



PLAYBOOK 02 · FÖR PRIMES & OEM

SME-samarbeten som skalar.

Praktisk guide för primes och OEM:er som vill jobba effektivt med små försvarsleverantörer.

Viktor Eliasson

VD, Diadrom Holding AB

Maj 2026 · #DiadromInside

INTRODUKTION

Varför ni borde läsa det här.

Försvarssektorn växer snabbt. Ni vet det. Era leverantörsbaser är pressade — gamla leverantörer kan inte alltid leverera nytt, samtidigt som ni hela tiden behöver nya teknologier: autonomi, AI, edge compute, sensorfusion.

Lösningen är ofta SME-bolag. Mindre, snabbare, specialiserade. Men många primes upplever att samarbeten med SME:er är svåra: SME:n kan inte hantera er ledtid, klarar inte kontraktsstrukturen, eller tappar finansieringen halvvägs.

Det är inte SME:ens fel. Och det är inte ert fel. Det är en strukturell mismatch som går att designa bort.

Den här playboken är skriven för upphandlingschefer, partnerchefer och tekniska chefer hos primes och OEM:er som vill jobba effektivt med SME:er — och slippa att 4 av 5 samarbeten fallerar.

Fyra kapitel. Cirka 15 minuters läsning.

— Viktor Eliasson, VD Diadrom

KAPITEL 01

Paketera en SME-vänlig underleverans.

Hur ni designar uppdrag som SME:er faktiskt kan leverera.

Den vanligaste SME-samarbetsfällan är att ni skickar ett RFQ-dokument designat för en tier-1 till en SME med 25 anställda. SME:n får panik. Tre veckor senare har de inte lämnat in något, eller lämnat in något ofullständigt. Det är inte att SME:n är inkompetent. Det är att ni har ställt fel fråga.

1. Skär ned scope till det minsta meningsfulla.

Större primes vill ofta paketera flera teknikområden i samma RFQ för administrativ effektivitet. För SME betyder det att uppdraget blir ohanterligt. Bryt ner i moduler där en SME kan leverera en del. Ni kan integrera senare.

2. Korta RFQ-cyklerna.

SME:er kan inte sitta på utvärderingsled i tre månader. Korta era anbudstider till 4–6 veckor. Ge tidiga beslutsbesked. Hantera ändringar agilt.

3. Var konkreta om kvalitetskrav från dag ett.

“Enligt branschstandard” hjälper inte. “Enligt ISO X, klausul Y, version Z” hjälper. SME:n kan annars inte räkna pris — och kommer antingen riskprissätta för högt eller lova för mycket.

DIADROMS TIPS

Be alltid SME:n om en tidig samtalstid efter RFQ-utskick. 30 minuter att förklara frågorna sparar er båda en månad.

KAPITEL 02

Riskdelning och förskott – vad fungerar.

Likviditetsproblemet är dolt och dödar samarbeten.

En SME med 25 anställda och 30 mkr omsättning kan inte finansiera en utvecklingsfas på 12 månader utan kassaflöde. Det är matematiskt omöjligt. Om er kontraktsstruktur kräver det, kommer SME:n antingen säga nej, leverera dåligt, eller gå i konkurs på vägen.

Det som fungerar

- **Förskott på 20–40 %** vid kontraktstecknande. Inte ovanligt, inte särskilt riskabelt. Räkna med det i er pricing.
- **Milestone-betalningar var 4–8:e vecka.** Knyt utbetalningar till tekniska milstolpar – definierade, mätbara, ömsesidigt accepterade.
- **Riskdelning genom samutveckling.** Vid osäkra uppdrag (forskningskaraktär, prototyp), dela kostnaden via co-development. Båda har skin in the game, båda har incitament att lyckas.
- **Tydliga exit ramps.** Om SME:n vid en check-in inte når milstolpe – vad händer? Ömsesidigt accepterade exit-villkor minskar er risk OCH gör SME:n trygg nog att signera.

Vad ni ska undvika

- Nettotalningar 90 dagar (eller 120 – som vissa primes har).
- “Pay-when-paid”-klausuler (ni får betalt från FMV → SME får då).
- Helt prestationsbaserad ersättning utan baseline.

DIADROMS TIPS

Bygg in 5–10 % av era nya SME-samarbeten som “lärsamarbeten” där ni medvetet experimenterar med kontraktsstruktur. Dyrt nu, billigt över tid.

KAPITEL 03

Säkerhetsskydd utan att kväva SME:en.

Säkerhetsskydd är viktigt. Och kan bli ett dödläge.

Försvarsbranschen kräver säkerhetsskydd. Det är legitimt och nödvändigt. Men många primes överimplementerar — gör säkerhetsavtal så omfattande att en SME inte kan signera utan att helt omorganisera sin verksamhet. Det leder till tre dåliga utfall: SME:n säger nej, SME:n signerar och bryter omedvetet, eller SME:n signerar och förstör sin kärnverksamhet.

1. Skalbar säkerhetsklassning.

Inte alla SME-projekt behöver klassning KH/H. Många kan börja på K/B-nivå och eskalera när komponenten kräver det. Justera klassningen mot vad uppdraget faktiskt kräver — inte mot er standardmall.

