



Sjøkrigsskolen

Bacheloroppgave

Hvordan redusere Forsvarets manglende avtalelojalitet og mangel på styring av innkjøpsprosessen?

– En kvalitativ og kvantitativ analyse av Forsvarets forsyningsportal –

av

Tom Erik Mathiesen Higravf og Henrik Ryen Gudevold

Lvert som en del av kravet til graden:

BACHELOR I MILITÆRE STUDIER – LEDERSKAP MED FORDYPNING I
LOGISTIKK- OG RESSURSTYRING

Innlevert: April 2019

Godkjent for offentlig publisering

Publiseringsavtale

En avtale om elektronisk publisering av bachelor/prosjektoppgave

Kadettenene har opphavsrett til oppgaven, inkludert rettighetene til å publisere den.

Alle oppgaver som oppfyller kravene til publisering vil bli registrert og publisert i Bibsys Brage når kadettenene har godkjent publisering.

Oppgaver som er graderte eller begrenset av en inngått avtale vil ikke bli publisert.

Vi gir herved Sjøkrigsskolen rett til å gjøre denne oppgaven tilgjengelig elektronisk, gratis og uten kostnader	<input checked="" type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nei
Finnes det en avtale om forsinket eller kun intern publisering? (Utfyllende opplysninger må fylles ut)	<input type="checkbox"/> Ja	<input checked="" type="checkbox"/> Nei
Hvis ja: kan oppgaven publiseres elektronisk når embargoperioden utløper?	<input type="checkbox"/> Ja	<input checked="" type="checkbox"/> Nei

Plagiaterklæring

Vi erklærer herved at oppgaven er vårt eget arbeid og med bruk av riktig kildehenvisning.

Vi har ikke nyttet annen hjelp enn det som er beskrevet i oppgaven.

Vi er klar over at brudd på dette vil føre til avvisning av oppgaven.

Dato: 28-04-2019

Henrik Ryen Gudevold
Kadett navn

Kadett, signatur

Tom Erik Mathisen Higruff
Kadett navn

Kadett, signatur

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet av Tom Erik Mathiesen Higrav og Henrik Ryen Gudevold som en del av kravet til studiet *Bachelor i militære studier – Lederskap med fordypning i logistikk og ressursstyring*. Vi startet arbeidet med oppgaven høsten 2018.

Vi vil benytte anledningen til å takke vår veileder KK Helge Olav Nygard. Deretter må vi takke MAJ Geir Joar Bakken og kategoriansvarlig i kategori forbruk Morten Liberg for gode innspill og datagrunnlag. Uten dere ville ikke denne oppgaven vært mulig. Takk til våre kollegaer som jobber med innkjøpsprosessen til daglig, for intervjuer og svar på spørreundersøkelsen. Samtlige vi har snakket med har vært positivt innstilt og hatt et ønske om å hjelpe oss på veien.

Bergen, Sjøkrigsskolen, 28-04-2019

Sammendrag

I denne bacheloroppgaven ønsker vi å undersøke hvilke faktorer som bidrar til at Forsvarets Forsyningsportal ikke benyttes som primær bestillingskanal ved anskaffelse av forbruksmateriell.

Det er blitt kartlagt av konsulentselskapene McKinsey og KPMG at Forsvaret har et stort besparingspotensiale innen anskaffelsesprosessen i hele forsvarssektoren. Begge selskapene viser til at Forsvaret taper penger på manglende avtalelojalitet og mangel på styring av innkjøpsprosessen. Forsvarets Forsyningsportal er en bestillingskanal utviklet av Forsvaret for å standardisere og styre innkjøpsprosessen, men bruken i dag er lav.

FLO SAs mål er at denne portalen skal være den eneste bestillingskanalen for forbruksmateriell i Forsvaret. Ved hjelp av intervjuer og spørreundersøkelser forsøker oppgaven å peke på faktorer som kan bidra til å forklare hvorfor andelen avrop på rammeavtaler gjennomført via portalen er langt unna dette målet. Drøftingen sammenstiller resultatene fra undersøkelsen med relevant teori for å vurdere utfordringer knyttet til disse faktorene

Vi skal besvare problemstillingen ved å ta stilling til fire hypoteser:

Hypotese 1: Innkjøpere opplever søkefunksjonen i FFP som lite brukervennlig.

Hypotese 2: Manglende informasjon ved produktet gjør det vanskeligere for innkjøpere å bestille riktig produkt i FFP.

Hypotese 3: Et bredt sortiment gjør det enklere å være lojal til FFP.

Hypotese 4: FFP benyttes ikke som primær bestillingskanal grunnet manglende kjennskap til portalen.

Funnene i denne oppgaven gir gode indikasjoner på hvilke faktorer som bør utbedres for at Forsvarets Forsyningsportal skal være den primære bestillingskanalen som benyttes innenfor kategori forbruk.

Innholdsfortegnelse

Figurer	1
Tabeller	2
Definisjoner	3
Forkortelser	5
1 Innledning	6
1.1 Bakgrunn.....	6
1.2 Kategoribaserte innkjøp	6
1.3 Viktigheten av å benytte rammeavtaler	7
1.4 Bestillingskanaler.....	8
1.5 Rammeavtaledekning.....	8
1.6 Problemstilling.....	10
1.7 Avgrensninger og presiseringer	11
2 Metode	12
2.1 Utvikling av problemstilling	12
2.2 Design	13
2.3 Populasjon og utvalg.....	13
2.4 Den kvalitative undersøkelsen: Intervjuene.....	15
2.5 Den kvantitative undersøkelsen: Spørreundersøkelsen	15
2.6 Oppgavens metodiske svakheter.....	16
2.7 Oppgavens metodiske styrker	18
3 Styrende dokumenter	19
3.1 Innkjøpsprosessen i Forsvaret.....	19
4 Teori	20
4.1 Innkjøpsprinsipper	20
4.1.1 Etterprøvbarhet	20
4.1.2 Forutberegnelighet	20
4.2 Transaksjonskostnader	21
4.3 Stordriftsfordeler.....	22
4.4 Prinsipal-agent-teori.....	23
4.5 Insentiver.....	24
5 Resultatet av undersøkelsen	25

5.1	Presentasjon og analyse av kvantitative data.....	25
5.2	Hypotese 1: Innkjøpere opplever søkefunksjonen i FFP som lite brukervennlig.....	26
5.2.1	Presentasjon av data	26
5.2.2	Drøfting av hypotese 1	29
5.2.3	Delkonklusjon av hypotese 1.....	31
5.3	Hypotese 2: Manglende informasjon ved produktet gjør det vanskeligere for innkjøpere å bestille riktig produkt i FFP.....	32
5.3.1	Presentasjon av data	32
5.3.2	Drøfting av hypotese 2	35
5.3.3	Delkonklusjon av hypotese 2.....	36
5.4	Hypotese 3: Et bredt sortiment gjør det enklere å være lojal til FFP.	37
5.4.1	Presentasjon av data	37
5.4.2	Drøfting av hypotese 3	40
5.4.3	Delkonklusjon av hypotese 3.....	42
5.5	Hypotese 4: FFP benyttes ikke som primær bestillingskanal grunnet manglende kjennskap til portalen.	43
5.5.1	Presentasjon av data	43
5.5.2	Drøfting av hypotese 4	46
5.5.3	Delkonklusjon av hypotese 4.....	47
6	Konklusjon	48
7	Anbefaling til FLO SA	50
	Bibliografi.....	51
	Vedlegg.....	53
	Vedlegg A - Intervjuguide	53
	Vedlegg B - Spørreundersøkelse	53

Figurer

Figur 1 - Prioritering av kategorier ved utrulling basert på besparelser og kompleksitet.....	7
Figur 2 - Bruk av rammeavtaler ved innkjøp av forbruksunderkategorien verkstedmateriell i 2017.....	9
Figur 3 - Innkjøpsprosessen i Forsvaret.....	19
Figur 4 - Grad av horisontal ressursdeling.....	22
Figur 5- Agent-prinsipal-modellen	23
Figur 6 - Spørsmål 4: I hvilken grad benytter du deg av leverandørens kataloger/nettsider for å finne korrekt navn/artikkelnummer før søk i FFP?	26
Figur 7 - Spørsmål 5: I hvilken grad opplever du at det er vanskelig å finne riktige søkeord i FFP for å finne riktig produkt?.....	27
Figur 8 - Spørsmål 6: I hvilken grad opplever du at det er vanskelig å søke opp produkter i FFP sammenlignet med en sivil nettbutikk?	28
Figur 9 - Spørsmål 7: I hvilken grad opplever du at tekstbeskrivelsen i FFP er manglende?	32
Figur 10 - Spørsmål 8: I hvilken grad opplever du at manglende bilde gjør det vanskelig å bestille riktig produkt i FFP?	33
Figur 11 - Spørsmål 9: I hvilken grad får du tilstrekkelig informasjon vedrørende kvantum du bestiller?	34
Figur 12 - Spørsmål 10: Finner du artikler som dekker avdelingens behov når du bestiller fra FFP?	37
Figur 13 - Spørsmål 11: Ved bestilling av varer, der kun deler av behovet er tilgjengelig i FFP, bestiller jeg hele behovet gjennom en annen bestillingskanal.....	38
Figur 14 - Spørsmål 12: Dersom du ikke finner produkter i FFP, velger du å benytte andre bestillingskanaler uten å kontakte FLO?.....	39
Figur 15 - Spørsmål 13: Hvordan har du lært deg å benytte FFP?	43
Figur 16 - Spørsmål 14: Er du bevisst på at FFP er Forsvarets primære bestillingskanal for forbruksartikler?	44
Figur 17 - Spørsmål 15: Avdelingen velger å ikke benytte FFP som primær bestillingskanal for forbruksartikler, grunnet manglende kjennskap til bestillingskanalen?	45

Tabeller

Tabell 1 - Andel av forbruk gjennom FFP. Kinnarps ble lagt inn sent 2017	47
--	----

Definisjoner

Avrop betyr å bestille fra en leverandør hvor bestillingen er basert på betingelser som i all vesentlighet er forhåndsavtalt i en rammeavtale (Direktorat for forvaltning og IKT, 2019).

Avtalelojalitet: Overordnet prinsipp om partenes plikt til før, under og til en viss grad etter kontraktsforholdet å opptre lojalt i forhold til hverandre med grunnlag i partenes forutsetninger og avtalens innhold (Norsk Helsenett, 2019).

Direktebestillinger: Bestillinger mellom forsvaret og leverandør via innkjøpsordre eller rammeinnkjøpsordre, dette kan skyldes at produktet ikke er lagt inn i FFP eller ønske om kortere ledetid dersom innkjøper foretrekker annen leverandør (Forsvarets logistikkorganisasjon, 2018, s. 63).

Forbruksmateriell: Materiell som er av en fysisk beskaffenhet at et forbrukes eller taper sin identitet ved brukstiden. Ikke-varig driftsmateriell (Forsvarets logistikkorganisasjon, 2011, s. 6).

Forsvarets forsyningsportal: SAP-løsning som gjør det enklere for innkjøpere og rekvisiterer å gjøre avrop på rammeavtaler og registrere rekvisisjoner. Denne løsningen er som en nettbutikk hvor produktkatalogene skal inneholde forbruksartikler omfattet av rammeavtaler. Det er leverandørene som melder inn produkter til FFP i henhold til rammeavtale mens FLO har ansvaret for registrering av produkter og drift av løsningen (Forsvarets logistikkorganisasjon, 2018, s. 62).

Innkjøpsordre: En blankett som brukes av innkjøpsorganer ved innkjøp av materiell på det sivile markedet. Ved bestilling i FFP vil Innkjøpsordre bli opprettet automatisk (Forsvarets logistikkorganisasjon, 2011, s. 14).

Leverandørstyrt lager (LSL): Plukkklager hvor etterfyllingen av forbruksmateriell er styrt av leverandør (Forsvarets logistikkorganisasjon, 2011, s. 17).

Lokal innkjøper: Er en stillingsinnehaver som er bemyndiget til å utføre anskaffelser for DIF eller BRA. Lokal innkjøper har tilgang og rettigheter tilsvarende rollen innkjøper i SAP (Forsvarets logistikkorganisasjon, 2016, 3).

Rammeavtale: Avtale inngått mellom en eller flere oppdragsgivere og en eller flere leverandører, som har til formål å fastsette vilkårene for de kontrakter som skal tildeles i løpet av en gitt periode, særlig med hensyn til pris og eventuelle planlagte mengder. Det er FLO som inngår rammeavtaler som gjør at innkjøpere og rekvirenter kan gjøre avrop på disse avtalene (Forsvarets logistikkorganisasjon, 2011, s. 26).

Rekvirent: Stillingsinnehaver som er bemyndiget til å initiere anskaffelser og gjøre avrop på rammeavtaler gjennom Forsvarets Forsyningsportal. Etter sentralisering i FLO er denne rollen kalt innkjøpsplanlegger (IPA) (Forsvarets logistikkorganisasjon, 2015, s. 3).

SAP: Systems, Applications and Products in data processing (SAP). Forsvarets felles forvaltningssystem.

Tilbud: Løfte fra en leverandør om at han vil forplikte seg til å levere visse varer eller tjenester hvis aksept foreligger innen fastsatt frist, svar på forespørsel (Forsvarets logistikkorganisasjon, 2011, s. 32).

Forkortelser

BRA: Budsjett og resultatansvarlig

DIF: Driftsenheter i Forsvaret

FFP: Forsvarets forsyningsportal

FLO SA: Forsvarets logistikkorganisasjon strategiske anskaffelser

IO: Innkjøpsordre

IPA: Innkjøpsplanlegger

SAP: System, applications and products in data processing

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

De siste årene har Forsvaret gjennomført en rekke moderniserings- og effektiviseringsgrep. Dette har blant annet påvirket driften av Forsvaret, hvor fokus har vært å utnytte økonomiske midler på en best mulig måte.

