



Affärslandskap 2025

EN ANALYS AV MASKINENTREPRENADBRANSCHENS FRAMTID

JUNI 2020

**KAIROS
FUTURE**

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

SJU SANNINGAR OM AFFÄRSLANDSKAPET 2025	4
1. <i>Maskiner och maskinleverantörer tar nya roller</i>	4
Elektrifieringen av fordonsflottan tilltar	4
Digitaliserade maskiner leder till ändrade roller i branschen.....	6
Maskintillverkare och rental-företag tar nya roller på marknaden.....	7
2. <i>Digitaliseringen ändrar maktbalansen och affärsmodellerna</i>	9
Digitaliseringen är en grundbult för effektivisering av verksamheter	9
Plattformsekonomi påverkar ME-företag i hög grad kommande år	11
3. <i>Konsolideringen i branschen fortsätter</i>	13
Färre men större och mer affärsfokuserande ME-företag	13
Förändrade roller för förmedlingarna förändrar affärslandskapet.....	15
4. <i>Ökade hållbarhetsambitioner höjer baskraven men ger nya möjligheter</i>	17
Utgångspunkten: Entreprenadbranschens hållbarhetspåverkan är stor	17
Ökade baskrav och ett vidgat hållbarhetsbegrepp.....	18
Nya möjligheter när hållbarhetsarbetet går från kompensatoriskt till affärsdrivet och proaktivt	19
5. <i>Allt mer krävande och komplexa beställare</i>	22
Allt mer motstridiga beställare	22
Högre baskrav: Hållbarhet, effektivitet och digitalt baserad uppföljning.....	23
Mer centraliserade beställarna blir allt bättre på HUR men sämre på VAD..	24
6. <i>Den totala marknaden växer men med ökade geografiska skillnader</i>	26
Växande marknad väntar mot 2025.	26
7. <i>Kompetenskraven ändras i alla led</i>	29
Alltmer ökande krav på förarna. Ska de bli operatörer på sikt?.....	29
Ökade externa krav leder till ett skifte i branschens karriärvägar.....	31
Blir det fler ”löshästar” i branschen?	32
Sammanfattning och förslag på framtida vägval	33
Referenslista.....	36
Om Kairos Future	37

1. MASKINER OCH MASKINLEVERANTÖRER TAR NYA ROLLER

Basen för maskinentreprenadverksamhet är maskinerna. Det är deras förmåga att utföra tunga uppgifter i speciella omgivningar som är fundamentet i branschen. Längre har maskinutvecklingen handlat om lastkapacitet, bränslekostnader/utsläpp samt möjligheten till flexibla verktyg och tillbehör så att varje maskin kan utnyttjas bättre än endast till ett enda syfte. Den här utvecklingen fortsätter men utöver det ser vi tre trender av betydelse som utgår från jakten på fossilfrihet, digitaliserade maskiner samt nya affärsmodeller hos maskintillverkare och -leverantörer.

Elektrifieringen av fordonsflottan tilltar

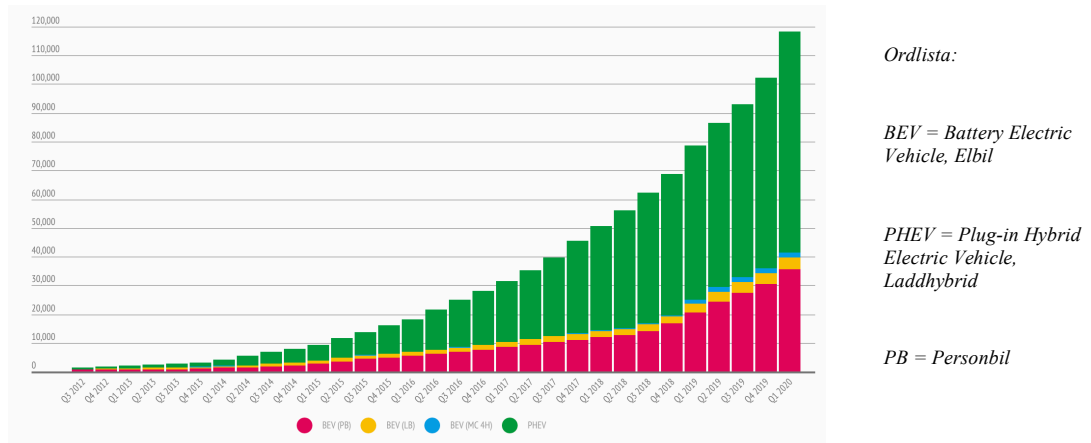
Omställningen mot ett mer hållbart samhälle och kraven på fossilfrihet håller på att förändra förutsättningarna för alla fordon och maskiner som idag drivs med förbränningsmotorer. Som en tillfällig lösning ersätts delvis fossila (oljebaserade) bränslen med fossilfria bränslen (t ex HVO och biogas) vilket gör att dagens förbränningsmotorer kan användas ett tag till. Globalt sett är dock biologiska råvaror (som ofta är basen för ickefossila bränslen) en bristvara så även om de nordiska länderna har gott om skog lär inte växtbaserade bränslen på sikt bli den slutliga lösningen. Den kapsejsade satsningen i Sverige på etanoldrift för personbilar i slutet av nollnolltalet visar att sär lösningar för enskilda länder sällan lyckas över tid. Inte minst eftersom maskin- och fordonstillverkare verkar globalt och vill ha liknande lösningar överallt. Därför lär dessa satsningar (biobaserade bränslen) om 20-30 år endast ses som en parentes.

Det är istället tydligt att fordonsvillverkarbranscherna gör en kraftfull satsning på elektriska drivlinor samtidigt som de försöker utnyttja det mesta de kan av tidigare investeringar i förbränningsmotorlösningar. Utvecklingen har kommit längst inom personbilsindustrin där uppstickare som Tesla drivit på utvecklingen samtidigt som statliga ageranden också driver på omställningen mot elektriska lösningar. T ex subventioner av miljöfordon, straffbeskattningar av fossila bränslen, tuffare utsläppskrav, etc.

Mängden laddbara fordon i trafik ökar just nu kraftfullt och passerade i Sverige årsskiftet 2019/20 hundratusenvallen. Detta har sedan fortsatt med en ökning på 16 % enbart under första kvartalet 2020.⁶ Även om merparten av de bredare elektrifieringssatsningar som görs i Sverige och Europa är riktade mot personfordon och i viss mån tunga fordon som lastbilar och bussar utesluter inte detta en parallell elektrifiering av maskinflottan.

Det råder dock delade meningar om hur fort utvecklingen inom maskinområdet går. Bland lättare maskiner är redan elektriska drivlinor en realitet men hur tyngre maskiner ska bli fossilfria är mer osäkert. En del hävdar att maskinbranschens drivlinor kommer tillhöra de som står sist i kön i det pågående elektrifieringsracet och alltså hamnar efter personbilar, bussar och

lastbilar och därför sneglar på biogaslösningar. Samtidigt blir batterierna bättre och billigare vilket på sikt kommer gynna även de tyngre maskinerna.



Figur 1. Laddbara personfordon i Sverige 2012-2020. Källa: Power Circle

Eldrivna fordon har legat högt på agendan sedan en tid tillbaka, inte minst med pilotprojekt som *Electric Site* – Skanskas och Volvos helelektrifierade och autonomt drivna bergtäkt – och gruvjättarnas satsningar på fossilfri drift (med elektriska drivlinor för elektrifierade gruvmaskiner samt kontaktledningar i orterna). Samtidigt syns tecken på att arbetet växlas upp och breddas till andra delar av branschen, med allt från det nederländska byggbolaget Bam Infras eldrivna ångvärltar till innovationssatsningar på nya hydrauliska pumpar med potential att få en arbetsmaskin att gå 5–10 procent längre med samma batteristorlek.⁷ Idag sker en utveckling hos maskintillverkarna mot såväl hybriddrift som helelektrifierade fordon och den utvecklingen lär explodera under tjugotalet.

En av huvudutmaningarna för maskin- och fordonstillverkarna är lagringsfrågan, dvs hur möjliggöra lagring av el så att den räcker en hel arbetsdag för ett tungt fordon/maskin. Där är lösningarna många; väsentligt bättre batterikapacitet, t ex med nya material, ett elektrifierat vägnät som laddar fordonen på vägen samt vätgaslösningar som innebär bränslecells-

The Electric Mine 2020

Radisson Blu Waterfront Hotel & Stockholm
Waterfront Congress Centre

November 16, 2020–November 17, 2020

motorer istället för traditionella elmotorer är några exempel på framtida svar på lagringsutmaningen. Vilken väg som blir vinnande är vanskelig att sja om men mycket tyder på en fortsatt snabb teknikutveckling bland batteritillverkarna med lättare och ”tätare” (mer energirika) batterier framöver. Här kommer energiprisernas utveckling spela en avgörande roll.

Digitaliserade maskiner leder till ändrade roller i branschen

Jakten på mer kostnadseffektiva lösningar och säkrare arbetsmiljöer har lett till att maskinerna och fordonen i branschen blir allt mer tekniskt avancerade. Automatiserade och uppkopplade funktioner har blivit ett vanligt inslag i maskinparkerna med potential att nå fler segment av branschen de kommande åren. Fjärrstyrda maskiner har sedan några år börjat användas framför allt i farliga miljöer där förhållandena inte lämpar sig för att ha människor på plats. Men nu väljer fler aktörer att flytta spakarna från maskinhytten till kontrollrum utanför fordonet. Skälet är inte bara ökad säkerhet, utan även ökad effektivitet och kapacitetsutnyttjande är starka argument för utvecklingen. Det storskaliga pilotprojektet PIMM DMA,¹ där ett antal maskinleverantörer och företag inom gruvindustrin gått ihop med telekombolag och forskare för att utveckla fjärrstyrningsteknik i framkant för gruvindustrin, är ett exempel på detta. Vidare håller delvis självkörande (så kallade semiautonoma) maskiner på att introduceras i stor skala med utökade satsningar från leverantörernas håll. Även spelare i anläggningssektorn är aktiva i den här frågan. Norska Gjermundshaug Group rustar genom dotterbolaget Steer AS befintliga maskiner med teknik för autonom drift.² Och med allt bättre precision och snabbare uppkoppling i samband med utrullningen av 5G-nätet lär på sikt helt självkörande (autonoma), förarlösa fordon bli en vanligare syn.

Bortom uppkopplade grävmaskiner, bandschaktare och hjullastare går det även att se hur distansbaserad teknik används som komplement i projekt. Bland annat används drönare allt oftare för prospektering och markundersökning (ex Digital Terrain Model, DTM),³ vilket bidrar till ett bättre underlag av geotekniska data att luta sig mot innan man sätter skopan i marken.

