

Avsnitt 78:

Textversion av Konkurrenten avsnitt 78. Konkurrens och upphandling i krig (publicerat 8 maj 2026), vill du hellre lyssna på avsnittet kan du ta del av det på vår webbplats www.konkurrensverket.se/konkurrenten. Delar av transkriberingen är AI-genererad så fel kan förekomma.

Axel Wråkhufvud:

Hej och välkomna till ett nytt avsnitt av Konkurrenten. Jag heter Axel Wråkhufvud och det här avsnittet är en fortsättning på föregående podcastavsnitt Våga mer i kris, där vi fördjupar oss i beredskapsfrågor kopplat till konkurrens och upphandling. Den här gången med praktiska erfarenheter från ett land i krig.

Och precis som förra gången är Martin Bäckström med här i studion. Och du har ju länge tjatat och velat lyfta de här frågorna. Varför har du velat göra det Martin?

Martin Bäckström:

Ja du Axel, jag tycker att det är viktigt att vi på Konkurrensverket gör vad vi kan göra och bidrar till att ge våra perspektiv på beredskapsfrågorna. Förra gången när vi poddade så pratade jag bland annat om handsprit. Det är ju ett kärt exempel för min del.

Och just hur vi kan försöka hitta faktiska exempel som vi kan dra lärdomar av men också se att det funkar i kris. Och då tycker jag att det blir så kul idag att ha dig med som gäst Per, eftersom du har praktisk erfarenhet hur det funkar i praktiken i Ukraina. Så det är väl själva bakgrunden skulle jag säga till dagens avsnitt.

Mer praktiskt utifrån vårt perspektiv som konkurrensmyndighet.

Axel Wråkhufvud:

Jag tänker vi kanske ska börja direkt då, Per Lager. Om du vill berätta lite kort om dig själv.



Per Lager:

Ja men först får jag börja säga stort tack för att ni bjuder hit mig. Det känns jättekul att vara här och prata om de här viktiga frågorna och inte minst att ni driver dem som har en sån viktig roll också.

Som kanske inte alla tänker på att ni har. Nej men Per Lager heter jag och just nu tjänstgör jag på Försvarsmaktens högkvarter. Också på Försvarshögskolan.

Men jag jobbar också med investeringar i innovation i Ukraina. Och har sedan 2022 jobbat med erfarenhetshantering från kriget i Ukraina. Som man säger på militäriska.

Det vill säga lära oss från kriget i Ukraina för att bygga Sveriges förmåga. Men också lära oss från kriget i Ukraina för att vi ska se hur vi kan stötta Ukraina på bästa sätt. Så det har ju varit mitt fokus de senaste dryga fyra åren.

Det är kriget i Ukraina.

Martin Bäckström:

Kan man liksom börja med en sån här liten inflygning? För det är jag nyfiken på. Hur funkar det i Ukraina?

Hur ser samhället ut? För jag vet att du har varit där nere på olika resor och så. Hur ser vardagen ut i de olika delarna av Ukraina?

Lite övergripande.

Per Lager:

Ja men det där är en viktig fråga. Ukraina är ett stort land. Och det ser lite olika ut.

Så vi har ju rest och besökt alla delar av Ukraina för att just få en holistisk bild på hur ett land påverkas i fullaste krig. Och man kan säga att ungefär 20 procent av Ukraina är dagligen påverkat av strider eller någonting som liknar med strider. Längst i östra Ukraina som vi känner igen från kartan.

Och sen har vi då en bit som är mitt i Ukraina kan man säga. Från Kiev ner till Odessa. De är ju inte påverkade av dagliga strider i form av artilleri och sådana saker.

Men de blir fjärrbekämpade i princip varje dag. Och det är ett sådär läge där man, de befinner sig på ett bakre läge som man säger på militärer. Där är det väldigt mycket av gruppering, utbildning, träning, återhämtning och sådana saker som sker.



Och det vill ju fienden bekämpa. Och sen vill man naturligtvis bekämpa de stora städerna. Och sen har man alla västra Ukraina.

Där kan det gå två veckor utan ett flyglarm. Där funkar samhället ostört som det brukar göra. Sen är det ju också många internflyktingar som har flytt från de östra delarna till de västra delarna där det är säkert.

Så det innebär att Ukraina ser väldigt olika ut. Delar som är nästan som vanligt och andra delar som är helt hemska. Där du inte kan röra dig utan att riskera att bli utskjuten av en drönare.

Martin Bäckström:

Jo för att det är väl lika bra att liksom få med oss det i början av podden. Att krig är ju den, när man pratar beredskap så är ju krig den allvarligaste kris som vi har. Och sen finns det ju olika grader av kriser och så vidare.

Det är ju samma sak, det var vad civilförsvarsministern också sa. När vi bygger upp vårt totalförsvaret som ju består av det civila försvaret och det militära försvaret. Ja men då är det krig som är den normerande uppgiften, det som vi behöver ta höjd för.

Och jag tycker också att man ska komma ihåg att vi själva har ju också hanterat olika kriser. Inte minst pandemin är ett jättebra exempel. Så att man ser att det finns ett spektrum och så.

Men det är så intressant att höra att det är väl det första. Det är då kanske vi kan ta med att det ser så olika ut. Så när man förbereder sig så är det för olika situationer inom ett land.

För Sverige är ju också ett stort land med stora avstånd. Och får vi ett krig så skulle det nog också kunna se olika ut i väst och öst. Hissar jag.

