



# Mindre företag bidrar till kostnadseffektiv försvarsförmåga



SOFF

Denna skrift vänder sig till dig som vill öka din kunskap om de mindre försvars- och säkerhetsföretagens roll och förutsättningar.

Vi vill ge dig en bättre bild av vad ett SMF är, exemplifiera förutsättningarna och visa på möjligheterna. Avslutningsvis ges exempel på förbättringar inom och utanför SOFF.

SOFF utvecklar i en handlingsplan inom ramen för projektet "Strategisk Dialog" även konkreta åtgärder för hur förutsättningarna för de mindre företagen inom säkerhets- och försvarsområdet kan utvecklas.

## SOFF

Säkerhets- och försvarsföretagen (SOFF) är en branschorganisation för företag inom säkerhets- och försvarsområdet med verksamhet i Sverige. Föreningens syfte är att skapa bästa möjliga konkurrensförutsättningar för medlemsföretagen genom att främja deras marknadsinträde och handelsutbyte. Föreningen har ett 60-tal medlemsföretag. Vid sidan av de traditionella försvarsindustrierna som Saab, BAE Systems och Nammo ökar nu antalet företag med andra typer av teknologi,



# SOFF

Säkerhets- och försvarsföretagen

IT-innehåll, delvis tillkomsten av nya arenor med ny, mer komplex, hotbild såsom cyber. Men det speglar även att försvarsmyndigheterna ser över vilka resurser som krävs inom egen organisation och har ökade behov av industriella förmågor inom nya domäner.

kunskaper och lösningar. De senaste åren är det främst IT- och tjänsteföretag som tillkommer.

Detta speglar delvis utvecklingen mot mer avancerade vapensystem med stort

### Om detta dokument

**Text:** SOFF är upphovsman och äger alla rättigheter till detta dokument. Innehållet får gärna citeras om källan uppges tydligt.

**Foto/rendering:** 1 scanrail/iStock/Thinkstock 2-3 DrHitch/Shutterstock.com 3, 4 HomeArt/Shutterstock.com 3, 7 auremar/Shutterstock.com 3, 10-11 Lichtmeister/Shutterstock.com 3, 13 Zoran Vukmanov Simokov/Shutterstock.com 5 alexstorn/iStock/Thinkstock 6 Sfio Cracho/Shutterstock.com 9 SOFF 11 Christian Delbert/Shutterstock.com 12 Monkey Business Images/Shutterstock.com 14-15 amenic181/Shutterstock.com 16 scyther5/Shutterstock.com, Dmitry Kalinovsky/Shutterstock.com, Purestock/Thinkstock, Scorpp/Shutterstock.com

**Kontakt:** [info@soff.se](mailto:info@soff.se)



## Innehåll:







# Ny teknologi till bästa pris

**M**indre företag utgör många gånger hjärtat inom innovationsområdet för det säkerhets- och försvarsindustriella området. En bas av effektiva och innovativa mindre företag är en förutsättning för en fungerande industristruktur och en fungerande konkurrens. Generellt i samhället skapas fyra av fem nya arbetstillfällen i företag med mindre än 20 anställda.

De mindre företagen drivs ofta av en stark koppling till kunder, användare och leverantörer och är viktiga som förändringsaktörer. Då kunskap vanligtvis flödar på individnivå agerar mindre företag ibland som kanaler för kommersialisering av den forskning och utveckling som bedrivs på högskolor och forskningsinstitut.

Kundernas krav ökar på säkerhets- och försvarsmarknaden. För att klara den globala konkurrensen måste företagen ständigt förnya sina varor och tjänster vilket kräver större förmåga att fånga upp nya applikations- och teknikområden. Mindre företag är viktiga för att fånga upp nya idéer och

har visat sig snabba på att omsätta dessa i innovationer och utveckla nya applikationer och ny teknik.

I grunden är betydelsen av de mindre företagens roll på säkerhets- och försvarsmarknaden en fråga om hur vi kan öka inflödet av teknologi och smarta lösningar till försvaret. Teknologier är inte begränsade till militära eller civila applikationer, utan de flesta har möjlighet att nyttjas i flera olika applikationsmiljöer. För säkerhets- och försvarsmarknaden är förmågan att identifiera behov och/eller möjligheter av olika tekniker/produkter/tjänster av stor betydelse.

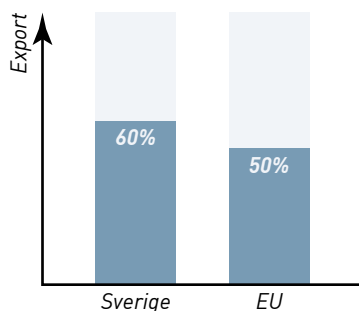
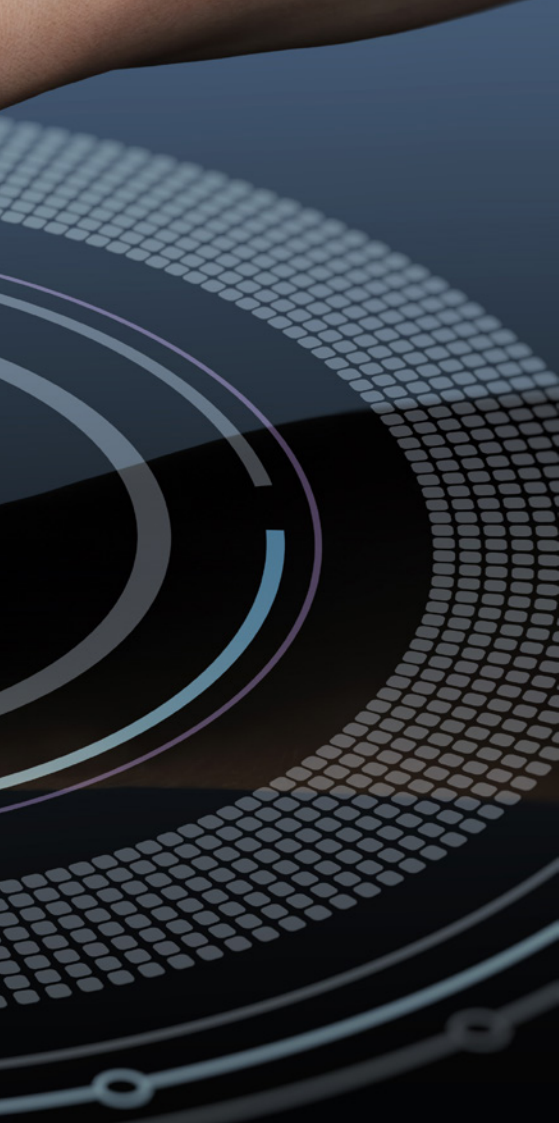
## Utvecklingen i stort

