

Fullständig innehållsförteckning

Förord	9
Om boken	10
Strategiarbete	19
1.1 Introduktion	21
1.2 Strategins utgångspunkt – goda affärer	24
1.3 Förankring på marknaden	26
1.4 Indelning av det som ska upphandlas	30
1.4.1 Allmänt	30
1.4.2 Indelning med anbudsområden eller upphandlingar	31
1.4.3 Att matcha indelning mot vad leverantörerna kan leverera	33
1.4.4 Allmänna fördelar och nackdelar med att välja en breddleverantör	33
1.5 Välj tvåstegsförfaranden	36
Avancerat: exempel på jämförelse	39
1.6 Välj förhandlingar	44
1.7 Välj ramavtal för bestående konkurrens	46
1.8 Kritiska krav	50
1.9 Exitstrategi, riskanalys och reservplaner	53
1.9.1 Allmänt	53
1.9.2 Exit som utvärderingskriterium	53
1.9.3 Riskanalys	54
1.9.4 Exitstrategins löptid och reservplaner	56
Kravarbete	59
2.1 Introduktion	61
2.2 Behov och egenskaper	62
2.3 Kravbegreppet	65
2.4 Kategorier av krav	67
2.5 Märkning av obligatoriska krav	70
2.5.1 Allmänt	70
2.5.2 Inbäddade märkord	70
2.5.3 Märkning i tabell	71
2.5.4 Märkning i tabell med hänvisning till kravtext	72
2.5.5 Märkning i rubriker	72
2.5.6 Märkning med upphandlingsverktyg	73
2.5.7 Märkning av avtalsvillkor	73
2.6 Att strukturera krav	75
2.6.1 Allmänt	75
2.6.2 Metod för stegvis kravstrukturering	75
2.6.3 Regler vid strukturering av krav	83
2.6.4 Platt eller hierarkisk kravstruktur för områden/krav	85
2.6.5 Fördelar med hierarkiska kravstrukturer	86
2.6.6 Integrerad eller separerad skrivning	86
2.7 Bevis och trovärdighet	88
2.7.1 Bevis och bevisbegäran	88
2.7.2 Avancerat: Bevisnivåer och trovärdighetsnivåer	89
2.7.3 Avancerat: Trovärdighet – tre generella nivåer	90
2.7.4 Avancerat: Exempel på trovärdighetsnivåer för olika branscher	91
2.7.5 Avancerat: Bevis på flera nivåer	93
2.8 Inboxning av krav	97
2.9 Svarsformulär	100
2.9.1 Allmänt	100
2.9.2 Uppbyggnad av ett svarsformulär	100
2.9.3 Avancerat: Priser i svarsformulär	101
2.9.4 Tydlig koppling mellan krav och svar	103
2.9.5 När ett ja eller nej är tillräckligt	103
2.9.6 När ett svar inte behövs	103
2.9.7 Förklara hur svarsformuläret fungerar	104
2.10 Funktionskrav och innovationer	106
2.10.1 Introduktion	106
2.10.2 Vad funktion är	106
2.10.3 Vitsen med att köpa funktion	109
2.10.4 Funktionskrav med uppföljning och sanktioner	109
2.10.5 Tjänstefokuserade funktionskrav – exempel	112
2.10.6 Varufokuserade funktionskrav – exempel	119
2.11 Kravens placering i underlaget	124
2.11.1 Anvisningar	124
2.11.2 Kvalificering	125
2.11.3 Kravspecifikation	125
2.11.4 Avtalsvillkor	125

Kriteriearbete	127
3.1 Introduktion	129
3.2 Kriteriebegreppet	130
3.2.1 Allmänt	130
3.2.2 Bevisstvingande kriterier	132
3.2.3 Urvalskriterier och utvärderingskriterier	133
3.2.4 Ekonomiska och icke-ekonomiska kriterier	133
3.3 Märkning av kriterier	136
3.3.1 Allmänt	136
3.3.2 Inbäddade märkord	136
3.3.3 Märkning i tabell	137
3.3.4 Märkning i tabell med hänvisning till kravtext	137
3.3.5 Märkning i rubriker	138
3.3.6 Märkning med upphandlingsverktyg	138
3.3.7 Märkning med "ska" (beviskrav) kopplat till ett kriterium	138
3.4 Utvärdering och värderingsgrund	140
3.4.1 Introduktion	140
3.4.2 Begreppen	140
3.4.3 Behovsbaserad utvärdering	142
