



LUNDS UNIVERSITET  
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

# Facility Management – är Polen redo?

En studie om hämmande faktorer, drivkrafter och  
marknadsutveckling i Polen.

**Henric Carlsson**  
**Magnus Månsson**  
**Lars Persson**

Handledare:  
Pavla Kruzela  
Anette Svingstedt

Kandidatuppsats  
VT 2005

## Abstract.

### *Facility Management - Polen – desintegrering – stödtjänster – globalisering – mervärde*

---

Facility management (FM) kan förenklat uppfattas som samordnandet och styrningen av de aktiviteter som stödjer en organisations kärnverksamhet. De stora förändringar som skett i företagets omvärld har bidragit till att öka FM:s betydelse för företag och organisationer. Globaliseringsprocessen, privatiseringen av statliga företag, den teknologiska utvecklingen, företagets fokus på kostnadsreduktion och behov av ökad flexibilitet ses ofta som de huvudsakliga drivkrafterna till utvecklingen av FM och de stödtjänster som efterfrågas.

Polens mycket brokiga historia, 14 år av marknadsekonomi och en god ekonomisk utveckling gör landet till ett av Europas i dagsläget mest intressanta och spännande länder. De stödfunktioner som idag efterfrågas i Polen kretsar i huvudsak kring kostnadsreduktion och inte fokusering på skapande av mervärde, vilket är fallet i Västeuropa. Uppsatsens syfte är att kartlägga de drivkrafter och hämmande faktorer som påverkar och har påverkat utvecklingen av facility management i Polen och ställa dem i relation med den utveckling som skett i Västeuropa och USA.

I uppsatsen behandlas och beskrivs ämnet facility management som ett tvärvetenskapligt och relativt nytt fenomen. Utgångspunkten ligger i den kritiska teorin där ett antal samband mellan FM och teorin kan bindas, bland annat då hantering och ledning av förändringar i arbetets fysiska miljö främst är en social uppgift som stöds av den kritiska teorins tankesätt. Tillvägagångssättet är ett insamlande av material, såväl litteratur som elektroniska källor för att förutom beskriva ämnet FM också göra en kartläggning av dagens FM-marknad i Polen.

Stödet i empirin står av sju djupintervjuer med bland annat företrädare från FM-aktörer, kunder, branschkunniga och individer med specifik kunskap om Polen. Även om resultatet inte kan säkerställas statistiskt sätt kan vi skönja en stor samstämmighet i svaren. I uppsatsen behandlas bland andra frågor som den fysiska arbetsmiljön, omvärldsfaktorer, strategiska allianser, specifika kulturella förhållanden samt drivkrafter och hämmande faktorer för FM. Analysmodeller som används är PEST-modellen, analys av de politiska, ekonomiska, sociala och teknologiska förhållandena i en nation, samt en branschstrukturanalys.

Huvuddragen ur uppsatsens slutsatser är;

- Två parallella marknader gällande efterfrågan och behov av stödfunktioner utvecklas i Polen.
- Den offentliga sektorn utgör en stor potentiell marknad, men har idag ingen efterfrågan på externa FM-tjänster
- Arbetsrättsliga faktorer som till exempel anställningsvillkor och stark fackföreningsrörelse hämmar utveckling.
- Hierarkisk organisationsstruktur och motstånd inom organisationen hämmar utvecklingen.

## **Innehållsförteckning**

1. Inledning	4
2. Syfte, frågeställningar och avgränsningar	5
2.1 Syfte	5
2.2 Frågeställning	5
2.3 Avgränsningar	5
3. Metod	6
3.1 Litteratur och elektroniska tjänster	6
3.2 Empiri – intervjuer och kartläggning	7
3.3 Vetenskaplig ansats	10
3.4 Teoretiska modeller	11
4. FM – en bakgrund	14
4.1 Definitioner	14
4.2 Perspektiv på FM:s användning, funktion och struktur	15
5. Drivkrafter och hämmande faktorer för utveckling av FM	19
5.1 Externa drivkrafter – en föränderlig omvärld	19
5.2 Externa faktorer som hämmar utvecklingen av FM	22
5.3 Interna drivkrafter – stödfunktionernas betydelse för mervärdesskapande	24
5.4 Interna faktorer som hämmar utvecklingen av FM	26
5.5 Utförarföretagen och partnerskapet som drivkrafter	27
5.5.1 Kritiska framgångsfaktorer för ett utförarföretag	27
5.5.2 Partnerskap	30
6. Marknadsbeskrivning av Polen – En PEST-analys	31
6.1 Politik	31
6.2 Ekonomi	32
6.3 Sociala förhållanden	35
6.4 Teknologiska framsteg	36
7. FM-marknaden i Polen	37
8. Empiri – det insamlade materialet	38
8.1 Branschstrukturen i Polen	38
8.2 Den privata marknaden	39
8.3 Den offentliga sektorn	40
8.4 Hinder på marknaden	40
8.5 Utförar- och beställarföretag	41
8.6 Den polska FM-marknadens framtida utveckling	43
8.7 Anställningsförhållanden	44
8.8 Kritiska framgångsfaktorer	44

<b>9. Analys</b>	<b>46</b>
<b>9.1 Omvärldsfaktorer</b>	<b>46</b>
9.1.1 Hierarkiska strukturer	46
9.1.2 Polens två marknader – Warszawaregionen och övriga Polen	47
9.1.3 Framtida grupperingar av arbetskraft	48
9.1.4 Fackföreningsrörelsens betydelse	49
9.1.5 Arbetsrätt	49
9.1.6 Lönenivåer	50
9.1.7 Korruption	51
<b>9.2 Det interna företagsperspektivet</b>	<b>52</b>
9.2.1 Betydelsen av anställdas motivation	52
9.2.2 Betydelsen av kritiska framgångsfaktorer	52
9.2.3 Innovationsförmågans betydelse som drivkraft för FM	54
9.2.4 Internationella utförarföretag	54
9.2.5 Nationella företag	56
<b>9.3 Branschstrukturanalys</b>	<b>56</b>
9.3.1 Konkurrens bland existerande företag	56
9.3.2 Framtidens konkurrenssituation	57
<b>9.4 Kunder</b>	<b>57</b>
9.4.1 Offentlig sektor	57
9.4.2 Privata marknaden	58
<b>9.5 Leverantörer</b>	<b>60</b>
9.5.1 Strategiska allianser	60
<b>9.6 Substitut</b>	<b>61</b>
<b>9.7 Hot från potentiella etablerare</b>	<b>61</b>
<b>10. Slutsatser</b>	<b>62</b>
<b>11. Vår reflektion</b>	<b>66</b>
<b>Källförteckning</b>	<b>68</b>
<b>Tabell och modeller</b>	
Tabell 1. <i>Respondenter i undersökningen</i>	7
Tabell 2. <i>Ekonomiska nyckeltal för Polen</i>	30
Tabell 3 och 4. <i>Drivkrafter och hämmade faktorer för FM-marknaden</i>	61
Modell 1. <i>Porters branschstrukturanalys</i>	10
Modell 2. <i>Modell över FM:s integrering av människor, plats och syfte.</i>	12

## 1. Inledning

Facility management, FM, kan förenklat uppfattas som samordningen och styrningen av de aktiviteter som stödjer en organisations kärnverksamhet. Exempel på stödfunktioner kan vara städning, receptionstjänster, posthantering, teknisk service och säkerhetstjänster. FM är en relativt ny forskningsdisciplin och näringsgren, men har länge bedrivits internt inom organisationer under begrepp såsom *postengineering*, *plant administration* och *property management*. Under tidigt 1980-tal började först industriföretag, följt av den offentliga sektorn alltmer rikta fokus på sin kärnverksamhet, vilket innebar att stödtjänster började utlokaliseras till externa aktörer.

De stora förändringar som skett i företagens omvärld har bidragit till att öka FM:s betydelse för företag och organisationer. Globaliseringsprocessen, privatiseringen av statliga företag och verksamheter, den teknologiska utvecklingen, företagens fokus på kostnadsreduktion samt ett ökat behov av flexibilitet ses ofta som de huvudsakliga drivkrafterna till utvecklingen av FM och de stödtjänster som efterfrågas. Stödfunktionerna beräknas utgöra ungefär 15 procent av företagens totala omsättning, vilket innebär att FM ofta sammankopplas med fenomen som kostnadseffektivitet, flexibilitet och produktionsförbättringar. FM nämns också ofta i samband med företeelser som kvalitetssäkring samt förbättrad arbets- och livskvalitet för medarbetare, vilket många gånger står i skarp kontrast med de mer finansiella aspekterna. I en föränderlig omvärld använder stora organisationer världen över FM som ett led i deras strategiarbete i syfte att kunna stärka konkurrensförmågan och förbättra möjligheterna till att nå uppsatta finansiella mål.

Den ökande globaliseringen, företagens fokus på kostnadseffektivitet och privatisering av statliga verksamheter är faktorer som inte bara drivit utvecklingen av FM utan också i hög grad påverkat och fortsätter att påverka den ekonomiska och politiska utvecklingen i Polen sedan marknadsekonomins inträde. Idag befinner sig FM-marknaden i Polen 10-15 år efter övriga Västeuropa, men på grund av den snabba utvecklingstakt som sker i landet kommer FM-marknaden att inom en överskådlig framtid att hinna ifatt övriga Europa.

Vi anser att det finns spännande kopplingar mellan de omvärldsfaktorer som driver utvecklingen av FM i stort och den utveckling som sker och har skett i det polska samhället. Valet av ämne utgår från vårt stora intresse för den internationaliseringsprocess som sker i företagsvärlden idag och de övergripande globala förändringar som påverkar dagens samhällen oavsett var i världen du än befinner dig. Vi har därför valt att studera de drivkrafter och hämmande faktorer som påverkar utvecklingen av FM i Polen.

## **2. Syfte, frågeställningar och avgränsningar**

*I detta kapitel presenterar vi uppsatsens syfte med frågeställning och tillhörande avgränsningar.*

### **2.1 Syfte**

Syftet med uppsatsen är att kartlägga de drivkrafter och hämmande faktorer som påverkar och har påverkat utvecklingen av facility management i Polen och ställa dem i relation med den utveckling som skett i Västvärlden<sup>1</sup>?

### **2.2 Frågeställning**

Vilka är de faktorer som driver och hämmar utvecklingen av facility management i Polen och finns det likheter och olikheter med den tidigare utveckling som ägt rum i Västvärlden?

### **2.3 Avgränsningar**

För att kunna förstå marknaden för facility management, FM, i Polen menar vi att en mer generell diskussion om begreppet är nödvändig tillsammans med en beskrivning av FM:s utveckling i Västvärlden. Detta medför att vi inte har gjort en detaljstudie av ämnet och av den teori som vi anser stödjer vår ansats, vilket innebär att det finns risk för generalisering och att inte hänsyn tas till enskilda detaljer. Det finns även begränsningar i att undersöka en annan kultur och dess marknad utan att ha kunskap om eller en tidigare koppling till landet. Vi har sett språket som ett problem i de avseenden där information på hemsidor och dokument varit författade på polska utan en engelsk version. För att samla in material och få en uppfattning om FM i Polen gjordes en resa till Warszawa i med syfte att intervjua personer som arbetar som i huvudsak med FM i landet.

Vårt resonemang om FM och information om Polen har sin utgångspunkt i litteratur och ett antal vetenskapliga artiklar. FM är ett tvärvetenskapligt ämnesområde som förenar teorier från tekniska vetenskaper, arkitektur, design, ekonomi, management och beteendevetenskap. Som ny vetenskap bygger FM på denna tvärvetenskapliga grund för att

---

<sup>1</sup> Med Västvärlden avser vi huvudsakligen forna västeuropeiska stater, USA, Kanada och de engelsktalande före detta kolonierna Australien och Nya Zeeland samt i viss mån även Japan.

kunna forma en ny uppsättning teorier och metoder.<sup>2</sup> I det akademiska materialet finns en oenighet gällande definitioner och begrepp kring FM vilket påverkar innehållet i detta material. Detta återspeglas också i det empiriska materialet.

### **3. Metod**

*I detta kapitel redogör vi för hur arbetet med uppsatsen har genomförts. Avsnittet börjar med en generell diskussion om angreppssätt för att sedan gå in på djupet och förklara vilken teoretisk och empirisk utgångspunkt vi har haft samt vetenskaplig ansats.*

---

Det empiriska materialet bygger på genomförda intervjuer och elektroniska källor i syfte att kunna förstå och tydliggöra drivkrafter och hämmade faktorer för FM-marknaden i Polen. Vi har genomfört nio intervjuer, två intervjuer genomfördes med personer som är kunniga i allmänna frågor gällande Polen och dess marknad. Övriga sju intervjuer genomfördes med personer som har direkt anknytning till FM-branschen.

Vi har valt den kritiska teorin som utgångspunkt i vårt vetenskapliga resonemang eftersom vi menar att den väl belyser den komplexitet som vi anser att FM innebär i samhället. Kritisk teori försöker på ett tvärvetenskapligt sätt förena ekonomiska, sociala, samhällliga och kulturella erfarenheter genom kvalitativa metoder i teorin. Den uppmärksammar de spänningar som finns i dagens samhälle vilket vi menar är relevant för studiet av FM. Med grund av ovanstående resonemang anser vi att den kritiska teorin är den bäst tillämpbara inom vårt studieområde.

#### **3.1 Litteratur och elektroniska källor**

Som utgångspunkt har vi främst använt litteratur och vetenskapliga artiklar kring ämnet FM. FM som eget forskningsområde är förhållandevis ungt vilket innebär att det inte finns ett rikt utbud av publicerat material i ämnet. I huvudsak är det akademiska materialet publicerat i för ämnet vetenskapliga tidskrifter. Vi vill sätta FM i ett större vetenskapligt sammanhang och har därmed använt etablerad litteratur i omvärlds- och strategiområdet.

Fakta om Polen har förutom genomförda intervjuer till stor del inhämtats från Svenska Exportrådets informationspublikationer om landet tillsammans med flertalet internet-källor

---

<sup>2</sup> Springer, 2001:1.3

i syfte att få aktuell och uppdaterad fakta samt nyckeltal. I litteraturmaterialet har vi tagit med aspekter som berör kulturella skillnader rörande maktstruktur och landimage bland annat genom Hofstedes (2005) *Power Distance Index*, PDI. Vi menar att detta är viktiga faktorer och drivkrafter för utvecklingen av FM. Till det insamlade materialet hör också en rapport från konsultbyrån Frost & Sullivan. Eftersom denna inte har en akademisk bakgrund menar vi att en försiktighet måste beaktas i samband med tolkningar av denna rapport.

För att förstå de omvärldsfaktorer som direkt eller indirekt påverkar den polska FM-marknaden tillämpar vi en PEST-analys som tar upp politiska, ekonomiska, sociala och tekniska förhållanden. I vår analys har vi, för att få en bra struktur, använt Porters branschstrukturanalys då vi menar att den fångar upp och möjliggör en strukturerad diskussion av de faktorer som påverkar FM-marknaden i Polen. Vi har däremot inte använt modellen för att dra slutsatser om faktorerna påverkar lönsamheten i branschen. En utförlig presentation av modellerna och tillvägagångssätt redovisas senare i uppsatsen.

### **3.2 Empiri – intervjuer och kartläggning**

Av de nio genomförda intervjuerna är sju respondenter mer eller mindre är involverade i arbetet med FM. Tre av dessa intervjuer genomfördes med ansvariga personer inom ett utförarföretag i Polen. En intervju genomfördes med ordförande för *International Facility Management Association*, IFMA:s polska avdelning, och en annan intervju gjordes med chefredaktören för den polska tidskriften *Facility Manager*. Två intervjuer har även genomförts med FM-ansvariga från beställandeföretag. Dessutom har två intervjuer genomförts med sakkunniga i frågor som rör Polen och dess marknad, vilket inkluderar arbetsrättsrelaterade frågor och marknadsstruktur samt kulturella faktorer. Intervjuerna är gjorda med syfte för att få fram en så nyanserad bild som möjligt vad gäller såväl dagens som morgondagens FM-marknad i Polen.

För intervjuerna med de två Polenkunniga utformades en gemensam och detaljerad intervjuguide där frågorna var tematiserade i grupper. För resterande intervjuer utformades en detaljerad intervjuguide med öppen frågeattityd där frågornas karaktär inte är bundna till ett givet sammanhang och svar. Två av intervjuerna har genomförts på elektronisk väg. Intervjuer på elektronisk väg har legat till grund för en strukturerad intervju som på grund av formatets karaktär omöjliggör spontana, livliga och oväntade svar från intervjupersonerna vilket Kvale (1997:121-122) kännetecknar som spontanitet i samband



med en intervju. Vi kan inte heller påstå att de elektroniska intervjuerna kan räknas som djupintervjuer medan de fem fysiska intervjuerna kan det på grund av de genomfördes i samtalsform. Ingen av intervjupersonerna som verkar som anställd vid utförare- eller beställarföretag har velat bli identifierbara och därför har de även avböjt inspelade intervjuer. Vi har valt att anonymisera även övriga intervjupersoner då vi menar att en identifiering av dessa hade inneburit att en felaktig fokus hade riktats mot deras person. För att värna om intervjupersonernas anonymitet kan man effektivt använda sig av fingerade namn.<sup>3</sup> Metoden har också sina risker och därför har vi valt att endast kalla personerna för respondenter i framställningen av intervjun. Vi benämner därför intervjupersonerna som respondenter vilka presenteras nedan;

<b>Respondenter i undersökningen</b>	
	Tabell 1
	<i>Polenkunniga</i>
A	Sakkunnig om Polen vid Handelskammare i Sverige
B	Jurist vid Exportrådet
	<i>Utförarföretag</i> <sup>4</sup>
C	FM-direktör vid internationellt företag i Norden (även verksamt i Polen)
D	Marknadsutvecklare vid internationellt FM-företag i Polen
E	Human Resources-ansvarig vid internationellt FM-företag i Polen
	<i>Beställarföretag</i>
F	Administrativ direktör vid större företag i Polen som beställer FM
G	Administrativ chef vid större företag i Polen som beställer FM
	<i>Sakkunniga för FM i Polen</i>
H	Ordförande för IFMA i Polen
I	Chefredaktör vid branschtidning för FM i Polen

Under intervjuerna har vi fått ett intryck av att respondenterna i Polen har varit försiktiga och velat kontrollera med överordnande att det går bra att information lämnas ut. Detta kan ha påverkat svaren då intervjupersonen upplevt att de inte kunnat tala helt fritt. Intervjuguidernas lika utformning och frågestruktur, menar vi, har bidragit till att stärka undersökningens validitet. På grund av att FM inte är ett entydigt definierat begrepp måste vi förhålla oss kritiskt till de svar vi fått då respondenterna kan ha en annan definiering av FM än den vi själva gör. Detta kan påverka de genomförda intervjuernas validitet ergo att den inte har några systematiska fel.<sup>5</sup>

<sup>3</sup> Kvale, 1997:235-237

<sup>4</sup> Enhetligt har vi valt att kalla de företag som utför och erbjuder FM-tjänster för *utförarföretag*. *Beställarföretag* är de företag och organisationer som har annan kärnverksamhet och kontrakterar FM-företag för att utföra dess stödfunktioner.

<sup>5</sup> Wallén, 1993:55

Vi menar att antalet intervjuer inte kan ses som ett statistiskt säkerställt urval vilket beror på de problem vi haft att finna godvilliga respondenter från såväl utförar- som beställandeföretag. Därmed måste försiktighet iaktas i samband med generaliseringar utifrån de erhållna svaren. Av de femtiotalet personer som är direktansvariga för inköp av FM-tjänster som vi kontaktat per telefon var det endast personer från två företag som kunde/ville ställa upp på personliga intervjuer inom den tidsram som uppsatsen medgav. Det finns en risk att de medverkande respondenterna har fört fram en personlig åsikt snarare än mer generella uppfattningar vilket kan påverka de slutsatser som vi drar utifrån det empiriska materialet. I vår undersökning kan vi dock skönja en samstämmighet och svaren från alla kategorier av intervjupersoner är liktydiga och det indikerar gentemot vår slutsats.

Då inspelat material saknas kan detta inverka på reliabiliteten eftersom det är möjligt att en annan person som studerar materialet inte drar samma slutsatser som vi. Avgörande för reliabiliteten är om liknande svar erhålles om undersökningen genomfördes på I ett fall som detta har intervjuaren en subjektivitet och förlitar sig på det denne kommer ihåg från intervjun med hjälp av anteckningar.<sup>6</sup> För att undvika att reliabiliteten påverkas fördes anteckningar vilka skrevs ut direkt efter intervjuens genomförande. I framställningen av intervjuerna har vi gjort en ansats till att ge ett samlat intryck genom sammanfattning.

