

Copenhagen Business School (CBS)  
HD Supply Chain management (HD SCM)  
Årgang 2008

**Værdiskabelse gennem indkøb  
hos Forsvarets Materieltjeneste**

Opgaveskriver:

Jens Jørgen Mølvig

03-02-1964

Vejleder:

Anders Walbom

Afleveringsdato:

07-05-2010

## Forord

Dette dokument er skrevet som det afsluttende speciale på min gennemførelse af HD i Supply Chain Management (HD SCM) ved Copenhagen Business School (CBS). Opgaven tager udgangspunkt i faget ”Strategisk Indkøb”, men det har hele tiden været min ambition at inddrage den samlede forsyningskæde for den case, som jeg beskrev.

Pensum på uddannelsen er i stor udstrækning rettet mod styring og forvaltning af forsyningslinjerne i kommercielle organisationer. Men som offentligt ansat har jeg igennem hele forløbet tilstræbt at sætte pensum i kontekst af den offentlige virksomhed. Derfor var det også naturligt for mig at vælge min egen arbejdsplads som tema for min afsluttende opgave. Og det har heldigvis vist sig ganske ukompliceret at overføre teorier og mekanismer på den offentlige virksomheds målsætninger og vilkår, når blot netop målsætninger og vilkår blev tilstrækkeligt grundigt defineret og beskrevet.

Jeg skylder stor tak til min vejleder Anders Walbom, ekstern underviser på studiet. Ud over den faglige rådgivning har han givet mig en stærk fornemmelse af, at min opgave ikke blot var endnu en sag, han skulle løse, men derimod at det virkelig lå ham på sinde, at jeg kom sikkert i havn med mit projekt.

Desuden skylder jeg tak til min arbejdsplads – Forsvarets Materieltjenestes centralledelse – for det udstrakte samarbejde fra stabschefen og ned til sektionschefsniveau. Jeg har fået adgang til skriftlige kilder, til interviews med ellers meget travle nøglepersoner og til at anvende arbejdstid i et nærmere aftalt omfang til arbejdet. Samtlige af mine forespørgsler er blevet imødekommet. Til gengæld vil FMT have mulighed for at anvende opgaven som grundlag for opstilling af sin egen strategi for håndtering af sine leverandører.

Endelig har jeg mødt stor velvilje hos Forsvarskommandoen, Forsvarsministeriets departement, de tre operative kommandoer for Hæren, Søværnet og Flyvevåbnet samt repræsentanter for henholdsvis Forsvars- og Aerospaceindustrien i Danmark (FAD) og transportfirmaet De Sammensluttede Vognmænd (DSV).

Jens Jørgen Mølvig

## Indholdsfortegnelse

Forord .....	2
Indholdsfortegnelse .....	3
Sammenfatning.....	5
Indledning.....	6
Kapitel 1 – Opgavediskussion.....	7
1.1. Problemfelt .....	7
1.2. Metode .....	10
1.3. Teori.....	18
Kapitel 2 – Opstilling og kritik af kilder til empiri .....	27
2.1. Baggrund .....	27
2.2. Forsvarets Materieltjeneste (FMT).....	27
2.2. Ejere.....	28
2.3. Leverandører.....	29
2.4. Kunder .....	30
Kapitel 3 – Redegørelse .....	30
3.1. Målsætninger .....	30
3.2. Vilkår .....	31
Kapitel 4 – Analyse af valget mellem indkøb og egenproduktion.....	35
4.1. Indledning.....	35
4.2. Generelt .....	35
4.3. Relationer.....	35
4.4. Sikkerhed .....	37
4.5. Økonomi .....	38
4.6. Kvalitet .....	40
4.7. Sammenfatning.....	41

Kapitel 5 – Analyse af gennemførelsen af FMT's indkøb .....	42
5.1. Indledning .....	42
5.2. Klassificering .....	42
5.3. Markedsanalyse .....	43
5.4. Strategisk positionering .....	46
5.5. Handleplaner .....	47
5.6. Forvaltning i livscyklus .....	48
5.7. Sammenfatning .....	50
Kapitel 6 – Konklusion og anbefaling .....	53
6.1. Indledning .....	53
6.2. Underspørgsmål 1: Hvordan bør FMT vælge mellem indkøb og egenproduktion i de tilfælde, hvor FMT har et reelt valg? .....	54
6.3. Underspørgsmål 2: Hvilken strategi for indkøb kan bedst balancere og optimere FMT's værdiskabelse for både ejere og kunder på samme tid? .....	54
6.4. Hvorledes skal FMT gennem sin tilvejebringelse af ressourcer skabe størst værdi for sine kunder og sine ejere? .....	55
Kapitel 7 – Perspektivering og handleplan .....	56
7.1. Indledning .....	56
7.2. Indkøbsstrategiens målsætninger .....	56
7.3. FMT's vilkår .....	57
7.4. Sammenfatning .....	59
Lexikon .....	60
Kildeoversigt .....	61
Bilagsoversigt .....	63

## Sammenfatning

På baggrund af udtrykte ønsker fra flere sider i Forsvarets Materieltjeneste (FMT) opstilles denne opgave med det formål at afklare, om der er mulighed for, at FMT gennem sin varetagelse af indkøb kan forbedre sine resultater og værditilvækst. Efter en analyse af problematikken og under inddragelse af en for-undersøgelse opstilles et hovedspørgsmål om, hvorledes kan FMT gennem sin tilvejebringelse af ressourcer skabe størst værdi for sine kunder og sine ejere. Spørgsmålet søges besvaret gennem to underspørgsmål om 1: FMT's valg mellem indkøb og egenproduktion og 2: Hvilken strategi der bedst understøtter gennemførelsen af indkøb.

Den efterfølgende analyse er opdelt i to afsnit efter de to underspørgsmål. Analysen gennemføres på baggrund af empiri tilvejebragt gennem semistrukturerede interviews og granskning af sekundære skriftlige kilder fra FMT og fra udvalgte repræsentanter for ejere, leverandører og kunder. De indsamlede data er fordelt på to kategorier: Målsætningen for indkøbet og FMT's vilkår. Analysen af FMT's valg mellem indkøb og egenproduktion gennemføres støttet af netværksteori og transaktionsomkostningsteori, mens analysen af indkøbets gennemførelse støttes af to modeller for henholdsvis valg af leverandørrelationer og leverandørrelationers forvaltning i et livscyklus perspektiv.

Det konkluderes, at FMT kan skabe værdi gennem valget mellem indkøb og egenproduktion ved at inddrage beslutningsparametre, der fokuserer på tillid, økonomisk rationale, styrkeforhold og leveringssikkerhed. Tilsvarende konkluderes, at FMT kan skabe værdi gennem indkøbets gennemførelse gennem et fokus på relationen mellem FMT og den pågældende leverandør. Resultatet bliver en anbefaling af, at FMT opstiller en strategi for leverandørhåndtering. Den samlede konklusion bliver derfor, at et er muligt for FMT at opfylde målsætningen om værditilvækst gennem sin måde at gennemføre indkøb, såfremt de ovennævnte parametre inddrages.

På baggrund af analyserne stiller opgaven forslag om justeringer eller præciseringer i FMT's vilkår og målsætninger. Formålet hermed er at sikre, at der etableres en sund balance mellem disse, såfremt opgavens konklusioner implementeres i FMT, idet det er opgavens påstand, at dette er nødvendigt for en optimal udnyttelse af analysens konklusioner.

## Indledning

Ved Forsvarets Materieltjeneste (FMT) planlægges, tilrettelægges og gennemføres langt størstedelen af alle indkøb til det danske forsvar (kun undtaget administrativt IT udstyr og etablissemensmateriel – herunder møbler). Indkøbene kan ske som ad hoc indkøb eller ved aktivering af rammeaftaler eller servicekontrakter, men ofte sker det på baggrund af en enkeltbeslutning på efter en stramt styret beslutningsproces.

Fra flere sider i organisationen efterspørges en overordnet strategi for håndtering af FMT's leverandører og for retningslinjer til brug for beslutninger om ekstern eller intern opgaveløsning ("make-or-buy"). Sådanne retningslinjer findes ikke i øjeblikket ved FMT på strategisk niveau, hvorfor de fleste processer og beslutninger finder sted på baggrund af indarbejdede rutiner kombineret med personlige overvejelser og initiativer.

Dette dokumentets formål er at opstille retningslinjer for en standardisering af FMT's tilgang til håndtering af sine leverandører – med andre ord gennemførelsen af indkøb hos eksterne leverandører på såvel kort som langt sigt.

Arbejdet blev indledt med en for-analyse for at afdække fokusområder og overordnede tendenser. For-analysen og dens resultater er vedlagt som bilag 1. Formålet var at sætte nogle rammer for et videre arbejde og opstille nogle indgangsparametre til opgavens metode- og teoridiskussion. Som resultat af for-analysen er opgaven efterfølgende fokuseret på relationer mellem FMT og leverandørerne samt anvendelsen af kompetencer. Desuden lagde for-analysen op til, at FMT skal lægge vægt på at opfylde ejeres krav om økonomisk rationalitet og kunders krav om kvalitet, hvilket er lagt til grund for opgavens metode, idet risikoen for konflikt mellem ejeres og kunders krav skal håndteres.

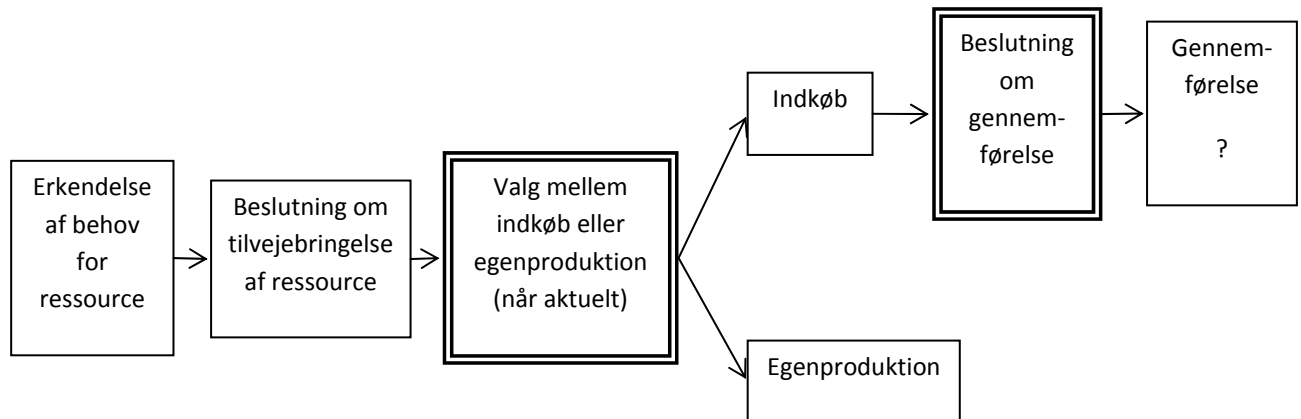
På den baggrund er opgaven opstillet med det formål at afdække FMT's muligheder for at tilvejebringe værdi for sine ejere og leverandører gennem beslutninger og gennemførelse af indkøb.

## Kapitel 1 – Opgavediskussion

### 1.1. Problemfelt

#### Problemstilling

Den overordnede problemstilling formuleres på, hvorledes Forsvarets Materieltjeneste (FMT) gennem sine valg af og gennemførelser af indkøb kan skabe positiv effekt i forhold til sin opgave. Beslutningsprocessen i forbindelse hermed er følgende:

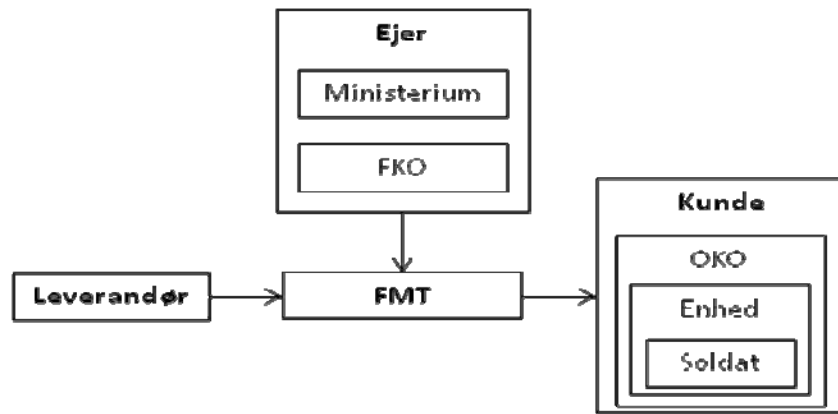


Når det er besluttet at tilvejebringe en ressource eller kapacitet udefra, så vil det i nogle (men dog langt fra alle) tilfælde være relevant at træffe et valg mellem tilvejebringelse gennem eksternt (indkøb) eller internt (egenproduktion). Egenproduktion kan især være en realistisk mulighed vedrørende drift af materiel, idet FMT råder over en stor kapacitet på sine værksteder og i sin distributionsstruktur. Men det sjældent er en mulighed ved produktion eller initialanskaffelser. Når indkøb vælges, følger der endnu en valgsituation omkring, hvorledes indkøbet arrangeres og gennemføres.

Dette giver således i alt to valgsituationer, som begge skal træffes på baggrund af, hvad der er fordelagtigt for virksomheden i forhold til virksomhedens målsætninger. Her skal målet være, at beslutningerne skal være fordelagtige for den samlede virksomhed på både kort og længere sigt. Derfor er det relevant at identificere de interessenter, hvis interesser der skal tilgodeses i beslutningerne, og hvilke fordele eller værditilvækst disse interessenter så efterspørger.

#### Interessenter

Interessenterne i et indkøb kan skitseres som følger (figur næste side):



Som det fremgår af figuren, så er de primære interessenter i flowet leverandørerne, FMT selv, kunderne og ejerne. Ejerne allokerer de ressourcer, som FMT omsætter, mens kunderne aftager FMT's produktion. Hvis håndteringen af FMT's indkøb skal tjene noget formål, så skal den bidrage til at opfylde bl.a. følgende to overordnede formål ifølge Anderson (1998):

- Skabe værdi for FMT's kunder
  - Som er de operative kommandoer, deres enheder og de enkelte soldater.
- Skabe værdi for FMT's ejere
  - Som er Forsvarsministeriet og Forsvarskommandoen.

Dermed kan målsætningen for det videre arbejde opstilles omkring et ønske om at tilvejebringe værditilvækst for ejere og kunder gennem valget mellem indkøb eller egenproduktion af ressourcer nødvendige for produktionen samt gennem valget af indkøbets gennemførelse.

### For-analyse

Med henblik på afklaring af de vilkår, som opgaven skal løses under, gennemførtes en kort for-analyse (bilag 1). Denne analyse afdækkede et antal parametre, som senere inddrages i metodediskussionen, men følgende forhold påkalder sig særligt opmærksomhed:

- FMT ønsker tættere relationer til leverandørerne.
- FMT forventer større afhængighed af leverandørerne i fremtiden.
- FMT er underlagt høje krav om både økonomisk rationalitet og kundeservice.
- FMT's kompetencer modsvarer ikke nødvendigvis FMT's ønsker og forretningsmodel.
- FMT's ejere fokuserer meget på overholdelse af økonomiske rammer.
- FMT's kunder fokuserer meget på kvalitet og leveringsservice.

For-analysen konkluderer på den baggrund følgende (jf. bilag 1):

- At det videre arbejde kan tage udgangspunkt i ønsket eller forventningen om tætte relationer mellem FMT og leverandørerne.
- At kravene om både økonomisk rationalitet og høj kundeservice kan udvikle sig til at være modsatrettede, hvilket kan kræve et særligt fokus i opgaven.
- At opgaven ikke skal være begrænset af FMT's nuværende kompetencer, men at der skal være fokus på, hvorvidt FMT's kompetencer understøtter den anbefaling, som opgaven munder ud i.

På baggrund af for-analysen skal følgende forhold afklares nærmere i den efterfølgende mere detaljerede indhentning af data:

- Nærmere præcisering af ejeres og kunders krav
- Nærmere præcisering af FMT's kompetencer inden for følgende områder relateret til indkøbsfunktionen:
  - Juridisk merkantil
  - "Købmandskab"
  - Operationel gennemførelse
  - Taktisk planlægning
  - Strategisk planlægning

### Problemformulering

Hermed kan følgende problemformulering opstilles:

### ***Hovedspørgsmål:***

**Hvorledes kan FMT gennem sin tilvejebringelse af ressourcer  
skabe størst værdi for sine kunder og sine ejere?**

### ***Underspørgsmål***

1. Hvordan skal FMT vælge mellem indkøb og egenproduktion i de tilfælde, hvor FMT har et reelt valg?
2. Hvilken strategi for indkøb kan bedst balancere og optimere FMT's værdiskabelse for både ejere og kunder på samme tid?

## **1.2. Metode**

### Undersøgelsesrolle

FMT skal have en konkret løsning på, hvordan virksomheden kan forbedre sin proces omkring indkøb, og det er denne løsning, som denne opgaven vil tilvejebringe. Det er ikke opgavens ambition at udfordre teoretiske modeller eller skabe universel ny viden. Opgavens produkt skal kunne være til umiddelbar gavn for FMT, såfremt FMT skulle ønske at anvende opgavens anbefalinger. Som undersøgelsesrolle vælges derfor en ”konsulent-opgave” (i modsætning til en ”forsker-opgave”). Det betyder, at opgaven – alt andet lige – vil tage parti for FMT som den fokuserede virksomhed, at opgaven udarbejdes på FMT’s præmisser.

### Undersøgelsesdesign

Den gennemgående kategori af spørgsmål i problemformuleringen er ”hvordan” – altså hvilke aktioner eller initiativer FMT skal iværksætte for at øge sin værditilvækst ved at optimere sin sourcing til gavn for virksomheden jf. problemformuleringen afsnit 1.1, hvorfor opgavens overordnede formål er af udpræget problemløsende eller normativ karakter jf. Ib Andersen (2006). Opgavens ambition er at afdække FMT’s optimale tilgang til sine indkøb, hvilket indebærer antagelsen om, at der findes én objektiv optimal løsning. FMT er således subjektet for opgaven og bør kunne afgrænses som sådan. Men opgaven skal løses i kontekst af de ydre vilkår – såsom ejere, kunder og leverandører samt muligvis også øvrige udefra givne vilkår. Dette vil sandsynligvis medføre et behov for at kunne indsamle mange forskellige data fra mange forskellige datakilder, hvilket kan blive temmelig komplekst. Da opgaven endvidere skal kunne levere en kvalitativ løsning på baggrund af beskrivelser af FMT’s vilkår og omgivelser, betyder det, at tyngden af data være kvalitative. Det betyder følgende:

- Empiri skal indsamles – og håndteres – fra både FMT selv, fra kunder, fra leverandører, fra ejere og fra relevante øvrige omgivelser.
- Der er ikke umiddelbart restriktioner vedrørende indsamling eller karakteristika af data.

På baggrund af problemfeltets karakter, opgavens ambition, tilstedeværelsen af en fokuseret virksomhed, behovet for at inddrage denne virksomheds omgivelser, forventningen om én optimal løsning og den forventede kompleksitet af data vælges derfor et ”case study” design, da dette design ifølge Bergen m.fl. (2000) og Rosenberg m.fl. (2007) er egnet til at løse netop en sådan opgave.

Opgaven har et behov for at behandle både FMT (som den fokuserede virksomhed), de relevante omgivelser i form af leverandører, ejere og kunder, samt interne forhold i FMT i form af især indkøbsprocessen. Derfor anvendes den model, der præsenteres af Bergen m.fl. (2000), hvor case-arbejdet opdeles i selve casen, casens (relevante) kontekst og de eventuelle underenheder i casen, som gøres til genstand for analyse. I forhold til modellen vælges elementerne som følger:

- Primær Case: FMT
- Under-case: Indkøbsprocessen (jf. problemformuleringen)
- Kontekst: Leverandører, ejere og kunder
  - Idet ejere og kunder er dem, der skal opleve værditilvæksten

I forhold til casen opstilles følgende afgrænsninger:

- Der analyseres ikke på FMT's interne værdier og værditilvækst.
  - FMT's værdier forudsættes inddækket af FMT's overordnede MVS.
  - FMT's værditilvækst forudsættes inddækket af den værdi, der genereres for FMT's ejer.
- Værditilvækst for leverandøren indgår ikke i analyserne.
  - Værditilvækst for leverandørerne er fint, men for en kunde som FMT er det ikke et mål i sig selv – det kan allerhøjest blive et middel til at sikre sine leverancer.
  - Værditilvækst for FMT's leverandør vil normalt være en forudsætning for, at leverandøren overhovedet vil indgå i noget samarbejde med FMT, hvorfor emnet ikke er uinteressant. Men selv om en sådan værditilvækst således godt kan siges at være en forudsætning for, at FMT kan skabe værdi for sine ejere og kunder gennem sine indkøb, så vurderes værditilvækst hos leverandørerne alligevel at ligge udenfor opgavens problemfelt.

### Strategi for opgavens løsning

Efter valget af case-designet opstilles herefter en strategi for opgaveløsningen under anvendelse af metodikken fra Rosenberg m.fl. (2007), idet det forudsætningsdannende problemfelt samt casen og dens kontekst allerede er afklaret i det foregående.

For det første afklares nu den overordnede tilgang til opgaven, hvor der kan vælges mellem "Intrinsic" (når studiet af casen er et mål i sig selv), "Instrumental" (når studiet af casen skal

bidrage til forståelse af beslægtede emner eller problemstillinger) eller "Collective" (når den enkelte case skal omfatte flere enkeltstående cases). Det er ikke ambitionen at opstille almenyldige regler til brug uden for denne konkrete case, og det er således heller ikke ambitionen at skabe almenyldig ny viden eller nye teorier, hvorfor "instrumental" ikke er den rette tilgang. Det er heller ikke hensigten at lade casen omfatte flere cases – bl.a. fordi FMT er den eneste af sin art i landet, hvorfor tilgangen heller ikke kan kaldes "collective". Opgavens formål er derimod at opstille den bedste løsning for FMT, hvorfor "intrinsic" tilgangen vælges.

For det andet afklares de dataindsamlingsteknikker, der bedst støtter besvarelse af problemfeltet under hensyntagen til casens opstilling og afgrænsning. Det erindres, at valget af case-designet ikke i sig selv stiller nogen begrænsninger for kategorier af data eller indsamlingsteknikker.

- Først skal der tages stilling til karakteren af data. Situationen omkring FMT's indkøb vil være meget kompleks både at beskrive og behandle – bl.a. skal værdisæt hos flere forskellige aktører inddrages. Dertil kommer, at produktet skal være en beskrivelse af den mest hensigtsmæssige adfærd i forhold til problemstillingen. Det betyder ifølge Ib Andersens (2006), at fokus skal rettes mod indhentning af kvalitative data.
- Dernæst skal der tages stilling til datakilderne. Vigtige kilder til beskrivelse af såvel vilkår som holdninger hos både FMT, leverandører, ejere og kunder kan meget vel være data, som allerede eksisterer i forvejen – f.eks. i form af nedskrevne strategier, beskrivelser af processer, organisation m.m. Det betyder ifølge Andersens (2006), at sekundære kilder kan anvendes. Men reelle værdisæt, holdninger og eventuelle muligheder omkring FMT's indkøb er ikke nødvendigvis nedskrevet i forvejen, hvorfor opgaven også må gå ud på at stimulere til nye overvejelser op imod den konkrete problemstilling jf. problemformuleringen. Det betyder ifølge Andersens (2006), at primære stimulidata kan anvendes. Derimod vil den begrænsede tid til opgavens løsning tale imod anvendelse af ikke-stimulidata, da disse normalt kræver passiv observation gennem et længere tidsforløb.
- Endelig skal der tages stilling til dataindsamlings-teknikkerne for de primære data. Der ligger allerede nogen baggrundsviden bag opgavens løsning – bl.a. i kraft af for-analysen (bilag 1) – hvilket muliggør en målrettet indsats under data-indsamlingen. Dertil kommer, at opgørelsen af vilkår for FMT's indkøb og interessenternes krav dertil ikke

nødvendigvis kræver indsigt i aktørernes dybere motiver eller holdninger men kun til de prioriteringer, der har direkte indflydelse på FMT's virksomhed. Det betyder ifølge Andersen (2006), at det semistrukturerede interview skal anvendes som den primære datakilde for de primære data.

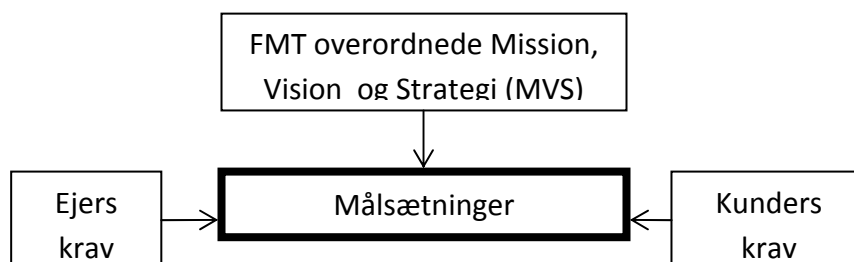
For det tredje skal analysestrategien afklares for hver enkelt af de valgte dataindsamlingsmetoder. I den forbindelse skal det erindres, at tyngden i opgaven jf. de tidligere betragtninger ligger på kvalitative data. Desuden gælder det for de valgte metoder, at opgaven ikke har ambitioner om at påvirke kildernes meninger eller holdninger. Det betyder ifølge Andersen (2006), at der skal gennemføres en teoretisk tolkning af materialet. Dette indebærer, at der skal findes teorier til at tolke de indsamlede data op imod.

For det fjerde skal der på forhånd opstilles et "filter" til at sortere og håndtere de indsamlede data samt opstille retningslinjer for, hvilke data opgaven overhovedet er interesseret i. I denne opgave vil dette filter tage form af en model, efter hvilken opgaven vil søge at besvare problemformuleringen om FMT's tilvejebringelse af værditilvækst gennem sine indkøb.