Det finns en växande insikt inom EU om att den säkerhets- och försvarsindustriella basen utgör en motor för hela det industriella landskapet i Europa. Försvarsmateriel innehåller till sin natur produkter som ligger i teknikens framkant. Det finns också en växande insikt om att genomgripande reformer måste vidtas för att säkra den försvars-

industriella basens kompetens och fortsatta konkurrenskraft. Den enskilt viktigaste faktorn för att uppnå detta mål är att öppna upp och reformera EU:s försvarsmarknad i syfte att skapa konkurrens på lika villkor (Level Playing Field). Då kommer de effektivaste och mest konkurrenskraftiga företagen att kunna växa sig starka på en allt hårdare global marknad. Europeiska kommissionens arbete – inte minst med meddelandet ”mot en mer konkurrenskraftig och effektiv försvarsindustriektor i EU” – kan förhoppningsvis öka försörjningstryggheten samtidigt som arbetet att öppna upp underleverantörsleden för internationell konkurrens kan intensifieras inom Europa.

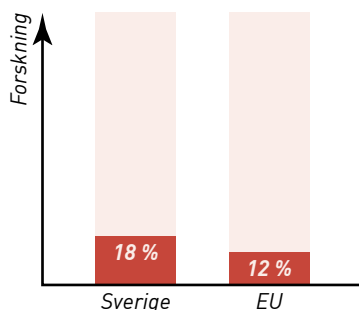
Säkerhetspolitiskt är det av betydelse att företag i Sverige är närvarande på främst de europeiska – och transatlantiska – marknaderna eftersom företagen med sin kunskap och teknologi bidrar till en ökad säkerhetspolitisk handlingsfrihet. Ytterst handlar det om att avancerad försvarsteknologi ofta är en bytesvara mellan partnerländer;





#### Andel av den totala försäljningen som sker på exportmarknad

Exportmarknaden är betydligt större än den inhemska marknaden för den säkerhets- och försvarsindustriella basen. Bland SOFF:s medlemsföretag gick år 2014 61 % av den totala försäljningen på export. Prognosen för kommande år är en exportandel på 65–75 %. Motsvarande siffra 2014 för övriga EU-länder i genomsnitt var 50 %.



#### Andel av den totala omsättningen som satsas på forskning

Den svenska säkerhets- och försvarsindustriella basen är forskningsintensiv. SOFF:s medlemsföretag satsade år 2014 i genomsnitt 16 procent av sin omsättning på forskning och utveckling (R&D). Motsvarande siffra 2014 för övriga EU-länder i genomsnitt var 12 %.

genom att ha starka säkerhets- och försvarsindustriella teknologier inom det egna landet kan Sverige undvika beroendeförhållanden till andra länder. Teknologier som är eftertraktade av viktiga partnerländer ger även Sverige tillgång till utländsk teknologi som stärker Försvarsmaktens operativa förmåga. En förutsättning för detta är att marknaden för samhällssäkerhet och försvar ständigt lockar till sig relevant kompetens och konkurrenskraftiga företag.

#### Den unika svenska industribasen

I dag har Sverige en unik säkerhets- och försvarsindustriell bas; inget annat land i världen med en jämförbar storlek och ekonomi kan producera komplexa ledningssystem, stridsflygplan, markstridsfordon, ytstridsfartyg och ubåtar. Det handlar om mindre, nischade företag med internationella produkter men också om en kvalificerad underleverantörskedja och kompetenta tjänsteföretag. Därutöver bidrar det starka innovationsklimatet och drivan-

de teknikföretag inom andra sektorer positivt till utvecklingen från akademi till globala företag - om än få nya storföretag.

Värdekedjans fokus har i hög grad flyttats från produktion av delkomponenter till design och systemintegration på de större





företagen. Företagen arbetar med betydligt kortare serier – för vilka det blir viktigare att komma till produktion snabbare. I och med detta har de större företagen utvecklat ett betydande beroende av mindre företag i sina underleverantörsled.

### Tre huvudtrender

Dagens säkerhetspolitiska utveckling resulterar i tre huvudtrender.

**1** För det första skjuter systemleverantören ut bl.a. design, konstruktion och utvecklingsansvar för underliggande delsystem- eller komponentnivå till mer specialiserade företag. Dessa behöver inte vara mindre företag, utan kan i många fall vara större globala aktörer än själva systemleverantören. En viktig förändring – med det nya säkerhetspolitiska läget – är att materielanskaffning och -utveckling allt tydligare kommer att behöva ta sin grund i samarbete med partnerländer som delar Sveriges säkerhetspolitiska värdegrund.

**2** För det andra medför den säkerhetspolitiska utvecklingen och en högre risk för mellanstatliga konflikter sannolikt ett ökat behov från företagens sida av att snabbare bejaka och kunna integrera ny teknik. Den militärtekniska utvecklingen går exempelvis oerhört snabbt inom områdena obemannade system, fjärrstridsvapen – och skydd mot dessa – samt cybersäkerhet. Det är även angeläget att försvarsföretag förstärker sin förmåga att föra in teknologi från den civila sidan inom bland annat informations- och kommunikationsområdet. Numera är de civila företagen betydligt större än de försvarsindustriella och de leder teknikutvecklingen på detta område. Detta kommer även att medföra ett ökat behov av forskning och utveckling. För närvarande är de statliga anslagen till försvarsforskning nere på en mycket låg nivå. Under det senaste årtiondet har den statliga satsningen på försvarsforskning reducerats från cirka två miljarder kronor till 600 miljoner kronor per år. Här behöver företagen och myndigheterna ta ett gemensamt ansvar för att hitta nya och effektiva modeller för att identifiera och vidareutveckla morgondagens teknik.

