteori**

Det finns flera olika infallsvinklar att utgå från då det handlar om organisationers relationer och samarbeten. Till den här undersökningen kommer fokus att ligga på resursberoendetsansatsen och utgångspunkten för uppsatsen blir ett citat hämtat från Alf Sundins avhandling:

*"... alla organisationer är beroende av vissa fundamentala, kritiska resurser för sin överlevnad"* (Sundin, 1997:183).

Citatet är lite väl tilltaget i den här undersökningens sammanhang. Varken kommunen eller IKEA riskerar att gå under eller hamna i konkurs. Men samtidigt visar det hur känsliga organisationer är generellt och hur viktigt det är med samarbeten och nätverk. En självförsörjande organisation är svår att hitta.

Resursberoendeteorin omfattar framför allt organisationers relationer till varandra och de ömsesidiga bindningar som finns emellan. I dagens samhälle har specialiseringen dragits till sin yttersta spets och lämnat organisationer runt om i världen i ett stort resursbehov. Hur stort behovet är utgörs av två faktorer; grad av specialisering och resursknapphet. Ju mer en organisation har inriktat sig i produktionen, och ju svårare det är att få tag på resurser desto större omvärldsberoende har organisationen (Sundin, 1997:183).

Samtidigt som nätverken mellan organisationer är viktiga för överlevnaden så finns det flera orsaker till att nätverk och samarbeten byggs upp. Till exempel kan olika aktörer försöka

förstärka sina positioner genom att förhandla och göra överenskommelser med tredje part. Detta stärker aktörer i framtida förhandlingar då de kan ha andra val eller andra strategier att spela ut mot andra parter (Sundin, 1997:181).

Även om organisationsteori ofta speglar näringslivet och privata företag så låter den sig väl anpassas för att förklara kommuners relationer till dess omgivning (Pierre, 1991:16). Resursberoende härstammar ur interorganisationsteorin där utgångspunkten handlar om att en organisation måste äga eller kontrollera en eller flera faktorer för att ha en chans att uppnå sina mål (Björk et al, 2003:69). Faktorerna kan spegla organisationens behov av arbetskraft, kapital och klienter. En organisation som lider brist av vissa faktorer kan begränsa sitt utbud av tjänster och aktiviteter men kommer i gengäld att innebära att organisationen tvingas hämta in faktorerna ifrån närliggande verksamheter – i det här fallet blir det en annan kommun. Björk skriver att det är ett ineffektivt sätt för en organisation att utgå från andra närliggande organisationer för att få den hjälp de behöver. Troligtvis finns faktorerna närmare än så, nämligen hos andra organisationer inom samma verksamhetsområde. Nämnade organisationer behöver inte vara av samma slag, det vill säga andra myndigheter, utan kan mycket väl utgöras av privata aktörer på marknaden inom till exempel områden som äldreomsorg och renhållning. Resursbrist och effektivitetsskäl är två viktiga anledningar till varför organisationer söker samarbete med lämpliga samarbetspartners (Björk et al, 2003:70).

För att förbättra sina chanser till överlevnad agerar organisationer ut mot sin omgivning för att skapa relationer och maximera sin effektivitet. Resursberoendeteorin betonar just anpassning som en viktig faktor då organisationerna utbyter resurser med varandra. Själva behovet av att skaffa resurser skapar relationer mellan organisationer och andra externa enheter. Avhängt av hur viktig resursen är, eller hur stor bristen på densamma är, så bestämmer den resursen till vilken grad en organisation blir beroende (Scott, 1998:117). Jeffrey Pfeffer och Gerald R. Salanick (2003:258) menar att handeln mellan resurser och organisationer innebär med andra ord att aktörer som har kontroll över åtråvärda resurser också har makten över organisationen som vill ha dem. Ekonomiska beroenden som uppstår då organisationer utbyter resurser ger politiska problem som kräver politiska lösningar (Scott, 1998:117).

Rhodes (1981, 1986) har, här refererad genom Sundin (1997), klassificerat resursbegreppet i form av fyra kategorier som tar form i det kommunala som exempel över organisationen. Den kategoriska indelningen ger resursberoendet en maktaspekt som dock inte studeras i den här uppsatsen men har stor inblandning i begreppet handlingsutrymme.

1. *De juridiska resurserna* avser främst vår lagstiftning som statsmakten utfärdar och reglerar den kommunala verksamheten. Resurserna, i det här fallet författningarna, påverkar samspelet och relationerna mellan privata och offentliga aktörer. Det är viktigt att skilja på kommunens två olika roller under de juridiska resurserna. För det första är kommunen en del av den offentliga förvaltningen och ansvarar för implementeringen av statliga beslut och för det andra är kommunen ett lokalt självstyrande politiskt organ. I samband med decentraliseringen på 1980-talet, och en övergång från detaljstyrning till målstyrning och ramlagsstiftning, har det kommunala handlingsutrymmet ökat. PBL är en lag som har gett kommunen ett större handlingsutrymme juridiskt sett och tillsammans med intresseavvägningar från styrande inom kommunen har det ökat även det politiska handlingsutrymmet (Sundin, 1997:195).

2. När det gäller *de politiska resurserna* så behandlas den administrativa beslutskapaciteten och beslutsfattandet inom den kommunala verksamheten. De politiska resurserna påverkas av den legitimitet som de lokala politikerna åtnjuter från medborgarna. Beslut som vunnit allmänhetens stöd skapar ett större handlingsutrymme för kommunens styrande politiker och en starkare politisk legitimitet. Å andra sidan blir det tvärtom då ett beslut inte vunnit allmänhetens stöd. Med olika strategier och insatser kan kommunen vinna aktivt stöd för sina värderingar och normer. Med hjälp av det kan kommunen gå ut starkare mot sin omgivning och beroende på hur starkt stödet är på hemmaplan kan kommunen få omgivningen att anpassa sig efter den starkare organisationen, kommunen (Sundin, 1997:196).

3. *De finansiella, eller ekonomiska, resurserna* skapar även de ett handlingsutrymme för kommunen. Resurserna är ursprungligen statsbidrag och den kommunala skatteintäkten men tidiga finansiella problem på 1980-talet ledde till att kommunen tvingades till att mobilisera sina resurser för att på ett effektivare sätt utnyttja dem. En del verksamheter inom kommunen blev då inte finansierade på ett tillfredsställande sätt vilket ledde utvecklingen mot ett större omvärldsberoende där kommunen expanderade förhandlingsplaner till att täcka in privata investeringar i normalt sett offentliga verksamheter. En annan finansiell resurs som visar på handlingsutrymme är ägande och framför allt av mark. Denna resurs är väl värd att studera utifrån ett plan- och byggperspektiv då en kommun med stora tillgångar av mark har ett stort handlingsutrymme gentemot dem som vill bebygga marken. En markägare kan själv välja om den vill ta initiativ till byggnadsprojekt och har makten att förkasta eller godkänna förslag. Samma ägare kan aldrig tvingas till byggnation så handlingsutrymmet så pass starkt att ägaren mycket väl kan blockera ett förslag om byggnation (Sundin, 1997:197).

4. Den sista kategorin resurser handlar om *de professionella*. Det handlar om den kompetens och kunskap som aktörerna kan mobilisera och själva innehar. Kunskapsområden kan variera mellan teknik, juridik, ekonomisk eller administrativ kompetens. I takt med att kommunen blivit finansiellt svagare på vissa områden, bland annat plan- och byggsektorn, har andra aktörer på marknaden som byggtreprenörer byggt upp sin kompetens till att nu slå kommunen på fingrarna. Detta skapar ett ökat handlingsutrymme för byggtreprenörerna då de sitter i förhandling med kommunen i byggnadsfrågor. Samtidigt innehar kommunen en förhandlingsprofessionalism vilket präglas av starka ekonomiska och professionella aktörer, vilket innebär att det även kan finnas privata aktörer på marknaden som besitter det. Inom plan- och byggsektorn återkommer ofta samma aktörer som partners i olika projekt och det är då viktigt med förtroende som är en viktig ingrediens i förhandlingsprofessionalismen (Sundin, 1997:198).

### **3. Metod och tillvägagångssätt**

Metodkapitlet kommer att redovisa hur undersökningen är uppbyggd och vilket material som valts att studeras. Tillsammans med den teoretiska anknytningen utgör metodavsnittet utgångspunkten för studiens inriktning utifrån vilken analys och slutsats kommer att utvärderas.

#### **3.1 Val av fall**

Uppsatsen behandlar IKEA:s etablering i Karlstad sommaren 2007 och den förhandlingsprocess som låg bakom. Valet av IKEA och Karlstad kommun som aktörer bygger på att de är de viktiga aktörerna inblandade i förhandlingen, även om mindre aktörer har deltagit så är deras deltagande försumbart i den här undersökningen. Baserat på att undersökningen endast hanterar ett fåtal aktörer kring en tidsbestämd händelse är det således en fallstudie som kommer genomföras. Anledningen till att valet föll på en fallstudie beror till största del på avgränsningsskäl. En generaliserande studie vore det bästa för att få fram något som kan tolkas för alla IKEA:s etableringar eller i ännu bättre fall, alla etableringar av stora internationella aktörer i mindre kommuner. Samtidigt kräver en generaliserande studie av i mitt fall IKEA en längre undersökningsperiod. Fokus hamnar istället kring etableringen i Karlstad 2007. Det finns inga förväntningar på ett definitivt svar av undersökningen, men med problematiken som omgärdar en etablering av den här storleken är förhoppningarna att undersökningen åtminstone ska kunna belysa en viktig punkt och generera mer forskning på området.