Modellen bygges op omkring de to valgsituationer anført i problemstillingen:

- Valg mellem indkøb eller egenproduktion
- Beslutning om gennemførelse

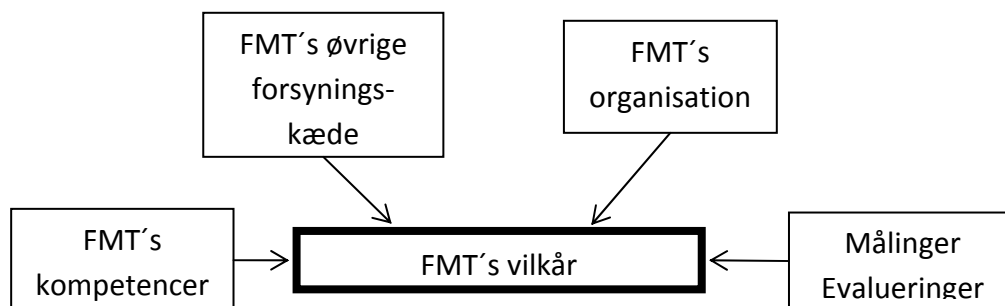
I begge tilfælde skal valget ske med henblik på værditilvækst for ejere og kunder jf. problemformuleringen. De forhold, der opleves som værditilvækst for ejere og kunder, betegnes i det efterfølgende som henholdsvis ejeres og kunders "krav". Men samtidig skal FMT's egen overordnede mission og vision samt strategier (MVS) også imødekommes for at skabe strategisk sammenhæng i virksomheden jf. Cousins m.fl. (2008). Disse forhold kan sammenfattes i en samlet målsætning således:



Men ud over at tage hensyn til en overordnet målsætning skal beslutningerne også kunne indgå i den mere praktiske omverden, som de skal indgå i kontekst af. Foruden de allerede nævnte forhold kunne disse omfatte forhold som økonomi, relationer, kompetencer, organisation og øvrige ydre vilkår, hvilket taler for anvendelsen af ”supply wheel”. Denne model fra Cousins m.fl. (2008) har som formål at holde balance mellem følgende elementer:

- Overordnet strategi og forsyningsstrategi
  - Overordnet strategi indgår i opstillingen af målsætningerne (ovenfor)
  - Forsyningsstrategien er den variabel, som opgavens konklusioner kan bidrage til
- Relationer
  - En del af ”indkøbets gennemførelse” jf. problemformuleringen
- Økonomi
  - Indgår i ejernes værdier (og dermed ejernes krav) ifølge for-analysen (bilag 1)
- Evner og kompetencer: Skal behandles særskilt
- Organisation: Skal behandles særskilt
- Målinger/Evalueringer: Skal behandles særskilt

Da strategier og økonomi allerede indgår i målsætningen, og da relationer indgår i besvarelsen, skal de øvrige elementer indgå i en beskrivelse af FMT’s vilkår som følger:



Anvendelsen af elementerne fra ”supply wheel” kræver følgende data jf. Cousins m.fl. (2008):

- Mission/Vision/Strategi (MVS)
  - MVS skal beskrives faktisk med henblik på, at det efterfølgende kan afklares, hvorvidt MVS er i balance med de øvrige elementer. Fokus skal lægges på, hvor der af MVS kan opstilles krav til indkøbs-funktionen.
- Relationer
  - Relationer indgår som tidligere nævnt i denne opgaves produkt.
- Økonomi

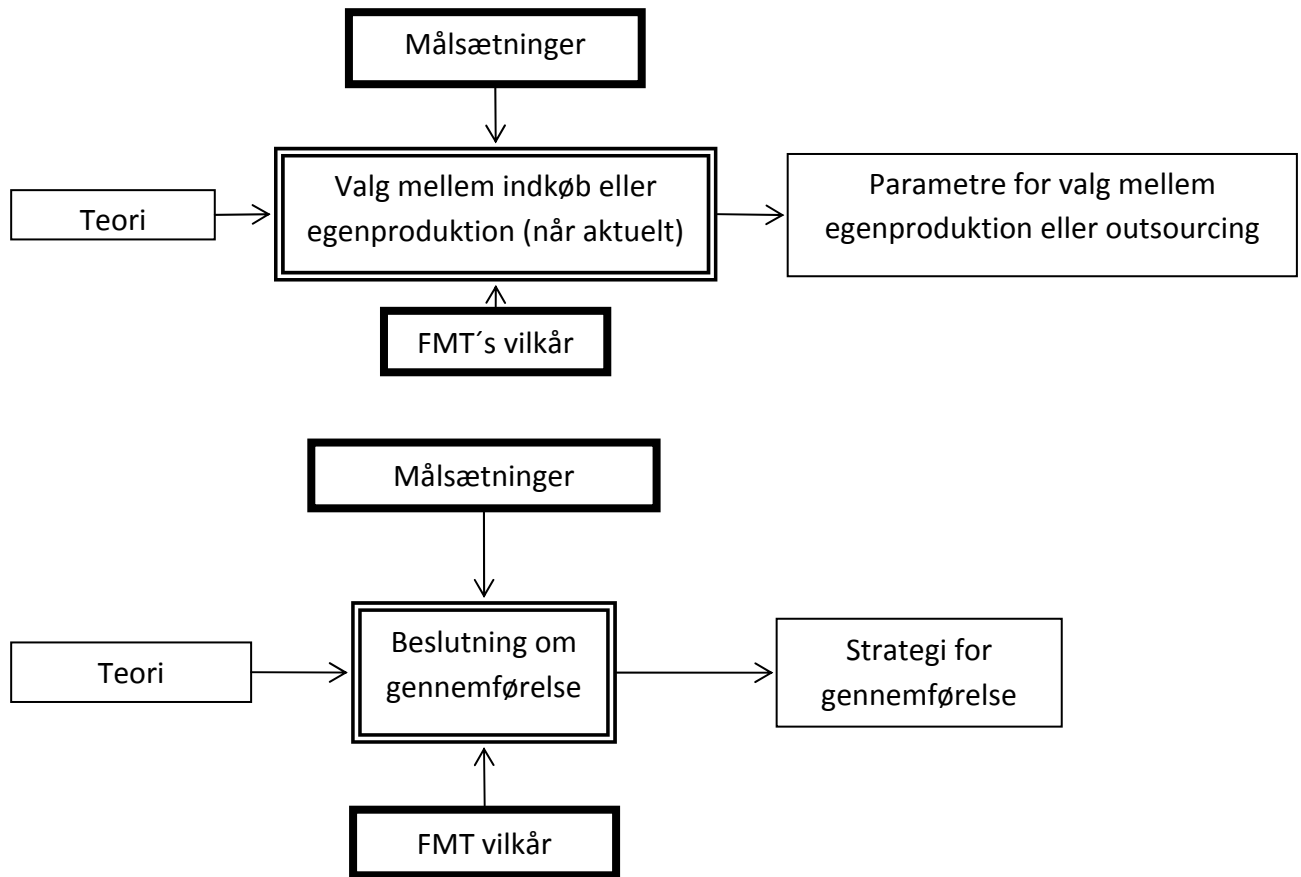
- Hvilke økonomiske krav skal FMT leve op til?
- Kompetencer
  - Giunipero m.fl. (2006) har opstillet, hvilke kompetencer der er nødvendige i indkøbsfunktionen i forhold til den opgave, der skal løses. Det skal efter denne model afdækkes, hvilke kompetencer FMT's indkøbsfunktion råder over inden for ledelse og forvaltning, strategisk planlægning, kommunikation, teknik og økonomi/forretning.
- Målinger/Evalueringer
  - Målinger/Evalueringer sammenbinder ifølge Cousins m.fl. (2008) FMT's interne og eksterne elementer og styrer adfærden gennem påvirkningen af motivation – eller mangel på samme. Det skal derfor afklares, hvad der måles på, hvorledes der måles og hvad formålet er med målingerne.
- Organisation
  - Her skal det ifølge Cousins m.fl. (2008) især afklares, hvorvidt organisationen er centraliseret eller decentraliseret, midt imellem eller antager en hybrid-form.
  - Herudover vil det være relevant at afklare den interne ansvarsfordeling i FMT.

De to valgsituationer skal således begge håndteres under inddragelse af den overordnede målsætning og FMT's vilkår. Disse elementer udgør derfor det "filter", som bestemmer de data, der skal tilvejebringes, samt den efterfølgende håndtering af dem.

Eftersom data behandles gennem en teoretisk tolkning, skal der identificeres og inddrages en relevant teori. Valget af teori behandles nærmere i den efterfølgende teoridiskussion.

For valget mellem indkøb og egenproduktion skal analysens produkt være parametre for dette valg. For beslutning om gennemførelse vil produktet være en opstilling af muligheder og parametre for valg blandt disse muligheder. De endelige modeller for analysen af de to valgsituationer kan derfor opstilles jf. de to figurer næste side.

Derefter vil opgavens produkt vil være forslag til, hvordan FMT skal håndtere de to valgsituationer, når de opstår i konkrete anskaffelsesprojekter.



For det femte skal det opstillede behov for data i en samlet model sammenfattes – gerne i skemaform. Indtil videre kan metodekonklusionerne sammenfattes således:

- Undersøgelserollen er konsulentens. Det betyder, at opgaven vil tage parti for FMT som den fokuserede virksomhed, og at opgaven udarbejdes på FMT's præmisser.
- Som undersøgelsesdesign vælges "case study". Det betyder, at fokus er på FMT selv og på aktørerne i den kontekst, som FMT skal operere i. Designet i sig selv stiller ikke begrænsninger for indsamling og anvendelse af data.
- Den overordnede tilgang er "intrinsic". Det betyder, at opgaven omkring FMT udføres isoleret for FMT's skyld.
- Som dataindsamlingsmetoder anvendes det semistrukturerede interview samt sekundære data.
- Analysen af data sker gennem en teoretisk tolkning. Det betyder et krav om tilvejebringelse af relevante teorier at tolke de indsamlede data ud fra.
- Som filter for data og deres analyse anvendes en model, der bygges over problemformuleringens to valgsituationer under anvendelse af "supply wheel" modellen. Det betyder, at opgavens produkt skal sikre balance i "supply wheel".

I skemaet nedenfor fordeles de identificerede behov for data over de to identificerede dataindsamlingsmetoder og fordelt på de fire opstillede kategorier af aktører/bidragydere:

<b>Aktør</b>	<b>Dataindsamlingsmetode</b>	<b>Input</b>
Interne aktører	Semistrukturerede interviews	FMT's kompetencer FMT's øvrige forsyningskæde Målinger/Evalueringer Ejeres krav Kunders krav
	Sekundære data	FMT's overordnede Mission, Vision og Strategi FMT's organisation FMT's kompetencer FMT's øvrige forsyningskæde Målinger/Evalueringer
Ejere	Semistrukturerede interviews	Ejers krav
	Sekundære data	FMT's øvrige forsyningskæde
Leverandører	Semistrukturerede interviews	FMT's øvrige forsyningskæde
	Sekundære data	FMT's øvrige forsyningskæde (evt.)
Kunder	Semistrukturerede interviews	Kunders krav FMT's øvrige forsyningskæde
	Sekundære data	FMT's øvrige forsyningskæde

Som det sidste trin i modellen fra Rosenberg m.fl. (2007) skal konklusionen bestemmes.

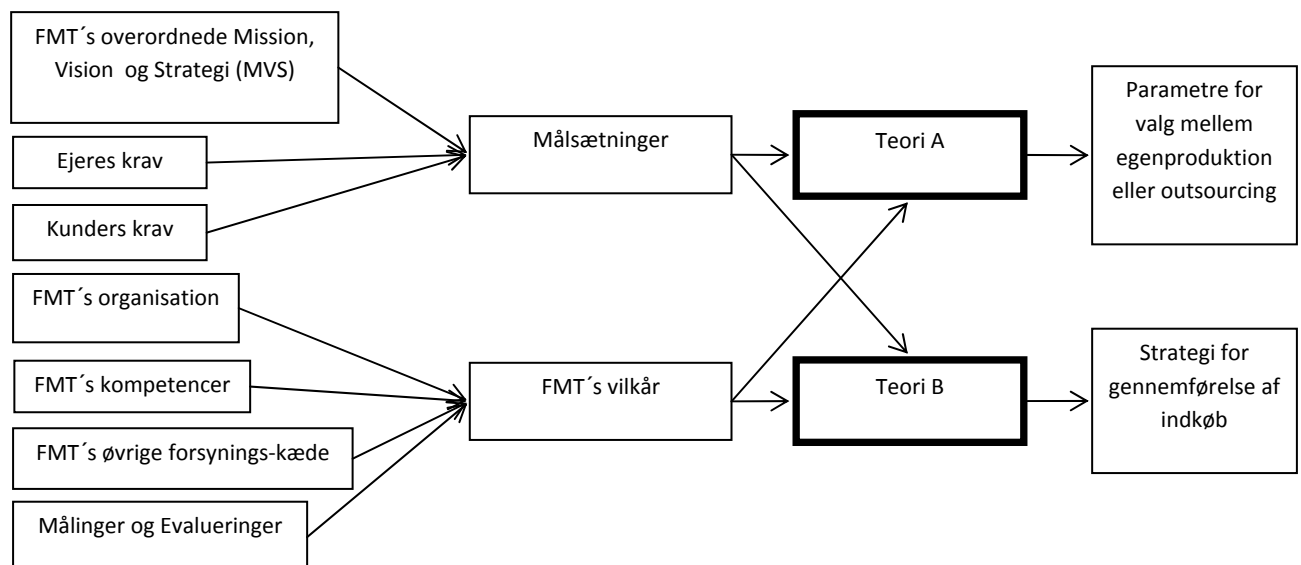
Ambitionen er jf. problemformuleringen at tilvejebringe ny viden som følger:

Kendt viden	Ny viden
Muligheder for at outsource	Parametre for, hvornår indkøb bør anvendes
Ejeres krav og kunder stiller krav	Hvordan bidrager indkøb til at balancere disse?

### 1.3. Teori

#### Generelt

Eftersom den valgte model anvender ”teoretisk tolkning” af det indsamlede materiale med henblik på at besvare problemfeltet, skal opgavens behov for teori identificeres og inddækkes. Der skal tilvejebringes et teoriapparat for hver af de to valgsituationer i problemfeltet, som på baggrund af data (empiri) skal bidrage til besvarelse af de respektive spørgsmål. Behovet kan illustreres således:



”Teori A” betegner det teoriapparat, som på baggrund af målsætninger og FMT’s vilkår skal bidrage til en analyse af, hvilke parametre FMT skal træffe sine valg mellem indkøb eller egenproduktion. Og ”Teori B” betegner tilsvarende det teoriapparat, der på tilsvarende baggrund bidrager til en analyse af, hvordan FMT skal gennemføre sine indkøb.

Et teoriapparat kan bestå af såvel grundfæstede teorier som videnskabeligt underbyggede modeller. I det efterfølgende ikke skelnes mellem disse, hvorfor begge fremover falder ind under betegnelsen ”teori”. Hvis der er ikke umiddelbart teorier tilgængelige, som perfekt

matcher opgaven, skal der opstilles teoriapparater på baggrund af bidrag fra forskellige teorier. På baggrund af for-analysen (bilag 1) kan følgende forventninger stilles til substansen af de forskellige kategorier af input:

- FMT's overordnede MVS:
  - FMT ønsker forbedring gennem læring
  - FMT ønsker dialog med både leverandører og kunder.
- Ejerkrav:
  - Bedst mulige økonomi
  - Kvalitet i processerne
- Kundekrav:
  - Leveringsservice og sikkerhed
  - Kvalitet i de leverede ydelser og kapaciteter
- FMT's organisation:
  - Funktionsopdelt.
  - Anvendelse af kapaciteter og kompetencer ikke optimal
- FMT's kompetencer:
  - Teknologiske kompetencer er til stede i organisationen.
  - Logistiske kompetencer til den daglige drift er til stede, men kompetencer til strategisk udvikling af det logistiske område er nødlidende.
  - Merkantile kompetencer til opstilling af korrekte aftaler er til stede i organisationen, men organisationen mangler "købmænd" til at indgå i forhandling med leverandørerne med henblik på at opnå de mest favorable aftaler for FMT.
- FMT's øvrige forsyningskæde:
  - Strækker sig fra producenten/leverandøren til de operative kommandoer
  - De operative kommandoer varetager herefter distributionen til de operationelle brugere.
- Målinger og evalueringer
  - FMT bliver målt og evalueret både internt og eksternt op imod økonomi og leverancens kvalitet.

Det betyder, at "målsætninger", der sammenfatter de overordnede MVS samt ejer- og kundekrav, forventes at fokusere på følgende forhold:

- Inddragelse af leverandører og kunder – hvilket betyder, at relationer skal inddrages.
- Økonomiske forhold

- Kvalitet
- Sikkerhed

Tilsvarende forventes ”FMT’s vilkår”, der sammenfatter organisation, kompetencer, øvrige forsyningskæde og målinger/evalueringer, at fokusere på følgende forhold:

- Den funktionsopdelte organisation
- Placering og anvendelsen samt evt. udvikling af kompetencer
- Præcisering af leverandører og kunder
- Fokus på opfyldelse af økonomiske forventninger og kvalitet.

I analysen bliver ”målsætninger” de ubetingede krav, mens ”FMT’s vilkår” er områder, som teorien og dens konklusionerne skal kunne operere inden for og derfor ikke må være i modstrid med. Alternativt må opgaven stille forslag til at vilkårene ændres, så konklusionerne kan gennemføres.

### Teori A

Kravet til ”Teori A” er således, at den kan opstille parametre for valget mellem egenproduktion og indkøb på baggrund af relationer, økonomi, kvalitet og sikkerhed. Af teorier og modeller, der umiddelbart er til rådighed for håndtering af dette spørgsmål, er følgende:

- Netværksteorien
- Procesperspektivet
- Transaktionsomkostningsteorien
- Model fra Cousins m.fl. (2008)

Netværksteorien behandler – ifølge Johnsen m.fl. (2006) – spørgsmålet om indkøb kontra egenproduktion med udgangspunkt i organisationens behov for at tilegne sig rådighed over eksterne ressourcer. I relation til spørgsmålet om indkøb peger teorien på behovet for at afbalancere fordele og ulemper ved henholdsvis indkøb og egenproduktion, idet netværksteorien fokuserer på kravet om engagement og tillid mellem parterne, og idet magtbalancen mellem parterne anføres som en vigtig parameter for denne tillid.

Netværksteorien kan derfor bidrage til ”Teori A” med forhold omkring relationer og i nogen

grad sikkerhed, men der må suppleres med andre teorier for så vidt angår økonomi og kvalitet.

Procesperspektivet – ifølge Marshall m.fl. (2005) – opstiller en model for gennemførelsen af beslutning og implementering men tilbyder ikke værktøjer til at træffe beslutningen. Procesperspektivet vurderes derfor ikke at kunne bidrage til den aktuelle opgave.

Transaktionsomkostningsteorien – ifølge Dyer (1997) – handler i alt væsentligt om at identificere, hvorvidt det er mest fordelagtigt at lægge en produktion ude eller hjemme. Teorien opererer på baggrund af økonomisk rationale og imødegåelse af usikkerhed, idet usikkerhed især handler om, hvorvidt leverandøren lever op til indgåede aftaler. Dette omfatter både kvalitet og service. Teoriens output er primært afklaring af egenproduktion eller indkøb og sekundært graden af relationer, hvorfor teorien eventuelt må suppleres af andre teorier for så vidt angår relationer, der ligger imellem de to yderpoler egenproduktion og indkøb.

Dertil kommer en model fra Cousins m.fl. (2008), hvor spørgsmålet om indkøb eller egenproduktion håndteres på baggrund flere forskellige vilkår såsom omkostninger, strukturer, ydre vilkår (f.eks. lovgivning), relevans og værditilvækst. Denne model tager imidlertid udgangspunkt i den situation, at den fokuserede virksomhed – her FMT – ikke i forvejen har kapacitet eller kompetence til egenproduktion og derfor står i valget mellem at outsource eller opbygge en egenkapacitet fra bunden. Problemfeltet i denne opgave er opstillet efter, at spørgsmålet om indkøb eller egenproduktion skal behandles for de situationer, hvor FMT har et reelt valg i kraft af en egen kapacitet, hvorfor muligheden for at opbygge en ny kapacitet falder uden for opgaven. Det betyder, at teorien ikke vurderes at kunne bidrage til opgaven.

Konklusionen bliver derfor, at Teori A skal opstilles af en kombination af netværksteorien og transaktionsomkostningsteorien som følger:

- Netværksteorien anvendes til at fokusere på relationer og sikkerhed
  - Der anvendes de dele af teorien, der behandler tillid, relationer, sikkerhed og magtbalance.

- Teoriens beskrivelser af informationer, processer, aktører og flows bidrager ikke til opgaven, da de falder uden for de identificerede problemstillinger.
- Transaktionsomkostningsteorien anvendes til at fokusere på økonomi, kvalitet og sikkerhed.
  - Der anvendes de dele af teorien, der behandler økonomiske og sikkerhedsmæssige parametre for valget mellem indkøb eller egenproduktion. Dette omfatter tillige forhold omkring investeringer og beskyttelse ("safeguarding").
  - Teoriens beskrivelser af specificitet og drift af aftaler bidrager ikke umiddelbart til opgaven, da de falder uden for de identificerede problemstillinger.

Derved kan alle de identificerede elementer i "indkøbsstrategiens målsætninger" håndteres.

Med henblik på strukturering af dataindsamlingen opstilles nedenfor disse to teoriers mere detaljerede krav til empiri eller overvejelser, idet kravene med det samme adresseres til de aktører og elementer, hvor de skal tilvejebringes:

- Behovet for investeringer i samarbejdet mellem FMT's og leverandørerne.
  - Afklares hos leverandører og interne aktører i ramme af "FMT's øvrige forsyningskæde"
- FMT's behov for at sikre sig mod leverandørens eventuelle opportuniste ("safeguarding").
  - Afklares hos interne aktører, ejere og kunder i ramme af "ejerers/ kunders krav"
- FMT's muligheder for at sikre sig mod leverandørens eventuelle opportuniste
  - Afklares hos interne aktører og leverandører i ramme af "FMT's øvrige forsyningskæde"
- Behovet eller omfanget af transaktionsomkostninger ved FMT's gennemførelse af sine indkøb.
  - Afklares hos interne aktører og leverandører i ramme af "FMT's øvrige forsyningskæde"
- FMT's krav til at have tillid (niveau af tillid) til leverandørens ydelser og service.
  - Afklares hos interne aktører, ejere og kunder i ramme af "ejerers/ kunders krav"

- FMT's muligheder for at have tillid til leverandørens ydelser og service.
  - Afklares hos interne aktører og leverandører i ramme af "FMT's øvrige forsyningskæde"
- Eksterne vilkår
  - Afklares hos interne aktører i ramme af "FMT's øvrige forsyningskæde"
- Værditilvækst ved indkøb
  - Afklares hos interne aktører i ramme af "FMT's øvrige forsyningskæde"

### Teori B

Kravet til "Teori B" er, at den kan opstille parametre for valg af strategi for gennemførelsen af indkøb på baggrund af relationer, økonomi, kvalitet og sikkerhed. Af teorier og modeller, der umiddelbart er til rådighed for håndtering af dette spørgsmål, er følgende:

- Netværksteorien
- Kompetence-baseret perspektiv
- Relationelle perspektiv
- Model fra Cousins m.fl. (2008)
- Model fra Kraljic (1983)
- Model fra Moeller m.fl. (2006)

Netværksteorien – ifølge Håkansson m.fl. (1997) – bidrager til karakteren af relationen mellem køber og sælger og dermed valg af relation. Teorien fokuserer her bl.a. på længden af samarbejdet – er det en en-gangs handel, eller er det gentagne engagementer med den pågældende leverandør? Dette gøres især på baggrund af analyser af handlens kompleksitet og afhængighed/magt/styrke-forholdet. Netværksteorien kan derfor bidrage til "Teori B" med forhold omkring relationer og sikkerhed, men der må suppleres med andre teorier for så vidt angår økonomi og kvalitet.

Det kompetencebaserede perspektiv – ifølge Halldorsson m.fl. (2004) – bidrager med en vinkel på, hvorledes den eksterne udbyders kompetencer kan udnyttes til egen fordel samt omkostningen ved internt at opbygge en kompetence, som man ikke har i forvejen. Det sidstnævnte forhold indgår imidlertid ikke i denne opgave, hvorfor teoriens bidrag til denne opgave begrænser sig til valg og håndtering af relationer. Men teorien påpeger også nogle forhold, som man skal være opmærksom på i forbindelse med anvendelse (evt. afhængighed)

af en leverandørs ydelser, hvorfor teorien også kommer ind på sikkerhed. Men ligesom netværksteorien skal denne teori suppleres af andre teorier for så vidt angår økonomi og kvalitet.

Det relationelle perspektiv – ifølge Dyer m.fl. (1998) – bidrager med en model for, hvordan man får det optimale udbytte – og undgår suboptimering – ved at sammenholde køberens og sælgerens ressourcer. På trods af navnet behandler teorien ikke relationerne nærmere men tager et samarbejde for givet og fokuserer efterfølgende på parternes ressourcer. Formålet er at opnå ”relational rent”, der bedst kan oversættes til synergi-effekt. Dette gøres især på baggrund af analyser af varighed og volumen, investeringer, kapacitet til udveksling af informationer og styring/ledelse. Perspektivets overordnede formål er at optimere konkurrencefordelen og profitten i samarbejdet mellem to organisationer eller parter ud fra deres respektive ressourcer og karakteren af deres samarbejde. Det er selve netværket (altså samarbejdet) snarere end den enkelte virksomhed, der er teoriens objekt. At FMT ikke tilstræber profit men i stedet omkostningsreduktioner og budgetoverholdelse, belaster næppe anvendelsen af teorien. Men den ensidige fokusering på økonomisk optimering begrænser perspektivets anvendelighed i denne opgave, idet det skal suppleres med andre teorier for så vidt angår relationer, kvalitet og sikkerhed.

Cousins m.fl. (2008) opstiller en enkelt model for graden af integration mellem køber og sælger på baggrund af handlens kompleksitet og behov for koordinering, idet disse parametre virker positivt i forhold til anbefalet grad af integration. Dette kan bidrage til valg af type af relation, men modellen bidrager ikke til vurdering af, om en relation overhovedet skal etableres, eller hvad man vil opnå med den. Modellen er relevant for opgaven, men den tager kun udgangspunkt i relationerne og ikke nogen af de andre bidrag. Derfor – og på grund af sit begrænsede sigte – vil modellen kun blive inddraget, såfremt mere omfattende modeller ikke behandler samme emne

Kraljic (1983) opstiller en model for indkøbet, med det formål, at køberen udnytter sin forhandlingsstyrke optimalt og samtidig reducerer sin sårbarhed. Modellen omfatter følgende:

- Klassificering af leverandører gennem en porteføljemodel
- Markedsanalyse m.h.p. afklaring af forhandlingsstyrken
- Strategisk positionering

- Oplæg til handleplaner
- Styrkelse af egen organisation og kompetencer

Modellen kan bidrage til segmentering af leverandører og valg af relation og strategi over for leverandørerne, idet modellen munder ud i en konkret handleplan. Modellen tager udgangspunkt i en segmentering på baggrund af konsekvenser (herunder økonomi, værdi og kvalitet) og markedets kompleksitet eller risici (herunder sikkerhed for, at leverancer sker som aftalt). Efterfølgende faser inddrager også positionering, kvalitet, substitutioner m.m. Dermed kan modellen inddrage alle elementer af ”indkøbsstrategiens målsætninger” (relationer, økonomi, kvalitet og sikkerhed) uden at blive suppleret af andre teorier eller modeller for at analysere problemfeltet.

Moeller m.fl. (2006) opstiller en model for håndtering af leverandører over et livscyklus perspektiv, hvilket kan bidrage til håndtering af relation. I sig selv tager modellen dog ikke udgangspunkt i nogen af elementerne i ”indkøbsstrategiens målsætninger” men kun i den kendsgerning, at tiden går. Og modellens output er en generel beskrivelse af en relations forskellige stadier, og hvordan en bør håndteres i disse stadier. Dermed kan modellen bidrage til analysen ved at sætte de øvrige elementer i perspektiv omkring forskellige faser af en relations udvikling – og eventuelle afvikling.

