

## Order från US Air Force

### Bakgrund

På 1990-talet hade US Air Force c:a 100 baser i USA och en rad andra länder, Tyskland, England och Guam för att nämna några. Baserna är av skilda storlekar; några är små städer med kanske 50 000 invånare. Varje bas har en brandkår, vars främsta uppgift är att rädda människor och materiel vid flygolyckor, men som också sköter normala brandkårsuppgifter inom basens område. Brandkårerna är utrustade med speciella räddningsbilar för flygolyckor och i övrigt brandbilar och skyddsutrustning liknande kommunala brandkårer.

Under 1980-talet hade den centrala US Air Force ledningen i Pentagon beslutat att byta ut befintliga andningsapparater (SCBA) mot nya och då med en längre aktionstid, två timmar. Eftersom viktkravet var maximum 35 lbs. eller c:a 16 kg kunde luftapparater inte komma ifråga utan man måste söka bland oxygen eller oxygen/luft-apparater med cirkelsystem och koldioxidrening. En sådan som man hade valt att utvärdera var en apparat byggd av Litton. Interspiro var leverantör av maskerna till Litton-apparaten och jag hade av andra skäl intresse av Litton-apparatens teknik så jag var i kontakt med R&D chefen Pat McLaughlin, som arbetade i Littons kontor i Davenport, Iowa. Vid ett besök träffade jag deras Government-konsult Ted Taipalus, som c:a 10 år tidigare varit anställd på den centrala US Air Force ledningen i Pentagon.

Efter en rad misslyckade tester med Litton-apparaten gav US Air Force upp och beslutade att ändra kravet på den nya apparaten till en timmes aktionstid med samma viktkrav, 35 lbs., som tidigare. Därmed hade Interspiro den teknik som behövdes för att vi kunde vara med och konkurrera om ordern. Det var från början klart att detta var den hittills största andningsapparatorder någonsin i världen eller c:a \$40 miljoner.

### Upphandlingsprocessen

En första kravspecifikation skrevs för den förändrade apparaten. Förutom själva andningsapparaten ingick en rad kringutrustning, den viktigaste var krav på utveckling av en gasmask, som kunde användas separat, men vid behov skulle kunna anslutas till andningsapparaten utan att masken togs av från ansiktet. Detta var ett krav som tidigare inte ställts från något av världens försvar.

Kravspecifikationen sändes ut på remiss och svaren följdes av konferenser, både öppna för alla tillverkare och slutna med en tillverkare i taget. Konferenserna följdes av modifierad kravspecifikation, nya konferenser etc. under två års tid. US Air Force hade dels en teknisk kommitté, som leddes av en civilanställd medarbetare, Mr Wade Grimm på basen Fort Walton Beach i Florida och en upphandlingsansvarig contracting officer, Captain Muntz från samma bas. Bengt Kjellberg, då marknadsansvarig på Interspiro tillsammans med ovan nämnde Ted Taipalus, som vi då hade engagerat för att hjälpa oss med US Air Force kontakterna, gjorde ett bra arbete att bygga upp ett bra samarbete med dessa och andra personer hos kunden och det kändes att vi hade goda chanser till ordern fastän vi var nya i USA och det minsta av de konkurrerande bolagen, vilka var MSA, Scott, ISI, Survivair och Dräger.

### Offerten

Den offert som begärdes krävde ett enormt arbete. Det gällde inte bara att ge fast pris på utrustning för leverans under tre år, det krävdes detaljerade beskrivningar av ingående produkter, var de tillverkades, system för att säkerställa kvaliteten, mm. Resultatet blev fyra volymer på c:a 50 sidor var.

Förutom att svara på de krav som ställdes var det också en fråga om att positionera vår offert så att vi visade en överlägsenhet gentemot konkurrenterna. Detta var inte så lätt då vi inte kunde vara säkra på vilken utrustning konkurrenterna valde att offertera. Visserligen var kravet att endast utrustning certifierad

av National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH) kom ifråga och denna information är offentlig, men varianter förekom och för den utrustning som skulle utvecklas som del av projektet hade vi ingen information om. För att göra bästa möjliga uppskattningar fick de olika personerna i vårt management uppgiften att för var sin konkurrent göra en bästa bedömning av både offererad utrustning, dess eventuella konkurrens för- eller nackdelar och förväntat offertpris. Detta visade sig värdefullt i senare del av processen.

### **Beslut och konsekvenser**

Efter några månaders väntan kom US Air Force beslut: Ordern hade tilldelats Dräger, ett av världens största andningapparatföretag med huvudkontor i Tyskland, huvudsaklig tillverkning i England och en medelstor verksamhet i USA. Beslutet kom som en chock för vårt management; vi hade jobbat så hårt och kände att vi låg bra till och var beredda att slåss för ordern. Jag ringde min ordförande på Lidingö, Bengt Pålsson, för att få klartecken att protestera beslutet. Hans besked var att släppa ärendet utan strid. Jag var inte beredd att acceptera detta besked och ringde ägarna i Paris. Det var nu redan kväll i Europa och min kontaktman Philippe Berend var ute på en middag. Med hjälp av hans hustru lyckades jag hitta restaurangen och fick Philippe till telefonen. Hans fråga var: "Vad kostar en protest". Jag svarade: "Troligen \$100 000". "Go ahead" var beskedet.

Tack vare att jag några månader tidigare hade varit inbjuden till ett seminarium om Governmentkontrakt hos systerföretaget Agema (infrarödkameror) kunde jag en del:

Protest av Governmentkontrakt görs till GAO (då General Accounting Office, nu namnändrat till Government Accountability Office) inom 10 dagar från beslut. Om GAO finner att protesten är välgrundad beslutar man om "stop of performance" till dess att ärendet utretts, vilket innebär att vinnaren av kontraktet inte kan få någon ersättning eller har några rättigheter till kompensation.