Även om IKEA etablerar sig som bäst runt om i världen och har många existerande och planerade butiker i Sverige så ämnar inte denna uppsats att generalisera IKEA:s kommande etableringar. Fokus ligger endast på etableringen i Karlstad och hur handlingsutrymmet mellan de båda aktörerna sett ut. Där i ligger också en av svårigheterna med uppsatsen och användningen av resursberoendeteorin. Teorier överlag förklarar varför vissa saker är på ett sätt och andra på ett annat. Esaiasson et al beskriver det som att det finns en kausal relation mellan X och Y – i den här undersökningen skulle det då förklaras som att resursberoende och handlingsutrymme hör ihop på grund av etableringar (Esaiasson et al, 2007:38).

##### *3.1.1 Avgränsningar*

Att avgränsa uppsatsen har varit en självklarhet då det finns material i massor och tidsperioden sträcker sig nästan 30 år bakåt i tiden. Uppsatsen handlar om möbelföretaget

IKEA:s etablering i Karlstad kommun. De två nämnda är även uppsatsens enda aktörer då ett väldigt fåtal andra aktörer deltagit i processen. Som det nämns i inledningskapitlet har IKEA varit på gång till Karlstad vid ett flertal tillfällen innan en etablering äntligen skedde i augusti 2007. Tidsmässigt kommer uppsatsen avgränsa sig till att undersöka den faktiska etableringen för IKEA. De tidigare etableringarna behandlas kort i inledningskapitlet för att ge läsaren en bakgrund till hela historien. För att inte uppsatsen ska ta en avstickare och landa som en avhandling krävs även en klar avgränsning när det gäller teoretiskt ramverk. Uppsatsen handlar i ett stort perspektiv om nätverk, privatoffentliga partnerskap och delvis governance-begreppet. Det lämnas dock utanför uppsatsen av avgränsningsskäl. För att göra det smalt kommer studien att fokusera på resursberoendeteorin. Avsikten är inte att med den valda teorin klargöra vad eller vilka resurser som kommunen eller IKEA är intresserad av. Tanken är den att resursberoende skapar handlingsutrymme och det är där det intressanta finns - vem som har haft det största handlingsutrymmet? För att nå dit måste dock uppsatsen ta vägen genom resursberoendet då de två begreppen går hand i hand.

### **3.2 Tillvägagångssätt**

Uppsatsen kommer bygga det största upplägget kring intervjuer med nyckelpersoner i etableringsprocessen samtidigt som plandokument, protokoll och tjänsteskrivelser från de aktuella åren kommer att användas som empiriskt material. Intervjupersoner har valts ut efter samtal med handledare och personal på tillväxkontoret i Karlstad kommun. En viss snöbollseffekt har tillkommit men endast till fördel för uppsatsen. Att hitta rätt personer utan att prata med de som vet skulle vara som att inte ta tillvara på den kunskap som redan finns i ämnet.

#### *3.2.1 Intervjuer*

Totalt har fem intervjuer gjorts under den här undersökningen. Det skulle ursprungligen varit sex stycken men Hans Wennerholm på teknik- och fastighetsförvaltningen uteblev då tidigare kontakt inte resulterat i en tid för intervju. Det är givetvis en stor brist i undersökningen då IKEA inte är med. De svarade på förfrågan med ett tyvärr, de hade inte tid att ställa upp på fler studentarbeten då de redan var fullbokade på den fronten. Intervjuerna har gått till så att personerna blivit kontaktade och därefter fått ställa sig själva frågan om de vill ställa upp eller inte. De har även fått välja tid och plats för intervjuerna samt om de vill bli inspelade på band eller inte. Slutligen kan det nämnas att alla intervjuer har pågått i ganska exakt en timme var. Intervjumallen som användes bifogas längst bak i uppsatsen som bilaga 1.

Varför då använda intervjuer? För det första så ger det möjligheter till oväntade svar. Allt finns inte nedskrivet och framför allt så finns inte all information att hämta ur de protokoll och tjänsteskrivelser som kommunen arkiverat. Intervjuer ger också en möjlighet till att ställa "varför"-frågor. Det känns extra viktigt då intervjuer bygger på människors uppfattningar (Esaiasson et al, 2007:291). Undersökningen har byggt intervjuerna på tematiska frågor. Intervjumallen har ställts upp efter de preciserade forskningsfrågorna för att samla in nog med information att ge ett svar på den övergripande forskningsfrågan. Med de tematiska frågorna som grund får intervjupersonerna en chans att, utan yttre påverkan, prata på och utveckla sitt ämne med djupt (Esaiasson, 2007:298). Självklart har intervjumomenten inte bara handlat om fria tyglar för nyckelpersonerna. Uppföljningsfrågor har använts för att få fram ett mer sakligt innehåll.

Kritik mot intervjuer finns det gott om. Hur kan allt som sägs tas för givet att det är sanningen? Har intervjupersonerna sagt ja till inspelning av ren artighet för att sedan sitta och trycka på information som de inte riktigt vågat stå för? Validiteten i intervjumoment blir svår och framför allt reliabiliteten, mer om det senare.

### *3.2.2 Dokumentstudium*

Som komplement till intervjuerna kommer undersökningen att basera sitt resultat på plandokument, protokoll och tjänsteskrivelser från Karlstad kommunstyrelse, fastighetsnämnd och stadsbyggnadsförvaltning. Studien av dokument är en kvalitativ undersökning vilken till största del ska finna fakta som stöder det intervjupersoner säger eller inte. Även direkta kostnader i form av konkreta siffror och uttryckliga mål med ärendet kommer belysas.

### *3.2.3 Operationalisering*

Att mäta handlingsutrymme är inte det lättaste. Det finns ingen bestämd mall, dock tidigare forskning på området som kan ge en fingervisning. För det första blir undersökningen färgad efter resursberoendeglasögon som kommer användas för att studera problemet. Då det är en kvalitativ studie kan resultatet variera stort beroende på vem som gör undersökningen och vilken sorts glasögon som bärs under tolkningsmomentet. För att underlätta och göra studien så säkerställd som det bara går har intervjupersonerna fått svara på tre teman under intervjuerna. De tre teman är lokaliseringen, bygggrätt och infrastruktur. Tre områden som tillsammans utgör en viktig del i det kommunala planmonopolet och PBL. Totalt har intervjupersonerna fått svara på nio frågor med tillhörande uppföljningsfrågor. Frågeformuläret finns längst bak i uppsatsen. I slutet på varje tema har en fråga ställts där

intervjupersonen fått svara utifrån en skala av 1 – 5. Frågan har gällt hur stort handlingsutrymme som IKEA haft. Det omvända gäller då för kommunen, även om detta inte framgår av intervjufrågorna i bilaga 1. På detta enkla sätt har undersökningen en mätbar enhet som kan komplettera de ibland osäkra svar som kan komma från intervjuerna. Med hjälp av skalan kan det underlätta vid analysen framför allt genom att skalan blir en indikation på vilket håll som handlingsutrymmet pendlat åt. Det är samtidigt ett sätt att stötta upp den teoretiska modellen.

#### *3.2.4 Analysmetod*

Från det råmaterial som finns att hämta ur intervjuerna kommer det att granskas med de teoretiska glasögon som undersökningen utgår ifrån, nämligen resursberoende. Tillsammans med material från dokumentstudien ämnar analysen belysa det viktigaste ur resursperspektiv och avgöra utifrån operationaliseringarna om handlingsutrymmet varit mer eller mindre för IKEA jämfört med Karlstad kommun. Ingen särskild mall eller idealtyp kommer att användas då det är en kvalitativ studie av ett enskilt fall. Analysens grundar sig på teorins fyra klassifikationer om resursberoende och om de spelat en stor roll i förhandlingen. Det ligger ingen fokus på att precisera exakt vilka resurser som hamnat under vilken klassifikation utan mer på vem som varit mest beroende av vem.

### **3.3 Material**

Till uppsatsen har intervjuer varit den primära källan av material men även litteratur har använts och framför allt tjänsteskrivelser och protokoll. Alla sekundära källor men med hög tillförlitlighet då de kommer från forskare, kommunen och lärare.

#### *3.3.1 De intervjuade*

För att underlätta läsningen i empirin följer här en kortare presentation av samtliga intervjupersoner som deltagit i undersökningen.

**Bengt Kjellberg** är Karlstad kommuns före detta stadsjurist. Han gick pension i slutet av 2009 efter ha jobbat som stadsjurist sedan 1993. Utöver pensioneringen jobbar Bengt med olika konsultuppdrag åt en del värmländska kommuner.

**Håkan Holm (S)** sitter som kommunalråd i Karlstad och har gjort det de senaste åtta åren. Hans huvudansvar omfattar exploatering och byggnadsfrågor. Sen långt tillbaka är han ordförande i stadsbyggnadsnämnden och sitter även i tillväxtutskottet som bereder ärenden under kommunstyrelsen.



**Henrik Lindblom (FP)** har suttit som gruppleddare för Folkpartiet sedan 1991 och sitter nu som vice ordförande i stadsbyggnadsnämnden. Sedan 1992 och framåt har han antingen varit vice ordförande eller ordförande för stadsbyggnadsnämnden.

**Martin Edman** jobbade som chef för dåvarande stadsbyggnadskontoret i Karlstad kommun mellan 1976 till 1996. Numera är han pensionär men har en del styrelseuppdrag på ideell basis samt jobbar extra på kommunen som medlare mellan grannar som hamnat i tomtkonflikter.

**Kerstin Berg** är nuvarande stadsarkitekt för Karlstad kommun och var involverad i stort sett hela etableringsprocessen runt IKEA. Kerstin har jobbat på kommunen i 25 år och jobbar vanligtvis med planläggning.