Muligheden for at håndtere alle elementerne i ”indkøbsstrategiens målsætninger” kan illustreres ved nedenstående skema:

	Relationer	Økonomi	Kvalitet	Sikkerhed
Netværksteorien	X			X
Kompetence-baseret perspektiv	X			X
Relationelle perspektiv		X		
Model fra Cousins m.fl. (2008)	X			
Model fra Kraljic (1983)	X	X	X	X
Model fra Moeller m.fl. (2006)				

Som det fremgår af skemaet, så kan fuld dækning ikke opnås uden at anvende Kraljic (1983). Men anvender man først den, så fremgår det tilsvarende, at hele området er dækket, hvorfor denne model i princippet kan stå alene. Men som det også er beskrevet ovenfor, så har flere af de øvrige teorier og modeller deres egne perspektiveringer over emnet, som kan være

relevante. Konklusionen bliver derfor, at Teori B opstilles primært af Kraljic (1983) men suppleres af Moeller m.fl. (2006) for så vidt angår håndteringen af leverandøren over tid. Kraljic's afsluttende overvejelser omkring klargøring af egen organisation anvendes dog ikke i analysen, da dette forhold ligger uden for analysens primære formål.

Med henblik på strukturering af den videre dataindsamling opstilles nedenfor disse to modeller mere detaljerede krav til empiri eller overvejelser:

- FMT's tilgang til indgangsparametrene i Kraljic's portefølgemodel
  - Afklares hos interne aktører i ramme af "FMT's øvrige forsyningskæde" samt "FMT's overordnede Mission, Vision og Strategi"
- Relevansen af de forskellige trin i Kraljic's portefølgemodell for FMT
  - Afklares hos interne aktører i ramme af "FMT's øvrige forsyningskæde" samt "FMT's overordnede Mission, Vision og Strategi"
- Forskellige kompleksiteter i FMT's leverandørmarkeder
  - Afklares hos interne aktører og leverandører i ramme af "FMT's øvrige forsyningskæde"
- Afklaring er forskellige forhandlings-styrker hos FMT og leverandørerne samt balancen mellem FMT og leverandørernes styrker
  - Afklares hos interne aktører i ramme af "FMT's øvrige forsyningskæde" (da det er FMT's oplevelse af balancen snarere end den reelle balance, der er styrende for FMT's reaktion)
- Kapacitetsudnyttelsen hos FMT's leverandører
  - Afklares hos interne aktører og leverandører i ramme af "FMT's øvrige forsyningskæde"
- Substitueringer og konkurrence
  - Afklares hos interne aktører og leverandører i ramme af "FMT's øvrige forsyningskæde"
- Variationer i FMT's efterspørgsel
  - Afklares hos interne aktører i ramme af "FMT's øvrige forsyningskæde"
- Konsekvenser ved mangler
  - Afklares hos interne aktører i ramme af "FMT's øvrige forsyningskæde"
- FMT's tilgang til etablering og afbrydelse af relationer.
  - Afklares hos interne aktører i ramme af "FMT's øvrige forsyningskæde".

## **Kapitel 2 – Opstilling og kritik af kilder til empiri**

### ***2.1. Baggrund***

I teoridiskussionen er der identificeret følgende interessenter, hvorfra data til empiri skal fremskaffes: FMT selv, ejerne, leverandørerne og kunderne. Herefter drøftes disse aktører nærmere.

### ***2.2. Forsvarets Materieltjeneste (FMT)***

Denne myndighed er den fokuserede virksomhed i opgavens case study. Myndigheden er der for en nærliggende kilde til såvel FMT's vilkår som målsætninger. Derudover kan også FMT's forestillinger om ejeres og kunders krav være interessante. I det efterfølgende drøftes nærmere, hvilke elementer i denne organisation, der skal inddrages.

#### Topledelsen

Det vil være relevant at indhente oplysninger fra FMT's topledelse til afklaring af spørgsmål omkring principielle forhold på strategisk niveau samt de overordnede hensigter og målsætninger – herunder relationerne til leverandørerne såvel som til ejerne og kunderne. Til denne opgave vurderes det hensigtsmæssigt at inddrage en topchef med sit fokus rettet mod FMT's indre processer (bilag 2).

#### Anskaffelser og drift

Mange dele af organisationen inddrages i et eller andet omfang i processen omkring anskaffelse af materiel. Faktisk er der ingen del af huset, som ikke på nogen måde involveres, eftersom tilvejebringelse og drift af materiel er organisationens formål og opgave. Man kunne derfor godt argumentere for at interviewe et meget stort antal medarbejdere. Men skal man pege på ét embede, der samler rigtigt mange tråde i processen, er chefen for Logistikdivisionen det bedste bud. Denne division er ansvarlig for driften af det anskaffede materiel, men den er også dybt involveret i gennemførelsen af indkøb. Divisionen er opdelt i et antal afdelinger, men divisionschefen sammenfatter alle divisionens opgaver og kompetencer, hvorfor dette embede kan anvendes som kilde til både organisation, kompetencer, relationer, markedsforhold og målinger (bilag 3).

## Inkøb

Ved anvendelse af Logistikdivisionen som kilde til indkøbsprocessen mangler der fortsat en kilde til oplysninger om indkøbets planlægning og tilrettelæggelse og herunder den direkte kontakt til leverandøren. Disse manglende oplysninger kan tilvejebringes i Handelsafdelingen, hvor FMT's merkantile og juridiske kompetencer ligger, og hvor alle aftaler opstilles eller forvaltes – herunder de fleste af alle Forsvarets rammeaftaler. Derudover har Handelsafdelingen en direkte føling med mekanismerne i markederne samt kompetencen til at fortolke disse mekanismer. Derfor er Handelsafdelingen en god kilde til kompetencer, relationer, markedsforhold og målinger – i hvert fald de målinger, som de selv enten forvalter eller er underlagt (bilag 4).

## Indirekte kilder

Endelig kan oplysningerne suppleres med indirekte skriftlige kilder til afdækning af FMT's formelle målsætninger, organisation og processer (bilag 5).

## **2.2. Ejere**

### Nærmeste foresatte

FMT står primært til ansvar over for Forsvarskommandoen (FKO), som udstikker retningslinjer, dimensionerer kapaciteten og prioriterer ressourcerne. FMT samarbejder med flere forskellige afdelinger i FKO, men eftersom denne opgaves spørgsmål til ejerne primært handler om ejernes forventninger til FMT's samlede opgaveløsning uden fokusering på individuelle projekter, er FKO's Planlægningsafdeling den mest relevante enhed. Inden for Planlægningsafdelingen findes en sektion med fokus på Forsvarets materiel, og denne sektion er derfor velegnet til at give FKO's bidrag til analysen vedrørende FKO's krav til FMT's opgaveløsning og forvaltning af relationer samt forventninger til indkøb (bilag 6).

### Det politiske niveau

Som statslig myndighed er FMT underlagt det politiske strategiske niveaus forventninger og krav til indkøbsprocessen. Disse forvaltes af Forsvarsministeriets departement, som står over FKO. FMT refererer ikke direkte hertil undtagen i specielle og nærmere definerede spørgsmål, idet den formelle kommandovej går gennem FKO. Men ministeriet vurderes alligevel at være en vigtig bidragsyder til afklaring af de krav og målsætninger, som FMT skal

agere inden for. Inden for departementet ligger materieldriften ved 4. Kontor, og dette kontor er derfor velegnet til at give FMN's bidrag til analysen vedrørende FMN's krav til FMT's opgaveløsning og forvaltning af relationer samt forventninger til indkøb (bilag 8).

### Indirekte kilder

Endelig kan oplysningerne suppleres med indirekte skriftlige kilder til yderligere afdækning af foresattes forventninger til forsyningskæder og relationer samt holdninger til indkøb for henholdsvis FKO (bilag 7) og FMN (bilag 9).

### **2.3. Leverandører**

FMT's leverandører udgør en bred og broget skare. At udvælge en repræsentativ gruppe ville være besværligt, det kunne nemt blive meget omfattende, og gruppens sammensætning ville altid kunne. Udfordres. Men da de oplysninger, der skal indhentes fra leverandørerne, er af meget generel karakter, vurderes det at være fyldestgørende at tilvejebringe oplysningerne fra brancheforeningen "Forsvars- og Aerospaceindustrien i Danmark" (FAD). En repræsentant for FAD må derfor forventes at kunne besvare spørgsmål af generel karakter omkring transaktionsomkostninger, investeringer, relationer og markedsforhold inden for forsvarsmaterielindustrien (bilag 10). FAD organiserer kun danske leverandører, men da foreningens medlemmer ofte samarbejder med udenlandske leverandører i hovedleverandør- underleverandør forhold (begge veje), ligesom flere af dem selv er aktive på eksportmarkeder, vurderes det, at foreningen kan tages til indtægt også for udenlandske leverandørers vilkår for så vidt angår markedsforhold og relationer.

Imidlertid omfatter FAD medlemmer kun leverandører af fysisk materiel eller IT systemer (herunder software), hvorfor der kan mangle et indspil fra kategorien serviceleverandører. Det må forventes, at de fleste forhold omkring relationer og markedsforhold går igen fra FAD besvarelse. Men det kan ikke udelukkes, at markedet for serviceydelser afviger på visse punkter. Derfor indhentes tilsvarende oplysninger fra en af Forsvarets markante leverandører af service. Der er flere at vælge imellem, som hver især ville være udmærkede. Her vælges "De Sammensluttede Vognmænd" (DSV), som dels varetager en stor del af Forsvarets transporter både til lands, til vands og i luften, og dels har en langvarig relation til FMT, hvorfor DSV stilles de samme spørgsmål som dem, der blev stillet til FAD (bilag 11). Den langvarige relation til Forsvaret kan naturligvis farve DSV besvarelser omkring markedsforhold i en overdreven positiv retning. Men da svarene primært skal anvendes til at

identificere afvigelser fra besvarelserne fra FAD, vurderes denne risiko at være behersket og med håndterbare konsekvenser for den efterfølgende analyse.

## **2.4. Kunder**

De primære aftagere af de varer og tjenesteydelser, som tilvejebringes gennem FMT's indkøb, er de operative kommandoer (OKO) for henholdsvis Hæren, Søværnet og Flyvevåbnet, som derfor anvendes til at levere oplysninger om kundernes forventninger og krav. FMT bruger ganske vist også ressourcer på at servicere ejerne og andre eksterne opgavestillere (såsom Hjemmeværnet, Beredskabskorpset og Politiet) med rådgivning, opstilling af policy, forvaltning af lovgrundlag og bestemmelser, inspektionsvirksomhed, håndtering af materiefagligt internationalt samarbejde etc., men stort set alle disse opgaver løses af interne sagsbehandlerressourcer, hvorfor de ikke er interessante i en diskussion af FMT's eksterne indkøb. De tre OKO har alle komplicerede strukturer – som er meget forskellige – hvorfor det har været nødvendigt for hver enkelt af dem at spore en relevant enhed til besvarelse af myndighedens formelle og overordnede forventninger og krav til FMT. I FMT's egen struktur findes account elementer til varetagelsen af kontakten mellem FMT og kunderne, og disse account elementer har været behjælpelige med tilvejebringelse af de mest nærliggende kilder til at repræsentere hver enkelt OKO. De pågældende OKO er derefter spurgt om deres krav til FMT's leverancer og om deres behov for tillid til leverandørerne (bilag 12, 13 og 14).

## **Kapitel 3 – Redegørelse**

Til grundlag for den videre analyse anvendes de data, som i overensstemmelse med metodediskussionen er indsamlet jf. bilag 2-14. I denne redegørelse sammenfattes de væsentligste punkter, idet de i metodediskussionen opstillede grupper – fordelt på målsætninger og vilkår – er anvendt til at sortere data.

### **3.1. Målsætninger**

#### Overordnede Mission, Vision og Strategi

Der ligger i såvel FMT's egne som i ejernes strategier (jf. bilag 5, 7 og 9) en ret afklaret formel hensigt om en udbredt anvendelse af eksterne leverandører, og at det skal ske i et tæt samarbejde med dem i de tilfælde, hvor dette er fordelagtigt.

#### Ejers krav

Ejers krav (jf. bilag 6, 7, 8 og 9) er især rettet mod overholdelse af økonomiske rammer samt overholdelse af love og regler. Derudover ønsker ejerne størst mulig anvendelse af ”hyldevarer” – altså varer, som findes på markedet i forvejen, og som ikke skal bearbejdes

yderligere forud for anvendelse i Forsvaret. Interessant er det også, at det politiske niveau (bilag 8) ønsker tillid til, at leverandørerne holder sig inden for moralske rammer i deres forretningsudøvelse – der blev ikke efterspurgt en egentlig og formel ”Corporate Social Responsibility” (CSR) strategi, men ikke desto mindre ønsker det politiske niveau en de facto CSR standard overholdt. Men derudover havde ejerne ikke de store forventninger til, hvordan FMT vælger at forvalte sine leverandørrelationer, idet de udtrykte tillid til, at FMT selv har de bedste forudsætninger for at varetage dette.

Derudover forventer ejerne, at kundernes forventninger efterkommes. Dette skal ses i lyset af, at kunderne også refererer til ejerne. Særligt interessant er det, at den nærmeste foresatte myndighed giver udtryk for (bilag 6), at såfremt ejeres og kunders krav er modsatrettede, så er det denne (fælles) foresatte myndighed og ikke FMT, der skal prioritere og koordinere en løsning på plads.

### Kunders krav

Kundernes krav (bilag 12, 13 og 14) er primært rettet mod opfyldelse af aftaler om levering af materiel og serviceydelser i aftalt kvalitet og til aftalt tid og sted, idet kvalitet dog prioriteres over tid. Kunderne kan ofte være meget specifikke i deres krav og ønske specielt tilvirket materiel til lige netop deres brug (bilag 4). Der er ikke et entydigt svar på, hvorvidt kunderne ønsker at engagere sig i FMT’s anskaffelsesprocesser, men generelt er kunderne – ligesom ejerne – indstillet på selv at lade FMT forvalte relationerne til leverandørerne.

## **3.2. Vilkår**

### FMT’s organisation

Indkøbsfunktionen (bilag 5) må efter Cousins m.fl. (2008) kategorisering betegnes som en hybrid af en føderal og en centraliseret struktur, hvor alle aftaler og de fleste disponeringer indgås i hovedkontoret, mens udførelsen er mere eller mindre delegeret til underliggende myndigheder. Dermed følger indkøbsfunktionens organisering også FMT generelle organisation, men da FMT i sin tid blev opbygget til at indkøbe og distribuere, kan man godt engagere sig i en ”hønen eller ægget” diskussion – om indkøbets organisering har fulgt den overordnede organisation eller omvendt. Denne diskussion vurderes dog ikke at tilføre værdi i denne opgave. Det fremgår samtidig af kilderne (bilag 2 og 4), at der flere forskellige steder i organisationen sker overvejelser om at lade eksterne aktører overtage dele af indkøbsfunktionen. Men meldingerne er ikke entydige. Én peger muligheden for at outsource de ukomplicerede indkøb – især indkøb af civilt materiel – til organisationer som SKI<sup>1</sup> eller NAMSA<sup>2</sup> og selv bruge kræfterne på de komplicerede og krævende transaktioner. En anden peger på muligheden for at lade Kammeradvokaten håndtere de komplekse aftaler og selv gennemføre de ukomplicerede.

---

<sup>1</sup> SKI: Statens og Kommunernes Indkøbs Service A/S

<sup>2</sup> NAMSA: NATO Maintenance and Supply Agency (en slags NATO pendant til SKI)

Det må på baggrund af bilag 5 konkluderes, at der i FMT's struktur ikke findes en enhed eller et embede, der har ansvar for eller overblik over det samlede flow fra indkøb til distribution.

### FMT's kompetencer

Kompetencerne til at opstille kontrakter under overholdelse af love og regler samt korrekte procedurer er til stede og anvendes (bilag 2, 3 og 4). Det samme er kompetencerne til indkøbets gennemførelse. Kompetencer til at udvikle indkøbsfunktionen, udvikle leverandørrelationer og forhandle attraktive aftaler indsættes ikke i tilfredsstillende omfang. Det er på baggrund af de tre bilag uenighed om, hvorvidt dette skyldes, at disse kompetencer ikke er til stede overhovedet, ikke har tilstrækkelig kapacitet eller at de "misbruges" til andre opgaver.

### FMT's øvrige forsyningskæde

FMT behov for at have tillid til leverandørerne er ifølge dataindsamlingen aktuel men i behersket omfang (bilag 4, 8, 12, 13 og 14). Der er enighed om, at tilliden vokser ud af et længerevarende samarbejde baseret på forretningsmæssigt sunde og effektive aftaler og transaktioner, og at tillid er godt men aldrig må stå alene som styringsmekanisme (bilag 2, 3, 4, 10 og 11). Igen skal det politiske niveaus behov for tillid til CSR overholdelse bemærkes (bilag 8).

Kilderne vurderer, at FMT's mulighed for at have tillid til leverandørerne er rimeligt høj under forudsætning af, at FMT selv påtager sig et medansvar for, at leverandøren er i stand til at opfylde sine forpligtelser – herunder at denne parameter indgår ved leverandørvalget. Desuden bør FMT stedse være opmærksom på at etablere "win-win" aftaler.

FMT's muligheder for at imødegå opportunistisk adfærd fra leverandørens side er moderate (bilag 2, 3, 4, 6, 8, 10 og 11). FMT er en lille aktør i forhold til mange af leverandørerne og i forhold til mange af de øvrige kunder på markedet for militært materiel. FMT's største mulighed ligger i at klare indgå aftaler, som ikke giver leverandørerne incitament til opportunistisk adfærd. Dette er der imidlertid også gode muligheder for i kraft af de specielle mekanismer og (formelle såvel som uformelle) processer i markedet for militært materiel. Og så skal FMT undgå – når muligt – at være bundet i en monopol-situation over en længere årrække. Det formelle monopol kan ofte ikke undgås, men konsekvenserne af det kan opblødes gennem langsigtede aftaler om fremtidige arbejder – såsom timepriser og avancelofter. Det skal endvidere bemærkes, at det i praksis ofte er svært at skelne mellem opportunistisk adfærd og manglende leveringsevne (bilag 3).

FMT's forhandlingsstyrke over for sine leverandører vurderes (bilag 3 og 4) som acceptabel. FMT er en lille aktør på markedet for militærmateriel, men for mange leverandører er FMT og det danske forsvar fortsat en meget attraktiv kunde. Fastholdelse af dette forhold kræver dog fremadrettet professionalisme i indkøbsfunktionen og villighed til at være med fremme i udviklingen.

Leverandørerne af militært materiel har generelt tilpasset kapaciteten, så overkapacitet er til stede men kun i begrænset omfang (bilag 3, 4 og 10). Det har medført hurtigere leveringstider

i forhold til for et par år siden, men det efterlader ikke leverandørerne med så stor en overkapacitet, at det forrykker styrkeforholdet mellem FMT og leverandørerne.

Der er aktører nok til at skabe konkurrence i markedet, men det kræver, at FMT's udbud gennemføres professionelt (bilag 3, 4 og 10). Konkurrenceparametrene er primært kvalitet og effekt, mens priskonkurrencen er fokuseret på livstidsomkostninger og "værdi pr. krone".

FMT har en stabil efterspørgsel (bilag 3). FMT er styret af 5-årige forsvarsforlig. Uddannelsen er opstillet i faste rammer, og de fleste missioner og opgaver kører i et relativt fastlagt mønster, hvorfor variationerne i FMT's forbrug er meget begrænsede i forhold til markedet.

Mangler ved leverancerne kan have voldsomme konsekvenser, hvis der er tale om materiel, som umiddelbart skal indsættes, hvorfor både operationernes succes og menneskeliv kan afhænge af, at leverancerne er i orden og til tiden. Men materiel, som skal oplægges eller anvendes til uddannelse, er knapt så kritisk (bilag 3).

Markedet for militært materiel er generelt meget komplekst, selv om der naturligvis forekommer variationer (bilag 3, 4, 10 og 11). Dette stiller bl.a. krav til forudseenhed, men det giver også FMT gode manøvre muligheder i markedet, hvis "hjemmearbejdet" er gjort ordentligt.

I forhold til Kraljic's (1983) kategorisering har FMT alle kategorier i sin indkøbsportefølje (bilag 2, 3 og 4). Eksempler (som er illustrative men bestemt ikke udtømmende) fremgår af skemaet:

<b>Høj værdi eller konsekvens</b>	<u>Standard-varer:</u> Mange ammunitionstyper	<u>Kritiske varer:</u> Våbensystemer
<b>Lav værdi eller konsekvens</b>	<u>Rutine-varer:</u> Mange civile varer som IT, fødevarer og beklædning samt uddannelsesmateriel	<u>Flaskehals-varer:</u> Mange reservedele Visse uddannelsesmaterialer
	<b>Lav kompleksitet i markedet</b>	<b>Høj kompleksitet i markedet</b>

Tendensen er, at en stor del af markedet for militært materiel er komplekst, mens FMT betragter indkøb af materiel på det civile marked som mere ukompliceret (bilag 3, 4, 10 og 11). Men som det også fremgår af skemaet, så er det en overordnet tendens med afvigelser i begge retninger.

FMT's tilgang til etablering af relationer med eksterne leverandører er, at FMT selv har et stort ansvar for at indgå relationer, som er bæredygtige og effektive (bilag 2, 3 og 4).

FMT's tilgang til afbrydelse af relationer er, at FMT som udgangspunkt søger dialogens vej og kun afbryder en relation som sidste udvej (bilag 2, 3 og 4). En relation afbrydes således ikke nødvendigvis, blot fordi en konkret aftale ophæves på grund af mangelfuld levering. En relation afbrydes heller ikke nødvendigvis ved leverandørens konkurs, såfremt boet ønsker at videreføre relationen og forpligtelserne – hvilket ofte er tilfældet. Relationer afsluttes typisk kun, hvis FMT vurderer, at leverandøren varigt mangler kompetencerne til fremtidig overholdelse af aftalerne eller ved egentlig svingagtig adfærd fra leverandørens side – samt naturligvis såfremt den pågældende vare ikke længere skal anvendes af FMT.

Transaktionsomkostninger kan være omfattende, og det er vigtigt at være meget opmærksom på dem (bilag 3, 4, 10 og 11). Der kan fortsat herske en kultur, der fokuserer meget på stykprisen, hvilket må imødegås. Imidlertid er transaktionsomkostningerne typisk størst ved ordreproduktioner men mere moderate ved igangværende samlebåndsproduktioner. Ordreproduktionerne udgør (groft skøn) omkring 1/3 af omsætningen, mens serieproduktionerne udgør 2/3 (bilag 4). Imidlertid kan FMT meget sjældent selv vælge mellem disse kategorier.

### Målinger og evalueringer

Målinger gennemføres ofte efter opstillede "Key Performance Indicators" (KPI) såsom servicegrader, idet det interne fokus den seneste tid har ligget meget på økonomi og overholdelse af budgetter (bilag 2, 3 og 4). FMT har bl.a. en omfattende inspektionsvirksomhed for hele Forsvaret på det materielmæssige område. Derimod fokuseres der mindre på målinger og evalueringer af "købmandskab" – evalueringer af evnen til at opstille korrekte aftaler prioriteres over evalueringer af evnen til at opstille attraktive aftaler.

Eksternt fokuseres der meget på overholdelse af rammer, love og regler gennem reviews og audits. Dertil kommer almindelig evaluering af de leverede ydelser til kunderne – kan bilerne køre, og kan kanonerne skyde (bilag 3 og 4)?

Kilderne vurderer generelt (bilag 2, 3 og 4), at balancen mellem målinger og de overordnede hensigter er acceptabel men med plads til forbedringer – primært inden for en mere helhedsorienteret tilgang til evalueringer (vugge til grav) og evalueringer af evnen til at indgå ikke bare korrekte men også attraktive aftaler.

Endelig bør der – især internt – rettes fokus på at anvende de opstillede mekanismer til målinger og evalueringer, da der spores en tendens til altid at ville "skræddersy" nye målinger, som ikke er lagt ind i ERP systemet og derfor er meget ressourcekrævende at gennemføre (bilag 4).

## **Kapitel 4 – Analyse af valget mellem indkøb og egenproduktion**

### ***4.1. Indledning***

I dette kapitel analyseres valget mellem indkøb eller egenproduktion for FMT ud fra de opstillede målsætninger og vilkår samt de valgte elementer af henholdsvis netværksteori og transaktionsomkostningsteori jf. metode- og teoridiskussionen. Det tages som en forudsætning gennem hele kapitlet, at mekanismerne kun kan anvendes i de situationer, hvor FMT har et reelt valg mellem indkøb eller egenproduktion, hvilket typisk kan være tilfældet omkring drift af materiel men er mere sjældent ved produktion og initialanskaffelser. I de situationer, hvor FMT ikke har et reelt valg, finder kapitlets overvejelser således ikke anvendelse.

I teoridiskussionen blev det besluttet, at netværksteorien anvendes til at fokusere på relationer og sikkerhed, mens transaktionsomkostningsteorien anvendes til at fokusere på økonomi, kvalitet og sikkerhed. I den efterfølgende analyse behandles disse elementer successivt i et samspil mellem teorierne og den opstillede empiri fra redegørelsen (kapitel 3) med henblik på at opstille retningslinjer for FMT's valg mellem indkøb og egenproduktion.

### ***4.2. Generelt***

Det fremgår af ejernes krav, at FMT som udgangspunkt indkøber sine varer ved eksterne leverandører, med mindre kvalitative, økonomiske eller andre forhold taler imod det. Det betyder, at i det efterfølgende skal der argumenteres for egenproduktion, såfremt egenproduktion skal anbefales.

### ***4.3. Relationer***

Som udgangspunkt er FMT frit stillet i sine valg af relationer til sine leverandører for så vidt, at både ejere og kunder ifølge redegørelsen generelt ser dette forhold som FMT's ansvar og beslutning.

Ved at vælge indkøb frem for egenproduktion vælges også en vis grad af afhængighed af leverandøren. Netværksteorien stiller krav om tillid mellem FMT og sine leverandører som modvægt til den begrænsede rationalitet, som teorien forudsætter tilstedeværelsen af i alle relationer. Det fremgår af redegørelsen, at FMT's behov for tillid er moderat til stede, og at tillid som udgangspunkt bestemt kan etableres i FMT's vigtigste leverandørmarkeder.

