

Affärslandskapet 2020



En framtidsstudie för Maskinentreprenörerna,
våren 2015. Av Kairos Future.

KAIROS
FUTURE



Maskinentreprenörerna

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Innehållsförteckning	2
Affärslandskap 2020 i korthet.....	3
Hur ser affärslandskapet 2020 ut?	3
Inledning	5
Bakgrund	5
Hur har rapporten tagits fram?	5
Affärslandskapet 2020 – Sju områden med viktiga trender.....	7
Inledning	7
1. Förändringar inom (offentlig) ekonomi	7
2. Förändringar inom samhälle, företag och organisation.....	8
3. Förändringar inom digitalisering och automation	10
4. Förändringar inom arbetsliv och kompetensförsörjning	11
5. Förändringar inom energi och hållbarhet	11
6. Förändringar i vardagslivet.....	13
7. Ökad urbanisering och regionalisering.....	15
Affärslandskapet 2020	16
Generella Kundtrender	16
Övriga Branschtrender.....	19
Utvecklingen inom de mest centrala kundbranscherna	20
Förändringar bland ME:s medlemsföretag.....	26
Konsekvenser av utvecklingen	27
Kampen om kunderna.....	27
Funktionsentreprenader bortom den lokala horisonten	28
Kompetenskraven ökar.....	30
Slutsatser och rekommendationer	31
Kairos Future	32
Källhänvisning	33

AFFÄRSLANDSKAP 2020 I KORTHET

Kairos Future har, på uppdrag av Maskinentreprenörerna, gjort en framtidsanalys av affärslandskapet för maskinentreprenörer mot år 2020. Resultatet baseras på en analys av de viktigaste övergripande trenderna i omvärlden såväl som de tyngsta trenderna inom de mest centrala kundbranscherna som en majoritet av maskinentreprenörer arbetar emot.

HUR SER AFFÄRSLANDSKAPET 2020 UT?

Det finns många trender i omvärlden som påverkar framtiden. Vi vill peka på utvecklingen inom ett antal områden av extra stor betydelse för affärslandskapet 2020 vad gäller kundernas ekonomi, organisering och krav på sina leverantörer.

Den svenska ekonomin är starkt exportberoende. Samtidigt ser vi att ekonomin i våra viktigaste handelsländer haft det tufft några år vilket gör att både Sveriges ekonomi och de exportberoende företagen inom den materialtunga industrin kan komma att ha det tufft framöver. Kraftigt fluktuerande internationell efterfrågan, den ökande skuldsättningen, den negativa räntan och den svaga tillväxten i den svenska ekonomin gör att vi ser framför oss *en alltmer osäker ekonomi* hos många kunder de kommande åren, både offentliga och privata.

Vi ser också sedan länge *en ökad storlekspolarisering bland företag och offentliga organisationer* och utvecklingen lär fortsätta mot 2020. Många kunder väljer att fokusera på sin kärnverksamhet och lägga ut övrig verksamhet på underleverantörer. Många gånger önskar de också att leverantören tar hand om hela funktionen/lösningen och inte bara hyr ut maskintjänster per timme. Konsekvensen blir att många kunder blir mer fjärrstyrda där upphandlarna inte sitter på samma plats som där tjänsten ska utföras och dessutom inte har den kunskap om det praktiska som en maskinentreprenör skulle önska. Utvecklingen förstärks av att *urbaniseringen fortsätter i oförminskad takt*. Lite slagordsmässigt kan man säga att alla tycks dra till städerna. Både människor, företag och service. Och med dem följer investeringarna som i allt väsentligt hamnar i våra storstäder. Samtidigt sker en kamp om var investeringarna ska hamna. VA, järnväg, vägar, bredband, elnät – alla slåss om pengarna eftersom behoven är större än tillgångarna.

En annan trend som i princip förändrar det mesta är den fortsatta *digitaliseringen som genomsyrar och revolutionerar allt*. Mot 2020 lär vi ha 50 miljarder uppkopplade prylar i världen som tillsammans med nya generationer av smarta datorer, mobiler etc ger helt nya nivåer av intelligent beslutstöd i vardagen. Bland maskinentreprenörernas kunder kommer alltfler kräva att deras leverantörer är uppkopplade och använder bästa tillgänglig teknik för att öka kvaliteten på det utförda arbetet samt att leverantörerna använder digitala lösningar för uppföljning och kontroll. Digitaliseringen är också den starkaste drivkraften bakom den *kraftigt ökande automatiseringen av arbetslivet*. Hälften av dagens jobb lär försvinna de kommande femton åren. Det gör att *kampen ökar om rätt arbetskraft ökar*, inte minst för att kompetenskraven höjs och förändras.

Ett tredje område är **de ökade kraven på hållbarhet blir nya baskrav**. Allt fler kunder arbetar med ökade ambitioner vad gäller CSR och hållbarhet. Vi lär se ökade krav på att både hitta energismarta fordon med minimal användning av fossila bränslen och ökade krav på att man ska visa att man tar socialt ansvar på olika sätt och följer mer än bara lagens bokstav. Inte minst offentliga kunder lär kräva det i högre grad framöver. Detta samtidigt som vi ser ett landskap för vardagstjänster förändras där allt fler leverantörer arbetar med reellt kundfokuserade processer, så kallad service design. De gör helt enkelt allvar av devisen **kunden i centrum**. Det är kundens upplevelse som styr snarare än villkoren för den som ska producera tjänsten.

Sammanfattningsvis vill vi peka på två konsekvenser:

1. **Förmågan att utveckla sina egna affärer ökar än mer i betydelse.** Det nya affärslandskapet ställer krav på nytänkande när det gäller affärer i framtiden. Det gäller att hjälpa kunden att förstå vad den kan köpa lika mycket som att vänta på att kunden kommer med ordern. Vi ser att nyckeln handlar om att lämna maskin-per-timme-ekonomin och röra sig mot funktionsleverans och försöka expandera det geografiska området än mer.
2. **Det som är nytt idag blir en självklarhet i morgon.** Baskraven som kunderna ställer ökar. I dagsläget ser vi att det både handlar om digitaliseringens möjligheter, ökade krav på hållbarhet på riktigt samt nya affärslösningar. Den som vill vara framgångsrik i morgon bör vara på tårna och nyfiket pröva nya lösningar och erbjudanden och samtidigt hänga med på de ökade baskraven. Det gör också att kompetenskraven på såväl maskinförarna som på dem som driver företagen förändras och blir mer komplexa.

INLEDNING

BAKGRUND

Kairos Future AB har på uppdrag av Maskinentreprenörerna (ME) fått i uppdrag att göra en analys av affärslandskapet för maskinentreprenörsföretag mot 2020. Basen i uppdraget har handlat om att undersöka vilka övergripande trender av betydelse som kan komma att påverka dagens förhållanden med särskilt fokus på de huvudbranscher inom vilken en majoritet av dagens maskinentreprenörer har sina kunder; bygg, infrastruktur, gruvnäringen och övrig materialtunga industri.

Syftet med analysen har varit att hjälpa ME:s medlemsföretag att kika runt hörnet för att på så sätt vara beredda att fånga de affärsmöjligheter som står till buds.

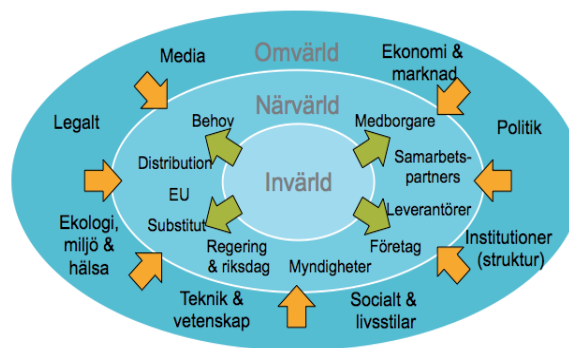
Att göra en omvärldsanalys handlar om att lyfta blicken och försöka identifiera viktiga övergripande förändringar/samhällstrender som påverkar den frågeställning man önskar få svar på. I det här fallet har alltså ”Maskinentreprenörernas affärslandskap 2020” utgjort fokus.

HUR HAR RAPPORTEN TAGITS FRAM?

Metod och ansats

Det är viktigt att utgå och bejaka att det löpande sker förändringar i och omkring ett företag eller en organisation, förändringar på olika nivåer och med olika kraft. Normalt brukar man behöva ta hänsyn till förändringar på tre nivåer:

- En yttre övergripande nivå = *Omvärlden*. Där återfinns ofta tunga metatrender, t ex urbanisering, digitalisering och globalisering. I regel har de flesta organisationer och företag små möjligheter att själva påverka utfallet av dessa generella omvärldstrender.
- En delmängd av omvärlden utgörs av *Närvärlden*. Det är den ”arena” där den egna organisationen/företaget har sin handlingsmiljö ofta synonymt med egna branschen. På den här nivån finner man i regel konkreta nyckelaktörer som har betydelse för utvecklingen.
- Den tredje nivån av förändring utgörs av *Invärlden* vilket brukar vara synonymt med den egna organisationen/företaget. I det här fallet är Invärlden synonymt med det enskilda ME-företaget.



Figur 1. Tre världar: Invärlden (den egna organisationen, det man bestämmer själv över), Närvärlden (den arena man agerar på) och Omvärlden (det man inte alls kan påverka själv)

Tre nivåer av insikt

Många som gör en omvärldsanalys för första gången blir lite besvikna över resultatet. Ofta beror det på att man inte får fram så mycket ny kunskap. Istället blir resultatet en bra sammanställning av det som organisationen redan visste. Den stora vinsten blir därför att man skapar en gemensam kunskapsplattform även om det naturligtvis ofta finns inslag av ny kunskap och insikter. Det är först vid andra eller ofta tredje varvet man gräver sig ner till nivåer som innehåller genuint nya kunskaper. En enkel sammanställning över de olika insiktsnivåerna ser ut som följer:

- 1:a nivån: Översikt och struktur över det man redan känner till.
- 2:a nivån: Kunskapsplattform – vi har täckt in det väsentliga som finns att veta.
- 3:e nivån: Kunskaper som är genuint nya och/eller originella.

Vi ser därför framför oss att mycket av det som står i rapporten är sådant som många av er läsare känner till väl sedan tidigare om än att inte allt är lika känt för alla. Därför hoppas vi att ni inte stannar vid rapporten utan snarare aktivt tar tag i era affärsstrategier och tänker igenom på hur ni ska möta den utveckling som skissas i rapporten.

