

## SAMENWERKING TUSSEN DE KONINKLIJKE MARINE OP HET GEBIED VAN INKOOP VAN STRATEGISCHE PRODUCTEN.

Een blik op de Koninklijke Marine en haar leveranciers van strategische producten

Strategische producten zijn belangrijk voor de materiële gereedheid van de KM. Deze producten hebben een hoge intrinsieke waarde, weinig aanbieders en zijn vaak hoog technologisch. Voorbeelden van dit soort producten zijn radarsystemen of fregatten. De Koninklijke Marine (KM) heeft (als klant) meerdere intensieve samenwerkingen met de industrie (als leverancier) op het gebied van inkoop van strategische producten. Een bachelorstudent aan de Nederlandse Defensie Academie (Kenneth Lelieveld) heeft aan de hand van drie grote leveranciers van strategische producten de samenwerking tussen de KM en de industrie geëvalueerd.



### DE RELATIE TUSSEN KLANT EN LEVERANCIER POSITIONEREN

Ten einde te kunnen evalueren hoe de samenwerking tussen de KM en de industrie verloopt op het gebied van inkoop van strategische producten is een toetsingskader gevormd. In dit toetsingskader zijn 10 factoren meegenomen die iets zeggen over het niveau van de leveranciersrelatie. Ontwikkelingspartner is de meest intensieve niveau en voorkeursleverancier het minste. Vervolgens is door interviews met vertegenwoordigers van 3 bedrijven (Damen, Thales, Scania) af te nemen en met vertegenwoordigers van de KM praktijkinformatie verzameld. Deze informatie kon gebruikt worden om de bedrijven in te delen bij een niveau van leveranciersrelatie.

In de tabel op de achterkant zijn de 10 factoren opgenomen die gebruikt zijn op de drie bedrijven in te delen. Deze factoren zijn gebaseerd op theorie over samenwerken en leveranciersrelaties.

### RESULTATEN

Uit de interviews is gebleken dat de drie bedrijven als volgt scoren. Zie tabel 1. Wanneer gekeken wordt naar de tabel valt het op dat de drie bedrijven niet bij elke categorie ontwikkelingspartner zijn. Verschillende categorieën vallen lager uit, zie tekst in het rood. Dit zijn de categorieën waar nog ruimte is voor verbetering van de klant-leverancier relatie. Uit de tabel blijkt dat er ruimte is voor verbetering bij de volgende categorieën: typering relatie, logistiek, prijs/kosten, vertrouwen en bestuur

	Voorkeursleverancier	Toeleveringspartner	Ontwikkelingspartner
Typering relatie	Operationeel	Tactisch	Strategisch
Tijdshorizon	Een jaar	Middellang	Lange termijn
Kwaliteit	Conform eisen uitbesteder, kwaliteitscontrole bij de uitbesteder en leverancier	Afstemming + check, kwaliteitsgarantie bij de leverancier (proceskwaliteit)	Afstemming en instemming, kwaliteitsgarantie bij leverancier (ontwerp-kwaliteit)
Logistiek	Raamcontracten en oproeporders	Harmonische	Gekoppelde systemen
Contractvorm	Raamcontract (eenjarig)	Raamcontracten, (meerjarig)	Ontwikkelingscontracten, 'Life of type' verantwoordelijkheid
Prijs/kosten	Prijs + kortingsstaffel	Prijs + kostenreductieprogramma	Open kostprijscalculatie
Vertrouwen	Lage mate van vertrouwen	Vertrouwen enigszins aanwezig	Hoge mate van vertrouwen
Afhankelijkheid van partner	Lage afhankelijkheid van partner	Afhankelijkheid aanwezig	Wederzijdse afhankelijkheid hoog
Soorten activiteiten/investeringen in de samenwerking	Inkoop realiseren, weinig investeringen	Inkoop en verbetering inkoopproces, investeringen in inkoopproces	Breed spectrum aan activiteiten, hoge investeringen in diverse activiteiten
Bestuur en communicatie	Geen gezamenlijk bestuur, weinig communicatie	Geen gezamenlijk bestuur, voldoende communicatie tussen partners	Gezamenlijk bestuur, goede communicatie tussen partners

Tabel 1

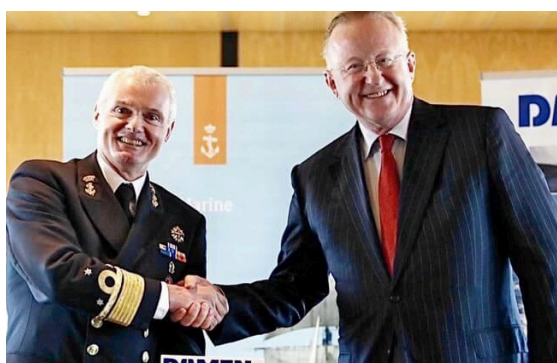
en communicatie. Verder blijkt uit de interviews dat er meer factoren van toepassing zijn op de leveranciersrelatie die niet meegenomen zijn in het onderzoek. Daarbij moet vooral gedacht worden aan politieke factoren.

## AANBEVELINGEN

Uit de resultaten blijkt dat er een aantal aanbevelingen gedaan kunnen worden om de relatie tussen klant (de KM) en leverancier (de industrie) te verbeteren. Ten eerste is er aanleiding voor het

	Voorkeursleverancier	Toeleveringspartner	Ontwikkelingspartner
Typering relatie		Damen	Thales en Scania
Tijdshorizon			Damen, Thales en Scania
Kwaliteit			Damen, Thales en Scania
Logistiek	Damen en Thales		Scania
Contractvorm			Damen, Thales en Scania
Prijs/kosten		Damen, Thales en Scania	
Vertrouwen		Damen	Thales en Scania
Afhankelijkheid van partner			Damen, Thales en Scania
Soorten activiteiten/investeringen in de samenwerking			Damen, Thales en Scania
Bestuur en communicatie		Damen en Thales	

Tabel 2



Viceadmiraal (Rob) Kramer en Managing Director van Damen Hein van Ameijden.

uitvoeren van meer onderzoek. Zo wordt aanbevolen een onderzoek te starten naar hoe de continuïteit van orders die de industrie ontvangt hersteld kan worden. Daarnaast wordt de KM aanbevolen om: relatiemanagers te benoemen voor bedrijven waar zij veel mee samenwerken, een gezamenlijk bestuur op te richten (waarin de KM en de industrie vertegenwoordigd zijn) en om af te stappen van het concept van concurrentie tussen leveranciers. Ook wordt aangeraden om vervolgonderzoek te houden waarbij een grotere groep respondenten geïnterviewd wordt, een ruimere scope uitgekozen wordt, en waarin wet- en regelgeving, procedures en beleidsdocumenten meegenomen worden in het onderzoek.

### FACTS

**Auteur** LtZ3 Kenneth Lelieveld, 366526  
**University** Netherlands Defence Academy  
**Begeleiders** Drs. J.P.S.M de Rooij  
 Prof. Dr. P.C. van Fenema

### Marconi project – Powered by:

