

MATTIAS AXELSON, MARTIN LUNDMARK



FOI är en huvudsakligen uppdragsfinansierad myndighet under Försvarsdepartementet. Kärnverksamheten är forskning, metod- och teknikutveckling till nytta för försvar och säkerhet. Organisationen har cirka 1250 anställda varav ungefär 900 är forskare. Detta gör organisationen till Sveriges största forskningsinstitut. FOI ger kunderna tillgång till ledande expertis inom ett stort antal tillämpningsområden såsom säkerhetspolitiska studier och analyser inom försvar och säkerhet, bedömning av olika typer av hot, system för ledning och hantering av kriser, skydd mot och hantering av farliga ämnen, IT-säkerhet och nya sensorers möjligheter.

The
FIND
Programme

Mattias Axelson, Martin Lundmark

Försvarsindustri i Sverige - Konsekvenser av internationaliserat ägande

Utgivare FOI - Totalförsvarets forskningsinstitut Försvarsanalys 164 90 Stockholm	Rapportnummer, ISRN FOI-R--2211--SE	Klassificering Underlagsrapport
	Forskningsområde 1. Analys av säkerhet och sårbarhet	
	Månad, år Mars 2007	Projektnummer A12009
	Delområde 11 Forskning för regeringens behov	
	Delområde 2	
Författare/redaktör Mattias Axelson Martin Lundmark	Projektledare Martin Lundmark	
	Godkänd av Henrik Carlsen	
	Uppdragsgivare/kundbeteckning Försvarsdepartementet	
	Tekniskt och/eller vetenskapligt ansvarig Mike Winnerstig	
Rapportens titel Försvarsindustri i Sverige - Konsekvenser av internationaliserat ägande		
Sammanfattning Tre svenska företag inom försvarsindustrin – Kockums, Bofors och Hägglunds – har blivit uppköpta av utländska företag. Författarna till rapporten har intervjuat företrädare för dessa företag i Sverige om hur det utländska ägandet har påverkat verksamheten. Författarna har undersökt vilka de köpande företagens motiv till förvärven har varit. Analysen beskriver vidare hur det utländska ägandet har påverkat marknads- och produktstrategier, samt vilka marknads- och produktsynergier som har skapats. Slutsatserna av rapporten är i korthet att det utländska ägandet i mycket liten utsträckning har påverkat verksamheten hos dessa tre i Sverige verksamma företag.		
Nyckelord Försvarsindustri, Sverige, internationalisering, strategier, synergier, integration		
Övriga bibliografiska uppgifter	Språk Svenska	
ISSN 1650-1942	Antal sidor: 29 s.	
Distribution enligt missiv	Pris: Enligt prislista	

Issuing organization FOI – Swedish Defence Research Agency Defence Analysis SE-164 90 Stockholm	Report number, ISRN FOI-R--2211--SE	Report type Base data report
	Programme Areas 1. Security, safety and vulnerability analyses	
	Month year March 2007	Project no. A12009
	Subcategories 11 Policy Support to the Government	
	Subcategories 2	
Author/s (editor/s) Mattias Axelson Martin Lundmark	Project manager Martin Lundmark	
	Approved by Henrik Carlsen	
	Sponsoring agency Swedish Ministry of Defence	
	Scientifically and technically responsible Mike Winnerstig	
Report title (In translation) Defence industry in Sweden – Consequences of internationalised ownership		
Abstract <p>Three Swedish companies within the defence industry – Kockums, Bofors and Hägglunds – have been acquired by foreign companies. The authors of the report have interviewed representatives for these companies in Sweden regarding how the foreign ownership has affected their activities. The authors have analysed the acquiring companies' motives for the acquisition. The analysis further describes how the foreign ownership has affected market and product strategies, and which market and product synergies that have been created.</p> <p>The conclusions of the report are in short that the foreign ownership to a very limited extent has affected the activities in these three defence companies in Sweden.</p>		
Keywords Defence industry, Sweden, internationalization, strategies, synergies, integration		
Further bibliographic information	Language Swedish	
ISSN 1650-1942	Pages 29 p.	
	Price acc. to pricelist	

FÖRORD

Försvarsindustrin i Sverige var under lång tid – likt i jämförbara europeiska länder med stor försvarsindustri – ägd av inhemska ägare. På slutet av 1990-talet och början av 2000-talet blev det utländska ägandet betydande. I denna rapport ställer vi oss frågan hur det utländska ägandet har påverkat förutsättningarna för och verksamheten vid tre helt utlandsägda försvarsföretag i Sverige: Kockums, Bofors och Hägglunds. Hur har det påverkat produkt- och marknadsstrategier, samt vilka produkt- och marknadssynergier har skapats?

Studien har genomförts inom ramen för FIND-projektet inom FOI. FIND finansieras av Försvarsdepartementet och är ett projekt som har till syfte att följa och analysera utvecklingen inom försvarsindustrin i Sverige och internationellt.

Vi vill tacka de personer vid Kockums, BAE Systems Bofors AB och BAE Systems Hägglunds AB som generöst har ställt upp med sin tid. Detta rapportmanus har också avstämts med företagen för att undvika att för företagen känsliga uppgifter skulle publiceras.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

FÖRORD	5
1. INTRODUKTION	9
1.1. BAKGRUND – FRÅN SVENSK FÖRSVARINDUSTRI TILL FÖRSVARINDUSTRI I SVERIGE	10
1.2. FRÅGAN OM VAD DET INTERNATIONALISERADE ÄGANDET INNEBÄR.....	11
1.3. METOD	12
2. DRIVKRAFTER BAKOM INTERNATIONALISERING AV ÄGANDET	13
2.1. MARKNADSTILLGÅNG	13
2.2. TILLGÅNG TILL TEKNOLOGI.....	15
2.3. REDUCERA KONKURRENS	15
3. STRATEGISKA KONSEKVENSER AV INTERNATIONALISERAT ÄGANDE 17	
3.1. PRODUKTSTRATEGIER.....	17
3.1.1. Ägarstyrning av teknologi och produktval.....	17
3.1.2. Teknologioverföring.....	18
3.2. MARKNADSSTRATEGIER	18
3.2.1. Marknadsuppdelning	18
3.2.2. Nya marknadsmöjligheter.....	19
4. SYNERGIREALISERING TILL FÖLJD AV ÄGANDETS INTERNATIONALISERING	21
4.1. PRODUKTSTRATEGIER.....	21
4.1.1. Försök till synergirealisering.....	21
4.2. MARKNADSSYNERGIER.....	22
5. SLUTSATSER – IMPLIKATIONER FÖR UTVECKLINGEN AV FÖRSVARINDUSTRI I SVERIGE	25
REFERENSLISTA	27
APPENDIX 1: STUDIENS INTERVJUGUIDE	28

1. INTRODUKTION

För tio år sedan var det en sensation när dåvarande Hägglunds Vehicle AB köptes av brittiska Alvis plc. Tidigare var det nästan otänkbart att ett svenskt försvarsföretag skulle ha en ägare från ett annat land. Under åren som följde blev BAE Systems storägare (35 %) i Saab, Kockums köptes av tyska Howaldtswerke - Deutsche Werft GmbH (HDW) och delar av Bofors blev uppköpt av det amerikanska företaget United Defense. Idag är alla större försvarsföretag i Sverige, utom VolvoAero, helt eller delvis ägda av aktörer i andra länder. Vad denna förändring har inneburit för försvarsföretagen har varit utgångspunkten för den studie som ligger till grund för denna rapport.