Arbetsätt

Vi har arbetat med att få fram innehållet i rapporten på följande sätt:

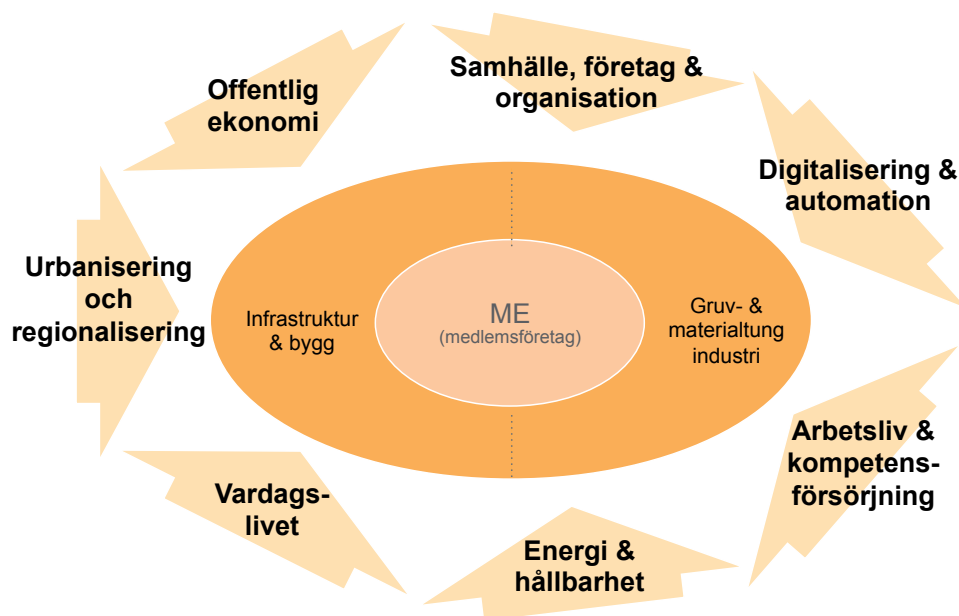
1. **Vi inventerade vår egen trenddatabank**
Kairos Future har sen många år byggt upp en omfattande trenddatabank där vi samlat en mycket stor mängd trender och rapporter.
2. **Vi gjorde egen kompletterande research.**
Inom områden där vi upplevde att vi inte hade tillräckligt mycket eller färsk information har vi grävt fram kompletterande uppgifter.
3. **Vi intervjuade nyckelpersoner**
Vi har intervjuat företrädare för såväl maskinentreprenörsföretag som företrädare för kunder, myndigheter etc med inflytande över den framtida utvecklingen.
4. **Vi fick hjälp av ME:s visionsgrupp**
Vi har vid två tillfällen genomfört workshops med ME:s visionsgrupp i syfte att både få hjälp med trendspaningen samt diskutera konsekvenserna av den övergripande utvecklingen.
5. **Vi analyserade resultatet och författade den här rapporten**
Med all information från både research, trenddatabas, intervjuer och diskussionerna med ME:s visionsgrupp knöt vi sedan i ihop helheten och sammanfattade utvecklingen i innevarande rapport

AFFÄRSLANDSKAPET 2020 – SJU OMRÅDEN MED VIKTIGA TRENDER

INLEDNING

Vid vårt arbete med inventeringen av övergripande tender kunde vi snabbt konstatera att det finns väldigt många olika typer av trender som i varierad grad kan komma att påverka det framtida affärslandskapet. Samtidigt gick det att hitta tydliga huvudmönster varefter vi valde att presentera omvärldsutvecklingen som sju övergripande områden där det sker förändringar av stor betydelse för framtidens affärslandskap.

Respektive trend är i regel medvetet kortfattat beskriven för att inte rapporten skall bli onödigt lång. Vi förstår att en del läsare skulle önska mer kött på benen i vissa fall vilket vi ber om ursäkt för att vi inte ger.



Figur 2. Sju övergripande områden i omvärlden som påverkar affärslandskapet mot 2020

1. FÖRÄNDRINGAR INOM (OFFENTLIG) EKONOMI

En stor del av de medel som utgör ME-företagens affärslandskap har sin grund i offentliga medel samt privat investerings- och konsumtionsvilja. Därför menar vi att det är viktigt att helt kort belysa utsikterna för den svenska ekonomin mot 2020.

Svårbedömd ekonomin de närmsta åren

När det gäller åren mot 2020 ser vi att tillväxten i Sverige är hygglig, men prognoserna skrivs ned hela tiden. Arbetslösheten är fortsatt relativt hög och det är svårt att se ljusningar inom detta område. I nuläget (2015) är det inflationen mycket låg (-0,3), driven både av fallande importpriser på exempelvis olja men även på låg inhemsk efterfrågan. De negativa räntorna har fått börsvärdena att skjuta i höjden och på många håll finns just nu en stark förväntan om snabb avkastning. Inte minst byggföretag och fastighetsbolag har sett sin börsvärden öka kraftigt vintern 2015. Som en följd av det osäkra konjunkturläget har också kronan fallit i värde medan dollarn växt sig starkare vilket gynnar de svenska exportnäringarna. Under våren 2015 kom också besked om att överskottsålet ska utredas (och kanske överges) vilket vi ser som en kompensation för att slippa skatthöjningar eftersom BNP sedan 2008 inte har växt såsom finansdepartementet hoppats på.

Samtidigt ser vi fortsatta problem i Eurozonen och tillväxtmarknaderna i Asien har delvis stannat upp de senaste åren. Inte minst i Kina som har något av en fastighetsbubbla samtidigt som deras banksystem håller på att reformeras. Samtidigt har USA:s ekonomi hämtat sig och ser idag betydligt bättre ut än för fyra-fem år sedan. Det verkligt stora hotet under åren mot 2020 är om det blir ytterligare en krasch i Eurozonen och att det tyska loket hackar rejält. I det läget har centralbankerna inte så många verktyg kvar med tanke på att räntevapnet är kört i botten och att de flesta länder redan har skuldsatt långt över vad dagens BNP-nivåer tillåter. Det finns alltså en risk (om än liten) att vi står inför en riktigt jobbig kris någon gång mot 2020, en kris som blir värre än den som skedde 2008.

Ekonomin på sikt

På sikt ser vi att den stora ekonomiska utmaningen handlar om den förändrade försörjningsbalansen, d.v.s. att allt färre i arbetsför ålder ska försörja fler personer som antingen gått i pension (den stora gruppen), alternativt står utanför arbetsmarknaden av olika skäl. De kommande femton åren ökar mängden ålderspensionärer i Sverige med en halv miljon personer varav mängden svenskar som fyllt 80 prognostiseras öka från dagens drygt 400 000 till att överstiga 700 000 personer. Detta gör att resurserna till investeringar (såsom infrastruktur) kan komma att minska rejält inom en inte alltför avlägsen framtid oavsett hur nödvändiga de anses vara av branschföreträdare.

2. FÖRÄNDRINGAR INOM SAMHÄLLE, FÖRETAG OCH ORGANISATION

Nya relationer mellan offentliga och privata aktörer

Allt fler nya konstellationer mellan det offentliga och privata växer fram när det gäller finansieringslösningar i samband med stora investeringar. Offentlig-privat samverkan, OPS är en form av offentlig upphandling där ett privat företag (eller konsortium) tilldelas uppdraget att finansiera, bygga och under en längre tid driva en offentlig nyttinghet, vanligen sjukhus, motorväg eller annan infrastrukturinvestering. Även finansiering och drift läggs över på det privata företaget.

Upphandlingarna tar nya vägar – ökade krav och nya lösningar

Upphandlingar blir allt vanligare i såväl privat som offentlig sektor. Framförallt de offentliga upphandlingarna har blivit mer kravfyllda och administrativt tunga. Allt fler uppdrag upphandlas där inköpare som ofta sitter långt ifrån beställarkompetensen (såväl geografiskt, kunskap, tid och kommunikationsprocess), vilket kan brista i såväl underlag och beställning. Därtill ser vi alltmer ökade krav från EU-direktiv i upphandlingar. Vi ser att inköparna får allt större makt och möjlighet att påverka. Samtidigt finns en politisk medvetenhet om faran med dåligt genomförda upphandlingar. Dålig kvalitet och brist på utveckling är det som mediokra upphandlingar samt dålig uppföljning riskerar att leda till.

Alltmer varierade strategiska vägval och organisationsformer

Att vara liten blir allt svårare i en hårdnande konkurrens med allt mer kravställande beställare. Storlekspolariseringen, stora företag köper upp andra företag eller går samman för att uppnå storleksfördelar i den tuffa konkurrensen, blir allt tydligare och ett måste för många aktörer för att klara sig. Alternativet för små aktörer är att nisch sig inom ett eller ett flertal olika specialområden. Detta brukar benämnas ökad konsolidering i en bransch, d.v.s. att vi går mot färre men större företag samt några hårt nischade aktörer vid sidan om de stora.

Den här utvecklingen är långt ifrån ny, den har pågått i flera decennier men lär fortsätta att påverka samhället och olika branscher under många år framöver. Inte minst ser vi att den ökade globala konkurrensen ytterligare driver på detta.

Vertikal eller horisontell integration

Vi ser en utveckling mot en ”vertikalintegrering”, d.v.s. branschglidning där företag kompletterar utbudet med kringtjänster, service och material. Privata bolag satsar mer och mer på sin kärnverksamhet och köper in resten av tjänster, produkter. Vertikal integration syns tydligt hos de stora aktörerna såsom PEAB, NCC och Skanska. Syftet är att få ökad kontroll över hela produktionskedjan och öka lönsamheten.

Ökad mellankommunal samverkan

Ett ökat antal kommuner runt om i landet går samman och löser allt fler uppgifter gemensamt – räddningstjänst, gymnasieorganisation, teknisk förvaltning och inte minst en gemensam inköpsorganisation.

Snabb och radikal (”disruptiv”) förändring i många branscher

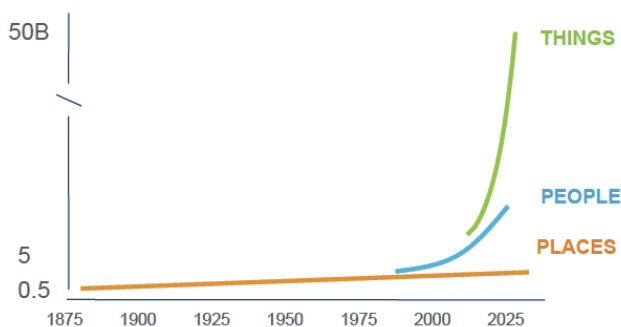
Idag ser vi att bransch efter bransch tappar sina tidigare skräfördelar tack vare att det växer fram en ny nätverksbaserad tjänstelogik inom en mängd olika områden. Utvecklingen kallas ibland för ”disruptiv förändring” Digitalisering, automation, självbetjäning och ändrade spelregler förändrar bransch efter bransch i grunden.

3. FÖRÄNDRINGAR INOM DIGITALISERING OCH AUTOMATION

Teknikutvecklingen och digitaliseringen går snabbt i hela samhället. Det som präglade de senaste 15 åren är informationsrevolutionen som gjort att vi effektivt kan kommunicera med varandra över hela världen.

”Alt pratar med allt och alla”

En omvälvande förändring som sker just nu är mängden uppkopplade prylar som växer exceptionellt just nu. Människor, maskiner och system blir mer och mer uppkopplade där ”allt” också blir mät- och kontrollerbart. Oftast kallas detta ”Internet of things”. T ex spår telekomföretaget Ericsson att det redan 2020 kommer att finnas 50 miljarder internetanslutna enheter i världen, d v s prylar som har någon form av uppkoppling mot internet. Ett exempel på utvecklingen är att svenska teleoperatörer rapporterar en fördubbling av antalet människa-maskinkommunikationsaffärer varje år¹. Detta kommer kunna revolutionera all form av kommunikation i samhället.