Kilderne peger dog på, at tilliden ikke kan stå alene til regulering af den gensidige adfærd

men skal suppleres af mere håndfaste bindinger, og at visse forudsætninger skal opfyldes for at kunne opbygge denne tillid. Det betyder, at FMT kun skal vælge indkøb, når disse forudsætninger er til stede. Ifølge kilderne (bilag 2-14) og redegørelsen er disse forudsætninger følgende:

- FMT påtager sig gennem sit leverandørvalg og prisaftaler et medansvar for, at leverandøren er i stand til at opfylde aftalerne (kompetencer, kapacitet, økonomi etc.).
- FMT er opmærksom på at etablere gensidigt attraktive aftaler ("win-win"), som ikke giver leverandøren incitament til opportunistisk adfærd
- FMT skal undgå at indgå at binde sig til en leverandør med aktivt monopol. Et reelt monopol kan "stækkes" gennem solide aftaler og klausuler om fremtidige arbejder.
- FMT skal stedse sikre sin status som en attraktiv kunde, hvor professionel optræden samt nøgterne kvalitetskrav kan opveje den begrænsede volumen.

Transaktionsteorien påpeger, at såfremt indkøb vælges, skal FMT have mulighed for at sikre sig mod leverandørens opportunistiske adfærd. Tillid – som beskrevet ovenfor – er én af flere muligheder for dette. Ifølge redegørelsen er der en vis enighed blandt kilderne om, at især markedet for militært materiel har mekanismer, der imødegår opportunistisme, og at opportunistisk adfærd i dette marked er meget sjælden. Til gengæld ses der i dette marked ofte eksempler på, at en leverandør selv pludselig skifter prioritet over til en kunde, som har et umiddelbart operativt behov for leverancen, og dermed svigter en aftale med en kunde, som skal bruge materiellet til lager- eller kapacitetsopbygning. Dette svarer til de mekanismer, der ses imellem allierede nationer, så man kan tale om, at de kommercielle leverandører de facto indgår i de netværk, hvor nationerne stiller ressourcer til rådighed for hinanden. Disse mekanismer bygger tilsyneladende på et uformelt "æreskodeks", hvor industrien påtager sig et medansvar for, at deres kunder kan gennemføre de militære operationer med succes og uden unødige tab. Og denne mekanisme har i tidens løb ramt det danske forsvar både negativt (i form af brudte aftaler) og positivt (i form af adgang til ressourcer, som ellers var lovet til andre). Og det betyder, at der ud over de tidligere overvejelser under diskussionen om tillid ikke behøver at indgå yderligere overvejelser omkring imødegåelse af leverandørens opportunistiske adfærd ved valget mellem indkøb eller egenproduktion.

#### **4.4. Sikkerhed**

Den primære sikkerhed, som efterspørges, er leveringssikkerheden, mens der ikke har vist sig nævneværdigt behov for at inddrage operativ sikkerhed i overvejelserne. Dette kan naturligvis skyldes, at man reelt ikke anser behovet for påtrængende. Men det kan også skyldes, at hensynet til den operative sikkerhed – herunder sikkerhedsgodkendelser – er en så indgroet disciplin i det militære system, at det uden videre forudsættes, at sådanne forhold naturligvis inddrages. Begge tilgange vurderes imidlertid at efterlade fokus på leveringssikkerheden, da et evt. ønske om at sikre den operative sikkerhed alligevel vil være knyttet til – og derfor vil blive håndteret i ramme af – den enkelte leverandør og den enkelte mission eller situation. Det betyder, at den operative sikkerhed ikke behøver at blive behandlet i denne mere overordnede og generelle opgave.

Kildematerialet peget entydigt på, at FMT skal stille store krav til leveringssikkerheden, idet dette efterspørges af både ejere og kunder. For de fleste kunder er det faktisk deres højeste prioritet. Både transaktionsteorien og netværksteorien siger, at der altid vil være usikkerhed på baggrund af begrænset rationalitet. Transaktionsomkostningsteoriens tilgang til usikkerhed omkring leveringssikkerheden er, at såfremt der er misforhold mellem FMT's behov for leveringssikkerhed og leverandørens vilje eller evne til at levere, så bør man vælge egenproduktion frem for indkøb, med mindre man kan opstille sikkerhedsforanstaltninger ("safeguards") til imødegåelse af usikkerheden. Netværksteorien derimod taler for opbygning af tillid mellem parterne til at imødegå usikkerhed omkring leverancerne. Spørgsmålet om tillid er tidligere beskrevet under afsnittet om relationer, hvorfor de her anførte konklusioner og anbefalinger kan derfor også anvendes i spørgsmålet om leveringssikkerheden. Tillid kan samtidig fungere som en ud af flere mulige sikkerhedsforanstaltninger, som transaktionsomkostningsteorien efterspørger. Derudover peger transaktionsomkostningsteorien på muligheder for at sikre sig leverandørens målopfyldelse gennem afsøgning og valg af leverandør, opstilling af aftalen, monitorering af aftalens forløb og evt. gennemtvunge aftalens opfyldelse. Men transaktionsomkostningsteoriens budskab er, at alle disse muligheder kræver ressourcer – eller transaktionsomkostninger – hvorfor mulighederne skal afvejes mod dette ressourceforbrug ved valget mellem egenproduktion eller indkøb. Det betyder, at "prisen" for at etablere den nødvendige sikkerhed skal inddrages ved valget mellem indkøb og egenproduktion – uanset om man vil sikre sig gennem etablering af tillid eller gennem etablering andre sikkerhedsforanstaltninger.

Endelig er der det politiske niveau's krav om tillid til leverandørens moralske adfærd. Dette behov forstærkes af, at tillid – ifølge FMT's ejer – næsten er den eneste mulighed for at sikre sig dette, da moralsk adfærd er vanskeligt at aftale sig ud af og endnu sværere at kontrollere. Det betyder, at dette krav dækkes ind under tillid generelt som tidligere beskrevet.

#### **4.5. Økonomi**

I spørgsmålet om økonomi i forhold til valget mellem indkøb og egenproduktion anvendes primært transaktionsomkostningsteorien. Denne teori taler for, at egenproduktion skal vælges, når de samlede omkostninger ved at indkøbe fra ekstern leverandør overstiger omkostningerne ved egenproduktion, idet teoriens underliggende påstand er, at mange ikke er opmærksomme på transaktionsomkostningernes omfang eller betydning. Omkostningerne opdeles f.eks. i indkøbspriser, søge-, kontrakt-, monitorings- og opretholdelsesomkostninger.

De anvendte kilder – især FMT's interne men også leverandørerne – er enige om, at transaktionsomkostninger kan være omfattende, og at det er vigtigt at have fokus på dem. Dertil kommer ejernes – samt også visse af kundernes – krav om, at indkøb skal bringe værditilvækst i form af økonomisk fordel i forhold til egenproduktion. FMT's interne kilder erkender, at der i FMT's kultur ofte hersker stor fokus på indkøbspriserne på bekostning af transaktionsomkostningerne. Men det vurderes, at problematikken er mest markant for ordreproducerede leverancer, som udgør skønsmæssigt 1/3 af FMT's omsætning, mens forholdet er mindre belastende for de serieproducerede, der omfatter 2/3 af omsætningen.

I det efterfølgende diskuteres de enkelte omkostningstyper.

##### Indkøbspriser

Indkøbspriserne er det lettest tilgængelige – og derfor også de nemmeste at sammenligne med omkostningerne ved egenproduktion. Blot skal man huske den under afsnittet om tillid anførte anbefaling om at imødegå en monopolsituation. Det betyder, at FMT skal sikre sig mekanismerne for prisdannelsen ved fremtidige leverancer – gerne i hele det pågældende materiels "levetid".

##### Søgeomkostninger og kontraktomkostninger

Ressourceforbruget ved overhovedet at finde den rette leverandør være omfattende. Det kan gælde både i komplekse markeder og i markeder, hvor der er et meget stort antal mulige

leverandører. Det fremgår af kildematerialet, at markederne for militært materiel ofte er ret komplekse men med et begrænset antal mulige leverandører. Og som offentlig myndighed er FMT underlagt krav om omfattende udbudsrunder, som ifølge FMT's interne kilder bør tage et års tid at gennemføre. Og selv om man i praksis ofte underlægges krav om en væsentligt hurtigere behandling, så siger alene tidsforbruget alligevel noget om, at det er en ganske omfattende proces at finde den rette leverandør og opstille en aftale. Det er klart, at disse omkostninger kun falder én gang for hver transaktion, hvorfor deres betydning falder, jo længere den etablerede aftale og relation kører ud i fremtiden. Endelig skal man erindre de tidligere overvejelser om, at valget af den rigtige leverandør er en af forudsætningerne for, at tillid og leveringssikkerhed kan tilvejebringes, hvilket lægger yderligere pres på kravet om grundig afsøgning og kontraktindgåelse. Det betyder, at FMT ved valget mellem indkøb og egenproduktion lægger transaktionsomkostningerne oven i prisen for indkøb og drift med særlig fokus ved komplekse markeder, ved relationer af kort varighed og/eller indkøb med begrænset volumen samt når det fremadrettede behov for leveringssikkerhed er særligt højt.

#### Moniteringsomkostninger

Jo mere, der er på spil, des flere ressourcer skal der sættes ind på at monitere udførelsen af aftalen. Og ud over behovet for rettidig levering kan også store investeringer specifikt i relationen eller aftalen tale for et behov for at monitere. Ifølge kilderne er FMT's investeringer i sine relationer eller aftaler for nærværende begrænsede, men flere kilder både internt og blandt leverandørerne taler for, at den fremtidige udvikling meget vel kan medføre øgede behov for, at FMT investerer i aftalerne. Disse investeringer kan f.eks. give sig udslag i deltagelse i projekter, materiel som FMT leverer til leverandøren, eller personel som dedikeres til relationen – evt. placeres fysisk hos leverandøren. . Det betyder, at såfremt udviklingen medfører yderligere behov for investeringer fra FMT's side i forbindelse med leverancerne skal FMT især være opmærksom på transaktionsomkostningernes betydning ved valget mellem indkøb og egenproduktion.

#### Opretholdelsesomkostninger

Disse omkostninger handler om relationens opretholdelse over tid og er derfor naturligt knyttet til langvarige relationer. Det kan dreje sig gensidig støtte, håndtering af tvister, genforhandlinger (såvel planlagte som ekstraordinære) og evt. gensidig udveksling og udvikling. Der er ikke umiddelbart noget i kildematerialet, der peger på, at FMT skulle være

specielt udsat for disse omkostninger ud over de hidtil anførte krav om tillid og sikkerhed, men det er dog værd at tage med, at disse omkostninger også er en byrde ved indkøb i forhold til egenproduktion.

#### **4.6. Kvalitet**

For kunderne har kvaliteten af den leverede ydelse vist sig at have den højeste prioritet. Hvis ikke varen lever op til de opstillede brugerspecifikationer, så har den ikke – eller kun ringe – værdi for kunderne. Og med kvalitet menes både, at varen umiddelbart har de efterspurgte egenskaber, og at varen kan opretholde sine egenskaber under den anvendelse i – tid og rum – som ligeledes ligger til grund for specifikationerne.

Netværksteoriens tilgang er, at på langt sigt har både FMT og leverandøren en fælles interesse i, at kunderne – inkl. slutbrugerne – er tilfredse og oplever en værdi af det leverede. For FMT er kvaliteten en parameter for fastholdelse af relationen, hvorfor den for leverandøren er en investering i relationen. Derfor vil leverandøren i en fast og vedvarende relation have et stærkt incitament for at levere den ønskede kvalitet. De interne kilder bekræfter, at problemer med kvaliteten af det leverede sjældent er problematisk ud over de ”børnesygdomme”, som naturligt hører med til anskaffelse af avanceret og komplekst materiel, og hvor leverandørerne for det meste er meget behjælpelige med at udbedre manglerne.

Transaktionsomkostningsteoriens tilgang er til gengæld, at i den enkelte aftale eller transaktion kan leverandøren have et stærkt incitament til at slække på kvaliteten og levere en vare, der kun lige akkurat er af tilfredsstillende kvalitet til, at FMT accepterer den og betaler regningen. Ifølge transaktionsomkostningsteorien skal et højt kvalitetskrav fra FMT's side understøttes af stærke kontrolforanstaltninger og efterfølgende muligheder for at gennemtvinge sine fordringer. Dette kan imidlertid risikere at stå i modsætningsforhold til kundernes stærke krav om rettidige leverancer, for selv om FMT vinder i en tvist om kvalitet, så skaffer det jo ikke materiellet rettidigt frem til kunden, hvorfor FMT prioritet skal være, at leverancerne har en tilfredsstillende kvalitet i første forsøg frem for at ”vinde i byretten”.

Det betyder, at FMT skal gennemføre egenproduktion frem for indkøb ved engangsanskaffelser med høje kvalitetskrav, mens indkøb skal anvendes ved flergangsindkøb eller længerevarende relationer. Dette er i overensstemmelse med tidligere opstillede konklusioner

#### **4.7. Sammenfatning**

Dette afsnits vigtigste konklusioner er, at FMT skal gennemføre egenproduktion, hvis økonomien taler for det, hvis der ikke kan etableres en tilstrækkelig tillid til leverandørens vilje eller evne til at opfylde aftalerne, hvis monopol-situation ikke kan imødegås, ved kortvarigt behov eller begrænset volumen eller ved højt investeringsbehov. Såfremt ingen af disse forhold er til stede, skal FMT til gengæld tilvejebringe den ønskede ressource gennem indkøb. Analysens mere detaljerede konklusioner og anbefalinger sammenfattes som følger:

Følgende forhold betyder, at FMT skal gennemføre egenproduktion:

- FMT kan selv præstere en lavere enhedspris/stykpris
- Leverandør har monopol
- Leveringssikkerhed er uklar eller usikker
- Uklarhed om leverandørens moralske adfærd
- Stort ressourceforbrug forbundet med opstilling af holdbar og sikker aftale
- Store transaktionsomkostninger
- Komplekst marked
- Ved relationer af kort varighed og/eller indkøb med begrænset volumen
- Behov for investeringer fra FMT's side – nu eller fremadrettet
- Behov for ressourcekrævende kvalitetskontrol

Følgende forhold betyder, at FMT skal indkøbe ressourcerne fra eksterne leverandører:

- FMT kan gennemskue, at leverandøren er i stand til at opfylde aftalerne
- Gensidigt attraktive aftaler kan opstilles ("win-win")
- Monopol kan imødegås gennem klausuler om fremtidige arbejder

Når flere modsatrettede parametre er til stede, skal de afvejes mod hinanden med udgangspunkt i analysens og konklusionens krav om økonomi, tillid og sikkerhed for aftaleoverholdelse.

## **Kapitel 5 – Analyse af gennemførelsen af FMT's indkøb**

### **5.1. Indledning**

I dette kapitel analyseres gennemførelsen af FMT's indkøb med fokus på relationerne mellem FMT og leverandørerne ud fra de opstillede målsætninger og vilkår samt de valgte modeller for henholdsvis leverandørhåndtering og relationers livscyklus. Det tages som en forudsætning gennem hele kapitlet, at der forud for overvejelser om gennemførelsen af indkøbet er gennemført en beslutning om indkøb – enten på baggrund af overvejelserne i kapitlet om valg mellem indkøb og egenproduktion eller fordi FMT ikke har anden mulighed for at tilvejebringe ressourcen end ved at købe den hos en ekstern leverandør.

I teoridiskussionen blev det besluttet, at Kraljic's (1983) model for opstilling af forsyningsstrategi anvendes til at analysere håndtering af leverandørerne, mens Moellers m.fl. (2006) model anvendes til at analysere leverandørrelationernes livscyklus. Dette giver følgende model for den efterfølgende analyse:

- Kraljic
  - Klassificering
  - Markedsanalyse
  - Strategisk positionering
  - Handleplaner
- Moeller
  - Forvaltning i livscyklus

### **5.2. Klassificering**

Kraljic klassificerer indkøb efter kompleksiteten i markedet og indkøbets konsekvenser for kunden. Han opstiller på den baggrund fire kategorier. Det er i redegørelsen konstateret, at FMT gennemfører indkøb inden for alle fire kategorier. Det betyder, at den videre analyse kan tage udgangspunkt i en segmentering af FMT's leverandører efter Kraljic's model om kompleksitet og værdi/konsekvens. Konsekvenserne af Kraljic's model fordelt på de enkelte kategorier kan herefter opstilles som følger, idet de anvendte eksempler på materiel er indført for at illustrere anvendelsen men ikke udgør et fuldt dækkende billede:

Konsekvenser	Kompleksitet	Kategori	Eksempler fra FMT	Anbefalet fokus	Anbefalet tilgang
Høje	Høj	Kritisk	Våbensystemer Platforme <sup>3</sup>	Langsigtet samarbejde Styring	<u>Single sourcing</u>  (eventuelt suppleret med <u>Delegated Sourcing</u> eller <u>Parallel Sourcing</u> )  Strategisk(e) leverandør(er)
	Lav	Flaskehals	Reservedele Uddannelsesmateriel	Kontinuitet og sikkerhed  Totalomkostninger	<u>Delegated</u> eller <u>Parallel Sourcing</u>
Lave	Høj	Standard	Ammunition	Omkostninger	<u>Single sourcing</u>  Opsplitte markedet
	Lav	Rutine	IT materiel Beklædning	Enhedspris (stykpris)	<u>Multiple sourcing</u>  Udnytte markedets konkurrence

### 5.3. Markedsanalyse

Herefter ses der på markedet med det formål at afklare forhandlingspositioner og styrkeforhold. Kraljic's model ser blandt andet på kapacitetsudnyttelse, produkternes substituering, volumen, variationer og konsekvenser ved mangler.

---

<sup>3</sup> En platform kan være et køretøj, et skib, et fly eller lignende, hvorpå man så monterer våbensystemer, sensorer etc.

### Kapacitet

Overkapacitet hos leverandørerne giver ifølge modellen kunden den bedste forhandlingsposition. Det fremgår af redegørelsen, at branchen for militært materiel har tilpasset kapaciteten, så overkapacitet kun er til stede i begrænset omfang. Det nævnes også, at leverancer af militært materiel kræver langsigtet planlægning, og at industriens muligheder for at i mødekomme pludseligt opståede behov ofte må ske på bekostning af andre kunder. Det betyder, at i hvert fald nogle leverandører ikke har nævneværdig ledig eller fleksibel kapacitet, og, at der derfor sandsynligvis hersker et begrænset råderum i forhandlinger om leveringstider og priser.

### Substituering

Mulighed for at trække på alternative muligheder giver ifølge modellen kunden den bedste forhandlingsposition. Ifølge redegørelsen er markedet for militært materiel kendetegnet ved få aktører. Men der er nok til at skabe konkurrence, idet fokus ligger på at differentiere sig på kvalitet, mens priskonkurrencen har mest fokus på livstidsomkostninger og effekt for hver krone frem for blot laveste stykpris. Men efter valget af leverandør må FMT ofte acceptere leverandørens vilkår, idet FMT ofte vil være afhængig af leverandørens ydelser for at holde materiellet i drift. Det betyder, at FMT har en god forhandlingsstyrke, men at den skal udnyttes ved initialkøbet, da styrken ofte kraftigt reduceres ved de senere indkøb til drift.

### Volumen

Høj volumen giver ifølge modellen kunden den bedste forhandlingsposition. Det fremgår af redegørelsen, at FMT er en lille aktør på markedet. Men markedet for forsvarsmateriel har sine egne mekanismer, og det fremgår også af redegørelsen, at FMT ikke desto mindre er en attraktiv kunde i mange tilfælde. Det betyder, at dette forhold ikke virker så stærkt imod FMT, som det ellers nemt kunne forventes.

### Variationer

Stabile flows giver ifølge modellen kunden den bedste forhandlingsposition. Ifølge redegørelsen er variationerne i FMT's efterspørgsel forholdsvis<sup>4</sup> overkommelige. Strukturen og ambitionsniveauet i det danske forsvar er styret af 5-årige politiske forsvarsforlig,

---

<sup>4</sup> I forhold til det normale for branchen/markedet

uddannelsen er opstillet i forholdsvis faste rammer, og de fleste missioner og opgaver kører i et relativt fastlagt mønster. Men FMT forventes samtidig at kunne reagere hurtigt ved nye opgaver – såsom nye konfliktområder, naturkatastrofer etc. I sådanne situationer ses imidlertid ifølge redegørelsen også en tendens til, at leverandørerne af forsvarsmateriel støtter de pludseligt opståede operative krav. Det betyder, at FMT er en attraktiv kunde, hvilket giver FMT en forholdsvis god forhandlingsposition.

### Konsekvenser ved mangler

Kundens sårbarhed over for mangler giver ifølge modellen leverandøren den bedste forhandlingsposition. Ifølge redegørelsen er der store forskelligheder i konsekvenserne for FMT ved mangelfuld levering eller kvalitative fejl ved det leverede materiel. For kritisk materiel i de udsendte missioner kan FMT meget dårligt leve med selv de mindste mangler i forsyningen, da såvel operationens succes som menneskeliv derved kan bringes i fare. Til gengæld kan konsekvenserne være mere moderate for uddannelsesmateriel eller for materiel, som Forsvaret indkøber til lager. Da tendensen ifølge redegørelsen er, at leverandørerne ofte bakker op bag akutte operative behov, er problematikken primært relevant for øvrige varer. Det betyder en god forhandlingsposition for FMT.

### Opsamling

Dette afsnits analyser kan sammenfattes således:

- Følgende forhold medfører en stærk FMT position:
  - Mulighed for valg mellem flere leverandører af materielsystemer
  - FMT er en attraktiv kunde
  - Forudsigeligt forbrug og efterspørgsel
  - Overkommelige konsekvenser ved mangler – f.eks. til opstilling og uddannelse
- Følgende forhold medfører en svag FMT position:
  - Leverandørernes kapacitet er godt udnyttet
  - FMT er bundet til leverandøren ved efterfølgende indkøb til driften af materiellet
  - FMT køber ind i relativ lille volumen

- FMT har et pludseligt opstået behov
- Store og voldsomme konsekvenser ved mangler – f.eks. i de udsendte missioner

Samlet set tegner analysen et grimset billede af FMT's forhandlingsposition. Hvordan FMT står over for sine leverandører afhænger meget af hver enkelt situation og transaktion. Parametrene for FMT's styrke videreføres i afsnit 5.4 om den strategiske positionering.

#### 5.4. Strategisk positionering

I denne fase opstilles FMT's styrke over for leverandørerne. Modellen anbefaler, at de to parter styrke stilles op over for hinanden for at afklare styrkeforholdet. Ifølge konklusionen af afsnit 5.3 om markedsanalyse kan en sådan opstilling ikke gøres med entydig gyldighed for alle FMT's indkøb. Det betyder, at FMT situationsbestemt kan opleve alle styrkeforhold.

Dermed kan en eksempelvis opstilling af den strategiske positionering tegnes, som det fremgår af det efterfølgende skema (næste side). Eksemplerne kan relateres til FMT's position jf. afsnit 5.3 om markedsanalyse og er som sådan illustrative men ikke nødvendigvis fuldt dækkende. Farverne og betegnelserne "Udnytte", "Balancere" og "Omgå" er udtryk for Kraljic's anbefalinger for organisationens tilgang til relationen til den pågældende leverandør. Disse tilgange behandles nærmere i de efterfølgende afsnit.

<b>FMT stærk</b>	<u>Udnytte</u> Langvarige aftaler om dagligvarer	<u>Udnytte</u> IT materiel	<u>Balancere</u> IT systemer
<b>FMT medium styrke</b>	<u>Udnytte</u> Kommercielle reservedele	<u>Balancere</u> Militære reservedele	<u>Omgå</u> Kritiske reservedele
<b>FMT svag</b>	<u>Balancere</u> Enkeltstående aftaler om dagligvarer	<u>Omgå</u> Militære platforme	<u>Omgå</u> Militære våbensystemer
	<b>Leverandør svag</b>	<b>Leverandør medium styrke</b>	<b>Leverandør stærk</b>

### **5.5. Handleplaner**

Kraljic opstiller herefter en model, hvor der opstilles handleplaner for hver af de tre tilgange illustreret under afsnit 5.4 om strategisk positionering – udnytte, balancere eller omgå.

Udgangspunktet er, at i ”udnytte” kategorierne skal kunden udnytte sin position til at skaffe sig selv de bedste vilkår. I ”balancere” kategorierne skal kunden gå i dialog med leverandørerne og tilstræbe ”win-win” situationer samt stedse have øjnene åbne for bedre muligheder. Og endelig skal kunden i ”omgå” kategorierne sørge for at sikre sig bedst muligt mod den stærkere leverandørs overlegenhed samt aktivt arbejde for at finde alternativer, idet ”omgå” kategorierne betragtes som en situation, kunden så vidt muligt skal undgå at stå i.

Handleplanerne giver for hver tilgang forslag til leverandørrelationerne i relation til spredning, pris, aftale, nye leverandører, lager, egenproduktion, substitution, udvikling og logistik. Idet alle modellens detaljer ikke gentages her, kan tilgangen beskrives som følger:

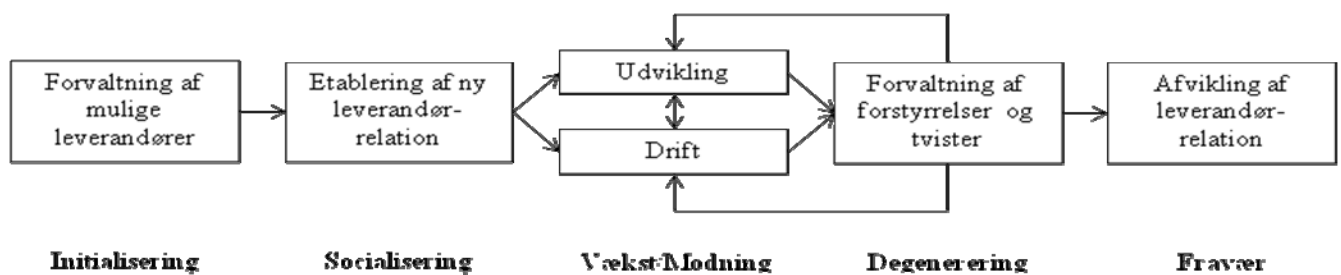
- Udnytte:
  - Leverandørmarkedet og konkurrencen skal udnyttes, og leverandørerne skal presses
  - Omkostningerne til transaktioner og logistik skal holdes i bund
  - Behovet for sikkerhed prioriteres lavt
  - Korte tidshorisonter og ingen bindinger
  - Man indkøber frem for at producere selv
  
- Balancere:
  - Leverandørmarkedet skal udnyttes, og leverandørerne skal udvælges omhyggeligt, men alternativer skal stedse overvejes
  - Der fokuseres på stabilitet og effektivitet for alle parter
  - Der tilstræbes gensidigt attraktive aftaler (”win-win”)
  - Lange tidshorisonter og tætte relationer
  - Valget mellem indkøb og egenproduktion skal overvejes nøje

- Omgå:
  - Man centraliserer sine indkøb og fokuserer på et vigtigt, da man ikke kan kæmpe på for mange fronter (man kan ikke forvente både høj kvalitet og lav pris)
  - Der fokuseres på sikkerhed
  - Der tilstræbes forpligtende kontrakter med leverandøren
  - Hvis egenproduktion er en mulighed, skal den udnyttes

Ifølge konklusionerne i de tidligere afsnit kan FMT opleve alle styrkeforhold. Det betyder, at FMT skal anvende de forskellige tilgange situationsbestemt i forhold til den enkelte transaktions karakter og forhandlingsposition.