Det experimenteras även i ökad utsträckning med att integrera artificiell intelligens (AI) i maskinerna och i dess styrsystem. AI används idag allt mer för bättre förarstöd (feedback på hur föraren använder maskinen) och till förebyggande fordonsunderhåll. Den data som de numera uppkopplade maskinerna genererar registreras automatiskt hos maskintillverkarna som sedan kan använda en AI-tjänst som i förväg ger svar på när det är dags för service. Både utifrån hur löpande underhållsintervall brukar se ut och på varningssignaler från olika indikatorer om att någon detalj är på väg att gå sönder. Samtidigt är utvecklingen med digitalisering och AI i anläggningsbranschen fortfarande i ett tidigt skede, och maskintillverkarna söker med ljus och lykta efter nya tillämpningsområden för att optimera fordonsdriften.



Illustration över hur OPD (Predictive Maintenance) kan spara resurser i maskinbranschen.
Källa: Medium

Inte minst vittnar den senaste tidens investeringar om en ökad tilltro till självlärande algoritmers möjligheter för autonoma maskiner. Nyligen investerade Volvo i mjukvaruföretaget Apex.AI som tar fram säkra operativsystem för självkörande fordon.⁴ På andra håll inleds samarbeten mellan tillverkare och AI-utvecklare, såsom norska företaget Ditio, med ambitioner om att bland låta algoritmer styra resursallokeringen på byggsajter och rusta byggmaskiner med AI-baserade system med syfte att minska koldioxidutsläppen.⁵

Samtidigt som dessa tekniska framsteg kommer med stora möjligheter för den som tar steget och anammar dem, medför de också nya utmaningar och frågor. Maskinförarnas roll ändras när spakarna flyttar till kontrollrummet, vilket förvisso kan tilltala yngre, mer teknikintresserade generationer men ställer nya kompetenskrav. Framväxten av fjärrstyrning av verksamheter växer brett i flera branscher och troligen kommer även maskinentreprenörsföretag behöva fundera på detta även om det stora språnget troligen väntar efter 2025. En annan aspekt är att uppkopplade fordon och den data de genererar väcker funderingar kring IT-säkerhet och vem som äger data-mängderna.

Maskintillverkare och rental-företag tar nya roller på marknaden

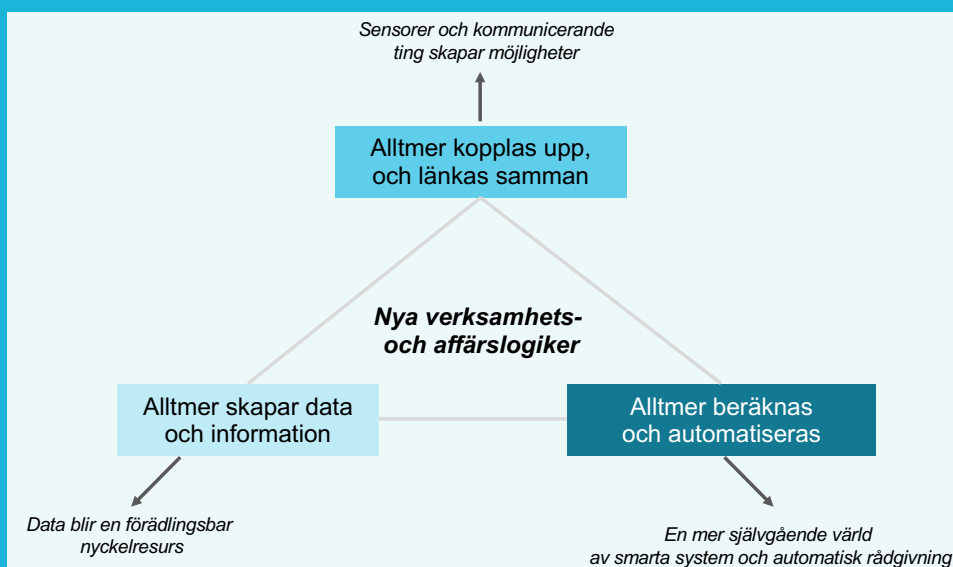
Det är inte bara maskinernas funktioner och roller som stöps om, utan även maskintillverkare och maskinleverantörer experimenterar med nya roller och affärsmodeller. Idag sker en utveckling där vissa maskinleverantörer väljer att ta den ekonomiska risken och leasa ut maskiner istället för att sälja dem. Även rena hyrföretag närmar sig branschen och hyr ut maskiner istället för att göra jobbet själva. I viss mån är detta ett svar på deras kunders val att fokusera på sin kärnverksamhet och antingen lägga ut maskinparken på underleverantörer eller leasa in en andel av maskinerna, för att på så vis hålla nere de fasta kostnaderna och minska risken i balansräkningen. Samtidigt har pendeln mellan in- och outsourcing svängt fram och tillbaka över tid så det är inte givet att utvecklingen mot fortsatt leasing håller i sig.

Den faktor som främst står i begrepp att ändra rollfördelningen inom branschen är hur den digitalt distribuerade data som de uppkopplade maskinerna genererar kan användas av såväl maskintillverkarna som hyr-

företagen. Med tillgången till insamlad maskindata från hundratusentals maskiner världen över finns potential för värdefulla insikter kring hur verksamheter kan optimeras och hur resurser kan utnyttjas på bästa sätt. På sikt lär maskintillverkaren sitta på mer samlad kunskap om hur maskinerna fungerar och nyttjas än vad entreprenörerna gör. Digitaliseringen förändrar därmed hur det praktiska arbetet utförs samt värdeskapandet och hur det organiseras – det är inte bara en maskin som leasas ut, utan en tjänst.

Ett exempel på den här utvecklingen återfinns inom maskin/verktygsförsörjningsföretagen i bygg- och entreprenadbranschen. Såväl Cramo som Ramirent har nyligen köpts upp av globala storspelare och de håller på att ta nya roller genom mer sofistikerade erbjudanden till sina kunder än tidigare. Till exempel har de inte längre bara verktyg och utrustning att hyra utan de erbjuder tjänster som innebär att de ”garanterar rätt verktyg vid rätt tillfälle”. Detta betyder inte minst att maskinuthyrarna både sköter all logistik, samordning och praktisk hantering av verktygen, samt att de också axlar supplerrollen i sin helhet vid större projekt. Inom vissa segment, t ex vindkraftsbyggen, så erbjuder de dessutom projektlösningssupport för de entreprenörer som utför det praktiska jobbet. Utan den digitala infrastrukturen skulle det i praktiken vara omöjligt för dem att klara av en sådan förflyttning av affärserbjudandet. Liknande utveckling övervägs av maskinleverantörer och rentalföretag inom maskinentreprenörbranschen.

Vidare tenderar hyrföretag och rentalaktörer att i ökad utsträckning också gå in som ”instruktörer”, det vill säga att de inte bara hur ut maskiner utan också visar hur de används. Dessa rörelser, som vi kan sammanfatta som en intensifierad och utvidgad ”tjänstefiering” i branschen, drivs även på av att byggbranschens stora generalentreprenörer vill vända sig till *en* leverantör och att fler kunder i ökad utsträckning efterfrågar ett färdigt paket med allt från inmätning och material till arbetsledning och utförande.



En sammanfattande bild av vad dagens digitala utveckling innebär i de flesta branscher.
Källa: Kairos Future.

2. DIGITALISERINGEN ÄNDRAR MAKTBALANSEN OCH AFFÄRSMODELLERNA

Den pågående digitaliseringen är ingen nyhet. För tre år sedan konstaterade Tillväxtverket att entreprenadbranschen är den bransch som är sämst på att utnyttja den digitala teknikens möjligheter. Därför borde digitaliseringens stora möjliggör ligga framför oss och mycket talar för att åren fram mot 2025 kommer innebära rejäla utvecklingsprång för bygg- & anläggningsbranschen. Det handlar både om att digitaliseringen påverkar affärslogikerna och makten i branschen och att det finns stora möjligheter till effektivare verksamheter och projektgenomföranden i framtiden.

Digitaliseringen är en grundbult för effektivisering av verksamheter

I de allra flesta företag och organisationer brukar en initial satsning på digitalisering nästan alltid handla om att öka effektiviteten inom ramen för den existerande verksamheten och logiken. Eftersom hela entreprenadbranschen är under hårt tryck från samhället med krav på att öka produktiviteten för att på så sätt sänka byggkostnaderna sätter många sin förhoppning till att digitaliseringen ska vara en viktig del i den effektivisering som efterfrågats i årtionden. Att allt fler maskin- och personalpärmar flyttar från bokhyllan till digitala molntjänster samtidigt som digitala ledningssystem, inköpssystem och projekteringssystem visar att allt fler entreprenadverksamheter redan idag är organiserade med digitalt stöd i botten.

Vidare används mjukvara som VisionLink och CareTrack för att mäta och analysera maskinernas telematikdata i syfte att öka produktiviteten på arbetsplatserna. Samtidigt kräver dessa system ofta en hög grad av standardisering, vilket inte alltid kan sägas vara fallet i anläggningssektorn. Både på åkerisidan och inom den tillverkande industrin är standarder betydligt mer vanligt. Dock görs framsteg i form av bland annat klassifikationssystemet CoClass som introducerades för ett par år sedan. Många är även överens om att effektivare digital kommunikation genom hela projektet är en viktig del av lösningen – exempelvis visar tidigare studier från Svensk Byggtjänst att kommunikationsbrister i byggprocesser kostar branschen 60 miljarder kronor, årligen.⁹

En del menar att framtidens entreprenadindustri därför i större utsträckning kommer byggas upp likt tillverkningsindustrin, med sammanhållna processer och hårt slimmade, effektiva utförare i varje led. Det finns idag på forskningsstadiet exempel på så kallade *construction industries*, där systemet från bergtäkt till färdig väg/järnväg kan liknas vid en monteringsfabrik – entreprenadmaskiner kommer in och utför sina moment med långt bättre nyttjandegrad än fallet idag. Något som driver på detta är ökande efterfrågan på standardisering av hus och prefabricering. Legotillverkning och montering av komponenter väcker i sin tur nya frågor – om detta sker i fabrik, kan fabriken ligga i andra delar av världen, likt den ”guldbro” vid Slussen som skeppades till Sverige från tillverkning i Kina.





*Konceptbild av en construction factory
Källa: InfraSweden 2030*

Mycket pekar på att digitaliserade byggprocesser i form av mer industriellt byggande kommer fortsätta växa under 20-talet. Vad blir den överförda rollen för maskinentreprenören när byggprocessen blir mer fabrikslik? Arbetsledare eller timanställd? Medan vissa frågar sig om maskiner i dagens bemärkelse ens kommer ha en plats här, menar andra att projekteringen av den industriella byggprocessen även framöver behöver maskiner för att säkerställa att rätt komponent och material finns på plats vid rätt tid.

