



**FORSVARET**  
Forsvarets høgskole

## **To naboland til Russland**

*Hvorfor organiserer Norge og Finland sin militære logistikk  
forskjellig?*

**Ole-Christian Torp**

Masteroppgave  
Forsvarets høgskole  
vår 2022

---

---

# Forord

Denne masteroppgaven avslutter et spennende og lærerikt toårig studium ved Forsvarets Høgskole/Stabsskolen. Det har vært et privilegium å kunne fordype seg i et tema som man personlig interesserer seg for. Oppgaven har vært skrevet på deltid, og jeg er svært takknemlig for at min arbeidsgiver ved FLO Stab har funnet det formålstjenlig å gi meg rikelig med tjenestetid til å gjennomføre prosjektet.

Metodelæreren min ga meg et godt råd i forkant av arbeidet med masteroppgaven. Han anbefalte meg å velge et tema som ikke var for aktuelt og knyttet til samtiden, ettersom det ville bli krevende å arbeide i en skiftende kontekst. Jeg har valgt et tema for masteroppgaven som er sterkt knyttet til den sikkerhetspolitiske konteksten. Norsk og finsk sikkerhetspolitikk har i flere tiår vært basert på lange og stabile linjer, og jeg trodde hans råd var vel ivaretatt i denne masteroppgavens problemstilling. Midt under arbeidet med oppgaven valgte imidlertid Russland å kaste Europa ut i en sikkerhetspolitisk krise, gjennom landets folkerettsstridige invasjon av Ukraina. I tiden som fulgte kom det signaler fra nordiske politikere om sikkerhetspolitiske kursendringer, som bare få uker tidligere fremstod som ganske utenkelig. Dette har påvirket prosessen underveis, og gjort det både krevende og interessant å arbeide med denne studien.

Jeg ønsker å rette en stor takk til min veileder Tore Listou, som med kloke ord har hjulpet meg med nødvendige justeringer av kursen underveis. Hans tilbakemeldinger har vært helt nødvendige for å omsette mine tanker og mål til et praktisk gjennomførbart forskningsprosjekt. En stor takk går også til respondentene, som har stilt opp på intervju og villig delt av sin kunnskap og erfaringer.

Til slutt ønsker jeg særlig å takke min samboer, som tålmodig har holdt ut både mitt fysiske og mentale fravær i perioden som prosjektet pågikk.

Alle vurderinger i denne oppgaven står for min egen regning.

Oslo, 13. mai 2022



Ole-Christian Torp

---

# Sammendrag

Norge og Finland er to land som etter den kalde krigen har nærmet seg hverandre både politisk, militært og industrielt. Begge land deler grense mot Russland, og landene står overfor et til dels sammenfallende trusselbilde. Landene har mange historiske, politiske og kulturelle likhetstrekk, og det eksisterer en grunnleggende gjensidig tillit mellom landene. Et tettere nordisk forsvarssamarbeid har sterk politisk og folkelig støtte. Innenfor dette er militær logistikk trukket frem som et egnet samarbeidsområde. Likevel har det praktiske logistikksamrbeidet frem til nå vært nokså begrenset. Utgangspunktet for denne oppgaven er en antagelse om at måten landene har organisert sin militære logistikk på, påvirker mulighetene for et samarbeid over landegrensene. Dette har ledet frem til problemstillingen: *Hvorfor organiserer Norge og Finland sin militære logistikk forskjellig?*

Opgaven har et fortolkningsbasert utgangspunkt, og er designet som en sammenlignende tilfellestudie. Empirien er innsamlet som en kvalitativ undersøkelse med et utvalg respondenter fra begge de to landene. Både de politiske og militærstrategiske nivåene, samt kommersielle strategiske partnere er representert i utvalget. Det teoretiske utgangspunktet for oppgaven er Resource-Based View, industriell nettverksteori med stivhengigheter, samt en historisk- og sikkerhetspolitisk kontekstuell beskrivelse. Dette har dannet grunnlag for å undersøke hvordan investering i interne ressurser og integrasjon med strategiske partnere har påvirket organiseringen av den militære logistikken i Norge og Finland. Videre er det undersøkt hvordan ulik organisering eventuelt kan utnyttes i et bilateralt logistikksamrbeid.

Funnene viser at landene har ulik strategi og målsetninger for den militære logistikken. Norge har med utgangspunkt i tryggheten fra NATO-medlemskapet i større grad tillat seg å utnytte markedskreftene i sin militære logistikk. For Finland er evne til selvberging og forsyningssikkerhet gjennomgripende mål, og dette har stor påvirkning på organiseringen. I Norge holdes de strategiske partnerne på en armlengdes avstand, mens i Finland er de strategiske partnere fullt integrert i den militære logistikken. Samtidig eksisterer det stivhengigheter knyttet til historiske og politiske faktorer, som også påvirker hvordan logistikken organiseres. Ulik alliansetilknytning, organisering og til dels manglende systemlikhet mellom landene har begrenset det bilaterale samarbeidet frem til i dag. Samtidig har økende teknologisk kompleksitet innenfor nye materiellsystemer medført en utvikling hvor stadig større deler av den logistiske forsyningskjeden globaliseres og flyttes til forsvarsindustrien. Dette har ledet til økende konsolidering mellom norske og finske kommersielle industriaktører, som skaper nye muligheter for det bilaterale logistikksamrbeidet.

---

## Summary

Norway and Finland are two countries that after the Cold War have approached each other both politically, militarily and industrially. Both countries share a border with Russia, and the countries face partly converging security issues. The two countries have many historical, political and cultural similarities, and there is a fundamental mutual trust between them. Closer Nordic defense cooperation has strong political and popular support. Within this, military logistics is highlighted as a suitable area of cooperation. Nevertheless, the practical logistics cooperation has so far been rather limited. The starting point for this thesis is an assumption that the way the countries have organized their military logistics affects the possibilities for cooperation across national borders. This has led to the problem statement: *Why do Norway and Finland organize their military logistics differently?*

The thesis has an interpretation-based starting point and is designed as a comparative case study. The empirical data was collected as a qualitative survey with a sample of respondents from both countries. Both the political and military strategic levels, as well as commercial strategic partners are represented in the survey sample. The theoretical starting point for the thesis is Resource-Based View, Industrial network theory with path dependencies, as well as a historical and security policy contextual description. This has formed the basis for examining how investments in internal resources and integration with strategic partners has affected the organization of military logistics in Norway and Finland. Furthermore, it has been investigated how different organizational structure can possibly be utilized in a bilateral logistics cooperation.

The findings show that the countries have different strategies and objectives for their military logistics. With basis from the NATO membership, Norway has to a greater extent allowed itself to utilize market forces in its military logistics. For Finland, the ability of self-sustainment and security of supply are imperative goals, and this has a major impact on the national logistical structure. In Norway, the strategic partners are kept at arm's length, while in Finland the strategic partners are fully integrated in the military logistics. At the same time, there are path dependencies related to historical and political factors, which also affect how logistics are organized. Different organizational structure and limited system equality between the countries have limited the bilateral cooperation to this day. At the same time, increasing technological complexity within new materiel systems has led to a development in which ever larger parts of the logistics supply chain are being globalized and transferred to the defense industry. This has led to increasing consolidation between Norwegian and Finnish commercial industry players, which creates new opportunities for bilateral logistics cooperation.

---

# Innholdsfortegnelse

<b>1 Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 BAKGRUNN .....	1
1.2 PROBLEMSTILLING .....	3
1.3 OPPGAVENS AKTUALITET OG RELEVANS .....	4
1.4 LITTERATUROVERSIKT OG TIDLIGERE FORSKNING .....	5
1.5 DEFINISJONER OG AVGRENSNING .....	7
1.6 OPPGAVENS STRUKTUR .....	7
<b>2 Teoretisk rammeverk</b> .....	<b>9</b>
2.1 RESOURCE-BASED VIEW .....	9
2.2 INDUSTRIELL NETTVERKSTEORI OG LEVERANDØRRELASJONER .....	17
2.3 KONTEKSTUELL BESKRIVELSE .....	20
2.4 FORSKNINGSSPØRSMÅL .....	28
<b>3 Metode</b> .....	<b>31</b>
3.1 VITENSKAPSTEORETISK UTGANGSPUNKT .....	31
3.2 FORSKNINGSDSIGN .....	32
3.3 VALG AV UNDERSØKELSESENHETER .....	34
3.4 METODE FOR DATAINNSAMLING .....	35
3.5 METODE FOR DATAANALYSE .....	37
3.6 FORSKNINGSKVALITET .....	37
<b>4 Resultater og diskusjon</b> .....	<b>41</b>
4.1 FORSKNINGSSPØRSMÅL 1 .....	41
4.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL 2 .....	54
4.3 FORSKNINGSSPØRSMÅL 3 .....	60
<b>5 Konklusjon</b> .....	<b>65</b>
5.1 OPPGAVENS FUNN .....	66
5.2 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING .....	67
<b>Litteraturliste</b> .....	<b>68</b>
<b>Vedlegg A – Informasjonsskriv</b> .....	<b>1</b>
<b>Vedlegg B – Intervjuguide</b> .....	<b>4</b>
<b>Vedlegg C – NSDs vurdering av prosjektet</b> .....	<b>9</b>
<b>Vedlegg D – Tillatelse fra Forsvarets forskningsnemnd</b> .....	<b>12</b>

---

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Gjennom de siste tiårene har Forsvaret erfart at ulike mål, industrielle interesser og behovet for å bevare suverenitet, setter grenser for hvor langt samarbeidet kan trekkes. Forsvaret ser ingen umiddelbare nye gevinster innenfor flernasjonalt samarbeid, med mindre det er større politisk vilje til å løse denne typen utfordringer. (Forsvarssjefen, 2015, s. 30-31)

Sitatet ovenfor er hentet fra forsvarssjef Haakon Bruun-Hanssens fagmilitære råd i 2015, hvor han oppgitt kaster ballen over til politikerne for å løse samarbeidsflokene. Ønsket om å demme opp de økonomiske og strukturelle problemene, ledet på 1990-tallet til økende politisk interesse for flernasjonalt forsvarssamarbeid. Særlig har nordisk samarbeid pekt seg ut, med sterk politisk og folkelig støtte. Landene har mange historiske, politiske, kulturelle og språklige likhetstrekk, og det eksisterer en grunnleggende gjensidig tillit mellom landene (Saxi, 2016, s. 62). Militær logistikk er trukket frem som et godt egnet samarbeidsområde, med nærliggende muligheter for kostnadseffektive løsninger innenfor transport, sanitet, materiellanskaffelser og vedlikehold (Stoltenberg, 2009, s. 28-30). Likevel har det praktiske nordiske samarbeidet frem til nå vært nokså begrenset. Det nordiske forsvarssamarbeidet har vært preget av manglende felles prioriteringer og syn på de nordiske sikkerhetsutfordringene (Saxi, 2011, s. 39).

Norge og Finland er to land som etter den kalde krigen har nærmet seg hverandre på flere områder, både politisk, militært og industrielt. Begge land deler grense mot Russland, og landene står overfor et til dels sammenfallende trusselbilde. Likevel skiller landene med en ulik nasjonal sikkerhetsstrategi. Mens Norge etter andre verdenskrig søkte mot Vestmaktene for beskyttelse, beholdt Finland nøytralitetslinjen etter nederlaget mot Sovjet. Etter Sovjetunionens oppløsning og med fremveksten av nye utfordringer for NATO, gjennomførte Norge betydelige endringer i Forsvarets innretning. Med en redusert trussel fra øst, og motivert av ønsket om å være en god alliert, omstilte Norge det militære forsvaret for internasjonal innsats (Heier, 2019, s. 68-69). Selv om også Finland økte sine internasjonale militære bidrag, gikk det ikke i like stor grad på bekostning av de tradisjonelle forsvarsoppgavene, som i Norge.

---

Samtidig ble det i begge land satt fokus på den eksponentielle kostnadsveksten for militært materiell, og det ble i Norge identifisert en betydelig ubalanse mellom ambisjoner, drift, investering og ressurser (Bogen & Håkenstad, 2015, s. 122). Parallelt er det blitt innført flere nye styringsprinsipper for offentlig sektor. Med støtte fra OECD, ble *New public management* (NPM) introdusert i både Norge og Finland på 1990-tallet. Nye idealer for styring og organisering av offentlig sektor ble basert på mål- og resultatstyring, samt konkurranseutsetting av produksjon av offentlige tjenester (Busch et al., 2011). Styringsskiftet innebar at driften og forvaltningen av offentlige virksomheter skulle foregå uten direkte politisk innblanding, og som om de var en privat virksomhet i et marked (Oppegaard et al., 2019, s. 28). Første rapport fra Produktivitetskommisjonen påpekte imidlertid at «begrenset konkurranse, komplekse mål og det at tjenestene ikke omsettes i et fritt marked innebærer at viktige drivere for økt produktivitet er fraværende i offentlig sektor» (NOU 2015:1, 2015, s. 281). For å simulere disse markedsmekanismene, ble ABE-reformen innført i Norge i 2015. Tanken var å etterligne et markedspres gjennom å utsette statlige virksomheter for årlige automatiske budsjettkutt. Målet var på denne måten å tvinge statlige virksomheter til å øke produktiveten (Oppegaard et al., 2019, s. 29).

Slike krav om kontinuerlige budsjettkutt kan tvinge en offentlig virksomhet til å tenke alternativt. Dette har ledet til en bevisstgjøring av hva som er kjernekompetansen til organisasjonen, og medført at bortsetting og offentlig-privat samarbeid har økt i omfang (Gulichsen et al., 2011, s. 9). I samme periode har forsvarsindustrien måttet tilpasse seg en ny situasjon med færre offentlige investeringsmidler. Kombinasjonen av økte krav til offentlige effektivisering og redusert etterspørsel for militært materiell, har økt industriens interesse for ettermarkedet. Samtidig har store personellreduksjoner økt tilbudet av personell med militær erfaring i arbeidsmarkedet. Dette har resultert i ny industri innrettet forsvarssektoren, med blant annet økning i tilbudet av logistikk- og vedlikeholdstjenester for militært materiell (Gulichsen et al., 2011, s. 9-10).

I lys av Norge og Finlands ulike historiske bakteppe og sikkerhetsstrategiske veivalg gjennom snart 80 år, eksisterer det i dag en rekke systemiske forskjeller i landenes innretning av den militære logistikken. Både Norge og Finland lener seg i dag likevel på kommersielle aktører, men i ulik grad og på ulike måter. Dette har medført interessante forskjeller i organiseringen av den militære logistikken mellom landene, som er utgangspunktet for denne oppgaven.



---

## 1.2 Problemstilling

Forfatteren av denne oppgaven har selv tjenestebakgrunn og interesse for logistikkfaget, og det ble derfor naturlig å velge et logistikkrelatert tema for oppgaven. Gjennom et ansettelsesforhold i FLO Stab fattet forfatteren interesse for Finland generelt, og det norsk-finske bilaterale logistiksamarbeidet spesielt. Det dannet seg da en oppfatning hos forfatteren at Finland og Norge løste sine militære logistikkoppgaver på en noe ulik måte. Det ble samtidig oppfattet at disse forskjellene påvirket potensialet for det bilaterale logistiksamarbeidet. Ettersom det samtidig er en uttalt politisk ambisjon i begge land å øke logistiksamarbeidet, fremstod det påfallende for forfatteren at landenes organisering av den militære logistikken ikke bedre tilrettelegger for et praktisk samarbeid. Denne oppgaven vil derfor dykke inn i dette problemet, med utgangspunkt i følgende problemstilling:

*Hvorfor organiserer Norge og Finland sin militære logistikk forskjellig?*

For å operasjonalisere denne problemstillingen, må først begrepet *militær logistikk* defineres. Amerikanerne har en ganske helhetlig tilnærming til begrepet:

Logistics is the process of planning and executing the movement and sustainment of operating forces in the execution of military strategy and operations. It is the foundation of combat power – the bridge that connects the nation’s industrial base to its operating forces.  
(US Army, 1995, s. V)

Denne definisjonen beskriver militær logistikk som koblingen mellom samfunnets ressurser og de militære behovene. Dette innebærer et komplekst nettverk av et stort antall militære og sivile aktører som må arbeide sammen i understøttelsen av militære styrker. Dette inkluderer blant annet mottak av allierte styrker, etterforsyningskjeder for materiell, produksjon av vedlikeholdstjenester, og ikke minst styring av disse. Denne oppgaven vil ta en helhetlig og overordnet tilnærming, hvor en bred tolkning av det militære logistikkbegrepet legges til grunn.

Spørreordet i problemstillingen er viktig. Denne oppgaven skal se på *hvorfor* organiseringen av den militære logistikken i Norge og Finland er forskjellig. Gjennom å undersøke hvilke likheter og ulikheter som finnes og hvordan det har blitt slik, vil oppgaven søke å finne forklaring på *hvorfor* organiseringen har blitt forskjellig. Videre er det *organiseringen* av den militære logistikken som skal

---

belyses. Oppgaven vil gjøre dette på de overordnede politiske og militærstrategiske nivåene. Med de senere års trender i begge land med økende bortsetting og offentlig-privat samarbeid innenfor det militære logistikkområdet, vil grensesnittet mot sivile aktører belyses spesielt. Til slutt vil oppgaven undersøke om forskjellene i organiseringen også kan skape muligheter, som kan utnyttes til å øke det bilaterale logistikksam arbeidet mellom Norge og Finland.

### 1.3 Oppgavens aktualitet og relevans

Etter de russiske intervensjonene i Georgia i 2008 og Ukraina i 2014, har Norge gjennom støtte til det såkalte «nærområdeinitiativet» satt fokus på de tradisjonelle kjerneoppgavene i NATO. Resultatet har blitt et forsterket norsk fokus på integrasjon i alliansen og invitasjon av allierte. Dette er synliggjort gjennom økende vekt på tilrettelegging av allierte forsterkninger til Norge, forhåndslagring av materiell og invitasjoner til øvelser. Omfanget og utformingen av øvelsen Trident Juncture i 2018 viste med all tydelighet at de territorielle forsvarsoppgavene for fullt er tilbake på agendaen i Norge og NATO (Heier, 2019). Disse har også blitt ytterligere forsterket etter Russlands invasjon av Ukraina i 2022. Konsekvensen av dette er at innretningen av den militære logistikken nå er i endring, for å møte de nye territorielle ambisjonene i lys av den forverrede sikkerhetspolitiske situasjonen.

Om logistikken er militær eller sivil er ikke avgjørende. Det avgjørende er at man har nok av det. Organisk logistikk fremme, og forsterkende logistikk bak. I krise og krig kreves det infrastruktur og tjenester som langt overgår behovet i daglig fredsdrift, og den militære logistikken må derfor organiseres for å ivareta dette perspektivet. Konsept for logistikk i Forsvaret fastslår at dette skal gjøres gjennom kommersielle ordninger og samarbeid med sivile aktører;

Prinsippet for støtte fra det sivile samfunn til Forsvaret i krise og krig ligger fast.

Hovedprinsippet er at den baseres på kommersielle ordninger og samarbeid med sivil beredskap i størst mulig grad, også i de tilfeller hvor beredskapslovgivningen kommer til anvendelse. (Forsvarets logistikkorganisasjon, 2013, s. 9)

Samtidig skal «Logistikk-løsningene [...] utvikles til både å understøtte nasjonale styrkebidrag, og som selvstendige styrkebidrag til operasjoner i utlandet» (Forsvarsdepartementet, 2016b, s. 11). Dette innebærer at logistikken også må innrettes til å fungere i fredsdrift, gjennom understøttelse av nasjonale styrker innenfor gitte klartider og med tilstrekkelig utholdenhet. Retningslinjene for

---

logistikkvirksomheten i forsvarssektoren slår også fast at «En videreutvikling av flernasjonalt samarbeid og etablering av fellesløsninger skal vektlegges» (Forsvarsdepartementet, 2016b, s. 11).

Norge og Finland har gjort ulike valg for organiseringen av logistikken for understøttelse, i både fred, krise og krig. Dette innebærer også ulike måter å integrere kommersielle aktører i organiseringen av landenes militære logistikk. Det er ikke nødvendigvis noe motsetningsforhold mellom det å løse logistikkoppgavene med kommersielle eller militære ressurser. Begge deler gjøres av alle moderne forsvarsorganisasjoner, men i ulik grad og på ulik måte. Forventningen er at økt kunnskap om årsakene til den ulike organiseringen i Norge og Finland kan benyttes til videreutviklingen av den militære logistikken, herunder det bilaterale logistikksamarbeidet.

Oppgavens relevans knyttes dermed til å være et forskningsbasert bidrag til utviklingen og fremtidige veivalg for den militære logistikkens organisering i begge land, aktualisert av en endret sikkerhetspolitisk situasjon.

## 1.4 Litteraturoversikt og tidligere forskning

Det er ikke funnet tidligere forskning som berører det bilaterale logistikksamarbeidet mellom Norge og Finland spesielt. Imidlertid finnes det mye forskning og litteratur som belyser utviklingen og utfordringene for det nordiske forsvarssamarbeidet, hvor logistikksamarbeid utgjør en vesentlig del. Verd å trekke frem her er Håkon Lunde Saxi bokkapittel «Hvordan revitalisere NORDEFECO?» (Saxi, 2016) og hans utgivelse «Nordic defence cooperation after the Cold War» (Saxi, 2011). Hans forskning har gitt verdifull bakgrunnskunnskap i arbeidet med denne oppgaven, og er flittig referert til i teorikapitlet. Videre har den svenske forskeren Björn Hagelins bokkapittel *Hardware politics, 'hard politics' or 'where, politics?': Nordic 167 defence equipment cooperation in the EU context* vært nyttig for å forstå utfordringer rundt fellesnordisk utvikling, produksjon og anskaffelser av forsvarsmateriell (Hagelin, 2006). Svært nyttig var også Tore Listous bokkapittel fra 2021 som omhandler trilateralt logistikksamarbeid på Nordkalotten, og totalforsvaret med kommersielle aktørers rolle i et slikt samarbeid (Listou, 2021).

Den teoretiske referanserammen i denne oppgaven er delt i tre hoveddeler. Den første delen omhandler Resource-Based View, hvor Das & Tengs bokkapittel *A Resource-Based Theory of Strategic Alliances* benyttes som hovedlitteratur (Das & Teng, 2000). Den andre delen omhandler industriell

---

nettverksteori og leverandørrelasjoner, hvor Håkansson & Snehota, og Håkansson & Johanson er benyttet som hovedlitteratur (Håkansson & Johanson, 1992; Håkansson & Snehota, 1995). Denne delen omhandler også påvirkning fra stivhengigheter, hvor Balaz & Williams litteratur er benyttet (Balaz & Williams, 2007).