Det var det säkerhetspolitiska klimatet efter murens fall som öppnade upp för internationaliseringen av försvarsindustrin – både i Sverige och i andra länder. Den säkerhetspolitiska utvecklingen innebar att behovet av nationell självförsörjning av försvarsmateriel minskade. Därmed minskade de politiska hindren för internationaliserat ägande samtidigt som den minskade efterfrågan av försvarsmateriel tvingade företag att söka nya industriella strukturer. Därmed kunde också generiska industritrender mot ökad globalisering i högre grad slå igenom. Denna bakgrundsbild är välkänd. Vad som är mindre känt är vilka köparnas strategiska motiv var till köpet av försvarsföretag i Sverige.

I denna rapport försöker vi redogöra för de centrala drivkrafter som kan förklara internationaliseringen av ägandet och vilka effekter denna förändring har fått för företagens verksamheter. För den svenska försvarssektorn var flytten av ägarmakten en stor förändring. Den industriella karta som varit associerad med bilden av svensk självförsörjning av försvarsmateriel blev under loppet av några år helt omritad. Men, frågan som vi ställde oss när vi inledde detta projekt var om den påtagliga förändringen av ägarkartan också har inneburit stora förändringar i den industriella verkligheten? Eller är det så att andra faktorer har haft större påverkan på utvecklingen inom försvarsföretagen i Sverige?

Försvarsindustrin har varit en central del av Sveriges försvars- och säkerhetspolitik ända sedan, i alla fall, 1600-talet. Innebär det internationaliserade ägandet att denna traditionella roll har förändras? Vilka faktorer är det egentligen som påverkar förutsättningarna för försvarsföretag som är verksamma i Sverige?

Det perspektiv vi utgår ifrån i denna studie är hur de studerade företagens strategier och ageranden vad gäller skapandet av synergier påverkar förutsättningarna för den svenska materielförsörjningen. Försvarsdepartementet är beställare av studien, och därmed vill vi fr.a. skapa nytta för beställaren. Den vägledande frågan är: *”hur påverkar dessa företags agerande förutsättningarna för den svenska materielförsörjningen?”* Rapportens innehåll och slutsatser är säkerligen också av intresse för t.ex. FMV och Försvarsmakten, och förhoppningsvis också av intresse för försvarsindustrin i Sverige. Vi för dock ingen diskussion rörande deras intressen.

1.1. Bakgrund – från svensk försvarsindustri till försvarsindustri i Sverige

Sveriges utsatta läge under andra världskriget och under det följande kalla kriget som alliansfritt land skapade ett behov av en relativt omfattande försvarsindustri. Ambitionen om självförsörjning av försvarsmateriel var hög, även om det i verkligheten hela tiden fanns ett stort beroende av materiel från framförallt USA. Detta beroende ökade också under 70- och 80-talen då stagnerande försvarsbudgetar och ökade kostnader för materielutveckling minskade förutsättningarna för självförsörjning. En annan viktig aspekt var att Sverige var – i likhet med många andra länder – beroende av köp av avancerade datorer och mikroelektronik från andra länder, samt att i synnerhet vad gäller svensk stridsflygplanskompetens så var Sverige starkt beroende av teknologiöverföring av flera stridsflygplansrelaterade teknologier samt tillförsel av utvecklade system (särskilt flygmotorer) från USA.

Några år in på 1990-talet stod det klart att det inte längre fanns behov av och ekonomiska förutsättningar för stora svenska materielprojekt. Det politiska vägvalet blev därför att utveckling av ny materiel skulle ske i samarbete med andra länder för att på så sätt slå ut kostnaderna på fler försvarsbudgetar. Förutsättningarna för denna politik var goda eftersom andra länder i Europa befann sig i liknande situation. För försvarsföretagen innebar denna kursändring att internationella utvecklingssamarbeten blev en förutsättning för nya beställningar. På robotområdet blev denna utveckling snabbt tydlig med de stora internationella projekten Taurus, Iris-T och Meteor. Internationella samarbeten inleddes också inom områdena flyg, ammunition, stridsfordon och ubåtar.

En annan konsekvens av den minskande nationella försvarsmarknaden var den politiska öppenheten för internationalisering av ägarstrukturen. Det kan vara viktigt att notera att denna utveckling inom försvarsindustrin visserligen inte hade varit möjlig utan en politisk förändring men att den sammanfaller med internationalisering av näringslivet i stort. Under 90-talet blev som bekant företag som delar av Volvo, Saab Automobile och Astra uppköpta eller sammanslagna med konkurrenter. Utvecklingen inom försvarsindustrin är alltså inte unik utan speglar en generell trend. Den är dock speciell i den bemärkelsen att den tidigare var otänkbar och att den var och är i hög grad politiskt påverkad. Sverige var i jämförelse med andra västeuropeiska länder tidiga med att inte motsätta sig utländska uppköp av försvarsföretag.

Det har också varit en konsolidering inom landet med Saabs köp av Celsius (1999) som det mest påtagliga exemplet. Inom andra länder var utvecklingen liknande. I till exempel USA gick antalet så kallade huvudleverantörer (*primes* eller *prime integrators*) från ca 20 till 4 under perioden 1992 till 1997. I Storbritannien har uppköpsvågorna avlöst varandra och idag domineras försvarsindustrin av ett företag BAE Systems. Denna trend mot allt större försvarskoncerner ger en kontext till internationaliseringen av försvarsföretagen i Sverige. Det är två av dessa stora internationella försvarskoncerner som idag äger de helt utlandsägda försvarsföretagen i Sverige. Bofors och Hägglunds ägs av BAE Systems och Kockums är ägt av tyska ThyssenKrupp. Den dominerande försvarskoncernen i Sverige är idag Saab AB.