3.4.4 Avancerat: Myten om att "mer är bättre, mindre är sämre, olika ska bedömas olika"	143
3.4.5 Avancerat: Fyra skäl att undvika hög detaljeringsgrad för en värderingsgrund	144
3.4.6 Objektivisering av utvärderingsprocessen	148
3.4.7 Avancerat: Relativ eller absolut utvärdering	150
3.4.7.1 Allmänt	150
3.4.7.2 Vad relativ utvärdering är	151
3.4.7.3 Vad absolut utvärdering är	155
3.4.7.4 Problem vid relativ utvärdering	156
3.4.7.5 Problem vid absolut utvärdering	159
3.4.7.6 Fördelar/nackdelar med absolut och relativ utvärdering	161
3.5 Nivåbaserad värderingsgrund	162
3.5.1 Allmänt	162
3.5.2 Typfall av värderingsgrund	164
3.5.3 Hierarkiska beskrivningar av värderingsgrund	170
3.5.4 Tre metoder för nivåbeskrivningar av värderingsgrund	172
3.5.5 Skrivning för att visa antal nivåer	178
3.5.6 Värdesättning av nivåer med lika eller olika differens mellan nivåerna	180
3.5.7 Bästa värdet och sämsta värdet	181
3.5.8 Basnivåer i värderingsgrunden	182
3.5.9 Utelämnat bevis	183
3.5.10 Skilj på värdering och resultatredovisning	184
3.5.11 Premiera inte överprestation	184
3.5.12 Metoder med avdrag, påslag eller både och	185
3.5.13 Beroende och oberoende egenskaper	187
3.5.14 Börja med få nivåer och öka vid behov	190
3.5.15 Ska allt inom en nivå uppfyllas eller gäller den nivå som är närmast?	191
3.5.16 Återanvändning av värderingsgrunder	193
3.5.17 Nivåbaserad värderingsgrund för pris	194
3.6 Kontinuerlig värderingsgrund	196
3.6.1 Allmänt	196
3.6.2 Avancerat: Kontinuerliga samband – icke linjärt eller linjärt	198
3.6.2.1 Ickelinjärt samband (fall A)	199
3.6.2.2 Linjärt samband (fall B) med golv och tak	200
3.6.2.3 Linjärt samband (fall B) utan golv och tak	201
3.6.3 Kurvor med relativ värdering	203
3.7 Viktsättning	204
3.7.1 Introduktion	204
3.7.2 Vad viktsättning är	205
3.7.3 Global eller lokal viktsättning	214
3.7.4 Platt eller hierarkisk viktsättning	215
3.7.5 Metoder för viktning med procent eller faktorer	215
3.7.5.1 Procentfördelningsmetoden	215
3.7.5.2 Faktormetoden	218
3.7.6 Monetär viktsättning	221
3.7.7 Metoder för intervallviktning	224
3.7.7.1 Intervallvikt med faktorer	224
3.7.7.2 Intervallvikt med procent	226
3.7.7.3 Avancerat: Intervallens användning och dess beräkning	227
3.7.7.4 Intervall och basvärden	228
3.7.8 Regelverkets tre alternativa principer för att vikt kriterier	228
3.7.8.1 Exakt vikt	228
3.7.8.2 Intervallviktning	229
3.7.8.3 Vikt i fallande prioritetsordning	229
3.7.9 Avancerat: Normering för att bli av med dold vikt	231
3.7.10 Viktsättning av varukorgar vid utvärdering av sortiment	234
3.7.11 Avancerat: Viktsättning av "bästa alternativ"	236
3.7.12 Avancerat: Viktsättning av "bästa produktområde"	237
3.7.13 Avancerat: Skilj på regelverksvikt och genomslagsvikt	238
3.8 Totalkostnad och livscykelkostnad	241
3.8.1 Allmänt	241

3.8.2 Metod för att skapa en totalkostnadskalkyl	245
3.9 Avancerat: Simuleringar	248
3.9.1 Allmänt om köparens simuleringar	248
3.9.2 Simuleringar typfall A–C	249
3.9.2.1 Typfall A: Enkla varor eller tjänster med känd prisbild och förutsebar kravuppfyllelse	250
3.9.2.2 Typfall B: Tjänster vars prisnivå är svår att förutse	253