Vi har även gjort en kartläggning av utförarföretagen på den polska FM-marknaden i syfte att bland annat få en förståelse för hur marknadsstrukturen ser ut och vilka tjänster aktörerna erbjuder. Därigenom vill vi också kunna försöka spåra den polska FM-marknadens drivkrafter och möjliga utvecklingsriktning.

Alvesson och Deetz (2000:146-150) menar att all forskning och empiri är politisk laddad. Den politiska dimensionen får konsekvenser på en rad metodologiska punkter och då främst intressebevakning från olika aktörer. Respondenternas värderingar återspeglas i det empiriska materialet, vilket ligger till grund för vår analys. Vi är helt medvetna om att vår uppsats och ämne har en stark politisk laddning, vilket vi inte på något sätt bortser från i vårt resultat. FM är en produkt av marknadsekonomin och drivs av begrepp som kostnadsreduktion och globalisering men även en strävan att skapa ökad kvalitet för medarbetaren. Detta uppfattar vi som en kontrast som under flera år har format samhällsdebatten.

---

<sup>6</sup> Kvale, 1997:148

### 3.3 Vetenskaplig ansats

Kritisk teori är en socialfilosofi som innebär en strävan att vilja avslöja och visa samhället som det är och uppenbara sanningen. Viljan är att avmaskera och blotta samhällets innersta väsen och synliggöra det sätt som samhällets olika delar fungerar tillsammans. Den kritiska teorin har sina rötter i Marx och Freuds synsätt och uppfattas som antipositivistisk då den försöker förklara och förstå de genomgripande och förändringar som sker i samhället. Den kritiska teorin är frigörande och välkomnar skillnader och olikheter samt fungerar som en guide över människans agerande genom ett kognitivt, självmedvetet och självkritiskt innehåll. Drivande är en tro på demokrati och individens rätt till frihet och dennes möjligheter till utveckling. Den kritiska teorin är inte passiv utan arbetar för en samhällelig förändring.<sup>7</sup> Liksom Grimshaw (2004:21) utgår Alvesson och Deetz (2000:16) främst från Frankfurtskolan<sup>8</sup> (Horkheimer, Habermas, Marcuse och Adorno) i sina metodmodeller för kritisk teori.

Följande påståenden bildar ett samband mellan FM och kritisk teori<sup>9</sup>:

- Hanteringen och ledningen av förändringar i arbetets fysiska miljö är främst en social uppgift.
- Arbetets fysiska infrastruktur skapar värde genom dess påverkan på sociala interaktioner. Infrastrukturen är en del av organisationskulturen och har en förmåga att antingen alienera eller föra samman organisationen.
- FM borde i större utsträckning fokusera på frågor kring tillhörighet och främlingskap, vilka är underliggande faktorer för motivation och produktivitet.
- FM kan bidra positivt till självförverkligande och självkänsla genom att skapa en fysisk omgivning som stimulerar kreativitet och innovation.

Globaliseringsprocessen och de globala företagens makt över nationer och individer innebär att det har skett en fundamental förändring av de globala maktstrukturerna. Med globaliseringen råder en spänning mellan nationalstaten och de globala företaget vilket också påverkar individen. I denna dragkamp hamnar individen i en öppen mitt och krigets arena är individens arbetsplats där slaget gäller omtanke om individen och dess rättigheter.

---

<sup>7</sup> Grimshaw, 2004:21

<sup>8</sup> Frankfurtskolan bygger på ett synsätt som vill förena samhälle och psykologi och är intresserad av hur samhället formar det subjektiva medvetandet.

<sup>9</sup> Grimshaw, 1999

Inom ramen för kritisk teori finns frågan huruvida arbetsplatsens fysiska miljöer positivt kan bidra till arbetet eller om dessa endast gestaltar sig som neutrala kulisser.<sup>10</sup> Det är viktigt att de personer som fattar beslut i frågor gällande FM har kunskap och förståelse för dessa komplicerade interaktioner och dess betydelse för den enskilde individen.<sup>11</sup>

Vi menar att FM i sig kan ses som en del av systemteorin eftersom Wallén (1993:25-28) menar att ett system som en helhet har andra egenskaper än vad som finns i systemets olika beståndsdelar. Systemteorin kan ses som en utvidgning av positivismen med krav på mätbarhet och jämförbarhet. Vi menar att även hermeneutiken har en betydelse för förståelsen av FM. Hermeneutiken behandlar kulturella skillnader genom tolkning och förståelse i form av språklig och kulturell gemenskap. Här ser man till olika människors synsätt på världen. Kulturella synsätt kan härledas till de vetenskapliga världsbildsfrågorna som metodiskt är uppdelade och i viss mån konkurrerar med varandra.<sup>12</sup> Vi menar att den kritiska teorin, systemteorin och hermeneutiken är olika världsbildsfrågor som är på kollisionkurs med varandra och är svårintegrerade. Inte desto mindre tycker vi detta är ett intressant fenomen med tanke på FM som tvärvetenskapligt ämne.

### 3.4 Teoretiska modeller

PEST-analys är en mycket vanlig omvärldsmodell som tillämpas vid olika kartläggningar av marknader utifrån ett makroperspektiv. Förkortningen står för *politiska*, *ekonomiska*, *sociala* och *tekniska* faktorer. Dessa externa faktorer ligger utanför företagets kontroll men är mycket viktiga att beakta. En fördel med PEST-analysen är att den är vidsynt och inkluderar faktorer som till exempel övergripande förändringar i samhällsekonomin. En nackdel är att den riskerar att bli alldeles för vag och övergripande om den skall vara hanterbar och kunna belysa samtliga faktorer inom modellen. En PEST-analys bör inledas med en genomgång av de faktorer som i omgivningen historiskt sett har spelat en centralroll för utvecklingen. De faktorer som PEST-analysen tar upp är föränderliga trots den historiska omgivningen och lämpar sig speciellt bra i ett företags etableringsprocess.<sup>13</sup>

Politiska faktorer kan till exempel gälla politisk stabilitet, statlig inblandning, lagar, regleringar och attityder gentemot utländska företag. Ekonomiska faktorer kan avse

---

<sup>10</sup> Grimshaw, 2004:22

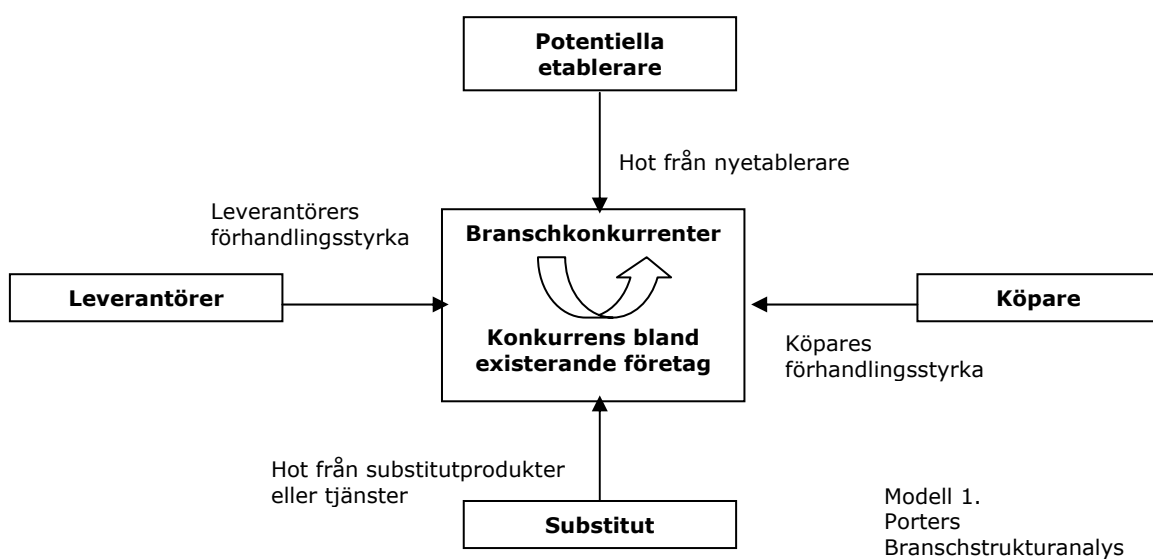
<sup>11</sup> Ibid

<sup>12</sup> Wallén, 1993:20-21; 30-31

<sup>13</sup> Roos, von Krogh, och Roos, 2004

konkurrenssituation, rådande konjunktur i landet, tillväxtpotentialer, utbud och efterfrågan. Sociala faktorer omfattar bland annat språk, kulturella skillnader, livsstilar och tankesätt. Teknologiska faktorer, slutligen, avser den teknologiska utvecklingen i landet.<sup>14</sup>

Porters (1993) branschstrukturanalys möjliggör på ett övergripande plan en strukturerad diskussion om de faktorer som driver, hämmar och har påverkan över hur marknaden och strukturen för en bransch ser ut. En nackdel med modellen är att den inte tar upp omvärldsfaktorer som ligger utanför den egna branschen och de dynamiska förhållanden som råder i omvärlden. Branschstrukturen har ett stort inflytande på hur konkurrensen ser ut och vilka strategier som ett företag kan använda sig av vid nyetableringar. Konkurrensens spelregler har sitt ursprung i den ekonomiska strukturen för en bransch och sträcker sig långt utöver konkurrenternas maner. Porters modell över branschkonkurrensens drivkrafter belyser konkurrensläget med utgångspunkt från fem grundläggande konkurrenskrafter, se figuren nedan.<sup>15</sup>



Hot från potentiella etablerare är beroende av branschens inträdesbarriärer. Dessa kan vara stora skalfördelar, produktdifferentiering och ett stort investeringsbehov för att kunna etablera en affärsverksamhet. Konkurrensintensiteten i branschen ser på hur många konkurrenter som redan är etablerade i branschen, höga tillverknings- eller lagerkostnader och långsam branschtillväxt vilket leder till ett tufft spel om marknadsandelar.

<sup>14</sup> Frankelius, 2001:50-54

<sup>15</sup> Porter, 1993:25-26

Trycket från substitutprodukter innebär att substitutprodukter begränsar branschens potentiella förtjänster genom att erbjuda billigare, men kanske inte alltid lika funktionella, produkter och tjänster. Köparna konkurrerar med branschen genom att spela ut konkurrenterna mot varandra genom nedtvingade priser, högre kvalitetskrav och krav på fler tjänster. Stora inköpare har således också en större förhandlingskraft gentemot branschföretagen. Under vissa betingelser kan också leverantörernas förhandlingsstyrka vara stor om den domineras av få företag och är mer koncentrerad än den bransch som den säljer till. Finns det flera leverantörer och det i leverantörsledet råder stor eller större konkurrens än branschen de levererar till är således också dess förhandlingsposition mycket liten.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Porter, 1993:25-48

## 4. FM – en bakgrund

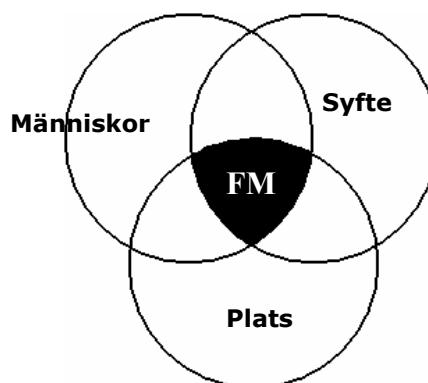
*Uppsatsen kretsar kring ett begrepp som är relativt ungt, både som näringsgren och som forskningsområde. Detta kapitel belyser bakgrunden till FM och dess utveckling. I kapitlet görs även en kortfattad summering av FM-industrins struktur och grupperingar. För att lättare kunna skapa en förståelse och tydliggöra begreppet inleds kapitlet med en redogörelse för de termer och begrepp som är relevanta för förståelsen av vår uppsats.*

---

### 4.1 Definitioner

Någon gemensam accepterad och exakt definition om vad *facility management*, FM, är och vilka tjänster som omfattas av begreppet finns inte. Förenklat kan FM beskrivas som samordnandet och styrningen av de aktiviteter som stödjer en organisations kärnverksamhet. Det finns flera forskare som försökt klargöra vad begreppet FM innebär. Exempelvis menar Trickett (1996:26) att FM i grunden handlar om att möjliggöra en integration av människor, teknologi och stödfunktioner. Detta ska bidra till att kunna öka möjligheten att uppnå organisatoriska mål och skapandet av en kvalitet i den service som riktas mot företagets intressenter. Alexander (2003:270) delar Tricketts uppfattning, men betonar betydelsen av att förbättra de processer genom vilka arbetsplatserna kan styras, organiseras och förvaltas. Genom att inspirera medarbetarna och öka deras effektivitet, ska detta i slutändan bidra till företagets ekonomiska tillväxt och framgång.<sup>17</sup> FM syftar till att koordinera gränsytorerna mellan *vad* människor gör och *var* de gör det.

Figuren nedan illustrerar hur FM förenar och integrerar människor i en organisation med organisationens syfte och den fysiska arbetsplatsen till ett enhetligt, produktivt och sammanhängande system.<sup>18</sup>



Figur 2. Modell över FM:s integrering av människor, plats och syfte.

---

<sup>17</sup> Alexander, 2003:270

<sup>18</sup> Springer, 2001:1.5

Den definition *International Facility Management Association*, IFMA, har gjort av FM kan anses som allmänt accepterad. Definitionen förekommer dessutom vanligtvis i litteratur som behandlar ämnet och den lyder enligt följande:

*The practice of coordinating the physical workplace with the people and work of the organization; integrates the principles of business administration, architecture and the behavioural and engineering sciences.*<sup>19</sup>

Flera länder, däribland USA, använder termen *facility management*, medan *facilities management* används i främst Storbritannien. I uppsatsen har vi valt att använda termen *facility management*, vilket vi har funnit är den vanligast använda termen.

Termen *facilities* används ofta som ett samlingsnamn för de aktiviteter som är förknippade med FM och vi har valt att översätta benämningen till stödfunktioner. Anledningen till att vi valt just denna term är att vi anser att den sammanfattar och beskriver funktioner som stödjer kärnverksamheten i en modern organisationsstruktur. Det är emellertid inte alltid möjligt att dra en klar gräns mellan vad som innefattas och räknas som stödfunktioner, och vad som faller under kärnverksamhetens ansvarsområden.

#### **4.2 Perspektiv på FM:s användning, funktion och struktur**

Många företag har insett att det blivit alltmer komplext att arbeta med stödfunktionerna inom organisationen. Nya marknadsvillkor och politiska beslut, som rör avregleringar, konkurrens, krav på flexibilitet, teknologisk utveckling och privatiseringar, har påverkat FM-marknadens utveckling i Västvärlden. Även ett ökat krav och ansvarstagande för hanteringen av offentliga resurser har drivit FM-marknadens utveckling.<sup>20</sup> Dessa starka, och många gånger globala, krafter har påverkat relationen mellan företagets egen kärnverksamhet och de stödfunktioner som idag efterfrågas. Stödfunktionerna beräknas stå för cirka 15 procent av företagets totala omsättning och det finns oftast ett stort tryck på företagen att reducera dessa kostnader. Många gånger är det kostnadsreduktion som är den centrala frågeställningen vad gäller stödfunktionernas utformning inom organisationer.<sup>21</sup> Förutom kostnadsreduktion sammankopplas FM med fenomen som produktions- och

---

<sup>19</sup> Cotts, 1999:3

<sup>20</sup> Alexander, 2003:270

<sup>21</sup> Alexander, 1996:6



kvalitetsförbättring, effektivitet och förbättrad livskvalitet för anställda. Detta är faktorer som många gånger står i skarp kontrast med varandra.<sup>22</sup>

FM kan genom effektivt planerade och utförda stödtjänster bidra till att generera en större ekonomisk vinst och samtidigt stärka intressenternas image av företaget.<sup>23</sup> Den accelererande teknologiska utvecklingen har även bidragit till att öka konkurrensen mellan företagen. Dessa bakomliggande faktorer har medfört att det riktas ett ökat fokus på kostnadsreducering, förbättrad kundservice och kvalitetshöjning. Detta har påverkat hur företagen arbetar och organiserar sig, vilket undantagslöst har inneburit personalnedskärningar. Kvar finns i många fall ett litet antal yrkesskickliga och välutbildade medarbetare.<sup>24</sup> Ju mindre organisationerna blir och ju färre medarbetare som finns kvar i dem, desto större blir kraven på att dessa medarbetare ska generera ett positivt resultat och bidra till företagets utveckling. Det innebär att medarbetarna måste ha ett helhetsperspektiv på arbetsprocessen och kunna föreslå innovationer vad gäller produkter, tjänster och sätt att utföra arbetet på. Det innebär också att den minskade arbetsstyrkan behöver välfungerande stödfunktioner för att kunna utföra sina arbetsuppgifter i enlighet med organisationens mål.<sup>25</sup>

Enligt Frost och Sullivan (2001) står den privata marknaden i Europa idag för cirka 65-70 procent av den beställande köpkraften av FM-tjänster medan den offentliga sektorn står för den resterande delen. De menar att denna trend kommer att fortsätta in i framtiden. Även marknadspotentialen för den offentliga sektorn är stor, är det genom investeringar gjorda av den privata sektorn som driver FM-marknadens tillväxt. Den offentliga sektorn är svårbehandlad på grund av faktorer som exempelvis stor byråkrati, stark fackföreningsrörelse och avsaknad av bonussystem i samband med kostnadsbesparingar. Det finns emellertid indikationer på att marknaden för den offentliga sektorn växer och sjukhus och andra vårdinrättningar har i flera europeiska länder varit tidiga med att desintegrera vissa delar av verksamheten till externa FM-leverantörer.<sup>26</sup>

FM-industrin är ett samlingsbegrepp som innefattar olika stödfunktioner, vilka kan delas in i olika underkategorier, på grund av funktionernas vitt skilda karaktärer. Stödfunktioner kan levereras på tre sätt, antingen av personal inom det egna företaget, genom externa

---

<sup>22</sup> Cotts, 1999:3

<sup>23</sup> Alexander, 1996:2

<sup>24</sup> Anderson, 1996:31

<sup>25</sup> Anderson, 1996:33

<sup>26</sup> Frost & Sullivan, 2001:1-4

entreprenörer, eller genom en kombination av de två. Det finns kombinationer av alternativen ovan som kan bero på individuella omständigheter och olika marknadsförhållanden.<sup>27</sup>

Vi har valt att följa Chotipanichs (2004:366) indelning av FM-marknaden, men också valt att förtydliga och utveckla denna gruppering med hjälp av Frost och Sullivans (2001:1-1) definitioner.<sup>28</sup> Nedan redovisas en indelning av FM-marknaden. Till varje huvudkategori ges exempel på tillhörande stödfunktioner:

- *Hantering av förvärv och leasing* – Denna del utav industrin innefattar stödfunktioner vilka syftar till att hjälpa till vid förvärv och leasing av fastigheter. Med hjälp av dessa stödtjänster ska företag erhålla mervärde genom en mer kostnadseffektiv process, då företag som tillhandahåller dessa tjänster har specialistkompetens och ska bistå företagen vid förhandlingar och hantering av kontrakt som gäller faktorer såsom leasing och förvärv av fastigheter samt vid arrendering av mark.
- *Underhåll och reparationer* – Denna kategori inom FM-industrin har som syfte att tillhandahålla stödfunktioner som rör drift och underhåll av fastigheter ochegendomar. Dessa tjänster inkluderar vaktmästeri, VVS, el-arbeten, städning, tvättning, brandskydd, renoveringar och underhåll av den fysiska byggnaden, skapandet och förvaltningen av den yttre omgivningen, energirelaterade tjänster, avfallshantering, skadedjursbekämpning, förebygga olyckor och att se till så att arbetsplatsen är trygg och säker.
- *Kontorstjänster* – Denna grupp tillhandahåller tjänster som ska stödja kärnverksamheten i form av etablerande och underhåll av IT-system, skötsel av bilpark, arrangering av resor, receptions- och telefontjänster, tryckning, lagerhållning och distribution, fax- och utskriftshantering, arkivering, säkerhet samt utdelning av post.
- *Planering och ledning av utrymmen* – Genom att väl planera de fysiska utrymmena ska detta syfta till att stärka arbetsplatsen och medarbetarnas välbefinnande. Begrepp som utrymmesplanering, distributionskanaler, granskning och

---

<sup>27</sup> Kennedy, 1996:137

<sup>28</sup> Vi vill påpeka att indelningen är skapad ur ett amerikanskt perspektiv där stödfunktionsnäringen är mer utvecklad och innefattar också andra tjänster som barnpassning och shoppingservice åt de anställda.

kontrollering av utrymmes användningen beskriver väl de tjänster som utförs i denna kategori.

- *Service och support till anställda* – Denna kategori syftar till att hjälpa och stödja de anställda i deras dagliga arbete. Stödfunktionernas syfte här är att ombesörja de anställda med tjänster och funktioner såsom daghemsplatser till barn, rekreativsmöjligheter, måltidsservice, bostäder samt andra mer direkt riktade tjänster till de anställda.