Den siste delen omhandler en sammensatt kontekstuell beskrivelse i flere deler. For å forstå det sikkerhetspolitiske bakteppet for dagens finske organisering, var det nyttig og interessant å dykke inn i landets rikholdige historie. Her var Henrik Meinanders firebindsverk «Finlands historia» på svensk unnværlig (Meinander, 1999). Den komprimerte engelske utgaven «A history of Finland» er også flittig benyttet som kilde i den kontekstuelle beskrivelsen i teorikapitlet (Meinander, 2013). Det er funnet lite litteratur som beskriver dagens finske organisering av den militære logistikken, men forfatteren har fått en inngående orientering av den finske liaisonoffiseren (R4) som norske FLO har ansatt. Finsk sikkerhetspolitikk i dag og myndighetenes holdninger til flernasjonalt samarbeid ble forstått gjennom flere offentlige publikasjoner utgitt av den finske regjeringen de senere år (Finnish Ministry of Defence, 2021; Finnish Prime Minister's Office, 2009, 2013).

Det norske kontekstuelle sikkerhetspolitiske bakteppet er blitt forstått med utgangspunkt i Rolf Tamnes og Knut Einar Eriksens bokkapittel *Norge og NATO under den kalde krigen* (Tamnes & Eriksen, 1999). Norsk sikkerhetspolitikk i dag og myndighetenes føringer for flernasjonalt samarbeid og bruk av kommersielle aktører er blitt forstått gjennom ulike proposisjoner til Stortinget og iverksettelsesbrev (Forsvarsdepartementet, 2016a; Prop. 1 S (2015–2016); Prop. 14 S (2020–2021); Prop. 151 S (2015–2016)). Norsk organisering av den militære logistikken er overordnet beskrevet i Forsvarsdepartementets *Retningslinjer for logistikkvirksomheten i forsvarssektoren* (Forsvarsdepartementet, 2016b). Disse har blitt operasjonalisert gjennom Forsvarssjefens *Direktiv for logistikkvirksomhet* og Sjef FLOs *Konsept for logistikk i Forsvaret* (Forsvarets logistikkorganisasjon, 2013; Forsvarssjefen, 2020). Videre utga Forsvarsstaben i juni 2021 rapporten *Utredning – Helhetlig logistikkledelse og lokalisering av NLOGS*. Den graderte utredningen belyste utfordringer og ga anbefalinger til tiltak for organiseringen av den militære logistikken, herunder på det militærstrategiske nivået.

Det er også skrevet flere masteroppgaver rundt organisering av militær logistikk generelt, og Forsvarets samarbeid med kommersielle aktører spesielt. Verd å trekke frem er Øystein Westermans oppgave fra 2016 som tok for seg relasjoner mellom aktører i en forsyningskjede

---

(Westermann, 2016). Videre Per Erik Sørgaards oppgave fra 2017 som omhandlet hvordan kommersielle aktører utfører stadig større del av Forsvarets logistikkoppgaver gjennom Performance Based Logistics (PBL) (Sørgaard, 2017). Tommy Einarsens oppgave fra 2019 og Bjørn Erik Rønningens oppgave fra 2020 så begge på sivile strategiske partners rolle og integrasjon med Forsvarets logistikk (Einarsen, 2019; Rønningen, 2020). Som bidrag til å forstå det finske kontekstuelle bakteppe, var Mylon Ollilas masteroppgave om Finlands relasjoner til vestlige demokratier under andre verdenskrig nyttig lesing (Ollila, 2012).

## 1.5 Definisjoner og avgrensning

For denne oppgaven er det valgt å undersøke organiseringen av den militære logistikken til Norge og Finland. Det er kun valgt å undersøke de *politiske* og *militærstrategiske nivåene*, ettersom det ville blitt for omfattende å også inkludere de operasjonelle og taktiske nivåene i begge land. Ved å gjøre denne avgrensningen mister man perspektivet fra de som utfører den militære logistikken i det daglige. Likevel skal ikke denne oppgaven undersøke hvordan den militære logistikken fungerer, men hvordan den er organisert. Til dette vurderes det som både hensiktsmessig og tilstrekkelig å holde oppgaven på et overordnet nivå. De ulike nivåene er beskrevet nærmere i kapittel 3.3.

Gjennom begrepet *organisering* vil oppgaven belyse hvorfor Norge og Finland har gjort ulike valg omkring hvilke logistikkressurser som er beholdt internt, og hvilke som er bortsatt til kommersielle aktører. Det er *organisering* forstått som grensesnittet mellom offentlig og privat, som er interessant for denne oppgaven. I Norge ble oppgavene for anskaffelse og forvaltning av militært materiell skilt ut fra Forsvaret til den offentlige etaten Forsvarsmateriell (FMA) i 2016. Oppgaven vil ha en helhetlig tilnærming, og FMA vil derfor for enkelhets skyld omtales som en del av Forsvaret.

Ettersom både Norge og Finland benytter kommersielle strategiske partnere som en integrert del av sin den militære logistikk, er partners perspektiver vurdert som viktige å undersøke i denne oppgaven.

Folkerettslige aspekter rundt bruk av sivile aktører til militære logistikkoppgaver vil ikke bli behandlet nærmere, da dette er grundig belyst i tidligere masteroppgaver.

## 1.6 Oppgavens struktur

Oppgavens første kapittel vil innlede temaet for oppgaven, og sette rammen for problemstillingen med beskrivelse av dens aktualitet, relevans og avgrensning. Det neste kapitlet vil beskrive det

---

teoretiske rammeverket som ligger til grunn for oppgaven, og danne grunnlaget for å utlede forskningsspørsmålene. Det er valgt ut to teorier som vil presenteres i dette kapitlet, samt en beskrivelse av relevante kontekstuelle forhold i Norge og Finland. Det tredje kapitlet vil beskrive valgt forskningsdesign og metode for datainnsamling og analyse. I det fjerde kapitlet vil forskningsspørsmålene besvares gjennom presentasjon av resultater og diskusjon rundt innsamlet data, sett i lys av det teoretiske rammeverket. I det femte og siste kapitlet vil oppgavens problemstilling bli besvart, og anbefalinger til videre forskning innenfor oppgavens tematikk vil bli beskrevet.

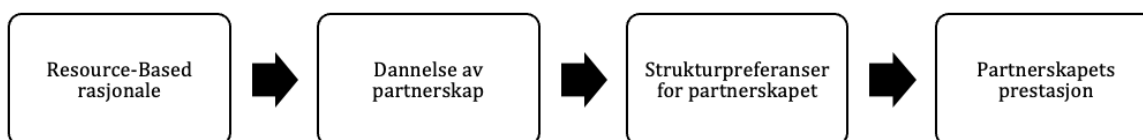
---

## 2 Teoretisk rammeverk

Dette kapitelet vil presentere utvalgt teori for å operasjonalisere problemstillingen og utlede forskningsspørsmålene. Et relevant teorigrunnlag bidrar til å stille de riktige spørsmålene, gjøre en hensiktsmessig datainnsamling og en logisk analyse (Creswell & Creswell, 2018, s. 62). For denne oppgaven, er det valgt å legge til grunn følgende to hovedteorier; (1) *Resource-Based View* som kan forklare hvordan en organisasjon vurderer egen kjernekompetanse, og basert på dette gjør valg for bortsetting og inngåelse av partnerskap, og (2) *Industrielle nettverk* supplert med *stivhengigheter* som forklarer interorganisatoriske relasjoner som nettverk av aktører, ressurser og aktiviteter som utvikles dynamisk over tid. Videre vil kapitelet beskrive et *historisk bakteppe* som belyser hvordan landenes historie og sikkerhetspolitiske veivalg kan ha påvirket dagens organisering av den militære logistikken.

### 2.1 Resource-Based View

*Resource-Based View* (RBV) er en strategiteori som kan forklare organisasjoners adferd og prestasjon i et marked. Teorien hviler på en antagelse om at ressurser er heterogene og lite bevegelige mellom organisasjoner (Das & Teng, 2000, s. 32). Dette betyr at en organisasjon består av en unik portefølje av strategiske ressurser og egenskaper som ikke uten videre kan kopieres eller flyttes til konkurrenter (Wernerfelt, 1984, s. 172). Eksempler på dette kan være patenter, kompetanse, omdømme eller organisasjonskultur. Dermed gir eierskapet til disse strategiske ressursene en potensiell konkurransefordel for organisasjonen (Miller, 2019, s. 1). Das og Teng hevder at tradisjonell strategiteori indikerer at organisasjoner må søke en strategisk tilpasning mellom deres interne egenskaper (styrker og svakheter) og deres eksterne omgivelser (muligheter og trusler). I motsetning til tradisjonell organisasjonsøkonomisk analyse, som vektlegger konkurransemiljøet, fokuserer RBV på en analyse av de interne ressursene som eies av organisasjonen. Altså at det er ressursene som organisasjonen rår over, som avgjør dens adferd og prestasjoner (Das & Teng, 2000, s. 32).



Figur 1: Skjematisk fremstilling av teorien (Das & Teng, 2000, s. 33)

---

Litteraturen på området benytter ofte begrepet «strategisk allianse». I denne oppgaven vil begrepet «strategisk partnerskap» bli benyttet, for å skape et tydeligere skille fra det sikkerhetspolitiske begrepet.

### **Resource-Based rasjonale**

Das og Teng (1995) beskriver at for en gitt tjeneste eller produkt, står en organisasjon overfor tre valg; (1) produsere på egenhånd, (2) anskaffe fra det åpne markedet, og (3) produsere i samarbeid med en partner (Das & Teng, 2000, s. 34). Strategiske partnerskap vurderes her som et alternativ til henholdsvis intern egenproduksjon og eksterne anskaffelser. Partnerskap oppstår gjerne når begge parter er i en sårbar strategisk posisjon, eller når minst én av partene har særlig verdifulle ressurser som kan deles (Das & Teng, 2000, s. 33). For en statlig etat, kan et partnerskap også oppstå som en konsekvens av nye styringsprinsipper for offentlig sektor. Med støtte fra OECD, ble New public management (NPM) introdusert i både Norge og Finland på 1990-tallet. Nye idealer for styring og organisering av offentlig sektor ble basert på mål- og resultatstyring, samt konkurranseutsetting av produksjon av offentlige tjenester (Busch et al., 2011). Styringsskiftet innebar at driften og forvaltningen av offentlige virksomheter skulle foregå uten direkte politisk innblanding, og som om de var en privat virksomhet i et marked (Oppegaard et al., 2019, s. 28). Det antas ofte at markedet gir bedrifter i privat sektor et kontinuerlig press for å effektivisere og redusere kostnader (Oppegaard et al., 2019, s. 29). Første rapport fra Produktivitetskommissjonen påpeker imidlertid at «begrenset konkurranse, komplekse mål og det at tjenestene ikke omsettes i et fritt marked innebærer at viktige drivere for økt produktivitet er fraværende i offentlig sektor» (NOU 2015:1, 2015, s. 281). For å simulere disse markedsmekanismene, ble ABE-reformen innført i Norge i 2015. Tanken bak ABE-reformen var å etterligne et markedspress gjennom å utsette statlige virksomheter for årlige automatiske budsjettkutt. Målet var på denne måten å tvinge statlige virksomheter til å øke produktiveten (Oppegaard et al., 2019, s. 29).

Slike krav om kontinuerlige budsjettkutt kan motivere en offentlig virksomhet til å tenke alternativt. RBV er da et særlig egnet utgangspunkt for å vurdere produksjon gjennom strategiske partnerskap, fordi organisasjoner kan bruke partnerskap for å oppnå kostnadseffektiv tilgang til andre organisasjoners verdifulle ressurser. I valget mellom de tidligere tre nevnte alternativene, bør et strategisk partnerskap vurderes opp mot produksjonskostnader ved intern egenproduksjon og transaksjonskostnader ved anskaffelser eksternt. Produksjonskostnader kan for eksempel inkludere infrastruktur, kompetansebygging og produksjonsstyring, mens transaksjonskostnader kan inkludere



---

inngåelse og oppfølging av kontrakter. En enkel økonomisk logikk innebærer at dersom produksjonskostnadene relativt sett er høye, kan eksterne anskaffelser være å foretrekke, og motsatt (Das & Teng, 2000, s. 34-36). Strategiske partnerskap kombinerer egenskaper fra henholdsvis intern egenproduksjon og eksterne anskaffelser, fordi det delvis internaliserer anskaffelser gjennom et integrert partnerskap (Das & Teng, 2000, s. 36). Strategiske partnerskap kan vurderes som hensiktsmessige når transaksjonskostnadene ved anskaffelser eksternt ikke er store nok til å forsvare full internalisering (Gulati, 1995, s. 87), eller når internalisering egentlig er å foretrekke, men ulike barrierer hindrer det (Ramanathan et al., 1997, s. 57).

Videre hevder Das og Teng at RBV skiller seg ut ved at det egentlig fokuserer på maksimering av verdi, fremfor minimering av kostnader (Das & Teng, 2000, s. 36). Gjennom for eksempel «pooling» og optimalisert utnyttelse av verdifulle ressurser i et strategisk partnerskap, kan organisasjoner oppnå verdiskapning og konkurransefordeler som ellers ikke ville vært tilgjengelige. I motsatte tilfeller hvor ressurser er enkle å flytte, etterligne eller erstatte, vil det være mindre aktuelt å inngå et strategisk partnerskap for å få tilgang til ressursene. RBV åpner for å dele og bytte eksklusive ressurser med andre organisasjoner, som ikke effektivt kan erverves via det åpne markedet eller gjennom fusjoner (Das & Teng, 2000, s. 37). Målet er å skape mest mulig verdi fra egne ressurser, ved å kombinere disse med andre organisasjoners ressurser. Et eventuelt oppkjøp eller en fusjon kan tenkes å bringe med seg uønskede kapasiteter og ressurser, som det er vanskelig å skille ut. Et strategisk partnerskap vil derimot kunne gi organisasjonen tilgang på nøyaktig de ressursene den er interessert i, og kun når det er behov for dem (Das & Teng, 2000, s. 37). Langtidsplanen for Forsvaret 2017-2020 påpekte at det over tiår ikke var prioritert tilstrekkelige ressurser til logistikk for operasjoner i det øverste konfliktspekteret (Prop. 151 S (2015–2016), s. 5). Forsvarets logistikkorganisasjon fikk da i oppdrag å utvikle kostnadseffektive logistikkonsepter som utnytter kapasiteten som finnes i det sivile næringslivet (Prop. 151 S (2015–2016), s. 71). Forsvaret inngikk strategiske partnerskap i 2015 med Wilnor Governmental Services AS (WGS) og i 2017 med Grieg Strategic Services (GSS). Forsvaret beskriver at intensjonen med partnerskapene er å styrke beredskap og operative evne gjennom helhetlige logistikk-løsninger i fred, krise og krig, både nasjonalt og internasjonalt (Forsvaret, 2015, s. 5). Mottak av allierte styrker i Norge er en stor og dimensjonerende logistikkoppgave for Forsvaret. Gjennom disse partnerskapene oppnår Forsvaret bedre ressursutnyttelse ved å kun betale for de tjenestene de faktisk bruker, og samtidig slippe å investere i kostbar infrastruktur og systemer (Reitan, 2018, s. 5).

Miller og Shamsie foreslår at en organisasjons ressurser kan deles opp i to hovedkategorier; (1) eierskapsbaserte og (2) kunnskapsbaserte (Miller & Shamsie, 1996, s. 521-522). Eierskapsbaserte ressurser kan være råvarekilder, kapital, personell, patenter eller andre immaterielle rettigheter. Dette er ressurser som er juridisk beskyttet og tilhører organisasjonen, og som andre organisasjoner ikke kan utnytte uten eierens samtykke. Kunnskapsbaserte ressurser kan være erfaringer, organisasjonskultur, know-how og ferdigheter. Disse skiller seg fra eierskapsbaserte ressurser, ved at de ikke er juridisk beskyttet. Selv om dette er ressurser som er vanskelig for andre å kopiere eller etterligne, er de likevel mer sårbare. Det kan dermed medføre en bekymring for partnere, at disse ressursene over tid utilsiktet kan overføres til andre gjennom partnerskapet (Das & Teng, 2000, s. 41). God evne til samarbeid, kommunikasjon og koordinering mellom interne og eksterne aktører er avgjørende for den militære forsyningskjeden (Nilsen & Steder, 2010, s. 13). Høy tillit og gode relasjoner i partnerskapet er viktig for å unngå at samarbeidet hemmes ved at informasjon holdes tilbake i frykt for utilsiktet overføring av kunnskapsbaserte ressurser (Birkemo, 2016, s. 10).

### Dannelse av partnerskap

Strategiske partnerskap kan ta flere former, for eksempel fellesforetak (joint venture), fellesprosjekter, felles forskning, utvikling, produksjon, markedsføring og distribusjon, eller et leverandørfelleskap (Gates, 1993; Yoshino & Rangan, 1995, s. 4). Partnerskapsstrukturer deles gjerne opp i to hovedformer; (1) likeverdige og (2) ikke-likeverdige partnerskap (Gulati, 1995, s. 88; Osborn & Baughn, 1990, s. 505; Tallman & Shenkar, 1994, s. 77). Likeverdige partnerskap består ofte av fellesforetak, mens ikke-likeverdige partnerskap inkluderer alle andre former som ikke innbefatter en likeverdig utveksling. Disse hovedformene kan deles opp i tre underformer; (1) minoritetslikeverdige partnerskap, (2) gjensidig kontraktsbaserte partnerskap, og (3) ensidig kontraktsbaserte partnerskap (Das & Teng, 2000, s. 43; Killing, 1988, s. 62; Mowery et al., 1996, s. 79; Yoshino & Rangan, 1995, s. 8).

	<i>Partner B</i>	
<i>Partner A</i>	<i>Eiendomsbasert ressurser</i>	<i>Kunnskapsbaserte ressurser</i>
<i>Eiendomsbaserte ressurser</i>	Ensidig kontraktsbasert partnerskap	Likeverdig fellesforetak
<i>Kunnskapsbasert ressurser</i>	Minoritetslikeverdig partnerskap	Gjensidig kontraktsbasert partnerskap

Figur 2: Ressurstype og en organisasjons strukturpreferanse (Das & Teng, 2000, s. 43)

---

Fellesforetak er gjerne en separat organisasjon som er opprettet for å effektivt integrere felles innsatsfaktorer fra partene. Ettersom partene da ofte jobber sammen skulder til skulder, blir man sårbare for utilsiktet overføring av taus kunnskap og ferdigheter som ikke er juridisk beskyttet (Kogut, 1988, s. 323). Dermed vil et slikt partnerskap kunne ha høyere nytteverdi for de partene som bidrar med eiendomsbaserte ressurser, som dermed kan lære av de andre. I noen tilfeller kan sågar fellesforetak fungere som et skalkeskjul for å oppnå tilgang til andre partners kunnskapsbaserte ressurser (Inkpen & Beamish, 1997, s. 182-183). Likeledes kan partnerskapet ha mer begrenset nytte, og dessuten innebære høyere risiko, for dem som i hovedsak bidrar med kunnskapsbaserte ressurser. Dermed oppstår oftest slike partnerskap når alle parter i hovedsak bidrar med eiendomsbaserte ressurser (Das & Teng, 2000, s. 45).

I minoritetslikeverdig partnerskap har en eller flere partnere inntatt en partnerposisjon i samarbeid med andre. Slike partnerskap oppstår gjerne når en partner primært har kunnskapsbaserte ressurser å bidra med til partnerskapet, mens de øvrige for det meste har eiendomsbaserte ressurser (Das & Teng, 2000, s. 46). I motsetning til et kontraktsbasert partnerskap som ofte kan være kortsiktig, vil et mer langsiktig minoritetslikeverdig partnerskap motvirke opportunistisk adferd hos andre partnere. En slik partnerskapsform er derfor foretrukket for partnere som bidrar med kunnskapsbaserte ressurser, og samtidig ønsker å beskytte seg mot utilsiktet overføring av taus kunnskap til de andre (Das & Teng, 2000, s. 46).

Partnerskap regnes gjerne som gjensidig kontraktsbaserte når alle parter sammen bidrar til vedvarende produksjon av eiendomsrettigheter. Eksempler kan være felles FoU-prosjekter, markedsføring, produksjon eller leverandørfellesskap. Dette kan være en hensiktsmessig partnerskapsform når begge parter i hovedsak bidrar med kunnskapsbaserte ressurser, og hensikten med partnerskapet er å lære av hverandre. Slike partnerskap krever at partene jobber sammen og bidrar med innsatsfaktorer, og preges derfor ofte av høyere integrasjon (Das & Teng, 2000, s. 46). NSPA- og NORDEFECO-samarbeidene er eksempler på gjensidig kontraktsbaserte partnerskap i forsvarssektoren, hvor man blant annet samarbeider om felles materiellanskaffelser.

Partnerskap anses ofte som ensidig kontraktsbaserte når intensjonen er å utveksle eierskap til ressurser mot penger, for eksempel lisensiering av patenter, tilgang på distribusjonskanaler eller produksjonsfasiliteter. Dette kan være en hensiktsmessig partnerskapsform når begge parter i hovedsak kun bidrar med eierskapsbaserte ressurser til partnerskapet (Das & Teng, 2000, s. 47). Slike

---

partnerskap preges gjerne av lite koordinering og samvirke, og er dermed lite integrerte (Mowery et al., 1996, s. 80).

RBV legger til grunn at partene er interessert i tilgang til de andre partenes ressurser, og det forventes at alle parter bidrar med nyttige ressurser til partnerskapet. Samtidig vil de ønske å beskytte sine egne ressurser i utformingen av partnerskapet. I valget av partnerskapsstruktur vil de således vekte ønsket om tilgang til andres ressurser, mot behovet for å bevare kontroll av sine egne (Das & Teng, 2000, s. 44).

### **Partnerskapets prestasjon**

Det finnes ulike måter å måle prestasjonen til et partnerskap, for eksempel varigheten (Beamish, 1987, s. 25), lønnsomheten (Reuer & Miller, 1997, s. 427) eller i hvilken grad de avtalte målsetningene er oppnådd (Das & Teng, 2000, s. 48). Et uttrykk for sistnevnte kan være i hvilken grad ressursene i partnerskapet aktivt nyttiggjøres. Enkelte ressurser kan ha vist seg å være dårlig egnet for deling gjennom partnerskapet, mens andre ressurser kanskje ikke har vært etterspurt slik man trodde. Litteraturen deler ressurser i et partnerskap opp i to hovedkategorier; (1) like og (2) ulike (Harrigan, 1988, s. 53-59; Hill & Hellriegel, 1994, s. 595). Disse kan igjen deles opp i fire underkategorier; (1) supplerende, (2) overskudd, (3) komplementære og (4) bortkastede (Das & Teng, 2000, s. 49). Das og Teng beskriver at utveksling av ressurser anses som *supplerende* når partene tilbyr ressurser som ligner hverandre, men som samtidig også er etterspurt i partnerskapet. Eksempler kan være finansielle ressurser, markedsrett eller avskrekking av konkurrenter. Dette er ressurser som kan gi synergi i et partnerskap, og dermed skape en høyere kombinert verdi enn det enkelte bidraget. Videre kan *overskudd* i et partnerskap finne sted når tilbudte ressurser ikke blir fullt ut etterspurt. Produksjonskapasitet kan være et eksempel hvor et slikt overskudd kan finne sted. Overskudd er i utgangspunktet negativt, ettersom det indikerer at en ressurs ikke utnyttes fullt ut. Imidlertid beskriver Das og Teng at overskudd i enkelte tilfeller kan være bevisst, for å bidra til økt redundans og redusert risiko mot uforutsette hendelser. *Komplementære* ressurser er kanskje de mest etterspurte i et partnerskap, i følge Das og Teng. Det kan for eksempel være teknologi, kompetanse eller andre ressurser som utfyller hverandre gjennom partnerskapet, og sammen skaper økt verdi for partene. Når en ressurs ikke er kompatibel eller utnyttes fullt ut i et partnerskap, kan de anses som *bortkastet*. Det kan for eksempel være tilbudt kompetanse som ikke kan nyttiggjøres av partneren grunnet organisatoriske forskjeller (Das & Teng, 2000, s. 49-50).