Figur 3. Principskiss över utvecklingen vad gäller sammankopplade platser, människor och prylar². Källa: Ericsson, 2011

Detta har en väldigt stark påverkan på alla vardagsmiljöer från våra hem till våra arbetsplatser och styrhytter. Redan har smartphone-utvecklingens hastighet överraskat många personer samtidigt tyder mycket på att de smarta telefonerna bara är i första fasen av utvecklingen. I nästa fas ser vi att de sk smarta telefonerna utvecklas till olika slags digitala agenter som agerar som självständiga beslutsfattare åt sina ägare. Agenterna tar in och interagerar med både varandra och alla de miljontals uppkopplade prylar som håller på att byggas in i tillvaron. Inom samhällsbygget ser vi t ex hur BIM (Building Information Model) växer i betydelse.

Automatiseringen tilltar inom alltfler områden

En kraftigt ökad automatisering av arbetslivet väntar runt hörnet, ca hälften av dagens jobb kan automatiseras till 2030 och det är inte bara ”enkla” jobben som försvinner utan även högbetalda kvalificerade arbeten. När det gäller maskiner som används inom ME:s gebit är det i nuläget framförallt mindre maskiner som har automatiseras/ körs på distans. T.ex ”Radio remote control” eller de maskiner som används i gruvorna. Denna teknik gör att skickliga operatörer att manövrera en minilastare eller kompakt bandlastare utrustad med en joystick med hjälp av en fjärrkontroll. I nuläget är det endast mindre maskiner men kanske kan detta komma

att utvecklas, produktiviteten ökar och operatörens säkerhet ökar tillsammans med bättre bekvämlighet.

4. FÖRÄNDRINGAR INOM ARBETSLIV OCH KOMPETENSFÖRSÖRJNING

Ungas förändrade värderingar och syn på arbetslivet

Dagens ungdomar (20-25 år) uppvisar betydligt mer familjeorienterade värderingar än ungdomar i samma ålder gjort de senaste decennierna. Dessutom står ungdomarna inför en mängd olika val och möjligheter i sitt arbetsliv varför det gäller att på djupet förstå ungdomarnas situation och drivkrafter om man vill få tag på bra arbetskraft. Frågar man ungdomar om deras tankar om arbetslivet, t ex vad som innefattas i en lyckad karriär, så hamnar frihet och personlig utveckling i topp men helt avgörande är att ha en bra (förstående) chef/arbetsledare. Hög lön och trygghet är också viktigt medan att ha ett statusfyllt yrke hamnar långt ner på listan.

Endast ca fem procent av dagens ungdomar (<30 år) säger att de i framtiden vill jobba inom byggbranschen. Sannolikt är kunskapen om vad det innebär att arbeta inom maskinentreprenörsbranschen låg eller t o m mycket låg bland unga, vilket talar för att driva på kommunikation mot unga om vad branschen har och kan erbjuda i form av personlig utveckling, kontakt med människor, frihet under ansvar samt varierande arbetsuppgifter.

Den svenska arbetsmodellen förändras

Ett gränslöst arbetsliv där den svenska arbetsmodellen förändras. Trycket på den svenska modellen ökar i takt med att allt mer arbetskraft och ägande korsar nationsgränser. Utländsk arbetskraft konkurrerar med låga löner på arbetsmarknaden men ökade krav på arbetsmiljö och säkerhet gör också att det är viktigt att kunna göra sig förstådd, att prata svenska. Trots många nationella särarter ser vi att regelverken för utomlandsjobb gradvis harmoniseras inom EU vilket förändrar de svenska förhållandena.

En förändrad arbetsmarknad med ändrade kompetenskrav

Mycket talar för att dagens tekniska utveckling kommer att förändra arbetslivet i grunden de kommande åren. All form av repetitiva arbetsuppgifter lär komma att automatiseras oavsett om de utförs med händerna eller huvudet. Istället spår vi en förskjutning av arbetsinnehåll mot att i ökad utsträckning handla om att självständigt tänka kreativt ”utanför boxen” samt att hantera relationer och kommunikation av olika slag. I förlängningen lär det leda till en mer polariserad arbetsmarknad med å ena sidan väldigt lågt betalda ”enkla” jobb och andra sidan en ökning av antalet välbetalda yrken som kräver ansvarstagande för helheter och nytänkande.

5. FÖRÄNDRINGAR INOM ENERGI OCH HÅLLBARHET

Miljöfrågan blir mer och mer aktuell och påtagbar. Fokuset på klimatförändringarna på grund av koldioxidutsläpp är den starkaste drivkraften till ökade miljökrav

och lagstiftning inom området. Osäkra energipriser påverkar branschen och hela samhället.

Konsekvenserna av klimatförändringarna påverkar samhällsplanering och infrastruktur

Samhället spås att i ökad omfattning och med större frekvens utsättas för allt större konsekvenser av klimatförändringarna. T ex ökar risken för översvämning vid kraftiga regn (eller stigande havsnivåer). Att bygga och anpassa städer och områden efter kommande klimatförändringar blir en verklighet för allt fler. VA är därför ett kritiskt område som behöver hanteras av en stor mängd svenska kommuner, både till följd av klimateffekterna men också till följd av många års eftersatt underhåll, den s.k. underhållsskulden.

Ökade miljökrav ger en fossilfri fordonsflotta?

Den övergripande målbilden för ett hållbart Sverige är att fasa ut fossila bränslen från samhället. Inom bostäder och industri är detta nästan redan avklarat så om det ska lyckas så återstår fordonsflottan. Enligt den svenska klimatpolitiken (regeringens föreslagna mål och strategier) ska Sverige ha en fordonsflotta som är oberoende av fossil energi år 2030. Därför spår vi att det kommer att bli ett ökat politiskt fokus på att klara av detta framöver. Helt oberoende lär den dock inte bli, det tror inte ens regeringens utredare som härförleden presenterade sina slutsatser. Han bedömde att koldioxidutsläppen i bästa fall skulle kunna minska med 90 procent från 2010 till 2030 om samtliga förslagen kan utnyttjas till fullo. Till 2020 ska fordonen i om transportsektorn köras på tio procent förnybar energi (i detta ingår inte tåg, flyg eller sjöfart). Även de stora fordonstillverkarna är i dagsläget betydligt bättre rustade för en sådan utveckling än de var för tio år sedan och elbilsmarknaden spås växa stadigt framöver om än från en mycket låg nivå. Vad gäller tunga fordon så lär lokalbussar och små distributionslastbilar bli de första där det sker genombrott i större skala. För att klara av långväga lastbilstransporter (s.k. haulage) eller bilar som hanterar mycket tunga varor/lyft krävs ofta en så pass kraftig elmotor att det i dagsläget inte är ekonomiskt försvarbart. Däremot lär de bli föremål för åtgärder som tvingar transportsektorn att bejaka alternativa (förnybara) bränslen i förbränningsmotorn.

Efter att de senaste utsläppsgränserna, Euro 6 i Europa (lätta motorfordon) i stort sett eliminerat partiklar och kväveoxider, väntas nästa utsläppsgräns (Euro 7) handla om koldioxidutsläpp, alltså förbrukning av fossila bränslen. Krav i upphandlingar (från Göteborgs, Malmö och Stockholms stad samt Trafikverket) som görs från och med 2014 är ett grundkrav: Tunga fordon ska uppfylla Euro IV. (Senare Euro-krav är också tillåtna). Skärpta krav i känsliga områden: Tunga fordon ska uppfylla Euro V. Senare Euro-krav är också tillåtna. Framtida möjliga miljö/klimatkrav kan innebära en redovisning av huvudsakliga klimatpåverkande aktiviteter i entreprenaden och hur stora koldioxidutsläpp de ger upphov till.

Social hållbarhet alltmer i fokus vid upphandling

CSR och hållbarhet är allt vanligare hygienfaktorer som bl a används för att ställa krav vid upphandlingar. Det är framförallt de miljömässiga (ekologiska) faktorerna

som varit i fokus men nu ser vi också att sociala krav ökar i betydelse. T ex så arbetar Örebro kommun sedan 2008 med att ställa krav på leverantörer inom CSR-området, även Göteborg Stad använder sig av detta och har ambitionen att göra det än mer framöver. Miljömässiga, sociala och etiska krav ska ingå som en naturlig del i upphandlingsprocessen inom alla områden och med god ekonomisk hushållning. Leverantören ska i anbudet visa hur de arbetar med socialt ansvarstagande.

Samtidigt ser vi att villigheten att skriva in sådana krav i upphandlingarna också varierar över landet, till stor del beroende på färgen på den lokala politiska majoriteten. Rödgröna lokala ”regeringar” är mer villiga att föra in hårdare miljö och hållbarhetskrav än borgerliga.

Solenergi samt sjunkande elpriser påskyndar elektrifiering av fordonsflottan
Mycket tyder på att de kommande åren kommer innebära kraftiga genombrott för solet och solvärmelösningar. Globalt sett investeras det mer i solenergi än det sammantaget görs i fossila bränslen och kärnkraft enligt en rapport från Bloomberg. Dessutom ser vi sedan en tid kraftigt sjunkande priser på solceller och solet. Därtill blir också kostnaden för batterier som kan lagra allt lägre, en framtida omställning kan komma att betyda att alltmer fordon elektrifieras. Elbilstillverkaren Tesla håller på att ta fram batterier för småhusbruk, batterier som ska klara av att mellanlagra överskottsel från sol eller vind i det egna huset för att på så sätt minimera behovet av externt köpt el. Om detta blir verklighet kommer energibranschen revolutioneras i grunden. Detta kommer även påverka behovet av investeringar i kraftnäten i Sverige. Redan till 2020 lär det dock inte få så stora verkningar men mellan 2020 och 2030 ser vi framför oss att soletssverige påverkar ledningsinvesteringarna desto mer.

6. FÖRÄNDRINGAR I VARDAGSLIVET

Ett nytt landskap för tjänster som underlättar vardagslivet

Under det senaste decenniet har det skett en explosion av tjänster som underlättar vardagen. Städning, barnpassning, vardagsomsorg (exempelvis utförande av ärenden och inköp), fönsterputs och trädgårds-service har blivit allt vanligare via aktörer som Hemfrid. Dessutom ökar hemleveranserna av färdigpackade matkassar och vi bedömer att den utvecklingen kommer att ta rejäl fart de kommande åren. Samtidigt bidrar detta till en polarisering mellan dem som har råd och inte har råd.

