



# Förvarshögskolan

## Självständigt arbete (30 hp)

<b>Författare</b>		<b>Program/Kurs</b>
Nils Laestadius		HOP 2 24-25
<b>Handledare</b>		
<b>Kurskod</b>		<b>Antal ord</b>
Imoh Antai		2UK023
		9885 varav 95 i bilder
<b>Småstaters anskaffningsstrategi från nationell angelägenhet till allians</b>		
<p><b>ABSTRACT:</b> The Swedish government aims to double the number of army brigades by 2030. Uncoordinated procurement processes in Europe and underdimensioned defence industry present a significant challenge. Research on the impact of Transaction Cost Theory (TCT) and outsourcing in military procurement strategies remains limited. This qualitative thematic text analysis seeks to describe how small nations can increase cost effectiveness. Semi structured interviews were conducted with strategically selected experts possessing extended subject knowledge.</p> <p>The analysis resulted in five themes and revealed two key conclusions. First, NATO membership does not appear to significantly affect procurement strategies, instead, the proximity principle and entering alliances based on common operational planning are considered more crucial. Secondly analyse the need for flexibility to choose insourced procurement or outsourcing to external procurement organization.</p> <p>This study contributes to a description of the possibility to cost efficient procurement strategy by applying TCT and outsourcing theories while consider need of flexibility.</p>		
<b>Nyckelord:</b>		
Transaction Costs Theory, outsourcing, insourcing, anskaffningsstrategi		

## Innehåll

<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>4</b>
1.1. SMÅSTAT SOM BEGREPP .....	5
1.2. FORSKNINGSLUCKA .....	5
1.3. SYFTE OCH AVGRÄNSNING.....	5
1.4. PROBLEMFÖRMULERING .....	5
1.5. FORSKNINGSPÅRÅG.....	5
<b>2. TEORI .....</b>	<b>6</b>
2.1. VÄSENTLIGA SÄKERHETSINTRESSEN .....	6
2.2. FÖRHÅLLANDE MELLAN BESTÄLLARORGANISATION OCH ANSKAFFNINGSGRANSNING ..	6
2.3. FÖRHÅLLANDE MELLAN ANSKAFFNINGSGRANSNING OCH FÖRSVARSINDUSTRI .....	7
2.4. FÖRSVARSINDUSTRIENS FÖRUTSÄTTNINGAR .....	7
2.5. ANSKAFFNINGSGRANSNING .....	8
2.6. MULTINATIONELLA ANSKAFFNINGSGRANSNINGAR INOM FÖRSVARSSEKTORN .....	9
2.7. TRANSACTION COSTS THEORY .....	9
2.8. OUTSOURCING OCH INSOURCING .....	11
<b>3. METOD .....</b>	<b>13</b>
3.1. FORSKNINGSGRANSNING .....	13
3.2. FORSKNINGSGRANSNING .....	13
3.3. SEMISTRUKTURERADE INTERVJUER.....	14
3.4. UNDERSÖKNINGENS ETIK.....	14
<b>4. RESULTAT.....</b>	<b>15</b>
4.1. POLITISKNIVÅ PÅVERKAR ANSKAFFNING .....	15
4.2. STRATEGISK STYRNING ETT SÄTT ATT PRIORITERA OCH INRIKTA .....	16
4.3. ANSKAFFNINGSGRANSNING HAR INTE ÄNDRATS MED MEDLEMSKAPET I NATO .....	17
4.4. NÄRHETSPRINCIP EN PARAMETER FÖR ANSKAFFNING MED ALLIANS .....	18
4.5. MINIMERA SÄRKRAV FÖR MINSKADE KOSTNADER.....	19
<b>5. DISKUSSION .....</b>	<b>21</b>
5.1. NATO MEDLEMSKAP PÅVERKAR MINDRE ÄN NÄRHETSPRINCIPEN.....	21
5.2. KOSTNADSEFFEKTIVISERINGAR GENOM OUTSOURCING.....	22
5.3. VETENSKAPLIGT BIDRAG .....	23
5.4. INTERN OCH EXTERN VALIDITET .....	23
<b>6. AVSLUTNING .....</b>	<b>24</b>
6.1. SAMMANFATTNING .....	24
6.2. FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING .....	24
<b>LITTERATUR OCH REFERENSFÖRTECKNING .....</b>	<b>25</b>
<b>BILAGOR.....</b>	<b>28</b>
BILAGA 1. INTERVJUGUIDE .....	28
BILAGA 2. KODSYSTEM.....	31

## Figurer

FIGUR 1 TRANSAKTIONSKOSTNAD OCH ANSKAFFNING AV SYSTEM (MARKOWSKI ET AL., 2010B, s. 58).....	8
FIGUR 2 DE FEM TRANSAKTIONSELEMENTEN OCH PRODUKTION (SUEMATSU, 2014).....	10
FIGUR 3 FORSKNINGSDESIGN (FÖRFATTARENS EGEN DESIGN) .....	14
FIGUR 4 FLÖDESSCHEMA INSOURCING ELLER OUTSOURCING (FÖRFATTARENS EGEN DESIGN).....	23

## 1. Inledning

Svenska regeringen har kontinuerligt analyserat kriget i Ukraina sedan annekteringen av Krim 2014. Regeringen fastslår i proposition (2024/25:34, ss. 21 – 23) att Rysslands fullskaliga invasion av Ukraina år 2022 påverkar Sverige och EU i grunden. Rysslands oprovocerade anfallskrig har omprövat säkerhetsordningen i flera EU-länder inte minst länderna i Östersjöregionen (Prop. 2024/25:34, ss. 22 - 23). Sverige har likt länderna inom EU påbörjat en transformering av sina väpnade styrkor och är nu under stark tillväxt. Tillväxttakten kan följas i en rad svenska försvarsbeslut sedan 2015 med inledningsvis strävan mot två fullt utrustade brigader till år 2020 (Prop. 2014/15:109, s. 14). I försvarsbeslut 2020 ökas ambitionen till fyra rustade brigader varav en reducerad till år 2030 (Prop. 2020/21:30, s. 102). Försvarsbeslut 2025-2030 fastställer utvecklingen mot fyra fullt utrustade brigader till år 2030 (Prop. 2024/25:34, s. 76). Tillväxttakten för svenska arméns brigader har i det närmaste fördubblats på fem år och motsvarande behov av upprustning finns i hela Europa efter år av nedrustning efter slutet på kallakriget. För denna upprustning i Europa krävs en mängd nyanskaffning av organisationsbestämmande materiel som stridsvagnar och stridsfordon med tillhörande ammunition. Upprustningen sker dock inte reglerat eller samordnat genom EU:s försorg det skulle strida mot EU-rättens reglering av säkerhetsbyggande i Europa. EU-rätten föreskriver till varje enskild nation att ansvara för sin egen säkerhet med ansvar för nationell anskaffning eller anskaffning genom allians (2016/346/EU). Säkerhetsbyggandet taktar dock inte med försvarsindustrin som efter år av minskade orderingångar har tvingats till reduktion av produktionskapacitet med ökade ledtider som följd. Samtidigt har ägandeformerna inom försvarsindustrin omstrukturerats mot multinationellt ägandeskap med minskad möjlighet för nationell kontroll (Kapstein, 2002). Förlängda ledtider drabbar flertalet EU-länder inte bara småstater utan även nationer som Tyskland (Giegerich och Terhalle, 2018). Tyskland utgör en nation där nationens politik styr mot ett stort humanistiskt engagemang vilket begränsar försvarsexport till skillnad mot Frankrike, Storbritannien och Italien som nyttjar export av varor som en möjlighet att öka strategiskt inflytande (Giegerich och Terhalle, 2018). Försvarsmaterielsamarbeten ökar i komplexitet när olika nationers politiska agendor och strategier läggs till som ett besluts lager till anskaffningsstrategin. Därmed kan det konstateras att bygga en anskaffningsstrategi inom EU och Europa är komplext och tidskrävande som kan variera från upphandling till upphandling. Kostnader räknas inte enbart i ekonomiska termer utan även ledtid vilket gör det logiskt att applicera Transaction Costs Theory (TCT) och outsourca mer för att minska Transaction Costs och Production Costs (McIvor, 2010, s. 46). McIvor (2010, ss. 46 - 48) har inte en lösning till olika politiska strategier men menar att det går att minska Production Costs och Transaction Costs när företag väljer att outsourca verksamhet till extern leverantör. Spänningsfältet för anskaffningsstrategi växlar mellan att outsourca anskaffning till extern leverantör eller insourca verksamheten genom att behålla den in-house. Det som förenklat brukar kallas ”*make or buy*” men en anskaffningsstrategi för en försvarsmakt kan inte förenklas utan Transaction Costs måste analyseras (Suematsu, 2014, s. 204).

Denna undersökning fokuserar på svensk anskaffningsstrategi av militära komplexa system utifrån perspektivet småstat ingående i NATO. Inledningsvis sammanställs adekvat forskningsläge om militäranskaffning samtidigt presenteras TCT och outsourcingteori. Därefter

beskrivs operationaliseringen av teorierna och undersökningens analysmetod. Därefter redovisas studiens resultat sprungen ur empiri från semistrukturerade intervjuer. Slutligen diskuteras anskaffningsstrategi genom att operationalisera TCT och outsourcingteori för att dra slutsatser om hur kostnadseffektiviseringar kan möjliggöras. I diskussionen redogörs för undersökningens vetenskapliga bidrag och undersökningens validitet med begränsningar presenteras. Avslutningsvis sammanfattas undersökningens slutsatser om TCT applicerbarhet på småstaters anskaffningsstrategi samt förslag på fortsatt forskning framläggs.

### **1.1. Småstat som begrepp**

Maass (2009) menar att en småstat kan definieras med kvantitativa eller kvalitativa termer där båda sätten har sina poänger men någon specifik definition är inte möjlig. Kvantitativa data kan användas för att rangordna stater medan ett kvalitativt synsätt utgår från politiskt inflytande. I den här uppsatsen definieras småstaten utifrån kvalitativa termer utgåendes från småstatens behov av alliansbyggande samt liknande anskaffningsorganisation och organisationskultur.

### **1.2. Forskningslucka**

Litteraturen lägger vikt vid EU upphandlingsregler och möjligheten för anskaffningsorganisationen att hävda nationella säkerhetsintressen vid materielanskaffning. Flera undersökningar har undersökt förhållandet mellan anskaffningsorganisation och försvarsindustrin med syfte att påvisa politisk styrning och skillnader i organisationskultur. Vidare visar litteraturstudierna att småstater inom NATO har den inneboende svagheten att de har svårt att få upp en tillräcklig beställningsvolym för kostnadseffektiv anskaffning mestadels beroende på små försvarsbudgetar och begränsad egen industriell bas. Alliansers betydelse för att öka beställningsvolym diskuteras ur ekonomiskt hänseende men inte som anskaffningsstrategi med länder som delar operativ planering. Litteraturen visar inte på någon enhetlig tolkning av hur outsourcing kan användas vid byggandet av en militäranskaffningsstrategi. Det saknas en tydlig beskrivning av vilka Transaction Costs som prioriteras inför val av anskaffningsstrategi. Vilket leder fram till syftet med den här undersökningen.