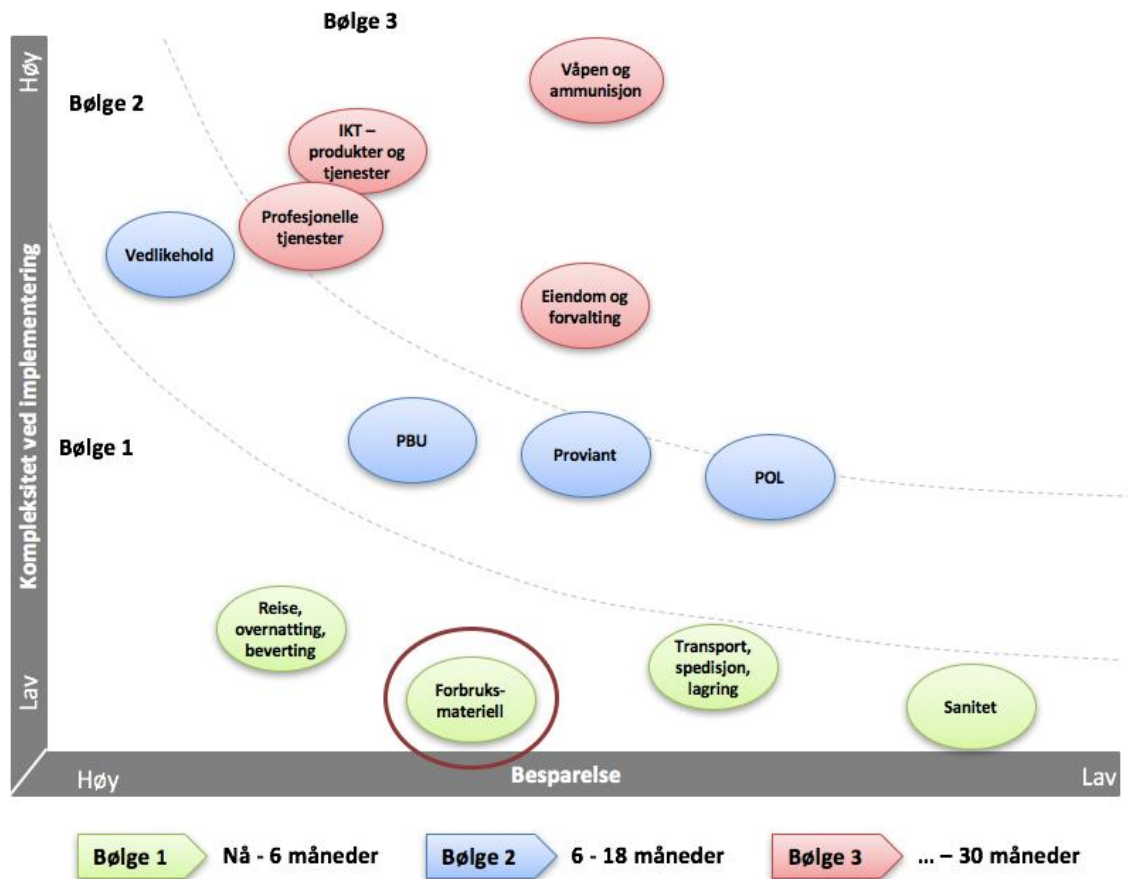
I 2015 fikk konsulentselskapet McKinsey i oppdrag fra Forsvarsdepartementet å vurdere Forsvarets forvaltning av de tildelte midlene fra statsbudsjettet. Deretter skulle de foreslå tiltak for å effektivisere driften og finne utgiftsposter som kunne reduseres. McKinsey fant at Forsvarets driftsanskaffelser var et område med store muligheter for besparelser. I rapporten kom det frem at anskaffelser i Forsvaret hadde store forbedringspotensialer og at det var enkelte områder med behov for økt kompetanse og profesjonalisering (McKinsey, 2015).

Videre fikk et annet konsulentselskap, KPMG, i oppdrag av Forsvaret å se nærmere på anskaffelsesprosessen. Resultatet av KPMGs videre undersøkelser har fått navnet K10+. Rapportene fra McKinsey og KPMG viser blant annet at Forsvaret taper penger på manglende avtalelojalitet og mangel på styring i innkjøpsprosessen.

1.2 Kategoribaserte innkjøp

I 2016 ble kategoribasert innkjøp innført som et resultat av funnene i McKinsey-rapporten. Kategoribasert innkjøp går ut på å samle innkjøp i ulike kategorier. Innenfor de ulike kategoriene vil det være personell med fagekspertise, noe som vil kunne gjøre det enklere å standardisere en god innkjøpsprosess. Andre fordeler med denne innkjøpsstrukturen er bestilling av større kvantum, forenkle kravspesifikasjoner og gjennomføre konkurransefremmende tiltak (Forsvarets logistikkorganisasjon, 2018, s. 16).

Figur 1 viser ulike innkjøps kategorier. X-aksen viser de ulike kategoriernes besparelspotensiale og y-aksen viser kompleksitet ved implementering. Den illustrerer også at forbruksmateriell er en av de kategoriene med høyest potensiale for besparelse og lavest kompleksitet ved implementering. Det betyr at man ved få og/eller enkle tiltak kan oppnå stor besparelse i nettopp kategorien forbruk og det er denne kategorien oppgaven ser nærmere på.



Figur 1 - Prioritering av kategorier ved utrulling basert på besparelser og kompleksitet (KPMG, 2016).

1.3 Viktigheten av å benytte rammeavtaler

En av de største utfordringene innen forbrukskategorien er at flere anskaffelser skjer utenfor rammeavtalene (Forsvarets logistikkorganisasjon, 2018). Rammeavtaler er avtaler som er fremforhandlet for å kunne gi Forsvaret og leverandørene gode betingelser. Forsvaret kan f.eks. oppnå lavere priser, bedre service, gode leveringstider og høyere kvalitet på avtalte tjenester og sortiment. Leverandørene oppnår økt forutsigbarhet ved å

levere varer og tjenester til en relativt stor aktør i en gitt tidsperiode. Ved å benytte rammeavtaler unngår Forsvaret blant annet lang saksbehandlingstid, da de slipper å gjennomføre anbudsrunder for hvert kjøp. Kjøp utenfor rammeavtaler vil ofte være mer kostbart med tanke på tid, kostnad og ytelse.

1.4 Bestillingskanaler

I dag har Forsvaret fire bestillingskanaler som kan benyttes til innkjøp av forbruksmateriell: Forsvarets forsyningsportal, direktebestillinger (epost, telefon, nettbutikk), SAP og leverandørstyrt lager. For å få bedre styring og kontroll på innkjøpene må man i fremtiden benytte FFP, da denne portalen anses som Forsvarets primære bestillingskanal i kategori forbruk. FFP inneholder kun det sortimentet Forsvaret har avtale på. FFP er et internt bestillingsverktøy som har som formål å standardisere og forenkle innkjøpene i Forsvaret. Den kan til en viss grad sammenlignes med en sivil nettbutikk, hvor man kan søke opp ønsket produkt. Det er primært forbruksmateriell som ligger tilgjengelig i dette bestillingsverktøyet. Det vil si at dersom man gjør bestillinger i FFP, vil man følge rammeavtalene, gitt at avtalen er oppdatert til enhver tid. Ved å sikre at innkjøp gjøres i FFP, vil rammeavtalene følges og dette vil føre til bedre forvaltning av samfunnets midler. Likevel vet vi at flere innkjøpere bevisst unngår å ikke følge de inngåtte rammeavtalene (Forsvarets logistikkorganisasjon, 2018).

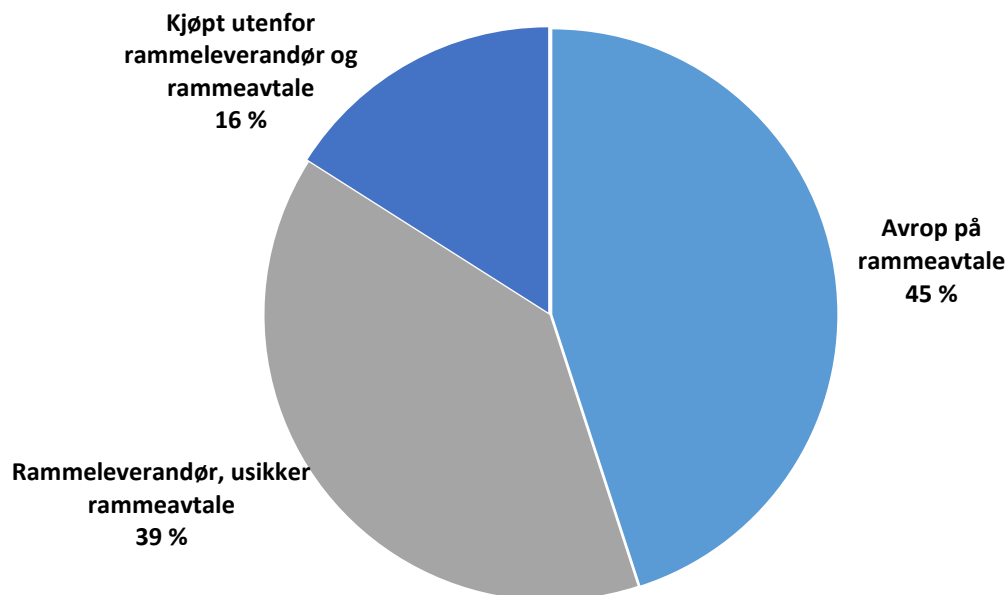
1.5 Rammeavtaledekning

Forsvarets totale forbruk innen forbrukskategorien var i 2017 på 432,3 millioner kroner fordelt på 17 underkategorier og 1690 leverandører (Forsvarets logistikkorganisasjon, 2018, s. 4). Verkstedmateriell var underkategorien som utgjorde den største prosentandelen på 25,3 % av det totale forbruket.

Figur 2 viser i hvilken grad Forsvaret hadde rammeavtaledekning innenfor denne underkategorien. Med rammeavtaledekning mener vi i hvilken grad man handlet av rammeleverandør, om man kjøpte i henhold til det rammeavtalen beskriver, eller om Forsvaret handlet av andre leverandører innenfor denne underkategorien.

Dataene viser at kun 45 % av verkstedmateriellet kan knyttes opp mot rammeavtalen. Hele 84 % av materiellet er kjøpt hos rammeleverandør, men det er knyttet stor usikkerhet til om 39 % av innkjøpene er kjøpt innenfor avtalt sortiment.

I tillegg til dette er hele 16 % av verkstedmateriellet kjøpt av andre leverandører enn rammeleverandør (Forsvarets logistikkorganisasjon, 2018, s. 13). Det vil si at i 2017 brukte Forsvaret 109,2 millioner kroner innenfor forbrukskategorien verkstedmateriell hvor de potensielt bare følger rammeavtalen i 45 % av innkjøpene (Forsvarets logistikkorganisasjon, 2018, s. 10) .



Figur 2 - Bruk av rammeavtaler ved innkjøp av forbruksunderkategorien verkstedmateriell i 2017.

1.6 Problemstilling

På bakgrunn av utfordringene ovenfor, ønsker vi å finne ut hvorfor innkjøpere ikke benytter seg av FFP, slik at Forsvaret kan redusere manglende avtalelojalitet og mangel på styring av innkjøpsprosessen. Derfor har vi kommet frem til følgende problemstilling for oppgaven:

”Hvilke faktorer bidrar til at Forsvarets Forsyningsportal ikke benyttes som primær bestillingskanal ved anskaffelse av forbruksmateriell?”

For å kunne besvare problemstillingen er det utarbeidet fire hypoteser som belyser mulige utfordringer i FFP. Det vil være mulig å ta stilling til disse hypotesene gjennom spørsmålene som er formulert i spørreundersøkelsen.

Hypotese 1: Innkjøpere opplever søkefunksjonen i FFP som lite brukervennlig.

Hypotese 2: Manglende informasjon ved produktet gjør det vanskeligere for innkjøpere å bestille riktig produkt i FFP.

Hypotese 3: Et bredt sortiment gjør det enklere å være lojal til FFP.

Hypotese 4: FFP benyttes ikke som primær bestillingskanal grunnet manglende kjennskap til portalen.

1.7 Avgrensninger og presiseringer

For å kunne besvare problemstillingen har vi valgt å avgrense oss til å fokusere på FFPs søkefunksjon, produktinformasjon, sortimentsutvalg og opplæringen av brukerne.

I Forsvarets innkjøpsprosess har vi personell som besitter ulike roller. Innkjøpsplanlegger melder behovene for innkjøp og har muligheten til å bestille forbruksartikler direkte gjennom FFP. De lokale innkjøperne gjør avrop på rammeavtalene, men har også mulighet til å gjøre innkjøp utenfor rammeavtalene dersom dette er nødvendig. Anviserne godkjenner innkjøpene, sett opp mot de reglene Forsvaret er pliktig til å følge.

Forsvarets lokale innkjøpere er av stor interesse for denne oppgaven, da det er disse personene som kan velge å ikke benytte FFP og dermed velge å gå utenfor rammeavtalene. Derfor har vi valgt å avgrense oppgaven til å omhandle innkjøpernes forhold til FFP.

2 Metode

Vitenskapelig metode er en spesiell måte å stille spørsmål på og å samle inn informasjon på. For å innhente empiri er det viktig å være kritisk til hvordan man samler informasjonen for å besvare spørsmål. Hensikten med metode er å frambringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten samt å kunne analysere denne (Jacobsen D. I., 2015, s. 15).

2.1 Utvikling av problemstilling

Funnene i McKinsey- og KPMGs rapporter har vist at avtalelojaliteten til rammeleverandørene er lav. Vi ønsker å finne ut av hvorfor Forsvarets ansatte ikke er lojale til inngåtte avtaler.

Vi startet med å gjennomføre intervjuer av lokale innkjøpere i Forsvaret på ulike nivåer, med ulik erfaring og utdanning. Her søkte vi primærdata fra et egnet utvalg. Etersom de fleste intervjuobjektene hadde samme oppfatning av innkjøpsplattformen FFP, valgte vi å undersøke nærmere om dette gjaldt for hele populasjonen, altså alle innkjøperne i Forsvaret.

Som vist tidligere i figur 1 var kategorien forbruksmateriell en av kategoriene med størst besparelspotensiale og med lavest kompleksitet ved endring. Derfor har vi valgt å avgrense oss til å fokusere på nettopp denne kategorien i vår bacheloroppgave.

På bakgrunn av McKinsey- og KPMGs rapporter og de innledende intervjuene ble det utviklet fire hypoteser. Ved å finne/ikke finne støtte for disse hypotesene vil problemtillingen kunne besvares.

2.2 Design

For å kunne besvare problemstillingen på en god måte, ble det utført en form for meto-
detriangulering. Det vil si at vi benyttet en kombinasjon av en kvalitativ- og kvantitativ
undersøkelsesmetode. Først ble det utført en liten pilotstudie i form av intervjuer, noe
som er en kvalitativ undersøkelse. Dette for å sikre at spørreundersøkelsen vi ønsket å
sende ut til utvalget inneholdt relevante spørsmål. Etter at spørsmålene var formulert,
sendte vi ut spørreundersøkelser, noe som er en kvantitativ undersøkelse. En slik meto-
detriangulering vil kunne avdekke om svarene i den kvalitative undersøkelsen samsva-
rer med de i den kvantitative undersøkelsen, og dermed sikre mer pålitelige resultater
(Jacobsen D. I., 2015, s. 93).

Et av målene med oppgaven er å kunne generalisere resultatene til alle innkjøpere i For-
svaret. Vi ønsket derfor et studie med mange undersøkelsesenheter, altså med et eksten-
sivt design. En annen fordel med ekstensive design er at man kan oppnå en nokså presis
beskrivelse av omfanget, utstrekningen og/eller hyppigheten av et fenomen, som her vil
være for liten bruk av FFP (Jacobsen D. I., 2015, s. 94).