Men hur länge har du varit involverad i Ukrainafrågan? Du sa sen 2022 åtminstone.

Per Lager:

Det har blivit kanske 15, 16, 17 olika resor till Ukraina. Ibland enbart för att inhämta information. Alltså jag har intervjuer, studiebesök och så där runt om i Ukraina.

Men jag har också rest ner med olika delegationer från Ukraina. Som känner att vi behöver resa dit för att på plats och ställa lära sig av kriget i Ukraina. Så det har varit civilområden som jag har rest med naturligtvis.

Olika delar av försvarsmakten. En del av näringslivet. Försvarsmaktens materielverk.

Försvarsindustriaktörer och så där. Så det har varit en blandning av ren informationsinhämtning från Ukraina runt omkring. Men också lätt de här delegationerna.

Så jag tror att vi har fått en ganska bred bild av Ukraina. Och också följt det under de här fyra åren. Både på plats men naturligtvis också från Sverige.

Vi tar emot ganska mycket besök från Ukraina. Som också en viktig metod för oss att följa och lära oss från Ukraina. Så att både vara där, ta hit delegationer från Ukraina.

Men naturligtvis också skrivbordsundersökningar. Det finns väldigt mycket bra aktörer som kommer med undersökningar, analyser och rapporter.

Martin Bäckström:

Och när man tittar då, vad är det för delar som ni har tittat på när det har varit i Ukraina? Så är det liksom civila sidan eller militära sidan? Eller vad är det för typ av...

Per Lager:

Ja men det är både och. I början så var det nästan 50-50 för mig. Då hade jag det uppdrag från tidigare MSB.

Numera myndigheten för civilt försvar. Som ville titta väldigt mycket på de civila delarna. Skydda civilbefolkningen, försörjningsberedskap och hur funkar näringslivet, arbetskraftsbrist, sjukvård.

Inte minst elektricitet, värme, energiproduktion. Och naturligtvis försvarsmakten då, hur ser striderna och kriget ut? Sen har det blivit då ett lite mer fokus på försvarssidan.

För att den har varit, den är lite dimensionerande. Så de sista tre åren så har det varit kanske 70-30. 70% fokus på militärt försvar och 30% på civilt försvar.

Men det som blir så tydligt när man är i Ukraina. Det är att moderna krig måste bli inriktad på ett totalförsvar. Så hela samhället drabbas.

Hela samhället måste ställa upp. Framförallt när du har mot en större och brutalare fiende som Ryssland. Då måste man mobilisera hela samhället.

Och det har Ukraina gjort. Men man önskar att man varit ännu bättre på att bygga totalförsvarsmodellen innan 2022. Så att den svenska modellen för totalförsvar har aldrig varit mer rätt än nu.

Martin Bäckström:

För det är ju tydligt och det märker vi på myndigheten också. Att vi sitter och pratar om det här är just den anledningen att nu har det svängt. Vi hade ju en tid där det drogs ner på försvarsinvesteringar i Sverige.

Och vi kanske bommade igen en del skyddsrum och så vidare. Men nu byggs det upp, nu är pendeln svängt och det märker vi på Konkurrensverket. Och så har vi fått frågor från våra huvudmän.

Vad gör ni på beredskapsområdet? Hur bidrar ni här? Vi har ju inget skarpt uppdrag som myndigheten för skyddsförsvar och så vidare.

Men vi bidrar med perspektiv på våra frågor som gör mycket upphandling och konkurrens. Och hur man kan använda sig av konkurrens i olika sammanhang. Där har vi suttit i statliga utredningar och kanske tryckt på att det är viktigt att tillvarata konkurrens.

För att man får ju, i grund och botten om man tittar på världens minst, så handlar konkurrens om att tillvarata samhällsresurser på bästa sätt. Och då har man en marknadsekonomi som brukar konkurrens och de bitarna kunna göra och lösa det på ett ganska bra sätt. Och då blir väl frågan, har du några exempel på, jag kan ta något specifikt som drönar oss.

Hur jobbar man med det i Ukraina? Hur går anskaffning till dem när det är militära och så vidare? Och hur funkar den frågan?

Per Lager:

Där har vi vansinnigt mycket att lära. För det har ju varit en transformation, en revolution i både sättet man tar fram olika typer av produkter och tjänster och hur man upphandlar dem, för det där lever ju sida vid sida. Så i början av 2022, innan den fullskalade invasionen den 24 februari, så hade man en handfull tillverkare av drönare som är i luften, alltså UAV.

Nu har man 500. Man hade ingen tillverkare av landdrönare, alltså förarlösa stridsfordon om man uttrycker mig så. Och nu har man flera hundra.

Så det här är verkligen en revolution. Och man hade ett ganska stelbent system för upphandling. Nu har man världens mest dynamiska, mest transparenta sätt att upphandla både material för det civila försvaret och för det militära försvaret.

Så det är verkligen en revolution i sättet att arbeta. Kanske först och främst för att försvarsmakten har fått ett mycket närmare arbetssätt och arbetsförhållanden till näringsliv men också stiftelser som är viktiga i Ukraina. Alltså stiftelser som tar fram olika typer av plattformar.

Så försvarsmakten har blivit mer transparenta om sina behov. Jobbar närmare en sektor de hade väldigt lite beröring med och lite kunskap om. Och nu sitter de i samma bord och löser uppgifter tillsammans.

