

Södertörns högskola | Institutionen för ekonomi och företagande
Magisteruppsats 15 hp | Företagsekonomi D | Vårterminen 2008



Upphandling vid Försvarmaktens Logistik

– En studie av relationen mellan egna
inköpsstrategier och lagen om offentlig
upphandling

Av: Joakim Pihl, Joakim Stenman
Handledare: Yohanan Stryjan, Jan Öhrming

Sammanfattning

Denna uppsats ska kartlägga och beskriva relationen mellan egna inköpsstrategier och lagen om offentlig upphandling (LOU) inom Försvaretsmaktens upphandlingsprocess. Vår teoretiska referensram och det som behandlar egna inköpsstrategier utgörs av Peter Kraljics (1983) modell. Modellen bygger på fyra stycken faser: klassificering av inköpt material, marknadsanalys, strategisk positionering och utarbetandet av handlingsplaner. För att utreda detta har vi genomfört en fallstudie på Försvaretsmaktens Logistik, FMLOG. Vi har intervjuat berörd personal samt behandlat upphandlingar genomförda av FMLOG.

Analysen av upphandlingsarbetet och upphandlingarna visar en konflikt i relationen mellan egna inköpsstrategier och LOU. Konflikten gestaltar sig på ett sådant sätt att LOU fungerar som en begränsande faktor då FMLOG:s potentiella styrka som stor beställare försvinner på grund av att enskilda förhandlingar inte tillåts samt att det inte går att spela ut leverantörerna mot varandra. Vi påvisar även att det finns en svårighet för FMLOG att arbeta långsiktigt med sina leverantörer då LOU tillåter avtalstider på max fyra år. FMLOG kan vara tvungna att byta leverantör när avtalet går ut i fall en ny leverantör vinner nästa upphandling. De kan gå miste om de fördelar som långa avtal kan medföra, exempelvis produktutveckling och utvecklande av gemensamma processer som kan ge kostnadsreduktion.

Nyckelord: upphandling, inköpsstrategi, Kraljic, LOU, Försvaretsmakten

Förord

Denna magisteruppsats inom företagsekonomi är skriven på Logistik- och ekonomiprogrammet vid Södertörns Högskola och KTH under vårterminen 2008 och sätter punkt för vår akademiska period. Det har varit en spännande och lärorik tid i våra liv som vi kommer att kunna se tillbaka på med glädje.

Under kursen Inköpslogistik på KTH i Södertälje fick vi upp ögonen för inköps ökade betydelse och dess viktiga del i försörjningskedjan och logistikflödet. Detta samt tidigare erfarenheter från Försvarmakten har gjort oss nyfikna på att studera upphandlingsprocessen vid denna myndighet.

Vi vill tacka personalen på FMLOG för ett gott mottagande, trevliga besök och givande intervjuer. FMLOG har varit lätta att samarbeta med och hjälpt oss med mycket information. Vi vill även tacka våra handledare Yohanan Stryjan och Jan Öhrming för god handledning. Ytterligare en person värd att tacka är Nils G Storhagen som fanns tillgänglig för diskussion i uppsatsens inledningsfas.

Vi hoppas på en trevlig läsning.

Södertälje i maj 2008

Joakim Pihl

Joakim Stenman

Innehållsförteckning

1 Inledning och Bakgrund	7
1.1 Inköp i ropet	8
1.2 Försvar i förändring.....	9
1.3 Problemdiskussion	10
1.4 Syfte	10
1.5 Avgränsningar	11
1.6 Uppsatsens disposition	11
2 Metod	12
2.1 Fallstudie	12
2.2 Datainsamling - sekundärkällor	12
2.3 Datainsamling av primärdata	12
2.4 Intervjuer	12
2.5 Upphandlingar	13
2.6 Källkritik	13
2.7 Validitet.....	14
3 Temahantering – Inköp och upphandling.....	15
3.1 Inköp.....	15
3.2 Organisering av inköp	16
3.3 Offentlig upphandling	17
4 Teoretisk referensram.....	21
4.1 Diskussion kring Kraljics modell.....	24
4.2 Teoritillämpning	25
5 Empiri.....	26
5.1 Försvarsmakten	26
5.2 Försvarsmaktens Logistik	26
5.3 Upphandling vid Försvarsmaktens Logistik	27
5.4 De olika aktörerna vid upphandling	28
5.5 Upphandlingsprocessen.....	29
5.6 Upphandlingar	31
5.7 Organisering	34
6 Resultat och analys.....	36
6.1 Fas 1 - Klassificering.....	36

6.2 Fas 2 och 3 – Marknadsanalys och positionering mot leverantörer.....	40
6.3 Fas 4 – Handlingsplan	42
7 Slutsats	44
8 Diskussion	45
9 Förslag till vidare läsning och forskning.....	46
Källförteckning	
Bilaga 1 – Försvarets andel av BNP	
Bilaga 2 – Organisationsschema Försvarmakten	
Bilaga 3 – Frågemall	
Bilaga 4 – Ordlista	

Figurförteckning

Figur 1: Logistikflöde, Storhagen (2003).....	8
Figur 2: Kodaks isbergmodell, Avery (1996).....	9
Figur 3: Värdekedjan, Porter (1998)	15
Figur 4: Inköpsprocessen, van Weele (2005).....	16
Figur 5: Upphandlingsförfarande, Lindström (2008).....	19
Figur 6: Egen illustration av förloppet enligt Kraljics (1983) portföljmodell.....	21
Figur 7: Kraljics klassificeringsmatris, Kraljic (1983).....	21
Figur 8: Strategisk positionering, Kraljic (1983)	23
Figur 9: En anpassning av Kraljic (1983) för analys.....	25
Figur 10: FMLOG:s organisation, Kinnander (2008)	27
Figur 11: FMLOG:s upphandlingsprocess, Lindström (2008).....	29
Figur 12: Utplacerade upphandlingar i den anpassade klassificeringsmatrisen.....	36
Figur 13: Strategisk positionering FMLOG	41
Figur 14: Organisationsschema Försvarsmakten, Kinnander (2008).....	47

1 Inledning och Bakgrund

Den innebörd av logistik som vi känner till idag har sitt ursprung från 1670-talets Frankrike under kung Louis XIV. Den person som ansvarade för administrationen inom militären bar titeln *maréchal de logis* (*logis* = bostad, kvarter), den preussiska motsvarigheten var *quartiermeister* och den är svenska *kvartermästare*. Senare uppkom titeln *maréchal-général* som innebar en ännu större administrativ roll med mer ansvar än tidigare. Efter den franska revolutionen (1789-1799) försvann denna titel men ordet *logistique* levde kvar. (Falk, 1986)

Den schweiziska baronen, Antoine Henry Jomini (1779-1869), definierar logistik som ”konsten att bedriva truppförflyttning”. Tjänsten som logistikofficer innebar att ta hand om allt som inte hade med själva striden att göra. Logistik innefattade alla åtgärder för att armén skulle kunna verka, till exempel förläggningstjänst, anskaffning, proviantering och upprätthållandet av försörjningskedjor. Jominis idéer fick främst genomslag i USA och det sägs att en av anledningarna till varför nordstaterna vann det amerikanska inbördeskriget mot sydstaterna var på grund av att de hade bättre upprätthållning av sina försörjningskedjor. Andra kända fall där logistiken haft en stor roll är Karl XII:s, Napoleons och Nazitysklands fälttåg i Ryssland som fick ödesdigra konsekvenser på grund av svårigheterna med att få fram förnödenheter till fronten. (ibid.)

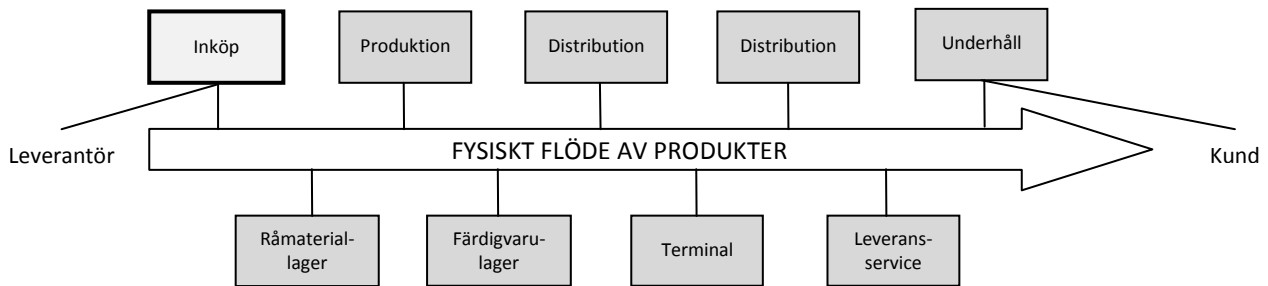
Detta är vad som kallas för militär logistik.

Det var först efter andra världskriget som termen logistik togs i civilt bruk. Detta kom att kallas för affärslogistik och var initialt likt den militära logistiken då det mest handlade om fysisk förflyttning av gods. Många organisationer hade inte tänkt i dessa termer tidigare och de såg en vinstpotential genom att förbättra logistiken. (Aronsson et al, 2006)

Området har förändrats under tidens gång och logistikbegreppet har vidgats. Marknader har gått från att ha varit utbudsstyrda, där fokus låg på att hålla produktionen igång, till att ha blivit efterfrågestyrda. Marknadsförändringarna har gjort att det eftersträvas så flexibla processer som möjligt för att kunna svara på skiftningar i efterfrågan. Tidigare sågs inte varulager som något negativt men i och med oljekriserna på 70-talet som bidrog till kraftiga räntehöjningar i världen förändrades synen på kapital. Det var inte längre ekonomiskt försvarbart att hålla kapital bundet i form av varulager. Det ökande kundfokuset har även det bidragit till logistikens förändring. Den hårdare konkurrensen medförde att kraven på en mer kostnadseffektiv organisation ökade. (ibid.)

Denna utveckling har givit logistik det helhetssynsätt vi har idag. Tidigare har logistiken fokuserat på den enskilda organisationens processer. Det utvidgade perspektivet innebär att arbetet sker både nedströms i flödet mot leverantörerna och uppströms mot kunden. Synen är att det inte är enskilda företag som konkurrerar med varandra utan snarare hela försörjningskedjor eller försörjningsnätverk. (Aronsson et al, 2006)

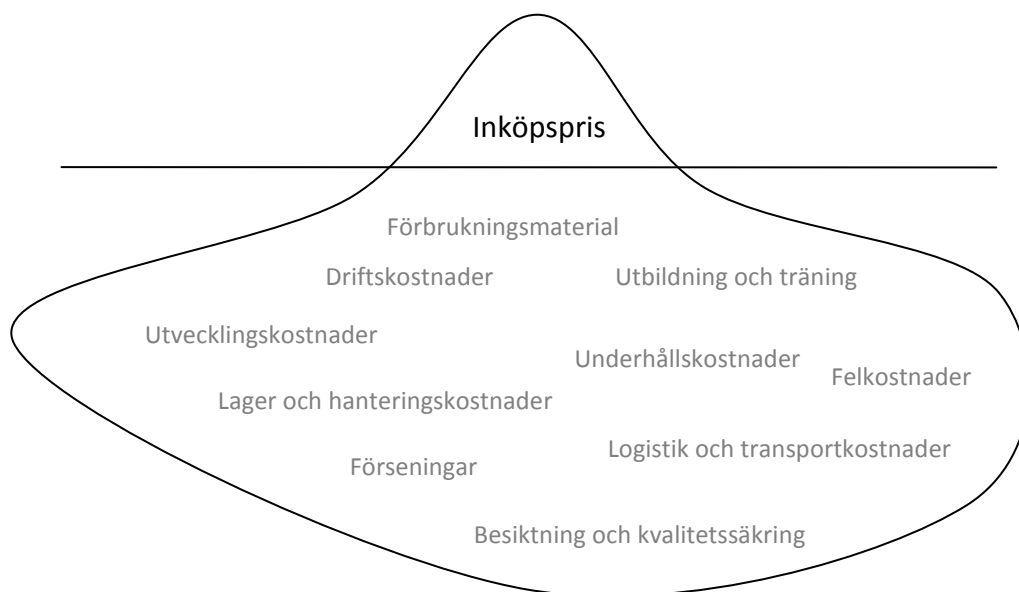
1.1 Inköp i ropet



Figur 1: Logistikflöde, Storhagen (2003)

Inköpsfunktionen är en vital del av logistikflödet. Det är oftast inköpsavdelningen som är organisationens kontakt uppströms i flödet och är kopplingen mellan leverantör och produktion/brukare. Inköpsfunktionen har således en stor påverkan för organisationens verksamhet. Flera organisationer befinner sig i en övergångsperiod då de fokuserar på sin kärnverksamhet och lägger ut många delar på externa leverantörer, så kallad utkontraktering eller outsourcing. Organisationen kan koncentrera sig på vad de anser sig vara bäst på men de behöver fortfarande dessa stödjande aktiviteter för att kunna hantera de primära aktiviteterna. Dessa stödjande aktiviteter köper företagen in vilket har resulterat i att inköpsandelen har ökat och är en stor del av företagets totala kostnader. Van Weele (2005) hävdar att inköpsandelen är mer än 50 % av totalkostnaderna i nästan alla branscher. Leenders och Ferron (1997, ur Jonsson 1998) menar att ”Inköp är det enskilt största monetära kontrollområdet som de flesta företagsledningar måste hantera”. Det är annorlunda förutsättningar för inköpsavdelningar beroende på vad det är för typ av organisation, om det är ett varu- eller tjänsteproducerande företag eller om det är privat eller offentligt.

Vid inköp av en produkt ska inköpsavdelningen inte bara se till inköpspriset. Hänsyn måste även tas till totalkostnaden som produkten bär med sig. Isberget i figur 2 visar vilken överraskning det kan bli om inköpsavdelningen bara tittar på inköpspriset. En mängd kostnader kan dyka upp. En till synes billigare produkt kan bära högre driftkostnader än dess till inköpspriset sett dyrare dito. Exempelvis kanske transportkostnaden för den inköpta produkten saknas i inköpspriset och blir således en merkostnad. (Avery, 1996)



Figur 2: Kodaks isbergmodell, Avery (1996)

1.2 Försvar i förändring

I och med Berlinmurens fall har hotbilden mot Sverige förändrats. Risken för att Sverige ska bli föremål för invasion är inte lika stor nu som under kalla krigets dagar. Det svenska försvaret har tidigare varit ett så kallat invasionsförsvaret, ett försvar som skulle försvara Sverige vid väpnat angrepp. Invasionsförsvaret var förrådsstyrt med en stor mängd av mobiliseringsförråd runt om i landet och de enskilda förbanden skulle vara självförsörjande. Det svenska totalförsvaret som innefattar bland annat hemvärnet och civilförsvaret skulle vara svårt att slå ut vid invasion. Nu befinner sig Försvarmakten i en omvandlingsprocess där de går från ett invasionsförsvaret till ett insatsförsvaret, berett att kunna lösa uppgifter vart de än uppstår. Tanken är att ett insatsförsvaret ska verka för en global fred och lösa konflikter och oroshärdar på plats. Detta ställer nya krav på Försvarmakten och dess verksamhet. (Proposition 1999/2000:30 Det nya försvaret)

Försvarmaktens anslag från regeringen har på grund av den förändrade hotbilden och försvarets nedprioritering i största allmänhet minskat och var år 2005 1,52 % av BNP vilket kan jämföras med 3,1 % av BNP år 1978 (se bilaga 1). Nedskärningarna har tvingat Försvarmakten att lägga ner många förband och entlediga personal. Detta är ett resultat av Förvarsbeslut 2000 och Förvarsbeslut 2004 (FB 00, FB 04) som tillsammans bidrar till de största förbandsnedläggningarna sedan Förvarsbeslut 1925. (www.forsvarsmakten.se)

Nedskärningar är en del av Försvarmaktens vardag. De minskade anslagen fick försvarsminister Mikael Odenberg att i september 2007 avgå från sin post i protest då han ansåg att han inte längre kunde sköta sitt uppdrag med de givna förutsättningarna. (www.dn.se)

Utlandsmissionerna prioriteras i den strama budget Försvarmakten har, detta leder till att verksamheten hemma blir lidande. Det planeras nedläggningar av förband på en rad olika orter, exempelvis F21 i Luleå och jägarutbildningen i Arvidsjaur. Regeringen vill se resultat inom en snar framtid. (www.svd.se)

Försörjningen till soldaterna, för att kunna verka, måste fungera samtidigt som organisationen har hårda ekonomiska restriktioner. Detta gör det intressant att studera hur Försvarmaktens logistikprocesser fungerar under rådande förutsättningar.