Företag har olika möjligheter att kontrahera externa aktörer, vilka tillhandahåller de stödfunktioner som beskrivs ovan. Indelningen nedan beskriver på de sätt en beställarorganisation kan kontrahera FM-aktörer.<sup>29</sup> Indelningen är förenklad och det förekommer kombinationer som inte redovisas här:

- *Single service contracting* – Innebär att ett företag endast erbjuder en enskild tjänst till beställarorganisationer.
- *Packaged service contracting/Multiservices* – Företag som har samlat och erbjuder flera olikartade tjänster.
- *Management contracting/Management Agency* – Företag som endast erbjuder managementtjänster genom att förhandla och förvalta kontrakt. All övrig kontakt sker direkt mellan beställar- och utförarföretaget.
- *Integrated Facility Management (IFM)* – Företag som utför och handhar ett komplett utbud av tjänster, som de antingen levererar själva eller genom underleverantörer.

IFM är den kontraheringsform som ger det mest kompletta stödfunktionspaketet och praktiseras ofta inom organisationer som önskar att reducera kostnader och minska personalstyrkan. Målet är att IFM ska skapa nära relationer mellan leverantör- och beställarföretagen, vilket i sin tur kan leda till ytterligare samarbete och vidareutveckling av tjänsterna. En nackdel med IFM är att beställaren kan uppfatta att denne mister kontrollen över processen och att leverantören inte förstår och accepterar beställarens företagskultur. Dessutom kan förvirring uppstå mellan kund och leverantör i uppfattning om vilka tjänster som ska levereras och hur de ska utföras. I sämsta fall kan resultatet av IFM endast bli en aktivitet med förändrad ledning och styrning och annorlunda

---

<sup>29</sup> Alexander, 1997 se Carlsson, 2002:6

kostnadsposter där tjänsterna utförs av samma personal, men som nu har en annan arbetsgivare med nya arbetsvillkor och anställningsförhållanden. Detta tillför inget värde för beställarföretaget.<sup>30</sup>

## **5. Drivkrafter och hämmade faktorer för utvecklingen av FM**

I kapitlet beskrivs omvärldsfaktorer som påverkar, driver och hämmar utvecklingen av FM generellt. Kapitlet tar även upp faktorer internt inom organisationen som inverkar på FM-tjänsternas tillväxt och skapandet av mervärde för organisationen. Vi har valt att dela upp kapitlet på grund av dess omfattning i tre huvudkategorier – det externa och det interna perspektivet samt utförarföretagen som innefattar betydelsen av partnerskap som drivkraft.

### **5.1 Externa drivkrafter - en föränderlig omvärld**

*Legala, politiska, sociala och ekonomiska förändringar är några exempel på faktorer i en snabbt föränderlig omvärld som tvingar många organisationer att omvärdera dess arbetssätt. FM kan bara förstås och utvecklas utifrån en djupare förståelse för de dessa genomgripande förändringar, vilka FM både är ett symptom på och en produkt av.*

---

Globaliseringsprocessen, den teknologiska utvecklingen, företagens behov av flexibla lösningar, fokus på kostnadsreduktion och skapande av mervärde, anses vara några av de huvudsakliga drivkrafterna bakom utvecklingen av FM-marknaden. Forskare som Grimshaw (1999) menar att dessa faktorer delvis har sitt ursprung i det postmoderna samhället. Den gemensamma nämnaren mellan FM och postmodernism är *förändring*. FM har uppstått genom det behov organisationer har för att kunna hantera förändringar i relationen mellan organisationen, dess anställda, och rummet de tar i anspråk, oftast arbetsplatsen. Ursprunget till dessa förändringar kan bland annat beskrivas utifrån förändringar i relationen mellan:

- Organisationer, anställda och maskiner
- Organisationer, anställda och information
- Organisationer, anställda och kommunikation
- Organisationer, anställda och arbetsplatsens lokalisering
- Hemmet och arbetsplatsen

---

<sup>30</sup> Kennedy, 1996:143

- Arbetsgivare och anställda
- Organisationer och lokala/nationella myndigheter
- Stat och individ

Starkast och kanske mest relevant för FM är förändringarna i förhållandena mellan stat och individ samt relationen mellan stat organisationer.

Många av dessa förhållanden har existerat och varit oförändrade sedan Taylorismens inträde i slutet av 1800-talet och är präglade av hierarkiska strukturer, rationalitet, lojalitet riktad mot närmast överordnad snarare än företaget, omfattande kontrollsystem, maximal specialisering och arbetsdelning. Taylorismen kännetecknas också av ett mikroperspektiv där man endast i begränsad utsträckning intresserar sig för den externa omgivningen och företagets förhållande till denna. Huvudfokus har varit de inre organisationsförhållandena.<sup>31</sup> Faktorer som till exempel IT, förändrade värderingar och globaliseringsprocesser har bidragit till att omdefiniera dessa förhållanden. Som en följd därav har även förhållandet mellan arbete, tid och rum förändrats, och fortsätter att förändras.<sup>32</sup>

Den genomgripande privatiseringen kan ses vara symtomatisk med nationalstatens gradvisa minskade betydelse jämfört med den position som den hade under industrialismen, vilket har fått stora konsekvenser för både människor och företag. Avskaffandet av institutionerna är talande. Foucault (1965 se Grimshaw 1999:26) menar att det finns ett starkt samband mellan närvaron av institutioner och en modernistisk stat. Makten flyttas till överstatliga instanser som exempelvis EU och stora, marknadsdrivna företag men makt flyttas även nedåt till mindre, lokala och etniska grupper, drivna av en inbördes lojalitet till gruppen. Statens förmåga att kontrollera företagen minskar i takt med globaliseringen av världsekonomin. De multinationella företagens ökade dominans har fått betydelse för FM genom deras karaktär som flexibla, nedbantade och kostnadseffektiva företag som upprättar globala kontrakt med underleverantör. Frost och Sullivan (2001:3-5 – 3-11) menar att många globala beställarföretag desintegrerar verksamheter oberoende på vilken plats i världen de befinner sig på. Många strategiska beslut flyttar utanför de nationella sammanhangen, vilket innebär att även FM-företagen i en allt större utsträckning

---

<sup>31</sup> Flaa, 1998:34

<sup>32</sup> Grimshaw, 1999:24

opererar på en global nivå.<sup>33</sup> Globala kontrakt, eller avtal, är en överenskommelse mellan en global kund och ett globalt FM-företag som bedriver verksamhet i flera länder och levererar den globala kunden FM-tjänster vid samtliga enheter.

Baumans (se Grimshaw 1999:28) antagande om att vi är dömda att leva i ett tillstånd präglad av oförutsedda händelser, åtminstone inom en överblickbar framtid har betydelse för FM bland annat genom utformningen av organisationernas stödfunktioner. Utvecklingen av IT, förändrade organisationsstrukturer och företagskulturer har en direkt påverkan på företagets stödfunktioner. IT har till exempel inneburit att gränsen mellan tid och rum håller på att luckras upp, vilket medför att många anställda rent fysiskt kommer att finnas på andra platser än på själva arbetsplatsen.<sup>34</sup>

Utifrån ovanstående resonemang är det viktigt att poängtera att FM inte endast handlar om tekniska problem i en organisatorisk kontext. Lika mycket handlar det om att kunna hantera konsekvenserna av radikala kulturella förändringar inom organisationerna, vilka har lika stor inverkan på de fysiska miljöerna som på människorna inom organisationerna. Best och Keller (se Grimshaw 1999:29) menar att de dramatiska förändringar som sker i samhällen och kulturer ofta upplevs som krisartade för dem som drabbas av dessa förändringar och för dem som finns nära dessa etablerade livsstilar och tankemönster. Detta kan leda till tillstånd av social förvirring, misströstan, kris och kaos, såväl på organisations- som på individnivå. Det är därför viktigt att ansvarig FM-personal, strategiskt eller operativt, har beredskap för att kunna hantera dessa situationer.

Det finns även andra externa drivkrafter bakom utvecklingen av FM. De överstatliga EU-direktiv som skapats för att reducera risker och faror på arbetsplatserna, bland annat gällande ljud- och ljusförhållanden, värme, strålning och ergonomi, bidrar till utvecklingen av stödfunktionerna inom organisationen.<sup>35</sup>

Det finns forskare som menar att det inte sker någon postmodern förändring, mer än en svagt accelererad version av en normalt pågående förändring. Trots omfattande ekonomiska och tekniska förändringar, menar de att de dominerande produktionssätten förblivit desamma och att tolka dessa förändringar som fundamentala skulle vara förhastat.<sup>36</sup> Emellertid är de flesta forskare överens om att det finns åtskilliga tecken på

---

<sup>33</sup> Grimshaw, 2003: 26, 56

<sup>34</sup> Grimshaw, 1999:28

<sup>35</sup> Finch, 1996:53

<sup>36</sup> Burger, 1992 se Grimshaw, 1999:26

*ovanliga* och *okontrollerbara* förändringar i omvärlden. Dessa förändringar bidrar till att företagen måste förändra de interna arbetsätten för att kunna klara en allt hårdare konkurrens.

## **5.2 Externa faktorer som hämmar utvecklingen av FM**

Flera europeiska länders arbetsrättslagar är utformade på ett sätt som innebär att det är en lång förhandlingsprocess i samband med desintegration av verksamheter och övertagande av personalstyrkor. Även lagar som styr uppsägningar och löneförhandlingar påverkar framtiden för FM. Generellt sett har fackförbunden i Europa stor makt och ett starkt inflytande, vilket påverkar expansionen av FM-marknaden. Det finns europeiska exempel där nationella myndigheter har gått in och påverkat förhållanden mellan arbetsmarknadens parter, vilket har resulterat i att fackförbundens förhandlingsstyrka och makt försvagats. Exempelvis har myndighetsbeslut fattats för att lättare kunna effektivisera och avskeda medarbetare som är övertaliga.<sup>37</sup>

Inom den offentliga sektorn finns även exempel på motståndskrafter som påverkar utvecklingen av FM-marknaden. Den offentliga sektorn kännetecknas av en byråkratisk organisation med tröghet och avsaknad av ekonomiska incitament för befattningshavare att fatta beslut om desintegrering. Inom den offentliga sektorn finns emellertid geografiska skillnader, även inom ett enskilt land, gällande desintegration av verksamheter. Undersökningar visar att rika regioner i större utsträckning utför FM-verksamheten inom den egna organisationen på grund av tillgång till finansiella medel. Fattigare regioner har svårt att finna medel till offentliga investeringar, vilket innebär att dessa är mer benägna att desintegrera verksamheten och benägna att övervinna byråkratiska barriärer.<sup>38</sup>

Alltsedan Elton Mayo och Hawthorne-experimenten, har de flesta organisationsteoretiker som studerat organisatoriska beteenden, avfärdat arbetsplatsens och arbetsmiljöns betydelse för skapande av tillfredsställelse och produktivitet. En tolkning av Hawthorne-experimenten<sup>39</sup> var att fysiska och rumsliga förändringar hade en liten betydelse för produktiviteten, vilket fick till följd att det under många år endast liten uppmärksamhet gavs åt dessa frågor. Det är först på senare år, med framväxten av FM tillsammans med

---

<sup>37</sup> Frost & Sullivan, 2001:3-5 – 3-11

<sup>38</sup> Ibid

<sup>39</sup> Hawthorne-experimenten menar att arbetsprestationen inte beror på fysiska eller miljömässiga förändringar på arbetsplatsen. Arbetsprestationen ökar istället när de anställda upplever att arbetsgivaren ägnar dem ett ökat personligt intresse.

nya organisationsteorier, som ett förändrat tankemönster har börjat växa fram. En tunn bro har börjat byggas mellan sociala och tekniska vetenskaper.<sup>40</sup> En av de tidiga akademiker som i en större utsträckning betonade den fysiska omgivningens betydelse för genomförandet av arbetsprocessen var Becker<sup>41</sup>. Denna omtanke för medarbetarna uppstod inte enbart genom en humanistisk människosyn. Lika mycket rörde det sig om en tro på de ekonomiska fördelar som en förbättrad arbetsmiljö och en väl fungerande fysisk omgivning kunde skapa för företaget, framförallt i tider av stora förändringar.<sup>42</sup> Omtanken för det mänskliga välbefinnandet kan också uppfattas som ett uttryck för *bio-power*, där kroppen är platsen där diskurserna utspelar sig. Foucault (se Mills 2003:36, 40) menar att många maktrelationer väl dolda och svåra att observera då de är väl förankrade i den ekonomiska infrastrukturen.

Det finns forskare som menar att den begränsade utveckling som har skett i fråga om synen på arbetsplatsens betydelse för arbetsprestationen, beror på en avsiktlig feltolkning av resultaten från Hawthorne-experimenten. Det ledde till en åtskillnad mellan de sociala och de miljömässiga faktorernas betydelse för arbetet, där den fysiska omgivningen *inte var* en nyckelfaktor för att kunna motivera medarbetarna medan den sociala omgivningen *var* det.

Grimshaw (2004) menar att den fysiska infrastrukturens betydelse ignoreras än idag i litteratur rörande allmän organisationsteori. Detta avspeglar ett mer djupgående synsätt som den västerländska filosofin intar gentemot platsrummet och dess användning. Förkastandet av den fysiska arbetsmiljöns betydelse för de sociala processerna på arbetsplatsen har påverkat utvecklingen av FM negativt. FM har mer handlat om företeelser som exempelvis desintegration och kostnadsposter, vilket har inneburit att FM blivit en funktion som kretsar kring kostnadsminimering. Risken är därför stor att synen på FM som källa till konkurrensfördelar och stöd anpassade efter användarens och kärnverksamhetens behov går förlorad.<sup>43</sup>

### **5.3 Interna drivkrafter – stödfunktionernas betydelse för mervärdeskapande**

*Genom en ökad förståelse för de omvärldsfaktorer som påverkar utvecklingen av FM kan funktionerna flyttas från en operativ till en strategisk nivå vilket möjliggör ett proaktivt*

---

<sup>40</sup> Trickett, 1996:16

<sup>41</sup> Becker ansåg att den fysiska miljön har en avgörande betydelse för arbetsprestationen. Se Grimshaw 2004:15

<sup>42</sup> Grimshaw, 2004:5

<sup>43</sup> Grimshaw, 2004:17; Mudrak, et al. 2005:103



*agerande. Det interna perspektivet innefattar företagets syn på dess egna insats och arbetsmiljö för dess anställda. Stödfunktionerna har en viktig betydelse som skapare av mervärde inom organisationen.*

---

Det finns ett klart samband mellan ett företags verksamhet, dess behov och stödfunktionernas utveckling och utformning. En förutsättning för dagens företag är att kunna reagera snabbt på nya affärsmöjligheter och förutse förändringar på olika nivåer och balansera växlingar gällande tillgång och efterfrågan i form av ökad flexibilitet i den operativa miljön.<sup>44</sup> En kontinuitet i arbetsflödet, utan avbrott, har blivit en nödvändig del av företagets strategiska planering, vilket ökar behovet av att hantera, styra och leda stödfunktionerna.<sup>45</sup>

En väl fungerande arbetsmiljö kan tillsammans med utvecklade stödfunktioner bidra till att kärnverksamhetens processer blir integrerade och hjälpta i den operativa omgivningen – *arbetsplatsen*. Rummet bör anpassas till föränderliga behov och utnyttjas så väl som möjligt och arbetsmiljön bör vara hållbar och frisk. Informationsteknologin ska främja en effektiv kommunikation och företagets infrastruktur ska vara pålitligt och driftsäkert. Slutligen bör stödfunktionerna anpassas för att kunna erbjuda kvalitativa tjänster som uppfyller användarnas behov.<sup>46</sup> För nya företag, eller bland de företag som verkar i nya byggnader, kretsar stödfunktionerna ofta kring byggnadernas utformning, förvaltning och operativa drift. Äldre organisationer uppvisar en mer inkonsekvent gruppering av efterfrågade stödfunktioner.<sup>47</sup>

Arbetsplatsen är ett redskap som, rätt utformad efter medarbetarnas behov och krav, har en direkt och mätbar påverkan över genomförda prestationer. Springer (2001:1-6) anser, med hänvisning till resultaten från genomförda studier, att det finns en entydighet som pekar på att design, skötsel och förvaltning av de fysiska arbetsmiljöerna är kritiska faktorer vad gäller prestationsförmåga och finansiell framgång bland de medverkande organisationerna i studierna. Undersökningarna påvisar att väl genomförda investeringar i stödfunktioner till kärnverksamheten kan förbättra företagets lönsamhet i förhållande till kostnaderna för genomförda investeringar. Användningen av FM blir därmed en viktig och bidragande

---

<sup>44</sup> Trickett, 1996:14

<sup>45</sup> Alexander, 1996:6

<sup>46</sup> Alexander, 1996:7

<sup>47</sup> Kennedy, 1996:136

faktor till företagets framgång.<sup>48</sup> För att kunna skapa denna nya kreativa miljö, krävs det en djupgående förståelse för hur människor arbetar idag.<sup>49</sup> *Buffalo Organization for Social and Technological Innovation* (BOSTI), har sedan 1994 undersökt arbetsplatsens betydelse för gruppens och individuella prestationer samt arbetstillfredsställelse. Många av de faktorer som uppfattas som avgörande är direkt kopplade till stödfunktioner i verksamheten och inte till kärnverksamheten.

Uppställningen nedan rangordnar de egenskaper som har störst betydelse för anställdas prestationsförmåga med hänsyn till arbetsplatsens utmärkande egenskaper.<sup>50</sup>

- Möjlighet till avskildhet från omgivningens ljud och rörelse.
- Befrämjande av spontant samarbete och möten.
- Befrämjande av privata möten, ansikte mot ansikte, i nära anslutning till den egna arbetsstationen.
- Stöd av administrativa tjänster i form av utförande rutinmässiga kontorsuppgifter.
- Tillräckligt med förvaringsutrymmen – en plats att förvara allt material.
- Distraktionsfria grupputrymmen.
- Möjlighet att ha rast.
- Ändamålsenliga rum för projektarbeten.
- Lämpliga och anpassade ergonomiska arbetsställningar.
- En ändamålsenlig teknologi som stödjer arbetet.

Genom att anlita konsulter och entreprenörer som planerar och genomför tjänster anser många organisationer som tillämpar FM att de kan frigöra viktig tid från befattningshavarna inom organisationen. Därigenom ökar förutsättningarna för att organisationen istället ska kunna rikta resurserna mot företagets kärnverksamhet. Genom att anlita ett utförarföretag som är expert inom området, kan detta innebära att stödfunktionerna flyttas närmare kunderna.<sup>51</sup>

---

<sup>48</sup> Springer, 2001:1.6

<sup>49</sup> Lam, 2001:4.10

<sup>50</sup> Springer, 2001:1.6

<sup>51</sup> Trickett, 1996:15

#### 5.4 Interna faktorer som hämmar utvecklingen av FM

Strategiska frågor som till exempel rör anpassningar till förändrade marknadsvillkor, omstruktureringar och nyinvesteringar beslutas oftast på företagets högsta nivåer. Däremot är det inte ovanligt att beslut som rör fysiska resurser och stödfunktioner betraktas som sekundära och fattas på lägre nivåer inom organisationerna. Alexander (1996) menar att detta är strategiskt felaktigt eftersom det är dessa delar av företaget som intressenter i första hand kommer i kontakt med och som bidrar till att forma intressenternas image av företaget. Stödfunktionerna uppfattas sällan som källa till konkurrensfördelar. I stället behandlas de som något rent tekniskt, som anläggningstillgångar i företagets balansräkning, eller som fasta administrativa kostnader, vilka ska minimeras i så utsträckning som möjligt.

När finansiella krav på en organisation leder till omstruktureringar riktas ett stort fokus på att minska de fasta kostnaderna. Det är oftast stödfunktioner utförda inom den egna organisationen som utgör huvudmål för granskningar i samband med dessa omstruktureringar. Många gånger vill organisationer förena olika tjänster och uppnå kostnadsreduktion genom att lägga ut stödfunktionerna på entreprenad till företag som är specialiserade i att tillhandahålla såväl expertis som effektivitet i utförandet av tjänsterna.<sup>52</sup> Forskare som exempelvis Duffy (se Alexander 2003:274; Grimshaw 2003:56) uttrycker oro för att huvudargumenten för FM i allt större utsträckning kretsar kring kostnadsreduktion, vilket innebär att synen på FM som värdeskapare förbises. Alexander (1996:3) menar att företagets förhållningssätt gentemot dess stödfunktioner måste förändras och att beslut gällande dessa funktioner måste samordnas och flyttas upp till en strategisk nivå inom organisationen. Stödfunktionerna måste betraktas som tillgångar och som värdeskapande genom sitt stöd till företagets arbetsplats och dess kärnverksamhet.