2. Distinktion mellan SUA och säkerhetsavtal.

Ett SUA är ett juridiskt avtal mellan SME och svenska staten/FMV. Ett säkerhetsavtal mellan er och SME:n är något annat. Slå inte ihop dem. Hjälp SME:n förstå skillnaden.

3. Geografisk och organisatorisk pragmatism.

SME:n kanske inte kan ha ett separat säkerhetsrum för 5 % av deras verksamhet. Tillåt alternativa lösningar: skåp med larm, samdelat utrymme med dokumenterad åtkomstkontroll, kryptering vid behov.

4. Stödfunktion, inte enbart granskning.

Anvisa en kontaktperson hos er som hjälper SME:n med säkerhetsfrågor — inte bara granskar. Det förkortar kvalificeringen från 9 till 3 månader.

DIADROMS TIPS

Tekniska, juridiska och administrativa krav löps parallellt — inte sekventiellt. Det halverar tiden.

KAPITEL 04

Tre vanliga fallgropar.

Vad vi sett gå fel — och hur det undviks.

Vi har sett mönstret upprepa sig. Tre fel som dyker upp om och om igen i prime-SME-samarbeten — och som alla går att designa bort.

Fallgrop 1: Behandla SME som mini-tier-1.

Symptom: Ni skickar samma kontrakt, samma RFQ-mall, samma compliance-krav som till stora leverantörer. Bara mindre i scope.

Konsekvens: SME:n kan inte skala administrationen. De spenderar mer tid på dokumentation än på faktisk utveckling.

Lösning: Skapa en separat process för SME-samarbeten. Egna mallar, eget team som äger relationen, egna mått på framgång.

Fallgrop 2: Inget tekniskt äktenskap.

Symptom: Ni har upphandlat en komponent men er egen tekniska organisation hänger inte med. SME:n får ingen technical sparring, inga svar på frågor, ingen feedback.

Konsekvens: SME:n bygger åt fel håll. Vid leverans matchar inte komponenten era andra system.

Lösning: Tilldela en teknisk "buddy" från er sida — en senior ingenjör med 10–20 % av tid avsatt för SME-stöd. Inte projektledare. Inte inköpare. Ingenjör.

Fallgrop 3: Glöm SME:n efter första leveransen.

Symptom: SME:n levererar bra, ni är nöjda, sedan inget. Två år senare när ni har nytt behov har SME:n hittat andra primes — eller försvunnit.

Konsekvens: Ni måste börja om från noll med någon annan. SME:n känner sig utbytbar.

Lösning: Definiera SME-relationen som strategisk. Sex månader efter första leverans, planera nästa case. Halvårsvisa check-ins även när inga aktiva projekt finns.

DIADROMS TIPS

De bästa prime-SME-relationerna vi sett ser ut som äktenskap, inte som transaktioner. Det är inte effektivt — det är effektivt.

Är er organisation SME-redo?

En sanity check innan ni går ut med nästa SME-RFQ.

Paketering

- ☐ Vi har separata RFQ-mallar för SME-leverantörer.
- ☐ Vi bryter ned uppdrag i moduler som SME:er kan leverera.
- ☐ Vi har korta anbudscyklar (4–6 veckor) för SME-samarbeten.
- ☐ Vi är konkreta om kvalitetskrav från dag ett.

Riskdelning

- ☐ Vi erbjuder förskott eller delfinansiering på minst 20 %.
- ☐ Vi har milestone-betalningar var 4–8:e vecka.
- ☐ Vi har tydliga exit ramps.
- ☐ Vi har inte pay-when-paid-klausuler.

Säkerhetsskydd

- ☐ Vi har skalbar säkerhetsklassning.
- ☐ Vi skiljer mellan SUA och säkerhetsavtal.
- ☐ Vi tillåter pragmatiska säkerhetslösningar.
- ☐ Vi har en kontaktperson som stödjer SME:n, inte bara granskar.

Långsiktighet

- ☐ Vi har en teknisk buddy tilldelad varje SME-samarbete.
- ☐ Vi har en plan för relationen efter första leveransen.
- ☐ Vi har halvårsvisa check-ins med strategiska SME-partners.

SLUTORD

Ni får inte alltid det ni betalar för i SME-samarbeten — ni får det ni har designat för. Bra design tar lite mer arbete uppför. Det betalar tillbaka tio gånger på relationer som håller.

Om Diadrom.

Diadrom Holding AB är ett Göteborgsbaserat techbolag som i 25 år gjort komplexa system att fungera tillsammans — historiskt inom fordon, idag allt mer mot försvar. Vi är en boutique tech management-partner som specialiserar oss på integration, livscykelhantering och säker uppdatering.

Vår thesis: ingenting fungerar förrän allt fungerar.

Vad vi kan hjälpa er med

- Översättning av automotive-kompetens till försvarsspråk
- Identifiering av ankarprogram och partnerstrategi mot primes
- Teknisk due diligence inför första försvarsaffär
- Integration, livscykelhantering och säker uppdatering över tid

Viktor Eliasson • VD, Diadrom Holding AB

viktor.eliasson@diadrom.se • +46 733 31 11 15
Första Långgatan 17, 413 27 Göteborg • diadrom.se

#DiadromInside