### **1.3. Syfte och avgränsning**

Undersökningen riktar sig till personal inom anskaffningsorganisationer och beskriver hur småstater med liknande anskaffningsorganisation och organisationskultur kan kostnadseffektivisera anskaffning av komplexa armématerielsystem när outsourcing till externa anskaffningsorganisationer är möjlig (Markowski et al., 2010c, s. 12; Lucev (2011)).

### **1.4. Problemformulering**

Regeringens vilja att öka antalet brigader från två till fyra fram till 2030 samtidigt som försvarsindustrin är dimensionerad för just in time leveranser och produktionskapacitet byggd för fredstid medför komplikationer för en snabb uppbyggnad av försvarsförmåga (Prop. 2024/25:34, s. 76; Hellberg, 2023). Utmaningen är tudelat, först behöver anskaffningsstrategin justeras för att möta regeringens krav på förbandsuppbyggnad. Därefter behöver anskaffningar genomföras kostnadseffektivt med synergieffekt att resurser frigörs.

### **1.5. Forskningsfråga**

Hur kan småstater kostnadseffektivisera sin materielanskaffningsstrategi genom allianser?

## 2. Teori

Det förekommer olika definitioner av militärlogistik med en nivåindelning om tre nivåer. Acero et al. (2020) förespråkar nivåindelningen; produktion och anskaffning, servicelogistik samt operativ logistik. Medan Kress (2016, ss. 15 - 16) har en militär nivåindelning; strategisk-, operativ- och taktisknivå. Denna forskningsöversikt omfattar den strategiska nivån, produktion och anskaffning. Militäranskaffning omfattar både civila och militära förnödenheter, dessa förnödenheter kan vara av enkel eller komplex karaktär. För militära förnödenheter klassas ett handeldvapen som enkelt medan stridsfordon klassas som komplext materielsystem (Markowski et al., 2010c, s. 12).

### 2.1. Väsentliga säkerhetsintressen

Enligt EU-rätten är det varje lands eget ansvar att stå för nationens säkerhet. Ansvaret regleras i artikel 346 i EUF-fördraget. Artikel 346 ger utrymme för medlemsstaterna att göra avsteg från lagen om offentlig upphandling (LOU Lag) om det gagnar skydd av egna intressen. Två bestämmelser återfinns i artikel 346, 1 a reglerar medlemsstaternas oberoende från att lämna ut information som anses strida mot medlemsstatens väsentliga säkerhetsintressen. I 346.1 b medger varje medlemsstat egenbestämmande över nödvändig tillverkning och anskaffning eller handel med vapen, ammunition och krigsmateriel (2016/346/EU).

### 2.2. Förhållande mellan beställarorganisation och anskaffningsorganisation

Markowski et al. (2010c, ss. 12 - 13), beskriver hur småstater genomför anskaffning av komplexa militära system via nationens anskaffningsorganisation. Hellberg (2023) beskriver ett liknande förfarande mellan anskaffningsorganisation i rollen som expertmyndigheten och beställaren. Där anskaffningsorganisationen tar fram tekniska kravspecifikationer vilka utgör tekniskt underlag till leverantören. De tekniska kravspecifikationerna skapar möjlighet till brett anbuds förfarande och bidrar med förutsättningar för konkurrens mellan försvarsföretagen (Hellberg, 2023). En ytterligare modell för försvarsmaterielanskaffning som liknar beskriven praxis är Lucev (2011) anskaffningsmodell i fyra steg, nationens ekonomiska resurser kopplade till geopolitisk roll, strategisk planering, identifiering av förmågebehov och därefter anskaffning av materiel. Dessa fyra steg skapar militär försvarsförmåga utifrån strategisk kontext. Sveriges rollfördelning och organisationsstruktur mellan Försvarsmakten och FMV liknar många andra länders struktur. Försvarsmakten utgör beställarorganisation med ansvar för framställning av förmågebehovsdokument, tekniska systemmålsättningar, utifrån strategiska förutsättningar och operativa krav. Medan FMV i rollen som anskaffningsorganisation anskaffar de materielsystem som behövs för att kunna fylla de strategiska och operativa målsättningarna.

Småstater inom NATO har utmaningar med kostnadseffektiv försvarsmaterielanskaffning på grund av begränsade inhemska resurser, låga beställningsvolym, begränsad budget samt begränsad teknologisk och industriell bas. Tillsammans med oflexibel anskaffningsreglering från NATO och EU skapas komplexitet (Verlaine, 2022). En del av komplexiteten analyseras av Verlaine (2022) med Luxemburg som fall, ur fem olika effektivitetsaspekter tagna från The Bridgespan Group Framework; ledarskap, beslutsfattning och organisationsstruktur, bemanning, arbetsprocesser och system samt organisationskultur. När dessa fem effektivitetsaspekter analyseras mot Luxemburgs beställarorganisation och

anskaffningsorganisation finner Verlaine (2022) främst två saker. Först konstateras att Luxemburgs beställarorganisation har en välordnad beslutsstruktur men har begränsningar i förmåga till att ta vara på tyst kunskap samt dubbel- och trippelloop lärande. För det andra identifieras skillnader i organisationskultur där beställarorganisationen anses ha en hierarkisk kultur där tydliga processer ger effektivitet medan anskaffningsorganisationens organisationskultur präglas av personlig utveckling och samarbete som i sin tur skapar effektivitet (Verlaine, 2022).

### **2.3. Förhållande mellan anskaffningsorganisation och försvarsindustrin**

En lägre orderingång till europeiska försvarsindustrin sedan 1987 ända in på 2000-talet, tvingade fram en omstrukturering av försvarsindustrin med större internationellt ägande och ett ökat transatlantiskt samarbete med USA (Kapstein, 2002; Giegerich och Terhalle, 2018). I samma tidsperiod ökade också Sveriges vilja att ingå bilaterala eller multilaterala avtal för gemensamma materielprojekt. Som ett led i transformeringen av svensk försvarsindustri under 1990-talet, infördes 2004 en ny arbetsordning där FMV:s roll renodlades till beställare av system av system (Hagelin et al., 2010, s. 294). Hellberg (2023) finner i sin studie en uttalad policy från FMV att följa LOU (2016:1145) i strikt mening i syfte att hålla en hög transparens och minimera risk för överklagan vid kontraktshantering. Hellberg (2023) tillför en diskussion om den offentliga upphandlingens begränsningar där långsiktigt samarbete mellan anskaffningsorganisation och leverantör försvåras när varje enskild upphandling riskerar byte av leverantör. En ytterligare dimension till anskaffningsprocessen är regionalpolitiska överväganden där anskaffning kan styras mot ett specifikt företag vilket kan komplicera anskaffningsprocessen (Markowski et al., 2010c, s. 20). Ömsesidigt ansvar för att bygga en värdefull försörjningskedja råder där samtliga inblandade aktörer måste skapa värden även bortanför själva produktionen av varor och tjänster (Hellberg, 2023). Pernica et al. (2024) jämför Tjeckiens och Norges anskaffning av eldhandvapnet MINIMI. Varvid det påvisas skillnader i anskaffningsprocesserna som skapar olika Transaction Costs. Norge genomför anskaffningen direkt från leverantören med ett helhetsperspektiv på livscykelkostnaderna och erhåller ett lägre totalpris än Tjeckien som anskaffar via mellanhänder (Pernica et al., 2024).

### **2.4. Försvarsindustrins förutsättningar**

I en tid med lean-produktion och just in time beställningsförfarande har försvarsindustrin designat sin försörjningskedja utifrån kundernas beställningsmönster. Det råder ingen överkapacitet eller redundans inom försvarsindustrin utan produktion sker efterhand som beställningar kommer in (Hellberg, 2023). Genom samordning av forskning och utveckling samt genom reducering av antalet olika producerade plattformar kan ekonomiska vinster göras. En sådan utveckling är dock inte oproblematisks för det skulle krävas att flertalet mindre nationer i EU skulle öppna upp sina marknader. Vilket försvåras med nationers olika politiska agendor, olika militära och ekonomiska behov samt olika politiska mål för deras nationella industrier. Därmed kan långtgående samarbeten inom EU bli tidskrävande även om både EU och NATO skulle tjäna på effektivare försörjningskedjor (Hartley et al., 2006).

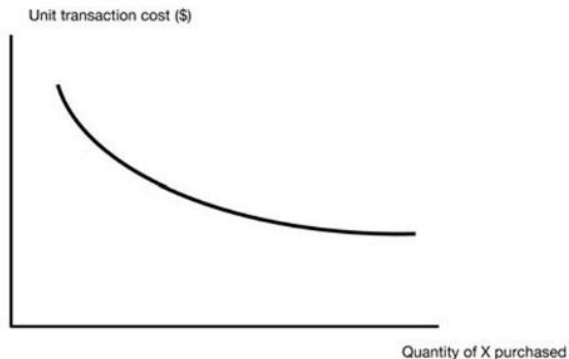
Konkurrens är i grunden till nytta för marknaden och skapar högre kvalitet till lägre pris. För att minska risk för favorisering samt korrupcion uppmanar EU och NATO, företag att överklaga beslut vid offentliga upphandlingar. Dessa överklaganden förlänger dock ledtider varvid

Melese (2020) har tagit fram en sju-punktsstrategi i syfte att minska negativa effekter av överklaganden. De viktigaste punkterna är utbildad och erfaren personal, bibehålla en hög transparens för urvalskriterier samt säkerställa transparens i urvalsprocessen (Melese, 2020).

## 2.5. Anskaffningsstrategier

Ineffektiviteten i europeisk upphandling av försvarssystem beror på en splittrad försvarsindustrimarknad och olika politiska intressen inom Europa. Hittills har försvarsindustrisamarbeten inom Europa varit kostsamma kopplat till politiska beslut istället för ekonomiska eller industriella krav (Kapstein, 2002). I stället för att lägga knappa resurser på inhemsk utveckling och produktion borde större ansträngning fokuseras till att skapa allianser för att snabbt bygga upp säkerheten menar Kapstein (2002). Kostnaderna för att skapa säkerhet genom anskaffning är betydande även då anskaffningen sker i allians då det inte går att undvika Transaction Costs (Kapstein, 2002). Samtidigt konstateras att länder kommer att väga fördelar och nackdelar med samarbeten där inhemsk produktion måste ställas mot import av kvalificerade materielsystem. När ekonomiska, politiska och säkerhetsmässiga intressen övervägs kommer det skapas möjligheter för minskade Transaction Costs (Kapstein, 2002).

Anskaffning av få enheter eller enheter med olika typ av tekniskspecifikation medför högre Transaction Costs enligt figur 1 (Markowski et al., 2010b, s. 58). Det är fördelaktigt för småstater att ingå samarbeten och på det sättet skapa marknadsfördelar och uppnå de ordervolymer som ger kostnadsbesparingar (Markowski et al., 2010b, s. 59).