1.3 Problemdiskussion

Då de statliga myndigheternas anslag minskar men storleken på uppdragen är desamma, finns det intresse att studera den offentliga verksamheten för att kunna ta lärdom av den och komma med eventuella förslag till förbättringar. Den offentliga sfären är reglerad genom politiska och byråkratiska processer som ska agera i samhällets intresse och det är relevant att se hur dessa påverkar de affärsmässiga aspekterna. Detta är kärnan för uppsatsen. Hur ser relationen ut mellan egna inköpsstrategier och lagen om offentlig upphandling?

LOU är den reglering och metod som råder vid anskaffning i en offentlig verksamhet. Inom privata organisationer används olika inköpsstrategier. Vi har valt att använda oss av Kraljics (1983) modell. Dessa två tillvägagångssätt kommer vi att ställa mot varandra. Går det att använda sig av inköpsstrategier i enlighet med lagen om offentlig upphandling?

För att kunna besvara dessa frågeställningar är det av vikt att fråga sig: hur köper en offentlig organisation in varor och tjänster? Att undersöka och kartlägga hur denna process och hur upphandlingsarbetet är organiserat är fundamentalt för uppsatsen eftersom att det är här LOU har sin påverkan.

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att kartlägga och beskriva relationen mellan egna inköpsstrategier och lagen om offentlig upphandling inom Försvarmaktens upphandlingsprocess.

1.5 Avgränsningar

Vi avgränsar oss till att följa förbandet Försvarmaktens Logistik och dess upphandlingsarbete. De upphandlingar vi har studerat har vi fått tillgång till genom FMLOG och den tidsperiod upphandlingarna innefattar är åren 2006-2008.

1.6 Uppsatsens disposition

Uppsatsen består av elva delar. Den första är inledning och bakgrund och den delen beskriver inköpsfunktionens ökade betydelse och Försvarmaktens omorganiseringar för att ge läsaren en introduktion till uppsatsen. I den andra delen, problem, tar vi upp de frågeställningar som uppsatsen ska finna svar på. Därefter följer syftet med uppsatsen som är att kartlägga och beskriva relationen mellan egna inköpsstrategier och lagen om offentlig upphandling inom Försvarmaktens upphandlingsprocess. Uppsatsens avgränsningar är gjorda till förbandet Försvarmaktens Logistik och de upphandlingar de har genomfört som vi har fått tillgång till genom FMLOG. Metoddelen beskriver hur arbetet med vår uppsats har gått till för att skapa transparens vilket gör det möjligt för andra att genomföra en liknande studie.

Nästa del i uppsatsen är temahantering och här redogör vi för inköpsfunktionen och dess organisering samt offentlig upphandling så att läsaren får en förståelse för området. Därefter följer den teoretiska referensramen som behandlar Peter Kraljics (1983) modell för inköpsstrategier som vi har valt för att analysera Försvarmaktens Logistik. Vi tar även upp kritik och diskussioner kring modellen.

I nästa del redovisas insamlad empiri från Försvarmaktens Logistik som sedan bearbetas i delen resultat och analys. Detta leder fram till nästa del, uppsatsens slutsats, som besvarar våra frågeställningar. Därefter följer en diskussion där vi redovisar de tankegångar som har framkommit under uppsatsens gång.

2 Metod

2.1 Fallstudie

Vi har valt att använda fallstudien som forskningsdesign. Genom fallstudien har vi kunnat gå på djupet och intervjua flera personer vid flera tillfällen för att få deras bild av fenomenet. Tanken med detta var att tala med upphandlingsprocessens deltagare för att få en så heltäckande bild som möjligt av upphandlingsarbetet. Vi har även granskat 21 stycken av FMLOG:s upphandlingar.

2.2 Datainsamling - sekundärkällor

För att läsa in oss på temat använde vi oss av våra kursböcker, som hänvisade oss till andra källor. Det var under denna litteratursökning vi fann Kraljic (1983). För att vidare läsa in oss på temat inköp, inköpsstrategier och upphandling genomfördes sökningar via Samsök, vilket innefattar alla sökresultat från databaser såsom JSTOR, Emerald och Business Source Elite. Sökord som användes var bland annat *procurement*, *purchasing*, *purchasing strategy*, *portfoliomodel*, *military logistics*, *Kraljic* och dess svenska översättningar. Tidskrifter vi har sökt fakta i är bland annat *Harvard Business Review*, *The journal of supply chain management* och *Industrial Marketing Management*. Denna litteraturöversikt har gett oss den sekundärdata som utgör uppsatsens temadel och teoretiska referensram.

2.3 Datainsamling av primärdata

Metoden för utarbetandet av urvalet och datainsamlingen av primärdata i denna uppsats kan karaktäriseras av en så kallad snöbollsmetod. Denna metod innebär att undersökaren förhör sig om vilka personer som är lämpliga att intervjua vilka kanske i sin tur kan rekommendera någon som är värd att tala med. (Johannessen et al. 2003) Vi använde oss av denna metod då vi till en början saknade större kunskaper om FMLOG:s arbete och kunde på så sätt spara tid och resurser genom att ta hjälp av personalen.

2.4 Intervjuer

Intervjuerna var så kallade semistrukturerade intervjuer. Dessa användes då vi anser att denna metod fångar det bästa av både ostrukturerade och strukturerade intervjuer. En semistrukturerad intervju innebär att det finns en frågemall och ett upplägg för intervjuerna. Det är dock öppet för avstickare i intervjun, det finns möjligheter att ställa frågor som inte finns i mallen. (ibid.)

Sex stycken intervjuer gjordes som var mellan 1,5 till 3 timmar långa och genomfördes på FMLOG i Stockholm, till dessa tillkommer två stycken telefonintervjuer som var runt 30 minuter långa vardera. Ett axplock av frågorna hade skickats ut i förväg till informanterna så att de skulle kunna förbereda sig. Under intervjuerna ställdes frågorna enligt de i förväg utarbetade frågemallarna (bilaga 3). Vissa frågor var vi tvungna att förtydliga och en del av svaren öppnade upp för nya frågeställningar. Korrespondens via e-post och telefon fördes under hela uppsatsens gång med informanterna.

Vår undersökning kom att rulla igång som en snöboll då vi av en händelse fick reda på att en av FMLOG:s medarbetare skulle gästföreläsa på skolan. Kontakt togs med denna gästföreläsare som kunde ge oss tips på lämpliga personer att prata med. Den första intervjun var med Kommendörkapten Kinnander som gav oss en övergripande bild över hur FMLOG arbetar, han förklarade bland annat för hur FMLOG anskaffar varor och tjänster. Nästa steg blev således att kartlägga upphandlingsarbetet och dess aktörer. Kinnander kunde rekommendera två personer som var lämpliga att tala med vilket blev föremål för senare intervjuer. Efter intervjuerna med dessa kunde de i sin tur visa oss vidare till potentiella informanter.

2.5 Upphandlingar

Vi fick en lista på avslutade upphandlingar av Anna Werner upphandlare på FMLOG. På denna lista fanns det 109 upphandlingar. I denna lista sorterade vi bort avbrutna upphandlingar och direktupphandlingar. Detta gjorde listan mer hanterlig och uppgick nu till 64 stycken upphandlingar. Vi kontaktade FMLOG:s upphandlingsenhet via e-post där bad om att få tillgång till dessa upphandlingar. Det tog lång tid innan vi började få in upphandlingar. Totala antalet upphandlingar som vi blev tilldelade är 21 stycken. Det blev således ett högt bortfall (43 stycken), men vi anser ändå att vi kan påvisa att FMLOG har en stor spridning på sina upphandlingar. Vi har upphandlingar av varierande värde och genomförda med olika förfaranden. Alla har varit utannonserade. Upphandlingarna som denna uppsats har behandlingarna rör sig mellan 1,5 MSEK och 150 MSEK.

2.6 Källkritik

Med fallstudie som forskningsdesign minskar generaliserbarheten. Det finns svårigheter i att kunna överföra denna uppsats resultat till att gälla under andra omständigheter. Gällande

urvalsmetoden kan forskaren fråga sig med lämpligheten av snöbollsmetod. Det föreligger en viss risk att informanten väljer att hänvisa till en informant som denne vet "säger rätt saker", detta är något vi har tagit hänsyn till och beaktat. Snöbollsmetoden kan motiveras i detta fall då vi har haft kort tid och till en början begränsad insyn i FMLOG:s verksamhet där vi bedömde att denna metod var effektivast.

Det finns alltid en viss risk vid användningen av sekundärdata. För att försöka minimera denna risk har sekundärdata inhämtats från litteratur och organisationer som har funnits tillgängliga för kritisk granskning. För att minska risken att få felaktig primärdata har vi ställt samma frågor till informanterna för att inte endast få en version av fenomenet.

2.7 Validitet

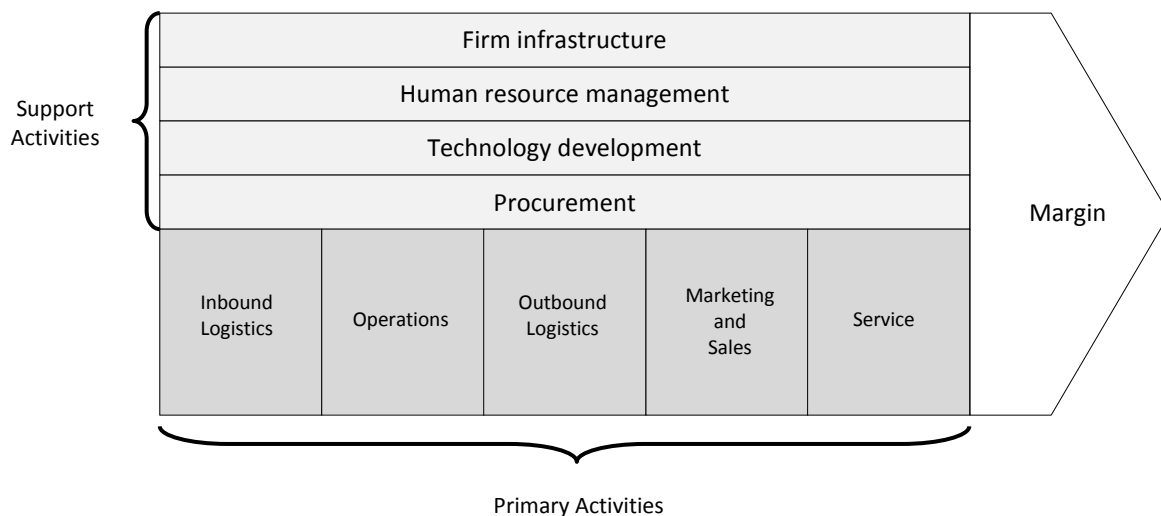
Med validitet avses hur relevant data representerar det som undersöks. (Johannessen et al. 2003) För att höja validiteten i detta arbete valde vi att intervjua personer som var väl insatta inom FMLOG:s upphandlingsarbete. Uppsatsens validitet har även ökat genom kontinuerliga seminarier där handledare och opponenter har kommit med kritik vilket har föranlett rättningar och förtydliganden.

3 Temahantering – Inköp och upphandling

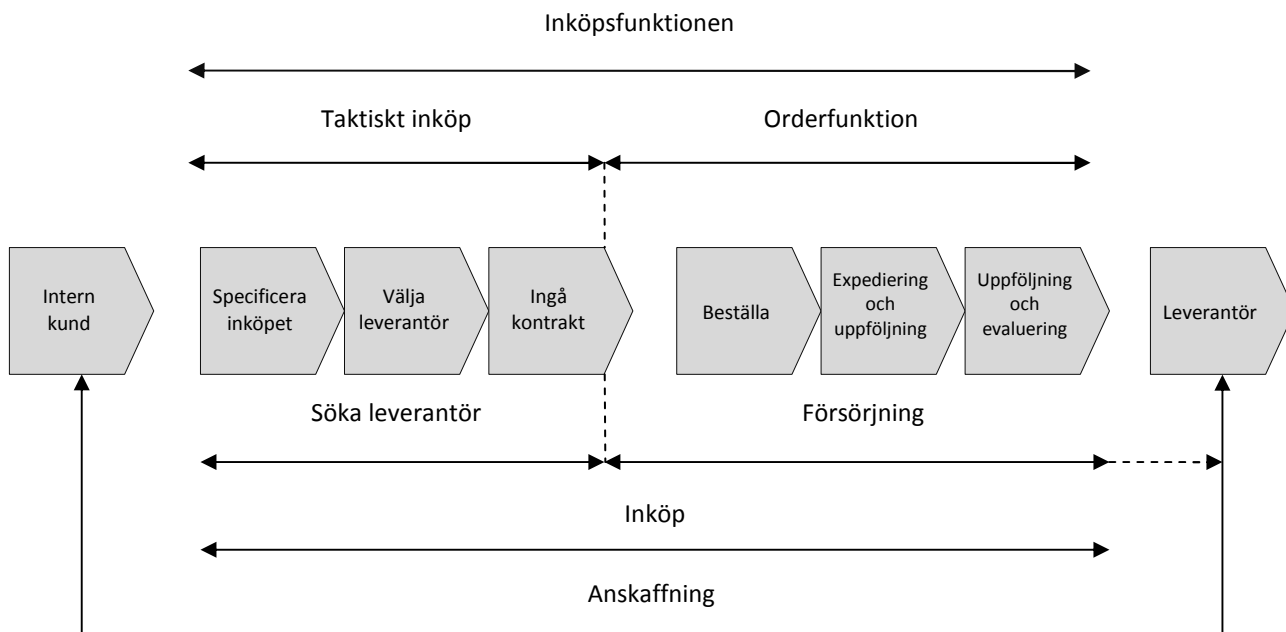
3.1 Inköp

Jonsson (1998) behandlar definitioner av inköp och menar att inköp är de processer som ser till att nödvändiga varor och tjänster anskaffas till optimala kostnader från kvalificerade leverantörer så att organisationens operationer kan upprätthållas. Björnland et al. (2003) skriver att ”inköpen täcker alla aktiviteter som bidrar till att företaget mottar en externfaktura”. Således innefattar inköpen anskaffningen av till exempel råmaterial, komponenter, maskiner, städservice, tågbiljetter, artiklar till personalpentry med mera. Det kan alltså vara en väldigt stor variation på inköpen.

Porter (1998) tar i sin värdekedja upp inköp (*purchasing*) under anskaffning (*procurement*) och beskriver inköp som en stödjande aktivitet till de primära aktiviteterna. Beroende på vilket inköp som görs kan man fråga sig om inköpet är stödjande eller primär. Exempelvis kan inköp av stål vara essentiellt för tillverkning medan inköpen av kaffeautomater inte är av samma dignitet.



Figur 3: Värdekedjan, Porter (1998)



Figur 4: Inköpsprocessen, van Weele (2005)

Inköpsfunktionen ovan, som grundar sig i att ett behov uppstår, täcker hela inköpet. I specifikationen bestäms kvalitet och kvantitet av det som skall köpas in. Det är viktigt att det skapas en gedigen kravspecifikation för att organisationen i slutändan ska anskaffa en produkt som svarar på behovet. Därefter väljs den bästa leverantören ut efter noggrann utvärdering av alternativen och kontrakt ingås med denne efter en eventuell förhandling. Denna del av inköpsprocessen kallas för taktiskt inköp och är fundamental för inköpets andra del som kallas för orderfunktion och i den delen ingår själva avropet från det befintliga avtalet, kontrollen av att ordern kommer fram och produkten levereras samt uppföljning av inköpet. (van Weele, 2005)

3.2 Organisering av inköp

Valet mellan en centraliserad och en decentraliserad organisationsform är en klassisk fråga. Med en centraliserad inköpsfunktion går det att koncentrera sina inköp och öka effektiviteten. Större inköpsvolymen leder i regel till bättre avtal genom en starkare förhandlingsposition. Samordningen av olika enheters inköp i den köpande organisationen underlättas om inköp bedrivs centralt. En centraliserad inköpsfunktion kan kompletteras med lokala inköpare i de olika enheterna för inköp av specifika nyckelkomponenter som rör arbetet i enheten. (Gadde och Håkansson, 1998)

Tanken med en decentraliserad inköpsavdelning är att det inte ska bli ett stort avstånd mellan den som svarar för anskaffningen och den som nyttjar de anskaffade produkterna. Med detta

synsätt är inköparen knuten till de funktioner denne köper in till. En inköpsfunktion som är organiserad på detta sätt kan kompletteras med en inköpsstab som arbetar fram koncernavtal för att vinna skalfördelar. (Gadde och Håkansson, 1998)

Valet mellan en centraliserad och en decentraliserad organisationsform kommer alltid att vara en kompromiss, för att en organisation ska vinna de fördelar den ena varianten ger måste organisationen ge avkall på vissa av den andra variantens fördelar. (ibid.)