En stor motståndskraft för desintegration av verksamheter finns bland de yrkesgrupper som arbetar med stödfunktioner inom organisationen. Utöver en organisatorisk tröghet kan beslutsfattare uppleva att de mister befogenheter och därmed makt och kontroll över sitt ansvarsområde vid en desintegrering. Utvecklingen av FM hejdas även av att utförarföretagen endast tillhandahåller enskilda tjänster, saknar kunskap om förändrade marknadsvillkor och dålig utvecklad innovationsförmåga.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> Kennedy, 1996:137

<sup>53</sup> Frost & Sullivan, 2001:1-2 – 1-3

## 5.5 Utförarföretagen och partnerskapet som drivkrafter

*I avsnittet nedan presenteras två viktiga drivkrafter för FM-marknaden. Utförarföretagens kritiska framgångsfaktorer och partnerskapet som en viktig del i skapandet av FM-tjänster.*

### 5.5.1 Kritiska framgångsfaktorer för ett utförarföretag

FM:s mål är att tillföra värde för alla företag och organisationer inom samtliga branscher och i alla länder, såväl industri- som utvecklingsländer. I samband med planering och utförande av stödfunktioner är det viktigt att hänsyn tas till skillnader vad exempelvis gäller kultur, organisationsstruktur och ledarstil.<sup>54</sup> Frost och Sullivan (2001:3-5, 3-11) betonar även de vikten av att utveckla specifik kunskap och färdigheter för olika kundsegment och varierande behov. En svårighet som förknippas med arbetet och utformningen av FM-tjänster är de många gånger motstridiga krav som olika intressenter inom organisationen har på levererade stödfunktioner. Kraven och förväntningarna sträcker sig från kostnadsbesparing till kreativitetsskapande vilket många gånger är två motpoler.<sup>55</sup>

Personer med beslutsansvar inom ett FM-företag måste inte endast kunna agera proaktivt för att kunna uppnå organisationens mål. De måste också veta åt vilket håll företaget är på väg i förhållande till dess omgivning. För detta krävs flexibla, kreativa, kunniga och visionära ledare med ett holistiskt synsätt och förmåga att kunna förutsäga, planera och leda kunder och anställda genom en föränderlig omgivning. En avgörande faktor för att lyckas är förmågan att utveckla mellanmänniska relationer, en förståelse för kundens behov, pålitlighet och en god kommunikativ förmåga.<sup>56</sup> Servicefunktionerna bör dessutom utformas och levereras på ett sådant sätt att de fungerar som redskap för att uttrycka beställarföretagets identitet och värderingar.<sup>57</sup> De team som levererar tjänsten måste organiseras och motiveras på ett sätt så att tjänsten håller utlovad kvalitet och utförs genom en välfungerande arbetsprocess. En effektiv återkoppling garanterar att utföraren är medveten om användarens uppfattning av de levererade tjänsterna under hela samarbetet.<sup>58</sup>

Genomgripande omvärldsfaktorer påverkar företagen och resulterar bland annat i krympta organisationer med en plattare organisationsstruktur, där anställda får ett större ansvar och

---

<sup>54</sup> Alexander, 1996:2

<sup>55</sup> Frost & Sullivan, 2001

<sup>56</sup> Anderson, 1996:37

<sup>57</sup> Alexander, 2003:274

<sup>58</sup> Alexander, 1996:11; Kennedy, 1996:139

befogenhet att utföra arbetsuppgifterna. Detta ställer stora krav på att det finns väl fungerande stödfunktioner till kärnverksamheten och att FM-personal och FM-företag ser lösningar på dessa problem.<sup>59</sup> Löneutveckling, arbetsrättslagstiftning, konjunktursvängningar med mera påverkar såväl utformning som efterfrågan av stödfunktioner. En aktiv omvärldsbevakning är därför en viktig förutsättning för att kunna lyckas som utförare av FM-tjänster.<sup>60</sup>

Följande faktorer illustrerar vilka strategier som krävs av såväl utförar- som beställarföretag för att kunna bedriva en framgångsrik FM-verksamhet:<sup>61</sup>

- En formulering och kommunikation ut i organisationen gällande den policy som rör företagets stödfunktioner.
- En planering och utformning av ett kontinuerligt förbättringsarbete gällande servicekvaliteten.
- Utveckla metoder för att identifiera behov och krav från användarna.
- Förhandlingsförmåga vad gäller omfattningen av levererad/köpt servicegrad.
- Skapande av effektiva inköps- och kontraktstrategier.
- Etablering av servicepartnerskap.
- Systematisk bedömning av service, kvalitet, värde och risk.

En kritisk framgångsfaktor för ett utförarföretag är dess strävan att vilja bli en god samhällsmedborgare. Externa intressenter är angelägna om att anläggningar och stödfunktioner inte påverkar säkerhet, miljö eller andra yttre faktorer negativt. Varken för den enskilde individen, organisationen eller samhället i stort. FM-aktören måste därför agera på ett sådant sätt att dessa faktorer beaktas i den operativa driften. Samtidigt tillfaller det FM-aktören att denne är en god arbetsgivare på grund av att det ofta handlar om kostnadsminimeringar när denne sköter drift av extern FM-verksamhet.<sup>62</sup>

De företag som beställer FM-tjänster har blivit mer sofistikerade, mer informerade och mer krävande. Med ökad kunskap följer förmågan att bättre kunna uttrycka och förklara vad de behöver och önskar. För utförarföretaget innebär detta att de hela tiden måste arbeta för att kunna erbjuda tjänster som håller högre kvalitet och är mer kostnadseffektiva och flexibelt levererade än vad beställaren förväntar sig. En arbetsmetod är *Total Quality Management*

---

<sup>59</sup> Springer, 2001:1.8

<sup>60</sup> Ibid

<sup>61</sup> Anderson, 1996:33

<sup>62</sup> Springer, 2001:1.7

(TQM) och för FM omfattas TQM av de tre dimensionerna; *input*, *process* och *output*. Med *input* menas en förståelse för kundernas behov och förväntningar. *Process* är att agera för att möta eller överträffa dessa behov eller förväntningar och *output* innefattas av ett uppföljande arbete för att se om kunden blev nöjd och att den levererade tjänsten motsvarade dennes förväntningar. För att TQM-processen ovan ska bli effektiv krävs ett kontinuerligt arbete med de tre dimensionerna.<sup>63</sup>

För att lyckas på den europeiska FM-marknaden menar Frost och Sullivan (2001) att ett FM-företag måste utveckla följande kritiska framgångsfaktorer:

- Övertyga ansvariga inom potentiella beställarorganisationer att desintegrera verksamheter och den betydelse stödfunktioner har för skapandet av mervärde.
- Arbeta för att beställarorganisationens fokus på kostnadsreducering inte minskar servicekvaliteten.
- Förståelse för kulturella skillnader på ett nationellt plan men även mellan utförar- och beställarföretag.

Ett kontinuerligt innovationsarbete är också en kritisk framgångsfaktor för ett utförarföretag där innovationsarbetet inom FM-branschen har stor betydelse för stödfunktionernas fortsatta utveckling och efterfrågan.<sup>64</sup> Det framtida arbetet som rör stödfunktionernas utveckling kommer främst att kretsa kring:<sup>65</sup>

- En ökad anpassning till industrins förändrade behov.
- Skapandet av en hälsosam och kreativ arbetsplats.
- Ett införlivande av de möjligheter som nya teknologier för med sig.
- Optimeringen av ett maximalt utnyttjande av minskade resurser, samtidigt som miljöpåverkan minimeras.

Närvaron av organisatoriska rutiner och aktiviteter som stödjer innovationsprocessen är avgörande för resultatet av innovationsarbetet. Det är därför viktigt att det finns en företagskultur som motiverar, skapar förutsättning och tillvaratar innovationerna.<sup>66</sup>

---

<sup>63</sup> Springer, 2001:1.8

<sup>64</sup> Kennedy, 1996:138

<sup>65</sup> Alexander, 2003:270

<sup>66</sup> Mudrak, et al. 2005:107

### 5.5.2 Partnerskap

Partnerskap är en viktig förutsättning för att skapa ett mervärde i relationen mellan såväl utförar- och beställarföretag som mellan olika leverantörer. En partner kan definieras som en medspelare, intresserad av ett samarbete, där gemensamma mål delas och som är angelägen om att tillsammans nå uppsatta mål. En definition av en allians innebär ett nästintill oskiljaktigt partnerskap som bygger på ömsesidigt beroende och tillit. Ett partnerskap kan ses representera en förändrad syn på förhållandet mellan beställare och utförare, där detta förhållande tidigare i huvudsak innebar en transaktion parterna emellan. Idag har detta förhållande förändrats och bygger i större utsträckning på gemensamma mål, förpliktelser, tillit och ömsesidigt stöd.<sup>67</sup> Ett partnerskap får inte uppfattas som ett sätt att föra över risker till den andre parten utan bygger på en ömsesidighet med gemensamt fokus på förutbestämda mål.

Huruvida FM är ett område som passar sig för partnerskap mellan aktörer beror på vilka kategorier av tjänster som passar ihop och är beroende av organisationens egna prioriteringar och verksamhetsmål. Om faktorerna nedan har stor betydelse för en organisations framgång kan de dra nytta av ett partnerskap eller en allians<sup>68</sup>:

- Integreringen av och betydelsen som tjänsten har för kärnverksamheten.
- Konsekvensernas betydelse vid ett misslyckande ifall tjänsten utförs i egen regi.
- Tjänstens betydelse för ökat mervärde inom organisationen

En avgörande fördel med en allians över ett traditionellt kontrakt är att ett antal mindre relationer måste upprätthållas med flera olika aktörer. Ytterligare fördel med allianser är att de kan identifiera nya möjligheter vad gäller att utveckla och vidga tjänster för de berörda företagen. En framgångsrik allians bygger på planering och kommunikation samt ett klagörande av leverantören och beställarens respektive roller och skyldigheter. Klienten måste tydligt återge vad de förväntar sig att leverantören ska utföra. Ett traditionellt kontrakt är oftast mer standardiserat utformat medan ett partnerskap eller en allians är mer kundorienterat och flexibelt. Det traditionella köpar- och leverantörskontraktet syftar ofta till en kostnadsreduktion, medan partnerskap och allianser inte enbart är kostnadsfokuserade utan ska också främja till förbättrad kvalitet och stödja innovationer. Ett formellt partnerskap präglas ofta av den rådande företagskulturen, vilket

---

<sup>67</sup> Scroxton, 1997 se Carlsson, 2002:9

<sup>68</sup> Scroxton, 1997 se Carlsson, 2002:9

innebär att om en organisation har värderingar som kännetecknas av prestige och slutenhet finns det inte stort utrymme för att implementera en gynnsam och öppen allians.<sup>69</sup>

## **6. Marknadsbeskrivning av Polen – En PEST-analys**

*För att förstå marknaden där polska FM-företag konkurrerar och verkar är det viktigt att förstå de faktorer som påverkar omgivningen. Det politiska, ekonomiska och sociala klimatet tillsammans med en nations tekniska infrastruktur är de faktorer som belyses genom en PEST-analys. Ett stundande presidentval, kulturella skillnader i attityder på arbetsplatsen, konjunktursvängningar, korruption och ett nyblivet medlemskap i EU är några faktorer som direkt eller indirekt bidrar till att påverka den polska FM-marknaden. Med utgångspunkt i Polen turbulenta historia ger vår analys en klarhet över de faktorer som är specifika för landet. Huvudsakligen bygger kapitlet på litteratur och elektroniska källor men för att öka tydligheten har vi även valt att presentera uppgifter framkomna vid de genomförda intervjuerna.*

### **6.1 Politik**

För att förstå Polen och dess befolkning är det viktigt att förstå deras historia. Polen har en historia som präglas av ockupation, kamp för frihet, självständighet och fientliga grannar. Det offentliga livet i Polen är än idag påverkade av Polens turbulenta historia.<sup>70</sup>

Lech Walesa har stor betydelse för den polska historien som fackföreningsledare för Solidaritet som drev kampen för ett fritt Polen under slutet av 1980-talet. År 1990 kan ses som startår för den process som har lett fram till det demokratiska, marknadsekonomiska och moderna land Polen är idag.<sup>71</sup> Solidaritets betydelse för landets demokratisering och öppnande, har bidragit till att fackföreningsrörelsen i Polen har en stark ställning idag trots att endast en förhållandevis liten del, cirka 30-40 procent, av den polska arbetskraften är fackföreningsansluten (respondent B).

Under stora delar av 1990- talet har Polen varit utsatt för politiska omstruktureringar i försöken att införa marknadsekonomi och åtgärda en dålig ekonomi, hög statsskuld, hög inflation, social oro, politisk splittring och hög arbetslöshet som i juni 2004 låg runt 20 procent. Idag är Polen medlemmar ibland annat FN och EU. Polen uppfattas ur ett EU-

---

<sup>69</sup> Dewulf & Liem, 1997; Melvin, 1997 se båda Carlsson, 2002:9-12

<sup>70</sup> Marknadsintroduktion Polen, 2005

<sup>71</sup> Marknadsintroduktion Polen, 2005



perspektiv som ett politiskt instabilt land då landet bland annat stod utan regering i över två månader i början av sitt EU-medlemskap.<sup>72</sup>

Införandet av marknadsekonomi innebar bland annat att över 70 procent av de statliga företagen såldes ut inom en kort tid. Utländska aktörer på den polska marknaden kan enligt lagen starta upp och driva verksamhet på samma grunder som polska medborgare. En faktor som kan verka gynnsam för utländska investeringar är att den polska staten garanterar fri vinsthemtagning, det vill säga att företag kan utan beskattning föra över en eventuell vinst till företagets hemland.<sup>73</sup> En stor del av den polska industrin är idag lokaliserad inom Katowiceområdet som är ett utav Europas största industriområden. Inom landet finns flera geografiska områden som lider av nedsatt industri och hög arbetslöshet. Detta har resulterat i flera åtgärdsprogram som bland annat innebär skattelättnader för företag och etableringshjälp (Respondent A och D). Weiss (2003) har i sin forskning uttrönt en potentiell konflikt i Polen gällande den ökade internationaliseringen av samhället och det växande motstånd mot de internationella företagens etablering i landet.

I oktober 2000 omvaldes Alexander Kwasniewski till president för fem nya år. Kwasniewski var statsråd i den sista kommunistiska regeringen och stöddes i presidentvalet av vänsteralliansen och socialdemokraterna. Det är snart nyval vilket kan leda till nya politiska förutsättningar.

## 6.2 Ekonomi

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
BNP (mrd USD)	142,8	143,13	157,5	154,1	158,8	176,4	187,8	192,1
BNP/capita (mdr USD)	3698	n/a	4073	3986	4108	4559	4881	5547
BNP tillväxt i procent	5,9	6,8	4,8	4,1	4	1	1	3,7
Industriproduktion i procent	8,3	11,5	3,5	4,8	6,7	n/a	2,2	13,9
Inflation i procent	19,9	14,9	11,8	7,3	10,1	5,5	4,5	0,8
Arbetslöshet i procent	13,2	10,3	10,4	13,1	15,1	17,4	18,6	20
Medellön (PLN)	957	1162	1346	1825	2100	2203	2236	2749
Export (mdr USD)	24,42	27,23	30,12	26,34	28,5	36,03	41	53,58
Import (mdr USD)	32,57	38,55	43,84	40,79	41,7	50,27	55	68,01

Tabell 2: Ekonomiska nyckeltal för Polen. Källa se not <sup>74</sup>

<sup>72</sup> Johnson, 2005

<sup>73</sup> Marknadsintroduktion Polen, 2005

Idag är Polen en av Europas snabbaste växande ekonomier. Under de tre första åren efter marknadsekonomins intåg sjönk landets BNP. 1992 innebar en vändpunkt och återhämtningen började i rask takt. År 2001 skedde en avmattning av BNP-tillväxten till 1,1 procent från att ha haft högre tillväxt sedan 1995. År 2003 har dock blivit positivare med en ökning på 3,7 procent. Prognosen för 2005 och 2006 ligger på strax över 4 procent.<sup>74</sup>

Många företag lägger fortfarande förlägger tillverkning i Polen, men Respondent B menar att detta kommer att upphöra inom de närmsta trettio åren. I Polen finns mellan 2500 och 3000 företag som har 500 eller fler anställda (respondent D). De största polska företagen verkar inom livsmedelsindustrin, men utvecklingen går mot allt fler företag som verkar inom industrier med högteknologisk produktion.<sup>75</sup>

Idag har cirka 85 procent av de tidigare statliga företagen antingen helt privatiserats eller bolagiserats. Beslut om att inleda en privatiseringsprocess av företag som är av mindre ekonomiskt, politiskt och strategiskt statligt intresse, kan fattas på regional nivå. Processen börjar ofta med att en aktör visar intresse för att förvärva företaget. Därefter värderar ett konsultföretag bolaget och köpesumman fastställs, varefter ett anbudsförfarande av varierande karaktär, tar vid. Först då kontrakt är skrivet och undertecknat ska köpet godkännas av en statlig myndighet, motsvarande skatteministeriet. Den omfattande byråkratin innebär att det kan dröja upp till ett par år innan köpet har godkänts. Vid förvärv av de för staten viktigare företag, är processen än mer omfattande. Det är inte ovanligt att kontrakt inte godkänns på grund av det har förekommit mutor i samband köpprocessen (respondent B).

I Polen har privatiseringen som regel medfört större nedskärningar inom de berörda företagen. Många gånger avvaktar därför staten med försäljning av företag som har stor betydelse för en ort eller region, då dessa är starkt beroende av företagets betydelse för den lokala ekonomin.

För att en privatisering ska kunna genomföras krävs det ett färdigt socialt paket som innefattar sociala förmåner och lönegaranti. Dessutom brukar kontrakten innehålla klausuler som reglerar anställningsförhållanden och antal år innan anställda får sägas upp. Brukligt är att inga anställda får sägas upp under de första tre åren, om inte företagen har

---

<sup>74</sup> Polish Information and Foreign Investment Agency, [www.paiz.pl](http://www.paiz.pl) access date 2005-04-28

<sup>75</sup> Marknadsintroduktion Polen, 2005

skapat övergångspaket för övertalig personal. De företag som avskedar anställda utan att följa övergångsreglerna bötfälls. Vågen av privatiseringar uppfattas av många bidra med negativa konsekvenser för landet, bland annat en rädsla att allt ägande kommer att finnas utomlands. Flera av marknadens aktörer är emellertid av den uppfattning att privatiseringen kommer att gynna landet i stort eftersom företagen drivs mer professionellt och företagsekonomiskt riktigt i privatägo (respondent B). Vid övertagande av statliga företag har korruption och mutor varit ett vanligt förekommande fenomen i Polen som aktualiserats den senaste tiden, främst genom uppdragandet av korrumpierande politiker. Polackerna själva anser att de har en kultur som kan stå emot korruption men landet har uppmanats av EU att aktivt arbeta med problemet.<sup>76</sup>

Usunier (2000:317-319) menar att ett företag och en produkt som är starkt förknippat med ett land påverkas av de attityder som finns mot nationen och avgör hur väl en produkt eller företag mottas på en annan marknad än hemmanationen. Polen drabbades hårt under andra världskriget vilket negativt har påverkat synen på tyska företags etableringar i landet. Etableringar har därför till exempel fått gå via dotterbolag i ett tredje land. Även franska företag har dålig landimage på grund av deras sätt att bedriva företag och ur ett svenskt perspektiv har svenska företag ett mycket gott rykte bland annat för att de uppfattas som ärliga, arbetsamma och vill stärka och utveckla både det lokala företaget och den lokala ekonomin, vilket kan ge konkurrensfördelar gentemot Tyskland och Frankrike (respondent B).

Under 2004 skedde en radikal förändring i Polens skattessättning, då företagsskatten sänktes från 27 procent till 19 procent i ett led att utveckla landet.<sup>77</sup> Idag kännetecknas skattesystemet av *flat taxes* som innebär att det är samma skattesats för alla skattebelagda delar samhället.<sup>78</sup>

---

<sup>76</sup> McManus-Czubinska m.fl., 2004

<sup>77</sup> International Tax Review, 2003

<sup>78</sup> Polish Information and Foreign Investment Agency, [www.paiz.pl](http://www.paiz.pl) access date 2005-05-19

### 6.3 Sociala förhållanden

Av Polens 38 miljoner invånare är mer än 60 procent under 45 år, vilket gör att landet tillhör de länder i Europa som har yngst arbetsför befolkning.<sup>79</sup> De sker en stor inflyttning till storstäderna bland yngre människor i Polen, i sökande efter arbete och utvecklingsmöjligheter.<sup>80</sup> Warszawa har idag 1,6 miljoner invånare och är den region som för närvarande växer snabbast.