Figur 1 Transaktionskostnad och anskaffning av system (Markowski et al., 2010b, s. 58)

Upprättande av kontrakt är av betydelse för både beställar- och anskaffningsorganisation med syfte att kunna erhålla beställd produkt med kravställd kvalitet och i avtalad tid. Anskaffningsorganisationen kan modulera med vilken typ av kontrakt de upprättar tillsammans med leverantören för att kunna implementera sin strategi i anskaffningen (Markowski et al., 2010a, s. 126). Sverige har gått väldigt långt i kontrakteringsprocessen med krav på offentlig upphandling i syfte att pressa inköpspris. Denna strikta hållning till offentlig upphandling har medfört att svensk försvarsindustri börjat prioritera internationella kunder med ökade ledtider för svenskt vidkommande (Hellberg, 2023). Redan 2004 infördes strategin att det är den civila utvecklingen som ska stödja militär produktion i stället för den historiskt förekommande motsatsen där militär innovation ger spinoffeffekter till civil tillämpning. 2022 förtydligas svensk strategisk inriktning genom att staten bibehåller nationell styrning och know how inom

stridsflyg och undervattensteknologi (SOU 2022:24, s. 196). Vidare finns en uttalad vilja från regeringen att nyttja både privat som statlig forskning och utveckling tillsammans med universiteten för fortsatt kunskapsbyggande. Viljan är även att delta i internationella samarbeten (Hagelin et al., 2010, s. 293).

## **2.6. Multinationella anskaffningsorganisationer inom försvarssektorn**

EU och NATO har ett ömsesidigt beroende men organisationerna har inte skapats för att minska kostnader, utan främjar samarbete mellan medlemsländerna. EU har påbörjat en lärprocess med inspiration från NATO för att stärka förmågeutveckling genom att sammanlänka utveckling och industri. Denna utveckling är ny för EU som traditionellt inte arbetat aktivt med strategier för militär förmågeutveckling och forskning inom försvarsområdet till skillnad från NATO. Däremot har EU ekonomiska resurser att avsätta för forskning och utveckling vilket NATO saknar (Fiott, 2017). Multinationella samarbeten och kontraktsskrivningar kan ge fördelar åt småstater genom att beställningsvolymen ökar. Upprättandet av en europeisk gemensam försvarsindustrimarknad med syfte att ge förutsättningar för europeisk säkerhet där småstater kan gå samman och göra gemensamma anskaffningar skulle gynna anskaffningspris och ledtider (Meershoek, 2021). Meershoek (2021) för fram en relevant diskussion om förhållandet mellan EU:s interna marknad och försvarsindustrimarknaden som EU medvetet inte har integrerat med hänsyn till säkerhetsintressen. Däremot finns undantag till offentlig upphandling redan i EU-fördraget när det kommer till anskaffning av militär materiel (2016/346/EU). Vidare menar Meershoek (2021) att en liberal öppen gemensam marknad för militäranskaffning är omöjlig att uppnå då själva EU-fördraget förespråkar att försvaret av landet är en ren suverän statlig angelägenhet. Det andra som begränsar en öppen försvarsindustrimarknad är att affärer ofta har krav om motköp trots att EU-kommissionen anser att motköpskrav strider mot tanken med fri marknad. De facto gynnar den typen av affärsuppbyggnader de mindre staterna när makten mellan stater utjämnas (Meershoek, 2021).

Nordic Defence Cooperation, (NORDEFECO) består av de nordiska länderna med ett överordnat syfte att stärka nationernas försvar och stärka samarbetet inom Norden. Samarbetet kan initieras både genom förslag från politisk nivå eller från initiativ inom organisationen, i slutändan bygger samarbeten på nationsvisa beslut. Samarbete inom försvarsindustrisektorn har pågått sedan 1990-talet genom Nordic Armament Cooperation (NORDAC) med målsättningen att minska försvarskostnader genom gemensam utveckling, anskaffning och underhåll. Den samsamarbetsorganisationen är nu transformerad till NORDEFECO (NORDEFECO, 2025).

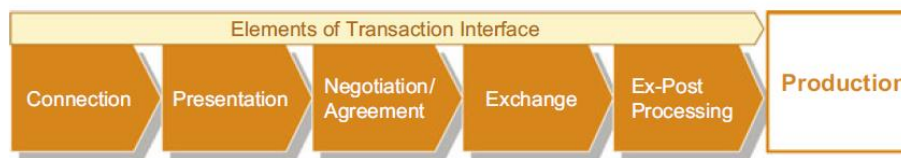
NATO Support and Procurement Agency, (NSPA) är NATO:s organisation för kostnadsdelning genom allianser. NSPA nyttjar ramavtal med företag placerade i NATO länder. NSPA har möjlighet att genomföra anskaffning av komplexa materielsystem samt tjänster som transporter och drivmedelsersättning. NSPA är en icke vinstdrivande organisation och bygger på medlemsländernas egna insatser (NSPA, 2025).

## **2.7. Transaction Costs Theory**

Williamson (2010) beskriver Transaction Costs som kostnader kopplat till transaktioner vilka genomförs i gränssnittet mellan och inte inom olika delar av produktionen. Begreppet transaktioner kan översättas till aktiviteter som sker vid själva utbytet av varan eller tjänsten, varje sådan aktivitet medför en kostnad (Suematsu, 2014). Williamson (2010) menar att

kvaliteten på den färdiga produkten eller tjänsten säkerställs med starka kontrakt som stöds både ekonomiskt och juridiskt. Citatet av Williamson (2010) *“Sharp in by clear agreement; sharp out by clear performance”* visar på hur TCT har utvecklats och företaget har transformerats från produktionsenhet mot lednings- och samordningsorganisation.

Transaktionen i sig skapar ingen produkt eller tjänst utan är enbart den aktivitet som utspelar sig för att få tillgång till produkt eller tjänst. Varje transaktion inom eller mellan organisationer kan analyseras utifrån värdet på transaktionskostnaden, Transaction Costs. Produktion däremot är själva tillverkningen av produkter med tillverkningsprocessens ingående kostnader som personalkostnader och tillverkningskostnader. Därmed kan Total Costs definieras som summan av Transaction Costs och Production Costs (Suematsu, 2014, s. 26). En anskaffning består av transaktioner som uppkommer efterhand anskaffningsprocessen fortlöper. Anskaffning sker i olika processteg vilka indelas i fem transaktionselement enligt figur 2, varav varje transaktionselement innehåller i sin tur olika Transaction Costs.



Figur 2 De fem transaktionselementen och produktion (Suematsu, 2014)

De fem transaktionselementen är av vital betydelse för analys av Transaction Costs varvid varje transaktionselement presenteras nedan (Suematsu, 2014, ss 26 - 28).

Connection, består av undersökning av marknaden och vad olika leverantörer har för möjligheter. Inledande kommunikation sker med potentiella leverantörer. Vanligtvis sker undersökningen av marknaden inom en känd företagssfär med fastställda rutiner vilket skapar relativt låga Transaction Costs. Förtroendeskapande samtal är av vikt för att både köpare och leverantör ska uppfattas som trovärdiga. Förberedelser för eventuella överklaganden längre fram vidtas.

Presentation, detta transaktionselement är i anskaffningsprocessens startskede och bygger på ömsesidig vilja att inleda en affärsuppställning. Informationsutbyte sker med syfte att dela information om leverantörens produkter, produktionskapacitet, kvalitetsarbete, kostnader och leveransmöjlighet. Till dessa tillkommer informationsutbyte angående betalning och rabatteringsvillkor samt inte minst viktigt hur problemlösning ska ske under produktionsfasen. I presentationselementet tillhandahåller leverantören den tekniska kravspecifikationen.

Negotiation/Agreement utgörs av förhandlingsaktiviteter och kontraktering för alla transaktioner inklusive prissättning.

Exchange transaktionselementet innehåller både administrativa samt tekniska åtgärder för leverans, kvalitetskontroll, acceptans och betalning av produkten.

Ex-Post Processing, efter leverans vidtas detta transaktionselement som innehåller flertalet Transaction Costs. För att erhålla optimal prestanda av en komplicerad produkt kan personal behöva utbildas. För komplicerade och komplexa system behöver kravspecifikationer

utvärderas i kvalitetssyfte. Problemhantering efter införandet måste följas upp och hanteras tillsammans med leverantören antingen på plats eller via administrativa åtgärder. I värsta fall måste juridiska processer inledas för att lösa tvister. Avslutningsvis återstår utvärdering av anskaffningen och kvalitetsuppföljning över tid.

Suematsu (2014, ss. 36 - 37) påpekar att varje transaktion hos både anskaffningssidan och leverantörssidan omfattar Transaction Costs som kan minskas. För att kunna analysera och minska Transaction Costs måste aktivitetens produktivitet utvärderas. Produktivitet består av effektiva aktiviteter och att aktiviteterna utförs på ett kostnadseffektivt sätt, på engelska kallat effectiveness och efficiency (Suematsu, 2014, ss. 36 - 37). Genom att analysera och utvärdera hur transaktioner kan utföras mer resurseffektivt kan kostnader minskas. När rutinmässiga aktiviteter outsourcas skapas mer utrymme för innovation och utveckling av nya strategier. En ökad grad av standardisering och modularitet ökar också möjligheten till outsourcing (Suematsu, 2014, s. 98).

## **2.8. Outsourcing och insourcing**

Att anlita en extern leverantör genom outsourcing medför en kostnad, trots att outsourcing tillför kostnad blir resultatet en ökad resurseffektivitet genom frigöring av resurser (Suematsu, 2014, s. 133). Interna generiska aktiviteter som IT och bokföring outsourcas till extern leverantör och trenden går mot att outsourca även utveckling och design till externa leverantörer i syfte att minska Transaction Costs (Suematsu, 2014, s. 25). Fokus i outsourcing är resurseffektivitet genom att bibehålla högkvalificerad verksamhet insourcad och den rutinbaserade verksamheten flyttas ut från företaget genom outsourcing. Outsourcing har förändrat strukturen i företag och kritiskt granskat kan det ifrågasättas vad som verkligen utgör kärnan i ett företag. Kärnan i företaget får dock inte bli överskuggande med risk för det Suematsu (2014, s. 97) kallar "*not invented here syndrome*" när produktion eller verksamhet behålls in-house av hävd. Suematsu (2014, s. 25) är ändå tydlig med, när rutinbaserade aktiviteter sköts av externa leverantörer återstår unika in-house kompetensresurser i organisationen som kan användas strategiskt för insourcing aktiviteter och på det sättet uppnå högre effektivitet med lägre Transaction Costs. Följaktligen kan slutsatsen dras att outsourcing skapar möjlighet till att göra organisationen mer resurseffektiv.

Sislian och Satir (2000) utgår från två nivåer av faktorer som påverkar en anskaffning, primärnivå avgör beslut om outsourcing eller insourcing. Sekundärnivån hanterar olika åtgärder för att implementera valet av sourcingmetod. En faktor i primärnivån som avgör val om outsourcing är anskaffningsorganisationens behov av flexibilitet. Beslut om outsourcing påverkas enligt Sislian och Satir (2000) från behovet av låg eller hög flexibilitet och avgörs av leverantörens möjlighet till precisa leveransprognoser. I sekundärnivån utgör strategisk risk en faktor vilket utgår från leverantörens leveransmöjligheter (Sislian och Satir, 2000). Strategisk risk är tudelad, en risk är leverantörens volatilitet och den andra risken är kopplad till risken att leverantören prioriterar en annan kund efter att ha fått tillgång till anskaffarens affärsmässiga förutsättningar (Sislian och Satir, 2000).