**3** För det tredje kommer även försörjningstrygghetsfrågor bli alltmer centrala i ljuset av att risken

för att de plattformar och system som produceras kan komma att användas mot avancerade motståndare i kris- och konfliktmiljöer ökar. Det innebär för kundens räkning att fler parametrar än kostnad över livscykeln behöver kunna vägas in samt att företagen måste kunna erbjuda försörjningslösningar med säkrade underleverantörsled – lokalt, regionalt och globalt.

Alla tre aspekterna innebär att de mindre företagens roll på marknaden förändras.

### Utmaningar för mindre företag

Försvarsmarknaden är en sektor med speciella förtecken, där de enda kunderna är stater och där nationell suveränitet och nationella säkerhetsintressen spelar en central roll. Protektionistiska mönster medför att marknaden utvecklas ojämnt. Mindre företag har svårt att vinna utländska upphandlingar för de företag som säljer direkt till försvarskunder samtidigt som de utländska underleverantörskedjor alltmer styrs av politisk hänsyn. Vi ser även att särskilda barriärer – inte sällan kopplade till sekretess – försvårar de svenska företagens tillgång till information. Slutna världar bidrar inte till att skapa en miljö av kompletterande och konkurrerande aktörer, utan det ger en negativ påverkan på kunskaps- och teknologiutvecklingen.

Att säkerhets- och försvarsmarknaden är en kapitalintensiv bransch som agerar inom ett kraftfält av politiska och kommersiella påverkansfaktorer höjer tröskeln ytterligare för marknadspenetration för framförallt mindre företag.

För mindre företag är det en utmaning att etablera sig på utländska försvars- och säkerhetsmarknader. För många – även för dem som håller ut och blir framgångsrika – kan det vara en lång och långsam process som sätter stor press på företagets resurser och finansiella uthållighet. Processen kan också få inverkan på andra prioriteringar såsom marknadsavvägningar, kompetens inom olika områden och viktning av olika affärer på kort och lång sikt. Ofta har därför inte de mindre företagen resurser att framgångsrikt engagera sig i större försvarsupphandlingar.

Försvarsupphandlingar utgörs många gånger av stora upphandlingar,



såsom av plattformar eller system där systemintegration ofta är en nyckelfaktor. Delsystemkontrakt och uppdelade kontrakt är i många fall inte praktiskt. Tvärtom finns en trend internationellt mot att försvarsmakterna upphandlar större ansvar/förmågor/funktioner, inte minst för att överföra risken från kund till leverantör där risken bedöms hanteras mer effektivt. Försvarsupphandlingar från mindre företag ligger därför vanligen först i nästa steg (Tier 2) i försörjningskedjan snarare än i direkta huvudkontrakt, dock gäller detta inte nödvändigtvis för tjänster.

I takt med att försvarskunderna lägger mera fokus på att upphandla bästa funktionalitet till lägsta kostnad över tid försöker de flesta försvarskunder hos våra etablerade samarbetsländer såsom USA och Storbritannien även att göra det lättare för mindre företag att agera på försvarsmarknaden.



# Vad är "SMF"?

**E**n populär definition finns hos EU som menar att ett SMF (små- och medelstort företag, SME på engelska) är ett fristående företag som sysselsätter färre än 250 personer och vars årsomsättning inte överstiger 50 miljoner euro eller vars balansomslutning inte överstiger 43 miljoner euro per år.

Denna definition betyder att dessa företag i huvudsak bara har storleken gemensamt. Den samlade beteckningen är dock viktig eftersom den har politisk slagkraft och ger möjlighet att med tyngd driva frågor som är kännetecknande för företag i den här storleksklassen.

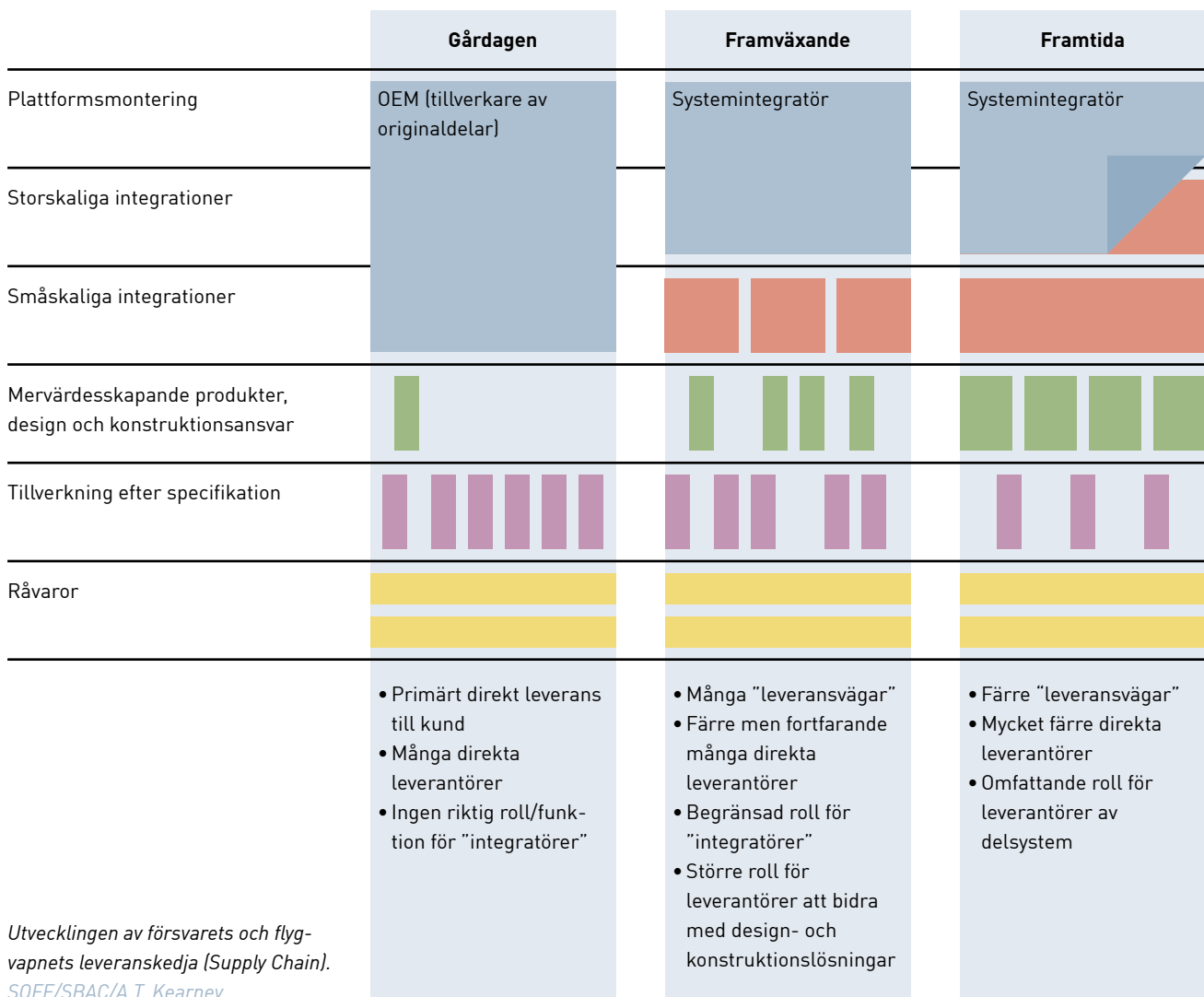
För att effektivt utveckla förutsättningarna för de mindre företagen inom säkerhets- och försvarsindustrin är storleken av viss betydelse. Dock är det av minst lika stor vikt att se till företagens olika förutsättningar, exempelvis om de levererar produkter och/eller tjänster; om de är underleverantörer till andra företag och/eller direktleverantör till slutkund; om de lever på export och/eller på den nationella marknaden; vilken marknadsdomän (mark, IT-säkerhet, luft, rymd) de tillhör och så vidare.