I takt med de snabba förändringarna som landet nu går igenom har lett till ökade inkomst- och klasskillnader. Det är den yngre generationen som tjänar och spenderar pengar och marknaden är långt ifrån mättad och förändringar i sättet att leva skapar nya behov. Den äldre generationen har dock svårt att ta till sig dessa nya vanor.<sup>81</sup> Respondent B menar emellertid att det främst är personer i medelåldern som är mest kritiska till de förändringar som sker i det polska samhället idag, då de jämför med den garanterade trygghet som trots allt fanns under kommunisttiden. Polens låga löneläge innebär att lön och andra ekonomiska ersättningar helt är avgörande motivationsfaktor för stor del av arbetskraften i Polen. Det kan finnas starka historiska orsaker som har bidragit till att människor i Polen många gånger präglas av ett kortsiktigt tänkande för att överleva dagen. Det innebär att det är situationen just nu som styr individens handlingar och tankesätt och inte vad framtida ekonomiska belöningar kan resultera i.

Oavsett vilket land eller marknad ett företag väljer att etablera sig på måste stor hänsyn tas till de kulturella värderingar som finns på marknaden och inom de rådande företagskulturerna. Ett mätbart sätt att se kulturella skillnader är genom *Power Distance Index*, PDI. PDI tydliggör hur olika nationaliteter ser på olikheter i samhället och hur deras förhållanden ser ut till deras arbetsgivare och företagsledning. I ett land med låg power-distansvärde är maktställningen mellan chef och underordnad låg och visar att den känslomässiga skillnaden är liten och att det är lätt att säga emot sina chefer. Värdena bygger på undersökningar publicerade av Hofstede 2005, där PDI-skalan sträcker sig från 0-104. I en jämförelse mellan Sverige och Polen har Sverige ett PDI på 31 och Polen ett PDI-värde på 68.<sup>82</sup>

---

<sup>79</sup> Polish Information and Foreign Investment Agency, [www.paiz.pl](http://www.paiz.pl) access date 2005-05-15; Marknadsintroduktion Polen, 2005

<sup>80</sup> Stenning, 2005

<sup>81</sup> Marknadsintroduktion Polen, 2005

<sup>82</sup> Hofstede, 2005:41;43

Hofstede (2005) använder också *Individualism Index*, IDV, för att se hur individualiserat ett land är. Individualisering innebär att medborgarna har tid över från arbetet till umgänge med familj och vänner, har en frihet i sitt arbete och har ett utmanande och inspirerande arbete. IDV-värdet för Sverige är här 71 medan Polen har ett värde på 60. Ett lågt IDV-värde visar att medborgarna inte anser sig jämlika med de tre aspekterna ovan.<sup>83</sup> Strukturen inom företag och organisationer verksamma i Polen är idag påtagligt byråkratisk och hierarkisk omsluten av en omfattande kontrollapparat. (Respondenterna A och B)

#### **6.4 Teknologiska framsteg**

Infrastrukturellt sett har Polen en relativt god energiförsörjning och ett för gods- och persontransporter stort väg- och järnvägsnät. Transportnätet är emellertid i mycket dåligt skick och är i behov av stora investeringar. De nya EU-ländernas stora prioritering är just infrastrukturen och det är en förutsättning att denna förbättras om det ska bli möjligt att genomföra teknologiska nyinvesteringar. Den nya informationsteknologin har tillsammans med en ökande mobilitet utvecklat nya sociala rörelser som i sin tur har lett till utvecklingen av nya arbetssätt.<sup>84</sup> Detta har hänt även i Polen som har en stor utveckling av IT-sektorn bland annat genom utländska företagsetableringar. Telefonnätet har tidigare varit underutvecklat, men håller idag en god standard. Användningen av internet och mobiltelefoni ökar snabbt. Många av de tidigare förhållandevis högteknologiska företagen med ursprung i landets militärindustri har i dag köpts upp av utländska aktörer och utvecklats till framgångsrika civila teknologiföretag (respondent A).

---

<sup>83</sup> Hofstede, 2005:76-79

<sup>84</sup> Jönsson, Tägil & Törnqvist 2002:90

## 7. FM-marknaden i Polen

*För att förstå hur FM-marknaden i Polen fungerar och utvecklas, är det viktigt att de aktörer som verkar på marknaden kartläggs. Idag finns fler än 25 stycken företag som i varierande omfattning och inriktning opererar på den polska FM-marknaden. Vi har valt att gruppera in företagen i Chotipanichs (2004:366) fem huvudkategorier.*

---

Vår kartläggning av den polska FM-marknaden har utgångspunkt i bilaga 1 där en komplett sammanställning av de olika aktörerna är genomförd. Dock är det svårt att få en tydlig bild över vilken huvudkategori som respektive företag verkar inom, då många företag erbjuder olika tjänster. Utifrån Chotipanichs (2004:366) fem huvudkategorier presenterar vi nedan de olika företagen som arbetar inom respektive segment.

### Hantering av förvärv och leasing

Denna del av innefattar stödfunktioner vilka syftar till att hjälpa till vid förvärv och leasing av fastigheter. Vi har funnit tre aktörer inom FM-branschen som specialiserat sig på hantering av kontrakt, förvärv och leasing. Företagen *Apsys Polska*, *DTZ Management Polska* och *A&A Marketing* befinner sig i detta segment. Deras mål- och kundgrupper skiljer sig något där till exempel *Apsys Polska* primärt riktar sig till köpcenter och mindre affärskomplex medan *DTZ Management Polska* riktar sig primärt till olika bostadsfastigheter liksom *A&A Marketing* som förutom bostadshus även är inriktad mot detaljhandel och lagerlokaler.

### Underhåll och reparationer

Denna kategori inom FM-industrin har som syfte att tillhandahålla stödfunktioner som rör drift och underhåll av fastigheter och egendomar. Inom detta segment finns ett betydligt större antal aktörer idag än i hantering av förvärv och leasing. Företag såsom *GP Bis*, *Sodexo* och *Hochtief* är alla stora aktörer på den polska marknaden inom underhåll och reparationer. De är långt ifrån ensamma då ytterligare cirka 15 företag är verksamma inom denna kategori på den polska marknaden. Aktörerna tillhandahåller tjänster i varierande omfattning som rör drift och underhåll.

### Kontorstjänster

Denna kategori ska stödja de funktioner som finns inom organisationen och här finns också närmare 15 aktörer verksamma. Även här är *GP Bis*, *Hochtief* och *Sodexo* tongivande. Dock har vi fått uppfattningen att företagen är specialiserade på en eller ett fåtal av de

tjänster som ingår i denna kategori och därmed inte tillhandahåller ett komplett paket med som stödjer denna kategori.

### Planering och ledning av utrymmen

Genom att väl planera de fysiska utrymmena ska detta syfta ti

ll att stärka arbetsplatsen och medarbetarnas välbefinnande. Tre företag har specialiserat sig på att utforma och kontrollera de utrymmen som företagen opererar i. De tre aktörerna är *Gegenbauer Polska*, *WeCare* och *LGM Polska*.

### Service och support till anställda

Denna kategori syftar till att hjälpa och stödja de anställda i deras dagliga arbete. De företag vi har funnit verkar främst inom måltidsservice. *Sodexo* och *Hochtief* är de två företag som vi funnit inom denna bransch. Vi tror emellertid att det finns fler.

## 8. Empiri – det insamlade materialet

*Detta avsnitt behandlar det insamlade materialet, vilket bygger på de intervjuer vi har genomfört med respondenter huvudsakligen från både utförar- och beställarföretag samt sakkunniga inom området FM. Kapitlet inleder med en övergripande beskrivning av branschen och den privata och offentliga marknaden. Därefter redogörs för de specifika drivande och hämmande faktorer för dagens och den framtida utvecklingen av den polska marknaden.*

### 8.1 Branschstrukturen i Polen

Den polska FM-marknaden kan sägas ha funnits sedan 1990 i och med övergången från plan- till marknadsekonomi. Jämfört med Europa menar respondenterna H och I (sakkunniga) att utvecklingen av FM i Polen befinner sig cirka tio år efter den i Västeuropa. Utvecklingen i Polen går emellertid snabbare, vilket innebär att landet inom en överskådlig framtid kommer att vara i kapp övriga Västeuropa. Företag som tillhandahåller integrerade FM-lösningar, har funnits etablerade i Polen sedan 1996. Respondenterna H och I (sakkunniga), menar att denna verksamhet fortfarande befinner sig i ett utvecklingskede. Städning, måltidsverksamhet och säkerhet är två tjänster som har varit verksamma på marknaden ända sedan öppnandet av den fria marknaden, vilket innebär att utvecklingen av dessa branscher befinner sig i en mognadsfas. Teknisk FM-verksamhet befinner sig emellertid i ett tidigt tillväxtstadium men bedöms ha en stor potential då

byggnadstakten i Polen är i ett intensivt skede. På grund av den ökade efterfrågan av FM-tjänster i Polen, har alltfler företag som idag tillhandahåller en enskild tjänst börjat vidga sitt tjänsteutbud. Respondent H (sakkunnig) menar att det inom branschen i Polen finns en utbredd förvirring vad rör uppfattningen om vilka stödfunktioner som innefattas i begreppet FM. Denna förvirring gäller även vilka företag som kan räknas som FM-företag. Respondenten menar att även företag som enbart erbjuder enskilda tjänster anser sig bedriva FM-verksamhet.

Korruption är en vanlig förekomst på den polska marknaden. Respondent H (sakkunnig) menar att de företag som finns, och etablerar sig, på marknaden måste vara medvetna om och kunna förhålla sig till detta. Förekomsten beror bland annat på hur kontraktsupphandlingarna går till. I samband med anbudsförfaranden, där flera företag bjuds in till att lämna anbud, eller där ett företag aktivt söker kontrakt, är korruption mer utbrett jämfört med om en kund kommer direkt till företag för att köpa tjänster av detta.

## **8.2 Den privata marknaden**

Med anledning av de arbetsrättsliga regler som finns i Polen, gällande anställningstrygghet och lönekriterier, menar respondenterna H och I (sakkunniga), att FM-marknaden idag är mest utbredd bland de företag och organisationer, vilka är i besittning av nybyggda fastigheter eller har en nyetablerad verksamhet, där inget personalövertag har skett. Respondenterna D och E (utförarföretag), menar att det idag finns två marknader för FM i Polen. Den ena är Warszawaregionen där flest nyetableringar sker och som har bäst ekonomisk utveckling och starkast framtidspotential. Samtidigt är lönekostnaderna högre och arbetslösheten lägre i Warszawa, vilket ställer andra konkurrensvillkor och ekonomiska aspekter på FM-verksamheten där. Den andra marknaden menar respondenterna D och E (utförarföretag), utgörs mer eller mindre av resterande Polen. Marknaden kännetecknas av hög arbetslöshet och underutvecklad infrastruktur men också av ekonomiska zoner och speciella skattelättnader. Detta innebär stora ekonomiska möjligheter för FM-företagen genom de etableringar som sker på dessa platser.

Respondent H (sakkunnig), anser att det finns en skillnad mellan nationella och internationella företag vad gäller efterfrågan på FM-tjänster. Internationella företag har längre erfarenhet av och vet vad FM är, vilket innebär att de har lättare för att anamma förekomsten och därmed köpa in tjänsterna. Bland de nationella företagen finns fortfarande



ett utbrett synsätt om att det är billigare att utföra tjänsterna själva än genom att anlita en entreprenör. Dock menar respondenten att trenden går mot att även nationella företag som nyetablerar och/eller utvidgar sin verksamhet anlitar en FM-leverantör som utför stödfunktionerna. Det är däremot betydligt mer sällsynt att de kontrakterar ett FM-företag i de fall de redan har anställd personal inom organisationen.

### **8.3 Den offentliga sektorn**

Marknaden för FM inom den offentliga sektorn ytterst marginell bland annat på grund av den byråkrati och dålig ekonomi som kännetecknar den offentliga sektorn. Flera respondenter menar att det är svårt att få kontrakt inom denna marknad. Faktorer som hög lönenivå bland anställda, anställningsvillkor och fackföreningarnas roll spelar in. Även svårigheter att få betalt för utförda tjänster, då dessa inrättningar saknar likvida medel ses som hinder för inträde på denna marknad. Det finns trots det ett fåtal tjänster exempelvis städning som har lagts ut på extern entreprenad. Respondenterna D och E (utförarföretag), tror dock att det finns en stor potential inom den offentliga sektorn, men att det i dagsläget är för tidigt för att göra inträde på denna marknad. De menar att det är viktigt att de står beredda när förhållandena ändras.

### **8.4 Hinder på marknaden**

På grund av den begreppsförvirring som råder inom branschen menar respondent H (sakkunnig), att risken är stor för att det uppstår konflikter i uppfattningen om innehåll och servicegrad i kontrakten mellan utförar- och beställarföretagen. Respondenten menar att en beställare kan komma till ett utförarföretag utan att riktigt kunna precisera de tjänster de vill beställa. För att undvika konflikter och missnöje är det därför viktigt att från första början i detaljnivå specificera i innehållet och servicegraden i kontrakten.

Ingen av respondenterna anser att det finns stora etableringsbarriärer för FM-verksamhet i Polen. En eventuell etablering är inte heller förenat med alltför höga investeringskostnader då inga större krav ställs på exempelvis teknisk utrustning och system.

Respondent H (sakkunnig), menar att det i huvudsak finns tre hinder för att etablera en FM-verksamhet i Polen.

1. Kostnadstänkandet – Många kunder upplever fortfarande att kostnaderna är lägre om de själva utför FM-tjänsterna inom den egna organisationen. Dessutom menar

respondenten att företagen har svårt att uppfatta de samordningsvinster och synergieffekter som IFM kan skapa för organisationen.

2. Fackföreningsrörelsen – Fackföreningarna i Polen har ett stort inflytande och påverkan över anställningsavtal, privatisering och uppsägning. Framförallt har fackföreningar verksamma inom offentlig sektor och tidigare statliga fabriker som exempelvis post, petroleumindustri, transport och gruvföretag, en stark ställning och förhandlingsstyrka. Respondent E (utförarföretag) anser emellertid att det finns tendenser på att dessa förhållanden har börjat förändras.
3. Organisationskultur – Det finns en utbredd uppfattning bland chefer att stödfunktioner ska drivas inom organisationen. Många chefer visar sin position och makt genom att ha anställda under sig, inte genom att vara ansvarig för ett antal kontrakt.

Respondenterna B, D, E och H (Polenkunnig, utförarföretag och sakkunnig), betonar att det finns ett företagsekonomiskt problem i form av att anställda i den operativa driften generellt sett har en för hög lön i relation till de arbetsuppgifter de utför. Dessutom uppfattar respondenterna att det finns generella svårigheter att motivera personal inom låglöneyrken.

I samband med privatisering av tidigare statliga företag och vid övertag av personal i samband med desintegrering av verksamheter, är det sällan ett privat företag kan erbjuda de löner och anställningsvillkor personalen hade hos den tidigare arbetsgivaren. Dessutom erbjuds de anställda ofta en lägre tjänstgöringsgrad, vilket tillsammans med låg lön medför att många anställda får svårt att täcka sina levnadskostnader. Respondenterna menar att en annan aspekt som försvårar anställdas motivation är den känsla av osäkerhet och ovilja att acceptera de omställningar som har ägt rum, vad gäller tillhörighet till det tidigare företaget och de nya anställningsvillkoren. Utifrån rådande omständigheter anser respondenterna A, B, D, E och H (Polenkunniga, utförarföretag och sakkunnig), att det idag inte finns några andra motivationsfaktorer än rent finansiella. Samtidigt betonar dessa att detta till stor del är en generationsfråga, där yngre personal har lättare för att hantera de omställningar som sker inom företagen. Sammantaget innebär dessa omständigheter att det kan vara svårt att motivera anställda till att utföra arbetsuppgifterna på ett kvalitativt och serviceinriktat sätt.

## 8.5 Utförar- och beställarföretag

Inget av beställarföretagen i undersökningen anlitar ett utförarföretag för samtliga stödfunktioner, utan hanterar kontrakt av varierande omfattning med olika utförarföretag. Ett av beställarföretagen hanterar kontrakt med sju olika utförarföretag, vilka tillhandahåller alltifrån avancerade IT-tjänster och logistik till receptions- och städtjänster. Respondent G (beställarföretag), uppfattar inte att det finns några problem med att hantera dessa kontrakt, varken tids- eller kostnadsmissigt, och kan därför inte se några större fördelar med att samordna alla tjänster till en utförare. Även om respondenten ser kostnadsmissiga fördelar med att enbart kontraktera ett FM-företag, menar respondenten att de finns fler nackdelar än fördelar eftersom de bland annat mister den förhandlingsstyrka de idag har gentemot de enskilda leverantörerna.

Ett av beställarföretagen uppger att de började anlita FM-företag i samband med en större ekonomisk kris inom bolaget som innebar en omfattande omstrukturering bland annat genom minskning av personalstyrkan. Dessutom har företaget en uttalad strategi som innebär att de enbart ska fokusera på kärnverksamheten. På grund av företagets transnationella karaktär uppger respondent F (beställarföretag) att vissa kontrakt har skrivits på global basis, vilket respondenten menar skapar kostnadseffektivitet. Respondenten har emellertid ingen möjlighet att påverka dessa kontrakt och därmed minskar den flexibilitet som kan vara viktig inom organisationen.

Respondenterna F och G (beställarföretag), betonar priset som avgörande faktor vid val av utförarföretag. Den tjänsteleverantör som erbjuder lägsta pris får kontraktet, dock utvärderas den levererade tjänsten och skulle denna inte motsvara avtalad kvalitet och effektivitet sägs kontraktet upp. Respondent I (sakkunnig), menar att ett integrerat FM-företag oftast har högre pris på sina tjänster jämfört med en leverantör som erbjuder en tjänst, vilket innebär att de kan få svårt att konkurrera med dessa. Respondenten menar att beställarföretag inte alltid ser den kostnadsreduktion som uppstår i form av bland annat samordningsvinster och effektivitetshöjning vid anlitan av endast en entreprenör. Detta antagande styrks av respondent D (utförarföretag) som anser att för många beställarföretag är priset mer avgörande än levererad kvalitet. Vidare menar respondenten att flera beställarföretag är beredda att få en sämre service levererad om detta innebär att kostnader kan reduceras ytterligare. Respondenten menar att som stor aktör ligger utförarföretagets

styrka i att kunna leverera kvalitet. Prismässigt kan de aldrig konkurrera med de mindre leverantörerna.

Respondent G (beställarföretag), anser att andra vinster som kan erhållas genom att anlita ett utförarföretag är att de själva inte behöver leda personalen, förhandla löner, ta ansvar för anställdas fortsatta utveckling inom företaget. Dessutom behöver de inte utvärdera enskilda medarbetare och slipper bemanningsproblem i samband med sjukdom och ledighet.

Respondent D (utförarföretag), anser att förhållandena i FM-branschen påminner om dem som finns inom cateringbranschen i Polen i fråga om liknande marknadsförhållanden. Inom catering bedrivs 94 procent av verksamheten av små eller mindre företag, vilka respondenten menar många gånger agerar inom en gråzon. Dessa aktörer deklarerar inte samtliga inkomster, erbjuder lagstadgade arbetsvillkor och betalar inte alla avgifter. Följaktligen kan de erbjuda kunderna lägre priser. Respondenten uppfattar emellertid inte att de konkurrerar med de små företagen, då respondentens företag riktar sig till företag med 400 eller fler anställda. Samma respondent menar emellertid att det går att se en förändring i det att allt fler företag inser det mervärde som en kvalitetstjänst ger det beställande företaget. Denna uppfattning delas av respondent I (sakkunnig), som menar att ett allt större företag inser de möjligheter till mervärde som väl utförda och samordnade stödfunktioner ger. Respondenten anser att detta skapar goda förutsättningar för integrerad FM i Polen.

## **8.6 Den polska FM-marknadens framtida utveckling**

Såväl respondenter från utförarföretag och sakkunniga betonar att framtiden för integrerad FM-verksamhet ser gynnsam ut, och de märker en ökad efterfrågan på dessa tjänster. Respondent D (utförarföretag) berättar att en, ej namngiven, leverantör som endast erbjuder en enskild tjänst har bara under det senaste året förlorat fem värdefulla kontrakt till andra leverantörer som har kunnat erbjuda ett helhetskoncept. Respondenten menar att minst hälften av alla kunder idag efterfrågar en leverantör som tillhandahåller integrerade FM-tjänster och det blir alltmer uppenbart att de företag som inte kan erbjuda integrerade FM-tjänster förlorar klienter.

Respondenterna H och I (sakkunniga), betonar den strategiska konkurrensfördel som de företag som etablerade sig tidigt på FM-markanden har erhållit. Även respondent D

(utförarföretag), menar att de företag som redan har etablerat integrerad FM-verksamhet i Polen, har ett stort försprång gentemot en potentiell etablerare. Respondenterna D, H och I anser emellertid samtliga att marknaden för integrerad FM-verksamhet i Polen är gynnsam och erbjuder stora möjligheter såväl för redan etablerade företag, som för potentiella nyetablerare. Respondenterna D, H och I ser att den framtida utvecklingen för att kunna tillhandahålla integrerade FM-lösningar i Polen går i två riktningar:

1. Strategiska allianser i form av att företag går samman och erbjuder enskilda tjänster i ett paket.
2. Ett företag erbjuder samtliga tjänster antingen genom uppköp, sammangående eller genom avtal med underleverantörer.

