



**FORSVARET**

Forsvarets høgskole

# **Effektiv logistikk gjennom strategisk partnerskap**

*Hva er forutsetningene for at strategiske avtaler bidrar til  
økt operativ evne?*

**Tommy Einarsen**

Masteroppgave  
Forsvarets høgskole  
Vår 2019

---

---

# Forord

Denne oppgaven markerer avslutningen på 1,5-årig erfaringsbasert masterstudium ved Forsvarets høyskole. Masteroppgaven skulle i utgangspunktet vært levert i november 2018, men arbeidet ble i august 2018 avbrutt fordi jeg gikk ut av rollen som student og trådte inn i NLOGS rekke for å ta del i øvelse Trident Juncture 2018. Det var fordeler og ulemper med dette, men den klare fordelen var at jeg fikk litt mer innsikt i det strategiske partnerskapet, samt at det tempoet som preget øvelsen ville gjort det utfordrende å innhente tilstrekkelig empiri grunnlag til denne masteroppgaven.

Det siste året har vært relativt intensivt med høyt tempo på øvelsen og en intensiv skriveprosess. Det har likevel vært givende fordi det har gitt meg god innsikt i logistikkoperasjoner, strategisk partnerskap og sivilt-militært samarbeid. Jeg ønsker å takke min veileder Tore Listou som har bidratt sterkt med konstruktiv veiledning og hjulpet meg tilbake på sporet når jeg har sporet av. Jeg vil også takke Gunn Alice Birkemo for god støtte, fine diskusjoner og gode anbefalinger, Deres bidrag har vært viktige for å holde retning og fokus.

Takk til alle respondenter som har stilt opp til intervju. Deres kunnskap og erfaringer har hatt uvurderlig betydning for å få ferdigsstilt denne oppgaven. Jeg ønsker også å takke Bæreia Veteransenter som har gitt meg anledning til å jobbe i fred og ro i skjønne omgivelser.

Til slutt vil jeg takke mine nærmeste for den tålmodigheten og støtten de har vist gjennom det siste året. Tidvis har jeg vært mye hjemme, men ikke alltid «tilstede».

Alle vurderinger i oppgaven står for min egen regning.

Jessehim, 15. mai 2019

Tommy Einarsen

---

# Sammendrag

Forsvaret har inngått strategiske avtaler og partnerskap med to store næringslivsaktører for å komplettere Forsvarets organiske logistikk. Formålet med de strategiske partnerskapene er å øke Forsvarets beredskap og operative evne gjennom effektiv sivil logistikkunderstøttelse. Interessante aspekter med dette er å sikre effektivt samarbeid og samhandling når tre store logistikkorganisasjoner skal smeltes sammen og integreres i en forsyningskjede. De tette relasjonene mellom Forsvaret og de strategiske partnere er relativt nye. Det er derfor uklart om Forsvaret evner å utnytte det fulle potensialet som ligger i de strategiske partnerskapene. Studien har hatt som formål å kunne bidra i denne utviklingen og derav følgende problemstilling: *Hva er forutsetningene for at strategiske avtaler bidrar til økt operativ evne?*

Studien har et fortolkningsbasert utgangspunkt og benyttet casestudie som design. Empiri er innsamlet gjennom en kvalitativ undersøkelse bestående av åtte individuelle intervju. Respondentene i studien representerer strategisk-, operasjonelt- og taktisk nivå i Forsvaret, og inkluderer ikke de strategiske partnerne.

Analysen av innsamlet empiri tilsier at de strategiske partnerne bidrar til å styrke Forsvarets operative evne, men at det foreligger et uutnyttet potensial. Analysen har identifisere fem gjensidig avhengige forutsetninger for å øke Forsvarets operative evne:

- *Utvikle et helhetlig logistikkonsept som beskriver hvordan logistikkjenesten med Forsvaret og strategisk partner skal virke*
- *Utvikle og vedlikeholde Forsvarets evne til å lede og styre Forsvarets forsyningskjede, gjennom effektiv ressursutnyttelse og god samhandling med strategiske partnere*
- *Helhetlig tilnærming til integrering av sivile i militære plan- og beslutningsprosesser*
- *Videreutvikle informasjons- og kommunikasjonssystemer for å oppnå en mer effektiv informasjonsdeling på tvers av sivil-militær organisering*
- *Informasjon om, og forankring av de strategiske avtalene i Forsvarets organisasjon.*

Implisitt i forutsetningen ligger det også et behov for bedre tydeliggjøring av roller, ansvar og myndighet. En bedre tydeliggjøring vil ha en betydning for utvikling av Forsvarets forsyningskjede og hvordan aktiviteter, prosesser og aktører kobles sammen.

---

# Summary

Norwegian armed forces has entered into strategic partnerships with two major business actors. The purpose of the strategic partnerships is to increase the Armed Forces' preparedness and operational ability through efficient civilian logistics support. Interesting aspects to study is how to ensure efficient collaboration and interaction when three major logistics organizations are integrated into one supply chain. The close relations between the Armed Forces and the strategic partners are relatively new. It is unclear whether the Armed Forces is able to exploit the full potential of the partnership. The aim of this study is therefore to identify presumptions for such a development and the research question is: *What are the prerequisites for strategic agreements to contribute to increased operational capability?*

The study has an interpretation-based view and uses case study as design. Empirical data were collected through a qualitative study. The respondents represent strategic, operational and tactical levels in the Armed Forces but do not include the strategic partners.

The analysis of the empirical evidence indicates that strategic partners are strengthening the Armed Forces operational ability, but that there is an untapped potential. The analysis has identified five interdependent prerequisites to increase the Armed Forces operational capability:

- *Develop a comprehensive logistics concept describing interaction of logistics services both with the Armed Forces and between the Armed Forces and the strategic partners*
- *Develop and maintain the Armed Forces' ability to manage and control the Armed Forces supply chain, through efficient resource utilization and good interaction with strategic partners*
- *A holistic approach to the integration of civilians into military planning and decision-making processes*
- *Develop information and communication systems to achieve more effective information sharing throughout the supply chains*
- *Information and anchoring of the strategic agreements in the Armed Forces organization.*

Implicitly in these assumptions is a need for better clarification of roles, responsibilities and authority. A better clarification will have a significant impact on the development of the Armed Forces supply chain and how activities, processes and actors are linked together.

---

# Innholdsfortegnelse

<b>1 Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 BAKGRUNN.....	1
1.2 HVORFOR STRATEGISKE AVTALER I FORSVARET? .....	2
1.3 PROBLEMSTILLING .....	4
1.4 OPPGAVENS AKTUALITET OG RELEVANS.....	6
1.5 AVGRENSNINGER.....	6
1.6 OPPGAVENS STRUKTUR.....	7
<b>2 Teoretisk referanseramme</b> .....	<b>8</b>
2.1 SUPPLY CHAIN MANAGEMENT.....	8
2.2 SCM I EN MILITÆR KONTEKST .....	10
2.3 FORSYNINGSKJEDESTRATEGIER.....	14
2.4 EFFEKTIVITET I ET LOGISTISK PERSPEKTIV .....	16
2.5 LOGISTIKK, BEREDSKAP OG UTHOLDENHET .....	17
2.6 FORUTSETNINGER FOR EFFEKTIV INTERORGANISATORISK SAMHANDLING .....	19
2.7 OPPSUMMERING OG UTVIKLING AV FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	20
<b>3 Metode</b> .....	<b>24</b>
3.1 VITENSKAPSTEORETISK UTGANGSPUNKT .....	24
3.2 UNDERSØKELSESDSIGN.....	25
3.2.1 Valg av undersøkelsesdesign.....	26
3.3 DEFINERE / AVGRENSE CASEN .....	27
3.4 ANALYSEENHETER OG RESPONDENTER .....	28
3.5 UTFORME FORSKNINGSINSTRUMENT .....	30
3.6 INNSAMLING AV KVALITATIV DATA .....	31
3.7 BEARBEIDELSE OG ANALYSE AV DATA.....	32
3.8 FORSKNINGSKVALITET.....	33
3.8.1 Oppgavens gyldighet.....	34
3.8.2 Oppgavens pålitelighet.....	35
<b>4 Analyse og utledning av forutsetninger</b> .....	<b>37</b>
4.1 FORSKNINGSSPØRSMÅL 1 .....	37
4.1.1 Forsyningskjedestrategier og utholdenhet.....	37
4.1.2 Fleksibilitet og responsevne .....	40
4.1.3 Forsvarets behov.....	41
4.1.4 Kompetanse og bestillerkompetanse .....	42
4.1.5 Delkonklusjon og utledning forutsetninger.....	44
4.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL 2 .....	45
4.2.1 Militær ledelse og styring – ledelse av forsyningskjeder.....	45
4.2.2 Tydelighet rundt roller, ansvar og myndighet.....	47
4.2.3 Samarbeid og samhandling.....	48
4.2.4 Integrasjon, relasjon og tillit (Helhetlig integrering).....	50
4.2.5 Ressurstilgang og ressursutnyttelse.....	52
4.2.6 Delkonklusjon og utledning forutsetninger.....	54
4.3 FORSKNINGSSPØRSMÅL 3 .....	56
4.3.1 Informasjon og kommunikasjon.....	56
4.3.2 Manglende kunnskap om de strategiske avtalene.....	57
4.3.3 Delkonklusjon og utledning av forutsetninger.....	58
<b>5 Diskusjon av identifiserte forutsetninger</b> .....	<b>60</b>
5.1 FORUTSETNING 1 – ET HELHETLIG LOGISTIKKONSEPT.....	60
5.2 FORUTSETNING 2 – LEDELSE AV FORSYNINGSKJEDE .....	61
5.3 FORUTSETNING 3 – HELHETLIG INTEGRERING .....	62
5.4 FORUTSETNING 4 – EFFEKTIV INFORMASJONSDELING.....	63

---

5.5 FORUTSETNING 5 – INFORMASJON OG FORANKRING .....	63
5.6 OPPSUMMERING .....	64
<b>6 Konklusjon.....</b>	<b>66</b>
6.1 OPPGAVENS FUNN .....	67
6.2 ANBEFALING TIL VIDERE FORSKNING.....	68
6.3 REFLEKSJONER TIL FORSKNINGSPROSESSEN.....	69
<b>7 Forkortelser .....</b>	<b>71</b>
<b>8 Litteraturliste .....</b>	<b>72</b>
<b>9 Vedlegg A – Intervjuguide .....</b>	<b>75</b>
<b>10 Vedlegg B - Samtykkeerklæring.....</b>	<b>80</b>
<b>11 Vedlegg C - Databehandling del 1.....</b>	<b>82</b>
<b>12 Vedlegg D - Databehandling del 2.....</b>	<b>83</b>

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn

I løpet av det siste tiåret har den sikkerhetspolitiske situasjonen blitt stadig mer krevende og kompleks, varslingstiden har potensielt blitt svært lav (Skjelland et al., 2019, s. 18 og 34), i tillegg til at truslene blir stadig mer sektoroverskridende (Etterretningstjenesten, 2019). Denne utviklingen har ført til økte krav til Forsvarets reaksjonsevne, noe som igjen har ført til økte krav til logistikkunderstøttelsen. For å oppnå et logistikksystem som sikrer nødvendig reaksjonsevne, utholdenhet og robusthet innenfor et begrenset økonomisk handlingsrom, er det behov for å utvikle nye og mer kostnadseffektive løsninger (Birkemo, Graarud & Halvorsen, 2019, s. 13; Forsvarsdepartementet, 2016a, s. 101).

Daværende Forsvarsminister, Ine Eriksen Søreide, uttalte i januar 2015 at «*Forsvaret har behov for høyere beredskap, evne til raskere styrkeoppbygging, med større utholdenhet og et sterkere sivilt-militært samspill*». 20. mars 2015 inngikk Forsvaret en strategisk avtale med Wilh. Wilhelmsen-gruppen og underleverandør Nor Sea Group. Denne avtalen markerte starten på et styrket sivilt-militært samspill innenfor logistikkdomenet (Bentzrød, 2015, s. 26).

Forsvaret har inngått strategisk avtale og partnerskap med Wilnor Governmental Services AS (WGS) og Grieg Strategic Services AS (GSS). Avtalene har til hensikt å styrke Forsvarets beredskap og operative evne gjennom helhetlige logistikk-løsninger i fred, krise og krig, både nasjonalt og internasjonalt (Forsvarets logistikkorganisasjon, 2015). Felles for begge de strategiske partnerne er at det er opprettet en koordineringscelle (KC). Den er samlokalisert med Nasjonalt logistikkoperasjonssenter (NLOGS) og KC skal integreres i, og medvirke til, NLOGS sine stabs- og planprosesser.

Trident Juncture 2018 (TRJE18) er den største øvelsen som har blitt gjennomført på norsk jord siden 1980-årene. Øvelsen besto av 50 000 personer, 250 fly, 65 skip og 10 000 kjøretøy fra i alt 31 nasjoner. TRJE18 var en storskalatest for Forsvaret og det strategiske partnerskapet. Avtaleverk, organisasjon og sivilt-militært samarbeid ble øvet og testet i en fredsmessig kontekst (Hauge-Eltvik, 2018). Det ble konkludert med at øvelsen hadde vært en suksess for Forsvaret og de strategiske partnerne. Øvingsmålene ble nådd, herunder deployering av større NATO-styrke til Norge innenfor gitte tidsfrister. Norge fikk testet operativt planverk



vedrørende alliert mottak, samt integrering av sivile i planlegging, koordinering og gjennomføring av militære logistikkoperasjoner (Hauge-Eltvik, 2018).

Øvelsen hevdes å ha vært en suksess, men var dette nødvendigvis på grunn av god og integrert planlegging? Mye av suksessen kom på grunn av gode individuelle initiativ og handlinger i organisasjonen, dette mer enn nedfelte bevisste strategier. Det var en rekke faktorer som ikke var på plass før øvelsens start, herunder manglende bemanning av logistikkorganisasjonen som skulle understøtte mottak av allierte og forflytning internt i Norge. I tillegg var ikke nødvendige prosedyrer, retningslinjer og arbeidsverktøy tilstrekkelig på plass. Innledningsvis skapte dette en del utfordringer for planlegging og gjennomføring av logistikkoperasjoner, men det var en positiv utvikling på dette underveis gjennom godt samarbeid og vilje til å finne gode løsninger på utfordringer.

Effektiv og god samhandling med de strategiske partnerne er avgjørende for å understøtte Forsvarets behov i fred, krise og krig (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 10). En velfungerende forsyningskjedestrategi for Forsvaret krever god interorganisatorisk samhandling<sup>1</sup>, hvor prosesser, aktiviteter og aktører er koblet sammen på en hensiktsmessig og effektiv måte. Sentralt i dette er virksomhetenes evne til samhandling, å bygge relasjoner og skape tillit (Listou, 2018, s. 506). Militære operasjoner er avhengig av en robust logistikkunderstøttelse, som er i stand til å levere logistikk på rett sted, til rett tid, i riktig mengde og med rett kvalitet, slik at ønsket militær effekt oppnås (Forsvarets logistikkorganisasjon, 2013, s. 7). Hvis noe i forsyningskjeden skulle feile, bør det være nok fleksibilitet og responsevne i logistikksystemet til at dette blir håndtert uten særlig tap av tid.

## 1.2 Hvorfor strategiske avtaler i Forsvaret?

Ukraina-konflikten har satt beredskap og planer for innsats i NATO på dagsordenen, og totalforsvarskonseptet er revitalisert. Det moderniserte totalforsvarskonseptet bygger på gjensidig støtte og samarbeid mellom Forsvaret og det sivile samfunn i forbindelse med forebygging, beredskapsplanlegging og krisehåndtering i hele krisespekteret<sup>2</sup>. Hovedforskjellen mellom det gamle og nye totalforsvarskonseptet er at sivil støtte til Forsvaret primært skal være basert på kommersielle ordninger (Forsvarsdepartementet & Justis- og beredskapsdepartementet, 2015, s. 12).

---

<sup>1</sup> Blir forklart i kap. 2.6

<sup>2</sup> Fra fred, via sikkerhetspolitisk krise, til væpnet konflikt.

Under utarbeidelse av gjeldende langtidsplan (St.prp.nr. 151 S) ble det identifisert store utfordringer innen Forsvarets evne til å understøtte militær virksomhet logistisk. For å håndtere denne situasjonen ble Forsvarets logistikkorganisasjon (FLO) gitt i ansvar å utvikle kostnadseffektiv logistikkunderstøttelse ved å videreutvikle logistikk-løsninger som utnytter kapasiteten som finnes i det sivile næringslivet (Forsvarsdepartementet, 2016a, s. 71). Et ledd i denne utviklingen har vært å inngå beredskapsavtaler med flere sivile næringslivsaktører for å komplettere Forsvarets egne kapasiteter (Birkemo et al., 2019, s. 9).

NATO er hjørnesteinen i norsk sikkerhetspolitikk, men Norge må likevel være i stand til å hevde egen suverenitet, drive myndighetsutøvelse, utøve krisehåndtering og håndtere innledende faser av en konflikt. For å være i stand til dette, er det viktig med god beredskap og relevante reaksjonstider (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 9). Støtte fra NATO er avgjørende for Norges evne til å håndtere de mest krevende scenarioene (Artikkel V), og er en forutsetning for norsk forsvarsplanlegging. En viktig målsetning for å håndtere dette, er derfor å sikre deployering av allierte styrker til Norge, og styrke deres evne til å operere i norske områder. (Skjelland et al., 2019, s. 52). Forsvarets logistikksystem er en avgjørende faktor for evnen til å ta imot allierte forsterkninger.

Forsvarets forskningsinstitutt (FFI) har gjennomført analyser som viser at et logistikksystem som oppfyller de operative kravene, vanskelig lar seg realisere dersom Forsvaret skal eie alle typer logistikkressurser selv (Reitan, 2018). For å etablere kostnadseffektive logistikk-løsninger, har Forsvaret inngått strategiske avtaler med flere nasjonale næringslivsaktører, hvor avtalene med WGS og GSS skiller seg ut som strategisk partnerskap. WGS og GSS er norskeide logistikkselskaper som er villig til å inngå langsiktig partnerskap med Forsvaret. De strategiske avtalene har klausuler med beredskapskrav til tid og volum, og selskapene forplikter seg også til å levere i en krigssituasjon. De strategiske avtalene gir tilgang på et bredt spekter av ressurser og et nettverk av underleverandører og personellressurser som kan integreres i Forsvarets struktur ved behov. Det er likevel viktig å ha tilstrekkelige militære logistikkressurser i Forsvarets logistikksystem (personell og materiell), som kan brukes i situasjoner og områder hvor sivile ikke kan benyttes<sup>3</sup>, eller i områder der det ikke er tilstrekkelige sivile ressurser tilgjengelig (Birkemo et al., 2019, s. 19).

---

<sup>3</sup> Kjerneoppgaver eller oppgaver som Forsvaret må gjøre av sikkerhetsmessige og folkerettslige årsaker.

Norsk næringsliv er en del av de samlede ressurser samfunnet kan benytte for å sikre nasjonal beredskap. Den nasjonale beredskapen skal sikre at Forsvaret ved krise og krig har tilgang til nødvendige logistikkressurser<sup>4</sup>. I tillegg kommer høyteknologisk materiell, som setter høye kompetansekrav til drift og vedlikeholde. Innenfor disse områdene er forsvarsindustrien en viktig brikke, for å utvikle materiell, leveranser av varer, tjenester og kompetanse. Forsvaret må være trent og øvet med aktørene fra forsvarsindustrien, og en forutsetning for et godt samtrent nivå er at det er utviklet koordinerte beredskapsplaner mellom Forsvaret og forsvarsindustrien. For å sikre at prosessene og samhandling skal fungere når det er påkrevd, er det nødvendig med langsiktig perspektiv på samarbeid med industrien der roller og forpliktelser er grundig avklart (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 10).

Det strategiske partnerskapet gir Forsvaret tilgang til omfattende ressurser som ikke finnes i tilstrekkelig grad i egen organisasjon. Denne tilgangen kan utløses før beredskapsloven og rekvisisjonsloven trer i kraft og BFF<sup>5</sup> tiltak iverksettes (Forsvarsdepartementet, 2017). Det vil si at ressursene til de strategiske partnerne kan benyttes i fredstid, og ikke minst dekke behov som oppstår under sikkerhetspolitiske gråsoner. Dette gir stor fleksibilitet og et handlingsrom som Forsvaret ikke er i stand til å etablere under nåværende økonomiske rammer. Gjennom de strategiske avtalene slipper Forsvaret å investere i kostbar infrastruktur og systemer når de ikke brukes i operasjoner og øvelser (Reitan, 2018). Det vil si at Forsvaret kun trenger å betale for de tjenester de faktisk bruker, men samtidig har en formidabel ressurs tilgjengelig når behov skulle oppstå.

Inngåelse av strategiske partnerskap er en del av Forsvarets «nye» logistikksystem. En sentral del av det nye logistikksystemet er etableringen av NLOGS. NLOGS skal ivareta en enhetlig logistikkledelse i alle faser av en operasjon, uavhengig av om ressursene stammer fra forsvarsektoren eller sivile leverandører. Et hovedprinsipp i det nye logistikksystemet er at sivile skal delta i felles planlegging av operativ logistikk (Birkemo et al., 2019, s. 18).

### **1.3 Problemstilling**

Forsvaret har i løpet av de siste 20 årene utviklet seg fra å være et mobiliseringsforsvar til et innsatsforsvar. Det har vært et sterkt fokus på effektivisering av forsvarsektoren gjennom bedre styring og forvaltning (Gulichsen, Listou & Reitan, 2011, s. 9). Krav om effektivisering

---

<sup>4</sup> Forsyninger, materiell, vedlikehold og transport

<sup>5</sup> Beredskapssystem for Forsvarsektoren (BFF) – BFF er et krisehåndteringsverktøy for politisk og militær styring av, og kontroll med krisehåndteringsprosessen (Forsvarsdepartementet, 2017).

har styrket Forsvarets bevissthet rundt hva som er kjernekompetanse. Dette har gitt Forsvaret bedre grunnlag for å vurdere hva som kan settes bort sivilt, og hvor det kan være hensiktsmessig med sivilt-militært samarbeid. Trenden i denne sammenheng er at forskjellige typer logistikkoppgaver settes bort. Forsvaret konkurransesettes på lik linje med bedrifter og næringsliv, og får derfor økt effektiviseringspress, hvorav logistikk, ledelse og organisering av forsyningskjeder er områder som kan forbedres (Nilsen & Steder, 2010, s. 7). Bevisstheten rundt, og fokuset på, kjernekompetanse i forsvarssektoren og krav til effektivisering, har gjort at oppgaver som tidligere ble utført av Forsvaret, nå er satt bort til andre (Gulichsen et al., 2011, s. 9).

St.prp.nr. 151 S beskriver sivilt-militært samarbeid innenfor logistikk og støttevirksomhet som viktige og prioriterte områder. Forsyning og vedlikehold skal i hovedsak baseres på kommersielle ordninger, og strategiske avtaler er et eksempel på dette. De strategiske avtalene skal bidra med effektiv tids- og ressursutnyttelse, økt reaksjonsevne og fleksibilitet, større operativt handlingsrom, forbedret utholdenhet og økt operativ tilgjengelighet. Utviklingen innenfor sivilt-militært samarbeid skal gi Forsvaret rom for å redusere egen organisasjon, og logistikken skal tilpasses det reelle behovet (Forsvarsdepartementet, 2016a, s. 81).

Regjeringen har som mål å effektivisere forvaltningen og fortsette modernisering av logistikken (Forsvarsdepartementet, 2016a, s. 7). Moderniseringen skal bidra med kostnadseffektive løsninger og operasjonell effektivisering<sup>6</sup> (Forsvarsdepartementet, 2016a, s. 81). Dette innebærer at sivile logistikk-løsninger må samordnes med den militære forsyningskjeden, noe som betyr flere aktører, større kontrollspenn og kompleksitet i Forsvarets forsyningskjede. Den økte kompleksiteten kan potensielt gi flere og større utfordringer, men kan også, hvis forsyningskjeden designes riktig med riktige valg av samarbeidspartnere som samhandler godt, gi positive konsekvenser for Forsvarets operative logistikk.

Forsvarets kjerneoppgave er å utvikle og vedlikeholde operativ evne, samt å opprettholde og videreutvikle evnen til å gjennomføre operasjoner (Forsvarsstaben, 2014, s. 46). Operativ evne er Forsvarets eller avdelingenes evne til å løse sine oppgaver, herunder operasjonsforberedelser og beredskap. Der styrkenes evner og kapasiteter, tilgjengelighet, deployerbarhet og utholdenhet totalt gir operativ evne (Forsvarsstaben, 2014, s. 227). En viktig del av den operative evnen er logistikkunderstøttelse, den skal bidra til å skape ressursmessige

---

<sup>6</sup> Operasjonell effektivisering innebærer en mer effektiv tids- og ressursutnyttelse, økt reaksjonsevne og fleksibilitet, større operativt handlingsrom, forbedret utholdenhet og økt operativ tilgjengelighet (Forsvarsdepartementet, 2016a, s. 81).

forutsetninger for at en operasjon skal kunne gjennomføres, og opprettholde tilgjengelighet på materiell og personell gjennom hele operasjonen, og forebygge kulminasjon. Logistikk skal leveres før, under og etter operasjoner med å generere og gjenvinne stridsevne (Forsvarets logistikkorganisasjon, 2013, s. 7).

Strategiske avtaler og partnerskap er relativt nytt i Forsvaret, spesielt når vi ser på omfanget av de avtalene som er inngått i senere tid. I og med at avtalene er av nyere dato er det liten kunnskap om hvilken effekt de strategiske avtalene faktisk gir. Sivile kapasiteter har alltid vært en viktig del av den militære logistikken, men de strategiske partnerskapene tilfører Forsvaret noe nytt og annerledes, som f.eks. etableringen koordineringsceller og deltakelse i militære planprosesser.

Som indikert i innledningen var det enkelte utfordringer ifb. TRJE18. Noe av utfordringen ligger i at store organisasjoner skal smeltes sammen og integreres for å levere operativ logistikk. Kjernen i dette er å finne gode og effektive logistikk-løsninger som utnytter potensialet i de strategiske avtalene på en best mulig måte, og oppgavens problemstilling er:

*Hva er forutsetningene for at strategiske avtaler bidrar til økt operativ evne?*

## **1.4 Oppgavens aktualitet og relevans**

Strategisk partnerskap med kommersielle aktører er en nyvinning for Forsvaret og er ikke tidligere blitt forsket på. Nyvinningen er en tettere integrering av sivile i planlegging av militære logistikkoperasjoner og at de gjennomføres i tett samarbeid med Forsvarets egne styrker. Derfor er det aktuelt og relevant å gjennomføre en undersøkelse på hvordan samvirket i partnerskapet fungerer, og identifisere forutsetninger som bidrar til å øke Forsvarets operative evne.

Oppgavens praktiske relevans for Forsvaret knyttes til å identifisere teoretiske og empirisk begrunnede forutsetninger, som setter fokus på viktige utviklingsområder, som kan forbedre samhandlingen mellom Forsvaret og strategiske partnerne.

## **1.5 Avgrensninger**

Det er valgt å gjennomføre undersøkelse kun på militær side, fordi det vil bli for omfattende å gjennomføre en undersøkelse som speiler både militær og sivil organisasjon. Hvis både sivil og militær organisasjon skulle blitt undersøkt, ville det ikke vært mulig å ta med strategisk-, operasjonelt- og taktisk nivå. Disse nivåene er vurdert til å være avgjørende for å kunne svare

på oppgavens problemstilling. Formålet med oppgaven å identifisere forutsetninger, og Forsvaret bør være pådriveren i prosessen for å finne tiltak som utnytter potensialet i de strategiske avtalene. Undersøkelsen vil derfor ikke inkludere empiri fra de strategiske partnerne.

Det vil ikke bli redegjort for hvordan de identifiserte forutsetningene skal implementeres i Forsvaret.

