

# Liten kan bli stor – småföretagande och nätverk inom försvarssektorn

Inträdesanförande i Kungl Krigsvetenskapsakademien avd IV  
den 16 oktober 2008

*av Magnus Sjöland*

JAG HAR ETT spännande jobb. Det är ett jobb där jag får gehör för mina idéer, men också får ta del av många andras. Det är ett jobb där jag kan använda min energi och åstadkomma saker, skapa och växa inom ett intressant område. Det är ett jobb där jag har rätten att bestämma, i alla fall på kontoret, men där samtidigt nätverkande och samarbete är en förutsättning för framgång.

Jag är entreprenör och småföretagare inom försvarssektorn.

Som delägare och VD i Sjöland & Thyselius Holding AB har jag nästan 20 års erfarenhet av entreprenörsskap inom försvarssektorn. Jag jobbade som forskare på FOA på 80-talet och grundade Sjöland & Thyselius 1989 tillsammans med Rune Thyselius. Firman har vuxit från två personer vid starten till en företagsgrupp som idag har 90 anställda. Bland mina andra uppdrag kan nämnas att jag även är ordförande för SME-D (Small and Medium size Enterprises in the Defence sector) och sitter i FOI:s styrelse.

Här vill jag berätta om några av de erfarenheter jag som entreprenör har gjort under de år som gått sedan Sjöland & Thyselius startade. Jag ska försöka besvara följande frågor:

- Vad är en entreprenör?
- Vad tillför småföretagen försvarssektorn?

- Hur bygger man företag?
- Hur kan småföretag samverka för att kunna ta på sig större åtaganden?

Jag kommer också berätta om erfarenheter från en privatisering av en statlig försvarsverksamhet, nämligen Sjöland & Thyselius övertagande av FOI:s vindtunnelanläggning i Bromma.

## Vad kännetecknar en entreprenör?

Jag skulle vilja definiera fyra huvudtyper av inkomsttagare: anställd, anställd i sin egna lilla firma (L), investerare samt entreprenör. En entreprenör vill växa, ser nya möjligheter, river strukturer, njuter av förändringar och älskar frihet. L stämmer inte in på min definition av en entreprenör eftersom de inte har entreprenörens ambition att växa, utan här hittar vi ofta ensamyrken med egen firma som exempelvis hårfrisörer, frilansförfattare, enmanskonsulter etc. Dock, om en hårfrisör startar en hel kedja med frisörsalonger, då är det en entreprenör enligt min definition.

Entreprenör kommer från det franska ordet "entrepreneur", en som åtar sig att göra något. Det finns olika slags entreprenörer, men gemensamt för dem alla är att de är

- drivande
- ser möjligheter
- samarbetsvilliga

## Entreprenörer är drivande

En entreprenör grundar företag och har ofta flera projekt på gång. Ett utmärkande drag är att de är drivande, de har ofta satt upp mål långt fram i tiden och har en vision för hur verksamheten kommer att se ut och hur den kommer att växa.

En del entreprenörer har en mission som drivkraft. Inom försvarsområdet finns det till exempel många som har viljan och glädjen att kunna göra en insats för sitt land som drivkraft.

Den starka drivkraften gör att entreprenören ofta uppfattas som mycket krävande. Han/hon vet vart han/hon är på väg och de vill komma dit snabbt. En duktig entreprenör entusiasmerar sin omgivning, rycker med den mot målen och är en bra ledare.

## Entreprenörer ser möjligheter

En typisk entreprenör är nyfiken på sin omgivning, har ofta huvudet fullt av idéer och kommer med kreativa lösningar.

Där andra ser hot ser entreprenören möjligheter. Bland alla möjligheter vill entreprenören välja de med bäst odds. När entreprenören väl satsar brinner han eller hon för sin vision. Kännetecknande för entreprenören är därför även risktagande, men det är en kalkylerad risk och med kontroll. Därför är *risken* ofta inte så stor, utan skulle kanske snarast kallas för en *chans*!

Det är viktigt att vara positiv till förändringar och följa med i stället för att streta emot och se faror med att saker och ting förändras. Det enda vi kan vara säkra på är att om 50 år kommer det mesta att vara annorlunda. Tänk efter hur försvaret och samhället såg ut för 100, 50 eller 10 år sedan, massor har hänt!