### **8.7 Anställningsförhållanden**

Respondenterna D och E (utförarföretag) uppfattar att det finns två huvudsakliga sätt att anställa personal från befintliga företag, antingen genom att utförarföretaget tar över personalgruppen med dess löner och anställningsvillkor, eller genom att få personalen att säga upp sin anställning på det befintliga företaget och bli anställd på utförarföretaget. Respondenterna anser att det sistnämnda är att föredra även om det är svårt att få de anställda att ta detta steg på grund av mental inställning samt sämre löner och anställningsvillkor. Respondent D (utförarföretag) menar att det är mer kostnadseffektivt och effektivt att anställa och utbilda egen personal än att ta över en befintlig personalstyrka i samband med övertag av verksamheter. Respondenten menar också att detta ger en bättre servicekvalitet och möjlighet att forma personalen i den egna företagskulturen.

### **8.8 Kritiska framgångsfaktorer**

Alla respondenter anser att avgörande för att lyckas på FM-marknaden i Polen är att ta hänsyn till landets mentalitet, synsätt på ledarskap och andra allmänna kulturella faktorer. Dessutom betonar de vikten av god kommunikation, vilken speglas av en öppenhet och lyhörd i relationen mellan utförare och beställare. Respondenterna menar att genom en rak och öppen kommunikation kan den ömsesidiga nyttan med samarbetet kan stärkas. Respondent D (utförarföretag) anser inte att det går att ta kritiska framgångsfaktorer från till exempel en enskild tjänst och implementera dessa i en integrerad FM-verksamhet utan att först anpassa framgångsfaktorerna till de förhållanden som råder på denna marknad.

Respondenterna D och H (utförarföretag och sakkunnig) menar att de internationella företagen har en stor fördel gentemot de inhemska då dessa har en större erfarenhetsbank som de anskaffat sig på andra geografiska marknader. Detta innebär ofta att när de etablerar sig på en ny marknad får de stöd från moderorganisationen och har ett större urval av kunskap om hur FM-marknaden generellt sett fungerar, samt fler och bättre unika försäljningsargument. Enligt respondent H (sakkunnig), har internationella FM-företag rykte om sig att leverera en något högre servicekvalitet. Skillnader i servicekvalitet, menar respondenten, beror dock mer på FM-företagens lednings- och styrsätt än på nationell tillhörighet.

Respondenterna från beställarföretagen menar att viktiga framgångsfaktorer för ett utförarföretag är att personalen utbildas och förbereds för de avtalade arbetsuppgifterna. Dessutom är det viktigt att personalen i utförarföretagen kan ta till sig beställarföretagets företagskultur och syn på intern och extern service.

Respondenterna F och G (beställarföretag), anser att följande kritiska framgångsfaktorer är avgörande för om ett utförarföretag ska kunna överleva på marknaden:

1. Pris
2. Effektivitet
3. Kvalitet
4. Kommunikationsförmåga
5. Flexibilitet

## 9. Analys

Med utgångspunkt i det empiriska och teoretiska materialet gör vi här en analys av FM-marknaden i Polen utifrån Porters branschstruktursanalys. Vi menar att denna modell, på ett övergripande plan, fångar upp och möjliggör en strukturerad diskussion av de faktorer som driver, hämmar och har påverkan över FM-marknaden i Polen. Många av de faktorer som beskrivs i analysen kan placeras under fler än en rubrik i Porters modell. Vi har emellertid valt att placera faktorn under den rubrik som vi uppfattar ger bäst möjlighet att belysa fenomenet. Porters branschanalys tar inte upp omvärldsfaktorer som ligger utanför den egna branschen och de dynamiska förhållanden som råder i omvärlden. Därför inleds analysen med en generell diskussion om de omvärldsfaktorer som har en inverkan på FM i Polen.

### 9.1 Omvärldsfaktorer

*I Västvärlden har utvecklingen av FM i huvudsak drivits av globaliseringsprocessen, den teknologiska utvecklingen och företagens behov av flexibla och kostnadseffektiva lösningar.<sup>85</sup> Med stöd från det empiriska materialet menar vi att dessa faktorer även verkar som drivkrafter för FM i Polen, även om utvecklingen hittills främst har handlat om kostnadsreduktion och ökad effektivitet. Vi anser att det i princip kommer att utvecklas två parallella FM-marknader i Polen, där stödfunktionerna anpassas efter olika behov – mervärde eller kostnadsreduktion. Dessutom har arbetsrättsliga frågor och landets fackföreningar ett stort inflyttande på hur FM-marknaden i Polen kommer att utvecklas. Det generellt sett låga lönenivåerna för personal inom serviceyrkena menar vi har stor påverkan på utförandet av stödfunktionerna. De hierarkiska organisationsstrukturerna i Polen verkar som en hämmande faktor för utvecklingen av FM i Polen.*

#### 9.1.1 Hierarkiska strukturer

Utifrån PEST-analysen har vi funnit att organisationsstrukturen inom företagen i Polen fortfarande är hierarkiskt och byråkratiskt utformade. Vi argumenterar för att detta har betydelse för utvecklingen av FM i Polen utifrån två perspektiv:

1. Utvecklingen av FM har delvis sitt ursprung i de samhällsförändringar som skett i det postmoderna samhället. FM fyller en viktig funktion genom att samordna det behov organisationer har för att kunna hantera relationen mellan organisationen, de

---

<sup>85</sup> Flertalet av de forskare som behandlar FM delar denna uppfattning exempelvis Alexander 1996;2004; Frost & Sullivan 2001; Grimshaw 1999.

anställda, och arbetsplatsen. Flera stödfunktioner har skapats för att underlätta, möjliggöra och skapa mervärde åt de nya organisationsstrukturer som har uppstått.<sup>86</sup>

2. Respondent H (sakkunnig) menar att det finns organisatoriska motståndskrafter för FM:s utveckling i Polen då många ansvariga chefer inom en potentiell beställarorganisation vill visa status och makt genom att ha en avdelning anställda under sig och inte ett antal kontrakt. Detta antagande, menar vi, styrks av konsultfirman Frost och Sullivans rapport (2001) som påvisar att en av de stora barriärer som finns på den europeiska FM-marknaden, är organisationernas interna motstånd på beslutsfattande nivå till att desintegrera stödfunktionerna.

Respondent B (Polenkunnig) menar att det endast finns svaga tendenser till att denna struktur är i förändring. Vi anser därför att utvecklingen av de värdeskapande stödfunktioner som samordnar organisationen med dess medarbetare och arbetsplatsen kommer att dröja.

### 9.1.2 Polens två marknader – Warszawaregionen och övriga Polen

Flertalet respondenter uppfattar att Polen, grovt sett, består av två ekonomiska regioner. Vi menar att detta åtminstone i dagsläget och inom en nära framtid innebär två helt olika förutsättningar och möjliga strategiska inriktningar för FM-företagen i Polen. De sakkunniga respondenterna (H och I), anser att utvecklingen av FM-marknaden främst sker i Warszawaregionen, på grund av den gynnsamma ekonomiska utveckling och expansiva byggnation som sker där. Den andra marknaden utgörs av övriga Polen som idag har en mindre utvecklad FM-marknad och en annan inriktning i sin efterfrågan av FM-tjänster.

På grund av den expansion som för närvarande sker i Warszawaregionen innebär det för FM-företagen att det finns ett behov av utvecklade stödfunktioner samt att personal för stödfunktioner direktanställs. Respondent H (sakkunnig) menar att behoven på arbetsplatsen skapar stödfunktionerna, framförallt i samband med nyetableringar och nybyggnationer. Vi anser att detta stämmer överens med Tricketts (1996:14) antaganden om att det finns ett klart samband mellan företagets behov och sättet som stödfunktionerna utförs och utvecklas på i förhållande till företagets kontext. Samtidigt är lönekostnaderna högre och arbetslösheten lägre i Warszawa, vilket ställer andra konkurrensvillkor och

---

<sup>86</sup> Grimshaw, B., 1999:24



ekonomiska aspekter på FM-verksamheten där. Det höga löneläget i Warszawa menar vi präglar de stödfunktioner som utvecklas och efterfrågas. Vi anser att det är stödfunktioner som skapar mervärde åt företag snarare än kostnadsreducerande tjänster som kommer att efterfrågas i allt högre grad. Vi menar att detta styrks ytterligare av den ökande marknads närvaron av högteknologiska företag.<sup>87</sup>

På grund av företagets karaktär i övriga Polen som bland annat bygger på lågavlönad arbetskraft, uppfattar vi ett annat behov och efterfrågan av FM-tjänster i regionerna utanför Warszawa. Drivkrafterna bakom stödfunktionerna och arbetsplatsernas utformning syftar i huvudsak till kostnadsreduktion och ökad effektivitet. I Polen finns det beslutat att internationella företag kan nyttja fri vinsthemtagning, för att på så sätt främja företagsamheten i hela Polen. Vi tror att tillsammans med politiska beslut som fattats för att åtgärda hög arbetslöshet och ekonomiska problem, genom exempelvis ekonomiska zoner med låga skatter, kommer detta att medföra en ökad närvaro av internationella tillverkningsföretag i dessa regioner. För FM-marknaden i dessa regioner, tror vi, kommer att präglas av kostnadsreduktion och effektivitet.

### 9.1.3 Framtida gruppering av arbetskraft

Utifrån ovanstående, argumenterar vi för att det går att se en liknande uppdelning av arbetskraften i två stora grupper som redan skett i västvärlden. Vi håller med Grimshaw (2004:23) som menar att det skett en uppdelning vad gäller kunskaps- och rutinarbete, vilket resulterat i en utveckling av arbetsplatser anpassade för respektive grupps behov. Den förstnämnda gruppen anses tillföra företaget ett stort värde och de behöver en arbetsplats som möjliggör att deras individuella och kreativa färdigheter kan tillvaratas. För den andra gruppen med rutinarbeten drivs arbetsplatsernas utveckling av kostnadsfaktorer, inte minst eftersom arbetet enkelt kan flyttas till marknader som medför lägre kostnader för företaget. Detta, menar vi, påvisar den utveckling som vi idag kan se i Polen och som kommer även i framtiden att påverka utformning och utveckling av stödfunktionerna i landet.

---

<sup>87</sup> Polish Information and Foreign Investment Agency, [www.paiz.pl](http://www.paiz.pl), access date 2005-05-17; Marknadsintroduktion Polen, 2005

#### 9.1.4 Fackföreningsrörelsens betydelse

Konsultföretaget Frost och Sullivan menar att fackföreningar generellt sätt har ett stort inflytande i Europa. I många europeiska länder innebär ett övertagande av stödfunktioner genom desintegrering en lång process på grund av bland annat fackföreningar och omfattande byråkrati, Vilket konsultföretaget menar Detta menar konsultföretaget hindrar utvecklingen av FM-branschen. Samtidigt finns det europeiska exempel på att nationella myndigheter har gått in och påverkat förhållanden mellan arbetsmarknadens parter som har inneburit att arbetsgivaren lättare har kunnat genomföra effektiviseringar och avskeda övertaliga medarbetare.<sup>88</sup> Med anledning av den ekonomiska politik som för tillfället förs i landet, menar vi att detta också kan vara ett möjligt scenario i Polen för att på så sätt ytterligare främja företagsamheten i landet och försöka komma till rätta med de ekonomiska problemen i landet. Detta argument styrks ytterligare av att respondent B (Polenkunnig) påstår att fackföreningarnas ställning i Polen sakta håller på att försvagas

Vi menar att fackföreningsrörelsen i Polen utgör ett hinder för den polska FM-marknadens utveckling. Även om mindre än hälften av arbetskraften är ansluten till något fackförbund har dessa, bland annat på grund av sin historiska betydelse, en stark ställning i det polska samhället. Respondent H (sakkunnig) menar att det finns flera exempel på när fackföreningar har motsatt sig desintegrering av stödfunktioner har företagen inte kunnat genomföra dessa, utan varit tvungna att fortsätta med verksamheten inom den egna organisationen. Fackföreningsrörelsen har också en stark förhandlingsstyrka ifråga om anställningar och uppsägningar.

#### 9.1.5 Arbetsrätt

Vi uppfattar att Polens arbetsrättslagsstiftning utgör ett liknande hinder som landets fackföreningsrörelse. Arbetsrättslagsstiftningen reglerar möjligheterna till uppsägning, anställningsförmåner och lönegaranti. Samtliga respondenter menar att löner och bemanningsgrad många gånger är betydligt högre än den utförda arbetsinsatsen. Detta är något som har följt med sedan landet var en kommuniststat. Respondent D och E (utförföretag) berättar att de i samband med övertag av stödfunktioner, försöker få personal självmant att avsluta sin anställning hos den tidigare arbetsgivaren. Samtidigt menade respondenterna att det många gånger är svårt att övertala personalen att teckna ny

---

<sup>88</sup> Frost & Sullivan, 2001:3-5 – 3-11

anställning hos utförföretaget, då de aldrig kan erbjuda samma anställningsvillkor som den tidigare arbetsgivaren. Vi anser att Polens arbetslagsstiftning hämmar utvecklingen av desintegrering av verksamheter och därmed FM-marknadens utveckling. Vidare anser vi att det är möjligt att det sker en utveckling av arbetsrätten liknande den som sakta har börjat utvecklas mellan arbetsmarknadens parter i Polen.

#### 9.1.6 Lönenivåer

Vi anser att de polska lönenivåerna har betydelse för FM-företagens utveckling och den betydelse tjänsterna har för företagets verksamhet. Då många av stödfunktionerna utförs av personer inom låglöneyrken, menar vi att detta, i enlighet med respondenterna D och E (utförföretag), kan medföra svårigheter i att motivera personal i den operativa driften. Som vi ser det kan detta medföra åtminstone tre problem, för såväl beställar- som utförföretaget:

1. Låg kvalitets- och servicegrad på utfört arbete, vilket ökar risken för att kontrakt sägs upp eller inte förnyas. Förlorade intäkter för utförföretaget och ökade kostnader för beställarföretaget genom sökande efter ny leverantör.
2. Försämrad image - Beställarföretagets image kan försämrans på grund av att dess intressenter inte är medvetna om att tjänsterna utförs av tredje part. Även utförföretagets image kan påverkas om tjänsterna inte håller utlovad kvalitet.
3. Minskad möjlighet till utveckling/innovation av stödfunktioner. Om inte personalen känner sig motiverad att dela med sig av sina erfarenheter och tankar, kan detta resultera i försämrad effektivitets- och/eller innovationsförmåga och därmed hämma utvecklingen av stödfunktionerna. Detta får till konsekvens att såväl utförför- som beställarföretag kan gå miste om nya eller förbättrade stödfunktioner som kan öka mervärde och konkurrensförmåga samt förbättrad finansiella prestationer.

Som vi nämnt ovan ser respondenterna D och E (utförföretag) svårigheten i att motivera den operativa personalen att utföra arbetet på ett kvalitativt och serviceinriktat sätt. Extra svårt är det i det i fall när personal har anställts av FM-företaget genom övertag från tidigare arbetsgivare och tvingats gå ner i lön och/eller tjänstgöringsgrad. Respondenterna

ansåg att ytterligare en faktor som inverkade på anställdas motivation i samband med övertag, var saknaden av den identitet och tillhörighet som tidigare fanns.

Grimshaw (2004:23) menar att känsla av utanförskap är ett användbart begrepp för FM eftersom det utgör en grund för en bättre förståelse för den komplexa sociala interaktion som FM innebär. Även om han har beställarföretaget som utgångspunkt, menar vi att hans argumentation för FM som en möjlig motvikt till främlingskap på arbetsplatsen, även har relevans för utförarföretaget. Grimshaw (2004:23) menar att stödfunktionerna har en viktig betydelse för den symbolik som stärker den individuella identiteten som finns representerad genom yrket.<sup>89</sup> Vi anser att den personal som utför stödfunktionerna måste bli integrerade och se sig själva som en värdeskapande del inom en organisation, snarare än en kostnadspost.

Vi vill betona betydelsen av det första intrycket i servicemötet, vilket ofta sker i den operativa driften och är inte de anställda motiverade att utföra ett serviceinriktat arbete påverkar detta företags image. Vi menar, i enlighet med Alexander (1996:6), att ytterligare en faktor som hämmar de anställdas motivation är att diskussioner kring stödfunktioner ofta förs i samband med kostnadsminimering. Alexander (1996:6) menar att detta är strategiskt felaktigt eftersom ett företags stödfunktioner i flertalet fall är de delar av ett företag som externa intressenter i första hand kommer i kontakt med och som bidrar till att forma deras image av företaget.

### 9.1.7 Korruption

Vi anser att korruption är en omvärldsfaktor som kan påverka förutsättningarna för utförarföretagen på den polska marknaden, vilket får konsekvens för branschstrukturen. McManus-Czubinska (et al 2004), menar att korruption och mutor är ett vanligt förekommande fenomen i Polen. Problemet har på senare tid aktualiserats genom uppdagandet av korrumpade politiker och respondent B (Polenkunnig), berättar att många företagsköp av tidigare statliga företag har fått upphävas på grund av förekomsten av mutor. Respondent H (sakkunnig) menar att fenomenet även förekommer inom FM-marknaden. Mutor är vanligast i samband med anbudsförfaranden där flera utförarföretag har bjudits till budgivning. Mindre vanligt är det i de fall där en kund aktivt söker upp ett utförarföretag.

---

<sup>89</sup> Grimshaw, 2004:23

Sammanfattningsvis menar vi att dessa ovanstående omvärldsfaktorer driver, hämmar och påverkar FM-marknadens tillväxt och utveckling i Polen, och måste beaktas vid en analys av branschstrukturen.

## **9.2 Det interna företagsperspektivet**

*Här nedan kommer vi att diskutera drivkrafterna för FM-marknaden utifrån ett internt företagsperspektiv. Vi menar att detta är viktigt för förståelsen vad gäller utveckling och framgångsfaktorer.*

### **9.2.1 Betydelsen av anställdas motivation**

Kennedy (1996:139) och Alexander (1996:11), betonar betydelsen av att de team som levererar tjänsten måste vara motiverade till att utföra tjänsten på ett sätt så den håller utlovad kvalitet. Med anledning av ovanstående diskussion angående motivationens betydelse för bland annat servicekvalitet och effektivitet, menar vi att det är avgörande för ett företags framgång att detta lyckas utveckla motivationsincitament för de anställda. På grund av den låga lönenivån inom serviceyrkena, har många inom dessa yrkesgrupper svårt att klara det dagliga uppehållet. Respondenterna B, D och E (Polenkunnig och utförarföretag), menar därför att löner och andra ekonomiska ersättningar är enda möjliga motivationsfaktor. Vidare menar respondent B att det finns historiska faktorer, en kamp för överlevnad, som uttrycks i ett kortsiktigt tänkande och påverkar anställdas förhållningssätt till sin arbetssituation. Även om vi är medvetna om detta problem, anser vi att utförarföretag på FM-marknaden i Polen aktivt måste arbeta för att finna sätt att höja anställdas motivation. Detta kan till exempel ske genom företagskultur, en betoning på den anställdes betydelse som värdeskapare inom organisationen, möjlighet till avancemang och personlig utveckling.

### **9.2.2 Betydelsen av kritiska framgångsfaktorer**

Vi menar att andra viktiga aspekter för ett företags framgång på FM-marknaden i Polen är att lyckas utveckla unika och kritiska framgångsfaktorer. Respondent D (utförarföretag) menar att det inte går att ta framgångsfaktorer från en enskild stödfunktion och implementera denna i andra FM-tjänster utan att först anpassa framgångsfaktorn till förhållandena på den nya marknaden. Emellertid tror vi att många kritiska

framgångsfaktorer är gemensamma, oavsett vilken bransch man befinner sig i, exempelvis kvalitet, kostnadseffektivitet och kommunikationsförmåga.

I tabellen nedan presenteras kritiska framgångsfaktorer för FM-marknaden. Tabellen bygger dels på, tidigare i texten redovisade, generella framgångsfaktorer för FM-marknaden i stort, och dels på kritiska framgångsfaktorer specifika för Polen, vilka har framkommit genom det empiriska materialet. De skillnader som förekommer mellan generella och landspecifika framgångsfaktorer betyder inte att dessa inte har relevans för respektive marknad. Vi anser att Polen följer samma utveckling av FM som redan skett i övriga i västvärlden och vi menar att de generella kritiska framgångsfaktorer som gäller för Europa, även kommer att bli viktiga för Polen, om de inte redan är det.