## **1.6 Oppgavens struktur**

Kapitel en setter rammene for oppgaven med en redegjørelse for oppgavens bakgrunn, hvorfor Forsvaret har inngått strategiske avtaler og oppgavens problemstilling. Videre forklares oppgavens aktualitet og relevans, hvilke avgrensninger som er gjort og oppgavens struktur.

Kapitel to etablerer det teoretiske rammeverket for oppgaven, og teori er benyttet til å operasjonalisere problemstillingen i tre forskningsspørsmål.

Kapitel tre beskriver oppgavens vitenskapsteoretiske utgangspunkt, forskningsdesign, metode og en vurdering av oppgavens gyldighet og pålitelighet. I tillegg defineres og avgrenses casen, og det gis en beskrivelse av de forskjellige analyseenhetene og hvorfor disse relevante.

Kapitel fire utgjør oppgavens analyse hvor empirien og teori diskuteres for svare på de tre forskningsspørsmålene. Analysens funn og delkonklusjoner danner grunnlaget for å utlede forutsetninger.

Kapitel fem diskuterer sammenhenger mellom de identifiserte forutsetningene og deres betydning for Forsvarets operative evne.

Kapitel seks konkluderer med å svare på oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. I tillegg gis det anbefalinger til videre forskning og egne refleksjoner til forskningsprosessen.

Strukturen i oppgaven er basert på IMRaD modellen, fordi teori er benyttet for å utvikle forskningsspørsmål. Del en (Introduction) består av oppgavens innledning og teoretiske rammeverk. Del to (Methods and Results) består av metode og analyse, hvor analysen skal gi svar på forskningsspørsmålene. Del tre (Discussion/conclusion) diskuterer analysens funn i forhold til hverandre og Forsvarets operative evne, og deretter konkludert (Day, 1989).

## 2 Teoretisk referanseramme

Hensikten med dette kapitlet er å benytte teori for å operasjonalisere problemstillingen og utvikle forskningsspørsmål. *Supply Chain Management* (SCM) er tatt med fordi de strategiske partnerne inngår som en del av Forsvarets forsyningskjede. SCM-perspektivet er viktig for å forstå hvordan ledelse og styring av forsyningskjeder foregår og beskriver viktigheten av å samordne og koordinere alle prosesser og aktiviteter både opp- og nedstrøms i forsyningskjeden. Efficiency, Responsiveness og Agility<sup>7</sup> er tre forskjellige *forsyningskjedestrategier* som kan være aktuelle for Forsvaret. De har alle styrker og svakheter, og virker på forskjellige områder avhengig av hvilke omgivelser forsyningskjeden skal operere i. *Effektivitet i et logistikkperspektiv* er tatt med for å se på hvordan og hva som kan effektiviseres i et logistikksystem og er en avgjørende kapasitet for å lykkes med militære operasjoner. *Logistikk, beredskap og utholdenhet* er tre kjerneområder i Forsvarets operative planlegging. Logistikk skal sikre stridsutholdenhet og beredskap, og skal skape forutsetninger for logistisk understøttelse før, under og etter militære operasjoner. *Interorganisatorisk samhandling* bidrar til å skape forståelse for prosessene som pågår intern i en organisasjon og mellom organisasjoner. Evnen til å skape gode relasjoner mellom aktørene har stor betydning for forsyningskjedens ytelse.

### 2.1 Supply Chain Management

SCM handler om hvordan forsyningskjeder designes, ledes og styres, der informasjonsflyt, koordinering og samarbeid er kjerneaktiviteter sett fra et ledelses- og styringsperspektiv. Hvor godt dette fungerer vil ha noe å si for forsyningskjedens effektivitet og responsevne (Göran Persson & Virum, 2011, s. 52-56). Det finnes flere forskjellige og konkurrerende definisjoner på SCM (Naslund & Williamson, 2010, s. 13). Det er i prinsippet minst tre ulike varianter av forståelsen av SCM. Den første tar utgangspunktet *aktørene* i forsyningskjeden, som f.eks. produsenter, distributører og leverandører, den andre tar utgangspunkt i *relasjoner* og fokuserer på samhandlings- og relasjonsstrategier mellom aktørene i forsyningskjeden, mens den tredje går ut på ledelse av interorganisatoriske prosesser, så vel logistikksprosesser som andre prosesser, eksempelvis produktutvikling, salg og ordrebehandling (Göran Persson & Jahre, 2011, s. 56). Følgende definisjon legges til grunn i denne oppgaven: «*The management of*

---

<sup>7</sup> Efficiency – indre og ytre effektivitet, Responsiveness – Responsevne og Agility - Smidighet

*upstream and downstream relationships with suppliers and customers in order to deliver superior customer value at less cost to the supply chain as a whole»* (Christopher, 2011, s. 3).

Med forsyningskjede menes her det settet av ressurser og aktører som kreves for å gjennomføre en bestemt forretningsprosess, samt relasjonene mellom disse (Gøran Persson & Jahre, 2011, s. 60). Forsyningskjedens flyt av varer, tjenester, økonomi og informasjon er antatt å være de mest sentrale faktorene (Listou, 2018, s. 505), og defineres i denne oppgaven som: «... *an integrated process wherein raw materials are manufactured into final products, then delivered to customers»* (Beamon, 1999; Listou, 2018, s. 505).

SCM-definisjonen innebærer at Forsvaret både i et beredskaps- og operativt perspektiv har behov for forutsigbare og langsiktige relasjoner med samarbeidspartnere (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 33). Forskrift om forsvars- og sikkerhetsanskaffelser (FOSA) gir Forsvaret anledning til å inngå avtaler med industrien på en varighet på inntil syv år<sup>8</sup> (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 28), noe som betyr at Forsvaret kan utvikle langsiktige relasjoner med forsvarsindustrien (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 33). Grønland og Persson (2002) beskriver at evne til å skape tillitsbaserte og langsiktige forretningsrelasjoner med kunder, leverandører og andre strategiske samarbeidspartnere er avgjørende konkurranseparameter, og bygger opp under den valgte definisjonen (s. 20).

SCM har fokus på verdiskapningen i hele forsyningskjeden, et helhetsperspektiv som dekker mer enn det tradisjonelle logistikkbegrepet (Rygvoid & Aarland, 2003, s. 1). Hensikten er å samordne og koordinere alle prosesser og aktiviteter både opp- og nedstrøms i verdikjeden, hvor det overordnede målet er å oppnå konkurransefortrinn og maksimere verdiskapning (Chopra & Meindl, 2013, s. 15-16). Kostnadseffektiv logistikk er avgjørende for en bedrifts evne til å være konkurransedyktig og globaliseringen har medført stadig tøffere konkurranse.

SCM-konseptet er sterkt etterspørselsdrevet og tar utgangspunkt i behovet til endelig sluttbruker, hvor en grunnleggende forutsetning er åpen og tidsriktig informasjonsutveksling gjennom hele forsyningskjeden (Nilsen & Steder, 2010, s. 10). Dette er igjen avhengig av bedriftens evne til å etablere intern- og eksternorganisatoriske informasjonssystemer, tekniske løsninger, logistikk og administrative rutiner slik at det gir effekt for hele kjeden (Dubois & Gadde, 2000, s. 207; Nilsen & Steder, 2010, s. 10). Samtidig settes det fokus på samarbeid og

---

<sup>8</sup> Det finnes mulighet for forlengelse av dette, men er regulert igjennom regelverket.



tillit, og anerkjennelsen om at «... *helheten kan være større enn summen av de enkelte delene*» (Christopher, 2016, s. 3).

Innen SCM-litteraturen fremheves den sterke forbindelsen mellom samarbeid i en forsyningskjede og dens ytelse. Gjensidige avhengige aktører som setter av ressurser for å forstå hverandre, og som er innstilt på godt samarbeid, er kritisk viktig for aktivitetene i forsyningskjeden, og ikke minst viktig for hvordan relasjonene utvikles mellom aktørene over tid (Listou, 2018, s. 506; Zacharia, Nix & Lusch, 2009, s. 116). Valg av samarbeidspartnere i en forsyningskjede er en viktig del av utformingen av en forsyningskjedestrategi. Gode samarbeidspartnere med godt utviklede relasjoner, er premisser som vil bidra til en effektiv og responsiv forsyningskjede (Listou, 2018, s. 506).

## **2.2 SCM i en militær kontekst**

Forsvaret deler logistikk inn i tre ulike nivåer; strategisk-, operasjonell- og taktisk logistikk (Forsvarets logistikkorganisasjon, 2013, s. 10). Strategisk nivå skal gi overordnede rammer og føringer for logistikkvirksomheten i Forsvaret og har ansvaret for infrastruktur, materiell anskaffelser og kontraktsinngåelse med vare- og tjenesteleverandører. Disse prosessene er i hovedsak fredstidsoppgaver, men er med på å bygge beredskapsevne og operative evne. Operasjonelt nivå skal sikre at det er en kobling mellom strategisk og taktisk nivå, og prioriterer og vurderer ressursene de besitter og hvordan de skal anvendes for å oppnå operasjonelle målsetninger. Det taktiske nivået skal levere materiell, varer og tjenester direkte til militære enheter under alle forhold (Kress, 2002, s. 17-20; 66).

Det strategiske logistikknivået inngår avtaler med sivile leverandører for forskjellige typer varer og tjenester. Formålet med avtalene som inngås på dette nivået er at de skal gi langvarig effekt. Strategisk logistikk bestemmer de overordnede rammene for hvordan logistikken drives i Forsvaret, og tar beslutninger om bortsetting av f.eks. materiellvedlikehold og logistikkfunksjoner. Dette har betydning for utformingen av forsyningskjeden til Forsvaret og avtaler som inngås skal bidra til økt beredskap og operativ evne (Kress, 2002, s. 37-47).

Litteraturen beskriver at aktiviteter som ikke inngår som en del av kjernevirksomheten<sup>9</sup> bør/kan outsources<sup>10</sup>, mens aktivitet som er en del av kjernevirksomheten skal/bør beholdes organisk (Aase, 2005, s. 21). Forsvaret har ikke kapasitet eller midler til å ha alle logistikkressurser organisk, og er avhengig av å støtte fra forsvarsindustrien (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 35). Det strategiske partnerskapet innebærer at Forsvarets logistikksystem må være i stand til å lede et nettverk av vare- og tjenesteleverandører fra strategisk til taktisk nivå, der deler av logistikken befinner seg utenfor Forsvarets struktur. Prinsippet om samarbeid og utarbeidelse av effektive logistikkprosesser er viktige forutsetninger for å lykkes (Forsvarets logistikkorganisasjon, 2013, s. 10). Den globale trenden rundt effektive nettverk og små lagerbeholdninger er beredskapsmessig utfordrende, og representerer en usikkerhet siden Forsvaret ikke har anledning til å styre og prioritere sivile ressurser og kapasiteter (Birkemo & Kuran, 2015, s. 42).

Logistikkvirksomhet i Forsvaret er en del av den operative virksomheten på ethvert nivå. En slik integrering skal skape ressursmessige forutsetninger for at operasjoner skal kunne gjennomføres, samt sikre stridsutholdenhet gjennom å opprettholde logistiktjenester gjennom hele operasjonens varighet. I tillegg skal logistikkvirksomheten støtte avdelinger både før, under og etter operasjoner med generering og gjenvinning av stridsevne, slik at Forsvaret tilfredsstiller beredskapskravene (Forsvarssjef, 2017a, s. 5). Disse overordnede målsetningene er komplekse og omfattende, og krever at forsyningskjeden har et godt samspill og samordning mellom enheter og aktører (forsyning, transport, vedlikehold osv.) (Nilsen & Steder, 2010, s. 11). Det overordnede målet til en militær virksomhet er ikke å maksimere aksjonærenes profit, men å få mest mulig militær effekt ut av tilgjengelige ressurser, samt å beskytte og forsvare offentlige interesser med mål om langsiktig sikkerhet for staten (Yoho, Rietjens & Tatham, 2013, s. 83). Det er trolig dette området som skiller mest mellom den sivile og militære forsyningskjeden, samt forståelsen av at effektivitet for en militær forsyningskjede vil måtte defineres på ulike måter i fredstid, under krise og i krig (Listou, 2018, s. 503).

---

<sup>9</sup> Kjernevirksomhet - De aktiviteter som direkte understøtter styrkeoppbygging og militære operasjoner er definert som kjernevirksomhet i Forsvaret. Kjernevirksomheten skal være styrt og kontrollert av Forsvaret, og skal i hovedsak løses av Forsvarets egne ressurser (Forsvarets logistikkorganisasjon, 2013, s. 9).

<sup>10</sup> Outsourcing - betyr å sette ut en tjeneste til en annen aktør. Det finnes både intern og ekstern outsourcing, hvor intern-outsourcing vil si at en tjeneste blir utført av et senter med delte tjenester. Ekstern innebærer å sette tjenesten ut til en annen ekstern aktør, som tar ansvaret for å levere tjenesten fullt ut. En slik tjeneste styres gjennom kontrakter, der kunden spesifiserer hva leverandørene skal levere (Aase, 2005, s. 15).

I tillegg til de overordnede målsetningene er det to særtrekk med den militære forsyningskjeden. Det første er at logistikk på taktisk nivå dreier seg om å gi direkte logistikkstøtte<sup>11</sup> til enheter som er i kamphandlinger (Kress, 2002, s. 26). Logistikktenester skal leveres i et operasjonsområde som krever særlige sikringstiltak og militært personell er trent og utrustet for å operere under slik forhold. Dette innebærer at den militære forsyningskjeden blir delt mellom militære og sivile aktører, og evne til godt samarbeid og koordinering blant aktørene i forsyningskjeden er avgjørende. (Nilsen & Steder, 2010, s. 13).

Det andre særtrekket er informasjonsdeling og god informasjonsflyt, og fremheves i litteraturen som viktige elementer innenfor operativ logistikk, der fokusert og presis informasjon er nødvendig for å utøve effektiv ledelse av logistikkoperasjoner (Kress, 2002, s. 123). Informasjonsflyt bidrar til å bygge en felles situasjonsforståelse som er vesentlig for å effektivisere prosesser og aktiviteter i forsyningskjeden. Forsvaret og militære operasjoner har behov for å skjerme informasjon, fordi spredning av sensitiv eller gradert informasjon kan få operative konsekvenser. Prinsippet om informasjonsdeling blir derfor direkte utfordret av den militære forsyningskjeden behov for å skjerme informasjon (Lien & Strand, 2011, s. 34).

For å lykkes med SCM er Forsvaret avhengig av en forsyningskjede som evner å respondere raskt på kundenes behov. Litteraturen beskriver at en kunde (les Forsvaret) ikke bare har behov for korte ledetider, de søker også etter fleksibilitet og stadig mer tilpassede løsninger (Christopher, 2011, s. 23). Forsyningskjedens evne til raskt å respondere på disse behovene er avgjørende for å være relevant og konkurransedyktig (Reichhart & Holweg, 2007, s. 3).

Fleksibilitet er avgjørende for en forsyningskjedes responsevne, og kan påvirkes av både leverandør og kunde (Birkemo, 2016, s. 11). Fleksibilitet er i denne sammenheng et systems evne til å tilpasse seg intern og ekstern påvirkning, og deretter respondere for å oppnå ønskede målsetninger (Reichhart & Holweg, 2007, s. 7). Reichhart og Holweg (2007) beskriver fleksibiliteten til en forsyningskjede, som den evnen forsyningskjeden har til å tilpasse seg og respondere på leverandør og kunderelatert påvirkning for å oppnå ønsket resultat (Birkemo, 2016, s. 11; Reichhart & Holweg, 2007).

Reichhart og Holweg (2007) rammeverk beskriver fire eksterne faktorer som forklarer hvorfor det er behov for en responsiv forsyningskjede. De fire faktorene er: 1) usikkerhet i etterspørselen, 2) variasjon i etterspørselen, 3) produktvariasjon og 4) ledetidskomprimering

---

<sup>11</sup> Eksempelvis forsyning, materiell, vedlikehold og transport

(Birkemo, 2016, s. 14; Reichhart & Holweg, 2007, s. 15). *Usikkerhet i etterspørselen* er ifølge litteraturen den viktigste eksterne grunnen til at man ønsker en responsiv forsyningskjede. Usikkerhet i etterspørselen skyldes i hovedsak sluttbrukers varierende behov for mengde og sammensetning av produkter. *Variasjon i etterspørsel* forsterker usikkerheten, fordi den kan skape et større koordinerings- og samhandlingsbehov. *Produktvariasjon* innebærer større produktbredde og økt omfang av produktsammensetninger. Dette gir et økt behov for sammensetningsfleksibilitet i forsyningskjeden. *Ledetidskomprimering* er et middel for å øke forsyningskjedenes responsevne, men vil dra med seg usikkerhet rundt etterspørsel fordi det er vanskelig å beregne etterspørselen (Birkemo, 2016, s. 14-15; Reichhart & Holweg, 2007, s. 14-17).

Informasjonsintegrasjon er en av fire operasjonelle faktorer Reichhart og Holweg (2007) trekker frem som interne faktorer som påvirker en forsyningskjedes responsevne. *Informasjonsintegrasjon* er at alle ledd som inngår i forsyningskjeden deler informasjon innenfor etterspørsel og produksjonskapasitet. Informasjonsdeling kan foregå igjennom interoperable kommunikasjons og informasjonssystemer, som vil lette planlegging og samhandling i forsyningskjeden. En effekt av dette er redusert usikkerhet i etterspørselen.

Den andre operasjonelle faktoren er *koordinering* og *ressursdeling*, og omhandler hvordan prosesser, verdiøkende tiltak og eventuelle endringer er koordinert på tvers av ulike aktører. Dette forutsetter gode relasjoner internt, og bidrar til å redusere forsinkelser og unødvendige aktiviteter i forsyningskjeden.

Den tredje operasjonelle faktoren er *organisatorisk integrasjon*, som innebærer alt fra kommunikasjon til integrasjon og samhandling i en forsyningskjede. En organisatorisk integrasjon forutsetter gode relasjoner mellom aktører i en forsyningskjede, og kan eksempelvis inkludere samarbeid og felles bruk av kvalitetspersonell, ytelsesvurderinger og problemløsning.

Den fjerde og siste er *romlig integrasjon* og *logistikk* og kan være alt fra uformell samlokalisering av varer til formaliserte leverandørområder der ulike aktører kan samarbeide innen forskjellige områder. Samarbeid om felles transport vil påvirke eksempelvis transportledetiden, som igjen påvirker responsevne til forsyningskjeden. Romlig integrasjon og logistikk kan også bidra til å forbedre prosesskoordinering og organisatorisk integrasjon (Reichhart & Holweg, 2007, s. 22-24).

## 2.3 Forsyningskjedestrategier

Lee (2002) beskriver at en forsyningskjedestrategi må være skreddersydd for å møte kundenes behov, og må være forberedt på å kunne justeres etter endrede utfordringer og behov (s. 105). Endrede utfordringer og etterspørselsbehov vil være en sentral del av militære operasjoner og bør være dimensjonerende for den militære forsyningskjeden. Militær logistikk er kompleks, og er en av de viktigste og mest avgjørende funksjonene i krigføring (Kress, 2002, s. 1-3).

Effektivitet (Efficiency<sup>12</sup>), responsivitet (responsiveness) og smidighet (agility) er tre begreper som har betydning for hvordan man skal utforme et logistikksystem/forsyningskjede. Begrepene kan sees på som tre forskjellige konsepter som kan vurderes i forhold til hvilken forsyningskjedestrategi som velges. *Effektivitet* er evnen til å minimalisere all form for sløsing av relevante ressurser og aktiviteter. *Responsivitet* er evnen til raskt å kunne tilpasse leveransesystemet til andre behov i markedet. *Smidighet* er evnen til raskt å kunne nå et optimalt kostnads- og servicenivå etter at en bestemt produksjon starter (Göran Persson & Virum, 2011, s. 445).

Fisher (1997) beskriver at det første steget i å utvikle en forsyningskjedestrategi er å se på etterspørselsbehovene. Det er mange faktorer som påvirker dette valget, men det er spesielt to strategier han trekker frem. Det er om forsyningskjeden primært er *funksjonell* eller *innovativ*. Hovedutfordringen for mange forsyningskjeder er konflikt mellom produkttype og type forsyningskjede. Et funksjonelt produkt er et produkt som det er stor og stabil etterspørsel på, og tilfredsstillende basisbehov, eksempelvis vann og drivstoff. Innovative forsyningskjeder skal dekke varierende produktbehov, der en konkurransefordel kun er midlertidig fordi konkurrentene kan kopiere dine produkter, eksempelvis mobiltelefon og PC (Fisher, 1997, s. 106). Figur 1 oppsummerer noen av forskjellene mellom funksjonelle og innovative produkter.

---

<sup>12</sup> Engelsk litteratur bruker begrepene efficiency og effectiveness. På norsk er ikke denne distinksjonen like tydelig. Den norske betydningen av effektivitetsbegrepet deles i to: indre- (efficiency) og ytre effektivitet (effectiveness). Indre effektivitet handler om å gjøre ting mer riktig, et annet norsk ord for dette er produktivitet. Ytre effektivitet dreier seg om å gjøre de riktige tingene for å tilfredsstillende markedets behov (Fugate, Mentzer & Stank, 2010, s. 45-46; Hennestad, Revang & Strønen, 2006, s. 58).

<b>Functional</b>	<b>Innovative</b>
Low demand uncertainties	High demand uncertainties
More predictable demand	Difficult to forecast
Stable demand	Variable demand
Long product life	Short selling season
Low inventory cost	high inventory cost
Low profit margins	High profit margins
Low product variety	High product variety
Higher volume per SKU	Low volumes per SKU
Low stockout cost	High stockout cost
Low obsolescence	High obsolescence

Figur 1. Demand Characteristics (Lee, 2002, s. 106)

Et funksjonelt produkt vil si at etterspørselen er relativt forutsigbar og mulig å prognostisere. Dette betyr at man kan designe aktivitetsstrukturer som søker å optimalisere aktiviteter og prosesser i forhold til etterspørselsbehovene, og henger derfor sammen med en effektiv forsyningskjedestrategi. En effektiv forsyningskjedestrategi innebærer å gjøre prosessene mer kosteffektive, det vil si effektivisere alle leddene i forsyningskjeden med formålet om å redusere bruk av tid og ressurser (Fisher, 1997, s. 112).

Et innovativt produkt indikerer at etterspørselen er usikker eller ukjent, det kan f.eks. være behov for nye produkter, endrede krav til et produkt eller at det er vanskelig å estimere preferanser i markedet. Ved at etterspørselen er usikker vil det kunne være vanskelig å prognostisere behovene i markedet, og det krever derfor evne til hurtig omstilling og evne til å tilpasse virksomheten til endringer i etterspørsel. Dette henger sammen med en responsiv forsyningskjedestrategi, som innebærer at forsyningskjeden raskt må kunne tilpasse seg endringer i etterspørselsbehov, nye produkter og endringer i markedet. (Fisher, 1997, s. 113).

En smidig forsyningskjedestrategi er en strategi som utnytter det å være responsiv og fleksibel i forhold til svingninger i etterspørsel. Strategien har til hensikt å kombinere styrkene til den responsive- og Risk-Hedging<sup>13</sup> forsyningskjeden. Den er smidig fordi den har kapabiliteten til

<sup>13</sup> Risk-Hedging Supply Chain: These are supply chains that utilize strategies aimed at pooling and sharing resources in a supply chain so that the risks in supply disruption can also be shared. It is therefore a risk-hedging strategy (Lee, 2002, s. 113).

å være responsiv mot endringer, og uforutsette etterspørselsbehov, samtidig som den minimerer muligheten for brudd i etterforsyningen av forskjellige varer og produkter (Lee, 2002, s. 114).

---

		<b>Demand Uncertainty</b>	
		Low (Functional Products)	High (Innovative Products)
Supply Uncertainty	Low (Stable Process)	Efficient supply chains	Responsive supply chains
	High (Evolving Process)	Risk-hedging supply chains	Agile supply chains

---

Figur 2: Matched Strategies (Lee, 2002, s. 114)

Forsvaret har i fredstid et stabilt behov for varer og tjenester. Utfordringen til Forsvaret er når man beveger seg fra fred, mot krise og krig, eller store øvelser hvor etterspørselsbehovene kan øke drastisk (Listou, 2018, s. 503). Dette innebærer at Forsvaret har behov for en forsyningskjedestrategi som er responsiv (Responsive supply chain) og kapabel til å respondere på drastiske endringer i behov på kort tid (Kress, 2002, s. 83). Ved fredsdrift vil trolig en effektiv (Efficient supply chain) forsyningskjedestrategi være den mest dominerende, den skal bidra til å understøtte daglige operasjoner, øvelser og trening. Den responsive forsyningskjeden som er forbundet med innovasjon er også en naturlig del av den militære forsyningskjeden, men ikke like dominerende som den effektive i fredstid. Fordi innovasjon i hovedsak styres gjennom Forsvarsmateriell, som har ansvaret for materiellanskaffelser til Forsvaret.

## 2.4 Effektivitet i et logistisk perspektiv

Den tradisjonelle forståelsen av logistikk handler om prosesser som kobler sammen aktiviteter for å flytte og lagre varer (Gøran Persson & Jahre, 2011, s. 67). Resultat og lønnsomhet av disse aktivitetene bestemmes i stor grad av hvordan koblingen mellom aktivitetene gjøres. I et åpent systemperspektiv sees hele materialkjeden, fra leverandør og til varene er levert til sluttkunde, som en helhet (Grønland, 2008, s. 11). Prosessene i kjeden kan både være interne og eksterne, hvor det å utnytte ressursene optimalt er en hovedutfordring (Gøran Persson & Jahre, 2011, s. 67). Mangelfull styring kan eksempelvis gi utslag i for store lagerbeholdninger og/eller unødvendig mellomlagring (Grønland, 2008, s. 11).

Effektivitetsbegrepet er en del av logistikkytelse (Logistics Performance) og deles inn i to hovedområder, indre- (efficiency) og ytre effektivitet (effectiveness) (Fugate et al., 2010, s. 44-46). Indre effektivitet handler om å gjøre ting mer riktig (Hennestad et al., 2006, s. 58), og refererer til de interne logistikkfunksjonene i en bedrift og dets evne til å utnytte ressurser smart. Fugate et al. (2010) definerer indre effektivitet som: «*how well the resources expended are utilized*» (Fugate et al., 2010, s. 45). Ytre effektivitet dreier seg om å gjøre de riktige tingene for å tilfredsstille markedets behov (Hennestad et al., 2006, s. 58). Ytre effektivitet sees på som logistikkfunksjonens evne til å nå predefinert mål, gjennom det å møte kundenes behov innenfor kritiske resultatområder. Fugate et al. (2010) definerer ytre effektivitet som: «*the extent to which the logistics function's goals are accomplished*» (Fugate et al., 2010, s. 46).

Logistikkforskning hevder generelt at indre- og ytre effektivitet er gjensidig utelukkende, men det finnes gode eksempler på det motsatte. Ford og Schellenberg (1982) hevder at de organisasjoner som både fokuserer på indre- og ytre effektivitet er de som yter best (Ford & Schellenberg, 1982; Fugate et al., 2010, s. 44-46). Effektiv logistikk dreier seg om å skape verdi for både bedrift og kunde, ved å gjøre aktiviteter og prosesser mer kostnadseffektiv og mindre kapitalkrevende (Göran Persson & Virum, 2011, s. 104). Effektivitet i forretningslivet er som regel forbundet med kostnadseffektivitet. Økonomiske ressurser er vanligvis begrensede og styrer virksomheten mot økonomiske målsetninger. Effektivitet blir målt i forholdet mellom fordeler og kostnader, som igjen sier noe om hvilken effekt man oppnår, eller mer generelt forholdet mellom output/input (Kress, 2002, s. 24).