Detsamma gäller företagen. Det du jobbar med idag kommer människor med stor sannolikhet inte att jobba med om 50 år. Ett företag är som en amöba som förändras utifrån hur verkligheten ser ut. De mest framgångsrika företagen är de som lätt kan anpassa sig till nya villkor och förändringar. Jag tror att det beror på att det i dessa företag finns entreprenörer som ser möjligheter med det nya istället för att försöka klamra sig fast vid det gamla.

Ett exempel från min egen konsultverksamhet: Vi har alltid försökt hitta riktigt duktiga medarbetare som är flexibla och är generalister som lätt kan lära sig nya saker. Många konsultföretag gör annorlunda, de letar efter de specialister som just nu efterfrågas. De ska kunna vissa verktyg, en metod eller ett visst programmeringsspråk. När sedan marknaden inte efterfrågar den specifika metoden får de problem. Om man som vi har en personal som lätt kan lära sig nya saker och tycker om förändring, fungerar det bättre på lång sikt.

Med sina nya idéer kan entreprenörer utmana och förändra en hel marknad. Exempelvis har IBM blivit utmanade av Microsoft och SAS av Ryan Air. När marknaden har stelnat så kan entreprenören hitta affärsmöjligheter i nya logistikfunktioner (IKEA) bättre inköp (H&M) eller helt nya tekniker (Microsoft). Det gynnar i slutändan hela samhället med ökad konkurrens och billigare produkter.

Även politiska beslut kan öppna dörren för nya affärsmöjligheter. När FOI beslöt att vindtunnelversamheten skulle läggas ner sommaren 2008 valde Sjöland & Thyseius att ta över verksamheten. Vi satsade eftersom vi bedömde att det fanns stor potential att utveckla försäljning och marknadsföring av dessa tjänster, både i Sverige men framför allt internationellt. Mer om detta kan du läsa under rubriken "Vind-

tunnlar – en ny möjlighet” längre fram i artikeln.

## Entreprenörer är samarbetsvilliga

En allmän missuppfattning är att entreprenörer oftast är ensamvargar. Det är snarare tvärtom – de är samarbetsvilliga och jobbar i nätverk. I Småland är detta extremt tydligt. Där hjälps ”familjer av företag” inom en ort åt och det ses som ett nederlag om ett uppdrag går till någon utanför byn.

Även inom försvarssektorn finns det *nätverk* av företag och företagare. Vissa är formella i form av föreningar, som SME-D, andra är informella i form av olika kontaktnät. Jag kommer att berätta mer om Sjöland & Thyselius samarbete inom SME-D under rubriken ”Entreprenörer i nätverk” längre fram.

Jag brukar säga att en entreprenör lever på sitt kontaktnät, ju större desto tryggare och desto fler idéer kan entreprenören få. I nätverk kan även entreprenören hitta stöd i tuffa situationer och få hjälp och stöd av andra likasinnade.

Jag tycker mig ha märkt att de som är öppna, samarbetsvilliga och ärliga blir mer framgångsrika än de som ser alla andra som sina ”konkurrenter” och vill ha allt för sig själva. Ju fler vänner du har, desto lättare går det.

## Nio råd till blivande entreprenörer

För dig som funderar på att starta ett framgångsrikt företag vill jag lyfta fram ett antal framgångsfaktorer.

- *Lär av dina misstag* - Det är inte säkert att det är dig det är fel på om du misslyckas, det kanske var din idé. Fungeerar den inte får du lägga ner eller välja en annan väg.

- *Du måste tåla att vara utan månadslön* – Det är viktigt! Dra inte på dig stora fasta månadskostnader, du kan inte förvänta dig en jämn fast månadslön. Skaffa dig en rejäl buffert, annars kommer du att för alltid vara anställd i ditt sinne.
- *Var kostnadsmedveten* – Inte bara med dina egna pengar, utan även med företagets. Se på Sveriges just nu två främsta företag hur hårt de håller i pengarna, IKEA och H&M. Pengarna ska användas i rörelsen och få företaget att växa, inte slösas bort.
- *Var målfokuserad* och ha mål flera år framför dig. Var beredd att ändra på målen, världen förändras, men var långsiktig.
- *Dra fördel av förändringar!* Förändringar ger möjligheter. Från min egen verksamhet har jag redan nämnt att FOI:s planer på att lägga ner vindtunnelverksamheten i Bromma gav oss nya möjligheter att växa.
- *Omge dig med duktiga människor*, både i företaget och utanför. Anställ bara riktigt duktiga, då vågar du delegera.
- *Delegera*, det ger tillväxt. Du kan inte göra allt själv, då kommer inte firman att kunna växa.
- *Älska ditt jobb!* Anställda tillbringar halva sin vakna tid på jobbet, entreprenörer nästan hela sin vakna tid.
- *Jobba hårt.*