Vi valgte å gjennomføre en utvalgsundersøkelse i form av spørreundersøkelse, som er et
design som ofte brukes når man gjør ekstensive undersøkelser. Vi utarbeidet et spørre-
skjema med lukkede svaralternativer. Til slutt i undersøkelsen la vi inn et åpent spørs-
mål, slik at vi kunne innhente verdifull informasjon som ikke kom frem i de forhåndsde-
finerte spørsmålene. En fordel med standardiserte spørsmål og lukkede svaralternativer
er at det blir enklere å kategorisere og analysere innsamlet data (Jacobsen D. I., 2015, s.
235). Spørreundersøkelsen ble laget gjennom questback og sendt til utvalget på deres
personlige e-postadresse.

2.3 Populasjon og utvalg

Det er viktig å undersøke et representativt utvalg for å få et resultat som kan generalise-
res til ønsket populasjon, som her vil være innkjøpere i Forsvaret. Den teoretiske popu-
lasjonen som er relevant for oppgaven er alle innkjøpere i Forsvaret med tilgangen «lo-
kal innkjøper» i SAP.

Den kvalitative undersøkelsen – telefonintervjuer

I denne pilotstudien valgte vi å intervju en svært begrenset del av populasjonen. Vi valgte å intervju fire lokale innkjøpere fordelt på Hæren, Sjøforsvaret og Luftforsvaret. Utvalget ble i denne delen av studien enheter fra den teoretiske populasjonen som vi selv hadde personlig forhold til, som vi hadde telefonnummeret til og som dermed var lett å kontakte for intervju. Selv om dette ikke er en god måte for utvelgelse og ikke tilstrekkelig antall enheter, var dette en enkel metode for å få kontrollert at vi hadde relevante spørsmål til spørreundersøkelsen.

Grunnen til at vi ønsket et utvalg fra de tre forsvarsgrenene var for å finne ut av om de lokale innkjøperne møter de samme utfordringene uavhengig av forsvarsgren.

Den kvantitative undersøkelsen – spørreundersøkelser

Den beste måten å få sendt ut spørreundersøkelsen på var via e-post. Å undersøke hele den teoretiske populasjonen er i de fleste tilfeller umulig og man må foreta et utvalg å undersøke for å få et representativt bilde av populasjonen (Jacobsen D. I., 2015, s. 276). I dette tilfellet hadde FLO SA tilgang på e-postadressene til samtlige lokale innkjøpere i Forsvaret, og vi valgte å undersøke hele den teoretiske populasjonen for å få et mest mulig representativt resultat. Til sammen har Forsvaret 344 ansatte med tilgangen/rollen som lokal innkjøper. I denne oppgaven vil det derfor ikke være utvalgsproblematikk knyttet til den kvantitative undersøkelsen (Jacobsen D. I., 2015, s. 276).

I de fleste utvalgsundersøkelser er det vanlig å ha en plan på hvordan man skal oppnå tilstrekkelig med respondenter dersom enheter fra utvalget ikke ønsker å undersøkes. Ettersom vi i denne oppgaven undersøker hele den teoretiske populasjonen, vil det ikke være mulig å innhente flere respondenter ved frafall. Det vi da har gjort er å purre på svar to ganger på e-post for å oppnå tilstrekkelig med respondenter for å få tilstrekkelig svarprosent.

2.4 Den kvalitative undersøkelsen: Intervjuene

Vi ønsket å gjennomføre intervjuer i forkant av spørreundersøkelsen på en rask og effektiv måte. Valget falt derfor på telefonintervju som oppfyller nettopp disse kriteriene fremfor intervjuer ansikt-til-ansikt (Jacobsen D. I., 2015, s. 143). Alle respondentene ble informert i forkant av intervjuet om at informasjon ville bli anonymisert.

Før intervjuene ble gjennomført det ble utarbeidet en intervjuguide. En intervjuguide fungerer som en oversikt over hvilke temaer og spørsmål som skal stilles til intervjuobjektet, og vi ønsket i denne fasen åpne svar fra intervjuobjektene (Jacobsen D. I., 2015, s. 145). Denne intervjuguiden ble testet ut på en medkadett med tidligere erfaring som lokal innkjøper i Forsvaret. Dette ble gjort for å kontrollere at intervjuene skulle bli relevante og at spørsmålene ble tolket likt av intervjuer og intervjuobjekt.

2.5 Den kvantitative undersøkelsen: Spørreundersøkelsen

Vi har valgt å dele spørsmålene inn etter hvilken hypotese de er ment å belyse. Vi har i hovedsak foretatt en univariat analyse med en variabel per spørsmål for å så drøfte empiri og teori, og dette vil gi grunnlag for å støtte/ikke støtte hypotesene.

Spørreundersøkelsen bestod av 16 spørsmål, hvorav 15 av spørsmålene hadde lukkede svar. I det siste spørsmålet fikk respondenten muligheten til å komme med et åpent, kort svar. Lukkede spørsmål egner seg godt for kvantitative undersøkelser ettersom det gjør resultatene enklere å bearbeide i etterkant. Utfordringen med lukkede spørsmål er at respondenten kan tolke spørsmålet annerledes enn det som er ment fra undersøker. Dette er definert som begrepsmessig gyldighet, vi la ved tilleggsinformasjon til spørsmålene som vi mente kunne feiltolkes av respondent, slik at respondent og undersøker tolket spørsmålene likt. Undersøkelsen ble også testet av ulike personer for å sjekke den begrepsmessige gyldigheten, dette er første form for validering. (Jacobsen D. I., 2005, s. 129).

Det første spørsmålet i undersøkelsen er et såkalt «routing»-spørsmål og utelukker innkjøpere i populasjonen som ikke gjennomfører anskaffelser av forbruksartikler og de som ikke benytter FFP. Dette sikrer at respondenter som faller i denne kategorien ikke får svare på de resterende spørsmålene og dermed ikke vil kunne påvirke resultatene.

Vi forsikret alle respondenter om at spørreundersøkelsen var anonym, noe som er viktig for å øke sannsynligheten for ærligere og riktigere resultater. Det ble kun spurt om hvilken forsvarsgren respondenten tilhørte og ikke personlige spørsmål knyttet til respondentens stilling. Svarene kan derfor ikke kobles til respondenten og deres anonymitet sikres.

En spørreundersøkelse bør være så kort og presis som mulig. Dette for å øke svarprosent på undersøkelsen. I prosessen hvor spørsmålene ble formulert, la vi stor vekt på å stille relevante spørsmål og ikke ha med flere spørsmål enn det vi trengte for å besvare problemstillingen. Består undersøkelsen av mange spørsmål, er sannsynligheten større for at mange i utvalget ikke tar seg tid til å svare. Likevel ble spørreundersøkelsen sendt ut til et utvalg som interesserer seg for tematikken i undersøkelsen, og sannsynligheten for svar selv om undersøkelsen hadde vært lenger ville kanskje blitt nokså lik den vi fikk med en kortere undersøkelse. Et utvalg som interesserer seg for problemstillingen vil nemlig kunne tolerere en lengre undersøkelse enn et utvalg som ikke interesserer seg for denne (Jacobsen D. I., 2015, s. 268).

I den personlige e-posthenvendelsen ble det informert om at undersøkelsen ville ta ca. 3 minutter, og at resultatene fra undersøkelsen ville brukes til å forsøke å forenkle de lokale innkjøperens arbeidshverdag med tanke på bruk av FFP. Vi vil si at denne undersøkelsen både oppfylte kriteriet ”jo kortere undersøkelse, desto bedre” og en tematikk som vekket interessen til utvalget (Jacobsen D. I., 2015, s. 268).

2.6 Oppgavens metodiske svakheter

Det vil alltid være problemer knyttet til validitet og reliabilitet. Validitet er definert som gyldighet og relevans; ”måler jeg det jeg tror jeg måler?”. Reliabilitet er påliteligheten

eller overførbarheten; «kan undersøkelsen gjøres på nytt av andre med samme resultat?» (Nygard, 21.08.2018).

Kort tilgjengelighet

E-postadressene til de lokale innkjøperne måtte bestilles fra FLO SA. Bestillingen tok lengre tid enn ventet, og dette medførte at spørreundersøkelsen ikke var tilgjengelig i mer enn åtte dager. Ettersom over halvparten av populasjonen besvarte undersøkelsen innen disse dagene, valgte vi å avslutte undersøkelsen til planlagt tid. Hadde undersøkelsen vært tilgjengelig i flere dager kunne vi fått flere svar, og jo flere svar, desto mindre feilmargin (Jacobsen D. I., 2005, s. 289).

Mangel på objektivitet

Samtlige intervjuobjekter mente det var store feil og mangler med FFP. Hadde vi intervjuet flere personer med andre oppfatninger, ville kanskje spørsmålene i spørreundersøkelsen blitt formulert annerledes ettersom vi kan ha blitt farget av deres negative innstilling.

Krav til ekstra innlogging

En svakhet ved spørreundersøkelsen er at den er sendt ut på en ugradert plattform på det militære datasystemet FIS Basis. Dette gjør at respondenten må foreta en egen innlogging til det ugraderte systemet for å besvare undersøkelsen. En ekstra innlogging er mer tidkrevende og kan føre til redusert deltagelse. Til tross for dette har vi oppnådd en tilfredsstillende svarprosent på 52,6 % (Jacobsen D. I., 2005, s. 300).

Systematisk skjevt utvalg

Vi kan ha opplevd å få et systematisk skjevt utvalg (Jacobsen D. I., 2005, s. 353). Det er vanskelig å vite om dette er tilfellet her og eventuelt hva dette skyldes. Kanskje har kun de mest motiverte innkjøperne som ønsker forbedringer i FFP besvart oppgaven, mens de som er fornøyd med FFP eller de som ikke bruker FFP valgt å ikke svare? Dersom dette er tilfellet vil undersøkelsen bestå av et skjevt utvalg og resultatene i undersøkelsen kan bli upresise.

I den kvalitative undersøkelsen ble det gjort et ikke-sannsynlighetsutvalg da vi valgte intervjuobjektene basert på bekvemmelighet. Det vil si at man velger de enhetene som er enklest å kontakte. Da kan viktig informasjon mistes fra de vi ikke har snakket med.

Samtlige av intervjuobjektene hadde høyere utdanning. Denne gruppen kan derfor ha fellestrekk som avviker fra de lokale innkjøperne med lavere utdanningsnivå.

2.7 Oppgavens metodiske styrker

Til tross for svakheter, er det også flere metodiske styrker som vi ønsker å trekke frem.

Metodetriangulering

De kvalitative- og kvantitative resultatene i undersøkelsen samsvarer i stor grad, og dette gjør at resultatene oppleves som mer troverdige. Undersøkelser hvor metoder kombineres ses på som idealer. Selv om den kvalitative undersøkelsen hadde mangler, spesielt med tanke på utvelgelse, blir resultatene i undersøkelsen mer troverdige enn dersom vi kun hadde benyttet én undersøkelsesmetode (Jacobsen D. I., 2005, s. 124).

Primærdata

Resultatene i undersøkelsen er basert på primærdata samlet inn til denne oppgaven. Det betyr at all informasjon som er samlet inn har som hensikt å besvare denne problemstillingen. Ingen av resultatene presentert i oppgaven er basert på sekundærdata (Jacobsen D. I., 2005, s. 137).

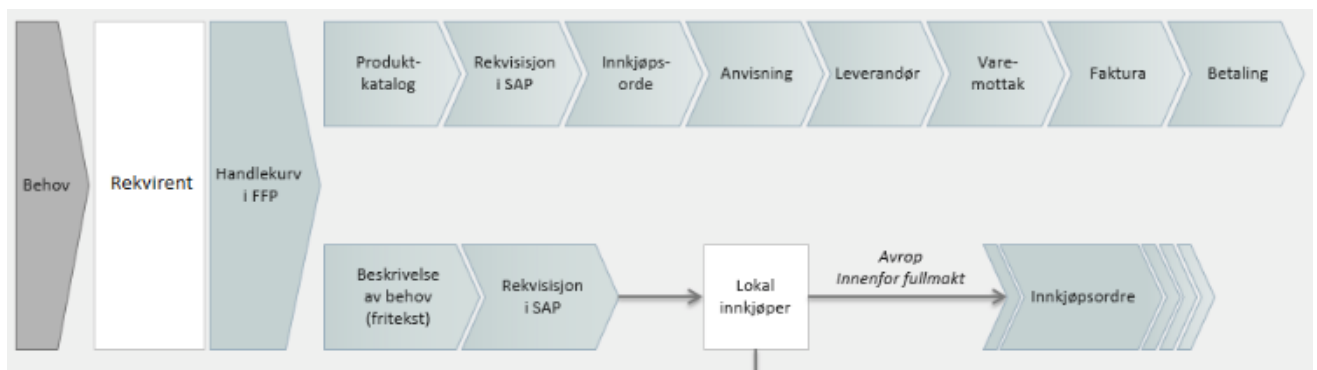
Spørreundersøkelsen: Ingen utvalgsproblematikk

Alle enheter i den teoretiske populasjonen har fått tilsendt spørreundersøkelsen. I mange undersøkelser vil det være vanskelig å få kontroll over hvor mange som hører til i den teoretiske populasjonen. I denne oppgaven ønsker vi å undersøke de lokale innkjøperne og ettersom FLO SA har en fullstendig oversikt over disse med kontaktinformasjon, var det mulig å undersøke alle enheter i denne populasjonen. Dette er svært sjeldent mulig og gir grunnlag for gode resultater.

3 Styrende dokumenter

3.1 Innkjøpsprosessen i Forsvaret

Figur 3 illustrerer innkjøpsprosessen i Forsvaret skjematisk. Den består av flere aktører med ulike roller. Prosedyren er ment for rekvirenter, innkjøpere, anvisere og virksomhetskontroller i Forsvaret. Denne prosedyren beskriver retningslinjer for personell som arbeider med kommersielle lokale innkjøp av varer, materiell og tjenester (Forsvarets logistikkorganisasjon, 2012).



Figur 3 - Innkjøpsprosessen i Forsvaret

4 Teori

4.1 Innkjøpsprinsipper

I lov om offentlig anskaffelser § 4 finner vi innkjøpsprinsippene. Dette er fem grunnleggende prinsipper som gjelder i alle offentlige anskaffelser uavhengig av terskelnivå. De ulike prinsippene er forutberegnelighet, konkurranse, likebehandling, forholdsmessighet og etterprøvbarhet.

4.1.1 Etterprøvbarhet

Et viktig prinsipp knyttet opp mot innkjøpsprosessen og sett opp mot problemstillingen vår er etterprøvbarhet. Dette prinsippet handler om at både leverandører og andre interessenter til enhver tid skal kunne kontrollere at anskaffelsesprosessen er gjennomført i henhold til riktig regelverk. Prinsippet for etterprøvbarhet skal være med på å følge reglene på en god og effektiv måte. Særlige krav til dokumentasjon foreligger gjennom eksempelvis føring av anskaffelsesprotokoller, konkurransegrunnlag, tilbud, referat fra møtevirksomhet osv. Brudd på etterprøvbarheten kan det gi grunnlag for erstatningssaker (Goller, 2017, s. 54). Manglende etterprøvbarhet kan også resultere i brudd på andre viktige prinsipper for anskaffelsesprosessen.