Samtidigt ser vi framför oss att detta nya tjänstelandskap kommer att öppna upp för många aktörer, inte sällan från andra branscher än vi är vana vid. Idag sker en hel del experimenterande med en hel rad olika aktörer som



letar efter vinnande affärsmodeller. Antingen är det helt nya aktörer eller så är det traditionella aktörer som prövar nya samarbetslösningar. T ex har Volvo och Bring prövat idén om en gemensam tjänst som garanterar att de varor du beställt via nätet väntar i din bil när du hämtar den vid infartsparkeringen på väg hem från jobbet. Ett annat exempel är Googles senaste avisering om att starta Google Shopping Express i NY och LA. Att en mängd olika stora (tunga) aktörer i dagsläget söker nya positioner och experimenterar med nya lösningar tyder på att det kommer hända väldigt mycket de kommande åren

Service design – guidning och vardagsrådgivning blir en självklarhet

I detta nya vardagstjänstelandskap dyker det också upp nya lösningar och aktörer som vill hjälpa sina kunder till bättre beslut. Det handlar om medvetna processer där målet är att tjäna pengar på att minska kundens valfrihetsångest. Att smart guida människor genom deras beslutsprocess, inte minst i sammanhang där valmöjligheterna är alldeles för många eller där engagemanget för tjänsten är lågt. Pensionssystemet PPM är ett av många exempel på detta. Valfrihet är bra, men bara när människor orkar välja och orkar skaffa kunskap om vad de ska välja. Som ett resultat av bristen på tid och energi ökar efterfrågan på lösningar som svarar mot dessa behov. Konsumenterna prioriterar nu alternativ som sparar tid och energi. Bekväma lösningar som ”all inclusive”-resor eller IKEA-möbler med hemleverans och montering blir mer eftertraktat. Det blir vanligare att konsumenterna förlitar sig på andra auktoriteter och köper paketslösningar snarare än att de gör sina egna val. Att skapa processer baserat på kundflöden där kundernas behov är i fokus genom hela processen kallas ibland ”service design” och det är ett synsätt som håller på att få ett kraftigt genomslag i många branscher för närvarande.

Toleransen för fel och misstag minskar

Kunder och medborgaren förväntar sig snabb och bra service i stort sett dygnet runt och toleransen för fel och misstag minskar, där allt som går att rejta eller betygsätta, blir betygsatt. Allt fler konsumenter och kunder kollar upp väljer tjänster och produkter utifrån vilka betyg och omdömen de fått, t ex Tripadvisor för att kolla upp möjliga hotell på nästa resmål.

Granskande media ökar i omfattning

Mediavärlden är under stor förändring, den traditionella nyhetsförmedlingen är satt på undantag i takt med svenskarnas nya medievanor. Därför satsar många mediehus idag på granskande journalistik samtidigt som i stort sett var och en själv med sin smartphone med en knapptryckning kan avslöja oegentligheter. Detta kommer också öka trycket på de aktörer som haft en tendens att glida på sanningen – idag är det svårare att komma undan än förr.

7. ÖKAD URBANISERING OCH REGIONALISERING

Urbaniseringen och regionaliseringen fortsätter

En genomgripande förändring som pågått med mer eller mindre intensitet under mer än ett snart åttio år är den pågående urbaniseringen. Vi kan beskriva den på många sätt. All statistik pekar på att små orter och landsbygd som inte ligger på pendlingsavstånd från större städer och arbetsmarknadscentra fortsätter att tappa invånare i en stadig takt. Vi kan också se hur pendlandet kring de större städerna i landet sker över större områden vilket medfört färre men större arbetsmarknadsregioner.

I kölvattnet på den utvecklingen ser vi en tydlig koncentration av såväl offentlig som kommersiell service till större städer och kommuner, senaste exemplet är Skatteverkets nedläggning av nio kontor i mindre städer runt om i landet för att istället koncentrera verksamheten till större platser. Konsekvenserna blir att en kraftig majoritet av landets kommuner tappar framför allt ungdomar och unga vuxna. Många av dem står inför en mycket besvärlig demografisk situation inom kort med en stor andel äldre och en svag arbetsmarknad på hemmaplan.

Detta gör också att många kommuner som tidigare haft all service på hemmaplan och också hanterat de egna uppgifterna själva idag samarbetar i ökad omfattning med sina grannar, ofta i någon form av kommunalförbund. Ett sådant område är upphandling som i allt högre grad sker i regionala organ snarare än i den lokala kommunen. En annan trend just nu är att även de tekniska förvaltningarna ingår mellankommunala samarbeten med följderna att de lokala maskinjobben i allt högre grad administreras och styrs från regionens "huvudstad", d.v.s. den större ort dit ofta all service lokaliseras.

Framförallt storstadsregionerna växer

I Sverige är det några få storstadsregioner som ökar sin befolkning, medan flertalet kommuner tappar invånare. Fram till år 2030 ska det enligt Stockholms stad byggas bostäder för 140 000 personer i staden. Hela länet beräknas öka sin befolkning med närmare 400 000 personer under samma tid. Koncentrationen av människor i städerna ställer ökade krav på fungerande infrastruktur och bostäder. Som en konsekvens av detta ser vi också alltmer olika villkor mellan stad och glesbygd där tillgångarna i många fall fördelas ojämnt och glesbygden blir lidande.

AFFÄRSLANDSKAPET 2020

Affärslandskapet 2020 utvecklas alltså med de övergripande trenderna som starkt pådrivande faktorer. Därutöver ser vi en rad mer bransch och kundnära utvecklingsmönster som i hög grad kommer att avgöra hur affärslandskapet ser ut 2020. Vi har valt att presentera den bilden i detta kapitel enligt följande:

1. Generella trender bland maskinentreprenörernas kunder, alltså förändringar vi ser oberoende av kundbransch
2. Övriga branschtrender
3. Utvecklingen inom de mest centrala kundbranscherna
4. Trender bland ME:s medlemsföretag.

GENERELLA KUNDTRENDER

Vi ser en rad generella trender bland Maskinentreprenörernas kunder oavsett vilken bransch de befinner sig. Naturligtvis finns det nyanser i detta men i huvudsak vill vi peka på följande utvecklingstrender:

Fortsatt stark konsolidering

Precis som den övergripande trenden vi beskrev tidigare så konsolideras även maskinentreprenörernas kunder. Slagordet ”Get big, get niched or get out” gäller alltså även här. T ex har bygg- och anläggningsbranschen sedan nittioalet kännetecknats av en kraftig konsolidering där de små företagen försvinner eller köps upp av de större samtidigt som det därmed också skett en förflyttning från lokalt till regionalt. Utvecklingen går alltmer mot ett fåtal nationellt eller regionalt aktiva allomfattande aktörer som är vertikalt integrerade, dvs levererar lösningar i alla delar av värdekedjan. Antingen med samma varumärke i alla led eller så finns det en bakomliggande ägare som driver olika företag i olika delbranscher men med en sammantagen bakomliggande medveten strategi. Inom byggmaterialledet är detta väldigt tydligt där samma företag både äger tillverkare, grossister, detaljister och ibland även installatörer. Detta leder till något som kan beskrivas som en ”fåtalsdominans”. Fåtalsdominansen kan leda till regionalisering där maskinentreprenadbehovet koncentreras till de större städerna och regioncentran i landet eftersom kunderna har sitt säte där.

Allt fler företag fokuserar på sin kärnverksamhet

Pendeln med outsourcing och insourcing har över tid svängt fram och tillbaka men utvecklingen de närmsta åren pekar allt mer på att företagen fokuserar på sin kärnverksamhet där maskinparken och bemanningen läggs ut på underleverantörer och bemanningsföretag. En stark drivkraft för detta är att minska på de fasta kostnaderna genom att köpa in all entreprenad runtomkring. I denna utveckling ser vi samtidigt att kraven ökar på underleverantörerna.

Trycket ökar också som en följd av förändrad organisering av arbetet i företagen. Ökade inslag av inhyrd arbetskraft, andra anställningsformer än tillsvidareanställningar, uppluckrade skiftlag och arbetsuppgifter som i allt högre grad kan skötas utanför den egentliga arbetsplatsen.

En annan del av den här utvecklingen handlar om bemanningsföretagens framväxt. I byggbranschen liksom inom olika industribranscher har bemanningsföretagen ökat i antal de senaste åren. Många entreprenörsföretag väljer idag att hålla en lägre grundbemanning än förr för att istället förlita sig på bemanningsföretag att jämna ut toppar och dalar. Under lågkonjunkturen märktes detta på att de stora byggföretagen inte hade så stora förändringar i personalstyrkan (fast anställda) pga att man anlidade bemanningsföretag, (även med utländsk personal). Detta kan tyckas vara en något kontroversiell lösning eftersom företagen samtidigt satsar på CSR och långsiktigt hållbarhet vilket inkluderar ambitionen att minska andelen svarta jobb och också att höja säkerheten på arbetsplatserna. Det ena behöver naturligtvis inte säga emot det andra men det innebär sannolikt mer arbete och ansträngning från det anlidade byggföretaget att hålla kolla på vilka som stämplar in och ut på arbetsplatsen.

Teknikutvecklingen (digitaliseringen) accelererar

Digitala verktyg t ex BIM (Building Information Model) används och efterfrågas allt mer av kunderna och de möjliggör dessutom fler sätt att hålla koll på utfört arbete vilket också påverkar leverantörer och underentreprenörer. I nya investeringsprojekt som Trafikverket upphandlar är avsikten att det från och med 2015 är krav på att använda BIM. Avsikten är att driva på utvecklingen och bidra till ökad produktivitet i anläggningsbranschen³. Maskinerna som används och efterfrågas blir allt mer tekniskt avancerade, ofta baserade på digitala och automatiserade funktioner.

Att kunna hantera digitala miljöer blir en självklarhet för framtidens förare liksom att kunna kommunicera med såväl chefer som kunder via digitala kanaler. Detta kommer också ge ökade möjligheter för företagen att kontrollera och följa upp såväl personalens arbetsinsatser som att säkerställa att arbetet blir rätt utfört. Därmed ökar möjligheten att öka den interna effektiviteten samtidigt som det ger möjlighet till nya tjänster och kundlösningar.

Ökat fokus på hållbarhet, hälsa och säkerhet

Att uppfylla såväl miljö som säkerhetskrav är mer eller mindre hygienfaktorer idag. Oavsett om det är offentliga eller privata kunder så är det allt färre som vill riskera att hamna i tidningen med negativa rubriker om eller när det sker en olycka eller oväntad händelse. Extremt påtagligt är det inom gruvnäringen men även företag inom de andra branscherna ställer höga krav på en säker arbetsmiljö för personalen. Trycket är starkast hos de stora företagskunderna men även mellanstora ser vi ökar sina ambitioner. Det som talar emot detta är minskningen av Arbetsmiljöverkets tillsyn på platser utanför storstäderna. Detta kan ge ökade skillnader inom landet och leda till att det växer fram en mer vildvuxen situation vid sidan av allfarvägar- na.

Huvudutvecklingen är annars den att miljö och hållbarhetsfrågor blir allt viktigare inom i stort sett alla kundbranscher. Med det följer att alltmer investeringar behöver göras inom miljörelaterade områden, inte minst genom kraven på miljövänliga motorer och drivmedel. Kraven från Maskinentreprenörernas kunder är tydliga – miljökraven de har på entreprenörer ska uppfyllas för att man ska få jobben.

Marknaden för utländsk arbetskraft allt mindre vildvuxen

Globaliseringen och internationaliseringen leder till tuffare konkurrens inom flertalet branscher. Utländsk arbetskraft finns tillgänglig för t.ex byggbranschen till ersättningar som är betydligt lägre än de svenska lönerna vilket gör det gynnsamt för många bolag att ta in utländska arbetare inom t.ex byggindustrin. Dock är det också ett välkommet bidrag då mer än hälften av företagen i byggbranschen anger att brist på arbetskraft är det främsta hindret för ökat byggande.⁴

I jakten på kostnader är det naturligtvis intressant att se möjliga alternativ från utlandet. Vår bild är också att det anses mer och mer accepterat med utländsk arbetskraft även från fackligt håll även om detta inte uttalas högt. Än så länge erfår vi dock att kraven på att behärska svenska sätter stopp för utländsk personal på många arbetsplatser. Vikten av att kunna kommunicera med andra involverade personer är stort vilket gör att kunskap i svenska är central och ofta ett krav från beställaren för att kunna utföra arbeten på den svenska marknaden. Därtill är också kännedom om svenska lagar och förordningar viktiga, vilket gör det ännu svårare för utländska aktörer att etablera sig, inte minst inom byggsektorn där regelverken inte är harmoniserade enligt någon EU-standard. De flesta länder i EU, så även Sverige, har sina egna regelverk.