## **Inom SOFF**

Av SOFF:s 50 mindre företag är hälften främst produktutvecklare med huvuddelen av omsättningen på export. I stort sett alla dessa företag har egna designade, konstruerade och tillverkade produkter som de säljer till utländska företag men även direkt till utländska försvarsmakter. Andra hälften av SOFF:s mindre företag har sin huvudmarknad i Sverige – och en huvuddel av dessa finns på tjänstesidan. Dessa agerar ibland som underleverantörer till de större företagen, men flera levererar även direkt till de svenska försvarsmakterna.

För branschen finns samtidigt även andra kategoriseringar; exempelvis klassas företagens produkter och/eller tjänster av Inspektionen för strategiska produkter (ISP) som antingen krigsmateriel för strid, övrig krigsmateriel, dual-use-produkter eller icke krigsmateriel.

Beroende på vilka kategorier ett mindre företag och dess produkter tillhör kan företaget ha mer gemensamt



med ett stort företag än med ett annat litet, vilket också måste tas hänsyn till.

#### Annorlunda position för mindre företag

De mindre företagen saknar de större företagens resurser, förmåga till stordriftsfördelar, uthållighet för långa marknadsföringsfaser och ibland möjligheter att utveckla kompletta system (eller system av system). De mindre företagen tar därför vanligare en roll av att sälja sin kunskap till myndigheter eller större företag, eller som leverantör eller genom att utveckla undersystem.

Likväl tenderar leverantörskedjorna att vara mindre diversifierade än i andra branscher. Försvarsmarknaden har i ett hänseende utvecklats senare än andra branscher, nämligen att företagen hellre väljer att utveckla teknologier själva än att köpa teknologier och utveckling från underleverantörer.

Inom branschen återfinns samtidigt idag allt fler "systemintegratörer" som

designar, integrerar och marknadsför produkter utan att utveckla och tillverka. Så kallade "risk and revenue sharing"- modeller för utveckling – vilket exempelvis är vanligt inom flygindustrin – har på senare år även letat sig in på försvarsmarknaden.

Det finns även ett antal andra aspekter av betydelse;

- Det finns en ökad politisk vilja - i synnerhet i Europa - att konkurrensetsätta försvarsmarknaden för att finna effektiva kostnadslösningar.
- Försvarsmarknaden har särskilda karaktäristiska drag som ibland påverkar ansvariga myndigheters vägval vid upphandling, bl.a är det ofta specialiserade produkter som efterfrågas som inte sällan endast lockar ett fåtal leverantörer
- Kritik förekommer även från försvarskunden över att de har dålig insyn till information om leverantörens kostnader.

- Referenskunder har betydelse. Etablerade aktörer, som tidigare har kända referenskunder eller kanske har levererat till kunden, är mer attraktiva att upphandla då en förtroendefull relation är av betydelse.
- Strukturella egenskaper gör skillnad. Skalfördelar och lärande är exceptionellt viktiga vid utveckling av försvarsmateriel. Stordriftsfördelar gäller både utveckling och produktion.
- Mindre företag kan erbjuda billigare lösningar, medan större leverantörer kan se fördelar i att ändå välja sina egna lösningar
- Det är svårare för mindre företag att skaffa finansiering för forskning eller investeringar i att bygga och vid kontrakt "rampa upp" en kunskapsstung verksamhet.
- Tillgång till duktiga ingenjörer kan vid tillväxtfaser vara svårare att få tillgång till än exempelvis maskiner för tillverkning.