Företaget är till 20,5 procent ägt av BAE Systems.¹ Volvo Aero är som del av Volvo koncernen ett svenskt företag – om det inte beaktas att Volvo koncernen till x procent ägs av Renault som i sin tur har den franska staten som stor ägare.

Frågan om ägande är alltså komplex. Någon har liknat den europeiska försvarsindustrin vid ett lapptäcke med näst intill oöverskådligt korskopplade ägarförbindelser mellan de olika företagen och olika institutioner. Vad det internationaliserade ägandet innebär för de företag som producerar en betydande del av den materiel och de tjänster som det svenska försvaret upphandlar är ytterst en försvars- och säkerhetspolitisk fråga. Därför är det av vikt att veta mer om hur det internationaliserade ägandet påverkar företagens verksamhet.

1.2. Frågan om vad det internationaliserade ägandet innebär

Vad de förändrade ägarstrukturerna har inneburit beror på med vilket perspektiv frågan ställs. Som nämnts är detta något som är politiskt viktigt eftersom det kan antas påverka Sveriges handlingsfrihet. Det finns alltså starka statliga intressen kopplade till försvarsindustrin. Notera att utlandsägandet kan påverka, vi påstår inte att det gör det, och alltså inte heller att det är bra eller dåligt i något avseende. Vi tror inte att den typen av analyser är särskilt fruktbara eftersom det vanligen går att argumentera för båda sidor av ett mynt – t ex att internationaliseringen av ägandet minskar handlingsfriheten i något avseende men ökar den i något annat. Istället har vi valt att fokusera på de effekter av de förändrade ägarstrukturerna som kan observeras inom försvarsföretagen. Sedan får läsaren själv göra sin bedömning om detta är bra eller mindre bra i något avseende.

Den specifika fråga som vi har valt att ställa är:

- Hur påverkar internationalisering av ägandet försvarsföretagens strategiska inriktning och operativa verksamhet?

Den strategiska inriktningen är intressant att studera eftersom den ger indikationer om vilket strategisk inflytande som företagen har över sin egen utveckling. Förenklat kan ett företag ses som en samling resurser som producerar produkter som sedan säljs på en marknad. Strategiska frågor kan därför delas in i produkt- och marknadsstrategier. Den operativa verksamheten avser de aktiviteter som företaget utför för att skapa värde åt sina kunder. Precis som för strategi kan företagets verksamhet förenklat ses som bestående av en produktdimension och en marknadsdimension. Ett vanligt skäl till uppköp av företag anges ofta vara tro om att kunna realisera synergier mellan verksamheter i olika företag. Synergirealisering av verksamheter kan därmed ha stor påverkan på det enskilda företagets kompetenser och förmåga att utveckla och

¹ BAE Systems deklarerade tidigt 2006 att de ämnade minska sin ägarandel i Saab AB från 35% till 20%. Hösten 2006 var den 20,5%.

producera produkter. Vi har därför valt att undersöka synergirealiseringen avseende de studerade företagens produktverksamhet och marknadsverksamhet.

I fokus för denna studie är de tre större försvarsföretag som är helt utlandsägda – BAE Systems Bofors AB (Bofors), BAE Systems Hägglunds AB (Hägglunds) och Kockums AB (Kockums). Motivet till detta val är att vi tror att effekterna av ägandets internationalisering är störst inom dessa företag. Därmed ger mönster mellan dessa företag de tydligaste principiella indikationerna denna utveckling innebär.

I det följande kapitlet presenteras och diskuteras resultat som framkommit av studien avseende de drivkrafter som låg bakom förvärven av nämnde försvarsföretag i Sverige. I de därpå följande kapitlen fokuseras vilken effekt dessa förvärv har fått för företagens strategiska agerande och operativa verksamheter.

Rapportens disposition:

- Kapitel 1. Introduktion, bakgrund, studiens utformning
- Kapitel 2. Drivkrafter bakom internationalisering av ägandet: Varför förvärvade det utländska företaget det svenska företaget?
- Kapitel 3. Strategiska konsekvenser av internationaliserat ägande: hur har de uppköpta företagens produkt- och marknadsstrategier påverkats av det internationaliserade ägandet?
- Kapitel 4. Synergirealisering till följd av ägandets internationalisering: vilka produkt- och marknadssynergier har skapats hos de uppköpta företagen och med övriga företag inom den nya ägarkonstellationen?
- Kapitel 5. Slutsatser

1.3. Metod

Den empiri som redovisas i kapitel 2-4 kommer från personliga intervjuer gjorda med företagsrepresentanter för Kockums, Bofors och Hägglunds. Intervjuerna är gjorda hos företagen, i Karlskrona, Karlskoga och Örnsköldsvik. Intervjuprotokollet redovisas i appendix.

Vi har valt att endast intervjua de företag i Sverige som blivit uppköpta, och inte de uppköpande företagen. Vi har utgått ifrån att företagens ledningspersoner (som har varit verksamma i företagen även innan uppköpen) vet varför de svenska företagen blev uppköpta. Intervjuer med de utländska företagsledningarna kan ha givit en fullödigare bild, men det hade krävt intervjuer till Tyskland, USA och England, och vår utgångspunkt var att det inte krävdes sådana resor.

Intervjumallen redovisas i appendix.

2. DRIVKRAFTER BAKOM INTERNATIONALISERING AV ÄGANDET

Förändringen av försvarsindustrins ägarstruktur från nationell till i hög grad internationell blev som nämnts möjlig i och med de förändringar som det kalla krigets slut innebar för Sveriges försvars- och säkerhetspolitik. Om dessa ändringar gjorde internationaliseringen möjlig, så var det företags egna motiv som direkt låg bakom att ägarförändringen ägde rum. I de studerade fallen är det möjligt att identifiera tre huvudgrupper av motiv – tillgång till marknad, access till teknologi och reduktion av konkurrens.

2.1. Marknadstillgång

Det finns flera motiv till köp av försvarsföretag i Sverige som kan relateras till marknadsstrategiska överväganden. Det vore rimligt att anta att ett sådant motiv vore att komma in på den svenska försvarsmaterielmarknaden. Men, tvärtom verkar det inte ha varit ett primärt motiv. Sannolikt beror det på att man uppfattar att marknaden primärt tillhör de i landet verksamma företagen – att det finns ett monopolförhållande i relationen mellan företag och kund (FMV och FM). Däremot är den svenska marknaden intressant eftersom de köpta företagen har stor del av sin verksamhet där. Därför var den svenska marknaden intressant eftersom den kan vara en källa till de förvärvade företagens lönsamhet.