Seminarieret hölls av advokaten Phil Davis på advokatbyrån Wiley, Rein & Fielding med kontor på K-Street i Washington DC.

### **Protesten**

Jag ringde upp Phil Davis och förklarade situationen och frågade om hans firma kunde åta sig att administrera protesten. Han bad om en halvtimme för att kontrollera att det inte var några "conflict of interest" problem med att representera oss. Han ringde tillbaka och sade att inget hinder fanns och bad mig komma till hans kontor nästa morgon

Jag hade redan bett mitt management och vår konsult i rättsfrågor, Greg Bonenberger att inställa alla andra åtaganden (Bengt och jag hade planerat att åka till Utah nästa morgon för en skidsemester med några brandchefer från Kalifornien, men den fick inställas). Vidare hade jag bett Ted Taipalus, som då bodde i Omaha, Nebraska att sätta sig på första bästa plan och komma till vårt kontor i Connecticut.

Mötet med Phil Davis och hans kolleger nästa morgon var en ny erfarenhet: Jag fick under tre timmar inför tre advokater, som kostade \$350 per timma, argumentera för varför advokatfirman skulle åta sig fallet. (Senare fick jag veta att endast 15% av alla protester leder till ett ändrat inköpsbeslut och att advokatfirmorna endast tar de fall de ser en chans att vinna). Jag var mycket lättad då jag fick beskedet att de var beredda att representera oss.

Nu började ett intensivt arbete att sammanställa en protest. Vi hade ju inte tillgång till fakta, men hade god hjälp av det förarbete vi gjort på offertstadiet och var relativt säkra på att Dräger inte kunde möta US Air Force specifikation i följande avseenden under termen "on information and belief":

- Man klarade inte viktkravet på 35 lbs.
- Man klarade inte av storleksskäl att använda apparaten under en ytterdräkt, som var specificerad
- Man hade inte en lösning för gasmaskens inkoppling till apparaten som nämnts ovan

- Ytterligare ett antal krav som inte klarades

Klockan fem minuter före midnatt den tionde dagen lämnade Wiely, Rein & Fielding in vår protest, ett dokument på c:a 50 sidor.

Ytterligare tre företag, MSA, Scott och ISI hade protesterat ordern till Dräger och våra respektive advokatfirmor började nu samarbeta för att stoppa Drägers kontrakt. Inlagor började distribueras mellan de olika förlorarna och det blev nu en balansgång att medverka till att få kontraktet annullerat utan att avslöja de egna fördelarna gentemot övriga konkurrenter.

På elfte dagen efter att ordern hade givits till Dräger meddelade US Air Force att den hade annullerats. Vi har inte tillgång till skälen, men det är klart att Dräger inte kunde visa upp en produkt inom nämnda viktkrav, 35 lbs.

### **Ett år av stridigheter**

US Air Forces beslut att annullera ordern till Dräger startade en lång process av legala stridigheter. Dräger stämde US Air Force i civil domstol och vi ombads att delta som försvarare, vilket vi gjorde. Domstolen avlog Drägers yrkanden. Våra kvarvarande fyra konkurrenter startade en rad av aktioner för att smutskasta konkurrenterna och framhålla sin egen förträfflighet. Ett exempel var att vi anklagades att inte klara föreskrivna "Bye American"-kravet. (Upphandlingen innehöll en "Bye American" klausul som innebar att 50% av materielen skulle ha amerikanskt ursprung. Vid negativ avvikelse skulle offertpriserna belastas med 15% påslag vid jämförelse med andra leverantörer). Vi hade inga problem att klara kravet för den totala ordern, men eftersom den var uppdelad i delposter med t. ex. gasflaskor som en och regulatorer som en annan fanns vissa poster där vi hade för hög procent import medan andra kunde vara helt amerikanska. Det blev en lång och hätsk kamp innan vi fick klartecken att "Bye American" skulle räknas för den totala ordern.

### **Nytt beslut**

C:a ett år efter annulleringen av ordern till Dräger stod vi som segrare. Visserligen protesterades ordern till oss av de kvarvarande konkurrenterna, men då använde US Air Force en "urgent and compelling need"-klausul med motivering att fortsatt väntan på ny materiel skulle leda till säkerhetsproblem på baserna. Det betydde att GAO aldrig tog upp de nya protesterna till behandling.

### **Leveranser**

Den stora ordern startade en intensiv aktivitet hos Interspiro i Sverige och i USA. Den nämnda gasmasken skulle färdigutvecklas och testas, alla underleverantörskontrakt skulle slutföras och produktionen skulle planeras. Nyckelpersoner var utvecklingschefen i Sverige, Hans Wettergren, logistikansvarig i Sverige, Peter Sterner, logistikansvarig i USA, Dorlene Horn och produktionschefen i USA, Mike Swafford. Kontentan var att vi levererade hela ordern i tid enligt föreskrivet treårigt månadsprogram. Vi skötte också kvalitetsdokument och fakturor på föreskrivet sätt, främst tack vare vår controller, Debbie Newall och kunde konstatera att US Air Force betalningar, vilka var föreskrivna till 30 dagar efter leverans, skedde på c:a 20 dagar.

Utbildningen av personal på alla 100 baser, vilket var del av åtagandet, administrerades av Ted Taipalus och sköttes till full belåtenhet.

Den utvärdering so US Air Force gjorde en tid efter slutleverans gav Interspiro klart godkänt.