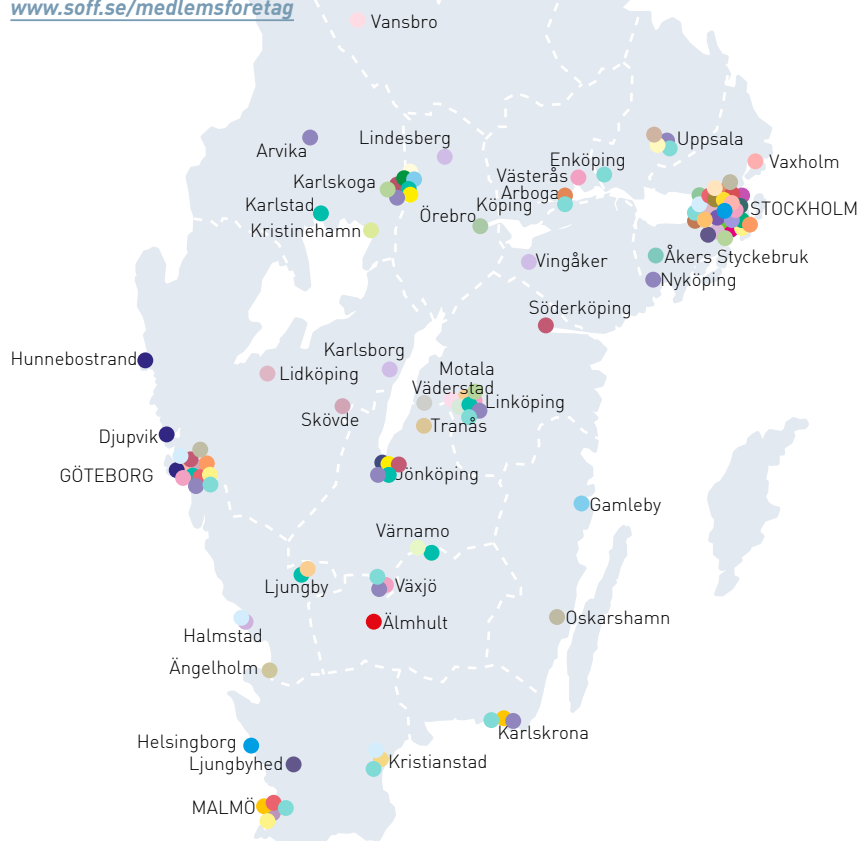
- Mindre företag är även mindre villiga att investera betydande medel i utveckling om de i sin marknadsplan ser en enda kund. Få mindre företag – även med goda produkter – vill riskera sina nettotillgångar till en begränsad marknad.


Det är viktigt att understryka att en del försvarsmateriel är specifik för försvaret - produkter som inte har alternativa användningsområden på civila marknader. Detta samtidigt som marknaden - oavsett om du är leverantör eller underleverantör - erbjuder långsiktiga avtalsförhållanden och därmed en rad affärsmöjligheter. Mindre företag ställer sig frågan om det är värt investeringen att försöka komma in på försvarsmarknaden. I vissa fall erbjuder affärer tillgång till en forskningsinfrastruktur, ibland är tvärt emot kostsamma testmöjligheter och simulatorer som försvarar möjligheten att komma in på marknaden.

Tillgång till information är ett särskilt kapitel. För mindre företag är kännedom och förståelse av upphandlingsprocesser - i synnerhet utomlands - viktig för att identifiera kunder till sina produkter. För större leverantörer innebär det att identifiera potentiella leverantörer. Insamling av affärsinformation på säkerhets- och försvarsmarknaden är dock kostsam.

SOFF:s **medlemsföretag** är utspridda över hela Sverige. En del platser har historisk betydelse, flera har starka kopplingar till regioner där goda möjligheter finns till samverkan mellan företag och med universitet/högskolor. Medlemsföretag finns i alla län utom Gotland.

Lista över medlemsföretagen finns på [www.soff.se/medlemsforetag](http://www.soff.se/medlemsforetag)





# Mindre företags stora roll

**S**verige har historiskt en samhällskultur där stora företag automatiskt har företräde och fördelar på grund av sin storlek. Mindre och medelstora företag har behandlats, och behandlas i stor utsträckning fortfarande som underleverantörer. Detta var kanske tidigare förståeligt då mindre företag i första hand var komponentleverantörer och de större företagen systemleverantörer.

Numera saknas i många fall motivet för detta synsätt, inte minst eftersom tjänste- och konsultsektorerna utvecklats mycket kraftigt under senare år.

Antalet mindre företag inom såväl produkt- som tjänsteområdet har ökat över tid. Detta är även en trend som återspeglas i utvecklingen av hela den europeiska industribasen. En bidragande orsak till detta är specialiseringen och tjänstefieringen av produktionen.

Detta ställer ökade krav på samverkan mellan tillverkande företag och tjänsteproducerande företag. Ett väl fungerande samspel mellan mindre och större aktörer är betydelsefullt för hur nya teknologier anammas och "adopterats" i produkter. Kvalifi-

cerade företag kan ofta påta sig huvudleverantörsroller, antingen själva eller i konsortier.

## Hjärtat i utvecklingen

Mindre företag utgör många gånger hjärtat inom innovationsområdet för det säkerhets- och försvarsindustriella området. Genom att använda sin storlek fördelaktigt har de ofta kortare omställningstider och större flexibilitet än större företag och därigenom bättre förutsättningar för att identifiera möjligheter i ny teknik och nya





affärsområden. Konkurrenskraftiga mindre företag har även visat sig kunna förse större företag med kompetens och kunskaper även utanför säkerhets- och försvarsmarknaden genom deltagande i internationella utvecklingsprogram.

#### **Många små, få stora**

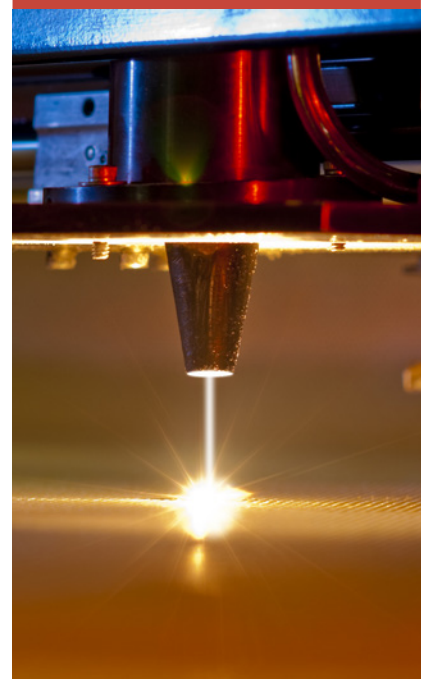
Försvarsindustrin i Sverige har efter sammanslagningar och uppköp de senaste två decennierna blivit extremt koncentrerad till ett fåtal stora företag med utvecklat internationellt nätverk, ett betydande antal små företag och

förhållandevis mycket få medelstora företag – betydligt färre än i många av våra konkurrent- och samarbetsländer.