En annan marknadsstrategisk aspekt är ambitionen att stärka det egna företags position inom den internationella försvarsindustrin genom förvärv. Bakgrunden till en sådan strategi är uppfattningen att försvarsindustrins internationalisering i sig innebär att endast några få företag kommer att dominera världsmarknaden. Konsekvensen är att företag måste växa genom förvärv eller bli uppköpta. En utveckling som är tydlig inom andra branscher, inte minst bilindustrin och den civila flygindustrin. BAE Systems köp av Bofors och Hägglunds kan förstås som en effekt av företags ambition att vara ett av världens största försvarsföretag inom flera segment. ThyssenKrupps köp av HDW och därmed Kockums har en liknande förklaring. Detta kan ses som ett typiskt exempel på marknadsstrategisk positionering. Exempelvis Porter (1996) menar att företag kan skapa konkurrensfördelar genom att etablera dominerande position på marknaden. Den underliggande drivkraften är att skapa ett relativt monopol med unika resurser som är svårt för konkurrenter att imitera (Singh och Montgomery, 1987; Miller, 2003).

En annan drivkraft bakom förvärven är kundernas förändrade krav. Det är idag en tendens att försvarskunder vill köpa hela konceptlösningar istället för enskilda system. Ett exempel på denna utveckling är att den amerikanska armén har lagt en jätteorder på ett nytt framtida stridssystem – kallat Future Combat System (FCS)². Målet är att

² <http://www.army.mil/fcs/> FCS budget löper över årtionden och har varit föremål för många budgetrevisjoner. Budgeten för utvecklingsarbetet under 2006 var \$3,4 miljarder. År 2016 skall det vara fullt utbyggt och operativt, och då beräknas US Army ha investerat ca \$ 100 miljarder i FCS.

utveckla ett system med lättroliga fordon som skall fungera tillsammans i en gemensam nätverksstruktur. De olika koncepten inom projekten täcker upp ett brett spektrum av de verksamheter som kan finnas inom markoperationer. Inom projektet ryms allt från koncept för UAV och UCAV, obemannade verkansplattformar och sensorer, till utveckling av utrustning för en individuell soldat.

För att möta denna förändring i efterfrågan måste företag ha en bred produktportfölj som möjliggör konkurrenskraftiga erbjudanden. Det medför att en vanlig företagsstrategi inom försvarsindustrin idag är differentiering – dvs breddning av verksamheten från få till många produktområden. Denna utveckling är inte unik för försvarsindustrin. Inom strategi forskningen skiljer man mellan relaterad och orelaterad differentiering (t ex Amit och Livnat, 1988). Relaterad differentiering innebär att företaget köper ett företag med liknade resurser som den egna verksamheten. Möjligheterna med en sådan strategi är att skapa skalekonomi i produktionen genom att t ex dela komponenter och utvecklingskostnader över större volymer (Karlsson, 2003). Orelaterad differentiering skapar förutsättningar för riskspridning mellan industrisektorer och kan skapa finansiella synergier mellan inom koncernen. BAE Systems köp av både Bofors och Hägglunds är uttryck för företagets ambition att växa inom området för landbaserade system där företaget historiskt inte har haft någon verksamhet. I den meningen är förvärvet att ses som ett uttryck för en orelaterad differentieringsstrategi. Genom köpet av amerikanska United Defense, som tidigare ägde Bofors, är BAE Systems idag ett av världens 2 största försvarsföretag inom landområdet, beroende på hur man definierar ”inom landområdet”. För fem år sedan var företaget huvudsakligen verksamt inom flyg och elektronik. En förklaring till att BAE Systems köpte Alvis var att företaget vill få tillgång till Hägglunds och företagets SEP-koncept. SEP står för splitterskyddad enhetsplattform och är ett modulärt uppbyggt stridsfordon. Storbritannien kommer att genomföra en större upphandling av nya landsystem inom FRES-programmet³, och SEP-konceptet anses stärka BAE Systems chanser att vinna den orden. Tyska ThyssenKrupp har en liknade strategi bakom köpet av HDW och därmed Kockums. Företaget vill kunna erbjuda helhetslösningar inom det marina området. Inte minst anses Kockums kompositteknologi, som ger ytstridsfartyg låg signatur, vara ett intressant bidrag till ThyssenKrupps möjligheter att skapa helhetserbjudanden. Ett annat exempel är att Kockums anses kunna erbjuda minröjningsfartyg vilket breddar ThyssenKrupps produktportfölj.

Diskussionen här indikerar att marknadsstrategier tangerar teknologistategier. Företag behöver kompletterande resurser för att klara av att skapa attraktiva erbjudanden på marknaden. Det finns även exempel på där teknologin i sig varit en drivkraft till köp av försvarsföretag i Sverige – vilket diskuteras i det följande avsnittet.

³ FRES: Future rapid Effects Systems. FRES är det största brittiska arméprogrammet någonsin, på ca £16 miljarder, och de ackumulerade investeringarna under FRES livstid förväntas bli ca £ 60 miljarder. FRES är ett nätverksbaserat system för bepansrade stridsfordon. Se t.ex. <http://www.armedforces-int.com/categories/combat-vehicles/future-rapid-effects-system-fres.asp>.

2.2. Tillgång till teknologi

Att köpa ett företag innebär förvärvande av en tillgång. Forskning visar att företag som har unika, svår imiterade och för kunder värdefulla resurser har en konkurrensfördel på marknaden (Barney, 1991). Tillgångarna i försvarsföretag är till stor del deras teknologiska kompetens. Med teknologisk kompetens avses den samlade kunskapen om teknik och förmågan att omsätta kunskapen i nya produkter. Ett skäl till att United Defense köpte Bofors var en ambition att få access till företagets teknologi inom området smart ammunition. Sedan ett antal år bedriver Bofors utveckling av en s.k. smart artillerigranat, Excalibur, tillsammans med amerikanska Raytheon. Ett skäl till att Bofors kom med i projektet var att amerikanerna hade vissa teknologiska svårigheter som Raytheon inte lyckades lösa. Det finns alltså en uppfattning om Bofors som ledande inom området smart ammunition. För en ledande aktör inom det amerikanska landsystemområdet var det därför intressant att få tillgång till Bofors teknologi. Möjligheterna att få tillgång till avancerad försvarsteknologi visade sig dock begränsade på grund av äganderättsskydd och sekretess. Den teknologi som överfördes till United Defense var kopplad till produktion av marina luftvärnspjäser. I det fallet fick företaget rätt att licenstillverka den av Bofors utvecklade produkten. Det kan alltså noteras att en viktig drivkraft var att stärka det egna företags resurstillgångar.