<i>Ressurslikhet</i>	<i>Ressursutnyttelse</i>	
	<i>Produktive ressurser</i>	<i>Ikke-produktive</i>
<i>Like ressurser</i>	Supplerende	Overskudd
<i>Ulike ressurser</i>	Komplementære	Bortkastede

Figur 3: Ressurstyper i et partnerskap (Das & Teng, 2000, s. 49)

Det er imidlertid uenighet i fagmiljøet om graden av optimal utnyttelse av ressurser er et egnet mål for et partnerskaps effektivitet (Das & Teng, 2000, s. 50). Betydelig asymmetri i utnyttelsen mellom partene kan være komplementært og virke stabiliserende for partnerskapet, men likevel være ineffektivt (Harrigan, 1988, s. 54). Likevel hevder Das og Teng at de fire forutgående formene for ressursutnyttelse er nyttige for forståelsen, og at de påvirker partnerskapets effektivitet gjennom to variabler; (1) interorganisatoriske konflikter og (2) kollektive styrker (Das & Teng, 2000, s. 51). Das og Teng beskriver at partnerskap kan oppleve motstridende interesser, mål eller sågar forsøk på å skjule uredelige hensikter, uttrykt som *interorganisatoriske konflikter*. Interessekonflikter kan gjerne oppstå i skjæringspunktet mellom private og felles goder fra partnerskapet. Videre kan store organisatoriske, teknologiske eller kulturelle forskjeller skape operasjonelle konflikter mellom partene (Harrigan, 1988, s. 70; Park & Ungson, 1997, s. 302-303). Interorganisatoriske konflikter hemmer effektiviteten til partnerskapet, og begrenser måloppnåelsen. Grunnleggende gjensidig tillit er derfor avgjørende for å forebygge og håndtere konflikter mellom partene (Das & Teng, 2000, s. 51). *Kollektive styrker* er i følge Das og Teng et uttrykk for omfanget av relevante nyttige ressurser som partnerskapet i fellesskap er i besittelse av. Gjennom å inngå et partnerskap, søker en organisasjon å oppnå større verdiskapning fra ressursene de besitter, ved å dele dem mot tilsvarende tilgang til andres ressurser. Gjennom å kombinere egne ressurser med andres, kan muligheter skapes som ellers ikke ville være oppnåelige. Organisasjoner vil kunne dra vekslers på fellesskapets krefter gjennom å danne et partnerskap med andre, og dette er kanskje selve kjernen i RBV (Das & Teng, 2000, s. 51).

I følge Das og Teng fremholder teorien bak RBV at konkurransefordelene oppstår med utgangspunkt i de unike ressursene en organisasjon besitter, og kombinasjonen av disse ressursene (Das & Teng, 2000, s. 55). Teorien kan dermed hjelpe organisasjoner til å identifisere hvilke ressurser den bør satse på, videreutvikle og beskytte, hevder Das og Teng. Organisasjoner som besitter ressurser som ikke uten videre kan flyttes, kopieres eller erstattes av andre, vil generelt fremstå som attraktive

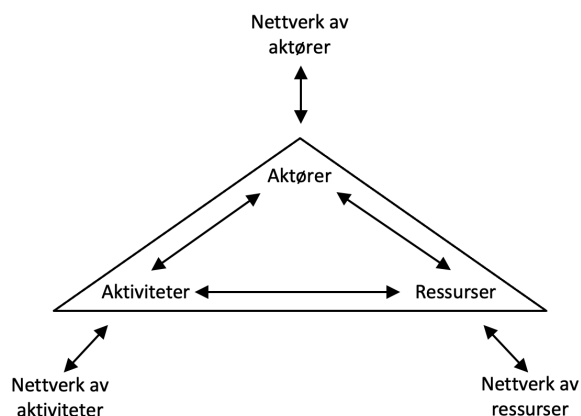
---

partnere. Organisasjoner bør derfor forstå hvordan ressursene deres påvirker måten partnerskap oppstår, og videre påvirker et partnerskaps struktur og prestasjon (Das & Teng, 2000, s. 55). Gjennom en analyse av ressursene kan man forstå hvorfor andre kan ønske å inngå et partnerskap med deg, og hvilke kandidater som eventuelt er best egnet for et partnerskap. Ressursprofilene til partene påvirker strukturen til partnerskapet, og utnyttelsen av ressurser i partnerskapet preger prestasjonen (Das & Teng, 2000, s. 55). RBV skiller seg med dette ut fra annen strategiteori, ved at den innlemmer organisasjoners ønske om økt verdiskapning gjennom samarbeid som gir tilgang til andre organisasjoners strategiske ressurser (Das & Teng, 2000, s. 56). RBV må imidlertid også tåle kritikk for å være en ufullstendig teori og vanskelig å teste i praksis (Priem & Butler, 2001, s. 62)

Militære organisasjoner må i dag forholde seg til et operasjonsmiljø som preges av hurtige endringer, som følge av blant annet stadig nye teknologier, aktører, endret geografi som følge av klimaendringer og global maktforskyvning (Beadle et al., 2019, s. 14). Selv om logistikkfaget har historisk opphav i det militære, er det nok først og fremst hos sivile kommersielle aktører hvor innovasjon og utvikling skjer i dag (Rutner et al., 2012, s. 96-97). Selv om militære organisasjoner forsøker å henge med på utviklingen, kan sendrektigheten illustreres ved at *strekkode teknologi* fremdeles fremstår som noe «nytt og moderne» ved Forsvarets lagre. I en tenkt analyse av militær kjernekompetanse, vil trolig større deler av logistikkfaget i dag falle utenfor (Forsvarssjefen, 2013, s. 11). I et marked preget av eskalerende teknologisk innovasjon og nye løsninger, kan det derfor fremstå stadig mer attraktivt for militære organisasjoner å søke strategiske samarbeid med sivile eller allierte aktører. Gjennom et integrert strategisk partnerskap kan militære organisasjoner sikre seg tilgang til tidsaktuell kompetanse og innovative løsninger til bruk for den militære logistikken. RBV er teoretisk rammeverk for å beskrive hvordan en organisasjon kan søke økt verdiskapning, ved å få tilgang til, dele og utnytte ressurser i partnerskap andre. Når en organisasjon har et ønske om å beholde nøkkelkompetanse på systemspesifikt vedlikehold, men tidvis opplever overskuddskapasitet på verkstedet, kan teorien forklare organisasjonens adferd. I stedet for å permittere personellet i perioder eller sette dem til lite meningsfullt arbeid, kan man vurdere å inngå et samarbeid med andre brukere av tilsvarende system. Et slikt strategisk partnerskap kan tilrettelegge for midlertidig utlån av personell eller flytting av vedlikeholdet mellom partene, og dermed oppnå bedre gjensidig utnyttelse av personellet og vedlikeholdskapasiteten. Videre kan man også se for seg å bygge opp spesialiserte miljøer, som deles i partnerskapet. Dermed kan man gjennom partnerskapet oppnå verdifulle synergier for partene, med for eksempel økt kvalitet, kortere ledetider og reduserte kostnader.

## 2.2 Industriell nettverksteori og leverandørrelasjoner

Organisasjoner vil ikke nødvendigvis bare konkurrere mot hverandre i et forretningsmiljø for å sikre seg ressurser. *Industriell nettverksteori* søker å forklare at organisasjoner også kan velge å samarbeide for å oppnå felles goder. Teorien strukturerer og organiserer et forretningsmiljø, og kan brukes til å identifisere verdier for aktørene. Håkansson og Snehota (1995) hevder at gjennom samarbeid og interaksjon med hverandre, vil relasjoner dannes som gjør organisasjoner mer eller mindre avhengige av hverandre (s. 12-17). Håkansson og Johanson har utviklet en modell for teorien som bygger på tre variabler; (1) aktører, (2) ressurser og (3) aktiviteter (Håkansson & Johanson, 1992, s. 146). Modellen kalles *ARA-modellen* (figur 5), og illustrerer at aktører utveksler ressurser og utfører aktiviteter med hverandre, og derfor blir direkte eller indirekte koblet sammen (Håkansson & Johanson, 1992, s. 146; Persson et al., 2014, s. 4-5).



Figur 4: Illustrasjon av ARA-strukturmodellen, som en forklaring på relasjoner i industrielle nettverk (Håkansson & Johanson, 1992, s. 146).

På tilsvarende måte som relasjoner skapes mellom mennesker, vil bånd mellom *aktører* oppstå når de gir hverandre oppmerksomhet og viser interesse. Aktører i denne sammenheng er ikke nødvendigvis begrenset til bare organisasjoner, men også personer i organisasjonene. Gjennom interaksjon med hverandre skapes det over tid relasjoner, basert på kjennskap, tillit og gjensidig forpliktelse. En oppfatning av identitet mellom aktørene vil da oppstå, som videre påvirker hva de vet om hverandre og hva de kan utveksle seg i mellom (Håkansson & Snehota, 1995, s. 32). Etter hvert som en relasjon utvikles, kan det oppstå tekniske, administrative eller kommersielle *aktiviteter* mellom aktørene (Håkansson & Snehota, 1995, s. 28). Slike sammenknyttede aktiviteter kan skape unike muligheter for synergier og effekter som ellers ikke ville vært oppnåelige, men også skape gjensidig avhengigheter mellom aktørene. For eksempel kan innføring av en «Just-in-time»-løsning

---

gjøre en kunde i stor grad avhengig av leverandørens pålitelighet. Håkansson et al. (2009) hevder videre at aktiviteter nesten alltid henger sammen med andre aktiviteter. Dermed vil en aktivitet påvirke og påvirkes av andre aktiviteter internt i organisasjonen, hos andre organisasjoner og i hele det industrielle nettverket. Forbindelsene mellom aktivitetene er betydningsfullt, og en avgjørende faktor for verdiskapningen til både organisasjoner og det industrielle nettverket av organisasjoner (Håkansson & Snehota, 1995, s. 29) .

Relasjonene og aktivitetene mellom organisasjoner, henger sammen med hvordan de utnytter *ressurser* (Håkansson & Snehota, 1995, s. 30). Ressurser som utveksles og utnyttes mellom organisasjoner, kan gi synergier og lede til nye kombinasjoner og innovasjoner. Ressurser som knyttes sammen gjennom aktiviteter, kan skape en relasjon mellom aktører som i seg selv kan bli en verdifull ressurs. Håkansson & Waluszewski kategoriserer ressurser i fire ulike typer; (1) *produkter*, definert som ressurser en organisasjon produserer som kan nyttes av andre organisasjoner, (2) *produksjonsfasiliteter*, definert som stasjonære og permanente ressurser vitalt for produksjonen til en organisasjon, (3) *organisatoriske enheter*, definert som immaterielle ressurser, slik som kunnskap, ekspertise og kultur, og (4) *organisatoriske relasjoner*, definert som båndene mellom organisasjoner som er vitale i et samarbeid, og dermed direkte eller indirekte påvirker øvrige ressurser (Håkansson & Waluszewski, 2002). Organisasjoner kan oppnå økt verdiskapning, ved å søke muligheter for innplassering av både de fysiske og organisatoriske ressursene sine i nye eller etablerte ressursfelleskap (Larsson & Rempe, 2016, s. 7). For å gjøre ressursene sine egnet for kombinasjon med andre i et ressursfelleskap, kan visse tilpasninger av organisasjonen og ressursene være nødvendig. Håkansson et al. (2009) påpeker at når en ressurs endres, vil det også kunne lede til spenninger, og ha både positive og negative påvirkninger på andre ressurser og aktører (s. 70). I lys av dette kan det imidlertid oppstå konflikter mellom de som er villige til å gjøre nødvendig endringer, og de som motsetter seg dette (Håkansson et al., 2009). Selv om slike endringer også gjerne medfører økte kostnader for aktørene, skaper det også muligheter for nye løsninger og partnere (Larsson & Rempe, 2016, s. 6).

Interaksjonen mellom aktørene, avhenger også av de bånd aktørene selv har til andre tredjeparter (Håkansson & Snehota, 1995, s. 199). Utveksling av ressurser og gjennomføring av aktiviteter påvirkes dermed av gjensidig avhengige relasjoner, som til sammen utgjør et nettverk av aktører og relasjoner. Relasjonen mellom to parter kan dermed ikke ses isolert, men som en del av en større helhet. Persson et al. (2014) hevder at gjennom disse relasjonene får en organisasjon direkte eller



---

indirekte tilgang til tilhørende ressurser, og dermed bidrar nettverket til organisasjonens konkurransefortrinn (s. 5). Desto mer ressurser en organisasjon har tilgang til gjennom nettverket, jo mer makt og innflytelse får organisasjonen i miljøet den opererer i (Persson et al., 2014, s. 5).

### **Relasjonene preges av stivhengigheter**

Forretningsrelasjoner kan utvikles og bli mer effektive over tid, både gjennom inkrementelle tilpasninger eller gjennom politiske vedtak. Stivhengigheter oppstår når en beslutning avhenger av tidligere beslutninger eller erfaringer (Balaz & Williams, 2007, s. 3). Hodgson hevder at stivhengigheter gjør at man kan bli låst fast i en gitt utviklingsbane, hvor man kan ende opp med å forkaste mer fordelaktige muligheter (Hodgson, 1996, s. 205). Dette kan dermed bidra til å forstå hvorfor enkelte utfall er mer sannsynlige enn andre, til tross for at de ikke nødvendigvis fremstår som mest gunstige. Selv om all utvikling og innovasjon i sin natur er kumulativ og stivhengig, gir det ikke en nøyaktig prediksjon om fremtiden. Utviklingen kan fremdeles bli påvirket av sporadiske avbrudd (Balaz & Williams, 2007, s. 3).

Regjeringen har formalisert Forsvarets inngåelse av partnerskap med det private næringsliv gjennom sitt konsept for offentlig privat partnerskap (OPP) fra 2005 (Forsvarsdepartementet, 2005). Hensikten var å oppnå økt modernisering og effektivisering av forsvarssektoren, gjennom tettere samarbeid med private aktører. Konkurranseutsetting og bortsetting av logistikkjenester i Forsvaret ble sett på som et nødvendig for å omprioritere ressurser fra støttevirksomheten til høyere prioritert virksomhet og investeringer (St.prp. nr. 42 (2003-2004), s. 106). Forsvaret hadde forretningsrelasjoner til sivile aktører lenge før dette konseptet kom, men det har likevel bidratt til at samarbeidet har økt i omfang de senere årene (Kvalvik & Fjell, 2011, s. 9). Særlig innenfor støttefunksjoner som driftsanskaffelser og vedlikeholdstjenester har samarbeidene blitt flere og tettere. Stivhengigheter kan dermed forklare hvordan samarbeid mellom Forsvaret og sivile aktører i dag henger sammen med tidligere erfaringer og beslutninger. Tidligere bortsettinger av logistikkjenester er gjerne et resultat av omfattende byråkratiske og politiske prosesser, som kan være tunge å endre på. Et langvarig og integrert samarbeid med en sivil aktør, kan gjøre det komplisert å slippe til nye aktører eller reversere bortsettingen. Dermed har Forsvaret blitt en aktør som tar del i ulike industrielle nettverk sammen med andre private aktører. En slik utvikling avgjør hvilke ressurser og aktiviteter organisasjonen over tid velger å beholde, eller sette bort til andre (Porter & Powell, 2006, s. 778). Disse nettverkene av aktører vil gjerne utvikle seg dynamisk, hvor aktørene gradvis vokser sammen og tilpasser seg slik at nettverket blir mest mulig effektivt. Graden av integrasjon mellom Forsvaret

---

og leverandørene, vil dermed ha påvirkning på mulighetene for utvidelse av samarbeidet med nye aktører.

## 2.3 Kontekstuell beskrivelse

Norge og Finland har en lang historie, men er begge unge som selvstendige stater. Etter flere århundrer i skyggen av ulike naboland, fikk begge land sin frigjøring på begynnelsen av 1900-tallet. I Norge så man i tiden frem til den andre verdenskrigen tidlige tendenser til en hovedlinje i utenriks- og sikkerhetspolitikken. Norge forsøkte å balansere en utadrettet vestlig orientering på den ene siden, og tidens impulser preget av isolasjon og isolasjonisme på den andre (Tamnes & Eriksen, 1999, s. 7). Norge er omgitt av hav, og de betydelige norske havinteressene ledet til forestillingen om at Norge hørte hjemme i den atlantiske verden. På den annen side ønsket den nylige frigjorte nasjonen å markere sin selvstendighet ved å distansere seg fra den internasjonale maktpolitikken realiteter. Man antok at Norges geografiske beliggenhet i utkanten av Europa i seg selv ville gi beskyttelse (Tamnes & Eriksen, 1999, s. 7). Samtidig var gode relasjoner til Storbritannia tillagt avgjørende vekt i norsk utenrikspolitikk etter unionsoppløsningen. Norge antok at britene med sin store flåte i egeninteresse ville se seg tjent med å beskytte Norge (Tamnes & Eriksen, 1999, s. 8).

I Finland ble mellomkrigstiden preget av en ufrivillig alenegang i utenriks- og sikkerhetspolitikken. Nabolandet Sverige hadde gjennom 1800-tallet opplevd stor suksess med sin defensive sikkerhetspolitikk i forhold til Russland, og ønsket ikke å blande seg inn i russisk-finske forhold. Dette ledet til Finlands spede forsøk på å etablere et sikkerhetssamarbeid med andre nylige frigjorte grensestater, som Latvia, Litauen, Estland og Polen (Meinander, 2013, s. 132). Forsøkene mislyktes, med unntak av et visst militært samarbeid med Estland. Finland fryktet at fremveksten av de stadig mer militariserte sovjetiske og tyske maktene, kunne dra Finland inn i en eventuell konflikt. Finlands uavhengighet 20 år tidligere, var muliggjort fordi Sovjetunionen og Tyskland var relativt sett svake samtidig. Mot slutten av 1930-tallet var situasjonen motsatt. Begge land var restituert og sultne på å gjenerobre, og gjerne utvide eget territorium (Meinander, 2013, s. 146).

### **Andre verdenskrig ble et veiskille**

De skandinaviske landene hadde i stort lyktes med sin nøytralitetspolitikk gjennom den første verdenskrigen, og Finland ønsket mot slutten av 1930-tallet å etablere allianser med disse. Forhandlinger med Sverige om en forsvarspakt tok til. Forhandlingene illustrerte de nordiske

---

landenes ulike sikkerhetspolitiske interesser. Finland ønsket å avskrekke Sovjetunionen, mens Sverige ønsket å berolige Sovjetunionen ved å hindre at Finland inngikk et samarbeid med Tyskland. Forhandlingene strandet da Sovjetunionen avsto finsk-svensk fortifikasjon av Åland. Bak det sovjetiske avslaget lå også at Finland nektet å garantere at det ikke ville inngå allianser med Tyskland eller motsette seg en tysk landstigning på finsk jord. Tyskland hadde støttet den *hvite* siden under borgerkrigen 20 år tidligere, og mange finske politikere, akademikere og offiserer var fremdeles svært tysklansorienterte (Meinander, 2013, s. 147). Ved utbruddet av andre verdenskrig i september 1939, erklærte Finland seg først nøytral sammen med de øvrige nordiske landene. Sovjetunionen vurderte imidlertid Finland sammen med Baltikum som sin strategiske interessesfære, noe sovjetiske myndigheter hadde framført flere ganger til Finlands regjering mot slutten av 1930-tallet (Nevakivi, 1976, s. 9). Da diplomatiske metoder ikke fungerte, beordret Stalin til slutt et militært angrep. Den røde armé rykket så inn i finske Karelen 30. november 1939, og innledet med dette den såkalte *Vinterkrigen* (Meinander, 2013, s. 146-157).

Med dette ble Finland igjen trukket ufrivillig inn i krig. Finland hadde i mellomkrigsårene pleiet tette relasjoner vestover. Økende antikommunistiske holdninger i USA på 1930-tallet, utløste stadig sterkere amerikansk sympati med den finske sak (Ollila, 2012, s. 16). For Storbritannia ble Finland sett på som en praktisk buffer mellom Sovjetunionen og de skandinaviske landene (Sundbäck, 1994, s. 1). Et møte i Stockholm i oktober 1939 med alle nordiske statsledere og utenriksministere til stede hadde uttrykt sterk støtte til Finland (Meinander, 1999, s. 182). Finlands regjering stolte på at deres vestlige orientering vil sikre at Sverige og vestmaktene ville gripe inn og støtte Finland mot et eventuelt Sovjetisk angrep (Meinander, 1999, s. 183). Dette til tross for at ingen land hadde lovet noen slik militær støtte til Finland. Vinterkrigen ble avsluttet etter 101 dager med kamper, uten at noen vestlig militær støtte av betydning kom på plass. Krigen medførte store finske tap og landavståelser, og var en bitter opplevelse for Finland. Imidlertid bidro krigen til at indrepolitiske motsetninger ble svekket, og at det unge landets nasjonale selvfølelse og samhørighet ble styrket (Meinander, 1999, s. 220).

I motsetning til Finland, utløste angrepet på Norge i 1940 umiddelbar militær støtte fra vestmaktene. I de to månedene som kampene vedvarte, ble Norge støttet av styrker fra både Frankrike, Storbritannia og Polen. Andre verdenskrig ble et vannskille, hvor Norge og Finland tok ulike sikkerhetspolitiske retningsvalg. Norge så seg best tjent med å støtte alliert side gjennom krigen, mens Finland ble drevet over på tysk side, forent i kampen mot Sovjetunionen. Med tysk støtte klarte

---

Finland å stå imot flere sovjetiske offensiver under den såkalte Fortsettelseskrigen, men ble i september 1944 tvunget til å signere en avtale om våpenhvile med Moskva.