Stentoft et al. (2015) visar att minskning av Transaction Costs genom outsourcing är kontroversiellt genom att studera småstaten Danmark. Studien visar på förekommande brister vid outsourcing som kvalitetsproblem, brist på flexibilitet och brister vid leveranser. Stentoft et

al. (2015) beskriver nämnda omständigheter som orsak till insourcing trots att outsourcing har varit lönsam. Ytterligare argument för insourcing är att behålla produktion nära produktutveckling. Någon klar strategi för insourcing är inte självklart men danska företag har börjat utvärdera både gömda kostnader och totalkostnaden för outsourcing (Stentoft et al., 2015).

### **3. Metod**

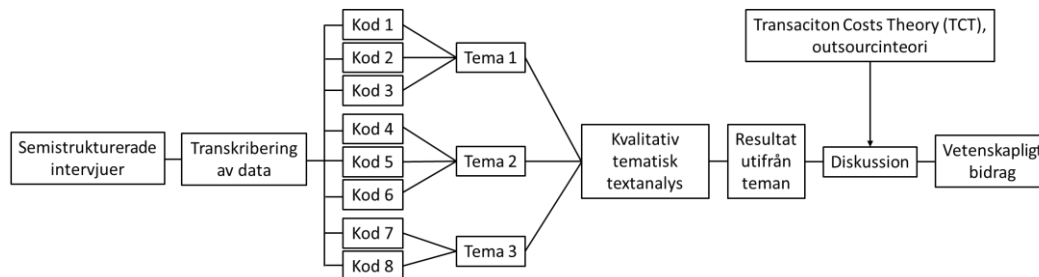
#### **3.1. Forskningsstrategi**

Kontexten i denna undersökning omfattar anskaffningsstrategi för småstater med liknande anskaffningsorganisation inom ramen för brigadens organisationsbestämmande materiel vilka inte omfattas av de svenska väsentliga säkerhetsintressena (SOU 2022:24, s. 196). Studerandet av svensk anskaffningsstrategi syftar till att beskriva småstaters möjlighet till anskaffningsstrategiförändring för kostnadseffektivisering. Studien bygger på en beskrivande kvalitativ tematisk textanalys utifrån TCT och outsourcingteori. Kvalitativ tematisk textanalys är lämplig metod för att systematisera och ordna innehåll (Esaiasson et al., 2024, s. 310). Tematisk textanalys bidrar också som ett användbart forskningsverktyg för att få fram detaljer ur komplex empiri (Braun och Clarke, 2006). Epistemologiskt strävar inte undersökningen efter att hitta kausala samband mellan respondenternas uppfattning om anskaffningsstrategi och TCT. Utan snarare ligger tyngdpunkten på att hitta respondenternas manifesta budskap för sannolikheten att utvecklat användande av TCT och outsourcing kan skapa förutsättningar för kostnadseffektivisering (Della Porta och Keating, 2008, s. 22; Esaiasson et al., 2024, ss. 329 - 330). Insamling av empiri sker med hjälp av strategiskt urval av respondenter som representerar triaden beställare, anskaffare och leverantör vilket speglar variationen i populationen som berörs av denna undersökning (David och Sutton, 2019, s. 199). Kvalitativ textanalys kommer ske med induktiv ansats där empirin kommer kodas med ett kodsysteem byggt utifrån anskaffningsstrategier och TCT. Undersökningens externa validitet påverkas av det strategiska urvalet av respondenter i stället för ett slumpmässigt urval då det är en mindre population av individer som ansvarar för anskaffning i en småstat (David och Sutton, 2019, ss. 33 - 34). Generalisering av resultaten utförs genom diskussion av den interna och externa validiteten i undersökningen där TCT:s och outsourcingteorins användbarhet kopplas mot små staters anskaffningsstrategi (Bryman, 2018, s. 485).

#### **3.2. Forskningsdesign**

TCT fem transaktionselement och outsourcingteori operationaliseras för att beskriva hur reducering av Transaction Costs kan ge kostnadseffektiviseringar i småstaters anskaffningsstrategier. Metodologin följer fyra steg, inledningsvis genomförs semistrukturerade intervjuer med strategiskt utvalda respondenter där empiri skapas utifrån respondenternas egna uttalanden och reflektioner. Därefter transkriberas intervjuunderlaget till textfiler. Därefter genomförs kvalitativ tematisk textanalys i tre delsteg enligt Braun och Clarke (2006), första delsteget är att koda empirin genom att systematiskt markera intressant och relevant empiri från respektive respondent. Kodningen utgår från anskaffningsstrategi med fokus på nationell anskaffning och anskaffning via allianser samt olika Transaction Costs som uppstår i de fem transaktionselementen, se bilaga 2. I andra delsteget av analysen söks efter återkommande mönster i de kodade textavsnitten för att bilda teman med kodad text från de olika respondenterna. Tredje delsteget består av att namngivning av teman och analys av den tematiserade empirin. Analysen presenteras som undersökningens resultat och teman används för delrubriksättning i resultatkapitlet. Analys av empirin genomförs med en generös ansats där uttalanden och reflektioner verkligen utgör manifesta budskap som ger vederbörlig tyngd med hänsyn till respondenternas position och erfarenhet i organisationerna (Esaiasson et al., 2024,

s. 331). Slutligen diskuteras resultatet av analysen i diskussionskapitlet utifrån TCT och teorier om outsourcing. Diskussionens vetenskapliga bidrag presenteras som ett flödesschema vilket är kopplat till TCT och sourcingstrategierna outsourcing och insourcing med syftet att åskådliggöra småstater primära val för anpassning av anskaffningsstrategi för kostnadseffektivisering. Avslutningsvis värderas undersökningens validitet för TCT användbarhet för att genomföra kostnadseffektiviseringar inom försvarsanskaffning.



Figur 3 Forskningsdesign (författarens egen design)

### 3.3. Semistrukturerade intervjuer

Datansamling sker utifrån en på förhand framtagen intervjuguide med öppet formulerade frågor kopplade mot anskaffningsstrategi och TCT riktat mot de olika respondenternas organisation, se bilaga 1 (David och Sutton, 2019, ss. 114 - 119). Fördelen med semistrukturerade intervjuer är möjligheten att fånga fylliga och utvecklade svar där respondenternas fokus kan ringas in (Bryman, 2018, ss. 563 - 564). Respondenterna är omsorgsfullt valda med strategiskt urval utifrån forskningsfrågans formulering med syfte att nå variation inom vald population och djupgående synsätt (Esaiasson et al., 2024, ss. 344 - 345). Representation återfinns ur beställarorganisationen, anskaffningsorganisationen och svensk försvarsindustri. Samtliga respondenter är seniora med flertalet år i ledande befattningar och har god uppfattning om respektive organisations förhållande till materielanskaffningsstrategi. Citat ur intervjuerna används för att visa indikativa delar med syfte att understödja analysen av empirin (Esaiasson et al., 2024, ss. 334 - 335). Intervjuerna har genomförts på respondenternas egen arbetsplats med undantag för intervjun med försvarsindustrin som har skett via videosamtal. Författaren har presenterat syfte, omfattning och tidsåtgång i syfte att skapa en gynnsam intervjusituation med minskad risk för bias (David och Sutton, 2019, ss. 114 - 120).

Det strategiska urvalet av respondenter kommer inte fullt uppfylla förutsättningar till teoretisk mättnad då urvalet enbart är taget från svenska försvarsorganisationer och försvarsföretag (Esaiasson et al., 2024, s. 359).

### 3.4. Undersökningens etik

I syfte att följa Vetenskapsrådets riktlinjer för god forskningssed har samtliga respondenter erhållit samtyckesblankett där undersökningens upplägg och syfte presenterats (Åkerman och Vetenskapsrådet, 2024). Respondenternas personuppgifter har genomgått en pseudonymisering med syfte att följa personuppgiftshantering, GDPR i EU:s dataskyddsförordning (2016/679/EU). Författaren själv har ett förflutet i Försvarsmakten och har jobbat med logistik i operativ insatsplanering vilket ger att det finns en förförståelse för försörjningskedjornas design därmed kommer jag som författare att förhålla mig reflexivt till empirin (Bryman, 2018, s. 65).

## 4. Resultat

Den kvalitativa tematiska textanalysen har givit fem teman att utgå ifrån för redovisning av undersökningens resultat. De fem teman som analyserats fram är, politisknivå påverkar anskaffning, strategisk styrning ett sätt att prioritera och inrikta, anskaffningsstrategin har inte ändrats med medlemskapet i NATO, närhetsprincipen en parameter för anskaffning med allians samt minimera särkrav för minskade kostnader. Resultatkapitlet redovisar respondenternas erfarenheter genom en pseudonymisering N1 – N6.

### 4.1. Politisknivå påverkar anskaffning

När viljan finns på den politiska nivån kan medel skjutas till i budgeten och då kan hastigheten för ett inköp ökas betydligt enligt N1. Anskaffning av luftvärnsrobotar genom NSPA är ett exempel på anskaffning i allians byggt på en stark politisk vilja för att hitta lösningar. N1 beskriver helheten med aktörer som möjliggjort anskaffningen av luftvärnsrobotar. *”Jag skulle säga att det var många som tänkte i Försvarmakten, på högkvarteret och på FMV för att lösa ut det. Det fanns en vilja både militärt och i myndighetsverige men det fanns också en politisk vilja.”* N2 delar N1 uppfattning om vikten av *”coalition of willing”* för en stabil grund för kostnadseffektiva anskaffningar som N1 har beskrivit utifrån luftvärnsrobotanskaffningen. N2 breddar synen och lägger vikt på att allianser också bidrar med kostnader när det finns olika politiska beslutsprocesser som ska harmoniseras. *”När nu tiden är så central i styrkeuppbyggnaden som pågår är ju den här typen av samarbetsprojekt otroligt tidskrävande. Att dels få dem på plats, men också ju fler aktörer du får in i ett samarbete, desto mer komplext... och det är inte alls säkert så att du får den bästa lösningen på ditt problem eller billigaste lösningen på ditt problem bara för att du går in i ett samarbete.”* N2 diskuterar politiska förhandlingsprocesser som påverkar ledtiden negativt, här finns utrymme för förändring av politiska processer samt ge anskaffningsorganisationen förutsättningar och möjligheter. N2 exemplifierar med internationell materialanskaffning, *”Den slovakiska upphandlingen den tog ungefär två år. Med Tjeckien höll vi på i tio år, från att det fanns ett identifierat behov tills dess att det fanns ett tilldelningsbeslut och det liksom visar på skillnaderna hur dels hur man driver processen, men också hur politiserat saker och ting är i olika länder.”* I Sverige ligger anskaffningsstrategin relativt orörd sedan år 2007 - 2008 enligt N5, där anskaffningsorganisationen fortfarande strävar att köpa Commercial Off The Shelf (COTS) eller Military Off The Shelf (MOTS) (Prop.2008/09:140, s. 85). SOU (2022:24, ss. 252 – 253) betonar fortsatt denna anskaffningsstrategi med syftet att minska utvecklingskostnader och öka kostnadseffektiviteten. Det N6 poängterar dock att anskaffning av COTS eller MOTS produkter måste vila på identifierat behov som definieras av beställaren. N6, *”Jag tror att vi behöver komma till konsensus mellan myndigheterna hur mycket vi vill sträva efter COTS och MOTS.”*

N4 beskriver hur svensk finansiering av Försvarmakten sker inom utgiftsområde 6 med anslagsposterna 1.1 förbandsverksamhet och 1.3 anskaffning materiel även kallade för vidmakthållande och anskaffning. N4 och N5 beskriver att det finns ingen skarp skiljelinje mellan anslagen för beställarorganisation och anskaffningsorganisation utan materiellivscykeln inleds med inköpet genom att belasta anslagspost 1.3 för att övergå till anslagspost 1.1 när systemet brukas eller modifieras. N5 framlägger också att det går att öka samarbetet mellan

beställare och anskaffare för att utnyttja tilldelade medel effektivare. N4 beskriver betydelsen av investeringsplanen och N5 fyller i att skillnaderna mellan investeringsplanen och materielplanen inte är av avgörande vikt utan de utgör styrdokument som reglerar ekonomiska förhållandet mellan beställningsorganisation och anskaffningsorganisation. N4 beskriver dualismen mellan anslagen och behovet av samverkan. *”Vi kommer ha ett fortsatt beroende av FMV och det ska vi ha. Men våra politiker har också tydligt uttalat och vi har rapporterat in under förra året och vi har uppgift i regleringsbrevet att nu får ni bestämma er Försvarmakten. Hur vill ni göra med vidmakthållandet? Tänker ni fortsätta och liksom lägga ut inköp på FMV och vad vill ni ta själva.”* Citatet tyder på att det är ett utvecklingsarbete att renodla anslagen för att minska tidskrävande samarbeten även om FMV som expertmyndighet måste delta sömlöst i övergångarna mellan anskaffning och vidmakthållande för att bidra med sin expertis.