Vi gör i studien en åtskillnad mellan teknologiöverföring och att dela kompetenser. Teknologiöverföring avser ett kunnande överförs från aktör A till aktör B, utan att Aktör A behöver lära sig nåt nytt. Att dela kompetenser avser att aktör A och aktör B tillsammans överenskommer hur de skall kombinera sina kompetenser för att de tillsammans skall komplettera varandra.

2.3. Reducera konkurrens

Enligt klassisk ekonomisk teori innebär konkurrens att priset som säljarna kan ta för en produkt pressas mot en nivå där det inte längre blir någon vinst. Caves och Porter (1979) menar att företag eftersträva att skapa hinder för andra företag att agera inom deras marknadsområde. I praktiken är det kanske inte ofta som konkurrensen är så hård och inom försvarsmarknaden är det många andra faktorer än pris som avgör ett köp. Tyska HDW vann upphandlingar av ubåtar som Kockums var med och konkurrerade om trots att HDW hade ett mycket högre pris på sina ubåtar. Men som en konsekvens av att Kockums var med i upphandlingarna pressades priset så att HDW fick lägre vinstmarginaler. Därmed uppfattades Kockums som en viktig konkurrent.

Under slutet av 90-talet samarbetade Kockums med franska DCN om utveckling av ett nytt ubåtskoncept. För HDW innebar detta att de två huvudkonkurrenterna närmade sig varandra. Det fanns en oro för att DCN skulle köpa Kockums och därmed skulle HDW möta en starkare konkurrent på exportmarknaden för ubåtar. När det svenska försvarsföretaget Celsius visade sig villigt att sälja Kockums så innebar det en möjlighet för HDW att dels förhindra ett fortsatt samarbete mellan Kockums och DCN och dels eliminera risken att DCN köpte Kockums. Genom köpet av Kockums

reducerades alltså konkurrensen på den internationella ubåtsmarknaden. Och den industriella kartan ritades om genom att HDW blev den klart dominerande spelaren.

Vad gäller Alvis köp av Hägglunds så förefaller Alvis ha förvärvat Hägglunds mycket för att det befanns vara till salu – ett tillfälle som dök upp – och Alvis då kunde växa. Alvis föreföll ha haft inte någon explicit strategi för vad de skulle göra med Hägglunds och hur de skulle passa in i en koncernstrategi. Istället framstår köpet som ett uttryck för det som Mintzberg (1978) kallar en framväxande strategi – dvs handlingen skapar i sig en strategisk inriktning.

3. STRATEGISKA KONSEKVENSER AV INTERNATIONALISERAT ÄGANDE

Mot bakgrund av de strategiska motiven bakom internationaliseringen av försvarsindustrin i Sverige är följdfrågan vilka effekterna är för verksamheten inom företagen. Det förändrade ägandeskapet kan ses som en omritning av den industriella kartan. I vilken mån kartan också har förändrat verkligheten i företagen är fokus för detta och i nästa kapitel.

I detta kapitel kommer ägarnas inflytande över företagens produkt- och marknadsstrategier att diskuteras. Detta är av central betydelse eftersom det indikerar vilket inflytande de utlandsägda försvarsföretagen har över sin egen utveckling. Först kommer produktstrategier att diskuteras och därefter marknadsstrategier.

3.1. Produktstrategier

Produktstrategier handlar om företags inriktning mot olika teknologier och produktområden (Burgelman och Rosenbloom, 1989). Dels handlar det om vilka vägval företaget gör avseende teknologi och produkter, dels handlar det om hur teknologisk kompetens ska utvecklas. Det är genom vägval som företaget lägger grunden för sin framtida verksamhet. Huruvida ägarna påverkar dessa val säger mycket om var den strategiska styrningen av företagen finns. Utvecklingen av företags teknologiska kompetens påverkas bland annat av hur teknologi överförs i relationer med andra företag. Inom internationella koncerner är frågan om styrning av teknologiöverföring mellan företag viktig eftersom den kan påverka om företaget tillförs nya kunskaper eller är nettoöverförare och därmed långsiktigt dräneras på sin konkurrenskraft.

3.1.1. Ägarstyrning av teknologi och produktval

Det finns ingen entydig bild om hur ägarna av försvarsföretag i Sverige har agerat i teknologi och produktfrågor. För Bofors och Hägglunds har ägarna inte påverkat teknologi och produktinriktning. Bilden som växer fram är att ägarna är passiva avseende utvecklingen av företagens teknologiska kompetenser och produktportföljer. Detta är istället frågor som hanteras av företagens svenska ledningar och är i hög grad kopplat till beställningar från den svenska kunden.

För Kockums framstår det som att HDW inte spelade någon aktiv roll avseende teknologi- och produktinriktning. I och med att ThyssenKrupp blev ägare har dock en mer aktiv styrning införts. Framförallt handlar det om att ThyssenKrupp beslutar om egenfinansierad forskning och teknologiutveckling. Orsaken är att försöka minska överlappande investeringar inom koncernen och på så sätt lägga grunden till viss kompetensfördelning mellan de olika företagen. Förväntningarna på att detta ska leda till att företagen specialiserar sig på vissa teknologiska kompetenser och på så sätt kompletterar varandra är dock små. Ägaren har ingen aktiv påverkan på forskning och produktutveckling som finansieras av den svenska staten. Det innebär att inriktningen

av Kockums teknologiska kompetenser till stor del avgörs av de beställningar som görs av den svenska marinen.

3.1.2. Teknologiöverföring

Som tidigare har nämnts så var tillgång till teknologi var en viktig faktor för United Defense köp av Bofors. Detta blev dock inte av på grund av äganderättsliga hinder, köparen förefaller ha underskattat Sveriges skydd av i Sverige finansierad och utvecklad försvarsteknologi. Den överföring som har skett har reglerats av licensavtal inom koncernen som ger royalty till Bofors. Omvänt har det inte heller skett någon överföring till Bofors från United Defense. Det har även gjorts försök till teknologiöverföring från Hägglunds till BAE Systems. Dessa har dock stoppats pga att FMV äger rättigheterna till teknologin. Viss överföring har förekommit mellan Kockums och Blohm+Voss (ytstridsfartyg) och Kockums och HDW (ubåtsteknologi). Avseende teknologi om ytstridsfartyg har företagen lärt av varandra genom ett ömsesidigt utbyte. Inom området ubåtsteknologi har Kockums tillägnat sig ökad kompetens och kunnande genom att få utvecklingsuppdrag av HDW.

