

Perspektiv

01/2026

En periodisk publikation från Morris Law

Fokus: Omvärldsläget

April/Maj

Att navigera utan karta när spelplanen ritas om

PERSPEKTIV

Innehåll	Executive Summary	02
	Bakgrund	03
	Läsanvisning	03
	Medverkande	04
01.	Inledning <i>Ett nytt normalläge</i> Hur geopolitik och osäkerhet formar dagens affärslandskap	06
02.	Omvärlden <i>Ett landskap i förändring</i> Geopolitik, säkerhet och ekonomi i ett nytt sammanhang Morris Laws perspektiv <i>Geopolitiska scenarier – hur svenska företag kan förbereda sig</i>	08
03.	Ny teknik, AI och reglering <i>Ett strukturellt skifte</i> AI, data och reglering som omformar värdeskapande Morris Laws perspektiv: <i>Compliance by Design – när regelefterlevnad blir strategi</i>	17
04.	Organisationerna <i>När förändring blir vardag</i> Ledarskap, kompetens och styrning i ett permanent omställningsläge	22
05.	Möjligheter i ett nytt säkerhets- och försvarslandskap Nya marknader, investeringar och affärslogiker Morris Laws perspektiv <i>Defense M&A</i>	26
06.	Juridikens roll i det nya landskapet Ansvar, governance och beslutsfattande i en komplex miljö Morris Laws perspektiv: <i>Juridik som struktur i ett osäkert landskap</i>	33
07.	Att navigera utan karta Slutsatser för företag, styrelser och ledningar	35
08.	Avslutande ord Tack till medverkande Kontaktuppgifter	36

Världen som svenska företag verkar i har förändrats i grunden. Geopolitiska spänningar, teknologiska genombrott och en snabbt växande regulatorisk ram samverkar på ett sätt som gör affärslandskapet mer komplext och mindre förutsägbart än tidigare. Osäkerhet har gått från att vara ett tillfälligt avbrott till att bli ett nytt normalläge. I denna verklighet påverkar omvärldsfaktorer som geopolitik, säkerhet och informationsflöden inte längre bara strategiska långtidsplaner – de formar i allt högre grad vardagliga affärsbeslut, investeringar och organisatoriska prioriteringar.

Rapportens intervjuer och analyser visar hur flera strukturella skiften sker parallellt. Den internationella säkerhetsordningen förändras och ekonomiska verktyg som sanktioner, exportkontroller och industripolitik används allt oftare i geopolitiska syften. Samtidigt förändras AI och avancerad datateknik hur värde skapas, arbete organiseras och beslut fattas. Tekniken öppnar nya möjligheter men skapar också beroenden till globala plattformar och leverantörer. Parallellt växer regleringen snabbt, särskilt inom EU, vilket gör att juridiska och tekniska vägval i allt högre grad sammanfaller.

För organisationer innebär detta ett permanent omställningsläge. Roller förändras, kompetensbehov förskjuts och ledarskap handlar allt mer om att fatta beslut under osäkerhet. Samtidigt ökar kraven på ansvar, transparens och regelefterlevnad. När tempo och komplexitet stiger blir tydliga ramar för styrning, ansvarsfördelning och beslutsmandat avgörande. Organisationer som lyckas kombinera experimenterande och anpassningsförmåga med tydliga strukturer framstår som bättre rustade att hantera förändring över tid.

Rapporten pekar också på att det nya omvärldsläget inte enbart innebär risker. Förändringar i säkerhets- och försvarslandskapet, liksom ökade investeringar i teknik och infrastruktur, skapar nya affärsmöjligheter för svenska företag. Samtidigt innebär dessa möjligheter en ökad exponering mot politiska beslut, reglering och säkerhetskrav, vilket ställer högre krav på styrning och juridisk förståelse.

Den samlade slutsatsen är att framgång i detta landskap inte främst avgörs av förmågan att förutse enskilda händelser, utan av organisationers beredskap och handlingsförmåga. Företag som integrerar omvärldsanalys, teknikförståelse och juridik i sitt strategiska beslutsfattande står starkare när förutsättningarna snabbt förändras. I en tid där kartan inte längre är given blir strukturer för ansvar, lärande och beslutsförmåga en central konkurrensfördel.

Bakgrund

Perspektiv 01/2026 är Morris Laws genomlysning av ett nytt normalläge där osäkerhet präglar vardagen för företag och organisationer. Den bygger på djupintervjuer med beslutsfattare och experter, sammanvägda med analys, för att ge ett tydligt språk och en struktur åt frågor där facit saknas. Rapporten rör sig från omvärlds- och säkerhetsperspektiv, via teknik, AI och reglering, vidare in i organisatoriska frågor – och avslutas med ett juridiskt perspektiv där ansvar, risk och handlingsutrymme sätts i fokus.

Läsanvisning *Så är rapporten uppbyggd*

Rapporten är uppbyggd för att spegla en verk lighet där förändring inte sker linjärt eller isolerat, utan där flera skiften pågår samtidigt och påverkar varandra. Rapporten kan läsas från början till slut, men är också strukturerad för att möjliggöra selektiv läsning utifrån mottagarens roll och intresse. Rapportens kärna bygger på ett antal djupintervjuer med beslutsfattare, experter och företrädare för olika verksamheter. Intervjuerna används som empiriskt underlag och återges både genom direkta citat och genom sammanvägd analys. Syftet har inte varit att nå konsensus, utan att synliggöra spänningsfält, motsägelser och gemensamma mönster i hur omvärlden upplevs och hanteras.

I varje tematiskt kapitel kombineras tre lager:

- Intervjupersonernas perspektiv, som ger konkreta erfarenheter och reflektioner.
- Analys, där dessa perspektiv sätts in i ett större sammanhang.
- Morris Laws perspektiv, som fokuserar på juridiska, styrnings- och ansvarsmässiga implikationer av de frågor som lyfts.

Rapporten inleds med en övergripande beskriv ning av det nya normalläge som många organisationer nu verkar inom. Därefter fördjupas analysen stegvis: först genom omvärlds- och säkerhetsperspektiv, sedan genom teknik, AI och reglering, och vidare in i organisatoriska konsekvenser kopplade till ledarskap, kompetens och styrning. Avslutningsvis knyts dessa teman samman i ett juridiskt perspektiv som belyser hur ansvar, risk och handlingsutrymme förändras i takt med utvecklingen.

Avgränsningarna är medvetna. Rapporten gör inte anspråk på att vara heltäckande eller prognostisk. Den syftar inte heller till att ge operativa checklistor. Istället är ambitionen att bidra med struktur, begrepp och perspektiv som kan stödja kvalificerade samtal i ledningsgrupper och styrelser – och fungera som underlag för vidare analys och beslut.

Medverkande

Maria-Pia Hope

CEO, AGRD Partners

Maria-Pia Hope leder AGRD och har lång erfarenhet av att utveckla och leda kunskasintensiva organisationer. I intervjun bidrar hon med perspektiv på hur teknik, ansvar och omdöme förändrar professionella verksamheter och ledarskap.

Stefan Nerpin

Director & Corporate Communications Practice Lead, Kekst CNC

Stefan Nerpin arbetar med strategisk kommunikation i komplexa intressentmiljöer och ofta geopolitiskt präglade sammanhang. Han bidrar med insikter om verksameters förhållningssätt till en alltmer volatil affärskontext där teknik, säkerhet, handel och reglering i allt högre grad är politiska verktyg.

Anders Carlbark

CEO, STC

Anders Carlbark leder STC och har stor erfarenhet av att driva organisationer i förändring. I rapporten delar han perspektiv på tempo, lärande och ledarskap i verksamheter där förutsättningarna snabbt skiftar.

Andreas Lindén

CFO, RCL Holding

Andreas Lindén CFO, RCL Holding Andreas Lindén är CFO på RCL Holding och arbetar med finansiell styrning och strategisk utveckling. I rapporten delar han perspektiv på hur företag kan navigera i en tid präglad av ekonomisk osäkerhet och snabbt förändrade marknadsförutsättningar.

Emanuel Karlsten

Journalist, föreläsare och rådgivare inom digitala medier

Emanuel Karlsten är journalist och expert på medier, digitalisering och informationsflöden. Han bidrar med analys kring hur AI och ny teknik påverkar informationsmiljön, tillit och beslutsfattande.

Erik Bakkman

Senior strateg RISE – Research Institutes of Sweden

Erik Bakkman arbetar med strategisk analys och framtidsfrågor. I intervjun ger han ett bredare perspektiv på komplexitet, osäkerhet och varför etablerade analysmodeller i allt högre grad utmanas.

Pierre Gudmundson

Grundare och personalsäkerhetsexpert och senior rådgivare, SRI

Pierre Gudmundson har lång erfarenhet av säkerhets- och underrättelsefrågor. Han bidrar med insikter om hur hotbilder förändras och varför säkerhet i dag måste förstås som en systemfråga även för näringslivet.

Hans Brun

Chefsanalytiker, SRI

Hans Brun arbetar med geopolitisk analys, terror och riskbedömning. I rapporten belyser han det pågående säkerhetspolitiska paradigmskiftet och dess risker och konsekvenser för företag och organisationer.

01. Inledning

Ett nytt normalläge

Det har vuxit fram ett nytt affärslandskap. En värld där tidigare stabilitet ersatts av osäkerhet, där konfliktzoner påverkar allt från råvaruflöden till finansmarknader, och där geopolitiska förändringar snabbt kan omkullkasta strategier som tidigare kändes självklara. Flera omfattande internationella analyser pekar samstämmigt på samma sak: geopolitiken har blivit en central faktor i affärsutveckling, inte en bakgrundsvariabel.

De senaste årens händelser har tydliggjort detta skifte. Antalet konflikter i världen har ökat, samtidigt som det internationella samarbetet försvagats. Handel organiseras efter politiska realiteter snarare än enbart effektivitet, och stater bygger nya ekonomiska block utifrån säkerhetsintressen. I detta förändrade landskap formas företagens möjligheter och begränsningar i allt högre grad av faktorer som ligger långt bort från den egna marknaden.

Under senare tid har detta skifte också blivit mer synligt i hur geopolitisk makt utövas och kommuniceras. Uttalanden och ageranden som tidigare hade uppfattats som osannolika eller symboliska får nu ett konkret genomslag i internationella relationer. Spelregler som länge uppfattats som fasta framstår i dag som mer förhandlingsbara, vilket ytterligare förstärker bilden av ett mer instabilt och svåröversägbart omvärldsläge.

I detta skifte blir geopolitiken också en central affärsfaktor. Företagsledare beskriver i allt högre grad geopolitisk instabilitet som ett av de största hoten mot global tillväxt, följt av förändringar i handelspolitik och politiska ledarskiften. Dessa risker påverkar inte bara den globala makroekonomin, utan även företags val av marknader, investeringar och organisatorisk struktur.

Samtidigt visar globala riskanalyser att företagens beredskap ofta är låg. Geopolitisk volatilitet har snabbt seglat upp som en av de mest betydande affärsriskerna, samtidigt som många organisationer saknar strukturer för att systematiskt analysera och följa sin exponering. Riskerna ökar inte bara i omfattning, de förändras snabbare, samverkar mer och får ett mer direkt genomslag i affären.

Intervjuerna som ligger till grund för denna rapport bekräftar denna bild. Företag beskriver hur osäkerheten i allt högre grad påverkar vardagliga beslut, prioriteringar och ansvarsfördelning. Frågor som tidigare hanterades som långsiktiga strategiska överväganden har blivit mer operativa, och behovet av flexibilitet och snabba omställningar lyfts fram som avgörande.

Detta märks tydligt i hur företag förhåller sig till teknik, säkerhet och organisation. Val av leverantörer, placering av data, investeringar i digital infrastruktur och samarbeten över gränser sker i dag mot bakgrund av politiska och säkerhetsmässiga överväganden. Gränsen mellan omvärldsanalys och affärsbeslut har därmed suddats ut.