För att kunna effektivisera processer krävs det att det finns en god samverkan mellan de olika delarna i organisationen. Eftersom inköpsfunktionen påverkar hela organisationen med sin verksamhet är det av vikt att det finns god kommunikation och samverkan inom organisationen för att inköpen ska bli rätt genomförda. I en centraliserad organisation kan det till exempel vara svårt för inköpsavdelningen att integrera med de andra funktionerna då det kan uppstå en ”vi och dem”-känsla, alltså att inköpsavdelningen ses som en onödig funktion då de övriga avdelningarna vill sköta sin anskaffning själva eftersom det är de som ska nyttja det som köps in. I en decentraliserad organisation ökar förutsättningarna för bättre integration då de som sköter anskaffningen har en starkare koppling till de som ska nyttja det inköpta. (ibid.)

Ett av de vanligaste sätten att organisera det operativa inköpsarbetet på är att varje inköpare tilldelas ett produktområde. En följd av detta blir att inköparen måste vara delaktig i varje projekt inom detta produktområde. Det är svårt att engagera sig till fullo i varje projekt, då det krävs djup samverkan med de som deltar i projektet. Inköparen kommer att få en god uppfattning om leverantörsmarknaden inom sitt produktområde. Ett alternativt sätt att organisera inköpsarbetet kan då vara att använda sig av projektinköpare som köper alla komponenter till ett visst projekt. Det kommer dock att medföra att inköparen får en sämre blick över leverantörsmarknaden då denne måste bevaka ett stort antal marknader. Däremot kommer inköparen att få en god kompetens kring de produkttekniska behoven för projektet. (Horndahl, 1984 ur Gadde och Håkansson, 1998)

3.3 Offentlig upphandling

Inom offentlig upphandling finns det förutom den upphandlande myndigheten fyra aktörer som är betydelsefulla för tillämpningen av lagen om offentlig upphandling (LOU), dessa är ekonomistyrningsverket, statlig inköpssamordning, konkurrensverket och EU.

Ekonomistyrningsverket är en förvaltningsmyndighet som ligger under Finansdepartementet och utvecklar den ekonomiska styrningen för staten genom att de genomför analyser och prognoser för staten. Ekonomistyrningsverket ska säkerställa att statens skatteintäkter utnyttjas på rätt sätt. (www.esv.se)

Syftet med den statliga inköpssamordningen är att åstadkomma besparingar för staten genom samverkan över myndighetsgränser. Detta ska ske genom att de cirka 600 avropande myndigheterna ska använda sig av de statliga ramavtalen, som i dagsläget finns inom ett hundratal produktområden. Den totala omsättningen för ramavtalen som ingår i den statliga inköpssamordningen uppgick år 2006 till 7,7 miljarder kronor. Det finns tolv stycken myndigheter som är ramavtalsansvariga, däribland Försvarmaktens Logistik, Fortifikationsverket, Skatteverket och Verket för högskoleservice. (www.avropa.nu)

Konkurrensverkets uppgifter är att se till att konkurrenslagen följs samt att försöka upprätthålla en effektiv konkurrens inom privat och offentlig verksamhet. Sedan september 2007 är nämnden för offentlig upphandling en del av konkurrensverket och de ska se till att de offentliga aktörerna tillämpar de upphandlingsregler som gäller. (www.konkurrensverket.se)

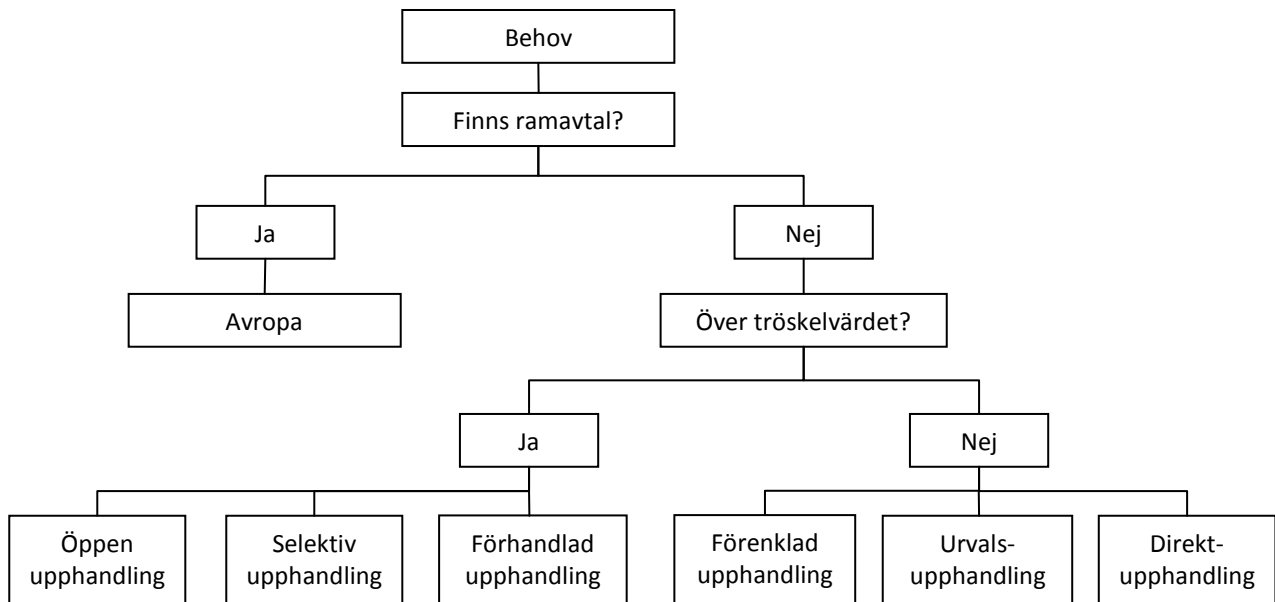
EU har för avsikt att genom direktiv se till att unionmedlemmarnas statliga medel används på rätt sätt. Direktiven föreskriver att det ska vara öppet för flera leverantörer att lämna in anbud till upphandlande enheter och tack vare öppenheten ska konkurrens uppstå vilket ska gynna samhällsekonomin. Inga potentiella leverantörer får diskrimineras. (www.eu-upplysningen.se)

EU har i sina direktiv fastställt att upphandlingar som överstiger ett visst belopp ska genomgå ett noggrannare och ett mer detaljerat förfarande än upphandlingar som understiger beloppet som är 162 000 Euro, detta gäller även i Sverige och kallas för tröskelvärde. (ibid.)

I Sverige är upphandlande enheter benämningen på den juridiske person som bedriver upphandling. Dessa är när statliga, regionala och lokala myndigheter bedriver upphandling. Upphandling innefattar bland annat köp av varor och tjänster, hyra, leasing, entreprenad och utkontraktering. (Forsberg, 2004)

Sedan januari 2008 har Sverige två lagar som behandlar upphandling. Den klassiska lagen (SFS 2007:1091) om offentlig upphandling och lagen (SFS 2007:1092) om offentlig upphandling inom områdena vatten, energi, transporter och posttjänster. En lag blev två, som ersatte den gamla lagen (SFS 1992:1528) om offentlig upphandling. Detta för att underlätta användandet, innehållet är i princip densamma som tidigare. (www.konkurrensverket.se)

Ett avtal som tecknas under LOU får ha en löptid på max fyra år om inte särskilda skäl föreligger. De särskilda skälen är en tolkningsfråga som varierar från fall till fall. (Forsberg, 2004)



Figur 5: Upphandlingsförfarande, Lindström (2008)

Som tidigare nämnts styr tröskelvärden valet av tillvägagångssätt vid upphandling. I svenska kronor blir beloppet runt 1,5 miljoner. Det finns tre olika upphandlingsförfaranden vid upphandling över tröskelvärdena. Dessa förfaranden är öppen, selektiv och förhandlad upphandling. (Forsberg, 2004)

Vid en öppen upphandling får alla lämna anbud. Den upphandlande enheten annonserar ut sin upphandling och efter att de mottagit anbuden från de potentiella leverantörerna prövar de dessa och fattar därefter sitt beslut utan förhandling. (ibid.)

Selektiv upphandling innebär att endast inbjudna parter får lämna anbud. Upphandlingen annonseras ut, ansökningar tas emot och utvärderas. Utvalda anbudssökande inbjuds för att lämna anbud. De inkomna anbuden prövas och beslut fattas utan förhandling. (ibid.)

En förhandlad upphandling har ett liknande förfarande som en selektiv upphandling. Upphandlingen annonseras, ansökningar tas emot och utvärderas. De utvalda får lämna sina anbud och de inkomna anbuden prövas. En förhandling äger rum innan ett beslut fattas. (ibid.) Vid ett förfarande där den upphandlade enheten tillåts bjuda in anbudsgivare måste det vara tillräckligt många inbjudna potentiella leverantörer för att konkurrensmässighet ska upprätthållas. (ibid.)

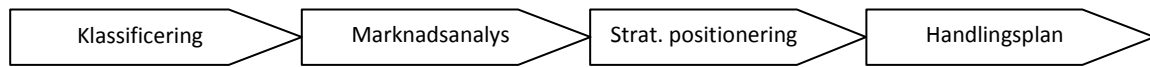
När det gäller upphandling under tröskelvärdena finns det en huvudregel som innebär att upphandling ska ske genom en förenklad upphandling eller genom urvalsupphandling. Vid en förenklad upphandling har alla potentiella leverantörer rätt att delta. Den upphandlande enheten ska ta emot anbud och har i denna upphandlingsform rätt att förhandla med en eller flera anbudsgivare. (ibid.)

I en urvalsupphandling, där alla har rätt att ansöka om att få lämna anbud, ska den upphandlande enheten utforma en så kallad ansökningsinbjudan som bestämmer hur många leverantörer som ska få lämna anbud. Det måste emellertid vara tillräckligt många anbud för att upprätthålla konkurrensen. Detta förfarande kan vara bra om den upphandlande enheten bedömer att det kommer att vara ett stort intresse för upphandlingen och att det skulle ta för mycket resurser i anspråk att utvärdera samtliga anbud, något som måste göras under en förenklad upphandling. (Forsberg, 2004)

Det finns även specifika fall då den upphandlande enheten kan använda sig av direktupphandling. Detta går att göra när upphandlingens värde är lågt eller om det föreligger synnerliga skäl. Genom att använda sig av uttrycket synnerliga skäl markeras det att direktupphandling endast får användas i undantagsfall. Det ska finnas klara regler hos den upphandlande enheten gällande inom vilka produktområden och beloppsgränser direktupphandling får användas. (ibid.)

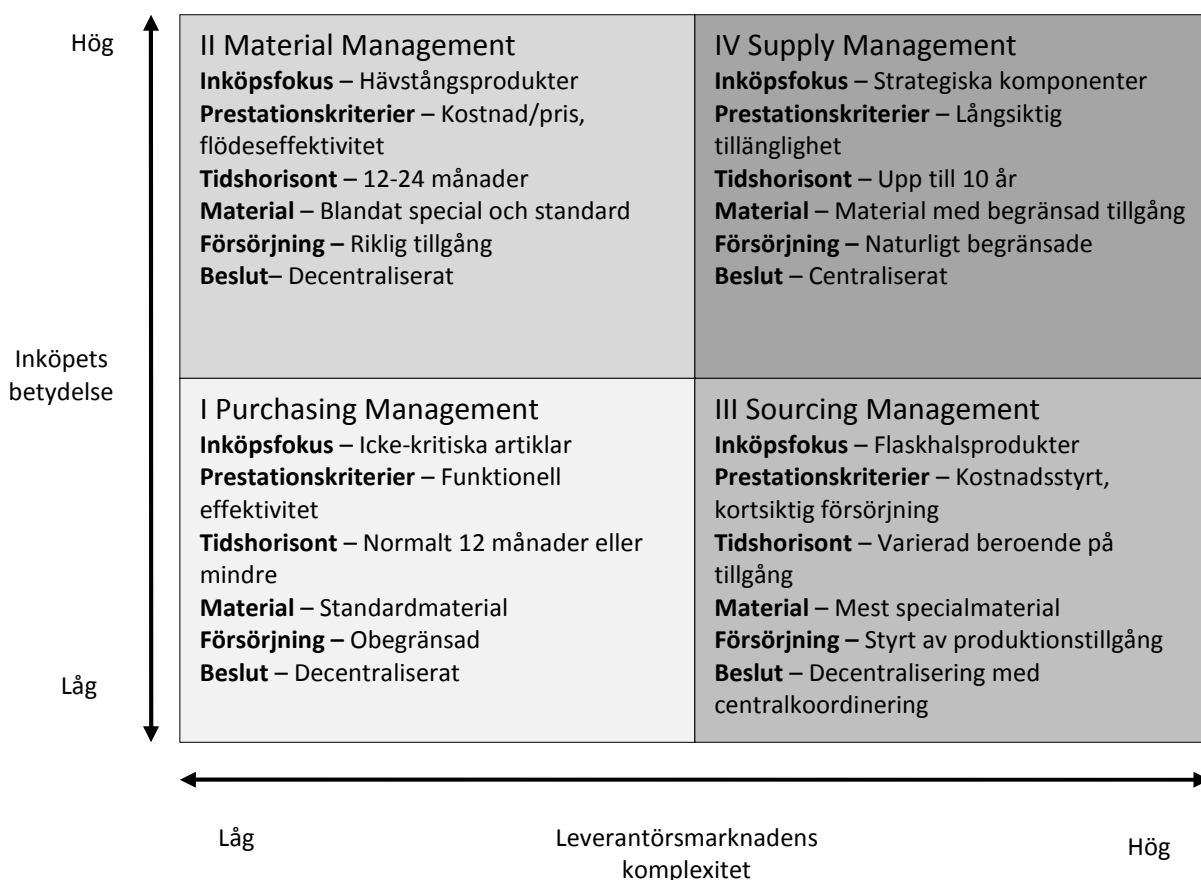
4 Teoretisk referensram

Kraljics (1983) portföljmodell är en ansats för differentiering av inköpsstrategier som består av fyra stycken faser, illustrerat i bilden nedan.