### 5.6. Forvaltning i livscyklus

Moellers m.fl. (2006) model betragter en relations livscyklus som følger:



Herefter analyseres hver fase i Moellers model i forhold til FMT's målsætninger og vilkår.

#### Forvaltning af mulige leverandører

Denne fase handler om at etablere og opretholde et markedskendskab – kendskab til mulige andre leverandører af eksisterende materiel eller kendskab til leverandører af alternativt materiel. For FMT's vedkommende kunne det også dreje sig om kendskab til leverandører af materiel, som Forsvaret endnu ikke har besluttet at anskaffe, men som kunne komme på tale senere. I det meget begrænsede marked for militært materiel vil FMT ofte kende de fleste leverandører, ligesom de fleste leverandører også vil kende FMT – eller i hvert fald det danske forsvar. FMT vil ofte også kunne finde leverandører gennem sine allierede. Det betyder, at fasen næppe er så relevant for FMT, som den – ifølge modellen – kan være for andre.

### Etablering af ny leverandørrelation

Det er i denne fase, at mange af denne opgaves konklusioner kan anvendes. Her skal leverandøren vælges, typen (og dybden) af relationen skal afklares, investeringer skal foretages, informationer skal udveksles, aftaler skal indgås og sikkerhedsforanstaltninger skal opstilles. Det er desuden i forlængelse af alle disse tiltag, at grundlaget for tillid etableres. Her erindres således den tidligere konklusion om, at FMT selv er medansvarlig for at etablere levedygtige og bæredygtige relationer med leverandører, som både har vilje, evne og incitament til at leve op til FMT's forventninger, og hvor grundlaget for efterfølgende opbygning af tillid således etableres, hvilket jf. tidligere konklusioner er af stor betydning for FMT.

### Udvikling

I denne fase udvikles relationen mellem FMT og leverandøren, såfremt man ønsker, at relationen skal være mere effektiv eller attraktiv. Dette vil ofte være tilfældet med strategiske leverandører men kan også gælde leverandører, som ikke lever op til forventningerne. Virkemidlerne er langt hen ad vejen de samme som ved etablering af nye relationer, og konsekvenserne for FMT vurderes ligeledes at være tilsvarende denne fase. En forskel kan dog være, at sikkerheden i højere grad baseres på normer og tillid frem for konkrete aftaler

### Drift

Denne fase kaldes også "Contract Management" og omfatter primært håndteringen af stabile leverandører med begrænsede eller moderate relationer til FMT, og hvor konkrete aftaler derfor er det primære styringsredskab. For FMT vil dette ofte være tilfældet ved leverandører af mindre kritiske varer eller ydelser, men det kan også gælde vigtige leverandører, som blot ikke ønsker tættere relationer med FMT.

### Forvaltning af forstyrrelser og tvister

Som det fremgår af redegørelsen, så har FMT en erklæret målsætning om at vælge dialog ved uoverensstemmelser, ligesom FMT er indstillet på, at en enkeltstående mangelfuld leverance ikke skal belaste en relation. Derved vil FMT ofte søge at anvende denne fase til at forsøge at komme tilbage til "Drift" eller "Udvikling". Men selvfølgelig kan det blive relevant eller nødvendigt at bringe en relation til ophør, og dette beslutes i givet fald også i denne fase

### Afvikling af leverandør-relation

Ophør af relationen kan ifølge modellen ske efter følgende scenarier:

- Efter beslutning
  - Som det fremgår af redegørelsen, vil FMT beslutte at afslutte en relation ved svigagtig adfærd fra leverandørens side, eller hvis FMT vurderer, at leverandøren permanent har mistet evnen til at opfylde FMT's forventninger.
- Tvunget af ydre omstændigheder
  - FMT kan blive nødsaget til at afbryde en relation efter krav fra sine ejere.
  - Derudover vil FMT og leverandørerne altid være underlagt forskellige ydre vilkår, hvilket medfører, at FMT og leverandørerne også – alt andet lige – vil udvikle sig forskelligt, hvilket også kan føre til ophør af relationen.
- Naturligt
  - Hvis et materielsystem udfases, vil relationen til leverandøren også ophøre, hvis den pågældende leverandør ikke leverer til andre dele af FMT's produktion.
  - Tilsvarende kan leverandøren beslutte, at man ikke længere vil prioritere det marked, som FMT indgår i.

## **5.7. Sammenfatning**

### Indledning

I dette kapitel er der gennemført overvejelser vedrørende indkøbssituationers kategorisering, styrkeforhold, positionering, handleplaner og forhold omkring livscyklus. Dette afsnit sammenfatter disse overvejelser. I det efterfølgende tages der udgangspunkt i de fire kategorier fra den indledende kategorisering, og for hver af disse diskuteres så de øvrige forhold, der er gennemgået i dette kapitel.

### Rutine varer

Disse varer er kendetegnet ved lav kompleksitet og begrænsede konsekvenser i værdiskabelsen, og de er nærmest pr. definition kendetegnet ved mange udbydere og gode

muligheder for substitution. dette betyder, at FMT står stærkt som køber, og at positioneringen derfor vil være af kategorien ”udnytte” og eventuelt i enkelte tilfælde ”balancere” men aldrig (eller meget sjældent) ”omgå”. Dermed kan der opstilles en handleplan med fokus på at udnytte markedet og presse leverandørerne til at tilbyde FMT de for FMT mest fordelagtige handler. Livscyklussen for disse relationer vil være meget kort, og FMT skal stedse arbejde med fasen ”forvaltning af mulige leverandører” med henblik på at sikre adgang til de bedste alternativer i hvert enkelt tilfælde. Fasen ”etablering af ny leverandørrelation” kan begrænses til en kortfattet aftale om det enkelte køb eller opstilling af en rammeaftale, og relationen afsluttes naturligt, når FMT ikke længere anvender aftalen.

### Standardvarer

Disse varer er kendetegnet ved at blive indkøbt i mere komplekse markeder men stadig med begrænset effekt på værdiskabelsen i FMT. En god relation er noget sværere at etablere og derfor også mere værdifuld at værne om, når først man har den. Dermed vil positioneringen ofte have karakter af ”balancere” med mulighed for udsving til begge sider – dog vil ”omgå” stadig være en sjælden kategori på grund af den begrænsede betydning for FMT’s værdiskabelse. Som udgangspunkt bør FMT satse på ”single sourcing”, men jo mere det indbyrdes styrkeforhold går imod FMT jf. parametrene fra afsnit 5.3 om markedsanalysen, des mere bør FMT bestræbe sig på at finde alternativer. Handleplanerne bør derfor fokusere på at opsplitte markedet og optimere relationen med den eller de udvalgte leverandører. Hvis styrkeforholdet en sjælden gang bevæger sig over i kategori ”omgå”, kan egenproduktion overvejes, hvis økonomi og volumen taler for det. I et livscyklus perspektiv skal både faserne ”forvaltning af mulige leverandører” og ”etablering af ny leverandørrelation” tillægges vægt for henholdsvis at få den rette leverandør og få den rette aftale med ham (eller hende). Videre udvikling af relationen vil afhænge af, om der er potentiale til at udbygge samarbejdet, idet det lave bidrag til FMT’s værdiskabelse ikke taler for en stor indsats på dette område. Til gengæld bør en god relation søges fastholdt igennem kriser og tvister, således at FMT’s normale tilgang om at søge dialog ved problemer fastholdes i disse tilfælde.

### Flaskehalsvarer

Disse varer er kendetegnet ved lav kompleksitet i markedet men stor betydning for FMT’s værdiskabelse, og forsyningen af dem må derfor ikke svigte. Fokus er på forsyningssikkerhed og stabilitet, hvilket tilvejebringes gennem stabile og leveringsdygtige relationer. På grund af

betydningen for FMT's værdiskabelse er FMT sjældent overlegen i styrkeforholdet, hvorfor positioneringen "udnytte" sjældent er aktuel. Omvendt vil det ukomplicerede marked – og herunder normalt fravær af monopoler – sjældent give anledning til positioneringskategorien "omgå", hvorfor "balancering" vil være den mest udbredte. Handleplanerne vil derfor have stort set samme fokus som nævnt ovenfor for Standardvarer men med større fokus på at udnytte flere forskellige leverandører – men dog ikke flere end at man kan opretholde gode relationer til dem. I det hele taget skal man udnytte mulighederne for at substituere varen eller anvende andre kilder, men formålet hermed er i dette tilfælde ikke at presse leverandørerne med henblik på at gennemtvinge bedre vilkår for sig selv men derimod at øge leveringssikkerheden. I et livscyklus perspektiv skal der derfor fokuseres på "forvaltning af mulige leverandører", og så skal der i dette tilfælde gennemføres løbende udvikling af den eller de valgte relationer med henblik på stedse at gøre dem mere effektive inden for både omkostninger og kvalitet (herunder ikke mindst leveringssikkerhed). Tvister, uoverensstemmelser og andre problemer skal håndteres seriøst, idet ophævelse af relationerne – med mindre det sker af naturlige årsager – vil være meget problematisk for FMT, da leveringssikkerheden af vigtige varer derved kan bringes i fare.

### Kritiske varer

Disse varer er kendetegnet ved både komplekse markeder og stor betydning for værdiskabelsen i FMT. Fokus er på den styring af flowet og relationerne, som ofte vil være påkrævet for at sikre leveringerne, og det vil ofte være påkrævet at etablere tætte og langvarige relationer til én leverandør ("single sourcing"). Som for flaskehalsvarer vil positioneringen "udnytte" sjældent – om nogensinde – være aktuel for kritiske varer, mens både "balancere" og "omgå" kan være relevante. Dermed udfordres "single sourcing" som den anbefalede tilgang, idet et for FMT uhensigtsmæssigt styrkeforhold skal modsvares af bestræbelser på at komme ud af afhængigheden gennem enten egenproduktion eller opdyrkelse af alternative forsyningskilder, hvor dette overhovedet er muligt. Jo mere uheldigt styrkeforholdet er, des stærkere skal bestræbelserne være. Er styrkeforholdet derimod ligeværdigt, prioriteres det at opnå så effektiv en relation som muligt til én leverandør. Den anbefalede handleplan svinger derfor mellem fastholdelse og optimering af en relation og så en kamp for forsyningsikkerheden og inddragelse af alternative kilder i enhver mulig form. I et livscyklus perspektiv er fasen "etablering af ny leverandørrelation" af allerstørste betydning. Når først denne fase er overstået, kan mulighederne for udvikling og fornyelse i

værste fald afhænge af leverandørens nåde og barmhjertighed, hvorfor han skal udvælges med omhu, og der skal indgås aftaler med perspektiv til at kunne gælde – og dække – hele den resterende livscyklus. Såfremt yderligere udvikling af relationen er mulig undervejs, skal dette udnyttes. Ved tvister eller uoverensstemmelser kan FMT nemt komme til at stå svagt, og dialogens vej er den eneste, hvis der ikke er alternative leverandører på hånden. At afbryde relationen vil i mange tilfælde kun være en mulighed, hvis Forsvaret samtidig ophører med at anvende den pågældende kapacitet.

## **Kapitel 6 – Konklusion og anbefaling**

### **6.1. Indledning**

Formålet med denne opgave er jf. problemformuleringen i afsnit 1.1 at afklare, hvorledes FMT gennem sine valg og gennemførelser af indkøb kan skabe positiv effekt i forhold til sin opgave. Denne positive effekt er i problemformuleringen defineret som værdiskabelse for FMT's ejere og kunder. Og med valg og gennemførelse menes, at der dels fokuseres på, hvornår indkøb overhovedet foretages som alternativ til egenproduktion, og dels at der efterfølgende fokuseres på, hvorledes indkøbet gennemføres på det strategiske niveau.

Dette medførte, at opgavens hovedspørgsmål blev formuleret således:

**Hvorledes skal FMT gennem sin tilvejebringelse af ressourcer skabe størst værdi for sine kunder og sine ejere?**

Efterfølgende blev to underspørgsmål formuleret:

- 1. Hvordan bør FMT vælge mellem indkøb og egenproduktion i de tilfælde, hvor FMT har et reelt valg?**
- 2. Hvilken strategi for indkøb kan bedst balancere og optimere FMT's værdiskabelse for både ejere og kunder på samme tid?**

Opgavens analyser har efterfølgende diskuteret disse underspørgsmål hver for sig, men i ramme af disse diskussioner har der i hvert af spørgsmålene været tilfælde, hvor det andet spørgsmål har været behandlet. Dette kapitel har til formål at sammenfatte en besvarelse af problemformuleringen i afsnit 1.1.

## **6.2. Underspørgsmål 1: Hvordan bør FMT vælge mellem indkøb og egenproduktion i de tilfælde, hvor FMT har et reelt valg?**

Udgangspunktet for besvarelse af dette spørgsmål er, at FMT har et reelt og realistisk valg, hvilket primært kan være tilfældet ved drift af materiel men kun undtagelsesvist vil være relevant ved produktion og initialanskaffelse. Det fremgår af redegørelsen i kapitel 3, at FMT som udgangspunkt skal købe sine varer hos eksterne leverandører, såfremt det er rationelt, og andre forhold i øvrigt ikke taler imod. Det fremgår så af analysen i kapitel 4, at FMT skal gennemføre egenproduktion, hvis økonomien (herunder transaktionsomkostningerne) taler for det, hvis der ikke kan etableres en tilstrækkelig tillid til leverandørens vilje eller evne til at levere den efterspurgte kvalitet til rette tid, hvis monopolsituation opstår og ikke kan imødegås, hvis der kun er tale om kortvarigt behov eller begrænset volumen eller hvis FMT alligevel er nødsaget til selv at gennemføre markante investeringer i projektet. Når flere modsatrettede faktorer er til stede, skal de afvejes mod hinanden med udgangspunkt i analysens og konklusionens krav om økonomi, tillid og sikkerhed for overholdelse af aftaler. Det fremgår endvidere af analysen, at egenproduktion skal overvejes, hvis FMT står meget svagt i styrkeforholdet over for leverandøren, idet disse overvejelser især er relevante for de varer, der har stor betydning for FMT's værdiskabelse for sine ejere og kunder.

De mere detaljerede konklusioner og anbefalinger er sammenfattet i forlængelse af analysen.

## **6.3. Underspørgsmål 2: Hvilken strategi for indkøb kan bedst balancere og optimere FMT's værdiskabelse for både ejere og kunder på samme tid?**

FMT skal tilvejebringe den værdi, som ejere og kunder efterspørger, og under de vilkår, som FMT opererer under. Det viste sig igennem kildeindsamlingen, at et dilemma mellem modstridende interesser hos ejerne og kunderne formelt ikke er FMT's problem og i praksis heller ikke fylder meget i FMT's dagligdag. Dermed kan opgavens konklusion fokusere på den generelle værdiskabelse på baggrund af de opstillede målsætninger. Disse målsætninger kan overordnet sammenfattes i ejernes krav om overholdelse af økonomiske rammer og relevant lovgivning samt opfyldelse af kundernes krav om aftalt kvalitet til aftalt tid.

Konklusionen er, at det er muligt at forfølge denne målsætning om værdiskabelse for ejere og kunder gennem en segmentering af indkøbssituationerne. Denne segmentering skal ske på baggrund af på den ene side en intern parameter om værdi og konsekvenser og på den anden

side en ekstern parameter om kompleksiteten i det pågældende marked. Segmenteringen udbygges efterfølgende med en overvejelse om den strategiske positionering på baggrund af såvel FMT's som leverandørens styrke i markedet samt det relative indbyrdes styrkeforhold mellem parterne. Det hele skal desuden tænkes ind i et livscyklus perspektiv for relationen, idet forskellige faser kan kræve forskellige tilgange.

Resultatet af disse overvejelser bliver med de anvendte modeller en relation mellem FMT og leverandøren samt en anvisning af, hvorledes FMT forvalter denne relation. Relationerne spænder fra meget løse tilknytninger med begrænset indhold og kort levetid til det dybe gensidige afhængighedsforhold med langt tidsperspektiv og fra gensidig fasttømret loyalitet til permanent søgen efter alternative muligheder. Dermed er konklusionen også, at den bedste strategi til formålet er en leverandør-strategi.

#### ***6.4. Hvorledes skal FMT gennem sin tilvejebringelse af ressourcer skabe størst værdi for sine kunder og sine ejere?***

Den samlede konklusion af analysen i kapitel 5 er, at det er muligt for FMT at skabe værdi for kunder og ejere gennem:

- Omhyggelig udvælgelse af, hvilke varer eller ydelser der indkøbes eksternt, og hvilke der tilvejebringes gennem egenproduktion.
- Omhyggelig udvælgelse af den måde, som FMT vælger at håndtere den enkelte leverandør, på baggrund af varens betydning, markedets kompleksitet og de relative styrkeforhold
- Omhyggelig udvælgelse af de faser i indkøbsrelationens livscyklus, som FMT fokuserer på, og de formål man ønsker opfyldt.

Den endelige anbefaling er, at FMT anvender følgende teorier og modeller på de to beslutningssituationer:

- Til besvarelse af spørgsmålet om indkøb eller egenproduktion anvendes netværksteori – ifølge Johnsen m.fl. (2006) – og transaktionsomkostningsteori – ifølge Dyer (1997).
- Til besvarelse af spørgsmålet om gennemførelse af indkøbet anvendes Kraljic's (1983) model for opstilling af forsyningsstrategi og Moellers m.fl. (2006) model for håndtering af leverandørrelationer over relationens livscyklus.

## Kapitel 7 – Perspektivering og handleplan

### 7.1. Indledning

Formålet med dette kapitel er at sætte opgavens konklusioner og anbefalinger i perspektiv af FMT tidligere opstillede målsætninger og vilkår. Til det formål anvendes som referenceramme FMT's målsætninger og vilkår, som under metodediskussionen i afsnit 1.2 blev opstillet på basis af Cousins' m.fl. (2008) "Supply Wheel" og som efterfølgende bidrog til strukturen for den videre analyse. Dermed inddrages også ejeres og kunders krav. Perspektiveringen tager udgangspunkt i de beskrivelser, der er anført i redegørelsen i kapitel 3.

### 7.2. Indkøbsstrategiens målsætninger

#### Overordnede Mission, Vision og Strategi

Den overordnede hensigt om så vidt muligt at anvende eksterne leverandører understøttes af opgavens konklusioner. Hensigten taler endvidere for at indgå i tætte samarbejder med leverandørerne i de tilfælde, hvor dette er hensigtsmæssigt. Opgavens konklusioner kan både bidrage til at udpege disse tilfælde og til efterfølgende at opstille forslag til karakteren af disse samarbejder.

#### Ejeres krav

Ejernes krav om overholdelse af økonomiske rammer har været en af ledetrådene igennem analyserne. Opgavens konklusioner understøtter derfor dette ejerkrav. Ejernes krav om sikkerhed for moralsk forsvarlig optræden fra leverandørernes side understøttes af konklusionerne om etablering af tillid, idet ejerne selv er indstillet på, at tillid er den eneste mekanisme, der realistisk kan tilgodese dette forhold. Imidlertid taler dette for, at der altid skal etableres tætte relationer til leverandørerne uanset det i det foregående afsnit anførte forbehold. Dette dilemma skal håndteres ved implementering af en endelig strategi for FMT's håndtering af sine leverandører. En mulighed kunne være at opstille en risikoanalyse forud for indkøbet og lade denne indgå som en yderligere parameter ved valg af relation.

#### Kunders krav

Kundernes krav om rettidig levering af varer og ydelser med den aftalte kvalitet og de aftalte egenskaber har været en anden ledetråd igennem analysen. Opgavens konklusioner understøtter derfor disse kundekrav.

### **7.3. FMT's vilkår**

#### FMT's organisation

Det vil være vigtigt for FMT, at indkøbsfunktionens struktur understøtter den valgte forsyningsstrategi. For at kunne understøtte opgavens konklusioner skal strukturen på den ene side muliggøre opbygning og varetagelse af tætte relationer til udvalgte leverandører og samtidig også gennemføre transaktionerne med mindst mulige transaktionsomkostninger. Den nuværende hybride form med centraliseret aftaleindgåelse og mere decentral udførelse af de enkelte transaktioner vurderes at være et udmærket bud på at løse disse opgaver. På den måde kan relationer varetages på de forskellige niveauer fra topledelse til disponent, og den enkelte transaktion skal ikke altid hele vejen op i systemet og ned igen. Imidlertid kan det blive problematisk, at gennemførelsen af det enkelte indkøb er fordelt på så mange forskellige enheder, som tilfældet er, når der ikke eksisterer en enhed eller et embede med ansvar for og overblik over det samlede flow. Et sådan overblik vil være en forudsætning for, at FMT på længere sigt kan optræde troværdigt over for leverandørerne.

Der er fortsat tegn på, at strukturen stadig ikke helt har den fulde forståelse for betydningen af transaktionsomkostningerne ved gennemførelsen af indkøb. Det må derfor anbefales, at der fokuseres på disse forhold ved fremtidige tilpasninger af strukturen. Ikke mindst hvis FMT en dag gør alvor af overvejelserne om at outsource visse dele af indkøbsfunktionen eller indkøbsaktiviteterne skal man være opmærksom på behovet for at opretholde de nødvendige relationer. Tankerne om at outsource de ukomplicerede indkøb med begrænset betydning for værdiskabelsen kan derfor understøttes, da opgavens konklusioner alligevel peger på løsere relationer ved disse indkøb. Derimod kan det ikke anbefales at outsource de mere komplicerede indkøb, som der ellers også er tanker fremme om, da FMT derved kan få problemer med at etablere og opretholde de tætte relationer, som vil være nødvendige for at implementere opgavens konklusioner over for de strategiske leverandører.

#### FMT's kompetencer

Implementering af opgavens konklusioner vil stille krav om, at FMT kan indsætte kompetencer inden for strategisk leverandørhåndtering og forhandlinger på både taktisk og strategisk niveau foruden juridiske og merkantile kompetencer. Det fremgår af redegørelsen i kapitel 3, at FMT på dette punkt har en svaghed, idet kompetencer inden for leverandørhåndtering og forhandling angiveligt ikke indsættes i hver enkelt situation. Det er

fortsat uklart, hvorvidt dette skyldes, at FMT ikke har kompetencerne, eller om de blot ikke prioriteres til disse formål. Opgavens analyser har valgt den tilgang, at dette forhold ikke har begrænset eller dimensioneret opgavens konklusioner og dermed FMT's muligheder for at opstille en strategi for håndteringen af sine leverandører. Derfor må det fremhæves, at tilvejebringelse og indsættelse af disse kompetencer vil være en forudsætning for at opnå den fulde effekt af opgavens konklusioner og anbefalinger.

#### FMT's øvrige forsyningskæde

En stor del af opgavens analyser baserer sig på den forudsætning, at FMT er en attraktiv kunde for selv de store aktører på markedet, for hvem FMT ellers kun er en lille kunde. Det er derfor vigtigt, at FMT fastholder denne position. Det fremgår af redegørelsen, at positionen kan sættes på spil, såfremt FMT ikke fastholder en meget professionel tilgang til indkøbsprocesserne samt en vis portion risikovillighed ved valget af nye materielsystemer. FMT's uformelle men indgroede tilgang til etablering og ophævelse af relationer siger, at relationer kun afbrydes ved naturlige årsager samt ved svig eller permanent manglende leveringsevne. Opgavens konklusioner tilsiger en mere nuanceret tilgang til denne hensigt. For visse varers vedkommende understøttes værdiskabelsen bedre af korte og løse relationer med henblik på at udnytte det store udbud og konkurrencen i de markeder, hvor udbud og konkurrence er til stede. Dette gælder især varer af begrænset betydning i ukomplicerede markeder som f.eks. dagligvarer og kontorartikler.

#### Målinger og evalueringer

Som udgangspunkt er der en god sammenhæng mellem målinger/evalueringer og eksterne krav fra henholdsvis ejere og kunder. Men der findes for nærværende ikke et regime til at evaluere hverken de enkelte leverandørrelationer eller FMT's evne til at håndtere dem. Dette skal tilvejebringes, dersom FMT ønsker at implementere en strategi baseret på en differentieret tilgang til leverandørrelationer såvel som en høj satsning på anvendelse af sådanne relationer i relevante tilfælde. Ellers kan det næppe lade sig gøre at afklare, om aktiviteterne nu også opfylder deres hensigt om optimal værdiskabelse for ejere og kunder.

#### **7.4. Sammenfatning**

Pointen bag ”Supply Wheel” modellen er, at de forskellige elementer skal være i balance – eller understøtte hinanden – for at den samlede forretning gennemføres optimalt. Når det er sagt, så er det perfekt balancerede ”Supply Wheel” nok et sjældent syn i virkelighedens verden. Set i det lys er der mange gode ting at fremhæve i FMT’s forretningsmodel.

Der er umiddelbart god sammenhæng mellem FMT’s overordnede hensigter og opgavens konklusioner. Det skal anbefales, at FMT fastholder sin evne til og sine bestræbelser på at være en attraktiv kunde og etablere tillid i sine leverandørrelationer. Det skal også anbefales, at FMT fastholder en struktur, som muliggør relationer til og koordination med sine leverandører på flere niveauer – især såfremt FMT skulle beslutte at outsource dele af indkøbsaktiviteterne.

Ved implementering af opgavens anbefalinger er følgende punkter en forudsætning for, at FMT’s ”Supply Wheel” er i balance omkring implementering af opgavens konklusioner og anbefalinger.

- Leverandørens moralske ansvarlighed skal have fokus. Dette kan langt hen ad vejen ske gennem opbygningen af tillid i de relationer, hvor tillid opbygges. I øvrige relationer skal FMT finde andre løsninger – eksempelvis baseret på risikoanalyser.
- Der bør etableres et centralt overblik over hele indkøbsprocessen og alle dens aktører
- Der skal i hele FMT’s struktur indbygges en større forståelse for betydningen af transaktionsomkostninger.
- FMT skal tilvejebringe og indsætte kompetencer til etablering og håndtering af leverandørrelationer på alle niveauer.
- FMT skal nuancere sin tilgang til ophævelse af relationer i forhold til relationens karakter.
- FMT skal opstille muligheder for at måle og evaluere på evne til og håndtering af leverandørrelationer.

## Lexikon

Efterfølgende anføres den fortolkning af visse fremmedord, der skal lægges i deres anvendelse i denne opgave:

### Audits

- Eksterne revisioner – ofte på baggrund af de opstillede KPI

### Corporate Social Responsibility (CSR)

- En virksomheds overholdelse af moralske standarder, som forventes af dens omgivelser eller interessenter. Det kan tage sig udtryk i en formel CSR strategi eller være underforstået – f.eks. sædvane i kulturen.

### Delegated Sourcing

- Når en kunde lader én leverandør varetage håndteringen af andre leverandører

### Key Performance Indicators (KPI)

- Formelt opstillede og målbare standarder eller produktionsmål relateret til virksomhedens overordnede målsætninger.

### Multiple Sourcing

- Når en kunde har flere leverandører af den same vare.