Allt detta pekar mot samma slutsats: osäkerhet är inte längre ett tillfälligt tillstånd, den har blivit en del av det nya normalläget. I denna verklighet blir förmågan att förstå sammanhang, tolka signaler och fatta beslut, trots ofullständig information, en avgörande konkurrensfördel.

Med denna rapport vill vi bidra till en fördjupad förståelse för hur svenska företag upplever och hanterar detta skifte. Genom intervjuer och analyser belyser vi hur förändring påverkar affärsstrategi, teknikval och ansvarsfördelning – och vilka konsekvenser detta får för företagens sätt att arbeta, både i dag och framåt. Rapporten kommer även att beröra vilka juridiska följder den nya verkligheten för med sig, och hur företag kan resonera för att stå bättre rustade i en omvärld där förutsättningarna snabbt kan förändras.

”Det handlar inte om att världen blivit lite mer orolig, utan om att de grundläggande antaganden som har funnits under lång tid inte längre gäller.”

— Hans Brun

Chefsanalytiker, SRI

02. Omvärlden Ett landskap i förändring

För svenska företag innebär skiftet att omvärlden kommer närmare den operativa vardagen. Frågor som tidigare låg utanför den direkta affären, som geopolitik, säkerhet, ekonomiska störningar och förändrade informationsflöden, påverkar nu strategiska val, investeringar och riskbedömningar mer direkt.

Intervjuerna i rapporten pekar mot att detta inte handlar om enstaka händelser, utan om nya grundförutsättningar. Företag behöver därför väga flera faktorer samtidigt och ta med omvärldsperspektivet i beslut som de tidigare kunde ta mer isolerat från den globala utvecklingen.

ETT SKIFTE I DEN GEOPOLITISKA LOGIKEN

Det som framträder i intervjuerna är inte en enskild kris, utan en förändring i den logik som präglar internationella relationer. Den regelbaserade ordning som under lång tid skapat relativa förutsägbarheter i handel, säkerhet och samarbete har gradvis ersatts av en mer intressebaserad och situationsstyrd geopolitik. Stormakter agerar i högre grad utifrån kortsiktiga strategiska överväganden, snarare än långsiktiga åtaganden.

Kortsiktiga vinster prioriteras framför långsiktiga löften. Det här beskrivs som ett mer genomgripande skifte än en tillfällig period av ökad oro. Hans Brun sammanfattar förändringen mer övergripande: ***”Det låter kanske dramatiskt, men det är ju ett paradigmskifte. Det handlar inte om att världen blivit lite mer orolig, utan om att de grundläggande antaganden som har funnits under lång tid inte längre gäller.”*** Pierre Gudmundson pekar särskilt på hur detta tar sig uttryck i förändrade internationella relationer: ***”Den säkerhetsordning som vuxit fram efter andra världskriget och som många europeiska länder byggt sina strategier på är inte längre självklar. Vi ser hur stormakter i allt högre grad agerar utifrån egna intressen snarare än gemensamma spelregler.”***

ETT SÄKERHETSPOLITISKT SKIFTE MED LÅNGTGÅENDE KONSEKVENSER

Hans Brun och Pierre Gudmundson på SRI beskriver utvecklingen som ett paradigmskifte i det globala säkerhetsläget. Den internationella ordning som vuxit fram efter andra världskriget, och som många europeiska länder byggt sina säkerhetsantaganden på, pressas nu från flera håll. Stormakter driver sina egna intressen mer öppet, och relationer som tidigare byggt på stabilitet och långsiktighet blir allt mer villkorade.

De pekar särskilt på hur USA i sin säkerhetspolitiska inriktning tydligare definierar geografiska och politiska intressesfärer. Engagemang utanför dessa områden riskerar att få lägre prioritet, samtidigt som internationella åtaganden omprövas. För Europa innebär det ett mer osäkert säkerhetspolitiskt sammanhang, där tidigare antaganden om långsiktigt amerikanskt stöd får minskad tyngd.

USA OCH EUROPA – ETT PARTNERSKAP I FÖRÄNDRING

Flera intervjuer visar att relationen mellan Europa och USA har blivit mer dubbelbottnad. USA är fortfarande en central partner inom både säkerhet och handel, men agerar samtidigt mer självständigt och mindre förutsägbart. För europeiska aktörer skapar det en vardag där samma land både är en trygghet och en osäkerhetsfaktor. Utvecklingen beskrivs inte som en abrupt vändning, utan som en gradvis förändring i hur USA prioriterar sitt internationella engagemang. Pierre Gudmundson på SRI beskriver det så här: ***”USA kommer även fortsättningsvis att vara en central aktör, men engagemanget kommer i högre grad att vara selektivt. Det är inte längre givet att man tar samma ansvar överallt och i alla frågor.”***

För företag får denna förändring konkreta konsekvenser. Beroenden till amerikanska marknader, teknologier och plattformar ger tillgång till innovation, kapital och skala, men innebär också en ökad exponering mot politiska beslut som snabbt kan ändra förutsättningarna. Företag och organisationers val av leverantörer, teknikarkitektur och samarbeten blir därför inte bara affärsstrategiska utan även ett geopolitiskt vägval.

Utvecklingen märks tydligt i hur samarbeten inom underrättelse och säkerhet förändras. När tilliten mellan centrala aktörer minskar och information delas mer restriktivt försämras både den tidiga varningen och de gemensamma hotbedömningarna. För Sverige, som är beroende av internationellt samarbete för att väga upp begränsade egna resurser, innebär det en strukturell sårbarhet snarare än ett tillfälligt problem.

02. Omvärlden

Forts.

Konsekvenserna sträcker sig längre än statlig säkerhetspolitik. När globala samarbeten försämras påverkas också de system som näringslivet bygger på. Sämre samordning och ökade geopolitiska spänningar slår direkt mot handel, teknikförsörjning och internationella leverantörskedjor. Företag som är beroende av avancerade komponenter, digital infrastruktur eller internationell logistik riskerar störningar som kommer utan förvarning och ligger helt utanför deras egen kontroll. I praktiken kan det innebära förseningar, högre kostnader eller avbrott i tillgången till råvaror, halvledare eller digitala tjänster – till följd av politiska beslut och förändrade maktbalanser snarare än av marknadskrafter.

NÄR EKONOMI BLIR ETT SÄKERHETSPOLITISKT VERKTYG

I intervjuerna framträder också en tydlig geoekonomisk dimension. Sanktioner, exportkontroller, industripolitik och reglering av teknikflöden blir i praktiken instrument i ett större maktspel mellan stater och block. Förändringen innebär att områden som länge setts som rent affärsmässiga nu får en helt annan strategisk betydelse. Stefan Nerpin på Kekst CNC formulerar skiftet så här:

”Det går till exempel inte att förhålla sig till teknikutveckling och handel som strikt affärslogiska områden. De accelererar som politiskt strategiska resurser, och verksamhetens såväl strategiska som operativa beslut beredas i ökad omfattning med geopolitiska insikter och säkerhetsbedömningar av fler riskscenarier. Samtidigt behöver man utan att paralyseras kunna navigera en mer volatil affärskontext utan perfekt information och där osäkerheten är ett normaltillstånd.”

Det blir alltså svårare att skilja mellan marknad och politik när gränsen suddas ut. Företag påverkas inte bara av förändrade marknadsförutsättningar, utan av politiska beslut som har en direkt effekt på handelsrelationer och tillgången till kapital och teknik. Därför får affärsbeslut inom produktion, inköp och datahantering en strategisk tyngd som påverkar mer än bara den egna organisationen.

SÄKERHET SOM SYSTEMFRÅGA I VARDAGEN

När SRI beskriver läget blir det tydligt att säkerhet är någonting som i allt mindre grad låter sig avgränsas till enskilda hot eller isolerade incidenter. Det handlar istället om en sammanvävd hotbild där cyberangrepp, organiserad brottslighet, insiderproblematik och statlig påverkan sker samtidigt och ofta förstärker varandra. Pierre Gudmundson beskriver det som en systemförändring: ***”Vi ser inte längre isolerade hot. Cyberangrepp, organiserad brottslighet, insiderproblematik och statlig påverkan hänger ihop och förstärker varandra. Det är system som angräps, inte enskilda funktioner.”***

Enligt Pierre Gudmundson är det en rörig och svåröverblickbar situation, där konsekvenserna sällan stannar vid den ursprungliga händelsen. Angrepp riktas inte bara mot samhällskritisk infrastruktur eller verksamheter som omfattas av säkerhetsskyddslagstiftning. Även företag och organisationer med strategiskt värdefull kunskap, data eller immateriella tillgångar är måltavlor. Några särskilt attraktiva mål kan vara olika typer av forskning, utveckling och innovationsverksamhet.

Den kriminella ekonomin lyfts fram som ett centralt systemproblem. När brottslighet tar sig in i ekonomiska flöden påverkar det både konkurrensvillkor, affärsrelationer och tilliten mellan aktörer. För företag kan det innebära allt från snedvridna marknader och ökade kostnader till svårigheter att bedöma en motparts seriositet och faktiska lämplighet ur ett säkerhetsperspektiv. På sikt riskerar det att urholka de strukturer som ett fungerande näringsliv bygger på.

SRI beskriver hur många organisationer underskattar sin egen exponering. Trots att ett företag inte betraktar sig som säkerhetskänsligt kan det vara intressant ur ett hotperspektiv. Exempelvis genom sin position i en leverantörskedja, tillgång till forskningsdata eller roll som samarbetspartner till mer skyddsvärda verksamheter. Hans Brun utvecklar: ***”Angrepp riktas sällan mot de mest skyddade aktörerna. Istället söker man sig dit där beredskapen är lägre, men där tillgången till system, information eller relationer ändå är värdefull.”***

I praktiken betyder det att säkerhetsrisker allt oftare får direkta följder i det dagliga arbetet. Cyberintrång kan leda till produktionsstopp eller läckage av affärskritisk information. Insiderproblematik kan påverka både verksamhetens kontinuitet och dess ansvarsförhållanden. Organiserad brottslighet kan utnyttja företag genom ekonomiska upplägg, påtryckningar eller infiltration, med konsekvenser som går långt bortom den enskilda incidenten.

02. Omvärlden

Forts.

ETT SAMHÄLLE I VÄXANDE KOMPLEXITET

Erik Bakkman sätter utvecklingen i ett bredare sammanhang och beskriver hur flera långsiktiga förändringar sammanfaller. Geopolitik, teknikutveckling, klimatförändringar, demografiska skiften och informationspåverkan verkar samtidigt och skapar en nivå av komplexitet som skiljer sig från tidigare perioder av omställning. Som han uttrycker det i intervjun: ***”Vi är inne i en nivå av komplexitet nu som gör att det kommer vara mönster som vi inte känner igen.”***

I det här läget blir det allt svårare att förlita sig på analysmodeller som bygger på igenkänning och historiska mönster. När de etablerade sambanden bryts och nya förlopp inte längre följer en känd logik, blir det betydligt svårare med både prognoser och långsiktiga planeringsprocesser.

Erik Bakkman pekar på att detta kräver ett förändrat förhållningssätt. Istället för att söka full kontroll eller exakta prognoser behöver organisationer bygga förmåga att hantera osäkerhet, förbereda sig för okända utfall och justera kurs under pågående rörelse. Anpassningsförmåga och lärande får därför en större betydelse än att försöka finlipa beslut i förväg utifrån antaganden om framtiden.

KONSEKVENSER FÖR FÖRETAG OCH ORGANISATIONER

Intervjuerna ger en bild av en omvärld där osäkerheten har blivit en mer långvarig och integrerad del i vardagen än tidigare. Geopolitiska beslut, säkerhetshot och förändrade informationsflöden märks inte bara hos statliga aktörer, utan påverkar också företags riskbedömningar, investeringar och operativa prioriteringar.

Sammantaget framträder en omvärld där geopolitisk osäkerhet inte längre är ett tillfälligt avbrott, utan något vi behöver förhålla oss till som ett mer varaktigt tillstånd. När stabilitet inte längre kan tas för given blir förändringar en naturlig del av vardagens beslutstagande för företag och organisationer, till skillnad från tidigare, då osäkerheten oftare sågs som tillfälliga undantag.