Figur 6: Egen illustration av förloppet enligt Kraljics (1983) portföljmodell

Den första av dessa faser som det köpande företaget genomgår enligt modellen är alltså klassificering. Det innebär att inköpen ska klassificeras med avseende på inköpets betydelse och leverantörsmarknadens komplexitet, detta ska ge en grund för utarbetandet av inköpsstrategier. Inköpets betydelse kan definieras som inköpt volym, procentandel av totalt inköp, inköpets betydelse för produktens kvalitet eller betydelsen för verksamhetens tillväxt. I begreppet leverantörsmarknadens komplexitet spelar även där olika aspekter in, såsom tillgängligheten av material, antalet potentiella leverantörer, eventuella substitut och lagerhållningsrisker. Det ska även beaktas vilken typ av leverantörsmarknad den inköpande organisationen har att göra med. Exempelvis monopol- och oligopolmarknad eller om marknaden är reglerad. (Kraljic, 1983)



Figur 7: Kraljics klassificeringsmatris, Kraljic (1983)

I kategori I, Purchasing Management, där inköpet har låg betydelse ekonomiskt och där det råder låg komplexitet på leverantörsmarknaden, placeras icke-kritiska artiklar där inköpen sker standardiserat och med hjälp av lager- och orderoptimering. Information som krävs för det köpande företaget är en god marknadsöversikt och prognoser. Inköpsbesluten tas på en lägre nivå inom hierarkin. (Kraljic, 1983)

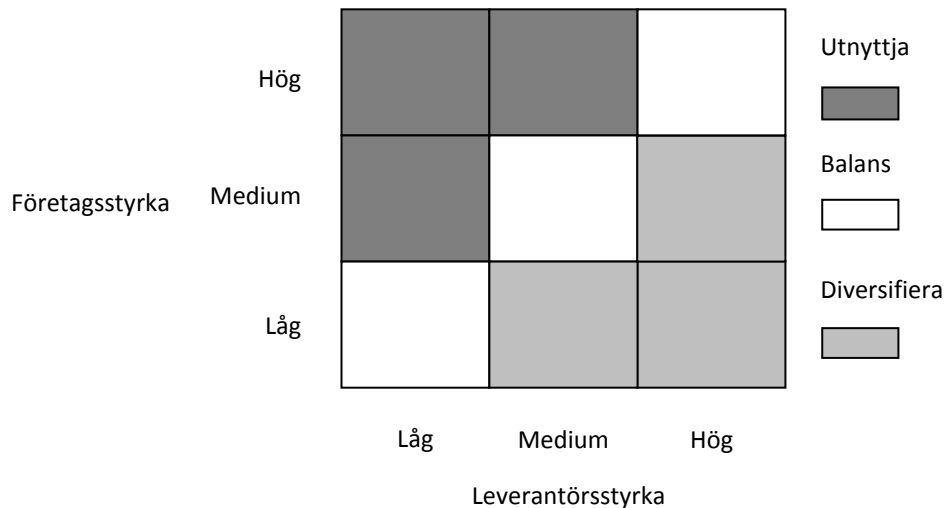
Kategori II, med hög ekonomisk betydelse och låg komplexitet på marknaden, är Material Management. Det är så kallade hävstångsprodukter som köps in. Kostnader och priser ses som det viktigaste när det gäller val av leverantör. Fokus ligger på kontraktsförhandlingarna och ordervolymer optimeras. Det gäller att ha en god leverantörskänedom. Inköpsbesluten sker på en mellannivå inom hierarkin. (ibid.)

Till kategori III, Sourcing Management med låg ekonomisk betydelse och hög komplexitet på leverantörsmarknaden, räknas flaskhalsprodukter. Det är specialmaterial som det är svårt att få tag på. Företaget måste av den anledningen se till att säkra sin försörjning genom att till exempel försöka kontrollera leverantörerna eller ha nödlösningar med andra potentiella leverantörer. I denna kategori är det av stor vikt att ha en god översikt av marknaden. Beslut om inköp tas på en hög nivå inom organisationen, ofta hos avdelningsledningen. (ibid.)

Kategori IV som har hög ekonomisk betydelse och hög komplexitet på leverantörsmarknaden är Supply Management. Det är strategiska komponenter som är vitala för företagets överlevnad. Det gäller att ha så korrekta marknadsanalyser som möjligt och utveckla långvariga relationer med sina leverantörer. Kontinuerlig kontakt och uppföljning med leverantörerna är betydelsefullt. Beslut tas på den högsta nivån i organisationen. (ibid.)

I marknadsanalysen, som är den andra fasen, ställs leverantörernas styrkor emot företagets styrkor som kund. Detta utförs för att det ska gå att kunna se mot vilka leverantörer företaget har en dominant position så att det går att diktera villkoren själva. Leverantörernas styrka utvärderas till exempel genom att ta reda på risken med flaskhalsar i försörjningen från dem, alltså hur leverantörernas produktionsprocess ser ut och dess kapacitetsutnyttjande. Företagets styrka som kund kan analyseras genom att titta på till exempel inköpsvolymen, om företaget köper in lite åt gången och ofta eller om de köper in stora mängder och sällan. En annan del att titta på är hur stor företagets marknadsandel är gentemot dess konkurrenter. (ibid.)

Fas tre behandlar den strategiska positioneringen. Företaget kan utifrån klassificeringen och marknadsanalysen identifiera möjligheter och hot. Därefter går det att utforma strategier. Till sin hjälp finns en matris som visar vilken typ av strategisk inriktning som ska användas. De tre huvudstrategierna i matrisen är utnyttja, balans och diversifiera. (Kraljic, 1983)



Figur 8: Strategisk positionering, Kraljic (1983)

Vid inköp av komponenter där det köpande företaget är starkare än leverantören, det vill säga när företaget har en dominant ställning mot sina leverantörer, går det att tillämpa en aggressiv strategi som utnyttjar läget. Eftersom det är låg risk gällande försörjningen går det att pressa på leverantören och tjäna på fördelaktiga prissättningar och kontraktutformningar. Det kanske inte alltid är värt att pressa på för hårt då det kan förstöra leverantörsrelationerna. (ibid.)

Komponenter där leverantören anses vara starkare måste företaget agera defensivt för att inte bli överkört. De måste söka efter substitut och diversifiera sig genom att skaffa sig alternativa leverantörer och fler valmöjligheter. (ibid.)

Vid situationer då ingen av parterna har fördelar gentemot den andra och det råder balans gäller det för det köpande företaget att inte agera defensivt, de kan hamna i en beroendeställning om de inte bevakar sina intressen. För aggressivt uppträdande kan förstöra relationerna. Det gäller att finna en balans mellan defensivt och aggressivt beteende i förhållningssättet till sin leverantör. (ibid.)

Den fjärde och sista fasen som Kraljic presenterar är upprättandet av handlingsplaner. Den bygger på analyserna i de tidigare faserna. Företaget ska utforma strategier för att säkra långsiktig försörjning och att utnyttja kortsiktiga möjligheter som bygger på risker, kostnader

och vinstmöjligheter. Dessa handlingsplaner ska sedan läggas fram strukturerat så att de kan följas steg för steg när det väl är dags för implementeringen av dessa. (ibid.)

4.1 Diskussion kring Kraljics modell

Gelderman och van Weele (2002, 2005) tar upp frågor kring Kraljics (1983) modell för utformandet av inköpsstrategier. En av styrkorna med Kraljics modell enligt Gelderman och Van Weele (2005) är att den är enkel att förstå och att den utgör ett bra verktyg för visualisering och illustrering av ett företags inköpsarbete. Modellen ger också förslag till strategival för användaren till skillnad mot ABC-analys och kvadratanalys som tar upp organisationens inköpta varor och produkter i monetära termer men utelämnar aspekter såsom risk och kvalitet. Något annat positivt med införandet av denna typ av matriser är att de förstärker inköpsavdelningens status. Tidigare har inköpsavdelningen betraktats som något som bara genererar kostnader, en mera modern syn på inköpsavdelningen är att den innehar en viktigare strategisk position, något som Kraljics modell visar.

Kraljics modell, som nu varit etablerat i mer än 20 år har fått en del kritik. Ellram och Olsen (1997) menar att Kraljics modell är kontraproduktiv, modellen ser bara från det köpande företags del och inte till vad som är bäst för hela försörjningskedjan. De menar att det köpande företagen beroende på storlek utnyttjar sin köpkraft och spelar ut leverantörerna gentemot varandra. Detta bidrar till att det långsiktiga samarbetet mellan kund och leverantör kan bli lidande.

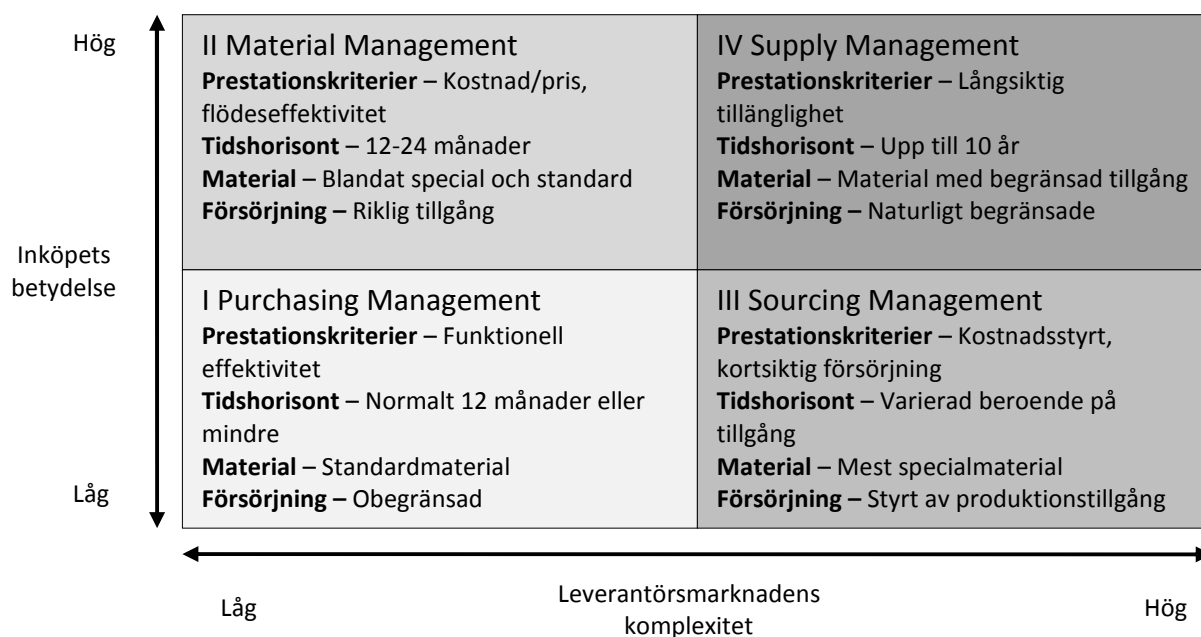
Ellram och Olsen tar även upp kritiken kring Kraljics klassificeringsmatris och dess dimensioner och variabler, inköpets betydelse och leverantörsmarknadens komplexitet. De menar att dimensionerna och variablerna är fria för tolkningar vilket kan försvåra strategiutformningen. Ellram och Olsen diskuterar även att det kan uppstå problem för köparens strategiutformning då leverantören tillhandahåller flera produkter inom flera kategorier hos köparen. Det kan då bli svårt för den köpande parten att utforma en enda strategi för hur denne ska agera gentemot leverantören

Det är främst inom tillverkningsindustrin som denna matris används. Därför är det intressant att se om den går att tillämpa inom en tjänsteproducerande organisation som Försvarsmakten som agerar under LOU. Som tidigare nämnts ser Kraljics modell från det enskilda företags agerande medan LOU ser till marknadens agerande, denna relation ska vi undersöka i uppsatsen.

4.2 Teoritillämpning

För att med hjälp av Kraljicmatrisen kunna analysera FMLOG:s upphandlingar har vi valt att anpassa den för att den ska vara tillämplig i vårt fall. Detta för att den i grund och botten är anpassad för den privata sektorn och för att den riktar sig mot tillverkningsindustrin. Det vi valt att ta bort ur den ursprungliga Kraljicmatrisen är inköpsfokus och beslut. Anledningen till att vi valt att ta bort inköpsfokus är att det endast är en benämning på produkten som köps in och detta anser vi i detta fall med FMLOG kunna vara vilseledande. Vi har valt att ta bort beslut för att FMLOG:s upphandlingsenhet är centraliserad i enlighet med deras nya tänk.

I matrisen placerar vi in de upphandlingar som kommer att beskrivas i empiridelen utifrån följande definitioner av axlarna: Inköpets betydelse består av inköpt volym, upphandlingens tidshorisont, omfattningen av upphandlingen och dess monetära termer samt hur viktig upphandlingen är för verksamheten, se empiridelen. När det gäller leverantörsmarknadens komplexitet har vi tagit hänsyn till tilldelningsbesluten kring upphandlingarna som indikerar hur många potentiella leverantörer som är intresserade av upphandlingen samt att vi själva översiktligt har uppskattat leverantörsmarknadernas potentiella utbud.



Figur 9: En anpassning av Kraljic (1983) för analys

Ytterligare en anpassning av Kraljics modell som vi har valt att göra i vår analys av FMLOG är att vi presenterar fas 2 och 3 tillsammans. De två faserna behandlar köparens och leverantörens situation på marknaden och dess styrkeförhållande sinsemellan. Fas 2 är grunden för matrisen i fas 3. Detta är anledningen till att vi finner det lämpligt att presentera dessa tillsammans.

5 Empiri

5.1 Försvarsmakten

Försvarsmakten är en myndighet underställd riksdag och regering via försvarsdepartementet. Myndighetschefer är år 2008 generaldirektör Marie Hafström och överbefälhavare Håkan Syrén. Styrningen sker genom budgetanslag och regleringsbrev. Regleringsbrevet gäller för budgetåret och anger vilka mål myndigheten ska uppnå, hur stora anslagen är och hur de ska fördelas. (www.forsvarsmakten.se)

Försvarsmaktens kostnader för materiel och varor uppgick år 2007 till cirka 1,3 miljarder SEK och kostnaderna för tjänster uppgick samma år till ungefär 12,9 miljarder SEK. (Försvarsmaktens årsredovisning 2007)

Övergripande uppgifter för Försvarsmakten är att försvara Sverige vid angrepp av främmande makt. Andra uppgifter är att stödja samhället vid katastrofer och olyckor, exempelvis vid stormen "Gudrun" och då fågelinfluensaviruset upptäcktes i Oskarshamn.

Försvarsmaktens unika kompetens är väpnad strid som bedrivs på land, till sjöss och i luften genom armén, flottan och flygvapnet. Försvarsmakten finns på många platser i Sverige. Det finns skolor, förband, centra och övriga stödande enheter för att kunna klara uppdraget. På dessa platser bedrivs till exempel värnpliktsutbildning, förberedelser för insats och operativ ledning. (www.forsvarsmakten.se)

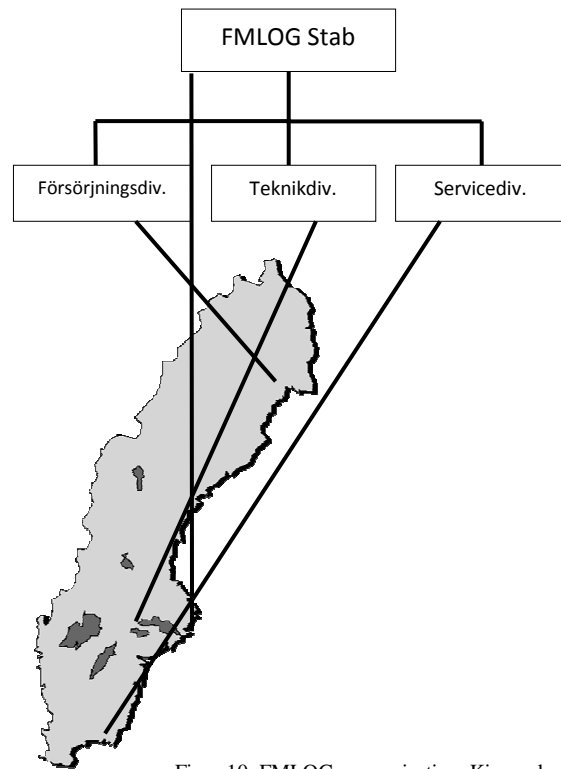
Försvarsmakten har fredsbevarande uppdrag i bland annat Tchad, Kosovo och Afghanistan samt en mängd FN-observatörer runt om i världen. Sverige är med i EU:s koncept om Europeiska Stridsgrupper (Battle Groups) som ska vara beredda för insats inom tio dagar efter beslut med en radie om 6000 km från Bryssel. Nordic Battle Group (NBG) är en Sverigeledd styrka med trupper från Sverige, Norge, Finland, Estland och Irland som består av ungefär 2800 man. NBG har legat i beredskap sedan januari 2008 till sommaren 2008. (ibid.)

5.2 Försvarsmaktens Logistik

FMLOG bildades i januari 2002 och är Försvarsmaktens leverantör av logistik. Detta sker dels genom egen produktion och dels genom utkontraktering. FMLOG stödjer Försvarsmaktens grund- och insatsorganisationer i fred, kris och krig. (Kinnander, 2008)

FMLOG, som är det största enskilda förbandet i Försvarsmakten, har i dagsläget cirka 4 000 anställda varav cirka 90 % är civilanställda, vid starten år 2002 var cirka 7 000

anställda. Denna minskning av personal beror till stor del på utkontrakteringen av verksamheter såsom lokalvård, militärrestauranger och Muskövarvet till civila organisationer. Organisationen består av tre stycken divisioner. Servicedivisionen, med ledning i Karlskrona, sköter bland annat upphandling, telefoni, förplägnad, lokalvård och resor. Teknikdivisionen, med sin stab i Arboga, arbetar med underhåll av Försvarmaktens materielsystem och försörjningsdivisionen, med stab belägen i Boden, tillhandahåller bland annat förnödenheter i serviceförråden, genomför service på drivmedelsanläggningar och tar hand om miljöfarligt avfall. FMLOG omsätter i dagsläget runt 4,5 miljarder per år. (Kinnander, 2008)



Figur 10: FMLOG:s organisation, Kinnander (2008)

Motiven för att skapa en gemensam leverantör av logistik för Försvarmakten var att kunna få en central överblick av kostnadsutvecklingen, att kunna jämföra kostnader mellan förband. Upphandlingar ska ske effektivare och övriga förband ges en möjlighet att kunna koncentrera sig på sin kärnverksamhet då de nu istället för att sköta logistiken själva köper logistiklösningar från FMLOG. Försvarmaktens förband ses som kunder till FMLOG då de köper tjänster av dem. (ibid.)