Effektiv logistikk er sentralt og viktig for Forsvarets operative evne. Indre effektivitet skal bidra til å utnytte Forsvarets tilgjengelige logistikkressurser optimalt og oppnås gjennom å forvalte tildelte ressurser på en mest mulig effektiv måte for å oppnå militære målsetninger (Kress, 2002, s. 66). Ytre effektivitet dreier seg om å løse Forsvarets ni oppgaver (Forsvarsdepartementet, 2016a). Flere av disse oppgavene er logistikktunge og er med på å bygge beredskap og operativ evne, hvor evnen til å nå disse målsetningene er ytre effektivitet.

## **2.5 Logistikk, beredskap og utholdenhet**

Logistikk, beredskap og utholdenhet er helt sentralt for Forsvaret operative evne. Logistikk inngår i all virksomhet og ivaretas på alle organisatoriske nivåer (Forsvarets logistikkorganisasjon, 2013, s. 9). Den viktigste oppgaven til logistikken i Forsvaret er å skaffe til veie materiell, forsyninger, vedlikehold og tjenester av rett slag og mengde, og bringe dette til rett bruker i rett tid slik at stridsevnen opprettholdes (Forsvarsdepartementet, 2016b, s. 5).



Forsvaret definerer logistikk som «... den virksomheten som planlegger og gjennomfører flytting, støtte og vedlikehold av militære styrker. Logistikk omfatter:

- Planlegging og utvikling, anskaffelser, lagring, distribusjon, vedlikehold, fordeling og avhending av materiell og forsyninger
- Anskaffelser, konstruksjon, vedlikehold, drift og avhending av bygg og anlegg
- Anskaffelse eller levering av tjenester
- Inngåelse av kontrakter med leverandører
- Sanitets- og veterinærtjeneste, herunder evakuering
- Transport av personell» (Forsvarets logistikkorganisasjon, 2013, s. 5).

Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD) beskriver beredskap som: «evne til å reagere i rett tid, på rett sted, med tilstrekkelig kapasitet» og begrepet knyttes normalt til planlegging, forberedende tiltak og reaksjonstid (Forsvarsstaben, 2014, s. 210), og defineres av Listou (2015): «...as a means to design inter-organisational structures, to organise supply chain resources, and to (jointly) plan and train to ensure efficient response if response is called for» (Listou, 2015; 2018, s. 507).

Logistikkberedskap<sup>14</sup> inngår i beredskapsbegrepet og skal bidra med å sikre tilgjengelig logistikkunderstøttelse i styrkeoppbygging og under operasjoner. Den etableres gjennom tilgjengeliggjøring av ressurser, beholdninger og leveransekontrakter (Forsvarets logistikkorganisasjon, 2013, s. 17).

For å understøtte Forsvarets operative evne er det behov for en robust logistikkapasitet med tilstrekkelig utholdenhet for å understøtte militære styrker under gjennomføring av operasjoner (Forsvarsstaben, 2014, s. 144). Utholdenhet er en nøkkel for stridsutholdenheten og beskrives i FFOD som «evnen en styrke har til å vedlikeholde det nødvendige nivået av stridsdyktighet i det tidsrommet som er påkrevet for at den skal nå sine mål» (Forsvarsdepartementet, 2016b, s. 31).

Beredskap og utholdenhet er sentralt for at en operasjon skal lykkes og tilrettelegges gjennom god planlegging og riktig dimensjonering av logistikkapasiteter. Dette oppnås gjennom at logistikk er en integrert del av all operasjonsplanlegging og skal sikre best mulig utnyttelse av

---

<sup>14</sup> Logistikkberedskap - Effekten av planlegging, organisering og aktiviteter som gjennomføres på forhånd for å sikre at viktige logistikkressurser er tilgjengelige i samsvar med operative krav til styrkeoppbygging og utholdenhet i operasjoner (Forsvarsdepartementet, 2016b, s. 28).

begrensede ressurser (Forsvarsstaben, 2014, s. 86). Beredskap skal skape forutsetninger for utholdenhet slik at styrker kan opprettholde kampkraft over tid, ha evne til å forflytte seg og å kjempe så lenge som nødvendig for å oppnå militære målsetninger, samt gjøre dem i stand til å overleve. Manglende eller lav beredskap og utholdenhet vil ha stor betydning for Forsvarets operative evne. Et velfungerende og tilstrekkelig dimensjonert logistikkapparat er avgjørende for opprettholdelse av høy utholdenhet (Forsvarsstaben, 2014, s. 183).

## **2.6 Forutsetninger for effektiv interorganisatorisk samhandling**

Samarbeid har blitt en kritisk viktig komponent for en velfungerende og effektiv forsyningskjede (Zacharia et al., 2009, s. 101). Interorganisatorisk samhandling retter seg mot grensesnittet mellom bedriften, leverandører, kunder og kundesegment, og forsyningskjeden som helhet (Göran Persson & Jahre, 2011, s. 66). Sterkere konkurranse og en rask teknologisk utvikling har drevet frem en utvikling hvor enkeltaktører og bedrifter rendyrker sin kjernevirksomhet (Göran Persson & Virum, 2011, s. 46). Dette har bidratt til at bedrifter søker samarbeid med andre bedrifter som komplimenterer deres ferdigheter og kapabiliteter (Zacharia et al., 2009, s. 101). En slik utvikling, innebærer at virksomheter må samhandle for å skape konkurranseevne. Interorganisatorisk samhandling bidrar til økt konkurransekraft gjennom å koble aktiviteter, ressurser og aktører på en effektiv måte. Disse koblingene kan begrense bedriftens frihetsgrad og strategiske muligheter, men representerer også strategiske muligheter (Göran Persson & Virum, 2011, s. 66). Fordelen er at samarbeid med andre bedrifter gir tilgang til andre ressurser og ferdigheter man selv ikke har, eller som er vanskelig å kopiere (Zacharia et al., 2009, s. 103).

Bedrifters fokus på egen kjernevirksomhet skaper en avhengighet mellom bedrifter. Denne avhengigheten skaper behov for å samarbeide, og utnytte hverandres kompetanse og ferdigheter for felles verdiskapning (Zacharia et al., 2009, s. 101). Hovedårsaken til at bedrifter samarbeider med andre firmaer er å forbedre ytelsen og øke muligheten til langsiktig konkurransefortrinn. Zacharia et al. (2009) beskriver at operasjonelle og relasjonelle målsetninger er to av hovedårsakene til at bedrifter inngår et forsyningskjedesamarbeid. Operasjonelle målsetninger dreier seg om å redusere kostander, forbedre kvalitet, redusert ledetid, forbedret service og verdi for kunden. Relasjonelle målsetninger er bedrifters evne til å samarbeide på et høyere nivå, dele kunnskap og anvende hverandres ressurser. Dette bidrar til åpen deling av informasjon, hvor

det er mulig å lære fra hverandres erfaringer og utvikle forsyningskjeden sammen (Zacharia et al., 2009, s. 106).

SCM representerer et skifte fra konkurranse mellom virksomheter til konkurranse mellom forsyningskjeder. Denne endringen fremhever virksomhetens evne til å skape tillitsbaserte og langsiktige forretningsrelasjoner med kunder, leverandører og andre strategiske samarbeidspartnere som avgjørende konkurranse parameter (Göran Persson & Virum, 2011, s. 53). Flygansvær og Virum (2011) beskriver relasjoner som forbindelser, samarbeidsforhold og organisasjons- og driftsmessig integrasjon som over tid bygges opp mellom individer, avdelinger og bedrifter som deltar i virksomhetens distribusjonskanaler (Flygansvær & Virum, 2011, s. 298). Gode relasjoner og tillit mellom kunde og leverandør er viktig fordi dette skaper gode premisser for god kommunikasjon, mulighet for å dele kompetanse og gjennom dette skape en bedre felles situasjonsforståelse (Birkemo, 2016, s. 10).

## **2.7 Oppsummering og utvikling av forskningsspørsmål**

Dette kapitlet oppsummerer den teoretiske referanserammen og operasjonaliserer problemstilling i tre forskningsspørsmål.

### **Forskningsspørsmål 1:**

Som vist i innledningen og utledningen av problemstillingen, er Forsvaret avhengig av sivil logistikkstøtte for å bygge beredskap og operativ evne. Forsvaret har valgt å knytte til seg to strategiske partnere som skal samvirke med Forsvarets forsyningskjede og understøtte Forsvaret med å bygge beredskap og operativ evne. Utfordringer ligger i det å få store og omfattende organisasjoner til å samarbeid og samhandle effektivt for å levere gode logistikk-løsninger til Forsvaret. Innledningsvis i TRJE18 erfares det noe manglende bemanning, det var også uklarheter omkring prosedyrer og retningslinjer, og at arbeidsverktøyene var mangelfulle. Dette er noe som indikerer at det gjenstår noe arbeid for å få full effekt av det strategiske partnerskapet.

SCM skal bidra til verdiskapning i hele forsyningskjeden (Rygvold & Aarland, 2003, s. 1), hvor hensikten er å samordne og koordinere alle prosesser og aktiviteter både opp- og nedstrøms (Chopra & Meindl, 2013, s. 15-16). Formålet med en sivil forsyningskjede er å generere verdi til aksjonærer, eiere og kunder, og for Forsvaret betyr det å generere militær effekt (Yoho et al., 2013, s. 83). Det strategiske partnerskapet er relativt nytt, og det kan være utfordrende å identifisere, samordne og koordinere alle prosesser mellom Forsvaret og strategiske partnere.

Koblingen mellom aktiviteter og prosesser vil ha innvirkning på forsyningskjedens evne til å levere gode logistikk-løsninger til Forsvaret.

Viktige prinsipper for en forsyningskjede er effektivitet, responsivitet og smidighet. Dette er tre strategier som kan benyttes avhengig av hvilke omgivelser forsyningskjeden skal operere i. En effektiv forsyningskjedestrategi er best egnet når behovene fra sluttbruker er stabile, men er mindre egnet hvis behovene stadig endrer seg i type og omfang (Fisher, 1997, s. 112). En responsiv forsyningskjedestrategi er best egnet når behovene til sluttbruker er uforutsigbare og endres ofte, både i mengde og hvor de skal leveres (Fisher, 1997, s. 113). En smidig forsyningskjede har de samme kapabilitetene som responsiv, men skal samtidig kunne minimere muligheten for brudd i etterforsyning av forskjellige varer og produkter (Lee, 2002, s. 114).

Effektiv logistikk er å skape verdi for både leverandør og kunde, gjennom å gjøre aktiviteter og prosesser mer kostnadseffektive og mindre kapitalkrevende. Forsvarets logistikksystem skal kunne håndtere hele krisespekteret. Det vil si at den skal kunne virke i et dynamisk og skiftende miljø, hvor behovene kan gå fra å være stabile og forutsigbare, til å støtte operativ virksomhet på kort varsel, med full innsats av alle tilgjengelige midler (Forsvarsstaben, 2014, s. 32).

Tilstrekkelig dimensjonert operativ logistikk er en forutsetning for å lykkes med militære operasjoner (Kress, 2002, s. ix), og skapes gjennom å bygge beredskap og tilstrekkelig utholdenhet. Militære operasjoner er dynamiske og uforutsigbare og stiller derfor store krav til forsyningskjedens effektivitet, responsevne og smidighet. De strategiske partnerne har en sentral rolle i dette, gjennom å gi tilgang på store logistikknnettverk med omfattende ressurser. Det må være utviklet rutiner og systemer for hvordan aktiviteter og prosesser i forsyningskjeden skal drives for å sikre best mulig ressursutnyttelse. Hvordan de strategiske partnerne bidrar til å ivareta Forsvaret behov er relevant for å finne svar på problemstillingen. Forskningsspørsmål (1) er som følger:

*På hvilken måte ivaretas behovet for utholdenhet, effektivitet, responsivitet og smidighet gjennom de strategiske partnerskapene?*

## **Forskningsspørsmål 2:**

Den globale utvikling har ført til at konkurranse mellom virksomheter har blitt flyttet til konkurranse mellom forsyningskjeder (Christopher, 2016, s. 15). Denne utviklingen har ført til

et stort behov for samhandling, ikke bare internt i en virksomhet, men også eksternt gjennom koordinering, samarbeid og samhandling (Göran Persson & Virum, 2011, s. 66). For Forsvaret innebærer dette et stort kontrollspenn, og Forsvaret må være i stand til å lede et nettverk av vare- og tjenesteleverandører fra strategisk til taktisk nivå (Forsvarets logistikkorganisasjon, 2013, s. 10).

En trend i næringslivet, men også i det militære, er en rendyrking av kjernevirksomhet (Göran Persson & Virum, 2011, s. 46). Denne utviklingen har bidratt til at bedrifter og virksomheter søker komplementære ferdigheter og kapabiliteter hos andre i markedet (Zacharia et al., 2009, s. 101). Dette er også noe Forsvaret gjør for å dekke virksomhets- og kompetanseområder Forsvaret ikke besitter, eller ikke besitter i tilstrekkelig grad. Forsyningskjeden til Forsvaret består derfor av flere vare- og tjenesteleverandører, hvor evne til å samarbeide, koordinere og gjennomføre felles planlegging er sentralt (Forsvarets logistikkorganisasjon, 2013, s. 10).

Interorganisatorisk samhandling har som formål å koble aktiviteter, ressurser og aktører på en effektiv måte (Göran Persson & Virum, 2011, s. 66), og derigjennom skape forutsetninger for et godt samarbeid, god koordinering og felles planlegging. Relasjoner og tillit er viktige faktorer innenfor samarbeid og samhandling, hvor det å forstå og kjenne samarbeidspartnerne, er avgjørende for forsyningskjedens ytelse. Relasjoner er med på å skape tillit, og tillit gjør noe med hvordan man velger å jobbe sammen (Listou, 2018, s. 506).

Som vist i innledningen og utledningen av problemstillingen, er strategiske partnerskap relativt nytt for Forsvaret, og det å koble flere store organisasjoner sammen i en forsyningskjede er komplisert og utfordrende. Det er mye som skal planlegges, koordineres og synkroniseres for å få full effekt ut av de strategiske partnerne. Interorganisatorisk samhandling er et viktig element i dette, hvor samarbeid, bygge gode relasjoner og tillit mellom Forsvarets og strategiske partnere, er kjerneaktiviteter. God kommunikasjon og effektiv informasjonsflyt er avgjørende for hvor godt Forsvarets forsyningskjede presterer. For å kunne svare på problemstillingen, er det relevant å undersøke hva Forsvaret har gjort for å tilrettelegge for godt samarbeid og samhandling. Forskningsspørsmål (2) er som følger:

*Hvordan er det lagt til rette for interorganisatorisk samarbeid mellom Forsvaret og de strategiske partnerne?*

### **Forskningsspørsmål 3:**

Informasjonsdeling er en viktig forutsetning for effektive og responsive forsyningskjeder, og det er knyttet utfordringer til informasjonsdeling, både sivilt og militært (Kress, 2002, s. 123; Reichhart & Holweg, 2007, s. 22-24). En effektiv og responsiv forsyningskjede er avhengig av kompatible kommunikasjons- og informasjonssystemer (Reichhart & Holweg, 2007, s. 22), fordi det er nødvendig at aktørene i forsyningskjeden har tilgang på rettidig, relevant og lik informasjon.

Et kompatibelt informasjons- og kommunikasjonssystem vil forenkle informasjonsdeling og bidrar til en bedre situasjonsforståelse. Forsvaret opererer i hovedsak på sikkerhetsgraderte systemer, en faktor som direkte utfordrer evnen til informasjonsdeling. Mangel på kompatibilitet mellom kommunikasjons- og informasjonssystemer kan gi begrensninger på kvaliteten i informasjonsdelingen. Mangelfull informasjon kan få operative konsekvenser, på grunn av manglende felles situasjonsforståelse.

Forsvaret har inngått strategisk partnerskap for å få tilgang til ressurser Forsvaret ikke besitter i tilstrekkelig grad organisk. Det er valgt et partnerskap og en tett integrering av sivile med militær organisasjon. En slik integrering representerer både et nytt mulighetsrom, men også mulige problemområder. Disse problemområdene kan ha begrensende effekt på samhandlingen mellom Forsvaret og strategisk partner. Problemstillingen skal identifisere forutsetninger som kan bidra til å øke Forsvarets operative evne. En viktig del av dette, er å undersøke om det er spesielle faktorer som begrenser eller hindrer effektiv samhandling mellom Forsvaret og strategiske partnere. Forskningsspørsmål (3) er som følger:

*Hva er de viktigste barrierene for integrering av de sivile i planlegging, koordinering og gjennomføring av militære operasjoner?*

## 3 Metode

Jacobsen (2015) beskriver at det er umulig å svare på hvilken metode som er best. Pragmatisk tilnærming argumenterer for at alle metoder har både svakheter og styrker (s. 34). Det vil si at man må velge den forskningsmetoden som egner seg best til å svare på den aktuelle problemstillingen (Busch, 2013, s. 15)

Dette kapitlet redegjør for den metodiske oppbygning og de valgene som er tatt for å svare på oppgavens problemstilling. I en vitenskapelig undersøkelse må det foretas en rekke valg knyttet til metode, forskningsdesign og hvordan informasjon skal innsamles, behandles og presenteres (Jacobsen, 2015, s. 16). En god vitenskapelig metode med systematisk innsamling og behandling av data, vil bidra til å øke undersøkelsens gyldighet og troverdighet (Jacobsen, 2015, s. 16-17).

### 3.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt

Metode er forskerens strategi på hvordan han eller hun ønsker å gå frem for å samle inn empiri eller data om virkeligheten (Jacobsen, 2015, s. 15 & 21). Det vitenskapsteoretiske utgangspunktet skiller mellom to begreper; et *positivistisk utgangspunkt* og et *fortolkningsbasert utgangspunkt*. Positivister mener at forskjellige vitenskapelige metoder gjør det mulig å avdekke en objektiv virkelighet (Busch, 2013, s. 51), den har et naturvitenskapelig perspektiv og henviser til «*det som faktisk finnes*» (Jacobsen, 2015, s. 25). I et fortolkningsbasert perspektiv mener man at det ikke finnes en objektiv virkelighet, men bare subjektive meninger om virkeligheten (Busch, 2013, s. 51), og bygger på at individer utvikler subjektiv forståelse basert på tidligere erfaringer og forventninger om den verden de bor og lever i (Creswell & Creswell, 2018, s. 8).

Forskerens forståelse av hvordan virkeligheten bør oppfattes har betydning for hvordan forskningsprosjektet designes. Forskeren i denne studien mener at forståelse av komplekse fenomener må ta utgangspunkt i den virkelighetsoppfatning individene tilknyttet fenomenet har. Som vist i innledningen til denne oppgaven er formålet å undersøke relasjonen mellom strategisk partner og Forsvaret, og hvilke forutsetninger som kan bidra til å øke Forsvarets operative evne. Denne konteksten består av sivil og militær organisasjon, forskjellige kulturer og personell med forskjellig bakgrunn, og det interessante ligger i hvordan mennesker oppfatter virkeligheten (Jacobsen, 2015, s. 27). Det er i denne sammenheng oppgaven søker å avdekke en del av virkeligheten på hvordan de strategiske avtalene virker i Forsvarets forsyningskjede.

Det er forbindelsen mellom aktører og prosesser som er interessant, og hvordan mennesker oppfatter, fortolker og konstruerer virkeligheten. Gjennom dette kan vi lære noe om det unike i relasjonen mellom Forsvaret og strategiske partnere (Jacobsen, 2015, s. 28).

### 3.2 Undersøkelsesdesign

Busch (2013) beskriver valget mellom et *ekstensiv* og *intensivt* design som mulige fremgangsmåter for å samle inn data. Hovedforskjellen mellom disse fremgangsmåtene er at et *intensivt design* er ment for å undersøke et komplekst problem med mange variabler (Busch, 2013, s. 52). Det skal gå i dybden av et fenomen gjennom å etablere en detaljert og grundig forståelse om hvordan virkeligheten er og oppfattes, og hvordan ting henger sammen (Jacobsen, 2015, s. 90). Et *ekstensivt design* benyttes i større grad der undersøkelsesområde har mer avgrensede variabler (Busch, 2013, s. 52) som undersøker bredden med relativt få nyanser og mange enheter. Hensikten er å få frem hvor vanlig eller uvanlig et fenomen er (Jacobsen, 2015, s. 91). Denne oppgaven har som formål å gå i dybden av et komplekst fenomen gjennom å identifisere forutsetninger som må være på plass for at de strategiske avtalene bidrar til økt operativ evne. Det vil si at det er flere variabler som skal kartlegges og forstås. Derfor vil et intensivt design være mest hensiktsmessig for innsamling av data. Oppgaven blir også eksplorerende gjennom at den skal få frem nyanser og gå i dybden av det kontekstuelle og medfører et behov for å konsentreres rundt få undersøkelsesenheter (Jacobsen, 2015, s. 64)

*Kvantitativ* metode samler data i standardisert form og er basert på at sentrale begreper er kategorisert før den empiriske undersøkelsen gjennomføres. Hensikten med dette er at informasjon skal kunne standardiseres i form av tall som grunnlag for statistiske analyser med mange enheter (Jacobsen, 2015, s. 251). Informasjon innhentet gjennom kvantitativ metode skjer gjerne gjennom lukkede spørreskjema som lett kan behandles med datamaskiner og statistikkprogrammer. Store mengder informasjon kan reduseres effektivt til variabler, og komplekse samvariasjoner kan avdekkes gjennom statistiske analyser. I den kvantitative metoden er datainnsamlingen strukturert og vil kunne gi en god oversikt over det store bildet, hvor resultatene vil være relativt presise når det gjelder utstrekning og omfang av et fenomen (Jacobsen, 2015, s. 134).

*Kvalitativ* metode benyttes når man ønsker å legge så få føringer som mulig på informasjonen som skal samles inn. Til sammenligning der den kvantitative metoden søker å kategorisere og strukturere i forkant av undersøkelsen, vil det i den kvalitative metoden skje i etterkant av datainnsamlingen. Dette gir forskeren en mer virkelighetsnær forståelse av innsamlet



informasjon, fordi det er den undersøkte som definerer hva slags informasjon som er interessant (Jacobsen, 2015, s. 127). Det sentrale i den kvalitative metoden er at datainnsamlingen skjer i form av ord. Noe som betyr at forskeren kan inngå en relativt nær relasjon til de som undersøkes og skape gode forutsetninger til å forstå og tolke fenomenet i en kontekstuell ramme (Jacobsen, 2015, s. 129).

Valget mellom kvalitativ og kvantitativ metode avhenger av problemstillingens formulering, det vitenskapsteoretiske utgangspunkt og om det er ekstensivt eller intensivt undersøkelsesdesign. Et intensivt undersøkelsesopplegg ligger nært opp til det fortolkningsbaserte perspektivet fordi det søker å gå i dybden på et fåtall kilder, hvor hensikten er å tolke og forstå det som avdekkes igjennom den vitenskapelige undersøkelsen (Busch, 2013, s. 50-52; Jacobsen, 2015, s. 64). Kvalitativ metode er knyttet opp mot et intensivt design gjennom at det er få respondenter og mange variabler (Busch, 2013, s. 53; Jacobsen, 2015, s. 141). En kvalitativ metode velges derfor som foretrukket innsamlingsmetode til denne oppgaven.

### **3.2.1 Valg av undersøkelsesdesign**

En eksplorerende undersøkelse gir flere ulike muligheter når det kommer til valg av undersøkelsesdesign (Busch, 2013). Eksperiment, evalueringsforskning, casestudier, etnografiske studier og undersøkelser er eksempler på forskjellige undersøkelsesdesign (Busch, 2013, s. 55). Denne undersøkelsen vil benytte et casestudie fordi formålet er å undersøke og forstå komplekse sosiale fenomener i den konteksten de finner sted (Yin, 2009, s. 4). Sentralt i en casestudie er at det fenomenet som undersøkes alltid skjer i en kontekst som er avgrenset i tid og rom, og konteksten påvirker dermed fenomenet (Yin, 2009, s. 18). Tidsperspektivet er vesentlig og vurderes i forhold til om data skal samles inn på et eller flere tidspunkt. For denne undersøkelsen er tid en begrensende faktor og betyr at det kun vil bli gjennomført en datainnsamling (Busch, 2013, s. 54).

Yin (2009) beskriver tre forhold som er avgjørende for valg av undersøkelsesdesign. Det første er hva slags spørreord som er brukt i problemstillingen, det andre er i hvilken grad forskeren har kontroll på atferdsmessige hendelser og tilslutt om det er fokus på samtids- eller historiske hendelser (Sørgaard, 2017, s. 39; Yin, 2009, s. 8). Denne oppgaven benytter «hva» som spørreord, et ord som ikke er direkte overførbart til casestudie, men Yin (2009) beskriver at «hva» er et forklarende spørreord som også kan benyttes i en eksplorerende casestudie (s. 9). Forskeren har ikke kontroll over hendelsene og fenomenet som undersøkes er en

samtidshendelse. Disse tre forholdene underbygger at en casestudie er mest hensiktsmessig for denne undersøkelsen.

### 3.3 Definere / avgrense casen

Yin (2009) beskriver at casestudie er en empirisk undersøkelse som benyttes for å gå i dybden av et fenomen i den konteksten det befinner seg i, spesielt når grensene mellom fenomen og kontekst er uklare (Yin, 2009, s. 18). En casestudie er en inngående studie av en eller noen få undersøkelsesenheter som kan avgrenses i tid og rom. En enhet kan bestå av flere størrelser, det enkelte individ, som kalles *absolutte enheter* og kollektive *enheter* som består av flere absolutte enheter. Kollektive enheter kan være grupper, en organisasjon eller et lokalsamfunn (Jacobsen, 2015, s. 97).

Enkeltcase-studie benyttes når forskeren ønsker å gå i dybden av noe som er klart avgrenset i tid og rom, den skal bidra til å gi god dybdeforståelse av en hendelse eller et fenomen som oppstår i en organisasjon. Sentralt i enkeltcase-studie er om det er eksplorerende eller forklarende og det gir rom for å forstå samspill mellom aktører og kontekst, slik at det kan utvikles detaljerte beskrivelser som egner seg godt til å utvikle ny forståelse (Jacobsen, 2015, s. 99). Enkeltcase-studie brukes først og fremst når man ønsker å forstå casen i seg selv eller/og forstå kausale mekanismer (Jacobsen, 2015, s. 105). Denne undersøkelsen vil bli basert på en enkeltcase-studie fordi undersøkelsen gjennomføres i en spesifikk kontekst, og skal identifisere forutsetninger som på undersøkelsestidspunktet er mangelfulle eller ikke tilstede, i et avgrenset tidsrom.

Overordnet består denne casen av de to hovedelementene – *de strategiske partnerne* og *Forsvarets operative evne*. De strategiske avtalene er inngått med det formål om at de skal bidra til å øke Forsvarets operative evne i fred, krise og krig (fenomenet). Det sentrale er, hvordan Forsvaret benytter de strategiske partnerne og hvorledes det sivile integreres i det militære logistikksystemet (kontekst). Casen er hovedsakelig avgrenset til tidsperioden TRJE18 ble gjennomført, og hovedtyngden av empirien omhandler primært erfaringer som ble gjort i løpet av denne øvelsen. Casen peker på interessante faktorer som samhandling, relasjoner, forsyningskjede, samarbeid og koordinering. Casen defineres til å være: «Det *strategiske partnerskapets betydning for Forsvarets operative evne*»

### 3.4 Analyseenheter og respondenter

Denne undersøkelsen vil bestå av flere analyseenheter fordi oppgavens problemstilling befinner seg i et skjæringspunkt som påvirker eller blir påvirket av flere aktører og interessenter. Det vil si Forsvarets forsyningskjede, med alle sine elementer, koblet sammen med den sivile forsyningskjede. Den består av aktører og interessenter som har forskjellige funksjoner, målsetninger og ambisjoner. Forskjellig ståsted påvirker hvordan aktørene oppfatter de strategiske avtalene, og hva avtalene skal eller bør bidra med. Dette vil kunne gi flere interessante oppdagelser om hvordan samhandlingen mellom Forsvaret og strategiske partnere oppfattes på de forskjellige nivåene i Forsvaret og hvorfor det er slik. Under følger en beskrivelse av de forskjellige analyseenhetene.