I sammanhanget blir geopolitik inte längre en fråga främst för krishantering, utan något som behöver vävas in i den löpande styrningen och ledningen. Förmågan att förstå sammanhang, se beroenden och fatta beslut trots ofullständig information blir därmed ett allt viktigare kapital i organisationer. Som flera intervjuer lyfter handlar det mindre om att försöka förutse enskilda händelser och mer om att bygga handlingsförmåga i en tid där osäkerheten är bestående.

Pierre Gudmundson återkommer till en formulering som ringar in kärnan i intervjuerna:

**”Att hoppas, det är ingen strategi.
Det är önsketänkande.”**

Riskhantering, omvärldsanalys och beredskap har blivit centrala frågor för företag. Och när förutsättningarna förändras snabbt räcker det inte längre att behandla dem som återkommande övningar eller stödprocesser vid sidan av det dagliga arbetet. För att förstå och hantera osäkerheten bör det vara en naturlig och integrerad del av verksamhetens löpande beslutsfattande.

I kapitel 3 utvecklas bilden av hur förändringarna tar form i teknologiska och ekonomiska skiften och vad de innebär för företag och organisationer i praktiken.

02. Morris Laws

perspektiv

Så kan svenska företag bemöta det nya geopolitiska läget

De geopolitiska risker som präglar Europa i dag är inte längre något som enbart hanteras av stater och försvarsmakter. De påverkar i allt högre grad svenska företag och deras leveranskedjor, personalförsörjning, avtal, IT-system och strategiska beslut. Gränsen mellan säkerhetspolitik och affärsrisk suddas ut, och konsekvenserna märks ofta tidigare i näringslivet än i den offentliga debatten. Mot den bakgrunden använder vi scenarier som ett sätt att illustrera hur olika typer av säkerhetspolitiska händelseutvecklingar kan slå både juridiskt och kommersiellt. Scenarierna är inte prognoser utan verktyg för att förstå risker, beroenden och handlingsutrymme. De hjälper samtidigt till att visa var förberedda företag står starkare än andra.

SCENARIOANALYS

Europa befinner sig i en ny epok av osäkerhet där gränsen mellan fred och konflikt blir alltmer flytande. Sverige står närmare stormakternas kraftfält än på mycket lång tid, och utvecklingen påverkar redan i dag samhällets institutioner, näringslivet och den rättsliga spelplanen.

Nedan beskrivs två scenarier som var för sig eller i kombination bedöms som fullt tänkbara inom en överskådlig tidshorisont. Gemensamt för dem är att de får direkta konsekvenser för svenska företag, långt bortom den traditionella säkerhetspolitiska sfären.

SCENARIO 1

Begränsad militär eskalation i Baltikum och Östersjöregionen. *Bedömd sannolikhet inom 36 månader: 20–30 %*

I detta scenario utnyttjar Ryssland ett strategiskt tillfälle, exempelvis en politisk eller militär splittring inom NATO, för att genomföra en snabb och begränsad militär offensiv i Baltikum, med Suwałkikorridoren som central punkt. Kaliningrad fungerar som militär utskeppningsbas och Östersjön förvandlas snabbt från handelsled till konfliktzon.

För Sveriges del innebär detta att Gotland får en ökad strategisk militär betydelse, samtidigt som ön blir ett sårbart civilt nav. Effekterna märks omedelbart i det civila samhället och i näringslivet: försäkringsbolag vägrar försäkra sjötransporter i Östersjön, lastflöden stoppas eller leds om, och tillgången till energi, råvaror och komponenter blir osäker. Mobilisering och inkallelse av krigsplacerad personal skapar plötsliga kompetensbortfall i kritiska funktioner.

De juridiska konsekvenserna uppstår snabbt. Företag tvingas hantera force majeure-frågor, omförhandla avtal, navigera nya krislagar och ta ställning till arbetsrättsliga frågor kopplade till personalbortfall och säkerhetsklassning. För många blir detta den första erfarenheten av att verka i ett rättsligt undantagsläge.

SCENARIO 2

Eskalerat hybridangrepp mot Sverige och Norden. *Bedömd sannolikhet inom 36 månader: 60–75 %.*

Detta scenario saknar tydliga frontlinjer och militära förband. Istället sker angreppen gradvis och ofta i det fördolda. Det kan handla om cyberattacker, sabotage, underrättelseverksamhet och systematisk informationspåverkan. Säkerhetspolisen beskriver redan i dag ett förhöjt och mer normaliserat hotläge, där hybridpåverkan är en del av vardagen.

I ett eskalerat hybridscenario intensifieras angreppen. Telekommunikation störs och digitala styrsystem inom industri och sjukvård slås ut. Informationsmiljön fylls samtidigt av desinformation, deepfakes och manipulerade narrativ. Företag tvingas då fatta affärskritiska beslut i ett informationsläge som inte längre är tillförlitligt.

Konsekvenserna är både operativa och juridiska. Cyberincidenter leder till personuppgiftsincidenter, avtalsbrott och regulatoriska sanktioner. Nya och skärpta regelverk som NIS2 medför ökade krav på dokumentation, internkontroll och rapportering. Samtidigt ökar risken för felaktig extern kommunikation, börsrättsliga överträdelser och förtroendesador.

FÖRVÄNTAD HÄNDELSEUTVECKLING

För att konkretisera hur dessa scenarier kan utvecklas över tid och vilka juridiska och kommersiella konsekvenser de kan få, följer en sammanställning av möjliga händelseförlopp.

SAMHÄLLELIGA OCH AFFÄRSMÄSSIGA FÖLJDEFFEKTER

Oavsett vilket scenario som dominerar slår konsekvenserna brett:

— Trygghet

Tilliten till information, digitala tjänster och samhällsfunktioner minskar.

— Transporter och logistik

Avbrott och förseningar påverkar allt från livsmedelsdistribution till industriproduktion.

— Arbetsmarknad

Mobilisering, säkerhetskrav och personalbortfall skapar nya arbetsrättsliga och organisatoriska utmaningar.

— Ekonomi

Osäkerhet driver kapitalflöden, ökar volatilitet och påverkar investeringsviljan.

— Rättsstat och regelverk

Företag måste förhålla sig till sanktioner, krislagstiftning och extraordinära myndighetsåtgärder.

Förberedda företag kan i det här läget fungera som stabiliserande aktörer, medan de oförberedda istället riskerar snabba och kostsamma fall med troliga spridningseffekter i hela värdekedjor.

Sammantaget visar scenarierna att juridiska och affärsmässiga risker inte längre uppstår isolerat, utan i kedjor som kräver förberedelse på flera nivåer.

02. Morris Laws perspektiv

Forts.

REKOMMENDATION

Även om de två scenarierna skiljer sig åt i uttryck och tempo, leder de till liknande juridiska och affärsmässiga prövningar. Vår erfarenhet är att företag som klarar sig bättre inte nödvändigtvis är de största eller mest resursstarka, utan de som har arbetat strukturerat med beredskap och beslutsförmåga. Förberedelse handlar inte om fler policydokument – utan om praktiska övningar, prioriteringar och beslutsförmåga. Företag som integrerar geopolitik i sina vardagsprocesser står starkare, oavsett vilket scenario som slår in.

Morris Law rekommenderar att företag särskilt överväger att göra följande:

01. UPPDATERA AVTAL FÖR VERKLIGA STÖRNINGAR – INTE HYPOTETISKA SCENARIER

– Gå igenom alla centrala avtal och se till att force majeure-klausuler, ansvarsbegränsningar och leveransåtaganden täcker långvariga störningar, sanktioner och logistikavbrott. Många företag har tvingats in i tvister för att deras klausuler inte var skrivna för dagens typ av kriser.

– *Första steg:* Identifiera de mest affärs kritiska avtalen och gör en snabb legal stresstestning.

02. TRÄNA ORGANISATIONEN PÅ CYBERINCIDENTER – INTE BARA DOKUMENTERA DEM

– Incidentplaner hjälper inte om de inte är övade. Företag klarar sig sämre om roller, beslutsvägar och rapporteringsrutiner är otydliga när attacken väl kommer.

– *Första steg:* Genomför en simuleringsövning och träna organisationen på att hantera sina uppgifter även utan fungerande IT-miljö.

03. SÄKERSTÄLL REDUNDANS I NYCKEL-FUNKTIONER – MOBILISERING ÄR INTE EN TEORETISK RISK

– Om en handfull personer är avgörande för drift eller säkerhet blir verksamheten sårbar. Mobilisering, säkerhetsklassning och ökad statlig styrning gör frågan akut.

– *Första steg:* Kartlägg de 15 personer ni inte har råd att tappa och skapa en tydlig plan B för varje roll.

04. INTEGRERA SANKTIONER OCH EXPORTKONTROLL I AFFÄRSBESLUT – INTE I EFTERHAND

– Det är inte längre hållbart att ”lägga på” sanktionskontroller i slutet av processen. De måste in tidigt – i M&A, leverantör sval och affärsutveckling.

– *Första steg:* Inför ett krav att alla nya affärer och samarbetspartners genomgår automatisk sanktionscreening innan beslut fattas.

05. TRÄNA STYRELSE OCH LEDNING I ATT FATTA BESLUT MED OFULLSTÄNDIG INFORMATION

– I krislägen kommer besluten före fakta. De företag som klarar sig bäst har ledningar som är tränade i att agera snabbt, trots osäkerhet.

– *Första steg:* Håll en beslutsövning med realistiska scenarier där styrelsen tvingas prioritera under tidspress.

02. Scenario

0-12 mån

TIDS- HORISONT	HÄNDELSE / EFFEKT	SCE NAR IO	JURIDISK & KOMMERSIELL KONSEKVEN	VÄL FÖRBEREDDA FÖRETAG	MINDRE FÖRBEREDDA FÖRETAG
0-12 MÅN	Cyberstormen bryter ut – koordinerade intrång: ransomware, dataläckor, styrsystem slås ut.	S2	GDPRbrott, avtalsbrott, regulatoriska sanktioner.	Snabb incidenthantering, dokumenterad cybersäker het, klar rapportering.	Driftstopp, skadestånd, rättsprocesser
	Navigationsmörker – GPS/GNSSstörningar stoppa fartyg, lastbilar, flygplan; leverans rutter kollapsar.	G	Force majeuretvister, krav mot transportörer, försäkringsfrågor.	Alternativa logistikvägar, flexibla avtal, buffertlager.	Avtalsbrott, produktions- stopp, leveranshaverier.
	Cyberstormen bryter ut – koordinerade intrång: ransomware, dataläckor, styrsystem slås ut.	S2	GDPRbrott, avtalsbrott, regulatoriska sanktioner.	Tydliga governancelinjer, Kriskommunikation.	Reaktiva felbeslut, ärenden hos FI eller börsen.
	Navigationsmörker – GPS/GNSSstörningar stoppa fartyg, lastbilar, flygplan; leverans rutter kollapsar.	G	Force majeuretvister, krav mot transportörer, försäkringsfrågor.	Automatisk sanktions- screening, leverantörsdiversifiering.	Sanktionsexponering, ofullgjorda avtal, kostsamma omläggningar.
	Cyberstormen bryter ut – koordinerade intrång: ransomware, dataläckor, styrsystem slås ut.	S2	GDPRbrott, avtalsbrott, regulatoriska sanktioner.	Succession planning, interimberedskap.	Kritiska funktioner faller, risk för hävning av avtal.
	Navigationsmörker – GPS/GNSSstörningar stoppa fartyg, lastbilar, flygplan; leverans rutter kollapsar.	G	Force majeuretvister, krav mot transportörer, försäkringsfrågor.	Snabb och säker beslutsprocess, strukturerad legal DD.	Felköp, dolda skulder, regulatoriska stopp.