FMLOG beskriver själva organisationen som att den är intäktsfinansierad och efterfrågestyrd då de tar betalt för sina tjänster och därigenom får de intäkter, pengar som de sedan utför tjänster för. Verksamhet som inte är efterfrågad utförs inte. (ibid.)

5.3 Upphandling vid Försvarmaktens Logistik

FMLOG:s upphandlingsenhet skapades år 2004 och är en del av Försvarmaktens nytänkande gällande insatsförsvaret och ett mer företagsekonomiskt perspektiv på verksamheten. Enheten består av verksamhetsstöd, ledningsstöd, inköpssamordning och upphandling.

Upphandlingsenhetens uppgifter är att säkerställa att anskaffning sker enligt gällande

lagstiftning och att Försvarmakten erhåller rätt produkter till konkurrenskraftiga villkor. Upphandlingsenheten får in cirka 450 stycken uppdrag per år varav cirka 100 stycken är regelrätta upphandlingar. De övriga 350 består av direktupphandlingar och avrop från befintliga avtal. (Lindström, 2008)

5.4 De olika aktörerna vid upphandling

Vid anskaffning av varor och tjänster inom Försvarmakten finns det olika aktörer som figurerar i förfarandet. Centralt för alla aktörer är att de ska tillse att inköp av varor och tjänster sker enligt vad LOU föreskriver. (Lindström, 2008)

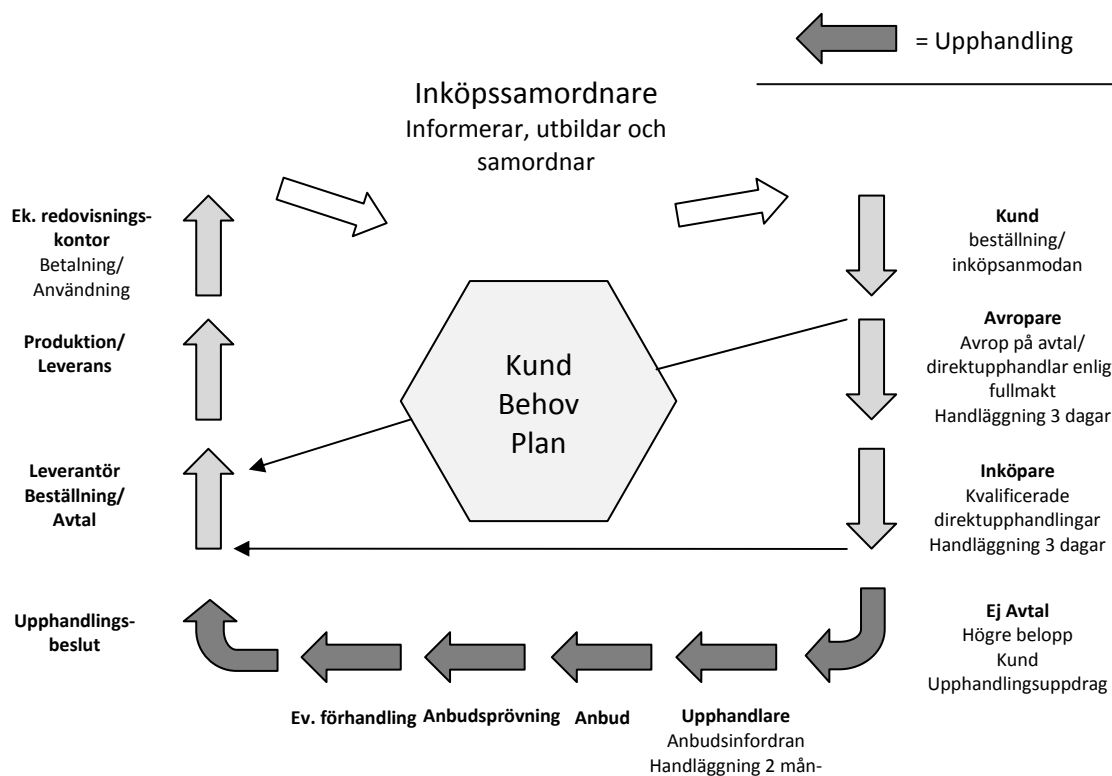
Avroparen är sakkunnig inom sitt produktområde och sitter ute på förbandet för att vara nära verksamheten. Kunderna kan rådfråga avroparen angående produkter, leverantörer och priser. Det har skett en indelning i produktområden för att avroparna ska kunna specialisera sig på sina produkter. Denne har fullmakt från FMLOG att avropa från befintliga ramavtal inom tilldelat produktområde. Ett exempel på ett produktområde är inköp av resor, hyrbilar och även viss förrådsverksamhet. Det är i vissa fall tillåtet för avroparen att genomföra direktupphandlingar till ett värde av två prisbasbelopp. Detta ska ske i samråd med en inköpssamordnare. (Pettersson, 2008)

Inköpssamordnaren fungerar som informatör åt en garnison eller ett förband och har hand om produktområden för att koordinera inköpen inom dessa områden. Inköpssamordnaren utbildar avropare och kunder inom avropssystem, upphandling och LOU. Inköpssamordnaren tar upp vad kunden och avroparen får och inte får göra, hur en kravspecifikation ska göras och då kunden har dålig kännedom om leverantörsmarknaden går inköpssamordnaren in och stöttar. I och med detta fungerar inköpssamordnaren som en länk mellan leverantör och kund. Inköparen genomför avrop från ramavtal och vissa fall även direktupphandlingar. Denne har även en stöttande funktion till kunden. (Kinch, 2008)

Upphandlaren genomför upphandlingar för Försvarmaktens och statens behov i och med statlig inköpssamordning. Denne kan även genomföra lokala upphandlingar efter begäran om stöd från inköpssamordnaren. Upphandlaren förvaltar de befintliga ramavtalen och ser till att de fortlöper enligt plan. Avtalsförvaltningen, som består av kontinuerliga möten med leverantören och kunden, är en viktig del av en affärsrelation. Behovet av förvaltning beror på

storleken samt på komplexiteten av avtalet. Det är i förvaltningen av avtalet som upphandlaren skaffar sig erfarenheter inför framtida upphandlingar. (Lindström, 2008)

5.5 Upphandlingsprocessen



Figur 11: FMLOG:s upphandlingsprocess, Lindström (2008)

Anskaffningsprocessen av varor och tjänster inom Försvarmakten initieras av att det finns ett behov hos FMLOG:s kund. Kunden tar kontakt med avroparen på förbandet eller en inköpare och lämnar en inköpsanmodan, därefter undersöker avroparen eller inköparen om att det redan finns ett befintligt avtal rörande den aktuella produkten. Finns det ett avtal gällande den specifika produkten som efterfrågas sker det ett avrop, detta illustreras i bilden ovan med de två pilarna. Avroparen kan ifall denne har fullmakt och upphandlingen understiger två prisbasbelopp genomföra en enklare direktupphandling. (ibid.)

Om det inte finns något avtal hamnar ärendet hos upphandlingsenheten som får uppdraget att teckna ett avtal. Nu startar själva upphandlingsprocessen, som representeras av de mörka pilarna i bilden ovan. Efter beslut om upphandling utarbetas ett förfrågningsunderlag. (ibid.)

Förfrågningsunderlaget är en viktig del av upphandlingsprocessen. Detta är en första gällning i valet av leverantör. Förfrågningsunderlaget skulle kunna liknas med ett filter för att ta bort mer riskfyllda leverantörer. Den består av fyra delar. Den första delen är upphandlingsföreskrifter som behandlar anbudets första skede, att anbudet anländer i rätt tid,

att bilagor och formalia är i sin ordning och att anbudet behandlar det som det ska. Har inte leverantören gjort rätt här är denne utesluten från upphandlingen. Den andra delen är leverantörskrav, baskrav som ofta mäts i ekonomiska nyckeltal. Leverantören ska vara skuldfri, betala sina avgifter, ha kvalitetsledningssystem och hålla miljökrav med mera. Den tredje delen av förfrågningsunderlaget är kravspecifikation. FMLOG och kunden gör kravspecifikationen tillsammans. Detta för att kunden som ska nyttja produkten har önskemål och krav på den. I vissa fall kan även konsulter med god kännedom om produkten i fråga tas in för att underlätta utformandet av en bra kravspecifikation. I kravspecifikationen finns det ”skall- och börkrav”. Om det är ett så kallat ”skallkrav” skall de uppfyllas av leverantören, om det är ett ”börkrav” kan det ge fördel vid anbudsöverläggningen. Krav kan viktas och poängsättas vilket är känt för de potentiella leverantörerna i förväg då förklaringen till detta står i anbudsförfrågan. (Lindström, 2008)

Den fjärde delen av förfrågningsunderlaget är kommersiella villkor som bland annat innefattar klausuler, information kring upphandlingen, incoterms och övriga avtalsrättsliga aspekter. (ibid.)

När kraven är satta annonserar FMLOG ut sin upphandling. Detta gör de i Tenders Electronic Daily, TED, som är en databas för alla EU-anslutna länders upphandlingar. I Sverige annonserar FMLOG även i Annonssjournalen. (ibid.)

Det som följer sedan är att FMLOG tar in anbudena och utvärderar dessa utifrån den tidigare utformade kravspecifikationen. Efter detta meddelas vem som vunnit upphandlingen. Det finns en överprövningstid som de som ansett sig blivit orättvist behandlade kan använda sig av och få fallet prövat i domstol. Ungefär 5 % av Försvarmaktens upphandlingar överprövas. När avtalet blivit undertecknat går det att avropa direkt ifrån det vid behov av produkter. (ibid.)

5.6 Upphandlingar

Upphandling	Över/Under tröskelvärde	Typ av förfarande	Värde	Avtalslängd	Information om upphandlingen
Begagnad buss	Över	Öppet	1,9 MSEK	Engångsköp	Kravspecifikationen behandlar de tekniska aspekterna som bussen ska besitta, till exempel antal körda mil, motoreffekt, längd och höjd.
Inrikeshotell staten	Under	Öppet	159 MSEK (föregående avtal)	Ett år	Upphandlingen gäller olika rumsalternativ på 27 orter i Sverige. Kravspecifikationen behandlar de olika rumstyperna som efterfrågas, hur faciliteterna är utformade och vilka möjligheter för utspisning som finns. Avtal kan tecknas separat per ort.
Skytteglasögon och skyddmaskglasögon	Över	Öppet	1,6 MSEK (föregående avtal)	Tre år	Värnpliktig personal är berättigad att erhålla kostnadsfria glasögon för tjänsten. Kravspecifikationen tar upp hur glasögonen ska vara konstruerade, vilken färg de ska ha och hur de ska fungera att bära.
Enduromotorcyklar	Under	Förenklat	< 1,5 MSEK	Fyra år	Försvarsmakten ska köpa in enduromotorcyklar för tävling och träning. Avtalet inkluderar service och reservdelar. Kravspecifikationen rör de tekniska aspekterna för motorcyklarna, när och vart leveranser ska ske och hur länge reservdelar ska tillhandahållas.
Kraftfoder	Under	Förenklat	< 1,5 MSEK	Två år	FMLOG upphandlar foder till Försvarsmaktens hästverksamhet, till exempel den beridna högvakten. Beräknad årsförbrukning är cirka 100 ton. Kravspecifikationen tar upp vilka näringsinnehåll som ska finnas och hur leveranserna ska ske.
Stödsystem till IT-system	Över	Selektivt	> 1,5 MSEK	Kan ej garanteras	Försvarsmaktens IT-kostnader ska sänkas och FMLOG har uppdrag att ta fram IT-stöd till den numera centraliserade verksamheten. Det ingår service och underhåll av systemet under avtalstiden.
Bullerisolering av bostäder vid Malmen	Över	Öppet	> 1,5 MSEK	Engångsköp	Försvarsmakten ska efter ett regeringsbeslut bullerisolera bostäder vid Malmens flygplats i Linköping då det bedrivs JAS 39 Gripen-flygningar i detta område. Krav finns på att ljudnivåerna inomhus efter isoleringen ej får överstiga 60dB.

Upphandling	Över/Under tröskelvärdet	Typ av förfarande	Värde	Avtalslängd	Information om upphandlingen
Grässystemaskin	Under	Förenklat	< 1,5 MSEK	Engångsköp	Grässystemaskinen ska användas för underhåll av Försvarsmaktens anläggning på Malmen, Linköping. Leverans och montering ingår i avtalet. Kraven gäller exempelvis klippbredd, klippkapacitet och färg.
Lokalt fordonsunderhåll i Östersund	Över	Öppet	2,5 MSEK	Två år	Försvarsmakten är i behov av stöd från civila verkstäder för underhåll av sina standardfordon. Leverantören ska vara belägen i Östersund. Kraven innefattar bland annat reparationstider och hur fort de kan vara ute på plats för att bedriva arbete.
Tunga lastbilar med påbyggnader och tillbehör	Över	Öppet	30 MSEK	Tre år	Försvarsmakten avser upphandla cirka 20 stycken lastbilar med påbyggnation. Kravspecifikationen behandlar prestanda och utformandet av de olika lastbilstyperna och påbyggnationerna. Leverantören ska även erbjuda service.
Underhålls- och serviceavtal för Sjöstridsskolans utbildningsanläggningar	Över	Öppet	1,6 MSEK (föregående avtal)	Två år	Upphandlingen rör dels drift och underhållssupport av olika simulatorer och utbildningsprogram vilket omfattar två tekniker på cirka 4 000 timmar per år och dels förebyggande underhåll samt hjälp efter avrop.
Busstransporttjänster för persontransporter	Över	Öppet	> 1,5 MSEK	Två år	Försvarsmakten avser att teckna ett ramavtal för busstransporttjänster, inklusive förare, för persontransporter. Upphandlingen är indelad ortsvis och gäller 24 orter. Ramavtal tecknas separat per ort.
Uppblåsbara liggunderlag	Över	Öppet	< 1,5 MSEK	Två år	Försvarsmaktens internationella uppdrag medför att utlandsstyrkan är i behov av uppblåsbara liggunderlag inför missioner. Kravspecifikationen anger bland annat att liggunderlagen ska vara självuppblåsbara, klara en vikt på 120 kg eller motsvarande under minst åtta timmar samt att liggunderlagen ska levereras med en reparations-sats.
Insamling och behandling av verksamhetsavfall och förpackningsmaterial i Stockholms län	Över	Öppet	> 1,5 MSEK	Två år	Försvarsmakten har behov av insamling och behandling av verksamhetsavfall och förpackningsmaterial på olika platser i Stockholms län. Det är relativt starka miljökrav på leverantörens fordonspark.