*Kompanjonsskap* är nyckeln till framgång för många då det är få förutnat att ha alla de goda egenskaper jag har räknat upp ovan. Det skrivs kilometervis med text runt att välja en partner när det gäller att bilda familj, men inte särskilt mycket när det gäller att välja partner när man ska starta företag. Det är konstigt. Här kommer därför

några råd kring kompanjonsskap:

- Se till att komplettera varandra, ni ska inte vara för lika.
- Var inte för många kompanjoner, det blir svårt att hålla sams.
- Ha gemensamma mål, på både kort och lång sikt.
- Ha regler som känns rättvisa mellan kompanjonerna.
- Kompanjonerna ska ge en stabil ägarbild som inger förtroende för företaget. De ska ge företaget en ekonomi som är förlåtande mot misstag och bygga upp en buffert. Ta inte ut allt överskott som egen lön, utan var långsiktig, även om det ibland blir på bekostnad av den egna ekonomin.

## Ett mindre tjänsteföretag i försvarssektorn

Små och mellanstora leverantörer (SME) är en tillgång. SME är många och de flesta drivs av entreprenörer med en stark drivkraft att bygga bolag. I många länder står SME för över halva landets BNP-ökning och en stor del av innovationskraften. Undersökningar har också visat att innovationsgraden i SME är 15 gånger högre än i storindustrin och offentlig förvaltning. Därför jobbar nästan alla länder nu på att underlätta för de mindre företagen att expandera.

När det gäller försvarsleveranser står SME för en betydande del av dessa i många länder, i USA för över 20 procent. I Sverige har vi halkat långt efter. Sverige har av tradition inom många områden varit storföretagsfokuserade, så även inom försvarsområdet. Det finns få underleverantörer till våra stora företag och få mindre och medelstora företag som jobbar direkt mot försvaret. Det finns mycket att ta igen!

Tjänsteföretag som Sjöland & Thyselius som arbetar inom försvarssektorn, tillför kompetens som försvaret har svårt att locka till sig. De gör arbeten som kan utföras i privat regi och kan konkurrensutsettas, vilket gör att resurser utnyttjas mer effektivt och mer flexibelt. Resursanvändningen blir också mer flexibel eftersom de erbjuder expertkompetens som även kan användas civilt. Dessutom lockas olika människor av olika sorters arbetsgivare.

## Försvarssektorn som kund

Varje bransch har sina karaktärsdrag. Att göra affärer med försvaret för med sig många positiva aspekter för mindre och medelstora teknikinriktade leverantörer.

## Hög tekniknivå

Försvaret har alltid legat i framkant vad gäller teknikutveckling. Detta ger företagen inom försvarssektorn möjligheter till teknikstudier, modellering och simuleringsjobb, bygga prototyper och teknikdemonstratorer.

## Långa projekt

När Försvaret bestämt sig för en satsning inom ett teknikområde blir projekten oftast långa, då det är mycket ny teknik som behöver tas fram. Här kan SME jobba tillsammans med de stora företagen. I Sverige har vi haft som tradition att vi även har med kompetenta myndigheter i projekten, vilket är relativt unikt. Det ger korta beslutsvägar och de flesta som jobbar inom ett teknikområde känner varandra, vilket ökar effektiviteten och gör att det blir en bättre arbetsfördelning och arbetsdelning mellan dem som är insatta.

## Sveriges säkerhet

Många som arbetar med militär teknik brinner för Sverige som stat och vill göra en in-

sats för landet. Det här gäller även entreprenörer och anställda i privata bolag.

### Exportmöjligheter

Ytterligare en fördel med att utveckla nya produkter är möjligheterna till export och det positiva detta för med sig i form av arbetstillfällen i Sverige och förbättringar av tekniken.

### Kunskapsöverföring

Många av de SME som vuxit upp i närheten av Försvaret har snabbt kunnat växa på den civila marknaden och där kunnat dra nytta av de höga krav på kompetens och materiel som Försvaret har. En krävande kund ger starka företag som klarar sig bra på en större marknad.