### Parallel Sourcing

- Når en kunde lader to eller flere leverandører levere den samme vare men til forskellige formål, så hver enkelt leverandør er alene om at levere varen til det enkelte formål, men muligheden for omskiftning eller substitution alligevel er til stede.

### Reviews

- Gennemgange af den samlede virksomhed og forretningsføring. I denne opgave er der altid tale om eksternt gennemførte reviews.

### Sourcing

- Tilvejebringelse af varer, kapaciteter, kompetencer eller andre ressourcer, som organisationen skal have fra andre aktører i sin omverden.

### Substitution

- Udskiftning af en vare med en anden vare, der også kan løse opgaven tilfredsstillende.

## Kildeoversigt

- Andersen, I. (2006), *Den skinbarlige virkelighed*, 3. udg., Forlaget Samfundslitteratur, 1970 Frederiksberg C.
- Anderson, M. G.; Katz, P. B. (1998), "Strategic Sourcing", *The International Journal of Logistics Management*, 1998, vol. 5, no. 1, pp. 1-13.
- Bergen, A.; While, A. (2000), "A case for case studies: exploring the use of case study design in community nursing research", *Journal of Advanced Nursing*, 2000, vol. 31, no. 4, pp. 926-934.
- Cousins, P.; Lamming, R.; Lawson, B.; Squire, B. (2008), *Strategic Supply Management*, Pearson Education Limited, Essex.
- Dyer, J.H. (1997), "Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximizes transaction value", *Strategic Management Journal*, 1997, vol. 18, no. 7, pp. 535-556.
- Dyer, J.H.; Singh, H. (1998), "The relational view: Cooperative Strategy and Sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, 1988, vol. 23, no. 4, pp. 660-679.
- Forsvarets Materieltjeneste (2010), *Forslag til fremtidig organisering af Forsvarets Materieltjeneste 2011-2014*. Ballerup
- Forsvarets Materieltjeneste (2009), *Virksomhedsstrategi 2009*, Ballerup
- Forsvarskommandoen (2008), *Forsvarets Mission, Vision og Strategier*. København
- Forsvarskommandoen (2006), *Forsvarskommandodirektiv KD.140-3*, København
- Forsvarskommandoen (2004), *Strategi for Offentligt-Privat Samarbejde i Forsvaret*, (Internt), København
- Forsvarsministeriet (2004), *Effektiviseringsstrategi*. København

- Giunipero, L.; Handfield, R. B.; Eltantawy, R. (2006), "Supply management's evolution: key skill sets for the supply manager of the future", *International Journal of Operations and production Management*, 2006, vol. 26, no. 7, pp. 822-844.
- Håkansson, H.; Gadde, L.-E. (1997), "Supplier Relations" in *Understanding Business Markets: Interaction, Relationship and Network*, 1997, 2nd edn, Ford, D. (editor), , pp. 400-429.
- Halldorsson, A.; Skjøtt-Larsen, T. (2004), "Developing Logistics competences through third party logistics relationships", *International Journal of Operations Management*, 2004, vol. 24, no. 2, pp. 192-206.
- Johnsen, R. E.; Johnsen, T.; Rafael, A. A. (2006), "Coping with outsourcing. An Interaction and Network Perspective", *Problems and perspectives in Management*, 2006, vol. 4, no. 2, pp. 79-85.
- Kraljic, P. (1983), "Purchasing Must Become Supply Management", *Harvard Business Review*, 1983, vol. 1061, no. 5, pp. 109-117.
- Marshall, D.; Lamming, R.; Fynes, B.; Burca, S. de (2005), "The development of an outsourcing process model", *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 2005, vol. 8, no. 4, pp. 347-359.
- Moeller, S.; Fassnacht, M.; Klose, S. (2006), "A Framework for Supplier Relationship Management", *Journal of Business-to-Business Marketing*, 2006, vol. 13, no. 4, pp. 69-94.
- Rosenberg, J.P.; Yates, P.M. (2007), "Schematic representation of case study research designs", *Journal of Advanced Nursing*, 2007, vol. 60, no. 4, pp. 447-452.

## Bilagsoversigt

- Bilag 1: For-analyse
- Bilag 2: Interview med FMT's Stabschef
- Bilag 3: Interview med chefen for FMT's logistikdivision
- Bilag 4: Interview med chefen for FMT's Handelsafdeling
- Bilag 5: FMT's indirekte kilder
- Bilag 6: Interview med Forsvarskommandoen (FKO)
- Bilag 7: Anvendelse af indirekte kilder ved Forsvarskommandoen (FKO)
- Bilag 8: Interview med Forsvarsministeriet
- Bilag 9: Anvendelse af indirekte kilder ved Forsvarsministeriet
- Bilag 10: Interview med Forsvars- og Aerospaceindustrien i Danmark
- Bilag 11: Interview med De Sammensluttede Vognmænd
- Bilag 12: Interview med Hærens Operative Kommando (HOK)
- Bilag 13: Interview med Søværnets Operative Kommando (SOK)
- Bilag 14: Interview med Flyvertaktisk Kommando (FTK)

**Bilag 1****For-analyse****INDLEDNING**

Ved arbejdets opstart blev en for-analyse gennemført m.h.p. at afdække fokusområderne og de overordnede tendenser i den forventede kontekst, som opgaven skal løses inden for, idet der fokuseredes på indkøbsfunktionen og sourcing-processen.

For-analysen blev gennemført med følgende kilder:

- FMT's skriftligt nedfældede mission, vision og strategier.
- Semistruktureret interview 15. marts 2010 med Chefen for Logistikdivisionen, Kommandør Per Tidemand, som ikke blot er FMT's øverste logistikchef og medlem af FMT's direktionskreds men også de facto hele Forsvarets logistikchef.

**ANALYSERESULTATER**

For-analysen afdækkede følgende fokusområder og overvejelser:

- FMT's overordnede målsætninger
  - FMT ønsker at løse sine opgaver i dialog med både leverandører og kunder. FMT ønsker i den forbindelse at knytte tættere relationer til relevante leverandører på baggrund af en segmentering af leverandørerne, men dette sker endnu ikke.
  - FMT er indstillet på, at kunderelationer kræver sine omkostninger at iværksætte, og at det derfor er langsigtede initiativer.
  - FMT ønsker endvidere at udnytte mulighederne i internationalt samarbejde langt bedre, end det sker i dag.
- Forventninger til FMT
  - Foresatte myndigheder – primært Forsvarskommandoen og Forsvarsministeriet – lægger stor fokus på økonomien, således at FMT får mest muligt ud af de tildelte

- midler. Samtidig lægger foresatte myndigheder stor vægt på kvaliteten i arbejdet og herunder kvalitetssikringen. Derimod er der fortsat kun begrænset fokus på CSR fra de foresatte myndigheders side.
- Kunderne – primært de operative kommandoer for Hæren, Søværnet, Flyvevåbnet og Hjemmeværnet – stiller krav om, at aftaler om kvalitet, mængde og levering overholdes, idet aftalerne indgås gensidigt mellem kunderne og FMT under iagttagelse af prioriteringer af de ofte sparsomme ressourcer. Leveringsservice og sikkerhed er således i højsædet for kunderne.
  - FMT's organisation:
    - FMT organisation er nu udpræget funktionsopdelt efter en længere periode med forsøg på at anvende en matrix-organisation. Organisationen er opbygget omkring produkterne, men de facto er organisationen langt hen ad vejen også kundeorienteret, idet langt de fleste – og især de største og dyreste – produkter er kundespecifikke (Hæren bruger kampvogne, søværnet bruger skibe og Flyvevåbnet bruger fly).
    - FMT bruger (som resten af Forsvaret) et fælles ERP system: SAP R/3. Systemet har kapaciteten til at håndtere alle logistiske data og sikre deres fordeling, udveksling og koordination. Men på grund af manglende fokus fra den øverste ledelse udnyttes systemet ikke fuldt ud, hvilket den optimale tværgående koordination af logistikken lider under.
  - FMT's kompetencer:
    - De nødvendige teknologiske kompetencer er til stede i organisationen men er blevet omfordelt nogle gange.
    - De nødvendige logistiske kompetencer til den daglige drift og den umiddelbare opgaveløsning på det operationelle niveau er til stede i organisationen. Men kompetencerne til at udvikle den logistiske struktur og de logistiske processer og sikre deres strategiske forankring er nødlidende.
    - Merkantile kompetencer til at sikre korrekt indgåede handler er til stede i organisationen. Men organisationen mangler ”købmænd” til at gå i forhandling med leverandørerne og arbejde for, at indgåede aftaler ikke kun er juridisk korrekte men også økonomisk fordelagtige.

- Der er mange kompetencer, som FMT er nødsaget til at besidde og opretholde, fordi de ikke findes ”på markedet”. Det kan dreje sig om teknologiske kompetencer inden for specielle militære områder eller øvrige kompetencer med særlig relevans for de specielle militære operative vilkår og behov.
- FMT’s forsyningskæde:
  - Forsyningskæden strækker sig fra producenten/leverandøren til de operative kommandoer for Hæren, Søværnet, Flyvevåbnet og Hjemmeværnet.
  - De operative kommandoer varetager herefter den videre distribution til de operationelle brugere i ind- og udland.
  - Udviklingen i FMT forsyningskæde går imod øget afhængighed af leverandørerne.
  - FMT bliver målt og evalueret med stor fokus på økonomien men også leverancernes kvalitet. Målinger gennemføres både internt og ved eksterne kræfter – såsom Rigsrevisionen.
- Sammenhænge
  - I det store og hele er FMT’s virksomhed i balance.
  - Imidlertid kan der godt peges på en ubalance mellem det, som FMT fremadrettet gerne vil i relation til leverandørrelationer, og så de kompetencer, som FMT råder over.

## **SAMMENFATNING**

Det vurderes på baggrund af for-analysen, at muligheden for tilstedeværelsen af et uudnyttet potentiale i en bedre strukturering af FMT’s tilgange til sine leverandører bør undersøges, og at en sådan strukturering meget vel kan vise sig at blive direkte nødvendig i en fremtid med større afhængighed mellem parterne.

For-analysen har især påpeget følgende forhold af betydning for FMT’s tilgang til sine leverandører:

- FMT ønsker tættere relationer til leverandørerne
- FMT forventer større afhængighed af leverandørerne i fremtiden
- FMT er underlagt høje krav om både økonomisk rationalitet og kundeservice
- FMT’s kompetencer modsvarer ikke nødvendigvis FMT’s ønsker og forretningsmodel

Dette har følgende konsekvenser for det videre arbejde med opgaven:

- Der kan tages udgangspunkt i et ønske om tættere relationer til leverandørerne
- Der skal sættes fokus på de potentielt modsatrettede krav om økonomi og høj ydelse
- Der skal rettes opmærksomhed imod, om kompetencerne i FMT kan løfte opgavens konklusioner og anbefaling.

## **VURDERING**

### Ad udgangspunkt i et ønske om tættere relationer

Dette muliggør, at opgaven tidligt kan fokusere på, hvordan disse relationer skal etableres og håndteres snarere end spørgsmålet om, hvorvidt relationer skal etableres. Imidlertid bør arbejdet ikke på forhånd udelukke den mulighed, at FMT undlader tættere relationer med sine leverandører, såfremt analysen skulle pege på en sådan tilgang. Men det skal i givet fald påpeges i den samlede konklusion, at denne tilgang bryder med FMT's erklærede hensigter.

### Ad fokus på potentielt modsatrettede krav om økonomi og høj ydelse

Dette spørgsmål må forventes at være et kernepunkt i FMT's værdiskabelse. Problematikken bør dog ikke forhindre, at de to krav langt hen ad vejen behandles – og søges optimeret – hver for sig, men det kan efterfølgende blive nødvendigt at balancere dem mod hinanden. Parametrene for en sådan balancering må udtrages af analysen.

### Ad fokus på om kompetencerne i FMT kan løfte opgavens konklusioner og anbefaling

Der gives to tilgange til denne problematik. Enten tages udgangspunkt i FMT's kompetencer som et givet vilkår, den videre analyse skal respektere, hvorved FMT's kompetencer giver en afgrænsning af analysens muligheder, men til gengæld sikrer det, at analysens endelige anbefaling kan gennemføres inden for FMT's kompetencer i dag. Eller også inddrages kompetencerne som en mere variabel størrelse, hvor opgaven kan stille de forslag til justeringer, som den øvrige analyse måtte lægge op til. I begge tilfælde kræves en nærmere afklaring af tilstedeværelsen af FMT's kompetencer såvel som deres fordeling og anvendelse, som de er i dag.

Stillet over for disse to muligheder vælges efter samråd med Chefen for Logistikdivisionen den sidstnævnte, hvor opgaven gives mulighed for at anbefale justering af FMT's kompetencer såvel som deres anvendelse.

**Bilag 2****Interview med FMT's Stabschef**

Brigadegeneral Torben Dixen Møller – FMT's Stabschef (STCH) – blev interviewet onsdag den 31. marts i FMT.

Torben Dixen Møller er og chef for hovedkvarteret, hvor alle aftaler indgås. Han er chef for hele centralledelsen (hovedkvarteret), hvor alle indkøb planlægges og tilrettelægges, og hvor stort set alle aftaler indgås. Derudover er han nærmeste hjælper og stedfortræder for FMT's øverste chef samt de facto FMT's næstkommanderende, og han kan som sådan udtale sig om alle forhold relateret til FMT. Han deltager direkte i møder og andre aktiviteter med både kunder og ejere på topchefniveau. Han har været med til at oprette FMT, idet han deltog i den arbejdsgruppe, som i halvandet år arbejdede med FMT's opbygning, og da FMT så blev oprettet, fortsatte han direkte over i den nye organisation. Forinden var han chef for Forsvarskommandoens Logistiksektion under den daværende Materielstab. Han har derfor både myndighed og personlig baggrund for at bidrage til opgaven med FMT's synspunkter og forventninger i relation til ejere og kunder såvel som FMT's interne kapaciteter og processer.

**FMT's kompetencer**Hvorledes vurderes FMT's kompetencer i relation til indkøbsfunktionen?

- Den juridiske kompetence til at opstille korrekte aftaler er tilfredsstillende til stede.
- Men "købmænd" til at gå ind i dialog med leverandørerne og sikre attraktive aftaler findes ikke i nævneværdigt omfang ved FMT.
  - Det skyldes sandsynligvis, at fokus de seneste år har ligget på at skabe juridisk stærke kontrakter efter et antal sager, hvor Forsvaret blev hængt ud i offentligheden for ikke at have tilstrækkelig klarhed og styrke i sine materielanskaffelser.

- Kompetencen til strategisk udvikling af området er tvivlsom. Udvikling sker for nærværende ikke.

#### Hvorledes ses sammenhængen mellem FMT's kompetencer og målsætninger?

- For nærværende er det ubalance jf. svaret på det forrige spørgsmål.
- Balancen bør genoprettes. Det kan evt. gøres ved at "outsource" den "kolde" jura til kammeradvokaten eller tilsvarende instanser og så selv fokusere på de mere tætte relationer til leverandørerne.

#### **FMT's øvrige forsyningskæde (vedr. "make-or-buy")**

#### Hvordan ser FMT sine muligheder for at sikre sig mod leverandørers opportuniste?

- Mulighederne er bestemt til stede.
- FMT kan udnytte sin position over for leverandøren. Selv om det danske forsvar er en lille kunde på det store marked, så er våbenbranchen præget af, at leverandørerne lægger meget stor vægt på at kunne "sætte så mange flag som muligt" på deres materiel, hvorfor de kæmper om hvert land. At Danmark så også fører en meget aktiv sikkerhedspolitik, der medfører, at meget af vores materiel kan stemples "Combat Proven" gør ikke leverandørernes ønske om at sætte os på kundelisten mindre, da det har enorm PR værdi for dem, at deres materiel f.eks. har været indsat mod Taliban i Afghanistans ørken.
- Med lidt snilde kan FMT komme langt ved at spille på egen og leverandørernes fælles interesser.

#### Hvordan ser FMT sine muligheder for at have tillid til leverandørers ydelser og service?

- Mulighederne er gode.
- Især når aftaler etableres som "win-win" aftaler, hvilket ofte er muligt i denne branche.

#### Hvilken værditilvækst ønskes ved outsourcing?

- Først og fremmest kvalitet og anvendelighed.

- Desuden sætter Forsvaret pris på at kunne overdrage system-ansvar og lignende ansvar for produkters og tjenesteydelsers kvalitet til andre aktører, så man ikke selv sidder alene med konsekvenserne af tekniske komplikationer.
- Økonomisk gevinst er naturligvis også en faktor, men den kommer faktisk lidt længere nede på prioriteterne.

#### FMT's tilgang til etablering og afbrydelse af relationer?

- Skift af leverandører sker ofte helt naturligt, når f.eks. gamle materielsystemer udfases og nye indføres.
- Som udgangspunkt tilstræber FMT en "voice" strategi over for sine leverandører, hvilket indebærer, at problemer med en leverandør, der ikke lever op til aftaler, tilstræbes løst gennem dialog.
- Såfremt der i en relation ligger en aftale om bod ved mangler fra leverandørens side, så er FMT lovmæssigt forpligtet til at inddrage denne – boden kan altså ikke inddrages i forhandlinger, når den først én gang er aftalt. Dette forhold er leverandørerne dog ofte bekendt med, og derfor giver det sjældent i sig selv anledning til belastning af relationen.

#### **FMT's øvrige forsyningskæde (vedr. "håndtering af leverandører")**

#### Hvorledes ser FMT kategoriseringen af konsekvenserne ved sine indkøb i forhold til Kraljic's porteføljemodel?

- FMT har indkøb for store beløb inden for alle de fire kategorier i modellen.
- FMT bør i fremtiden lægge større fokus på "rutine-varer", da der vurderes at kunne hentes store besparelser her. Området har tidligere manglet fokus, da der sjældent ligger store og markante indkøb i denne kategori, men i ubemærket har kategorien en meget stor omsætning.

#### Hvordan ser FMT sin forhandlings-styrke over for leverandørerne samt balancen mellem styrkerne hos FMT og leverandørerne?

- FMT's indtryk er, at vi generelt bliver respektfuldt behandlet også af de store leverandører, hvor vi selv er de små.
- Markedet for Forsvarsmateriel er stort, når det måles i omsætning, men det er behersket, når det måles i antal aktører – både købere og sælgere. Hvis en leverandør snyder en køber – selv en mindre køber som Danmark – så rygtes det lynhurtigt blandt først vores allierede og siden også øvrige nationer. Det ved leverandørerne, og det er med til at holde dem i skindet.

### **Målinger/ Evalueringer**

#### Hvilken sammenhæng ses mellem målinger og den overordnede strategi?

- Internt har fokus den seneste tid ligget meget på økonomi og overholdelse af budgetter.
- Eksternt fokuseres der meget på overholdelse af rammer og regler samt kvaliteten af leverancerne.
- Der er i målinger og evalueringer ikke meget fokus på "købmandskab".
- Balancen er i bedring, men der bør fortsat fokuseres på at sikre balance og sammenhæng.

### **Ejeres krav**

#### Hvilke krav stiller FMT's ejere til FMT (ud fra FMT's perspektiv)?

- Budgetter skal overholdes.
- Der skal udvises rettidig omhu, så muligheder udnyttes, og problemer undgås.
- Regler og loer skal overholdes.
- FMT skal af egen drift melde til ejerne, hvis der opstår problemer eller afvigelser – og helst i god tid inden problemet giver konsekvenser.

#### Hvordan ser ejeren FMT's behov for at sikre sig mod leverandørers opportuniste?

- Ejeren lægger meget stor vægt på, at anskaffelser gennemføres som planlagt.

### **Kunders krav**

Hvilke krav stiller FMT's kunder til FMT (ud fra FMT's perspektiv)?

- Levering af det materiel og tjenesteydelser, som de vil have – til rette tid og i rette kvalitet.

Hvordan ser kunden FMT's behov for at have tillid til leverandørers ydelser og service?

- De er formentlig ret ligeglade. Når blot de får deres leverancer fra FMT, så er relationen mellem FMT og leverandørerne næppe noget, de interesserer sig for.

### Bilag 3

#### Interview med chefen for FMT's logistikdivision

Chefen for FMT's logistikdivision(CHLD), Kommandør Per Tidemand, blev interviewet 13. april i FMT.

Kommandør Per Tidemand er teknisk uddannet officer i Søværnet og har som sådan tilbragt det meste af sit tjenesteforløb inden for materielområdet. Han har således arbejdet med logistik og vedligeholdelse af materiel på alle niveauer i skiftende enheder og stabe. Ud over varetagelsen af den nationale logistik er han ansvarlig for de danske bidrag til og koordination af NATO logistiske udvikling og samtænkning gennem deltagelse i et antal overordnede styrende NATO organer og er som sådan Danmarks højeste repræsentant i NATO inden for logistik og drift. Han vurderes derfor at have både myndighed og personlig baggrund for at kunne bidrage til opgaven, idet han også til daglig varetager Forsvarets officielle holdninger til drift af materiel samt deltager i og bidrager til processen omkring anskaffelser på Forsvarets højeste niveauer.

#### FMT's kompetencer

Hvorledes vurderes FMT's kompetencer i relation til indkøbsfunktionen?

- FMT har jurister nok.
- FMT mangler "købmænd", der kan varetage kunderelationer og forhandle attraktive aftaler
  - Herunder have overblik over transaktionsomkostningerne
  - Primært ved de primære anskaffelser
  - Der er lidt bedre ved genanskaffelser, som varetages af logistikdisponenterne
- Der er for få folk på området
  - Den strategiske indkøber bør findes hos de kapacitetsansvarlige

- Kun meget få medlemmer af topledelsen har forståelse for betydningen af transaktionsomkostningerne

Hvorledes ses sammenhængen mellem FMT's kompetencer og målsætninger?

- "Den strategiske indkøber" mangler
- "Købmænd" skal bruges på både det taktiske og det strategiske niveau

**FMT's organisation (vedr. Målsætning og vilkår)**

Hvilke dele af forsyningskæden har eller bør have indflydelse på eller mærker konsekvenser af indkøbsfunktionens dispositioner?

- Disponenterne anvender samme principper, om der bruges intern eller ekstern varetagelse.
- Genforsyning er en ren rutinesag på baggrund af i forvejen indgåede kontrakter
  - Eller burde være det. Men økonomien tillader ofte ikke at gennemføre de mest optimale indkøb (tidspunkt, optimal mængde etc.)
- Økonomiafdelingen forvalter Kapacitetsmidlerne
- De Kapacitetsansvarlige inddrages jævnligt – især ved prioriteringer
- Handelsafdelingen (juristerne) kan godt inddrages endnu mere
- Vedligeholdelsesafdelingen og værkstederne skal selv løbene tilpasse deres kapacitet efter behovet
  - herunder efter balancen mellem intern og ekstern opgaveløsning

**FMT's øvrige forsyningskæde (vedr. "make-or-buy")**Hvordan ser FMT sine muligheder for at have tillid til leverandørers ydelser og service?

- Uanset tillid så skal vi altid kontrollere kvaliteten af det leverede
  - Gøres dog hellere ved (lempelig) kontrol af leverandørens kvalitetssikring end af kvaliteten af det fysiske materiel
- Leverandøren har modstridende interesser
  - Han vil gerne tjene penge, men han vil også gerne bevare relationen
- Tillid kan derfor ikke stå alene men kan fint anvendes sammen med andre mekanismer

Hvordan ser FMT sine muligheder for at sikre sig mod leverandørers opportuniste?

- En god og fornuftigt udformet aftale med klare retningslinjer og konsekvenser
  - Men rimeligt – vi har også selv en interesse i leverandørens overlevelse
- Vi er ofte selv de små i forholdet, og det må vi indordne os under
- Det kan i praksis være svært at skelne mellem opportuniste og manglende leveringsevne
  - Det må afklares gennem samarbejde

Hvordan ser FMT behovet for investeringer i samarbejdet med leverandører?

- Kvalitetskontrol vil fremover kræve mere udbredt involvering fra FMT
- Samarbejde med leverandørerne får stigende betydning i takt med den teknologiske udvikling
- FMT vil fremover indgå flere aftaler om livslang understøttelse af materiellet helt ud til brugerniveauet (helt ud til skyttehullet i Afghanistan el.lign.)

- FMT må ofte selv levere delleverancer til leverandøren
  - F.eks. militært materiel til civilt producerede platforme (skibe, køretøjer etc.)
- Deling af data og informationer vil få voksende betydning
- Sikkerhedsgodkendelser af leverandørerne

#### Hvordan ser FMT behovet for investeringer og kompetenceopbygning ved egenproduktion?

- Som udgangspunkt laver vi kun egenproduktion, hvis der ikke findes eksterne leverandører, der kan (eller vil) levere
  - Dog under forudsætning af rimelig pris og kvalitet
- Er vi nødsaget til at etablere en egenproduktion, må det koste, hvad det koster

#### Hvilket behov for eller omfang af transaktionsomkostninger ser FMT ved gennemførelse af sine indkøb?

- De er ofte meget omfattende – og FMT har ikke meget overblik over dem
- Mangel-omkostninger må også tages i betragtning
- Det fremadrettede fokus må være på at få overblik over dem
- Desuden må der også på dette område tilstræbes ”win-win” aftaler

#### Hvilken værditilvækst ønsker FMT ved outsourcing?

- Primært at spare penge med fokus på totalomkostningerne
- Sekundært at udjævne ”peaks”
  - Både i opgaver og i kompetencer

**FMT's øvrige forsyningskæde (vedr. "håndtering af leverandører")**Hvorledes ser FMT de forskellige kompleksiteter i sit leverandørmarked?

- Ofte må vi indgå i langvarige bindinger
  - Det kræver rettidig omhu, revision og klausuler for fremtidige leverancer
- Stor risiko for monopol-situationer

Hvorledes ser FMT kategoriseringen af kompleksiteten ved sine indkøb?

- Der er altid en kompleksitet i større eller mindre grad
  - Indkøb af militært materiel er næsten altid kompliceret
  - Det er ofte mere enkelt ved indkøb af civilt materiel
- FMT vil helst købe "hyldevarer" (standardvarer)

Hvorledes ser FMT kategoriseringen af konsekvenserne ved sine indkøb i forhold til Kraljic's porteføljemodel?

- En FMT model baseret på bl.a. Kraljic's matrix er rent faktisk opstillet, men den er ikke blevet udbredt i organisationen

Hvorledes ser FMT relevansen af de forskellige kategorier i Kraljic's porteføljemodel?

- FMT køber ind inden for alle kategorier i modellen
- Standardvarer: Indkøb gerne outsourcet til f.eks. Statens koncernfælles Indkøb (SKI)

- Kritiske varer: Indkøb gerne outsourcet til f.eks. NAMSA (NATO parallel til SKI)
- Også strategiske varer kan i nogle tilfælde varetages af NAMSA gennem deres "Weapons Support Partnership" programmer

Hvordan ser FMT sin forhandlings-styrke over for leverandørerne samt balancen mellem styrkerne hos FMT og leverandørerne?

- Vi er attraktive kunder, så længe vi er med på forkant af udviklingen
- Men ønsket om kun at købe "hyldevarer" kan reducere vores attraktivitet

Hvorledes vurderer FMT kapacitetsudnyttelsen hos sine leverandører?