Martin Bäckström:

Du sa att anskaffningen har blivit annorlunda och du gav exempel på jättemånga olika aktörer. Hur köper man in drönare exempelvis? Vilket sätt använder man sig av?

Per Lager:

Ja nästan alla länder i till exempel NATO och EU de har ju ett FNV. Ett verk eller en myndighet som står för den stora upphandlingen. Så kanske man kan göra lite.

Försvarsmakten kan köpa in lite saker lite vid sidan. Men i Ukraina så insåg man tidigt att det här funkar inte. För det första kan man säga att Ukrainas motsvarighet till FNV funkar inte jättebra innan det fullskaliga kriget drog igång.

Och har varit tvungen att verkligen reformeras. Så man är väl nere på någonstans runt en femte, delen sjätte, delen sjunde del av tiden. Från idé till att man har ett vapensystem ute på förbandet.

Men i Ukraina har man flera sätt att upphandla på. Så om man är ett företag som har tagit fram till exempel en drönare som löser en uppgift till hjälp i Ukraina och försvaret mot de ryska förbanden. Så kan man inte bara sälja den till FNV i Ukraina.

Det kan man också. Och den har blivit väldigt mycket smidigare och snabbare. Utan man har fem, sex alternativa sätt att jobba med att sälja sina produkter, tillhandahålla sina produkter.

Så i Ukraina har man 120 brigader. Varje brigad har ungefär 5 000 soldater. I Sverige har vi tre, fyra.

Så att varje brigad har en stor egen budget för att upphandla krigsmaterial. Så man har alltså 120 brigader att sälja till. Man har också en aktör som heter Brave One som är en försvarsinkubator som också kan upphandla.

Man har flera olika former av stiftelser. Comeback Alive till exempel som har en budget på flera miljarder om året som upphandlar vapensystem. Och så vidare.



Så man har sett i Ukraina att det går inte bara med en aktör som ansvarar för upphandling. Även om den aktören utvecklas fantastiskt och blir snabbare och mer agil. Det räcker inte.

Du måste ha flera parallella system som gör både upphandling i form av att visa vad vi behöver för någonting från Försvarsmakten. Och sen testare och upphandlare och truppsättare. Så det är ju en enorm skillnad mot vilket annat land i världen jobbar.

Martin Bäckström:

Vet du hur de har kommit dit så att säga? Vad har lett till att Ukraina har valt den typen av lösning? Är det liksom krigens nödvändighet eller vad tror du bakgrunden är?

Per Lager:

Ja det är precis det. De har ju varit tvingade att jobba snabbare än fienden, mer flexibelt än fienden och utnyttja allra tänkbara resurser i landet. För i Ukraina så har man sett också att de hade ju inte lika mycket av traditionella vapensystem som till exempel i Ryssland.

Och därför var man tvungen att ta fram nya vapensystem som var mycket mer effektiva och kostnadseffektiva. Och de systemen tas fram av framförallt startups. Och startups kommer ju inte överleva om man inte kan sälja lite grann av sina produkter.

De har ju ingen bas att stå på. Och man kan faktiskt säga det att i kriget i Ukraina så är det ju en revolution av obemannade system. Alltså förelösa flygplan, förarlösa landrobotar, sjörobotar på vattnet, under vattnet och allt däremellan.

Och det är faktiskt så att det inte finns ett enda etablerat stort försvarsindustriföretag, vare sig i Ukraina eller utanför Ukraina, som har tagit fram något av de ledande systemen på de här obemannade plattformarna. Det är enbart startups men också stiftelser som står för all innovation. Och då måste man ju ha ett system som stimulerar så att ett startup som tar fram någonting som verkligen kan göra skillnad, hjälpa till att göra motstånd, att man filar ner trösklarna så att de får sälja lite av sina produkter, få lite intäkter för att kunna fortsätta och skala upp och utveckla.

Och därför har man ändå ett sådant konkret exempel som att brigaderna får köpa krigsmaterial. Och det är ju att om man är ett startup med lite resurser så kanske man säljer sin produkt till en brigad av 120. Du kanske får nej från tre andra för att de inte passar men en köper.

Och då får du lite ännu mer relation, kunskap om vad som behövs, kan testa mer, utveckla mer och växa vidare. Så väldigt många företag de börjar med att

samarbeta väldigt nära militära förband, förstår verkligen deras behov, förstår vad det är för problem som ska lösas. Och sen så förser man en brigad och sen kanske två, tre brigader.

Och sen går man in i en sorts kodifieringsfas som gör att man också sen kan tillhandahålla eller sälja sin produkt, sin lösning till motsvarande FNV. Så på det viset har man filat ner trösklarna och gjort ett väldigt mycket mer agilt eller flexibelt system.

Martin Bäckström:

Och det låter ju också hoppfullt för svensk tidigkommande just när det pratar om startups och tillgång till kapital och sånt, för det är ändå något som vår techsektor kännetecknas av ju. Det är väl därför man pratar om Stockholm som ett Nordens Silicon Valley har jag förstått det som. Det känns lovande utifrån den aspekten att man även kan se den, hur ska man säga, hela svenska startupscenen som någon form av beredskapsinkubator också kanske.

Per Lager:

Och vad bra att du kommer in på det för att ett startup måste naturligtvis ha finansiering för att överhuvudtaget ta fram den första prototypen. Och den där tidiga finansieringsfasen är ju jätteviktig och där har man haft problem med Kärna. För att det har varit väldigt få internationella aktörer som har varit in, utan man har haft nationella men de har inte haft så mycket pengar.