02. Scenario

12-36 mån

TIDS- HORISONT	HÄNDELSE / EFFEKT	SCE NAR IO	JURIDISK & KOMMERSIELL KONSEKVEN	VÄL FÖRBEREDDA FÖRETAG	MINDRE FÖRBEREDDA FÖRETAG
12-36 MÅN	Östersjön i lågor – ryska militära rörelser, minröjning, eskortkrav, avstängda handelsleder.	S1	Tvister kopplat till störningar i leveranskedjor, skyhöga försäkringspremier, behov av omförhandling av många typer av avtal.	Alternativa rutter/hamnar, uppdaterade försäkringar.	Marknadskollaps, leveransstopp, rättsprocesser i flera jurisdiktioner.
	Hybridangrepp som ”ny normal” – ständiga driftstörningar, sabotage, DDoS, industrispionage.	S2	Kraftigt ökade compliancekrav (NIS2 m.m.), större dokumentationsbörda.	Stabil internkontroll, löpande revisioner.	Sanktioner, böter, förlorade ramavtal.
	M&A som strategiskt vapen – energi, tech, säkerhetsbolag blir strategiska mål.	G	FDI-tillstånd, konkurrensrättsliga prövningar, IP-skydd.	Kan exploatera öppningar med rätt legal struktur.	Fastnar i regulatoriska återvändsgränder eller köps billigt.
	Ny arbetsrättslig terräng – säkerhetsklassning, krislagar, mobiliseringsregler.	G	Nya HR-policyer, arbetsmiljöansvar.	Uppdaterade avtal och rutiner.	Sanktionsavgifter, interna konflikter, arbetsmiljöbrott.
	Compliance-revolutionen – spårbarhet, sanktioner, leverantörsrevisioner i hög takt.	G	Hårdare regulatorisk exponering, ökade kontrollkostnader.	Har digital compliance, dokumentation i ordning.	Utestängs från leverantörsled, vitesansvar, förlorar offentliga upphandlingar.

Perspektiv 01/2026
En periodisk publikation från
Fokus: C
April/Maj Att navig

Perspektiv

03. Ny teknik, AI och reglering

Ett strukturellt skifte

Utvecklingen inom ny teknik beskrivs i intervjuerna som något betydligt större än digitalisering i vanlig mening. AI, automatisering och avancerad dataanvändning påverkar inte bara hur snabbt arbete kan utföras. Själva definitionen av arbete är i rörelse och påverkar hur värde skapas och hur ansvar fördelas. På så sätt blir tekniken en strukturell faktor som formar både affärsmodeller, organisationsformer och företags relation till omvärlden.

AI framträder som den mest synliga och omvälvande delen av detta skifte, men intervjuerna visar tydligt att tekniken verkar tillsammans med andra förändringar. Digital infrastruktur, globala plattformar, dataflöden och ett växande regelverk samverkar på ett sätt som gör tekniska vägval till strategiska beslut med lång räckvidd.

AI SOM FÖRÄNDRAR VÄRDESKAPANDE OCH ARBETSLOGIK

I intervjuerna återkommer beskrivningen av hur AI snabbt håller på att förändra logiken i professionella och kunskapsintensiva verksamheter. När den manuella insatsen minskar i uppgifter som analys, textproduktion, beräkningar och framtagning av beslutsunderlag går arbetet förstås betydligt snabbare. Det skapar effektivitet, men förändrar samtidigt var värdet i arbetet uppstår.

Förskjutningen får tydliga konsekvenser för hur professionella tjänster produceras. Maria-Pia Hope på AGRD beskriver hur detta förändrar synen på arbete och ansvar: ***“När delar av arbetet automatiseras flyttas fokus från utförande till omdöme. Det gör att ansvar och kvalitet får en annan tyngd i tjänsteproduktionen.”***

Det som tidigare differentierade tjänster genom tid och arbetsinsats får minskad betydelse, medan förmågan att tolka, prioritera och fatta beslut får ökad vikt.

Utvecklingen påverkar också konkurrensvillkoren. När tekniken blir mer tillgänglig förändras grunden för differentiering. Som Andreas Lindén på RCL Holding uttrycker det: ***“När fler aktörer får tillgång till samma tekniska kapacitet blir prispressen tydligare. Det tvingar fram nya sätt att differentiera sig.”***

Utifrån detta perspektiv utvecklar Andreas Lindén hur AI sänker trösklarna för att leverera vissa tjänster. Det gör att affärsmodeller som bygger på knapphet eller exklusiv tillgång till kompetens utsätts för press. Samtidigt uppstår möjligheter för nya former av specialisering och värdeskapande.

Detta sammantaget innebär att AI påverkar affärslogik snarare än enskilda processer. Organisationer som betraktar tekniken som ett isolerat effektiviseringsverktyg riskerar att missa hur grundförutsättningarna för deras erbjudande förändras.

TEKNIK, DATA OCH NYA BEROENDEN

Utvecklingen inom AI är starkt beroende av tillgång till data, beräkningskapacitet och digital infrastruktur. Intervjuerna beskriver hur detta skapar nya beroenden som många organisationer ännu inte fullt ut överblickar. Molntjänster, plattformar och avancerade modeller samlas hos ett fåtal globala aktörer, vilket i sin tur påverkar både konkurrenssituationen och den strategiska handlingsfriheten.

Många organisationer gör sina val utifrån skalbarhet och effektivitet, men konsekvenserna sträcker sig ofta längre än den ursprungliga affärsbedömningen. Stefan Nerpin beskriver detta som ett strukturellt beroende:

“När företag bygger sin verksamhet på externa plattformar och molntjänster uppstår beroenden som är svåra att överblicka fullt ut över tid. Beslut kan fattas utifrån effektivitets- och synergiskäl, men medför fler långtgående strategiska konsekvenser.”

03. Ny teknik, AI och reglering

Forts.

Stefan Nerpin placerar detta i ett större sammanhang där teknik är en strategisk resurs, jämförbar med energi, råvaror eller finansiella system. När företag bygger sin verksamhet på externa tekniska plattformar uppstår långsiktiga beroenden som kan vara svåra att förutse, att hantera utan ojämn maktbalans eller att bryta. Tekniska val blir därmed också val om riskexponering mot geopolitik, handelspolitik, säkerhetspolitik och internationella konflikter.

Intervjuerna pekar även på hur de beroendeställningar som uppstår skapar andra typer av sårbarheter. Driftstörningar, förändrade villkor eller politiska beslut kan snabbt få genomslag i verksamheten. För företag innebär det att teknisk robusthet och förståelse för leverantörskedjor blir allt viktigare delar av riskhanteringen.

INFORMATIONSMILJÖ OCH FÖRTROENDE I EN AI-DRIVEN VERKLIGHET
Generativ AI påverkar inte bara interna processer, utan även informationsmiljön i stort. Emanuel Karlsten beskriver hur tekniken förändrar förutsättningarna för kunskapsproduktion, kommunikation och offentlig debatt. När texter, bilder och analyser kan genereras i stor skala suddas gränsen mellan mänskligt och maskinellt innehåll ut, vilket påverkar hur information värderas och tolkas. Förändringen i informationsmiljön får konsekvenser långt bortom medielogik och kommunikation. Emanuel Karlsten beskriver hur utvecklingen påverkar beslutsfattande och tillit:

”När informationsmiljön förändras påverkas också hur vi uppfattar verkligheten. Det blir svårare att avgöra vad som är etablerad kunskap och vad som är påståenden, vilket i sin tur påverkar beslutsfattande och förtroende.”

För organisationer innebär förändringen nya utmaningar kring trovärdighet och transparens. När beslutsunderlag blir svårare att verifiera och externa intressenter har svårt att förstå hur informationen produceras påverkas relationen till kunder, partners och samhälle – särskilt i verksamheter där förtroende är en central tillgång.

Erik Bakkman kopplar denna utveckling till ett bredare komplexitetsperspektiv. När informationsflöden accelererar och automatiseras ökar risken för att organisationer fattar beslut på underlag som är svåra att överblicka eller ifrågasätta. Tekniken förstärker därmed behovet av omdöme, snarare än att ersätta det.

REGLERING SOM STRUKTURELL FÖRUTSÄTTNING

Parallellt med den tekniska utvecklingen växer den regulatoriska ramen fram, särskilt inom EU. Intervjuerna berör hur reglering kring AI, data och automatiserat beslutsfattande successivt skärps, med ambitionen att skapa ansvar, transparens och skydd mot missbruk.

I intervjuerna beskrivs det inte bara som ett begränsande ramverk, utan som en del av hur marknader och förutsättningar formas. Stefan Nerpin beskriver det på följande sätt:
”Reglering handlar inte bara om att sätta gränser, utan om att definiera spelplanen. För företag som förstår detta tidigt och agerar proaktivt kan reglering bli en konkurrensfaktor snarare än ett hinder.”

Stefan Nerpin menar att detta bör betraktas utifrån möjligheter. Reglering ses inte enbart som en begränsning, utan som en struktur som formar konkurrens och teknikval. Verksamheter som tidigt förstår hur regelverkens logik utvecklas och proaktivt bygger in både inflytande och efterlevnad i sitt förhållningssätt och sina system ger sig själva större handlingsutrymme än de som enkom anpassar sig reaktivt.

Samtidigt pekar mycket på ett tydligt glapp mellan teknikens utvecklingstakt och organisationers förmåga att tolka och operationalisera reglering. Det skapar en osäkerhet som särskilt kan märkas i verksamheter där AI används i affärskritiska beslut. Reglering blir därmed inte en fråga för juridik eller compliance i efterhand, utan en del av de tekniska och strategiska vägval som görs tidigt.

03. Ny teknik, AI och reglering

Forts.

NÄR TEKNIKEN GÅR SNABBARE ÄN ORGANISATIONERNA

Ett återkommande tema i intervjuerna är att teknikutvecklingen rör sig snabbare än organisationers etablerade strukturer, kompetenser och styrmodeller. Samtidigt finns en tydlig medvetenhet om att försiktighet och avvaktan också innebär risker. Flera intervjupersoner betonar att företag som inte aktivt utforskar ny teknik riskerar att hamna i ett reaktivt läge, där utvecklingen drivs av omvärlden snarare än av den egna strategin.

Implementering av AI beskrivs därför ofta som fragmenterad, präglad av pilotprojekt, tester och experiment snarare än av färdiga helhetslösningar. Detta uppfattas inte enbart som ett problem, utan också som en nödvändig del av lärandet. I en situation där teknikens möjligheter och begränsningar ännu inte är fullt kända blir praktisk användning ett sätt att bygga förståelse.

Anders Carlbark på STC lyfter särskilt vikten av tempo och experimenterande. Förmågan att testa, justera och dra lärdomar ses som avgörande för att kunna omsätta tekniska möjligheter i faktisk nytta. Utan tydlighet kring syfte, ansvar och risk finns en uppenbar fara i att tester och initiativ utvecklas parallellt utan sammanhang.

Erik Bakkman beskriver hur denna situation förstärker den komplexitet som redan präglar många organisationer. När nya tekniska lager adderas snabbt ökar kraven på omdöme snarare än detaljerad planering. Det blir svårt att skapa full kontroll i förväg, vilket gör att organisationer behöver lära sig att fatta beslut under osäkerhet.

Det centrala dilemmat i intervjuerna är inte om företag ska experimentera med AI, utan hur. Att våga testa är nödvändigt för att bygga förståelse och konkurrenskraft, men den ökade komplexiteten kräver att utforskandet kombineras med medvetenhet om ansvar, konsekvenser och långsiktighet. Samtidigt framträder AI som en förändringskraft bortom effektivisering och innovation som påverkar affärslogik, ansvarsfördelning, informationsmiljö och organisatorisk struktur. Tillsammans med geopolitisk osäkerhet och växande reglering skapar det ett läge där tekniska beslut får långtgående följder. För företag är därför kärnfrågan hur tekniken integreras på ett begripligt, styrbart och hållbart sätt, något vi fördjupar i kapitel 4 genom kompetensförskjutningar, förändrade roller och nya krav på ledning och styrning.

