

De små och medelstora företagens utveckling

Magnus Sjöland, ordf SME-D
VD Sjöland & Thyselius AB

Föredrag vid FIG, KKrVA och KÖMS symposium Svensk försvarsindustri –
avveckling eller utveckling, Stockholm 2004-03-31

Bakgrund

Små och medelstora företag (SME) med specialkompetenser spelar en viktig roll i olika sammanhang inom försvarets materiel- och systemförsörjning, men har en mycket undanskymd plats i de många utredningar och andra överväganden som äger rum beträffande den verksamheten, särskilt nu inför FB04.

SME-företag har genom åren stått för väsentliga och ibland helt avgörande kompetens- och resursbidrag inom materiel-/systemförsörjningen. Det har rört sig om kvalificerat oberoende analys-, utrednings-, utvärderings-, anskaffnings- och upphandlingsstöd åt försvarsmyndigheterna på alla systemnivåer, införande och spridning av nya metoder och hjälpmedel (som infrastrukturen för Distribuerad Modellering och Simulering), konstruktion och programmering på delsystem- och komponentnivå som underleverantörer till de stora försvarsindustrierna, likaväl som uppdrag som systemintegratör och direktleverantör m m till myndigheterna, o s v.

SME-insatserna har således sträckt sig över hela skalan från stora försvarsutredningar och deltagande i utveckling och vidmakthållande av vapensystem till lösandet av knepiga tekniska problem på komponentnivå. SME-företag har ofta anlåtats när nya lösningar, tekniker och metoder på utvecklingens framkant varit nödvändiga att tillämpa.

I den övre änden kan nämnas det kanske inte så väl kända förhållandet att viktiga och centrala digitala processor- och datorkoncept och konstruktioner i såväl JA37 som JAS39 tillkom genom banbrytande insatser av svenska SME-företag. Båda dessa flygplans datorsystem låg på den absoluta internationella framkanten och för JAS39 utgör det fortfarande en av grundvalarna för den remarkabla flexibilitet och vidareutvecklingsförmåga som JAS39-systemet uppvisar.

SME-företag har de senaste åren noterat ett allt kärvare klimat vid försäljning av tjänster och produkter till FMV och andra försvarsmyndigheter, samt även till de stora försvarsföretagen. Delvis är dessa problem givetvis relaterade till den minskande försvarsekonomin.

Men vi har intrycket att det också är en följd av att de mindre företagens betydelse inte uppmärksammas i de sammanhang när framtida materieförsörjningspolicy, sätt att organisera och bemanna myndigheter, utforma arbetssätt mellan myndigheter och företag etc, diskuteras och beslutas. Det tycks inte ha funnits någon som kunnat eller velat lyfta fram SME-företagens betydelse och de möjligheter deras framtida insatser skulle kunna få för försvarets fortsatta utveckling, inte minst för nätverksförsvarets realiserande.

Inriktningen mot ett nätverksförsvar med bl a mer av småskalighet såväl i omfattningen av produkter och tjänster som skall upphandlas, som i sättet att åstadkomma dem genom utveckling i mindre steg och tillämpning av evolutionära metoder, ökad användning av modellering och simulering, demonstratorer etc, sig borde ge ökad anledning att anlita mindre leverantörer. Uppbyggnad av denna typ av försvar fordrar tillämpning av mycken ny teknik och nya metoder, inte sällan med civilt kommersiellt ursprung, vilka inte är så väl företrädde bland de större materielinriktade försvarsföretagen, men som däremot ofta utgör kärnkompetenser för många mindre företag., av vilka många verkar även på den civila marknaden.

SME-företag, om de alls nämns i de utredningar och det underlag som tagits fram inför försvarsbeslut de senaste åren, klumpas gärna ihop under begreppet "konsulter" och figurerar i dessa sammanhang oftast i negativ bemärkelse, som något som bör minskas eller undvikas.