Forsvarsstabens operasjonsavdeling (FST/O) representerer strategiske nivå i Forsvaret. FST/O omsetter politiske føringer til militærproduksjon. De strategiske avtalene er inngått som et resultat av politiske føringer, og FST har en viktig rolle når det kommer til å sette de overordnede rammene og føringene for logistikkvirksomheten i Forsvaret.

FLO stab har inngått de strategiske avtalene med WGS og GSS, og sitter med den overordnede forståelsen av avtalene. FLO har ansvaret for å implementere løsningene i Forsvaret. Derfor vil en undersøkelse her kunne gi mer bakgrunnsinformasjon om de strategiske avtalene, hva som var tenkt ifb. utvikling av avtaleverket, samt gi betraktninger om hvilke bindinger og muligheter som finns i avtaleverket.

Forsvarets operative hovedkvarter (FOH) representerer operasjonelt nivå i Forsvaret. FOH gir NLOGS oppdrag og er de NLOGS rapporterer til. FOH er interessant fordi de har ansvaret for planlegging og gjennomføring av logistikkoperasjoner på operasjonelt nivå. FOH har hovedansvaret for beredskap og beredskapsplanlegging, og deres syn på det strategiske partnerskapets evne til å understøtte Forsvarets beredskap og operative evne, er en viktig informasjonskilde.

NLOGS er et felles nasjonalt ledelselement for logistikk, sanitet og vertslandstøtte på det taktiske kommandonivå, og er ansvarlig for å planlegge, koordinere og lede fellesoperativ logistikk og sanitet, samt koordinere norsk vertslandsstøtte (Host Nation Support)<sup>15</sup>. NLOGS

---

<sup>15</sup> Vertslandsstøtte (Host Nation Support) er sivil og militær støtte gitt i fred, krise, væpnet konflikt og krig av et vertsland til allierte styrker og organisasjoner som er lokalisert på, opererer i eller er på vei gjennom norsk territorium. Denne støtten til allierte skal danne et grunnlag for rask alliert forsterkning og bidra til å opprettholde de allierte styrkenes stridsevne under en operasjon (Forsvarssjef, 2017b, s. 1)

er en sentral aktør og et knutepunkt når det gjelder koordinering og samhandling mellom Forsvaret og strategiske partnere, fordi KC deltar i NLOGS planprosesser. NLOGS har ansvaret for Statement of Requirements-prosessen (SOR), som er en viktig administrativ prosess både for ressursplanleggingen til vertslandene og for å forplikte de deltagende nasjonene økonomisk. SOR-prosessen ble administrert igjennom Host Nation Support Ordering and Billing System (HOBS), ett eget bestillings og betalingsystem som ble utviklet til TRJE18. Rollen til NLOGS har bidratt til at de har opparbeidet en bred erfaring og kunnskap knyttet til samarbeid og koordinering mellom sivile og militære avdelinger, og er viktig for å finne svar på oppgavens problemstilling.

I tillegg er det nødvendig å undersøke hvordan de strategiske avtalene influerer på NLOGS under- og sidesordnede avdelinger, fordi avdelingene har vært mottakere av forskjellige leveranser utført av de strategiske partnerne.

Hæren hadde et Host Nation Support (HNS) ansvar under TRJE18 som besto av et koordinerings- og oppfølgingsansvar i forbindelse med understøttelse av allierte avdelinger som deltok TRJE18. Det betyr å sørge for at de forskjellige nasjonene fikk den logistiske understøttelsen de trengte gjennom hele øvelsens varighet. Hæren har opparbeidet seg verdifulle erfaringer knyttet til hvordan de strategiske avtalene har fungert på taktisk nivå, fordi de har samhandlet tett med de strategiske partnerne på lokalt nivå.

Regional logistikkledelse i Midt-Norge (RLL M) var dypt involvert i å levere logistiktjenester til allierte under TRJE18. Avdelingen håndterte et bredt spekter av logistikkoppgaver og hadde nært samarbeid med WGS på lokalt nivå. RLL M er den avdelingen på lokalt taktisk nivå som har hatt lengst relasjon med WGS. Relasjonen startet allerede i 2014 ved at de var involvert i prøving og testing ifb. utviklingen av nåværende strategiske avtale med WGS.

Heimevernets (HV) logistikkonsept har en sterk tilknytting til de strategiske avtalene gjennom en egen delavtale. Avtalen har som formål å understøtte HV med logistikk i fred, krise og krig. HV er relevant fordi de har kommet lengst i utvikling av konsept og planverk relatert til det strategiske partnerskapet.

Intervjuene som er gjennomført dekker de beskrevne analyseenheter og betegnes i analysen som R1-R8. For å sikre anonymiteten er det valgt å ikke synliggjøre hvilke respondenter som knyttes til de forskjellige analyseenheter. I tillegg vil det på enkelte plasser i analysen bli benyttet RX, det er gjort fordi enkelte sitat som er benyttet, kan spore respondenter tilbake til

til den analyseenhetene vedkommende har tilhørighet til. Respondentene i undersøkelsen er personell som har erfaringer, kunnskap og informasjon om samarbeid, koordinering, planlegging og samhandling med de strategiske partnerne.

### **3.5 Utforme forskningsinstrument**

Forskningsinstrumentet for denne undersøkelsen er en intervjuguide med middels strukturingsgrad (se vedlegg A). Temaene og spørsmålene er definert på forhånd, uten svaralternativer. Det er mulighet for åpen refleksjon i spørsmålene, med mulighet for å ta opp nye temaer hvis respondenten mener dette er relevant. Årsaken til en middels strukturingsgrad er at intervjuet må ledes inn mot de temaer og områder som er relevant for oppgavens problemstilling (Jacobsen, 2015, s. 149-151). Målet med intervjuguiden er å få frem individuelle og personlige synspunkter på forhold som undersøkes (Jacobsen, 2015, s. 173). Det er derfor viktig at spørsmålene som stilles ikke former svarene som blir gitt og intervjuer må være bevisst at respondent kan svare det han tror intervjuer ønsker å høre (Creswell & Creswell, 2018, s. 188). Det er lagt vekt på at spørsmålene skal være så åpne og nøytrale som mulig, dette for ikke å legges spesielle holdninger eller forventninger i spørsmålsstillingen (Yin, 2009, s. 106-107).

#### **Intervjuguiden er inndelt i fire temaer.**

*Tema en* har til hensikt å undersøke respondentens syn på, og forståelse av, de strategiske avtalene. I tillegg undersøke hvordan de opplever samarbeidet og hvordan de vurderer fleksibiliteten i avtaleverket. Det var også et mål om å få innsikt i hva respondentene mente var de største fordelene og ulempene med å inngå et strategisk partnerskap.

*Tema to* undersøker hvordan de strategiske partnerne bidrar til å understøtte de forskjellige forsyningskjedestrategiene og utholdenhet. I tillegg om det er noen klare usikkerhets- og risikoområder forbundet med strategisk partnerskap.

*Tema tre* undersøker interorganisatorisk samarbeidet, hvor hensikten er å se på tilliten i relasjonen mellom Forsvaret og strategiske partnere, og i hvilken grad sivile bør delta i militære planprosesser og hvordan informasjonsdelingen foregår. Tema tre tar også for seg konflikter og usikkerhet i relasjonen og om det er noen klare problemområder.

*Tema fire* omhandler barrierer for integrering, dette for å undersøke om det er noen spesielle områder respondentene ser som problematiske ved å integrere sivile i militær planlegging, koordinering og gjennomføring av operasjoner.

### **3.6 Innsamling av kvalitativ data**

Denne undersøkelsen vil benytte to datainnsamlingsmetoder, det individuelle åpne intervju (primærdata) og dokumentanalyse (sekundærdata) (Jacobsen, 2015, s. 145). Den primære datainnsamlingsmetoden er det individuelle åpne intervjuet og benyttes fordi det egner seg godt for å få frem enkeltindividers fortolkning av et fenomen og hva slags mening som legges i ulike forhold (Jacobsen, 2015, s. 147). Det gir muligheten til å gå i dybden i forhold rundt problemstillingen og kan gi innsiktsfulle forklaringer og oppfatninger om årsakssammenhenger. I tillegg kan intervjuobjektene gi informasjon om historikk rundt de strategiske avtalene, gi detaljer rundt relasjoner og mellommenneskelige forhold og identifisere andre relevante kilder (Yin, 2009, s. 102, 108).

Intervjuene ble gjennomført i respondentenes omgivelser, ansikt til ansikt og båndopptaker ble brukt. Bruk av båndopptaker gjør det lettere for intervjuer å holde fokus på respondenten, være mer delaktig og stille oppfølgingsspørsmål. Fordelen med dette er at intervjuer har kontroll over intervjusituasjonen, og vil være bedre i stand til å observere og stille oppfølgingsspørsmål (Jacobsen, 2015, s. 146-148).

Intervjuene ble gjennomført med en standard innledning, der formålet med intervjuet ble gjennomgått, samt at informasjon som kom frem gjennom intervjuet ville bli behandlet konfidensielt og presentert slik at respondentene ikke kan identifiseres i oppgaven. Deretter ble intervjuet gjennomført iht. intervjuguiden, hvor det ble tatt enkle notater underveis og stilt oppfølgingsspørsmål. Målet med dette var å sørge for at oppmerksomheten hele tiden var rettet mot respondent og å være delaktig i samtalen. Intervjuene ble gjennomført noe forskjellig, spesielt med tanke på hvem som var respondent og hva slags informasjon de i utgangspunktet kunne svare på. Derfor var det nødvendig med fleksibel tilnærming slik at det var mulig å hente mest mulig informasjon fra respondentene (Ringdal, 2013, s. 243). Umiddelbart etter intervjuet ble det brukt tid på å skrive ned førsteinntrykk og generelle kommentarer til gjennomføring av intervjuet, eksempelvis viktige funn og observasjoner, om det var ting i intervjuetguiden som ikke fungerte som planlagt og hva som var spesielt interessant (Jacobsen, 2015, s. 200).

Innsamling av sekundærdata – dokumentundersøkelse – har blitt foretatt ved å gå igjennom tidligere forskningsrapporter utført i Forsvaret relatert til temaet for denne oppgaven. Dette innebærer bruk av sekundærdata – data innsamlet av andre, som det er viktig å være kritisk til, fordi forskeren ikke har kontroll på primærdataen (Jacobsen, 2015, s. 171). Forsvarets Forskningsinstitutt utvikler jevnlig rapporter på oppdrag fra Forsvaret som omhandler mange fagområder, og logistikk er en av dem. De ansees som et godt og viktig supplement som kan bidra til å styrke undersøkelsens funn og konklusjoner. De mest aktuelle rapportene er:

- FFI-rapport 2016/01408: Responsive forsyningskjeder og sivilt-militært samarbeid (Birkemo, 2016)
- FFI-rapport 2009/01758: Effektive forsyningskjeder (Nilsen & Steder, 2010)
- FFI-rapport 2011/00327: Fremtidige utfordringer for Forsvarets logistikk – en trendanalyse (Lien & Strand, 2011)
- FFI-rapport 2019/01068 upublisert: Et troverdig alliert mottak – erfaringer fra Trident Juncture 2018 (Birkemo et al., 2019)

### **3.7 Bearbeidelse og analyse av data**

Ringdal (2013) beskriver at hensikten med en analyse er å gjøre spranget fra observasjon til vitenskap. Dette er vanskelig fordi det ikke finnes standardiserte teknikker, slik som å analysere talldata (s. 248). I hovedsak dreier en kvalitativ analyse seg om å redusere tekst til mindre bestanddeler, for deretter å sette de sammen i den hensikt å forstå delene i lys av den helheten som dannes. Kvalitativ analyse dreier seg om å dokumentere, utforske, systematisere og kategorisere og sammenbinde innsamlet data (Jacobsen, 2015, s. 198).

I etterkant av intervjuene ble de transkribert og sendt tilbake til de respondentene som ønsket det for gjennomlesning, dette for å sikre validiteten på innsamlet data (Creswell & Creswell, 2018, s. 199). Grunnen til at det er valgt å transkribere intervjuene fullt ut er at det i ettertid forenkler prosessen med å dokumentere, systematisere og sammenbinde data (Jacobsen, 2015, s. 201). En dataanalyse består av tre elementer: datareduksjon, datapresentasjon og konkludering (Ringdal, 2013, s. 249). For å bistå denne prosessen er det benyttet et databasert analyseprogram som et hjelpeverktøy. Fordelen med et slikt program er at det er enklere å sammenstille informasjon, kommentere og konkludere (Jacobsen, 2015, s. 202).

Etter at transkriberingen var ferdigstilt ble dataen importert inn i analyseprogrammet QDA Miner Lite v2.0.6<sup>16</sup>. Dette ga muligheten til å behandle all informasjon på ett sted, og ga en helhetlig god oversikt med mulighet til å sette variabler og kode informasjon i de transkriberte intervjuene (se vedlegg C). Det ble utviklet koder som kunne organiseres i to nivå. Det første nivået tok utgangspunkt i forskningsspørsmålene og det andre var et utvalg koder som passet naturlig inn under de respektive forskningsspørsmålene. I tillegg til forskningsspørsmålene ble det lagt inn to andre overordnede koder som gikk på *strategiske avtaler generelt* og *mulige forutsetninger og generelle funn*.

Etter den innledende defineringen av variabler og koder ble hvert intervju systematisk gjennomgått og relevant informasjon ble kodet i forhold forskningsspørsmål og kode. Alle intervjuene ble gjennomgått to ganger for å sikre at relevant informasjon hadde blitt kodet og kodet riktig i forhold til oppsett. Deretter ble kodet informasjon eksportert til et Excel-dokument (se vedlegg D) og hver enkelt linje fikk sin unike ID. Hensikten med dette var å gjøre det enklere å spore informasjonen i analysen. For ytterligere å systematisere informasjonen ble all tekst gjennomgått og relevant tekst ble uthevet med fargekoder. Deretter ble det utført en ny kategorisering med et færre antall koder for å spisse informasjonen. Til slutt ble det gjort en siste kategorisering sortert mot aktuelle identifiserte overskrifter i analysen.

Når kategoriseringen og systematiseringen var ferdig, ble dataen sammenbundet gjennom en omfattende oppsummering, for empirisk å kunne svare på forskningsspørsmålene. Hver del ble oppsummert og det er trukket koblinger mot det teoretiske rammeverket.

### **3.8 Forskningskvalitet**

Kvaliteten på et forskningsprosjekt bestemmes gjerne av at den som leser forskningen faktisk tror at det som skrives er sant. Det er en rekke trusler mot undersøkelsens samlede kvalitet, men kan forebygges gjennom forskernes evne til å reflektere over samspillet mellom selv forskningen og de resultater som blir presentert. Troverdigheten til oppgaven kan styrkes gjennom at forskeren viser åpenhet og refleksjon rundt egen rolle i forskningsprosjektet (Jacobsen, 2015, s. 246). I følge Busch (2013) vurderes forskningskvaliteten gjennom de tre forholdene: gyldighet (intern gyldighet) – overførbarhet (ytre gyldighet) – pålitelighet (s. 61). *Intern gyldighet* er en vurdering av hvorvidt de svarene forskeren har funnet er svaret på de spørsmål som er stilt. I denne oppgaven vil det si om det er gjort funn på hvilke forutsetninger

---

<sup>16</sup> QDA Miner Lite v2.0.6. <https://provalisresearch.com/products/qualitative-data-analysis-software/freeware/>



som må ligge til grunn for at de strategiske avtalene skal bidra til økt operativ evne for Forsvaret (Jacobsen, 2015, s. 228). *Ytre gyldighet* forteller noe om i hvilken grad funnene fra undersøkelsen kan generaliseres, eksempelvis om funnene er overførbare til andre enheter i Forsvaret (Jacobsen, 2015, s. 237). Oppgavens *pålitelighet* dreier seg om man kan stole på dataene og om disse er tolket riktig. Grad av pålitelighet sier noe om i hvilken grad en annen forsker vil kunne reprodusere de samme resultatene ved å gjennomføre samme casestudie (Sørgaard, 2017, s. 45; Yin, 2009, s. 45). Disse tre faktorene vil bli brukt for å vurdere oppgavens forskningskvalitet.

### **3.8.1 Oppgavens gyldighet**

Den interne gyldigheten valideres etter tre forhold. Det første er om empirien stemmer med virkeligheten, den andre er om min gjengivelse og fortolkning av data er riktig og det tredje er om de funn og konklusjoner som trekkes gjenspeiler virkeligheten (Jacobsen, 2015, s. 228).

Empirien er samlet inn fra respondenter som har erfaring fra å ha jobbet og samarbeidet med strategiske partnere, dog med noe variert lengde på samarbeidsrelasjonen. Det er to av respondentene som ikke har jobbet direkte mot de strategiske partnerne, men har hatt en overordnet rolle, og noen av beskrivelsene deres er fra andrehåndskilder. Tradisjonelt er det større tiltro til førstehåndsinformasjon. Disse respondentene baserer noen av sine svar på informasjon som både har kommet gjennom formelle og uformelle kanaler, noe de har vært klare på i intervjusituasjonen (Jacobsen, 2015, s. 231). Deres informasjon samsvarer likevel godt med beskrivelsene til de respondentene som har hatt en tettere samarbeidsrelasjonen, og vurderes derfor til å ikke svekke oppgavens gyldighet.

Der hvor samarbeidsrelasjonene har hatt kortere varighet, har dette foregått i en veldig intensiv periode (TRJE18). Ved at undersøkelsen gjøres en stund i etterkant av øvelsen, har respondentene fått anledning til å reflektere over sine opplevelser og derav kunne utvikle en god forståelse av virkeligheten. Jeg opplevde at respondentene har svart åpent, ærlig og oppriktig, og at de har vært frittalende i sine beskrivelser. Det er godt samsvar i svarene og sammen med at respondentene er anonymisert styrker antakelsen om at det er en god forståelse av virkeligheten (Jacobsen, 2015, s. 231).

For å sikre at tolkningen av empirien er rett har jeg presentert mine funn til respondentene slik at de har hatt anledning til kontrollere og kommentere disse. Denne prosessen har gitt anledning til å sjekke ut om funnene er fornuftige og relevante (Jacobsen, 2015, s. 234). Før undersøkelsen

startet hadde jeg liten forkunnskap og erfaring om det strategiske partnerskapet. Dette kan være en styrke ved at tolkningene i liten grad har vært påvirket av forutinntatte meninger og tidligere erfaringer (Creswell & Creswell, 2018, s. 8). Jeg mener at dette har gjort det enklere å være åpen og objektiv i tolkning av empirien, men det kan allikevel ikke utelukkes at egne meninger har påvirket tolkningene.

Det siste forhold går på å sjekke om konklusjonene representerer virkeligheten jeg ønsket å avdekke. Stemmer konklusjonene i denne undersøkelsen overens med annen forskning kan dette være med på å styrke den indre gyldigheten (Jacobsen, 2015, s. 237). Samtidig med at denne undersøkelsen ble gjennomført utviklet FFI en evalueringsrapport av øvelse Trident Juncture (Et troverdig alliert mottak – Evaluering basert på erfaringer fra Trident Juncture 2018) (Birkemo et al., 2019). Det har vært anledning til å sammenligne denne undersøkelsens funn og konklusjoner med FFI sine preliminnære funn og konklusjoner (heretter benevnt som FFIs-evalueringsrapport). FFI har hovedsakelig brukt en annen respondentgruppe, men det er generelt godt samsvar mellom undersøkelsene som bidrar til å styrke denne undersøkelsens gyldighet.

Ytre gyldighet går ut på i hvilken grad funnene fra undersøkelsen kan generaliseres til andre enn dem man faktisk har undersøkt. Denne undersøkelsen har ikke hatt til hensikt å kunne generaliseres. Målet med problemstillingen er å benytte teori og empiri for å identifisere forutsetninger som kan være med på å styrke Forsvarets operative evne (Jacobsen, 2015, s. 237). Tilsvarende undersøkelse gjennomført om noen år vil med stor sannsynlig få andre funn. Dette fordi det er stor utvikling innenfor undersøkelsesområdet. En helt annen respondentgruppe vil også kunne gi andre funn, fordi det er stor variasjon på kunnskap og erfaring omkring det strategiske partnerskapet i Forsvaret. Disse forholdene svekker den ytre gyldighet. Undersøkelsen kan ha overføringsverdi til andre deler av Forsvaret ved at en del av oppgavens funn vil bidra med bevisstgjøring rundt mulige problemområder, men jeg kan ikke se at den har stor overføringsverdi annet enn ved å identifisere forutsetninger som skal bidra til økt operativ evne for Forsvaret.

### **3.8.2 Oppgavens pålitelighet**

Oppgavens pålitelighet sier noe om i hvor stor grad det er mulig for andre forskere å gjenskape funn og konklusjoner ved å gjenta undersøkelsen med de samme prosedyrer og undersøkelsesopplegg (Yin, 2009, s. 45). For å kunne vurdere oppgavens pålitelighet må forskeren dokumentere anvendte prosedyrer så detaljert som mulig, slik at det er mulig å kunne

gjenskape undersøkelsen basert på det som er beskrevet (Creswell & Creswell, 2018, s. 201). Påliteligheten kan da vurderes ut ifra undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og analysen som har ført frem til resultatet (Jacobsen, 2015, s. 241).

Denne oppgaven har benyttet en omfattende analysemodell hvor har det vært flere steg i analyseprosessen for å vurdere og sammenligne data. Den stegvise tilnærmingen har bidratt til å skape god innsikt i respondentenes svar, samt at den har forenklet prosessen med å se på sammenhenger og motsetninger. Flere steg har vurdert om informasjonen er relevant eller om den passer flere steder. Avslutningsvis ble alle funn sammenfattet og oppsummert i et eget dokument. Oppsummeringen fra dette dokumentet er trukket inn i denne besvarelsen som er blitt diskutert og konkludert med forutsetninger som kan bidra til å styrke Forsvarets operative evne. Denne stegvise tilnærmingen er med på å styrke påliteligheten til oppgavens funn og konklusjoner. Oppgaven har fulgt vitenskapelige prinsipper for å sikre god gyldighet og pålitelighet.

## 4 Analyse og utledning av forutsetninger

Dette kapitlet har til hensikt å analysere innsamlet empiri med bakgrunn i det teoretiske rammeverket, og identifisere forutsetninger som kan bidra til at strategiske avtaler øker Forsvarets operative evne. Den overordnede strukturen i analysen er basert på samme oppbygning som utledningen av forskningsspørsmålene i pkt. 2.7. De enkelte delkapitlene i analysen er basert på ekstrakter som er gjort gjennom bearbeidelse av data, og hovedfunn representerer overskriftene som er benyttet i denne analysen. Hvert forskningsspørsmål vil bli besvart etter denne oppbygningen. Avslutningsvis i hvert delkapittel vil forutsetninger bli utledet med utgangspunkt i de enkelte delkonklusjonene.

Flere av respondentenes svar er basert på erfaringer fra TRJE18, og det må understrekes at dette var en fredstidsøvelse med fokus på å gjennomføre logistikkstøtte til allierte og egne nasjonale styrker i fredstid. Det var ingen motstander som påvirket logistikkoperasjonene, samt at øvelsen var av kort varighet. Dette er hensyn som må tas med i vurderingene av denne oppgavens funn. Et stridsscenario, eller en reell krise, konflikt eller krig, vil belaste logistikksystemet i mye større grad og det vil være betydelige utfordringer som påvirker Forsvaret og de strategiske partnernes evne til å levere operativ logistikk. Hvordan dette faktisk vil være, vil ikke denne oppgaven kunne svare på, men forutsetningene som utledes vil kunne bidra til å styrke Forsvaret evne til å håndtere slike utfordringer. FFIs-evalueringsrapport konkluderer også med at empirien fra TRJE18 ikke gir grunnlag til å evaluere om logistikksystemene er tilstrekkelig for å dekke krav til reaksjonsevne i en reell krise-krigssituasjon, da dette ikke ble testet (Birkemo et al., 2019, s. 30).

### 4.1 Forskningsspørsmål 1

*På hvilken måte ivaretas behovet for utholdenhet, effektivitet, responsivitet og smidighet gjennom de strategiske partnerskapene?*

#### 4.1.1 Forsyningskjedestrategier og utholdenhet

Styrende dokumenter beskriver at Forsvaret ikke har midler til å ha alle logistikkressurser organisk og er avhengig av støtte fra forsvarsindustrien (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 35). Løsningen på dette er inngåelse av strategiske avtaler og partnerskap med sivil næringsliv (WGS og GSS). Litteraturen beskriver at hvis en virksomhet skal være konkurransedyktig må den evne å tilpasse seg markedsendringer og endrede etterspørselsbehov raskt, og ha smidighet til å levere nye løsninger (Fisher, 1997, s. 113; Lee, 2002, s. 114). På spørsmål om forhold i de

strategiske avtalene som fremmer Forsvarets forsyningskjede<sup>17</sup>, er det bred enighet om at de strategiske partnerne generelt styrker effektiviteten, responsevnen, smidighet og utholdenheten til Forsvarets forsyningskjede (R1; R3, R4; R5; R7; R8).

R4 fremhever spesielt de strategiske partners gode utviklede logistikksystemer og deres globale nettverk. De globale nettverkene og kontaktnettet er noe Forsvaret ikke har, eller evner å etablere uten betydelige investering (R2). Derfor er de strategiske partnerne et viktig supplement til Forsvaret organiske logistikkressurser (R5). Respondentene er generelt enig om at Forsvaret er avhengig av sivil logistikkstøtte for å bygge beredskap og operativ evne. En av respondentene uttrykker det på følgende måte *«Forsvaret skal produsere beredskaps- og forsvarsevne, og alt annet kommer fra de sivile»* (R2). R3 forteller at de strategiske partnerne lykkes godt i et sterkt konkurranseutsatt marked, et marked som krever effektive systemer og evne til å respondere raskt. Det betyr at de strategiske partners ressurser og systemer bidrar til å styrke Forsvarets beredskap og operativ evne. FFIs-evalueringsrapport gjør også tilsvarende funn, og konkluderer med at strategiske avtaler med sivile logistikkelskap både gir Forsvaret tilgang på nødvendig logistikkapasiteter det selv ikke har, og at det utgjør en skalerbar og fleksibel kapasitet (Birkemo et al., 2019, s. 30)

En effektiv forsyningskjedestrategi skal gjøre prosesser mer kosteffektive gjennom å effektivisere alle ledd i forsyningskjeden for å redusere bruk av tid og ressurser (Fisher, 1997, s. 112). Det er konsensus blant respondentene om at de strategiske partnerne bidrar med godt utviklede og effektive løsninger for Forsvaret fordi, *«(...) dette er noe de strategiske partnerne gjør hver dag»* (R2) og *«(...) de er sannsynligvis mere effektive enn Forsvaret som en stor institusjon»* (R3). R1 forteller at de strategiske partners markedsorientering og konkurransetilnærming har bidratt til gode totalløsninger og forenklet integrering av sivil med militær organisasjon, noe som har ført til økt effektivitet og redusert kostnadene for Forsvaret.

R2 fremhever HOBS som et eksempel der WGS har bidratt til å øke effektiviteten til Forsvaret. WGS utviklet HOBS for å effektivisere prosessene rundt bestillinger og fakturering av varer og tjenester. Tidligere var dette Excel-baserte systemer hvor oppdatering, vedlikehold og fakturering av varer og tjenester var utfordrende. HOBS har bidratt til å øke produktiviteten (R1; R2) og bedret evnen til styring og kontroll med flyten av varer og tjenester og bidratt med

---

17 Intervjuguide spm.12A: Kan du peke på noen forhold/faktorer i de strategiske avtalene som spesielt fremmer Forsvarets forsyningskjedes - utholdenhet, effektivitet, responsivitet og smidighet? Hvorfor?

å minimalisere sløsing av relevante ressurser og aktiviteter. Dette sammenfaller også med funn i FFIs-evalueringsrapport (Birkemo et al., 2019, s. 29).