Arbetskraftsbrist i tillväxtregionerna

I storstadsregionerna har framför allt företagen inom bygg och infrastruktur svårt att få tag på den arbetskraft de behöver. Bemanningsföretag och utländsk arbetskraft har hittills dämpat krisen något och dessutom bidragit till att inte lönekostnaderna stigit alltför mycket (jämfört med liknande situationer förr om åren) men som helhet är detta en faktor som kommer att påverka affärslandskapet framöver. Vissa projekt riskerar att gå i stå pga av brist på arbetskraft. Alternativt väljer byggherren en utländsk entreprenör och då ökar även risken att maskinentreprenaden går till någon som pratar samma språk som huvudentreprenören.

Bra duger inte – hög kvalitet på kort tid är normen

Vad gäller förväntningarna på den personal som de facto utför de jobb som maskinentreprenadföretagen levererar så ser vi att fler och fler vill undvika personer som inte håller måttet. I många fall innebär det en ökad efterfrågan på de bästa förarna, inte bara de som har en maskin och finns tillgängliga.

ÖVRIGA BRANSCHTRENDER

Centralisering och professionalisering av inköpsfunktionen

Konsolideringen och polariseringen har effekt på flertalet områden. Kommuner går samman och bildar t ex kommunalförbund eller andra typer av regionala samarbeten. De medelstora och stora bolagen centraliserar många av sina funktioner. En stor drivkraft är att kostnadseffektivisera tid och resurser. Inköpsfunktionerna är många gånger en del av den utvecklingen och den hamnar i ökad utsträckning centralt på huvudkontoret vilket ökar avståndet till den lokala beställaren och dess konkreta kompetens i vad som ska köpas in/upphandlas. Vi anar också en riktning från att tidigare varit mer lokalt inrättad så går vi mot mer och mer nationella och regionalt organiserade upphandlingar.

Vikten av att ha lokal förankring, som tidigare varit i många fall avgörande för att få ett jobb, förändras. I och med att centrala inköpsorganisationer hanterar all upphandling av leverantörer och då blir det oftare priset som avgör vem som får uppdraget snarare än personliga relationer. Många vi pratade med menade dock att det fortfarande är viktigt att känna t ex den lokala platschefen och ha goda relationer med operativt ansvariga eftersom är de som ”faktiskt” beställer jobben trots de centraliserade upphandlarnas ambitioner. Däremot har de lokala företrädarna hos kunderna ögonen på sig mer idag än förr så deras möjligheter att handla upp vem som helst utan diskussion har minskat. Och vi ser att dagens digitalisering med ökade möjligheter till övervakning och kontroll ytterligare kommer att krympa den lokala platschefens utrymme de kommande åren.

Vi rör oss mot ökad grad av funktionsupphandling

Många kunder efterfrågar idag en färdig tjänstelösning snarare än bara en ”maskin som kommer på tilltal/avrop”. I praktiken innebär det att leverantören ansvarar för hela tjänsten från ax till limpa (genom att baka in både utförande, service och drift i avtalet), s.k. funktionsentreprenad. Funktionsentreprenad innebär att man ger det företag som är ansvarigt för att bygga den nya infrastrukturen ansvar också för dess underhåll under några år. I upphandlingarnas förfrågningsunderlag fastställs då vilka funktionella krav man vill ha tillgodosedda, t ex vägkapacitet, framkomlighet, olycksrisker etc snarare än att handla upp ett specifikt antal timmar av maskinentreprenad. Entreprenören får alltså ett krav på en viss funktion från beställaren i stället för specifikationer om vad och hur saker ska utföras. Därmed kommer entreprenören tvingas ta en större del av ansvaret men det ger också helt nya affärsmöjligheter för de som är duktiga att räkna på den här sortens affärer. Andelen förfrågningar på funktionsentreprenad bedömer vi blir allt vanligare inom såväl privat som offentlig sektor samt inom alla de branscher som vi studerat i denna rapport.

Större möjligheter att väga in andra faktorer än lägsta pris

Som vi beskrivit i de generella trenderna ser vi att hållbarhetskraven ökar bland dagens kunder, såväl miljökrav och sociala krav. Framför allt gäller det offentliga upphandlingar men även i det privata näringslivet blir de kraven mer vanligt förekommande.

Upphandlarna vill öka konkurrensen

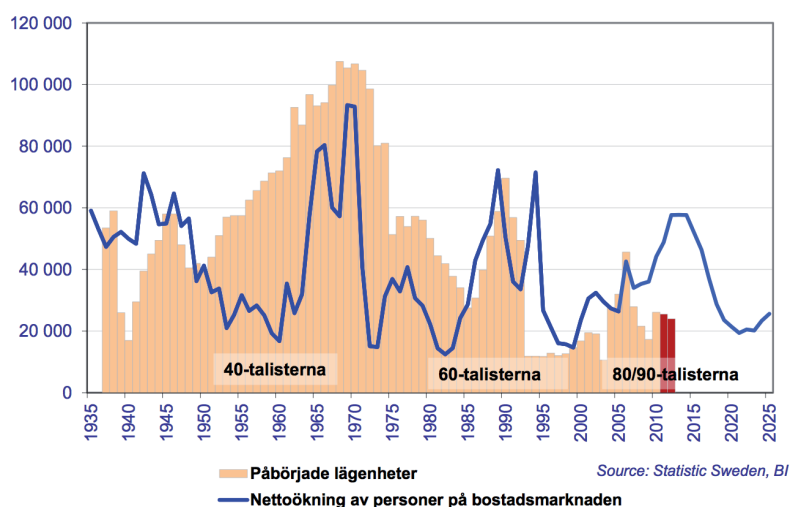
Fler utländska aktörer står på tröskeln och deltar i stora upphandlingsprojekt inom framförallt infrastruktur. Det är relativt svårt att ta sig in på den svenska marknaden och utländska aktörer kommer in främst genom att köpa upp en svensk aktör eller genom konsortiesamarbete med ett svenskt bolag. Många försöker prisa sig in och ta ett par inledande år med förlust.

Inom infrastrukturektorn är det allt vanligare med utländsk personal och företag. Trafikverket har ofta underlag på flera språk och har också en uttalad ambition att öka konkurrensen i Sverige genom att handla upp internationella bolag. Utländska aktörer har lättare att komma in på den svenska marknaden inom infrastrukturområdet än inom byggbranschen även om det inom t ex järnvägsuppdrag krävs omfattande teknikinvesteringar som kräver stora uppdrag på den svenska marknaden.

UTVECKLINGEN INOM DE MEST CENTRALA KUNDBRANSCHERNA

Huvudutvecklingen (investeringarna) inom byggbranschen

De senaste tio åren visar på ett strukturellt underskott på nya bostäder och även om den innevarande regeringen överraskade många när den i sin vårbudget lade fram förslag om nya statliga subventioner till nybyggnation av vissa typer av bostäder så är det för tidigt att säga om detta är ett allvarligt menat trendbrott eller ett försök att blidka vänsterfalangen i svensk politik.



Figur 4. Byggande och nettoökning av personer på bostadsmarknaden. Källa: Sveriges byggindustrier (BI)

I nuläget bedöms samtidigt byggproduktionen vara stark och uppåtgående. Boverket räknar med att det kommer påbörjas byggande av över 30 000 nya bostäder 2015 vilket är den högsta siffran sedan nittioalets början. Dagens låga räntor gynnar också fastighetsbolagen (byggherrarna). Just nu ser vi också ett ökat intresse från utländska investerare. Vi ser också olika försök med OPS-lösningar (offentlig privat samverkan) diskuteras allt oftare vid stora investeringar av byggprojekt.

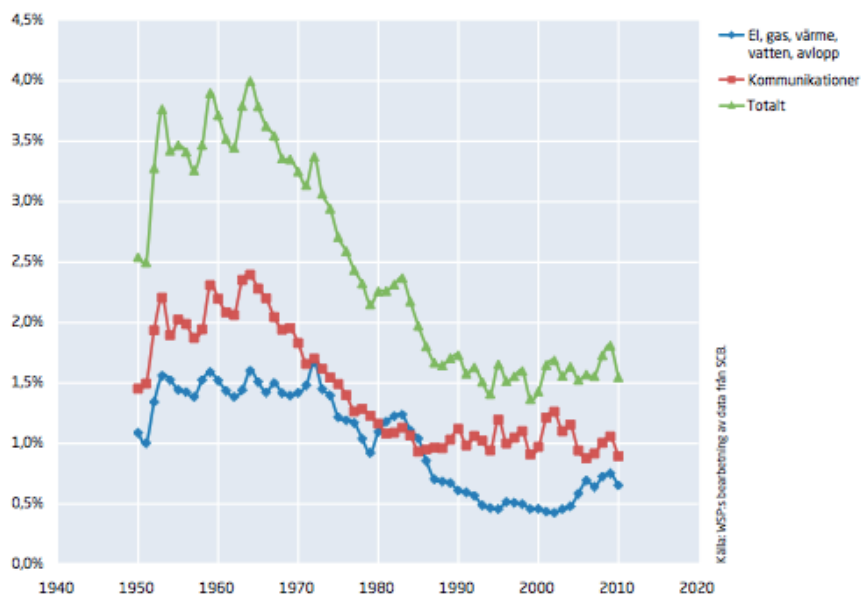
Byggandet är tydligt koncentrerat till storstadsregionerna. Storstadslänen står sammantaget för nästan 70 procent av bygginvesteringarna och nästan fyrtio procent återfinns i Stockholms län. Med den fortsatta urbaniseringen vi ser idag är det högst sannolikt att den här utvecklingen fortsätter mot 2020. Det gäller även det omfattande renoveringsbehov som återfinns i många av miljonprogrammets byggnader. Eftersom många av dem ägs av allmännyttiga bostadsföretag och de i dagsläget måste bedrivas på affärsmässiga grunder innebär det att många allmännyttiga bostadsföretag ute i landet inte har ekonomi till att göra de nödvändiga upprustningarna. Detta talar ytterligare för en än starkare koncentration av bygginvesteringarna till de större städerna (inte bara storstadslänen dock) där de finansiella musklerna (läs de lokala bostadsmarknaderna) är starkare än på landsbygden.

Vad gäller kontorsinvesteringarna så är även de i huvudsak koncentrerade till Stockholm även om de också görs på andra håll, t ex utvecklingen av Västra hamnen i Malmö. Men hyresnivåerna är sådana idag att byggherrarna många gånger får bättre ekonomi på att bygga bostäder än kontor som inte ligger i väldigt central lägen (s.k. A-lägen, ”CBD”). Även i Stockholm byggs kontorsfastigheter med inte mer än 20-30 år på nacken om till bostäder tack vare trycket på bostadsmarknaden (t ex bygger JM för närvarande om en fastighet i Marievik vid Liljeholmsbrons fäste till bostäder). En bransch som också går fortsatt starkt är hotell och besöksnäringen där vi inte ser någon avmattning de kommande åren vad gäller ökat behov av hotell i bra lägen. Det ökade intresset för investeringar i nya hotell spåds på av den försvagade svenska kronan vilket gör det villigare för utländska besökare att komma till Sverige.