Detta i stor kontrast till exempel mot hur det amerikanska försvaret ser på och behandlar sina små och medelstora företag. Där finns sedan länge ett omfattande i lagstiftningen angivet regelverk för hur mindre företag – "Small Business" - skall behandlas i den federala upphandlingen, inte minst inom försvaret. Syftet är säkerställa att de små företagens kompetens och resurser tillvaratas och att de inte diskrimineras i upphandlingsprocessen. Det finns t ex bestämmelser som skall förhindra att uppdrag, som tidigare legat på mindre företag, omotiverat läggs samman till större paket (s k bundling), som då blir för stora för att Small Business företag skall kunna hantera dem.

Den allmänna inställningen till de mindre företagen kan exemplifieras med följande citat ur ett brev i januari 2002 från The Under Secretary of Defense, Acquisition, Technology and Logistics, R.C. Aldridge till försvarsmyndigheterna (kursivering gjord här):

"Small businesses play a critical role in supporting DoD's mission and the overall strenght of the U.S. industrial base. I am fully committed to providing small business concerns with the maximum practicable opportunity to participate in all contracts at both the prime contract and subcontract levels. The program manager, or other official responsible for acquisition planning for procurement of supplies or services, must ensure that small business participation is considered from acquisition planning to program execution. This includes exploring alternative strategies that may enhance small business participation, fully complying with regulations, and establishing aggressive small business subcontracting provisions that are enforced.

...

Please ensure that your organization, at all levels, is in full compliance with the requirements for bundled contracts and that acquisition planners *structure requirements to facilitate small business participation to the maximum extent practicable*. We must ensure that every acquisition strategy is based on a sound business decision and that it is in the long term best interest of the Department [of Defense] and *the survivability of a competitive defense industrial base.*"

DoD har så när som på någon procentenhet nått upp till det mål som ansatts för den andel av den totala beställningsvolymen som skall gå till "Small Business", nämligen 23%.

SME-D

Att något stort som kunde hota förutsättningarna för SME-företagens framtid i försvarssektorn verkade vara i görningen, började vi förstå mer tydligt under förra året. Det kändes märkligt för oss i SME-företag att i utredningar inför FB04 läsa att man efterlyser den typ av företag och egenskaper som SME-företagen representerar, som om dessa inte skulle förekomma i dagens läge. Vi kan inte förstå de objektiva skälen till att de befintliga SME-företagen så totalt "tappats bort" i försvarsutredningar och i myndigheternas underlagsarbete. Särskilt påtagligt är detta när det gäller förslag att vid andra företag bygga upp resurser som skall överta arbetsuppgifter som FMV i dag och under lång tid utfört med stöd främst från högst konkret existerande och erfarna, av leverantörsintressena oberoende, SME-företag.

Det stod klart att SME-företagen själva måste börja agera tillsammans för att synas i de viktiga försvarsbeslutsprocesser som förestod. I elfte timmen, i början på november 2003, bildades därför SME-D, en ideell förening för oberoende små och medelstora företag med specialkompetenser väsentligen verksamma inom försvars- och krisberedskapssektorn i Sverige. Föreningen skall verka för att skapa bästa förutsättningar på marknaden för SME-företagen genom att företräda medlemmarnas branschintresse gentemot myndigheter, organisationer och massmedia och fungera som remissinstans i frågor av betydelse för branschen.

Vi har nu hunnit upp till ett 20-tal medlemsföretag. Dessa företag har tillsammans en årsomsättning på ca 4 miljarder kronor, varav ca 500 miljoner mot försvaret. 80 % av de anställda är akademiker.

I gruppen finns t ex mycket framträdande expertis inom för försvaret centrala framtidsområden som Systemanalys och utformning av komplexa system, Lednings-system, Modellering och Simulering, Infrastrukturplattformar, IT-säkerhet, IT och Telekom, liksom av anskaffnings- och upphandlingsstöd inom en stor bredd av materiel- och tjänsteområden, för att bara nämna några av de specialiteter föreningens medlemmar representerar.