En intressant slutsats som kan dras av dessa exempel är att teknologiöverföring inom internationella koncerner är ett begränsat fenomen. Det finns äganderättsliga hinder för överföring av teknologi som har utvecklats för det svenska försvaret till andra länder. På så sätt har ägaren ett ytterst begränsat inflytande över befintlig teknologisk kompetens inom de företag som har förvärvats i Sverige. Som Kockums-exemplet illustrerar förutsätter överföring reella projekt mellan företag i Sverige och företag inom ägarkoncernen. Överföringen handlar då om kunskaper som appliceras inom projekten och inte specifika teknologier som har utvecklats inom andra projekt.

3.2. Marknadsstrategier

Marknadsstrategiska överväganden var viktiga drivkrafter bakom köpen av försvarsföretag i Sverige. Det skulle därför kunna antas att ägarna aktivt har påverkat de förvärvade företagens marknadsstrategier. Som diskussionen här kommer att visa har dock inflytandet varit begränsat.

3.2.1. Marknadsuppdelning

Efter köpet av Hägglunds försökte Alvis dela in världsmarknaden utanför Europa mellan Hägglunds och de andra företagen i gruppen. Tanken var att företagen skulle satsa på de marknader där man var aktiv och samtidigt marknadsföra resten av koncernen. Detta blev dock bara en papperskonstruktion eftersom företagen hade begränsat intresse och förmåga att marknadsföra varandra. Uppdelningen skulle alltså ske baserat på marknadskontakter. För Bofors del var tanken att företaget var mer gångbart än amerikanska företag på vissa marknader och därmed var det naturligt att man agerade självständigt där. Inom ThyssenKrupp finns det liknande tankar.

Respektive företag ska satsa på de marknader där man har närvaro eller goda kontakter och försöka undvika att konkurrera med varandra.

Detta indikerar att internationaliseringen av ägandet har skapat vissa ramar för den i Sverige verksamma försvarsföretagens marknadsstrategier. Men ramarna har i stort bekräftat tidigare marknadsstrategier och inte inneburit några större ändringar. Så även om ägarna verkar påverka marknadsstrategier mer än produktstrategier så är intrycket att styrningen i praktiken är mycket begränsad.

3.2.2. Nya marknadsmöjligheter

Att kunna skapa helhetslösningar åt försvarskunder var en viktig drivkraft bakom förvärven av försvarsföretagen i Sverige. En konsekvens av detta är att ägarna försöker eller avser att ta med kompetenser och produktkoncept från de svenska verksamheterna i stora upphandlingar. BAE Systems ser t.ex. SEP-konceptet som en nyckel till att kunna vinna upphandlingen av det brittiska marksystemet FRES. Inom ThyssenKrupp anser man att det finns potential att förstärka Blohm+Voss erbjudanden av ytstridsfartyg med produkter och teknologi från Kockums.

Resultaten här indikerar att ambitioner att positionera det egna företaget för att kunna skapa nya erbjudanden är ett viktigt marknadsstrategiskt motiv till förvärven av försvarsföretagen i Sverige. Men, denna ambition verkar inte ha medfört att de i Sverige verksamma företagens marknadsstrategier har styrts av ägaren. Istället förefaller det som att företagen i Sverige i praktiken själva har styrt över sina marknadsstrategier för att skapa affärsmöjligheter.

4. SYNERGIREALISERING TILL FÖLJD AV ÄGANDETS INTERNATIONALISERING

Att realisera synergier är ett av de vanligaste skälen till förvärv av andra företag (Amit och Livnat, 1988). En synergi innebär att kombinerandet av två faktorer skapar sammantaget en större positiv effekt än summan av de två enskilda faktorerna tillsammans. Det kan handla om att t ex dela kostnader för produktutveckling, dela kompetenser mellan flera enheter och dela stödjande stabsfunktioner (t.ex. omvärldsanalys). Det är främst genom synergirealisering som den operativa verksamheten påverkas av förvärv och samgåenden mellan företag. Detta kan till exempel innebära att företagen utvecklar och producerar gemensamma produktplattformar för på så sätt slå kostnader på fler enheter (Lundbäck och Karlsson, 2005). Huruvida internationaliseringen av försvarsindustrin i Sverige har haft några effekter på verksamhetsnivå kan därför indikeras av vilka synergier som har realiserats. De följande avsnitten kommer att fokusera i vilken grad det har realiserats produkt- och marknadssynergier mellan försvarsföretagen i Sverige och företag inom de internationella koncerner som de tillhör.

4.1. Produktstrategier

Produktsynergier kan teoretiskt t ex innebära möjligheter att slå ut utvecklingskostnader på flera enheter, men är ofta svårt och dyrt att realisera på grund av skillnader mellan företag och produkter (Porter, 1987). En intressant aspekt på internationaliseringen av försvarsindustrin är därför om och i så fall hur produktsynergier har realiserats mellan företagen i Sverige och deras ägarkoncerner.

4.1.1. Försök till synergirealisering

Inom Bofors och Hägglunds, som numera ägs av BAE Systems, finns det inga indikatorer på att det internationaliserade ägandet skulle ha inneburit några synergirealiseringar inom forskning, utveckling och produktion. Tvärtom har det inte förekommit några gemensamma utvecklingsprojekt och ingen fördelning av arbete till eller ifrån företagen i Sverige. De produktsynergier som Bofors och Hägglunds har realiserat med andra företag är helt kopplat till internationella samarbetsprojekt som inte är knutna till ägarstrukturen. Det kan noteras att i och med att dessa företag nu har inordnats under ett gemensamt bolag, BAE Systems AB, finns ambitioner att dela resurser i form av ingenjörer mellan företagen. Tanken är att kunna täcka för varandras toppar och dalar av utvecklingsbeställningar.

För Kockums är bilden delvis en annan. Under tiden då företaget ägdes av HDW gjordes inga försök till att realisera produktsynergier. Men i och med att ThyssenKrupp blev ägare har några försök gjorts. Som nämns i kapitlet om påverkan på företagens strategier har ThyssenKrupp infört en koncerngemensam forskning och utveckling – avseende de egenfinansierade satsningarna. På ytstridsfartygssidan har Kockums och Blohm+Voss genomfört ett gemensamt konceptutvecklingsprojekt.

Konceptutveckling avser ett nytt ytstridsfartyg där man har kombinerat Kockums kompositkompetens med Blohm+Voss kompetensdesign avseende modulärt uppbyggda fartyg. Tanken är att stärka koncernen som en spelare inom marknadssegmentet kustnära stridsfartyg. Inom ubåtssegmentet har HDW lagt ut vissa utvecklingsuppdrag på Kockums för att kunna hantera beläggningstoppar. Fördelningen av arbete inom koncernen har medfört att Kockums har stärkt sin beläggning i tider av brister i beställningar från den svenska marinen. Men denna typ av arbetsfördelning syftar inte primärt till att skapa långsiktiga synergier, utan bör ses som effektiva sätt att hantera tillfälliga förändringar i företagets beläggning.