Sedan studien från Tillväxtverket för tre år sedan fann att byggbranschen utnyttjade digitaliseringen i lägst utsträckning har dock mycket börjat hända.¹⁰ Och i takt med att ME-företag genomgår generationsskiften där allt fler anammar den tekniska utvecklingen och vågar testa nytt lär än mer förändras de kommande åren. I maskinerna ligger entreprenörernas försprång i digitaliseringen inkaplat och det är först när man låser upp denna outnyttjade potential och sprider den till verksamheterna och affärsmodellerna som den verkliga potentialen visar sig.

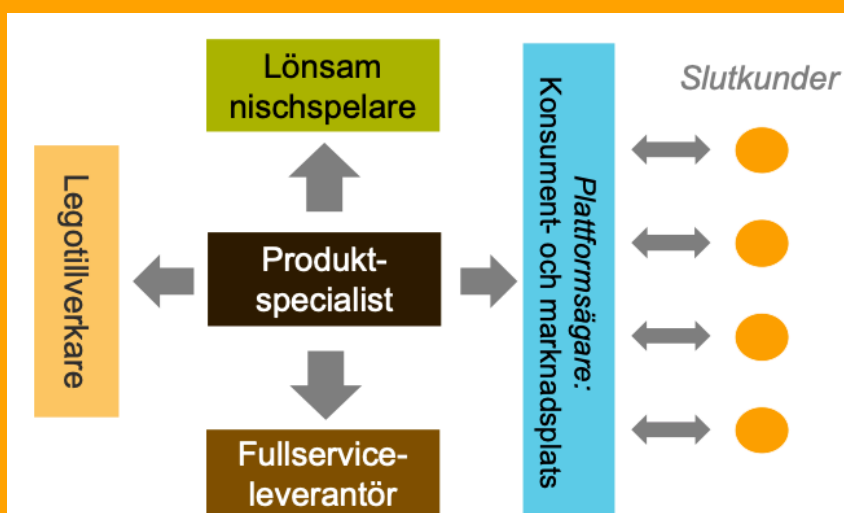
Plattformsekonomin påverkar ME-företag i hög grad kommande år

Till följd av den digitala utvecklingen blir det allt lättare för såväl företag som individer att dela, byta och förmedla resurser och uppdrag via internetbaserade lösningar. Ofta har det utnyttjats av företag med stora kundbaser som de utnyttjar till att sälja in mertjänster och mäkla lösningar mellan andra kunder och leverantörer. Mest känt är kanske de specialiserade digitalt baserade företag vars grundläggande affärsidé är att mäkla samman behov och utbud såsom AirBnB, Uber, TripAdvisor och TippTapp. Men även etablerade företag har insett att deras stora kundbas i kombination med väsentligt mer (digitalt insamlad) data om både kunder och leverantörer ger dem en sällsynt god position att utnyttja på marknaden. Denna trend, ofta kallad plattformsekonomin, som tagit fart under tiotalet, påverkar maskinentreprenörer i hög grad. Inom branschen har det alltid funnit ett inslag av ”plattformskultur” genom att de lokala förmedlingarna följer en logik som är snarlik plattformsekonominns huvuddrag.

Det som hänt på senare år är att aktörer i andra delar av värdekedjan anammat plattformsekonominns möjligheter. Ett ökat antal aktörer fokuserar idag på att ”äga” kundrelationerna snarare än att utföra det praktiska jobbet. Detta görs exempelvis genom att mäkla jobb mellan beställare och utförare, och utnyttja den rollen till att sälja mertjänster samt pressa underleverantörer. Exempel på detta är hur de stora entreprenadföretagen i landet fokuserat mer på construction management, alltså projektledning samt fastighetsutveckling (developerrollen), de senaste tio åren. Fram till nu har det också inneburit att flera av de stora entreprenadföretagen valt att inte ha en stor kader av egen produktionspersonal utan istället förlita sig på underentreprenörer vid projektgenomförandena. Det finns dock tecken på att det sistnämnda håller på att förändras, till exempel börjar de två största byggkoncernerna i landet så smått på nytt expandera såväl sina egna maskinparker som förarstyrkor. Men tveklöst har de på olika sätt satsat på att utnyttja sin storleksfördel och tillsammans med digital teknik ta ett fastare grepp om branschen.

Även bortom de stora entreprenörernas agendor syns plattformspionjärer. På maskinfronten utökade marknadsplatsen Mascus för några år sedan sin verksamhet från enbart köp- och sälj till att även inkludera uthyrning av begagnade maskiner. I söder finns skånska Vencab vars matchningsfunktion ämnar koppla ihop rätt fordon och förare med rätt projekt, och i vindkraftsbyggandet i norr experimenteras det med en affärs- och samverkansplattform anpassad till lokala industrinätverk.⁸

För de många mindre aktörerna i branschen och kanske främst underentreprenörer gäller det att vara vaksam kring den här utvecklingen. Många kommer stå inför strategiska vägval. Om man inte klarar av att själva skapa en plattform där man ”äger” marknadsmäklariet fullt ut brukar valen handla om att antingen försöka bli en fullsortimentsleverantör eller försöka hitta en tydlig nisch där de går att vara lönsam trots att man inte är störst (ex specialisering på fibernedgrävning). Annars riskerar man att bli tillbakatryckt ännu längre i näringskedjan. Ofta utmynnar det i att man blir en prispressad underleverantör med stadigt minskade marginaler. Alltså: Vägvalen – nisch sig för att överleva, gå samman i plattformssamverkan eller fastna i ogynnsamma beroendeförhållanden.



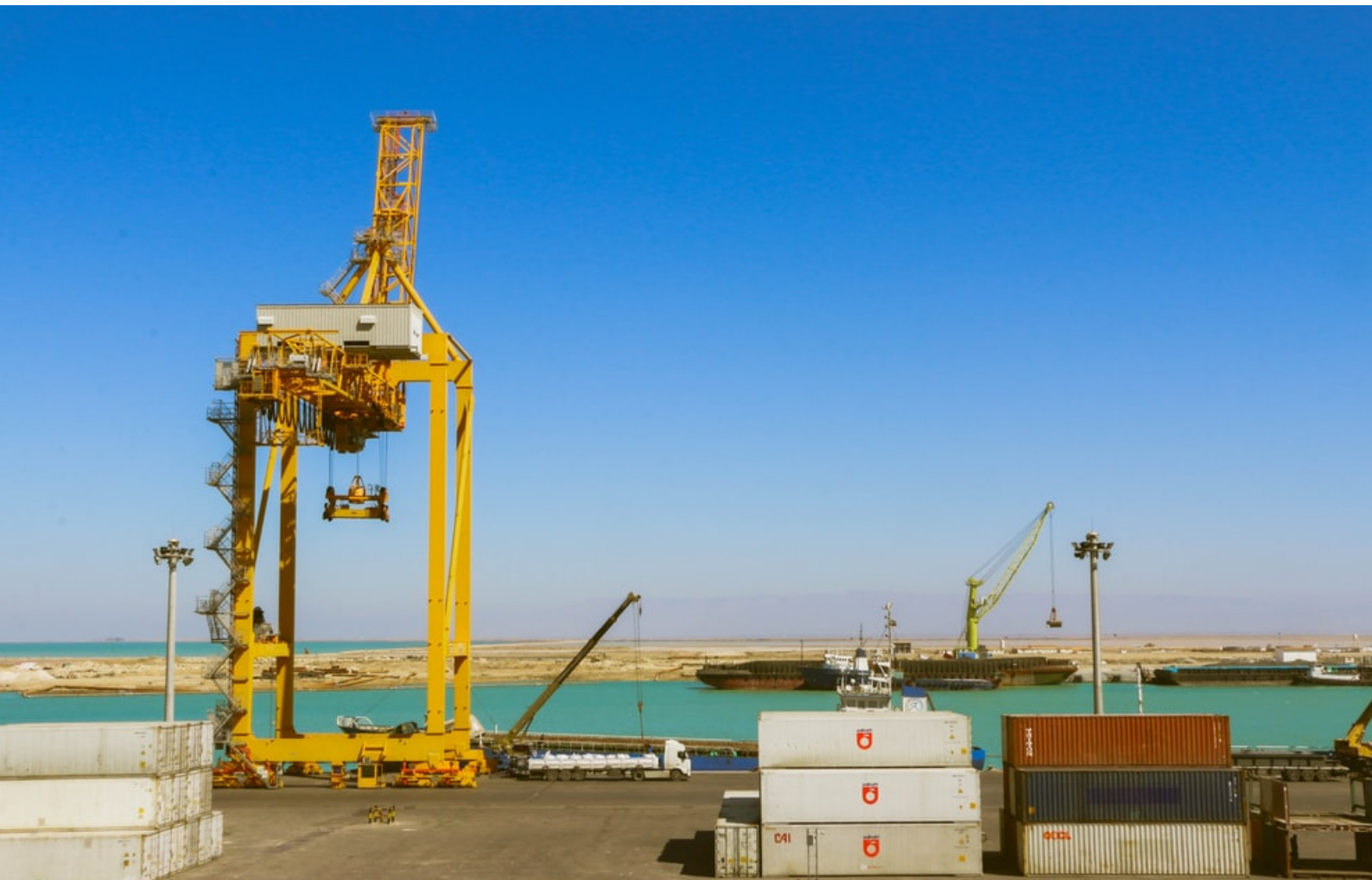
3. KONSOLIDERINGEN I BRANSCHEN FORTSÄTTER

Maskinentreprenörbranschen genomgår, liksom många andra näralliggande branscher med ”hantverkartradition, en påtaglig konsolidering. Det innebär att företagen sakta men stadigt blir större (fler anställda och större omsättning) samtidigt som antalet företag i branschen totalt sett minskar. Antalet F-skattare minskar också till förmån för AB. På samma sätt förändras förmedlingsstrukturen där förmedlingarna blir färre och större samt ofta byter ägarform. Det sistnämnda påverkar affärslogiken mot 2025 mer än vad många vill tro. En ekonomisk förening har i regel måttliga avkastningskrav men om verksamheten drivs i aktieföretagsform är ledningen skyldig att se till aktieföretagslagens intentioner och därmed öka fokus på vinstmaximering i den egna verksamheten snarare än att förmedla jobb så billigt och effektivt som möjligt till sina medlemmar.

Färre men större och mer affärsfokuserade ME-företag

Sedan mer än ett decennium genomgår entreprenadbranschen en strukturomvandling och den lär fortsätta kommande år. Konsolideringen fortsätter att öka – företagen blir färre men växer sig samtidigt större. Detta sker över i stort sett hela branschen. Även det internationella inslaget av aktörer spås öka vilket också bidrar till en mer ”spretig” bransch framöver.