SME-företagen verkar således inom områden som är högst aktuella för utvecklingen av nätverksförsvaret. Vidare har de, som nämnts oftast den efterfrågade erfarenheten av civil teknik, vilken de kan para med sin långvariga erfarenhet av kravställning, utformning och konstruktion m m av försvarssystem samt omfattande kunskaper om och förståelse för befintliga försvarssystem på både system- och system_av_systemnivå och de förutsättningar som finns för att passa in dessa i den framtida nätverksstrukturen. Denna kompetens och dessa resurser finns alltså och är inget som man måste börja försöka bygga upp genom att skola om folk och organisationer, som blir övertaliga på andra försvarssystemområden.

I myndigheternas FB04-underlag uttalas också att synergieffekter kan nås genom ökat utbyte av kunskap, kompetens och kapacitet mellan civil och militär industri och att främja överföringen av kunskap mellan forskningsinstitut, universitet, högskolor och myndigheter. Det kan vara intressant att notera att flera av medlemsföretagen i SME-D deltog, ofta tillsammans med de traditionella försvarsindustrierna, i de nationella FoU-samverkansprogram, eller t o m tillkom som en följd av dessa

program, av liknande karaktär och innehåll som nu efterfrågas, vilka bedrevs på 1980- och 90-talen. Dessa företag har fortfarande aktivt samarbete med Universitet och Högskolor och kan tjäna som mentorer och partner om det blir aktuellt med den utökade samverkan med UoH, Vinnova m fl som föreslagits.

SME-D företag kan peka på avsevärt internationellt intresse och exportframgångar för många av sina tjänster och produkter. De är naturligtvis inte av den storleksordningen som export av ett helt flygplanssystem e d, men är betydande inom sina nischer och kan vara intressanta för att de omfattar kunskapsbaserade spjutspetsar i olika avseenden, som kan peka framåt för svensk företagsamhets möjlighet att bli attraktiva i internationella försvarsmaterielsamarbeten.

SME-företags bidrag till det framtida försvarets utveckling

En sak som torde vara säker är att om det skall bli någon ljusare framtid för i Sverige verksamma företag inom försvarsmaterieförsörjningen måste den mest kvalificerade kompetensen inom både myndigheter och företag tas till vara och ges rimliga förutsättningar att verka och vidareutvecklas.

Som framgått ovan finns många av nyckelkompetenserna och –resurserna för utveckling av materiel och tjänster för det framtida nätverksbaserade försvaret hos SME-företag. Vi tror att det är ibland dessa och kommande små och mindre företag som en viktig del av även den framtida innovations- och konkurrenskraften kommer att kunna återfinnas och bl a bidra till nya exportmöjligheter och arbetstillfällen.

Dessutom hänger mycket av möjligheterna att få kostnadseffektiva lösningar i utveckling och anskaffning på att det finns en kompetent kundsida med det oberoende kvalificerade och erfarna stöd som SME-företag kan ge. Det vore därför mycket egendomligt om politiker och myndigheter medverkade till att konstruera en sådan försvarsindustri/företags/myndighetsstruktur som inte inkluderade denna typ av företag. (Underligt vore det också om inte de större försvarsindustrierna insåg att det ligger i deras intresse att det finns kvalificerade SME-företag i landet.)

Framtida svensk försvarsmaterieförsörjning skall ju till stor del bygga på internationella samarbeten och svensk exportförmåga, d v s konkurrenskraft. Många verkar tro att det är osannolikt att svensk industri kommer att kunna få den ledande rollen på de högsta systemnivåerna där man hittills verkat, t ex utveckling av vapenplattformar och ledningssystem, utan att de största chanserna finns litet längre ner i systemhierarkierna (delsystem o s v) eller i mycket speciella infrastruktur-projekt som t ex utveckling av nätverksbaserade försvarskoncept eller delar därav.