*Responsivitet* er evnen til raskt å kunne tilpasse leveransesystemet til andre behov i markedet (Göran Persson & Virum, 2011, s. 445). Dette passer godt til beskrivelsen respondentene gir de strategiske partnerne gjennom at de evner å respondere raskt når behov oppstår (R1; R2; R3; R7). Fisher (1997) beskriver at en forsyningskjede raskt må kunne tilpasse seg endringer i etterspørselsbehov, nye produkter og endringer i markedet (s. 113). De strategiske partnerne viser god kapabilitet til å håndtere endringer, de kommer med gode anbefalinger og løsninger på problemer, og løser de raskt og effektivt (R7).

Lee (2002) beskriver at smidighet er kapabiliteten til å være responsiv mot endringer, uforutsette etterspørselsbehov, samtidig som den minimerer muligheten for brudd i etterforsyning av forskjellige varer og produkter (s. 114). Blant respondentene er det en sammensmelting av begrepet *responsivitet og smidighet*, men en av respondentene beskrev smidighet som «... *tilpasningsdyktig, dynamisk, allsidig og flere verktøy i verktøykassen*» (R1). Denne beskrivelsen passer godt med Lee sin beskrivelse og det underbygges av svarene som ble gitt på spørsmålet om problemløsningsevne<sup>18</sup>. Generelt så svarer respondentene at de strategiske partnere har en veldig god problemløsningsevne (R1; R2; R5). R5 uttrykker det på denne måten: «*Inntrykket mitt er jo at de er veldig løsningsorienterte, de strekker seg svært langt for å finne løsninger på de utfordringer som vi gir dem*», og forsterkes av R7 «*Markedet som de strategiske partnerne opererer i, betyr faktoren tid mye penger, og det er derfor viktig at problemer blir løst raskt og effektivt*». De strategiske partnerne viser god problemløsningsevne gjennom godt utviklede metoder og systemer. De er løsningsfokusert og er effektive i utførelsen av oppdrag (R1). Disse egenskapene bidrar til å styrke responsiviteten og smidigheten til Forsvarets forsyningskjeden.

Evne til å bygge tilstrekkelig beredskap og operativ evne krever et robust logistikksystem som evner å levere logistikk over tid (Forsvarets logistikkorganisasjon, 2013, s. 17). Respondenter beskriver de strategiske partners system og globale nettverk som faktorer som forsterker Forsvarets utholdenhet, ved at de bidrar med ressurser Forsvaret ikke besitter eller besitter i tilstrekkelig grad (R2, R7, R8). Respondentene fremstår som tilfredse når det gjelder utholdenhet og styrking av forsyningskjeden generelt, men er mer bekymret når det gjelder

---

<sup>18</sup> Intervjuguide spm. 9a: Hvordan vil du beskrive Forsvaret og de strategiske partners problemløsningsevne?

personellressurser (R1; R7; R8). Respondenter forteller at det på flere lokasjoner under TRJE18, både på militær og sivil side, hadde for høy belastning på personell og at personellressursene ikke var tilstrekkelig dimensjonert i forhold til oppgaver og ansvar (R7; R8). R8 forteller følgende ifb. TRJE18:

*På et tidspunkt måtte jeg beordre dem i seng, de var jo på «overload». De var ikke dimensjonert for oppdraget de hadde. Det var ikke nok personell til å ivareta det over tid. Det var en vanvittig belastning på de tre til fire personene over tid.*

Belastningen beskrives som såpass ekstrem at det nesten gikk på bekostning av deres evne til å levere logistikk (R7; R8). Over tid ville dette kunne fått konsekvenser for utholdenheten og evnen til å understøtte operasjoner på lokalt nivå.

### **4.1.2 Fleksibilitet og responsevne**

Forsvaret har behov for en forsyningskjedestrategi som er *responsiv* og en forsyningskjede som er kapabel til å *respondere* på drastiske endringer i behov på kort tid (Kress, 2002, s. 83). Fleksibilitet i en forsyningskjede dreier seg om evnen til å tilpasse seg, og respondere på leverandør og kunderelatert påvirkning (Reichhart & Holweg, 2007, s. 7). På spørsmål om fleksibilitet<sup>19</sup> og responsevne<sup>20</sup> beskriver R1 og R2 at de strategiske partnerne er i stand til å ta ansvaret for komplekse oppgaver, de er tilpasningsdyktige og responderer raskt på endringer i behov. De har godt utviklede logistikknnettverk og -system som består av en rekke pre-kvalifiserte underleverandører med gitte leveransekrav. Denne ressurstilgangen betyr at Forsvaret i større grad kan konsentrere seg om kjerneaktiviteter (R1), og bidrar derfor til å avlaste militær struktur og gir økt handlingsrom til å utvikle beredskap og forsvarsevne (R2).

En viktig faktor som R4 trekker frem, er at de strategiske partnerne ikke binder økonomiske ressurser for Forsvaret. Forsvaret er ikke tvunget til å benytte de strategiske partnerne, de kan benyttes der Forsvaret mener det er mest hensiktsmessig (R2). De er en ressurs som kan anvendes før BFF tiltak iverksettes (R2; R5), og representerer derfor handlefrihet og en kapabilitet Forsvaret har tilgang til i hele konfliktspekteret (R5). Logistikkstøtten utløses ved behov og Forsvaret slipper derfor å investere i strukturer, som eksempelvis bare benyttes under

---

<sup>19</sup> Intervjuguide spm. 7a: Ut ifra din erfaring, bidrar de strategiske avtalene til å styrke fleksibiliteten til Forsvarets forsyningskjede? På hvilken måte og hvorfor?

<sup>20</sup> Intervjuguide spm. 12a: Kan du peke på noen forhold/faktorer i de strategiske avtalene som spesielt fremmer Forsvarets forsyningskjede - utholdenhet, effektivitet, responsivitet og smidighet? Hvorfor?

øvelser (R4). Dette bidrar til å redusere de faste kostnadene og frigir midler som Forsvaret kan prioriteres mot kjernevirksomhet (R1).

På spørsmålet om forhold som hemmer fleksibiliteten og responsevnen til forsyningskjeden<sup>21</sup>, reflekterer svarene at det er Forsvarets egne interne prosesser, som f.eks. Forsvarets formelle godkjennings- og beslutningsprosesser og innkjøpsreglement, som hemmer fleksibiliteten (R2; R3). R7 uttrykker:

*Det er mere hvordan vi praktiserer avtalene og prosessen vi setter rundt dem (...), som er hemmende. Hvordan vi setter opp styringsdomenet mot strategiske partnerne, i forhold til avrop og inngå forpliktelser. Det har vært veldig sentralstyrt. Jeg skjønner at det i en fredsøvelse er et mye større behov for kostnadskontroll, (...), men så kan jeg bare håpe på at det i en skarp situasjon er mer vilje til å delegere noe mere fullmakt.*

FFIs-evalueringsrapport beskriver også eksempler på at sentral styring under TRJE18 førte til lavere grad av fleksibilitet, fordi det utførende ledd på regionalt nivå eksempelvis ikke hadde myndighet til å avtale direkte med den enheten de skulle understøtte, noe som også førte til lavere grad av effektivitet (Birkemo et al., 2019, s. 40).

Disse faktorene kan kobles til roller, ansvar og myndighet (RAM)<sup>22</sup>, i hvor stor grad forskjellige prosesser og aktiviteter skal være styrt sentralt, og hvor mye myndighet som delegeres. Forenkling av prosesser og økt delegering av ansvar og myndighet, vil kunne bidra til å øke forsyningskjedens fleksibilitet og responsevne. Empirien gir indikasjoner på at det er Forsvaret som begrenser fleksibiliteten og responsevnen.

### 4.1.3 Forsvarets behov

En viktig del av militær planlegging er å ha oversikt over egne ressurser og kapabiliteter. Dette blir håndtert igjennom SOR-prosessen, som har til hensikt å fremskaffe og dekke behov for militære kapasiteter (Forsvarsstaben, 2014, s. 232). Flere respondenter peker på at Forsvarets behov for logistikkstøtte ikke er tilstrekkelig identifisert, og gjør det utfordrende å finne riktig balanse mellom bruk av sivile og militære ressurser (R2; R4; R6). R4 uttrykker det på følgende måte:

*Slik jeg nå oppfatter denne WGS avtalen, men kanskje GSS avtalen også, er at det ligger mye fleksibilitet og stort handlingsrom i dem. Vi har kanskje ikke*

---

<sup>21</sup> Intervjuguide spm. 12: Er det noen forhold du mener spesielt hemmer Forsvarets forsyningskjede -utholdenhet, effektivitet, responsivitet og smidighet, hvorfor?

<sup>22</sup> Uklarhet i RAM er et av hovedfunnene i oppgaven og behandles videre i pkt. 4.2.2



*utnyttet alle deler enda, kanskje fordi vi ikke helt vet hva vi har behov for. Vi har en avtale som gir en ramme og et mulighetsrom å vokse videre i. Det er klart at konseptet for bruken av de sivile partnerne bare innledningsvis er gått opp.*

Respondenten peker på (m.fl. R1; R2; R4; R6) et uutnyttet potensial i det strategiske partnerskapet. Derfor vil en skikkelig kartlegging og operasjonalisering av Forsvarets behov kunne bidra til en bedre tydeliggjøring av hva de strategiske partnerne faktisk skal brukes til. Dette var også et viktig funn i FFIs-evalueringsrapport. FFI beskriver at konsekvensen av dette var at ulike aktører gjennomførte de samme oppgavene, og at samme oppgaver ble utført i ulikt omfang og på ulike måter (Birkemo et al., 2019, s. 33). R2 mener at denne kartleggingen må være et resultat av hva som er identifisert i operativt planverk, noe som gir rom for en helhetlig tilnærming når det gjelder militær og sivil ressursutnyttelse.

Det understrekes også at det må være en god balanse mellom sivil og militær logistikk, det er indikasjoner på en ubalanse i disfavør av militære logistikkressurser (R4). Om dette er riktig eller feil, må undersøkes videre, men poengterer behovet for en helhetlig kartlegging av Forsvarets behov i ulike situasjoner, og derigjennom tydeliggjøre hva som skal gjøres sivilt og militært. Dette er viktige forhold når vi kommer til design og videreutvikling av Forsvarets forsyningskjede, og koble prosesser, aktiviteter og aktører på en effektiv måte (Göran Persson & Virum, 2011, s. 66).

#### **4.1.4 Kompetanse og bestillerkompetanse**

Forsvarets forsyningskjede er kompleks og består av både militære og sivile kapasiteter som skal samordnes for å gi best mulig logistisk understøttelse. Effektiv ledelse og styring er sentralt for å koble aktiviteter og prosesser (Göran Persson & Virum, 2011, s. 52-56), men er kompetansekrevene. Effektiv understøttelse av militære operasjoner krever god innsikt og forståelse for planlegging og gjennomføring av militære operasjoner. I tillegg er det viktig med god logistikkforståelse og kunnskap, for å designe en forsyningskjede som kan gi effektiv logistikkunderstøttelse i hele konfliktspekteret.

På spørsmål om ulemper<sup>23</sup>, risiko og usikkerhet<sup>24</sup> knyttet til det strategiske partnerskapet, er det blant respondentene en generell bekymring for erodering av kompetanse (R3), manglende bestillerkompetanse (R2; R3; R4; R5; R7) og redusert organisasjonslæring (R1). R7 sier

---

<sup>23</sup> Intervjuguide spm. 10: Hva mener du er de største fordelene og ulempene med de strategiske avtalene?

<sup>24</sup> Intervjuguide spm. 13: Hva mener du er de største risikoene/usikkerhetene forbundet med det strategiske partnerskapet? hvorfor?

følgende «...vi kan bli litt vel ukritisk i forhold til å lene oss på partnerne og så glemmer vi på en måte å vedlikeholde vår egen kompetansebase». Forklaringen på dette kan være at de strategiske partnerne er enkle å aksessere i en hektisk hverdag (R1). En manglende oppmerksomhet rundt dette kan medføre en gradvis nedgang på Forsvarets kompetansebase og evne til organisasjonslæring. R5 uttrykker følgende utfordring: «Nedbygging av militær kompetanse, desto mer avhengig vi gjør oss av de sivile leverandørene jo vanskeligere blir det å holde seg med god militær bestillerkompetanse». Redusert eller manglende kompetanse kan på sikt påvirke Forsvarets evne til å utføre kjerneaktiviteter (R1) og utfordrer derfor evnen til å lede, planlegge og gjennomføre logistikkoperasjoner. R2 er ikke like bekymret, men uttrykker:

*Foreløpig føler jeg at vi er på sikker side, med tanke på kompetanse. Fordi det er det vi i stor grad snakker om her, er at vi har kompetansen inhouse. Vi må ikke bli så avhengig av en partner, at hvis partneren faller fra, at vi kantrer.*

Generelt tolkes det til at dette ikke er et stort problem på nåværende tidspunkt. På sikt kan utvanning av kompetanse utgjøre en risiko, hvis Forsvaret ikke er tydelig på hvordan de fordeler oppgaver og ansvar til strategiske partnerne. Forsvaret må være i stand til å inngå nytt strategisk partnerskap uten at det går på bekostning av egen evne til å levere operativ logistikk.

FFIs-evalueringsrapport trekker frem en problemstilling som krever oppmerksomhet i etterkant av TRJE18. Det er hvordan Forsvaret og strategiske partnere skal beholde kompetansen som er opparbeidet gjennom øvelsen. I Forsvaret roterer personellet, og det er dermed lite sannsynlig at samme personell som har vært involvert i TRJE18 vil ha samme rolle i fremtiden (Birkemo et al., 2019, s. 45). Kompetansen vil likevel til en viss grad beholdes i forsvarssektoren, men Forsvaret må sikre at denne kompetansen ikke utvannes, slik at man må starte på nytt hver gang en større operasjon skal planlegges og gjennomføres.

Litteraturen beskriver at det å lære av hverandres erfaringer er viktig for utviklingen av en verdiskapende forsyningskjede (Zacharia et al., 2009, s. 106). De strategiske partnerne har unik kompetanse og erfaring knyttet til ledelse og styring av omfattende globale logistikknettverk. Denne kompetanseressursen, kombinert med en tydelig fordeling av hva som skal gjøres militært og sivilt, vil kunne være et sterkt bidrag i videreutviklingen av Forsvarets forsyningskjede.

For å sikre ivaretagelse av egen kompetanse og evne til å lede, planlegge og gjennomføre logistikkoperasjoner, understreker flere av respondentene viktigheten av å få på plass et helhetlig overordnet logistikkonsept. Gjeldene Logistikkonsept (Konsept for Logistikk i

Forsvaret, 2013) er mangelfullt når det gjelder sivil-militær samhandling. Den gir i liten grad styring på hvordan forsvarsgrenene skal utføre sin logistikkvirksomhet relatert til det strategiske partnerskapet (R5; R7).

#### **4.1.5 Delkonklusjon og utledning forutsetninger**

De strategiske partnerne bidrar med kosteffektive løsninger og styrer globale nettverk som er med på å forsterke Forsvarets utholdenhet, effektivitet, responsivitet og smidighet. Partnerskapet bidrar med fleksibilitet og responsevne gjennom at de kan aksesseres før BFF tiltak iverksettes. I tillegg slipper Forsvaret å binde ressurser på en organisk logistikkorganisasjon, som kun benyttes i kortere perioder eller som ikke inngår som en del av Forsvarets kjernevirksomhet.

For bedre utnyttelse av potensialet som ligger i det strategiske partnerskapet, peker empirien på at Forsvaret må tydeligere identifisere sine behov. Dette for å skape et grunnlag for en helhetlig oppgave- og ansvarsfordeling, og skape et bedre grunnlag for effektiv ressursutnyttelse.

Innen kompetansedimensjonen er det bekymringer knyttet til erodering av egen kompetanse, bestillerkompetanse og organisasjonslæring. Det er spesielt to hensyn som er viktig, det første er å sikre at egen kompetanse ikke blir utvannet gjennom at Forsvaret ukritisk setter bort oppgaver og ansvar. Det andre er å sikre at tilstrekkelig dokumentering av hvordan det nye logistikksystemet skal fungere gjennom et helhetlig logistikkonsept.

##### **Utledning av forutsetning:**

Forskningsspørsmål en var; *På hvilken måte ivaretas behovet for utholdenhet, effektivitet, responsivitet og smidighet gjennom det strategiske partnerskapet?*

Det er to forhold analysen har avdekket, når det gjelder å identifisere forutsetningene relatert til dette forskningsspørsmålet. Det første er at det er mye som fungerer bra mellom Forsvaret og strategisk partner, men det er et utviklingspotensial ved at Forsvaret må kartlegge og definere sine behov bedre. Dette vil være et godt grunnlag for en klarere oppgave- og ansvarsfordeling.

Den andre er bekymring knyttet til erodering av kompetanse og manglende organisasjonslæring, fordi man kanskje ukritisk setter ut leveranser av varer og tjenester, som indirekte treffer Forsvarets evne til å vedlikeholde egen kompetanse.

For å mitigere utfordringene og forbedre det som allerede er bra, er det viktig å utvikle et helhetlig logistikkonsept som beskriver hvordan logistikkjenesten med Forsvaret og strategisk partner skal fungere. Det vil gjøre det enklere når nytt personell trer inn i relasjonen, både på militær og sivile side. En klar oppgave og ansvarsdeling sammen med et helhetlig konsept vil gi mulighet til å trene og øve spesifikke deler av konseptet, og derigjennom bidra til at partene kan drive kontinuerlig utvikling innenfor respektive ansvarsområder.

Med bakgrunn i forskningsspørsmål en kan følgende forutsetning for å øke Forsvarets operative evne utledes:

- *Utvikle et helhetlig logistikkonsept som beskriver hvordan logistikkjenesten med Forsvaret og strategisk partner skal virke*

## **4.2 Forskningsspørsmål 2**

*Hvordan er det lagt til rette for interorganisatorisk samarbeid mellom Forsvaret og de strategiske partnerne?*

### **4.2.1 Militær ledelse og styring – ledelse av forsyningskjeder**

Som vist i teorikapitlet er ledelse og styring sentralt i utviklingen av en konkurransedyktig forsyningskjede, hvor god informasjonsflyt, koordinering og samarbeid beskrives som avgjørende faktorer for forsyningskjedens konkurransevne. Organisatorisk integrasjon benevnes som en viktig faktor for å øke responsevnen og fleksibiliteten til forsyningskjeden. I tillegg bidrar organisatorisk integrasjon til å forenkle ledelse og styring, fordi det blir en tettere kobling mellom aktørene. God ledelse skaper rom for relasjons- og tillitsbygging og bidrar til å skape en god felles situasjonsforståelse. God situasjonsforståelse er en forutsetning for at forsyningskjeden kan løse problemer og utfordringer raskt og effektivt, og håndtere endringer i etterspørselsbehov. Styring omhandler å sette klare mål og krav til forsyningskjeden og koble aktiviteter og prosesser på en effektiv måte. I tillegg legges det til rette for åpen og tidsriktig informasjonsutveksling gjennom hele forsyningskjeden.

Militær ledelse og styring er et tema flere av respondentene beskriver som viktig for å sikre effektive utførelse av militære logistikkoperasjoner (R4; R5; R8). På spørsmål om samarbeid og samhandling<sup>25</sup>, fremheves KC og at den er samlokalisert med NLOGS som en suksessfaktor.

---

<sup>25</sup> Intervjuguide spm. 15 a: a. Hva mener du er de viktigste faktorene for godt samarbeid og samhandling mellom Forsvaret og de strategiske partnerne?

Den skaper gode forutsetninger for å utvikle og videreutvikle et godt samarbeid, effektiv samhandling og utvikle god situasjonsforståelse. Dette er også et viktig funn i FFIs-evalueringsrapport, hvor respondentene er enig om at samarbeidsformen med en koordineringscelle har bidratt til god integrasjon og samhandling mellom NLOGS og strategiske partnere. Den tette integrasjonen opplevdes av respondentene som avgjørende for den gode leveranseevnen til de strategiske partnerne og deres underleverandører, under TRJE18 (Birkemo et al., 2019, s. 35) KC er en type organisatorisk integrasjon som fasiliterer for at Forsvaret kan lede, styre og koordinere logistikkoperasjoner gjennom et logistikknettverk, bestående av både militære kapasiteter og sivile leverandører.

På spørsmål om de største ulempene med det strategiske partnerskapet svarer R7 følgende:

*Den eneste ulempen jeg kan komme på, som vi kanskje må være litt bevisst, er at vi etter mitt syn har utviklet noe som faktisk fungerer veldig bra – kan det bli en sovepute. Og hvis du da følger sjef FLO sine føringer at det til enhver tid skal ledes militært, betyr dette at du hele tiden må passe på at du har riktig kompetanse inhouse, og er i stand til å lede, styre og samvirke en slik operasjon. Jeg ser vel tendenser til at vi kanskje ikke er like flink på det området der. Wilnor [WGS] fikser det – vi må passe på å dyrke evnen vår til lede og gi føringer.*

Forklaringen på dette kan være at strategiske partnere kan fritta Forsvaret for mye arbeid med planlegging og koordinering (R2), og påta seg oppgaver som de egentlig ikke skal utføre. Det er derfor viktig at det ligger en operativ vurdering bak hva som utføres sivilt, R4 uttrykker: «... For til syvende og sist er det en militær vurdering som må ligge til grunn for de beslutninger som må tas». Dette er viktig, slik at de sivile ikke benyttes til oppgaver som ligger tett knyttet til Forsvarets kjernevirksomhet (R1; R4; R5; R8). Dette er oppgaver og oppdrag som primært skal ledes og gjennomføres av militære styrker. R4 sier følgende:

*(...) de skal bare understøtte Forsvaret med tjenester. De skal aldri drive ledelse, de skal aldri drive med noen form for styring, (...). Slik at dette ikke begynner å skli ut, fordi det er fortsatt en virksomhet som skal gjennomføres, planlegges og ledes innenfor ett kommando og kontrollregime.*

Forsvaret må være bevisst dette når det gjelder å fordele oppgaver og ansvar til strategiske partnere. Forsvaret må sikre egen evne til å utføre kjerneaktivitet, samt unngå folkerettslige brudd. Forsvaret har ansvar for all logistikkvirksomhet som utføres på vegne av Forsvaret og det er viktig at dette ledes, planlegges og gjennomføres under militære kommando og kontroll.

## 4.2.2 Tydelighet rundt roller, ansvar og myndighet

Forsvarssjefens direktiv for logistikkvirksomhet beskriver RAM på overordnet nivå (Forsvarssjef, 2017a, s. 3). Flere respondenter uttrykker dette som uklart både internt i Forsvaret og mellom Forsvaret og strategisk partner. På spørsmål om respondentene hadde opplevd konflikt eller usikkerhet i relasjonen med strategisk partner<sup>26</sup> uttrykker R8:

*(...) Det er som sagt på det overordnede, på hvem som skal levere. Det går på tydeliggjøring av oppdraget, når du ikke har konsept og en kommandostruktur. Så vil det bli friksjon, hvem sin mayday er det. Det gjaldt lokalt- og overordnet nivå – er det et FB-ansvar, er det et FLO-ansvar eller er det WGS-ansvar.*

Strategisk nivå i Forsvaret mener at RAM er avklart på et overordnet nivå, gjennom Direktiv for logistikkvirksomhet i Forsvaret. Det er DIF<sup>27</sup>-sjefene og sjef FLO som til enhver tid må bli enige om grensesnittet i forhold til RAM og at det er situasjonsavhengig (R4). I forhold til dette tema hadde R4 følgende refleksjoner:

*Dette er en modningssak, sjef operasjonsavdelingen (...), han er jo en klar forkjemper for dette her, og er en tydelig stemme når det gjelder fastsetting av RAM. Men som han sier, det er en modningssak. Det er komplekst dette her, som gjør at folk faktisk må sette seg ned å tenke igjennom hva dette faktisk betyr for meg, (...). Det er faktisk sånn at de må sette seg ned på hver sin stubbe, også må de snakke sammen, (...), det må de gjøre på toppnivå, gjennom sjef til sjef samtaler mellom FSJ og DIF-sjefene, (...). Dette går i hele næringskjedene opp og ned, man må avklare grensesnittene til enhver tid.*

Empirien tyder så langt på at for noen er konseptet klart og hva det skal bidra med og brukes til, for andre tyder det på manglende kunnskap på hva det sivil-militære partnerskapet skal bidra med, og R5 gir følgende beskrivelse:

*Dette er på mange måter hele strukturutviklingen, og operasjonalisering av oppdragene som eksisterer fra topp til bunn. Veldig mye kan reguleres i direktiver, men det handler mye om den overordnede fordeling av RAM. Man er avhengig av at de som har en fagmyndighet operasjonaliserer dette igjennom bestemmelser. At man gir disse oppdragene og får på plass disse konseptene osv. – for å gjøre dette forståelig. Der tror jeg at vi ikke er helt i mål enda, det vil si, jeg vet at vi ikke er i mål.*

Basert på respondent R4, R5 og R8 sine beskrivelser er det indikasjoner på at de forskjellige nivåene i Forsvaret sitter med forskjellige forståelse når det gjelder RAM. Dette kan tyde på at

---

<sup>26</sup> Intervjuguide spm. 19: Har du opplevd konflikter og usikkerhet i relasjonen til strategiske partner? Med spesifikke personer eller strategisk partner som organisasjon?

<sup>27</sup> Driftsenhet i Forsvaret (DIF)

det er svakheter innen organisering, og manglende styring i forhold til hvordan RAM er fordelt. Dette bildet forsterkes også fra en fjerde respondent som beskriver at det er et gap i forståelsen mellom det strategiske og operative nivået, «*Hva er det som kan inngå i avtalene og hva er det som ikke inngår, hva betyr egentlig dette reelt*» (R3). FFI hadde også tilsvarende funn i sin evalueringsrapport. Der beskriver de at samtlige informanter mente at RAM innen vertslandsstøtte var noe uklart under TRJE18. Det var i praksis ulik forståelse av RAM blant flere av aktørene og ulike forventninger til RAM blant mottakere av vertslandstøtte (Birkemo et al., 2019, s. 33).

Forklaringen på dette kan være at det strategiske partnerskapet er relativt nytt for Forsvaret og at løsningen derfor ikke godt nok implementert. Hovedutfordringen ligger i det å operasjonalisere RAM på både militær og sivil side, og ikke minst nedover i organisasjonene (R5). På noen områder beskrives det som relativt godt definert, mens på andre områder er det diffust. Dette bekreftes gjennom regelmessige diskusjoner og avklaringer på strategisk nivå, på hva som er innenfor avtalene og hva er utenfor, noe som respondenten også sammenligner med diskusjonen rundt RAM (R3).

Tolkninger trukket ut av den empiriske gjennomgangen er at Forsvaret må avklare RAM bedre internt, men også mellom Forsvaret og strategisk partner. En tydeliggjøring vil forenkle Forsvarets design av forsyningskjeden, fordi det da er et avklart forhold på hvem som skal gjøre hva, og hvorfor. FFI beskriver at det ble brukt uforholdsmessig mye tid på å avklare ulike problemstillinger og den praktiske konsekvensen av det, var at personellet ble svært belastet (Birkemo et al., 2019, s. 34). Derfor vil en bedre avklart oppgave- og ansvarsfordeling gjøre det enklere å koble aktører, aktiviteter og prosesser sammen. En bedre kobling vil bidra til å unngå overlappende kapasiteter, bedre den totale ressursutnyttelsen og unngå unødvendig ressursløsning.

### **4.2.3 Samarbeid og samhandling**

De empiriske funnene er sterke på at samarbeid og samhandling mellom Forsvaret og strategisk partner har fungert godt, spesielt under TRJE18. Det har ikke vært problemfritt, og det er noe variasjon i oppfatningene avhengig av hvilken lokasjon det tas utgangspunkt i. Åpenhet, god dialog, gode relasjoner, kompetent personell og lokal tilknytning har vært virkemidler som har bidratt til å løse utfordringer, og skapt et godt klima for samarbeid og samhandling (R1; R7). Zacharia et al. (2009) beskriver at samarbeid er en kritisk viktig komponent for en velfungerende og effektiv forsyningskjede (s. 101). På spørsmål om samarbeidet mellom

Forsvaret og strategisk partner<sup>28</sup> er det konsensus blant respondentene på at det har fungert godt. Der hvor det har vært et samvirke over tid, oppfattes samarbeidet og samhandlingen som bedre, enn der det er nyetablerte strukturer.