Upphandling	Över/Under tröskelvärdet	Typ av förfarande	Värde	Avtalslängd	Information om upphandlingen
Flygplatsräddningstjänst vid Malmens flygplats, Linköping	Under	Förenklat	< 1,5 MSEK	Tre år	Försvarsmakten avser upphandla en flygplatsräddningsstyrka som i huvudsak har uppgiften att ingripa vid luftfartsolycka eller annan olycka då de ska rädda liv och materiel. Tjänsten innefattar första hjälpen, transport av skadad personal och bekämpning av brand.
Periskopsimulatorprogram	Över	Öppet	> 1,5 MSEK	Engångsköp	Upphandlingen omfattar framtagningen av ny periskopsimulatorprogramvara samt en dags utbildning för fem personer på programmet. Kraven är riktade på ett sätt så att simulatorn ska efterlikna en riktig ubåt.
Skjuttimers	Under	Förenklat	< 1,5 MSEK	Två år	En skjuttimer är i princip ett tidtagarur som mäter tid med hjälp av en mikrofon som registrerar mynningsknallen från vapnet. Krav gällande utformningen samt funktionen av skjuttimern tas upp, exempelvis användartid, displaytyp och ett visst dataminne.
Förplägnadsverksamhet	Under	Förenklat	< 1,5 MSEK	Tre år	Försvarsmakten har beslutat att driften av förplägnadsverksamheten i Haninges och Kungsängens garnisoner samt Militärhögskolan och Hemvärnets Stridsskola ska utkontrakteras. Kravspecifikationen behandlar bland annat vilka typer av driftledare som ska finnas. Kraven på maten som serveras är höga.
Målfigurer till fallmål	Över	Öppet	> 1,5 MSEK	Två år	Försvarsmakten genomför nyanskaffning av utrustning för stridsutbildning med skarp ammunition. De målfigurer som Försvarsmakten avser anskaffa är både hel- och halvfigurer. Kraven rör materialets egenskaper, till exempel önskad effekt vid träff av finkalibrig eld.
Hörselskydd	Över	Öppet	9 MSEK/år (föregående avtal)	Två år	Försvarsmakten har behov av specifika hörselskydd som är en del av soldaternas utrustning. Kravspecifikationen behandlar att hörselskydden ska klara av alla väder och att de ska vara stryktåliga samt att de ska vara kompatibla med soldatens hjälm.
Lastburar samt inredning	Över	Öppet	> 1,5 MSEK	Engångsköp	Försvarsmakten avser upphandla lastburar som ska användas vid transport av Nordic Battle Groups materiel. Kraven gäller längd, bredd och höjd samt övrigt utförande av lastburarna och dess inredning.

5.7 Organisering

Vid skapandet av FMLOG var tanken att centralisera stödjande funktioner för Försvarmakten. Centraliseringen skulle ge kostnadseffektivitet och mer professionella processer genom att samordna kompetensen. Nackdelar med centralisering har framkommit vid intervjuer. Werner, Kinch och Lindström (2008) har beskrivit att de kan känna av en "vi och dem"-känsla inom Försvarmakten och även inom den egna organisationen FMLOG. De nämnde att FMLOG:s status inom Försvarmakten inte är så hög då de övriga förbanden inte till fullo uppskattar det FMLOG gör. De övriga förbanden saknar i många fall förståelse för FMLOG:s arbete i allmänhet och deras upphandlingsprocess i synnerhet då de tidigare har varit vana att sköta anskaffningen själva. Inom FMLOG beskriver informanterna situationen som att det är för låg samverkan mellan FMLOG:s olika delar. Upphandlingsenheten, som dessa företräder, är till exempel inte representerade i FMLOG:s stab. Detta finner Kinch (2008) märkligt då upphandlingsenhetens arbete rör hela Försvarmakten och att det rör sig om stora summor pengar.

Lindström och Werner (2008) har bägge två påpekat att eftersom FMLOG är en relativt ny organisation märks det hela tiden nya saker som kan förbättras. Vid frågan om huruvida det finns statistik och prognoser över anskaffade produkter erhöll vi svaren att det är väldigt bristfälligt. Statistik är något som FMLOG försöker förbättra genom att sammanställa och harmonisera olika databaser. Som det är nu finns det fyra stycken databaser över anskaffningen. Detta gör arbetet tidskrävande då de måste arbeta i flera program som inte är sammanlänkade, det är svårt att få en helhetssyn över statistiken. Det är svårt för FMLOG att arbeta med prognoser över framtida behov av varor och tjänster inom Försvarmakten. Eftersom det är FMLOG:s kunder som sitter med behoven vet upphandlingsenheten inte helt säkert vad som kommer att behövas. Detta gör det svårt för FMLOG att vara uppdaterade på marknadsförhållandena för produkten som sedermera ska upphandlas. Lindström framhöll även att tidsaspekten i en upphandling är av stor vikt och att det finns förbättringspotential inom Försvarmakten när det gäller detta. Upphandlingsenheten vill ha in uppdragen från sin kund minst sex månader innan avtalsstart men helst tolv månader innan för att kunna planera verksamheten på ett bra sätt.

Vid en telefonintervju med chefen för upphandlingsenheten, Patrik Fundin (2008), framkom det att FMLOG ser LOU som en metod för upphandlingsarbetet. Fundin menar att LOU fungerar som en checklista för hur arbetet ska fortgå, så att ingen missar något steg i

upphandlingsarbetet, detta standardiserar FMLOG:s arbete. En annan aspekt med LOU enligt Fundin är att korta avtal kan få leverantören att anstränga sig mer. Leverantören vet om att det inom kort kommer att ske en ny upphandling och därför måste de kostnadsrationalisera så att de kan lämna ett bra anbud vid nästa tillfälle.

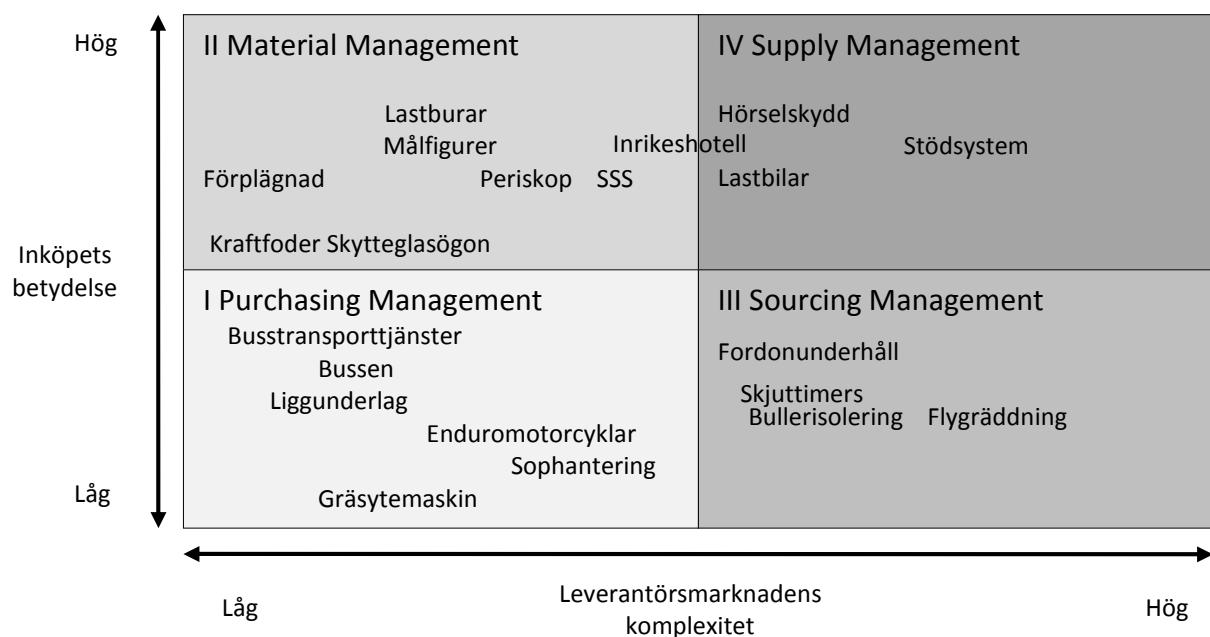
FMLOG:s nyttjande av LOU och processerna i största allmänhet kan alltid förbättras. Fundin pekar på tre stycken punkter: etablera upphandlingsenheten som en strategisk funktion som är med i diskussionerna inom Försvarmakten, förbättra kompetensen hos de anställda och att det skulle behövas prognoser för att skapa bättre planering. Som det är i dagsläget har FMLOG ett reaktivt förhållningssätt, de kommer in sent i processerna.

6 Resultat och analys

Analysen kommer att bestå av samma faser presenterades i uppsatsens teoretiska referensram och tillämpning. Den första fasen är klassificering av inköpta produkter, den andra fasen är en marknadsanalys, den tredje fasen är positionering gentemot leverantörerna och den sista fasen är utarbetandet av handlingsplaner.

6.1 Fas 1 - Klassificering

Vi kommer att placera in upphandlingarna utifrån våra approximationer, beskrivna i avsnittet ”Teoritillämpning”.



Figur 12: Utplacerade upphandlingar i den anpassade klassificeringsmatrisen

Vi har resonerat enligt följande:

Upphandling	Kategori	Motivering
Bussen	I Purchasing Management	Det är ett köptillfälle, relativt liten ekonomisk betydelse då summan inte utgör en större del av de totala inköpskostnaderna för Försvarmakten. Bussen är inte fundamental för Försvarmaktens dagliga verksamhet. Leverantörsmarknaden är inte av en särskilt komplex karaktär då bussmarknaden är stor och således finns det många begagnade bussar.
Enduomotorcyklar	I Purchasing Management	För Försvarmaktens uppdrag är inte enduomotorcyklar av vikt utan mer en uppvisningsaktivitet och vi anser att det kan nedprioriteras. Leverantörsmarknaden blir mer komplex än till exempel bussen då det avtalet fordrar service. En annan del som bidrar till komplexiteten är att det ska köpas in flera olika typer av motorcyklar, detta gör att antalet potentiella leverantörer minskar.

Upphandling	Kategori	Motivering
Gräsytemaskin	I Purchasing Management	Ett förhållandevis billigt inköp som inte är essentiellt för den dagliga verksamheten hos Försvarsmakten. Det ingår inga kringtjänster förutom montering och det är ett engångsinköp, detta medför att blir en låg betydelse på inköpet rent företagsekonomiskt. Det finns många potentiella leverantörer på marknaden, därför tillskrivs inte gräsytemaskinen någon större komplexitet
Liggunderlag	I Purchasing Management	Det handlar inte om en jättestor summa pengar dock en förhållandevis stor volym. Vi anser inte att liggunderlagen har en större betydelse för verksamheten då de ska användas i de fallen där soldaterna inte har tillgång till sina sängar i förläggningen. Betydelsen skrivs ned ytterligare då soldaterna faktiskt skulle kunna använda vanliga liggunderlag. Vi ser inte leverantörsmarknaden som komplex då vildmarksmarknaden är utbredd och lättillgänglig.
Busstransporttjänster	I Purchasing Management	Då det är skilda upphandlingar för de olika orterna rör det sig inte om en så stor summa pengar per upphandling. Vi väljer emellertid att placera busstransporttjänsterna högt upp i rutan då det är av vikt att kunna transportera personal för att kunna hålla verksamheten igång, exempelvis vid insats. Leverantörsmarknaden bedöms ej vara komplex då det finns ett stort utbud av bussbolag i Sverige. Eftersom att bussarna är mobila behöver bolagen inte finnas på exakt den orten som gäller, vilket ökar tillgängligheten.
Sophantering	I Purchasing Management	Det gäller många platser i Stockholms län men för Försvarsmaktens uppdrag är det inte så viktigt. Beträffande leverantörsmarknadens komplexitet krävs det att leverantören är en relativt stor aktör som klarar av att hantera den mängd avfall det blir på så många olika platser.
Skytteglasögon	II Material Management	Det är en stor volym eftersom det gäller alla myndigheters behov av tjänstglasögon. Det är viktigt för verksamheten för att till exempel värnpliktiga med synnedläggelse ska kunna verka. Försvarsmakten har köpt in denna produkt under en lång tid utan att kraven på glasögonen har förändrats, detta underlättar skapandet av kravspecifikationen. Vi väljer emellertid att plotta skytteglasögonen långt ned i rutan då det är en ganska liten del av Försvarsmaktens totala inköp. Leverantörsmarknaden är inte speciellt komplex då FMLOG endast fick in ett anbud.
Kraftfoder	II Material Management	Fodret är till för hästarna som är en del av Försvarsmaktens uppdrag, nämligen den beridna högvakten. Dessa hästar måste givetvis utfodras. Det rör sig om stora kvantiteter under två år men det rör sig om förhållandevis låga kostnader om man ser till Försvarsmaktens totala kostnader. Vi anser inte att leverantörsmarknaden är komplex då det finns många potentiella leverantörer av foder.

Upphandling	Kategori	Motivering
SSS	II Material Management	1,5 miljoner SEK kan tyckas vara en liten summa pengar i sammanhanget men vi vill höja upp betydelsen då utrustningen är viktig för verksamheten. Om utrustningen går sönder och ingen kan bedriva service blir verksamheten lidande. Försvarsmakten ställer krav på att leverantören kan deras olika system vilket gör att det kan bli svårare att finna en bra leverantör.
Periskop	II Material Management	IT-tjänster är i regel dyra och att ha ett väl utformat simulatorprogram är av vikt för bedrivandet av verksamheten vid 1.ubåtsflottiljen. Det motiverar placeringen längs Y-axeln. Det finns många IT-företag som skulle kunna utveckla en programvara till Försvarsmakten men uppskattningen från vår sida är att det krävs någon form av expertis på området försvarsmateriel i allmänhet och ubåtar i synnerhet vilket begränsar marknaden något.
Förplägnad	II Material Management	Vi tillskriver förplägnaden hög betydelse då mat är viktigt, för annars fungerar inte soldaterna. Leverantörsmarknaden bedömer vi inte som komplex då de kan verksamheten sedan tidigare eftersom att de själva stått för utspisningen och att det finns många potentiella leverantörer som kan driva restauranger.
Målfigurer	II Material Management	Upphandlingen är av en relativt hög betydelse då kostnaden är över tröskelvärdet samt att målfigurer är en väsentlig del i soldaters träning inför väpnad strid. Vi ser inte leverantörsmarknaden som komplex då det i grund och botten är en enkel produkt vilket borde kunna medföra att många kan leverera. Enda restriktionen vi kan finna gäller att leverantören måste kunna leverera en stor kvantitet målfigurer.
Lastburar	II Material Management	Det är en stor volym och således blir det en hög kostnad. Lastburarna är viktiga för Försvarsmaktens verksamhet då de ska användas i samband med Nordic Battle Group som har högsta prioritet i dagens försvar. Leverantörsmarknaden bedöms inte som speciellt komplex då det är en enkel produkt som många bör kunna leverera.
Fordonsunderhåll	III Sourcing Management	Det är viktigt att hålla fordonen igång så att personalen kan nyttja dessa för att kunna verka fullt ut. Det är förhållandevis låg ekonomisk betydelse då det bara rör sig om ett år. Då det är en hantverkstjänst gäller det att hitta en leverantör med rätt kompetens. Eftersom det ska vara en lokal leverantör finns det ett begränsat antal potentiella. Det är även svårt att veta vilken service och hur mycket som kommer behövas.
Bullerisolering	III Sourcing Management	Inköpet har en låg betydelse för den dagliga verksamheten. Att det är ett engångsköp bidrar även det till att inköpet inte har så stor betydelse. Det är dock en relativt stor mängd hus som måste isoleras. Då det krävs en specifik kunskap som i viss mån är begränsad blir leverantörsmarknaden ganska komplex.

Upphandling	Kategori	Motivering
Flygräddning	III Sourcing Management	Det rör sig inte om en stor summa pengar då upphandlingen understiger tröskelvärden. Inköpet får trots det en relativt hög betydelse då det handlar om säkerhet. Det är långt ifrån alla som kan leverera dessa tjänster vilket gör att flygräddning placeras till höger i figuren.
Skjuttimers	III Sourcing Management	Upphandlingen bär inga stora kostnader eftersom att den är under tröskelvärden men skjuttimers är viktigt för kvaliteten på utbildningen vid Markstridsskolan. Att Försvarsmakten väljer att inkludera tre stycken leverantörer i avtalet visar på att skjuttimers är av vikt. Leverantörsmarknadens komplexitet skulle vi vilja säga är relativt hög då marknaden för skjuttimers är begränsad.
Stödsystem	IV Supply Management	Det rör sig om en stor summa pengar då det är system som ska stödja Försvarsmaktens verksamhet för att den ska kunna fungera. IT-tjänster är av naturen dyra, det är svåra saker som inte vem som helst kan ordna och detta gör marknaden komplex eftersom det behövs expertis och det inte är alla som klarar av att leverera till en sådan stor organisation som Försvarsmakten. Det gäller att hitta rätt kompetens och att se till att försörjningen fungerar.
Lastbilar	IV Supply Management	Denna upphandling bär en stor kostnad och inköpet är betydelsefullt då det direkt rör verksamheten. Lastbilar är viktiga för Försvarsmaktens upprätthållande av sina försörjningskedjor. Detta ställer höga krav på att det är lastbilar av högre standard. Det ställer i sin tur krav på att leverantören kan tillhandahålla god service samt reservdelar med kort varsel inom en stor geografisk spridning i Sverige. Att Försvarsmakten vill ha lastbilen inom sex månader efter avrop ställer höga krav på leverantörernas produktion då många fabriker i dagsläget har fulla orderböcker och kan erbjuda leverans först efter tolv månader.
Hörselskydd	IV Supply Management	Det handlar om en stor summa pengar och hörselskydd är essentiellt för soldaterna, utan dessa är risken stor att de får hörselskador då en stor del av verksamheten medför skarpa ljud. Leverantörsmarknaden bedömer vi som komplex då det är tekniska attribut som måste uppfyllas samt att det är stora volymer som leverantören måste kunna tillhandahålla.
Inrikeshotell	Material/Supply Management	Vi har valt att placera denna upphandling mellan kategori II och IV. Det är av en stor ekonomisk betydelse då upphandlingen är på uppdrag av Statlig Inköpssamordning och således gäller hela statens hotellboenden. Placeringen i X-led beror främst på att leverantörsmarknaden i vissa fall är komplex. Staten vill ha ett flertal hotell på olika orter och utbudet av hotell kan på vissa mindre orter vara begränsat.