### **3.4 Validitet och reliabilitet**

I en undersökning som till största del bygger på intervjuer som empirisk grund är ett argument i sig att granska validiteten. Välkänt är att begreppet validitet handlar om att mäta det undersökning påstår sig mäta (Esaiasson et al, 2007:63). Med en teori som är svår att definiera variabler i, och en metod som kräver intervjuer, ställs extra noggranna krav på att validiteten är hög eller åtminstone i åtanke under processens gång. För att möta dessa krav har det teoretiska kapitlet en indelning där de fyra viktigaste kategorierna presenteras och förklaras. Med det som bakgrund blir det förhoppningsvis lättare att undersöka vad i intervjuerna som är av relevant natur. Samtidigt har den här uppsatsen lagt till mätbara frågor som ger konkreta svar. Hur stort handlingsutrymme har IKEA på en skala 1 – 5? Svaret säger sig självt. Det svåraste med uppsatsen är och kommer förbli frågan om de operationella indikatorerna stämmer överens med vad teorin säger. Beroende på vem eller vad som studeras så ser verkligheten alltid annorlunda ut utifrån vilka glasögon som beskådar världen (Esaiasson, 2007:64). Att undvika systematiska fel beror i den här undersökningen på intervjufrågorna. Valet av tematiska frågor framför enkätfrågor motiveras med att det är lättare att prata runt ett ämne och ställa uppföljningsfrågor. Att få en hög reliabilitet kan vara svårt runt intervjuer. En person som har en dålig dag eller känner sig obekvämt i situationen kanske inte tillför undersökningen något alls. Svaren kan inte tas som definitiva. Det kan de visserligen inte göras vid en bra intervju heller. Även om intervjun tycks gå bra måste källkritiken slå in. Annars saknar uppsatsen helt trovärdighet om inte frågor ställts kring varför svaren ser ut som de gör.

## 4. Empiri<sup>1</sup>

I resultatkapitlet kommer intervjuer varvas med material från plandokumenterna och protokollen, en större del av resultatet från dokumentstudien redovisas dock under infrastrukturen. Detta på grund av att formella mötesanteckningar inte avslöjar lika mycket om förhandlingar bakom varje beslut, som en intervju kan göra. Varje enskild fråga kommer inte att redovisas likt en enkät utan alla svar kommer vävas in i vanligt textform. De intervjuade finns presenterade i metodkapitlet och kommer här bara anges med namn och vad de har sagt.

### 4.1 Lokalisering

Det har alltid funnits ett kommunalt intresse i att stötta näringslivet (ur en allmän bemärkelse), inklusive etableringar, säger före detta stadsjuristen Bengt Kjellberg. Henrik Lindblom menar att IKEA-frågan gick väldigt fort när väl den väl dök upp. Frågan har legat i bakgrunden hela tiden och när det väl blev skarpt läge tog det ett och ett halvt år till invigning. IKEA:s tomt gick tidigare under namnet hotelltomten och tanken var att bygga ett stort hotell där med utsikt över Vänern.

Hotellmarken *var* inte lämplig men kunde *bli* det genom kraftfulla grundarbeten, som till exempel sprängningar. Det föregick ett stort arbete där ute som möjliggjorde att IKEA skulle kunna bygga där. Kommunens avtal med IKEA var att överlämna byggklar mark. Det innebar att sprängandet och iordningställandet av marken var kommunens beställning. Kommunen hade dock ett dilemma. Skulle etableringen ske på Bergvik eller Välsviken? Som läget var då vägde Bergvik över och Välsviken hade det inte lossnat för ännu. Annars var Välsviken ett rimligt ställe med tanke på att Bergvik var fullt inom en överskådlig framtid, enligt Kjellberg. Håkan Holm säger att IKEA alltid har visat ett stort intresse för Bergviksområdet och då Karlstad kommun visade upp siffrorna från etapp 2, utbyggnaden av Bergvik, så ökade intresset från IKEA än mer. Att kommunen kunde visa upp siffror på 7.5 miljoner besökare anser Holm var helt avgörande för IKEA:s beslut till etablering i Karlstad. IKEA var oerhört intresserade av en etablering och förhållandet från kommunen var ömsesidigt.

Enligt stadsarkitekten Kerstin Berg har IKEA alltid tittat på Bergvik som den enda plats de vill etablera sig på. Totalt har de dock tittat på tre platser i Karlstad men då IKEA är väldigt

---

<sup>1</sup> Följande kapitel kommer redovisa intervjuerna utan fotnot efter varje person. Vem som sagt vad framgår i löpande text.

måna om att synas föll valet på tomten ute i Bergvik. Berg menar att IKEA pekar med hela handen och säger vart de vill vara. Ingen kommun i Sverige kommer argumentera emot. Så stort är deras handlingsutrymme.

När det gäller IKEA:s lokalisering i Karlstad säger Martin Edman att det alltid har varit Bergvik som varit första alternativ gällande etableringsplats. Trots tidigare skrivelser om Välsviken och att tomtplats på Bergvik inte varit tillräcklig menar Edman att IKEA mer eller mindre pekat ut Bergvik och sagt att "här ska vi vara". Kommunen har vetat om det samtidigt som de alltid har jobbat för att få hit IKEA så att då det var klart att etableringen skedde på Bergvik kom det inte som någon stor överraskning för Edman.

Håkan Holm berättar vidare att Skanska ägde marken som även var omringad av kommunal mark och för att få ihop etableringen ville kommunen lägga ihop Skanskas mark med de delar kommunen ägde runt om. Förhandlingarna kring marken komplicerades av att Skanska och IKEA hade interna motsättningar efter diskussioner kring ett BoKlok-projekt. Karlstad kommun fick då gå in och sköta förhandlingarna med Skanska för att etableringen skulle ta fart. Kommunen köpte marken för 25 miljoner kronor av Skanska och preparerade den så att IKEA fick överta en byggklar tomt med anslutningar och allt vad en etablering innebär. Köpesumman för IKEA var lika stor som den som kommunen gav Skanska. Etableringen slog väl ut då Bergviksområdet slog nya rekord med 10 miljoner besökare på ett år efter IKEA:s öppnande. Möbeljätten hade själva räknat med 1 miljon besökare första året men fick se det målet slaget redan efter fem månader, berättar Holm.

Henrik Lindblom nämner en viss kritik mot behandlingen av oppositionen i IKEA-etableringen. En väldigt liten krets fick vara med i diskussionerna runt etableringen. De kommunala oppositionspolitikerna fick inte vara med i den. Majoriteten satte kommunen i ett dåligt läge då de gick ut och sa att Karlstad gör allt för att få hit IKEA. Detta innebar att tjänstemän på teknik och fastighetsförvaltningen hamnade i ett underläge vid förhandlingarna med IKEA, och framför allt Skanska som ägde tomten. IKEA:s intresse var så stort att kommunen hade kunnat spela lite tuffare mot IKEA om inte förhandlingsläget varit så dåligt. Intresset för Bergvik har alltid varit stort och än mer nu på slutet. Lindblom berättar vidare i sin kritik att det var majoriteten som inte varit tydlig i sina direktiv. Företagen och oppositionen har inte vetat vilket handelsområde som gäller för kommande satsningar. Ska det vara Bergvik eller Välsviken som gäller för framtida etableringar, undrar Lindblom?

Enligt Bengt Kjellberg har det alltid inte varit självklart med en etablering i Karlstad. Det förelåg helt enkelt inte rationella skäl till en etablering. Kjellberg tror mer på att då makarna Kamprad hade sommarstuga på Hammarö, och att frun har rötter i staden, skapade det en speciell dragningskraft. Kamprad har även gått ut i media och där sagt att det ska bli en etablering i Karlstad. Även Håkan Holm instämmer i att makarna Kamprad kan ha haft ett finger med i spelet. Holm menar att det florerade rykten som sa att Kamprad mer eller mindre kört över styrelsen när det handlade om en etablering i Karlstad. Tjänstemännen på IKEA ville inte att en etablering skulle ske i Karlstad och framför allt inte så snart. Ingvar Kamprad fick därför själv stå som ansvarig för uppförandet. Henrik Lindblom säger att etableringen har skett under ömsesidigt intresse från båda parter men att makarna Kamprad var viktiga för etableringen. Henrik har uppfattat det som att Kamprad var tydlig i sina signaler till de som i praktiken fattade beslut om etablering – IKEA skulle till Karlstad. De med operativt ansvar hade placerat Karlstad lägre ner på prioriteringslistan, tror Henrik. Enligt Kerstin Berg höll IKEA på för fullt med sin utlandssatsning vid tidpunkten för Karlstad-etableringen. Det var helt enkelt inte läge för fler varuhus i Sverige, men Berg uppfattade det som att Kamprad ville ha ett varuhus i Kalmar, Haparanda och Karlstad, och så blev det.

Håkan Holm nämner tre skäl som var särskilt viktiga då Karlstad ville få IKEA att etablera sig. För det första den starka dragningskraften som IKEA medför. Varumärket är så enormt stort och starkt att det blir ett erkännande för kommunen som lyckas få företaget på sin mark. För det andra ville kommunen vända handelströmmarna från att gå från Karlstad till Örebro så att de nu går åt motsatt håll. Totalt försvann 1 miljard kronor i köpkraft till Örebro då handelströmmen var som störst. Till sist nämner Håkan arbetstillfällena som det tredje skälet i paketet IKEA. Arbetstillfällena handlar inte bara om möbelvaruhuset utan gäller även de spår som följer i IKEA vart de än etablerar sig. Just nu finns cirka 200 företag på en väntelista över ledig butiksyta på Bergviksområdet. Alla vill vara nära IKEA och skulle bara plats finnas kommer expansionen gå fort, enligt Holm.