KC nevnes av flere respondenter som en suksessfaktor for å legge til rette for et godt samarbeid og samhandling, og uttrykkes av R4 på følgende måte: «*Det som får dette til fly med Wilnor [WGS] og GSS er koordineringscellen som er blitt etablert. Den blir trukket frem som et suksesskriteria, for å få på plass samhandling, koordinering og bygge felles forståelse*». R2 forteller også at KC har bidratt til en enklere implementering av forskjellige løsninger, og bidratt til at utvikling av felles situasjonsforståelse har gått raskere, enn hvis det ikke hadde vært en KC. En annen faktor som fremheves for at KC har fungert godt, er at den er bemannet av personell med god militær erfaring. De har god forståelse for militær tenkning, planlegging og gjennomføring av operasjoner (R7). På en annen side er ikke denne militære forståelse like god i hele strukturen til de strategiske partnerne, men som R7 sier:

*Dette hadde nødvendigvis ikke så mye å si på lavere taktisk nivå, der var det mer utslagsgivende hvilke typer mennesker som møtte til tjeneste og deres evne til å forstå oppgaven, og evnen til å tre inn i samvirket hadde mer betydning enn militær forståelse.*

En utfordring som trekkes frem i samhandlingen mellom strategiske partnere og Forsvaret er en skjevfordeling av oppdrag mellom WGS og GSS. R1 forteller: «*oppdragene under TRJE var ganske så skjevt fordelt på HNS, hvor blant annet at WGS er ganske så suverene som primærleverandør*». Den store ubalansen på inntjeningen mellom de strategiske partnerne har skapt noe diskusjon rundt avtalenes innhold, men foreløpig er det ingen konflikt (R1; R3). Dette tolkes allikevel til å være et potensielt konfliktområde, så lenge ujevnheten ikke utlignes noe. Ubalansen pr nå er relativt stor, og kan på sikt påvirke den ene partnerens motivasjon til å utvikle gode og effektive logistikk-løsninger for Forsvaret. Gir ikke avtalen med Forsvaret verdiskapning forsvinner insitamentet til å stå i partnerskapet. Dette forklarer nok grunnen til at Forsvaret på strategiske nivå ønsker å få til en bedre balanse mellom de strategiske partnerne (R3).

Det at koordineringscellen er samlokalisert og en integrert del av NLOGS gir en rekke fordeler. En samlokalisering forenkler integrering og den daglige dialogen, som helt klart bidrar positivt til å utvikle en god felles situasjonsforståelse. De strategiske partnerne gis derfor bedre

---

<sup>28</sup> Intervjuguide spm. 6: Hvordan vil du beskrive samarbeidet mellom Forsvaret og strategisk partner?



forutsetninger til å komme med gode råd og kvalifiserte anbefalinger på logistikkutfordringer. Dette er en organisering som stemmer godt med teorien om interorganisatorisk samhandling. KC representerer en organisatorisk integrering som legger til rette for godt samarbeid og effektiv samhandling. Dette er avgjørende faktorer for at Forsvarets forsyningskjede skal kunne utføre en effektiv logistikkunderstøttelse i hele konfliktspekteret.

#### **4.2.4 Integrasjon, relasjon og tillit (Helhetlig integrering)**

Litteraturen beskriver at organisatorisk integrasjon har stor påvirkning på forsyningskjedens responsevne og ytelse. Integrasjon bidrar til at aktørene blir knyttet tett sammen og gir derfor gode rammer for å utvikle et godt samarbeid og en god samhandling på tvers av organisasjonene. Organisatorisk integrasjon omhandler alt fra kommunikasjon til integrasjon og samhandling, og forutsetter gode relasjoner. Kontraktsforholdet til de strategiske partnerne er av relativt lang varighet, og legger til rette for å utvikle langsiktig relasjoner og bygge tillit over tid. En virksomhets evne til å skape tillitsbaserte og langsiktige forretningsrelasjoner med aktørene i forsyningskjeden, er avgjørende for forsyningskjedens verdiskapning.

Integrasjon ble i løpet av intervjuene trukket frem flere ganger og i flere sammenhenger. En generell tolkning er at det er en bred enighet om at de strategiske partnerne må integreres, ikke bare på NLOGS nivå, men også lokalt. R7 uttrykker det på følgende måte: «... du må slippe dem inn – slippe dem innenfor brannmuren din og integrere dem slik at de er en fullverdig kapasitet på lik linje med egne kapasiteter. Det er først da du får det til å funke sømløst». På spørsmål om hva respondentene mener om å la sivile delta i planprosessene?<sup>29</sup> Sier R8 «... at vi er dødsavhengig av at de er med i planprosessen og at de er klarert i forhold til det». Med bakgrunn i dette og den generelle empiriske tolkningen tyder det på vilje i Forsvaret til å integrere de sivile samarbeidspartnere. Det er ingen negative holdninger blant respondentene relatert til dette, men enkelte er noe reservert i forhold til hvor langt inn i prosessen de skal delta (R6; R8). R2 mener det er viktig med god integrering, og sier:

*(...) systemet som er valgt i FLO ved å trekke de partnerne vi mener er viktigst for oss – helt inntil oss, mener jeg er utrolig bra. Fordi det gir oss en mye større felles situasjonsforståelse. Det gir oss en mye større mulighet til å rydde unna en del barnesykdommer i fredstid, som vi ville ha møtt i krise og krig – hvis vi ikke hadde gjort noe med det i fredstid.*

---

<sup>29</sup> Intervjuguide spm. 6: Hva synes du om å la sivile delta i planprosessene? og hvor langt inn i prosessen synes du sivile skal kunne delta?

Funnene indikerer at Forsvaret har valgt en organisering som stemmer godt overens med det litteraturen beskriver om organisatorisk integrasjon. Koordineringscellen som er opprettet og samlokalisert med NLOGS er et eksempel på organisatorisk integrasjon. Denne organiseringen styrker evnen til å bygge en best mulig felles situasjonsforståelse og styrker derfor de strategiske partnernes evne til å komme med gode faglige råd og anbefalinger. For Forsvaret er det avgjørende at de strategiske partnerne forstår våre behov (R2; R5; R8), og en slik organisering bidrar til dette. For å sikre en opprettholdelse og videreutvikling av denne organiseringen er det viktig med langvarige kontraktsforhold.

Empirien viser at det er en god relasjon og et godt tillitsforhold mellom strategiske partnere og Forsvaret, men noe variasjon på modningsnivå. RLL M er den lokasjonen som gir de beste tilbakemeldingene på relasjon og tillit. En av respondentene forklarer dette med lengre varighet på samarbeidsrelasjonen, fordi RLL M var test-avdeling ifb. prøver og testing (2014) av forløperen til nåværende strategiske avtale med WGS (RX). R5 forklarer forskjellige modningsnivå med at:

*(...) tillit bygger vi opp over tid, tillit handler om at vi stoler på hverandre. WGS må vite at vi forteller de hele sannheten, at vi betaler for det vi har sagt at vi betaler for. Vi må ha tillit til at de bringer frem kosteffektive løsninger som er i vår interesse.*

Dette vil si at det må være tålmodighet nok til å la relasjonen kunne utvikle seg over tid. Det er også viktig å skape arenaer hvor tillit kan utvikles, slik at personell og organisasjon kan kobles sammen for å levere logistikkjenester for Forsvaret. Utenfor øvelser er dette utfordrende fordi hele logistikksystemet ikke opererer til daglig. På NLOGS og KC nivå beskriver respondenter at relasjonen og tilliten er god, og at KC er en utmerket arena for å videreutvikle relasjoner og tillit. Dette bekreftes også gjennom FFI sin evaluering, der de beskriver at KC er et viktig bindeledd for å sikre integrasjon og samhandling mellom Forsvaret og leverandører av tjenestene Forsvaret kjøper. Ved å integrere de strategiske partnerne øker samtidig den gjensidige forståelsen for at det er ulikheter i militære og sivile virksomheter, organisering og rutiner. God integrering bidrar derigjennom til å redusere risikoen for at sivile og militære oppfatter informasjon på ulike måter (Birkemo et al., 2019, s. 36).

Det er empiriske funn på at det er områder hvor integreringen ikke har kommet så langt som ønskelig. Flere respondenter forteller at de oppfatter en del skepsis til de strategiske avtalene i Forsvaret (R1; R2; R4; R8). R2 uttrykker det slik: «*Jo lenger ut i Forsvaret du kommer, jo større er nok skepsisen. Det bygger på usikkerhet, og en del manglende kunnskap. For oss som*

*har det daglige samarbeidet, føler jeg at det er på et veldig godt nivå».* Dette tyder på at integreringen ikke har kommet langt nok i Forsvaret, og at manglende kunnskap bidrar til spekulasjoner og skepsis i organisasjonen (R1). Forklaringer på denne manglende integrasjon og kunnskap kan være at det ikke er noe helhetlig logistikkonsept (R1; R4; R7; R8), i tillegg har ikke FLO informert godt nok om de strategiske avtalene (R1; R3; R7). En helhetlig godt integrert løsning og et forankret logistikkonsept vil trolig kunne motvirke denne skepsisen. R1 etterlyser også en bredere integrering mot f.eks. operativt planverk fordi det vil kunne skape en bedre og bredere helhetsforståelse. Dette kan eksemplifiser gjennom hvordan FOH har integrert totalforsvarsaktørene. Erfaringer tilsier at dette har vært et godt og viktig bidrag i FOH sine planprosesser, og en positiv effekt er at det også har bidratt til kompetanseheving både på militær og sivil side (RX).

#### **4.2.5 Ressurstilgang og ressursutnyttelse**

I SCM-litteraturen beskriver at en responsiv forsyningskjede må evne å respondere på kundenes behov, ikke bare med korte ledetider, men også fleksibilitet til å levere tilpassede løsninger (Christopher, 2011, s. 23). Militær logistikk litteratur beskriver at logistisk effektivitet er viktig innenfor planlegging og gjennomføring av militære operasjoner. Kjernen i dette er å forvalte tildelte ressurser på en mest mulig effektiv måte for å nå militære målsetninger og skape militær effekt (Kress, 2002, s. 66). Inngåelse av strategiske partnerskap dreier seg mye om å forvalte ressurser, slik at Forsvaret får mest mulig operativ evne ut av tilgjengelig ressurser.

På spørsmål om hvorfor Forsvaret har inngått strategiske avtaler?<sup>30</sup> Har R4 følgende betraktninger: «... *det er en erkjennelse av at vi har et aktivitetsnivå som vi i utgangspunktet ikke er ressurssatt for med egne organisatoriske logistikkavdelinger*». Det er ikke økonomiske rammer til å drifte en stor logistikkorganisasjon, og derfor skal logistikk og støttevirksomhet i Forsvaret effektiviseres, og i dette ligger det en kostnadsdimensjon: «... *hvor ideen bak er selvfølgelig at vi betaler kun for det vi bruker og at vi slipper en del basiskostnader med å holde et apparat selv når vi ikke bruker det*» (R7). Tanken med dette, er at Forsvaret skal prioritere midler på virksomhet som er nært knyttet til Forsvarets kjernevirksomhet. Virksomhet som ikke sorterer under dette skal settes bort til sivile leverandører. Dette henger sammen med at Forsvaret ønsker å redusere faste kostnader. R2 begrunner det slik: «*Det er totalkostnader det går på, hvis vi bruker disse [ressursene] 3 uker i året, så lønner vi de tre uker i året. Hvis vi bruker våre egne stående må vi lønne de 52 uker i året*». R7 forteller også at det dreier seg om:

---

<sup>30</sup> Intervjuguide spm. 5: Ut ifra din forståelse, hvorfor har Forsvaret inngått strategisk partnerskap?

«(...) å skaffe seg tilgang til de kapasitetene vi trenger – kanskje ikke så mye i fredstid, men gitt en beredskapsmessig situasjon hvor vi trenger tilgang til mye mer enn det vi har selv».

Tiltaket med å inngå strategiske avtaler kan sees på som virkemidler for å imøtekomme det litteraturen beskriver som en responsiv og fleksible forsyningskjede, og det gjelder å forvalte tildelte ressurser mest mulig effektivt. Inngåelse av strategisk partnerskap bidrar til å: «... imøtekomme de operative behovene som vi ser kommer i en styrkeoppbygging, altså krise, krig fase primært, men også til å støtte oss i daglig tjenester, herunder øvelser/operasjoner i fredstid» (R1). I dette ligger det fleksibilitet, som også understrekes av R2 når han forteller: «(...) at vi faktisk har en partner som kan levere uavhengig av beredskapslovgivning og BFF tiltak». I et forvaltningsperspektiv beskriver R2 at:

*Hensikten og formålet er selvfølgelig å bruke de midlene vi har i Forsvaret på rett sted, sånn at vi da kan outsource de områdene som det er ressurser for i det sivile. Som i utgangspunktet ikke ville bli brukt i fredstid i Forsvaret.*

Inngåelse av strategisk partnerskap bidrar til at Forsvaret kan tilby Forsvarets egne avdelinger og allierte en god fleksibilitet og responsevne. De strategiske partnerne kompletterer og forsterker Forsvarets organiske logistikk. De representerer en formidabel ressurs som kan aktiviseres ved behov og gir Forsvaret økt handlingsrom. Respondenter trekker også frem skalerbarhet som en viktig komponent i partnerskapet og understreker viktigheten av at de kan benyttes før BFF tiltak iverksettes (R2).

Forsvaret og de strategiske partnerne kontrollerer til sammen store logistikkressurser, hvor det å koordinere og sikre best mulig ressursutnyttelse kan være utfordrende. R5 deler følgende betraktning:

*(...) så lenge vi legger prinsippet om at vi uttømmer de militære ressursene først, tror jeg vi har litt å gå på. På at de [strategiske partnere] skal forstå hva som er de militære ressursene, hvordan de kan benyttes og hvordan vi kan se de i sammenheng med, eller som en delleveranse av en sivil leveranse.*

Det som menes her er at det må skapes en bedre forståelse hos de sivile at militære ressurser primært skal brukes til å gjennomføre logistikkoppdrag i Forsvaret. Det er først når den militære ressursen er brukt opp (uttømt) eller prioritert til andre oppgaver at sivile ressurser skal brukes. Ressursmessig ligger det et uutnyttet potensial gjennom i større grad å kombinere sivile og militære ressurser på enkeltoppdrag. En forklaring på at dette ikke gjøres i tilstrekkelig grad, kan være at de strategiske partnerne ønsker å løse mest mulig oppdrag, med fortjeneste som en naturlig forklaring. Forsvaret på sin side har behov for kostnadskontroll. Dette eksemplifisert

av R7 gjennom at det er behov for: «... å avstamme den voldsomme leveransekraften og handlekraften mot Forsvarets behov for kostnadskontroll». Dette har trolig også en sammenheng med det som diskuteres i kap. 4.2.2, om manglende tydelighet rundt RAM.

En naturlig del av planleggingen av logistikkoperasjoner bør være å se på militære og sivile ressurser under ett. Dette betinger god oversikt over tilgjengelige ressurser på både militær og sivil side, som kan spilles inn i planprosesser. Disse innspillene vil bidra til at Forsvaret i større grad kan kombinere sivile og militære ressurser under oppdragsløsning, og kan knyttes til det litteraturen beskriver som romlig integrasjon. Romelig integrasjon kan være alt fra uformell samlokalisering av varer til formaliserte leverandørområder, der ulike aktører samarbeider innenfor ulike områder. Et eksempel kan være et større samarbeid innenfor transport som kan påvirke transportledetiden og bedrer utnyttelsen av de samlede transportressursene. For best mulig ressursutnyttelse må det tydeliggjøres hvem som har ansvar for hva, noe som vil forenkle prosessen i å identifisere ressursområder som i større grad kan samkjøres. Gjennom dette kan Forsvaret sammen med de strategiske partnerne designe aktivitetsstrukturer som vil gjøre det enklere for Forsvaret å styre og forvalte ressursene på en kostnadseffektiv måte (Göran Persson & Virum, 2011, s. 67).

## **4.2.6 Delkonklusjon og utledning forutsetninger**

Funnene i undersøkelsen viser at ledelsesstrukturen som Forsvaret har etablert, gjennom samlokalisering og integrering av strategisk partner, stemmer godt med teorien om organisatorisk integrering. Kjernekomponenten er KC som er etablert sammen med NLOGS. Den skaper en god arena for effektiv informasjonsflyt, daglig dialog og integrering i plan og beslutningsprosess. Generelt så oppleves samarbeid og samhandling med strategiske partnere som god i Forsvarets organisasjon, men det er noe variert modningsnivå, trolig på grunn av relasjonenes varighet.

Funn peker på at det er uklarheter rundt RAM både internt i Forsvaret, men også mellom Forsvaret og strategiske partnere. Denne uklarheten kan få konsekvenser for hvordan samhandlingen mellom forskjellige aktører i forsyningskjeden foregår, samt at det kan gå på bekostning av evnen til å utnytte ressursene optimalt. Det er knyttet bekymring til at Forsvaret kan være noe ukritisk til hvilke typer tjenester som anskaffes sivilt. Noe som kan kobles til hvordan RAM er fordelt. En klarere definering av dette vil lette de operative vurderingene av behovet for sivil støtte, samt styrke Forsvarets evne til å lede nettverket av varer og tjenesteleverandører.

Logistikk i Forsvaret omhandler å forvalte ressurser på en slik måte at man får mest mulig militær effekt. Forsvaret har inngått et strategisk partnerskap som bidrar med ressurser som er skalerbare, fleksible og gripbare før BFF tiltak iverksettes. Hovedutfordringen ligger i det å lede og styre hele nettverket med både sivile og militære ressurser, og optimalisere ressursutnyttelsen.

### **Utleiding av forutsetninger:**

Forskningsspørsmål to var; *Hvordan er det lagt til rette for interorganisatorisk samarbeid mellom Forsvaret og de strategiske partnerne?*

Det er tre forhold analysen har avdekket når det gjelder å identifisere forutsetninger relatert til dette forskningsspørsmålet. Det første forholdet må sees i sammenheng med forskningsspørsmål en, som peker på at effektiv ledelse av forsyningskjeder er komplekst, og at en manglende bevissthet rundt egen kompetansebase og organisasjonslæring kan påvirke Forsvarets evne til å utføre kjerneaktiviteter.

Det andre forholdet går på tydeliggjøring av RAM, samt en hensiktsmessig oppgave- og ansvarsfordeling. Et bedre avklart forhold mellom partene vil bidra til et sterkere fokus på respektive ansvarsområder og øke kvaliteten av disse.

Det tredje forholdet går på integrering gjennom hele organisasjonen. Dette vil kunne skape en arena som bidrar til utvikling av relasjoner og tillit, og forsterke samhandling mellom strategiske partnere og Forsvaret. En helhetlig integrering vil gjøre det enklere å inkludere de strategiske partnerne på forskjellige nivå i Forsvaret.

Med bakgrunn i forskningsspørsmål to kan følgende forutsetninger for å øke Forsvarets operative evne utledes:

- *Utvikle og vedlikeholde Forsvarets evne til å lede og styre Forsvarets forsyningskjede, gjennom effektiv ressursutnyttelse og god samhandling med strategiske partnere*
- *Helhetlig tilnærming til integrering av sivile i militære plan- og beslutningsprosesser.*

## 4.3 Forskningsspørsmål 3

*Hva er de viktigste barrierene for integrering av de sivile i planlegging, koordinering og gjennomføring av militære operasjoner?*

### 4.3.1 Informasjon og kommunikasjon

Litteraturen beskriver at informasjonsintegrasjon gjennom interoperable kommunikasjons- og informasjonssystemer har stor betydning for forsyningskjedens effektivitet og responsevne. Informasjonsintegrasjon forenkler planlegging- og samhandlingsprosesser mellom aktørene i forsyningskjeden. Undersøkelsen har avdekket to hovedutfordringer når det gjelder informasjon og kommunikasjon i relasjonen mellom Forsvaret og strategiske partner.

Den første hovedutfordringen går på informasjonsdeling, spesifikt når gradert informasjon skal konverteres til ugradert informasjon, og omsettes på et ugradert nettverk. Dette er helt nødvendig for at de som skal utføre oppdrag har tilstrekkelig med inngangsverdier for å kunne løse oppdrag (R7). R2 har følgende beskrivelse av dette:

*Hovedutfordringen med en sivil partner er gradert informasjon. For det kan vi ikke distribuere slik som de sivile i utgangspunktet opererer. De opererer veldig mye med bruk av standard kommersielle sambandsmidler som internett og mobiltelefon og det er utfordringen. Det er kanskje den største utfordringen egentlig.*

Hopping mellom graderte og ugraderte systemer utgjør en klar risiko for at gradert informasjon kan bli kompromittert (R7). Forsvaret har på sin side behov for kontroll på informasjon, men strategiske partnere er avhengig av å kunne distribuere tilstrekkelig informasjon, slik at oppdrag blir forstått og utførelsen blir riktig. Det er denne koblingen som utgjør en risiko, og som R2 sier «*Dette er det ikke funnet noen kjempegod løsning på (...), det blir fra case til case egentlig*». Ved NLOGS eller andre lokasjoner der strategisk partner og Forsvaret er samlokalisert er ikke dette et problem, fordi sivilt personell er sikkerhetsklart og autorisert på lik linje med forsvarspersonell, og de har tilgang på Forsvarets informasjons- og kommunikasjonssystem (R1; R2; R7; R8). Dette bidrar til gjensidig informasjonsutveksling som øker situasjonsforståelsen til begge parter.

Den andre hovedutfordringen går på å skape en felles situasjonsforståelse på tvers av sivil-militær struktur, og opp og ned i den militære kommandolinjen. Det er en oppfatning på lavere taktisk nivå, at det under TRJE18 var vanskelig å få forståelse for problemstillinger de hadde, på et høyere nivå (R8). Forklaring på dette kan være flere forskjellige informasjonsplattformer,

både ugradert og gradert, som fører til fragmentering av informasjon. Erfaringer fra TRJE18 tilsier at det også er menneskelige og kulturelle faktorer som også påvirker evnen til å skape et felles bilde, fordi Forsvaret og strategisk partner opererer med forskjellige stammespråk.

*Eksempelvis så har vi stammespråket i Forsvaret og det har vi ikke i det sivile og vi er fremdeles så ferske med de strategiske partnerne at de ikke er gode på vårt stammespråk for å forstå nøyaktig hva vi mener (R2).*

Det vil si at personell har forskjellige utgangspunkt for å forstå informasjon og kan skape misforståelser. Dette er en utfordring som er løsbart, hvis det settes av tid til å lære om hverandre og skape gjensidig organisatorisk forståelse (R7) og som R2 sier «...jo lenger vi har et partnerforhold, jo lettere blir det å forstå hverandre, og jo mindre misforståelser er det».

Mangel på kompatible informasjons og kommunikasjonssystemer setter begrensninger for effektiv informasjonsflyt mellom Forsvaret og strategisk partner. Litteraturen beskriver at informasjonsdeling er avgjørende for effektiviteten og responsevnen til forsyningskjeden. Det ligger helt klart potensiale i det å videreutvikle disse systemene mellom Forsvaret og strategisk partner og gjennom dette å øke både effektivitet og responsevnen til Forsvarets forsyningskjede.

### **4.3.2 Manglende kunnskap om de strategiske avtalene**

Empirisk så er det stor variasjon på kunnskap og innsikt i de strategiske avtalene, hva de skal bidra til og hva som er de langsiktige målsetningene med inngått partnerskap. Det er tatt med noen sitater for å eksemplifisere dette:

*Jeg skulle ønske at man er noe mer tydelig på hva slutttilstand og målet er, og hvordan vi ser ut da (R7).*

*Jeg synes vi skulle hatt mere info ut om avtalene for å unngå spekulasjoner, for da hadde vi visst at prioriteringen er god, også når vi kommer til en krise/krig (R1).*

*Utfordringen slik jeg ser det, så er det ukjente avtaler eller spekulasjon rundt avtaler (R1).*

*(...) desto lenger ut du kommer i organisasjonen Forsvaret, jo mer usikkerhet er det nok, fordi det er mangel på kunnskap. Dette er ganske ferskt og det betyr at det er en endring i forhold til måten å tenke på, som gjør at man føler noe usikkerhet når man ikke ser hele bildet (R2).*

*(...) det er jo flere lag med utfordringer, eksempelvis intern modenhet, selv om vi ser at det er godt forankret på toppen, så er det jo ikke alle i Forsvaret som synes dette er en god ide. (...). Så er det jo utfordringer med å omsette de visjonære tankene til praksis (R3).*



*Dette å slippe sivile inn og la de gjøre ting som kanskje tidligere var løst av Forsvarets egne ressurser, er en litt krevende øvelse. Man må være villig til å akseptere det til tross for at man faktisk ikke er enig i det (R4).*

Manglende kunnskap og forståelse omkring de strategiske avtalene og partnerskapet, er helt klart en utfordring som Forsvaret må finne en løsning på. Neglisjering av dette vil ha negativ påvirkning på den videre implementeringen av logistikk-løsningen i Forsvaret. For å håndtere implementeringsutfordringene, bør Forsvaret gi informasjon om hva de strategiske avtalene går ut på, hva strategisk partnerskap betyr og hva de strategiske partnerne kan bidra med i fred, krise og krig. Slik det er nå, er manglende kunnskapen en grobunn for skepsis, fordi man ikke helt vet hva dette er for noe. R4 har følgende beskrivelse på dette, «*man tror og prøver og legger sammen noe selv, og man ser ikke den større helheten*».

En annen utfordring er kostnadsbildet. Det er flere på lavere nivå som opplever at de strategiske partnerne er vesentlig dyrere, enn å bruke egne interne ressurser (R7). Dette stemmer nødvendigvis ikke for Forsvaret totalt sett, fordi Forsvaret vil redusere de totale kostandene gjennom variable kostnader (R1). Forsvaret betaler kun for utførte tjenester og slipper å finansiere en organisk logistikkressurs som kun brukes i deler av året.

Den manglende kunnskapen og forståelsen for hva Forsvaret vil med de strategiske partnerne, samt hvilken rolle de skal ha, kan være en barriere for integrering av sivile i militær planlegging og gjennomføring av operasjoner. Undersøkelsen har funn på at militært personell som tidligere var veldig skeptiske, har snudd helt om etter at de har hatt muligheten til å samarbeid med strategiske partnere. Lærdommen som må trekkes ut av dette, er at det strategiske partnerskapet er veldig bra for Forsvaret, men folket i organisasjonen må få vite om det og erfare det.

### **4.3.3 Delkonklusjon og utledning av forutsetninger**

Forsvaret og strategisk partner har utfordringer relatert til inkompatible informasjons- og kommunikasjonssystemer, fordi det jobbes både på ugradert og graderte systemer. Problemområder ligger hovedsakelig i å spre tilstrekkelig med informasjon ut i det sivile nettverket, uten å kompromittere sikkerhetsgradert informasjon. Det er også utfordringer relatert til å bygge en god felles og helhetlig situasjonsforståelse, fordi informasjon fragmenteres på grunn av mangel på kompatible informasjons- og kommunikasjonssystemer.

Det er manglende kunnskap omkring de strategiske avtalene i Forsvarets organisasjon. Det stilles spørsmål med hva de strategiske avtalene skal brukes til, og hva de langsiktige målsetningene er. Den manglende kunnskapen kan forklare en del av skepsisen og motstanden

som finnes i Forsvaret. Motstand og skepsis vil ha negative konsekvenser for integrering av de sivile i militære planlegging og gjennomføring av operasjoner. En løsning på dette er å informere bredt i Forsvaret om de strategiske avtalene og partnerskapene, og la en større andel av Forsvaret erfare hva det strategiske partnerskapet faktisk innebærer.