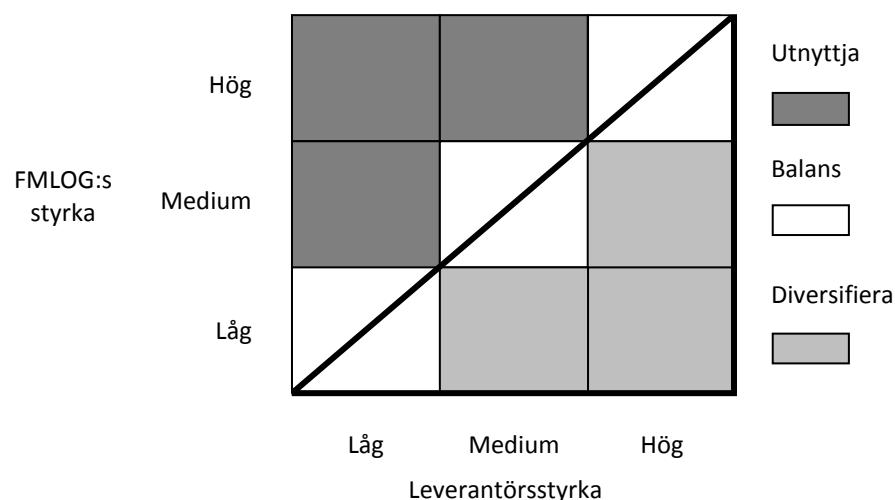
6.2 Fas 2 och 3 – Marknadsanalys och positionering mot leverantörer

Genom att ha studerat LOU och intervjuat personal vid FMLOG har vi fått uppfattningen av att LOU kan vara begränsande för FMLOG. De kan inte utnyttja sin potentiella maktposition fullt ut som stor beställare hos sina leverantörer. Begränsade faktorer kan till exempel vara att det inte finns möjlighet att välja precis den leverantör som önskas, det går inte att bedriva några större förhandlingar för att få till ett bättre avtal med en enskild leverantör. Det finns inte heller möjligheter till långa samarbeten i samma utsträckning som det hade gjorts utan LOU eftersom att LOU begränsar avtalslängden till max fyra år, om inte särskilda skäl föreligger. Offentlig upphandling är en tidskrävande process och blir det fel i till exempel kravspecifikationen är det näst intill omöjligt att korrigera i efterhand. Upphandlingsprocessen måste vid fel enligt LOU startas om med samtliga leverantörer och att det ses som en ny upphandling. Det är av vikt att vara noggrann med kravspecifikationen då avtalet i princip forumleras i samband med utformandet av specifikationen.

Vi ser även fördelar med att arbeta under LOU. Den upphandlande enheten är i behov legitimitet då det handlar om att förvalta skattemedel för samhällets bästa och LOU ger upphandlaren den legitimiteten som behövs. Så är inte alltid fallet då det dels handlar om utbud och dels handlar om att det är dyrt och tidskrävande för leverantörer att delta i en upphandling. Det krävs expertis, av till exempel jurister eller sakkunniga som behärskar LOU. Detta kan medföra att många små men potentiellt bra leverantörer uteblir. Något som stärker FMLOG:s makt mot potentiella leverantörer är att det rör sig ofta om stora summor pengar och stora volymer och på grund av detta är FMLOG en attraktiv kund.

Dessa tankegångar har vi illustrerat i matrisen för strategisk positionering. Den markerade triangeln belyser hur vi har uppfattat och bedömt FMLOG:s styrka gentemot sina leverantörers styrkor överlag. Anledningen till att vi tillskriver leverantörerna en högre styrka än FMLOG är de förhållanden som beskrivits tidigare: FMLOG tillåts inte utnyttja sin potentiellt starka position som stor beställare och spela ut leverantörerna mot varandra när LOU råder. Med att spela ut leverantörerna mot varandra menar vi att köparen kan berätta för en leverantör om andra leverantörers offerter och på så sätt pressa priser. Exempelvis ”varför ska vi köpa av dig när leverantör X ger oss samma produkt till ett lägre pris?”. Förhandlingen är en vital del av avtalet där mycket kan avgöras, en bra förhandlare kan få till mycket bättre villkor än som fanns initialt i anbudsfrågan. Att kunna sitta enskilt med

leverantörer skulle kunna bidra till förmånliga priser och erbjudanden som inte skulle kunna komma fram annars. Som vi tidigare nämnt är detta inte förenligt med LOU. Som det är nu i matrisen nedan, måste FMLOG diversifiera sin leverantörsbas för att inte bli allt för beroende av en leverantör som är starkare än FMLOG. Det är LOU som enligt oss placerar FMLOG innanför triangeln och lägligt nog medför agerandet enligt LOU just diversifiering av leverantörsbasen på så sätt att FMLOG kan vara tvungna att byta leverantör efter att ett avtal har gått ut då de måste genomföra en helt ny upphandling. Detta arbete tar en hel del resurser i anspråk och det behöver byggas upp nya rutiner i fall en annan leverantör vinner upphandlingen. Här förlorar FMLOG fördelarna med långa avtal och djupgående leverantörsrelationer. Med långa avtal och ett mer djupgående samarbete mellan kund och leverantör går det exempelvis att tillsammans trimma och förfina försörjningskedjorna, skapa bättre och smidigare avropssystem. Det går även att gemensamt genomföra produktutveckling. Tillsammans kan de bidra till kostnadsreduktion för båda parterna. Detta skulle kunna rendera i ett lägre pris.



Figur 13: Strategisk positionering FMLOG

Teoretiskt sett skulle FMLOG utan regleringen under LOU kunna besitta en högre styrka mot sina leverantörer. De skulle alltså positioneras i matrisens övre vänstra del, där strategin skulle gå mot att utnyttja och pressa på sina leverantörer i egenskap av att de är en stor beställare. De skulle även tillåtas att spela ut leverantörerna mot varandra och bedriva enskilda förhandlingar med leverantörer.

6.3 Fas 4 – Handlingsplan

LOU ger en handlingsplan mot leverantörer som är standardiserad. Upphandlingen följer ett visst mönster varje gång och valmöjligheterna till vilken leverantör FMLOG skriver kontrakt med är få, det styrs av kravspecifikationen. En strategi som FMLOG använder sig av är att skriva korta kontrakt för att försöka upprätthålla sin styrka som kund. Att LOU gör att FMLOG kan bli tvungna att byta leverantörer vid kontraktets slut gör att incitamenten för att arbeta tillsammans med sina leverantörer försvinner, då det kan ses som en form av slöseri. Varför bygga upp något när man vet att det ska raderas? Visserligen finns det olika förfaranden inom LOU men kontentan av alla förfaranden är att priset är den avgörande faktorn och att valmöjligheterna är begränsade.

Utifrån vår klassificering i fas 1 kan vi visa hur en potentiell handlingsplan kan se ut där strategierna skiljer sig åt beroende på vad det är för produkt som upphandlas. Alla köp ska inte behandlas lika, det kan skilja sig hur stor betydelse inköpet har samt hur marknaden ser ut. Därför ska inte samma resurser läggas på alla typer av inköp.

När upphandlingarna ligger i kategori I, II och III skulle vi vilja säga att egna inköpsstrategier är kompatibla med LOU. Detta för att långsiktigheten och det nära samarbetet med leverantörer saknas och att inköpen sker standardiserat samt att priset är det viktigaste. De upphandlingar som vi anser ligga i kategori IV kan i realiteten inte befinna sig där på grund av att LOU är så styrt när det gäller val av leverantör.

Kontentan av detta är att det är främst när det kommer till inköp av hög betydelse som både är dyra och viktiga för organisationen och där det råder en viss risk för försörjningen som vi kan finna en konflikt i relationen mellan LOU och egna inköpsstrategier. En produkt som lämpar sig väldigt väl i kategori I och som är förenligt med LOU är grässystemmaskinen som inte är väsentlig för Försvarmaktens verksamhet. Inköpet behöver inget eget upplägg utan det går bra att genomföra inköpet på ett standardiserat sätt. I kategori II lämpar sig till exempel kraftfoder då det i Material Management är viktigt med priset, som ska vara den avgörande faktorn i LOU.

Bullerisoleringen lämpar sig i kategori III då det är en kortsiktig försörjning och återigen i enlighet med LOU är priset det viktigaste. Detta gör kategori I,II och III förenliga med LOU. Vi anser däremot inte att kategori IV är förenlig med LOU då det inte går att hålla en längre försörjning och arbeta med sina leverantörer. Att arbeta långsiktigt med leverantörerna skulle kunna vara bra för Försvarmakten till exempel i fallet stödsystem då det handlar om att

försäkra försörjningen. Genom att arbeta långsiktigt med leverantörerna är det möjligt att ta fram rutiner och göra tjänsten skräddarsydd för Försvarsmakten. Långsiktigheten bidrar även till att de kan ta sig tid och tänka över sina beslut, arbetet blir inte hafsigt. Leverantören behöver inte heller bära en lika stor risk som vid ett kort avtal, något som kan locka fler potentiella leverantörer.

Vi anser att FMLOG skulle kunna använda Kraljics klassificeringsmatris i sitt arbete genom att placera in olika produktslag i matrisen. De skulle kunna använda den som en vägledning eller ett styrinstrument för hur mycket arbete som ska läggas ned på en upphandling och dess kravspecifikation. Exempelvis bör inte FMLOG lägga ned lika mycket arbete på produkter i kategori I som i de övriga kategorierna. Detta för att produkterna som hamnar i kategori I inte är av samma dignitet som de produkter som hamnar i de övriga kategorierna både gällande inköpets betydelse och gällande leverantörsmarknadens komplexitet. Genom att klassificera produkter på det här sättet skulle FMLOG kunna lägga fokus på upphandlingarna av högre dignitet och kostnadsreducera upphandlingsarbetet.

7 Slutsats

Genom litteraturstudier och intervjuer har vi kunnat kartlägga och beskriva relationen mellan egna inköpsstrategier och lagen om offentlig upphandling inom Försvarmaktens upphandlingsprocess. I relationen mellan dessa har vi funnit en konflikt som består av följande: FMLOG kan inte utnyttja sin potentiella kapacitet som stor beställare då LOU fungerar som en begränsande faktor. LOU förhindrar FMLOG att förhandla enskilt med olika leverantörer eftersom att det ska råda likabehandling och transparens mot alla inblandade parter. Skulle de kunna förhandla enskilt med leverantörer skulle de kunna skapa bättre avtal. De kan inte heller sätta press på leverantörerna och spela ut de olika anbuden mot varandra för att få lägre priser. Detta gör att FMLOG tappar styrka gentemot sina leverantörer vilket vi i uppsatsen har illustrerat med hjälp av Kraljics modell.

En annan del i konflikten som vi har funnit är att det finns en svårighet att arbeta tillsammans med leverantörer genom långa avtal. Det är svårt att skriva långa kontrakt eftersom att LOU reglerar avtalslängden till max fyra år vilket gör att motivationen från Försvarmakten och dess leverantörer att göra någonting tillsammans kan minska. Med avsaknaden långa avtal går FMLOG miste om fördelar som denna typ av avtal kan medföra. Till exempel kan möjligheten att förfina arbetsprocesser tillsammans med leverantörer skapa kostnadsreduktioner. Långa avtal skulle främst lämpa när det gäller dyra och viktiga inköp med en komplex leverantörsmarknad, inköp som befinner sig i kategori IV i Kraljics klassificeringsmatris.

8 Diskussion

Den militära världen har en lång historia av starka hierarkiska strukturer. Detta återspeglas i FMLOG:s fall då en stor del av organiseringen grundar sig på hierarkiska nivåer. Detta har skapat en viss tröghet i organisationen då den militära traditionen inte alltid är kompatibel med det nya civila tänket. Försvarsmakten bedriver en väldigt speciell verksamhet då det handlar om väpnad strid som måste styras på ett visst sätt. De är inte vana vid det företagsekonomiska tänket som de civilanställda tillför och detta kan bidra till komplikationer när det kommer till hur verksamheten ska styras.

I den civila världen har inköpsfunktionen, som tidigare nämnts, fått en högre status och en ökad betydelse. Detta saknar vi emellertid inom FMLOG. Som vi tidigare redovisat har inte upphandlingsenheten någon representant i staben, detta finner vi märkligt då anskaffningsverksamheten är fundamental för hela Försvarsmakten. Med en större och mer aktiv roll inom organisationen skulle upphandlingsenheten kunna integrera mer med övriga enheter för att kunna ta lärdom av deras arbeten samt ge sin syn på diverse problem. Det skulle även kunna bli ett smidigare informationsflöde om det skulle finnas direktkoppling till staben. Vi skulle vilja se det som ofta finns inom privata företag, nämligen förbättringsgrupper där personer från olika delar i företaget träffas och diskuterar kring olika frågor. Denna integration ökar förståelsen för varandras arbeten.

Vid användandet av Kraljics (1983) modell för att analysera de tilldelade upphandlingarna blev vi varse om den kritik som Kraljics modell fått genom åren. Det var främst tolkningen av dimensionerna ”Inköpets betydelse” och ”leverantörsmarknadens komplexitet” som bidrog till svårigheter. Till exempel i upphandlingen skjuttimers var själva inköpspriset lågt men betydelsen för Försvarsmaktens dagliga verksamhet hög. Dessa aspekter var vi tvungna att diskutera kring för att placera upphandlingen någonstans efter Y-axeln. Ett annat exempel rörde leverantörsmarknadskomplexiteten, där vi fann svårigheter i att placera ut inrikeshotellen i matrisen. På en ort kunde det finnas massor av hotell medan utbudet på vissa orter var begränsat, på vissa orter komplex, andra orter mindre komplex.

Dessa tolkningar av att dimensionera gör det troligt att en del av upphandlingarna som denna uppsats har behandlat kan få olika placeringar beroende på vem som placerar in dem. Liksom alla andra teorier och modeller ger inte Kraljics modell några entydiga svar, den ger riktningar. Kraljics modell tar inte upp allting som kan påverka ett inköp men tar upp de fundamentala faktorerna som måste beaktas i ett inköp. Vi anser också att den visar på att

inköpsfunktionen besitter en väldigt viktig strategisk position inom organisationen som måste ta hänsyn till många faktorer, både externa och interna.

Vi vill även diskutera huruvida ett långgående samarbete med en leverantör skulle kunna ge större samhällsekonomiska vinster än vad de tankegångarna om konkurrensutsättning som LOU föreskriver. Om det skulle visa sig vara mer fördelaktigt med detta arbetssätt och ekonomiska resurser skulle kunna frigöras, skulle dessa medel kunna användas för något annat i samhället till exempel vägarbete, polis och sjukhus.

9 Förslag till vidare läsning och forskning

Då denna uppsats är en fallstudie finns det svårigheter vid generaliseringen. För att undersöka relationen som finns mellan LOU och egna inköpsstrategier skulle en studie där flera upphandlande myndigheters upphandlingsprocesser kartlagdes vara intressant. Där man skulle kunna se om det fanns skillnader vid tillämpningen av LOU och om det fanns olika uppfattningar kring inköpsstrategier mellan de upphandlande enheterna.