- Selvfølgelig meget blandet, men det er dog opfattelsen, at der er en smule overkapacitet for tiden.

Hvorledes er mulighederne for substitueringer i markedet? Er der reel konkurrence, og hvilke parametre konkurreres der på?

- Der er produkter og leverandører nok til at skabe konkurrence. Der konkurreres primært på kvalitet, kapacitet og på evne eller vilje til at indgå modkøbsaftaler.

Hvordan er variationerne i FMT's efterspørgsel?

- I modsætning til de fleste andre nationer er det danske forsvar styret af flerårige (typisk femårige) politiske forlig, hvilket giver Forsvaret en meget bedre mulighed for langtidsplanlægning, end hvad der ellers er normalt i disse markeder.
- Forsvarets efterspørgsel er således både jævn og forudsigelig.

Hvilke konsekvenser har mangler ved leveringer?

- Konsekvenserne er ganske høje, da meget af det indkøbte umiddelbart skal bruges i Forsvarets skarpe missioner med potentielle konsekvenser for opgaveløsningen og ultimativt for menneskeliv

Hvordan er FMT's tilgang til etablering og afbrydelse af relationer?

- Dialog frem for konfrontation
  - Vi vil meget gerne undgå omkostningerne (herunder opbygning af tillid) ved at skulle etablere en ny relation
  - Dette gælder især de komplekse markeder

**Målinger/ Evalueringer**Hvorledes måles/evalueres FMT's forsyningskæde? Og af hvem?

- Internt: Ved controlling
  - Rapporter indlagt i ERP systemets Ledelsesinformations modul
  - Evt. op imod opstillede KPI
    - Opfyldelse af målsætninger omkring indkøb og genforsyning
- Eksternt: Ejerne måler gennem "audits", mens kunderne måler på, om et leverede lever op til aftalt standard

Hvilken sammenhæng ses mellem målinger og den overordnede strategi?

- Generelt god sammenhæng
- MRP opsætningen i ERP systemet sikrer, at de rigtige enheder (kunder) eller aktiviteter prioriteres

**Ejeres krav**

Hvilke krav stiller FMT's ejere til FMT (ud fra FMT's perspektiv)?

- At FMT køber ind fordelagtigt over sigt med fokus på langsigtede gevinster og under iagttagelse af Life Cycle Cost (LCC) omkostninger
- Ejers krav er således meget økonomisk fokuserede

Hvordan ser ejeren FMT's behov for at sikre sig mod leverandørers opportuniste?

- Ejeren vil have fokus på sikkerhed for sine investeringer og kontraktoverholdelse samt at de afsatte beløb anvendes korrekt

**Kunders krav**

Hvilke krav stiller FMT's kunder til FMT (ud fra FMT's perspektiv)?

- Aftaler (tid, sted, kvalitet etc.) om såvel anskaffelser som drift overholdes
  - Dette kræver forudgående forventnings-afstemninger

Hvordan ser kunden FMT's behov for at have tillid til leverandørers ydelser og service?

- Især i de komplekse indkøbssituationer har kunderne interesse i gode relationer til leverandørerne
- Ved de ukomplicerede indkøb er kunderne ikke interesserede i relationerne
- Kunderne indkøber selv mange tjenesteydelser, hvor de selv må varetage leverandørrelationen
- Eventuelle modsætninger mellem ejers og kunders krav og forventninger søges imødegået gennem målsætningen om aftalt levering til aftalt tid, sted, pris etc.

- Det kan så være, at aftalen har været et kompromis, som ikke er optimalt for hverken kunden eller ejeren. Men når en aftale først foreligger, så retter FMT sig efter den.

**Bilag 4****Interview med chefen for FMT's Handelsafdeling**

Bjarke Heiberg, Chefen for FMT's Kontraktsektion i Handelsafdelingen (CHHAB), blev interviewet 12. april i FMT.

Den nuværende chef for Handelsafdelingen er netop tiltrådt, efter at stillingen har stået tom et stykke tid. Han er kun midlertidigt fungerende og uden rodfæstede kompetencer på området. Det vurderes derfor mest hensigtsmæssigt at interviewe en af de gamle og rutinerede sektionschefer, hvor chefen for Kontraktsektionen vurderes mest relevant, da det er under ham, at aftaler indgås og forvaltes.

Bjarke Heiberg har en lang merkantil baggrund i Forsvaret. Han har blandt andet bestridt posten som chef for Handelsafdelingen ved det tidligere Flyvematerielkommandoen i 15 år, og han har i nu 3 år siddet som chef for FMT's Kontraktsektion. Denne sektion dækker materiel til alle tre værn (Hærens, Søværnet og Flyvevåbnet). Derudover har han i 3 år været salgschef i DISA, så han er heller ikke ubekendt med "den anden side af bordet". Han vurderes derfor at have både myndighed og personlig baggrund for at kunne bidrage til opgaven inden for det merkantile og handelsjuridiske område samt hans erfaringer med leverandørmarkedet og dets mekanismer.

**FMT's kompetencer**Hvorledes vurderes FMT's kompetencer i relation til indkøbsfunktionen?

- Meget god
- Men kompetencerne er ikke til stede i tilstrækkelig mængde (ressourcer) til at muliggøre udadvendt aktivitet over for leverandørerne.

- Den formelle normering burde være god nok, men den reelle bemanning er kraftigt under normeringen, og det er denne forskel, der belaster aktiviteterne.
- Det påvirker især den rettidige koordination mellem de opgave- eller projektansvarlige og så kompetencerne.
- Af samme årsag er der ikke tid til planlægning og kontrol men kun den strengt nødvendige gennemførelse.
- Der findes både veluddannede og rutinerede kontraktforhandlere i FMT, men de udnyttes ikke, da de båndlægges til nødvendige rutineopgaver.

#### Hvorledes ses sammenhængen mellem FMT's kompetencer og målsætninger?

- Realistisk tid til opgaverne er den store mangelvare
- Hovedreglen er, at en kontrakt skal kunne være på plads på ét år.
- I virkeligheden får man ofte kun fra en uge til et par måneder.
- Ofte lover man kunderne mere (f.eks. hurtigere levering), end man kan holde.
- Kravet om at udnytte konkurrencen i markedet kræver en tidskrævende proces (udbud m.m.)

#### **FMT's øvrige forsyningskæde (vedr. "make-or-buy")**

#### Hvordan ser FMT sit behov for at have tillid til leverandørers ydelser og service?

- Tillid følger efter et (kortere eller længere) forløb med ordentlig og forretningsmæssig kontraktstyring.
- Ofte anvendes tillid som en undskyldning for ikke at gennemføre en ordentlig styring af projekterne.
- Fokus skal også rettes mod, at leverandørerne ikke mister tilliden til FMT.

Hvordan ser FMT sine muligheder for at have tillid til leverandørers ydelser og service?

- Opstår igennem samarbejde og professionalisme.

Hvordan ser FMT sine muligheder for at sikre sig mod leverandørers opportuniste?

- Det kan vi sådan set ikke mulighed for, da vi er for små.
- Men opportunistisk adfærd sker i praksis meget sjældent.
- Tendensen er, at leverandørerne i denne branche støtter akutte eller kritiske behov under igangværende operationer – uanset hvem der har behovet (så det kan altså også være os, der pludselig nyder godt af leverandørens omprioriteringer)

Hvordan ser FMT sit behov for eller omfang af transaktionsomkostninger ved gennemførelsen af sine indkøb?

- Transaktionsomkostningerne stiger med handlernes kompleksitet.
  - Serieproduktioner er normalt ukomplicerede og billige – og udgår ca. 2/3 af handlerne.
  - Ordreproduktioner er normalt komplicerede og dyre – og udgør ca. 1/3 af handlerne.
- Overblik over transaktionsomkostningerne er vigtigt m.h.p. at beregne Life Cycle Cost.
- Samling i få men store aftaler og forsendelser reducerer transaktionsomkostningerne.

**FMT's øvrige forsyningskæde (vedr. "håndtering af leverandører")**Hvorledes ser FMT de forskellige kompleksiteter i sit leverandørmarked?

- Der er mange vanskelige markeder med meget få leverandører og meget høje adgangsbarrierer.

- Den virksomhed i forsvarsmaterielbranchen, der ikke sælger til sit eget land, er stort set afskåret fra at sælge til andre.

Hvorledes ser FMT kategoriseringen af kompleksiteten ved sine indkøb?

- Forudseenhed er nødvendig p.g.a. lange leveringstider i ellers enkle markeder eller for enkle materialer.
  - Ved forudseenhed kan indkøb gennemføres billigt og effektivt.

Hvorledes ser FMT kategoriseringen af konsekvenserne ved sine indkøb i forhold til Kraljic's porteføljemodel?

- Gerne udlicitere indkøb af rutinevarer og evt. også standardvarer – til SKI eller NAMSA.
- Fokuserer på flaskehalse og strategiske/kritiske varer.

Hvorledes ser FMT relevansen af de forskellige kategorier i Kraljic's porteføljemodel?

- Vi har alle kategorierne – i rigt mål
  - Standardvarer: F.eks. uddannelsesmateriel og beklædning
  - Rutinevarer: F.eks. ammunition
  - Flaskehalse: F.eks. mange reservedele
  - Strategiske: F.eks. våbensystemer

Hvordan ser FMT sin forhandlings-styrke over for leverandørerne samt balancen mellem styrkerne hos FMT og leverandørerne?

- Selv om vi er en lille aktør, er vi meget attraktive
  - Der er få aktører men store avancer i denne branche, så selv en lille kunde er vigtig.
  - Danmark har et stærkt ry for objektiv og korrekt gennemførelse af sine indkøb (bl.a. fordi vi ikke selv har en nævneværdig våbenproduktion, der skal tages hensyn til), hvorfor mange leverandører betragter det som et kvalitets-stempel at afsætte til Danmark.

- Meget materiel, der sælges til Danmark, indsættes umiddelbart i vores internationale missioner (i stedet for blot at blive lagt på hylde hos en af de større nationer), hvilket har stor markedsføringsværdi for leverandørerne.
- Dette medfører store og mærkbare fordele for Danmark under forudsætning af, at vi udbyder under reel konkurrence (altså ikke med en vinder udpeget på forhånd).

#### Hvordan ser FMT leverandørmarkedets kapacitetsudnyttelse?

- Tilbage i 2008 var alle hjul i gang hos leverandørerne.
- I dag spores en mindre overkapacitet. Det skyldes især den vestlige verdens forøgede men samtidig stabile internationale militære engagement med stort men stabilt forbrug. Det betragtes derfor som udtryk for, at branchen er god til at tilpasse sig markedet.
- Den ekstra kapacitet giver kortere leveringstider og bedre service, men den er ikke stor nok til afgørende at ændre forhandlingspositionerne mellem køber og sælger.

#### Hvorledes er mulighederne for substitueringer i markedet? Er der reel konkurrence, og hvilke parametre konkurreres der på?

- Der er gode muligheder for konkurrence mellem flere egnede leverandører, men kun hvis køberen selv skaber konkurrencen gennem et reelt udbud med bredt formulerede kravspecifikationer.
- Opfyldelse af brugerspecifikationernes krav til effekt og egenskaber tages for givet. Derefter konkurreres der i dag meget på livstidsomkostninger frem for blot anskaffelsespriser.

#### Hvordan er FMT's tilgang til etablering og afbrydelse af relationer?

- Generelt gennemfører FMT en samarbejds-strategi over for leverandørerne.
- FMT har selv – og påtager sig – et stort medansvar for, at de relationer, vi indleder, er effektive og bæredygtige.

- Ved problemer med en leverandør vælger vi dialogens vej:
  - Hvis vi vurderer, at leverandøren er i stand til at levere, ender man som regel med en model, hvor leverandøren får mere tid og færre penge.
  - Hvis vi vurderer, at leverandøren ikke er i stand til at levere, ophæves den pågældende aftale, men relationen vil ofte fortsætte.
    - Selv ved leverandørens konkurs vil aftalen eller relationen ofte fortsætte, da FMT og bobestyrer har en fælles interesse i at fortsætte relationen og gennemføre aftalerne
- Normalt afbryder FMT kun en relation, hvis vi vurderer, at leverandøren varigt mangler kompetencen til at levere, eller hvis han udviser svigagtig adfærd (hvilket dog er sjældent).

### **Målinger/ Evalueringer**

#### Hvorledes måles/evalueres FMT's forsyningskæde? Og af hvem?

- Internt måles især på KPI (såsom servicegrad) samt gennem inspektioner ved de underliggende myndigheder.
- Eksternt måles gennem – ofte ret detaljerede – reviews, men de er ofte ret fokuserede på konkrete forhold, hvorfor der ikke måles på det samlede flow ("vugge til grav").

#### Hvilken sammenhæng ses mellem målinger og den overordnede strategi?

- Styringsinteressante parametre besluttes centralt og lægges i ERP systemets ledelsesmodul med henblik på efterfølgende monitoring.
- Men systemet er ikke efterfølgende blevet udviklet eller ordentligt udrullet og derfor heller ikke operationaliseret.
- I stedet formuleres nye behov for målinger, som ikke umiddelbart kan trækkes fra ERP-systemet, fordi de ikke er lagt ind. Dette skyldes ofte skiftende personlige præferencer.

**Ejeres krav**Hvilke krav stiller FMT's ejere til FMT (ud fra FMT's perspektiv)?

- Overholdelse af lovgivning.
- Forretningsmæssigt forsvarligt gennemført udbudsproces.
- Korrekt anvendelse/overholdelse af fastlagte processer
  - Hvilket til gengæld godt må tage den tid, det nu tager.
- Til gengæld nedtones økonomi.

Hvordan ser ejeren FMT's behov for at sikre sig mod leverandørers opportunistik?

- Langsigtede og fornuftige forretningsvilkår ligger ejerne på sinde.
- Gerne undgå mangeårige ubehagelige monopol-situationer gennem "låsnings" af leverandørernes muligheder for at stille krav – f.eks. gennem aftalte avancelofter.

**Kunders krav**Hvilke krav stiller FMT's kunder til FMT (ud fra FMT's perspektiv)?

- Hurtig levering
- Ofte special-leveringer
- Prisen er ligegyldig, når først typevalget er truffet.

Hvordan ser kunden FMT's behov for at have tillid til leverandørers ydelser og service?

- Dette forhold betragter kunden ikke som interessant, idet kunden forventer, at FMT selv kan varetage sine leverandørrelationer.

## Bilag 5

### FMT's indirekte kilder

Følgende dokumenter indgår:

- "FMT's Virksomhedsstrategi 2009" (2009) er Chefen for FMT's retningslinjer for, hvorledes driften skal gennemføres i FMT – herunder udmøntning af kravene til FMT fra Forsvarets overordnede strategier. Dokumentet kan derfor bidrage til at afklare FMT's interne målsætninger, som de er formuleret på baggrund af de eksterne målsætninger. Dokumentet kan endvidere bidrage til afklaring af prioriteringer og forvaltning af FMT's forsyningskæde.
- "Forslag til fremtidig organisering af Forsvarets Materieltjeneste 2011-2014" af FMT (2010) er Chefen for FMT's oplæg til FMT's organisation – herunder den interne fordeling af roller og ansvar. Oplægget er udarbejdet på baggrund af Forsvarsforliget 2010-2014 og er endnu ikke godkendt. Men der findes heller ikke nogen godkendt struktur bag FMT's nuværende organisation og forretningsgange, da FMT i et år har organiseret sig i en midlertidig projektorganisation. Det seneste formelt godkendte dokument beskriver en struktur, som FMT gik bort fra i påsken 2009. Oplægget af 2010 er derfor det bedste dokument til rådighed for en afklaring af fordeling af roller og ansvar inden for FMT's organisation, men dokumentet må på grund af sin specielle status overvejes tilsidesat i eventuelle situationer, hvor det er i uoverensstemmelse med andre kilder.

### **FMT's overordnede Mission, Vision og Strategi (målsætning og vilkår)**

FMT's overordnede Mission, Vision og Strategi og heraf afledte krav til indkøbsfunktionen og leverandørhåndtering.

- FMT er Forsvarets materiefaglige videnscenter og logistiske myndighed, der anskaffer, vedligeholder og videreudvikler materielkapaciteter samt sikrer forsyninger til rettidig støtte for Forsvarets operationer.
- FMT har kunden og brugeren i fokus på alle niveauer

- FMT er en ansvarlig og effektiv myndighed
- FMT's materielanskaffelser og -drift virker og er underlagt en effektiv økonomistyring
- Det er FMT's kerneydelse i forhold til missionen at tilgodese soldaternes behov for materiel, udrustninger og forsyninger.
- FMT ønsker at skabe rammerne for en rettidig og fyldestgørende forventningsafstemning med kunderne og brugerne.

### **FMT's overordnede Mission, Vision og Strategi (håndtering af leverandører)**

#### Hvorledes ser FMT's kategoriseringen af konsekvenserne ved sine indkøb? (om muligt)

- FMT skal proaktivt søge de bedste løsninger i overensstemmelse med de gældende politiske målsætninger vedrørende udlicitering.

### **FMT's organisation**

#### Organisering af FMT's indkøbsfunktion i relation til graden af centralisering.

- Handelsafdelingen har ansvaret for at udarbejde og gennemføre Forsvarsministeriets koncernfælles indkøbspolitik, at optimere indkøbsprocesserne, at sikre en lovlige og kommerciel planlægning, gennemførelse og kontrol af FMT's anskaffelser, herunder udbudsforretninger i forbindelse med civile kontrakter og rammeaftaler og ved gennemførelse af Government to Government aftaler at sikre en lovlige og kommerciel gennemførelse af forsknings- og udviklingsprojekter og af salg, lån og leje, at sikre gennemførelse af kontraktrevision efter bestemmelser og internationale aftaler, at yde juridisk bistand til øvrige dele af FMT, at administrere kontrakter i DeMars samt at administrere økonomiske og leveringsmæssige forhold vedr. kontrakter og indkøbsaftaler.
- Hovedopgaven for Forsvarets Forsyningstjeneste (FFT) er at tilvejebringe, fordele og opretholde de nødvendige forsyninger til forsvarets operationer. FFT er således ansvarlig for forsvarets samlede forsyningstjeneste i form af indkøb, modtagelse, pakning, forsendelse, oplægning og udlevering af forsyninger, varer, ammunition og brændstof

- Forsyningstjenesten modtager samtlige indkøb og distribuerer dem til brugerne.
- Forsyningsafdelingen har til opgave at indkøbe forsyninger, at analysere indkøbsdata, at udarbejde rammekontrakter og forestå etablering og drift af Forsvarets Apotek.
- De decentrale udleverende depoter er ansvarlige for lokale indkøb på baggrund af rammeaftaler.

### **FMT's øvrige forsyningskæde**

#### FMT's materialeflow.

- Indkøbsmetodikken skal være effektiv og til stadighed under overvågning og forbedring.
- FMT skal vælge de rigtige leverandører, få rammeaftaler på plads og anvende aftalerne.

**Bilag 6****Interview med Forsvarskommandoen (FKO)**

Major Peter Gyde Hansen og Major Anders Bragh-Andersen fra Forsvarskommandoens (FKO) Materiel- og Etablissementssektion (PLA2) blev interviewet 13. april i FKO.

PLA2 er FKO's ansvarlige sektion for varetagelse af alle forhold omkring anskaffelse, drift og udfasning af materielkapaciteter i Forsvaret. Sektionens fokus ligger bl.a. på myndighedens styringsansvar samt prioritering af de ofte knappe ressourcer til enheder eller aktiviteter.

Peter Gyde Hansen er teknisk uddannet major i Flyvevåbnet og har som sådan tilbragt stort et hele sit tjenesteforløb i den teknologiske søjle og har herunder også tidligere gjort tjeneste ved FMT.

Anders Bragh-Andersen er major i Hæren og har tidligere gjort tjeneste i Økonomistaben i en controller funktion, hvor han havde fokus på materielområdet. Han har således nu fire års erfaring med FKO's relation til FMT.

De begge sidder nu som sagsbehandlere i PLA2 med ansvar for henholdsvis luftbaseret og landbaseret materiel. Derudover deltager de begge i sektionens udvikling af policy og øvrige aktiviteter af generel karakter for materielområdet. De vurderes derfor at have både myndighed og personlig baggrund for at kunne bidrage til opgaven med FKO's synspunkter.

**Ejers krav (målsætning og vilkår)**Præcisering af FKO's krav til FMT.

- Overholdelse af den udmeldte økonomiske ramme er et kernepunkt.
- FKO forventer, at FMT er kundefokuseret – men stadig holder sig inden for de udmeldte rammer
  - FMT skal levere, hvad kunderne efterspørger, og ikke hvad FMT selv synes, de skal have
  - FMT skal være afklaret med, at det er de operative kommandoer (OKO), der er kunderne, og at FMT's bidrag primært handler om materiefaglig vurdering til at understøtte kunderne og forsvarets behov
- FMT skal ikke prioritere ressourcerne i tilfælde af knaphed i forhold til kundernes ønsker. Denne opgave påhviler FKO.
- I øvrigt henvises til FKO's chefinstruks til chefen for FMT (FKODIR 140-3) jf. bilag 7

**Ejers krav ("make or buy")**Hvordan ser FKO behovet for at have tillid til FMT's leverandørers ydelser og service?

- FKO har tillid til, at FMT løser sin opgaveportefølje indenfor FMT chefinstruks rammer – tilliden mellem FMT og leverandørerne er ikke umiddelbart et emne, som FKO følger.
- Kvalitetssikring er et fokusområde, som sikrer fysisk tilstedeværelse hos udvalgte leverandører.

Hvordan ser FKO på FMT's behov for at sikre sig mod leverandørers opportunistik?

- Forsvaret har næsten aldrig problemer med kvaliteten af de leverede varer eller tjenesteydelser

- Der kan være problemer med leveringstider, men dette er håndterbart (i FKO's perspektiv)
- Forholdet håndteres gennem FMT's kvalitetssikring
- FKO ønsker ikke, at der anvendes unødige ressourcer på overdrevne kontrol-regimer.

Hvilken værditilvækst ønskes ved outsourcing?

- Primært for at kunne frigøre ressourcer til anvendelse på forsvarets kerneopgaver, men også såfremt opgaven kan løses bedre af instanser udenfor forsvaret
- Økonomiske eller strukturmæssige gevinster
- Effektivisering
- Adgang til kompetencer.

**Bilag 7****Anvendelse af indirekte kilder ved Forsvarskommandoen (FKO)**

Følgende af FKO udgivne skriftlige kilder er anvendt:

- Strategi for Offentlig-Privat Samarbejde i Forsvaret (2004)
  - Dette dokument fastlægger Forsvarets retningslinjer for udbud, udlicitering, offentlig-private partnerskaber samt andre samarbejder med eksterne leverandører (herunder også eventuelt andre offentlige institutioner) med henblik på,
    - At sikre effektiv resultatopnåelse samt
    - At understøtte Forsvarsministeriets effektiviseringsstrategi for så vidt angår afsnittet om Udbudspolitik.
  - Dokumentet er derfor en vigtig kilde til afklaring af Forsvarets formelle politik inden for samarbejde med og relationer til eksterne leverandører.
- Forsvarets Mission, Vision og Strategier (2009)
  - Dette dokument har til formål at danne et billede af, hvad Forsvaret er og skal være fremover. Formålet med mission, vision og strategier er at sikre fokus på kerneopgaverne og sætte alle i stand til at se Forsvaret som et hele.
  - Dokumentet er derfor egnet til at afklare FMT's formelle rolle i Forsvarets bredere kontekst.
- Forsvarskommandodirektiv (FKODIR) 140-3, bilag 7 (2005)
  - Dette dokument er Forsvarschefens (midlertidige) instruks til Chefen for FMT og indgår i Forsvarschefens instruks-regime til alle sine myndighedschefer.
  - Instruksen angiver blandt andet opgaver og ansvar samt kontekst for Chefen for FMT (og dermed de facto for FMT).

- Dokumentet er dermed et nøgledokument til fastlæggelse af FMT's rolle og ansvar.

### **FMT's øvrige forsyningskæde (målsætning og vilkår)**

#### Redegørelse for Forsvarets forsyningskæde.

- Forsvaret – og hermed FMT – skal med den operative opgave i fokus anvende ressourcerne ansvarligt og i helhedsperspektiv.
- FMT varetager den materiellogistiske støtte på Forsvarets højere niveau samt giver direktiver for udførelsen på de lavere niveauer.
- FMT er ansvarlig for opstilling, udvikling og udfasning af Forsvarets materielkapaciteter, idet FMT er pålagt styring af materielkapaciteternes samlede livscyklus..
- FMT er både ansvarlig for materiellets tilstedeværelse og for materiellets tilgængelighed for kunderne.
- FMT er ansvarlig for, at de efterspurgte operative materielkapaciteter og lagerbeholdninger stedse er til stede som aftalt med kunderne
- Kapaciteterne skal tilvejebringes og stilles til rådighed for kunderne på den mest omkostningseffektive måde.
- Støtte til indsatte enheder skal prioriteres.
- Forsvaret vil levere helstøbte og relevante kapaciteter til den operative opgaveløsning, hvor der er balance mellem ressourcetildeling og ønsket effekt, idet der skal være balance mellem den operative og den logistiske kapacitet.
- Forsvaret vil fortrinsvis anskaffe færdigudviklede standardprodukter.
- Anskaffelse, drift og udfasning af materiel skal ske med udgangspunkt i en totalomkostningsbetragtning.

- På det overordnede niveau – herunder ved FMT – styres efter efterspørgsel og prognosestyring, mens der på de lavere niveauer styres ved etablering af lagre og anvendelse af fremskydnings- og leveringsprincippet.
- FMT er bemyndiget til at indgå samarbejdsaftaler med dansk industri efter de nærmere regler herfor.

### **FMT's øvrige forsyningskæde ("make or buy")**

#### FKO's holdning til outsourcing.

- Som udgangspunkt anvendes eksterne leverandører i den logistiske virksomhed, med mindre hensynet til operative, økonomiske eller andre relevante forhold taler imod dette.
- Det styrende princip er, at der ved samarbejdet med private dels kan opnås den ønskede kvalitet til en lavere omkostning i forhold til Forsvarets egenproduktion og/eller dels skabes en videndeling, der kan medvirke til at sikre en effektiv resultatopnåelse.
- Alle myndigheder skal som en naturlig del af virksomheden vurdere, hvor det er hensigtsmæssigt at benytte sig af offentlig-privat samarbejde, idet vurderingen skal tage afsæt i en til enhver tid optimeret egenproduktion.
- Opgaver, som Forsvaret udfører, og som vil kunne udføres af eksterne leverandører, og som er udbudsegne, skal med passende mellemrum sendes i udbud. Tilsvarende gælder for nye opgaver, som tilgår Forsvaret i kraft af udviklingen i opgaveporteføljen eller teknologien.
- Udbud skal som udgangspunkt søges gennemført med resultatkrav, og ikke procedurekrav
- Hvis det i forbindelse med genudbud af en udliciteret opgave grundet særlige omstændigheder findes, at opgaven kan løses billigere til samme kvalitet ved egenproduktion, og det i øvrigt findes hensigtsmæssigt, skal det vurderes, om opgaven skal hjemtages (in-sources).
- Det overordnede ansvar for udbud og udlicitering under Forsvarskommandoens myndighedsområde er placeret i Forsvarsstaben.