03. Morris Laws perspektiv

*Compliance by Design,
när funktionen för
regelefterlevnad går från
kontroll till strategi*

Reglering har kommit att bli ett av EU:s främsta kännetecken. EU:s ”digital decade”-paket adresserade de senaste decenniernas tekniska utveckling med en rad omfattande regelverk, från GDPR via cybersäkerhetsreglering till den kommande AI Act. För det enskilda bolaget har detta ofta upplevts som betungande och onödigt. I den globala debatten påstås det på senare tid ha hämmat innovation och skapat marknadsmässiga nackdelar för Europa. Samtidigt, inte minst ur ett svenskt perspektiv, fungerar regelverken ofta som en nödvändig stabil punkt i en omvärld i ständig rörelse. En gemensam och förutsägbar spelplan, visserligen med omfattande och hårda regler, som samtidigt är garanten för rättvis konkurrens och grundläggande skydd för konsumenter.

På det här sättet skapas två parallella yttre tryck på en organisation som vill eller behöver vara i framkant. Från ena hållet i form av hanteringen och adoptionen av den nya tekniken och de nya möjligheterna. Och från andra hållet i form av regleringar som ställer högre krav ju mer tekniken används.

För en organisation handlar compliance därför inte om att passivt checka av boxar, utan om att integrera förståelsen för tekniken med förståelsen för regelverken så att man medvetet kan välja sin väg framåt. För många proaktiva datadrivna organisationer som transparent kan förklara för konsumenten hur dess personuppgifter hanteras har GDPR inte blivit ett hinder. Tvärtom har bättre användning av teknik kunnat göra exempelvis marknadsföring ännu mer träffsäker och uppskattad som alternativ till massutskick.

På samma sätt är det avgörande att varken blunda för eller stirra sig blind på enskilda regelverk. Som framgår av intervjuerna i rapporten påverkar AI en organisation fundamentalt – från affärsmodell till konkurrenslandskap. Denna utveckling innebär en grundläggande förskjutning i hur ansvar uppstår, fördelas och utkrävs. För organisationen som behöver ändra sin affärsmodell eller motsvarande strukturer för att anpassa sig till möjligheterna med AI kommer interna riktlinjer, externa avtal och villkor vara lika avgörande som reglerna i AI Act.

Den centrala utmaningen för ledningen är att översätta juridiska principer till praktiska styrmodeller som fungerar även när tekniken utvecklas snabbare än organisationens processer. De största riskerna uppstår nämligen sällan i tekniken i sig, utan i otydlighet kring ansvarsfördelning.

Morris Laws erfarenhet är att den organisation som integrerar juridiken tidigt, som en arkitekt snarare än en kontrollant, står bäst rustad. Genom att låta juridiska överväganden bli en del av hur AI-lösningar och annan ny teknik designas och styrs skapas en större handlingsfrihet. I slutändan ersätter inte den nya tekniken behovet av omdöme, det förstärker det.

CHECKLISTA: FRÅN KONTROLLANT TILL ARKITEKT

Genom att agera arkitekt snarare än kontrollant kan ledningen navigera den föränderliga spelplanen som påverkas och styrs av allt från regelverk och ny teknik till konkurrenters agerande.

1. KARTLÄGG TEKNIKANVÄNDNINGEN OCH EXTERNA REGELVERK

- Identifiera kontaktytor: Var i processerna och kundresan används ny teknik eller AI? Vilka styrdokument påverkar eller påverkas – från interna policyer och externa villkor till AI Act och andra regelverk? Säkerställ att tekniska möjligheter och framsteg ligger i linje med styrdokumentet.
- Värdeskapande transparens: Kan vi förklara vår teknikanvändning så att möjligheter, begränsningar och risker speglas korrekt? Kundnyttan ska framgå samtidigt som vi inte kan ta proaktivt ansvar för inneboende risker i tekniker som tillhandahålls av externa leverantörer.

2. SPEGLA ÄNDRINGAR I AFFÄRSMODELL OCH ANDRA STRUKTURER I EXTERNA AVTAL OCH VILLKOR

- Allmänna villkor: Speglar kundavtalen det nya ansvarslandskapet? Finns tydliga gränser för ansvar vid AI-genererad utdata?
- Förhandla leverantörsansvar: Har vi reglerat ansvar vid tekniska fel i avtal med SaaS-leverantörer? Undvik "ansvarsgap" mot kund.
- Säkra datatillgångar: Vem äger utdatan och träningsdatan? Se till att strategiska värden inte förloras via leverantörers standardvillkor.

3. SÄKRA ANSVARFÖRDELNING OCH RISKEXPONERING

- Geopolitisk risk: Har vi analyserat risker kring tekniskt beroende, datalokalisering och sanktioner kopplat till utländska AI-plattformar?
- Externt försäkringsskydd: Täcker ansvarsförsäkringen skadeståndskrav vid tekniskt orsakade fel eller regulatoriska sanktioner?
- Spårbarhet för ansvar: Har vi strukturer för att förklara automatiserade beslut om en kund eller myndighet kräver ansvarstagande?

4. FRÅN KONTROLLANT TILL ARKITEKT – STRATEGISK INTEGRATION

- Compliance by Design: Involveras juridik i designfasen av nya tjänster för att bygga in förtroende och undvika dyra hinder vid lansering?
- Omdömet som särskiljare: Är gränsen tydlig för var tekniken slutar och det mänskliga omdömet tar över ansvaret för affären?
- Agil styrning: Har vi en process för att snabbt justera externa villkor i takt med att tekniken och geopolitiken förändras?

04. Organisationerna När förändring blir vardag

De teknologiska och strukturella skiften som beskrivits i tidigare kapitel får sitt tydligaste genomslag inne i organisationerna. För företag och verksamheter handlar förändringen inte längre om enstaka omställningsprojekt, utan om ett tillstånd där förutsättningarna för arbete, kompetens och beslutsfattande kontinuerligt rör sig. Intervjuerna beskriver hur organisationer i allt högre grad behöver fungera i ett läge där stabilitet och förutsägbarhet inte kan tas för givna. Det påverkar hur roller utformas, hur ansvar fördelas och hur ledarskap praktiseras. Förmågan att hantera förändring blir därmed inte ett komplement till den ordinära verksamheten, utan en central del av den.

KOMPETENSFÖRSKJUTNING OCH FÖRÄNDRADE ROLLER

Flera intervjuer nämner hur kompetenskraven snabbt håller på att förändras, särskilt i kunskapsintensiva och professionella verksamheter. Automatisering och AI innebär att vissa arbetsuppgifter försvinner eller förändras i grunden, samtidigt som nya krav uppstår.

Maria-Pia Hope beskriver hur instegsroller och traditionella mellanlager i organisationer riskerar att minska när delar av arbetet kan utföras automatiserat. När färre uppgifter kräver manuell hantering förändras vägen in i professionella roller, vilket i sin tur påverkar hur erfarenhet, omdöme och ansvar utvecklas.

Samtidigt betonar flera intervjupersoner att efterfrågan på kvalificerad kompetens inte minskar, utan omformas. Förmåga till analys, helhetförståelse och ansvarstagande lyfts fram som allt viktigare. Det som förändras är var i organisationen dessa kompetenser behövs och hur de används i praktiken.

NÄR LÄRANDE BLIR EN ORGANISATORISK KÄRNFÖRMÅGA

Flera intervjupersoner pekar på att organisationers förmåga att lära och anpassa sig blir avgörande i ett landskap där teknik, marknad och regelverk förändras snabbt. Traditionella modeller för kompetensutveckling, som bygger på långsiktiga planer och stabila yrkesroller, utmanas av ett mer rörligt behov.

I intervjuerna betonas att lärande inte främst handlar om formella utbildningsinsatser, utan om hur organisationer hanterar erfarenheter i vardagen. Anders Carlbark formulerar det så här: ***“Mycket av det viktigaste lärandet sker inte i utbildningar, utan när organisationen tar tillvara det som händer i vardagen, både det som fungerar och det som inte gör det.”***

Anders Carlbark betonar vikten av att skapa organisationer som vågar testa, utvärdera och justera. Utforskande och experimenterande beskrivs inte som ett alternativ till struktur, utan som en nödvändig del av att bygga relevant kunskap. Samtidigt framhålls att detta kräver ett tydligt sammanhang, där lärande kopplas till verksamhetens mål snarare än till enskilda initiativ.

Lärande framstår i ökande grad som integrerat i det dagliga arbetet, snarare än som en separat funktion. Organisationer behöver kontinuerligt reflektera över vad som fungerar, vad som inte gör det och varför.

LEDARSKAP I OSÄKERHET

Ledarskap framträder i intervjuerna som en av de mest avgörande faktorerna för hur organisationer hanterar ett landskap präglad av osäkerhet och snabb förändring. När förutsättningarna rör sig samtidigt på flera nivåer förändras också innebörden av att leda. Ledarskap beskrivs i detta sammanhang mindre som en fråga om att ha rätt svar, och mer som förmågan att agera under osäkerhet. Erik Bakkman ringar in det så här: ***“Ledarskap i dag handlar i hög grad om att kunna fatta beslut utan att ha alla svar. Det kräver en annan typ av trygghet än när omvärlden är mer stabil.”***

Flera intervjupersoner beskriver hur traditionella förväntningar på ledarskap sätts under press. Kravet på att ha svar, visa kontroll och leverera långsiktiga planer blir allt svårare att leva upp till. Istället förväntas ledare kunna orientera organisationen i ett läge där full överblick saknas. Ledarskap handlar mindre om att peka ut en färdig väg och mer om att formulera riktning, prioriteringar och principer som kan vägleda beslut längs vägen.

Maria-Pia Hope och Andreas Lindén beskriver hur utvecklingen förändrar relationen mellan ledning och organisation. Medarbetare efterfrågar tydlighet, men inte nödvändigtvis detaljerade instruktioner. Det som blir avgörande är klarhet kring ansvar, mandat och värderingar.

04. Organisationerna

Forts.

När beslut behöver fattas snabbt och ofta lokalt blir ledarskapets uppgift att skapa ett sammanhang där sådana beslut kan fattas med förtroende.

Erik Bakkman placerar detta i ett bredare systemperspektiv. När etablerade verksamhets-logiker löses upp och gamla mönster tappar sin förklaringskraft ökar behovet av omdöme snarare än kontroll. Ledarskap i osäkerhet innebär att kunna hålla flera motstridiga perspektiv samtidigt, att både uppmuntra utforskande och sätta gränser, att både acceptera osäkerhet och ta ansvar för konsekvenser.

Intervjuerna pekar även på en förskjutning i hur legitimitet skapas i ledarskap. I ett mer komplext och rörligt landskap bygger förtroende mindre på formell position och mer på förmågan att resonera öppet kring osäkerhet, risk och avvägningar. Att erkänna vad man inte vet framstår som en förutsättning för trovärdighet snarare än ett svaghetstecken.

STYRNING, ANSVAR OCH TEMPO

Ett av de mest komplexa teman som framträder i intervjuerna rör hur organisationer ska förena behovet av tempo och utforskande med krav på styrning, ansvar och överblick. Förändringstakten, särskilt kopplad till teknik och AI, gör att beslut behöver fattas snabbare och ofta när informationen är ofullständig. Samtidigt har kraven på transparens, ansvar och efterlevnad ökat.

I intervjuerna återkommer bilden av att ökande tempo blottlägger svagheter i hur ansvar och styrning faktiskt fungerar i vardagen. Andreas Lindén beskriver detta på följande sätt: ***”När tempot ökar blir det snabbt tydligt var ansvar egentligen ligger. I många organisationer finns det en föreställning om tydlig styrning, men i praktiken uppstår glapp när besluten måste fattas snabbt.”***

Traditionella styrmodeller bygger ofta på tydliga processer, förhandsbeslut och linjära beslutsvägar. Intervjuerna beskriver hur dessa modeller får svårt att fungera när initiativ uppstår parallellt i olika delar av organisationen, ofta i form av tester, pilotprojekt eller lokala anpassningar. Styrning riskerar då att hamna i efterhand, där kontroll och uppföljning sker först när initiativen redan fått konsekvenser.