3.9.2.3 Typfall C: Tjänster vars prisnivå är möjlig att förutse	255
3.9.3 Likareultatlinjer	258
3.10 Mätningar och matematik	263
3.10.1 Allmänt	263
3.10.2 Mätning och skaltyper	264
3.10.3 Mätningars kvalitet	267
3.10.3.1 Noggrannhet	267
3.10.3.2 Precision	268
3.10.4 Fel vid mätningar och beräkningar	268
3.10.5 Grundskolans nivå på matematik	270
3.10.6 Linjärt, icke linjärt, direkt proportionellt och omvänt proportionellt	270
3.10.6.1 Linjärt samband	270
3.10.6.2 Avancerat: Ickelinjärt samband	272
3.11 Selektion	276
3.12 Allmänt om utvärderingsmodeller	283
3.12.1 Introduktion	283
3.12.2 Utvärderingsmodeller – definition och ingående delar	284
3.12.3 Klassificering av utvärderingsmodeller	287
3.12.3.1 Översikt	287
3.12.3.2 Familjer	289
3.12.3.3 Beteckning	289
3.12.3.4 Kategorisering av modeller	290
3.12.3.5 Klassning	290
3.12.4 Utvärderingsmodellernas egenskaper	291
3.12.4.1 Allmänt	291
3.12.4.2 Enkelhet	292
3.12.4.3 Kostnad	292
3.12.4.4 Viktbarhet	293
3.12.4.5 Linjäritet	294
3.12.4.6 Simulerbarhet	294
3.13 Bästa anbud enligt regelverket	297
Prövning och utvärdering	299
4.1 Introduktion	301
4.2 Prövning och utvärdering vid enstegs- och tvåstegsförfaranden	302
4.3 Justeringar vid frågor och svar	303
4.4 Effektiv prövning och utvärdering	309
4.5 Rationella utvärderingar	318
4.6 Tolerans vid prövning och utvärdering	322
4.7 Förhandlingar	326
4.7.1 Allmänt	326
4.7.2 Myten om att förhandling endast får omfatta anbuden	326
4.7.3 Optimering av värdet för pengarna	327
4.7.4 Att utforma underlag som medger förhandlingar	327
4.7.4.1 Alternativa lösningar	328
4.7.4.2 Att inte låsa förhandlingar med obligatoriska krav	328
4.7.4.3 Att peka ut vilka kriterier man avser att förhandla om	329
4.7.4.4 Att beskriva förhandlingsprocessen	329
4.7.5 Att fråga om vad som är prisdrivande	330
4.7.6 Att skriva kriteriernas värderingsgrund på lämplig nivå	330
4.7.7 Att använda intervallviktning	330
4.7.8 Att ”hjälpa” leverantören till bästa anbud	331
4.7.9 Förhandlingar som nödventil och för att klara ut problem	331
4.7.10 Myten att bättre uppfyllelse för ett kriterium alltid kostar	332
4.7.11 Likabehandling	333
4.7.12 Sekretess	333
4.7.13 Att använda förhandlingsstrategier	334
4.7.14 Att endast förhandla om pris	335
4.7.15 Att förhandla om olika delar och jämförbarhet	336
4.7.16 Strategier vid val av antal leverantörer att förhandla med	337
4.7.17 Förhandlingsmetoden successiv reducering	339
4.7.18 Förhandlingsmetoden ”preferred vendor”	341
4.8 Riskanalyser	342
4.9 Upphandlingsrapporten och de-briefing	344
4.10 Proof of concept och due diligence	347
Beskrivning av utvärderingsmodeller	349
A Poängsummamodeller	351
A1 Poängsumma – rekommenderad	351
Beskrivning	351

Sammanfattning	355
Hur modellen beskrivs i ett underlag – exempel	355
Varianter	357
Avancerat: Fördjupad analys av modellen	357
A2 Betygviktssumma – rekommenderad	364
Beskrivning	364
Sammanfattning	368
Hur modellen beskrivs i ett underlag – exempel	369
Varianter	371
Avancerat: Fördjupad analys av modellen	372
A3 Normerad poängviktssumma – rekommenderad	378
Beskrivning	378
Sammanfattning	383