Där har man hittat olika typer av stöd. Till exempel så är det många städer och regioner som har gått in och har den allra tidigaste formen av finansiering för startups. Och sen har man då kunnat ha haft en prototyp, kanske gjort några tester med förband och då har andra investerare kunnat komma till.

Men man har också då skapat den här aktören i Kärna som heter Brave One. Och är det någonting lyssnarna ska komma ihåg från den här podden så är det Brave One som en helt ny form av aktör som kom till för precis tre år sedan där man såg att det fattades ett forum, en arenaaktör som sammanförde de militära problemen eller civiltförsvarsproblemen. Definierade de på ett tydligt sätt, så tydligt, att ett startup med personal som inte hade gjort lumpen eller motsvarande eller varit vid fronten förstod problemet och kan komma med lösningarna.

Och presenterar sina lösningar, de bästa väljs ut och så får man ekonomiskt stöd för att ta fram dem. Sen får man hjälp och kodifiera för att sedan kunna sälja även till till exempel FNB. Så den här aktören Brave One som grundades av inte Försvarsdepartementet i Kärna, vilket är intressant, utan Ministry of Digital Transformation som man hör på namnet, ungefär vad de jobbar med.

Och deras minister Federov, men nu är han Försvarsminister. Så han var Minister of Ministry of Digital Transformation och ledde digitaliseringen innan 2022 i

Ukraina. Och sen har han och hans departement och hans kloka medarbetare blivit en motor för innovationen i Ukraina, bland annat genom att starta Brave One.

Och nu har han också gått vidare och blivit Försvarsminister. Och han har en helt civil bakgrund, kommer faktiskt från marknadsföringsbranschen. Ja, det ser man.

Martin Bäckström:

Och apropå det, när man ännu kommer in på ukrainska myndigheter och så, så får man ju höra att korruption är ett problem och till och från så har det ju varit olika tillslag mot Zelenskys, vad ska man säga, personer som har varit i hans närhet ändå och så vidare. Och visst, det är inte som i Ryssland där korruption är själva systemet, utan här är det väl att det finns vissa inslag korruption i systemet. Men det är ju offentlig upphandling tänkt att motverka också.

Kan du kommentera hur de här upphandlingssystemet, utifrån ditt korruptionsperspektiv, finns det risker för korruption med det här? Finns det risker att man säljer in sitt system till någon brigado eller liknande för att de ska ge någon pengar vid sidan av eller något? Eller vad är din uppfattning om det här?

Per Lager:

Man har stora problem fortfarande med korruption, framförallt inom två områden. Det ena är upphandlingar, stora upphandlingar, och det handlar i domstolsväsendet. Den här vardagskorruptionen är nästan borta i Ukraina.

Men Ukraina har problem, precis som många andra östländer, Bulgarien, Ungern och Serbien. Jättetråkigt. Man har blivit lite bättre för varje år, men det går alldeles för långsamt.

Men när det gäller upphandlingen av försvarsmateriel, där man också får ett stort stöd från övriga världen, inte minst EU, så har man gjort jätteinsatser för att göra upphandlingen och systemet mer transparent för att motverka korruption. Min bild, och det här har vi studerat väldigt noga, det är att man har mycket mindre problem när det handlar om försvarsmateriel än inom många andra upphandlingsområden. En anledning till det är för att man har ett naturligtvis, man behöver de här systemen.

Att jobba med korruption ses ju inte med blida ögon av gemene man på gatan i Ukraina. Men om man fuskar med försvarsmateriel som ska gå till bara soldat som försvars, det är klart att det är ännu en tröskel. Man har haft flera incidenter, ska vi säga.

Men det man har gjort är att gjort ett transparent system. Så en väldigt viktig del i den ukrainska upphandlingen av vapensystem det är ett ställe som heter Bray-1



Marketplace. Och det innebär att förband dokumenterar när de har slagit ut ett fordon eller något annat, då får man poäng.

Och den här typen av framgångar på slagfältet där man lyckas försvara sig på ett effektivt sätt dokumenteras genom spaningsdrönare. Och då ser man väldigt snabbt på vilka system är det som fungerar på slagfältet och vilka fungerar inte. Och sen har man den här Bray-1 Marketplace, det är som ett Amazon för drönare.

Då rankas de med bakgrund i hur effektiva de är på slagfältet. Och det här görs helt transparent. Återigen, alla träffar och så filmas.

Så man har dokumentation på det. Och det innebär att man får en rankinglista med de drönarna som de facto fungerar. Det är de drönarna som sen upphandlas.

Både av brigaderna själva, men också av Ukrainas FNV. Så det här är ett system som man faktiskt själv kan gå in på Bray-1 och titta lite hur det ser ut. Det är naturligtvis låst för mer djupare analys.

Men även vi kan bara gå in på Bray-1 och titta lite hur det ser ut, Bray-1 Marketplace. Och se vilket enormt utbud de har och lite hur de olika typer av lösningarna presenteras. Så på det viset har man digitaliserat upphandlingen och gjort den enormt transparent.

Så att enheter verkligen ska veta vad det är för någonting vi ska köpa. Vad är det som ger effekt och vad är det för någonting vi inte ska köpa.

Martin Bäckström:

Som inte funkar. Bevisligen. Det är superspännande ändå att höra om transparensen och hur det funkar.