### **Krevende kald krig**

Da krigen var over søkte man først mulighetene for en skandinavisk forsvarspakt med binding vestover, men samtalen førte ikke frem (Tamnes & Eriksen, 1999, s. 10). De norske forbindelsene til vestmaktene ble meislet gjennom aksepten av Marshall-hjelpen i 1947, og deretter NATO-medlemskapet i 1949. Tross alliansen, tvang Norges geografiske beliggenhet mellom øst- og vestblokken landet til å utvikle en balansert sikkerhetsstrategi som tok hensyn til begge. Avskrekking stod sentralt i alliansen, men samtidig vokste det frem særnorske kompromisser med utspring i begrepene beroligelse, integrasjon og avskjerming (Tamnes & Eriksen, 1999, s. 19-20). Norges dilemma ble å finne en balanse som ga mest mulig sikkerhet gjennom alliert samarbeid, uten samtidig å utløse sovjetiske motreaksjoner (Heier, 2019, s. 100). Kjernen i norsk sikkerhetsstrategi under den kalde krigen var forsøket på å binde vestmaktene til forsvaret av Norge. Dette ble imidlertid samtidig fulgt av balanserende tiltak, som hadde som ambisjon om å berolige Sovjetunionen og kritiske opinionsgrupper hjemme. En vesentlig hensikt var å motvirke at det kunne oppstå et sikkerhetsdilemma, ved å bidra til å bygge tillit og fremheve de defensive hensiktene. Jervis beskriver denne faren gjennom «The spiral model», hvor misoppfatninger kan drive en spiral som i praksis svekker sikkerheten for begge parter (Jervis, 1976, s. 58-113). Norsk sikkerhetsstrategi ble dermed preget av en vekselvirkning mellom avskrekking og beroligelse av Sovjetunionen på den ene siden, og brytning mellom integrasjon og avskjerming av de allierte på den annen (Tamnes & Eriksen, 1999).

Til tross for det finske nederlaget og store landavståelser i 1944, lyktes landet med å unngå okkupasjon under krigen. Finland bevarte sin selvstendighet etter fredskonferansen i Paris i 1947 (Meinander, 2013, s. 157). Det er hevdet at Finlands problem i 1930-årene var at landets erklærte nøytralitet ikke var tilstrekkelig etablert. Den savnet troverdighet, og var aldri en utledet politikk (Faloon, 1982, s. 3). Krigen og nederlaget ledet også til en erkjennelse i Finland, at ingen vestmakt ville risikere sin egen sikkerhet for Finlands selvstendighet (Meinander, 1999, s. 211, 224-225). Krigserfaringene la grunnlaget for den finske overbevisningen om at landets skjebne var bundet til Russland, gjennom dets geografiske posisjon. Stabilitet og troverdighet overfor Sovjetunionen ble dermed det overordnede utgangspunktet for finsk utenrikspolitikk etter krigen. Finland unnslopp krav om «sovjetisering», delvis fordi landet aldri ble okkupert under krigen, og fordi Sovjetunionen

---

var mer opptatt med å etablere en buffersone mot vestmaktene i Øst-Europa (Meinander, 2013, s. 160-161). I 1948 inngikk Finland en vennskaps-, samarbeids- og bistandsavtale (VSB-avtalen) med Sovjetunionen, som ble basis for finsk utenrikspolitikk frem til Sovjetunionens oppløsning i 1991 (Meinander, 2013, s. 162). Avtalen med Sovjetunionen sikret Finland selvstendighet. Samtidig la avtalen betydelige føringer for landets utenrikspolitikk, og bidro senere til det nedsettende begrepet «finlandisering». Sovjetunionen krevde at Finland måtte holde seg unna mulige interessekonflikter med stormaktene, samtidig som avtalen innebar at begge land måtte samtykke til en eventuell militær bistand til hverandre. Sistnevnte klausul var viktig for Finland, som fryktet at sovjetiske styrkers tilgang til finsk territorium kunne være et første steg på vei til annektering av Finland (Kansikas, 2019, s. 86-87).

Inngåelsen av VSB-avtalen ble kritisert av vestmaktene, som mente den gjorde Finlands erklærte nøytralitet sårbar og tvilsom (Aunesluoma & Rainio-Niemi, 2016, s. 55). Fra finsk side ble avtalen sett på som en pragmatisk løsning som stabiliserte forholdet til Sovjetunionen, og samtidig ga rom for økonomiske og kulturelle relasjoner vestover (Meinander, 2013, s. 162; Törnudd, 2005, s. 49). Finlands spesielle gråsonetilværelse muliggjorde lukrative handelsavtaler med både øst- og vestblokken, som bidro til en formidabel industriell og økonomisk utvikling for landet. Fra 1947 etablerte Finland og Sovjetunionen en rekke vareutvekslingsavtaler, som ble fornyet regelmessig frem til 1990. Disse avtalene ga finsk eksportindustri stabile og forutsigbare vilkår, og en viss beskyttelse mot vestlige konjunkturer (Meinander, 2013, s. 167). I 1961 inngikk Finland en handelsavtale med EFTA, og la med dette grunnlaget for etterfølgende avtaler og medlemskap med EEC, EF og EU (Meinander, 2013, s. 165). Fra 1950 til 1980 utgjorde vestlig eksport om lag 70% av den totale finske eksporten (Meinander, 2013, s. 167; Oblath & Pete, 1985, s. 165-169). Dette illustrerer landets solide økonomiske forankring til vestblokken, til tross for de sikkerhetspolitiske bindingene østover.

### **Finsk helhetlig tilnærming og norsk omstilling**

Som følge av Finlands allianse med Tyskland under andre verdenskrig, ble Finland ilagt sterke militære begrensninger etter Paristraktaten fra 1947 ("Treaty of Peace with Finland 1947," 1948, art. 13-22). Avgjørende for Finland var å likevel etablere et territorielt forsvar som var tilstrekkelig til å dempe Sovjetunionens frykt for et eventuelt vestlig angrep over finsk jord. Samtidig håpet man med det militære forsvaret å oppnå en avskrekkende effekt overfor Sovjetunionen, men dette ble naturligvis aldri offentlig uttalt. En helhetlig tilnærming basert på verneplikt, preget

---

forsvarsplanleggingen gjennom den kalde krigen (Meinander, 2013, s. 187). Erfaringer fra den andre verdenskrig og senere frigjøringskriger i den tredje verden, bidro til etableringen av et desentralisert territorielt forsvarskonsept basert på reservister og forberedt geriljakrigføring. Som følge av de pålagte restriksjonene, hadde imidlertid det finske forsvaret betydelige svakheter knyttet til beskyttelse av eget luftrom. Det ble derfor gjennom hele den kalde krigen antatt av finske myndigheter at Sovjetunionen straks ville utvide luftforsvaret sitt til Finland i en eventuell krise (Meinander, 2013, s. 187).

Oppløsningen av Sovjetunionen ble ledsaget av en økonomisk krise med høy arbeidsledighet i Finland, som tvang frem flere økonomiske reformer i landet på 1990- og 2000-tallet (Meinander, 2013, s. 191). Basert på implementering av vestlige økonomiske standarder, vokste det raskt frem et ekspansivt finsk næringsliv, særlig innenfor IKT-sektoren (Meinander, 2013, s. 199). Sammenlignet med Norge, opplevde Finland en noe senere, men raskere overgang fra et tradisjonelt jordbrukssamfunn til et moderne høyteknologisk samfunn (Meinander, 2013, s. 201). Denne overgangen ble særlig støttet av en sterk finsk velferdsstat og et universelt tilgjengelig utdanningssystem med høy kvalitet (Meinander, 2013, s. 201-202).

Samtidig fikk Finland et langt større utenriks- og sikkerhetspolitisk mulighetsrom, og ambisjonene gikk vestover. Med avslutningen av den kalde krigen forsvant de formelle militære restriksjonene for Finland. Umiddelbart ønsket Finland å adressere de identifiserte kritiske svakhetene knyttet til forsvaret av luftrommet, og startet forhandlinger med USA om anskaffelse av 64 moderne fly av typen F/A-18 Hornet. Selv om de finske myndighetene kategorisk avviste at det lå noen sikkerhetspolitiske motivasjoner bak valget av de amerikanske flyene, pekte alt på det motsatte. Investeringen i de amerikanske flyene medførte at det finske luftforsvaret umiddelbart ble kompatibelt med NATOs luftmakt, og flyene ble etter hvert koblet opp mot NATOs satellittsystem (Meinander, 2013, s. 195). Finske piloter ble sendt til USA for opplæring, og det ble innledet et forsvarsindustrielt samarbeid hvor 56 av de 64 flyene ble montert sammen i Finland (Meinander, 2013, s. 195). I 1994 gikk Finland inn i NATOs Partnerskap for fred, og da det ble klart at de nøytrale EFTA-landene Sverige og Østerrike ville søke om EU-medlemskap, fulgte også Finland etter. I forløpet til EU-medlemskapet på begynnelsen av 1990-tallet tonet imidlertid finske myndigheter bevisst ned de sikkerhetspolitiske motivene, av hensyn til den fremdeles ustabile situasjonen i Russland (Meinander, 2013, s. 194-195). Den finske EU-debatten ble derfor konsentrert rundt det økonomiske potensialet.

---

Fremvekst av nye utfordringer for NATO utover 1990-tallet og økt fokus på den eksponentielle kostnadsveksten for militært materiell, tvang frem betydelige omstillinger av Forsvaret i Norge. Det ble identifisert en betydelig ubalanse mellom ambisjoner, drift, investering og ressurser (Bogen & Håkenstad, 2015, s. 122). Det ressurskrevende invasjonforsvaret fra den kalde krigen ble derfor gradvis avvirket, til fordel for et innsatsforsvar bestående av spesialkomponenter som kunne inngå i allierte styrkepakker (Forsvarsdepartementet, 2002, s. 4; Heier, 2019, s. 68-69). Den gunstige sikkerhetspolitiske situasjonen på 1990- og 2000-tallet tillot en midlertidig nedprioritering av forsvarsberedskapen i Norge (Mobeck-Hanssen et al., 2021, s. 2). Etter de russiske intervensjonene i Georgia i 2008 og Ukraina i 2014, ble det igjen satt søkelys på de tradisjonelle kjerneoppgavene i NATO. Russlands opportunistiske stormaktsambisjoner har gitt avskrekking en renessanse i NATO det siste tiåret. For Norge har dette resultert i et såkalt «styrkeoppbyggingsbasert innsatsforsvar» (Mobeck-Hanssen et al., 2021, s. 2). I 2016 vedtok regjeringen å revitalisere Totalforsvaret gjennom etableringen av et eget program for «videreutvikling av totalforsvaret og samfunnets motstandsdyktighet» (Justis- og beredskapsdepartementet, 2016). Arbeidet var motivert av den kommende NATO-øvelsen Trident Juncture, og ledet frem til en beskrivelse av det nye totalforsvaret som ble utgitt to år senere (Forsvarsdepartementet & Justis- og beredskapsdepartementet, 2018). Norge satte økt fokus på mottak av allierte forsterkninger, forhåndslagring av materiell og invitasjoner til øvelser. For den militære logistikken ble det fra politiske myndigheter vektlagt at man skulle finne kostnadseffektive løsninger gjennom samarbeid med sivile aktører (Forsvarsdepartementet, 2016a, s. 41). Det ble senere presisert at «Prinsipielt skal samarbeid med sivile vurderes innenfor kompetanseområder som ikke er kjernekompetanse for Forsvaret, og der slikt samarbeid kan gi stordriftsfordeler og kostnadseffektive løsninger» (Prop. 14 S (2020–2021), s. 109).

På 2000-tallet meldte også de forsvarsøkonomiske utfordringene seg for Finland. Det finske forsvaret var til da i langt mindre grad bygget ned enn det norske (Saxi, 2016, s. 65). Dette ledet frem til en rekke finske reformer i årene som fulgte, men uten å forkaste konseptet med et desentralisert territorielt forsvar basert på verneplikt og reservister. Den finske helhetlige tilnærmingen til det nasjonale forsvaret består (Finnish Ministry of Defence, 2021, s. 29).

### **Tettere internasjonalt forsvarssamarbeid**

Med utgangspunkt i medlemskapet i NATOs Partnerskap for fred, synkroniserte Finland stadig mer av den militære beredskapen med NATO-landene utover 1990-tallet. Imidlertid stadfestet finske

---

myndigheter i 1995 at landet ville fortsette en alliansefri utenriks- og sikkerhetspolitisk linje, men samtidig holde muligheten for et fremtidig NATO-medlemskap åpen (Meinander, 2013, s. 207). De finske holdningene var at samarbeidet med NATO fungerte godt, selv uten å være fullt medlem. Samtidig mente Finlands at deres lange historie hadde vist at raske endringer i sikkerhetsbalansen i regionen kunne lede til uforutsette kjedereaksjoner, med inngripende konsekvenser for landet (Meinander, 2013, s. 208). Politiske signaler i tiden etter Russlands angrep på Ukraina våren 2022 taler imidlertid for en snarlig finsk NATO-søknad. Meningsmålinger viser at en slik søknad også har stor støtte i den finske befolkningen. I en meningsmåling publisert av den finske kringkasteren Yle 9. mai 2022, oppgir et stort flertall (76%) av de spurte at de er for et finsk NATO-medlemskap (Kinnunen, 2022, s. 1). Som følge av den allerede tette praktiske og politiske integrasjonen, vil en eventuell finsk inntreden i NATO trolig være både teknisk uproblematisk og ukontroversielt i alliansen (Bergquist et al., 2016, s. 6; Domisse, 2016, s. 2-3).

Mens Norge baserer sin sikkerhetspolitikk fullt og helt på NATO-medlemskapet, har finske myndigheter til nå lagt stor vekt EU-medlemskapets betydning for Finlands internasjonale status og sikkerhet. Finland støtter aktivt EUs arbeid mot en mer felles sikkerhetspolitikk (Finnish Ministry of Foreign Affairs, 2015, s. 47-50). Imidlertid har utviklingen blitt bremsset av at enkelte andre land lenge har fryktet at et tettere EU-samarbeid innen forsvars- og sikkerhetspolitikken vil kunne undergrave NATO-samarbeidet (Brattberg & Valášek, 2019, s. 6).

Ønsket om å demme opp den eksponentielle kostnadsveksten innenfor militært materiell, ledet til forsterket nordisk forsvarssamarbeid på 1990-tallet. Finlands lange grense mot Russland har siden den kalde krigen bidratt til fortsatt finsk kontinuitet i forsvarspolitikken (Kerttunen, 2002, s. 205). Finland ønsker gjerne å samarbeide med andre i en nordisk setting, men uten å kompromisse med sitt styrende selvbergingsprinsipp (Saxi, 2011, s. 38). Så lenge ressursene er tilstrekkelige til å bevare et troverdig og autonomt territorielt forsvar, vil Finland søke å opprettholde dette (Martelius et al., 2007, s. 199). Imidlertid uttalte den finske forsvarssjefen i 2009 at:

Under nästa årtionde kommer många tunga materielsystem att fasas ut. Därför kommer vi att vara tvungna att skära ner vår krigsorganisation. Vi står inför samma bekymmer som våra nordiska kamrater och därigenom är det nordiska samarbetet så viktigt för oss. Allt som ökar effektiviteten, alla möjligheter till synergier och skalfördelar intresserar oss. (Kaskeala, 2009; Saxi, 2016, s. 65)



---

I 1994 ble «Nordic Armaments Cooperation» (NORDAC) opprettet, med formål om å koordinere utvikling, vedlikehold og anskaffelser av militært materiell blant de nordiske landene. I årene som fulgte ble det gjort flere forsøk på fellesnordiske anskaffelser, men de største prosjektene havarerte da landene ikke klarte å bli enige om spesifikasjoner og krav (Forsberg, 2013, s. 1168). Den svenske forskeren Björn Hagelin har påpekt at NORDAC-samarbeidet kanskje fremstår vellykket om man kun ser på de fullførte prosjektene, og ikke tar med tid, kostnader og andre ressurser som har gått med til de mislykkede (Hagelin, 2006, s. 170). Videre uttalte det finske forsvarsdepartementet etter det mislykkede nordiske helikopterprosjektet, at nordisk samarbeid gjerne kan blomstre på politisk nivå, men at felles løsninger ofte kan være uopnåelige i praksis (Suila, 2008, s. 10). I 2008 fikk imidlertid samarbeidet en ny giv, da de nordiske forsvarssjefene presenterte en felles rapport som identifiserte 140 mulige samarbeidsområder innenfor logistikk, trening og utdanning. Deretter ble det nordiske forsvarssamarbeidet kraftsamlet gjennom etableringen av NORDEFECO.

Som et supplement til det nordiske forsvarssamarbeidet, ble det i 1993 etablert en bilateral MOU mellom Norge og Finland. Avtalen dannet det første rammeverket for utvikling av et logistikksamarbeid på tvers av landegrensene (Norway & Finland, 1993). Deretter kom det på plass en ny og utvidet MOU i 2015, som senere blitt utvidet med tre vedlegg; (1) utvalgte samarbeidsområder innenfor forsvarsmateriell (2) gjensidig kvalitetssikring av forsvarsmateriell og leverandører, og (3) praktisk logistikksamarbeid (Norway & Finland, 2015). Utover disse er det inngått ytterligere tre Technical Agreements (TA). Mens MOU-ene er inngått på politisk nivå, er vedleggene og TA-ene inngått på etatsnivå. I 2015 ble det også etablert en bilateral arbeidsgruppe som vurderte aktuelle samarbeidsområder innenfor tre områder; (1) reservedeler og ammunisjon, (2) kostnadseffektivitet knyttet til vedlikehold, og (3) interoperabilitet.

### **Oppsummering**

Dette teoretiske rammeverket har hatt til hensikt å beskrive teorimodeller for hvordan organisering og samarbeid mellom organisasjoner kan forstås, samt en beskrivelse av kontekstuelle forhold i Norge og Finland. Tanken er at teoriene og den kontekstuelle beskrivelsen er komplementære perspektiver, som kan utfylle hverandre i forståelsen av de to landenes ulike tilnærminger til organiseringen av den militære logistikken.

*Resource-Based View* (RBV) er en modell som kan forklare organisasjoners adferd i et konkurransemiljø, med utgangspunkt i en analyse av ressursene den rår over. Modellen viser

---

hvordan en organisasjon kan oppnå økt verdiskapning, gjennom å få tilgang til, dele og utnytte ressurser i partnerskap med andre. Teorien kan benyttes til å forklare hvordan organisasjonens analyse av egne unike ressurser bidrar til organisasjonens valg av tilpasning i møte med eksterne trusler og muligheter.

*Industriell nettverksteori* med ARA-modellen forklarer at når nettverk utvikles over tid, flyttes ressurser og aktiviteter mellom aktørene. Videre at utveksling av ressurser påvirkes av gjensidig avhengige relasjoner, som til sammen utgjør et nettverk av aktører og relasjoner. Relasjonen mellom to parter kan dermed ikke ses isolert, men som en del av en større helhet. Kapitelet har også forklart at stivhengigheter kan forklare hvordan samarbeid mellom aktører kan henge sammen med tidligere erfaringer og beslutninger.

Den *kontekstuelle beskrivelsen* har presentert to naboland, som fremdeles er ganske ulike hverandre. Med utgangspunkt i den nære historien og ulike sikkerhetspolitiske valg, har landene hatt ulik tilnærming til organiseringen av det nasjonale forsvaret. Samtidig har Norge og Finland etter den kalde krigen nærmet seg hverandre på flere områder, både politisk, militært og industrielt.

## 2.4 Forskningsspørsmål

På bakgrunn av den foregående gjennomgangen av relevant teoretiske rammeverk, er det utledet tre forskningsspørsmål. Disse spørsmålene har til hensikt å konkretisere oppgavens problemstilling.

### Forskningsspørsmål 1

Under den kalde krigen hadde både Norge og Finland et omfattende totalforsvar. Tanken var at dersom landet ble satt på krigsfot, kunne det militære forsvaret trekke på hele samfunnets samlede ressurser. Ved avslutningen av den kalde krigen og fremveksten av nye utfordringer for NATO, ble totalforsvarskonseptet nedprioritert i Norge. Dette skjedde i langt mindre grad i Finland, som helt siden oppløsningen av Sovjetunionen valgte å holde på en helhetlig tilnærming i forsvarskonseptet (Listou, 2021; Rhinard & Larsson, 2020). I Finland er 'comprehensive security' et rammeverk som integrerer både statlige og ulike ikke-statlige aktører som skal bidra til den militære logistikken (Hyvönen & Juntunen, 2020, s. 166; Listou, 2021). Med Russlands økende aggresjon i Øst-Europa, kom de territoriale forsvarsoppgavene igjen tilbake på NATOs agenda. I forkant av NATO-øvelsen Trident Juncture i 2018 ble totalforsvarskonseptet revitalisert i Norge. Ved en trussel eller et militært

---

angrep, vil evne til rask og utholdende nasjonal og alliert styrkeoppbygging være den dimensjonerende strategiske logistikkoppgaven for Norge. For Finland vil den tilsvarende dimensjonerende strategiske logistikkoppgaven være nasjonal understøtte av et invasjonforsvar som inkluderer 280 000 reservister. Norge og Finland har valgt ulike konsepter for å løse sine dimensjonerende strategiske logistikkoppgaver. Norge har valgt strategiske partnerskap med sivile aktører for støtte til alliert mottak og andre logistikkoppgaver, men har i motsetning til Finland valgt å beholde vedlikeholdsorganisasjonen for sjø- og landmateriell på militære hender. Det teoretiske rammeverket har vist at de ulike strukturvalgene kan forstås som et resultat av organisasjonenes analyse av interne ressurser. Første forskningsspørsmål har til hensikt å avdekke hvordan disse faktorene har påvirket landenes ulike valg i utformingen av den militære strategiske logistikken. Det første forskningsspørsmålet er dermed som følger:

*Hvordan har investering i interne ressurser påvirket utformingen av den militære logistikken i Norge og Finland?*

## **Forskningsspørsmål 2**

Norge og Finlands ulike tilnærming til utforming av totalforsvaret, har medført at kommersielle aktørers ressurser på ulikt vis er koblet sammen med den militære logistikken. Den teoretiske gjennomgangen har vist at ressursavhengighet mellom organisasjoner påvirker hvordan de samarbeider. I et miljø preget av eskalerende teknologisk innovasjon og nye utfordringer, kan det derfor fremstå stadig mer attraktivt for militære organisasjoner å søke tettere samarbeid med næringslivet. Gjennom integrerte strategiske partnerskap med sivile aktører kan militære organisasjoner sikre seg tilgang til attraktive ressurser til bruk for den militære logistikken. Industriell nettverksteori med ARA-modellen forklarer at når nettverk utvikles over tid, flyttes ressurser og aktiviteter mellom aktørene. Utveksling av ressurser påvirkes videre av gjensidig avhengige relasjoner, som til sammen utgjør et nettverk av aktører og relasjoner. Teorien peker også på stivhengigheter kan påvirke hvordan kommersielle ressurser utnyttes. Det andre forskningsspørsmålet søker å avdekke hvordan kommersielle strategiske partnere på strategisk nivå er integrert med den militære logistikken. Det andre forskningsspørsmålet er som følger:

*Hvordan integreres kommersielle strategiske partnere i organiseringen av norsk og finsk militær logistikk?*

---

### Forskningsspørsmål 3

Fra et politisk nivå ønskes tettere samarbeid mellom Norge og Finland, og logistikk er utpekt som et prioritert samarbeidsområde. En rekke avtaler og rammeverk for samarbeidet er kommet på plass de senere årene. Likevel er det praktiske logistikksamarbeidet fremdeles nokså begrenset.