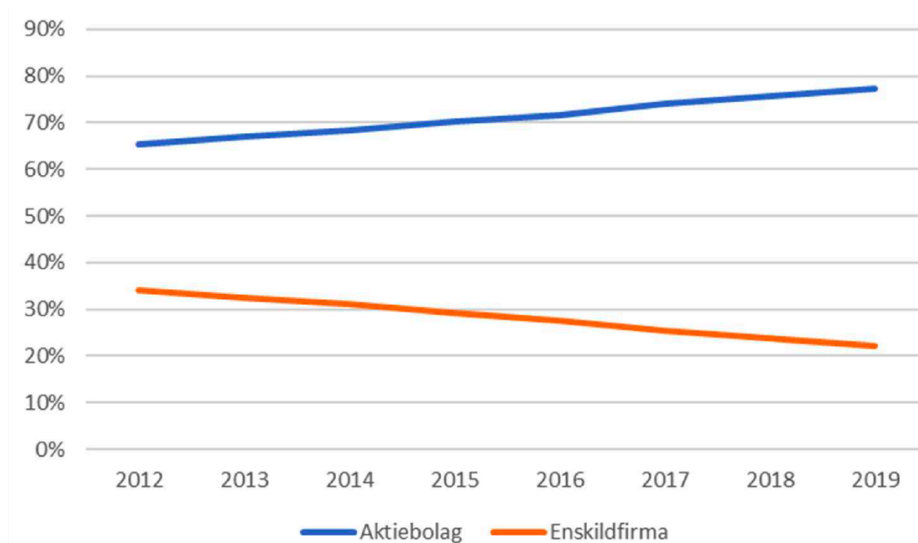
En del av detta handlar om att nya ägarförhållanden blivit vanligare. Större förvärv och strukturaffärer genomförs med allt tätare mellanrum liksom den i skrivande stund pågående vändan på anläggningssidan där Eledagruppen



gått från att ägas av Triton till Alton, ett annat riskkapitalbolag. Skälet är jakt på än större muskler för att kunna växa mer. Andra exempel på den här utvecklingen är PEAB:s köp av YIT samt Bellmans förvärv av SÅCAB:s åkeriverksamhet. Dessutom späder den pågående generationsväxlingen på utvecklingen då det inte alltid finns en yngre generation som vill ta över familjeföretaget vilket i sin tur leder till att det istället säljs till någon branschkollega eller konkurrent. Vilket leder till större företag.

Å andra sidan har de stora byggföretagens (över 500 anställda) andel av sektorns totala personalstyrka sjunkit stadigt under perioden 2008-2018. Istället har mindre och medelstora företag växt markant under samma period.¹¹ Detta illustrerar ytterligare den förändring som beskrevs i förra kapitlet om plattformsekonomi. Branschjättarna har färre anställda än förr men har inte tappat marknadsandelar, dvs de håller i huvudaffären och använder sig av underentreprenörer i större grad än tidigare.

En annan trend är förändringen av bolagsformer. En ständigt ökande andel ME-företag utgörs av aktiebolag på bekostnad av F-skattande enmansföretagare och enskilda firmor. 2019 var drygt tre fjärdedelar av ME:s medlemsföretag aktiebolag.



Källa: ME:s medlemsutveckling sammanställd av KTH-forskaren Johan Nyström (2020).

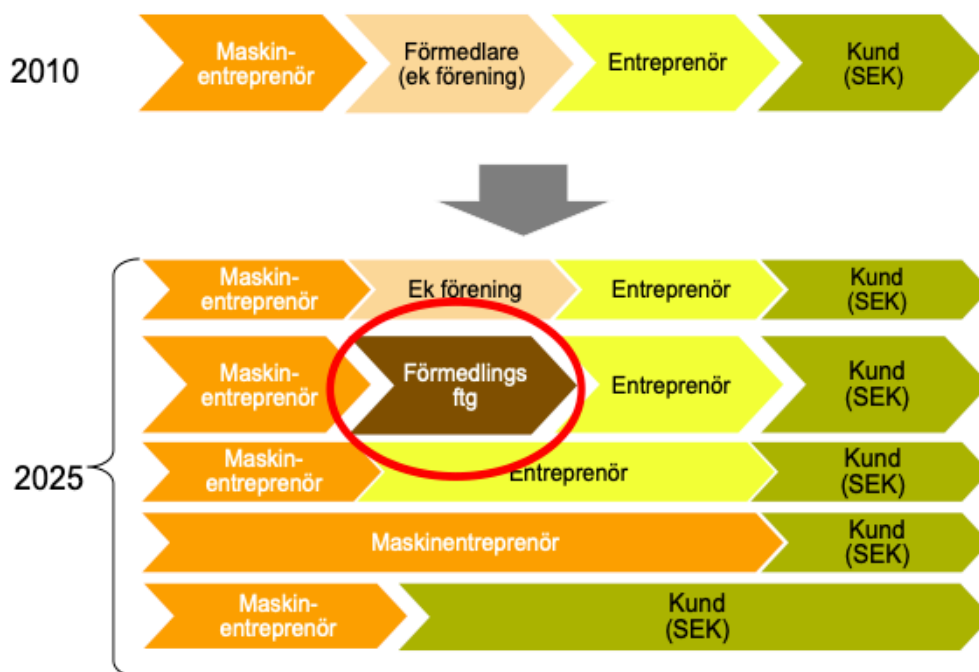
Den här utvecklingen leder till att en större andel av branschens företag går från små firmor till att bli medelstora företag, ett segment där en allt större andel av medarbetarna i branschen återfinns. Här är också tillväxtviljan som störst – strax över en tredjedel av entreprenörerna med 10-24 anställda säger sig vilja expandera de kommande två åren jämfört med branschsnittet på 10%, enligt ME:s senaste medlemsundersökning. Men med dessa förändringar kommer samtidigt ökade krav på professionell administration och företagsledning, vilket lär driva branschen mot en gradvis mer proaktiv affärsmässighet. Parallellt med detta blir underentreprenörernas roll allt

viktigare. Detta trots att marknadsstrukturen med ett fåtal dominerande aktörer och omfattande förmedlingsverksamhet medför utmaningar för små och medelstora aktörer när det gäller tillväxt. Det är i de mindre företagen mycket av den praktiska sakkunskapen finns, och med rätt ansats finns en stor potential att omsätta denna i innovationer och nytänkande i framtiden.

Redan idag påverkar den här utvecklingen hur branschen fungerar och på sikt är det troligt att det kommer ett kulturskifte när andelen små företag utgör en minoritet och de växande större företagen också väver in nya affärsmodeller och ageranden i sina framtidsplaner. Det lär leda till att branschlandskapet blir allt ”spretigare” och understryker vikten av att medvetet aktivt välja sin väg som ME-företag i framtiden.

Förändrade roller för förmedlingarna förändrar affärslanskapet

En liknande rörelse går att se när det kommer till förmedlingarna, vars roll och sammansättning också förändras när även de övergår i aktieföretagsform. Utvecklingen med att allt fler förmedlingar går från att vara en ekonomisk förening till aktieföretag är inte ny, men mycket talar för att den kommer tillta än mer och få större kraft under åren mot 2025. Detta påverkar i sin tur hur branschen fungerar. Från att många ME-företag tidigare kunnat räkna med att få jobb via sin lokala förmedling – som man också är delägare i – så drivs förmedlingarna allt oftare på strikt affärsmässiga villkor.



Modellbild över hur situationen idag och mot 2025 jämfört med 2010. Utvecklad modell från tidigare rapport. Källa: Kairos Future

Den utvecklingen fanns beskriven redan i rapporten Affärslanskap 2020, dvs rapporten från 2015 och utvecklingen är mer aktuell än någonsin

tidigare. Utvecklingen kan jämföras med LRF-sfärens företag, som Lantmännen, Arla och Södra där det för lantbrukarna ofta är en ständig kamp mellan att vara ägare eller leverantör. Även taxinäringens taxiväxlar har en liknande utmaning. I ökad utsträckning har växlarna köpts upp av riskkapitalbolag med helt andra avkastningsambitioner än att på någorlunda rättvist sätt fördela jobben mellan de lokala åkarna.

Samtidigt lever grundstrukturen med den traditionella schaktförmedlingen kvar på sina håll, om än kanske inte lika mycket efter den gamla stereotypa bilden av en ”gubbe med maskin” som är ansluten till en förmedling och tilldelas jobb efter ”vems-tur-är-det-nu”-principen, utan mer på kommersiell basis. I KTH-forskaren Johan Nyströms färsk kartläggning av förmedlingarna i branschen finner han att strax under hälften av förmedlingarna alltså är ekonomiska föreningar, medan majoriteten utgörs av aktiebolag – antingen i form av bolagiserade föreningar, entreprenörer som gått samman eller nystartade förmedlingsföretag.¹²

Medan större aktörer i viss mån fortsätter agera förmedlare genom egna dotterbolag och därmed integrerar bakåt i värdekedjan, hoppar enskilda maskinentreprenörer – och ibland även förmedlingar med nya affärsmodeller – över de traditionella stegen i relationskedjan och går direkt på kontrakt med slutkund. Summerar vi detta med bolagiseringen av förmedlingarna träder en bild av en alltmer mångfacetterad och diversifierad marknadssituation fram.

Förutom att bolagiseringen av förmedlingarna i mångt och mycket leder till att både maskinentreprenörsföretagen och förmedlingarna behöver agera på mer strikt affärsrättsliga grunder väcker den även en del andra frågor. Inte minst kan man fråga sig hur en fortsatt sådan utveckling påverkar det för schaktmarknaden så utmärkande och viktiga sociala kittet, den kollegiala samverkan och lokala förankring som så länge präglar branschen.

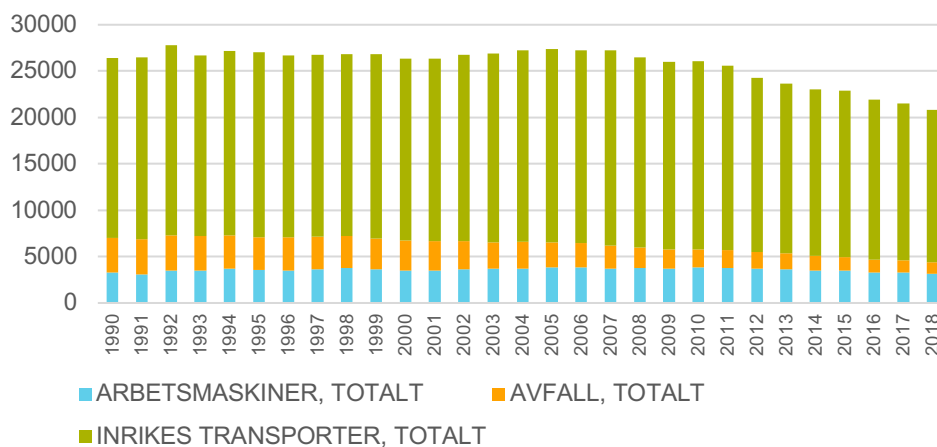


4. ÖKADE HÅLLBARHETSAMBITIONER HÖJER BASKRAVEN MEN GER NYA MÖJLIGHETER

Den ökande insikten om klimatförändringarnas konsekvenser är en pågående trend med stor påverkan på maskinentreprenörernas villkor. Utvecklingen idag tyder på att kravbilden kommer skärpas för att möta klimathotet samtidigt som även andra hållbarhetsaspekter får ökad tyngd, t ex arbetsmiljö och vikten av att ta social hänsyn. För den som vill och vågar tänka utanför nuvarande ramar medför utvecklingen inte bara krav utan det öppnas samtidigt möjligheter till nya typer av affärer. Detta visar utvecklingen i såväl andra led i bygg- och entreprenad-branschen liksom i andra branscher där inte minst de stora aktörerna idag betraktar det förändrade hållbarhetslandskapet som affärsmöjligheter snarare än en varumärkesfråga.