Är det så att man sitter på förband och lägger beställningar själva? Hur ser det ut för användaren av Bray-1 Marketplace? Sitter man och klickar sådant på Amazon också?

Per Lager:

Ja, jag har ju besökt många förband och bland annat brigadstaber och bataljonsstaber. Det ena är att de här poängen som förband får, beroende på hur effektiva man är att försvara sig. De poängen kan man sedan växla in till material.

Så det är ett sätt att göra på det. Det andra är att man kan också som eget förband gå in på Amazon för material och använda sin egen budget på att köpa olika typer av system. Så det finns två olika.

När man kommer ut till ett förband så börjar de ofta med att redovisa hur effektiva de är. Och hur väl de har försvarat sig. Och då har man rankinglister.

Så det är väldigt transparent. Och sen så är det förbandet själva. Bataljonen.

Och på en bataljon är man ungefär 500 man. Och så på en brigad ungefär 5 000 så att man förstår lite storheterna. Så bataljonerna får identifiera vad har vi för behov givet att hur fienden agerar och sådär.

Och då lägger man fram en beställningsidé på vad är det för system man behöver för att försvara sig på bästa sätt. Och så rankar man det med sin brigad. Och så upphandlar man det på, klickar man hem helt enkelt det på den här portalen.

Naturligtvis så finns det andra typer av upphandlingar och procedurer vid sidan av också. Men det här har blivit en av de absolut främsta just nu.

Martin Bäckström:

Ja, men nu har ni sagt att det är väldigt många leverantörer och så. Så jag har ju mina tankar som konkurrensverksanställd och vad som händer med priset när det är så många leverantörer. Men kan du säga något om det?

För det har ju ändå varit en väldigt stor efterfrågan på drönare och försvarsmateriell. Men om man tittar på drönarna, har du någon uppfattning om priserna? Har de stuckit iväg eller liknande?

Hur fungerar det?

Per Lager:

Ja, men det där är intressant. I år så kommer man ha en egen produktion av drönare som flyger i luften. Drönare finns ju på andra ställen också.

Men om vi pratar om UAV-er så kommer de tillverka 7 miljoner i Ukraina idag. Och man har behov av ännu fler. Sen får man ju också stöd från andra länder som tillverkar drönare, lite grann i alla fall.

Och i början av kriget så var det ju några tusen som producerades i Ukraina. Så det har stigit enormt snabbt. Priserna har sjunkit.

Och det beror ju på att man har så vansinnigt många leverantörer. Ungefär 500 företag som tillverkar UAV-er. Det är det ena.

Och det andra är att från början hade man bara nästan kinesiska komponenter. Men som vi alla vet så är inte det så populärt. Det är inte populärt i Sverige och det är absolut inte populärt i Ukraina.



Även om det kan vara kostnadseffektivt. Så man har gått mot också att starta komponenttillverkning i Ukraina. Av motorer och plattformar och drönarkroppar och sådär.

Det har man inte kommit riktigt hela vägen. Man har drönare idag som är helt producerade i Ukraina. De är dyrare.

De flesta drönarna är kanske 80% komponenter och tillverkade i Ukraina. Och så har man 20% komponenter utifrån. Ska jag säga, Ukraina eller Europa.

Och så kanske man har 20% som är från Kina. Men priserna ligger väldigt stabilt på de här enkla vanliga drönarna man använder. Och det är lite intressant med tanke på den stora efterfrågan.

Men jag tror att det kompenseras av att det är väldigt många olika företag som tillhandahåller det här. Och man effektiviserar produktionen hela tiden. Sen så kommer det fram väldigt många mer nya system som är väldigt mycket mer avancerade.

För fienden lär ju sig också att störa ut eller skjuta ner olika typer av drön. Då måste man investera mer i teknologi och göra dem mer avancerade. Och då stiger ju priserna på de nya, mer avancerade drönarna.

Men jag är oerhört imponerad att se att priserna har gått ner på de här vanliga FPV, First Person View drönarna som man kör med Google. Som är kanske tio tum stora. De har gått ner på grund av väldigt omfattande konkurrens och allt smartare produktion.

Martin Bäckström:

Och när vi tittar på antalet leverantörer i offentlig upphandling i Sverige. Och visst då är det fredstid. Det är olika typer av produkter.

Man får ju akta sig för att jämföra produkter och tjänster och allt möjligt också. Men det är ju ett fåtal leverantörer per upphandling i snitt. Och här pratar vi om 500 så då förstår man att det blir en helt annan tryck.

Och så att marknaden disciplinerar sig själv då. För att då tar man ett högt pris så kommer ju någon annan kunna ta ett lägre om det är ett artificiellt högt pris, tänker jag.

Per Lager:

Ja, men sen är det ju så att Kräne har upptäckt ett annat problem. När man har släppt löst så att man låter liksom tusen blommor blomma. Det vill säga man har väldigt många leverantörer som tillverkar snarlika produkter.



Samma sätt att man har en liten utmaning med att det är väldigt många olika typer av system. Så det är svårt att underhålla dem, det är svårt med logistik, det är svårt med utbildning och sådär. Så att det man har vunnit i snabbhet, innovation och faktiskt kostnadseffektivitet.

Ibland ser man att man har tappat lite på skala, stordrift och sådär. Och det är ju någonting som Ryssland har gjort precis tvärtom. Ryssland har liksom en typ av drönare, lite överdrivet.