### **Utleiding av forutsetninger:**

Forskningsspørsmål tre var; *Hva er de viktigste barrierene for integrering av de sivile i militær planlegging, koordinering og gjennomføring av operasjoner?*

Det er to forhold analysen har avdekket når det gjelder å identifisere forutsetninger relatert til dette forskningsspørsmålet. Det første forholdet går på inkompatible kommunikasjons- og informasjonssystemer. Dette setter klare begrensninger for effektiv informasjonsdeling, samt evnen til å kommunisere bredt i hele forsyningskjeden. Forsvaret har behov for å skjerme informasjon, men samtidig har de strategiske partnersnes underleverandører behov for informasjon for å kunne utføre oppdrag. Løsningene som er på plass er ikke dekkende nok og kan sette begrensninger for effektiviteten og responsevnen til Forsvarets forsyningskjede.

Det andre forholdet er Forsvarets evne til å håndtere motstand og skepsis. En løsning på dette kan være bedre og bredere informasjonsflyt om de strategiske avtalene, og hva det strategiske partnerskapet faktisk innebærer. Dette kan bidra til å skape en bredere forankring i Forsvarets organisasjon, ikke bare på toppnivå, men nedover i strukturen. God forankring kan bidra til en utvikling som utnytter potensialet i de strategiske avtalene bedre.

Med bakgrunn i forskningsspørsmål tre kan følgende forutsetning for å øke Forsvarets operative evne utledes:

- *Videreutvikle informasjons- og kommunikasjonssystemer for å oppnå en mer effektiv informasjonsdeling på tvers av sivil-militær organisering*
- *Informasjon om, og forankring av de strategiske avtalene i Forsvarets organisasjon.*

## 5 Diskusjon av identifiserte forutsetninger

Dette kapitlet vil diskutere hvordan de identifiserte forutsetningene kan bidra til å øke Forsvarets operative evne. Det vil ikke være en uttømmende beskrivelse, eller en beskrivelse av hvordan det skal gjøres. Hensikten er å påpeke mulige områder som Forsvaret bør se videre på for å videreutvikle egen operative evne i samarbeid med strategiske partnere.

De forutsetninger som ble identifisert under forskningsspørsmålene er:

- *Utvikle et helhetlig logistikkonsept som beskriver hvordan logistiktjenesten med Forsvaret og strategisk partner skal virke*
- *Utvikle og vedlikeholde Forsvarets evne til å lede og styre Forsvarets forsyningskjede, gjennom effektiv ressursutnyttelse og god samhandling med strategiske partnere*
- *Helhetlig tilnærming på integrering av sivile i militære plan og beslutningsprosesser*
- *Videreutvikle informasjons- og kommunikasjonssystemer for å oppnå en mer effektiv informasjonsdeling på tvers av sivil-militær organisasjon*
- *Informasjon om, og forankring av de strategiske avtalene i Forsvarets organisasjon.*

### 5.1 Forutsetning 1 – Et helhetlig logistikkonsept

*Utvikle et helhetlig logistikkonsept som beskriver hvordan logistiktjenesten med Forsvaret og strategisk partner skal virke.*

Forsvarets forsyningskjede er kompleks og består av både sivile og militære leverandører som skal samhandle for å øke Forsvarets operative evne. Det er utviklet grenvise logistikkonsept og et overordnet logistikkonsept for Forsvaret. De grenvise logistikkonseptene forholder seg i liten grad til de strategiske partnerne. Det er et unntak og det er Heimevernets logistikkonsept, som har utspring i en egen delavtale med WGS. Konsept for logistikk i Forsvaret har en overordnet beskrivelse av sivilt-militært samarbeid, men operasjonaliseringen av samhandlingen er i liten grad beskrevet.

Konsept betyr samling av ideer eller en plan som danner grunnlaget for utformingen av et produkt, arrangement eller en virksomhet (Konsept, 2019). Siden de strategiske avtalene ble inngått, har det vært en massiv utvikling, prøving og testing. TRJE18 var en arena som ga verdifull erfaring og er et godt grunnlag for å utvikle et nytt helhetlig logistikkonsept. Som en del av utviklingen av et helhetlig logistikkonsept bør forsvarsgrenene oppdatere sine konsepter, slik at enheter i Forsvaret kan kobles sammen med sivile ressurser på en hensiktsmessig og

effektiv måte. Det hjelper lite å ha et overordnet logistikkonsept, hvis det ikke er en kobling til forsvarsgrenenes logistikkonsept.

Med utgangspunkt i at operative behov er identifisert gjennom operativt planverk, vil et helhetlig logistikkonsept kunne bidra til en bedre oppgave- og ansvarsfordeling. En klar ansvarsfordeling, og en god beskrivelse av hvordan virksomheten skal driftes vil kunne bidra til en bedre kobling av aktiviteter og prosesser. Dette vil styrke effektiviteten, fleksibiliteten og responsevnen til Forsvarets forsyningskjede og vil ha stor betydning for Forsvarets operative evne.

## **5.2 Forutsetning 2 – Ledelse av forsyningskjede**

*Utvikle og vedlikeholde Forsvarets evne til å lede og styre Forsvarets forsyningskjede, gjennom effektiv ressursutnyttelse og god samhandling med strategiske partnere.*

Helt overordnet skal Forsvarets logistikk sørge for mest mulig militær effekt, ut av tilgjengelig ressurser. Et viktig premiss for å få dette til, er hvordan forsyningskjeden designes, ledes og styres. Forsvaret har valgt å knytte til seg to strategiske partnere, hvor det å utvikle gode samhandling- og relasjonsstrategier er vesentlig for best mulig utnyttelse av tilgjengelige ressurser. Dette oppnås gjennom å samordne og koordinere alle prosesser og aktiviteter både opp- og nedstrøms i verdikjeden og maksimere verdiskapning for aktørene.

Det å utvikle og vedlikeholde Forsvarets evne til å lede og styre Forsvarets forsyningskjede har en sammenheng med kompetanse og RAM. De strategiske partnerne har både evne og vilje til å løse komplekse oppgaver. Hvis dette settes i sammenheng med at Forsvaret kan være noe ukritisk, i forhold til de oppgaver og ansvar som settes bort, kan dette over tid få konsekvenser for ivaretagelse av egen kompetanse. Dette kan gi negative følgekonskvenser for egen evne til å lede forsyningskjeden effektivt.

Det strategiske partnerskapet er relativt nytt og kommer med kapasiteter og ressurser, både innen logistikk, ledelse og styring som er godt utviklet og annerledes enn Forsvarets. Dette er ressurser Forsvaret må søke å utnytte best mulig, uten at det går på bekostning av egen evne til å lede og styre forsyningskjeden, ved at oppgaver og ansvar fordeles ukritisk. Forsvarets logistikk skal være i stand til å lede et nettverk av vare- og tjenesteleverandører, fra strategisk til taktisk nivå. Prinsippet om samarbeid, herunder liaisonering, profesjonell utnyttelse og utarbeidelse av effektive logistikkprosesser er klare forutsetninger for å lykkes med styring av logistikken (Forsvarets logistikkorganisasjon, 2013, s. 10).

En best mulig utnyttelse av de totale ressursene krever en ledelsesstruktur som evner å spille på hele forsyningskjeden, både sivilt og militært. Effektiv samhandling og godt utviklede relasjoner, er viktig for å kunne utnytte hele ressurspotensialet som ligger i det strategiske partnerskapet. Det er derfor kritisk viktig at Forsvaret sikrer egen kompetanse, har en klar oppgave- og ansvarsfordeling når det kommer til samhandling med de strategiske partnerne. Hvis Forsvaret kommer i ubalanse på noen av disse områdene vil det kunne få negative følger for Forsvarets operative evne, fordi mangler i dette henseende vil påvirke forsyningskjedens effektivitet, fleksibilitet og responsevne, som er helt avgjørende for Forsvarets operative evne.

### **5.3 Forutsetning 3 – Helhetlig integrering**

*Helhetlig tilnærming til integrering av sivile i militære plan- og beslutningsprosesser.*

Litteraturen beskriver at organisatorisk- og informasjonsintegrering som to vesentlige faktorer som påvirker en forsyningskjedes responsevne. En tett organisatorisk integrering bidrar til bygge gode relasjoner, og er en viktig forutsetning for effektiv samhandling. Informasjonsintegrasjon er sentralt for effektiv informasjonsflyt, og kan bidra til å redusere usikkerhet i forsyningskjeden

Empirien beskriver at integreringen mellom de strategiske partnerne og Forsvaret er godt utviklet, men at det er variasjoner spesielt med tanke på varigheten av samarbeidsforholdet. Hovedutfordringer som empirien peker på, er at den organisatoriske integreringen ikke er implementert godt nok nedover i strukturen. Dette har fått noen konsekvenser for samhandlingen, spesielt når det kommer til spredning av informasjon og å bygge felles situasjonsforståelse.

Felles situasjonsforståelse er nødvendig for et effektivt samspill mellom sivile og militære aktører. Forsvaret er avhengig av at gode råd og anbefalinger blir spilt inn plan og beslutningsprosessen, ikke bare på sentralt nivå som eksempelvis NLOGS, men også på lokalt nivå, der den praktiske planleggingen og koordineringen av logistikktjenester gjennomføres.

En helhetlig integrering gjennom hele organisasjonen, vil tilrettelegge for samarbeid, utvikling av relasjon og tillit og øke den gjensidig organisatoriske forståelse. Et resultat av dette vil være en bedre utviklet felles situasjonsforståelse, som vil ha positive konsekvenser for forsyningskjedens effektivitet, fleksibilitet og responsevne og derigjennom bidra til å øke Forsvarets operative evne.

## **5.4 Forutsetning 4 – Effektiv informasjonsdeling**

*Videreutvikle informasjons- og kommunikasjonssystemer for å oppnå en mer effektiv informasjonsdeling på tvers av sivil-militær organisering.*

Informasjonsdeling er sentralt i ledelse, planlegging og gjennomføring av militære operasjoner, og er nødvendig for å sikre et felles informasjonsgrunnlag og en effektiv planprosess (Forsvarsstaben, 2014, s. 193).

Empirien beskriver svakheter i informasjonsintegrasjonen mellom Forsvaret og strategisk partner, fordi kommunikasjons- og informasjonssystemene er inkompatible. En følge av dette, er at det er utfordrende å bygge en felles situasjonsforståelse på tvers av sivil-militær organisasjon og forsyningskjeden som helhet. Et tilstrekkelig informasjonsgrunnlag er nødvendig i planlegging av militære operasjoner, og er ikke mindre viktig i planlegging av logistikkoperasjoner understøttet av en sivil-militær forsyningskjede.

Godt utviklede systemer for å håndtere informasjonsdeling vil bidra til å bygge en bedre felles situasjonsforståelse. Dette vil kunne ha stor betydning for de strategiske partners evne til å understøtte Forsvarets behov, gjennom at de får bedre forutsetninger for å gi råd og komme med anbefalinger på militære utfordringer. Sentralt gjennom KC og NLOGS er ikke dette et problem, men denne koblingen alene er ikke tilstrekkelig for å holde aktørene i forsyningskjeden oppdatert. Forsyningskjeden forøvrig er ikke koblet på et felles nett, noe som medfører at KC må filtrere gradert informasjon før den distribueres. Dette kan bidra til informasjonshull som får konsekvenser for hvordan oppdrag blir gjennomført.

En fullintegrasjon av Forsvaret og strategiske partnere i et felles kommunikasjons- og informasjonssystem vil være utfordrende. Fordi dette innebærer store investeringer, som sannsynligvis verken Forsvaret eller strategiske partnere ikke er villige til å ta. Det er allikevel en utfordring som må adresseres for å identifisere muligheter og begrensninger som kan redusere utfordringer og usikkerhet knyttet til inkompatible plattformer. Dette for å skape best mulige forutsetninger for god informasjonsflyt.

## **5.5 Forutsetning 5 – Informasjon og forankring**

*Informasjon om, og forankring av de strategiske avtalene i Forsvarets organisasjon.*

Empiriske funn beskriver variert og manglende forståelse om de strategiske avtalene og partnerskap. For flere fremstår det som uklart hva det strategiske partnerskapet skal bidra med

og hva målsetningene med avtalene er. I tillegg er det i undersøkelsen identifisert en del skepsis i Forsvaret, som også peker mot andre enheter i Forsvaret som ikke inngår i denne undersøkelsen. Mangel på kunnskap og informasjon om avtalen, er identifisert som mulig barriere for integrering av sivile i planlegging, koordinering og gjennomføring av operasjoner. Manglende forståelse vil kunne ha negativ påvirkning på hvordan personell velger å forholde seg til de strategiske partnerne. Videre kan det også ha konsekvenser for hvordan avdelinger og aktører velger å utforme sin virksomhet, fordi de ikke har kunnskap nok til å relatere det strategiske partnerskapet til egen virksomhet. Dette kan være en hindring for videreutviklingen av et helhetlig logistikkssystem.

For å redusere eksisterende skepsis og manglende kunnskap, kan det være fordelaktig å øke kunnskapen i Forsvaret om de strategiske partnerskapene. Det er behov for mer kunnskap om hva de faktisk skal bidra til, hvordan de kan brukes og at de er en supplerende kapasitet. Dette vil kunne skape et større eierskap blant forsvarspersonell og gi Forsvaret en driver i forhold til å utvikle et helhetlig og godt logistikkonsept for Forsvaret.

## **5.6 Oppsummering**

Dette kapitlet har diskutert hvordan identifiserte forutsetninger skal kunne bidra til å øke Forsvarets operative evne. Dette gjennom å synliggjøre områder innenfor de respektive forutsetningene som er viktig for å videreutvikle det strategiske partnerskapet. De enkelte forutsetningene har et potensial for å øke den operative evnen, men krever at de adresseres i tilstrekkelig grad. De identifiserte forutsetningene er gjensidig avhengige og utfyller hverandre.

Et helhetlig logistikkonsept skal beskrive hvordan logistikksystemet skal fungere. En slik beskrivelse vil forenkle og tydeliggjøre RAM. Dette vil påvirke ressursutnyttelsen, fordi det blir en bedre definert oppgavefordeling mellom militære- og sivile ressurser. Positive følger av dette, er at militære og sivile kapasiteter kan konsentreres om kjerneområder og øke kvaliteten på disse, i tillegg unngås unødvendig overlapping og ressursløsning. Et helhetlig logistikkonsept vil være et godt verktøy for å drive effektiv ledelse og styring, fordi et konsept beskriver hvordan tjenesten faktisk skal utføres. Det er alltid enklere å lede og styre en organisasjon, når elementene vet hva de skal gjøre og forstår hvordan aktører, aktiviteter og prosesser er koblet sammen.

Informasjons- og kommunikasjonssystemer har en påvirkning på hvor effektiv samhandlingen mellom partene i forsyningskjeden er, og er en forutsetning for å drive ledelse og styring. I tillegg legger det til rette for å bygge god situasjonsforståelse og drive effektiv samhandling,

som er viktig for god ressursutnyttelse. Den influerer også på integreringen av sivile, fordi man får ikke optimal effekt bare ved å sette personell på samme lokasjon. Det må være kommunikasjonssystemer som bidrar til at de faktisk kan samhandle. Størst betydning har det for kommunikasjon mellom nivåer og på tvers av organisasjoner.

Forankring av det strategiske partnerskapet i hele Forsvarets organisasjon er særdeles viktig, fordi motstand og skepsis kan være direkte ødeleggende for alle de identifiserte forutsetningen. Det kan påvirke hvordan overordnet konsept kobles sammen med forsvarsgrenenes konsepter, det kan påvirke styringsstrukturen i Forsvaret, samt være en hindring for integrasjon av sivile lokalt. Det må skapes en felles oppfatning om at dette er en «bra greie» bredt i Forsvaret, slik at det blir omfavnet bredt.



## 6 Konklusjon

Forsvaret har alltid vært avhengig av sivil logistikkunderstøttelse for å bygge beredskap og operativ evne, og totalforsvarskonseptene har gjennom historien vært en viktig del av dette. Det sentrale i det nye totalforsvarskonseptet er at sivil støtte i større grad skal baseres på kommersielle ordninger. Ordninger som kan anvendes før beredskapsloven og rekvisisjonsloven trer i kraft og BFF tiltak iverksettes. Inngåelse av strategisk partnerskap med WGS og GSS er eksempler på slike kommersielle ordninger og nyvinningen representeres gjennom organisatorisk integrasjon mellom Forsvaret og strategiske partnere. Organisatorisk integrasjon gir helt andre muligheter og rammer enn tidligere, når det gjelder å utvikle godt samarbeid og bedret samhandling. Det gir en bedre plattform for å bygge relasjoner og tillit over tid, noe som er avgjørende for å utvikle en tilpasset forsyningskjedestrategi for Forsvaret, og for å utnytte militære og sivile ressurser optimalt. De strategiske partnerne styrer omfattende logistikknettverk som skal kobles sammen med Forsvarets forsyningskjede, det vil si tre komplekse logistikksystemer, som skal spille på lag for å øke Forsvarets operative evne. Med bakgrunn i dette ble følgende problemstilling ble utledet:

### **Hva er forutsetningene for at strategiske avtaler bidrar til økt operativ evne?**

For å svare på denne problemstillingen ble det bygget et teoretisk rammeverk bestående av; *Supply Chain Management, Forsyningskjedestrategier, Effektivitet i et logistisk perspektiv, Logistikk, beredskap og utholdenhet* og *Forutsetninger for interorganisatorisk samhandling*. Disse teoriene ble benyttet for å sette problemstillingen inn i en kontekst og operasjonalisere problemstillingen i de tre følgende forskningsspørsmålene:

1. På hvilken måte ivaretas behovet for utholdenhet, effektivitet, responsivitet og smidighet gjennom de strategiske partnerskapene?
2. Hvordan er det lagt til rette for interorganisatorisk samarbeid mellom Forsvaret og de strategiske partnerne?
3. Hva er de viktigste barrierene for integrering av de sivile i planlegging, koordinering og gjennomføring av militære operasjoner?

Studien har hatt fortolkningsbasert utgangspunkt og med en casestudie som design. Data er samlet inn gjennom individuelle intervjuer med respondenter som representerer strategisk-, operasjonelt- og taktisk nivå i Forsvaret. Analysen av innsamlet data og det teoretiske rammeverket har identifisert fem forutsetninger som hver for seg kan påvirke Forsvarets

operative evne positivt, men det gir mest effekt hvis forutsetningene sees i sammenheng. Det er gjensidig avhengighet mellom forutsetningene og det er derfor summen av forutsetningene som bidrar sterkest til å øke Forsvarets operative evne. De utledede forutsetningene er:

- *Utvikle et helhetlig logistikkonsept som beskriver hvordan logistiktjenesten med Forsvaret og strategisk partner skal virke*
- *Utvikle og vedlikeholde Forsvarets evne til å lede og styre Forsvarets forsyningskjede, gjennom effektiv ressursutnyttelse og god samhandling med strategiske partnere*
- *Helhetlig tilnærming til integrering av sivile i militære plan- og beslutningsprosesser*
- *Videreutvikle informasjons og kommunikasjonssystemer for å oppnå en mer effektiv informasjonsdeling på tvers av sivil-militær organisering*
- *Informasjon om, og forankring av de strategiske avtalene i Forsvarets organisasjon.*

## **6.1 Oppgavens funn**

Analysen har avdekket flere interessante funn når det gjelder å videreutvikle det strategiske partnerskapet og det første er manglende helhetlig logistikkonsept. Samhandlingen med strategiske partnere har foregått over noe tid, men det er til dags dato ikke nedskrevet noe helhetlig logistikkonsept, som beskriver hvordan relasjonen og samhandling mellom Forsvaret og strategiske partner skal foregå. Det er to farer med dette, det første er at kunnskap og erfaring kan forsvinne ved eksempelvis rotasjon av personell og påvirker derfor organisasjonslæringen negativt. En konsekvens av dette er at Forsvaret vil kunne miste kompetanse som er kritisk viktig for planlegging og gjennomføring av operasjoner. Den andre faren henger sammen med ledelse av forsyningskjeden. For å kunne drive effektiv ledelse og styring er det avgjørende at organisasjonen har kunnskap om hvordan virksomheten skal driftes, og at det er tilstrekkelig dokumentert. Uklarheter i dette innebærer at virksomheten må bruke mye tid på å finne ut av hva som skal gjøres, fremfor å finne gode løsninger på hvordan ting skal gjøres. Dette vil få konsekvenser for hvordan aktiviteter og prosesser kobles sammen, og påvirker derfor evnen til å lede og styre forsyningskjeden negativt.

Manglende tydelighet rundt RAM fører til usikkerhet når det kommer til hvem som skal gjøre hva. Manglende tydelighet påvirker hvordan forsyningskjeden designes, da dette har innvirkning på forståelsen av hvem som skal gjøre hva og hvilke ansvarsområder de forskjellige aktørene skal ha. En tydeliggjøring av RAM i hele forsyningskjeden vil skape et bedre grunnlag for at de forskjellige aktørene kan utvikle metoder og systemer som bidrar til å øke effektiviteten i forsyningskjedens delelementer.

Den organisatoriske integreringen er godt utviklet flere plasser i strukturen, men empiriske funn forteller at den helhetlige integreringen ikke er kommet godt nok på plass. Dette henger sammen med at det strategiske partnerskapet er relativt nytt, og alle fasetter er ikke klart enda. Under TRJE18 ble det opprettet flere lokasjoner hvor det var samhandling med strategisk partnere, og erfaringene fra dette var at det ble utviklet gode systemer for integrering og samhandling. Utfordringer relatert til integrering ligger trolig i noe skepsis og manglende kunnskap til det strategiske partnerskapet.

Informasjons- og kommunikasjonssystemer mellom Forsvaret og strategiske partner er inkompatible, noe som helt klart har en betydning for effektiv informasjonsflyt. Effektiv informasjonsflyt er i litteraturen beskrevet som helt avgjørende for forsyningskjedens effektivitet og responsevne. Denne utfordringen har en kostnadsdimensjon som trolig ikke er realistisk å løse, men det må søkes å finne løsninger som bidrar til at Forsvaret og strategisk kan dele informasjon mer effektivt i hele forsyningskjeden. En felles god situasjonsforståelse er viktig for aktørenes evne til å levere effektive løsninger iht. Forsvarets behov.

Manglende kunnskap og forståelse om det strategiske partnerskapet vil ha negativ påvirkning på implementeringen av det nye logistikksystemet i Forsvaret. Empirien peker på en del skepsis i Forsvaret relatert til det strategiske partnerskapet og kan forklares med manglende kunnskap. Dette henger sammen med «endringsledelse», som ikke er en del av denne oppgavens teoretiske rammeverk. Kjernen er at Forsvaret må skape en bred forståelse for hva Forsvaret ønsker med det strategiske partnerskapet, hvilken kapasitet de bidrar med og gjennom dette skape en bredere forståelse igjennom hele strukturen. Det hjelper lite at det kun er på overordnet nivå i Forsvaret at man synes dette er lurt, dette er en ide og en tanke som må forankres i hele strukturen.

## **6.2 Anbefaling til videre forskning**

Innledningsvis i denne studien hadde jeg ambisjon om å undersøke samhandlingsrelasjonen mellom Forsvaret og de strategiske partnerne fra begge sider, på strategisk-, operasjonelt- og taktisk nivå. I arbeidet med å identifisere respondenter til undersøkelsen, erfarte jeg at for å få et tilstrekkelig empirisk grunnlag til å svare på forskningsspørsmålene, ble det for omfattende og dekke både sivil og militær del av forsyningskjeden. Med dette som grunnlag valgte jeg bort respondenter fra de strategiske partnerne. Derfor vil det kunne være interessant å gjennomføre en tilsvarende undersøkelse på de strategiske partnerne og sammenligne resultatene.

Sannsynligvis vil man kunne finne svar som samsvarer, men det er trolig en del momenter som erfares som annerledes på grunn av forskjellige perspektiver.

Folkerettslige utfordringer relatert til sivil-militært samarbeid ble tatt opp av de fleste respondentene som en bekymring relatert til Forsvarets forsyningskjede. Dette er et problemområde som beskrives som uklart, spesielt når vi kommer til anvendelse av sivile til å understøtte logistikkoperasjoner. Overordnet er det et avklart forhold mellom Forsvaret og strategiske partnere, men det oppleves likevel som usikkert blant respondentene. Eriksen (2016) har tidligere skrevet en masteroppgave om folkeretten (Sivilisering av militær logistikk – et dilemma med hensyn til krigens folkerett) og problematisert rundt dette. Det ser allikevel ut til at dette problemområde må adresseres i større grad, spesielt inn mot hvilke konsekvenser dette faktisk kan få for Forsvarets forsyningskjede. Denne undersøkelsen har funn på at folkerettslige utfordringer kan ha negativ påvirkning på Forsvarets forsyningskjedes evne til å løse oppdrag. En spisset masteroppgave mot folkerettslige utfordringer knyttet til det strategiske partnerskapet vil være et viktig bidrag for å videreutvikle strategisk partnerskap.

Et annet interessant undersøkelsesområde er om det strategiske partnerskapet har negativ påvirkning på å videreutvikle totalforsvarskonseptene. I denne studien er det gjort funn på at de strategiske partnernes gode totalløsningene, kan ha negativ påvirkning for insitamentet til å utvikle gode totalforsvarsløsninger. En undersøkelse relatert til dette, kan skape en bedre bevissthet i Forsvaret om at de strategiske partnere ikke er løsningen på alt. Totalforsvaret må fortsette å utvikle gode løsninger, som skal understøtte Forsvaret etter at beredskapsloven og rekvisisjonsloven er iverksatt.

### **6.3 Refleksjoner til forskningsprosessen**

Arbeidet med denne masteroppgaven har bidratt til å øke min kunnskap om SCM, logistikk generelt og strategisk partnerskap. Utgangspunktet mitt var relativt lavt innenfor både teori og det strategiske partnerskapet, men jeg føler at jeg har hatt en god utvikling. Respondentene har bidratt med å gi meg god innsikt om strategisk partnerskap, og lukket en del av mine «fordommer», som jeg hadde før jeg startet med denne oppgaven.

Det empiriske grunnlaget til denne undersøkelsen består av åtte intervjuer, som resulterte i 117 sider med transkribert tekst. Dette er en relativt stor datamengde når det skal gjennomføres en analyse. Utfordringen i dette, er at viktig elementer og sammenhenger kan gå tapt på grunn av stor datamengde, og kort tid til bearbeidelse. Basert på mine erfaringer, ville jeg justert

intervjuguiden gjennom å forkorte og slå sammen flere spørsmål, fordi flere av svarene ble gjentatt flere steder i intervjuene. Dette ville trolig forenklet prosessen med bearbeidelsen av innsamlet data.

Denne undersøkelsen har vært rettet mot et spesifikt tema, og det er å identifisere forutsetninger som kan bidra til å øke Forsvarets operative evne. Jeg ikke har hatt noen målsetning om at dette skal kunne generaliseres utover casen som er benyttet. En viss overføringsverdi kan det ha til andre steder i Forsvaret, herunder utvikle konsept for å skape rammer for hvordan en virksomhet skal driftes, tydelighet i RAM og sikre egen kompetanse. Forsvaret må sikre at selv om det blir mer og mer vanlig med sivil-militært samarbeid, så må Forsvaret alltid være i stand til å stå på egne bein.

Parallelt med denne studien gjennomførte FFI en større evaluering av TRJE18. Denne rapporten er i skrivende stund ikke ferdigstilt, men jeg har fått tilgang til prelimnære funn. Jeg valgte bevisst å ikke bruke tid på FFIs-evalueringsrapport innledningsvis, dette for å unngå at jeg ble farget av funnene i denne evalueringsrapporten. Når jeg var ferdig med min undersøkelse gikk jeg igjennom evalueringsrapporten, og ser at det er i stor grad sammenfall mellom våre funn. Slik sett er dette med å forsterke funn og konklusjoner i denne masteroppgaven.