Vi vill också slänga in en joker. Det är fastighetsserviceföretagen, ofta kallad Facilities Managementsektorn (FM) som kan komma att påverka maskinentreprenörerna framöver. Den branschen mognar, professionaliseras och att många av de företagen breddar sina erbjudanden. Vi ser att fastighetsägarna i ökad utsträckning bejakar den utvecklingen och lägger ut mer drift och underhåll på FM-företag vilket kan komma att påverka vem som är beställare av en maskinentreprenad i framtiden, fastighetsägaren eller FM-företaget.

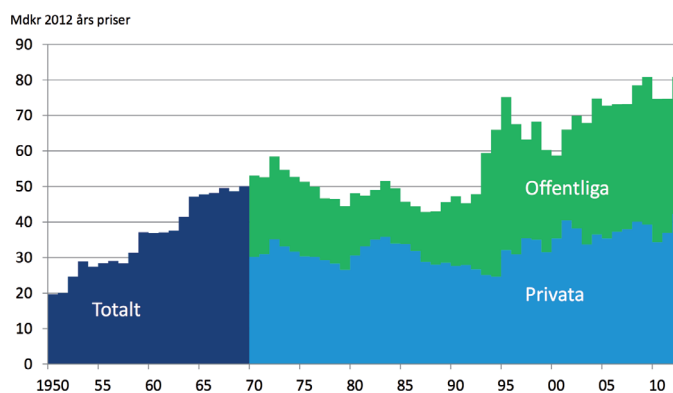
Huvudutvecklingen (investeringarna) inom Infrastruktur

Anläggningsbranschens årliga omsättning har nära på fördubblats sedan 1990-talet, främst p.g.a. stora infrastrukturprojekt, men i förhållande till BNP har infrastrukturens satsningarna minskat markant de senaste femtio åren. Sedan länge utgörs ca en procent av Sveriges BNP av investeringar i väg och järnväg men andelen var dubbelt så hög fram till 1970-talet.



Figur 5. Statliga nyinvesteringar i vägar och järnvägar som andel av BNP. Källa: WSP bearbetning av data från SCB

Historien visar också på att det långsamt skett en ökning vad gäller det offentliga andelen av de totala utgifterna för infrastruktur. Från sjuttioalet fram till mitten av nittiotalet dominerades investeringarna av privata medel men sedan dess har det varit ungefär 50/50 i andelen mellan privat/offentligt.



Figur 6. Pengarna till infrastruktur ur ett historiskt perspektiv. Källa: Sveriges Byggindustrier

ÖKAD SATSNING PÅ STATLIGA INVESTERINGAR I INFRASTRUKTUR
 De kommande åren kommer det, enligt den svenska infrastrukturplanen, satsas totalt 522 miljarder kronor av statliga medel under perioden 2014-2025. Av de 522 miljarderna ska 241 miljarder kronor gå till drift och underhåll, varav 155 miljarder kronor till väg och 86 miljarder kronor till järnväg. 281 miljarder kronor ska satsas för att utveckla infrastrukturen.⁵. Noterbart är också att den ökade fokuseringen på att låta investeringarna gå till storstadsområdena. Detta gör att vi ser allt större regionala skillnader i landet framöver. Samtidigt kan man invända att när det gäller

investeringar per capita så ligger fortfarande storstäderna efter övriga Sverige, d.v.s. statsmakterna kan försvara sig med att storstäderna varit eftersatt när det gäller infrastruktursatsningar.

INFRASTRUKTURKAMPEN

Det har länge diskuterats om det växande behovet av underhåll och satsningar på infrastrukturen i Norden. På många håll är det en kamp mellan olika infrastrukturslag där järnvägsunderhållet ofta hamnar i skottgluggen när t ex ett X2000 tåg blir stående i skogarna p.g.a. trasiga ledningar. Men infrastrukturkampen står mellan flera olika infrastrukturslag och drivs via diverse intresseorganisationer. T ex lobbyar Motormännen hårt för bättre vägar och lyfter via olika kampanjer fram att det blir allt mer ojämn vägstandard i landet, SEKO driver att Järnvägsunderhållet måste satsas på samt återförstatligas och organisationen Svenskt Vatten efterfrågar en 50 procents ökning (från 2 till 3 Miljarder årligen) för att klara av reinvesteringensbehovet inom VA-underhållet. Frågan är om de som vinner kampen är de som ”skriker högst” efter resurserna. Vi vågar inte sia om detta utan konstaterar att det i hög grad kommer handla om vem som har högröstade parter med sig som kan lyckas sätta politiskt fokus på ”sitt” infrastrukturslag.

MEDFINANSIERING BLIR ALLT VANLIGARE – LOKALA PENGAR KÖPER PLATS I KÖN

Vi ser att medfinansiering vid stora investeringar ökar i omfattning. Ofta tänker många på s.k. OPS-lösningar (offentlig-privat samverkan) i bemärkelsen att en privat aktör finansierar, bygger och drifvar den anläggning som byggs. Hittills finns det få exempel på detta i stor skala i Sverige (Arlandabanan och Nya Karolinska sjukhuset är två exempel) men vi tror att de kommer bli vanligare i takt med att den offentliga ekonomin är under prövning. Samtidigt bidrar dagens låga ränteläge till att offentliga organisationer kan fortsätta vara byggherrar utan större ekonomisk risk.

Den stora förändringen över tid vad gäller medfinansiering är istället förskjutningen från att staten (förr via Vägverket, Banverket eller deras föregångare) själva stod för hela investeringen när den avsåg deras egna vägar eller järnvägar till att det idag är det en entydig utveckling mot att staten söker lokal och regional medfinansiering vid varje investering. Oavsett om det ska byggas Citybanor eller Västlänkar så föregås dessa av långa förhandlingar mellan stat, inblandade kommuner och regioner. Men även kommuner och lokala trafikhuvudmän gör samma sak. När Stockholms läns landsting via SL planerar för en stor utbyggnad av tunnelbanenätet de kommande tio åren så ser de till att de fastighetsägare och kommuner som äger mark vid de nya sträckor/tunnelbanestationer som kommer dra störst nytta av nybyggnationen får vara med och betala. T ex Järfälla kommun får betala för Barkarbygrenen och Nacka kommun för sträckningen till Nacka C. Dessutom är de stora fastighetsägarna med vid dessa områden med och betalar kalaset.

Detta kommer i hög grad *påverka vilka investeringar som prioriteras*. Det handlar alltså inte alls längre bara om var behoven är störst utan vilka lokala aktörer som har störst finansiella muskler och lobbyförmåga. Inte sällan föregås detta av ett intensivt förhandlingsspel bakom kulisserna. Det gör att det är vanskligt att sia om

hur prioriteringarna kommer att ske vad gäller t ex Trafikverkets långsiktiga investeringsplan. Det är t ex inte helt otänkbart att de planer på att dra ner på underhållet på mindre trafikerade järnvägssträckor i landet är en invit till att diskutera medfinansiering från de som dra mest nytta av dessa sträckor (ex skogsindustrin som använder dem för timmertransporter).

FRAMTIDA POTENTIAL

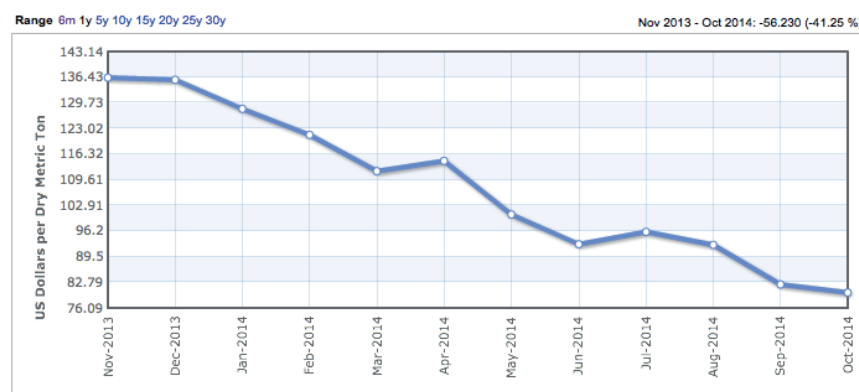
En mängd olika infrastruktursatsningar kan komma att betyda mer affärer för ME:s företag. Bredbandsutbyggnaden där Sverige har satt upp bredbandsmål till år 2020, 90 procent av alla hushåll och företag ska ha tillgång till bredband om minst 100 Mbit/s. Målet bygger på att investeringar görs i både fasta nät (fiberbaserade nät och kabel-tv nät) och i mobila nät.⁶ Satsningar på vindkraften och utbyggnad av fler vindkraftverk är beroende av hur klimatpolitiken bedrivs och hur energipriserna utvecklar sig. En utbyggnad/ förändring av kraftnätet kan också komma att generera mer jobb för maskinentreprenörer samt förberedelser för att möta framtida klimatutmaningar, att stärka sårbarheten i samhället på olika sätt.

På sikt kan vi eventuellt också se att det kommer satsningar och lösningar för att göra fordonsflottan fossilfri, såsom elektrifierade vägar, spårtaxi etc men detta ligger en bra bit bortom 2020.

Huvudutvecklingen inom gruv- och materialtug industri

Såväl gruvnäring som övrig materialtug industri är i regel tungt beroende av världsmarknadsutvecklingen, d.v.s. det är branscher som har majoriteten av sina kunder utomlands. Alltså är de starkt beroende av faktorer som vi inte kan påverka från en svensk horisont, allt från valutakurser, medelklasstillväxten i tidigare fattiga länder till utvecklingen av de globala energi- och råvarupriserna.

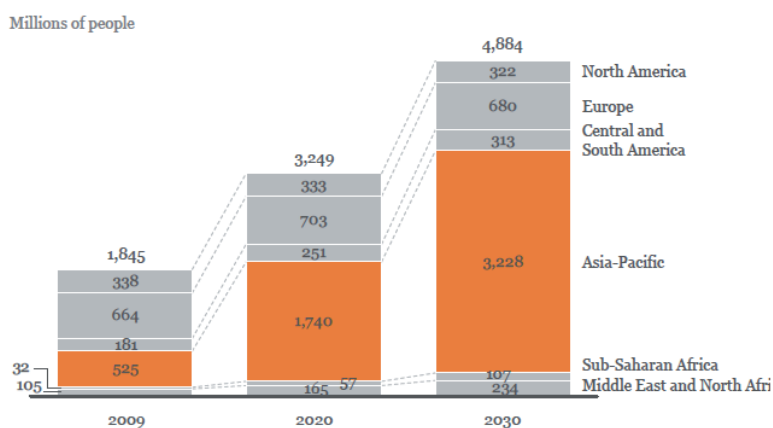
Och de senaste åren har visat en väldigt turbulent prisutveckling vilket överraskat många inblandade parter. Inte att priserna skulle variera över tid men svängningarnas dramatiska storlek har överraskat. Ett exempel visar nedanstående exempel på järnmalmprisutvecklingen som från hösten 2013 till hösten 2014 föll med mer än fyrtio procent.