Medan kanske Ukraina har flera hundra olika former av drönare. Så att Ryssland är duktiga på skala och Ukraina är duktiga på att innovera kostnadseffektivt. Och båda länderna, Ryssland tror jag tittar rätt mycket på att bli lite bättre på innovation.

Och Ukraina tittar på att bli bättre på att få lite stor driftsfördelar. Så bara härom veckan så tog faktiskt Förvarsministern ett initiativ tillsammans med Leverantörer och tog fram en remote control som skulle passa alla typer av drönare. Så inte alla tog fram sitt egen styrsystem, enkelt uttryckt.

Så man tittar lite också på, där tror jag staten och myndigheten har en jätteviktig roll. Och försöka korrigera saker som inte funkar perfekt om man låter hela marknadskrafterna styra helt. Så det är en intressant debatt och diskussion i Ukraina.

Hur mycket ska man styra och hur mycket ska man släppa helt löst.

Martin Bäckström:

Standardisering är väl också en klassisk konkurrensfråga, och sådana bitar också, och militär. Det var väl Napoleon tror jag tog ett standardiserat del av deras kanoner. Han var ju en gammal artillerist, så att de vägde hälften så mycket och kunde man helt plötsligt få med sig dubbelt så många alternativt.

Har hälften så många hästar som drog dem och behövde mindre foder och så vidare. Så att ja, historien går igen kan man säga. Men hur de här, det går snabbt, de är duktiga på att innovera.

Vad har vi för cykler och så? För när vi upphandlar någonting här på Konkurrensverket, ja men då kan det vara ett avtal som är på ett år eller två år och lite längre tid. Vad har vi för hastigheter och så i Ukraina?

Per Lager:

Ja det här är väldigt jobbigt. För att vi har ju ett granatjuvärd i Svenska Försvarmakten som heter Carl Gustav 48. Och 48, det står faktiskt i året 1948, då man gjorde den första versionen.

Och man har fortfarande den i drift. Vi kommer från en miljö där det var system som har funkat i 10, 20, 30, 40, 50, 60 år. Men det vi ser i kriget i Ukraina, det är att utvecklingen går så enormt snabbt.

Där olika typer av plattform och material, de blir helt utdaterade på ett kvartal. På tre månader. Och ibland ännu kortare.

Så det här ställer helt nya krav på sättet att utveckla saker, sättet att upphandla. Och det här har man problem med. Så man är fortfarande fast i ett system till exempel från motsvarande FNV.

De håller på att ändra det här. Att man upphandlar någonting, någon vinner. Och då är det ju så att man ska leverera det här man har vunnit med.

Och man får ju inte ändra för mycket. För då ändrar man ju upphandlingsregler och vad det nu är för någonting. Det här kan ni mycket bättre än mig.

Så istället har man en stiftelse som heter Comeback Alive. Som är stor på att upphandla material. Upphandla material för flera miljarder om året.

Vilket är lite oorthodox också kan man säga. En stiftelse som upphandlar vapenmaterial. Men de gör det i små olika typer av uppdrag.

Så att de vet att man kan inte köpa in en drönare. Och så har man den i ett, två år. I någon sorts lager med drönare att leverera.

Det funkar inte. De funkar inte överhuvudtaget. Om de kommer till stridsfältet.

Så de upphandlar i små batchar. Kanske en, två, tre månader i taget. Och sen behöver man uppdatera produkten.

Annars är den inte relevant.

Per Lager:

Och det här ställer ju nästan allt som vi känner till det med upphandling och kravspecifikationer på ända. Så det är en utmaning för oss. Hur ska vi arbeta med att möta en sån här i en framtid?

Martin Bäckström:

Jo, man blir nästan lite åksjuk när man hör hur snabbt det går och lite yr. Det är bra att veta att det går att anpassa sig i alla fall.



Per Lager:

Då får vi inte glömma heller att Sverige igen blev ju valt till Sveriges världens näst kreativaste land. Vi är oerhört agila och snabba på nästan alla områden. Så vi kommer få en tuff resa framöver och anpassa oss och utveckla oss.

Men andra länder kommer få det ännu tuffare. Så vi har ett fantastiskt snabbt näringsliv och våra myndigheter är också kända för att vara mer moderna och utvecklande än många av sina kompisar i andra länder. Så på det viset har vi en bra utgångspunkt.

Martin Bäckström:

Ja, jag hörde en intressant grej häromdagen. I försvaret så har vi ju värnpliktiga och så har vi soldater som anställer heltid och sådana som anställer deltid. GST kallas de och där är det tydligen en väldigt stor andel som är ingenjörer eller utbildar sig till ingenjörer.

Så jag tror att om det var ett gäng vid Livgardet i Stockholm som för sin sommarövning hade fått i uppgift att nu ska ni för en summa pengar som låg, jag tror 1 000 kronor eller något i den stilen, ta fram skydd mot drönare. Så sätter man det i händerna på de här kreativa männen och kvinnorna som har en sån ingenjörsbakgrund och sådär. Och det ska bli spännande att se vad man kommer fram till.

Jag tror också att vi skulle köpa ofta kälfgrejer så att man skulle kunna gå ut och handla på stan mer eller mindre för det här. Och se vad det resulterar i. Jag har ju höga förhoppningar vilket jag tror kommer att infrias också.

Och det är väl kanske den lite svenska decentraliserade modellen som vi länge har jobbat med.