#### **4.2. Strategisk styrning ett sätt att prioritera och inrikta**

N4 lyfter den historiska kontexten där Försvarmakten 2019 återfick rådighet över ekonomi för vidmakthållande från att den varit tilldelad FMV vilket har medfört en anslagsstruktur som ger handlingsfrihet för försvarsgrenar och stridskrafter. Anslagen är dock inte enkla att separera utan de ingår i en helhet inom materielens livscykel konstaterar N5. Det är inte möjligt att strikt separera som vidmakthållande och anskaffning även om det skulle kunna öka tydligheten och handlingsfriheten för beställningsorganisationen. N4 beskriver ett förhållningssätt gentemot Försvarmaktens rådighet över anslag vidmakthållande genom citatet. *”Men väldigt mycket rullar ändå på i Försvarmaktens egen regi. Det har fattats beslut om det, för att styra upp de 1000 frågor från Försvarmakten runt NSPA och allt underliggande. Det är att vi betraktar NSPA som vilken inköpskanal som helst.”* N3 fortsätter diskussionen med den strategiska nivåns roll som den sammanhållande länken för att skapa synergieffekter åt försvarsgrenar och stridskrafter. Det åligger strategisknivå att samverka och ta fram samarbetsavtal mellan beställningsorganisation och anskaffningsorganisation för optimalt nyttjande av tilldelade anslag från regeringen. N6 bygger på med de samverkansmöjligheter som ligger bortanför försvarsgrenar och stridskrafterns räckvidd. Strategiska nivåns koppling mot politiska nivå ger möjlighet till strategisk styrning utifrån myndighetssamverkan och ökad samordning mellan myndigheter. N6 exemplifierar myndighetssamverkan som ett område där strategiska nivå möjliggör utveckling av samarbeten för att ta vara på den kunskapsmängd som finns inom nationen exempelvis genom samarbeten med statliga myndigheten Vinnova med dess kunskaps och innovationscenter (Vinnova, 2025). Sverige har också en god industri- och akademibas som kan bli en hävstång i försvarsanskaffningssamarbeten. N6 avslutar med att betona vikten av att strategiska nivå borgar för långsiktiga avtal och samarbeten för att bygga en förtroendeskapande organisation.

N3 inleder ett resonemang för att skapa en anskaffningsstrategi byggd på NATO Defence Planning Process (NDPP). *”Länken mellan NDPP och materiel alltså identifiera gapen och behoven som de operativa planerna ställer.”* Detta ger en möjlighet att prioritera från strategisknivå och förkorta ledtider för att uppnå avsedda Capability Targets. N4 poängterar tydlig vikten av prioriteringen på strategisknivå mellan tekniska systemmålsättningar och de faktiska behoven. Ett sätt att minska belastningar i organisationen för anskaffning är att nyttja anslaget för vidmakthållande med en bred tolkning och låta beställningsorganisationen själv

anskaffa materielsystem utifrån behoven säger N4 med citatet. *”Standardlastbilar varför ska FMV köpa det åt Försvarsmakten? Det är inte ny förmåga, det är ett vidmakthållande.”* Genom att hitta denna typ av pragmatism skulle Capability Targets snabbare kunna uppfyllas. Just det pragmatiska förhållningssättet är viktigt att utveckla med ytterligare kommunikation mellan beställare och anskaffare menar både N4 och N6. N5 är dock restriktiv och betonar de reglerade krav som ställs på materielöverlämning och där specifik expertkunskap finns hos anskaffningsorganisationen. N6 tar upp ett exempel där det kunde ha varit tydligare kommunikation inom det integrerade planeringsteamet (IPT). *”Det som hände när man stod nere på Eurosatury, var ju att det var väldigt många svenskar i de svenska montrarna.”* Vilket visar att både Försvarsmakten och FMV studerar och följer marknaden med risk för dubbelt jobb där beställarorganisationen är inne på anskaffarorganisationens expertområde vilket inte är resurseffektivt ur ett Transaction Costs perspektiv.

#### **4.3. Anskaffningsstrategi har inte ändrats med medlemskapet i NATO**

På strategisknivå är fortfarande medlemskapet i NATO en lärprocess där Sverige och Försvarsmakten implementeras genom att följa NDPP:s planeringscykel om fyra år. Beroende på när en nation ansluter till processen kan en full implementering ta sex år. Men några omfattande förändringar i anskaffningsstrategin kan inte i det här stadiet konstateras säger N3. Däremot blir Sverige mer styrt av de Capability Targets som bestäms i NDPP som i sin tur kan påverka anskaffningsstrategin. För de målsättningar som N3 benämner som *”over and above”* kan nationer bekosta anskaffning genom ansökan om finansiellt bidrag, benämnt Common Founding. Common Founding kan utbetalas om det anses att nationen får merkostnader på grund av regional planering. Ekonomiskt bidrag i form av Common Founding är dock till 90 % riktade mot infrastrukturprocessen. N3 är pragmatisk i sin hållning. *”Alltså, det är ju ändå vad det är, vi har ju bara varit medlemmar i knappt ett år, så det är ju mycket som vi fortfarande försöker förstå och lär oss.”* N6 håller med om att svenska Försvarsmakten inte ändrat anskaffningsstrategi utifrån NATO medlemskapet. Snarare har Capability Targets formaliserat inköpsbehovet som har behövt justeras utifrån NDPP. Världsmarknadssituation påverkar leveransmöjligheten och i dagsläget har leverantörerna blivit tvungna att övergå till delleveranser med tidsförskjutning till slutleverans påpekar N6.

En del i anskaffningsstrategin är att nyttja NSPA som inköpskanal för att ta del av deras ramavtal och på det sättet undvika egen undersökning av marknadens leveransmöjligheter. Dock vill N1 tillägga att köp genom NSPA kräver acceptans för produktkatalogen som NSPA tillhandahåller och innehållet uppfyller inga nationella särkrav. N2 perspektiv ger ytterligare fog för att anskaffningsstrategin inte ändrats med medlemskapet i NATO utan medlemskapet har medfört förenklingar som kan minska kostnader längre fram i kommande anskaffningar. *”Om vi tar NORDEFECO kontexten till exempel. Vi hade då tidigare två NATO-länder i form av Danmark och Norge och så hade vi två icke NATO-länder i form av Sverige och Finland. Men nu är alla de länderna med i NATO och nu tror jag att det inte bara finns en vilja, utan det finns också en förväntansbild att de här regionala samarbetena ska kunna leverera... men vi tror att det kommer att slå igenom positivt framgent, det kommer underlätta gemensamma anskaffningar.”*

På frågan om det går att förändra anskaffningsstrategin och minska kostnader genom att centralisera anskaffning genom att NATO:s medlemsnationer bemannar exempelvis en anskaffningsorganisation motsvarande NSPA svarar N2. *"Risken är ju att även om den blir rätt bemannad med rätt kompetens att du skapar en koloss på lerfötter. Den ska bemannas av företrädare från de olika medlemsländerna i NATO som kommer från sin verklighet i hur man upphandlar materiel. NATO har sina kulturella utmaningar som försvarsallians och en sådan organisation skulle också få ett antal kulturella utmaningar. Så styrdokumentet för en sådan organisation och hur man ska göra centrala upphandlingar måste ju vara väldigt noggrant utformade för att det ska vara möjligt."* N4 och N6 håller med om att outsourca anskaffning helt till NSPA är utmanande då NSPA måste bemannas med kompetens från respektive nations anskaffningsorganisationer. N6 tror mer på att outsourcing utförs i olika nivåer där anskaffningsorganisationerna fortsatt har implementeringsansvar för nya system. N4 förhåller sig försiktig till outsourcing. *"Jag är jätteförsiktig när vi använder outsourcing för det är egentligen någonting helt annat."* N4 vill poängtera att NSPA är ytterligare en inköpskanal som behöver användas mer i framtiden för att inte nationerna i NATO ska konkurrera på samma marknad utan solidariskt samarbeta inom alliansen. Ett annat sätt att förhålla sig till centralisering av anskaffning beskriver N2 med att nationer skapar bi- eller trilaterala samarbeten där en nation tar huvudansvaret för en anskaffning. N2 *"Svensk, tysk, brittiska bandvagnsprojektet där upphandlar man ju bandvagn 410 gemensamt under svensk lead. Där har egentligen de andra två länderna skrivit under på att det är FMV som ska vara upphandlande myndighet."* Denna typ av upphandling blir intressant för att höja beställningsvolymen och minimera särkrav där allierade nationer i samarbetet deltar enligt kontrakt.

#### **4.4. Närhetsprincip en parameter för anskaffning med allians**

N1 beskriver vikten av närhetsprincipen för anskaffningsstrategiutveckling där gemensamma operativa målsättningar är viktigare än storlek på nation för att bygga allianser. *"Tillbaka till anskaffningsstrategin och då handlar inte det om storleken på länder. Utan det handlar om vilka det är som vi kommer vara nära när vi använder materialen."* N1 utvecklar sin tankegång med att gemensamma tekniska systemmålsättningar är lämpliga att utveckla med grannländerna i Norden som delar operationsmiljön. N5 poängterar hur länder som Spanien och Italien har andra typer av materielorganisationer och dess nära koppling till respektive försvarsdepartement vilket medför skillnader i organisationskultur. N6 beskriver det subarktiska klimatets påverkan på kravställning av materiel där länder som Spanien inte har samma behov i sina tekniska systemmålsättningar och när det är stora skillnader i behov blir det mindre attraktivt att ingå avtal.