Den bild som växer fram indikerar tydligt att produktsynergierna är mycket begränsade. En trolig förklaring är, med undantag för Excalibur, att Sverige och de länder där de köpande företagen har verksamhet inte har ingått gemensamma materielprojekt. Det verkar alltså som att internationaliseringen av ägandet i sig inte leder till produktsynergier, utan att det troligen förutsätter gemensamma beställningar av den svenska staten och staten i ägarlandet.

4.2. Marknadssynergier

Precis som produktsynergier kan marknadssynergier innebära att företag inom en koncern delar resurser och kostnader som är relaterade till att försäljning av produkter. Diskussionen om strategi indikerade att det fanns vissa försök från ägarnas sida att påverka de i Sverige verksamma företagens marknadsstrategier. Vilka effekter kan då noteras?

En konsekvens av att tillhöra en större kontext är att ägaren direkt kan öppna nya marknader för det uppköpta företaget genom sina upparbetade kontakter. För Hägglunds har dock ägandet inte haft någon betydelse för företagets marknadsföring och försäljning. Det finns dock en tro att BAE kan öppna nya marknader för Hägglunds genom centrala marknadsföringsresurser, fast effekterna har ännu inte realiserats. För Bofors har United Defense marknadskontakter givit förutsättningar för den amerikanska beställningen av Excalibur och export av marinpjäser till USA. Denna export innebär att Bofors licensierar tillverkningen av marinpjäser till United Defense. Licensieringen av marinpjäser innebär att Bofors levererar materialsatser till United Defense, vilka i sin tur ansvarar för slutsammansättningen och leverans till kund. Detta innebär i sin tur att Bofors kan öka sin volym, vilket ur en kostnads- och resursutnyttjande aspekt kan ses som positivt för möjligheterna för vidmakthållandefasen för den svenska kunden.

Offset är en viktig aspekt i export av försvarsmateriel. En fråga är därför om tillhörigheten till en internationell koncern skapar bättre förutsättningar för att ta fram offseterbjudanden. Av de uppköpta försvarsföretagen har Bofors vid en exportaffär haft direkt stöd av ägaren för att konstruera offset. Men i övrigt har företagen inte upplevt att ägaren direkt har bidragit till offseterbjudanden. Hägglunds upplever till exempel att man har tillräcklig förmåga att självt skapa offseterbjudande. Det finns dock en allmän förhoppning om att tillhöra en stor koncern kan skapa möjligheter att utjämna

offset mellan företag i koncernen – vilket alltså kan underlätta för de svenska företagen. De stora internationella försvarskoncernerna har också både utvecklade kontakter och offsetkompetenser inom koncernens centrala stabsfunktioner, vilket också de uppköpta företagen kan komma att utnyttja. Men som sagt, effekter av detta kan ännu inte påvisas.

BAE Systems vill kunna erbjuda helhetslösningar till försvarsmakter. Detta innebär att kunna erbjuda hela kedjan från utveckling, till produktion, underhåll och vidareutveckling. Detta är ambitionen, och kopplat till den brittiska satsningen på FRES är tanken att Hägglunds ska spela en viktig roll. I det avseendet finns det alltså möjliga marknadssynergier i de stora koncernerna. Inom ThyssenKrupp finns en liknande ambition och det har gjorts försök att kombinera erbjudanden där Kockums ytstridskompetens är central.

För både Hägglunds och Kockums har, som nämnts i föregående kapitel, ägarna försökt att dela upp världsmarknaden mellan företagen i koncernen. Detta har dock inte haft någon större effekt i praktiken. En viktig orsak är att det visat sig finnas begränsad vilja och kunskap för att marknadsföra produkter som har utvecklats inom andra företag i koncernen.

Sammantaget är bilden att marknadssynergierna än så länge har varit mycket begränsade mellan försvarsföretag och andra företag i de internationella koncernerna. Att administrativt försöka skapa synergier verkar inte fungera. Det finns ett motstånd inom företagen att samordna marknadsföring. Affärer görs vanligen upp i kontaktnätverk som har odlats under lång tid. Däremot kan det, som Bofors-fallet indikerar, finnas förutsättningar för att ägaren faktiskt öppnar nya marknader för försvarsföretagen i Sverige. Både Bofors erfarenhet och utvecklingen för Kockums indikerar att en förutsättning för att nya marknader ska öppnas är att företaget i Sverige har en unik kompetens som är värdefull för både ägare och försvarsmakter.

5. SLUTSATSER – IMPLIKATIONER FÖR UTVECKLINGEN AV FÖRSVARSPINDUSTRI I SVERIGE

Denna rapport har diskuterat vilka de huvudsakliga industriella drivkrafterna var bakom internationaliseringen av försvarsföretagen i Sverige och vilka effekter det nya ägandet har fått på företagets strategiska styrning och verksamheter. I detta avslutande kapitel kommer vi att summera de viktigaste slutsatserna och diskutera vad den observerade utvecklingen innebär för förutsättningarna för försvarsföretag i Sverige.

Skälen till förvärven av försvarsföretagen i Sverige varierar, men gemensamt är att de drivs av ambitioner att skapa större, globalt ledande försvarskoncerner. Trenden är att de stora företagen strävar efter att bli ännu större i syfte att dominera flera marknadssegment och därmed kunna erbjuda försvarsmakter helhetslösningar – från teknikutveckling till underhållstjänster. Förändringstakten av ägarstrukturen inom den internationella försvarsindustrin indikerar att det pågår en kapplöpning där det gäller att växa genom förvärv för att inte bli uppköpt. Denna våg av förvärv har ritat om den försvarsindustriella kartan i Sverige och hela västvärlden. Men har kartan förändrat verkligheten?

De tre fallstudier som ligger till grund för denna rapport indikerar att internationaliseringen av försvarsindustrin har liten direkt påverkan på verksamheten inom försvarsföretagen i Sverige.