Gjennomgangen av det kontekstuelle bakteppet har vist hvordan landenes historie og ulike sikkerhetspolitiske retningsvalg har påvirket utformingen av landenes forsvarsstruktur. Ulike militære systemer, strukturforskjeller og manglende standardisering er identifisert som barrierer som hindrer det praktiske logistikksamarbeidet. Samtidig påvirker også ulike sikkerhetspolitiske bindinger og relasjoner til forsvarsindustrien det bilaterale logistikksamarbeidet. Gjennomgangen av ARA-modellen påpeker stivhengigheter mellom stat og næringsliv, som også skaper bindinger som hindrer det bilaterale samarbeidet. RBV-teorien illustrerer at det eksisterer ressursavhengighet mellom forsvaret og forsvarsindustrien. Dette har skapt begrensninger som også kan gjøre et tettere bilateralt logistikksamarbeid krevende. Avgjørende for et mulig økt bilateralt samarbeidet er derfor å finne løsninger som enten kan redusere eller omgå disse barrierene.

Det tredje og siste forskningsspørsmålet er som følger:

*Hvordan kan forskjellene i organiseringen av logistikken i Norge og Finland utnyttes i et bilateralt logistikksamarbeid?*

---

## 3 Metode

En masteroppgave skal være vitenskapelig i den forstand at den er fundert på relevant empiri, og gjenspeiler et godt bilde av virkeligheten. Dette kapittelet beskriver hvilken forskningsmetode og undersøkelsesdesign som er valgt for å besvare denne masteroppgavens problemstilling. Alle metoder har sine styrker og svakheter, og det kan være et tilnærmet umulig spørsmål å besvare hvilken metode som er best (Jacobsen, 2015, s. 34). Likevel gir problemstillingen en pekepinn på hvilken metode som bør velges (Busch, 2021, s. 15). Metodekapittelet vil redegjøre for og begrunne de valgene som er gjort for design og metodologisk fremgangsmetode, som forskningen i denne oppgaven baserer seg på.

### 3.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt

Forskerens vitenskapsteoretiske ståsted er et overordnet perspektiv på hvordan forskeren forholder seg til virkeligheten, og som har betydning for alle senere metodevalg (Busch, 2021, s. 49). To begreper som skiller det vitenskapsteoretiske utgangspunktet er *positivisme* og *hermeneutikk* (Busch, 2021, s. 51). Positivismen tar utgangspunkt i at det finnes en objektiv virkelighet som kan studeres empirisk ved hjelp av sansedata, som å se, høre og føle (Jacobsen, 2015, s. 25). Hermeneutikken tar et motsatt standpunkt, som gjennom en fortolkningsbasert tilnærming forutsetter at virkeligheten bare består av subjektive meninger (Busch, 2021, s. 51).

Forskerens *før-dommer* og antagelser om virkeligheten påvirker uunngåelig utformingen av forskningsdesignet, men det vesentlige er å gjennomføre en vitenskapelig undersøkelse uten forutinntatte konklusjoner (Jacobsen, 2015, s. 72). Denne forskningsstudien har til hensikt å undersøke hvorfor Norge og Finland har gjort ulike valg for organiseringen av sin militære logistikk, og om ulikhetene mellom landene kan utnyttes for et tettere bilateralt samarbeid. Oppgavens problemstilling berører et komplekst fenomen, som denne oppgaven tar utgangspunkt i at må *fortolkes* gjennom individenes subjektive oppfatning av virkeligheten. Det at både militære og sivile organisasjoner i to ulike land skal studeres, innebærer ulike kontekster av mennesker med forskjellig kultur- og erfaringsbakgrunn. Forskerens oppgave innebærer å kontekstualisere empirien, gjennom å registrere det mennesker sier og gjør i lys av sammenhengen (Jacobsen, 2015, s. 29). Dette er en konstruktivistisk tilnærming som innebærer å forstå andres meninger i lys av deres personlige, kulturelle og historiske erfaringer (Creswell & Creswell, 2018, s. 8).

---

En siste prinsipiell dimensjon er ifølge Busch (2021), forholdet mellom *induktiv* og *deduktiv* forskning (s. 51). En induktiv tilnærming innebærer at forskeren forsøker å samle og tolke empiri, uten noen forutgående forventninger, hypoteser eller teorier. Basert på analyse av empirien, utvikler forskeren med denne tilnærmingen nye generelle teorier. På den annen side, forutsetter deduktiv forskning ifølge Busch at det allerede eksisterer forutgående forskning og teorier. Forskeren går da fra teori til empiri, ved å fremsette hypoteser som bekreftes eller avkreftes (Busch, 2021, s. 51). Denne oppgaven vil benytte en mer pragmatisk tilnærming, hvor elementer fra både induktive og deduktive elementer kombineres. En slik induktiv-deduktiv metode beveger seg i spekteret mellom et teoretisk og empirisk utgangspunkt (Tjora, 2021, s. 43).

## 3.2 Forskningsdesign

Med utgangspunkt i oppgavens metodologiske tilnærming, må undersøkelsen designes videre for å kunne belyse og besvare oppgavens problemstilling. Et forskningsdesign kan skilles i en *ekstensiv* eller *intensiv* tilnærming. Mens et ekstensiv design innebærer innsamling av data fra et høyt antall respondenter, går et intensivt design mer i dybden (Busch, 2021, s. 52). Denne oppgavens problemstilling tar utgangspunkt et komplekst problem, hvor en større mengde variabler må kartlegges. Dermed passer et intensivt design godt, hvor forskeren gjennom åpne utforskende intervjuer kan få frem ulike nyanser, og samtidig belyse det viktige forholdet mellom individ og kontekst (Jacobsen, 2015, s. 133). Ved et intensivt design med få respondenter og mange variabler, er en *kvalitativ* tilnærming best egnet (Busch, 2021, s. 53). Mens et *kvantitativt* design tilrettelegger for større datamengder, gjør et kvalitativt design det enklere å gå i dybden for å studere mer komplekse og uklare problemstillinger (Busch, 2021, s. 53). Det vil være ressurskrevende å strukturere en stor mengde informasjon med et høyt antall variabler, både i datainnsamlings- og analysefasen (Jacobsen, 2015, s. 134). Samtidig er det ønskelig med en åpen tilnærming, hvor respondentene står mer fritt i formuleringen av sine beskrivelser når de settes overfor komplekse sammenhenger. For å oppnå så detaljert beskrivelse av fenomenet som mulig, i rammen av begrensede undersøkelsesressurser, er det valgt et *kvalitativ design* for denne oppgaven.

### Analyse av problemstillingen

Problemstillingen for denne oppgaven er formulert som et spørsmål; *Hvorfor organiserer Norge og Finland sin militære logistikk forskjellig?* Busch (2021) skriver at slike problemstillinger til en viss grad blir generelle (s. 31). Derfor må det utledes mer konkrete forskningsspørsmål, som presiserer og

---

avgrenser problemstillingen (Busch, 2021, s. 31). Problemstillingen faller også inn under det Busch (2015) definerer som en *diagnostiserende problemstilling* (s. 35). Dette er en krevende type problemstilling hvor man står overfor et opplevd fenomen (forskjellig organisering i Norge og Finland), men vet ikke årsaken til fenomenet. For å begrense mulige årsaker til ulik organisering i de to landene, er problemstillingen avgrenset til å kun se på den militære logistikken på et overordnet nivå. En slik avgrensning kan ifølge Busch (2021) gi et klarere fokus, og gjøre det lettere å finne relevant teori (s. 36).

### **Valg av undersøkelsesdesign**

Tre faktorer er ifølge Yin (2009) vesentlige i valget av undersøkelsesdesign. Den første er hvilket spørreord som er benyttet i problemstillingen, det andre er hvorvidt forskeren kontrollerer atferdsmessige hendelser, og det siste er om oppgaven setter søkelys på historiske- eller samtidshendelser (Yin, 2009, s. 8). Denne oppgaven har et utforskende motiv gjennom spørreordet «*hvorfor*». Yin (2009) mener at en slik problemstilling potensielt kan besvares med undersøkelsesdesign for både eksperimentelle studier, historiske studier og tilfellestudier. Den aktuelle problemstillingen er knyttet til et nåværende fenomen, hvor atferdsmessige hendelser ikke kan manipuleres av forskeren. Dette utelukker eksperimentelle studier, som baserer seg på forskerens direkte kontroll over adferdens som studeres. Yin mener at historiske studier og tilfellestudier baserer seg på mange av de samme teknikkene, men at tilfellestudier skiller seg ut ved å inkludere to ytterligere datakilder; direkte *observasjon* av hendelsene som studeres, og *intervju* av personer som er involvert (Yin, 2009, s. 11). Videre er fenomenet i denne oppgaven sterkt knyttet til en kontekst, og vanskelig kan forstås uten å kjenne situasjonen som fenomenet opptrer i (Busch, 2021, s. 55). Det forsterkes ved at fenomenet i denne oppgaven opptrer i en organisasjon, og derfor må forstås ved å beskrive hvordan det er et resultat av hendelser som påvirker hverandre i tid og rom (Busch, 2021, s. 56; Jacobsen, 2015, s. 100). Et design hvor undersøkelsene er målrettet og bygger på et teoretisk utgangspunkt, gir god mulighet for å avdekke kausale mekanismer og prosesser (Jacobsen, 2015, s. 100). Dermed peker *tilfellestudie* seg ut som det best egnede undersøkelsesdesignet for denne oppgaven.

Imidlertid er det viktig å være bevisst svakhetene ved et slikt design. Jacobsen skriver at ved en tilfellestudie basert på en enkeltcase, er det vanskelig å *statistisk generalisere* funnene (s. 100). Det vil også være behov for data fra flere sammenhenger, for å påvise *kausale relasjoner* mellom to påviste forhold (Jacobsen, 2015, s. 100). For å bøyte på disse svakhetene, vil denne oppgaven studere

---

to ulike tilfeller som deretter sammenlignes. Ved å undersøke to ulike land, og se på hvorfor de har valgt sin respektive organisering for den militære logistikken, styrkes generaliseringen av funnene. Ved å velge en slik *sammenlignende tilfellestudie*, blir det også mulig å trekke paralleller for å etablere kausale årsakssammenhenger mellom fenomener (Jacobsen, 2015, s. 102-105).

### 3.3 Valg av undersøkelsesenheter

Denne oppgaven vil kartlegge systemene for militær logistikk i Norge og Finland. Disse systemene er komplekse, og det vil ikke være mulig med tilgjengelige ressurser å undersøke alle relevante aktører. Oppgavens problemstilling handler om *hvorfor* systemene er forskjellige, og det ble som følge av dette gjort et utvalg av *politiske, militærstrategiske og kommersielle* undersøkelsesenheter. Det ble videre valgt ut respondenter fra de utvalgte enhetene, som hadde tilfredsstillende forutsetninger for å formidle innsikt i forskningsspørsmålene (Busch, 2021, s. 57). Det var ønskelig med et begrenset antall respondenter med kunnskap om fenomenet som ikke er allment tilgjengelig, for dermed å kunne få en dypere forståelse og bringe frem ulike nyanser (Jacobsen, 2015, s. 133). Likevel må det velges enheter med tilstrekkelig antall, bredde og spredning, slik at undersøkelsene belyser forskningsspørsmålene på tilfredsstillende måte. Dette betinger et utvalg bestående av både sivile og militære aktører i begge land. Gjennom å intervju ulike aktører med bakgrunn i forskjellige land, organisasjoner og interesser, kan man få frem gode nyanser og gjøre interessante oppdagelser. Det er lagt vekt på å gjøre mest mulig parallelle utvalg i Norge og Finland, for å enklere kunne gjøre sammenligninger mellom landene. Likevel må en sammenligning mellom landene ta høyde for at det er strukturelle forskjeller med bakgrunn i for eksempel ulik kultur og organisering.

Det *politiske* nivået, representert ved det respektive lands forsvarsdepartement, er tatt med i utvalget for å belyse de politiske målene og ambisjonene for den militære logistikken. Det er også dette nivået som har det overordnede ansvaret for det bilaterale samarbeidet mellom Norge og Finland, herunder inngåelse av MoU-er.

Det *militærstrategiske* nivået har ansvar for å omsette politiske mål og ambisjoner til militærstrategiske mål og ambisjoner (Forsvarsstaben, 2019, s. 241). I Norge utøves dette nivået av både Forsvarssjefen gjennom Forsvarsstaben, og Sjef Forsvarets logistikkorganisasjon gjennom sentrale deler av sin stab (Forsvarets logistikkorganisasjon, 2013, s. 10). I Finland utøves dette nivået av Defence Command og Defence Forces Logistics Command. Det er det militærstrategiske nivået som har ansvar for vedleggene til de bilaterale MoU-ene, og de utfyllende Technical Agreements



---

(TA). Det er også dette nivået som har ansvar for inngåelse av avtaler med sivile strategiske partnere (Forsvarssjefen, 2020, s. 7).

*Sivile strategiske partnere* er tatt med for å belyse deres perspektiv på kommersielle aktørers rolle i den militære logistikken. Begge land har to strategiske hovedpartnere for den militære logistikken med ulike ansvarsområder, og det var derfor naturlig å ta med begge to for begge land for å få et helhetlig perspektiv.

Det kunne vært interessant for oppgaven å også inkludere de *operasjonelle og taktiske nivåene*, for å få frem perspektivene fra de militæravdelingene som planlegger og utøver samarbeidet med de sivile partnerne i det daglige. Disse ble likevel valgt bort av kapasitetshensyn, for heller å kunne prioritere dybdeforståelse gjennom de to overordnede nivåene.

Respondent	Organisasjon/avdeling/selskap	Nivå	Land	Dato
R1	Forsvarsdepartementet	Politisk	Norge	07.04.22
R2	Forsvarsdepartementet	Politisk	Norge	20.04.22
R3	FLO Stab	Militærstrategisk	Norge	08.04.22
R4	FLO Stab	Militærstrategisk	Norge og Finland	05.04.22
R5	WilNor Governmental Services AS	Sivil strategisk partner	Norge	07.04.22
R6	Grieg Strategic Services AS	Sivil strategisk partner	Norge	31.03.22
R7	Ministry of Defence	Politisk	Finland	24.03.22
R8	Defence Forces Logistics Command	Militærstrategisk	Finland	05.04.22
R9	Patria Oy	Sivil strategisk partner	Finland	12.04.22
R10	MILLOG Oy	Sivil strategisk partner	Finland	06.04.22
R11	MILLOG Oy	Sivil strategisk partner	Finland	06.04.22

### 3.4 Metode for datainnsamling

Metoden for datainnsamling påvirker *validiteten* til dataene, og det må derfor vurderes om metoden er egnet til å besvare oppgavens problemstilling (Jacobsen, 2015, s. 145). Metoden påvirker også *påliteligheten* til dataene, fordi alle metoder er selektive, og dessuten kan påvirke resultatene gjennom *undersøkelseeffekten* (Jacobsen, 2015, s. 145-146). Basert på valget om en kvalitativ tilnærming og en sammenlignende tilfellestudie, ble det i denne oppgaven gjort undersøkelser gjennom *intervjuer*. Det ble valgt *individuelle åpne intervjuer*, med en *semistrukturert tilnærming*.

---

Dette tilrettelegger for en mer åpen og fri dialog mellom forsker og respondent (Jacobsen, 2015, s. 146). Dette er en metode som passer godt inn i det fortolkende vitenskapssynet, ved at det bringer frem enkeltindividers forståelse og meninger omkring et fenomen (Jacobsen, 2015, s. 147). Samtidig ble det ved ett tilfelle gjennomført et dobbeltintervju, etter ønske fra respondentenes avdeling. Ved gjennomføring av dobbeltintervjuer må man være særlig oppmerksom på påvirkningseffekter som respondentene kan ha på hverandre. Åpne intervjuer av informerte respondenter kan tilrettelegge for bedre innsikt i historien og foranledningen til fenomenet som studeres, og identifisere andre verdifulle kilder (Yin, 2009, s. 8). Selv om det ble lagt få begrensninger for hva respondentene valgte å fortelle, ble dialogen styrt av forskeren gjennom en intervjuguide. Intervjuguiden var strukturert med utgangspunkt i forskningsspørsmålene, og sikret dermed at alle temaer ble dekket (Jacobsen, 2015, s. 150). Gjennom bevisste valg av spørreord formulerte forskeren spørsmålene under intervjuet slik at de ikke fremstod truende, ledende eller forutinntatte (Yin, 2009, s. 106). Mange spørsmål var generelle for alle respondentene, mens enkelte spørsmål ble tilpasset målgruppen. Ettersom denne forskeren hadde mindre forhåndskunnskap om det finske forsvaret og de kommersielle aktørene, ble det behov for enkelte oppklarende spørsmål til disse målgruppene. Intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt, enten fysisk i respondentens omgivelser eller digitalt ved hjelp av videokonferanse. Dette kan gjøre at forsker og respondent kommer nærmere hverandre, og gir en mer dynamisk og informasjonsrik samtale hvor forskeren har større kontroll over intervjusituasjonen (Jacobsen, 2015, s. 147). For å gi forskeren en friere og mer deltagende rolle under intervjuet, ble det benyttet lydopptaker. Dette kan gjøre det mulig å fange opp detaljer i det respondenten forteller og kontrollere utsagn i ettertid (Jacobsen, 2015, s. 153). Når intervjuet ble avsluttet, noterte forskeren ned hovedinntrykk, viktige funn og refleksjoner etter samtalen. Eventuelle forhold ved situasjonen som kan ha påvirket innholdet i samtalen ble dokumentert, for bruk i drøfting av oppgavens reliabilitet (Jacobsen, 2015, s. 201). Etter gjennomføringen av de første intervjuene, ble intervjuguiden evaluert og justert.

Til litteraturstudien ble det benyttet kilder i form av forskningsartikler, fagbøker, offentlige dokumenter og rapporter. Hensikten var å få mer dybdekunnskap om temaene som berøres i forskningsspørsmålene. Slike kilder er blitt valgt etter anbefaling fra veileder, kolleger, respondenter og internettsøk gjennom Oria og Google. Ved bruk av sekundærdata må forskeren være bevisst på at disse opprinnelig er samlet inn av andre, på et annet tidspunkt og skreddersydd for andre formål (Jacobsen, 2015, s. 171-172).

---

### 3.5 Metode for dataanalyse

Målet med den kvalitative dataanalysen er å frembringe ny kunnskap fra informasjonen som er hentet inn. Gjennom å dokumentere, utforske, systematisere og sammenbinde, kan forskeren påpeke mønstre, sammenhenger og årsaker (Jacobsen, 2015, s. 197-199). Som forberedelse for dataanalysen, ble notater renskrevet og lydopptakene fra intervjuene ble lyttet igjennom. Ved gjennomlyttingen ble det vesentligste fra intervjuene transkribert. Det innebar betydelig merarbeid å transkribere flere timer med lydopptak, men dette hadde også flere viktige fordeler. Gjennom å lese en skriftlig fremstilling av intervjuene i et eget tempo, kunne forskeren lettere oppdage detaljer og forstå helheten i samtalen (Jacobsen, 2015, s. 201). Det gjorde det også lettere å systematisere rådataene, uten å måtte bruke mye tid på spoling frem og tilbake i lydopptaket. Samtidig kunne validiteten til rådataene bedres, ved at transkripsjonene kan kontrolleres av andre i ettertid og sendes til de respondentene som ønsker gjennomlesning (Creswell & Creswell, 2018, s. 199).

Med utgangspunkt i transkripsjonene, ble aktuelle data systematisert i form av en matrise i et Excel-dokument. I denne matrisen ble informasjonen organisert etter temaene fra intervjuguiden, med en egen kolonne for hver respondent. Dermed ble det både lettere å se de ulike respondentenes svar i forhold til hverandre, og spore informasjonen. Basert på denne matrisen, ble det opprettet en undermatrise hvor aktuelle funn ble oppsummert og koblet systematisk mot forskningsspørsmålene, det teoretiske referansegrunnlaget og det kontekstuelle bakteppet. Denne metoden anses å ha gitt en valid dataanalyse, systematisk drøfting av forskningsspørsmålene og effektiv anvendelse av teorien.

### 3.6 Forskningskvalitet

Det er krevende å måle forskningskvalitet med kvantifiserbare metoder, og vurderingen blir til syvende og sist subjektiv. Det avgjørende er om leseren faktisk tror på at det som rapporteres gjenspeiler virkeligheten (Jacobsen, 2015, s. 246). Det er likevel mulig å tilnærme seg begrepet med utgangspunkt i noen indikatorer, som delvis utfyller hverandre. Gjennom å diskutere oppgavens *pålitelighet, gyldighet og overførbarhet*, kan leseren få en indikasjon på hvor sterke konklusjoner man kan trekke fra datamaterialet (Busch, 2021, s. 61-62). Som en avslutning på dette kapitlet, vil det også gjøres noen relevante etiske betraktninger.

---

### Oppgavens pålitelighet

Formålet med å vurdere oppgavens pålitelighet, også omtalt som *reabilitet*, er å avdekke eventuelle feil og forutinntatthet i forskningen (Yin, 2009, s. 45). Både undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og analysen kan påvirke resultatene (Jacobsen, 2015, s. 241). Dermed må forskeren dokumentere fremgangsmåten og prosedyrene så detaljert at det er mulig for andre å gjenskape studien, og komme frem til de samme funnene (Creswell & Creswell, 2018, s. 201; Yin, 2009, s. 45). I denne studien ble det med ett unntak benyttet individuelle semi-strukturerte intervjuer, med både konkrete og åpne spørsmål. Forskeren var svært bevisst på egen opptreden og kontekst for intervjuene, for å redusere *undersøkelseeffektens* påvirkning på resultatene (Jacobsen, 2015, s. 242). Intervjuene ble gjennomført i respondentenes naturlige miljø, med tiltak for å redusere forstyrrelser under intervjuet (Jacobsen, 2015, s. 152 og 243). I utvelgelsen av respondentene er det lagt vekt på faktorer som nærhet, erfaring og kunnskap om temaene som berøres i studien. Ved å understreke anonymisering for respondentene, fremmes ærlighet og oppriktighet i samtalen under intervjuene. Intervjuene ble planlagt slik at det blir en aktørveksling i rekkefølgen for gjennomføringene. Dermed kan momenter fra intervjuene med både norske, finske, militære og sivile respondenter løftes i påfølgende intervjuer, for å teste andre aktørers oppfatninger rundt momentene. Intervjuene ble gjennomføres med lydopptaker for å sikre at data registreres nøyaktig, og funn som omtales i oppgaven ble kontrollert med ny gjennomlytting av det aktuelle opptaket. Alle sitater som er benyttet i oppgaven, ble kvalitetssikret ved at respondentene fikk mulighet til å verifisere disse.

### Oppgavens gyldighet

Oppgavens interne gyldighet er avgjørende i vurderingen om hvorvidt konklusjonene gir reelle svar på spørsmålene som er stilt. I tilnærmingen må det vurderes om det er samsvar mellom virkeligheten og forskerens beskrivelse av denne virkeligheten (Jacobsen, 2015, s. 228). Det må stilles spørsmål ved hvorvidt undersøkelsesenheter gir en sann beskrivelse av virkeligheten, om forskeren gjengir og fortolker virkeligheten riktig, og om forskerens funn og konklusjoner representerer en virkelighet (Jacobsen, 2015, s. 228-229).