Utgångspunkten: Entreprenadbranschens hållbarhetspåverkan är stor

Trycket på att minska klimatpåverkan har varit stort för samtliga branscher i Sverige och EU under en längre tid. Olika styrmedel har också fått ner utsläppen en del. Transportbranschens utsläpp av koldioxid har t ex minskat markant de senaste tio-tolv åren. Även inom avfallssektorn har utsläppen reducerats medan minskningen för arbetsmaskiner knappt märks.



Totala utsläpp av växthusgaser i tusentals ton koldioxidekvivalenter (CO₂e) efter sektor och år i Sverige, 1990-2018. Källa: SCB.

Bygg- och anläggningsbranschen står idag för en dryg femtedel av Sveriges totala klimatpåverkan. Samtidigt går hållbarhetsutvecklingen snabbare än någonsin och arbetet lär fortsätta intensifieras de kommande åren, inte minst i ljuset av de höga ambitioner som satts i form av såväl riksdagens mål om ett klimatneutralt Sverige år 2045 som FN:s Agenda 2030. Detta gör att det finns anledning att tro att entreprenadbranschen lär komma än mer i fokus under kommande år vad gäller externa krav på att minska sin klimatpåverkan. Visserligen minskar klimatavtrycken i delar av branschen, men för att nå de högt uppsatta målen krävs branschövergripande krafttag. Det har också på senare år skett en rad initiativ i den riktningen. Branschens

färdplan för fossilfri konkurrenskraft visar på att omställningen mot hållbart byggande och anläggning uppmärksammas allt mer.¹³ Därutöver sker en rad lokala initiativ som driver på utvecklingen, med Cirkulära Göteborg i väst, Green North i Umeå och Malmös lokala färdplan mot 2030 som exempel.

I branschens gemensamma färdplan mot för ett fossilfritt Sverige 2045 uppmannas aktörer i bygg- och anläggningssektorn att kartlägga sina utsläpp och sätta klimatmål inom de närmsta två åren, för att kunna nå delmålet om halverade utsläpp år 2030. Att sätta mål, kartlägga och kunna redogöra för sina klimatutsläpp blir alltså troligen en av de frågor som hela maskinentreprenörbranschen står inför under kommande år. I linje med detta har på senare tid flera olika beräkningsverktyg för klimatpåverkan lanserats, som exempelvis Svenska Miljöinstitutets miljöberäkningsverktyg för byggsektorn, och Sveriges Bergmaterialindustris beslutsstöd för miljöriskbedömning vid återvinning av schaktmassor. Sådana verktyg kan bidra till att skapa en gemensam plattform för branschens hållbarhetsresa framöver, både för beställare och upphandlare som kan ställa mer relevanta miljökrav men också för utförare som kan få en bättre bild av sin klimatpåverkan och agera proaktivt. Möjligen bidrar de också till att skifta hållbarhetsdebattens fokus mot andra viktiga frågor, som exempelvis utsläppen från byggtidplanerna.

Ökade baskrav och ett vidgat hållbarhetsbegrepp

Utöver att hållbarhetsarbetets ambitioner håller på att växlas upp till nya nivåer, så breddas samtidigt fokus för det praktiska hållbarhetsarbetet inom många branscher till att inkludera fler ekologiska samt sociala och ekonomiska dimensioner. I detta ingår allt från höga ambitioner avseende utfasning av fossila lösningar och säkra biologisk mångfald till att ta in kostnaderna för social ohållbarhet och försöka få till cirkulära lösningar på nya systemnivåer.





Inte minst den sista faktorn är en utmaning för bygg- och anläggningsbranschen. Sektorn står för en stor del av det avfall som genereras i landet. T ex gör Sverige en bottennotering i en cirkulär rankinglista över återvinning av bland annat stenmaterial och betong,¹⁴ vilket reflekteras i att just byggmaterial och avfall präglade hållbarhetsdebatten i branschen de senaste åren. En omodern återvinningslagstiftning, otydliga kriterier kring när avfall upphör vara avfall (så kallade *end-of-waste*-kriterier) och bristande nationell samordning har ibland lyfts som skäl till detta. Samtidigt är mycket på gång – lagändringsförslag ligger på bordet och allt fler innovativa lösningar dyker upp, liksom Veidekke och Fortums nya samarbete med mobila jordtvättanläggningar som möjliggör mer materialåtervinning på plats.

Bortom miljöperspektivet ser vi också hur CSR-frågor (Corporate Social Responsibility) blir en vanligare hygienfaktor där sociala och etiska krav allt oftare ingår som en naturlig del i upphandlingsprocessen inom många områden. Det gäller allt från frågor om säkerhet/arbetsmiljö till frågor kring jämställdhet, med den gemensamma nämnaren att leverantören ska visa hur de arbetar med socialt ansvarstagande.

Nya möjligheter när hållbarhetsarbetet går från kompensatoriskt till affärsdrivet och proaktivt

Mycket talar för att dagens utveckling är inledningen på ett paradigmskifte kring hur genuin hållbarhet ska åstadkommas. Tidigare har det mesta handlat om att kompensera för negativa effekter av en tidigare dominerande linjär syn på resurser, dvs ta ut jungfruliga råvaror ur marken och förädla dem i olika industriella processer. Idag arbetar många på att istället ta fram och designa system som baseras på en cirkulär system-logik, vilket i sin tur kommer kräva praktiska och kulturella språng till nya nivåer i samhället.

Å andra sidan erbjuder detta skifte från kompensatoriskt till proaktivt hållbarhetsarbete stora möjligheter för den som vill och vågar ta sig an de

här frågorna och erbjuda lösningar på nya sätt. Antingen i egen regi eller i partnerskap med andra aktörer. Den utvecklingen ser vi i många andra branscher för närvarande.



Näringslivets hållbarhetsarbete skiftar fokus

Om vi återigen tar exemplet avfallshantering så finns det stora värden att utvinna ur allt byggavfall som genereras när det gamla rivs eller grävs upp. Att erbjuda effektiv material- och masshantering som minimerar behovet av nya råvaror – t ex att genom ”urban mining” finna material i tidigare anlagda miljöer – är redan idag en lönsam affär för entreprenörer i framkant. Hela det här området lär utgöra en allt större affärsmöjlighet i framtiden. Ett exempel på detta är PEAB och RagnSells strategiska samarbete är där de senare fått i uppdrag att vara partner till PEAB för att med både traditionella och innovativa lösningar minska PEAB:s miljö-påverkan. Givetvis säkerställer samtidigt RagnSells därmed inflödet av cirkulerade råvaror tack vare sin roll som återvinningsaktör i framkant.

Vidare ger såväl digitaliseringen som den tilltagande elektrifieringen också nya möjligheter – smarta, uppkopplade och mer resurssnåla maskiner kan bidra till att minska klimatpåverkan och växla upp hållbarhetsarbetet. I takt med att samhällets hållbarhetsambitioner sipprar ner från policynivå till enskilda uppdrag finns alltså en stor potential för maskinentreprenörer att omsätta de ökande kraven i nya affärer och bidra till ett både lönsamt och hållbart samhällsbyggande i det långa loppet.

Till sist innebär också effekten av de konkreta klimatförändringarna att olika aktörer (offentliga och privata) kommer behöva bygga om sina anläggningar för att klimatsäkra dem. Det kan t ex handla om skydd mot översvämningar vilket betyder ombyggnader av fysiska miljöer vilket i sin tur leder till mer affärer till branschen.



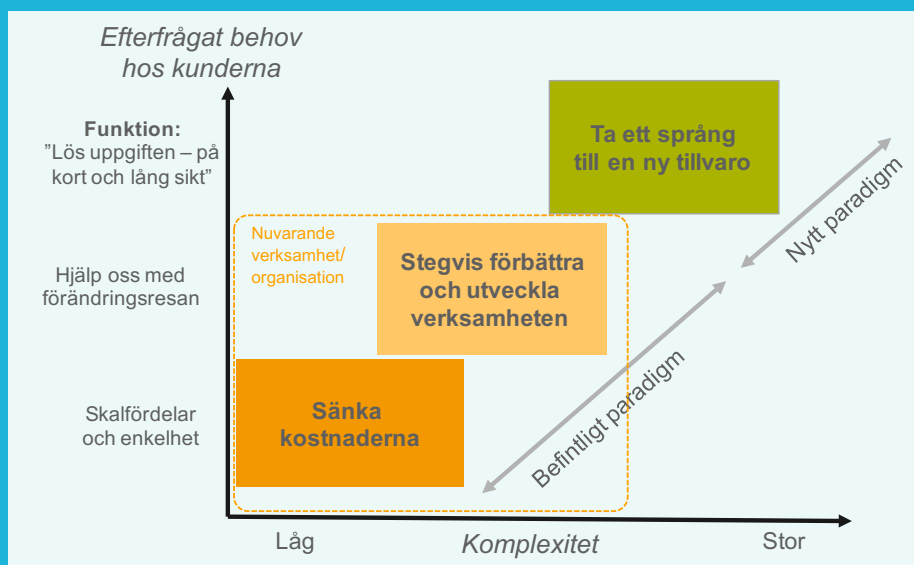
5. ALLT MER KRÄVANDE OCH KOMPLEXA BESTÄLLARE

En självklar faktor som påverkar utvecklingen av framtidens affärslandskap är beställarutvecklingen. Framför allt driver de stora beställarna på i en riktning där de sakta men säkert höjer baskraven på sina leverantörer för att ens få vara med att konkurrera om anbuden samtidigt som de vill öka konkurrensen bland anbudsgivarna, gärna med fler utländska aktörer inblandade. Å andra sidan vill de samtidigt helst reducera antalet ingångna avtal och avtalsparter. Vidare skiljer de allt oftare på upphandlingar som syftar till nytutveckling (innovationsupphandlingar) och upphandlingar som bara har prispress som mål samtidigt som de är livrädda för ”överprövnings-spöket” och gör allt för att inte göra fel. Beställarutvecklingen har många bottnar och är inte helt enkel att möta.