En komparativ studie mellan privata och offentliga organisationer och deras anskaffningsprocesser skulle vara intressant för att undersöka vad som skiljer sig och hur det skiljer sig. I denna jämförelse skulle det vara intressant att utröna om det bara är de offentliga myndigheterna som har korta avtal eller om även de privata organisationerna har denna sorts anskaffning med korta avtal. Även frågor rörande om de privata organisationerna har "eget LOU" är tänkvärda.

För vidare läsning rekommenderar vi följande författare: van Weele (2005), Gadde och Håkansson (1998), Forsberg (2004) samt Falk (1986). Dessa ger en god bild över uppsatsens tema.

Källförteckning

Tryckta källor

Artiklar

Avery, S (1996) *Standardization of controls melts 'iceberg' costs at Kodak*, Purchasing, Mars sid. 44-46

Ellram L.M., Olsen R.F. (1997) *A portfolio approach to supplier relationships*, Industrial Marketing Management, maj sid. 101-113

Gelderman C.J., van Weele A.J. (2002) *Strategic direction through purchasing management: a case study*, The journal of supply chain management, maj sid. 30-37

Gelderman C.J., van Weele A.J. (2005) *Purchasing portfolio models: a critique and update*, The journal of supply chain management, juni sid. 14-28

Krajlic, P (1983) *Purchasing must become supply management*, Harvard Business Review, Sep/Okt sid. 109-117

Litteratur

Aronsson H, Ekdahl B, Oskarsson B (2006) *Modern logistik – för ökad lönsamhet*, Malmö: Liber AB

Björnland D, Persson G, Virum H (2003) *Logistik för konkurrenskraft – ett ledaransvar*, Malmö: Liber AB

Falk, S (1986) *Pure Logistics – The science of war preparations*, Washington DC, National Defense University Press

Forsberg, N (2004) *Offentlig upphandling i praktiken*, Stockholm: Norstedts Juridik

Gadde L-E, Håkansson H (1998) *Professionellt inköp*, Lund: Studentlitteratur

Johannessen A, Tuft P-A (2003) *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, Malmö: Liber AB

Jonsson, S (1998) *Den strategiska försörjningsprocessen med fokus på uppbyggnaden av företagets leverantörsbas*, Department of Management and Economics, Linköpings Universitet

Josephsson, H red. (1995) *Norstedts Uppslagsbok*, Norstedts förlag

Mattsson, S-A red. (2004) *Logistikens termer och begrep*, Stockholm: PLAN föreningen för produktionslogistik

Porter, M (1998) *Competitive Advantage*, New York: Free Press

Storhagen, N G (2003) *Logistik – Grunder och möjligheter*, Malmö: Liber AB

van Weele, A (2005) *Purchasing & Supply Chain Management*, London: Thompson Learning

Dokumentation Försvarsmakten

Försvarsmaktens årsredovisning för år: 2005, 2006, 2007

Proposition 1999/2000:30 Det nya försvaret

Upphandlingar

(Målnummer, Upphandlingens namn)

FM-479-U051406 Hörselskydd

FM-479-U330106 Tunga lastbilar med påbyggnader och tillbehör

FM-479-U431706 Lastburar samt inredning

FM-070-07 Busstransporttjänster för persontransporter

FM-118-07 Insamling och behandling av verksamhetsavfall och förpackningsmaterial i Stockholms län

FM-121-07 Förplägnadsverksamhet

FM-217-07 Målfigurer till fallmål

FM-270-07 Skytteglasögon och skyddmaskglasögon

FM-290-07 Underhålls- och serviceavtal för Sjöstridsskolans utbildningar

FM-292-07 Flygplatsräddningstjänst vid Malmens flygplats, Linköping

FM-327-07 Uppblåsbara liggunderlag
FM-341-07 Begagnad buss
FM-365-07 Lokalt fordonsunderhåll i Östersund
FM-412-07 Gräsytemaskin (gräsklippare)
FM-404-07 Enduromotorcyklar
FM-014-08 Stödsystem till IT-system
FM-027-08 Bullerisolering av bostäder, Malmen
FM-083-08 Periskopsimulatorprogram
FM-088-08 Inrikeshotell staten
FM-403-08 Kraftfoder
FM-34-08 Skjuttimers

Elektroniska källor

Dagens Nyheter

Full URL: <http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=1042&a=688946> 2008-04-07 11:45

Ekonomistyrningsverket

<http://www.esv.se/omesv.4.1faf3f4fcea3ced188000583.html> 2008-04-14 13:12

EU-upplysningen

Full URL: <http://www.eu-upplysningen.se/Amnesomraden/Naringsliv-och-konkurrens/Konkurrens/Offentlig-upphandling/> 2 008-04-14 13:26

Förvarsmakten

Full URL: <http://www2.mil.se/sv/Forsvarsmakten/Uppgifter-och-formaga/Regleringsbrev/>
2008-04-07 11:25

Full URL: <http://www2.mil.se/sv/Forsvarsmakten/Uppgifter-och-formaga/Forbandstyper/>
2008-04-07 11:30

Full URL: <http://www2.mil.se/sv/Forsvarsmakten/siffror/Forsvarets-andel-av-BNP/>
2008-04-08 12:20

Konkurrensverket

Full URL: http://www.konkurrensverket.se/t/Page_____2952.aspx 2008-04-14 14:40

Full URL: http://www.konkurrensverket.se/t/SectionStartPage____2103.aspx 2008-04-14
14:49

Full URL: http://www.konkurrensverket.se/t/Page____3028.aspx 2008-04-15 10:08

Full URL: http://www.konkurrensverket.se/t/SectionStartPage____155.aspx

Omslagsbild FMLOG.s vapen, Sleipner

Full URL: <http://www.fmlog.mil.se/photo.php?id=27031&aid=5874> 2008-04-01 19:45

Statlig inköpssamordning

Full Url: www.avropa.nu/templates/Page____32.aspx 2008-04-14 08:03

Svenska Dagbladet

http://www.svd.se/nyheter/inrikes/artikel_1172549.svd 2008-05-25 11:05

Intervjuer

Fundin, Patrik, C Upphandlingsenheten FMLOG Stockholm, 2008-05-20

Kinch, Anna-Karin, Inköpssamordnare, Upphandlingsenheten FMLOG Stockholm, 2008-04-21

Kinnander, Jan, Kommendörkapten, C Inriktningsenheten FMLOG Stockholm, 2008-03-18

Lindström, Gustav, Upphandlingsexpert, Upphandlingsenheten FMLOG Stockholm, 2008-04-10, 2008-05-13

Pettersson, Mari-Ann, Avropare, Uppsala Garnison, 2008-05-12

Werner, Anna, FMLOG stab och inriktningsenheten, FMLOG Stockholm, 2008-04-17, 2008-05-12

Lagtext

Lagen om offentlig upphandling

SFS 2007:1091

Lagen om offentlig upphandling inom områdena vatten, energi, transporter och posttjänster

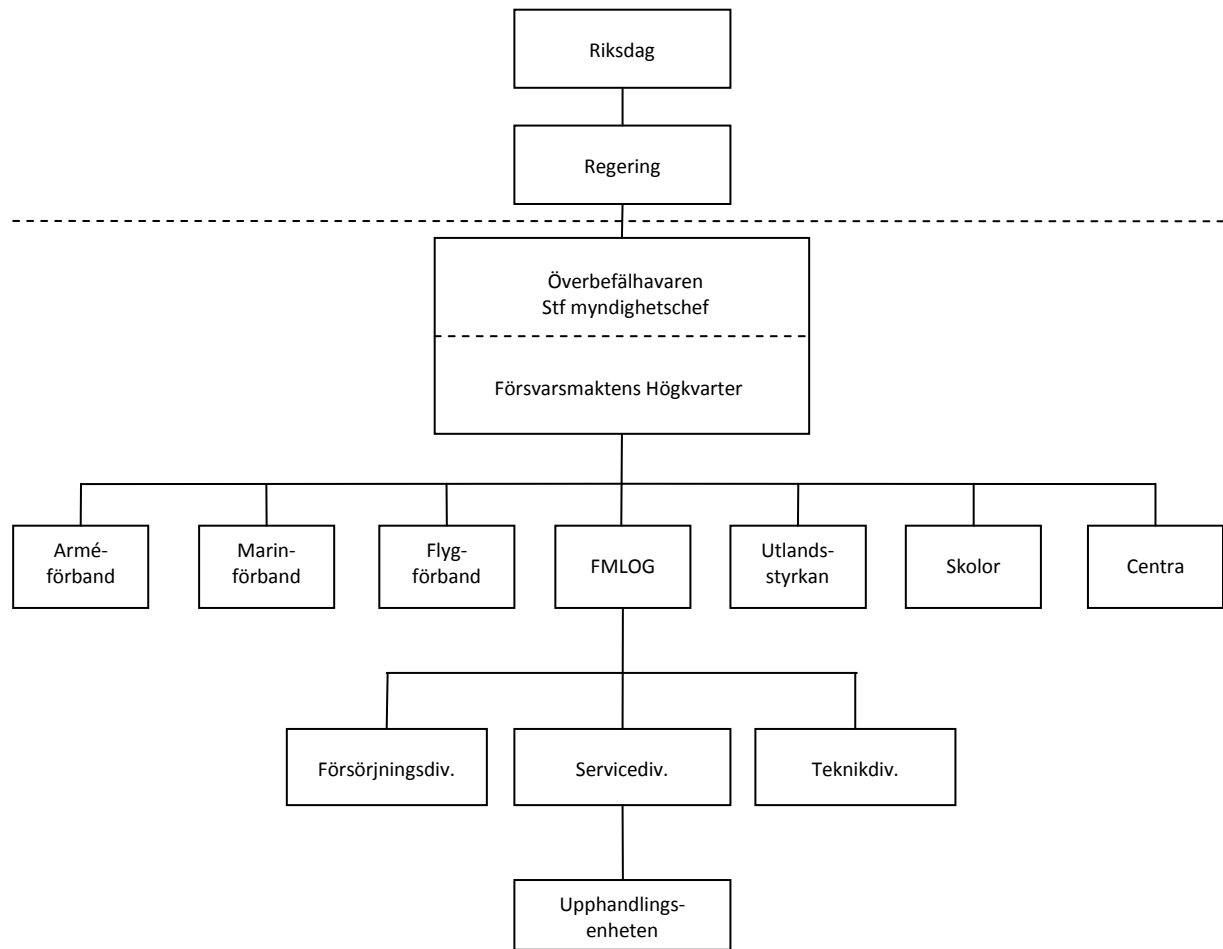
SFS 2007:1092

Bilaga 1 – Försvarets andel av BNP

År	BNP %
1975/76	3,1
1976/77	3
1977/78	3,1
1978/79	3,1
1979/80	3,1
1980/81	3
1981/82	3
1982/83	2,8
1983/84	2,7
1984/85	2,7
1985/86	2,6
1986/87	2,6
1987/88	2,5
1988/89	2,5
1989/90	2,5
1990/91	2,6
1991/92	2,3
1992/93	2,5
1993/94	2,4
1994/95	2,6
1995/96	2,3
1997	2,1
1998	2
1999	2,1
2000	2,1
2001	1,98
2002	1,85
2003	1,79
2004	1,61
2005	1,52

(www.forsvarsmakten.se)

Bilaga 2 – Organisationsschema Försvarsmakten



Figur 14: Organisationsschema Försvarsmakten, Kinnander (2008)

Bilaga 3 – Frågemall

Frågor som skickades ut till respondenterna i förväg:

Hur initieras försörjningskedjan?

Vilka är stegen i flödet, vilka funktioner/personer är involverade?

Hur ser inköps/upphandlingsprocessen ut?

Hur ser de olika rollerna ut i upphandlingsprocessen?

Hur ser din roll ut i upphandlingsprocessen?

Vilka dagliga arbetsuppgifter har de olika rollerna?

Hur lång tid tar det att genomföra en upphandling?

Hur påverkar LOU upphandlingsförfarandet?

Vad ser du för fördelar och nackdelar med LOU?

Hur ser du på FMLOG:s nyttjande av LOU?

Vad kan bli bättre i arbetet med LOU?

Hur låst är organisationen när det kommer till upphandlingar med LOU?

Hur tycker du att leverantörerna agerar mot FMLOG?

Hur ser du på upphandlingsenhetens strategier?

Använder FM sig av några slags modeller för inköpsarbetet?

Sker någon utvärdering av inköpsarbetet och används någon modell för detta?

Klassificeras det som köps in samt leverantörerna utifrån någon modell?

Hur är FMLOG:s syn på leverantörsmarknaden och hur arbetar ni mot leverantörerna?

Hur arbetar FMLOG med statistik och prognoser för framtida behov?

Bilaga 4 – Ordlista

Logistikbegrepp

Samtliga logistikbegrepp har hämtats ifrån "*Logistikens termer och begrepp*" (2004).

Avrop (sid.16, 18, 19, 28, 29, 32, 39)

Ett avrop är ett så kallat förenklat beställningsförfarande som görs från kund till leverantör efter överenskommelse, exempelvis i ett ramavtal.

Avropssystem (sid. 28, 41)

Med avropssystem eller efterfrågestyrd produktion/verksamhet menas planeringsmetoder där tillverkning eller processer initieras av ett steg nedströms i flödet. Detta steg initierar och beordrar tillverkning i föregående steg. Detta bidrar till att endast det som kund efterfrågar tillverkas.

Försörjningskedja/Supply Chain (sid.7, 8, 24, 39, 41)

Med en försörjningskedja menas en följd av levererade delar från underleverantör till slutkonsumerande kund. Kedjan kan innefatta råvaruleverantör, transportör, grossist, producent, distributör och kund. Även internt kan försörjningskedjan illustreras genom exempelvis inköpsavdelning, godsmottagning, lager, produktion och distribution

Incoterms (sid. 30)

Incoterms är en uppsättning regler för fördelning av kostnader och ansvar för en leverans mellan köpare och säljare. Regelverket ges ut av International Chamber of Commerce.

Kvadratrotsformeln/Wilsons formel (sid. 24)

Den så kallade kvadratrotsformeln är en formel för beräkning av optimal ekonomisk orderkvantitet. De variabler som används är ordersärkostnader och lagerhållningskostnader där antaganden görs om konstant efterfrågan och partistorleksoberoende.

Outsourcing/Utkontraktering (sid. 8, 18, 26, 27, 33)

Med outsourcing menas att låta andra företag utföra prestationer som utgör en del av ett företags verksamhet. Utkontraktering är en motsvarande svenskspråkig benämning.

Prognos (sid. 18, 22, 34, 35)

En prognos är en analys över tänkbara framtidsscenarier och faktorer som väntas påverka organisationen men som organisationen oftast inte själv kan påverka på kort sikt. Prognoser kan göras över till exempel makrofaktorer, inkomna orders och prislägen.

Uppströms (sid. 8)

Termen uppströms används som beteckning för den riktning i försörjningskedjan som går från organisationen mot leverantörerna. Som beskrivits i uppsatsen är inköpsavdelningen den avdelningen som har kontakt uppströms i kedjan. Jämför med nedströms som är flödet riktat mot slutkund.

Militära begrepp

Samtliga militära begrepp har hämtats ifrån "*Norstedts uppslagsbok*" (1995).

Förband (sid. 9, 10, 11, 26, 27, 28, 29, 34)

Ett militärt förband är en enhet med en viss uppgift i krig och fred. Ett större förband inom till exempel Armén kallas regemente medan de kallas för flottilj inom Flygvapnet och Flottan. Ett förband kan även vara en pluton, grupp, division men används främst bland utbildningsförband som regementen och flottiljer.

Försvarsbeslut (sid. 9)

Försvarsbeslut är de övergripande beslut som Sveriges Riksdag tar var fjärde år som utgör inriktning och struktur för Försvarsmaktens verksamhet och uppdrag. Bland annat förbandsnedläggningar och omorganisation kan vara föremål för dessa beslut. FB04 var det senaste som går ut nu i år (2008), FB08 tas senare under året.

Garnison (sid. 28, 33)

Ordet härstammar från franskans *garnir* och ungefär betyder "utrusta med". I Sverige avses en garnison de samtliga truppförband som är förlagda eller "garnisonerade" inom samma stad, ort eller fästning

Mobiliseringsförråd (sid. 9)

Mobiliseringsförråd/mobförråd är förråd med civil- och militärutrustning som är till för att snabbt kunna utrusta Totalförsvaret i händelse av mobilisering och vid risk att krig bryter ut. Dessa avvecklas i takt med försvarets omstrukturering men finns kvar på strategiska platser.