Dataenes gyldighet preges av kildene som er benyttet, og det må vurderes om undersøkelsesenheter er de rette (Jacobsen, 2015, s. 229). I denne studien er det benyttet militære og sivile enheter i både Norge og Finland. Forskeren er selv militær i Norge, og har i større grad selv

---

kunnet kvalitetssikre at enhetene i denne gruppen er relevante og riktige. For de militære enhetene i Finland og de sivile enhetene i begge land, har forskeren i større grad måttet lene seg på respondenter og dokumenter som organisasjonen eller selskapet selv har foreslått. Samtidig gir bredden av respondenter styrket gyldighet, ved at temaer kan belyses fra ulike perspektiver. Ved intervju av kommersielle aktører, må forskeren være bevisst på at aktørene kan ha sterke interesser og egne motiver for å påvirke oppgavens funn og konklusjoner. Det er også grunn til å anta at mange av respondentene kjenner hverandre og deres ulike roller, og dermed ikke er helt uavhengige av hverandre.

Ettersom forskeren i denne studien har bakgrunn fra det norske militære logistikkmiljøet, vil det foreligge visse forutgående antagelser som berører oppgavens tema. Gjennom et åpent sinn og objektiv tilnærming til temaene, kunne forskeren motvirke bias-effekten fra forutinntatte meninger og egne erfaringer (Creswell & Creswell, 2018, s. 8). Resultatene kunne valideres ved å fremsende foreløpige funn og konklusjoner til respondentene for tilbakemelding og kommentarer (Jacobsen, 2015, s. 233). Avslutningsvis, vil en kombinasjon av primærdata fra intervjuer og sekundærdata fra dokumenter gi mulighet til å styrke gyldigheten ved å validere funnene gjennom metodetriangulering (Creswell & Creswell, 2018, s. 200). Dersom andre fagfolk har kommet frem til sammenfallende resultater ved bruk av andre metoder, styrker det gyldigheten til resultatene (Jacobsen, 2015, s. 237).

### **Oppgavens overførbarhet**

Oppgavens overførbarhet til andre, omtales gjerne som *ekstern gyldighet* eller *generalisering*. Det vil være krevende å kunne generalisere denne kvalitative studien, fordi det blir benyttet et fåtall undersøkelsesenheter, som også er valgt ut for et spesielt formål (Jacobsen, 2015, s. 237). Studien har videre undersøkt et veldig spesifikt fenomen knyttet til Norges og Finlands militære logistikk, og det finnes ikke noe univers av norske og finske land som funnene kan overføres til. Samtidig er oppgavens tema sterkt knyttet til en skiftende sikkerhetspolitisk kontekst, slik at graden av overførbarhet også vil avgrenses i tid. Studien er heller ikke designet med et formål om å kunne generaliseres. Likevel kan muligens det teoretiske fundamentet og metoden som følges i oppgaven overføres til andre studier.

---

## Etiske problemstillinger

Denne oppgavens forskning reguleres av personopplysningsloven, forskningsetikkloven og EUs personvernforordning. Reglene fastsetter krav til informert samtykke, behandling av personopplysninger og forskningens mulige konsekvenser for individer og grupper (Busch, 2021, s. 62). Oppgaven er vurdert å være meldepliktig til norske NSD, og det ble undersøkt hvorvidt det forelå tilsvarende meldeplikt til finske «Data Protection Ombudsman». Etter dialog med NSD, ble det avklart at Norge og Finland benytter det samme europeiske personvernlovverket i vurderingen av forskningsprosjekter. Dermed kunne NSD slå fast at et prosjekt som er godkjent i Norge, vil være samtidig godkjent i Finland, uten behov for særskilt melding til den finske ekvivalenten.

Hensynet til respondentene vil være svært viktig i denne studien. Oppgavens tema berører viktige relasjoner mellom to land, og mellom landenes forsvar og deres kommersielle aktører. Dette er relasjoner hvor sterke politiske og økonomiske interesser er i spill. Det er viktig at informasjon som kommer frem under intervjuene ikke får fremtidige negative konsekvenser for respondentenes karrierer. Derfor ble alle opplysninger som brukes i oppgaven vurdert, og eventuelt utelatt dersom det kunne innebære noen form for risiko for respondentene. Alle sitater i oppgaven er blitt anonymisert, men likevel fremsendt respondenten for godkjenning.

Forskere må i datainnsamlingen og analysen ha en nøytral og uavhengig tilnærming til fenomenet som undersøkes (Jacobsen, 2015, s. 45). I denne oppgaven utføres forskningen av en som er ansatt i Forsvarets logistikkorganisasjon. Dermed har forskeren en viss tilknytning og relasjon til fenomenet som undersøkes og enkelte av respondentene. Imidlertid arbeider ikke forskeren direkte med hverken de strategiske partnerne, eller det bilaterale logistikk samarbeidet. Dermed reduseres risikoen for forutinntatthet, men et mulig bias må fremdeles tas hensyn til i hele forskningsprosessen.

---

## 4 Resultater og diskusjon

I dette kapitlet vil innsamlet empiri bli presentert og diskutert i lys av det teoretiske rammeverket. Kapitlet vil deles opp etter de tre forskningsspørsmålene som vi bli behandlet separat, men likevel bygge på og til dels overlape hverandre. Første del vil ha et introvert fokus, og gjennom det første forskningsspørsmålet sette søkelys på de norske og finske forsvarsorganisasjonene. Det vil her gjøres en analyse av de to forsvarsorganisasjonenes interne ressurser. Andre del vil ha et mer ekstrovert fokus, og gjennom det andre forskningsspørsmålet se de to landenes forsvarsorganisasjoner i lys av deres omgivelser. Det vil her gjøres en analyse av hvordan Norge og Finland integrerer kommersielle aktører fra sivilsamfunnet i organiseringen av deres militære logistikk. Den tredje og siste delen vil forsøke å danne en symbiose av de to foregående delene, og gjennom det siste forskningsspørsmålet sette søkelys på hvordan organiseringen i Norge og Finland påvirker mulighetene for et samarbeid over landegrensene. Det vil her søkes å identifisere eventuelle muligheter for å øke det bilaterale logistiksamarbeidet mellom Norge og Finland. Hver del vil avsluttes med en oppsummering og delkonklusjon, og danne grunnlag for å besvare oppgavens problemstilling.

### 4.1 Forskningsspørsmål 1

*Hvordan har investering i interne ressurser påvirket utformingen av den militære logistikken i Norge og Finland?*

Enhver organisasjon vil søke å maksimere nytteverdien av de strategiske ressurser den besitter, som et ledd i å oppnå dens mål (Miller, 2019, s. 1). Dette gjelder også offentlige etater, som en militær organisasjon er et eksempel på. For en militær organisasjon vil den økonomiske bevilgningen over statsbudsjettet være en viktig strategisk ressurs. Imidlertid gir penger i seg selv liten nytteverdi. Det er først og fremst når pengene investeres og omgjøres til nyttige eierskapsbaserte eller kunnskapsbaserte ressurser, at de får praktisk verdi for den militære logistikken (Miller & Shamsie, 1996, s. 521-522). RBV-teorien antyder at en organisasjons valg for investering i interne ressurser, må forstås som en strategisk tilpasning til de eksterne omgivelsene (Das & Teng, 2000, s. 32). Nivået og omfang av en organisasjons investeringer i interne ressurser henger sammen med dens relasjoner til andre aktører. For en militær organisasjon, kan slike eksterne aktører være andre offentlige organisasjoner, kommersielle leverandører eller andre sivile partnere.

---

Både Norge og Finland har gjennom de siste årene utviklet sin militære logistikk i retning av mer samarbeid med kommersielle aktører (R7). Felles for begge land, er at bortsettingen av vedlikehold av militært materiell har økt (R7). Likevel har Norge og Finland gjort ulike valg for organiseringen av vedlikeholdet. I Finland har vedlikehold av luftmateriell alltid vært utført av aktører utenfor den militære organisasjonen, mens Norge skilte ut Luftforsvarets hovedverksted til statsforetaket AIM først i 2011 (Prop. 3 S (2011–2012)). Mens det finske forsvaret fra 2015 har satt bort alt 2. og 3.-linjes vedlikehold til en ekstern partner, har Norge valgt å beholde en rekke tunge verksteder for vedlikehold av sjø- og landmateriell internt i Forsvarets egen organisasjon. Ulike valg for investering i interne ressurser over tid, kan bidra til å forstå dagens ulikheter i organiseringen av militære logistikken i de to landene.

### **Utforming av den norske militære logistikken**

Under den kalde krigen ble det investert i en omfattende og desentralisert militær basestruktur i Norge. Selv om mye av strukturen fra det gamle invasjonssvaret nå er avviklet, preger disse investeringene fremdeles strukturen som Forsvaret har i dag. Forsvarets logistikkvirksomhet er i det alt vesentlige lokalisert til baser som ble opprettet før eller under den kalde krigen. Dette gjelder også de gjenværende militære verkstedene som leverer 2. og 3.-linjes vedlikeholdstjenester til Forsvaret. Et militært verksted består av både eierskapsbaserte og kunnskapsbaserte ressurser (Miller & Shamsie, 1996, s. 521-522). Sentrale eierskapsbaserte ressurser er bygninger, personell og utstyr, mens aktuelle kunnskapsbaserte ressurser er kompetanse, erfaring og know-how. Beslutninger om ressursinvesteringer i verkstedstrukturen i Forsvaret gjøres imidlertid ikke isolert, men henger tett sammen med Forsvarets øvrige investeringer i kampsystemer. Forsvarets verksteder er i vesentlig grad samlokalisert og tilpasset de operative kampsystemene som de skal understøtte. Slik samlokalisering kan ha flere fordeler. Nærhet mellom bruker og vedlikeholder kan bidra til verdifull gjensidig kompetanseoverføring, effektiv koordinering og høyere tilgjengelighet for materiellet gjennom effektiv transitt. Imidlertid innebærer dette at Forsvaret over tid har gjort betydelige investeringer i interne ressurser, som ikke enkelt kan overtas eller kopieres av andre. Litteraturen viser at gjennom samarbeid og interaksjon med hverandre over tid, dannes det relasjoner som gjør aktørene mer eller mindre avhengige av hverandre (Håkansson & Snehota, 1995, s. 12-17). Dette vil gjøre eventuelle endringer i organiseringen mellom bruker og vedlikeholder mer krevende.



---

Imidlertid behøver ikke manglende samlokalisering og spesialisering innebære at andre aktører blir ekskludert som leverandør av vedlikeholdstjenester til Forsvaret. Strukturvalg i Forsvaret er oftest en politisk avgjørelse. Da Forsvaret investerte i nye fregatter i Nansen-klassen på 2000-tallet, ble det vurdert at den sivile tørrdokkapasiteten på Vestlandet kunne ivareta fregattenes behov (St.prp. nr. 1 (2005-2006), s. 79). Regjeringen Bondevik II hadde forut for stortingsvalget i 2005 derfor foreslått å droppe planene om å investere i en ny tørrdokk til fregattene (St.prp. nr. 1 (2005-2006), s. 133). Likevel besluttet Regjeringen Stoltenberg II like etter tiltredelsen høsten 2005 at det skulle investeres i en ny tørrdokk i tilknytning til det militære verkstedet på Haakonsværn. Den nye regjeringen omgjorde da Regjeringen Bondevik IIs beslutning, med begrunnelse om at «Ny og utvidet tørrdokk på Haakonsværn vil sikre at Forsvarets nye fregatter til enhver tid vil ha tilgang til dokk. Prosjektet vil også bidra til å bevare et viktig kompetansemiljø» (St.prp. nr. 1 Tillegg nr. 1 (2005-2006), s. 20). Selv om Stoltenbergs flertallsregjering fikk Stortingets tilslutning, var det borgerlige flertallet i Forsvarskomiteen uenig i Regjeringens vurdering, begrunnet med; «Flertallet er også kjent med at det foreligger gjenkjøpsavtale med verftet som bygger de nye fregattene, som legger opp til at norske verft skal tilføres kompetanse som skal gjøre dem konkurransedyktige i konkurransen om vedlikehold av våre nye fregatter» (St.prp. nr. 1 Tillegg nr. 1 (2005-2006), s. 20).

Regjeringen Stoltenberg IIs beslutning innebar en kostbar investering i betydelige interne ressurser. Dette synes å bryte med essensen i RBV-teorien, som handler om å maksimere nytteverdien av ressursene man besitter (Das & Teng, 2000, s. 36). Dersom Regjeringen Bondevik IIs vurdering var korrekt, hadde Forsvaret her en åpenbar mulighet til å øke utnyttelsen av kapitalressursene gjennom en strategisk tilpasning til omgivelsene (Das & Teng, 2000, s. 32). Den lokale verftsindustrien hadde ifølge Regjeringen Bondevik II aktuelle ressurser som både var dekkende for Forsvarets behov, og som kunne deles med Forsvaret (St.prp. nr. 1 (2005-2006), s. 79). Dette er ifølge litteraturen et utgangspunkt som ofte leder til etablering av strategiske partnerskap (Das & Teng, 2000, s. 33). Både Regjeringen og Forsvarskomiteen begrunnet sine motstridende syn med referanse til investering i kompetanseressurser. Det er nærliggende å tenke at denne uenigheten om hvorvidt kompetansen best burde sikres internt i Forsvaret eller hos den kommersielle industrien, kan tilskrives ulike politiske prioriteringer. R1 peker på at regjeringens relasjoner til næringslivet og fagforeninger ofte har påvirket de politiske vurderingene. Hensynet til å sikre nasjonal kompetanse innenfor fagområdet ville trolig ivaretas i begge alternativene. Samtidig vet vi at forsyningskjeden for militært materiell er i endring. Vedlikeholdsansvaret for nye systemer flyttes i stadig større grad over til produsentene (R1,R2). Konsekvensen av den politiske beslutningen kan i dette tilfellet innebære

---

dårligere avkastning på de interne ressursene som organisasjonen disponerte, sett i lys av de strategiske mulighetene som fantes i omgivelsene. Samtidig kan beslutningen ha hindret overføring av ressurser til den lokale verftsindustrien, og dermed svekket deres evne til å nå opp i en stadig mer krevende og globalisert konkurranse. Dette kan over tid svekke den nasjonale strategiske beredskapen.

Videre kan en slik omfattende investering i nye interne eierskapsbaserte ressurser, som en tørrdokk representerer, ha bidratt til å konservere organiseringen i Forsvaret. Hodgson hevder at stivhengigheter gjør at man kan bli låst fast i en gitt utviklingsbane, hvor man kan ende opp med å forkaste mer fordelaktige muligheter (Hodgson, 1996, s. 205). Sjøverkstedet på Haakonsværn kan ha blitt beholdt innenfor den militære organisasjonen frem til i dag på grunn av slike stivhengigheter, ettersom investeringene i ettertid er vanskelige eller u hensiktsmessige å reversere. På den annen side er det eksempler på at den militære logistikken har funnet ny organisering, til tross for Forsvarets tidligere investeringer i interne ressurser. R1 og R2 refererer til både Rinnleiret tekniske fellesverksted i Levanger og Luftforsvarets hovedverksted (LHK) på Kjeller som eksempler på militære verksteder som ble kommersialisert etter tusenårsskiftet. Førstnevnte er i dag kjent som Ritek AS, mens sistnevnte er kjent som Kongsberg Aviation Maintenance Services (KAMS), tidligere AIM Norway. Slike sporadiske brudd nevnes i litteraturen, som beskriver at selv om utviklingen i sin natur er kumulativ, gir det aldri en nøyaktig prediksjon om fremtiden (Balaz & Williams, 2007, s. 3). Begge selskaper er i dag betydelige leverandører av vedlikeholdstjenester til Forsvaret (R1,R2). Disse to tilfellene av kommersialisering av militære verksteder er interessante, og vil analyseres nærmere senere i kapitlet.

Litteraturen beskriver at konkurranseutsetting og bortsetting av støttevirksomhet i Forsvaret, kan komme som resultat av offentlige krav til modernisering og effektivisering (St.prp. nr. 42 (2003-2004), s. 106). R1 mener imidlertid at den faktiske utviklingen i organiseringen av den militære logistikken i Norge ikke egentlig er et resultat av slike politiske krav. Det er ikke slik at man uten effektiviseringskrav ikke hadde trengt å effektivisere (R1); «Det ligger på en måte som en del av det offentlige eposet og grunnlaget vårt, at vi skal forvalte de siste kronene optimalt» (R1).

Respondenten mener utviklingen av støttevirksomheten først og fremst styres av Forsvarets behov (R1). Forsvaret har fått økt aktivitet, reduserte klartider og innført nytt materiell, som stiller større krav til profesjonalitet i en stadig mer avansert logistikk (R1). Litteraturen viser også at intern effektivisering er vanskelig i offentlig sektor. Første rapport fra Produktivitetskommissjonen påpeker

---

at «begrenset konkurranse, komplekse mål og det at tjenestene ikke omsettes i et fritt marked innebærer at viktige drivere for økt produktivitet er fraværende i offentlig sektor» (NOU 2015:1, 2015, s. 281). For å simulere disse markedsmekanismene, ble ABE-reformen innført i Norge i 2015. Tanken var å etterligne et markedspress gjennom å utsette statlige virksomheter for årlige automatiske budsjettkutt. Målet var på denne måten å tvinge statlige virksomheter til å øke produktiviteten (Oppegaard et al., 2019, s. 29). Samtidig fremstår det som at de tilfellene hvor full kommersialisering av militære verksteder i Norge har funnet sted, har det ikke skyldes et ønske om å øke produktiviteten. Det synes å ha skjedd som følge av en eksistensiell trussel; «Det er noe med "burning ground"» (R1). R1 trekker frem Rinnleiret tekniske fellesverksted som et eksempel, hvor de ansatte fikk tilbud om å overta virksomheten for bevare arbeidsplassene. Bakgrunnen var at Forsvaret ønsket å avvikle sin virksomhet i regionen og avhende eiendomsmassen (R1); «Vi ser jo hvor positivt denne utskillelsen hadde for Rinnleiret tekniske fellesverksted, som tidligere var en del av Forsvarets verksteder, som jeg ikke har noen grunn til å tro noe annet enn at de lever i beste velgående» (R1).

R1 viser også til at den teknologiske utviklingen har betydning for Forsvarets produksjon av vedlikeholdstjenester; «Så er det også en utvikling i forhold til at det materiellet vi har er blitt mer komplekst og avansert, og hvor vi kompetansemessig ikke vil kunne evne å opprettholde de kapasitetene internt» (R1). R1 trekker frem LHK som et eksempel, hvor det militære verkstedets virksomhet primært var knyttet til vedlikehold av de utgående systemene F-16 og SeaKing. Samtidig så man at de nye inngående systemene til Luftforsvaret i større grad kom med egne globale vedlikeholdsløsninger, som LHK ikke var i posisjon til å ta del i (R1). I et forsøk på å bevare arbeidsplassene og kompetanseområdet besluttet Regjeringen Stoltenberg II i 2011 å omdanne LHK til statsforetaket AIM Norway;

[...] så var det den rødgrønne regjeringen som skilte ut LHK. Det var fordi at alternativet var at de råtnet på rot, og man så at om man ikke tok dette grepet, så var det ikke noe alternativ å videreføre det. (R1)

Den økte kompleksiteten til nytt forsvarsmateriell fremtvinger nye og større behov for investeringer i interne ressurser. Det kan da synes som en rasjonell beslutning å endre organiseringen. Litteraturen viser at organisasjoner kan oppnå økt verdiskapning, ved å søke muligheter for innplassering av egne ressursene i nye eller etablerte ressursfelleskap (Larsson & Rempe, 2016, s. 7). Etableringen av statsforetaket AIM Norway tilrettela for nye slike muligheter. I 2018 solgte Staten AIM Norway til norske Kongsberggruppen og finske Patria, og ble til KAMS (R1,R2). Både Patria og Kongsberg hadde

---

før kjøpet av KAMS egen virksomhet knyttet til vedlikehold av luftmateriell. Imidlertid var omfanget for Kongsbergs del begrenset til hovedsakelig vedlikehold av girkasser og rotorhoder til helikoptre. Gjennom utnyttelse av ressurser i fellesskap, oppnådde Kongsberg og Patria verdiskapning og konkurransefordeler som ellers ikke ville vært tilgjengelige (Das & Teng, 2000, s. 36). Konsolideringen ga mulighet for å skape økt verdi fra egne ressurser, ved å kombinere disse med partnerens ressurser. R1 mener at forsvarsindustrien gjennom konsolideringen har gjort seg mer attraktive i markedet;

[...] ta for eksempel Kongsberg da. Når de kjøper opp AIM Norway [...] så er det jo for å ta en strategisk posisjon innenfor systemet. Det gjør jo at de blir med attraktive for oss. [...] Det er større grad av å ta mer helhetlig ansvar. Det industrien ser er at kompleksiteten i dette her begynner å bli så omfattende, og de ser at de må drive i storskala, og at Forsvaret vil aldri kunne bli god på dette. (R1)

Samtidig forelå det på begynnelsen av 2000-tallet planer om å kommersialisere flere militære verksteder, hvor Romerike Tekniske Verksted var kommet lengst i prosessen (R1). Planene ble imidlertid stanset etter en politisk beslutning fra Regjeringen Stoltenberg II i 2005 (R1). Samtidig peker R1 på at markedssituasjonen innenfor vedlikehold på land- og sjøsiden skiller seg fra luft. Det eksisterer en velfungerende kommersiell markedssituasjon innenfor vedlikehold av både land- og fartøysmateriell i Norge, og dermed er det mindre press for å bevare det nasjonale kompetansemiljøet (R1). Dette styrker antagelsen om at valg for investering i interne ressurser for den militære logistikken betinges av både markedsmessige faktorer og politiske prioriteringer (R1,R3).