4.1.2 Forutberegnelighet

Dette prinsippet går ut på forutsigbarheten rundt informasjon i en konkurranse. Det er viktig at de ulike partene har en klar og tydelig struktur og forståelse for hva som er vektlagt av oppdragsgiver (Goller, 2017, s. 51). Slik vil en eventuell leverandør få muligheten til å vurdere i hvilken grad man ønsker å være med i konkurransen eller ikke, sett opp mot kvalifikasjonskrav, utvelgelse og tildelingskriterier. Kravene som stilles må være så forståelige at de ikke kan misforstås.

4.2 Transaksjonskostnader

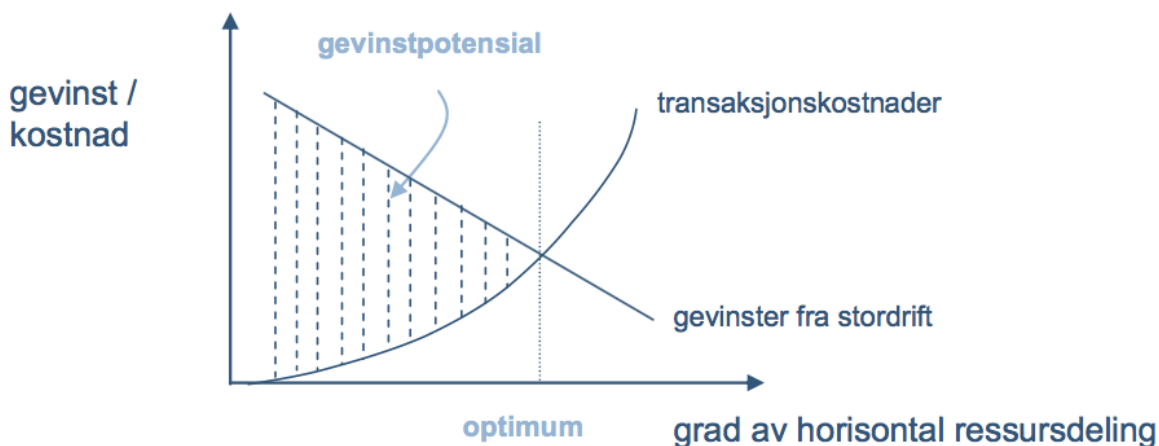
Transaksjonskostnader er kostnader knyttet til å benytte seg av ulike markeder. Dette kan eksempelvis være tiden man bruker på å innhente tilbud om priser og kvalitet hos ulike leverandører.

Transaksjonskostnader kan tolkes på flere måter. Ofte er det bundet opp mot økonomiske kostnader, men det kan også forekomme i eksempelvis økt arbeidsmengde eller friksjon på arbeidsplassen. Uenigheter på arbeidsplassen har gjerne bakgrunn i de endringer som blir iverksatt, og dette kan ses på som agentkostnader og er utdypet i punkt 4.5 i denne oppgaven. Det som kjennetegnes som transaksjonskostnader er at de oppstår mellom to parter ved utveksling av varer og tjenester (Kvalvik & Berg-Knutsen, 2009, s. 46).

Konsulentselskapene McKinsey og KPMG har hatt vanskeligheter med å finne dagrunnlag for å estimere avtalelojaliteten til rammeavtalene (McKinsey, 2015) Noe som i seg selv kan ses på som en transaksjonskostnad.

I figur 4 kan vi se sammenhengen mellom transaksjonskostnader og stordriftsfordeler. Den lineære nedadgående kurven representerer de faste kostnadene som blir mindre per enhet produsert ved økning i produksjonen. Her vil det naturlig nok være størst besparelspotensiale til å begynne med, og deretter avta med antall produserte.

Den stigende kurven representerer utviklingen av transaksjonskostnader i en organisasjon ved å iverksette ulike tiltak. Jo flere tiltak, desto flere ressurser bindes opp ved eksempelvis å samarbeide og lage nye kontrakter. Som figuren illustrerer vil disse møtes ved et optimum. Ved overskridelse av dette punktet vil det ikke lenger være lønnsomt for bedriften å produsere/effektivisere driften (Kvalvik & Berg-Knutsen, 2009, s. 47). Dermed må Forsvaret finne en god balanse av transaksjonskostnader for å finne optimum.



Figur 4 - Grad av horisontal ressursdeling (Kvalvik & Berg-Knutsen, 2009)

4.3 Stordriftsfordeler

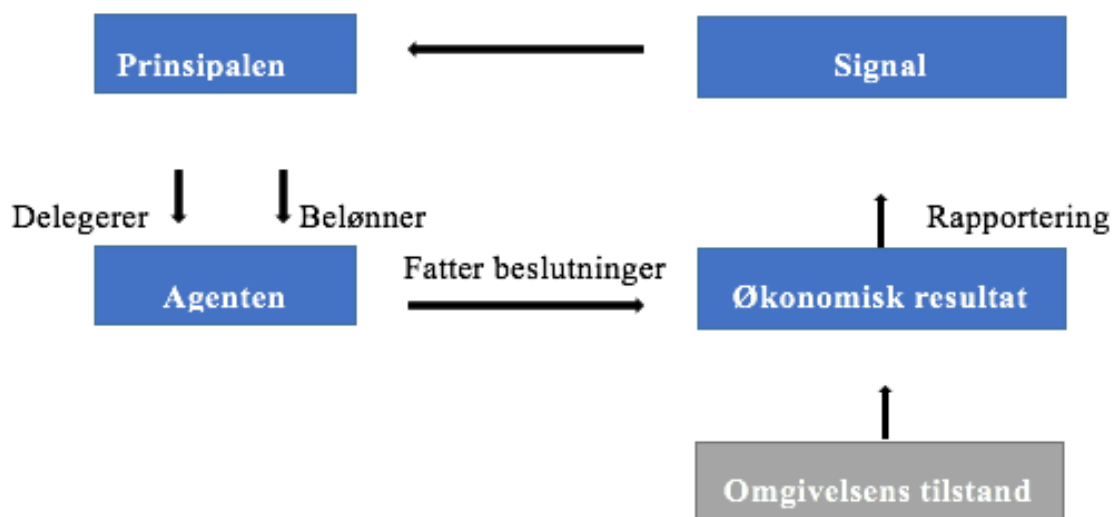
Hvis man skal se på stordriftsfordeler fra et annet perspektiv enn en produksjonsbedrift, vet vi at større virksomheter gjennom samarbeid eller eierskap inngår avtaler og dermed oppnår bedre innkjøpsbetingelser, bedre og billigere distribusjon og mer rasjonell drift.

Når ansatte får færre arbeidsoppgaver, får de muligheten til å spesialisere seg i de få arbeidsoppgavene de har. Det mest kjente eksempelet på dette er Henry Ford sin samlebåndproduksjon. Blir ansatte gode på arbeidsoppgavene sine vil man oppnå økt effektivitet (Sørensen & Thomasen, 2009, s. 23).

Man kan øke både produktivitet og effektivitet som et resultat av dette. Forsvaret kan deles inn i operativ virksomhet og i støttevirksomhet. De har hatt omstruktureringer hvor formålet har vært økonomisering av fellesressurser, bedre kvalitet og utnyttelse av stordriftsfordeler. Denne typen organisering kan gi gevinster som ikke oppnås ved tradisjonell hierarkisk organisering. Dette gir oss en bedre organisering hvor spesialisering og utnyttelse av stordriftsfordeler blir bedre (Sørensen & Thomasen, 2009, s. 73). Stordriftsfordeler høstes ved at vi organiserer spesialiserte fellesfunksjoner i en organisasjon, slik man kan se ved organisering av FLO SA og deres innkjøps kategorier (Sørensen & Thomasen, 2009, s. 73).

4.4 Prinsipal-agent-teori

Prinsipal-agent-teori går ut på hvordan prinsipalen kan etablere en kontrakt som sørger for at det er i agentens egeninteresse å gjøre som prinsipalen ønsker (Kvalvik & Berg-Knutsen, 2009, s. 48). Eierne kalles prinsipal og ansatte kalles agent. Prinsipalen har ansatt agenten for å gjøre jobben for seg. Problemet for prinsipalen er at han/hun ikke er i stand til å vurdere om agenten gjør en god jobb ettersom agentens handlinger ikke kan observeres direkte av prinsipalen. Prinsipalen kan bare se resultatet av hva agenten har prestert i ettertid, som igjen er påvirket av ytre omstendigheter (Hoff, 2016, s. 397). Disse omstendighetene kan kalles støy, og dette har lite med agentens interesse å gjøre. Økonomiske lavkonjunkturer påvirker eksempelvis en bedrifts omsetning uavhengig om agenten gjør jobben sin eller ikke (Hoff, 2016, s. 433). Det kan også foreligge asymmetrisk informasjon mellom prinsipal og agent. Dette er tilfellet når agenten har kjennskap til noe som prinsipalen ikke vet. Ofte vil dette føre til at agenten ikke er like interessert i å holde prinsipalen oppdatert på vedkommendes handlinger da de ikke alltid er i prinsipalens interesse. Den store utfordringen er altså å få agenten til å handle i samme interesse/tro som prinsipalen selv. Figur 5 illustrerer dette. Omgivelsens tilstand kan ses på som støy.



Figur 5- Agent-prinsipal-modellen (Hoff, 2016)

På bakgrunn av agentens potensielle egeninteresse kan det oppstå moralsk risiko i deler av organisasjonen. Moralsk risiko er ofte beskrevet som den ineffektiviteten som oppstår når agenten ikke blir observert, og dette har gjerne betydning for kostnadene. Dette kan skape utfordringer ved styring av driften, da agenten ikke bærer risiko for de valgene som han/hun tar. Dette er ofte presentert som agentens uforsiktighet ved beslutninger (Kvalvik & Berg-Knutsen, 2009, s. 48).

For Forsvaret kan det resultere i at egne ansatte ikke har det samme eierforholdet til de midlene som blir forvaltet, sett opp mot hvis det var deres egne sparepenger. Det handler ofte om hvem som bærer risikoen for ineffektivitet og økonomisk tap, dette kan også forekomme mellom avdelinger i Forsvaret.

4.5 Incentiver

En antagelse innenfor økonomisk teori er at folk i utgangspunktet er motivert av egeninteresse. Basert på prinsippal-agent-teorien vet vi at prinsippalen ønsker at agenten skal gjøre en jobb, men det kan være vanskelig å verifisere hvor mye innsats agenten yter i arbeidet. Antagelser fra økonomiske teorier er at agenten ønsker å yte minst mulig innsats. Løsningen på slike utfordringer er å utarbeide incentivordringer som gjør at det blir i agentens egeninteresse å yte innsats. Vi har også en viktig indre motivasjon som kalles moralsk motivasjon. Dette vil si at man varierer arbeidsinnsats opp mot hva man vurderer moralsk riktig. Økonomiske incentiver kan svekke indre motivasjon, da penger kan være viktigere for mange sammenliknet med ikke-økonomiske incentiver som for eksempel genuine interesser (Alexander Cappelen, 2012).

5 Resultatet av undersøkelsen

Vi opplevde god oppslutning rundt spørreundersøkelsen. Av hele populasjonen på 344 enheter mottok vi 181 svar. Totalt har 209 respondenter klikket på undersøkelsen; 20 respondenter har reservert seg på bakgrunn av GDPR, 8 respondenter har reservert seg på generelt grunnlag og 181 har svart på undersøkelsen. Altså har hele 60 % av utvalget vært inne på undersøkelsen og 52,6 % har besvart undersøkelsen. Om vi ser bort fra de som har reservert seg, mangler vi svar fra 135 enheter.

5.1 Presentasjon og analyse av kvantitative data

Undersøkelsen ble innledet med tre demografiske spørsmål. Første spørsmål omhandlet hvorvidt innkjøperen hadde kjøpt inn forbruksmateriell. Dette spørsmålet ble brukt for å skille ut innkjøpere som har tilgangen som lokal innkjøper, men som ikke bestiller materiell. Respondenter som svarte nei på dette spørsmålet ble automatisk sendt til avslutningen av undersøkelsen. Dette var for at øvrige svar ikke skulle påvirke de relevante respondentenes svar.

Spørsmål 4 – 9 var knyttet til hvilken grad innkjøperen opplever et fenomen. Vi utarbeidet svarene etter en skalering med svaralternativer fra 1 til 5;

1 = Meget lav grad

2 = Lav grad

3 = Noen grad

4 = Stor grad

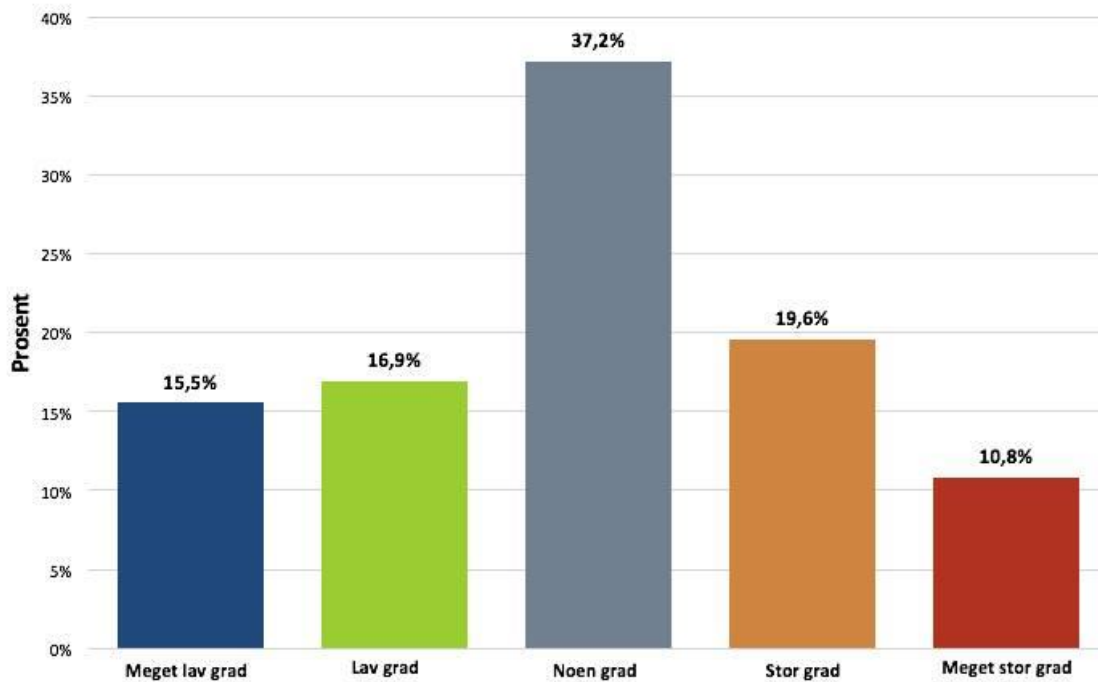
5 = Meget stor grad

Videre i oppgaven tar vi for oss hver av de fire hypotesene, presenterer resultater fra spørreundersøkelsen, drøfter disse og kommer med delkonklusjoner. Vi har valgt å foreta en univariat analyse med en variabel per spørsmål. Etter dette er gjort for samtlige hypoteser, vil det til slutt trekkes en hovedkonklusjon.