Det finns också aspekter som gör det lite speciellt att göra affärer med försvaret. Det handlar framför allt om *de långa ledtiderna* och *regelverken vid upphandling*. Här är det viktigt att som leverantör vara väl insatt i de regler och rutiner som gäller.

Ledtiderna kan bli långa beroende på flera olika faktorer:

- *att de tekniska systemen tar lång tid att specificera* – ibland över 10 år. Tiden kan kortas med moderna systemutvecklingsmetoder, som Lean och Rapid Prototyping, genom att låta leverantören ta ett större ansvar och genom att inte specificera ner på en alltför detaljerad nivå.
- *långa beslutstider* – Vare sig systemen är små eller stora kan beslutstiden bli lång. Projekt prioriteras upp och ner beroende på mängden resurser och på hur omvärlden ser ut. Generellt sett tar de stora systemen längst tid, då dessa måste behandlas politiskt innan de beställs. Detta påverkar SME-företag indirekt eftersom de är underleverantörer

till huvudleverantören av det stora systemet.

- *långa handläggningstider* – FMV har ibland långa handläggningstider och det kan dröja innan en beställning läggs.

Var och en av dessa faktorer kan försena projekt med ett eller flera år och företag kan få ligga ute med pengar i ett antal år innan de får betalt. Detta skrämmer iväg många leverantörer och kan göra det svårt för de befintliga leverantörerna.

*Regelverken vid upphandlingar* styr på ett väldigt konkret sätt affärsrelationerna mellan leverantörer och Försvaret och är något alla måste rätta sig efter. Reglerna är omfattande och vid konkurrensupphandlingar gäller det att hålla tungan rätt i mun, då minsta felaktighet i anbudet kan göra att detta förkastas.

Det finns ofta några fallgropar och det är bra att ha varit med ett tag och lärt sig av sina och andras misstag.

Regelverken gör också att det tar lång tid att få fram upphandlingsunderlagen. En myndighet kan inte bara ringa till den leverantör man vet är bäst och be om en offert på det sätt som sker inom den privata sektorn, utan det är nödvändigt att ta fram ett formellt korrekt upphandlingsunderlag.

När det gäller *konkurrensupphandlingar* har Sveriges inträde i EU inneburit att många fler system läggs ut på upphandling. Det gör att vi på lång sikt får ökad konkurrens inom försvarsmaterielområdet och att monopolen minskar.

Tyvärr är det ofta krångligt att bjuda på konkurrensupphandlingar och små företag diskrimineras. Det sker exempelvis genom omotiverade krav på stor leveranskapacitet.

För att kunna bygga långsiktiga relationer och kunna leverera med gott resultat måste leverantörer se till att verkligen för-

stå sin kund. Inom Försvarssektorn innebär det att du som leverantör måste:

- *Förstå försvarets behov/branschkunskap* – Inom Försvaret finns det många ”branscher i branschen”. Teknikerna på FMV har ett egen vokabulär, forskarna på FOI sitt, de tre vapengrenarna har sina och även mindre nischer som radiokommunikation, sensorsystem, ledningssystem, informationssäkerhet m fl, har sina. Ofta tar det flera år att lära sig jargongen, tekniken och specialistspråket.
- *Förstå och hantera att politiken styr* – Försvarsområdet styrs av politiska beslut och ju större system som ska upphandlas desto mer politik blir det på riksnivå.
- *Förstå beslutsgångar* – Viktigast för ett litet företag för att klara sig inom försvarsområdet är att förstå beslutsgångarna internt på myndigheterna. Det är sällan det går att se vem som fattar besluten genom att studera myndigheternas hierarkier, utan du måste förstå maktbalanser och beslutsgångar som de är i realiteten. Ofta finns det myndighetspersoner som brinner för ny teknik och har många nya idéer på hur man ska göra, som får mycket stort utrymme att driva projekt och bevaka ett område. Det går inte alltid att hitta dem genom att titta på chefshierarkierna.
- *Fokus på stora företag som leverantörer* – Försvarsmarknaden har traditionellt varit inriktad på de större leverantörerna, vilket gör det svårt för de mindre att komma in. Men vissa trender i samhället talar för de mindre företagen. Statistik visar att en stor del av ett lands tillväxt sker hos de mindre företagen. Små företag är ofta mer snabba att ta till sig ny teknik samt har

kortare beslutsvägar än de större. Mot dessa trender jobbar exempelvis vissa myndighetspersoner som försöker få ner antalet beställningar och som ställer för få eller väldigt få krav på sina leverantörer, samt prat om 30-åriga kontrakt i framtiden. Ju hårdare och tydligare krav kunden ställer avseende teknikhöjd och leveranstid, desto mer benägna blir storföretagen att anlita mindre leverantörer. I vissa länder är det ett krav på huvudleverantören att en viss del av beställningen ska gå till SME.