Utvecklingen mot att bli mer integrerade i NATO och dess operationsplanering beskrivs av N4 med citatet. *"Där det skulle vara mer rationellt att nyttja NSPA eller NATO tror jag absolut att det kommer att krävas så småningom. Vi ser ju bara det nu kopplat till världlandsstödet alltså i High North."* Innan medlemskapet i NATO hade nationen en gränsyta mot NATO men med det nya medlemskapet är det inte längre valbart utan nationen måste förhålla sig till regelverk inom NATO och vara helt integrerade i organisationen påpekar N1. N1 och N2 belyser vikten av nordiskt samarbete där NORDEFECO fortfarande kan utgöra världorganisation för flera

samarbeten men det finns också ett behov att anpassa anskaffningsstrategin utefter närhetsprincipen med vilka nationer som faktiskt har gemensam operationsplanering. N1 *”Jag loopar tillbaka till det jag sa tidigare en stor del i anskaffningsstrategin är vilka vi ska verka tillsammans med.”*

Effekten av att samarbeta ger ökad interoperabilitet med möjlighet att skapa gemensam Supply Chain Management (SCM) och på det sättet minska kostnader. N1 uttrycker *”Då kanske det är viktigt att vi också har system som gör att vi kan jobba tillsammans, att vi kan byta reservdelar med varandra, att vi kan använda samma ammunition.”* Föregående citat tillsammans med utvecklat resonemang från N3 som belägger vikten av interoperabilitet med exemplet Ukraina som får materielsystem från stora delar av västvärlden. Länder är rationella och strävar efter att samarbeta och skänka liknande materielsystem för att ge effekt. N3 avslutar med, *”Men om man tänker sig också att ifall Sverige nu skulle hamna i krig och att det är vi som har rollen som Ukraina har idag, att det är vi som ska ta emot materiel. Så hade vi ju gärna tagit emot mer ammunition som fungerar i våra befintliga system.”*

#### **4.5. Minimera särkrav för minskade kostnader**

N2 lyfter fram möjligheten att prioritera gemensamma kravställningar för att minska omverifiering och på det sättet korta ned ledtiderna. Metodmässigt förespråkar N2 att enbart verifiera deltan mellan olika versioner och acceptera övrig konfiguration. Detta synsätt delas av N1 som förespråkar kompatibilitet och interoperabilitet före världsledande prestanda. *”Den (organisationens egen anskaffningsstrategi, författarens anmärkning) är ju skriven till exempel att det är viktigare med kompatibilitet och interoperabilitet med partners än optimal prestanda.”* N1 utvecklar detta resonemang med att poängtera vikten av utrustade förband i tid är viktigare än materiel med högsta möjliga prestanda.

N1 och N5 delar uppfattning om vikten av att kunna ta hand om inköpta materielsystem. N5 argumenterar för vikten av en sammanhållen Exchange och Ex-Post Processing för att knyta ihop arbetet med överlämning med integrering av system i en helhet, framtagning av adekvat utbildning och att Integrated Logistics Support (ILS) blir omhändertaget under systemets hela livscykel. N5 lyfter också att det är lätt att underskatta komplexiteten med att införa ett tekniskt system i Försvarmakten. En anskaffning av ett system omfattar juridiska aspekter inom ramen för ILS, bland annat rätten att tillverka egna reservdelar med ny teknik som 3D printing och rätten att modifiera systemet efter behov under systemets livslängd. Vilket är viktigt då Försvarmaktens system har en betydligt längre livscykel än vad civila system normalt har. N6 ser en lösning på utmaningarna med Försvarmaktens långa livscykler för vissa komplexare system. Genom att återgå till det som anskaffningsorganisationen var bra på förut att utgå från en modulär basplattform och bygga på med olika konfigurationer likt det civila svenska lastbilstillverkare eftersträvar. N4 och N6 poängterar dock vikten av beställarorganisationens ansvar att ta fram tekniska systemmålsättningar som beskriver behovet av modulära basplattformar om inte behovet är stort kommer marknaden att bli styrande. N4 fortsätter och konstaterar hur viktigt det är att teknisk systemmålsättning motsvarar det befintliga behovet. Det finns skräckexempel där enklare förnödenheter som en slips har en väldigt omfattande teknisk systemkravspecifikation vilket omöjliggör kostnadsbesparingar.

Anskaffning kan antingen ske med direktupphandling eller genom upphandling i full konkurrens. N1 och N2 skiljer sig i sina erfarenheter där de förmedlar olika förutsättningar för direktupphandling kontra upphandling i konkurrens. N1 hävdar att traditionell konkurrensupphandling likt EU-direktivet som grundförutsättning mycket väl kan ge kostnadseffektivitet och avsedd kvalitet. Medan N2 hävdar att transparensen på den tekniska systemkravspecifikationen avgör om en direktupphandling lönar sig inför kontraktsskrivning. Om anskaffningsorganisationen ställer höga krav på leveransmöjlighet och presenterar en väl utförd teknisk systemkravspecifikation skulle en naturlig bortsällning av försvarsföretag ske. N1 beskriver vikten av att bevaka marknaden för att hitta en leverantör som har leveransmöjligheter. N6 bifaller och tillägger att sondering av marknaden ofta sker med Request for Information (RFI) för att lära känna de företag som är villiga att ingå avtal inför en anskaffning.

Tiden för rustning av brigaderna har kravställts av regeringen och är känd bland respondenterna (Prop. 2024/25:34, s. 76). Genomgående finns en uttalad strävan att ingå avtal mellan flera nationer för att öka beställningsvolymerna. Med allianser ökas inte bara beställningsvolymen utan gemensamma systemkravspecifikationer bidrar till minskade Transaction Costs och alliansen kan dra nytta av varandras kontraktsförhandlingar. N1 är tydlig med att acceptansen måste öka för gemensam systemkonfiguration utan svenska särkrav. N2 *”Kan man enas om en konfiguration, en kravspec och göra gemensamma upphandlingar, så kapar det ju definitivt ledtid och sparar förmodligen lite pengar också.”* Citatet styrker diskussionen om gemensamma avtal och tekniska systemkravspecifikationer som måste överensstämja för rationell tillverkning. N2 diskuterar även möjligheten att nyttja kompetens som svensk anskaffningsorganisation har byggt upp för fordonssystem som ska verka i subarktisk miljö. Erfarenheten har visat att klarar en plattform de hårda kraven som ställs på fordonssystem i subarktiskt klimat finns förutsättningar för att klara andra miljöer på ett fullgott sätt. N6 bygger på med insikt om att materielöverlämning (MÖL) och systemöverlämning (SÖL) till beställaren har en formell standard genom ISO 15288 (Walden (red.), 2015, ss 88 - 92). Där förarbetet med kontraktsskrivning mot leverantören är avgörande för att undvika höga kvalitetsuppföljningskostnader.

## 5. Diskussion

I diskussionskapitlet diskuteras ur ett nutida perspektiv hur närhetsprincipen och outsourcing kan medföra kostnadseffektiviseringar för att småstaters anskaffningsorganisationer.

### 5.1. NATO medlemskap påverkar mindre än närhetsprincipen

Sedan Sverige och Finland blev NATO-medlemmar har förutsättningarna gentemot de andra två nationerna i NORDEFKO Danmark och Norge utvecklats. Länderna i NORDEFKO är nu alla medlemmar i NATO och delar till stor del både operationsplanering och den subarktiska operationsmiljön. Detta underlättar vid anskaffningssamarbeten då samtliga nordiska länder inte bara har en gränssyta mot NATO utan lyder under gemensamma regelverk i NATO. Just att dela operationsplanering skapar utrymme för gemensamma anskaffningar som bidrar till högre beställningsvolym och kostnadsbesparingar (Markowski et al., 2010b, ss. 58 - 59). Gemensam SCM kommer också gagna kostnadseffektiviteten när fler närliggande nationer kan dela på kostnader. En faktor som tillkommit efter medlemskapet i NATO är NDPP och de Capability Targets som nationerna ska uppfylla. Utifrån Capability Targets kan en prioritering skapas och de förband som ska ingå i de regionala planerna kan prioriteras med ytterligare en möjlighet till kostnadseffektivisering. Denna prioritering förutsätter dock balansering mot nationell försvarsplanering vilken är grunden för att kunna fullfölja artikel 3 i NATO fördraget (NATO, 1949). NATO medlemskapet påverkar inte direkt möjligheten till anskaffning via extern anskaffningsorganisation som NSPA men nu när samtliga länder i Norden är NATO medlemmar förenklas samarbeten exempelvis med anskaffning för behoven på Nordkalotten. Undersökningen visar att centralisering av anskaffning genom permanent förstärkning av en anskaffningsorganisation som NSPA skulle leda till ökade kostnader när flera olika organisationskulturer ska enas. Däremot finns goda förutsättningar för lyckad försvarsmaterielanskaffning när nationer går ihop i ett gemensamt anskaffningsprojekt med en central anskaffare inom ett avgränsat materielprojekt. Det trilaterala bandvagnsprojektet mellan Sverige, Tyskland och Storbritannien är exempel på anskaffning som följer Kapstein (2002) teori. Bandvagnsprojektet har nyttjat nationell kompetens och bildat allians i stället för att använda egna knappa resurser för nationellutveckling (Kapstein, 2002). Storlek på nation visar sig inte vara avgörande för alliansbildning utan den unika nationella kompetensen för framtagning av teknisk systemkravspecifikation med erfarenhet av kvalitetsuppföljning. Det som talar emot allianser oavsett närhetsprincipen är det faktum att politiska processer skapar ledtider. Anskaffningsprojekts framgång och kostnadseffektivitet beror på graden av "*coalition of willing*" som en respondent framlagt.

Undersökningen visar att anskaffning via upphandling i konkurrens eller som direktupphandling inte anses avgörande för kostnadseffektivitet däremot avgör gemensam politisk vilja. Politisk styrning utifrån hänsynstagande till artikel 346 i EU-fördraget kan däremot öka långsiktiga samarbeten. Resultatet visar att Hellberg (2023) undersökning där brister påpekas med alltför strikt hållning till LOU (2016:1145) inte kan anses vara den största kostnadsbäraren. Studien bekräftar Hagelin et al. (2010, s. 293) teori om ökat intresse för internationellt alliansbyggande. Resultatet av undersökningen visar att en anskaffningsstrategi måste utgå från en holistisk syn där politiskt inflytande, strategiska prioriteringar och gemensam operativ planering med närliggande nationer. Under detta ligger sedan

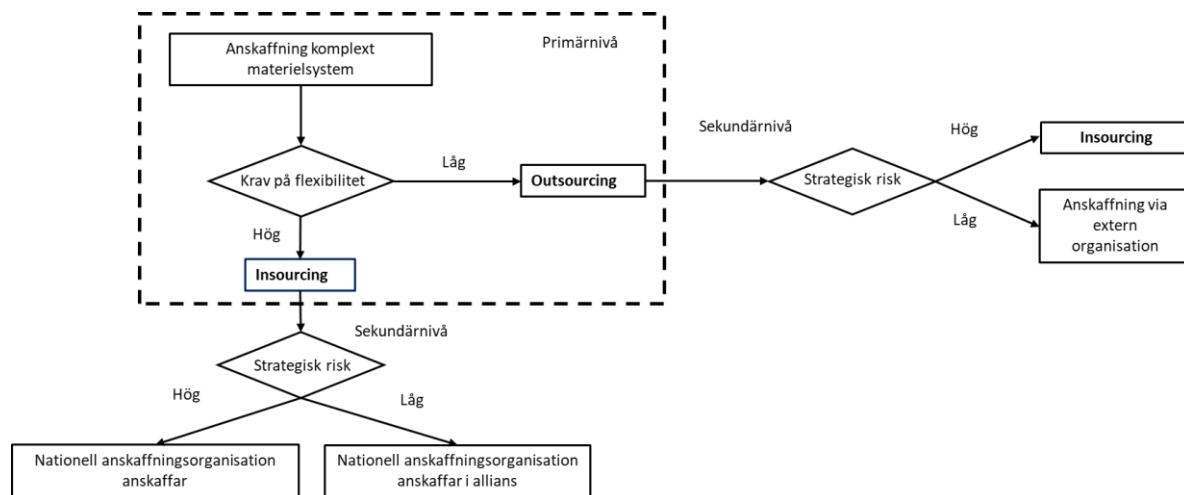
finansieringsmodell med vidmakthållande eller anskaffning vilka i sin tur visat sig vara svåra att fördela genom mandat utan bildar en helhet i materielsystemets livscykel.