Henrik Lindblom är inne på samma spår som Holm när han säger att IKEA har länge varit kommunens favoritetablering då företaget ses som en publikmagnet. Har en kommun ett IKEA så blir orten intressant att etablera sig i, en sorts dragplåstereffekt. Det sänder en stark signal ut i Sverige och världen att i Karlstad kan företag etablera sig och tjäna pengar. Efter att IKEA beslutat sig för att etablera sig märktes ett tydligt intresse från större byggföretag och byggmarknader. IKEA vill sälja och kommunen vill ha märket, arbetstillfällena och imagen som följer med ett IKEA-varuhus och tillväxten det innebär för regionen, säger

Henrik Lindblom. Varumärket hos IKEA är det viktigaste då det finns på allas medvetande. Får du IKEA så är du någon i kommunsammanhang. Återigen, etableringen sänder en stark signal utåt! Det blir även en fjäder i hatten för de styrande i kommunen som fixat etableringen.

Kerstin Berg bygger vidare på Håkan Holm och Henrik Lindbloms resonemang när hon nämner att ett av skälen till etableringen var att det var en sådan stor del i Karlstads vision att växa som stad. Att det sen ger arbetstillfällen och placerar Karlstad på kartan är en självklarhet, enligt Berg.

Om Martin Edman ska nämna tre skäl till att kommunen ville få hit IKEA säger han att det första och viktigaste skälet är den guldkantade etablering som IKEA faktiskt är. För en kommun som lyckas med bedriften att knyta upp IKEA öppnas nya dörrar för kommande etableringar då fler företag vill följa IKEA:s spår och etablera sig så nära som möjligt. En guldkantad etablering som IKEA skänker även ett ljus över Karlstad som besöksstad och gynnar besöks- och nöjesindustrin. Det andra skälet är den symbolverkan som IKEA har. Då de etablerar sig sänder det ut starka signaler som säger att Karlstad är en stark lokaliseringsort och stärker Karlstad som framför allt handelsstad men även som tidigare nämnt turistort och destinationsort. Ett viktigt skäl, enligt Edman, var att Karlstad nu kunde slå Örebro på fingrarna och kräva tillbaka lite av all den handel som tidigare rört sig österut. Det tredje och sista skälet skulle vara en framtida utveckling av området väster om IKEA och Bergvik, nämligen Skutberget. Camping- och badanläggningen skulle behöva en positiv utveckling och tillsammans med IKEA kan det förhoppningsvis röra sig framåt.

Lindblom menar att IKEA kan bli en politisk resurs då sittande majoritet i fullmäktige visat sig regeringsdugliga. Samtidigt är IKEA ett exempel på hur långt kommunen har gått gällande stöd vid etablering. Henrik poängterar dock att kommunen inte stöder etableringar som vill ha ekonomiskt stöd utefter sina villkor. De ska kunna etablera sig av egen vilja och maskin, säger Henrik.

På en skala 1 – 5 så ger Håkan Holm IKEA en 5:a i handlingsutrymme. Motiveringen lyder att IKEA har ett starkt läge när det kommer till förhandlingarna. Företaget ville visserligen till Karlstad men kommunens intresse var mycket större. Martin Edman ger IKEA en klar 5:a i handlingsutrymme när det kommer till etableringen och val av tomt. IKEA bestämmer, de är så stora aktörer att det inte finns någon kommun som sätter emot. Alla vill ha dem och det vet

de om, säger Edman. Så nära en femma som möjligt, berättar Kerstin Berg, IKEA har full bestämmanderätt i den här frågan.

Handlingsutrymme IKEA – Karlstad kommun (1 – 5):

	IKEA	Karlstad
Bengt Kjellberg	4	1
Håkan Holm	5	0
Henrik Lindblom	4	1
Martin Edman	5	0
Kerstin Berg	5	0

#### 4.2 Byggrätt

Bengt Kjellberg förklarar att kommunen har planmonopol och flera myndigheter ansvarar tillsammans för att plan- och bygglagen, PBL, fungerar. Vissa delar lever dock sitt eget liv när lagen ska tolkas. Visst har en IKEA varit en stor påverkan när kommunen släppt sina detaljplaner, samtidigt är kommunen väldigt angelägen om att IKEA skulle etablera sig här, säger Kjellberg.

Detaljplanen tas i kommunfullmäktige och skall ligga bestämd i fem år. Detta för att alla ska veta vad som gäller. Synpunkter på en detaljplan kan givetvis förekomma men de behöver inte vara stora för det utan det kan lika väl handla om en mindre justering. Tjänstemännen på plansidan kan argumentera för att ett område är avsett för villor eller bostäder men besluten tas i ett demokratiskt fullmäktige där frågan kommer upp till en allmän debatt om vad som är lämpligt, säger Bengt Kjellberg. Som ett exempel nämner Kjellberg ett fiktivt fall där tio villor står mot ett IKEA-varuhus – vad är viktigast för kommunen? Lindblom menar att IKEA-fallet har varit en av Karlstad kommuns snabbaste detaljplaner, speciellt vid ett fall av den storleken. Frågan hade prioritet ett i alla lägen. IKEA hade mycket att säga till om, dock hade de mer inflytande i början av processen. En grundförutsättning som hela tiden funnits var att IKEA ville etablera sig och att de slutligen sitter på makten att bestämma om det blir någon etablering över huvudtaget, säger Lindblom.

Kjellberg är även han inne på samma spår som Lindblom. Kommunen bestämmer var och hur IKEA får bygga, men samtidigt är det IKEA som har sista ordet och kan när som helst säga nej till en etablering. Förutsätter uppoffring från båda sidor i en sorts balansgång. Det finns många avvägningar att göra. Kommunen kan dock inte agera hur som helst för att få IKEA, inte ur ett ekonomiskt perspektiv. Det är stadsbyggnadsnämnden som beslutar om byggrätten. Kommunen är väldigt mån om ett bra umgängesklimat, annars förs inte frågan framåt. Det gäller för kommunen att hålla sig på mattan.

När det handlar om byggrättens omfattning och storlek har inte Håkan Holm några exakta siffror och resultat han kan redovisa. Under förarbetet med detaljplanen tillsattes arbetsgrupper, bestående av personer från kommunen, IKEA, vägverket och andra berörda myndigheter, samman för att arbeta fram en gemensam syn på detaljplanen. I och med detta sätt att arbeta på gjordes det mesta för att undvika överklagan på detaljplanen som annars riskerade att försena etableringen i flera år.

Håkan Holm nämner att de närmaste boende bakom IKEA:s tomt hade åsikter gällande etableringen och träffades under samråd med kommunen. Då kommunen inte kan gå in förhandla med enskilda husägare och reda ut deras åsikter skulle eventuella klagomål behandlats först i samband med en överklagan. Nu blev fallet som så att IKEA gick in och ersatte husägarna närmast tomten. Krav och ersättningar togs om hand av IKEA så att bygget kunde fortlöpa som planerat, säger Holm även om han inte vet till hundra procent. Farhågor hade cirkulerat om sjunkande fastighetsvärden men till skillnad från vad som förväntades har värdet på tomterna närmast varuhuset stigit, meddelar han slutligen.

Kommunen hade först ett samråd efter arbetsgruppernas beslut och formade då en utställning för allmänheten att beskåda. Klarar sig utställningen från överklagan eller allvarigare klagomål är det bara att gå vidare till kommunfullmäktige för beslut. I en process som denna är det mycket givande och tagande och kommunen som varit väldigt påtryckande fick IKEA att ge med sig på de punkterna. Gällande det avgörande beslutet kring detaljplanen så säger Håkan Holm att det är kommunen som bestämmer med tanke på de lagar som kommunen följer och är högst beslutande för.

Husägarna som fick IKEA in på tomten förde en hel del liv innan bygget kom igång men Martin Edman säger att det försvann och då ingen överklagan kom in kan det ses som ett tecken på att det skedde en uppgörelse mellan IKEA och husägarna. Om det var en ekonomisk uppgörelse eller inte, vet inte Martin. När det gäller frågan om avgörande förslag

som ledde fram till beslut gällande byggrättens omfattning, säger Edman att då detaljplanen var skraddarsydd för IKEA fanns inte så mycket utrymme för bollande av förslag fram och tillbaka. Kommunen ville tillgodose IKEA och arbetade fram planen tillsammans med dem.

I ett första köpeavtal mellan Karlstad kommun och IKEA daterat 29:e november 2005 betonar kommunledningskontoret vikten av en lagakraftvunnen detaljplan så fort som det bara är möjligt. Kommunen vill att arbetet med planen kommer igång skyndsamt (Karlstad Kommun 2005). I ett tillägg till köpeavtalet från teknik- och fastighetsförvaltningen den 1:e december 2005 fastställs ett datum då bägge parterna, IKEA och kommunen, förbinder sig att gemensamt arbeta mot. Datumet är satt till den 1:e augusti 2006. Dagen är den så kallade tillträdesdagen då IKEA äger laga rätt att uppföra ett IKEA-varuhus enligt sitt eget koncept (Karlstad Kommun 2005).