Per Lager:

Vad glad jag är att du tar upp dem för jag var faktiskt och besökte dem i förrgår. Alltså det här, ja, förra veckan. De har en fantastiskt fin innovationsverksamhet på första brigaden som den heter ute på Livgardet.

En fantastisk person som heter Andreas Brau som jag har jobbat mycket med. Och de har ju först de här försöken och just att de anställer sina tillfälligt anställda soldater som många av dem pluggar på KTH och andra skolor. Och då får du ny sommarjobb i sommar.

Och då ska fortsätta att göra ut de här innovationerna, idéerna till utveckling som de har sett under den här ganska korta tiden de tjänstgör som tillfälliga soldater. Men de har också stora utmaningar med upphandling. De har stora utmaningar med regelverket av att kunna använda till exempel kommersiella produkter och tjänster.

Så det är någonting de kämpar med och måste kämpa med tillsammans med sina jurister på Försvarsmakten. Våra regler inom Försvarsmakten men också med FN och andra aktörer. Så de behöver allt hjälp och stöd de kan få.

För de har kunskapen, viljan, motivationen att få det här att hända. Och jag blev så oerhört imponerad av de här tjejerna och killarna när jag träffade dem häromdagen.

Martin Bäckström:

Det är också det som är så bra med att få de här praktiska exemplen. För det kan vi som myndigheter ta med oss och fundera på. Ja men vad kan vi hjälpa till med och vad behövs?

Vad kan vi göra? Vad vill vi göra? För det kan ju också vara olika frågeställningar och så.

Per Lager:

Jag får lägga in en sak där. Brave One, den här aktören i Krajna som jag nämnde. De har också medarbetare som har som sin enda uppgift att hjälpa ett startup fylla i papper och annat.

Det som de tjänstemännen på Brave One är bättre än någon annan på. Där de unga tjejerna och killarna i startupsen inte har de talangerna, kunskapen och tiden att lära sig hur man fyller i en ganska byråkratisk process ibland. Då gör tjänstemännen det.

De blir bollplank och coacher. Så att startupsen, de står för idén att ta fram de här olika typerna av nya materialet. Brave One stöttar dem för att det ska gå snabbast och smidigast.

Men också rätt och riktigt. Det där tror jag är en modell som vi ska titta ännu mer på i Sverige. Våra fantastiska tjänstemän som kan systemet som ingen annan.

Att de får en ännu mer coachande roll mot näringsliv. Det tror jag är en viktig väg att gå.

Martin Bäckström:

Det märker väl vi själva på Konkurrensverket när vi är ute och pratar. Vi kanske pratar generellt på någon branschträff eller liknande. Men vi kan få komma ut och sätta våra regler i ett sammanhang.

Och publiken och åhörarna, så kanske mindre privata företag kan komma med frågor. Så kan man lösa ut mycket oklarheter ganska snabbt. Samtidigt är det en

stor uppsida för oss att vi får möjlighet att bygga förtroende för vår verksamhet där ute.

För det är också viktigt ur ett brett utgångsperspektiv att vi har hög tilltro till varandra. Och till statliga myndigheter och vårt samhälles förmåga att ta sig igenom kriser. För det kommer att komma kriser.

Per Lager:

Ja, nu råkar vi ingå i samma lag. Och det är en ganska härlig känsla. Sen gäller det att hålla roller och regelverk i vår tanke.

Men jag tror att det är så viktigt att vi känner att när det handlar om kris och krig, då spelar vi i samma lag. Och ska hjälpa och stötta varandra som på inget annat sätt. Det kanske vi ska göra i vardagen också.

Men inte när det är fullast i kris och krig. För att bygga vår förmåga och vara konkurrenskraftiga. Så jag tror att här är Sverige tycker jag.

Vi ligger långt fram. Men vi behöver nog bli ännu bättre.

Martin Bäckström:

Tack Per. Axel, har du någon fråga som du har suttit och funderat på som du vill spela in? Det enda jag tänkte på det här med alla startups.

Axel Wråkhufoud:

Om det skulle kunna bli ett problem framöver. I och med att nu är det ju krig. Men i framtiden då, vid fredstid.

Om det skulle kunna skapa någon sorts problem för alla de här företagen som har startat. Just för att situationen ser ut som den gör. Ja, det är en fråga som diskuteras livligt också.

Per Lager:

Alla de här startupsen som nu använder sin talang, sin kunskap, sin energi. Till faktiskt något så destruktivt. Alltså generellt destruktivt.

Som tar fram vapensystem. Och de gör ju det för att överleva som nation. Men nästan, eller en stor majoritet av de här företagen.

De är så kallade dual use. Så tänk er vad luftdrön är och vad de kan göra. När det handlar om skogsbruk och övervakning.

Skogsbränder och miljövård. Måla om fasader och tvätta tak och någonting sådär. Landdrön är det, tänk det.



Gruvindustrin eller bygg och anläggning kan ha nytta av det. När innovationen har gått så snabbt på ett område. Som gör att en liten byggfirma. När kriget nu tar slut efter att Ukraina har segrat. När den där teknologin på att bygga kostnadseffektiva obemannade landfordon. När den kommer till civil nytta. Då kommer det kunna bli en jätteboom. Där man faktiskt har råd som liten byggfirma. Och köpa sin egen drönare som transporterar byggmaterial. Istället för att man går och konkar på det själv. Så jag tror att jag är väldigt positiv. Jag bara längtar efter den här dagen. All den här talangen kan användas till civila ändamål. För att förbättra konkurrens. Men naturligtvis för att bidra till effektivitet. Så det tror jag på. Potentialen för de här bolagen är ännu större för civil tillämpning. Då man inte har så mycket exportregler och sekretesser. Militärsekretess och annat. Utan kan helt bara kunna få verka. Det andra är lite tråkigare. Det är inte jättemånga signaler som tyder på att vi går mot en stabil omvärld. Eller stabilare omvärld. Tvärtom. Många länder går mot 5% av sin BNP. Till både militärt och civilt försvar tillsammans. Vi ser att spänningarna i världen ökar.