R1 og R5 peker videre på den eksplosive økningen i logistikkbehovet som et alliert mottak krever. Flere av respondentene viser til at nettopp dette er et eksempel på en logistikkoppgave som det er både umulig og uhensiktsmessig for Forsvaret å løse med interne ressurser alene, og at dette er bakgrunnen for flere av de strategiske partnerskapene som Forsvaret har inngått med sivile aktører (R1,R3,R5,R6). Dette passer med RBV-teorien, som hevder at strategiske partnerskap kan gi organisasjoner tilgang på nøyaktig de ressursene den er interessert i, når det er behov for dem (Das & Teng, 2000, s. 37). Et strategisk partnerskap med en kommersiell aktør gir Forsvaret kostnadseffektiv tilgang til eksterne organisasjoners ressurser i hele krisespekteret (R5,R6). Selv om lovverket gir Forsvaret anledning til å rekvirere alle nødvendige sivile ressurser i krise og krig, må tilgang til ressursene i fredstid sikres gjennom kommersielle avtaler. Det er også et vesentlig poeng med likhet i hele krisespekteret, og at samarbeidet med sivile aktører må øves i fred for å fungere i krise og krig (R3). Sentrale ressurser som Forsvaret oppnår tilgang på gjennom strategiske

---

partnerskap med kommersielle aktører kan være (1) bemanning, (2) kompetanse og (3) kapasitet (R5). Den politiske årsverksstyringen i Staten, begrenser Forsvarets muligheter til å investere i interne bemanningsressurser. En respondent fra en strategisk partner trekker frem NATO-øvelsen Trident Juncture i 2018, hvor det var behov for å bemanne 150 lokasjoner landet rundt i en avgrenset tid i forbindelse med mottak av allierte styrkebidrag. Respondenten viser til at Forsvaret ikke hadde mulighet til å investere i interne ressurser til å løse denne oppgaven, og at dette var et eksempel hvor det var både kostnadseffektivt og hensiktsmessig for Forsvaret å dra veksler på ressursene til den kommersielle aktøren;

Vi så at Forsvaret ikke hadde mulighet til å etablere og drifte basene selv, og at man hadde utfordringer med å stille uniformert personell til det som heter «Host Unit»-ansvar; det vil si å være til stede på alle disse lokasjonene, og i uniform møte en alliert styrke som kommer for å trene i Norge. (R5)

Samtidig peker respondenten på at bemanningen fra selskapet kunne vært enda tettere integrert med Forsvaret under øvelsen; «Der kunne man dratt samarbeidet lenger, ved å gi våre folk en beredskapsrolle og vært en del av reserven. Tatt på seg uniform og driftet basen gjennom avtalesystemet, men også vært det uniformerte grensesnittet mot de allierte» (R5). Forsvarets motvilje til å gi den strategiske partneren det fulle ansvaret, kan skyldes et ønske fra Forsvaret om å beskytte seg mot utilsiktet overføring av taus kunnskap (Das & Teng, 2000, s. 46). Det kan også tenkes at Forsvaret legger begrensninger for aktiviteter i partnerskapet, fordi de ikke ønsker å gjøre seg for avhengig av den strategiske partneren. Dette kan passe med ARA-modellen, som beskriver hvordan organisasjoner kan bli mer eller mindre avhengige av hverandre, gjennom samarbeid og interaksjon med hverandre (Håkansson & Snehota, 1995, s. 32). Integrasjonen mellom Forsvaret og de strategiske partnerne er interessant, og vil analyseres nærmere i det neste forskningsspørsmålet.

Forsvaret er en kompetanseorganisasjon, og investering i relevante interne kompetanseressurser er viktig for organisasjonen. Mange deler av Forsvarets logistikk bygger imidlertid på sivile prinsipper, som ikke nødvendigvis ligger innenfor Forsvarets kjernekompetanse (Forsvarssjefen, 2013, s. 11). Motivert av et ønske om maksimering av fortjeneste, har kommersielle aktører i mange tilfeller gått langt i å optimalisere prosedyrer og metoder for sin logistikk. Dette kan gi kommersielle aktører unike kompetanseressurser, som det hverken er mulig eller hensiktsmessig for Forsvaret å investere i internt. Tilgang til kompetanse kan i mange tilfeller anskaffes i et åpent marked, men stiller samtidig krav til bestillerkompetanse. I enkelte tilfeller er det ikke nødvendigvis gitt at Forsvaret kjenner til at kompetanseressursen eksisterer, eller hvordan de kan dra nytte av den. Gjennom et strategisk partnerskap kan denne barrieren reduseres, ved at logistikkoppgavene i større grad løses av

---

Forsvaret og en partner i fellesskap (R5,R6). Det gjør det lettere for en kommersiell aktør å forstå Forsvarets behov, og foreslå hensiktsmessige løsninger som Forsvaret kanskje ikke hadde funnet ut av selv (R5). En strategisk partner trekker frem et nytt logistikkonsept for Heimevernet som Forsvaret selv hadde utviklet (R5). Forsvaret ga den kommersielle partneren oppdraget om å drifte konseptet med et spesifisert antall containere (R5). Den kommersielle strategiske partneren hadde opparbeidet seg spisskompetanse innenfor pakking av containere til offshore-industrien, og oppdaget at behovet for antall containere som Forsvaret hadde stilt i oppdraget var unødvendig høyt;

Da går du tilbake og sier «nei, dette må gjøres mer effektivt», med de positive konsekvensene det har for arealet du leier for å oppbevare de, antallet mennesker som skal håndtere de, og ikke minst den reduksjonen i transportkostnader som kommer ved at du er nesten nede på 1/3 av antallet. Det er et eksempel på gjenbruk av kommersiell kompetanse i et strategisk samarbeid. (R5)

Respondenten mener dette eksempelet illustrerer hva som skiller en strategisk partner fra en ordinær leverandør (R5). En strategisk partner vil ha et lengre perspektiv på samarbeidet med Forsvaret, og kanskje gi fra seg kortsiktige muligheter for inntjening mot langsiktige fordeler (R5,R6). Slike fordeler betinger imidlertid høy tillit og gode relasjoner i partnerskapet. Risiko for utilsiktet overføring av kunnskapsbaserte ressurser kan hemme samarbeid i et partnerskap (Birkemo, 2016, s. 10). Dette konkrete oppdraget var imidlertid noe hverken Forsvaret eller den strategiske partneren hadde sett for seg som en mulig aktivitet ved inngåelsen av partnerskapet, men oppstod noen år inn i samarbeidet (R5). Dette passer inn i ARA-modellen, som illustrerer at når relasjoner utvikles over tid, flyttes aktiviteter mellom aktørene (Håkansson & Snehota, 1995, s. 25). Når ressurser utveksles mellom organisasjoner, kan det gi synergier og lede til nye kombinasjoner og innovasjoner. Å knytte sammen ressurser gjennom aktiviteter er en investering i relasjonen mellom aktørene, som i seg selv kan bli en verdifull ressurs.

Intern kapasitet er en ressurs som det er kostbart for Forsvaret å investere i. Forsvarets egne logistikkressurser innenfor personell, baser og havner har blitt vesentlig redusert i takt med at Forsvaret har nedskalert strukturen siden den kalde krigen. Omstillingene i Forsvaret de siste 30 årene har medført at kapasiteten i Forsvarets egen logistikk i stor grad er tilpasset fredstidsdrift og operasjoner ute. Langtidsplanen for Forsvaret 2017-2020 påpekte at det over tiår ikke har vært investert tilstrekkelige ressurser til logistikk for operasjoner i det øverste konfliktspekteret (Prop. 151 S (2015–2016), s. 5). Samtidig viste NATO-øvelsen Trident Juncture med all tydelighet hvilke voldsomme kapasitetsbehov som logistisk understøttelse av et alliert mottak krever. En respondent

---

fra en av Forsvarets strategiske partnere trekker frem hvordan deres ressurser bidro til en verdifull kapasitetsøkning i den militære logistikken;

Vi har altså på kysten åtte baser med ti lokasjoner, hvor de største er større enn Haakonsværn og har større kapasitet for mottak- og logistikkoperasjoner enn en norsk militær base vil ha. Bare det å kunne bruke den basestrukturen i en krisesituasjon til å spre plattformer, øke utholdenheten, redusere sårbarheten, kontra det å sitte med bare to nasjonale militære baser er jo i seg selv en veldig kapasitet. (R5)

Det er lite rasjonelt for Forsvaret å sitte med stor logistisk overkapasitet, men samtidig må Forsvaret sikre at tilstrekkelig kapasitet i den militære logistikken er tilgjengelig når den kreves. Gjennom et strategisk partnerskap med en kommersiell aktør, kan Forsvaret sikre en fleksibel og kostnadseffektiv tilgang til denne ressursen i hele krisespekteret;

Du spiser egentlig av et overskudd i et konsern, som har mye større kapasitet enn det Forsvaret både evner å ha, men også behøver å ha i en normal situasjon. Det går på alt fra bemanningen til arealene, til kaiene og til fartøysmottakene, der du egentlig bare spiser av en kommersiell overkapasitet, som er veldig kostbar å skaffe seg selv. (R5)

Gjennom et slikt partnerskap oppnår Forsvaret bedre avkastning på sine interne ressurser. Forsvaret slipper å investere i intern kostbar infrastruktur, og betaler kun for de tjenestene de faktisk bruker (Reitan, 2018, s. 5). Strategiske partnerskap kombinerer egenskaper fra henholdsvis interne og eksterne ressurser, fordi det delvis internaliserer anskaffelser gjennom et integrert partnerskap (Das & Teng, 2000, s. 36). Samtidig kan Forsvaret ønske å beskytte både sine interne ressurser og selvstendighet i utformingen av partnerskapet. I valget av partnerskapsstruktur må Forsvaret således vekte ønsket om tilgang til andres ressurser, mot behovet for å bevare kontroll av sine egne (Das & Teng, 2000, s. 44).

### **Finlands investering i interne ressurser**

Alle de finske respondentene fremhever at den nasjonale evnen til å klare seg selv i en eventuell krise, er den viktigste ambisjonen for den finske militære logistikken (R4,R7,R8,R9,R10,R11). Den sterke finske selvbergingstanken har klare historiske og politiske røtter. På slutten av 1930-tallet stolte Finlands regjering på at deres vestlige orientering vil sikre at Sverige og vestmaktene ville gripe inn og støtte Finland mot et eventuelt sovjetisk angrep (Meinander, 1999, s. 183). Til tross for sterk vestlig politisk sympati, kom det aldri på plass noen militær støtte av betydning da et sovjetisk angrep ble et faktum i 1939. Vinterkrigen medførte store tap og landavståelser, og ble en bitter

---

opplevelse for Finland (Meinander, 1999, s. 220). Denne erfaringen setter fremdeles preg på moderne finsk militær logistikk (R4);

From the second world war experience, specific the Winter war, we found ourselves to be alone when we were facing the enemy. Even if there was a lot of spoken support, only minor things took place. Norwegian and Swedish voluntaries were fighting with our units, but still we found out that we were pretty much alone. It was not easy to gain material and systems from anywhere. That is one way which has been affecting a lot on our military logistics. We still consider Finland as an island. (R4)

Selv om Finland beholdt sin selvstendighet etter andre verdenskrig, la både fredstraktaten fra 1947 og VSB-avtalen fra 1948 store begrensninger for landets muligheter til å investere i interne militære ressurser. Særlig la pålegget om alliansefrihet, og restriksjoner for antall militært personell og kampsystemer sterke føringer for utformingen av det finske forsvaret. Dette ledet til at Finland måtte finne kreative måter å investere i ressurser som kunne integreres i forsvaret, uten å komme i brudd med restriksjonene. Som et ledd i dette ble vedlikeholdet av luftmateriell organisert i et sivilt foretak, utenfor den militære organisasjonen (R9);

After the second world war, due to human resource restrictions of the peace treaty, the Finnish air force increased cooperation with the Finnish defence industry. This cooperation, a kind of outsourcing, formed basis for a deep cooperation that has developed over the decades into a strategic partnership between the Finnish defence forces and domestic defence industry. Therefore, outsourcing on Finnish military aviation has a long tradition since 1950s. (R9)

Dette passer inn i RBV-teorien, hvor Das & Teng (2000) hevder at produksjon av varer og tjenester i samarbeid med en partner gjerne oppstår når organisasjoner er i en sårbar strategisk posisjon (s. 33). Dette fordrer imidlertid at partene har nyttige ressurser som kan deles med hverandre (Das & Teng, 2000, s. 33). Allerede i 1921 etablerte Finland en egen statlig flyfabrikk, som produserte militærfly på tysk lisens (R9). Denne fabrikk ble opphavet til virksomhetsområdet for luftsystemer som i dag er organisert innenfor Patria Group (R9). Gjennom dette sivile statsforetaket ble det mulig for Finland under den kalde krigen å investere i ressurser med direkte nytte for den militære logistikken, uten å utfordre de pålagte restriksjonene (R9). Med utgangspunkt i vedlikehold av luftsystemer, oppstod det et kompetansemiljø hvor det etter hvert vokste frem flere andre virksomhetsområder. Vedlikehold og produksjon av delsystemer til land- og sjømateriell kom også inn i porteføljen til Patria på 1960- og 1970-tallet (R9). En slik utvikling er beskrevet i ARA-litteraturen. Et langvarig og integrert samarbeid med en aktør kan skape nye aktiviteter, men samtidig gjør det komplisert å slippe til nye aktører eller reversere en bortsetting (Porter & Powell, 2006, s. 778). Det kan tenkes at



---

aktørene gradvis vokser sammen og tilpasser seg, slik at nettverket blir mer effektivt. Selv om en utvikling med redusert konkurranse har ulemper i et økonomisk perspektiv, kan det være rasjonelt i et finsk perspektiv med tungtveiende hensyn til både pålagte restriksjoner og landets forsyningssikkerhet.

Finlands helhetlige tilnærming i forsvars- og sikkerhetspolitikken, preger hvordan det finske forsvaret gjør investeringer i interne ressurser. Finland er et lite land, med en begrenset nasjonal forsvarsindustri (R7). For et alliansefritt land fremtvinger dette kompenserende tiltak for å sikre forsyningssikkerheten i hele krisespekteret. I den nasjonale forsvarsindustrielle strategien i Finland, står prinsippet om selvberging helt sentralt. Dette prinsippet kommer også til syne i finske systeminvesteringer, gjennom tydelige krav til reservedeler og kompetanseoverføring. Landet krevde at flyene skulle monteres i Finland, både da landet anskaffet nye jagerfly fra svenske SAAB i 1972 og amerikanske McDonnell Douglas på 1990-tallet (Meinander, 2013, s. 195; Patria Group, 2021, s. 15). Gjennom en slik modell oppnår man samtidig en investering i verdifull nasjonal kompetanse. Gjennom monteringen av jagerflyene i Finland, tilegnet landet seg kompetanse innenfor moderne avionikk. Kompetanseoverføringen fra denne systeminvesteringen bidro til modernisering av den finske flyindustrien, og dette var også et uttalt mål for investeringen (Patria Group, 2021, s. 15). Dette er et uttrykk for hvordan Finland ser på industripolitikk, som en utvidet del av forsvars- og sikkerhetspolitikken;

Main barriers or challenges relate to the limitation of the Finnish defence industry. The industry has some important capabilities, such as building armored vehicles, sea mines, hand weapons and IT solutions and hardware, but we do not produce fighter jets or missiles or such type of complicated weapon systems in Finland. These limitations need to be taken account, when making decision on logistics, security of supply or international cooperation. (R7)

Heller ikke det finske forsvaret har vært skånet fra politiske krav til modernisering og effektivisering. De økonomiske krisene i Finland på 1990-tallet, ble ledsaget av høy arbeidsledighet og økende statsgjeld. Dette tvang frem flere økonomiske reformer og omfattende liberalisering i landet, i et forsøk på å kutte offentlige utgifter (Meinander, 2013, s. 191). Som et ledd i omstillingen av finsk offentlig sektor, søkte det finske forsvaret etter måter å redusere antall offentlig ansatte (R4). R4 opplyser at etter en analyse av forsvarets kjernevirksomhet, ble det identifisert enkelte funksjoner innenfor den militære logistikken som var egnet for bortsetting til sivile aktører. Ett av disse områdene var de militære verkstedene (R4,R8); «At that time, we had many, like 20 depots, we had people [in the defense forces] doing many kinds of industry type issues” (R8). Litteraturen beskriver at strategisk tilpasning gjerne skjer etter en analyse av mulighetene i omgivelsene (Das & Teng, 2000,

---

s. 32). Det finske forsvaret gjorde undersøkelser i markedet, og konkluderte med at det ikke fantes noen kommersielle enkeltaktører som var i stand til å overta alle verkstedene (R4). Likevel ble det gjennom politisk styring, skapt muligheter som i utgangspunktet ikke fantes i omgivelsene. Industrien konsoliderte seg i en gruppe av fem delvis statseide finske aktører, som sammen innledet forhandlinger med forsvaret (R4). Resultatet ble etableringen av foretaket MILLOG, som i 2007 overtok verksteddepotene for land- og sjømateriell (3. linjes vedlikehold) med rundt 600 ansatte fra forsvaret (R4). Etter ytterligere omstillinger i det finske forsvaret i 2015, overtok MILLOG også leirverkstedene (2. linjes vedlikehold) (R4). Med etableringen av MILLOG, innledet selskapet og det finske forsvaret et langsiktig strategisk partnerskap. Dette kan passe inn med det som i RBV-teorien er omtalt som *gjensidig kontraktsbasert partnerskap*. Dette er en hensiktsmessig partnerskapsform når begge parter bidrar med kunnskapsbaserte ressurser og ønsker å lære av hverandre. Slike partnerskap krever imidlertid at partene jobber sammen og bidrar med innsatsfaktorer, og preges derfor ofte av høyere integrasjon (Das & Teng, 2000, s. 46).

MILLOG er i dag en strategisk kommersiell partner og langsiktig leverandør av alle vedlikeholdstjenester til det finske forsvaret, og har finske Patria som hovedeier (R4,R9,R10,R11). Selv om kommersialiseringen hadde interne bakenforliggende motiver, må den også forstås i lys av samtidige internasjonale liberalistiske trender med økende konkurranseutsetting av offentlige tjenester (Busch et al., 2011). Politiske krav til reduksjon av offentlig ansatte var utløsende for prosessen som ledet frem til etableringen. Samtidig viser respondentene til et ønske om å forbedre kostnadseffektiviteten, som et bakenforliggende motiv (R4,R8). Investering i nye inngående systemer i forsvarets operative struktur, ville utløse behov for nye interne investeringer til infrastruktur og kompetanse i logistikken. De finske respondentene viser gjennomgående til en antagelse om at den daværende organiseringen av vedlikeholdet innenfor forsvaret, ikke ga tilfredsstillende avkastning på kapitalressursene (R4,R8,R9,R10,R11). Det var imidlertid ikke gitt at det skulle bli slik. Ifølge Raimo Jyväsjärvi, tidligere nestkommanderende ved den finske logistikkommandoen, ble det helt til det siste vurdert å beholde vedlikeholdet i den militære organisasjonen; “Both alternatives under evaluation were well determined and justified. The issue was ultimately determined by the bottom line – through the assessment of clearly measurable benefits» (Remes, 2015, s. 3). Han utdypet videre at de avgjørende faktorene var knyttet til potensialet for kostnadsbesparelser, høyere produktivitet og bedre styring av vedlikeholdsaktivitetene (Remes, 2015, s. 3). Jyväsjärvi problematiserer også bortsettingen gjennom å vise til at det militære forsvaret gjennom bortsettingen mister intern kompetanse på krevende korrektivt vedlikehold og reparasjoner, men utdyper “This is something

---

that we were aware of from the very beginning. However, we are confident that MILLOG and its Finnish suppliers will be able to provide us this service – including war time conditions» (Remes, 2015, s. 3).

### **Delkonklusjon**

Både Forsvarets behov, offentlige krav om effektivisering og politiske prioriteringer synes å ha påvirket valgene for investering i interne ressurser for den norske militære logistikken. Reduksjonen i Forsvarets budsjetter og struktur siden den kalde krigen, medførte at omfanget av Forsvarets interne logistikkressurser ble kraftig redusert. Da det igjen ble økte behov innenfor bemanning, kompetanse og kapasitet i den militære logistikken på midten av 2010-tallet, ble ressursbehovene søkt dekket gjennom kostnadseffektivt samarbeid med kommersielle aktører. Økende teknologisk kompleksitet innenfor nye materiellinvesteringer har medført at større deler av den logistiske forsyningskjeden har blitt flyttet fra Forsvaret til forsvarsindustrien. Samtidig blir beslutninger om nye investeringer i interne ressurser i Forsvaret styrt av politiske prioriteringer. I de tilfeller hvor militære ressurser har blitt kommersialisert, skyldes det gjerne en eksistensiell trussel for arbeidsplassene eller kompetanseområdet. Det at skiftende regjeringer har valgt å beholde eksisterende organisering, kan skyldes stivhengigheter ved at de interne investeringene er vanskelige eller uhensiktsmessige å reversere.

Ytre faktorer fra fredstraktaten og VSB-avtalen med Russland påvirket lenge Finlands investeringer i interne ressurser til den militære logistikken. Selv om vedlikehold av luftsystemer i Finland alltid har vært organisert utenfor den militære organisasjonen, var hoveddelen av vedlikeholdet til land- og sjømateriellet lenge organisert internt. Den rådende finske oppfatningen etter år 2000 var at å fortsette å investere i interne vedlikeholdsressurser innenfor realistiske budsjettforventninger ikke var bærekraftig. Samtidig har Finland uunngåelig blitt påvirket av internasjonale trender for organisering av offentlig sektor gjennom EU-medlemskapet og landets økende integrasjon i den internasjonale økonomien etter 1990. Med utgangspunkt i sterke finske krav om forsyningssikkerhet i systemanskaffelser, har den finske forsvarsindustrien blitt tilført betydelig kompetanse på understøttelse og vedlikehold. Likevel var ikke den finske forsvarsindustrien i utgangspunktet moden for å overta hele den tunge vedlikeholdsproduksjonen fra det finske forsvaret. Overføringen av ressursene og aktivitetene ble likevel muliggjort som følge av politisk styring og konsolidering fra flere delvis statseide kommersielle aktører.

---

## 4.2 Forskningsspørsmål 2

*Hvordan integreres kommersielle strategiske partnere i organiseringen av norsk og finsk militær logistikk?*

Forsvaret i både Norge og Finland har knyttet til seg flere kommersielle aktører gjennom etablering av strategiske partnerskap. Felles for begge land er at aktørene gir de militære organisasjonene tilgang på nettverk av ressurser som bidrar til den militære logistikken. Imidlertid har landene valgt partnerskapsløsninger for noe ulike ressursområder innenfor den militære logistikken. Partnerskapene har også kommet i stand på ulikt vis, og integrasjonen mellom de kommersielle aktørene og de militære organisasjonene er til dels svært ulik.

### **Integrasjon av kommersielle strategiske partnere i norsk militær logistikk**

Norges integrasjon av sivile kommersielle ressurser til bruk for militær logistikk har røtter tilbake til andre verdenskrig. Gjennom statsorganisasjonen Notraship ble den norske handelsflåten innlemmet i understøttelsen av krigsinnsatsen på alliert side. Under den kalde krigen ble samarbeidet med sivile aktører organisert som en del av Totalforsvaret, hvor Forsvarets tilgang til sivile ressurser i krise og krig hvilte på rekvisisjonslovverket. Parallelt med nedbyggingen av Forsvaret etter Sovjetunionens oppløsning, ble Totalforsvarskonseptet gradvis forlatt. Man tok ut «fredsdividenden», og bygget ned kapasiteter og beredskapslagre for den militære logistikken. Etter de russiske intervensjonene i Georgia i 2008 og Ukraina i 2014, oppstod det et fornyet søkelys på Forsvarets logistikkressurser til beredskap og evne til alliert mottak. Man innså at ressursene som Forsvaret rådde over ikke dekket behovet for det øverste konfliktspekteret (Prop. 151 S (2015–2016), s. 5). Litteraturen viser at organisasjoner kan oppnå økt verdiskapning av ressursene man besitter, ved å søke muligheter for innplassering av ressursene i fellesskap med andre (Larsson & Rempe, 2016, s. 7). Regjeringen Solberg ga i 2015 et oppdrag til FLO om å utvikle kostnadseffektive logistikkonsepter som utnytter kapasiteten som finnes i det sivile næringslivet (Prop. 151 S (2015–2016), s. 71). I årene som fulgte har Forsvaret inngått en rekke sivil-militære beredskapsavtaler med kommersielle aktører, blant annet Kongsberggruppen, Nammo, Posten, Bring, matvaregrossistene og strategiske havner (R3). Disse beredskapsavtalene tilrettelegger på ulikt vis for et samarbeid som er tettere enn et ordinært kunde-leverandørforhold. Avtalenes intensjon er å sikre Forsvaret kostnadseffektiv og prioritert tilgang på ressurser relevant for den militære logistikken i hele krisespekteret. Imidlertid er det ikke tilstrekkelig å sikre tilgang på ressursene gjennom formelle avtaler. For å gjøre ressurser egnet for

---

kombinasjon med andre i et ressursfellesskap, vil visse tilpasninger av både organisasjonen og ressursene være nødvendig (Håkansson et al., 2009, s. 70). En slik tilpasning kan finne sted i form av integrasjon mellom aktørene. I forbindelse med signering av beredskapsavtale med Borg Havn i 2022, uttalte Sjøf FLO; «Vi må bygge beredskap der vi kan. Det handler om å bygge nettverk og bli kjent for å kunne samarbeide. Hele landet skal forsvare landet» (Svanes, 2022, s. 4).