5.2 Hypotese 1: Innkjøpere opplever søkefunksjonen i FFP som lite brukervennlig.

5.2.1 Presentasjon av data

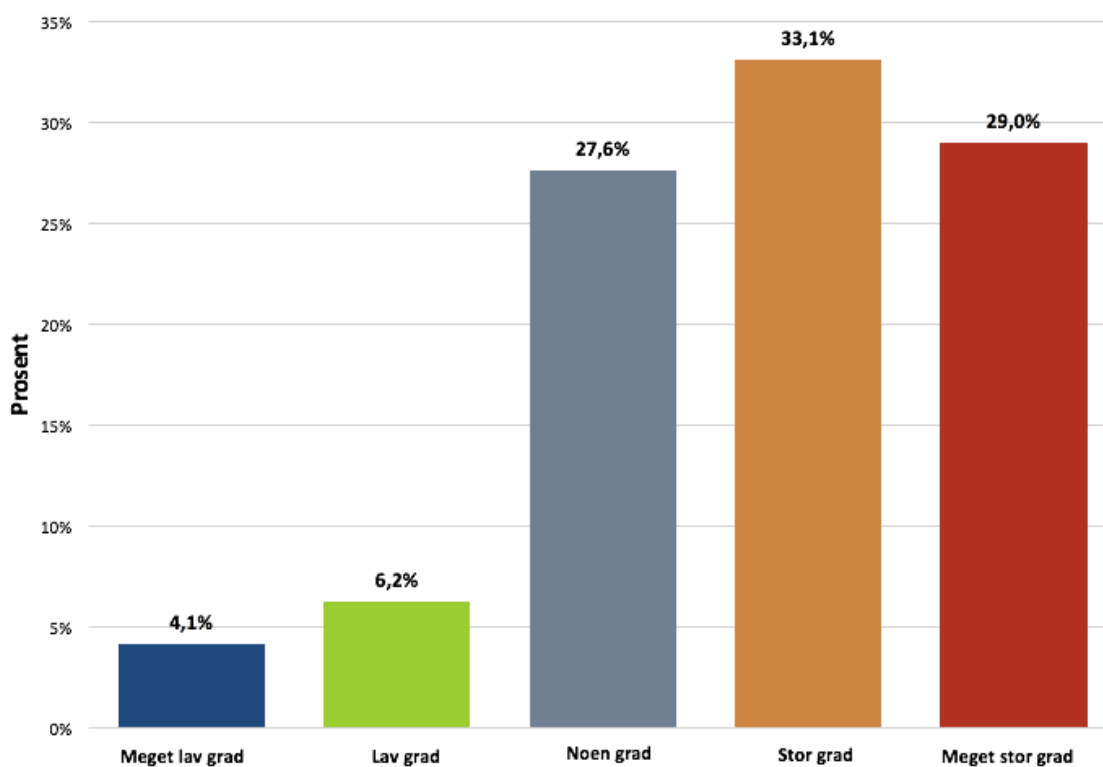
Figur 6 - Spørsmål 4: I hvilken grad benytter du deg av leverandørens kataloger/nettsider for å finne korrekt navn/artikkelnummer før søk i FFP?



Spørsmålet er designet for å gi en forståelse om søkefunksjonen i FFP er tilstrekkelig og om innkjøperne benytter seg av leverandørens hjelpemidler for å finne frem i portalen. FLO SA har som mål at portalen skal være en selvstendig innkjøpsportal hvor det ikke skal være nødvendig å lete opp ønsket produkt i leverandørens kataloger/nettsider.

Omtrent 1/3 av de lokale innkjøperne benytter leverandørens hjelpemidler for å finne ønsket produkt i FFP i meget lav/lav grad, mens 1/3 benytter den i stor/meget stor grad. Drøye 1/3 benytter leverandørens hjelpemidler i noen grad.

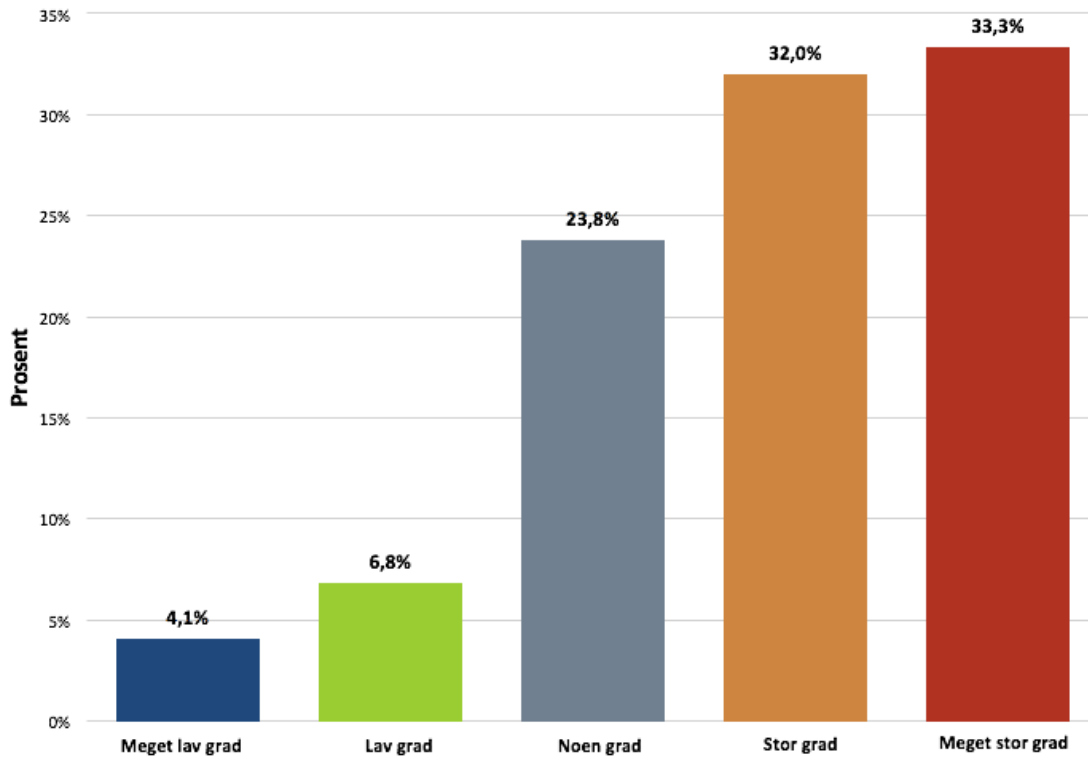
Figur 7 - Spørsmål 5: I hvilken grad opplever du at det er vanskelig å finne riktig søkeord i FFP for å finne riktig produkt?



Dette spørsmålet ble utarbeidet etter at flere intervjuobjekter mente søkeordene var vanskelige å finne i FFP.

Figuren viser at hele 62,1 % mener det er vanskelig i meget stor/stor grad å finne riktig søkeord i portalen. I tillegg synes 27,6 % at det er utfordrende i noen grad. Det vil si at omtrent 9/10 av de lokale innkjøperne mener det er vanskelig å søke frem ønskede produkter i FFP.

Figur 8 - Spørsmål 6: I hvilken grad opplever du at det er vanskelig å søke opp produkter i FFP sammenlignet med en sivil nettbutikk?



Dette spørsmålet ble stilt for å se om innkjøpere opplever sivile nettbutikker som enklere å søke i enn FFP.

Figuren viser igjen at ca. 9/10 opplever FFP som en vanskelig portal å i noen-/stor-/meget stor grad sammenliknet med sivile nettbutikker.

5.2.2 Drøfting av hypotese 1

Resultatene viser at nesten 90 % av de lokale innkjøperne synes det er utfordrende i meget stor-/stor-/noen grad å søke opp produkter i FFP, også når man sammenlikner søkefunksjonen med sivile nettbutikker. I tillegg benytter hele 2/3 leverandørens kataloger/nettsider i meget stor-/stor-/noen grad for å finne ønsket produkt, selv om dette skal være overflødig med en velfungerende portal.

Det at så mange av de lokale innkjøperne ser behovet for å lete frem produkter med andre hjelpemidler enn kun å bruke FFP kan tyde på at det er vanskelig å finne frem i portalen. Når FFP har et mål om å være en selvstendig innkjøpsportal, burde man kanskje fokusere på å utbedre søkefunksjonen slik at det ikke vil være nødvendig med andre hjelpemidler. I tillegg vil det gå med unødvendig tid når innkjøperne må finne produkter ved å bla i kataloger og lete på sivile nettsider. I en travel hverdag kan man ikke tillate at mye tid går bort til forholdsvis enkle anskaffelser som forbruksmateriell. Dette vil føre til økte transaksjonskostnader i form av arbeidstid for hver enkelt innkjøper.

Det at 9 av 10 lokale innkjøpere mener det er vanskelig i meget stor-/stor-/noen grad å finne riktig søkeord i portalen er et tydelig tegn på at søkefunksjonen i FFP burde forenkles. Dersom det går mye arbeidstid kun på å søke opp ulike produkter, vil dette kunne tenkes å føre til at innkjøperne velger å benytte seg av andre og mer brukervennlige bestillingskanaler. Hvor mye tid de lokale innkjøperne bruker på å søke opp produkter i portalen er vanskelig å måle. Men dersom det tar for lang tid, vil dette igjen føre til økte transaksjonskostnader.

Noe av det viktigste når man skal kjøpe en vare, er at den er lett å finne. Resultatene viser at 9 av 10 lokale innkjøpere synes FFP er vanskeligere i meget stor-/stor-/noen grad å søke opp produkter sammenliknet med andre sivile nettbutikker. Dette kan føre til at agenten gjør avrop gjennom andre bestillingskanaler uten å se hvilke følger dette har for prinsipalen. Sivile nettbutikker er avhengig av at kunder velger å bestille varer fra dem igjen og igjen, og dermed har de ofte god brukervennlighet. I Forsvaret skal forbruksartikler bestilles via FFP og de lokale innkjøperne skal i utgangspunktet ikke bestille dette

gjennom andre kanaler. Er manglende konkurranse en av årsakene til at søkefunksjonen ikke ligger på nivå med sivile nettbutikker?

Forsvaret ønsker å holde innkjøpsprosessen enkel og strømlinjeformet og skal ikke styre hva som blir kjøpt inn, men hvordan det blir kjøpt inn slik at vi etterfølger gjeldende lover og regler. Ved å standardisere og effektivisere den primære bestillingskanalen, vil man holde transaksjonskostnadene nede og slippe unødvendig høye kostnader knyttet til støttefunksjoner. Ved en primær bestillingskanal som er enkel å benytte og hvor innkjøpere faktisk ønsker å benytte seg av portalen, reduserer vi risikoen ved manglende avtalelojalitet. I tillegg handler innkjøperne varer og tjenester til avtalt pris og gjør avrop i henhold til gjeldende regelverk.

I spørreundersøkelsens åpne spørsmål, har vi fått flere innspill knyttet til søkefunksjonen i FFP.

«FFP er tungvint og burde i større grad gjenspeile en sivil modell. Søkemotoren er dårlig og treg. Bruken av forskjellige symboler for å finne enkelte artikler gjør at det ofte er lettere å benytte seg direkte av rammeleverandør og ikke via FFP».

Basert på konkrete innspill fra respondenter har vi et inntrykk av at prinsipalen har høy indre motivasjon og ønsker å gjøre avrop korrekt. Problemet er at de møter et system som gjør det vanskelig å etterleve innkjøpsprosessen, hvor det tar lang tid å benytte den korrekte bestillingskanalen. Dette fører til at innkjøperne tar snarveier i anskaffelsesprosessen.

5.2.3 Delkonklusjon av hypotese 1

Det kan på bakgrunn av våre resultater bekreftes at det er utfordringer knyttet til søkefunksjonen i portalen.

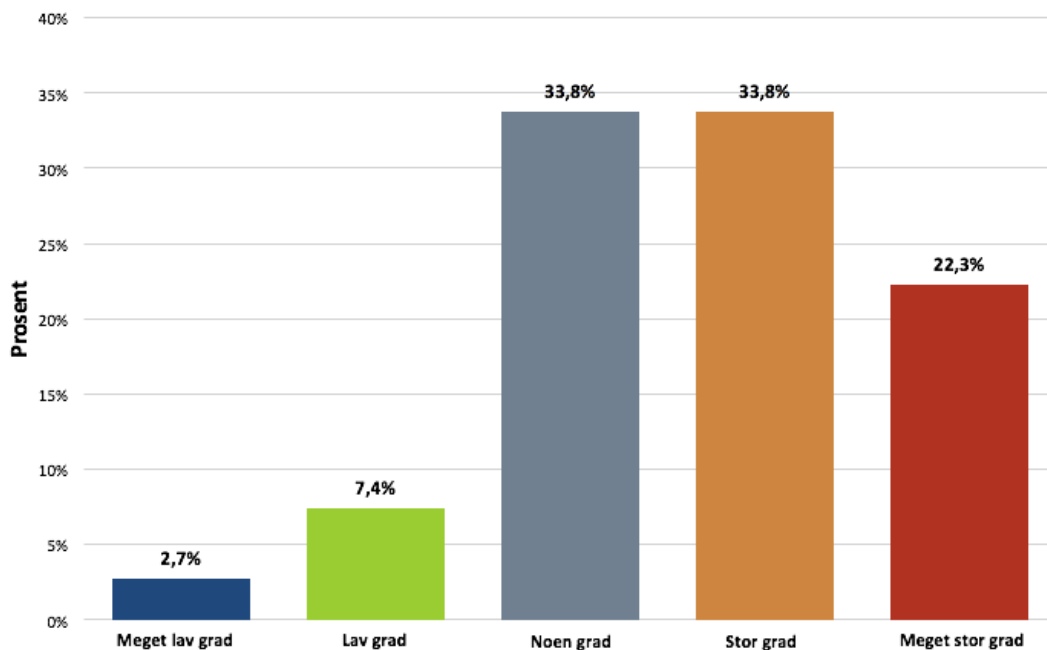
Ved å forenkle søkefunksjonen ved å gjøre den mer anvendelig, vil dette kunne bidra til at agenten følger innkjøpsprosessen i større grad. Dette vil føre til økt lojalitet, bedre priser og lavere opplevde transaksjonskostnader. En slik forbedring vil gagne prinsipalen ved at innkjøpsprosessen vil bli fulgt i større grad, og vil også gagne agenten. Ved å forbedre søkefunksjonen vil Forsvaret kunne sikre høyere kvalitet på anskaffelsene og prinsippet om etterprøvbarhet blir lettere å ivareta.