De stora företagen i Sverige strävar efter en systemhusroll där kunden kan erbjudas helhetslösningar. Denna systemhusroll ställer ökade krav på systemleverantörer att hantera partner och underleverantörer. Ett bra samarbete mellan större systemleverantörer och mindre företag som partner/underleverantörer ökar den samlade svenska konkurrenskraften i Sverige, men även internationellt.

Denna industriella struktur –

#### **Mindre företag inom SOFF**



##### **Totalt:**

- Ett 50-tal företag enligt EU:s definition (se sid 7)
- Total omsättning: 4,5 mdkr
- Export: 1,5 mdkr
- Antal anställda: 2 600
- Anställda inom säkerhet och försvar: 1 400

##### **I genomsnitt:**

- Ca. 50 anställda
- Ca. 100 miljoner i omsättning
- Ca. 70 % i Sverige
- Ca. 30 % Export

##### **Verksamhetsområden:**

- Luft: 21 %
- Land: 29 %
- Sjö: 21 %
- Ledning: 29 %

##### **Inriktning:**

- Tjänsteverksamhet: 26 %
- Vapensystem: 13 %
- IT och kommunikation: 19 %
- Sensorer: 12 %
- Simulering: 8 %
- Obemannade system: 14 %
- Rymd: 8 %

med exempelvis ett företag som huvudleverantör till luft- och sjöförsvaret – kan vid första anblick väcka frågor. Samtidigt har starka, privatägda huvudleverantörer historiskt haft en positiv effekt på anammande av ny teknologi på ett kostnadseffektivt sätt.

En fungerande industristruktur och en fungerande konkurrens kräver

en bas av effektiva och innovativa mindre företag. Detta gäller både de företag som levererar produkter och/eller system och de företag som står för den växande andelen tjänster. För mindre företag är det viktigt att ta del av kunskaps- och teknologit utvecklingen och omsätta denna utveckling i innovationer som stärker det egna företaget.

### Öppnare, enklare och snabbare!

Avsaknad av harmonisering i kravspecifikationer, oförmåga att ensa inköpsprocesser, nationella riktade beställningar och subventioneringar är direkta orsaker till en del av de problem som de mindre – precis som de större – företagen drabbas av. Stora företag har dock mer resurser att påverka och anpassa exempelvis standarder och kravbilder.

Ofta framförs förslag på förbättringsområden, exempelvis bättre kommunikation; bättre incitament; öppenhet för tillgängliga kommersiella produkter; köp av processer eller funktioner; minskad administration; testning och prövning av produkter i mindre serier; möjlighet för små och medelstora företag att få coaching och hjälp att förstå upphandlingsprocesser; bättre webbplatser och system för att följa och tidigt identifiera potentiella upphandlingar.

SOFF arbetar för att dessa hanteras mer strukturerat genom en strategisk dialog med försvarsmyndigheterna det mervärde mindre företag kan ge svenska försvaret.

### EU har initiativet, eller?

Som ett resultat av mindre företags allt viktigare roll i innovationssystemet har EU-kommissionen utvecklat en handlingsplan för att underlätta entreprenörskap och klusterbildningar för dessa företag. Överväganden och beslut inom EU och EDA de senaste åren har klart visat på nödvändighet och fördelar med att bättre ta till vara på mindre företags kunskaper och resurser inom försvars- och säkerhetsområdet, för att stärka och vitalisera försvarsmarknaden och dess tekniska och industriella bas (ED-TIB). Nya initiativ och kodex på EU/EDA-nivåerna har tillkommit för att, som det uttrycks, ”sätta småföretagen i förgrunden vid beslutsfattande” (”think small first”-principen). Ett antal

medlemsländer har redan infört, eller är i färd med att vidta, åtgärder i sin materiel- och tjänsteförsörjning för att säkra fördelarna med ett målmedvetet inkluderande av de mindre företagen. Föregångslandet i sammanhanget är USA som sedan 1950-talet har mycket aktiva och långtgående åtgärder på den federala nivån för att stödja så kallade ”Small Business”-företag för att stärka marknadstillträdet för dessa i förhållande till stora företag.

samverka i konsortier och liknande kan bidra även till att hantera större uppdrag. Ett viktigt område för att öka de mindre företagens medverkan är att öka användningen av öppna, kommersiella standarder även vid upphandling av militära produkter.

De mindre företagen besitter en god förmåga att utvärdera teknologiers relevans och de innehar förmågan att koppla teknologi till olika sammanhang och/eller skapa relevanta tillämpningar

#### Small Business Act



Den europeiska försvarsmarknaden är fragmenterad vilket gör den mindre öppen och konkurrensutsatt än övriga branscher. Därför är det svårare för mindre aktörer än för större att få information om möjligheterna till att vara underleverantör och även information om upphandlingarna i stort. EU-kommissionen har tagit fram Small Business Act (SBA) som syftar till att stärka mindre företag så att de kan växa och skapa sysselsättning. SBA berör alla branscher och fokuserar på entreprenörskap. Man har även skapat European Small Business Portal som ett stöd för små och medelstora företag att göra affärer.

I Sverige har det inom försvars- och säkerhetsområdet varit sparsamt med åtgärder för att specifikt underlätta för mindre företag. Ibland framförs enkla lösningar, såsom att minska kredittiden genom att betala fakturor till mindre företag med kortare betalningstid, som viktiga åtgärder. De senaste åren har samtidigt flera större företag gått åt andra hållet, med längre kredittider.

Samtidigt finns det en potential för förnyelse och effektivisering av materiel- och tjänsteförsörjningen där mindre företags kostnadsstrukturer, reaktionstider och möjligheter att

som inte alltid är möjliga inom större företag/organisationer. EDA har ett [pågående arbete](#) med att bl.a. möjliggöra ett ökat deltagande från mindre företag vid studier, forskningsprogram och upphandlingar.



# Små framsteg kan bli större



**V**åra mindre företag vill vara med och konkurrera. De önskar ingen särbehandling, ingen kvotering – de vill vara en naturlig del av säkerhets- och försvarsmarknaden. Det som krävs är sund och fri konkurrens med marknadstillträde både nationellt och internationellt. Hur kan vi tillsammans skapa detta?