Avslutningsvis säger Bengt att etablering av IKEA i Karlstad har legat inom kommunallagens möjligheter och det finns inga olagliga beslut. Martin Edman ger IKEA en klar 5:a när det gäller handlingsutrymmet vid byggrätten. Med tanke på den makt som husägarna närmast tomten hade och den kommunala lagstiftningen i form av PBL så anser Holm att IKEA bara haft en 3:a på handlingskalan. Hade de privata husägarna överklagat detaljplanen så hade ett bygge försenats med minst två år och då hade IKEA troligtvis dragit sig ur. Gällande det avgörande beslutet för byggrätten och detaljplanen så säger Kerstin Berg att IKEA har sagt vad de vill ha och att det sen är upp till kommunen att fixa det. Kommunen har försökt att tillgodose alla IKEA:s behov, de hade inte råd att vara vrånga i kommunen. Samtidigt säger Kerstin Berg att hon upplevt det som väldigt framgångsrikt att samarbeta med IKEA då de själva var med i arbetet och jobbade för att hitta lösningar på problem med egna resurser.



#### Handlingsutrymme IKEA – Karlstad kommun (1 – 5):

	IKEA	Karlstad
Bengt Kjellberg	1-2	3-4
Håkan Holm	3	2
Henrik Lindblom	4	1
Martin Edman	5	0
Kerstin Berg	4	1

### 4.3 Infrastruktur

Kommunen får ge stöd åt individuella aktörer om det allmännas bästa gynnas förklarar Kjellberg. Senast var vid Karlstads flygplats ombyggnation där kommunen gick in med pengar för att förstärka upp den kommunala infrastrukturen. Stödet får dock ej vara riktat mot en enskild företagare enligt lagen. IKEA-fallet var en balansgång mellan allmänt intresse och enskilt stöd. Inga synnerliga skäl förelåg i fallet med IKEA. Exempel på synnerliga skäl för kommunen att gå in med stöd är mackar och hotell på landsbygden förklarar Bengt Kjellberg.

När väl intresset från IKEA blivit känt hamnade allt fokus från kommunen på etableringen. Anställda på kommunen jobbade som aldrig förr och Håkan Holm säger skämtsamt att när han vill att ett ärende ska gå undan så brukar han be om ”IKEA-fart”. Håkan Holm vet inte om IKEA saknade några villkor eller mål i samband med infrastruktursuppbyggnaden.

Jämfört med andra etableringar så skänker IKEA en speciell glans över staden som utstrålar att i den här staden kan företag tjäna pengar. En nyligen nybyggd husfabrik med lika många anställda som IKEA ger inte lika mycket i andrahandsvärde som just IKEA. Ett stort problem dock är att alla vill ligga bredvid IKEA. På grund av E18 finns det inget mer utrymme att ge. På andra sidan E18 finns det plats för etablering men motorvägen ligger där den gör och en flytt är långt borta. En bro över, likt A6 i Jönköping, skulle vara aktuellt. Samtidigt är vägverket tämligen ointresserade av en lösning då kommunen tittat på alternativ och kostnaderna för en ombyggnation av E18 är otroligt stora. Henriks tips är att vägen ligger kvar där den är ett bra tag framöver. När det gäller till parkering och tillfartsvägar spekulerar Henrik Lindblom i att vägverket kan ha sagt nej till avfart från E18 till IKEA.

Enligt Martin Edman ville kommunen så gärna ha hit IKEA att de krav som ställdes inte var några problem så länge de låg under kommunens ansvar. E18 är det enda som de båda parter inte hade så mycket att säga till om, Vägverket och Länsstyrelsen hade här det avgörande ordet.

I avtalet för fastighetsreglering framgår det att under exploateringsområdet, IKEA:s tomt, löper ett ledningsrör för avlopp. Enligt punkt 1.5 i samma avtal ska både IKEA och kommunen undersöka ledningen och besluta om den kan ligga kvar trots uppförandet av ett varuhus. Om så inte är fallet och ledningen måste flyttas åtar sig kommunen att omedelbart, och på egen bekostnad, finna en ny plats för ledningen vare sig det är inom samma område eller utanför på kommunalt område (Dnr: KS-2005-0630).

Teknik- och fastighetsförvaltningen skriver i en tjänsteskrivelse från 6:e april 2006 att ramen för exploateringsverksamheten kommer att landa på 61 500 000 kronor varav 43 500 000 kronor är kostnader för projektet och 18 000 000 kr är intäkter. Där ingår markentreprenad, besiktning av närliggande fastigheter, projektering och infrastruktursatsningar i form av olika vägbyggen och anslutningar (Dnr: KS-2006-0206).

Konsultföretaget WSP Samhällsbyggnad skrev år 2006 ett trafiktekniskt PM för Karlstad kommun gällande trafiksituationen på Bergvik och förutsättningarna för en utbyggnad vid hotelltomten där IKEA planeras bygga. Utredningen fokuserar på de trafikmässiga konsekvenserna som kommer att uppstå vid en etablering och förslag på åtgärder som kommunen måste ta i beaktande. WSP räknade på en genomsnittlig ökning av antalet bilresor till och från Bergvik med 20 – 30 % vid en etablering av IKEA. Många av åtgärderna som föreslås handlar om förbättringar av befintliga vägar och infrastruktur även om vissa förändringar av E18 kräver en ombyggnad av den nuvarande sträckningen (Lindelöf, 2006:6).

Kommunledningskontoret skriver i en tjänsteskrivelse från 20:e april 2006 att den tilltänkta tomten för IKEA kräver betydligt större insatser än tidigare beräknat. Den tidigare planen var att kommunen skulle överlämna en byggklar tomt till IKEA och kostnaderna för exploateringen skulle återfås av IKEA för köp av den färdiga tomten. Några av orsakerna till en ökad nettokostnad för kommunen anses vara den stora mängd massor som måste hanteras, att den snäva tidsplanen kräver snabba och dyra transporter och de försiktighetsåtgärder som vidtagits för att minimera risken för påverkan på omgivningen blivit dyrare. Kostnaderna beräknas uppgå till 15 000 000 kr (Karlstad Kommun 2006).

Utöver de tidigare beräknade utgifterna på 14 000 000 kronorna bedömer kommunledningskontoret att ytterligare merutgifter för infrastrukturen kommer hamna mellan 10 – 15 000 000 kronor. De ökade utgifterna motiveras med att kommunen behöver förstärka upp resterande delar av handelsområdet då IKEA:s etablering medför en så kallad tröskeleffekt. I normala fall har kommunen en utgångspunkt som säger att tomtpiserna ska täcka samtliga kostnader som krävs för att iordningställa marken i ett byggklart skick. I vissa undantagsfall händer det att kommunen ändå beslutar, efter noggranna övervägningar, att en ökad insats och merkostnader är rimligt med tanke på den positiva effekt som det har på kommunen i stort. Läget med IKEA bedömdes på liknande sätt då deras etablering var ett viktigt steg i Karlstads arbete mot visionen Karlstad 100 000 (invånare). Etableringen av IKEA stärker kommunens målsättning att bli en starkare besöksstad och mer attraktiv för nya företag (Karlstad Kommun 2006). I exploateringsavtalet från den 25:e april 2006 förbinder sig inte bara kommunen att utföra arbeten runt etableringen. IKEA förbinder sig att själva förse hela området med egen värmeförsörjning och att på egen bekostnad utföra och projektera en enskild dagvattenanläggning. Utöver kostnader för värme och vatten ska IKEA bekosta och projektera ett eventuellt bullerskydd mot närliggande bostadsområden (Karlstad Kommun 2006).

På en skala av 1 – 5 gällande infrastrukturen menar Holm att en 3:a passar in bra på IKEA:s handlingsutrymme. Martin Edman säger att, trots motgångarna med E18 och det lite krångliga vägbygget till varuhuset, får IKEA en 5:a på skalan som utger handlingsutrymmet när det kom till infrastruktursbygget. Kerstin Berg säger att IKEA fick anpassa sig till rådande situation vid bygget. E18 gick inte att flytta och parkeringen hamnade inte mitt framför entrén. Det var en omöjlighet och sänker IKEA:s handlingsutrymme litegrann.

Handlingsutrymme IKEA – Karlstad kommun (1 – 5):

	IKEA	Karlstad
Bengt Kjellberg	1	4
Håkan Holm	3	2
Henrik Lindblom	3 – 3,5	1,5-2
Martin Edman	5	0
Kerstin Berg	3	2

## 5. Analys

För att klara av att svara på mina frågor kommer detta kapitel att behandla det empiriska materialet jag fått ur intervjuerna och dokumenten utifrån de teoretiska ramarna. Analysen kommer att ta upp de tre teman i en varsin kategori och där analysera vikten av handlingsutrymme och vem som har haft det. Med hjälp av tabellerna kan jag få indikationer som härleder mig fram till ett resultat som kan redovisas i slutsatskapitlet.

### 5.1 Lokalisering

Den största debatten i ämnet har utan tvekan handlat om var IKEA ska få slå upp sina portar för försäljning när de väl kommer till Karlstad. Trots att det tydligt framgår att Bergvik varit det enda alternativet så har diskussioner förts runt om i Karlstad och i Välsviken framför allt sedan början på 1980-talet. Hur har då etableringen sett ut mellan Karlstad kommun och den internationella möbeljätten IKEA?

Utifrån den teoretiska modellen av Rhodes som beskrevs i teorikapitlet tänker jag analysera det empiriska materialet och klassificera vilka resurser som betytt mest under etableringen och vem som haft det största handlingsutrymmet. Etableringens gång måste börja någonstans och i Karlstad handlade det främst om var i staden som IKEA skulle få bygga. Företaget har hela tiden visat ett stort intresse för staden vilket bekräftas av samtliga personer som jag intervjuat. Kerstin Berg menade att IKEA kunde peka med hela handen och säga ”här ska vi vara” och kommunen hade då fått rätta sig efter det. Samtidigt har kommunen visat ett lika stort, om inte större, intresse för att få IKEA att etablera sig i Karlstad. Att Karlstad kommun redan planerat in i det minsta vad de ska göra om IKEA tar kontakt tyder starkt på ett kommunalt intresse. Lindblom säger själv att kommunen var så förberedd att när väl IKEA hörde av sig tog det högst ett och ett halvt år innan bygget var klart. I normala fall tar en etablering mycket längre tid. Samtidigt tyder en del tecken på att IKEA varit minst lika långt fram i startgroparna. När Håkan Holm visar upp en rapport med besökssiffror för Bergviks handelsområde tänder IKEA till direkt och vill etablera sig. Att intresset funnits hos bägge parter kan ses både som en självklarhet och ett ömsesidigt förhållande.