Vi finner med dette støtte for hypotese 1.

5.3 Hypotese 2: Manglende informasjon ved produktet gjør det vanskeligere for innkjøpere å bestille riktig produkt i FFP.

5.3.1 Presentasjon av data

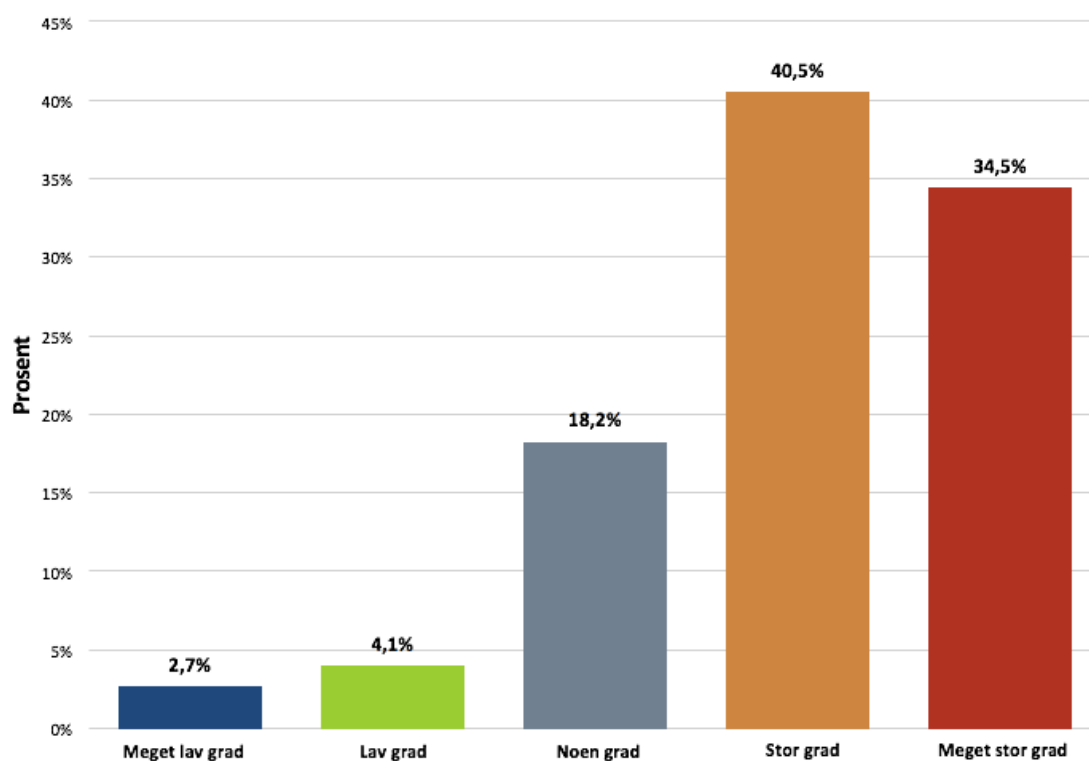
Figur 9 - Spørsmål 7: I hvilken grad opplever du at tekstbeskrivelsen i FFP er manglende?



Manglende informasjon vedrørende produkter man skal kjøpe kan være frustrerende. På bakgrunn av dette ønsket vi å finne ut hvordan innkjøperne opplevde den generelle tekstbeskrivelsen i FFP.

Hele 56,1 % av de lokale innkjøperne mener tekstbeskrivelsen i FFP er manglende i meget stor-/stor grad. I tillegg synes 33,8 % at den er manglende i noen grad. Kun 10,1 % opplever tekstbeskrivelsen i FFP som god nok.

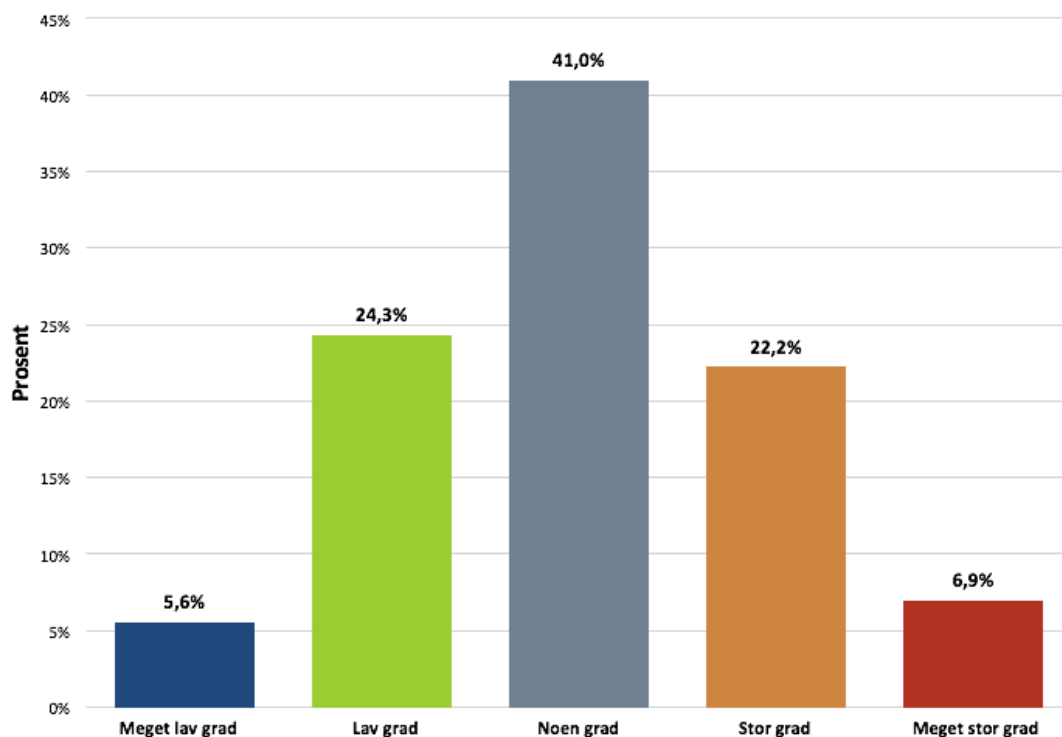
Figur 10 - Spørsmål 8: I hvilken grad opplever du at manglende bilde gjør det vanskelig å bestille riktig produkt i FFP?



Dette spørsmålet ble valgt ettersom kun et fåtall av artiklene som selges i FFP er tilgjengelige med illustrasjon.

Resultatene viser at hele 3/4 av innkjøperne opplever at manglende bilde i stor eller meget stor grad gjør det vanskeligere finne riktig produkt, og over 9/10 mener at manglende bilde har en innvirkning.

Figur 11 - Spørsmål 9: I hvilken grad får du tilstrekkelig informasjon vedrørende kvantum du bestiller?



Når man skal bestille varer må man vite hvilket kvantum man bestiller. Derfor er det viktig at de lokale innkjøperne som benytter seg at portalen syns denne informasjonen er tilstrekkelig i FFP. dette.

Ca. 1/3 opplever at informasjonen ikke er god nok, mens 1/3 syns informasjonen er tilstrekkelig. Majoriteten på 41 % av innkjøperne opplevde at de fikk tilstrekkelig informasjon i noen grad.

5.3.2 Drøfting av hypotese 2

Resultatene fra undersøkelsen viser at manglende informasjon vedrørende produktene man skal bestille er en utfordring for agenten. Særlig kommer det frem at manglende illustrasjoner av produktene er et problem ved at 3 av 4 lokale innkjøpere mener dette vanskeliggjør anskaffelser av forbruksmateriell i meget stor-/stor grad. Manglende tekstinformasjon viser seg å være et problem for over halvparten av de lokale innkjøperne, mens kun 1 av 10 opplever den som god nok. I midlertid er populasjonen svært splittet når det stilles spørsmål vedrørende tilstrekkelig informasjon om hvilket kvantum som bestilles. Ca. 30 % mener kvantumsinformasjonen er for dårlig, mens 30 % mener den er god nok. De siste 40 % syns kvantumsinformasjonen er tilstrekkelig i noen grad.

Når man skal bestille produkter er man avhengig av å vite hva man bestiller. I mange tilfeller trenger man et spesifikt produkt for å oppfylle behovet produktet skal dekke. En god illustrasjon av produktet med en grundig tekstbeskrivelse vil være med på at flere bestillinger blir korrekte. Dette kan i mange tilfeller ha stor betydning. I tillegg vil man også kunne unngå mange feilbestillinger som både er unødvendig og som krever ekstra tid som man ved flere anledninger ikke har.

Man gjør anskaffelser av forbruksmateriell ut ifra avdelingens behov og bestiller kun det man trenger. Dersom det er vanskelig å vite om man bestiller en strips, en pakke med strips eller en pall med strips, kan dette være unødvendig bruk av ressurser. Derfor er det viktig at innkjøper ikke er usikker på dette. Utsagn fra respondent belyser at enkelte opplever dette som et problem: «*Største problemet er å vite hvor stort er antallet som er bestilt*»

Forbedring av produktinformasjon med tanke på tekstbeskrivelse, illustrasjoner og tydeliggjøring av kvantum burde være relativt enkelte tiltak. Når en slik endring kan føre til at innkjøpsprosessen blir mye lettere for så mange innkjøpere, bør dette være en klar prioritering for Forsvaret. Ved at portalen ikke inneholder tilstrekkelig med informasjon vedrørende tekst, bilde og kvantum, vil dette kunne oppleves som støy for agenten og kan forringe den indre motivasjonen. Dersom prinsipalen ikke bruker tid på å utbedre

portalen og legger til rette for at den skal være brukervennlig, kan det være agenten ikke ser behovet for å legge ned tid og krefter for å bruke den.

Ved digitaliseringen av innkjøpsprosessen er det viktig med standardisering og gode retningslinjer for organisasjonen (Brynhildsvoll, 2002). Prinsipalen prøver å legge til rette for at agenten skal benytte seg av systemet men det oppleves som tungvint grunnet manglende informasjon. For å styre innkjøpsprosessen er det viktig med standardisering av portalen og at innkjøpere får tilstrekkelig informasjon rundt hva de faktisk skal bestille.

Ved økt sentralisering ønsker Forsvaret å oppnå stordriftsfordelen som kommer av effektivisering. Ved sentralisering får vi større fagmiljøer og færre lokale innkjøpere det blir dermed viktig med god informasjon til fagmiljøene og et godt samspill mellom FLO SA som prinsipal og innkjøperne som agenter.

5.3.3 Delkonklusjon av hypotese 2

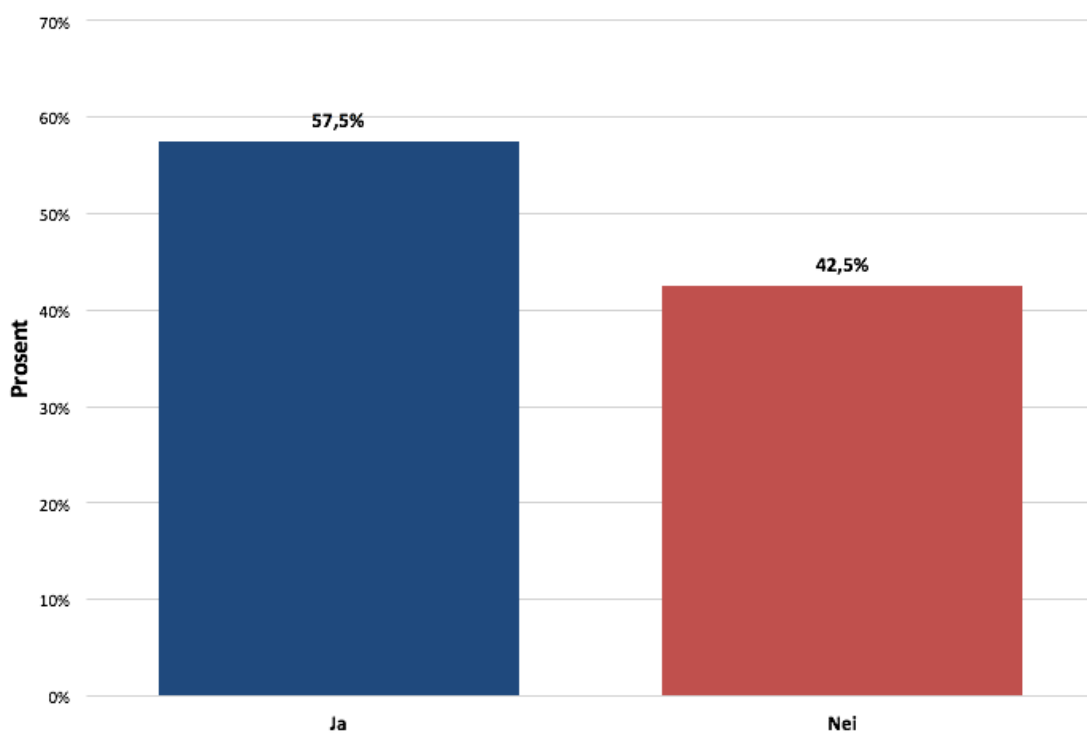
Resultatene fra undersøkelsen viser at mange innkjøpere opplever å ikke få nok produktinformasjon, noe som gjør anskaffelsesprosessen vanskeligere. Dersom Forsvaret ønsker at agentene skal benytte portalen i ønsket omfang og følge gjeldene rutiner, er det viktig at prinsipalen sørger for at forutsetningene er på plass for at dette skal være gjennomførbart. Ved at portalen inneholder manglende informasjon vil dette oppleves som unødvendig støy for agenten og anskaffelsesprosessen blir mer tidkrevende. Dette kan føre til at innkjøperne heller bestiller direkte fra rammeleverandør, noe som fører til feil pris, manglende etterprøvnbarhet og i noen tilfeller til at det bestilles varer utenfor rammeavtale.

Vi finner støtte for hypotese 2.