Sammanfattningsvis finns det både plus och minus med att vara leverantör till försvaret. Just nu pågår en av de största omdaningarna i försvarets historia, vi får se vilka möjligheter detta kommer att bära med sig.

### Tips på hur ett mindre företag klarar sig i Försvarssektorn

Som en summering av hur det är att göra affärer inom försvarssektorn vill jag här komma med några tips till företag som vill bli framgångsrika inom denna bransch:

- *Använd dina nätverk väl* – Nätverken kan vara av olika sort, exempelvis nätverk mellan företag, nätverk mellan beslutsfattare och rent personliga nätverk.
- *Växa genom samarbeten, samarbetsprojekt, partnerskap* – Det går att växa även inom försvarssektorn! Jag tror att en nyckelfaktor för att lyckas inom försvarsområdet är olika samarbeten, både nationellt och internationellt. Se på andra företag som potentiella samarbetspartners och inte som ”konkurrenter”.

- *Ibland underleverantör och ibland huvudleverantör* – Visst vore det trevligt om man alltid kunde vara huvudleverantör och få ensamrätt till kunden! Men så fungerar inte världen, acceptera att ibland få vara underleverantör.
- *Behandla alla väl och ha en hög affärsmoral!* – Sverige är för litet för att du ska kunna få så många chanser, ha därför en hög affärsmoral och etik. Behandla alla väl, den som ena dagen försöker konkurrera bort dig, kanske nästa dag kan bli en bra partner. En före detta anställd kanske plötsligt sitter som kund eller en vacker dag ringer på och vill komma tillbaka igen.
- *Vara mycket uthållig – i många år om så behövs* – Sist men inte minst, de företag som jobbar i sektorn måste ha både tålamod och en god kassa för att vara mycket uthålliga.

## Entreprenörer i nätverk

Föreningen SME-D; Small and Medium size Enterprises in Defence är en intresseförening för Sverigebaserade, specialiserade, företrädesvis oberoende, små och medelstora företag (mindre än 250 årsanställda), verksamma inom försvars- och krisberedskapssektorn i Sverige.

Föreningen bildades kring årsskiftet 2003/04 med syfte att verka för att skapa bättre marknadsmässiga förutsättningar för SME-företag. Vid den här tiden var SME-aspekter helt frånvarande i statliga försvarsrelaterade utredningar och beslutsunderlag.

Föreningens grundare hade också smärtsamt noterat att uppdrag från de anskaffande myndigheterna, främst FMV, i ökande grad styrdes till de stora företagen trots att de mest kvalificerade resurserna ofta fanns hos mindre företag. Ett av exemplen på detta var de första studie- och demonstra-

toruppdragen för det s k NätverksBaserade Försvaret, som var försvarets stora satsning på ny teknik. Där blev SME med kompetens, i vissa fall världsledande sådan, inom området utestängda. Beställningen lades i monopol på storföretag.

Detta var i och för sig kanske i linje med den försvarsföretagspolicy som börjat växa fram inom EU, där man förespråkade koncentration och storlek, för att Europa skulle kunna konkurrera med USA. En lämplig strategi för att tillvara kompetens och resurser i Sverige var det dock knappast.

Motsvarande diskriminering i beställningsverksamheten och intern policy inom myndigheterna fanns på många andra områden. Detta gjorde det nödvändigt för de mindre företagen att försöka göra sina förmågor och intressen kända i de högre kretsar där deras öde kunde beseglas.

En paradox i sammanhanget var att medan försvaret blev mindre och mindre så krävde myndigheterna större och större leverantörer till detta försvar. Detta också trots att de tekniska och affärsmässiga förutsättningarna för mindre företag att ta på sig större uppdrag och att samverka i nätverk och konsortier och andra former ökat snabbt på senare år. Det är inte längre storleken på ett företag som bestämmer dess betydelse; på den aktuella svenska försvarsmarknaden är SME med sina specialistresurser och helt annorlunda kostnadsstrukturer sannolikt ofta den optimala leverantörsstorleken för försvaret.