Figur 7. Världsmarknadspriset för järnmalm, sept 2013-okt 2014.

ÖKAT BEROENDE AV ATT LYCKAS PÅ TILLVÄXTMARKNADERNA

Europa är den största och viktigaste marknaden för svenska exportvaror. I tur och ordning exporterar vi mest till Norge, Tyskland, Storbritannien, Finland och Danmark. På sikt ser vi dock att andra delar av världen ökar i betydelse, inte minst den mycket kraftiga medelklassstillväxt som väntas i Asien. Mellan 2010 och 2030 väntas drygt tre miljarder människor ta klivet från fattigdom till någon form av medelklassstillvaro, en utveckling som saknar motstycke i mänsklighetens historia. Den utvecklingen kommer också medföra ett kraftigt ökat behov av byggande, papper, etc, d.v.s. av insatsvaror som svensk basindustri tillhandahåller. En del av den produktionen kommer dock säkerligen att förläggas tillväxtmarknaderna även av svenska företag (och därmed inte leda till nya jobb för svenska maskinentreprenörer om man inte följer sina kunder ut i världen) men helt klart är att under den kommande femtonårsperioden så kommer det ske en förskjutning från den gamla världens konsumtion till den nya. Åren mot 2020 är dock lite mer osäker, t ex till följd av den kinesiska fastighetskrisen.



Figur 8. Antal personer som prognosticeras leva i en medelklassstillvaro i olika delar av världen 2009, 2020 och 2030. Källa: Goldman Sachs

ALLT TUFFARE KONKURRENS

Tuff internationell konkurrens har sänkt priset på järnmalm och mineraler vilket har sänkt tillväxttakten i gruvindustrin i Sverige. Å andra sidan spås konsumtionsutvecklingen i samhället bidra till behov av mer material vilket driver upp priserna. Detta leder i sin tur leder till ökad recycling/återvinning av skrot eftersom det lönar sig bättre att återvinna olika metallfraktioner när priserna är höga. Ambitionen att kliva uppåt i den s.k. avfallstrappan leder i samma riktning, d.v.s. ambitionerna från EU att minska användningen av jungfruligt material och istället öka återvinning och återanvändning. Vi kan också se att big data används i ökad utsträckning för att hitta möjligheterna att reducera kostnader för drift, underhåll, säkerhet och supply chain management

FRAMTIDEN INOM OMRÅDET

Vi ser en dubbelbottnad bild av svensk gruvindustri just nu: Northland och Danemora lades ner samtidigt som det projekteras för nya gruvor/utökad brytning i t ex malmfälten och Boliden. Svenska (nordiska) gruvföretag är ofta "high end" företag som inte vill följa med i prispress-race utan istället fokusera på högkvalitativa produkter på flera plan. Sannolikt ökar "Green mining" (gruvbrytning med

miljövänlig teknik och hantering) i betydelse. Dock är det osäkert hur stort genomslaget blir redan till 2020. På sikt kan både ”Arctic mining” och ”Off shore mining” kan förändra spelplanen på sikt.

Vad gäller annan materialtunga industri så har inte minst massa- och pappersindustrin det tufft. Minskningen av efterfrågan på papper till tidningar och direktreklam är påtagligt och även om branschen spådde en nedgång har den faktiska minskningen varit dubbelt så stark som man förutspådde.

FÖRÄNDRINGAR BLAND ME:S MEDLEMSFÖRETAG

Utöver ovanstående trender och utvecklingsmönster sker det även förändringar bland dagens maskinentreprenörsföretag. Detta är inte huvudfokus i rapporten men vi vill ändå i korthet lyfta fram ett par punkter av betydelse

Generationsväxlingen förändrar företagen

Många företag i branschen har eller står i begrepp till att övertas av en yngre generation. Ett flertal av de vi pratat med vittnar om att den yngre generationen som tar över har en annan inställning till företaget, de är inte gifta med arbetet på samma sätt som deras fäder (i regel är det en far...) har varit. En del menar också på att de som tar över generellt sett är mer öppna för digitala lösningar samt ofta har ett mer affärsmässigt förhållningssätt i bemärkelsen att de är mer villiga att ifrågasätta tidigare dominerande lösningar för att hitta nya intjäningsmöjligheter. Det gäller naturligtvis inte alla men sammantaget ser vi framför oss att den här utvecklingen kommer att påskynda förändringarna inom branschen och bidra till ett förändrat affärslandskap.

De små blir större

De minsta företagen finns fortsatt kvar men långsiktigt minskar andelen fåmansföretag i branschen. Enligt ME låg andelen enmansföretag närmare sextio procent av medlemsföretagen för tio år sedan medan den i dag är nere på ca fyrtio procent.

Brist på folk med rätt kompetens

Duktiga medarbetare som kan mer än bara ”sköta spakarna” är en bristvara. Intresset bland unga att jobba i maskinentreprenadbranschen är lågt. Detta blir ett ökat bekymmer och kommer troligen driva på en ”kamp om de bästa” med lockbeten av olika slag.

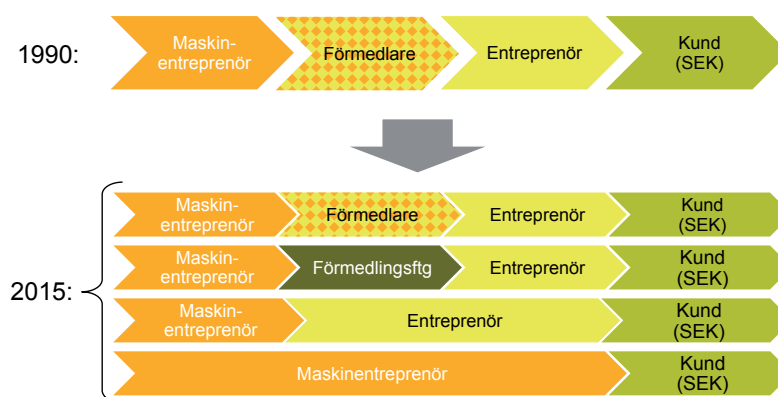
Endast de bästa är gott nog

Det kan tyckas lite vulgärt att skriva detta men det vi sett och hört är att det finns allt mindre plats för maskinentreprenörsföretag som inte klarar av att leva upp till de allt högre baskraven vi beskrivit i rapporten. Tidigare har många kunnat hålla sig kvar tack vare schaktförmedlingarna och kunder som inte ställs så höga krav på den som ska leverera tjänsten. Idag skruvas förväntningarna upp och då finns det en risk att medelmåttorna inte bedöms hålla måttet. Samtidigt är bristen på folk så stor i vissa regioner att man nog klarar sig ett tag till utan att vara ett företag som lever upp till samtliga kundkrav.

KONSEKVENSER AV UTVECKLINGEN

KAMPEN OM KUNDERNA – SÄLJFÖRMÅGA OCH MAKT ÖVER FÖR- MEDLINGEN BLIR ALLT VIKTIGARE

Om vi gör en historisk tillbakablick är huvudbilden att den enskilde maskinentreprenören var med i en schaktförmedling, i regel organiserad som en ekonomisk förening. När jobben kom in var det lite av en ”vems tur är det nu” – princip. En del jobb gick naturligtvis också direkt mellan maskinentreprenören och entreprenören/kunden och inte via förmedlingen.



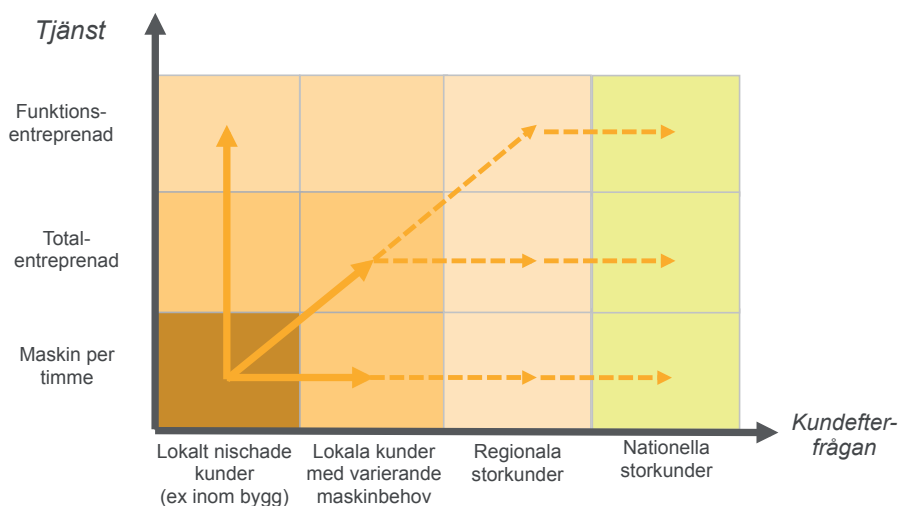
Figur 9. Schablonbild med en jämförelse mellan situationen 1990 och 2015.

I dag är bilden en helt annan, situationen är mer diversifierad. Schaktförmedlingen som ekonomisk förening finns fortfarande kvar men har förlorat sin lokala monopolställning och konkurrensutsätts på ett nytt sätt med prispress och höga krav på leverans och kvalitet av andra aktörer:

- **Framväxten av större konkurrerande förmedlingsföretag**, t ex Foria och BDX vars idé är att förmedla maskinentreprenörtjänster och ta provision för arbetet. Det är ofta en smidig lösning för kunden och kan ge ökat antal affärer för maskinentreprenörerna, om man kan leverera det mest ekonomiskt fördelaktiga priset. Utvecklingen följs av hopslagningar av förmedlingsföretag där mindre föreningar har svårt att stå sig i konkurrens. Hela den här utvecklingen går hand i hand med den generationsväxling som sker bland maskinentreprenörsföretagen.
- **Entreprenörer startar egna förmedlare** (integrerar bakåt i värdekedjan) som t ex PEAB:s dotterbolag Clifton. Detta gäller dock inte alla entreprenörer, andra väljer att lägga ut detta på ett förmedlingsföretag (som förra punkten)
- **Fler maskinentreprenörer skapar egna relationer till slutkunden**, d.v.s. integrerar förbi samtliga tidigare mellanled. Det har naturligtvis alltid funnits maskinentreprenörer som gjort detta men vår bild är att andel av branschens totala affärsvolym som går den här vägen har ökat och kommer fortsätta göra så. Framför allt för att fler maskinentreprenörer väljer att utveckla den egna affärsverksamheten och säljorganisationen för att kapa mellanleden mellan dem själva och kunderna.

AFFÄRSLANDSKAPET 2020 – FUNKTIONSENTREPRENADER BORTOM DEN LOKALA HORIZONTEN

I kölvattnet av utvecklingen vi beskrivit i rapporten ser vi en tydlig utveckling mot ett mer varierat landskap vad gäller kunder och tjänster. Forna tiders huvudsakliga situation där de flesta maskinentreprenörer levde på en lokal marknad och hyrde ut maskin med förare per timme finns visserligen kvar men vi ser att den delen minskar vad gäller den totala affärsvolymen. Istället ser vi en breddning både vad gäller var kunderna finns samt vilken typ av tjänster de efterfrågar. Bilden nedan sammanfattar hur vi ser huvudutvecklingen mot 2020.