Utifrån de teoretiska kategorierna har kommunen uppvisat en stark politisk resurs i samband med att IKEA etablerat sig i Karlstad. Lindblom nämner det som en seger för den sittande majoriteten i kommunen att just dem lyckats få hit ett efterlängtat företag. Den politiska resursen handlar till stor del om allmänhetens stöd för politikerna och utifrån det skapas det

legitimitet. Resursen ger politikerna handlingsutrymme men det ska klarläggas att kommunen inte hade särskilt stort handlingsutrymme innan själva etableringen var klar. Det är först efteråt som politikerna vunnit den politiska resursen. Det handlar om ett utökat handlingsutrymme men först vid kommande etableringar. IKEA:s etablering är ett fint tillägg i det kommunala Cv:t. Både Lindblom och Holm talar om IKEA-etableringen som den etablering med stort E som skänkt en guldkantad tillvaro över Karlstad. Att det placerar Karlstad på kartan är alla helt ense om och samtidigt tillåts Karlstad vara med i snacket kring de stora bolagens framtida etableringar. Ett IKEA i kommunen är en väldigt bra start. Det handlar troligtvis om en hel del prestige bland de kommunala politikerna. Inte nog med att deras politiska resurser ökar så vill de även framställa sig själva som ansvariga för framgången.

Enligt Bengt Kjellberg så var det inte självklart med en etablering i Karlstad och rapporter gjorda av IKEA i slutet på 1980-talet talade emot en etablering i Karlstad då det var ett finansiellt snedsteg. Visserligen handlade rapporterna då om ett läge som inte gäller nu, men även Kerstin Berg är inne på samma spår då hon säger att IKEA var i full färd med sin utlandssatsning och ville inte satsa vidare på Sverige. Varför blev det då en etablering? Enligt alla jag har intervjuat så finns det en gemensam nämnare i just den frågan. Makarna Kamprad och framför allt ägaren, Ingvar Kamprad. Ingvar gick ut i media och förespråkade en etablering i Karlstad bland två andra svenska städer, Kalmar och Haparanda. Rykten som mina källor har hört säger även att Ingvar var så säker på att det skulle etableras i Karlstad att han körde över tjänstemännen i IKEA:s organisation. Ingvar hölls dock som yttersta ansvarig men det är nog överspelat vid det här laget, flera besöksrekord senare. Hur viktig kan vi då säga att Kamprad var för etableringen? Jag skulle vilja säga att det inte går att uttryckas hans delaktighet nog. Ingvar Kamprad har varit IKEA:s största resurs när det gäller var de ska etablera sig, dock inte exakt område i Karlstad. Där har IKEA varit tydliga nog även utan Kamprad. Bergvik har varit deras första och enda val när de väl bestämt sig. Den starka viljan visar på en stor professionell resurs som IKEA besitter, och framför allt Kamprad som kan mobilisera ett så stort företag till att göra det han vill.

Dock är det inte bara IKEA som besitter en professionell resurs i samband med den här etableringen. Även kommunen har en professionell resurs, om än inte lika stor som IKEA:s. Efter att IKEA pekat ut Bergvik som enda tänkbara alternativ hamnade kommunen i en sits där de var tvungna att förhandla med Skanska om rättigheterna till marken. IKEA ville inte förhandla då de hamnat i interna stridigheter med Skanska gällande ett BoKlok-projekt.

Skanska fick i och med Karlstad kommuns utspel ”vi gör allt för att få hit IKEA” en väldigt bra sits i förhandlingsstolen vilket sänkte kommunens handlingsutrymme. Då Skanska visste att kommunen skulle göra vad som helst kunde de få igenom sina krav och säkerligen tjäna en hacka på det hela. För marken och anläggningen betalade kommunen slutligen 25 miljoner kronor. Pengar som de sedan fick tillbaka då de sålde marken till IKEA vilket tyder på att kommunen förutom de professionella resurserna även har ekonomiska resurser. Rhodes nämner att finansiella resurser som visar på handlingsutrymme är ägande och speciellt ägande av mark. I det här fallet ägde inte kommunen marken utan det gjorde Skanska och enligt Rhodes bevisas det som framkommit att Skanska hade stort handlingsutrymme när de sålde marken till Karlstad kommun.

Utöver de politiska och professionella resurserna har framför allt kommunen haft ekonomiska resurser. Kommunen gick med på IKEA:s krav som innebar att de var tvungna att köpa upp marken som Skanska ägde och ställa den i ordning så att IKEA bara kunde anlända med huskroppen. Även om IKEA köpte tillbaka marken från kommunen så att de i slutändan gick plus-minus noll så visade detta på en ekonomisk kraft hos kommunen. I ett annat fall i en annan kommun så hade händelseförloppet eventuellt inte gått lika bra. Där hade kanske kommunen inte haft ekonomiska medel att röra sig med och då hade en etablering från IKEA uteblivit.

Hur står det då till med de juridiska resurserna? Kommunen har planmonopol enligt PBL och ska vara den aktör som bestämmer och hur och var något får byggas. Decentraliseringen på 1980-talet innebar att kommunerna fick ökat handlingsutrymme inom ramlagstiftningen så som PBL. Etableringen av IKEA i Karlstad har inte sett mycket av den varan. Själva lokaliseringen har skett till största del på IKEA:s villkor. Trots att handelsområdet Välsviken har plats har IKEA själva pekat med hela handen på Bergvik och förklarat att här ska de vara. Vid förhandlingarna gällande plats och tid har kommunen hela tiden legat två steg bakom. Detta tack vare att kommunens egna politiker varit så tydliga i viljan att se ett IKEA byggas i Karlstad. Frågan är om kommunen haft fullt stöd för att backa upp sitt handlingsutrymme enligt PBL eller om IKEA varit den styrande parten. Inga olagligheter har begåtts och ingen gräns har passerats, men väl tänjts på. Så trots att kommunen borde ha de juridiska resurserna med sig så visade de sig bleka när de väl kom på tal. Mycket tack vare att kommunen förstörde för sig själva. Beroende på hur och när en resurs används skapar den ett handlingsutrymme. I det här fallet användes den på fel sätt och vid fel tidpunkt.

Sammanfattningsvis kan jag konstatera att de resurser som varit mest betydelsefulla när det gäller lokaliseringen av IKEA har först och främst varit de professionella resurserna som IKEA har. De har inte varit särskilt många men de har varit tunga de som väl presenterats. Kamprads förmåga ska inte underskattas och inte heller kommunens. Kommunen har gjort mycket för att etableringen ska bli av och på så vis kan det även uttryckas som att IKEA är beroende av en kommun som gör så mycket som Karlstad gjort. Ömsesidigt beroende fast med en starkare aktör, IKEA. Om jag jämför mina empiriska resultat med vad de personer som jag intervjuat sagt så stämmer bilden väldigt bra överens. Nästan alla gav IKEA full pott i handlingsutrymme när det gäller lokaliseringen och det är vad jag kommit fram till också. Störst handlingsutrymme hade alltså IKEA när det gäller var i Karlstad en etablering skulle ske.

## **5.2 Byggrätt**

När det gäller detaljplanen och den byggrätt som innefattas av den så sätts de juridiska resurserna väl på prov. Då detaljplaner bestäms i kommunfullmäktige har inte IKEA egentligen så mycket att säga till om, i alla fall när beslutet tas. Utifrån mitt empiriska material har jag sett tydliga tendenser som visar att IKEA har haft ett stort inflytande på den slutgiltiga detaljplanen som sedan ger bygget klartecken och reglerar detsamma. Kommunen har planmonopol och precis som Bengt Kjellberg säger så ansvarar kommunen tillsammans med andra berörda myndigheter att PBL följs. De juridiska resurserna har definitivt funnits på kommunens sida under förhandlingarna kring detaljplanen. Men de har mött hårt motstånd från de professionella resurserna på IKEA, mer om det senare. Det är kommunen som bestämmer var och hur IKEA får bygga ett varuhus. Även om en stor del av detta redan behandlats i lokaliseringskapitlet där kommunen inte fick gehör för sin ursprungliga plats, Välsviken, har de mer att säga till om när väl platsen har fastlagts.

Då det avgörande beslutet ligger hos kommunfullmäktige har kommunen det sista ordet vid en etablering. I alla fall i teorin. Under arbetets gång skapade kommunen tillsammans med IKEA arbetsgrupper som tillsammans arbetade för att ta itu med frågor de var oense om samt att bemöta problem som uppstod. Arbetets mål var att få fram en detaljplan som var anpassad efter alla och inte stötte på problem som skulle innebära en överklagan och en tempoförlust på minst två år i bygget. Att IKEA har haft ett stort inflytande under den här processen är inget att sticka under stolen med. Martin Edman nämner att arbetsgrupper jobbade för en detaljplan som var skraddarsydd för IKEA. Kommunen skulle tillgodose alla krav från IKEA för att samtidigt hålla sig på mattan och skapa ett bra umgängesklimat mellan IKEA och kommunen.