- FMT kan på eget initiativ iværksætte og gennemføre projekter inden for eget ansvarsområde inden for nærmere angiven rammer.
- FMT er ansvarlig for løbende at kontrollere, at Forsvaret opnår det ønskede resultat med sine udliciteringsprojekter.

**Bilag 8****Interview med Forsvarsministeriet**

Orlogskaptajn Søren Fage Sørensen ved Forsvarsministeriets (FMN) 4. Kontor blev interviewet 13. april i FMN.

Søren Fage Sørensens opgave i departementet er at styrke FMN's tilsyn med materielområdet på ministerens og regeringens vegne. Opgaven løses gennem dialog med Forsvaret og opstilling af rapporter samt deltagelse i opstilling af ministeriel policy og doktriner på området. Opgaven indebærer orientering af Forsvarsministeren og oplæg til orienteringer af øvrige parlamentariske fora under regering eller folketing. Med en baggrund som teknisk officer i Søværnet har han tilbragt det meste af sit tjenesteforløb inden for materielområdet – både ved sejlede enheder, i den tidligere Søværnets Materielkommando og i de højre nationale stabe. Inden for Forsvarskommandoen har han i skiftende stillinger arbejdet med både materiel, struktur (organisation) og policy, og han har desuden gjort tjeneste ved FMT siden opstarten med fokus på den udadvendte inspektionsvirksomhed. Han vurderes derfor at have både myndighed og personlig baggrund for at kunne bidrage til opgaven med FMN's tilgang til indkøb ved FMT.

**Ejers krav (målsætning og vilkår)**Præcisering af FMN's krav til FMT.

- FMN har ingen umiddelbare krav til FMT, da FMN stiller kravene til Forsvarskommandoen (FKO), og det er FKO, der så organiserer og stiller krav til underlagte myndigheder.
- Generelt og helt overordnet er ministeriets krav vedrørende materiel koncentreret om tid, økonomi og kvalitet.
- FMN forudsætter, at drift og anskaffelser gennemføres inden for bevilget økonomi
  - Kvalitet og mængde skal være i orden jf. de opstillede krav

- Bevillingen og budgettet bør overholdes
- Fastholdelse af aftalt leveringstidspunkt bør ikke kompromittere overholdelse af den aftalte kvalitet eller mængde
- Driften af materiellet gennemføres som aftalt mellem FMT, ejerne og kunderne, så materiellet er til reel rådighed for kundernes anvendelse som aftalt og forventet
- Fornøden dialog og åbenhed omkring identifikation og løsning af problemer
- Valide og ensartede statusrapporteringer

### **Ejers krav ("make or buy")**

#### Hvordan ser FMN behovet for at have tillid til FMT's leverandørers ydelser og service?

- Der er politisk behov for at have tillid til leverandøren
- Foruden tilliden til leveringsevnen har det politiske niveau behov for tillid til, at leverandøren overholder moralske normer inden for naturudnyttelse, arbejdsvilkår etc.

#### Hvordan ser FMN på FMT's behov for at sikre sig mod leverandørers opportuniste?

- Det ser FMN som FMT's opgave og ansvar.

#### Hvilken værditilvækst ønskes ved outsourcing?

- Eventuelle udliciteringer skal give mening økonomisk ud fra en helhedsbetragtning. Ellers bør opgaverne ikke udliciteres.
  - Det skal ikke være et mål i sig selv

**Bilag 9****Anvendelse af indirekte kilder ved Forsvarsministeriet**

Forsvarsministeriets Effektiviseringsstrategi (2004) anvendes som kilde. Strategien er opstillet på baggrund af Finansministeriets vejledning i publikationen ”Effektiv opgavevaretagelse i staten” (2003) samt Forsvarsministeriets egen ”Koncernfælles Indkøbspolitik” (2001) og har til formål at opnå bedre og billigere opgaveløsning inden for ministerområdet gennem fokus på effektivisering og kvalitetsudvikling. Dokumentet angiver FMT’s politiske og øverste ejers krav til effektiv opgaveløsning inden for ministerområdet, hvilket FMT også er underlagt, hvorfor dokumentet kan bidrage til opstilling af både ejers krav og FMT’s mere generelle vilkår. Imidlertid er dokumentet fra 2004 og i øjeblikket under revision, hvorfor det primært anvendes til verificering og udbygning af øvrige kilder. Det vurderes ikke at kunne stå alene i forhold, hvor der kan være tvivl om dokumentets fortsatte validitet.

**FMT’s øvrige forsyningskæde (”make or buy”)**FMN’s effektiviseringsstrategis holdning til outsourcing

- Institutioner og myndigheder under ministeriet skal drives så effektivt som muligt.
  - Udlicitering er et blandt flere instrumenter til at opnå dette.
- Alle opgaver skal have afklaret deres udbudsegnethed.

**FMT’s øvrige forsyningskæde (håndtering af leverandører)**FMN’s effektiviseringsstrategis holdning til håndtering af leverandører.

- Rammeaftaler skal være den primære aftaleform.

**Bilag 10****Interview med Forsvars- og Aerospaceindustrien i Danmark**

Søren Lauridsen fra Forsvars- og Aerospaceindustrien i Danmark (FAD) blev interviewet fredag den 9. april ved TERMA i Herlev.

Søren Lauridsen er ansat i TERMA. Han er mangeårigt engageret i produktion til militære organisationer i ind- og udland som ansat på ledelsesniveau i flere forskellige danske virksomheder (samt en enkelt udenlandsk) – såsom salgschef og administrerende direktør i virksomheder med afsætning til Forsvaret. Han er aktiv i Forsvars- og Aerospaceindustrien i Danmark (FAD) og har gennem flere år siddet i bestyrelsen. Han er FAD's kontaktperson til FMT og FAD's repræsentant i Arbejdsgruppe Outsourcing, som er et forum nedsat mellem FAD og FMT. Med sin baggrund inden for forsvarsindustrien og sit kendskab til FMT's vilkår vurderes han at have både myndighed og personlig indsigt til at bidrage til opgaven med generelle betragtninger for den samlede branche for militært materiel.

**FMT's øvrige forsyningskæde (vedr. "make-or-buy")**

Hvordan ser FAD behovet for eller omfanget af transaktionsomkostninger ved FMT's gennemførelse af sine indkøb?

- Transaktionsomkostningerne er rimeligt høje.
- De kan være en vigtig parameter også for leverandøren, om han overhovedet vil byde på en opgave.
- Hvis de er for høje, kan FMT risikere at modtage uønskede eller useriøse bud.
- Leverandøren vil altid overveje økonomi og risiko ved at byde ind på en opgave.
- Transaktionsomkostningerne vil kunne sænkes gennem tillid og tillidsskabende foranstaltninger.

Hvordan ser FAD på FMT's behov for investeringer i samarbejdet med leverandørerne?

- Som udgangspunkt vil den fælles opgaveløsning være det muliges kunst.
- FMT vil være nødsaget på at anvende ressourcer på at følge udviklingen inden for de teknologier, som FMT opererer med.
- FMT bør deltage aktivt i udviklingsprojekter af følgende årsager:
  - Hvis FMT vil være med i den teknologiske front, må de være en aktiv spiller for at påvirke udviklingen i egen retning.
  - Vedligeholdelse af FMT's egne teknologiske kompetencer.
  - Føling med den teknologiske udvikling.
- Langsigtede aftaler kan være mere rationelle – for begge parter

Hvordan ser FAD på FMT's muligheder for at sikre sig mod leverandørers opportunistisme?

- Generelt har FMT gode muligheder gennem gensidighed åbenhed om vilkårene.
- Langsigtede betragtninger for begge parter vil altid tale imod opportuniste, da den kortsigtede gevinst ved opportunistisk adfærd aldrig kan betale sig på længere sigt.
- Man bør aftale målinger og evalueringer på leverancernes effekter snarere end på deres tekniske specifikationer, hvorved der opnås større råderum for begge parter.
- Meget få virksomheder – og i hvert fald næppe nogen danske – er så stærke eller urørlige, at de kan slippe godt fra opportunistisk adfærd mere end én gang.
- Win-win aftaler vil ofte være mulige, hvorved incitamentet for opportuniste kan fjernes.
- For leverandører af materiel-systemer – som typisk også er de mest komplicerede leverancer – er troværdigheden noget af det allervigtigste for deres langsigtede overlevelse – ikke mindst i Forsvarsindustrien
  - Måske i mindre grad for leverandører af enkelte eller individuelle forsyningsgenstande.

Hvordan ser FAD på FMT's muligheder for at have tillid til leverandørens ydelser og service?

- Generelt er der gode muligheder.
- Forudseenhed er ofte nøgleordet.
- FMT har selv en forpligtelse til at søge afklaring af leverandørens leveringsevne
  - Dette medfører f.eks., at man ikke altid skal købe hos den billigste udbyder.
- FMT bør fokusere på fælles interesser frem for en "trussel-tilgang" (opstilling af konsekvenser ved mangler i leverancen)
  - Tryk avler modtryk.

Hvordan ser FAD på kompleksiteter i FMT's forskellige? (Kompleksitet kan f.eks. defineres ud fra adgangsbarrierer, substitutioner af varer/tjenesteydelser, konkurrencesituation og styrkeforhold mellem køber og sælger.)

- Generelt er markederne for forsvarsmateriel ret komplicerede
  - Selv når der er tale om enkle produkter
- Markedet er ofte vanskeligt tilgængeligt (for begge parter)
- Beslutningskompetencerne og -processerne er ofte uigennemskuelige
- Spillereglerne er komplicerede – bl.a. på grund af lovgivning
- Hverken leverandører eller kunder har nævneværdige muligheder for at påvirke markederne.

**FMT's øvrige forsyningskæde (vedr. "håndtering af leverandører")**Hvorledes ses kapacitetsudnyttelsen hos FMT's leverandører?

- Der kan selvfølgelig være eksempler på overkapacitet
- Men generelt er der i markedet en fornuftig tilpasning

- Markedet vurderes derfor at være i balance mellem udbud og efterspørgsel

Hvorledes er mulighederne for substitueringer i markedet? Er der reel konkurrence, og hvilke parametre konkurreres på?

- Der er konkurrence i markedet
- Der konkurreres på de klassiske tre parametre
  - Evnen til at levere den ønskede kapacitet eller effekt
  - Pris
    - Fokus ligger på ”værdi for pengene” snarere end den rene stykpris
  - Leveringstid
    - Især ved de skarpe missioner, hvor behovet ofte er umiddelbart

**Bilag 11****Interview med De Sammensluttede Vognmænd**

Direktør Mogens Ellerbæk fra De Sammensluttede Vognmænd (DSV) blev interviewet 19. april gennem mailkorrespondance.

Mogens Ellerbæk er Direktør for DSV's Projektafdeling. Da DSV ser samarbejdet med Forsvaret som et projekt, er han DSV's primære kontaktperson til Forsvaret og til FMT. Med mere end 40 års erfaring inden for transportbranchen vurderes han at have både position og personlige forudsætninger for at kunne bidrage til opgaven med DSV's forestillinger om relationerne mellem FMT og leverandørerne ud fra en serviceleverandørs perspektiv.

**FMT's øvrige forsyningskæde (vedr. "make-or-buy")**

Hvordan ser DSV behovet for eller omfanget af transaktionsomkostninger ved FMT's gennemførelse af sine indkøb?

a. Forudsætning for DSV's svar er, at begrebet Transaktionsomkostninger defineres som værende de interne omkostninger, FMT har i forbindelse med gennemførelse af indkøbsforretningen. Er denne forudsætning korrekt, må transaktionsomkostningerne i relation til f.eks. en virksomhed som DSV, være de omkostninger, der er direkte forbundet med den logistiske virksomhed, altså de omkostninger, der er forbundet med at få den indkøbte vare hjem på lager i overensstemmelse med de indgåede aftaler med vareleverandøren. Forhold der efter DSV's vurdering øver indflydelse herpå er f.eks.:

- i. Effektiv kommunikation med vareleverandør
- ii. Effektiv follow-up procedurer, der sikrer leveringsoverholdelse
- iii. Effektivt IT-system, der kan samarbejde med eksterne systemer, (genanvendelse af data)

- iv. Fagligt kompetente medarbejdere, der er tilgængelige i nødvendigt omfang, disse medarbejders faglige kompetencer skal omfatte transport- og speditjonsområdet, altså der skal være medarbejdere, der kan håndtere den samlede logistikfunktion fra ordreafgivelse til varen er på lager på det valgte depot
  - v. I tilslutning til ovennævnte punkt, er det nødvendigt også at medtage kendskab til leverandørmarkedet indenfor transport (land, sø, luft)
  - vi. Entydig ansvarsplacering
- b. De første 5 punkter generer hver for sig en række transaktioner, som er omkostningskrævende, men nødvendige. Det 6. punkt ansvarsplacering har betydning i forhold til bl.a. kommunikation, hvor der meget vel kan opstå konflikter, såfremt, der ikke er en tydelig definition herom.

Principielt skal alle delaktionerne ganges op med det antal indkøbsordrer, FMT generer i løbet af en defineret periode, f.eks. 1 år, idet det alt andet lige må forudsættes, at alle indkøbsordrer, hvori transport indgår som delelement, medfører minimum en aktion indenfor hver af ovennævnte grupper.

Delaktionerne vil forstærkes i de tilfælde, hvor en indkøbsordre indeholder delleveringer, eller vareleverandøren ikke overholder sine forpligtelser, f.eks. overskridelse af lovet leveringstid, helt eller delvis.

#### Hvordan ser DSV på FMT's behov for investeringer i samarbejdet med leverandørerne?

- c. Dette spørgsmål er nok svært tilgængeligt for DSV, men principielt vil det være nødvendigt at se på alle delelementer i logistikkæden, og umiddelbart synes det nærliggende, at særligt IT-systemer vurderes relevante, idet genanvendelse af data i alle led i logistikkæden vil medføre markante besparelser i transaktionsomkostningerne, med andre ord vil en gennemgang og systematisering af delaktionerne, jf. ovennævnte punkter synliggøre, hvor der er et behov for harmonisering og dermed måske behov for investering.

Hvordan ser DSV på FMT's muligheder for at sikre sig mod leverandørers opportuniste?

- d. Den bedste barriere mod opportuniste er entydige kravspecifikationer, uanset det omhandler produktkrav til varen eller krav til logistikfunktionerne. Disse krav skal være understøttet af effektive og gennemsigtige aftaler. IT-systemer der kan samarbejde, vil understøtte dette, og vil endvidere effektivt være medvirkende til løbende dokumentation af hændelser i hele logistikkæden.

Hvordan ser DSV på FMT's muligheder for at have tillid til leverandørens ydelser og service?

- e. Tillid bygger bl.a. på gensidighed. Tillid rækker begge veje. Begge parter i et samarbejdsforhold må nødvendigvis agere på en måde, der skaber tillid. Effektive kommunikationsveje og effektive IT-systemer vil medvirke til at skabe en tillidsfuld hverdag mellem parterne. Dernæst er det væsentlig, at aftaler er tydelige, og indeholder de krav, der er relevante, og fjerne "jamen jeg troede...." elementer. Det samme kan siges om "plejer".

Hvordan ser DSV på kompleksiteter i FMT's forskellige leverandørmarkeder – med fokus på "service providers"? (Kompleksitet kan f.eks. defineres ud fra adgangsbarrierer, substitutioner af varer/tjenesteydelser, konkurrencesituation og styrkeforhold mellem køber og sælger.)

- f. Baseret på et mangeårigt samarbejde med det danske forsvar, vurderer DSV at have et indgående kendskab til FMT's leverandørmarkeder, herunder også såvel kompleksitet som forskellighed. FMT er vel den eneste indkøbende virksomhed, der spænder over hele spektret af varer, fra alment tilgængelige kommercielle produkter til komplekse våben- og kommunikationssystemer. Samtidig er forsvarets leverandørmarked verdensomspændende, reelt vel begrænset til den vestlige verden.

I det efterfølgende gives en bemærkning til de enkelte elementer i spørgsmålet:

g. Adgangsbarrierer

DA FMT's leverandørmarked stort set er verdensomspændende, vil markedet også være omfattet af forskellige bureaukratiske systemer, der mere eller mindre kan besværliggøre logistikprocessen, der kan være forhold som tilladelser til transportens gennemførelse, licenser med mere, som kan

komplisere processen. Selv indenfor EU er der forskellige regler, der gælder specielt for militære transportere. Kendskabet hertil er vitalt, og kan direkte henføres til første spørgsmål vedr. transaktionsomkostninger, fejl eller manglende kendskab vil ikke kun føre til forsinkelse, men vil også øge de samlede transportomkostninger betragteligt, ligesom der kan opstå politiske komplikationer, såfremt det krævede bureaukrati ikke efterleves. Herunder vil også i væsentlig omfang krav til såvel fysisk som personlige militære sikkerhedsgodkendelser have markant betydning, idet manglende opfyldelse heraf uvilkårligt medfører at en transport ikke kan gennemføres.

#### h. Substitutioner

Grundlæggende er dette spørgsmål udenfor DSV's viden, men der er formodentlig tale om situationer, hvor erstatningsvarer ikke umiddelbart er tilgængelige. I logistikammenhæng stiller dette et markant krav også til transporters korrekte gennemførelse, idet der jo givetvis ikke findes en erstatningsmulighed, så hvis en transport er forsinket går tabt eller lignende, kan det have katastrofal betydning for løsning af forsvarets opgaver. Dette vil dernæst også have relation til de første spørgsmål vedr. transaktionsomkostninger, tillid m.m. for hvis ikke, der er fuld åbenhed mellem parterne er der åbenlys risiko for at noget går galt.

#### i. Konkurrencesituation

Idet FMT's indkøb af varer jo reelt omfatter alle kategorier af varer og produkter, antager DSV, at leverandørmarkedet er lige så forskelligt, det betyder, at FMT handler i en verden hvor der er såvel effektiv konkurrence som egentlige monopolagtige situationer. Dette vil naturligt også have betydning for styrkeforholdet mellem køber og sælger. Komplexiteten vil andet andet lige være størst i de tilfælde, hvor der handles i monopol- eller monopollignende markeder. Dette stiller naturligt større krav til FMT i forbindelse med udarbejdelse af krav, krav til medarbejdernes kompetencer og lignende. Men det stiller også store krav til effektiv kommunikation, IT-systemer, aftaleindgåelse, kvalitetssikringsprocedurer, også på det administrative område, idet disse elementer alle vil have en styrke i

samarbejdet, vil medvirke til et åbent og tillidsskabende samarbejde, og ikke mindst vil være med til at dokumentere hændelserne i samarbejdsforløbet.

j. Styrkeforhold mellem køber og sælger

Styrkeforholdet mellem køber og sælger er påvirket af det marked man handler i. I et konkurrencepræget marked vil køber normalt have en stærk position, medens det modsatte gør sig gældende i monopollignende situationer. Set fra DSV er det væsentligt, at styrkeforholdet opfattes ligeværdigt, dette betyder ikke, at begge parter skal besidde f.eks. de samme kompetencer, men det indebærer en respekt for opgaven, og en respekt for samarbejdspartneren. Gensidig tillid, respekt og åbenhed er derfor elementer, der er nødvendige for at samarbejdet kan fungere. I en "buy" situation vil køber normalt ikke have opretholdt samme høje kompetenceniveau, hverken i kvalitet eller kvantitet, som i en "make" situation, men det er vigtigt for såvel køber som sælger, at køber opretholder et niveau, der gør det muligt at kommunikere professionelt med sælger, herunder et niveau der gør det muligt at stille de rigtige krav. I forbindelse hermed er det endvidere vigtigt, at sælger ikke formulerer løsninger i sin kravspecifikation, men beskriver opgaven så nøjagtigt, at sælger på baggrund heraf kan beskrive, hvordan opgaven bedst muligt gennemføres, altså løsningen.

**Bilag 12****Interview med Hærens Operative Kommando (HOK)**

Oberstløjtnant Flemming Agerskov ved Hærens Operative Kommando (HOK) blev interviewet over telefon 20. april 2010.

Flemming Agerskov er chef for Langtidsplanlægningsafdelingen ved HOK. Denne afdeling er ansvarlig for både planlægning, allokering og forbrug af ressourcer på det materiefaglige område inden for HOK's ansvar. I dette embede er Flemming Agerskov ansvarlig for at koordinere planlægningen af tilvejebringelse og drift af de for Hærens operationer nødvendige materielkapaciteter, og som sådan er han oplagt til at formidle HOK's krav og forventninger som kunde til FMT's ydelser.

**Kunders krav**Hvorledes er HOK's krav til FMT's ydelser og service?

- HOK ønsker, at FMT leverer varer og tjenesteydelser i en kvalitet, der lever op til kravene i de aftalte brugerspecifikationer.
- Levering skal ske hurtigt – og gerne hurtigere end aftalt – men det må dog ikke være på bekostning af kvaliteten.
- HOK ser gerne, at indkøb sker til lav pris, så ressourcerne kan udnyttes optimalt.
- HOK ønsker "en kommerciel tilgang" til indkøb med fokus på så vidt muligt at anvende færdigudviklede produkter eller produkter, som andre (allierede) også anvender.
  - HOK vil gerne være "med fremme" i teknologisk niveau men behøver ikke at være "leading edge"
  - HOK finder ingen værdi i deltagelse i udviklingsprojekter, hvis det på nogen måde kan undgås.

- HOK har intet problem med civile aktører med ud i de udsendte missioner.

### **FMT's øvrige forsyningskæde (vedr. "make-or-buy")**

Hvordan ser HOK behovet for at have tillid til FMT's leverandørers ydelser og service?

- HOK ønsker, at der kan være tillid til, at leverandøren leverer som aftalt
  - HOK's fokus ligger på forsyningsikkerheden og den operative opgaveløsning.
- Ved mangelfuld levering eller andre uoverensstemmelser ønsker HOK dialogens vej til at løse problemet.

**Bilag 13****Interview med Søværnets Operative Kommando (SOK)**

Tommy Jeziorsky fra Søværnets Operative Kommando (SOK) blev interviewet 13. april over telefon.

Tommy Jeziorsky er Søværnets logistikchef. Dette er en ret ny funktion, som er ansvarlig for ”vugge til grav” forvaltningen af materiellet – herunder både anskaffelse og drift. Desuden deltager han i processerne omkring løsning af tvister. Hans personlige baggrund er materielfaglig, idet han har bestridt materielfaglige funktioner på forskellige niveauer i både Søværnet og Forsvarskommandoen samt undervist på NATO logistikskole. Han varetager således Søværnets officielle holdninger til anskaffelse og drift af materiel, og han vurderes derfor at have både myndighed og personlig baggrund for at kunne bidrage til opgaven med SOK’s krav og forventninger som kunde til FMT’s ydelser.

**Kunders krav**Hvorledes er SOK’s krav til FMT’s ydelser og service?

- Brugerkrav skal opfyldes i overensstemmelse med brugerspecifikationerne og en efterfølgende operative modtagekontrol
  - Dette gælder for både initiale materielanskaffelser og deres efterfølgende drift
- Levering skal ske til aftalt tid
- Konstaterede fejl skal rettes hurtigst muligt eller ifølge aftale
- Kunden (seniorbrugeren) skal kunne følge med i projektet jf. principperne i projektstyringsværktøjet PRINCE 2
  - Vagthunderolle: Går tingene i den rigtige (aftalte) retning?

- Inddragelse ved ændringer undervejs i projektforsløbet
- Logistikkoncepter (primært forsyning og vedligeholdelse) skal koordineres mellem FMT og brugeren
  - Hvorvidt driften varetages af interne eller eksterne kapaciteter er SOK underordnet
  - Forsyningssikkerheden skal være i orden eller som aftalt
  - Søværnet er specielt derhen, at de sejlene enheder (skibene) er dimensioneret til at være driftsmæssigt selvhjulpne et langt stykke hen ad vejen.

### **FMT's øvrige forsyningskæde (vedr. "make-or-buy")**

#### Hvordan ser SOK behovet for at have tillid til FMT's leverandørers ydelser og service?

- Som udgangspunkt interesserer SOK sig ikke for FMT's leverandørrelationer
- Men især til materieldriften lægger SOK vægt på, at leverandørerne er stabile

**Bilag 14****Interview med Flyvertaktisk Kommando (FTK)**

Major Henrik R. Kanstrup fra Flyvertaktisk Kommando (FTK) blev interviewet 12. april over telefon.

Henrik R. Kanstrup er afdelingschef i FTK's stab med ansvar for opstilling og klargøring af materielsystemer og kapaciteter samt koordinationen med de taktiske kerneydelser. Han er pilot (pilotnavn LAN) og har i tidens løb fløjet alle flyvevåbnets fastvingede fly. Siden 2006 har han været sektionschef i FTK, og den nuværende stilling har han bestridt et år. Han har i perioden opbygget tætte personlige relationer til FMT. Han vurderes derfor at kunne formidle FTK's krav og forventninger som kunde til FMT's ydelser.

**Kunders krav**Hvorledes er FTK's krav til FMT's ydelser og service?

- Økonomien skal opfylde de opstillede Business Cases i Forsvarets periodeplan.
- Leverancer lever op til aftalte kvalitet, antal og rådighedsgrad.
- Periodeplanens fordringer skal indfries i tid og rum.
- Anskaffelser skal gennemføres i koordination mellem FMT og kunderne.
  - Kunderne skal inddrages i processen
  - Koordination skal gennemføres på alle niveauer.
- Selve indkøbet er til gengæld 100 % FMT's ansvar.
- Ved nye behov (som ikke fremgår af periodeplanen) skal de operative behov synliggøres i FMT's egne systemer (DAFMO og MORP)

- FTK vil gerne købe ”færdige pakker”, hvor dette er muligt (materiel, hyldevarer, service, drift etc.)
- Afhængighed af de eksterne leverandører er acceptabelt.
- FMT’s mekaniker udrykkehold fungerer godt, men FTK finder det ikke væsentligt, om reparatører er interne eller eksterne – bare de får materiellet til at virke.
- FTK vil fremadrettet fokusere på tiden, der går til at gennemføre en leverance.
- Levering til rette tid er lejlighedsvist et problem, men de operative kommandoer får altid ansvaret/skylden, når de ikke kan løse deres opgaver, selv om årsagen måske ligger hos FMT eller andre støttende myndigheder.

#### **FMT’s øvrige forsyningskæde (vedr. ”make-or-buy”)**

Hvordan ser FTK behovet for at have tillid til FMT’s leverandørers ydelser og service?

- FMT ser gerne en stærkere følelse af ejerskab for projekterne og for de operative kapaciteter hos såvel FMT’s ingeniører som de eksterne leverandører.
- FTK ser gerne en større grad af involvering af leverandørerne – f.eks. gennem ”Performance Based Logistics” (PBL).