Så det finns tyvärr mycket som tyder på. Kanske allt som tyder på att alla länder kommer behöva rusta upp. De närmaste åren så långt vi snudd på kan se.

Det som är viktigt då är att vi ska rösta med modernt materiel. Inte med gårdagens dyra ineffektiva materiel. Där har Ukraina visat att man har varit oerhört innovativ på att ta fram helt nya plattformar.

Som är både billigare och bättre än gamla lite nästan dumt i form av intelligens. I det perspektivet om försvarsmateriel. Det kommer nog bli en sättning och en viss form av utslagning på de företagen i Ukraina.

Som inte är konkurrenskraftiga. Det finns ju naturligtvis väldigt många företag. Men jag tror att uppsidan med civilproduktion och tyvärr fortsatt upprustning.

Kommer att göra att många av de här företagen kommer att efterfrågas väldigt mycket.

Martin Bäckström:

Det tycker jag låter och känns som en... Det är för framåtblickande och trevligt att börja runda av podden med. Men Per är det något mer tillägg som du vill göra som du har tänkt på? Som du vill passa på att säga till Konkurrentens lyssnare va?

Per Lager:

Jag tror att alla ska ha samma attityd som ni har. Man ska vara nyfiken, öppen och till exempel lära oss från våra allierade i Ukraina. Så man kan ställa sig frågan själv i den organisationen jag jobbar med.



Då tänker jag på du som lyssnar. Hur mycket har ni lärt er från Ukraina? Och har man lärt sig jättemycket så kan man ställa frågan hur mycket har vi implementerat?

Lära sig är en jätteviktig del. Men väldigt lite konkurrens kan skapas om man inte implementerar saker från det man har lärt sig också. Så jag uppmanar alla att tänka till.

Prata med era kollegor. Hur följer vi kriget i Ukraina? Hur lär vi oss från de sektorer som ligger nära oss?

Och vad är det vi har implementerat för att vi ska bli konkurrenskraftigare som organisationer och bidra till Sveriges totalförsvaret och ökade förmåga? Stort tack Per.

Martin Bäckström:

Vi får ju, eller i alla fall jag har lärt mig att reflektera kring hur marknader kan vara flexibla ändå och anpassa sig efter olika svårigheter och så.

Per Lager:

Vi har inte varit inne på det men det uppenbara är ju så att kriget i Ukraina har pågått i fyra år. En väldigt viktig del av ett modernt totalförsvaret är att ha ett väl fungerande fortsatt näringsliv. Samhället ska fungera.

Människor ska ha sina bostäder, sin elektricitet, sin värme, sitt vatten, sin mat, sin trygghet, sin återhämtning. Men det är också viktigt att ha ett konkurrenskraftigt näringsliv som gör att man kan ha råd att fortsätta göra motstånd. Så konkurrenskraft måste vi sätta in i ett nytt totalförsvarsperspektiv också.

Jag tycker att EU är väldigt duktiga på att trycka på det. Konkurrenskraft kan till och med vara avskräckande mot fienden. Om vi har ett fantastiskt konkurrenskraftigt näringsliv, i fullaste fred, som är kreativt, duktigt på ny teknologi och effektivt, då kan det till och med avskräcka en fiende från att göra något dumt mot oss.

Så de här konkurrensfrågorna, ekonomisk effektivitet har kanske aldrig varit viktigare än nu.

Martin Bäckström:

Precis, och det är en sån aspekt som vi försöker trycka på. Det är väl så, om man tittar på de svenska utredningarna om beredskap, att det handlar mer om att ställa om till ett krisläge, men också ha med sig att det kommer en period efter kriget. Efter krisen ska vi också ha ett rustat samhälle som fortsätter att funka bra och som är redo för nästkommande kris.



Jag kan förstå ändå det här med konkurrenskraft och hur viktigt det är för att kriget är lite viljornas kamp, vem som vill mest, om man ska citera Clausewitz, och så vidare, vilket vi får passa på att göra.

Per Lager:

Men också volym. Det är enorm produktion som krävs av allt för att fortsätta göra motstånd. Så är man duktig på att ställa om, är man duktig på att ha en effektiv produktion, då kan man ju hålla ut mycket längre än fienden, förhoppningsvis.

Och det har ju dels en avskräckande effekt, men också kan ha en avgörande effekt om man är i en krigssituation. Och med de orden så tycker jag vi avslutar dagens avsnitt av Konkurrenten.

Martin Bäckström:

Om inte du har någonting mer du vill tillägga, Martin? Nej, inte mer än att tacka dig Per för att du tog dig tid att komma hit. Under Aurora 26, också passande nog, där vi ju trots allt fokuserar på att öva med våra allierade, bland annat Ukraina då, och då är det ju en militärövning vi pratar om här.

Tack Per.

Per Lager:

Stort tack för att ni bjöd in mig.