Utöver de juridiska och politiska resurserna utmärktes även en tredje resurs. Under arbetets gång arbetade många arbetsgrupper med att lösa problemet med grannarna till IKEA. Många ansåg att IKEA skulle komma för nära inpå tomten och deras röst skulle kunna innebära en överklagan. Detta problem löstes av IKEA då kommunen inte har rätt att använda sina juridiska resurser mot enskilda husägare. IKEA sökte upp husägarna själva för att lösa problemet på egen hand. Utan IKEA:s ingrepp hade en klagande grannes röst inte gjort sig hörd för än det varit försent och lett till en överklagan. Om IKEA gick in med ekonomiska eller professionella resurser låter jag vara osagt. Ingen vet förutom IKEA och husägarna.

För att sammanfatta de resurser som bidragit mest nämner jag kommunens juridiska resurser och IKEA:s, återigen, professionella resurser. Delvis ska IKEA:s ekonomiska resurser räknas med då problemet med husägarna rättades till. Om det skedde en utbetalning eller på något annat sätt en kompensation har jag inga belegg för och tänker inte rista in i sten, men någon form av uppgörelse sinsemellan har skett som fått husägarna att inte överklaga bygget. Enligt de siffror som intervjupersonerna delat ut finner jag en stor variation. Stadsjuristen Bengt Kjellberg ger IKEA ett lågt handlingsutrymme samtidigt som de flesta ger IKEA fortsatt stort handlingsutrymme. Håkan Holm placerar sig dock i mittfåran. Vad som kan tyckas vara märkvärdigt är hur en del har placerat IKEA som den som haft mest handlingsutrymme på ett område som borde vara kommunens heliga mark. Nu hade förvisso kommunen en stor del av de juridiska resurserna i samband med detaljplanen, arbetsgrupperna och beslut tagna i kommunfullmäktige. Men IKEA var minst lika delaktiga i utarbetandet av detaljplanen och framför allt var de delaktiga i arbetet med att hitta lösningar på små problem som dök upp längs med vägen. Som till exempel grannarna till tomten. Samtidigt säger stadsarkitekten att kommunen var väldigt måna om att IKEA skulle bli nöjda med detaljplanen. Kommunen hade inte råd att vara vrång när det handlade om IKEA. Trots kommunens veto när det gäller var och hur samt beslut som tas i kommunfullmäktige, så är det i slutändan IKEA som bestämmer om de ska etablera sig eller inte. Skulle det inte passa med detaljplanen så kan IKEA när som helst säga nej och då står kommunen ensam.

### **5.3 Infrastruktur**

När det gäller infrastruktursatsningen har kommunen satsat en hel del pengar i exploateringen och varit tvungen att satsa än mer då ett IKEA-varuhus skulle öka belastningen på nuvarande trafiknät. Även om de bägge aktörerna IKEA och kommunen ville mycket med infrastrukturen var det inte de som i slutändan bestämde. Martin Edman nämner Vägverket och Länsstyrelsen som de huvudsakliga myndigheter som beslutade om de infrastrukturella

satsningarna som gjordes. Även Håkan Holm delger liknande tankar som bekräftar att de båda aktörerna inte hade så mycket att säga till om när det handlade om avfartsvägar och parkeringar.

Något underligt, kan tyckas, som förekommer är det avtal från fastighetsregleringen av IKEA-tomten. Där står det skrivet att det finns ett ledningsrör som går under tomten och skulle detta rör vara till besvär så åtar sig kommunen att på egen bekostnad åtgärda problemet. Avtalet fastställer inte om summan för ledningsröret bakas in i det totala vid en senare försäljning till IKEA. Vid en första skrivelse beräknas den totala kostnaden för exploateringsverksamheten att landa på 61 500 000 kronor. Av dessa är 43 500 000 kr kostnader som kommunen har vid anläggandet av marken och andra infrastruktursatsningar bland annat. Resten är intäkter från obekräftad källa. Vid en första anblick känns de 43 500 000 kronorna plötsligt mycket mer än vad Holm sagt. Håkan Holm nämnde att kommunen skulle köpa och preparera marken för 25 000 000 kronor som de sedan skulle få tillbaka av IKEA. Utöver detta står det skrivet i en senare tjänsteskrivelse att den tilltänkta tomten för IKEA visar sig bli dyrare och kräver större insatser än tidigare beräknat. Nya uträkningar visar nu att kommunen måste betala ytterligare 15 000 000 kronor. Det hela har sin förklaring i de ökade utgifterna för infrastruktursatsningar som görs. Återigen framträder en tydlig ekonomisk resurs som kommunen har. IKEA är fullt beroende av att kommunen betalar för satsningar som de känner de inte ska behöva ta hand om, då det för dem handlar om tråkiga kostnader. En del av de ökade utgifterna har sina spår i att projektet krävde snabba och ofta dyra lösningar för att bli klart i tid. Det har inte funnits tid att utvärdera och analysera vad som kan ha varit ett bättre och mer ekonomiskt alternativ för kommunen. Nackdelen med ett snabbt projekt har varit de ökade kostnaderna som skattebetalarna fått stått för.

Alla ekonomiska kostnader hamnade dock inte på kommunen. Även IKEA visade muskler när de skrev på ett avtal som reglerade att IKEA skulle själva stå för egen värmeförsörjning och på egen bekostnad upprätta en enskild dagvattenanläggning. Tillsammans med handskandet av husägarna visar IKEA upp en vilja att göra sitt i projektet som inte kommunen kan eller får hantera. Utöver ekonomiska resurser står IKEA på en stabil grund av professionella resurser som få företag har. IKEA fick ett minskat handlingsutrymme i samband med infrastrukturen. Enligt Kerstin Berg ville IKEA ha hela parkeringen framför huvudentrén. Men så blev inte fallet utan de fick nöja sig med vad läget hade att erbjuda, parkeringsplatser runt hörnet.

För att försvara kommunens extra utgifter sägs de bidra till en bättre allmän nytta av projektet. Utan de ökade utgifterna hade inte IKEA blivit det lyft för kommunen som många hade hoppats på. Det hade troligtvis inte blivit något lyft överhuvudtaget. Visionen 100 000 invånare i Karlstad har varit väldigt drivande för kommunen och de har ansett att det kan vara värt att spendera lite extra då det tjänar alla i kommunen. En avslutande reflektion är att det beteendet stöder de politiska resurserna fullt ut. Ett Karlstad som expanderar är inget som minskar politikernas framtida handlingsutrymme.

Avslutningsvis vill jag fastslå att infrastrukturen i IKEA-projektet har handlat om de ekonomiska, men även juridiska resurserna hos kommunen. IKEA har inte haft lika mycket att säga till om som under tidigare delar av undersökningen. Så kommunen har i detta läge, eller del av projektet, haft ett större handlingsutrymme då de fick igenom det de ville medan IKEA fick nöja sig med det som var tillgängligt. Utifrån mina intervjupersoner kan jag urskilja en bred uppfattning om IKEA:s handlingsutrymme. Martin Edman har konsekvent gett IKEA en stark femma och största möjliga handlingsutrymme. Övriga har lagt sig mer i mitten med en svag fördel för IKEA. Dock har Bengt Kjellberg valt att ge kommunen det största handlingsutrymmet och jag är beredd att hålla med honom i den frågan. Inte till den grad som han säger men att det vägde över precis till kommunens fördel.

#### **5.4 Validitet och reliabilitet**

Avslutningsvis tänker jag diskutera uppsatsens och framför allt empirins validitet och reliabilitet. Har jag lyckats mäta det jag avser mig mäta och hur pålitliga är resultaten? Mitt mål med uppsatsen var att undersöka IKEA:s etablering för att förhoppningsvis finna ett resultat gällande vilken part som haft störst handlingsutrymme i processen. Med intervjuer har jag försökt få fram information om vem som egentligen bestämt och dragit villkoren. Har jag lyckats? Det är väldigt svårt att veta. Speciellt vid intervjuer. Jag har tidigare diskuterat intervju som metod och nämnt dess negativa aspekter och står fast vid att det är just dem som skulle kunna förstöra en undersökning av den här kalibern. För att ta ett exempel kan nämnas hur jag operationaliserat de teoretiska begreppen. För att mäta handlingsutrymme, som är en form av makt, bad jag intervjupersonerna att gradera vad de tyckte var en passande siffra på en skala mellan 1 – 5. Detta resultat är givetvis inget jag kan lita helt blint på. Skalan gav mig en indikation på åt vilket håll handlingsutrymmet funnits. Det var sen upp till mig att försöka dra i alla trådar från intervjuerna och undersöka om de jag intervjuat var konsekventa i sina siffror och vad de sa till mig. Håkan Holm, för att nämna ett exempel, var mycket positiv till IKEA under intervjun och placerade dem högt på en piedestal. Han berättade tydligt om hur

mycket kommunen ställt upp och verkligen jobbat för att få hit IKEA. Oavsett problem så fixade kommunen det, bara IKEA kom hit. Detta tyder onekligen på ett stort beroende som kommunen har av IKEA. Men när det väl gäller skalan så väljer Håkan Holm att ge IKEA en trea i två av frågorna. Frågan som gör sig gällande då handlar givetvis om Holm är konsekvent i det han säger. Detta har jag tagit i beaktande då jag funderat och tänkt fram vilket svar jag kommer att sätta på forskningsfrågorna.

Till slut vill jag säga en sak om analysens utseende och upplägg. Analysens tar inte upp lika många resurser på de tre olika teman av en anledning. När kommunen och företaget väl lyckats få lokaliseringen och detaljplanen i hamn så är det inte så mycket mer att bråka om. Det stora slaget har handlat om var och om IKEA ska bygga i Karlstad. När det väl var bestämt var och när så skedde allt väldigt fort.