## Föreningsmedlemmarnas verksamhet och utbud

SME-D i dag består av ett tjugotal medlemsföretag, lika många som under föreningens första år. Cirka en tredjedel av de ursprungliga medlemmarna har försvunnit genom att deras medeltal årsanställda vuxit över



250-gränsen, att de upphört på grund av uteblivna/neddragna beställningar från försvaret, eller av andra orsaker. Nyttillkomna medlemmar har tydligt observerat att en organisation som SME-D behövs för att kunna ta till vara deras intressen.

Medlemsföretagen har f n ca 600 årsarbetande anställda inom försvarssektorn, varav ca 80 procent akademiker, representerande en djup och bred kompetens och erfarenhet.

Stöd till myndigheternas anskaffnings- och utvecklingsverksamhet, tillsammans med uppdrag av delvis likartad karaktär till industrin, är den dominerande verksamheten hos föreningens medlemsföretag.

Inom flera viktiga verksamhetsområden i sektorn är föreningens medlemmar på framkanten, t ex genom att de

- besitter spjutspetsexpertis inom ledningssystem och programvara
- är specialister inom ramverk, infrastruktur and säkra lösningar (safety & security), man-maskin utformning, informationshantering, LCC och logistik
- är pionjärer inom modellering och simulering, systems engineering och systemintegration

Under det senaste året har bland annat tillkommit ledande resurser och kompetenser inom aerodynamisk testning, flygplanssystem, satellitkommunikation m m. Inom flera områden står medlemmar också för kvalificerad utbildning av personal från företag och myndigheter, såväl civila som militära.

Slutligen kan påpekas att SME-företag i allmänhet har potential att tillföra kritiska förmågor till den försvarsindustriella basen, som:

- tillväxtpotential
- innovativa miljöer
- kostnadseffektivitet
- Kombinerad militär och civil marknadserfarenhet
- hälsosam konkurrens på marknaden
- mer oberoende ägande
- vana vid nätverkande, arbete i ”kluster”, nya affärsmodeller

Och dessutom att de utgör grogrund för nya större företag!

### Föreningsverksamheten

För att skapa bättre marknadsmässiga förutsättningar för medlemsföretagen arbetar föreningen på en rad olika sätt:

- verkar för att bli remissinstans samt leverera väl underbyggda svar i offentliga och interna utredningar som berör föreningensmedlemmarnas intressen
- utövar lobbying som främjar föreningen företagsmedlemmar
- agerar för att det ska finnas goda förutsättningar för SME att delta i flertalet av upphandlingarna inom försvars- och säkerhetssektorn, vilket bl a innebär att verka för
  - att produkt- och tjänsteupphandlingar struktureras så att SME kan konkurrera på lika villkor, enskilt eller i samarbete med andra
  - att former skapas att styra uppdrag inom materiel- och tjänsteförsörjningen till SME-företag
- samverka med myndigheter, företag och organisationer för att främja svensk försvarsmateriel- och tjänsteförsörjning nationellt och internationellt
- få till stånd liknande typ av statliga



upphandlingsregler som t ex i USA, där man bl a inom Forskning och Utveckling särskilt stödjer SME-företag.

Föreningen blev redan efter något år en accepterad remissinstans och samtalspartner för departement och myndigheter inom försvarsområdet. Förändringarna hos myndigheterna har gått trögt men några genombrott har noterats under de senaste två åren, bland annat beträffande SME-deltagande i ett par stora upphandlingar på Ledningssystemområdet och ökade kontakter med myndigheterna i arbetsgrupper för internationella frågor av olika slag.

Redan tidigt inledde föreningen också kontakter med den europeiska försvarsbyrån EDA i frågor som rörde SME-företags tillträde till den europeiska försvarsmarknaden och blev i några fall enda remissinstans från SME-företagen. Föreningen försöker bl a ändra på den på vissa håll förhärskande, felaktiga, uppfattningen att SME-företag är detsamma som underleverantörer.

För att mindre och medelstora företag ska kunna driva den här typen av frågor är en förening som SME-D nödvändig. Samarbetet i detta nätverk gör oss starkare.

## Vindtunnlar – en ny möjlighet

Ett exempel på verksamhet där en entreprenör kan tillföra helt nya förutsättningar är Sjöland & Thyselius förvärv av FOI:s aerodynamiska forskningsanläggningar i Bromma. Kanske kan detta avsnitt ge lite insyn i hur olika organisationer fungerar och en entreprenör tänker.