Tabell 3: Kritiska framgångsfaktorer

	<b>Generella kritiska framgångsfaktorer</b>	<b>För Polen specifika kritiska framgångsfaktorer</b>
<b>Gemensamma kritiska framgångsfaktorer</b>	Pris/kostnadseffektivitet Flexibilitet Leverera god kvalitet Pris Arbetar för att motivera anställda Hänsyn till landets kultur och mentalitet Hänsyn till rådande företagskulturer Kommunikationsförmåga	Pris/kostnadseffektivitet Flexibilitet Leverera god kvalitet Pris Arbetar för att motivera anställda Hänsyn till landets kultur och mentalitet Hänsyn till rådande företagskulturer Kommunikationsförmåga
<b>Påträffade skillnader vad gäller kritiska framgångsfaktorer</b>	Överträffa kundens förväntningar Förståelse för kundens behov Vara en god samhällsmedborgare Kunna utveckla mellanmänskliga relationer God förhandlingsförmåga Följer upp kundnöjdhet under samarbetet Innovativ förmåga En välfungerande arbetsprocess	Utbildad/tränad personal Delar beställarföretagets uppfattning om service/kvalitet

Såväl i det teoretiska som i det empiriska materialet har vi funnit att det ofta förekommer konflikter vad gäller uppfattning om kontraktets innehåll, bland annat ifråga om vad som ska levereras och hur det ska utföras. Utöver de mer allmängiltiga kritiska framgångsfaktorena vill vi därför betona vikten av att ett utförarföretag kan utveckla relationer, kommunikationsförmåga samt har en grundläggande förståelse för kundens behov.

Med anledning av FM-branschens karaktär, såväl i Polen som i Västvärlden, i frågor som bland annat rör kostnadsbesparingar, effektivisering och reducering av personalstyrka, anser vi att en kritisk framgångsfaktor för ett utförarföretag är att vara en god samhällsmedborgare. De problem som vi noterat rör främst lönepolitik, anställningsförhållanden och synen på internationella företag i Polen. Genom att försöka komma till rätta med problemen och vara goda samhällsmedborgare, menar vi att FM-branschen i Polen stärker sin image och bidrar till en vidareutveckling av FM-marknaden.

### 9.2.3 Innovationsförmågans betydelse som drivkraft för FM

I Västvärlden anses innovationsarbetet av stödfunktionerna vara en drivkraft för utvecklingen FM-branschen.<sup>90</sup> Innovationsarbetet kommer i framtiden i allt större utsträckning att kretsa kring företeelser som exempelvis anpassning till industrins förändrade behov, skapandet av hälsosamma och kreativa arbetsplatser, nya teknologier och ett maximalt utnyttjande av minskade resurser. Då Polen befinner sig i en snabb föränderlig fas, anser vi att innovationsarbetet är en viktig del för att vidareutveckla FM-branschen. Vi menar emellertid att både de hierarkiska strukturerna och fokuseringen på kostnadsreduktion verkar som hämmande faktorer. De hierarkiska strukturerna motverkar de organisatoriska processer, till exempel en stödjande företagskultur och/eller en öppen kommunikation inom organisationen, vilka behövs för ett framgångsrikt innovationsarbete. Även fokuseringen på kostnadsreduktion kan bromsa innovationsarbetet genom bristen på motivation hos de anställda, vilket innebär att deras åsikter och tankar inte kommer fram. Dessutom innebär kostnadsreduktion att fokus på stödfunktioner som skapar mervärde går förlorad.

### 9.2.4 Internationella utförarföretag

Flertalet av de internationella utförarföretagen som har verksamhet i Polen idag har funnits representerade på marknaden sedan mitten av 1990-talet då Polen öppnade upp sina gränser för utländska investerare. Vi menar att dessa företag har erhållit en så kallad *first mover advantage*. Grant (2005:236) menar att *first mover advantage* är en viktig konkurrensfördel då företaget erhåller en strategisk position som ger tillgång till förmågor och resurser, vilka efterföljande företag får svårt att kopiera. Dessutom etablerar de första företagen på marknaden ett anseende bland kunder, leverantörer och distributörer som även

---

<sup>90</sup> Kennedy, 1996:138

det inledningsvis är svårkopierat.<sup>91</sup> Med bakgrund av detta anser vi, i likhet med respondent H (sakkunnig), att de företag som tidigt etablerade sig på marknaden, innehar ett försprång gentemot nyligen etablerade FM-företag. Dock menar vi, liksom respondent H, att det finns ett stort utrymme på den polska FM-marknaden för såväl redan befintliga företag, som för eventuella nyetableringar.

Respondent D (utförarföretag) anser att de internationella FM-företagen har en fördel gentemot de inhemska, då de har byggt upp en större erfarenhetsbank genom närvaron på andra geografiska marknader. Dessutom har de ett stöd från moderorganisationen och tillgång till fler resurser jämfört med vad ett nationellt företag har. Enligt respondent H (sakkunnig) har internationella FM-företag rykte om sig att leverera en något högre servicekvalitet, men att skillnader i levererad servicekvalitet emellertid beror mer på organisationens lednings- och styrsätt än nationell tillhörighet. Vi tror att internationella företag har en stor konkurrensfördel gentemot nationella företagen genom att de redan har utvecklat olika organisatoriska system, har skalfördelar samt större samordningsmöjligheter.

Samtidigt som internationella företag kan anses ha olika konkurrensfördelar till exempel genom erfarenheter från andra marknader och företagsstorlek, finns det även faktorer som påverkar konkurrensförmågorna negativt. Respondenter A och B (Polenkunniga) menar att Polens turbulenta historia och på det sätt internationella företag ofta uppfattas bedriva verksamhet i Polen kan påverka dessa företags image. Till exempel uppfattas internationella företag ofta se mer till vinsthemtagning och vinstmaximering, än till att vilja utveckla lokala ekonomier och/eller anställda. Dessa respondenter menar exempelvis att företag från Tyskland och Frankrike har sämre image än svenska, vilket kan påverka företag från dessa länders konkurrensförmåga. Här menar vi att de går att finna en intressant koppling till det Usunier (2000:317-319) skriver om att företag och produkter som är starkt förknippade med ett land, påverkas av de attityder som finns mot nationen. Detta kan bli avgörande för hur väl en produkt eller företag mottas på en annan marknad än hemmanationen.

---

<sup>91</sup> Grant, 2005:236



### 9.2.5 Nationella företag

Respondenterna D och H (utförarföretag och sakkunnig), uppfattar att stödfunktionerna säkerhet, städ och måltidsverksamhet befinner sig i en mognadsfas, då de har funnits på marknaden sedan övergången till marknadsekonomin. Dessa tjänster utförs till stor del av nationella aktörer. Till exempel utförs mer än 90 procent av all måltidsverksamhet av små nationella aktörer. Respondent D (utförarföretag) menar att många av dessa små företag befinner sig i en gråzon, och driver verksamheten på ett mindre legalt sätt. Vi menar att detta kan resultera i en snedvridning av konkurrensen. Emellertid anser vi, i enlighet med respondent D (utförarföretag), att dessa företag inte utgör ett något direkt hot mot de större aktörerna eftersom, då de inte klarar av att hantera större kontrakt och då större kunder ej köper in tjänster som inte deklarerar på korrekt sätt.

## 9.3 Branschstruktursanalys

*I detta avsnitt kommer vi att redogöra för de drivkrafter och hämmande faktorer som påverkar utvecklingen av FM-marknaden i Polen. Även om det finns ett stort antal aktörer på marknaden kommer vi i avsnittet att argumentera för vi att det finns utrymme för fler, då till exempel den offentliga sektorn fortfarande utför stödfunktionerna internt inom organisationerna. Dessutom bidrar den snabba tillväxttakten till att driva FM-marknadens utveckling. En hämmande faktor är emellertid att beställarföretagen inte ser de fördelar som en integrerad FM-verksamhet kan innebära för företaget.*

### 9.3.1 Konkurrens bland existerande företag

Idag finns ett stort antal<sup>92</sup>, såväl nationella som internationella, aktörer representerade på den polska FM-marknaden. Antalet anställda inom de fem största FM-företagen varierar mellan 160 och 1450 anställda.<sup>93</sup> Utförarföretagen finns representerade inom samtliga av Chotipanich (2004:366), fem huvudkategorier. Många av företagen erbjuder i stor utsträckning endast en eller ett fåtal stödfunktioner och det råder en stor osäkerhet om vad begreppet FM innebär och vilka tjänster som ingår.

---

<sup>92</sup> Utifrån en egen kartläggning har vi kunnat finna fler än 25 aktörer på marknaden, vilket är fler än vad som exempelvis finns i Tyskland

<sup>93</sup> Storleken i detta fall bygger på antalet förvaltade kvadratmeter.

### 9.3.2 Framtidens konkurrenssituation

Grant (2005) menar att ett tillväxtstadium i en produktlivscykel kännetecknas av till exempel företagssammanslagningar och uppköp. Vi anser att detta väl beskriver det som sker på den på polska FM-marknaden idag.<sup>94</sup> Vi menar att marknadens aktörer måste vara medvetna om var i produktlivscykeln som FM-marknaden befinner sig för att kunna fatta strategiska beslut för framtiden.

Frost och Sullivan (2001) anser att företag som endast erbjuder en tjänst har hämmat utvecklingen av IFM i Europa. Respondent H (sakkunnig), berättar att den polska FM-marknaden till stor del ligger efter i utveckling jämfört med Västeuropa och USA men att denna har en större tillväxttakt och kommer i framtiden att närma sig västvärldens. Med bakgrund av detta tror vi att den polska FM-marknaden inte behöver gå igenom samma utvecklingsfaser eftersom de kan dra nytta av tidigare erfarenheter från utvecklade FM-marknader i Europa. Med anledning av dessa bakomliggande faktorer tror vi att de företag, som har bättre resurser och förmågor och som kan erbjuda IFM-lösningar, har störst möjligheter att lyckas på den polska marknaden. Vi anser att de små aktörernas enda möjlighet för att i längden överleva på marknaden är att genom sammanslagningar eller strategiska allianser uppnå konkurrensförmåga gentemot stora organisationerna.

## 9.4 Kunder

*Kundernas förhandlingsstyrka är generellt stark i vilken bransch som helst. För FM-marknaden i Polen har kunderna en stor förhandlingsstyrka då vi uppfattar att valet av företag huvudsakligen sker genom prispress. Vi kan skönja en försvagning av förhandlingsstyrkan i takt med den ökade privatiseringen och avsaknaden av företag som har kunskap om och erbjuda mer avancerade tjänster.*

### 9.4.1 Offentlig sektor

Tidigare är det den privata sektorn som har fungerat som huvudsaklig drivkraft för FM i Europa. Utvecklingen går emellertid mot att även den offentliga sektorn desintegrerar verksamheter och blir allt större beställare av externa stödfunktioner. Sektorn upplevs som svårbehandlad på grund av faktorer som politiska beslut, byråkrati och stark

---

<sup>94</sup> Exempelvis har Impel Group förvärvat GP Bis och Hochtief kommer att slås samman med LGM Polska årsskiftet 2005/06.

fackföreningsrörelse.<sup>95</sup> Här finner vi flera gemensamma hämmande faktorer med den övriga europeiska marknaden och vi menar att utvecklingen i Polen kommer att ske på ett likartat sätt som i övriga Europa där offentliga sektorn idag är en stor kund av externa FM-tjänster. Även om den polska offentliga marknaden, enligt flertalet respondenter, nästintill är obefintlig idag ser dessa respondenter emellertid en tendens till förändringar då till exempel en del städtjänster har lagts ut på entreprenad.

Enligt Frost och Sullivan (2001), finns det europeiska exempel på geografiska skillnader inom ett land vad gäller desintegrering av stödfunktioner. Det har påvisats att fattiga regioner i större utsträckning än rika desintegrerar sin verksamhet på grund av brist på offentliga medel. Vi menar att på grund av de stora ekonomiska skillnader som finns mellan regionerna i Polen, är detta också ett tänkbart framtida scenario för utvecklingen av FM-verksamheten inom den offentliga sektorn i Polen.

#### 9.4.2 Privata marknaden

I Västvärlden är det den privata sektorn som har drivit FM-marknadens uppkomst och utveckling. Vi menar att en liknande utveckling har skett i Polen efter marknadsekonomins inträde. På grund av de internationella företagens tidigare erfarenheter av FM, anser vi att dessa har stor förhandlingsstyrka gentemot utförarföretagen. Utöver sina tidigare erfarenheter av FM-tjänster har de internationella företagen även en förhandlingsvana och kan enklare precisera sina behov vid inköp av stödfunktioner.

Samtidigt menar vi i likhet med respondent H (sakkunnig), att de nationella företagen i större utsträckning har svårare att precisera sina behov på grund av bristande erfarenhet och kunskap om det ökade mervärde och besparingar som en samordning av stödfunktionerna kan ge. En annan hämmande faktor vad gäller FM:s utveckling i Polen är att nationella företag ofta uppfattar att de kan utföra stödfunktionerna på ett mer kostnadseffektivt sätt inom den egna organisationen. Vidare anser vi att nationella kunder har en minskad förhandlingsstyrka då FM är ett relativt nytt begrepp i Polen samtidigt som det råder en begrepps- och behovsförvirring. Respondent H (sakkunnig), berättar att många nationella beställarföretag köper in stödfunktioner utan att riktigt kunna precisera vilka tjänster de egentligen har behov av. Vi tror att detta kan försvaga deras förhandlingsstyrka.

---

<sup>95</sup> Frost & Sullivan, 2005:1-4

Frost och Sullivan (2001), menar att utvecklingen går mot att stora multinationella företag, på grund av en önskan att bli mer flexibla och kostnadseffektiva, upprättar globala kontrakt med en enskild FM-leverantör. Respondent E (beställarföretag) belyser emellertid de problem som globala avtal medför, i form av oflexibla lösningar som innebär att stödfunktionerna inte anpassas till den lokala anläggningen. Därför menar vi att om det finns en utbredd uppfattning gällande globala avtalens bristande hänsyn till lokala förhållanden, menar vi, att detta kan hämma utvecklingen av mer värdeskapande stödfunktioner.

Vi anser dock att globala avtal bidrar till att stärka beställarföretagens förhandlingsstyrka, då kontrakten blir mer värda och upprättas på global nivå med ett enskilt utförarföretag. Vi ser en liknande trend framförallt vad gäller internationella beställarföretags sökande efter ett utförarföretag som kan erbjuda kompletta FM-lösningar för all deras verksamhet i Polen. Respondent D (utförarföretag) menar att deras företag har gått miste om flera kontrakt på grund av att de endast erbjuder en stödfunktion. Respondenten menar också att detta är en växande trend i Polen.

Påståendet motsägs av respondent F (beställarföretag), som inte ser några problem med att hantera flera kontrakt från olika utförarföretag. Vi tror, i enlighet med Kennedy (1996), att företag många gånger har en FM-ansvarig inom organisationen för att de ej helt vill mista kontrollen över processen och därför väljer att lägga ut tjänster till olika företag. Respondent H (sakkunnig), menar samtidigt att många beställarföretag endast ser till det enskilda priset och inte till det mervärde eller samordningsbesparingar integrerad FM-verksamhet kan ge. Vi anser att detta bidrar till att hämma utvecklingen av desintegrerade stödfunktioner och företag som erbjuder kompletta FM-lösningar.

Kunders förhandlingsstyrka kan försvagas, anser vi, då efterfrågan av externa och mervärdesskapade stödfunktioner kommer att öka på grund av den snabba tillväxt- och etableringstakt som idag sker i Polen. Som marknadsstrukturen för FM i Polen ser ut idag finns det en möjlighet att det kommer att finnas en brist på utförarföretag som kan tillhandahålla mer avancerade stödfunktioner till dessa nya anläggningar och nyetablerade företag.

## 9.5 Leverantörer

De företag som utför stödfunktioner på den polska marknaden är ofta mindre företag som tillhandahåller en eller ett fåtal enskilda tjänster. Leverantörer som tillhandahåller säkerhet, måltidsservice och städning har funnits på marknaden i Polen sedan denna öppnades för privata företag. Vi menar att detta har bidragit till att stärka deras förhandlingsstyrka gentemot ett eventuellt FM-företag. Vad gäller mindre utvecklade FM-tjänster såsom tekniska tjänster och kontorstjänster anser vi att företag som tillhandahåller dessa tjänster har sämre förhandlingsstyrka gentemot en upphandlare, eftersom de har mindre erfarenhet av dessa tjänster. Respondent H (sakkunnig) menar att den framtida utvecklingen för FM i Polen går i två riktningar; antingen genom strategiska allianser som samarbetar och kan erbjuda enskilda tjänster i ett komplett paket, eller att ett företag erbjuder samtliga tjänster genom förvärv, sammanslagningar eller avtal med underleverantörer.

### 9.5.1 Strategiska allianser

Ett av FM:s huvudsyften är att skapa mervärde och samordningsvinster och för att detta ska bli möjligt krävs ofta väl fungerande samarbetsformer med partners. Som framkommit i det empiriska materialet, uppfattar flera respondenter kommunikations- och samarbetsförmåga som två viktiga kritiska framgångsfaktorer, vilket ligger till grund för ett givande samarbete. Under senare tid har det skett en förändrad syn på relationen mellan utförar- och beställarföretag. Idag uppfattas relationen som ett ömsesidigt värdeskapande, tillit och en strävan mot ett gemensamt mål.<sup>96</sup> Respondent C (utförarföretag), uppfattar att genom en strategisk allians kan utförar- och beställarföretag gemensamt dela på de vinster som en samordning av stödfunktionerna kan ge. Respondenten menar också att strategiska allianser kommer att bli allt viktigare för utvecklingen av FM-marknaden genom den ökade fokusering som sker på skapandet av mervärde och flexibla lösningar.

Utifrån det empiriska materialet anser vi att utförandet av stödfunktioner i Polen idag i huvudsak syftar till effektivisering och kostnadsreducering, även om det finns geografiska skillnader. Scroxton (1997) menar att betydelsen av ett partnerskap, för att nå organisatoriska mål, bland annat beror på den betydelse stödfunktionen har för kärnverksamheten och för ett ökat värdeskapande inom organisationen. Om det förhåller sig på detta viset, anser vi att det kommer att dröja innan strategiska allianser kommer att

---

<sup>96</sup> Dewulf & Liem, 1997; Scroxton, 1997, se Carlsson 2002

fylla sitt syfte fullt ut i Polen. Detta då vi anser att marknaden inte är mogen för denna form av företagsallianser och helhetslösningar av FM-tjänster.

## **9.6 Substitut**

Vi anser att det egentligen bara finns ett substitut till utförföretag inom FM-branschen och det är när ett potentiellt beställarföretag väljer att utföra stödfunktionerna i egen regi. Enligt Frost och Sullivan (2001), är motståndet på beslutsfattande nivåer inom ett eventuellt kundföretag en av de stora faktorer som hämmar utvecklingen av FM i Västvärlden. Ytterligare faktorer som hämmar utvecklingen av integrerad FM, är att beställaren kan uppfatta att denne mister kontrollen över processen och att leverantören inte förstår och accepterar beställarens behov och företagskultur.<sup>97</sup> Utifrån det empiriska materialet anser vi liknande förhållanden råder i Polen. Respondent H (sakkunnig), menar att utvecklingen av FM i Polen bromsas upp på grund av att det finns en utbredd uppfattning bland chefer i Polen att är viktigare att ha en avdelning med anställda under sig, än att vara ansvarig för ett antal FM-kontrakt. Med bakgrund från vårt empiriska material anser vi att utvecklingen av integrerad FM i Polen, hindras av att beställarföretag inte uppfattar att det finns samordningsvinster och ett möjligt mervärdeskapande genom att koordinera stödfunktionerna till ett enskilt utförföretag.

## **9.7 Hot från potentiella etablerare**

Respondent D (utförföretag) ser inte att det finns några egentliga barriärer för att etablera FM-verksamhet i Polen. Respondenten anser att industrin inte har några kostnadsbarriärer eftersom etableringar inte kräver något ansenligt investeringskapital. Investeringen ligger snarare i att kunna skapa en välfungerande personalgrupp. Faktorer som till exempel skattesatser, tillväxttakt, ekonomiska zoner och fri vinsthemtagning för utländska företag, anser vi ökar möjligheterna för att eventuella nyetablerare inom FM-marknaden söker sig till Polen. Däremot menar vi att de stora aktörer som idag finns etablerade på FM-marknaden i Polen kan ha skalfördelar som innebär att en eventuell etablerare måste ha stora organisatoriska resurser för att kunna etablera sig på den polska marknaden.

Idag finns det cirka 2500-3000 företag med fler än 400 anställda, vilka endast i begränsad omfattning anlitar externa FM-leverantörer. Tillsammans med den framtida möjliga

---

<sup>97</sup> Kennedy, 1996:143

marknad som den offentliga sektorn utgör, menar vi att det finns en stor potentiell marknad för FM-företagen i Polen och att beställarföretagen i allt större utsträckning kommer att efterfråga kompletta FM-lösningar.