Allt mer motstridiga beställare

I grund och botten strävar de flesta upphandlare efter att få bästa möjliga effekt i relation till priset. Det betyder ofta att prisfrågan är avgörande men det finns situationer där beställaren också väger in andra aspekter än enbart lågt pris. Kvalitet, metodutveckling, riskdelning är exempel på områden som ibland kommer in i upphandlingarna.

Det här speglar också vilket övergripande syfte en beställare har med sin upphandling. När det som ska handlas upp är standardiserat och endas ska utföras på enklast, billigast sätt är de nästan uteslutande prisfrågan som faller avgörandet. Samtidigt ger ständigt prispressande upphandlingar i långa loppet inte utrymme för innovation och förnyelse. Varken hos leverantörerna eller hos beställaren. Detta har en del beställare insett och väljer därför emellanåt att genomföra upphandlingar där priset tonas ner i relation till leverantörens förmåga att leverera nytänkande och innovativa lösningar. Antingen efterfrågas förnyelse inom ramen för befintlig



En schematisk bild över den alltmer divergerande utvecklingen mellan olika slags upphandlingar. Källa: Kairos Future

verksamhet eller med ett uttalat syfte att helt bryta etablerade vanor och arbetssätt, dvs beställaren behöver extern hjälp att ta ett språng till en ny logik och tillvaro. Det sistnämnda är extremt svårt att kravställa och handla upp men under senare år har flera lagrumsmässiga instrument utvecklats (t ex innovationsupphandlingar) som framsynta beställare nu börjar utnyttja. En variant som blir allt vanligare som ett led i detta är upphandling av totallösningar där kraven på innovation är ett framträdande inslag. Det gör att ansvaret för innovationen läggs över på leverantören. Svårigheten är nästan alltid att hitta rimliga ersättningsmodeller i den här typen av upphandlingar. En majoritet av upphandlingarna handlar dock fortfarande om ”bästa möjliga pris”, inte minst inom entreprenadområdet.

Det här är bara en av flera motstridiga trender inom upphandlingsområdet. En annan utveckling handlar om att många beställare vill öka konkurrensen, både för att pressa priserna men också för att få in ny typ av kompetens/metoder/kunskap till sektorn. Bägge dessa skäl gör att det finns en stark drivkraft hos flera stora upphandlare att aktivt få in utländska entreprenörer att komma in med anbud. Till exempel har alltfler utländska entreprenörer vunnit kontrakt med Trafikverket under senare år. Det har varit en uttalad strategi från Trafikverket att locka dessa till Sverige. Av antalet kontrakt som upphandlades år 2017 vanns 23 procent av utländska entreprenörer (även om många av dem senare visat sig ha problem med leveranskvalitet).

Som mottrend till detta finns en ofta uttalad ambition hos de stora beställarna att reducera antalet avtalsparter. De vill helt enkelt inte behöva hålla reda på så många avtal som de gjort historiskt. De tar därför hellre en stor leverantör som kan erbjuda alla typer av tjänster som behövs än att handla upp varje enskild nisch-tjänst separat. Sedan får den vinnande leverantören i sin tur säkerställa att de kan leverera det fullsortiment som utlovats. Inte sällan gör det de i sin tur genom att kontraktera underleverantörer för enskilda nisch-tjänster. En annan utveckling som växt markant på senare år som en följd av den här trenden är användandet av ramavtal.

Högre baskrav: Hållbarhet, effektivitet och digitalt baserad uppföljning

Samtidigt skruvas många av kraven åt, inte minst inom hållbarhet och sårbarhet/robusthet och arbetsmiljö. Det är snarare en regel än undantag idag att beställaren i anbudsförfarandet kräver att anbudsgivarna kan uppvisa certifiering eller liknande för att visa hur de lever upp till de allt tuffare skall-kraven. Ett exempel på de att de växande hållbarhetsambitionerna allt oftare syns i upphandlingar är när Stockholms kommunala fastighetsbolag nyligen gick samman för att ställa gemensamma avfallskrav vid bygg- och rivningsprojekt. På ett bredare plan är miljöcertifiering enligt ISO är praxis i snart sagt varenda upphandling, och ribban för vad som krävs höjs hela tiden. Vidare väntas de nya hållbarhetskraven för anläggningssektorn, som Boverket och Upphandlingsmyndigheten ombetts ta fram av regeringen, att träda i kraft i november nästa år.

En annan utveckling är att beställarna kräver att leverantörerna skall inordna sig i deras digitala system – samma system som ofta är ryggrad i de alltmer komplicerade projekten. Trafikverket kräver i ökad utsträckning att alla som ska utföra tjänster i deras stora projekt ska inordna sig och operera inom ramen för deras BIM-system, något som ofta är svårt för mindre aktörer som inte har kapacitet eller kunskap att klara av detta. Chefen för Trafikverkets investeringsverksamhet, Ali Sadeghi, hävdade nyligen att det digitala underlaget är avgörande för möjligheten att hålla ihop dagens avancerade upphandlingar. Mycket talar för att den här utvecklingen accentueras under kommande år och därför blir en mycket viktig trend för maskinentreprenad-företag att förhålla sig till.

Dessutom sker en ökad fokusering på att inte bara genomföra upphandlingen till punkt och pricka utan att när avtalet träder i kraft säkerställa att de efterlevs. Detta har hittills varit en akilleshäls för många beställare men med framväxten av digitala verktyg för uppföljning lär den faktorn öka väsentligt under kommande år.

Mer centraliserade beställarna blir allt bättre på HUR men sämre på VAD

Under 2010-talet har det skett en markant förändring av upphandlarsskrået. Många upphandlare är idag bättre utbildade inom upphandling (juridik och praktik) än de var för tio år sedan. Samtidigt har det skett en förskjutning bland inköparna och upphandlarna. Tidigare hade de flesta upphandlare en bakgrund från en linjeorganisation där de med den kunskapen i botten sedan skaffade sig en hjälplig kunskap om hur upphandlingar fungerar, dvs det var en person med gedigen kunskap om hur sakområdet och branschen fungerar. Idag är många upphandlare utbildade specialister på upphandling och strategiska inköp men saknar egna kunskaper om enskilda branscher och sakområden.

Utöver professionaliseringen av upphandlingsskrået har också många beställare svårt att rekrytera erfaren kompetens med följd att det blir en sämre intern kompetens hos beställarna. Många av dem har inte heller kvar egen personal som själva arbetat ute på fältet i någon större omfattning. Det betyder att de kommer tvingas köpa in kompetens i högre utsträckning framöver. Det ger konsulter ett ökat inflytande över beställningarna och hur de är utformade. Konsultföretag specialiserade på upphandlingsstöd har följaktligen växt markant på senare tid.

En annan utveckling som påverkar detta är allt mer centraliserade upphandlingsstyrningar och stora allomfattande ramavtal. Inte minst bland kommunerna märks den här utvecklingen. Många kommuner har tidigare haft all service på hemmaplan och också hanterat de egna uppgifterna själva. Idag samarbetar de 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 följden att de lokala maskinjobben i allt högre grad administreras och styrs från regionens ”huvudstad”, dvs den större ort dit ofta all service lokaliseras. I takt med den här centraliseringen av inköpsfunktionen ökas professionaliseringen hos upphandlarna men det blir sämre ställt med den kändedomen om de lokala förhållandena samt sakkunskaperna kring vad som ska handlas upp vilket inte sällan märks vid entreprenadupphandlingar. För beställare som inte sysslar med detta dagligdags är detta ofta de mest komplicerade upphandlingsförfaranden de ställs inför. Det manifesteras inte sällan när den bristande kompetensen bland upphandlarna innebär att de inte på egen hand klarar av att krav-specificera funktionsentreprenader. Samtidigt satsas det en del på att öka kompetensen inom upphandlingsskrået kring just sådana är frågor så den saknade sakkunskapen som märkts hittills skulle kunna bli mindre framträdande mot 2025.

Den här utvecklingen leder också till att det kommer vara viktigt för proaktiva maskinentreprenörer att hitta vägar att hjälpa beställarna och kunderna att ställa rätt krav. Både för att säkerställa att den kunskap som entreprenörerna besitter kommer till sin rätt men också för att säkerställa att en upphandlad leverantör sedan sitter fast i ett dåligt forumlierat avtal som baseras på okunskap hos beställaren. Detta är inte alltid så enkelt eftersom många upphandlare närmast har ”beröringsskräck” gentemot leverantörerna av rädsla för att bli betraktade som jäviga och därmed eventuellt tvingas göra om upphandlingen. Och överprövningsrädslan är ofta stor hos den enskilde upphandlaren, dvs de vill inte riskera att behöva göra om jobbet för att någon förlorande leverantör överklagar upphandlingen av ett eller annat skäl. Inte desto mindre kommer detta vara en nyckelfaktor inför framtiden – förmågan att få kunderna att förstå vad de kan beställa.

6. DEN TOTALA MARKNADEN VÄXER MEN MED ÖKADE GEOGRAFISKA SKILLNADER

Den svenska maskinentreprenadmarknaden har i grund och botten ljusa tider framför sig. Framför allt väntar stora samhällsinvesteringar i infrastruktur som kommer ge branschen gott om jobb över lång tid utöver de som jobb som väntar från industrikunder och byggare som uppför byggnader. Det finns samtidigt en del orosmoln på himlen, främst risken för en ökad konkurrens från utländska aktörer med helt nya typer av lösningar. Dessutom kommer med all säkerhet kraven öka från beställarna att sänka kostnaderna på utfört arbete. Detta lär trycket på branschens aktörer att påtagligt öka effektiviteten och produktiviteten i arbetsprocesserna. Det är inte heller så att marknaden växer jämnt över hela landet. Bygginvesteringarna följer en allmän fortsatt urbanisering och störst investeringar väntas därför i storstadsregionerna samt i de stora städerna längs kusterna och våra stora Europavägar. Mindre orter och regioner riskerar att få en mindre kaka att dela på.

Växande marknad väntar mot 2025.

Den totala entreprenadmarknaden väntas växa stadigt det kommande decenniet. Dels så fortsätter privata och offentliga byggherrar att uppföra nya fastigheter som kräver maskinentreprenadutförande. Dels väntas en fortsatt utveckling av industrianläggningar där tunga lyft och förflyttningar av stora massor är en väsentlig del av produktions-/förädlingsjobbet, t ex inom gruvnäringen samt den industri som står för en alltmer utvecklad förädling av skogsråvaror (papper/massa/biobränslen/nya biomaterial). I skrivande stund pågår Covid19-krisen och den spås innebära en avmattning av investeringar i nya byggnader. Påbörjade projekt kommer naturligtvis färdigställas men många nya projekt som tidigare stod i startgroparna lär pausas och kommer kanske inte igång även efter att Coronavirusets omedelbara grepp om Sverige släppt. Det tyder på att åren fram till 2025 kan innebära en inbromsad investeringstakt i ny- och ombyggnation av fastigheter jämfört med tidigare prognoser. Siffror som en tioprocentig nedgång för byggsektorn har nämnts av olika prognosmakare under "Coronavåren" 2020. Om världen dessutom går in i en långvarig och djup ekonomisk recession lär avmattningen bli ännu större. Samtidigt kommer det finnas ett behov av specialfastigheter och vissa typer av industribyggnader så investeringarna kommer inte tvärstanna.