SOFF vill verka för en positiv affärsutveckling inom marknadsområdena försvar och samhällssäkerhet, såväl på den nationella som den internationella arenan.

Att ta hänsyn till de små och medelstora företagens perspektiv är ett gemensamt uppdrag mellan offentliga och privata aktörer. Här nedan listar vi några aktuella frågor för dialog med offentliga beslutsfattare av betydelse för utvecklingen av starkare små och

medelstora företag inom säkerhets- och försvarsindustrin.

## Lika tillträde – hemma och inom EU

De mindre företagen utvecklas där försvarsmarknaden skapar lika villkor. Sverige och EU måste därför arbeta för en försvarsmarknad där regleringen tar hänsyn till företagens behov samtidigt som de säkerhets- och försvarspolitiska målen uppfylls. Reglering av försvarsmaterielmarknaden är nödvändig, men den bör öppna för en rättvis konkurrens.

Samtidigt är det fortsatt av vikt att de mindre företagen även har tillträde till den svenska marknaden på lika villkor som de större företagen. De mindre företagens tillträde till den svenska kunden kan ibland handla

## EU:s fem prioriterade områden

EU-kommissionens politik gentemot SMF är huvudsakligen koncentrerad till fem prioriterade områden:

- främjande av entreprenörskap och kompetens;
- förbättring av SMF:s tillträde till marknaderna;
- minskning av byråkratin;
- förbättring av SMF:s tillväxtpotential;
- förstärkt dialog och samråd med SMF.

om förenkling av byråkratiska krav och administration vid offentlig upphandling och att underlätta för medlemsföretagen att delta i konkurrensupphandlingar, i synnerhet

## SOFF:s eget arbete till stöd för alla företag

SOFF ökar kunskap och nätverk genom:

- **Arbetsgrupper** – SOFF har en rad expertgrupper som bland annat arbetar med exempelvis marknads-, forsknings- och regelfrågor.
- **Länderdagar** – SOFF arrangerar konferenser och seminarier för företag och myndigheter i Sverige om intressanta exportländer.
- **Branschrelaterad statistik** – SOFF presenterar regelbundet branschrelaterad statistik som även redovisar siffror för de mindre företagen. Statistiken bidrar till att visa utvecklingstrender inom branschen.
- **Kunskapsuppbyggnad** – SOFF bedriver informationsutbyte och koordinering med ett stort antal aktörer om relevanta ämnen, bland annat information om system och standarder inom exempelvis NAMS och NATO.
- **Myndighetssamverkan** – SOFF har omfattande samverkan med de försvarslaterade myndigheterna. Syftet är ofta att förbättra den ömsesidiga kunskapen om försvarets behov och industrins förmåga.
- **Dialog med beslutsfattare** – SOFF för en nära dialog med beslutsfattare om branschens förutsättningar, utmaningar och roll. SOFF stödjer, efter begäran, enskilda medlemmar med kontaktytor inom myndigheterna, exempelvis inför och/eller i samband med en pågående upphandlingsprocess.
- **Medierådgivning** för medlemsföretagen – SOFF:s ambition är att branschen ska utmärka sig för öppenhet, proaktivitet och professionellt agerande. För att medlemsföretagen ska kunna dra fördel av varandras kunskaper och erfarenheter erbjuder kansliet stöd med att hantera och redovisa branschrelaterade mediefrågor.
- **Juridisk rådgivning** för medlemsföretagen – Upphandlingsjuridiken är på försvars- och säkerhetsområdet komplicerad, framförallt för mindre företag. I samarbete med advokatfirma erbjuder SOFF företagen 2 timmars kostnadsfri rådgivning i t.ex. upphandlings- och överklagandefrågor.

SOFF bistår på marknaden med:

- **Internationella utställningar** – SOFF samordnar gemensamma utställningar i större säkerhets- och försvarsindustriella sammanhang.
- **Samverkansavtal** – SOFF har samverkansavtal (så kallade MoU:n) med nordiska systerföreningar liksom med flera andra föreningar i Europa och övriga världen för att främja affärsutbytet.
- **Utländska delegationer** – SOFF tar regelbundet emot utländska delegationer i syfte att beskriva den kompetens och förmåga som finns i Sverige.
- **Samverkanskontor** – SOFF är tillsammans med UD huvudman för samverkanskontoret på Sveriges ambassad i Washington D.C. som arbetar med att öka företagets tillträde till den amerikanska säkerhets- och försvarsmarknaden.

vid låga beloppsgränser.

Även när mindre underleverantörer lyckas demonstrera nya teknologier är deras förhandlingsposition ibland svag, delvis av upphovsrättsliga skäl. När de mindre företagen inte trovärdigt kan presentera sig som en trovärdig leverantör på produktionsstadiet, har de svårt att motivera investeringar för att utveckla och ta fram egna produkter för att självständigt kunna konkurrera.

*Hur kan vi förenkla upphandlingar så att det blir mindre kostsamt för mindre företag och nya aktörer och icke-traditionella försvars entreprenörer?*

### Kontakt med myndigheter och samhälle

SOFF:s medlemsföretag påverkas i hög grad av Sveriges säkerhets- och försvarspolitik. För att utveckla företagets konkurrenskraft är det därför avgörande att kunskapen och förståelsen är god hos berörda beslutsfattare. Det gäller allt från politik, strategier, teknik- och materielförsörjning, kommersiella villkor, lagstiftning, regelverk och liknande. Standardisering och certifiering är ytterligare områden som är av stor betydelse även för mindre företag och som bör kunna utvecklas på en europeisk nivå.



### Internationell aktivitet

Historiskt har de mindre företagen i Sverige jämfört med i andra länder framgångsrikt visat att deras kunskaper och deras produkter efterfrågas även för att få delta i större internationella konsortier.