## 7 Forkortelser

<b>Forkortelse</b>	<b>Beskrivelse</b>
BFF	Beredskapssystem for Forsvarssektoren
DIF	Driftsenhet i Forsvaret
FD	Forsvarsdepartementet
FFI	Forsvarets forskningsinstitutt
FLO	Forsvarets logistikkorganisasjon
FOH	Forsvarets operative hovedkvarter
FOSA	Forskrift om forsvars- og sikkerhetsanskaffelser
FST/O	Forsvarsstabens operasjonsavdeling
GSS	Grieg Strategic Services AS
HNS	Host Nation Support
HOBS	Host Nation Support Ordering and Billing System
HV	Heimevernet
KC	Koordineringscelle
NLOGS	Nasjonalt logistikk-operasjonssenter
RAM	Roller, ansvar og myndighet
RLL M	Regional logistikkledelse Midt-Norge
SCM	Supply Chain Management
SOR	Statement of Requirements
TRJE18	Trident Juncture 2018
WGS	Wilhelmsen Governmental Services AS

## 8 Litteraturliste

- Aase, K. H. (2005). *Outsourcing av forretningsprosesser: muligheter og fallgruver*. Oslo: Universitetsforl.
- Beamon, B. M. (1999). Measuring supply chain performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(3), 275-292.
- Bentzrød, S. B. (2015, 20. mars 2015 14:11). Wilhelmsen-gruppen blir en del av det norske Forsvaret. *Aftenposten*. Hentet fra <https://www.aftenposten.no/norge/i/g96a/Wilhelmsen-gruppen-blir-en-del-av-det-norske-forsvaret>
- Birkemo, G. A. (2016). *Responsive forsyningskjeder og sivilmilitært samarbeid* (FFI-rapport 9788246427690). Kjeller: Forsvarets forskningsinstitutt. Hentet fra <https://www.ffi.no>
- Birkemo, G. A., Graarud, E. & Halvorsen, O. K. (2019). *Et troverdig alliert mottak – erfaringer fra Trident Juncture 2018 (upublisert)* (FFI-rapport 19/01068). Kjeller: Forsvarets forskningsinstitutt.
- Birkemo, G. A. & Kuran, C. H. A. (2015). *Forsvarets forsyningsberedskap og avhengighet av sivile aktører* (FFI-rapport 2015/00031 BEGRENSET). Kjeller: Forsvarets forskningsinstitutt (FFI).
- Busch, T. (2013). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. Bergen: Fagbokforl.
- Chopra, S. & Meindl, P. (2013). *Supply chain management: strategy, planning, and operation* (5th ed. utg.). Boston: Pearson.
- Christopher, M. (2011). *Logistics & supply chain management* (4th ed. utg.). London: Financial Times Prentice Hall.
- Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management* Pearson UK.
- Creswell, J. W. & Creswell, J. D. (2018). *Research design : qualitative, quantitative & mixed methods approaches* (5th edition. utg.). Los Angeles, California: Sage.
- Day, R. A. (1989). The origins of the scientific paper: the IMRaD format. *J Am Med Writers Assoc*, 4(2), 16-18.
- Dubois, A. & Gadde, L.-E. (2000). Supply strategy and network effects - purchasing behaviour in the construction industry. *European journal of purchasing & supply management*, 6(3-4), 207-215.
- Eriksen, C. J. (2016). *Sivilisering av militær logistikk - et dilemma med hensyn til krigens folkerett?* Forsvarets Høskole, Oslo. Hentet fra <https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmliui/handle/11250/2426387>
- Etterretningstjenesten. (2019). *Fokus 2019 - Etterretningstjenestens vurdering av aktuelle sikkerhetsutfordringer*. Etterretningstjenesten.
- Fisher, M. L. (1997). What is the right supply chain for your product? *Harvard business review*, 75, 105-117.
- Flygansvær, B. & Virum, H. (2011). Distribusjon. I G. Persson & H. Virum (Red.), *Logistikk og ledelse av forsyningskjeder* (2. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Ford, J. D. & Schellenberg, D. A. (1982). Conceptual issues of linkage in the assessment of organizational performance. *Academy of management review*, 7(1), 49-58.
- Forsvarets logistikkorganisasjon. (2013). *Konsept for logistikk i Forsvaret*. Oslo: Forsvaret.
- Forsvarets logistikkorganisasjon. (2015). *Rammeavtale om strategiske logistikkstøtte for Forsvarets operasjoner i fred, krise, konflikt og krig (BEGRENSET)*. Oslo: Forsvarets logistikkorganisasjon.
- Forsvarsdepartementet. (2015). *Nasjonal forsvarsindustriell strategi*. Oslo: Forsvarsdepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no>
- Forsvarsdepartementet. (2016a). *Kampkraft og bærekraft: langtidsplan for forsvarssektoren*. Oslo: Forsvarsdepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no>

- Forsvarsdepartementet. (2016b). *Retningslinjer for logistikkvirksomheten i forsvarssektoren*. Oslo: Forsvarsdepartementet. Hentet fra Fisbasis
- Forsvarsdepartementet. (2017). *Nasjonalt beredskapssystem. Beredskapssystem for forsvarssektoren (Begrenset)*. Oslo: Forsvarsdepartementet. Hentet fra Fisbasis
- Forsvarsdepartementet & Justis- og beredskapsdepartementet. (2015). *Støtte og samarbeid: En beskrivelse av totalforsvaret i dag*. Oslo: Forsvarsdepartementet & Justis-og beredskapsdepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no>
- Forsvarssjef. (2017a). *Direktiv for logistikkvirksomhet*. Akershus festning: Forsvaret. Hentet fra Fisbasis
- Forsvarssjef. (2017b). *Direktiv for vertslandsstøtte*. Akershus festning: Forsvaret.
- Forsvarsstaben. (2014). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Fugate, B. S., Mentzer, J. T. & Stank, T. P. (2010). Logistics performance: efficiency, effectiveness, and differentiation. *Journal of Business Logistics*, 31(1), 43-62.
- Grønland, S. E. (2008). *Logistikkledelse* (3. utg. utg.). Oslo: Cappelen akademisk.
- Grønland, S. E. & Persson, G. (2002). *Supply chain management: en flerdisiplinær studie av integrerte forsyningskjeder*. Sandvika: Handelshøyskolen BI, Institutt for logistikk.
- Gulichsen, S., Listou, T. & Reitan, J. (2011). *Prestasjonsbasert logistikk (PBL): muligheter og utfordringer* (FFI-rapport 9788246420059). Kjeller: Forsvarets forskningsinstitutt. Hentet fra <https://www.ffi.no>
- Hauge-Eltvik, A. (2018, Oppdatert 22.11.2018 kl 11.25). Forsvarets logistikksjef etter NATO-øvelsen: – De ansatte er avgjørende for å levere. *Frifagbevegelse*. Hentet fra <https://frifagbevegelse.no/ntlmagasinet/forsvarets-logistikksjef-etter-natoovelsen--de-ansatte-er-avgjorende-for-a-levere-6.158.590564.59b1f83041>
- Hennestad, B. W., Revang, Ø. & Strønen, F. H. (2006). *Endringsledelse og ledelsesendring: endringslæring for praktisk orienterte teoretikere og reflekterte praktikere*. Oslo: Universitetsforl.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Konsept. (2019, 26. mars 2019). I Store norske leksikon. Hentet 6. mai 2019 fra <https://snl.no/konsept>
- Kress, M. (2002). *Operational logistics: the art and science of sustaining military operations*. Boston: Kluwer Academic.
- Lee, H. L. (2002). Aligning supply chain strategies with product uncertainties. *California management review*, 44(3), 105-119.
- Lien, G. & Strand, K. R. (2011). *Fremtidige utfordringer for Forsvarets logistikk: en trendanalyse* (FFI-rapport 9788246419251). Kjeller: Forsvarets forskningsinstitutt. Hentet fra <https://www.ffi.no>
- Listou, T. (2015). *Supply chain designs for preparedness: a case study of the Norwegian defence*. Lund: Lund University.
- Listou, T. (2018). Samhandling, Preparedness and Supply Chains. I G.-E. Torgersen (Red.), *Interaction: 'Samhandling' Under Risk : a step ahead of the unforeseen* (s. 501-516). Oslo: Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/https://doi.org/10.23865/noasp.36.ch27>
- Naslund, D. & Williamson, S. (2010). What is management in supply chain management?-a critical review of definitions, frameworks and terminology. *Journal of Management Policy and Practice*, 11(4), 11-28.
- Nilsen, T. & Steder, F. B. (2010). *Effektive forsyningskjeder* (FFI-rapport 9788246417318). Kjeller: Forsvarets forskningsinstitutt. Hentet fra <https://www.ffi.no>



- Persson, G. & Jahre, M. (2011). Logistikk og ledelse av forsyningskjeder - Supply Chain Management. I H. Virum & G. Persson (Red.), *Logistikk og ledelse av forsyningskjeder* (2. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Persson, G. & Virum, H. (2011). *Logistikk og ledelse av forsyningskjeder* (2. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Reichhart, A. & Holweg, M. (2007). Creating the customer-responsive supply chain: a reconciliation of concepts. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(11), 1144-1172.
- Reitan, J. (2018). *Mottak av allierte styrker - Overslag over kostnader ved forsvarsintern vertslandstøtte under øvelser* (FFI-notat 18/0283). Kjeller: Forsvarets forskningsinstitutt.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Rygvold, M. & Aarland, R. (2003). Et praktisk perspektiv på ledelse av verdikjeder. *Magma*, 5. Hentet fra <https://www.magma.no/et-praktisk-perspektiv-paa-ledelse-av-verdikjeder>
- Skjelland, E., Glærum, S., Beadle, A., Endregard, M., Guttelvik, M. S., Hennum, A. C., ... Åtland, K. (2019). *Hvordan styrke forsvaret av Norge? Et innspill til ny langtidsplan (2021-2024)* (FFI-rapport 19/00328). Kjeller: Forsvarets forskningsinstitutt. Hentet fra <https://www.ffi.no>
- Sørgaard, P. E. (2017). *Nytt luftmateriell i Forsvaret – et logistisk paradigmeskifte?: Hvordan implementeres ytelsesbasert logistikk i Forsvaret?* Forsvarets høyskole. Hentet fra <https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/handle/11250/2479804>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods* (4th ed. utg.). Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Yoho, K. D., Rietjens, S. & Tatham, P. (2013). Defence logistics: an important research field in need of researchers. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(2), 80-96.
- Zacharia, Z. G., Nix, N. W. & Lusch, R. F. (2009). An analysis of supply chain collaborations and their effect on performance outcomes. *Journal of Business Logistics*, 30(2), 101-123.

# 9 Vedlegg A – Intervjuguide

## Innledning

- Kort om meg selv og oppgaven

## Oppgavens tittel:

- *Effektiv logistikk gjennom strategiske avtaler*

## Problemstilling:

- *Hva er forutsetningene for at de strategiske avtalene skal kunne bidra til økt operativ evne?*

## Teoretisk rammeverk:

- Supply Chain Management
- Forsyningskjedestrategier
- Logistikk, beredskap og utholdenhet
- Effektivitet i et logistiskperspektiv
- Interorganisatorisk samhandling

Oppgaven er avgrenset til å se på forhold på militær side.

## Kort om formalia

- Samtykkeerklæring
- Kan trekke seg når som helst
- Anonymisering
- Godkjent av Personvernombudet for forskning

## Om intervjuet

- 6 hoveddeler
  - Bakgrunn erfaring
  - Strategiske avtaler
  - Forsyningskjedestrategi
  - Interorganisatorisk samarbeid
  - Barrierer for integrering.
  - Avslutning
- Bruke lydopptaker og ta notater
- Ca. 1 til 1,5 time
- Ugradert – Hvis gradert informasjon kommer frem, vennligst bemerk det.
- Alle sitater fra intervju i oppgaven vil fremlegges til godkjenning av deg før ferdigstillelse

## Bakgrunn og erfaring

1. Hva er din nåværende stilling og funksjon? Fortell kort om jobben du gjør
2. På hvilken måte knyttes din stilling til de strategiske avtalene?

## Tema 1: Strategiske avtaler

3. Hva synes du om de strategiske avtalene?
4. Kan du kort beskrive hva de strategiske avtalene går ut på?
  - a. Hva er hensikt og formål?
  - b. Hva mener du er det viktigste med avtalen?
5. Ut ifra din forståelse, hvorfor har Forsvaret inngått strategisk partnerskap?
  - a. tror du Forsvaret ville oppnådd like god operativ evne uten de strategiske partnerne?
6. Hvordan vil du beskrive samarbeidet mellom Forsvaret og strategisk partner?
7. Fleksibilitet kan beskrives som et systems evne til å tilpasse seg intern og ekstern påvirkning, og deretter respondere for å oppnå ønskede målsetninger. Eller som en forsyningskjedes evne til å tilpasse seg og respondere på leverandør og kunderelaterte påvirkning, for å oppnå ønsket resultat.
  - a. Ut ifra din erfaring, bidrar de strategiske avtalene til å styrke fleksibiliteten til Forsvarets forsyningskjede? På hvilken måte og hvorfor?
  - b. Er det områder du mener at de strategiske avtalene hemmer fleksibiliteten? Hvilke og hvorfor?
8. Under TRJE18 fikk Forsvaret testet ut og gjort seg en del erfaringer ved anvendelse av de strategiske avtalene i en omfattende og kompleks øvelse.
  - a. Ut ifra dine erfaringer, hvordan bidro de strategiske avtalene til å understøtte Forsvarets HNS rolle?
  - b. Hvordan bidro de strategiske avtalene til understøttelse av egne styrker?
  - c. Hvordan virket informasjonsflyten mellom de sivile og militære partene under øvelsen, hva fungerte bra og hva fungerte mindre bra?
  - d. Hvordan vil du karakterisere samarbeidsklima mellom Forsvaret og strategisk partner?
9. Konseptet med strategiskpartnerskap er relativt nytt for Forsvaret. Under TRJE18 var ikke alt av arbeidsprosedyrer, retningslinjer etc. på plass før øvelsen, men ble utviklet underveis.

- a. Hvordan vil du beskrive Forsvaret og de strategiske partnernes problemløsningsevne?
  - i. På organisasjonsnivå
  - ii. På individnivå
- b. Var det områder som fremsto som problematiske? Hvorfor?
- c. Var det områder som fremsto som bra? Hvorfor?

10. Hva mener du er de største fordelene og ulempene med de strategiske avtalene?

### **Tema 2: Forsyningskjedestrategier og utholdenhet**

11. I et forsyningskjedeperspektiv, hva legger du i begrepene: Utholdenhet, effektivitet, responsivitet og smidighet

12. Forsvarets forsyningskjede består av både militære og sivile aktører, som i fellesskap skal levere logistikkstøtte med den hensikt å understøtte og øke Forsvarets operative evne. Sett i lys av de strategiske avtalene,

- a. Kan du peke på noen forhold/faktorer i de strategiske avtalene som spesielt fremmer Forsvarets forsyningskjedes - utholdenhet, effektivitet, responsivitet og smidighet? Hvorfor?
- b. Er det noen forhold du mener spesielt hemmer Forsvarets forsyningskjede - utholdenhet, effektivitet, responsivitet og smidighet, hvorfor?
- c. Hva bør/kan gjøres for å snu disse forholdene fra å hemme til å fremme Forsvarets forsyningskjede - utholdenhet, effektivitet, responsivitet og smidighet? Hvorfor?

13. Hva mener du er de største risikoene/usikkerhetene forbundet med det strategiske partnerskapet? hvorfor?

### **Tema 3: Interorganisatorisk samhandling**

14. Hvordan vil du beskrive relasjonen mellom Forsvaret og strategisk partner?

15. Samhandling er en betegnelse på samspill eller vekselvirkning mellom to eller flere aktører som er i aktivitet med hverandre. Vanligvis er samhandling knyttet til en eller annen form for direkte kommunikasjon

- a. Hva mener du er de viktigste faktorene for godt samarbeid og samhandling mellom Forsvaret og de strategiske partnerne?
- b. Hva mener du er de største utfordringene knyttet til samhandlingen mellom Forsvaret og strategiske partnere?
- c. Hva kan gjøres for å forbedre dette? Hvorfor?

16. Hvordan ser du på utvikling av tillit og forståelse i relasjonen? Vil du si at dere har tillit til hverandre? Hvorfor og hvordan har denne oppstått?
17. Hva synes du om å la sivile delta i planprosessene? og hvor langt inn i prosessen synes du sivile skal kunne delta?
18. Hvordan foregår informasjonsdeling mellom Forsvaret og strategiske partner? og hvordan vurderer du kvaliteten på den?
  - a. Formelt og uformelt
  - b. Type informasjon
  - c. Gradert / ugradert?
  - d. Knyttet til planlegging, beslutninger, ordre / oppdrag, annet??
19. Har du opplevd konflikter og usikkerhet i relasjonen til strategiske partner? Med spesifikke personer eller strategisk partner som organisasjon?
  - a. Hva gikk konflikten / usikkerheten ut på? Hvordan ble det løst?
20. Er det forhold innenfor det strategiske samarbeidet du opplever som utfordrende/problematisk, knyttet til:
  - a. Personer fra leverandør (kompetanse, personlighet, maktforhold etc.)
  - b. Forhold hos leverandør (f.eks. prioritering av oss, allokering av rett personell, beslutningsprosesser mm)
  - c. Måten vi har valgt å organisere samarbeidet på (koordineringsceller, beslutningsprosesser, rutiner for informasjonsdeling mm)
  - d. Forhold internt i Forsvaret (forståelse for samarbeidet, evne til å stille krav til operativ logistikk, interessekonflikter / politikk etc.)
  - e. Hva og hvorfor?

#### **Tema 4: Barrierer for integrering**

21. De strategiske avtalene er inngått med det formål at de skal gjennom effektiv logistiskunderstøttelse øke Forsvarets operative evne og beredskap.
  - a. Ser du områder i det sivilt-militære partnerskapet som representerer en trussel for Forsvarets operative evne og beredskap?
22. Logistikksystemet har på lik linje med andre operative elementer behov for god situasjonsforståelse, og fordrer derfor god kommunikasjon, informasjonsflyt og en viss integrering i plan og beslutningsprosess.
  - a. Hva mener du er de sikkerhetsmessige største utfordringene knyttet til samhandling med sivile aktører i Forsvarets forsyningskjede? Hvorfor?

## Avslutning

23. Hva mener du er de viktigste forutsetningene som må være på plass for at de strategiske avtalene skal bidra til økt operativ evne for Forsvaret?
24. Er det noe du mener jeg burde ha spurt om i lys av oppgavens problemstilling som jeg ikke har vært innom eller noe du ønsker å tilføre generelt?

Takke for intervjuet.

Avslutte lydopptak

Be om:

- Forslag til andre intervjupersoner
- Forslag til skrevne kilder

Fortelle om veien videre herfra, og om muligheten til å lese transkripsjon og rapport om dette er ønskelig

Er det greit om jeg kan ta kontakt hvis noe er uklart eller trenger utdyping?

# 10 Vedlegg B - Samtykkeerklæring

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet:

## *Effektiv logistikk gjennom strategiske partnerskap*

### **Bakgrunn og formål**

Jeg skriver masteroppgave som en del av mitt erfaringsbaserte masterstudium ved Forsvarets Høgskole/stabsskolen. Oppgaven omhandler Strategiske avtalers betydning for Forsvarets operative evne. Strategiske avtaler er et relativt nytt fenomen i Forsvaret og gjennomgikk en større test under øvelse Trident Juncture 2018, hvor det er høstet mange og gode erfaringer.

De strategiske avtalene er skrevet med det formålet om at de skal understøtte Forsvarets operative evne og beredskap. Det vil si at de er i ferd med å bli en viktig del av Forsvarets operative evne, og derav følgende problemstilling:

### ***Hva er forutsetningene for at strategiske avtaler bidrar til økt operativ evne?***

Utvalget av intervjuobjekt er gjort med basis i relevante stillinger med kjennskap til de strategiske avtalene, både innen forvaltning og anvendelse av avtalene. For helheten i oppgaven er det gjort et utvalg av respondenter som representerer strategisk-, operasjonelt- og taktisk nivå i Forsvaret.

### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Med bakgrunn i din erfaring og kunnskap til de strategiske avtalene ønsker jeg å intervju deg. Det krever ingen forberedelse til intervjuet, og spørsmålene kan bli tilsendt på forhånd hvis det er ønskelig. Intervjuet antas å vare 1-1,5 time. Jeg vil bruke båndopptager og ta notater. Intervjuene vil bli transkribert i etterkant for å kunne analysere innholdet bedre.

### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Sitater og utsagn vil bli anonymisert i oppgaven. Prosjektet skal etter planen avsluttes i mai 2019. All informasjon innhentet i forbindelse med intervju vil bli slettet når sensur faller i juni 2019

### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

### **Kontaktpersoner**

Masterstudent og skribent: Tommy Einarsen, [teinarsen@fhs.mil.no](mailto:teinarsen@fhs.mil.no)

Veileder er Tore Listou ved Forsvarets Høgskole, [tore.listou@fhs.mil.no](mailto:tore.listou@fhs.mil.no)

## **Samtykke til deltakelse i studien**

**Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta**

-----

**(Signert av prosjektdeltaker, dato)**

**Jeg samtykker til å delta i intervju**



# 11 Vedlegg C - Databehandling del 1

DOCUMENTS: DOCUMENT

Times New Roman 14

CODE: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22

Forsvarer. Vi har konsulert på nær spissene utentri i store mengde grønt, og har tatt ut utvalgte ressurser som rimest i det sivile samfunnet til daglig når behovet evt. skulle oppstå. Det er den eneste farbare vpi for Norge som nasjon er min påstand, men det er økonomisk og ressursbetiget.

**4. Kan du kort beskrive hva de strategiske avtalene går ut på?**

a. Hva er hensikt og formål?

b. Hva mener du er det viktigste med avtalen?

03:10 Hensikten og formålet er selvfølgelig å bruke de midlene vi har i forsvaret på rett sted, sånn at vi da kan outsource de områdene som det er ressurser for i det sivile. Som i utgangspunktet ikke ville bli brukt i fredstid i forsvaret. I hver fall i veldig liten grad, er det på en måte å putte penger på noe som du mest sannsynligvis og forhåpentligvis aldri kommer til å bruke, men som du er helt avhengig av når det sneller. Så det er jo hensikten med avtalene, hvis vi går inn på den enkelte avtalen, nå er det jo WGS og GSS du nevnte sånn spesifikt her, du burde også trekke frem Biting som er en kjempeviktig aktør for oss, men WGS for det første – også kan man sikkert diskutere hvordan man gikk inn i den avtalen, om det var på bakgrunn av de operative kravene og behovene, eller om det var andre formål. Det som har vist seg på sikt, uansett da er at de har vokst til å bli en særdeles god partner for oss. De leverer veldig mange tjenester ut over det vi kanskje innledningsvis så for oss. Spesifikt innenfor HNS, du kan nevne eksempelvis teltleirene i forhold til TRJE18. Som er en kjempe jobb ikke minst da inn i mot det sivile for ordne avtaler, og egentlig ferdigstilte produktene som vi ber om. Vi leverer en krevst og de leverer hele pakken, frir oss for veldig mye jobb også runder de disse campene også når operasjonen går dette er i ferd med å konseptuelt nå spesifikt inn mot teltleirene, slik at det skal bli enklere i fremtiden. Kravpakken er satt ut i fra erfaringer fra TRE18 spesielt.

Forsker: Spørsmål i forhold til forsvarets egen organisasjon, felt lere er egentlig EBA prosjekter, ville forsvarsbygge være i stand til å gjøre det samme. R2 Nei, Forsker: Prosjektering, planlegging, anbud, R2 – Ja, det er jo SA som i utgangspunktet gjør dette med bakgrunn i behov, vi ser vel det at SA mer eller mindre med jannet i mye av det som handler om andre avtaler. Kontakt mot det sivile måtte vi i utgangspunktet busta den organisasjonen, og det tror jeg i utgangspunktet ville ha kostet mer enn det det koster oss å ha den avtalen vi har med WGS. I tillegg har WGS et kontaktnett som er ganske unikt, sett opp mot andre operasjoner internasjonalt spesielt kanskje, og inn mot drifter som F eks, forsvarets spesialstyrker eksempelvis. Da blir vi inn i et begrenset og konfidensielt område, men de gir oss en ressurs som vi ikke har fra før, og akkurat på det området internasjonale kontakter, ville vi ikke klart det selv heller. Selv om vi hadde bustet Forsvaret betydlig, det er kontakten de har i det sivile i sin jobb som vi drar nytte av, slik at vi får en ekstra bonus i det arbeidet det. I tillegg så har jo WGS et stort nett i Norge, WGS består av mange selskaper slått sammen i et kluster av diverse selskaper og underverekskaper, og det er NOR Sea Group vi har dratt mest nytte av til daglig. I forhold de basene de har liggende langs kysten, som egentlig ikke er noe annet enn lokasjon, det er mest landet de eter, også har de satt opp en one shop stop, som igjen består av en hel lang med underkontraktører, som leter seg inn på deres områder for å levere tjenester, primært da til oljeindustrien, men de har også en hel lang med ressurser, der som vi også kan dra nytte av. Ikke bare marinen selvfølgelig også kystrakta, men også i forhold til lager og distribusjon av utstyret til HV.

Som er HV logistikk (07:26). De har all lager og drift av forbruksmaterieill, altså IIIV materieill primært for heimevernet, også klasse I for så vidt, som også er lagret der ute. SA jobbes det også med distribusjonsløsning hvor de står for selve løsningen av distribusjonen innenfor de klar tider heimevernet har.

Forsker: Hva mener du er hvis du skal trekke frem noe som er det viktigste med avtalen. R2 Det viktigste med avtalen er å gi oss den reaksjonsevnen og kraften i logistikken som vi trenger uten å ha det på egne hender.

Forsker: Organisasjonene hvis det kommer ting på veldig kort tid, klarer de å snu seg raskt? R2 – Ja, det er jeg ganske overbevist om at de gjør. Og nå er det jo forskjellig fra avtale til avtale da, hva som er reaksjonsfisdene,

Par 13, Col 93

2/8

FILE R2  
DOCUMENT [DOCUMENT]  
NIVA Tallisk  
AVDELING FLO/LOGS  
STILLING SSO  
ANALYSERT 2. gang  
KUNNSKAP Høy

VARIABLES

CODES

R01 På hvilken måte ivaretas behovet for uboholdnet, effektivitet,  

- R01 Responsivitet
- R01 Uboholdnet
- R01 Effektivitet
- R01 Smidighet
- R01 Operativ evne og beredskap
- R01 Utfordring - motargument
- R01 Fleksibilitet
- R01 Begrepene uboholdnet, effektivitet, responsivitet, smidigh
- R01 Forsyningskjede fremmer generert
- R01 Forsyningskjede hemmer generert
- R01 Forsyningskjede tilbak
- R01 Risiko, sårbarhet, usikkerhet og avhengighet

R02 Hvordan er det lagt til rette for interorganisasjons samarbeid i  

- R02 Samarbeid og samarbeidning
- R02 Kompetanse og kjernekompentanse
- R02 Relasjon og tillit
- R02 Utveksling
- R02 Informasjon og kommunikasjon
- R02 Utfordring - motargument
- R02 Kultur
- R02 Problemløsningsevne
- R02 Ressurser og ressursutnyttelse
- R02 Plan og beslutningsprosess
- R02 Konflikt og usikkerhet
- R02 Ledelse og styring
- R02 Roller, ansvar og myndighet
- R03 Hva er de viktigste barrierene for integrering av de sivile i milit
- R03 Sikkerhet
- R03 Utfordring - motargument
- R03 Markedsorientering og konkurranse
- R03 Trussel mot operativ evne

Strategiske avtaler  

- SA - Formål og hensikt - beskrivelse
- SA - Viktigst med strategiske avtaler
- SA - Like god operativ evne uten avtaler
- SA - Hvorfor strategiske avtaler
- Funksjonering og generelle fun
- Funn
- Folkerrett og etikk
- Informasjon og kommunikasjon rundt avtalene
- Integrasjon
- Forsiktigheter
- SA på videre