### Bakgrund

Vindtunnelanläggningen grundades på 1940-talet som en egen myndighet under Försvarsdepartementet, FFA – Flygtekniska

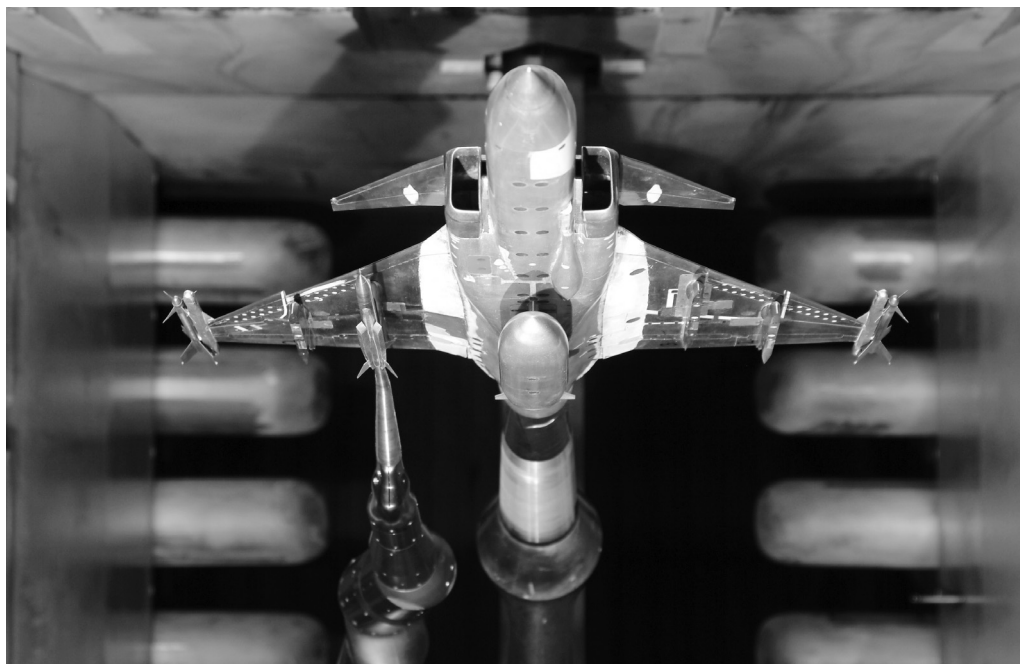
försöksanstalten. Som mest hade FFA cirka 300 anställda. Flagg skeppet, den stora T-1500-tunneln invigdes i slutet av 1980-talet för att stötta utvecklingen av JAS; den stora kompressorhallen är från slutet av 1990-talet och kompressorprovriggen invigdes sommaren 2006 för att stötta svensk flygmotorutveckling. HYP-tunneln är den sista stora hypersoniska tunneln i Europa och kan testa farkoster i upp till sju gånger ljudhastigheten; kunderna finns inom rymdsektorn och missiler.

FFA slogs 2001 ihop med Försvarets forskningsanstalt, FOA och blev FOI, Totalförsvarets forskningsinstitut. Verksamheten i Bromma krymptes i flera steg och sommaren 2007 bestämde ägaren, staten, att anläggningen skulle avvecklas – antingen säljas eller skrotas. I en konkurrensupphandling där över 20 olika firmor visade intresse lämnade Sjöland & Thyselius det mest konkurrenskraftiga budet och driver nu anläggningen sedan den 1 juli 2008.

Såvitt jag vet är detta enda gången en svensk myndighet har privatiserats utan att gå vägen över statligt bolag. Som entreprenör ser jag detta som en spännande utmaning och en möjlighet att göra en lönsam affär – om det går att fokusera om verksamheten från forskning till kundnytta.

Varför ville FOI lägga ner, och varför vill jag rädda verksamheten?

Anläggningen fick cirka hälften av sina pengar från de flygtekniska forskningsanslagen som drogs ner med 80 procent samtidigt som beställningarna från privata kunder sjönk med 25 procent de sista fyra åren. Försvarsmakten hade lovat långa beställningar, och FOI investerade i en ny kompressoranläggning. När den stod klar 2006 fanns de personer som arbetat för att



*Bilden visar ett så kallat fällningsprov på Saab JAS39 Gripen utfört i vår transoniska vindtunnel T1500. Fällningsprov innebär att man simulerar att man skjuter iväg/släpper ett vapen när man flyger.*

den skulle byggas inte kvar i organisationen, och inga statliga pengar fanns för driften. Verksamheten hade också svagt stöd från FOI som inte såg några forskningsframgångar från vindtunnelanläggningen och som hade svårt att bära årliga förluster på upp till 12 MSEK.