De mindre företagen behöver i ännu större utsträckning få möjlighet att delta i internationella utvecklingsarbeten. Detta vidgar kontaktnätet till internationella marknader. Många mindre företag är okända utanför Sverige och det är därmed även den kompetens de besitter. Deltagande i samarbete förutsätter kunskap och kännedom om att kompetens och relevanta aktörer finns i Sverige. Därför är det oerhört viktigt att kunskapen – inte enbart hos branschen utan även hos myndigheterna – är stor och att den förmedlas gentemot större internationella aktörer på säkerhets- och försvarsmarknaden för att fler mindre företag kan komma med som underleverantörer eller konsortiedlemmar i samband med internationella större upphandlingar. Vi bör även bättre ta tillvara och utbyta information mellan försvars- och säkerhetsföretag och andra innovativa företag, exempelvis för att engagera de senare som underleverantörer på teknikutvecklingsområdet.

### Bättre koordinering av FoU-samverkan

Mindre företag har i regel relativt sett mindre FoU-verksamhet än större företag. Flera av medlemsföretagen anser sig ha svårt att hitta vägar in till forskningsinstitut, universitet och högskolor





för samfinansiering av forskningsprojekt även om de har utvecklat nära samarbeten med externa FoU-miljöer. Mer resurser och kraft bör läggas till att informera de mindre företagen om möjligheter till forskningssamverkan med akademi, institut och forskningsfinansierare (även militära), exempelvis projektansökningar till exempelvis EU/EDA, NATO, FN, VINNOVA och MSB. Därtill har många företag svårt att utnyttja möjligheterna i det statliga stödsystemet. Ibland särbehandlas dessutom svenska militära teknologier av de civila forskningsmyndigheterna, vilket främst drabbar mindre företag. Att tillsammans verka för att underlätta tillgången till samfinansiering av FoU är en viktig uppgift för branschen.

### Upphandling och immaterialrätt

Offentlig upphandling är i dag inte inriktad på nya innovativa lösningar. Vid upphandling förekommer det att olika behov upphandlas ”i block”, ibland benämnt ”bundling”. Bundling av olika tjänster eller system som är relaterade – men inte nödvändiga att upphandla i ett sammanhang – kan ha en negativ påverkan på innovationsförmågan, vilket skulle behöva belysas ytterligare.

Krav i upphandlingsunderlag på företagets storlek, solvens eller i övrigt som kan medföra att mindre företag i onödan utesluts från medverkan ska naturligtvis undvikas där det är möjligt. Därutöver bör myndigheter i upphandlingsunderlag öka flexibiliteten när det gäller att ersätta konsortiemedlemmar under avtalstiden, exempelvis om det kan visas att en motsvarande leveranskapacitet kan

erbjudas av ny medlem.

Det är även viktigt att de mindre företagen har immaterialrättsligt skydd så att företagen har äganderätten, medan upphandlande myndighet får nyttjanderätten inom försvars- och säkerhetsområdet. Kunskapsinnehållet i produkter och tjänster har ökat, vilket ökat behovet för företagen av att skydda sina immateriella tillgångar. Detta ställer samtidigt högre krav på att även de mindre företagen utvecklar sin kunskap om hur dessa immaterialrättsliga frågor hanteras på bästa sätt.

### Kvotera andel till mindre företag?

Den internationella erfarenheten från kvotering av mindre företag har visat på både framgångar och nackdelar. Det finns flera exempel på när större företag genom politiska krav tvingats välja leverantörer som kommit att öka risken och därmed kostnaden för programmen. Det har även visat sig försvaga de mindre företagens incitament att sänka kostnaderna och att växa bortom den övre storleksgräns på anställda/omsättning för vilket politiken satt kriterium.

### Innovativa sätt?

Finns det andra sätt att skapa mer innovativa och kostnadseffektiva lösningar? Flera behöver diskuteras, exempelvis: säkerställa en bättre tillgång av forskningsprogram civilt/militär; främja informationsdelningen; upphandla innovationslösningar/ge innovationspremier från mindre företag för innovativa idéer; strukturera programmen på ett annat sätt, exempelvis genom att beställa mindre, innovativa produkter.

Ett exempel är den ökade önskan hos försvarskunder att arbeta med olika incitamentskontrakt, såsom fastprisavtal. Dessa driver de större företagen till eftertraktade kostnadseffektiva lösningar, vilket sprids till deras underleverantörer. Även för utvecklingsprogram har det blivit vanligt att risken för olika komponenter överförs till underleverantören, vilket i fallet att de är mindre inte enbart innebär en större risk och beroende till affären utan påverkar även finansieringsbilden då den största utbetalningen infaller i slutet av kontraktet. Just fastprisavtal har även visat sig innebära att de ökar incitamenten hos de större företagen att

bedriva forskning och utveckling i egen regi, där risker lättare kan värderas och hanteras.

### Exportkrediter

En viktig utmaning för mindre företag är tidsspannet från en ursprunglig investering till den punkt där de når en avkastning. Denna klyfta är ofta stor på försvarsmarknaden och förvärras genom förseningar i programmen, förändringar i specifikationerna och liknande.

Mindre företag med innovativa produkter möter många hinder innan deras produkter blivit testade på marknaden av en referenskund – svensk eller utländsk. Ofta är det svårt för de mindre företag att få ut sina produkter på exportmarknaden även om kunderbjudandet är vad utländska kunden efterfrågar, Olika finansieringslösningar, såsom de exportkrediter som erbjuds av Exportkreditnämnden (EKN), förblir därför fortsatt av stor betydelse.

### Inte ensamma

Det finns ett antal organisationer med likartade intressen som även arbetar med att stärka de mindre företagens roll på säkerhets- och försvarsmarknaden. [SACS](#), Swedish Association of Civil Security, är en branschförening med flera mindre företag som arbetar för att stärka samhällets möjlighet att hantera hot som har en påverkan på samhällets funktioner. [SAI](#), Swedish Aerospace Industries, företräder civila flyg- och rymdföretag i gemensamma frågor med flera mindre företag inom rymdområdet som även arbetar mot säkerhets- och försvarsmarknaden. [SME-D](#) är en branschförening för mindre företag med specialkompetenser på försvarsmarknaden. [Säkerhets-Branschen](#) är en branschförening som främjar företags nätverk och förutsättningar på säkerhetsområdet.

SOFF samarbetar aktivt med flera branschorganisationer och föreningar för att tillsammans skapa en effektiv säkerhets- och försvarsmarknad.



**SOFF**  
Säkerhets- och  
försvarsföretagen