Det är alltså inte alls sannolikt att det ger bästa utdelningen för landet att företagsresurserna koncentreras till ett eller ett fåtal företag som får en nationell monopol-situation, Dessa kan i många fall kan komma att uppfattas som konkurrenter snarare än partners på den internationella samverkansarenan. Oberoende SME-företag med ledande specialistkompetenser som flexibelt och innovativt kan bidra i samarbeten i olika projektkonstellationer, såväl som anskaffnings-/upphandlingsstöd och rådgivare för myndigheter, svenska och utländska, kan bli en värdefull tillgång i detta sam-

arbete. Exempel även på det senare finns redan, där utländska företag och myndigheter anlitar svenska SME-företag som oberoende stöd.

Även om mycket av internationellt försvarsindustrisamarbete styrs av nationellt/politiska överväganden, är det ändå troligt att verklig kostnadseffektivitet kommer att få en ökande betydelse i konkurrensen mellan t ex europeisk och amerikansk försvarsindustri.

Det tidigare (intill nyligen ?) praktiserade svenska metoden för försvarsmaterielutveckling och anskaffning med två jämbördiga parter, en tekniskt och kommersiellt kunskapsmässigt stark kundsida, med tillgång till oberoende kvalificerat anskaffnings/upphandlingsstöd, och en likaledes på många områden kvalificerad försvarsindustri, som tillsammans tagit fram även internationell efterfrågade och mycket kostnadseffektiva försvarssystem, behöver ännu inte vara mogen för soptippen. Dess fortsatta praktiserande i lämpligt moderniserad form, kan mycket väl vara en förutsättning för att svenska såväl myndigheter som företag skall kunna upprätthålla sådana kvaliteter som blir efterfrågade i det internationella samarbetet.

På ett antal seminarier o d de senaste åren har representanter för försvarsindustrin entydigt intygat, att utan en tekniskt kompetent kund, skulle de inte haft någon möjlighet att ta fram de kvalificerade försvarssystem som varit fallet. Därför är det mycket nedslående att se att man från olika håll bäddat för en huggsexa där särintressen tycks sträva efter att kapa åt sig så mycket som möjligt av främst FMVs uppgifter. Om detta tillåts ske har man i allt väsentligt eliminerat det balanserade kund/leverantörsförhållandet och skapat en intresseidentifikation mellan köpare och säljare som i längden inte kan vara hälsosam ur någons synpunkt och som måste väcka förvåning i vida kretsar.

Slutsats - ett nätverk även för materiel/tjänsteförsörjning

Vi menar att SME-företag representerar oberoende och unika kompetenser och resurser, som har stor och ökande betydelse för en effektiv materiel- och tjänsteförsörjning. SME-företag bör beaktas och behandlas som en väsentlig faktor i utformning och avvägning av struktur och resurser för den framtida försvarsverksamheten. Om man framöver inte satsar även på de mindre och medelstora företagen kommer man på några års sikt att drastiskt utarma den svenska förmågan att upphandla nya försvarssystem, att kunna utveckla försvarssystem med hög innovationsgrad under kostnadseffektiva former och att på ett för svensk företagsamhet positivt sätt medverka i det internationella materieförsörjningssamarbetet.

Vi menar också att Sverige som nation kan utvecklas mer positivt med en försvarsindustri som präglas av mångfald, flexibilitet och konkurrens och där innovationsförmågan och erfarenheten som finns samlad i det stora antalet små och medelstora företag ges utvecklingsmöjligheter.

Vi anser att landet kommer att få en starkare internationell konkurrenskraft, bli en attraktivare samarbetspartner och kunna uppträda mer flexibelt och situationsanpassat i försvarsmateriel- och tjänsteutvecklingssammanhang, genom att kunna erbjuda ett nätverk av, på samverkan inriktade företag, av olika storlekar och med olika specialiserade försvarstekniska och civila kompetenser, uppbackade av kompetenta myndigheter inom försvars- och krisberedskapsområdena samt relevanta "civila" myndigheter.