FOI bantade verksamheten, sade upp personal och hyresavtal, stängde vindtunnlar och fick drastiskt ner kostnaderna. Till sist beslöt man att avveckla verksamheten. De möjligheter jag ser är att efter kostnadsneddragningarna finns det stora möjligheter att gå med vinst förutsatt att vi får fart på försäljningen. FOI bedrev ingen aktiv försäljning och marknadsföring av verksamhetens tjänster utan hoppades att kunderna skulle känna till anläggningen och höra av sig när de behövde hjälp. Därför

var det första vi gjorde att anställa en erfaren VD med stor säljferanhet och kunskap om det svenska försvaret, samt en mycket driven säljare med stor kännedom om vindtunnelverksamhet.

En viktig skillnad är att tidigare såg de själva anläggningen som den viktigaste resursen, medan vi ser personalen med deras unika kompetens som den viktigaste resursen och som med hjälp av anläggningen kan hjälpa kunderna. Samtidigt är anläggningen unik i Norden och det finns flera faktorer i omvärlden som leder till ett ökat behov av vindtunnelprov.

Vi har också en fördel av att vara privata och oberoende, vi ägs inte av vare sig en kund eller av någon leverantör.

Jag tycker personligen att det skulle vara en nationell tragedi om verksamheten skul-

le läggas ner utan att den fått en kommersiell chans. De flesta länder saknar motsvarande facilitet. Många skulle vilja ha en och sedan vi tog över verksamheten har flera länder hört av sig och vill att vi antingen hjälper dem bygga upp något liknande eller så har de redan investerat stora summor men får inte ordning på verksamheten. Det räcker som sagt inte med bara själva anläggningen, utan nyckeln är att ha kompetenta medarbetare. Med stor sannolikhet kommer vi att åka runt i världen och hjälpa andra länder.

## Slutsatser

För att lyckas som liten eller medelstor leverantör inom försvarssektorn krävs

- en entreprenörsanda som inkluderar en envis vilja att växa
- god kunskap om din kund, försvarsbranschen och de spelregler som gäller där
- en positiv inställning till förändringar. Förändringar innebär nya möjligheter.
- nätverk, både professionella och personliga, och att du använder dem aktivt. De kan ge dig nya samarbetspartners och nya affärsmöjligheter.
- att du inser att den som är konkurrent idag kan vara en samarbetspartner imorgon. Tänk därför långsiktigt i dina relationer och behandla alla väl.
- uthållighet, både mental och ekonomisk.

SME är en viktig tillgång inom försvarssektorn eftersom de

- besitter hög kompetens, ofta specialistkompetens och ibland världsledande sådan.

- har en personal med lång erfarenhet av såväl operativa, forsknings- som anskaffningsmässiga aspekter av försvarsverksamheten.
- är snabbfotade med korta beslutsvägar vilket till exempel ger snabb anpassning till ny teknik och nya marknadsförutsättningar. De har också en flexibilitet genom att deras kompetens oftast kan användas både civilt och militärt.
- har en innovationsgrad som, enligt vissa undersökningar, är 15 gånger högre än storindustrin och offentlig förvaltning
- är kostnadseffektiva
- bidrar till en hälsosam konkurrens på marknaden.

Alla aktörer inom försvarssektorn tjänar därför på att

- SME får rimliga förutsättningar för att vara med och konkurrera vid upphandlingar inom försvars- och säkerhetssektorn.
- kraven avseende teknikhöjd och leveranstid är tydliga och hårt satta vid upphandlingar. Det ökar förutsättningarna för att stora leverantörer anlitar mindre leverantörer.
- att vi har ett rikt näringsliv med både stora och små framgångsrika företag.

Ge entreprenörerna luft!

Författaren är VD och hälftenägare i Sjöland & Thyselius AB, som han grundade 1989 tillsammans med Rune Thyselius. Han är ordförande i SME-D, som organiserar de små och medelstora hightechföretagen i försvarssektorn. Han är ledamot av KKrVA.