## 10. Slutsatser

*I denna avslutande del av uppsatsen tar vi upp de aspekter vi anser vara viktigast för utvecklingen av facility management i både Polen och Västvärlden. Både de drivkrafter och hämmande faktorer som påverkar och har påverkat de båda marknadernas utveckling. Kapitlet avslutas med en sammanfattande tabell.*

---

Utifrån den gjorda analysen anser vi att vi väl kan besvara uppsatsens frågeställning – Vilka är de faktorer som driver och hämmar utvecklingen av facility management i Polen och finns det likheter och olikheter med den tidigare utveckling som ägt rum i Västvärlden?

Vi menar, med bakgrund från det empiriska materialet, att följande faktorer har särskild stor betydelse för utvecklingen av FM i Polen:

1. Det utvecklas två parallella marknader vad gäller efterfrågan och behov av stödfunktioner.
2. Den offentliga sektorn utgör en stor potentiell marknad, men har idag ingen efterfrågan av externa FM-tjänster.
3. Arbetsrättsliga faktorer som till exempel lönenivåer, anställningsvillkor, övertagande av personal samt fackföreningsrörelse verkar hämmande på utvecklingen av FM.
4. Hierarkiska strukturer och motstånd inom organisationer verkar hämmande på utvecklingen av FM.
5. Efterfrågan på integrerad FM-verksamhet kommer att öka i framtiden. I dagsläget är det tveksamt om eventuella kunder är medvetna om de fördelar IFM kan innebära.
6. Möjligheterna att kunna motivera anställda i den operativa driften kommer att vara avgörande för den betydelse FM kan få som värdeskapande funktion.

Vi anser att flera av punkterna ovan illustrerar den konflikt som finns i det polska samhället idag, vad gäller exempelvis relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare och mellan stat och organisationer. Detta menar vi indikerar brytpunkten av övergången till ett postmodernt samhälle. Vi anser att dessa faktorer har och kommer att få än större betydelse för den fortsatta utvecklingen av FM i Polen. Den växande nationalismen och institutionernas fortsatta betydelse i Polen står i stark kontrast till den ökade närvaron av internationella företag i Polen, vilket, menar vi, också får betydelse för FM:s fortsatta utveckling i Polen.

Utifrån det empiriska materialet och genom PEST-analysen anser vi att vi har funnit flera beröringspunkter med den kritiska teorin som väl belyser de spänningar som bland annat finns i förhållandena mellan arbetsgivare och anställda och mellan företag och nationella institutioner. Till exempel uppfattar vi att FM som funktion i Polen endast i liten utsträckning fokuserar på frågor kring tillhörighet och främlingskap, vilka är underliggande faktorer för motivation och produktivitet. Flertalet respondenter betonade den känsla av osäkerhet och identitetskris som i många fall drabbar anställda i samband med privatiseringar av tidigare statliga verksamheter och vid övertag av personalgrupper vid desintegrering av verksamheter. Vi anser därför att en avgörande framgångsfaktor för utförarföretagen är att de lyckas använda stödfunktionerna i syfte att skapa tillhörighet och identitet bland de anställda inom organisationen. Utförarföretagen måste arbeta aktivt för att få de anställda att uppfatta att de bidrar till att skapa värde för företaget. En annan liknande framgångsfaktor för utförarföretagen är arbetet med att stärka de anställdas motivation till att utföra ett kvalitativt och serviceinriktat arbete. Med bakgrund av att samtliga respondenter betonade den utbredda svårighet som existerar i fråga om att motivera personal inom låglöneyrken, anser vi att de utförarföretag som finner andra lösningar än rent finansiella till att motivera de anställda kommer att skaffa sig konkurrensfördelar gentemot andra företag.

Ett aktivt motivationsarbete och synen på anställda som källa till värdeskapande inom organisationen bidrar också till att öka möjligheten till att utveckla och finna nya stödfunktioner genom att ta tillvara anställdas synpunkter och erfarenheter. Detta kan dock vara svårt med anledning av hierarkiska strukturer som råder i landet och som motverkar decentralisering och delegering av arbetsuppgifter. Hierarkiska strukturer, slutenhet och prestigetänkande, vilket vi också har funnit genom det empiriska materialet, påverkar



möjligheterna negativt att kunna etablera givande partnerskap och strategiska allianser företagen emellan. Vi uppfattar att organisationsstrukturerna i Polen kännetecknas av prestige och slutenhet, vilket innebär att det idag inte finns stort utrymme för att implementera gynnsamma och öppna allianser. Relationerna bygger på traditionella köpar- och leverantörskontrakt, vilka i huvudsak syftar på kostnadsreduktion. Det kan därför vara svårt att skapa mervärde i relationen mellan utförare och beställare och på så sätt nå gemensamma mål, vilka bland annat kan resultera i att parterna kan dela på de vinster som uppnås i samband med desintegrering, en möjlighet till att utveckla nya lösningar och att beställarföretaget kan öka fokus på kärnverksamheten. Ett fruktbart partnerskap innebär också att stödfunktionerna bidrar till att förhindra den alienation som medarbetarna i beställarföretagen kan uppleva i och med att organisationerna även i Polen blir allt mindre. Stödfunktionerna måste utvecklas så att de bidrar till att integrera medarbetarna med organisationens mål och arbetsplatsen till ett enhetligt, produktivt och sammanhängande system.

Inom de rådande organisationsstrukturerna i Polen finns även andra motverkande krafter vilka bidrar till att bromsa utveckling av FM i Polen. Ansvariga chefer inom eventuella beställarföretag visar personlig makt och status genom att ha en avdelning anställda under sig, snarare än ett antal FM-kontrakt. Liknade barriärer framkommer i Frost och Sullivans konsultrapport om den europeiska FM-marknaden där de uppfattar att detta motstånd bidrar till att hämma utvecklingen av FM-marknaden i Europa.

Det har framkommit en stor samstämmighet mellan det teoretiska och det empiriska materialet för flera av de faktorer som påverkar utvecklingen av FM. Vi menar att de faktorer som driver tillväxten av FM i Västvärlden - globalisering, teknologisk utveckling, behov av flexibilitet och kostnadsreduktion samt privatisering av statliga verksamheter, även driver utvecklingen i Polen. Däremot är den offentliga sektorn fortfarande en starkt hämmande faktor för utvecklingen av FM i Polen. Även om det finns svaga tendenser på att förhållandena är i förändring, uppfattar vi, utifrån det empiriska, materialet att det dröjer innan denna marknad öppnas upp. I delar av Europa finns det exempel på att fattiga regioner i större utsträckning än rika desintegrerar stödfunktioner på grund av brist på finansiella tillgångar. Vi anser att en liknande utveckling kan ske i Polen på grund av de stora ekonomiska skillnader som finns mellan Warszawaregionen och övriga Polen. Dessa skillnader återspeglas även i utvecklingen av stödfunktionerna för respektive område.

Beställarföretagens starka fokus på stödfunktionens pris, har betydelse för utvecklingen av stödfunktionerna i Polen. Stödfunktioner som syftar till kostnadsreduktion prioriteras snarare än mervärdeskapande, vilket forskare som Alexander (2004), också varnar är en ökande trend i Västeuropa. Därmed går också FM:s betydelse som möjlig källa till att förbättra företagens prestationer förlorad.

Med stöd ur det empiriska materialet delar vi Grimshaws (2004:23) uppfattning om att det har skett en uppdelning av arbetskraften mellan de som utför kunskapsarbete och de som utför rutinarbete, vilket tydligt går att se i utvecklingen mellan Warszawaregionen och övriga Polen. I Warszawaregionen ökar efterfrågan på mervärdeskapande stödfunktioner, medan i stora delar av övriga Polen fokuseras stödfunktionerna på kostnadsreduktion och flexibilitet. Utifrån ovanstående menar vi att det finns ett samband med Tricketts (1996:14), resonemang om att det finns en koppling mellan företagens behov och sättet som stödfunktionerna används och utvecklas på.

Med bakgrund av de stora likheter vi har funnit mellan det empiriska och teoretiska materialet, menar vi att FM-marknaden i Polen i stort följer den västerländska, vilket innebär utvecklingen i Polen och Västvärlden inom en överskådlig framtid kommer att vara densamma. Skillnaden är att det i dagsläget finns en begränsad efterfrågan av värdeskapande stödfunktioner, vilka samordnar organisationen, arbetsplatsen och dess medarbetare.

Sammanfattningsvis menar vi att tabellerna nedan sammanfattar de drivkrafter och hämmande faktorer som vi har funnit vara lika och olika mellan Polen och Västvärlden.

Drivkrafter för FM-marknaden	
Likheter mellan Polen och Västvärlden	Olikheter mellan Polen och Västvärlden
Internationella företag söker flexibla lösningar pga att snabbt kunna svara på förändrad efterfrågan	Den utveckling som sker av FM i det postmoderna samhället, har ännu inte samma betydelse för utvecklingen i Polen
Internationella företag söker utförarföretag som erbjuder integrerad FM-verksamhet	Stort fokus arbetsmiljöns betydelse i Västvärlden
Uppdelning mellan kunskaps- och rutinarbete, olika behov av stödfunktioner	Stort fokus på kreativa arbetsplatser i Västvärlden
Stora företag fokuserar alltmer på kostnadsreduktion	Stödfunktionernas betydelse för skapande av mervärde är större i Västvärlden
Inga etableringsbarriärer i form av investeringskostnader på någon av marknaderna	Mer fokus på stödfunktionernas kvalitet i Västvärlden
	Större fokus på partnerskap och strategiska allianser för att kunna möta kundernas behov i Västvärlden

Hämmande faktor för FM-marknaden	
Likheter mellan Polen och Västvärlden	Olikheter mellan Polen och Västvärlden
Omfattande byråkrati inom den offentliga sektorn	Hierarkiska och byråkratiska strukturer i Polen.
Stort fokus på kostnadsreduktion, vilket innebär minskat innovationsarbete	Större fokus på kostnaden för tjänsten. Arbetsrättsliga förhållanden, svårt att ta över personal i samband med övertag i Polen
Internt motstånd inom beställarorganisationen på desintegrering av stödfunktioner	Låga löner i Polen ger dålig motivation
Fackföreningsrörelsen, utgör emellertid en starkare hämmande faktor i Polen	Det historiska arvets betydelse för utebliven desintegration av den offentliga sektorn i Polen
Konflikter i uppfattning om kontrakts innehåll och utformning	

Tabell 3. Drivkrafter och hämmande faktorer för FM-marknaden

## 11. Vår reflektion

FM är ett tvärvetenskapligt ämne där vi upplever flera spännande infallsvinklar. Med ett tvärvetenskapligt perspektiv anser vi det också vara speciellt intressant i förhållande till magisterutbildningen i Service Management. Vår teori och empiri går hand i hand, trots en avsaknad av problematisering och beskrivning av en ny marknad där FM inte varit etablerad i flera år i litteratur och forskning.

Valet av Polen som nation och marknad är vi i efterhand mycket nöjda med då vi upplever marknaden som spännande, främst kanske genom landets utveckling de senaste åren, men också omvälvande historia som präglar samhället än idag. Vår analys och slutsatser påvisar den oerhörda vikten av ett hänsynstagande till de kulturella faktorerna vid en marknadspenetration eller ett försök att ta marknadsandelar branschen företaget verkar i.

I metoddelen beskrevs FM som ett politiskt laddat ämne. Ur perspektivet från Polen är frågan kring privatiseringar och anställningstrygghet viktiga politiska frågor, som driver och påverkar utvecklingen. Vi funderar över den uttalade omtanken för de anställda. Är det verkligen en seriös omtanke eller är det endast ett sätt att endast öka företagets vinster? Här ser vi ett diskursivt inslag och det följer det som vi uppfattar som Foucaults åsikter kring det han kallar bio-power. I Polen finns också en rörelse för mindre internationalisering av samhället, privatisering samt en farhåga för och ett mostånd till internationella företag. Detta kan återspeglas i det Weiss menar är den nya nationalismen, den som är kopplad till antikapitalismen.

För vidare forskning inom Service Management är FM ytterst intressant, inte av ekonomiska aspekter utan kundmötet och upplevd tjänstekvalitet. Är det verkligen så att personal, anställd vid ett FM-företag, kan ge den service som kunden skall förknippa med kärnprodukten och -företagets kvalitet och värderingar? Och hur upplever personalen vid ett FM-företag sin arbetssituation?

## Källförteckning

### Litteratur

Alexander, K., Atkin, B., Bröchner, J. och Haugen, T. (2004) *Facilities Management – Innovation and Performance*. UK: Spon Press

Alexander, K. (1996), ”Facilities management”. i Alexander, K. (red.). *Facilities Management: theory and practice*. Sid. 1-11. London: E&FN Spon.

Alvesson, M. och Deetz, S. (2000) *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur

Anderson, C. (1996) “Enabling strategies in planning for change”. i Alexander, K. (red.). *Facilities Management: theory and practice*. Sid. 28-38. London: E&FN Spon.

Cotts, D. G. (1999) *The Facility Management Handbook*. New York: AMACOM

Finch, E. (1996) “ A sea-change in facilities management”. i Alexander, K. (red.). *Facilities Management: theory and practice*. Sid. 41-55. London: E&FN Spon.

Flaa, P. (1998) *Introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Frankelius, P. (2001) *Omvärldsanalys*. Malmö: Liber Ekonomi

Grant, R. M. (2005) *Contemporary Strategy Analysis*. Oxford: Blackwell Publishing

Grimshaw, B. (2004) “Organisational Change and Learning – An Introduction”. I Alexander, K. (red.). *Facilities Management – Innovation an Performance*. Sid, 15-32. Oxon och New York: Spon Press

Hofstede, G. och Hofstede, G. J. (2005) *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. USA: McGraw-Hill

Jönsson, C., Tägil, S. och Törnqvist, G. (2002) *Organizing European Space*. London: Sage Publications Ltd.

Kennedy, A. (1996) ” Facilities management support services”. i Alexander, K. (red.). *Facilities Management: theory and practice*. Sid. 134-143. London: E&FN Spon.

Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Lam, A. K. (2001) “Business Transformation and Facility Management”. i Teicholz, E. (red.). *Facility Design and Management Handbook*. Sid. 4.1-4.16. USA: McGraw-Hill

Mills, S. (2003) *Michel Foucault*. London: Routledge

Porter, M. E. (1993) *Konkurrensstrategi*. Göteborg: ISL Förlag

Roos, G., von Krogh, G. och Roos, J. (2004) *Strategi – en introduktion*. Lund: Studentlitteratur

Springer, T. (2001), "Facility Management – An Introduction". i Teicholz, E. (red.). *Facility Design and Management Handbook*. Sid. 1.3-1.25. USA: McGraw-Hill

Trickett, T. (1996), "Transforming organizational life by design". i Alexander, K. (red.). *Facilities Management: theory and practice*. Sid. 15-25. London: E&FN Spon.

Usunier, C-E. (2000) *Marketing Across Cultures*. UK: Prentice Hall Europe och Pearson Education Limited

Wallén, G. (1993) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur

## Artiklar

Alexander, K., (2003) *A strategy for facilities management*. *Facilities*. Vol. 21. No. 11/12, pp. 269-274

Becker, F., (2003) *Integrated portfolio strategies for dynamic organizations*. *Facilities*. Vol. 21. No. 11/12, pp. 289-298

Carlsson, T (2002) *Facility Management and the Future Office*. Institutionen för industriell ekonomi och organisation, Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm.

Chotipanich, S. (2004) *Positioning facility management*. *Facilities*. Vol. 22. No. 13/14, pp. 364-372

Grimshaw, B., (1999) *Facilities management: the wider implication of managing change*. *Facilities*. Vol. 17. No. 1/2, pp. 24-30.

International Tax Review (2003) *Poland slashes corporate tax*. Sida 6.

Johnson, D. (2005) *The new outsiders of central and Eastern Europe, with special reference to Poland*. *Revue d'intégration européenne*. Vol. 27. No. 1, pp. 111-131

McManus-Czubinska, C., Miller, W.L., Markowski, R. och Wasilewski, J. (2004) *Why is corruption in Poland "a serious cause for concern"?* *Crime, Law and Social Change*. Vol. 41. No. 2, pp. 107-132

McMenamin, I. (2004) *Parties, promiscuity and politicisation: Business-political networks in Poland*. *European Journal of Political Research*. Vol. 43. No. 4, pp. 657-676

Mudrak, T., et al., (2005) *Innovation process and innovativeness of facility management organizations*. *Facilities*. Vol. 23. No. 3/4, pp. 103-118

Stenning, A. (2005) *Post-socialism and the changing geographies of everyday in Poland*. Transactions of the Institute of British Geographers. Vol. 30. No. 1, pp. 113-127

Weiss, H. (2003) *A Cross-National Comparison of Nationalism in Austria, the Czech and Slovak Republics, Hungary and Poland*. Political Psychology. Vol. 24. No. 2, pp 377-401

#### Elektroniska källor

Polish Information and Foreign Investment Agency, [www.paiz.se](http://www.paiz.se) access date 2005-04-28

#### Dokument

Frost & Sullivan: European Integrated Facilities Management in Service Markets 3997-15. Rapport publicerad 2001.

Exportrådet: Marknadsintroduktion Polen, publicerad 2005-02-04

# Intervjuguide Polenkunniga

## **Inledande frågor**

- Position och arbetsuppgifter?
- Specialområden?

## **Marknaden i Polen**

- Hur ser marknadsstrukturen ut idag?
- Hur har den nya bolagsskattens påverkat marknaden?
- Hur är företagen uppbyggda? Stora, medelstora eller små? Antal och procentuell fördelning?
- Vilken sorts industri dominerar idag? Tillverkande? Serviceföretag?
- Hur ser tjänstesektorn ut i Polen idag?
- Facility management, är det ett etablerat begrepp?
- Finns det många inhemska företag i relation till utländska?
- Är det bra infrastruktur i landet vad gäller vägar, järnvägar, flygplatser etc?
- Det geografiska läget?

## **Arbetsmarknaden**

- Hur ser arbetsmarknaden ut idag? Vart finns de flesta jobben?
- Finns det några sociala normer och regler som bör beaktas vid företagsetableringar i landet?
- Inträdesbarriärer?
- Några lagar som måste beaktas?
- Fackligt inflytande?
- Mentalitet bland arbetare?
- Hur ser människor på utländska etableringar inom landet?
- Hur ser arbetskraften ut vad gäller utbildade människor?
- Arvet från öst?
- Stolthet?
- Företagskultur?
- Fackligt inflytande och inställning till förändring?

## **Trender och framtida marknad**

- Hur ser tillväxtpotentialen ut inom olika branscher?
- Vad tror du om framtiden?
- Finns det något konkret som visar på vilken riktning landet är på väg mot?
- Trender?
- Hur tror du industrin ser ut inom en relativt snar framtid?
- Har landet förändrats mycket sedan EU- inträdet?
- Har det skett samma genomgripande förändring inom företagen i Polen som i Västeuropa vad gäller outsourcing, slimmade organisationer, flexibilitet och internationalisering?
- Polska företag förändringsbenägna eller tröga

- Något som du vill tillägga?



## Intervjuguide, utförar- och beställarföretag

1. Can you give us a brief historical review about the development of FM in Poland?
2. Do you know how large the existing and potential FM market is in Poland.
3. What can you say about the current market for FM?
  - Market segments (government sector, national companies and international companies). Are there any figures showing the percentage of companies still having FM under their own management?
  - Regional specifics
  - Actors, who they are and what they do?
  - What kind of services is the market demanding? Is there a growing interest in companies offering IFM, or are companies providing single or a couple of services?
  - Are there services, not traditionally associated with FM that are demanded and provided? I.e. Human Resources, IT, accounting and purchasing.
4. What about legal and labour legislation concerning FM?
5. Do you think that the polish market are in any terms different when it comes to relationship between actors and strategic alliances regarding vertical cooperation among companies in different business. I.e. catering and cleaning.
6. Are companies, and if so to what degree, coordinating their service functions?
7. Is the development of FM in Poland in any way different from the general trend in terms of globalisation, cost reduction and focus on core services?
8. KSF – for service companies?
  - Are there differences in single and integrated service contractors?
9. Do you think that the polish history in any ways have an impact on the development of FM in Poland?
10. What is your opinion concerning the development of the FM market in Poland within a close future?
9. Further questions and thoughts.

### Specifika frågor för beställarföretag:

- What services are you buying?
- What do you want to achieve with the services?
- What are the main advantages?
- What are the main disadvantages?
- How many service providers and contracts are you dealing with?
- For how long?
- What made you take the decision?
- Do you see any advantages coordinating the services?
- Are you planning to outsource further services?
- What are the most important aspects when hiring a contractor?