Flera intervjupersoner pekar på att detta skapar ett glapp mellan ansvar och beslutsfattande. När tempo premieras och experiment uppmuntras blir det oklart vem som bär ansvar för risk, konsekvenser och långsiktiga effekter. Samtidigt framhålls att försök att återta kontroll genom ökad centralisering eller detaljstyrning ofta får motsatt effekt. De bromsar lärande, skapar trösklar för initiativ och riskerar att flytta beslutsfattandet bort från de delar av organisationen där kunskapen finns.

Intervjuerna belyser att problemen sällan uppstår i själva besluten, utan i hur ansvar och förankring hänger med när tempot ökar. Stefan Nerpin beskriver det så här: ***”När beslut behöver fattas snabbare ökar också risken för okalibrerade avsteg ifrån strategin och att ansvarsfrågor inte tydligt förankras. Det kan medföra problem som uppdagas långt efter att beslut fattats.”***

Istället beskrivs ett behov av andra former av styrning. Flera intervjupersoner efterfrågar tydligare ramar snarare än fler regler. Det handlar om att klargöra vilka typer av beslut som kan fattas lokalt, vilka risker som är acceptabla och vilka frågor som kräver samordning eller eskalering. Mandat, ansvar och uppföljning behöver vara tydliga även när innehållet i besluten inte kan förutses i detalj.

Tempo framträder därmed inte som motsats till ansvar, utan som något som kräver andra sätt att fördela ansvar. När beslut fattas snabbare och mer experimentellt ökar behovet av strukturer som gör konsekvenser synliga i tid. Uppföljning, dokumentation och lärande blir centrala styrinstrument, snarare än kontroll i förväg.

Intervjuerna visar att detta är en av de svåraste balansgångarna för organisationer. Att skapa tillräckligt mycket frihet för innovation och anpassning, samtidigt som ansvar och sammanhang hålls intakta, kräver medvetna val. Där man lyckas med detta framstår inte styrning som ett hinder för tempo, utan som en förutsättning för att tempo ska vara hållbart över tid.

04. Organisationerna Forts.

ORGANISATIONER I ETT PERMANENT OMSTÄLLNINGSLÄGE

Ett genomgående tema i intervjuerna är att organisationer inte längre rör sig mellan stabil drift och avgränsade förändringsperioder. Istället beskrivs ett mer eller mindre permanent omställningsläge där justering och anpassning blivit en del av vardagen. Erik Bakkman uttrycker det så här:

”Många organisationer försöker fortfarande hantera förändring som något tillfälligt. Problemet är att förändring i dag snarare är ett permanent tillstånd.”

Detta påverkar hur organisationer behöver förstå stabilitet. Stabilitet uppstår inte längre genom fasta strukturer eller detaljerade planer, utan genom förmågan att hantera förändring utan att tappa sammanhang, ansvar och riktning. Organisationer som klamrar sig fast vid tidigare arbetssätt riskerar att bli trögörliga, medan de som accepterar förändring som norm får större handlingsutrymme.

Samtidigt betonas att ett permanent omställningsläge inte är detsamma som ständig oordning. Tvärtom framhålls vikten av att skilja mellan vad som måste vara flexibelt och vad som behöver vara stabilt. Tydliga roller, mandat och ansvar blir centrala just för att möjliggöra snabb anpassning. Utan sådana fasta punkter riskerar organisationer att bli fragmenterade, med parallella initiativ som drar åt olika håll. Anders Carlbark pekar på detta när han säger:

”Ett permanent omställningsläge ställer också nya krav på organisationens uthållighet. Det är inte självklart att strukturerna är byggda för det.”

Flera intervjupersoner pekar också på de mänskliga konsekvenserna av ständig förändring. När omställning blir norm ställs högre krav på kommunikation, förväntanshantering och stöd. Organisationer behöver skapa utrymme för reflektion och lärande – inte bara för verksamhetens utveckling, utan även för långsiktig hållbarhet och engagemang.

Organisationer som lyckas kombinera ett utforskande förhållningssätt med tydliga ramar framstår som bättre rustade. De accepterar att allt inte kan planeras i förväg, men lägger stor vikt vid att följa upp, dra lärdomar och justera kurs. På så sätt blir omställningsförmåga en integrerad del av hur organisationen fungerar, istället för ett tillfälligt projekt.

I kapitel 6 fördjupas hur juridik, ansvar och regelverk kan fungera som stöd i detta sammanhang. Fokus flyttas från hur organisationer förändras till hur de kan skapa hållbara ramar för beslutsfattande, risk och ansvar i en tid av kontinuerlig omställning.

”Många organisationer försöker fortfarande hantera förändring som något tillfälligt. Problemet är att förändring i dag snarare är ett permanent tillstånd.”

— Erik Bakkman

Senior strateg RISE – Research Institutes of Sweden

05. Möjligheter Nya marknader och affärslogiker

Omvärlden som beskrivs i denna rapport präglas av osäkerhet, fragmentering och ökad geopolitisk spänning. Samtidigt visar intervjuerna tydligt att det nya normalläget inte enbart innebär risker att hantera, utan också skapar nya affärslandskap och handlingsutrymmen för svenska företag. När etablerade strukturer förändras uppstår nya behov, investeringsflöden och former av samverkan mellan stat, näringsliv och teknikleverantörer.

Ett av de tydligaste områdena där denna förskjutning blir synlig är försvars- och säkerhetssektorn. Europas pågående upprustning beskrivs i intervjuerna som strukturell snarare än cyklisk. Det handlar inte om tillfälliga satsningar, utan om långsiktiga omprioriteringar som påverkar industri, teknik, kapitalmarknader och kompetensförsörjning under överskådlig tid. För svenska företag innebär detta att försvar och säkerhet inte längre kan betraktas som en avgränsad nisch, utan som ett växande ekosystem där civila och militära behov flyter samman i allt större utsträckning.

NÄR FÖRSVAR BLIR BREDARE ÄN FÖRSVARSIKONOMI

Flera intervjupersoner pekar på att försvarssektorn ser fundamentalt annorlunda ut idag jämfört med för bara ett decennium sedan. En utveckling som drivs både av förändrade hotbilder och av teknologiska framsteg. Försvar handlar i ökande utsträckning om mjukvara, data, AI, sensorer, kommunikation, logistik och cybersäkerhet – områden där många svenska bolag redan är verksamma, ofta utan att själva definiera sig som en del av försvarsindustrin.

Begreppet ”dual use” återkommer i intervjuerna som ett uttryck för denna gränsupplösning. Teknik, produkter och tjänster som utvecklats för civila ändamål kan snabbt få militära eller säkerhetskritiska tillämpningar. Det innebär att företag kan hamna i ett försvars- eller säkerhetsnära sammanhang utan att affärsmodellen i grunden förändrats. Samtidigt skärps kraven på hur dessa verksamheter bedrivs, styrs och kontrolleras.

För många bolag innebär detta ett skifte i marknadens karaktär. Offentliga aktörer, försvarsmakter och säkerhetsmyndigheter framträder som allt viktigare kunder och samarbetspartners. Upphandlingar blir större, mer komplexa och mer långsiktiga. Krav på leveranssäkerhet, transparens och kontroll väger tyngre än tidigare, liksom förmågan att verka i ett regulatoriskt och säkerhetsmässigt känsligt sammanhang.

INVESTERINGAR, KAPACITET OCH NYA AFFÄRSLOGIKER

Upprustningen som beskrivs i intervjuerna innebär också ett betydande inflöde av kapital. Som Andreas Lindén uttrycker det är det svårt att hitta historiska paralleller till den omfattning och varaktighet som investeringarna i försvars- och säkerhetssektorn nu förväntas få. Detta skapar möjligheter för både etablerade aktörer och nya leverantörer, men ställer samtidigt höga krav på organisatorisk och finansiell uthållighet.

En återkommande iakttagelse är att de största flaskhalsarna inte nödvändigtvis uppstår på efterfrågesidan, utan i systemens förmåga att absorbera investeringarna. Upphandlande myndigheter, tillsynsorgan och regelverk utsätts för ett tryck som många strukturer inte är dimensionerade för. För företag innebär detta att framgång inte enbart avgörs av teknisk kompetens eller produktkvalitet, utan av förmågan att navigera komplexa processer, långa beslutsvägar och föränderliga krav.

Samtidigt pekar intervjuerna på att försvars- och säkerhetsrelaterade affärer ofta präglas av andra affärslogiker än traditionella kommersiella marknader. Relationer är långsiktiga, inträdesbarriärerna höga och besluten politiskt och säkerhetsmässigt laddade. Detta gynnar aktörer som tidigt bygger förståelse för spelreglerna och som kan kombinera innovationsförmåga med institutionell trovärdighet.

05. Möjligheter

Forts.

NÄR MÖJLIGHETER OCKSÅ FÖRÄNDRAR RISKBILDEN

Det nya affärslandskapet innebär dock inte en enkel förflyttning från risk till möjlighet. Tvärtom visar intervjuerna att möjligheterna i försvars- och säkerhetsnära verksamhet är tätt sammanflätade med nya typer av risker. Företag som verkar inom eller nära dessa områden exponeras i högre grad för geopolitik, säkerhetshot och regulatoriska förändringar.

Som SRI påpekar riktas hot ofta mot de minst förberedda länkarna i ett system. Ett företag kan bli intressant ur ett hotperspektiv inte på grund av sin egen verksamhet, utan genom sin roll som leverantör, samarbetspartner eller teknisk möjliggörare åt mer skyddsvärda aktörer. Detta innebär att även bolag som tidigare inte sett sig som centrala i säkerhetssammanhang kan behöva omvärdera sin exponering.

Här uppstår ett tydligt spänningsfält. Å ena sidan skapar upprustningen nya marknader, intäktsströmmar och tillväxtmöjligheter. Å andra sidan skärps kraven på styrning, ansvar och regelefterlevnad i takt med att verksamheten blir mer samhällskritisk. För företag som inte är förberedda kan detta snabbt bli ett hinder snarare än en möjlighet.

ETT FÖRÄNDRAT LANDSKAP FÖR JURIDIK OCH ANSVAR

I detta nya försvars- och säkerhetslandskap förändras även juridikens roll. Frågor som tidigare hanterats som specialistområden – exempelvis exportkontroll, säkerhetsskydd, sanktionsregelverk och offentlig upphandling – blir centrala för affärsstrategin. Juridiken fungerar inte längre enbart som ett skydd mot risk, utan som en möjliggörare för affärer i komplexa och reglerade miljöer.

Intervjuerna belyser att många organisationer fortfarande underskattar hur snabbt deras verksamhet kan hamna i ett säkerhetskritiskt sammanhang. Dual-use-problematiken, ökade krav på kontroll av ägarstrukturer och investeringar samt skärpta regler kring data och teknik gör att affärsbeslut får konsekvenser långt bortom den enskilda transaktionen. För styrelser och ledningar innebär detta ett ökat ansvar att förstå inte bara den kommersiella potentialen, utan också de långsiktiga implikationerna av att verka i ett säkerhetsnära ekosystem.

Sammantaget blir det tydligt att möjligheterna i det nya omvärldsläget inte kan frikopplas från dess komplexitet. De företag som lyckas är inte nödvändigtvis de som agerar snabbast, utan de som kan kombinera tempo med omdöme, innovation med ansvar och affärsdriv med förståelse för de strukturer som formar det nya försvars- och säkerhetslandskapet.

05. Morris Laws perspektiv *Defense M&A*

För bara några år sedan var transaktioner i försvarsindustrin ett område som många aktörer helst undvek. I dag ser vi motsatsen. Geopolitiska skiften, ökade försvarsbudgetar och teknologisk utveckling driver en tydlig transformation av sektorn – något som också påverkar transaktionsmarknaden. Juridisk M&A-rådgivning är ofta en spegel av sin samtid. Under en längre period låg fokus på IT-bolag med nät- och molninfrastruktur samt AI-tillämpningar. Under det senaste året har intresset breddats och ”Defense M&A” har på allvar tagit plats på investerarnas agenda. För många innebär det en ny spelplan, även för erfarna transaktionsrådgivare.