## 6. Slutsats

För att svara på mina forskningsfrågor måste jag börja bakifrån. De tre preciserade frågorna utgör tillsammans basen för att jag skulle kunna komma fram till ett avgörande i den övergripande forskningsfrågan. De preciserade frågorna nedan kommer få sitt svar baserat på det resultat som framkommit ur analyskapitlet.

### 6.1 Preciserade forskningsfrågor

Min första fråga handlade om lokaliseringen:

*1) Vem har haft störst handlingsutrymme när det gäller vart företaget ska etablera sig i Karlstad?*

IKEA. Det har varit ett entydigt svar då IKEA suttit på hela makten och har kunnat styra och ställa exakt som dem vill. Kommunen har försökt få möbeljätten på andra tankar men de har varit kortvariga. Den signal som IKEA sänder ut till andra företag, städer och kommuner är ovärderlig och det vet Karlstad kommun och framför allt IKEA. Handlingsutrymmet hos IKEA har varit totalt och väldigt få kommuner, om ens någon, har nog starka resurser att styra IKEA dit de vill.

Min andra fråga handlade om byggrätten:

*2) Vem har haft störst handlingsutrymme gällande byggrättens omfattning?*

IKEA. Dock inte så övertygande som i den första frågan. Trots att kommunen har haft stort handlingsutrymme tack vare de juridiska resurserna har IKEA ändå lyckats överglänsa med sina professionella resurser. Kommunens samarbete med IKEA har visat på en stor hängivenhet att förverkliga den kommunala drömmen om ett IKEA-varuhus i Karlstad.

Min sista fråga handlar om infrastrukturen:

*3) Vem har haft störst handlingsutrymme vid beslut gällande infrastrukturen?*

Karlstad kommun. Återigen är det svårt svar. IKEA har visat upp sina resurser på bästa möjliga sätt men när det väl tar stopp så tar det stopp. Kommunen hade mer på sin sida gällande infrastrukturen men hade det samtidigt varit under andra villkor så hade troligtvis IKEA blivit svaret även på denna fråga.

## 6.2 Övergripande forskningsfråga

Med hjälp av de tre preciserade forskningsfrågorna har jag nu underlag att besvara min övergripande forskningsfråga:

*– Har det kommunala planmonopolet urholkats då finansiellt starka aktörer etablerar sig?*

Ja. Det kommunala planmonopolet syftar till att upprätthålla kommunens oberoende och tillföra handlingsutrymme i frågor som kan vara tvivelaktiga. Med stöd från lagen har kommunen en stark grund att stå på. I teorin. Det som jag har kommit fram till visar tydligt att kommunen tänjer på sina egna gränser för vad som de egentligen får, och bör, göra. Jag säger inte att kommunen ska eller någonsin har brutit mot lagstiftning. Men som det står i frågan så är jag övertygad att kommunens planmonopol har urholkats vid möten med stora finansiella aktörer.

Syftet med uppsatsen var att utifrån ett kommunalt perspektiv studera planmonopolets tillämpningar i praktiken då kommunen haft att göra med en stor finansiell, och internationell, aktör. Utifrån mina svar på forskningsfrågorna anser jag att jag har besvarat det som var syftet med uppsatsen och fått fram värdefull information som berättar att kommunen inte kan, eller framför allt inte vill, tillämpa sitt planmonopol fullt ut då en erkänd stark aktör knackar på dörren. Uppsatsen väcker dock många frågor som skulle vara intressanta att få svar på. För det första skulle det vara en mycket bättre undersökning om IKEA kunde delta med material. Att de avvek blev ett stort avbräck för uppsatsen men väl värt att satsa på nästa gång en liknande undersökning görs.

Jag har också ställt mig frågan om detta förfarande endast gäller svenska multinationella företag. IKEA vet vi har ett förankrat godtyckligt omdöme hos befolkningen. Det finns inget som är mer svenskt än den blå-gula fasaden som pryder alla varuhus. Hur hade resultatet av en liknande undersökning blivit om företaget som ville etablera sig hette Swedish Match? Det vore intressant att undersöka vad som hade hänt om ett ”dåligt” (med dåligt syftar jag på företag som säljer hälsofarliga produkter, kända för att använda barnarbetare osv.) företag etablerat sig i Karlstad, eller i vilken annan kommun som helst för den delen. Hade då kommunen bidragit med lika mycket resurser som när det gäller IKEA? Det är helt upp till vilka mål och visioner kommunen i fråga har men det hade varit en intressant avvägning att studera, hälsofarliga produkter mot arbetstillfällena och tillväxt. Diskussionen kan dras längre och omfatta miljöskyddade områden eller företag som ställer högre krav på kommunen.

Att kommunen gjorde allt för IKEA har sin förklaring i att alla positiva effekter vägde över de, eventuella, negativa effekter etableringen skulle kunna haft. Arbeten, image och Karlstads vision att ständigt växa väger tungt i en undersökning som denna.

## 7. Källföreteckning

Averås, K. (1990). *IKEA tittar närmare på Karlstad*. Nya Wermlands-Tidningen. 1990-09-04

Averås, K. (1990). *Tomtbrist stoppar IKEA*. Nya Wermlands-Tidningen. Ur kommunarkivets akt "ILAB Projekthandlingar IKEA 1984-1990. F1:4.

Berg, K. Stadsarkitekt. Intervjuad den 25/5-10 kl 08:00

Björk, P., Bostedt, G., Johansson, H. (2003). *Governance*. Lund: Studentlitteratur.

Boverket (1996). *Boken om detaljplan och områdesbestämmelser – 1996 års revidering*. Stockholm: Boverket.

Edman, M. Före detta stadsbyggnadschef. Intervjuad den 18/5-10 kl 13:00

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Wängnerud, L. (2007). *Metodpraktikan – konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Norstedts Juridik.

Holm, H. Ordförande stadsbyggnadsnämnden. Intervjuad den 17/5-10 kl 10:00

ILAB Projekthandlingar IKEA. Karlstads kommunarkiv. 1984-1990. F1:4

ILAB Protokoll med bilagor. Karlstads kommunarkiv. 1977-1985. A1:1

ILAB Protokoll med bilagor. Karlstads kommunarkiv. 1983-1985. A1:3

Kjellberg, B. Före detta förste stadsjurist. Intervjuad den 11/5-10 kl 13:00

Kommunledningskontoret. Ärendeblad diarienummer: KS-2006-0206. Karlstads kommun 2006.

Kommunledningskontoret. Ärendeblad diarienummer: KS-2006-0630. Karlstads kommun 2005.

Kristianstad kommun. (2007). *Ikea-etablering i Kristianstad sprack*. Hemsida. 2007-08-28. Tillgänglig 2010-05-15: <http://www.kristianstad.se/sv/Om-kommunen/Aktuellt/Notiser/Ikea-etablering-i-Kristianstad-sprack/>

Lind, P. (2006). *Det uppättna monopolet - Initiativ, inflytande och resurser vid planeringen av kvarteret Druvan genom projektet Mitt I City*. Karlstad universitet, fakulteten för samhälls- och livsvetenskaper.



- Lindblom, H. Vice ordförande stadsbyggnadsnämnden. Intervjuad den 12/5-10 kl 11:00
- Lindelöf, B. (2006) Etablering av IKEA, Bergvik – Trafiktekniskt PM. WSP Samhällsbyggnad 2006-03-17.
- Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (2003). *The external control of organizations – A resource dependence perspective*. Stanford: Stanford University Press.
- Pierre, J. (red) (1991). *Självstyrelse och omvärldsberoende – studier i lokal politik*. Lund: Studentlitteratur.
- Region Dalarna. (2009). Ikea etablerar sig i Borlänge. Hemsida. 2009-09-30. Tillgänglig 2010-05-15:  
<http://www.dalarna.se/templates/Dalarna/NewsPage.aspx?id=2605&epslanguage=SV>
- Scott, R.W. (1998). *Organizations – Rational, natural and open systems*. USA: Phoenix Color Corp.
- Sundin, A. (1997). *Självstyrelsens paradoxer – En studie om den kommunala självstyrelsens förutsättningar och restriktioner inom plan- och byggsektorn*. Karlstad: City Tryck AB.
- Söderlind, O. (2009). *Vi är världens rikaste människor*. Affärsvärlden. 2009-03-13. Tillgänglig 2010-05-15: <http://www.affarsvarlden.se/hem/graddfilen/article536792.ece>
- Wik, C. (2009). *NCC vill flytta E18 vid Bergvik*. Nya Wermlands-Tidningen. 2009-03-30. Tillgänglig 2010-05-15: <http://www.nwt.se/karlstad/article505503.ece>

## **Bilaga 1 Intervjumall – tre delar**

### **Lokaliseringen**

1. Vem kom fram till den nuvarande lokaliseringen (för etablering)?
2. Vilka är de tre främsta skälen till att kommunen varit intresserade av en IKEA-etablering?
3. Vilket handlingsutrymme hade IKEA på en skala 1 - 5?

### **Byggrätten**

4. Vem lade fram det avgörande förslaget till beslut gällande storleken/omfattningen på byggrätten?
5. Fick kommunen gehör för sin detaljplan? Hur arbetades den fram?
6. Vilket handlingsutrymme hade IKEA på en skala 1 - 5?

### **Infrastrukturen**

7. Vem lade fram det avgörande förslaget gällande infrastrukturen?
8. Fanns det något krav/mål från IKEA som inte uppfylldes? Vilket?
9. Vilket handlingsutrymme hade IKEA på en skala 1 - 5?