5.4 Hypotese 3: Et bredt sortiment gjør det enklere å være lojal til FFP.

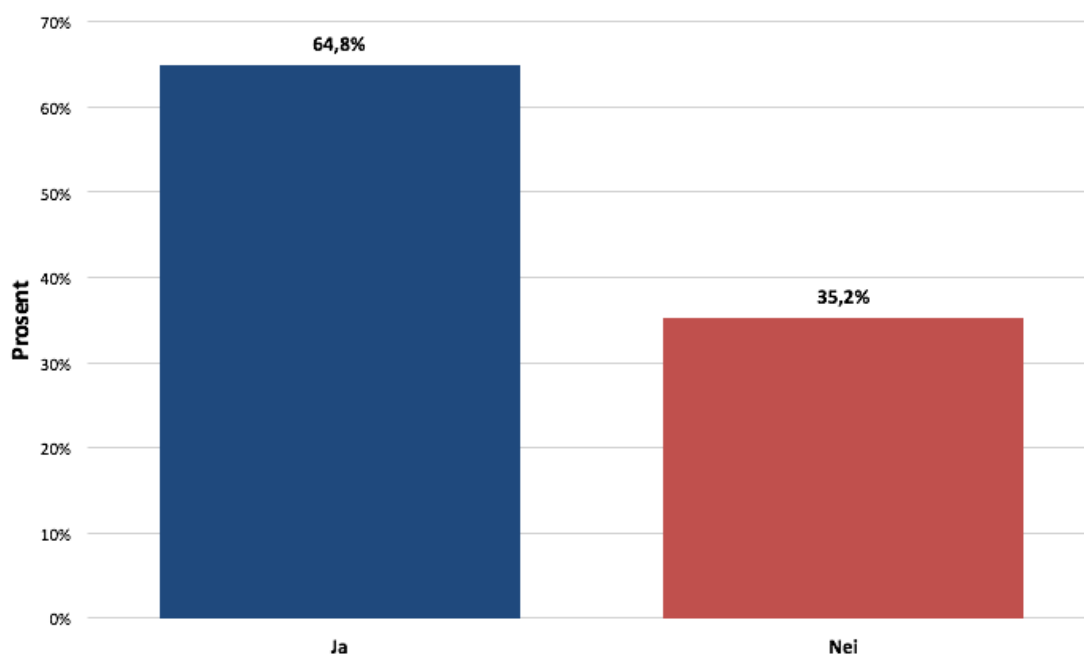
Figur 12 - Spørsmål 10: Finner du artikler som dekker avdelingens behov når du bestiller fra FFP?

5.4.1 Presentasjon av data



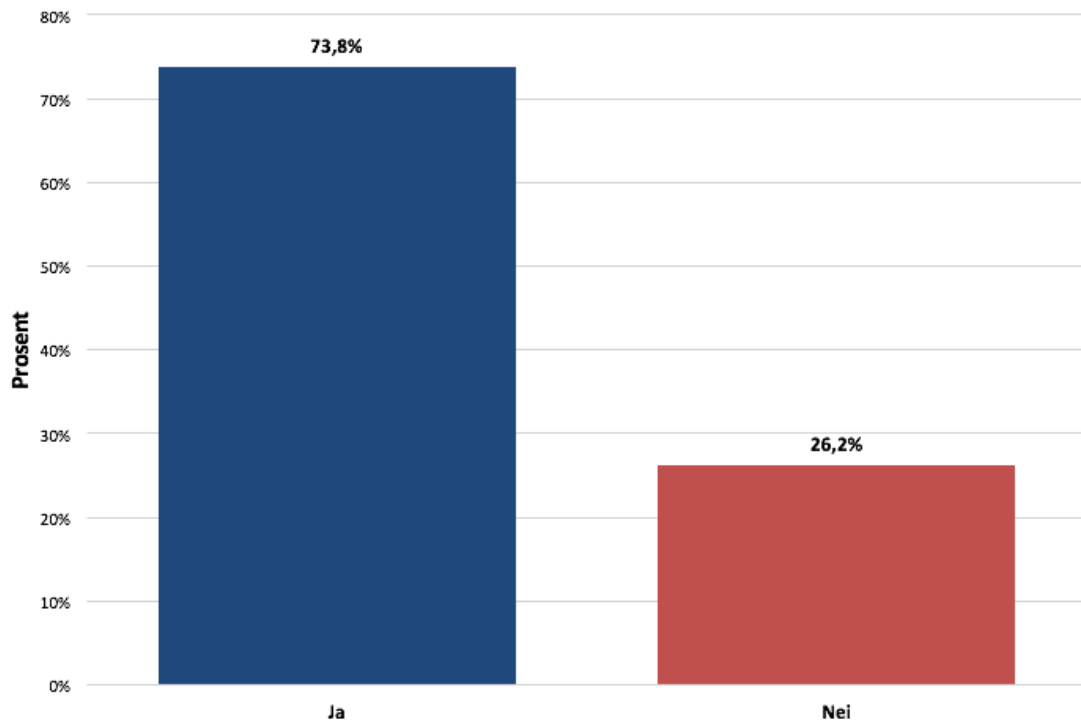
Resultatene viser at ca. 6 av 10 innkjøpere finner artikler som dekker avdelingens behov i FFP. Hele 4 av 10 innkjøpere finner ikke artikler som dekker deres avdelings behov.

Figur 13 - Spørsmål 11: Ved bestilling av varer, der kun deler av behovet er tilgjengelig i FFP, bestiller jeg hele behovet gjennom en annen bestillingskanal.



Resultatene viser at fler enn 6 av 10 innkjøpere velger å kjøpe hele behovet via en annen bestillingskanal dersom deler av behovet ikke er tilgjengelig i FFP. Færre enn 4 av 10 innkjøpere velger å ikke gjøre dette dersom deler av behovet ikke er tilgjengelig i FFP.

Figur 14 - Spørsmål 12: Dersom du ikke finner produkter i FFP, velger du å benytte andre bestillingskanaler uten å kontakte FLO?



For å kunne utbedre portalen må feil og mangler kartlegges. Dette spørsmålet ble utarbeidet for å finne ut om innkjøperne kontakter FLO SA når de ikke finner ønskede produkter i portalen.

Resultatene viser at over 2/3 av innkjøperne ikke kontakter FLO SA dersom de ikke finner ønskede artikler i portalen. Færre en 1/3 av innkjøperne kontakter FLO SA i slike tilfeller.

5.4.2 Drøfting av hypotese 3

Resultatene fra undersøkelsen viser at 60 % av de lokale innkjøperne finner artiklene som dekker avdelings behov, mens de resterende 40 % ikke finner det. Hele 65 % av de lokale innkjøperne velger å kjøpe hele behovet fra en annen bestillingskanal dersom deler av behovet ikke er tilgjengelig i FFP. Bare 35 % velger bruke bestillingskanalen selv om hele behovet ikke er tilgjengelig.

Det at 40 % opplever å ikke finne artikler som dekker avdelingens behov i FFP kan være en av årsakene til den reduserte bruken av portalen. Hva som klassifiseres som avdelingens behov kan derimot være svært varierende. I tillegg kan det være forskjellige forventninger mellom prinsipal og agent om hva som er nødvendige artikler.

Det som er alarmerende er at hele 65 % av de lokale innkjøperne velger å kjøpe hele behovet via en annen bestillingskanal dersom de ikke finner deler av behovet i FFP. Det kan si noe om at innkjøperne verdsetter arbeidstiden sin mer, enn behovet for å gjøre avrop riktig ved å bruke ekstra tid på å benytte flere bestillingskanaler.

Som tidligere nevnt i oppgaven, er målet til FLO SA at samtlige anskaffelser av forbruksmateriell som finnes på eksisterende rammeavtale skal gå gjennom FFP. Når de lokale innkjøperne velger å ikke gjøre avrop i FFP er det utfordrende for etterprøvbareheten. Når agentene velger å benytte andre bestillingskanaler vil Forsvaret igjen få økte transaksjonskostnader ved at prinsipalen har lagt ned tid i å utvikle en bestillingskanal som ikke benyttes i ønsket grad.

Rutinen er slik at dersom de lokale innkjøperne ikke finner ønsket artikkel i FFP, skal dette meldes inn til FLO SA slik at de kan få produktet inn på gjeldende rammeavtaler med avtalte betingelser. Dette tar ekstra tid, og det kan tenkes at de ulike avdelingene ikke tar seg tid til dette. Dette bekreftes ved at over 7 av 10 lokale innkjøpere velger å ikke kontakte FLO SA før de benytter andre bestillingskanaler.

Det kan også tenktes at agenten står ovenfor ulike problemstillinger da Forsvaret er en stor organisasjon som består av mange ulike avdelinger. En agent kan ha flere forskjellige prinsipaler å forholde seg.

Eksempel:

En fartøysjef på en fregatt er en prinsipal som ofte ønsker hurtige anskaffelser for å dekke et operativt behov. Agentens interesse vil dermed være å tilfredsstille fartøysjefens interesser uavhengig av hvilken bestillingskanal som benyttes. En annen prinsipal som den samme agenten må forholde seg til kan være FLO SA. De ønsker at samtlige agenter følger gjeldene, interne instruksjoner og gjør avrop gjennom FFP og dermed benytter gjeldene rammeavtaler.

Dette vil kunne skape en interessekonflikt for agenten som enten må velge å følge den nærmeste prinsipalens interesser, fartøysjefen, eller interessene til prinsipalen som tilhører en annen avdeling, FLO SA. Det kan tenkes at agenten føler for å tilfredsstille prinsipalen som han/hun har best relasjon med eller jobber tettest med. I mange tilfeller vil dette være nærmeste prinsipal som her vil være fartøysjefen. Dette kan være uheldig med tanke på bruk av FFP og rammeavtaler.

Det oppstår moralsk risiko når agenten ikke har eieforhold til midlene og selve prosessen slik som Forsvaret har. Agenten handler etter egne interesser som ofte kan være i konflikt med organisasjonens interesser. I Forsvaret vurderes det ikke hvordan anskaffelser blir gjennomført og det foreligger heller ingen insentiver for agenten å følge gjeldene prosedyrer. Hadde agenten blitt belønnet for å benytte FFP og følge rammeavtaler, ville dette kunne gi agenten en større ytre motivasjon.

Når man ikke finner ønskede artikler i FFP er det lett å tenke seg at man etterhvert tyr til enklere løsninger. Vi vet at mange avdelinger i Forsvaret benytter såkalte rammeinnkjøpsordre (RIO). Det vil si at det gjøres direktebestillinger fra leverandøren som samles i en og samme innkjøpsordre. Dette gjør innkjøpsprosessen enklere for innkjøperen, men bruken av FFP og rammeavtaler reduseres.

5.4.3 Delkonklusjon av hypotese 3

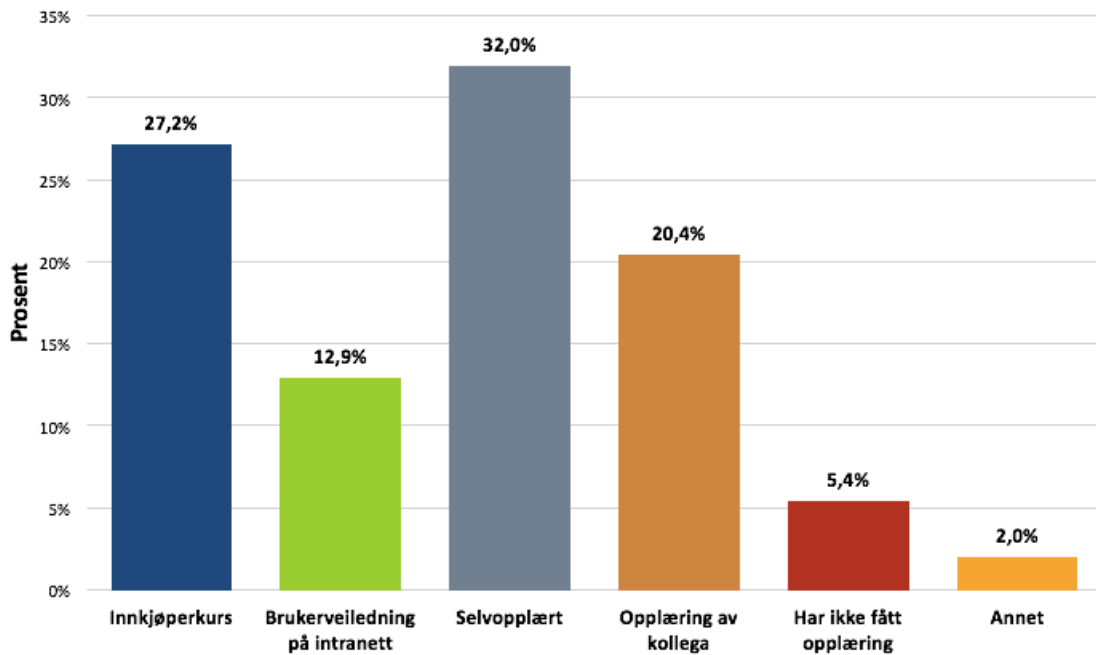
Resultatene fra undersøkelsen viser at 6 av 10 lokale innkjøpere mener FFP har de artiklene de trenger, men at dersom deler av artiklene ikke er tilgjengelige bestiller drøye 6 av 10 innkjøpere hele bestillingen via en annen bestillingskanal. Dette bekrefter at et bredt sortiment er viktig for innkjøperne hvis de skal gjøre avrop i FFP. I tillegg kan manglende artikler i FFP føre til at innkjøperne gjør avrop gjennom andre bestillingskanaler for å spare tid, uten å melde fra om manglende produkter til FLO SA. Det kan være at denne snarveien velges for å tilfredsstille nærmeste prinsipals interesser som kan være i konflikt med FLO SAs interesser. Dersom sortimentet er bredt i FFP kan det være lettere å for agenten å handle i flere prinsipalers interesser og samtidig være lojale til gjeldene rammeavtaler.

Vi finner støtte for hypotese 3.

5.5 Hypotese 4: FFP benyttes ikke som primær bestillingskanal grunnet manglende kjennskap til portalen.

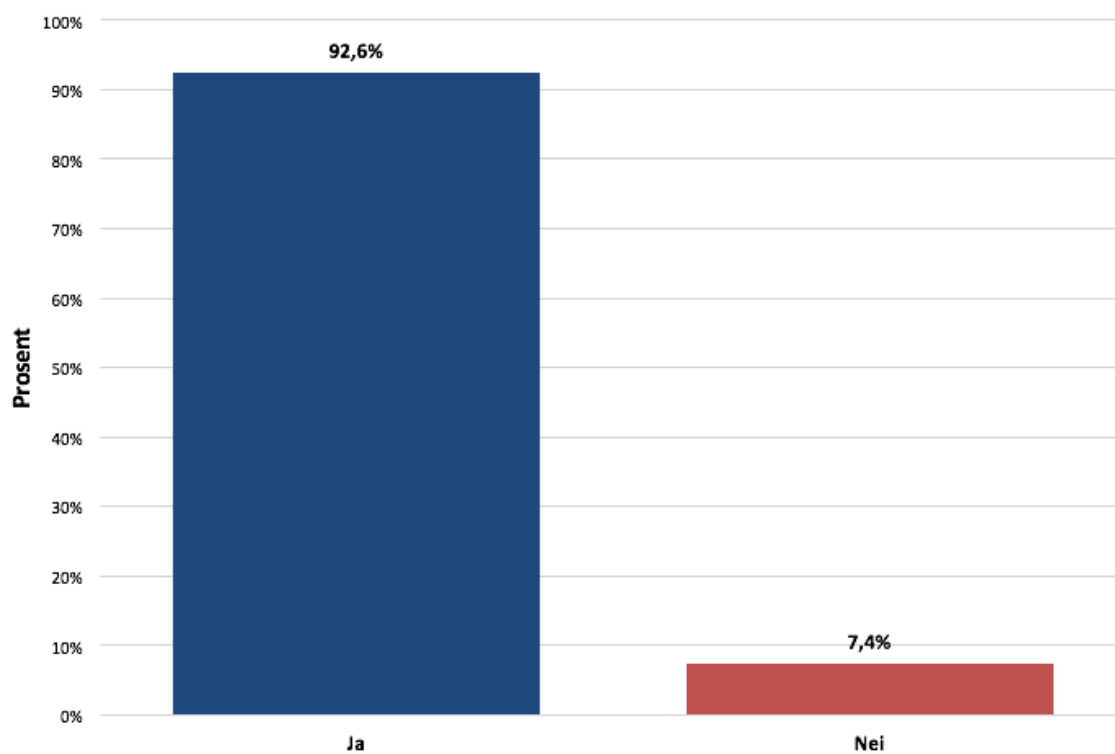
5.5.1 Presentasjon av data

Figur 15 - Spørsmål 13: Hvordan har du lært deg å benytte FFP?