## **5.2. Kostnadseffektiviseringar genom outsourcing**

Undersökningen visar att en teknisk systemkravspecifikation byggd på reella behov, modularitet och gemensam operativ planering leder till kostnadseffektiviseringar. Tiden för optimering mot svenska särkrav anses vara obsolet utan respondenternas uttryckta ståndpunkt beskriver att flera nationer som delar operationsmiljö bör teckna gemensamma avtal. Gemensam operativ planering inom ramen för NDPP skapar möjlighet för prioriteringar mot Capability Targets när nationer ska formulera sina tekniska systemmålsättningar. Denna gemensamma målbild skapar förutsättningar för kostnadseffektivitet när tekniska systemkravspecifikationen inte innehåller särkrav vid överlämning till leverantören i transaktionselement Presentation (Suematsu, 2014, s. 26). Viss försiktighet till begreppet outsourcing kan skönjas trots att anskaffning sker via NSPA. Snarare anses extern anskaffningsorganisation som NSPA mer utgöra alternativ inköpsväg än outsourcing för strategisk resursanvändning. Detta synsätt bygger främst på att anskaffningsorganisationen har uppgiften att sköta transaktionerna i Exchange transaktionselementet. Transaktionerna i Exchange kan fortfarande skötas av experter hos anskaffningsorganisationen men övriga Transaction Costs överförs till den externa anskaffningsorganisationen (Suematsu, 2014, s. 28). Resultatet visar vidare att studiens teoretiska utgångspunkter inte är prioriterade utan sourcingstrategi är mer formulerat som en anskaffningsstrategi i visst enskilt fall. Förslag till kostnadseffektivisering är att inleda en anskaffning genom att analysera behov av flexibilitet utifrån leverantörens möjlighet att prognostisera kontrakterad leveransmängd (Sislian och Satir, 2000). Om behovet av flexibilitet är högt bör insourcing vara den primära anskaffningsstrategin men om behovet av flexibilitet anses vara av mindre vikt bör anskaffningen outsourcas för ökad kostnadseffektivitet. En medveten risktagning genom att leva efter Williamson (2010) devis, *“Sharp in by clear agreement; sharp out by clear performance”*, knyter ihop kravställningsarbetet med kontraktsskrivandet och ger utrymme för användning av outsourcing som del av anskaffningsstrategin. Ytterligare argument för att införa outsourcing i anskaffningsstrategin är möjligheten att frigöra strategiskt viktiga personalresurser som kan användas för utvecklingsarbete eller till andra insourcade verksamheter (Suematsu, 2014, s. 25). Den avvaktande hållningen till outsourcing som underökningen funnit bidrar till det Suematsu (2014, s. 97) kallar insourcing inriktad policy. En utökad diskussion om förhållningen till flexibilitet och risktagning behöver vävas in i anskaffningsstrategin. När behovet av flexibilitet blir en utgångspunkt i anskaffningsstrategin bringas också tydlighet till beslutsprocessen när outsourcing är möjlig och när insourcing är mer lämplig. För att uppnå förändring bör anskaffningsorganisationer röra sig från det Suematsu (2014, s. 97) kallar *“not invented here syndrome”* där anskaffning rutinmässigt sköts av egen anskaffningsorganisation. Anskaffningsstrategin kan utvecklas mot att nyttja fördelarna med outsourcing ur kontexten behov av flexibilitet och medveten risktagning.

### 5.3. Vetenskapligt bidrag

Undersökningen bidrar med en nutida beskrivning av komplexiteten kring att formulera en allennarådande anskaffningsstrategi för en småstat. Anskaffning av komplex försvarsmateriel innehåller olika påverkanslager som politiska inflytelser, strategiska prioriteringar kopplat till operativ planering, begränsad försvarsmaterielmarknad med olika förutsättningar till leverans och anskaffningsorganisationens behov av strukturerad materielöverlämning. Anskaffningens inledande processteg kan utvecklas med anskaffningsorganisationens analys av behov av flexibilitet. Sislian och Satir (2000) definition av flexibilitet kan bli utgångspunkt för bedömning för möjligheten till kostnadseffektivisering genom outsourcing. Genom medvetenhet av sitt eget behov av väl prognostiserad leverans ökas möjligheten till flexibilitet inför val av sourcingstrategi. Vidare bör strategisk risk kvantifieras och bli en del av småstatens anskaffningsstrategi genom att värdera hur väl anskaffningsorganisationer kan leverera eller om risken blir för stor och anskaffningen bibehålls insourcad (Sislian och Satir, 2000).



Figur 4 Flödesschema insourcing eller outsourcing (författarens egen design)

### 5.4. Intern och extern validitet

Studiens interna validitet påverkas positivt genom strategiskt utvalda respondenter utifrån erfarenhetsnivå där deras intervju svar under de semistrukturerade intervjuerna bildat fyllig empiri (Bryman, 2018, ss. 465 - 469; David och Sutton, 2010, ss. 33 - 34). Respondenternas utvecklade och välinformerade resonemang återfinns som begrepp i undersökningens teori. Undersökningen visar också intern validitet genom att TCT och outsourcingteori kan appliceras på militära anskaffningsorganisationers anskaffningsstrategi. TCT kan appliceras i anskaffningens samtliga transaktionselement med reservation för Exchange transaktionselementet där kostnader är svåra att minska med rådande arbetsordning. Beslut om outsourcing är kopplat mot behovet av flexibilitet och strategisk risk. Undersökningens resultat visar diskrepans mellan hur outsourcing används i nutida praktik och hur teorier om outsourcing är formulerade.

Extern validitet begränsas genom att resultatet inte är generaliserbart till alla nationers anskaffningsorganisationer utan sträcker sig mot småstater med liknande organisationsstruktur och organisationskultur (David och Sutton, 2019, ss. 33 - 34).

## 6. Avslutning

### 6.1. Sammanfattning

Svaret på forskningsfrågan; *Hur kan småstater kostnadseffektivisera sin materielanskaffningsstrategi genom allianser?* sammanfattas i detta delkapitel.

Studien bygger på en tematisk kvalitativ textanalys där TCT och outsourcingteori operationaliserats. Semistrukturerade intervjuer har genomförts med strategiskt utvalda respondenter. Den tematiska textanalysen av studiens empiri resulterade i fem teman som diskuteras utifrån två utmärkande resultat, allianser byggda på närhetsprincip och kostnadseffektivisering genom outsourcing. Närhetsprincipen vilar på två fundament, gemensam operativ planering och gemensamma tekniska systemkravspecifikationer med minimering av särkrav. Samtidigt kan alliansanskaffning öka beställningsvolymen vilket ger möjlighet att kontraktera en leverantör, samt minskar Transaction Costs per levererad enhet vilket följer Markowski et al. (2010b, ss. 58 - 59) teori. Outsourcing är behandlat med försiktighet av respondenterna men undersökningen beskriver möjlig kostnadseffektivisering genom medveten sourcingstrategi där Transaction Costs överförs till extern anskaffningsorganisation. Undersökningen beskriver vidare att Sislian och Satir (2000) definition av flexibilitet inför val av sourcingstrategi är användbar för småstaters anskaffningsorganisation i militäranskaffningens inledande processteg. Dessutom har studien visat sannolikhet för att TCT kan appliceras på militär materielanskaffning med reservation för Exchange och Ex-Post Processing transaktionselementen. Kostnader kvarstår oavsett om anskaffning outsourceas utifrån anskaffningsorganisationens krav på systemöverlämning och kvalitetsuppföljning.

Undersökningen kan inte med säkerhet beskriva vilka faktorer som påverkar nivån för strategisk risk inför val att anlita viss extern anskaffningsorganisation för en anskaffning av komplext materielsystem. För att avgöra detta måste riskfaktorer fortsatt undersökas.

### 6.2. Förslag till fortsatt forskning

När outsourcing blivit en del av anskaffningsstrategin blir det naturligt att inslaget av strategisk risk ökar. Framtida forskning behöver undersöka faktorer som påverkar risk inför outsourcing till extern anskaffningsorganisation. Vilka strategiska risker finns med att outsource anskaffning? Vidare behöver riskerna kunna beskrivas i kvantitativa termer för att möjliggöra medvetna val inom anskaffningsstrategin.

## Litteratur och referensförteckning

2008/09:140 Regeringens proposition 2008/09:140 Ett användbart försvar. *In:* REGERINGEN (ed.). Stockholm.

2014/15:109 Regeringens proposition 2014/15:109 Försvarspolitisk inriktning – Sveriges försvar. *In:* REGERINGEN (ed.). Stockholm.

2016/346 2016. Consolidated version of the Treaty on the Functioning of the European Union. *In:* UNIONEN, E. (ed.). [http://data.europa.eu/eli/treaty/tfeu\\_2016/art\\_346/oj](http://data.europa.eu/eli/treaty/tfeu_2016/art_346/oj): Europeiska Unionen.

2016/679 2016. Europaparlamentets och rådets förordning (EU) 2016/679 av den 27 april 2016 om skydd för fysiska personer med avseende på behandling av personuppgifter och om det fria flödet av sådana uppgifter och om upphävande av direktiv 95/46/EG (allmän dataskyddsförordning). *In:* UNIONEN, E. (ed.). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SV/TXT/?uri=CELEX%3A32016R0679>: Europeiska Unionen.

2020/21:30 Regeringens proposition 2020/21:30 Totalförsvaret 2021–2025. *In:* REGERINGEN (ed.). Stockholm.

2022:24 SOU 2022:24 Materieförsörjningsstrategi För vår gemensamma säkerhet. *In:* REGERINGEN (ed.). Stockholm.

2024/25:34 Regeringens proposition 2024/25:34 Totalförsvaret 2025–2030. *In:* REGERINGEN (ed.). Stockholm.

Acero, R., Torralba, M., Pérez-Moya, R. & Pozo, J. A. 2020. Value Stream Analysis in Military Logistics: The Improvement in Order Processing Procedure. *Applied Sciences*, 10, 106-122.

Åkerman, J. & Vetenskapsrådet 2024. God forskningssed 2024. *In:* UTBILDNINGSDEPARTEMENTET (ed.). Vetenskapsrådet.

Braun, V. & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3, 77-101.

Bryman, A. 2018. *Samhällsvetenskapliga metoder*, Stockholm, Liber.

David, M. & Sutton, C. D. 2019. *Samhällsvetenskaplig metod*, Lund, Studentlitteratur AB.

Della Porta, D. & Keating, M. 2008. *Approaches and Methodologies in the Social Sciences: A Pluralist Perspective*, Cambridge, Cambridge University Press.