Den stora marknadsvolymen väntas därför fortsatt finnas inom traditionell infrastruktur. Regeringens nationella plan för utbyggnad av vägar och järnvägar i landet omfattar en volym på 700 miljarder kronor fram till 2030. Utöver det tillkommer kommuners samt privata fastighetsägares behov av att utveckla sin infrastruktur – främst vägar och andra hårdgjorda ytor.

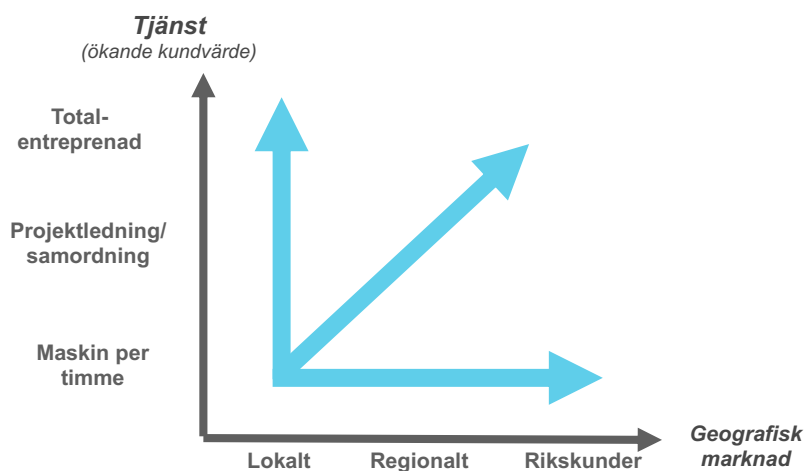
Även andra näraliggande infrastrukturbranscher står inför kraftigt ökande investeringar. Till exempel har Svenskt Vatten prognosticerat att VA-sektorns samlade investeringar fram till 2040 uppgår till totalt mer än 320 miljarder kronor – en ökning med mer än 35 % jämfört med nuvarande

investeringstakt. En tredje infrastruktursektor med stort investeringsbehov är energisektorn. Dels behöver fjärrvärmenäten uppgraderas och i viss mån nyanläggas men framför allt väntar stora investeringar i såväl produktionsanläggningarna för elkraft som i elnäten, både Svenska Kraftnäts högspänningsöverföringsanläggningar och de lokala och regionala elnätbolagens distributionsnät. Elnäten behöver inte bara förnyas utan också byggas om för att klara en framtida energimix med väderberoende elproduktion (vind och sol) och tillhörande lagringsbehov. Till det kommer kommande investeringar i anläggningar för laddinfrastruktur för att möta den ökande mängden eldrivna fordon. Alla dessa investeringar hamnar naturligtvis inte i maskinentreprenörers plånböcker men det finns stora möjligheter för framsynta ME-företag att hitta lönsamma affärer under lång tid framöver.

Investeringarna är dock ojämnt fördelade över landet. De tätbefolkade delarna, både i de tre storstadsregionerna samt i de större städerna samt längs våra kuster och huvudvägar bedöms få merparten av investeringsvolymerna. Tack vare centraliseringen av inköpsfunktionen kommer också många marknader gå från rent lokala till mer regionala dito.



En annan möjlighet till växande affärer för ME-företag är att erbjuda kunderna mer värdeskapande tjänster än att ”bara” tillhandahålla en maskin (med förare) per timme. Även om det fortsatt kommer finnas en stor mängd kunder som fortsatt vill hyra in maskiner per timme finns det andra som uppskattar och värdesätter projektlednings- och/eller samordningsstöd. I en del fall vill kunderna dessutom snarare köpa in total- och/eller funktionslösningar, dvs en färdig tjänst, t ex snöröjningstjänster eller andra tjänster som snarast handlar om löpande underhåll än en tillfällig projektinvestering. Detta gör att maskinentreprenadmarknaderna troligen ser allt mer olika ut beroende på den lokala geografin samt vilken slags beställare det rör sig om.



En principiell skiss över marknadsutvecklingen mot 2025 utöver en växande totalvolym.
Källa: Kairos Future.



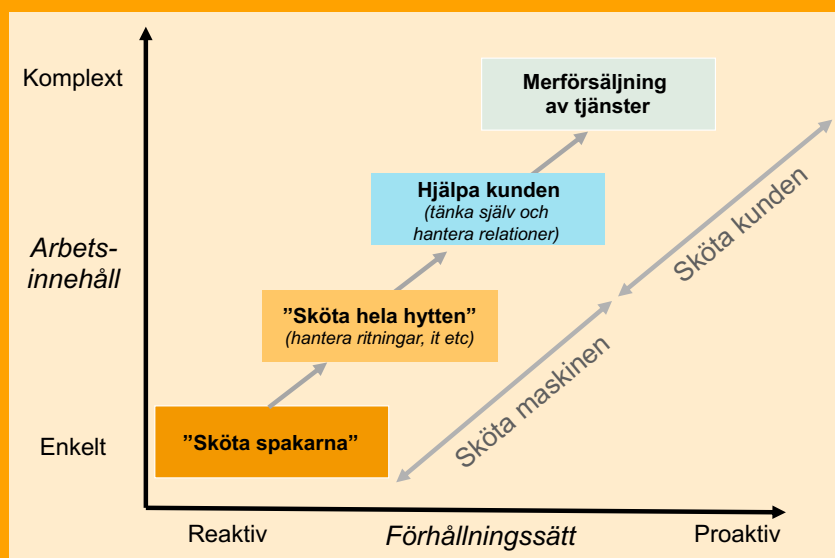
7. KOMPETENSKRAVEN ÄNDRAS I ALLA LED

Som en följd av alla ovanstående sanningar så ökar kompetenskraven på medarbetarna i branschen. Både hos de förare som idag sitter i hytterna och utför det praktiska jobbet och hos projektledare och administrativa/företagsledande positioner. Förarna behöver ha förmåga att hantera en mängd digitala processer och styrsystem samt interagera med en alltmer digital maskinpark samtidigt som de ofta behöver fungera på arbetsledare på plats. För de administrativa och ledande rollerna ökar kraven på att hänga med i både digitalisering och hållbarhetsutvecklingen samt att vara affärsmässigt tänkande och hänga med i nya kundbeteenden och dessutom allra helst driva kundernas beställningsförmåga framför sig.

Alltmer ökande krav på förarna. Ska de bli operatörer på sikt?

Redan i rapporten om Affärslandskap 2020 från 2015 så pekade vi (Kairos Future) på att kraven på förarna ökar. I den rapporten fanns nedanstående modell och den förflyttning som illustreras på bilden är fortfarande högaktuell.

I takt med att allt fler maskiner blir semiautonoma och dessutom har all tillgänglig information om jobbet som ska utföras i digitalt format så talar en hel del för att det jobbet kommer skifta från hydraulisk/mechanisk känsla i händerna till joystick-och fjärrstyrningsförmåga. På sikt kan det leda till att förarnas kanske inte ens sitter i hytten utan stå bredvid maskinen och styr en eller flera maskiner samtidigt. Eller övervakar dem från ett kontrollrum. Därmed skulle rollen förändras från att vara förare till att snarast likna industrins operatörer. Den logiken är delvis redan införd hos kunder som driver verksamhet på stängda sajter, t ex inom gruvindustrin). Men för branschen som helhet kommer säkerligen inte utvecklingen gå så långt till 2025 även om det säkerligen kommer genomföras ett och annat pilotprojekt.



Principskiss över de ökande krav som ställs på maskinförarna.

Källa: Kairos Future (från rapporten 'Affärslandskap 2020' (utgiven 2015))



Den här utvecklingen kan komma att leda till att branschen byter folk. Framtiden kommer i så fall inte tillhöra de 'motorkillar' som traditionellt sökt sig till branschen utan det lär bli fler kvinnor och folk på operatörsbasis - högskoleingenjörer och liknande kommer bli hårdvaluta för operatörsrollerna. Det gör att dagens rekryteringsutmaningar på sikt kan ha helt andra utmaningar än vad som är fallet i dagsläget.

Till bilden hör att det sedan länge varit svårt att attrahera nya förare till branschen. Den här situationen är inte unik för Sverige utan återfinns i hela OECD-världen. Läget blir inte lättare av att kraven på förarna dessutom ökar. Dels ska de att klara av fler saker/områden (se modellen på föregående uppslag) men de mötes också mer otåliga beställare än förr som kräver maximal effektivitet av de maskiner som används i projekten. Därmed blir det svårare att få utrymme för att träna upp nya förare så att de kan skaffa sig den erfarenhet som krävs. Det här menar många av de experter och företrädare som intervjuats under arbetet med rapporten kommer vara en ödesfråga för branschen. Det gäller att bredda den potentiella rekryteringsbasen genom att både ändra imagen av vad det innebär att arbeta i ett maskinentreprenadföretag samt se till att både företag och utbildningsanordnare förstår vad som kommer krävas av framtidens medarbetare

Ökade externa krav leder till ett skifte i branschens karriärvägar

Den traditionella karriärvägen i maskinentreprenörbranschen har varit att börja som anläggare eller förare för att sedan ta klivet över till en projektledarroll och så småningom antingen starta eget eller ta över företaget (vd-rollen). Det betydde att den som ledde verksamheten nästan alltid själv hade gått den långa vägen och kunde verksamheten utan och innan. Det gäller fortfarande majoriteten av företagen i branschen men en ökad andel av framför allt de större företagen har idag externt rekryterade vd:ar, ofta med en ekonomi- eller ingenjörsbakgrund. Det gör att ny typ av kunskap kommer in i branschen och med det nya modeller för hur företagen skall styras och ledas.

Den här utvecklingen är också ett svar på de ökade externa kraven som kommer från samhället och beställarna. Att klara av att leva upp till hållbarhetskrav, kvalitetskrav digitaliseringskrav mm och samtidigt hänga med och aktivt förstå hur framtidens affärer och kundrelationer kommer se ut kräver en annan slags kompetens än den man normalt fått genom att lära sig yrket från grunden. Det finns också många företagare som tycker det är roligt att själv köra maskinerna och när företaget växer så får de allt mindre tid till detta vilket också kan vara ett skäl till att rekrytera en extern vd.

För den som vill hitta framgångsrika vägar som företagsledare gäller det att hitta och välja sin väg som företag. Exempel på principiella vägar återfinns i nästa kapitel i rapporten.

Bli det fler "löshästar" i branschen?