Med Defense M&A avses företagsförvärv och joint ventures inom försvarssektorn, där ägande i bolag som utvecklar eller levererar militär utrustning, vapensystem eller säkerhetskritiska tjänster köps, säljs eller konsolideras. En särskilt stor del av transaktionerna rör cybersäkerhet – alltså tekniska lösningar som skyddar mot digitala angrepp och intrång.

Nedan följer några reflektioner kring vad som gör försvarstransaktioner särskilt intressanta – och särskilt krävande.

01. VARFÖR ÄR DEFENSE M&A INTRESSANT FÖR INVESTERARE?

Aktörerna är i grunden desamma som i andra M&A-processer: strategiska köpare och finansiella investerare.

- Strategiska aktörer (t.ex. försvarsindustri-bolag) vill ofta säkra teknologi, bygga kapacitet och stärka leveransförmåga.
- Finansiella investerare ser istället en kombination av strukturell tillväxt, långsiktiga behov och i många fall relativt stabila intäcksströmmar.

Samtidigt är marknadsförflyttningen tydlig. Prognoser pekar på att de europeiska NATO-ländernas offentliga försvarsutgifter kan öka från cirka 500 miljarder USD 2025 till 800 miljarder USD 2030.

Och där många private equity- och venture capital-aktörer tidigare varit försiktiga – inte minst på grund av ESG-ramverk och upplevda reputationsrisker – ser vi nu en gradvis ompositionering. Det som tidigare betraktades som ”svårt” eller ”känsligt” bedöms allt oftare som en sektor där investerare vill förstå riskerna, prissätta dem, och agera.

02. FÖRSVARSTRANSAKTIONER OMFATTAS AV FLER REGELVERK – SAMTIDIGT

Den regulatoriska ramen för Defense M&A är mångfacetterad och dessutom under utveckling, inte minst på EU-nivå. På svensk nivå aktualiseras exempelvis lagen om krigsmateriel, som begränsar hantering och överlåtelser kopplade till krigsmateriel och kräver tillstånd från behöriga myndigheter. Utöver detta omfattas många aktörer av säkerhetsskyddslagen och framväxande cybersäkerhetskrav, vilket kan innebära långtgående skyldigheter avseende skydd av säkerhetskänslig information, krav på organisatoriska och tekniska skyddsåtgärder samt begränsningar i hur verksamheten får organiseras och styras.

Det gäller dessutom inte bara ”klassiska” försvarsbolag. Många transaktioner rör bolag som utvecklar dual-use-produkter, dvs. varor, programvara eller teknik som är framtagna för civila ändamål men som också kan användas militärt, vilket utöver ovan även kan aktualisera EU:s dual-use-regelverk, som exempelvis kan kräva exporttillstånd även när produkten ”ser civil ut”.

Utöver detta kan FDI-regelverket (investeringsgranskning) bli centralt, särskilt vid utländska investeringar eller ägarförändringar i bolag med säkerhetskänslig verksamhet. Och som om detta inte vore nog gäller förstås även konkurrensrättsliga prövningar enligt de vanliga reglerna.

05. Morris Laws

perspektiv

Forts.

03. DUE DILIGENCE FÅR ETT ANNAT FOKUS – OCH BLIR AFFÄRENS VERKLIGA STRESSTEST

Det som främst särskiljer försvarssektorn är den höga graden av reglering. För investerare och rådgivare innebär detta att regulatoriska förutsättningar behöver identifieras och analyseras tidigt i processen. I praktiken innebär det att granskningen av bolaget måste gå djupare än vanligt – inte bara i avtal och finanser, utan även i frågor om exportkontroll, sanktioner, dataskydd, sekretess och operativ lämplighet.

I Defense M&A får due diligence ("DD") därför en annan funktion än i många andra transaktioner. Den handlar inte enbart om att identifiera avvikelser eller bekräfta att bolaget "gör rätt" i nuläget – utan om att förstå vilken regulatorisk risk som följer med affären över tid. Eftersom regelverken ofta är tekniskt utformade och knutna till produkters funktion och egenskaper krävs dessutom en djup förståelse för verksamheten och produkten. Investerare saknar i regel egen kapacitet att göra sådana bedömningar och blir därför i stor utsträckning beroende av bolagets egna analyser och interna kompetens.

Detta aktualiserar mer komplexa frågor i DD-processen, såsom:

- Vilka tillstånd och licenser som krävs för verksamheten.
- Om bolaget har haft tillräcklig kompetens och interna rutiner för att säkerställa regelefterlevnad.
- Vilka regulatoriska trösklar som kan aktualiseras vid framtida tillväxt, internationalisering eller exit.
- Om bolaget har kapacitet att hantera förändrade eller ökade regulatoriska krav.

När dessa frågor inte adresseras tillräckligt tidigt riskerar de att materialiseras senare. Inte som juridiska brister, utan som affärshinder. DD-processen behöver därmed fokusera mindre på historiska avvikelser och mer på affärens legala manöverutrymme framåt. Först när detta är kartlagt kan parterna på ett informerat sätt ta ställning till affärens riskprofil, struktur och avtalsmässiga riskallokering. I Defense M&A är det därför ofta först i DD-processen som affärens verkliga riskprofil klarnar.

04. MYNDIGHETSPROCESSERNA STYR TIDSPLANEN – OCH AVTALEN MÅSTE TÅLA OSÄKERHET

I Defense M&A är det ofta inte DD eller förhandling som styr tidplanen – utan myndighetsprocesserna. I praktiken löper ofta flera processer parallellt då transaktionerna kan omfattas av anmälningsplikt enligt både FDI-regelverket och konkurrensregelverk, vilket ställer höga krav på transaktionsplanering. Samtidigt kan man konstatera att marknadskoncentrationsrisker ibland bedöms annorlunda i en sektor där inträdesbarriärerna redan är höga – exempelvis genom sekretess, säkerhetsprövningar och statliga kundrelationer.

För investerare betyder det att transaktionens "closing risk" kan se annorlunda ut än i andra sektorer:

- Godkännanden kan ta tid.
- Förutsättningarna kan förändras.
- Utfallet kan i vissa fall vara svårt att förutse.

Det ställer krav på hur köpeavtalet byggs. Avtalet behöver spegla risker kopplade till exempelvis utebliven tillståndsgivning, förlorade licenser eller ändrade sanktionsregler. Här används klassiska verktyg som tillträdesvillkor, samarbetsåtaganden i myndighetsprocesser och ibland även MAC-klausuler (Material Adverse Change).

En särskilt praktisk fråga är att "long stop date" ofta behöver sättas längre än vad man är van vid i traditionella M&A-affärer – helt enkelt eftersom processen kan kräva mer tid.

05. Morris Laws

perspektiv

Forts.

05. AKTIEÄGARAVTAL OCH JOINT VENTURE-STRUKTURER KRÄVER MER ÄN STANDARDLÖSNINGAR

En fråga som ibland hamnar i skymundan är hur aktieägaravtal och joint venture-avtal bör utformas i försvarsrelaterade investeringar.

Det klassiska upplägget är välkänt: säljaren behåller en del av ägandet (vilket är vanligt i PE-strukturer), eller så går två aktörer samman i ett joint venture. Men i Defense M&A tillkommer ett lager av krav som ofta kräver mer än standardformuleringar.

Exempelvis bör överlåtelser av aktier inte bara kräva samtycke från medaktieägare – utan även villkoras av att den nya ägaren uppfyller relevanta krav enligt nationell och europeisk reglering. Annars riskerar en framtida exit att bli svår, försenad eller i värsta fall inte genomförbar.

Det kan också finnas skäl att reglera att bolaget endast får utse ledande befattningshavare som uppfyller de särskilda krav som kan följa av verksamheten, samt att bolagsstyrningen tar höjd för exempelvis sätesflytt, dotterbolagsbildning och expansion till jurisdiktioner som innebär ökad regulatorisk risk.

06. COMPLIANCE BLIR EN ÄGARFRÅGA – INTE BARA EN LEDNINGSFRÅGA

I de flesta bolag kan man förlita sig på att ledningen hanterar compliance i vardagen. I försvarsrelaterade investeringar behöver ägarnivån ofta ta ett större ansvar.

Det handlar inte om att detaljstyra verksamheten – utan om att bygga en struktur som gör compliance hållbart över tid. Aktieägaravtal kan därför behöva reglera hur styrelsearbete, informationsdelning och åtkomst till konfidentiell information ska ske, särskilt när det finns investerare eller representanter som inte automatiskt kan få insyn i allt.

Även löpande anmälnings- och granskningskyldigheter kan aktualiseras under innehavsperioden. Ett exempel är när en minoritetsägare ökar sitt innehav vid en kapitalanskaffning och därmed kan utlösa nya regulatoriska skyldigheter.

07. DEFENSE M&A STÄLLER HÖGRE KRAV PÅ M&A-JURISTENS KOMPETENS – OCH KOMMERSIELLA FÖRSTÅELSE

Defense M&A ställer inte bara nya krav på investerare och bolag – utan också på M&A-juristen. I dessa transaktioner räcker det sällan med teknisk juridisk skicklighet eller erfarenhet av standardiserade M&A-processer. Rollen blir bredare, mer strategisk och i många avseenden mer krävande.

Rådgivaren måste kunna identifiera och förklara risker kopplade till tillstånd, säkerhet och regulatorisk osäkerhet – men samtidigt undvika att fastna i ett alltför riskavert perspektiv. I en sektor där risk är en strukturell del av affären blir juristens uppgift att hjälpa parterna att bedöma vilka risker som är hanterbara, hur de kan struktureras, prissättas eller fördelas, och vilka som är affärskritiska.

Detta förutsätter en tydlig kommersiell förståelse. Inom Defense M&A måste M&A-juristen i högre grad vara en affärsrådgivare som vågar ta ställning, ser bortom riskbilden och bidrar till lösningar som gör det möjligt att genomföra transaktioner – trots osäkerhet. I praktiken innebär detta att M&A-juristen blir en mer integrerad del av affärsteamet: någon som inte bara svarar på om en transaktion kan genomföras, utan hur den bör genomföras för att balansera risk, regelefterlevnad och kommersiell uppsida.

05. Morris Laws

perspektiv

Forts.

08. AVSLUTANDE REFLEKTION: DEFENSE M&A KRÄVER ETT NYTT SÄTT ATT TÄNKA

Defense M&A är inte bara ”vanlig M&A med lite extra regulatorik”. Det är ett område där transaktionslogik, geopolitik, teknik och tillståndsproucesser möts – och där investerare behöver kombinera affärsmässighet med förmågan att navigera komplexitet.

För PE- och VC-aktörer innebär det en möjlighet att investera i bolag som ligger i skärningspunkten mellan säkerhet och innovation – men också ett krav på att arbeta mer proaktivt med risk, struktur och governance.

Kanske är det också här som en större förändring blir tydlig: i en tid där marknader rör sig snabbt och osäkerheten ökar, blir förmågan att bygga robusta affärer minst lika viktig som att hitta rätt värdering.

Den investerare som lyckas i Defense M&A framåt kommer sannolikt inte vara den som ”tar mest risk” – utan den som bäst förstår vilken risk som faktiskt går att bära, hur den ska hanteras och hur den ska byggas in i affären.

Och i slutändan är det kanske just där som framtidens transaktionsmarknad formas: inte i de enklaste affärerna, utan i de som kräver mest eftertanke.

A light-colored wooden chair with a curved backrest and a seat. A white rectangular sign is draped over the backrest. The sign has the word 'Perspektiv' written on it in a black, serif font. The chair is set against a plain, light-colored background.

Perspektiv

06. Juridikens roll i det nya landskapet

De förändringar som beskrivits i tidigare kapitel får sammantaget konsekvenser för hur ansvar förstås, fördelas och utkrävs. När omvärlden präglas av osäkerhet, tekniken utvecklas snabbt och organisationer arbetar mer utforskande, förändras också förutsättningarna för beslutsfattande. Beslut behöver fattas tidigare, ofta med begränsat underlag, samtidigt som konsekvenserna av felbedömningar blir större.