De effekter som har observeras sammanfattas här:

- Synergier kan realiseras genom att verksamheten i ett förvärvat företag används som underleverantör inom koncernen – när t ex andra företag har hög beläggning eller där det svenska företaget har unik kompetens
- I begränsad omfattning kan marknadssynergier realiseras genom att den stora koncernen kan öppna upp nya marknader – framförallt export till tredje land och mer begränsat till syskonföretags hemmamarknader
- Finansiellt förefaller de förvärvade företagen bidra positivt till ägarna

Det är intressant att notera att effekterna för verksamheten inom försvarsindustrin är mycket begränsade. Sammantaget framstår det som att utvecklingen av företagets strategi och verksamhet är en fråga för företagsledningarna i Sverige. Verksamheten påverkas av beställningar från den svenska staten, samarbeten och exportbeställningar – men alltså inte som en konsekvens av ägandet. Detta kan ses som att den ändrade ägarkartan har haft en begränsat effekt på den industriella verkligheten. Försvarsmarknadens förutsättningar med starka statliga intressen verkar begränsa möjligheterna till realisering av större synerier mellan försvarsföretag i Sverige och internationella ägare. En ökning av synergierna förutsätter sannolikt att den svenska staten

och staten i ägarlandet eller land med andra dotterbolag gör gemensam upphandling av materielsystem. SEP/FRES har förutsättningar att bli ett första exempel på detta.

Resultaten från denna studie pekar mot att nya svenska utvecklingsbeställningar fortfarande är mycket centrala för de utlandsägda företagens långsiktiga utveckling. Allt tyder på att stater fortsätter att beställa försvarsmateriel från den inhemska försvarsindustrin om den eftersökta kompetensen finns inom landet. Endast i undantagsfall fördelas försvars-F&U-medel till företag i andra länder. Egenfinansierad utveckling kan sannolikt leda till att vissa produktinnovationer skapas, men större projekt verkar fortfarande förutsätta att staten är beställare. Inget tyder på att ägare är beredda att satsa pengar på nyutveckling av teknologi och produkter inom de svenska verksamheterna. Det övergripande skälet är att risken är för stor. Orsaken är att antalet kunder är begränsat, tidshorisonter rörliga och politiska motiv kan väga minst lika tungt vid köp som prestanda och pris. För att realisera synergier mellan försvarsföretag i Sverige och företag inom de koncerner som de tillhör förutsätter sannolikt att kunder i de olika företagens länder köper samma system. Den svenska staten spelar alltså även en avgörande roll för möjligheterna att realisera synergier.

Konsekvensen för de ägarmässigt internationaliserade försvarsföretagen är tydlig. Förutsättningarna för att ta fram innovativa produkter och därmed vara en attraktiv spelare inom de internationella koncernerna är beroende av utvecklingsbeställningar från den svenska staten. Den industriella verkligheten och förutsättningarna för försvarsindustri i Sverige påverkas i liten utsträckning av ägandets internationalisering.

Hur kan vi förvänta oss att det strategiska inflytandet kommer att utvecklas på längre sikt? Det är visserligen inte möjligt att göra några förutsägelser men vi tillåter oss ändå att föreslå en tes om framtida utveckling. Det högst begränsade strategiska inflytande som vi beskrivit i denna rapport kommer sannolikt inte att bestå på denna nivå över tiden. Drivet av ekonomisk logik sker sannolikt en ökad integration mellan moderbolag och dotterbolag, men troligen bara med långsamma och små förstärkningar av interaktionen. Betydande gemensamma försvarsmaterielprogram mellan de bakomliggande staterna förväntas språngvis skapa närmare samarbetsmöjligheter, och därmed skapa en plattform för djupare integration mellan företagen – teknologiskt och strategiskt.

REFERENSLISTA

Amit R. och Livnat J., (1988), Diversification strategies, business cycles and economic performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 9

Barney J., (1991), Firm resources and sustainable competitive advantage, *Journal of Management*, Vol. 17

Burgelman R.A., och Rosenbloom R.S, (1989), Technology Strategy: an evolutionary process perspective, *Research on Technological Innovation Management and Policy*, Vol. 4

Caves R.E., och Porter M.E. (1979), From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition, *Quarterly Journal of Economics*

Karlsson, C., (2003), The Development of Industrial Networks – Challenges to operations management in an extraprise, *International Journal of Product Development*, Vol. 23

Lundbäck, M., och Karlsson, C., (2005), Inter-firm product platform development in the automotive industry, *International Journal of Innovation Management*, Vol. 9

Miller D., (2003), An asymmetry-based view of advantage: towards an attainable sustainability, *Strategic Management Journal*, Vol. 24

Porter, M. E., (1987), From competitive advantage to corporate strategy, *Harvard Business Review*, May-June

Porter, M.E. (1996), What is Strategy?, *Harvard Business Review*, March

Singh H. och Montgomery C. A., (1987), Corporate acquisition strategies and economic performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 8

APPENDIX 1: STUDIENS INTERVJUGUIDE

Inledning

Kort presentation om projektet

- FIND
- Syftet med uppdraget från FÖ
- Konfidentiell datahantering
- Intervjuns övergripande innehåll

Respondentens bakgrund

- Utbildning
- Erfarenhet
- År i företaget
- Position i företaget

Intervjuguiden

Översikt av ägarförhållanden

Företagets nuvarande ägarstruktur

- Kan du övergripande beskriva företagets ägarstruktur?
 - Namn på ägare
 - År då företaget köptes
 - Övrigt

Bakgrund till köpet

- Kan du beskriva de strategiska motiven till att ni köptes respektive såldes?

Förändringar

- Har det nya ägandet inneburit några väsentliga organisatoriska förändringar för er?

Strategisk inriktning

Produktstrategier

- Hur påverkar ägaren val av produkter företaget ska satsa på?

- Hur påverkar ägarna prioritering av teknologiområden företaget som företaget ska satsa på?
- Bidrar ägaren till teknologiöverföring inom mellan företag koncernen – om så hur?

Marknadsstrategier

- Hur skulle du beskriva att den nya ägaren har påverkat era möjligheter att konkurrera med era produkter?
- Har den nya ägaren påverkat företags förutsättningar för offset?
- Har den svenska statens agerande påverkats? Om så hur?
 - vid kontakter med kunder i andra länder
 - vid kontakter med aktörer i Sverige
 - vid kontakter med andra företag

Realisering av operativa synergier – mellan er och andra företag i koncernen

Produktsynergier

- Vad driver synergirealisering?
- På vilket sätt uppnås synergier?
- Vika är de huvudsakliga utmaningarna med att uppnå synergier?
- Vilka effekter har hittills uppnåtts?

Marknadssynergier

- Vad driver synergirealisering?
- Hur realiseras synergier?
- Vika är de huvudsakliga utmaningarna?
- Vilka effekter har hittills uppnåtts?

Övrigt

Finansiell styrning

- Hur har företagets lönsamhetsmål påverkats?
- Har viktiga nyckeltal som styr verksamheten förändrats? Om så hur?