En framväxande trend är den s k gig-ekonomin, dvs att egenanställda personer som tar tillfälliga påhugg utgör en ökande andel av den totala arbetskraften. Men det finns en markant skillnad mellan dem som gör det för att de inte har något val (lågutbildade personer som tvingas ta tillfälliga påhugg) och välutbildade personer som vill slippa den fasta anställningens bojar. De som är mest välvilligt inställda till självvald egenanställning är dessutom yngre personer, dvs personer ur den s k Millennialgenerationen.

Många företagare vittnar redan idag om att de får signaler från yngre medarbetare och praktikanter att de helst skulle vilja slippa vara anställda. De värdesätter familjen på ett annat sätt än tidigare generationer gjort och prioriterar därför den egna friheten högt. Där äldre medarbetare dessutom ofta haft en stark personlig relation till den enskilda maskinen ("den är min") så uppskattar många yngre personer variationen i att få växla mellan olika typer av maskiner och jobb.

Det här är dock ingen självklar utveckling. Dels är de fackliga organisationerna starka motståndare till att släppa in bemanningsföretag i branschen. Dels utmanar den här utvecklingen den traditionella lojalitetskultur som utgjort en stark grundbult i de flesta företag. ME-branschen är trots allt en bransch med stark kollegialitet, även mellan företag som är till vardags är starka konkurrenter. Att då tvingas konkurrera inte bara om kunder och jobb utan dessutom om att få tag på rätt arbetskraft och tillfälligt hyra in egenanställda personer som hyr ut sig själv till högstbjudande är inget de flesta företagare ser fram emot.

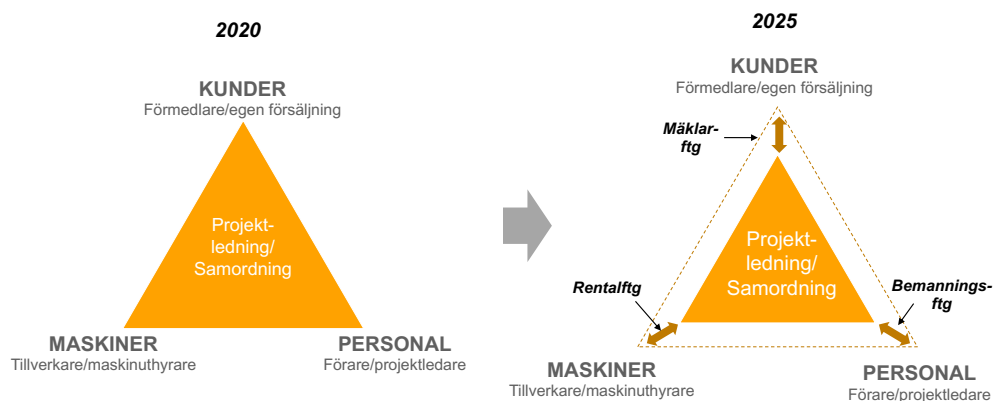


SAMMANFATTNING OCH FÖRSLAG PÅ FRAMTIDA VÄGVAL

Den utveckling som de sju sanningarna illustrerar pekar på att affärslandskapet mot 2025 kommer förändras mot ett delvis rörligare kundlandskap där ökande krav på hållbarhet, kvalitet och förmågan att attrahera nyckelmedarbetare kommer bli avgörande. Men det gäller också att förstå hur digitaliseringen förändrar branschen under kommande år. Såväl det faktum att kundrelationer och projektgenomföranden utvecklas som att maskintillverkare & -leverantörer förändrar sina affärsmodeller lär få stor påverkan på det framtida affärslandskapet.

I ljuset av detta: vilka vägval står dagens maskinentreprenadföretag inför? Historiskt har de flesta företagare försökt hitta en lämplig nisch, ofta i form av geografisk fokusering eller inriktningsmässig specialisering. Medvetna vägval av det slaget lär öka i betydelse som svar på en framväxande plattformsekonomi där såväl mer experimenterande beställare som kommersiella förmedlingsföretag aktivt letar efter nya typer av affärer. Det gäller alltså att välja en huvudväg framåt: Bredd eller specialisering? Att inte välja aktivt innebär att andra väljer åt en.

Utöver detta finns också bättre möjligheter att välja andra resursallokeringar än förr. De tämligen solida grundförhållanden som präglat branschen och dess företag under lång tid håller på att luckras upp, eller åtminstone anta lite lösare former. Historiskt har ett framgångsrikt företagande i branschen handlat om att internt lyckas med fyra områden: maskinparken, personalen, kunderna samt projektledning & samordning av verksamheten. Dagens utveckling tyder på att tre av dessa områden håller på att anta lite lösare former framöver. Maskinerna behöver inte vara ägda och upptagna i balansräkningen – de kan hyras in eller leasas långsiktigt. Personalen behöver inte var fast anställd – den kan delvis utgöras av inhyrda experter på specialuppgifter. Och kundrelationerna förändras pga av nya mellanhänder samt mer krävande och komplexa kunder.



Principskiss över utvecklingen av maskinentreprenadföretag

Detta öppnar alltså upp för större möjligheter för enskilda företag att allokera (binda, förflytta eller frigöra) sina resurser på andra sätt än tidigare. Fler företag kommer ställas inför frågan om de vill binda kapital i inköp av maskiner eller heller lita på att det finns rental/hyrföretag som tillhandahåller rätt maskin vid det tillfälle som jobbet ska utgöra. De kommer i ökad utsträckning möta potentiella medarbetare som inte vill vara anställda utan köra eget istället.

Det här gör att vi ser framför oss ett affärslandskap där maskinentreprenadföretagen kommer se alltmer olika ut. Nedan följer exempel på ett par olika huvudalternativ som maskinentreprenadföretagare kan överväga:

a) ”Bliv kvar vid lästen”

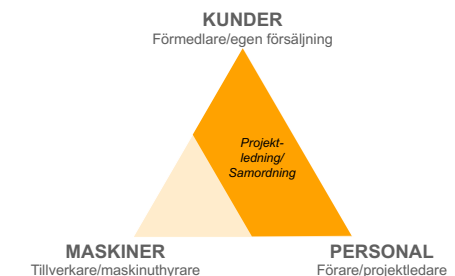
Huvuddelen av dagens företag lär fortsätta att ha fokus på egenägda maskiner och egen fast anställd personal. En del kommer därutöver nöja sig med att få huvuddelen av jobben via en lokal schaktförmedling medan andra kommer välja att aktivt bearbeta och söka upp önskvärda kunder. Men bägge dessa vägar bygger i grund och botten på samma slags resursallokeringar av interna resurser som gällt sedan tidigare.



Två alternativ inom ramen för det traditionella sättet att driva maskinentreprenadföretag.

b) ”Relationsspecialisten”

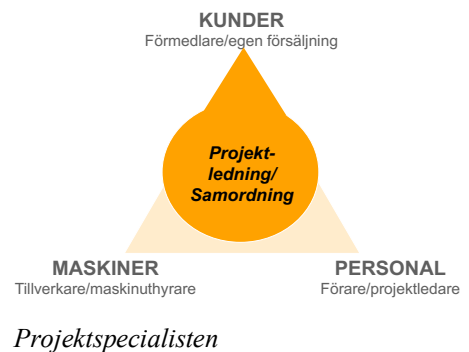
Maskinparken kommer förändras under det kommande decenniet. Elektrifiering och digitaliseringen gör att man riskerar att köpa in maskiner som visar sig vara fel på bara några års sikt. Därför kan en väg vara att tona ner de egna maskinernas betydelse överlåta den risken till rentalföretag. Istället behöver man bli relationsspecialist, dvs riktigt duktig på att odla de bästa av relationer; till sina kunder, till sina medarbetare (och därmed säkerställa att man har de absolut bästa förarna, arbetsledarna och andra specialister). Det kommer även vara viktigt att odla goda relationer till de rentalföretag som de facto kommer stå för maskinförsörjningen om man väljer att gå den vägen.



Det relationsspecialiserade företags fokus

c) ”Projektspecialisten”

En väg framåt är att fokusera på de delar av verksamheten där det går att hitta ökade kundvärden att kapitalisera på. Ett sådant område är att exploatera den ökade komplexiteten som inte minst kunderna känner och kliva fram i värdekedjan och fokusera på att utveckla, driva och hålla ihop de olika projekt där maskiner är en central del. I sin mest renodlade form går man då mot en plattformscroll. Man behöver inte ha egna maskiner eller förare. Istället ligger nyckeln till lönsamhet att kliva in i rollen som pådrivande projekthanterare. Att säkerställa att projekten blir rätt utförda och sträva efter strategiska partnerskap med sina kunder.



REFERENSLISTA

1. Pilot for Industrial Mobile Communication in Mining - Digitalised Mining Arena (PIMM DMA). <https://www.ri.se/sv/press/uppkopplat-ekosystem-en-saker-och-effektiv-gruvindustri>.
2. www.Maskinentreprenoren.se/e%ef%ac%80ektivare-arbete-med-fjarrstyrda-maskiner/
3. www.processnet.se/article/view/641122/dronare_ska_bli_ett_verktyg_f_or_prospektering
4. www.anlaggningsvarlden.se/volvo-group-investerar-ai-foretag/
5. www.building-supply.se/article/view/697934/unikt_samarbete_kring_ai_och_koldioxidutslapp?rel=related
6. Powercircle 2020
7. <https://www.energimyndigheten.se/nyhetsarkiv/2020/ny-hydraulisk-pump-ska-gora-framtidens-eldrivna-arbetsfordon-annu-effektivare/>
8. www.vindkraftcentrum.se/index.php/arkiv/
9. byggjant.se/aktuellt/stor-undersokning-om-digitalisering-i-byggbranschen-presenteras-pa-arets-bygge/
10. Tillväxtverket. Rapport 0253. 2018
11. SCB genom Nyströms (2020) rapport ”Kartläggning av schaktmarknaden och dess framtid”
12. Nyström, J. (2020). ”Kartläggning av schaktmarknaden och dess framtid”.
13. fossilfritt-sverige.se/wp-content/uploads/2018/01/ffs_bygg_anlaggningssektorn181017.pdf
14. Artikel i Entreprenad 2019-11-19

OM KAIROS FUTURE

Kairos Future är ett internationellt konsult- och analysföretag som hjälper företag att förstå och forma sin framtid. Genom trend- och omvärldsanalys, innovation, strategi och mjukvarustöd för AI-driven analys, omvärldsbevakning och innovation, hjälper vi våra kunder att omsätta de stora sammanhangen till konkret handling. Kairos Future grundades 1993, vårt huvudkontor finns i Stockholm och vi har egna kontor eller samarbetspartners över hela världen.

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

Kairos Future

Box 804

101 36 Stockholm

Besöksadress: Västra Järnvägsgatan 3

08-545 225 00

info@kairosfuture.com

www.kairosfuture.com