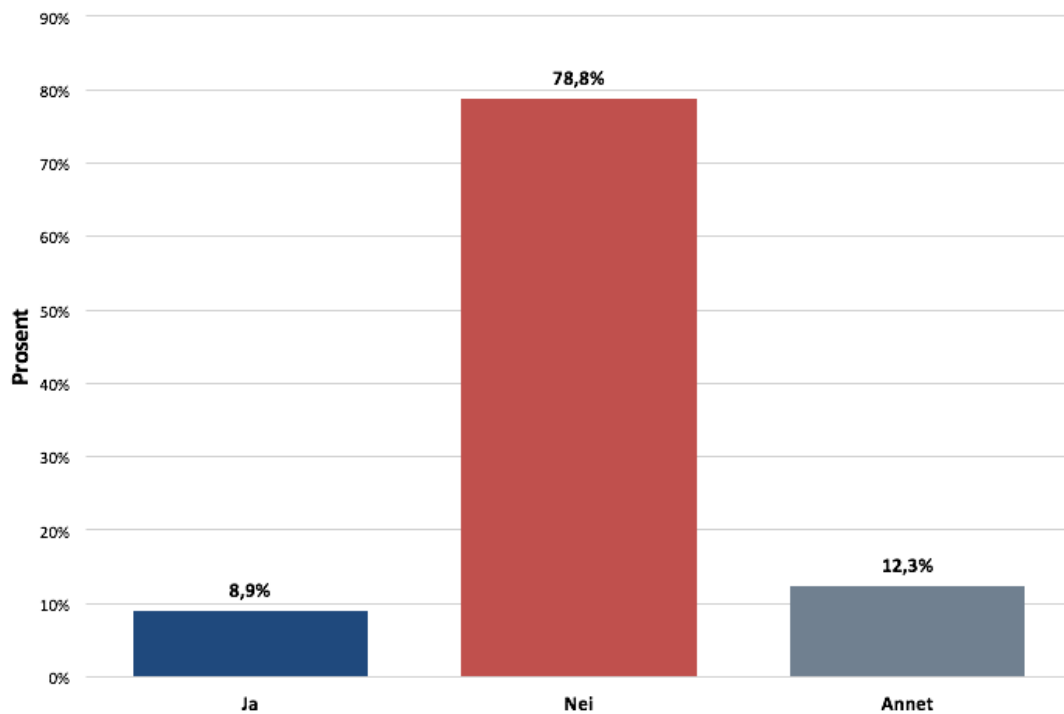
Resultatene viser at kun ca. 3/10 har fått opplæring på innkjøperkurs. De resterende 7/10 har fått opplæring av manualverk, selvopplært eller lært opp av kollegaer.

Figur 16 - Spørsmål 14: Er du bevisst på at FFP er Forsvarets primære bestillingskanal for forbruksartikler?



Resultatene viser at over 90 % kjenner til at FFP er Forsvarets primære bestillingskanal for forbruksartikler.

Figur 17 - Spørsmål 15: Avdelingen velger å ikke benytte FFP som primær bestillingskanal for forbruksartikler, grunnet manglende kjennskap til bestillingskanalen?



Resultatene viser at nesten 8 av 10 innkjøpere sier at manglende kjennskap til FFP ikke er årsaken til at de ikke bruker portalen. Ca. 1 av 10 sier at manglende kunnskap til FFP er grunnen til at portalen ikke benyttes.

5.5.2 Drøfting av hypotese 4

Resultatene fra undersøkelsen viser at over 90 % av de lokale innkjøperne kjenner til at FFP er Forsvarets primære bestillingskanal for forbruksartikler. Nesten 80 % av innkjøperne mener manglende kjennskap til kanalen ikke er grunnen til at de velger å ikke bruke kanalen.

Det vil være vanskelig å benytte FFP dersom man ikke har god kjennskap til kanalen. Et essensielt spørsmål å stille vil være hvorvidt innkjøperne har fått kjennskap og opplæring av portalen. Når man får rollen som innkjøper i Forsvaret skal innkjøperkurset i teorien være det neste på agendaen. Dette er en god mulighet for Forsvaret å sikre at innkjøperne får riktig opplæring, kan utarbeide gode rutiner og gjøre avdelingen de jobber ved bevisst på at FFP er Forsvarets primære bestillingskanal. Våre resultater viser at færre enn hver tredje lokale innkjøper har fått informasjon vedrørende FFP på dette kurset. I underkant av 60 % av innkjøperne er selvlært, har fått opplæring av kollega eller lært seg dette på andre måter. Når man lærer å benytte portalen på egenhånd eller av en kollega som kanskje gjør bestillingene på sin egen måte, er det lett for at FFP praktiseres feil eller at man synes andre bestillingskanaler er enklere å bruke. Ved manglende opplæring sørger ikke prinsipalen, FLO SA, for at agenten har forutsetningene for å gjøre avrop etter deres interesser.

Majoriteten av de lokale innkjøperne og avdelingene har kjennskap til FFP. Derfor vet vi at de kjenner til at FFP er den primære bestillingskanalen, samtidig som at de har kunnskap om hvordan den brukes.

I 2017 var rammeleverandør for verkstedsmateriell Brammer AS. Tabell 1 viser at kun 6 % av bestillingene fra denne leverandøren er gjort via FFP. Dette til tross for at over 90 % av de lokale innkjøperne kjenner til at FFP er den primære bestillingskanalen. Det ligger ingen intensiver til grunn for at innkjøperen faktisk skal benytte denne bestillingskanalen, og uten opplæring kan det da forventes at portalen benyttes?

Andel av forbruk gjennom FFP - 2017			
Brammer ▾	Kinnarps ▾	Lyreco ▾	Maske ▾
6 %	0,05 %	40 %	31 %

Tabell 1 - Andel av forbruk gjennom FFP. Kinnarps ble lagt inn sent 2017 (Forsvarets logistikkorganisasjon, 2018, s. 14)

Det vil være vanskelig for FLO SA å kontrollere om avdelingene følger det overordnede målet om å bruke FFP. Dersom prinsipalen skal forsikre seg om at agenten handler i prinsipalens interesse må det gjøres tiltak. Kanskje kunne det vært en idé med nye rutiner hvor man må rapportere inn innkjøpene. Dette vil kunne øke bruken av FFP, men kanskje sees på som enda et byråkratisk ledd som igjen tar mye tid. Dette vil også føre til at prinsipalen må bruke tid og ressurser for å følge med på innrapporteringene. Noe som igjen vil øke transaksjonskostnadene (Kvalvik & Berg-Knutsen, 2009, s. 48). Krav om innrapportering vil kanskje også forringe motivasjonen til agenten, ettersom de kan føle at oppfølging og innrapportering blir et større fokus enn selve anskaffelsen.

5.5.3 Delkonklusjon av hypotese 4

Resultatene fra undersøkelsen avkrefter at manglende kjennskap til FFP er grunnen til at FFP ikke brukes som primær bestillingskanal. I tillegg viser resultatene at færre enn hver tredje lokale innkjøper får informasjon om FFP på innkjøpskurs, noe som det i teorien burde være enkelt å gjøre noe med. Det at FFP ikke benyttes i ønsket grad skyldes ikke manglende kjennskap, og det må derfor være andre faktorer som spiller inn her.

Vi finner ikke støtte for hypotese 4.

6 Konklusjon

I denne oppgaven ønsket vi å finne ut av hvilke faktorer som bidrar til at Forsvarets Forsyningsportal ikke benyttes som primær bestillingskanal ved anskaffelse av forbruksmateriell.

Vi finner støtte for hypotese 1: Innkjøpere opplever søkefunksjonen i FFP som lite brukervennlig.

De fleste lokale innkjøperne opplever FFP som en bestillingskanal hvor det er utfordrende å søke opp ønskede artikler. Dette ble igjen bekreftet i spørsmålet som sammenliknet søkefunksjonen med en sivil nettbutikk. I tillegg ser det ut til at mange innkjøpere må benytte seg av leverandørens hjelpemidler, noe som i utgangspunktet ikke skal være nødvendig med en selvstendig bestillingskanal. En lite tilfredsstillende søkefunksjon ser derfor ut til å være en av faktorene som bidrar til at FFP ikke benyttes som den primære bestillingskanalen den er ment å være.

Vi finner støtte for hypotese 2: Manglende informasjon ved produktet gjør det vanskeligere for innkjøpere å bestille riktig produkt i FFP.

Svært mange innkjøpere opplever produktinformasjonen som manglende. Hovedproblemet ser ut til å skyldes mangelfull/manglende beskrivelse i form av test og bilde. Dette gjør at enkle, standardiserte avrop blir mer krevende og vanskeligere enn nødvendig. Et annet problem ved portalen er at det ikke alltid fremgår hvilket kvantum som bestilles. Dette er informasjon som burde komme tydelig frem og er blant faktorene som bidrar til redusert bruk av FFP.

Vi finner støtte for hypotese 3: Et bredt sortiment gjør det enklere å være lojal til FFP.

Flesteparten av de lokale innkjøperne finner artikler i FFP som dekker avdelingens behov. Det som derimot er urovekkende er at dersom ikke hele behovet er tilgjengelig i

portalen, velger over 60 % av innkjøperne å anskaffe hele behovet gjennom en annen bestillingskanal. Dette tror vi kan være en av de største faktorene til at bruken av FFP ikke er høyere. For at produktkatalogen i FFP skal utvides er FLO SA avhengig av at feil og mangler kartlegges. Når majoriteten av innkjøpere ikke melder inn manglende artikler, blir det vanskelig for FLO SA å videreutvikle og tilpasse sortimentet til brukernes behov.

Vi finner ikke støtte for hypotese 4: FFP benyttes ikke som primær bestillingskanal grunnet manglende kjennskap til portalen.

Hele 9 av 10 lokale innkjøpere er bevisst på at FFP skal være Forsvarets primære bestillingskanal. Altfor få lokale innkjøper har fått opplæring i FFP via innkjøperkurs. Likevel viser resultatene at manglende kunnskap om bestillingskanalen ikke ser ut til å være en vesentlig faktor til hvorfor bruken av FFP er lav.

7 **Anbefaling til FLO SA**

- Forbedre søkefunksjonen slik at det blir lettere å finne fram til ønsket artikkel. Unngå vanskelige produktnavn.
- Forbedre produktinformasjonen. Bilder av samtlige artikler, god tekstbeskrivelse og tydeliggjøring av hvilket kvantum som kan bestilles.
- Gjøre det enklere for de lokale innkjøperne å melde inn manglende artikler i FFP, samt feil og mangler ved portalen.
- Dersom de lokale innkjøperne ønsker artikler som ikke skal være tilgjengelige, bør det formidles en forventningsavklaring fra FLO SA på hvilke artikler man faktisk skal kunne bestille i Forsvaret.
- Gjøre brukerveiledningen tilgjengelig i selve portalen og ikke bare på intranett. Eventuelt kan det opprettes et kort e-læringskurs på bruken av FFP og at det forventes at FFP skal benyttes ved bestilling av forbruksmateriell.

Det er et viktig arbeid FLO SA har foran seg når det kommer til å forbedre portalen. Ved sentralisering av innkjøpsfunksjoner og økt antall innkjøpsplanleggere, vil flere bli avhengig av å benytte Forsvarets Forsyningsportal. Ved å gjøre portalen mer brukervennlig, tror vi at FLO SA går i riktig retning for at Forsvarets Forsyningsportal skal bli Forsvarets primære bestillingskanal for forbruksmateriell.

«Hadde FFP fungert som tenkt, hadde det vært en stor fremgang for alle parter som jobber med innkjøp».

- *Lokal innkjøper i Forsvaret*

Bibliografi

- Alexander Cappelen, B. T. (2012, Mai). Incentiver og innsats. *Magma*, ss. 38-44.
- Brynhildsvoll, I. (2002). *prinsipper for bedre innkjøp*. Bergen: Fagbokforlaget - Vigmostad & Bjørke AS.
- Direktorat for forvaltning og IKT. (2019, Februar 26). *Anskaffelser - Avtaler og regelverk*. Hentet fra <https://www.anskaffelser.no/avtaler-og-regelverk/rammeavtaler>
- Forsvarets logistikkorganisasjon. (2011). *Bestemmelser for materiellforvaltning i Forsvaret - Vedlegg A*. Oslo: Forsvaret.
- Forsvarets logistikkorganisasjon. (2012). *Lokale Innkjøp (FLO-FOR-PRO-006)*. Oslo.
- Forsvarets logistikkorganisasjon. (2015). *Reglement om lokal organisering av innkjøpsvirksomheten*. Kjeller: FLO.
- Forsvarets logistikkorganisasjon. (2018). *Kategoristrategi Forbruksmateriell*. FLO.
- Goller, M. (2017). *Anskaffelsesrett i et nøtteskall*. Opolgraf: Gyldendal.
- Hoff, K. G. (2016). *Strategisk økonomistyring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? 3. Utgave* (2. utgave. utg.). Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? - 3. Utgave*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- KPMG. (2016, Oktober 26). *K10+ Sluttrapport design - Driftsanskaffelsesfunksjonen i Forsvaret*.
- Kvalvik, S., & Berg-Knutsen, E. (2009). *Kostnadseffektiv drift av Forsvaret*. Hentet fra FFI.no: <https://www.ffi.no/no/Rapporter/09-00305.pdf>
- McKinsey. (2015). *Modernisering og effektivisering av stabs-, støtte- og forvaltningsfunksjoner i forsvarssektoren*. Oslo: McKinsey.
- Norsk Helsenett. (2019, Februar 25). *Nettside til nhn*. Hentet fra <https://www.nhn.no/anskaffelser/ordliste/>
- Nygaard, H. O. (21.08.2018). *Validitet og Reliabilitet*. Bergen: Sjøkrigsskolen.

Sørensen, R. J., & Thomasen, C. (2009). *En effektiv offentlig sektor*. Oslo:
Universitetsforlaget.

Vedlegg

Vedlegg A - Intervjuguide

Vedlegg B - Spørreundersøkelse