Hur modellen beskrivs i ett underlag – exempel	384
Varianter	386
Fördjupad analys av modellen	386
A4 Poängviktssumma – ej rekommenderad	387
Beskrivning	387
Sammanfattning	388
A5 Rangsumma – ej rekommenderad	388
Beskrivning	388
Sammanfattning	391
Hur modellen beskrivs i ett underlag – exempel	391
Variant: A5-1 Rangsumma omvänd – rekommenderas ej	392
Hur modellen beskrivs i ett underlag – exempel	393
Variant: A5-2 Rangsumma fixt referensobjekt – rekommenderas ej	394
Variant: A5-3 Rangviktssumma – rekommenderas ej	395
B Monetära justeringsmodeller	396
B1 Monetärt avdrag – rekommenderad	396
Beskrivning	396
Sammanfattning	400
Hur modellen beskrivs i ett underlag – exempel	401
Avancerat: Fördjupad analys av modellen	402
Variant: B1-1 Monetärt viktat avdrag – rekommenderad	409
Beskrivning	409
Sammanfattning	414
Hur modellen beskrivs i ett underlag – exempel	414
Variant: B1-2 Monetärt avdrag med poäng – rekommenderad	416
Variant: B1-3 Monetärt avdrag med fast påslag – rekommenderad	419
Hur modellen beskrivs i ett underlag – exempel	421
B2 Monetärt påslag – rekommenderad	422
Beskrivning	422
Sammanfattning	427
Hur modellen beskrivs i ett underlag – exempel	428
Avancerat: Fördjupad analys av modellen	429
Variant: B2-1 Monetärt viktat påslag – rekommenderad	436
Beskrivning	436
Sammanfattning	440
Hur modellen beskrivs i ett underlag – exempel	441
Variant: B2-2 Monetärt påslag med poäng – rekommenderad	443
B3 Monetär medianprisrelativ justering – rekommenderad	446
Beskrivning	446
Sammanfattning	449
Hur modellen beskrivs i ett underlag – exempel	450
B4 Monetär egenprisrelativ justering – ej rekommenderad	453
Beskrivning	453
Sammanfattning	456
Hur modellen beskrivs i ett underlag – exempel	457
C Kvotmodeller	458
C1 Värde för pengarna – rekommenderad	458
Beskrivning	458
Sammanfattning	461
Hur modellen beskrivs i ett underlag – exempel	462
Avancerat: Fördjupad analys av modellen	464
Variant: C1-1 Konsultindex – rekommenderad	472
Variant: C1-2 Värde för pengarna med vikt – rekommenderad	475
Hur modellen beskrivs i ett underlag – exempel	476
C2 Pris prestanda – rekommenderad	477
Beskrivning	477
Sammanfattning	481
Hur modellen beskrivs i ett underlag – exempel	481
Avancerat: Fördjupad analys av modellen	483
D Enkriteriemodeller	492
Allmänt	492
D1 Pris – rekommenderad	494
D2 Kvalitet – rekommenderad	496
D3 Kvalitet med fast pris – rekommenderad	496
E Flerstegsmodeller	498
Allmänt	498
E1 Flersteg med fördjupade bevis	498
E2 Flersteg med kriterieurval	499
E3 Flersteg med frysning	500

F Särskilda modeller		502
F1 Genomslagsnormalisering – ej rekommenderad		502
Beskrivning		502
Sammanfattning		505
Hur modellen beskrivs i ett underlag – exempel		506
F2 Standardisering – ej rekommenderad	507	
Beskrivning		507
Sammanfattning		511
F3 Pyramidmodellen – ej rekommenderad		512
Beskrivning		512
F4 Vattenfallsmodellen – rekommenderad		513
G Särskiljningsmodeller		520
Allmänt		520
G1 Viktigaste först – rekommenderad		521
G2 Stegvis reducering – rekommenderad		523
G3 Stegvis utökning – rekommenderad		524
G4 Pris		525
Ordförklaringar		526
Fullständig innehållsförteckning		545
Sakordsregister		553