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Sundell, A., Towns, A. E. & Wängnerud, L. 2024. *Metodpraktikan : konsten att studera människor, organisationer och samhällen*, Stockholm, Norstedts Juridik.

Fiott, D. 2017. The EU, NATO and the European defence market: do institutional responses to defence globalisation matter? *European security (London, England)*, 26, 398-414.

- Giegerich, B. & Terhalle, M. 2018. Defence procurement, technology and industry. *Adelphi series*, 58, 63-86.
- Hagelin, B., Markowski, S., Wylie, R. & Hall, P. 2010. From certainty to uncertainty: Sweden's armament policy in transition. 1 ed.: Routledge.
- Hartley, K., Krause, V. & Sprecher, C. 2006. Defence Industrial Policy in a Military Alliance. *Journal of peace research*, 43, 473-489.
- Hellberg, R. 2023. Swedish public procurement and the defence industry: obstacles and opportunities. *Journal of Defense Analytics and Logistics*, 7, 103-137.
- Kapstein, E. B. 2002. Allies and Armaments. *Survival (London)*, 44, 141-155.
- Kress, M. 2016. *Operational logistics: the art and science of sustaining military operations*, Cham, Springer.
- Lag (2016:1145) om offentlig upphandling, Stockholm, Riksdagen.
- Lucev, J. 2011. Convergence in Military Procurement Practice: Responses to Asymmetry. *Politička misao*, 48, 157-174.
- Maass, M. 2009. The elusive definition of the small state. *International politics (Hague, Netherlands)*, 46, 65-83.
- Markowski, S., Hall, P. & Wylie, R. 2010a. Buyer-seller interaction in defence procurement. 1 ed.: Routledge.
- Markowski, S., Hall, P. & Wylie, R. 2010b. Demand: Military products, user requirements, and the organisation of procurement. 1 ed.: Routledge.
- Markowski, S., Hall, P. & Wylie, R. 2010c. Procurement and the chain of supply: A general framework. 1 ed.: Routledge.
- Mcivor, R. 2010. *Global services outsourcing*, Cambridge, Mass, Cambridge University Press.
- Meershoek, N. 2021. The Constraints of Power Structures on EU Integration and Regulation of Military Procurement. *European papers (Online. periodico)*, 6, 831-868.
- Melese, F. 2020. Cost-Benefit Analysis of Bid Protests: A Representative Bidder Model. *Defence and peace economics*, 31, 502-516.
- Nato. 1949. *Nordatlantiska fördraget* Washington D.C. - den 4 april 1949 [Online]. North Atlantic Treaty Organization NATO. Available: [https://www.nato.int/cps/en/natohq/official\\_texts\\_17120.htm?selectedLocale=sv](https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_17120.htm?selectedLocale=sv) [Hämtad 04-07 2025].

Nordefco. 2025. *Nordic Defence Cooperation NORDEFECO* [Online].  
<https://www.nordefco.org/the-basics-about-nordefco>: NORDEFECO. [Hämtad 03-28 2025].

Nspa, N. S. a. P. A. 2025. *NSPA IS NATO'S LEAD ORGANISATION FOR MULTINATIONAL ACQUISITION, SUPPORT AND SUSTAINMENT IN ALL DOMAINS* [Online]. NATO Support and Procurement Agency. Available:  
<https://www.nspa.nato.int/about/nspa> [Hämtad 04-07 2025].

Pernica, B., Palavenis, D. & Dvorak, J. 2024. Small arms procurement and corruption in small NATO countries. *Journal of public procurement*, 24, 348-370.

Sislian, E. & Satir, A. 2000. Strategic Sourcing: A Framework and a Case Study. *The journal of supply chain management*, 36, 4.

Stentoft, J., Mikkelsen, O. S. & Johnsen, T. E. 2015. Going Local: A Trend towards Insourcing of Production? *Supply chain forum*, 16, 2-13.

Suematsu, C. 2014. *Transaction cost management : strategies and practices for a global open economy*, Cham, Springer Nature.

Verlaine, A. 2022. Defense Acquisition and Small NATO Nations: Learning from the Not-For-Profit Sector and Its Effectiveness Strategies. *Organizational cultures (Champaign, Ill. Online)*, 22, 103-113.

Vinnova. 2025. *Om oss* [Online]. Vinnova. Available: <https://www.vinnova.se/om-oss/> [Hämtad 04-09 2025].

Walden, D. D. R. 2015. *Systems engineering handbook : a guide for system life cycle processes and activities*, Hoboken, New Jersey, Wiley.

Williamson, O. E. 2010. Transaction Cost Economics: The Natural Progression. *The American economic review*, 100, 673-690.

## **Bilagor**

### **Bilaga 1. Intervjuguide**

#### **Strategisknivå**

#### **Introduktion**

Introduktion till undersökningen och syfte

Samtycke och datalagring. Kontroll av samtyckesblankett

Intervjun kommer att spelas in

#### **Respondentens bakgrund och erfarenhet**

Namn

Tjänsteställe

Antal år med anskaffningsstrategiarbete

#### **Intervjufrågor**

1. Kan du kort beskriva hur svensk anskaffningsstrategi såg ut innan inträdet i NATO?
2. Kan du kort beskriva hur svensk anskaffningsstrategi ser ut idag?
3. Hur har anskaffning via NATO skett tidigare? Vilken typ av anskaffning har det i så fall varit?
4. Har det påbörjats några initiativ till upphandlingar helt eller delvis skötta av NATO?
5. Har initiativ tagits från Sverige eller NATO att genomföra inköp av materielsystem via NATO?
6. Hur hanteras Transaction Costs?
  - a) Hur mäter eller omhändertas searching costs?
  - b) Hur mycket tid går åt till förhandling för hitta försvarsföretag som kan leverera? (mkt, medel eller lite)
  - c) Hur mäts monitoring costs och hur ser kvalitetsarbetet ut?
  - d) Hur ser utvärdering av processen ut under själva anskaffningen?
7. USA har på sitt sätt enklare hantering av sina materielsystem jämfört med Europa och EU. Kan några indikationer identifieras, att länder i Europa söker möjlighet att minska sitt antal olika plattformar och gå mot enhetlighet?
8. Vilka vinster, om några skulle Sverige få av en strategi som går mot att centralisera anskaffning inom NATO för att minska transaktionskostnader?
9. Hur har regeringens strategi att anpassa sig efter rådande förutsättningar på marknaden med strävan att köpa COTS eller MOTS fallit ut?
10. Något övrigt som du saknar eller vill tillägga?

## **Beställnings- och anskaffningsorganisation**

### **Introduktion**

Introduktion till undersökningen och syfte

Samtycke och datalagring. Kontroll av samtyckesblankett

Intervjun kommer att spelas in

### **Respondentens bakgrund och erfarenhet**

Namn

Tjänsteställe/befattning

Antal år med anskaffningsstrategiarbete

### **Intervjufrågor**

1. Kan du kort beskriva hur anskaffningsstrategin såg ut innan inträdet i NATO? Hur styrande är materielplanen?
2. Kan du kort beskriva hur svensk anskaffningsstrategin ser ut idag?
3. Vilka initiala effekter på anskaffningsstrategi har kunnat identifieras efter inträdet i NATO?
4. Har det påbörjats några initiativ till upphandlingar helt skötta av NATO?
5. Hur ser Sverige på allianser med små nationer?
6. Vilka fördelar finns med att ingå allianser med små nationer generellt eller nordiska länder speciellt?
7. Hur ser Sverige på allianser med större nationer?
8. Hur hanteras Transaction Costs?
  - a) Hur mäter eller omhändertas searching costs?
  - b) Hur mycket tid går åt till förhandling för hitta försvarsföretag som kan leverera? (mkt, medel eller lite)
  - c) Hur mäts monitoring costs och hur ser kvalitetsarbetet ut?
  - d) Hur ser utvärdering av processen ut under själva anskaffningen?
9. Hur har regeringens strategi att anpassa sig efter rådande förutsättningar på marknaden med strävan att köpa COTS eller MOTS fallit ut?
10. Något övrigt som du saknar eller vill tillägga?

## **Leverantörsorganisation**

### **Introduktion**

Introduktion till undersökningen och syfte

Samtycke och datalagring. Kontroll av samtyckesblankett

Intervjun kommer att spelas in

### **Respondentens bakgrund och erfarenhet**

Namn

Tjänsteställe

Antal år med anskaffningsstrategiarbete

### **Intervjufrågor**

1. Kan du kort beskriva hur ni som företag har upplevt svensk anskaffningsstrategi innan inträdet i NATO?
2. Kan du kort beskriva om ni som företag märkt av skillnader i hur svensk anskaffningsstrategi ser ut idag?
3. Har ni märkt av om det påbörjats några initiativ till upphandlingar delvis eller helt skötta av NATO?
4. Hur skulle en strategi mot att centralisera anskaffning helt till NATO påverka er?
5. Hur märker ni som företag av EU:s krav på ökat samarbete mellan försvarsindustrierna?
6. Hur upplever ni att FMV och Försvarsmakten ställer krav på minskade Transaction Costs?
  - a) Hur mycket märker ni av FMV behov av att undersöka marknaden searching costs?
  - b) Hur mycket tid går åt till förhandling? (mkt, medel eller lite)
  - c) Hur omhändertas monitoring costs och hur ser kvalitetsarbetet ut?
  - d) Hur ser utvärdering av processen ut under själva anskaffningen?
7. Hur märker ni av att Sverige har krav eller önskemål på allianser med små nationer?
8. Hur märker ni av att Sverige har krav eller önskemål på allianser med stora nationer?
9. Hur skulle ni som företag agera eller uppfatta indikationer på att länder i Europa söker möjlighet att minska sitt antal olika plattformar och gå mot enhetlighet?
10. Hur har regeringens strategi att anpassa sig efter rådande förutsättningar på marknaden med strävan att köpa COTS eller MOTS fallit ut? I förlängningen värna om inhemsk försvarsindustri för att göra den konkurrenskraftig.
11. Något övrigt som du saknar eller vill tillägga?

## **Bilaga 2. Kodsysteem**

### **Anskaffningsstrategi**

- Förändring efter NATO inträdet (ja/nej)
- Strategisk styrning
- Interoperabilitet
- Allianser
- Politisk agenda
- Annan anskaffningsorganisation i stället för FMV

### **Transaction Costs transaktionselement**

- Connection
  - Undersökning av marknaden
  - Förtroendeskapande samtal
  - Förberedelser för eventuella överklaganden
- Presentation
  - Ömsesidig vilja att inleda en affärsuppörelse
  - Informationsutbyte om leverantörens produkter, produktionskapacitet, kvalitetsarbete, kostnader och leveransmöjlighet
  - Informationsutbyte angående betalning och rabatteringsvillkor
  - Problemlösning under produktionsfasen
  - Tillhandahållande tekniska kravspecifikationerna
- Negotiation/Agreement
  - Förhandlingsaktiviteter
- Exchange
  - Administrativa åtgärder för leverans, kvalitetskontroll, acceptans och betalning av produkten
  - Tekniska åtgärder för leverans, kvalitetskontroll, acceptans och betalning av produkten
- Ex Post Processing
  - Utbildning av personal
  - Kravspecifikationer uppföljning
  - Problemhantering
  - Juridiska processer
  - Utvärdering av anskaffningen och kvalitetsuppföljning över tid