FRÅN ANALYS TILL ANSVAR

Intervjuerna visar att detta skapar ett glapp mellan tempo och ansvar. Många organisationer har anpassat sitt arbetssätt för att kunna agera snabbare, men styrning, dokumentation och ansvarsfördelning har inte alltid utvecklats i samma takt. Juridiken framträder därmed inte främst som en efterhandsfunktion, utan som en struktur som påverkar hur handlingsutrymme skapas redan i beslutsögonblicket.

NÄR ANSVAR BLIR SVÅRARE ATT AVGRÄNSA

Ett återkommande mönster i intervjuerna är att ansvar blir allt svårare att tydligt avgränsa. Automatisering, AI-stödda beslut och mer distribuerade organisationsformer gör att fler aktörer, system och funktioner bidrar till ett och samma utfall. Beslut uppstår ofta i samspelet mellan människa och teknik, mellan lokala initiativ och centrala riktlinjer.

Detta innebär att traditionella föreställningar om ansvar, där enskilda beslut knyts till tydliga roller eller hierarkier, utmanas. När konsekvenser uppstår i efterhand kan det vara svårt att avgöra var ansvaret faktiskt ligger, särskilt om beslutsprocessen varit iterativ eller experimentell. Intervjuerna pekar på att detta inte är ett undantag, utan ett strukturellt drag i hur organisationer i dag fungerar.

Samtidigt ökar kraven från omvärlden på transparens och ansvarstagande. Förväntningar från kunder, partners, tillsynsmyndigheter och allmänhet tar inte hänsyn till organisatorisk komplexitet. Detta skapar en spänning där organisationer både behöver röra sig snabbt och kunna redogöra för hur och varför beslut fattats.

AVTAL OCH SAMARBETEN I FÖRÄNDRING

Intervjuerna beskriver även hur företags relationer till externa aktörer förändras. Beroendet av teknikleverantörer, plattformar och samarbetspartners har ökat, samtidigt som dessa relationer ofta präglas av snabb förändring och begränsad långsiktig förutsägbarhet. Samarbeten etableras snabbare, utvecklas löpande och kan förändras eller avslutas med kort varsel.

I detta landskap utmanas traditionella antaganden om avtal som stabila ramar för långsiktiga relationer. Avtal behöver samtidigt skapa flexibilitet och tydlighet kring ansvar, risk och konsekvenser. Intervjuerna visar att detta är en balansgång som många organisationer upplever som svår. För mycket detaljstyrning kan hämma anpassningsförmåga, medan otydliga överenskommelser riskerar att skapa osäkerhet när förutsättningarna förändras.

Den ökade komplexiteten i samarbeten innebär också att juridiska frågor inte längre kan hanteras isolerat från verksamheten. Avtal, ansvarsfördelning och riskhantering blir en del av de strategiska överväganden som görs redan när samarbeten initieras.

GOVERNANCE NÄR TEMPO OCH OSÄKERHET ÖKAR

Ett centralt tema i intervjuerna är hur styrning och governance påverkas av ökat tempo och osäkerhet. När organisationer arbetar mer experimentellt och beslutsfattande sker närmare verksamheten, förskjuts också styrningens roll. Istället för att i förväg reglera alla tänkbara situationer behöver organisationer skapa ramar som fungerar även när utfallet inte kan förutses.

Intervjuerna pekar på att detta ställer nya krav på governance. Mandat, eskaleringsvägar och uppföljning behöver vara tydliga även i miljöer där beslut fattas snabbt och lokalt. Dokumentation och spårbarhet får ökad betydelse, inte som byråkratiska krav, utan som förutsättningar för lärande, ansvar och legitimitet.

Samtidigt framhålls att governance inte kan reduceras till kontroll. Försök att återta styrning genom ökad centralisering eller detaljreglering riskerar att bromsa nödvändig anpassning. Istället efterfrågas former för styrning som kombinerar tydliga principer med handlingsutrymme, och som gör ansvar möjligt att följa även när organisationer rör sig snabbt.

06. Morris Laws

perspektiv

Juridik som struktur i ett osäkert landskap

Utifrån de förändringar som beskrivits i rapporten ser Morris Law att juridikens roll förändras i grunden. I ett landskap präglad av osäkerhet, högt tempo och ökande komplexitet blir juridiken inte främst ett verktyg för att hantera avvikelser i efterhand, utan en struktur som möjliggör ansvar, riktning och handlingsutrymme redan när beslut fattas. När organisationer rör sig snabbare, testar mer och samarbetar bredare förändras också kraven på hur juridik används i praktiken. Det handlar mindre om att eliminera risk och mer om att förstå, fördela och hantera risk på ett sätt som är förenligt med verksamhetens mål och verklighet.

JURIDIK SOM MÖJLIGGÖRARE, INTE BROMSKLOSS

I ett omvärldsläge där osäkerhet blivit norm snarare än undantag ställs nya krav på hur företag leds, styrs och skyddas. Slutsatsen är tydlig: juridiken kan inte längre betraktas som en funktion som aktiveras när problemen redan uppstått. Den måste vara en integrerad del av det strategiska beslutsfattandet och ett bolags sätt att skapa motståndskraft.

När hotbilder i allt högre grad hänger samman – från cyberangrepp och insiderproblematik till organiserad brottslighet och statlig påverkan – är det hela system som utmanas. I denna verklighet blir juridiken ett verktyg för att förstå samband, identifiera risker i tid och skapa strukturer som gör verksamheter mer motståndskraftiga. På Morris Law ser vi därför vår roll som strategiska rådgivare, inte enbart problemlösare. Proaktiv juridisk rådgivning handlar om att stärka organisationers förmåga att agera innan osäkerheten materialiseras i faktiska skador. Vårt arbetssätt bygger på insikten att juridik som integreras tidigt i beslutsprocesser skapar större handlingsfrihet och bättre riskhantering än juridik som kopplas på i efterhand. När juridiska överväganden blir en del av hur strategier och samarbeten utformas, kan organisationer agera med större trygghet även under osäkerhet.

I praktiken innebär detta att juridiken bidrar till att tydliggöra ramar och ansvar. Genom strategiska juridiska överväganden kan våra kunder på förhand hantera de risker och konsekvenser som intervjupersonerna i denna rapport ser som sannolika. En framtidig struktur som tar höjd för framtida risker gör det möjligt att fatta beslut snabbare samt minskar fallhöjden om eller när kris eller krig blir verklighet.

Byggbranschen är ett tydligt exempel. Arbetslivskriminalitet och ekonomisk brottslighet snedvrider konkurrensen och skapar stora problem för seriösa aktörer på marknaden, såväl offentliga som privata. För att mota oseriösa och kriminella aktörer krävs en proaktiv juridisk ansats: tydliga avtalsstrukturer, kontrollmekanismer i leverantörsled och en organisation som förstår både sina skyldigheter och sina rättigheter. Ett bolag som vill motverka den organiserade brottsligheten och dess effekter på såväl bolaget som branschen i stort behöver agera innan problemet blir kännbart.

De senaste åren har vi även fått ett smakprov på hur krig i vår omvärld och kris i form av pandemi påverkar vår nutid och våra kunders affärer. Plötsligt ökade materialpriserna i byggbranschen på ett sätt som ingen av branschens aktörer kunnat förutse eller var förberedda på. Krig och kris påverkade också tillgång på material och arbetskraft. I efterhand är det tydligt att företag på flera sätt hade kunnat hantera och förebygga vissa av de konsekvenser som det osäkra världsläget medförde. Väl genomarbetade avtal, flexibla inköps- och leverantörskedjor och välförankrade beslutsprocesser i hela organisationen, minskar sårbarheten när marknaden snabbt förändras.

I slutändan är detta inte bara en fråga om regelefterlevnad. Företag som använder juridiken proaktivt stärker sin robusthet, sitt beslutsfattande och sin konkurrenskraft. Juridiken blir då inte en bromskloss – utan en möjliggörare i en osäker tid.

07. Att navigera utan karta

Rapportens samlade insikter pekar mot ett landskap där osäkerhet inte längre är ett undantag, utan ett grundvillkor. Att navigera utan karta kräver strukturer som möjliggör omdöme, ansvar och långsiktighet i beslutsfattandet.

I det nya affärslandskapet är osäkerhet och snabba förändringar det nya normala. Geopolitiska spänningar, teknologiska skiften och allt strängare regelverk påverkar svenska företag direkt: från leveranskedjor och personalförsörjning till avtal, IT-system och strategiska beslut. Stabilitet kan inte längre tas för given; istället krävs att företag agerar med beredskap, handlingskraft och förmåga att fatta beslut även när informationen är ofullständig.

De företag som kommer stå starkast är de som är förberedda. Rimliga förberedelser kan bestå av att ha gått igenom sina avtal och säkerställt att force majeure-klausuler och leveransåtaganden verkligen täcker dagens risker, tränat organisationen på att hantera cyberincidenter i praktiken, kartlagt och säkrat redundans i nyckelfunktioner, och integrerat sanktioner och exportkontroll i affärsprocesserna redan från start. Ledning och styrelse bör även öva på att prioritera och fatta beslut under tidspress och osäkerhet.

Juridikens roll har förändrats från att vara en reaktiv funktion och i vissa avseenden ett nödvändigt ont till att bli en strategisk möjliggörare. Rätt utformade juridiska strukturer ger företag handlingsutrymme och trygghet även när kartan saknas. Att involvera juridiken tidigt i strategiska och operativa processer är avgörande för att kunna agera snabbt och hållbart. I ett landskap där osäkerhet är norm är det förberedda företaget den stabiliserande aktören. Att hoppas på att krisen inte kommer är ingen gångbar strategi. Det är strukturerad beredskap, beslutsamhet och handlingskraft som avgör vem som står starkast när förutsättningarna snabbt förändras.

08. Avslutande ord

Denna rapport är framtagen av Morris Law. I vårt arbete med företag, styrelser och ledningar möter vi dagligen konsekvenserna av det skifte som denna rapport beskriver. Beslut fattas i allt högre grad under osäkerhet, där etablerade modeller inte längre ger entydiga svar och där juridik, affär och omvärld hänger tätt samman.

Morris Law är en affärsjuridisk fullservicebyrå som arbetar nära verksamheter i förändring. Vår erfarenhet sträcker sig över transaktioner, bolags- och avtalsrätt, tvister, entreprenad & fastighet samt frågor om reglering, ansvar och styrning. Gemensamt för vårt arbete är fokus på hur juridiska frågor får praktiskt genomslag i organisationer, i beslut, ansvarsfördelning och långsiktig handlingsförmåga.

Bakgrunden till denna rapport är inte ett enskilt händelseförlopp, utan ett mönster. Geopolitiska spänningar, teknologisk utveckling och ökad reglering samverkar på ett sätt som förändrar förutsättningarna för hur företag leds, planeras och utvecklas. Många av de frågor som tidigare låg i bakgrunden har blivit affärskritiska – ofta utan tydliga facit.

Rapporten har därför inte haft ambitionen att peka ut rätt väg, utan att synliggöra de sammanhang och spänningsfält som präglar dagens beslutsmiljö. Förhoppningen är att den kan bidra till reflektion och samtal, i styrelserum, ledningsgrupper och organisationer som behöver fatta beslut även när kartan inte är fullständig.

I en tid där osäkerhet har blivit en del av vardagen tror vi att förmågan att förstå sammanhang, väga risker och agera med omdöme är minst lika viktig som att ha snabba svar. Det är i detta mellanrum – mellan analys och handling – som hållbara beslut tar form.

TACK TILL MEDVERKANDE

Vi vill rikta ett varmt tack till de personer som generöst delat med sig av sina perspektiv, erfarenheter och reflektioner i arbetet med denna rapport. Deras insikter har varit avgörande för att belysa de skiften och spänningsfält som präglar dagens affärs- och beslutsmiljö.

Kontaktuppgifter

morrislaw.se
morris@morrislaw.se

Martin Taranger, CEO
T- +46(0)707 82 12 88
E- martin.taranger@morrislaw.se

Göteborg
Vallgatan 30, 411 16 Göteborg

Stockholm
Drottninggatan 78, 111 36 Stockholm

Öckerö
Lammholmsvägen 2, 475 31 Öckerö

Morris Law.