Figur 10. Schematisk bild över utvecklingen av kundrelationer och tjänsteerbjudanden för maskinentreprenörer

Tre (fyra) olika typer av kundefterfrågan (generaliserat)

LOKALT NISCHADE KUNDER

Behovet av maskinentreprenörtjänster finns mycket lokalt och behovet av maskintyp är begränsat. Kunden är verksam inom ett specifikt område och köper in en specifik/ nischad tjänst.

LOKALA KUNDER MED VARIERANDE MASKINBEHOV

Här ser vi relativt lokala kunder som t.ex en kommun eller ett mellanstort företag. Dessa kunder har behov att köpa in en mängd olika tjänster som kräver ett antal olika typer av maskiner och utförda tjänster.

REGIONALA OCH NATIONELLA STORKUNDER

Kunder som finns bortom den lokala platsen kan antingen vara av regional eller nationell karaktär. För att förenkla sina processer söker de en leverantör av entreprenörtjänster för samtliga anläggningar/ behov, oavsett var de befinner sig i landet. Det gör också att den entreprenör som ska leverera tjänsten måste klara av att göra det på fler orter än den egna basen, antingen med egen lokal personal på plats på varje ställe eller genom att få ekonomi på att förflytta maskiner och personal

Upphandlingarna tar nya vägar – ökade krav och nya lösningar

Upphandlingar blir allt vanligare i såväl privat som offentlig sektor. Framförallt de offentliga upphandlingarna har blivit mer kravfyllda och administrativt tunga. Allt fler uppdrag upphandlas där inköpare som ofta sitter långt ifrån beställarkompetensen (såväl geografiskt, kunskap, tid och kommunikationsprocess), vilket kan brista i såväl underlag och beställning. Därtill ser vi alltmer ökade krav från EU-direktiv i upphandlingar. Vi ser att inköparna får allt större makt och möjlighet att påverka. Samtidigt finns en politisk medvetenhet om faran med dåligt genomförda upphandlingar. Dålig kvalitet och brist på utveckling är det som mediokra upphandlingar samt dålig uppföljning riskerar att leda till.

Alltmer varierade strategiska vägval och organisationsformer

Att vara liten blir allt svårare i en hårdnande konkurrens med allt mer kravställande beställare. Storlekspolariseringen, stora företag köper upp andra företag eller går samman för att uppnå storleksfördelar i den tuffa konkurrensen, blir allt tydligare och ett måste för många aktörer för att klara sig. Alternativet för små aktörer är att nisch sig inom ett eller ett flertal olika specialområden. Detta brukar benämnas ökad konsolidering i en bransch, d.v.s. att vi går mot färre men större företag samt några hårt nischade aktörer vid sidan om de stora.

Den här utvecklingen är långt ifrån ny, den har pågått i flera decennier men lär fortsätta att påverka samhället och olika branscher under många år framöver. Inte minst ser vi att den ökade globala konkurrensen ytterligare driver på detta.

Vertikal eller horisontell integration

Vi ser en utveckling mot en ”vertikalintegration”, d.v.s. branschglidning där företag kompletterar utbudet med kringtjänster, service och material. Privata bolag satsar mer och mer på sin kärnverksamhet och köper in resten av tjänster, produkter. Vertikal integration syns tydligt hos de stora aktörerna såsom PEAB, NCC och Skanska. Syftet är att få ökad kontroll över hela produktionskedjan och öka lönsamheten.

Ökad mellankommunal samverkan

Ett ökat antal kommuner runt om i landet går samman och löser allt fler uppgifter gemensamt – räddningstjänst, gymnasieorganisation, teknisk förvaltning och inte minst en gemensam inköpsorganisation.

Snabb och radikal (”disruptiv”) förändring i många branscher

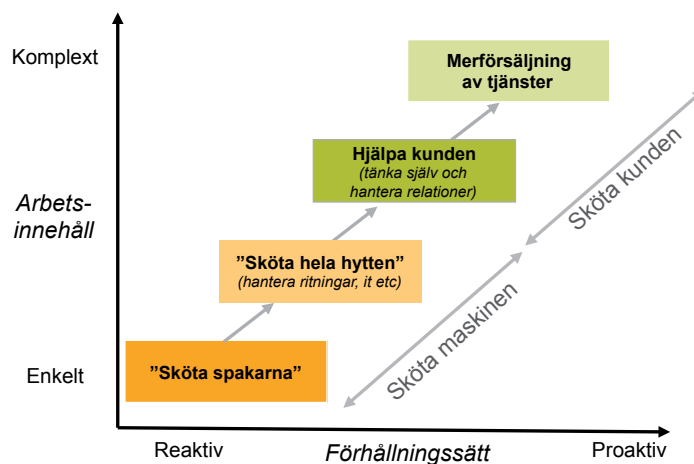
Idag ser vi att bransch efter bransch tappar sina tidigare skräfördelar tack vare att det växer fram en ny nätverksbaserad tjänstelogik inom en mängd olika områden. Utvecklingen kallas ibland för ”disruptiv förändring” Digitalisering, automation, självbetjäning och ändrade spelregler förändrar bransch efter bransch i grunden.

KOMPETENSKRAVEN ÖKAR

För att klara av att leverera såväl funktionsentreprenadtjänster över större geografiska områden krävs personal som självständigt kan ta ansvar för och hantera mer än bara spakarna i hytten. Vi ser därför att kompetenskraven förskjuts än mer framöver. Bilden nedan illustrerar översiktligt utvecklingen.

I detta ingår även att leva upp till de ökade baskraven på hållbarhet och miljömässigt riktigt hantering av tjänsterna. Det räcker ju inte med att företagsledarna vet hur de borde göras om personalen sedan tar miljömässiga genvägar som kunden riskerar att upptäcka.

För medarbetarna hos maskinentreprenadföretagen innebär den tekniska utvecklingen troligen på sikt att det blir enklare att sköta spakarna i hytten. Samtidigt leder utvecklingen, inklusive de ökade kraven på servicegrad, lösningsfokus och kundbemötande, att det kommer krävas en ny form av kompetens hos maskinentreprenörerna och deras personal. Kravet på servicegraden ökar, det räcker inte bara att ”jobba per timme” utan istället handlar det om att se en helhet i uppgifterna och arbetet och lösa en funktion. Det krävs att de själv förstår vad som skapar värde för kunden och att de är beredda att ta eget ansvar för att säkerställa detta.



Figur 11. Arbetsinnehållet förändras från enkelt till komplext vilket också kräver kompetens och ett proaktivt förhållningssätt hos maskinföraren

Mer komplexa arbeten ökar behovet att vara proaktiv för att ta hem affärer. För många entreprenörer är det redan ett självklart förhållningssätt och en nödvändighet att vara uppe i det högra hörnet i figuren. Att båda agera proaktivt och hantera kundens behov och önskemål på bästa sätt. Att arbetet redan är komplext är också en verklighet för många. En utmaning för företagsledare är att även få sina medarbetare att anamma samma synsätt och omsätta det i praktisk handling. Detta är en självklarhet för väldigt många idag men vi har också hört personer som vittnar om att det inte alltid är så väl ställt man skulle önska.

SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER

Till sist vill vi skicka med några avslutande råd och rekommendationer. De är naturligtvis allmänt hållna och vart företag måste fundera på sin egen situation och vilka förutsättningar som gäller för de egna affärerna mot 2020.

Från "vänta på order" till "förmåga att skapa affärer"

Att agera proaktivt blir allt viktigare. Vi tror att den som lyckas bäst framöver är den som aktivt försöker nosa upp egna affärer och hjälpa kunden att förstå vad den kan efterfråga. För detta krävs förmåga att såväl skapa relationer med kunder som förmåga att skapa affärer. Detta ser vi blir allt viktigare och nödvändigt för att vara framgångsrik i branschen.

Visa dina kunder vad de kan få

Hjälp kunderna att beställa och fråga efter rätt saker hjälp till att flytta deras mindset, inte minst när det gäller upphandlare på kommuner och regioner. Beställarnas kompetens kan höjas med din hjälp, genom t.ex att agera proaktivt och vara tillgänglig redan vid framtagandet av upphandlingsunderlag. Beställaren känner inte alltid till vad och hur arbeten är möjliga att utföras.

Välj din egen väg

Våga staka ut din egen väg och håll kvar vid detta. Nätverka med andra eller väx av egen kraft men var klar med hur och i vilken riktning ditt företag ska utvecklas åt. Våga välja bort beställningar och uppdrag som inte ligger i linje med den valda vägen.

Våga pröva och experimentera med nya affärsmodeller

Släpp timlistan och timprisernas prispress. Se helheten och långsiktigheten i funktionsentreprenadjobb som en tillgång och ett sätt att utveckla företaget.

Sälj, sälj, sälj

Att ha bra tjänster och bra personal är intet värt om man inte har en medveten och vass säljorganisation. Att säkerställa att man hittar sin väg i det förändrade förmedlingslandskapet blir allt viktigare.

Bejaka digitaliseringen

Att hänga med i teknikutvecklingen är en nödvändighet för att fortsätta verka. Genom att också bejaka den nya tekniken kan ge nya möjligheter. Våga testa nya saker.

Slarva inte med baskraven

Se till att ditt företag har alla hållbarhetsfaktorer på plats det kommer att bli allt viktigare krav från beställaren. Arbeta aktivt med kvalitetssäkring i företagets hela verksamhet.



KAIROS FUTURE

Kairos Future är ett internationellt konsult- och analysföretag som hjälper företag att förstå och forma sin framtid. Genom trend- och omvärldsanalys, innovation och strategi, ger vi våra kunder de stora sammanhangen. Kairos Future grundades 1993, vårt huvudkontor finns i Stockholm och vi har representanter i New York, Peking, Barcelona och Köpenhamn samt samarbetspartners över hela världen.

För mer information, se www.kairosfuture.com eller kontakta oss:

Kairos Future

Box 804

(Besöksadress: Vasagatan 40)

101 36 Stockholm

Tel. 08–545 225 00

Fax. 08–545 225 01

info@kairosfuture.com

www.kairosfuture.com



KÄLLHÄNVISNING

¹ Nationell agenda Internet of things. IVA 2013

² Internet of things, Ericsson, 2011

³ <http://www.entreprenadaktuellt.se/?p=45813&pt=107&m=2879>

⁴ Konjunkturbarometern februari 2015, Konjunkturinstitutet

⁵ <http://www.trafikverket.se/Privat/Vagar-och-jarnvagar/Fran-planering-till-byggande/Nationell-plan-for-alla-trafikslag/>

⁶ Bredbandsstrategi för Sverige, Regeringskansliet







Maskinentreprenörerna (ME) är landets ledande bransch- och arbetsgivarorganisation för maskinentreprenörer. ME företräder och stöder medlemmar och arbetar för branschens utveckling.

Medlemmar erbjuds ett stort antal tjänster inom områdena arbetsgivarinformation, branschkunskap, medlemsrabatter, entreprenadjuridik och bransch-anpassade utbildningar.



Maskinentreprenörerna

Box 1609, 111 86 Stockholm, Telefon: 08-762 70 65, www.me.se