Den tetteste og mest integrerte formen for sivil-militært samarbeid er såkalt *strategisk partnerskap*. Slike partnerskap ble inngått med WilNor Governmental Services AS (WGS) i 2015, og med Grieg Strategic Services (GSS) i 2017 (R5,R6). Forsvaret beskriver at intensjonen med partnerskapene var å styrke beredskap og operative evne gjennom helhetlige logistikk-løsninger i fred, krise og krig, både nasjonalt og internasjonalt (Forsvaret, 2015, s. 5). Kontraktene for det strategiske partnerskapet danner et formelt grunnlag for relasjonen mellom Forsvaret og selskapene. I tilfellet med WGS og GSS ble det stilt krav til at partnerne skulle integreres med egne representanter i Forsvarets taktiske logistikkoperasjonssenter (NLOGS). I praksis er dette organisert ved at det er opprettet en felles koordineringscelle, hvor hver av de kommersielle partnerne har daglig tilstedeværelse med sikkerhetsklarte prosjektledere (R6). Hensikten var å gi Forsvaret rask og effektiv tilgang på de sivile partners ressurser og nettverk (R5,R6). Denne måten å integrere samarbeidet på kan gi grobunn for organisatoriske relasjoner, som litteraturen hevder at er vitale i et samarbeid. Litteraturen viser til at relasjonene har både direkte og indirekte påvirkning på hvordan ressursene utnyttes i et partnerskap (Håkansson & Waluszewski, 2002). En militær og en kommersiell organisasjon er av natur svært ulike hverandre. Dette forsterker viktigheten av å investere i relasjonene i partnerskapet. Nødvendig tillit og forståelse for hverandre må etableres før ressursene kan utnyttes effektivt.

Relasjoner er viktige for aktivitetene mellom aktørene i et partnerskap, og påvirker dermed integrasjonen. Litteraturen viser at relasjoner skapes gjennom interaksjon med hverandre over tid, basert på kjennskap, tillit og gjensidig forpliktelse (Håkansson & Snehota, 1995, s. 32).

Respondentene fra begge de kommersielle partnerne beskriver relasjonene til deres nærmeste samarbeidspartnere i Forsvaret som gode (R5,R6). Respondentene indikerer imidlertid at integrasjonen ikke har lyktes med å utnytte potensialet i deres ressurser (R5,R6). R6 uttaler at «Forsvaret bruker veldig lite av [selskapets] tilgjengelige ressurser», mens R5 uttaler at «Vi er jo veldig forundret over at Forsvaret ikke har brukt den basestrukturen mer enn de gjør, for i en beredskapssituasjon så det er litt sånn *train as you fight*» (R5). Samtidig ligger det ulike barrierer for bruken av sivile partners ressurser i den militære logistikken, som relasjoner ikke nødvendigvis kan

---

påvirke. Eriksens masteroppgave fra 2016 har vist at det folkerettslige perspektivet må tas hensyn til i utviklingen av Forsvarets logistikkonsepter (Eriksen, 2016). Videre har Forsvarets store svingninger i ressursbehovet (R1). Hele bredden og dybden i de kommersielle partners ressurser er det gjerne bare behov for i den øverste delen av krisespekteret. NATO-øvelsen Trident Juncture i 2018 demonstrerte det dramatiske ressursbehovet som et alliert mottak utløser, hvor store deler av partnernes ressurser ble utnyttet. Øvelser med tilsvarende volum har ikke blitt gjennomført i ettertid, og de kommersielle partners uttalelser kan tolkes som en skuffelse over Forsvarets reduserte etterspørsel i tiden etter øvelsen i 2018. Litteraturen viser at overskudd av ressurser i et partnerskap kan finne sted når tilbudte ressurser ikke blir fullt ut etterspurt (Das & Teng, 2000, s. 49-50). Overskudd er i utgangspunktet negativt, ettersom det indikerer at en ressurs ikke utnyttes fullt ut. Imidlertid beskriver Das og Teng (2000) at overskudd i enkelte tilfeller også kan være bevisst, ved at det gir økt redundans (s. 49-50). For den militære logistikken hvor planlegging for plutselige og uforventede hendelser står sentralt, kan overskudd av ressurser være både rasjonelt og nødvendig.

Videre indikerer respondentene en utvikling i relasjonene, som har hatt negativ innvirkning på aktivitetene i partnerskapet (R5,R6). R5 opplever en økende mistillit fra Forsvaret; «Det som skjer nå er en reversering av prosess som har vært veldig bra» (R5). Respondenten understreker at samarbeidet med FLO fremdeles er godt, men peker på at nye aktiviteter må godkjennes på nivåer over FLO (R5). Dette har ifølge respondenten skapt økt ekstraarbeid og friksjon i samarbeidet, og særlig i kontrast til hvordan samarbeidet fungerte i forbindelse med øvelse Trident Juncture i 2018 (R5). Respondenten utdyper; «Vi føler vel at FLO er satt helt under administrasjon» (R5). Det kan synes som at Forsvaret har ønsket mer styring og kontroll med aktivitetene i samarbeidet med de strategiske partnerne. Dette kan ha sammenheng med at det over tid har vært kritiske oppslag i media, som særlig har kritisert hvordan Forsvarets kontrakt med WGS ble inngått (R5). Videre kan det synes som at Forsvaret ikke har lyktes med integrasjonen av de kommersielle partnerne i sin egen organisasjon (R5,R6);

Det vi har opplevd i samarbeidet med FLO har vært nesten eksepsjonelt. Det har fungert veldig bra og er betydelig utviklet i kontraktperioden. Det vi ser, er jo at innsalget i resten av organisasjonen har ikke fungert på samme nivå. Skepsisen til oss som leverandør, og at vi egentlig bare sitter og melker ut noe som Forsvaret burde gjør selv, den er veldig høy. (R5)

Dette kan indikere manglende tillit internt i deler av Forsvarets organisasjon, og medføre at samarbeidet med kommersielle aktører hemmes for eksempel i frykt for utilsiktet overføring av kunnskapsbaserte ressurser (Birkemo, 2016, s. 10). Dette viser betydningen som relasjonene har for utnyttelsen av ressurser i et partnerskap, og særlig når aktørene er svært ulike hverandre. De

---

betydelige forskjellene mellom Forsvaret og kommersielle aktører kan imidlertid kompenseres (R6): «Vi har sett at vi lykkes best når vi ansetter folk som har militær bakgrunn fra før, komplementert med sivil erfaring etterpå. At de kjenner det militære språket og den hierarkiske kulturen er helt avgjørende» (R6).

Respondentene fra begge de strategiske partnerne fremhever viktigheten av tilstrekkelig lengde på kontraktene (R5,R6). Både WGS og GSS bidrar med kommersiell kompetanse, og litteraturen viser at et langsiktig partnerskap foretrekkes av partnere som bidrar med kunnskapsbaserte ressurser (Das & Teng, 2000, s. 46). Varigheten i Forsvarets kontrakter med de strategiske partnerne er avgrenset til syv år, men med opsjon på inntil to ytterligere år (R5). R5 trekker frem at Forsvarets krav til samarbeidet medfører behov for betydelige investeringer i interne ressurser for de kommersielle aktørene, blant annet innenfor kompetanseutvikling og sikre IKT-systemer (R5). Dersom Forsvaret utlyser for korte kontrakter, kan det medføre at færre aktører melder seg på i konkurransen (R5,R6). Samtidig kan det også ha verdi for Forsvaret med lengre kontrakter, ettersom nytten i partnerskapet er direkte koblet til aktivitetene som gjennomføres. Lengre kontraktslengder kan øke begge parter vilje til å investere i verdifulle ressurser og nettverk som kan deles i partnerskapet. Flere ressurser og større nettverk, kan lede til flere og mer verdifulle aktiviteter, og dermed lede til tettere integrasjon med hverandre (Håkansson & Snehota, 1995, s. 30). Utvikling av aktiviteter avhenger også av kunnskap om hverandre, noe som skapes over tid (Håkansson & Snehota, 1995, s. 32). Her kan det synes som Forsvaret har en systemisk utfordring, som kan hemme integrasjonen i partnerskapet;

NLOGS har svært høy turnover i stillinger, og har rotert mange ganger bare siden 2018. Når man må starte på scratch hele tiden, så tar det tid å bygge opp tillit og forståelse for hva man kan levere, når få kjenner til avtalen. (R6)

Samtidig kan kortere kontrakter gi Forsvaret økt mulighet til å utnytte markedet, og gjennom økt konkurranse oppnå både prismessige fordeler og nye muligheter (R1). Dette fordrer imidlertid at Forsvaret ikke gjør seg for avhengig av en kommersiell strategisk partner, og dette er noe som i seg selv vil begrense integrasjonen.

### **Integrasjon av kommersielle strategiske partnere i finsk militær logistikk**

Selv om det finske forsvaret har lang tradisjon for å samarbeide med strategiske kommersielle partnere innenfor vedlikehold av luftsystemer, er strategisk samarbeid på andre områder relativt nytt (R9). Siden midten av 2000-tallet har tilsvarende partnerskap blitt etablert innenfor vedlikehold av land- og sjøsystemer, IKT-tjenester, matvareberedskap og ammunisjon (R8). De finske

---

respondentene fremhever at graden av integrasjon mellom forsvaret og de strategiske partnere er høy (R4,R8,R9,R10,R11). R8 utdyper at; “Those companies are very deeply involved in our core business as well, and have very high responsibilities concerning war time operations. It means that we cannot live without them, because the system is built together” (R8).

I motsetning til de norske, har ikke de finske strategiske partnerskapene noen utløpsdato (R4). Det ligger riktig nok mekanismer i kontraktene for avslutning av partnerskapet, men det langsiktige perspektivet fremheves som viktig for begge parter (R4). Priser og leveringsomfang avtales i separate rullerende tilleggsavtaler, mens hovedavtalen for partnerskapet ligger fast (R4,R8). Selv om langsiktige perspektiv har flere fordeler som diskutert tidligere i kapitlet, gir det også negative effekter. Markedskreftene utnyttes mindre effektivt, og partneren havner i praksis i en monopolsituasjon. Dette kan på sikt tenkes å gi både høyere kostnader og dårligere tjenester. Samtidig må organiseringen sees i lys av Finlands ufravelige krav til selvberging. Finland aksepterer ikke risiko for forsyningsikkerheten i den militære logistikken. Langsiktige gjensidig forpliktende partnerskap, kan bidra til økt forutsigbarhet.

Å gi en ekstern aktør ansvaret for en virksomhetskritisk aktivitet innebærer risiko for en organisasjon, gjennom redusert styring og kontroll. Da verkstedene tidligere var militære og organisert innenfor det finske forsvaret, var ressursene til enhver tid underlagt forsvarssjefens kommando og kontroll (K2). I de finske partnerskapsløsningene er forsvarets kontroll og styringsbehov forsøkt ivare tatt gjennom et hierarki av styringsgrupper (R4,R8). På ulike nivåer i partnerskapet er det etablert interorganisatoriske organer, som skal ivareta begge parters behov for styring, koordinering og planlegging. Dette kan formalisere relasjonene mellom aktørene, men respondentene understreker at samarbeidet i praksis fremstår som uformelt, hvor dialogen ofte går på tvers av tjenesteveier (R4,R8,R9). Litteraturen beskriver at etter hvert som en relasjon utvikles, kan det oppstå nye aktiviteter mellom aktørene (Håkansson & Snehota, 1995, s. 28). Et eksempel på dette er da MILLOG overtok 2. linje-vedlikeholdet 7 – 8 år etter at partnerskapet opprinnelig ble etablert (R4). Dette vedlikeholdet utføres inne på leirene i tett samarbeid med forsvarets systembrukere, og stiller større krav til relasjonene i partnerskapet. R11 trekker også frem at det finske forsvaret måtte utvikle nye interne prosesser og prosedyrer i begynnelsen, for å tilpasse seg samarbeidet i partnerskapet; «That has been done over the years. And its improved a lot» (R11).



---

R10 og R11 påpeker at MILLOG fungerer som «one door» for det finske forsvaret innenfor vedlikehold av land og sjø-materiell. Dette innebærer også at selskapet tar et helhetlig ansvar for det aktuelle leverandørnettverket; “MILLOG is kind of glue between the defense forces and the industry supporting the material maintenance” (R10). Gjennom partnerskapet med MILLOG får dermed forsvaret tilgang til et helt nettverk med ressurser, som kan gi verdifulle fordeler (Persson et al., 2014, s. 5). Etter etableringen av MILLOG i 2007 har selskapet kjøpt opp enkelte mindre selskaper med relevant spisskompetanse, som har blitt organisert som datterselskaper (R10). På denne måten har det finske forsvaret fått tilgang til et stadig utvidet nettverk, med nye verdifulle ressurser gjennom det allerede etablerte partnerskapet med MILLOG. Samtidig påpeker litteraturen at når ressurser i partnerskapet endres, kan det oppstå risiko for negative effekter på både aktiviteter og relasjoner (Håkansson et al., 2009, s. 70). R4 trekker frem tillit som en avgjørende faktor, med vesentlig påvirkning på både aktiviteter og relasjoner i partnerskapet. Litteraturen beskriver at grunnleggende gjensidig tillit er avgjørende for å forebygge og håndtere konflikter mellom partene (Das & Teng, 2000, s. 51). R4 og R8 viser til at det har vært visse konflikter i partnerskapet, men at de har blitt løst. R4 trekker frem verdien av den finske kulturen, med direkte kommunikasjon; «You have to speak very stright and honest when you are discussing with your strategic partner” (R4). Gjennom interaksjon med hverandre skapes det over tid relasjoner, basert på kjennskap, tillit og gjensidig forpliktelse. En oppfatning av identitet mellom aktørene kan da oppstå, som videre påvirker hva de vet om hverandre og hva de kan utveksle seg i mellom (Håkansson & Snehota, 1995, s. 32). Finlands lange kontrakter uten utløpsdato, kan øke begge parters motivasjon til å investere i relasjonene.

En tanke bak opprettelsen av MILLOG, var mulighetene for økt kostnadseffektivitet gjennom stordriftsfordeler (R10). Partnerskapsmodellen åpner for at den kommersielle aktøren kan søke nye markeder utenfor forsvaret (R10). Imidlertid har omfanget av aktivitet med andre kunder enn det finske forsvaret til nå vært svært begrenset (R10). R10 opplyser at det tok 6 - 8 år før MILLOG følte seg moden til å gå inn nye markeder. Selskapet leverer i dag vedlikeholdstjenester til enkelte andre finske offentlige beredskapsorganisasjoner som politi, brannvesen og sivil grensevakt (R10). MILLOG søker å etablere tilsvarende partnerskapsmodeller med disse aktørene (R10). Selv om omsetningen i nye markeder vokser, anslår R10 at 80 – 90% av omsetningen fremdeles kommer fra det det finske forsvaret (R10). Dette kan være et uttrykk for at høy grad av integrasjon med forsvaret kan virke hemmende for MILLOG, som må ta større hensyn til partneren i sin egen forretningsutvikling.

---

## Delkonklusjon

Integrasjonen av kommersielle strategiske partnere i norsk militær logistikk synes å være noe begrenset. Til tross for at utformingen av partnerskapet gir potensiale for det motsatte, bidrar flere faktorer til å hemme integrasjonen. Forsvaret har ikke lyktes med å skape entusiasme for samarbeidet med kommersielle partnere i sin egen organisasjon. Samtidig gir begrenset varighet på kontraktene og høy rotasjon av nøkkelpersoner i Forsvaret negativ innvirkning på relasjonene mellom partene. Svingninger i etterspørselen fra Forsvaret bidrar også til frustrasjon hos de kommersielle partnerne, som kan påføres kostbar overkapasitet. Samtidig viste samarbeidet under Trident Juncture at partnerskapene oppfylte intensjonen, ved at Forsvaret fikk kostnadseffektiv tilgang på nødvendige logistikkressurser da det ble krevet.

Finland fremstår som en motpol, med svært høy grad av integrasjon av de kommersielle strategiske partnerne i sin militære logistikk. Lange kontrakter motiverer begge parter til å investere i både ressurser, aktiviteter og relasjoner mellom hverandre. Dette bidrar til redusert risiko for forsyningssikkerheten i den militære logistikken, som er et avgjørende finsk mål. Samtidig kan det gi både høyere kostnader og dårligere tjenester over tid, gjennom dårligere utnyttelse av markedsmekanismene.

## 4.3 Forskningsspørsmål 3

*Hvordan kan forskjellene i organiseringen av logistikken i Norge og Finland utnyttes i et bilateralt logistiksamarbeid?*

Et bilateralt partnerskap kan åpne for flere attraktive fordeler. Ulike interne egenskaper i de to landene, kan skape muligheter for en strategisk tilpasning til hverandre (Das & Teng, 2000, s. 32). Litteraturen hevder at gjennom ressursfellesskap, kan individuelle styrker og svakheter utnyttes og skape muligheter og fordeler for begge parter (Das & Teng, 2000, s. 32). Attraktive ressurser i et bilateralt logistiksamarbeid kan knyttes til kompetanse, reservedeler og vedlikeholdstjenester. Dette forutsetter imidlertid at ressursene kan deles. Allerede i 1993 ble det etablert en bilateral MOU mellom Norge og Finland som dannet det første rammeverket for utvikling av et logistiksamarbeid på tvers av landegrensene. Imidlertid var det ikke før i 2015 at samarbeidet skjøt fart, da en ny og utvidet bilateral MOU ble inngått (R2,R3,R4). Foranledningen til denne MOU-revisjonen er interessant. Den europeiske flyprodusenten Airbus eide på denne tiden 26,8% av finske Patria, og i

---

2014 kom eierandelen til salgs i markedet (R2). Det var flere beilere, og én av dem var norske Kongsberggruppen (R2). R2 opplyser at Kongsberggruppens interesse for å kjøpe seg inn på eiersiden i Patria var sentralt for beslutningen om å revidere MOU-en; «Så hele ideen om en revidert avtale, og det som skulle bli innholdet i den, sprang ut av dette» (R2). Svenske SAAB var blant flere aktører som var interessert i eierandelen i Patria, men Kongsberggruppen ble til slutt foretrukket av finnene som kjøper (R2). Etter forhandlinger med finske myndigheter, fikk Kongsberggruppen kjøpe seg opp til en total eierandel på 49,9% i Patria (R2).

R2 oppgir at Finlands ønske om et tettere logistikksamarbeid med Norge var knyttet til mulighetene for økt forsyningsikkerhet. Gjennom et strategisk ressursfellesskap, kan begge land redusere egen risiko i forsyningskjedene gjennom tilgang på en større ressursbase. Dette har imidlertid gjennom mange år ikke vært så viktig for Norge (R2). R2 mener at selv om beredskap og forsyningsikkerhet har fått økende fokus i det siste, er vi fremdeles langt unna finsk nivå i Norge (R2). R2 viser til at det norske forsvaret har sett på det bilaterale logistikksamarbeidet med Finland som en mulighet for effektivisering (R2). At et ressursfellesskap med Finland kunne muliggjøre reduksjon i beredskapsbeholdningene, snarere enn å øke dem (R2). I dette kan det ligge en interessekonflikt i partnerskapet. Litteraturen beskriver dette som *interorganisatoriske konflikter*, som oppstår når et partnerskap opplever motstridende interesser og mål (Das & Teng, 2000, s. 51). Dette kan hemme utviklingen i partnerskapet, og være en medvirkende årsak til at det praktiske logistikksamarbeidet mellom Norge og Finland fremdeles er nokså begrenset.

Forsvarsindustrien i både Norge og Finland preges av at de største aktørene har statlig majoritetseierskap (R1,R2,R3,R4). Imidlertid har landene ganske ulike nasjonale forsvarsindustrielle strategier. Den norske strategien bygger på et ønske om en egen industriell produksjonskapasitet innenfor viktige teknologiske kompetanseområder (R2). Et eksempel på dette er Kongsberggruppen, som produserer komplette eksportrettete våpensystemer (R2). I den finske forsvarsindustrielle strategien står evnen til selvberging og forsyningsikkerhet sentralt (R2,R7). Den finske forsvarsindustrien har et begrenset omfang, og er konsentrert rundt produksjon av enkle systemer og vedlikeholdstjenester (R2,R7). Disse nasjonale strategiene har over tid ledet til dagens systemiske forsvarsindustrielle ulikheter mellom landene. Gjennom Kongsberggruppens oppkjøp i Patria, kunne imidlertid begge selskaper innta en ny strategisk posisjon. Patria hadde utfordringer med å nå opp i den internasjonale konkurransen med sine eksportprodukter, mens Kongsberggruppen ønsket å komme seg inn i vedlikeholdsmarkedet (R2). Eierskapsknytningen la grunnlag for et nytt gjensidig

---

strategisk samarbeid. Patria og Kongsberg knyttes tettere sammen i et nettverk, hvor ressurser og aktiviteter kan utveksles mellom hverandre. Litteraturen hevder at organisasjoner kan oppnå økt verdiskapning, ved å søke muligheter for innplassering av ressursene sine i nye ressursfelleskap (Larsson & Rempe, 2016, s. 7). Eksportkompetanse kan være et slik ressursfelleskap; «Along with Kongsberg, one owner of Patria, we are trying to build up more global military business as well» (R9). Samtidig kan ikke relasjonen mellom de to partene ses isolert, men som en del av en større helhet. Persson et al. (2014) hevder at gjennom slike relasjoner kan selskapene direkte eller indirekte oppnå tilgang til respektive nettverk av ressurser, og dermed kan nettverket bidra til selskapenes konkurransefortrinn (s. 5). R2 trekker også frem Kongsberg og Patrias felles oppkjøp av AIM i 2018; «AIM som ble til KAMS er jo ikke bare styrking av vedlikeholdskompetansen, men også ved at de er blitt en del av et systemhus som Kongsberg er, så har de jo utvidet sine egne kommersielle muligheter betraktelig» (R2).

Finlands nasjonale organisering har i praksis satt det finske forsvarets strategiske partnere i en monopolsituasjon. Dette må tolkes i lys av historiske og politiske faktorer. Finlands historiske erfaringer har som tidligere diskutert bidratt til det sterke selvbergingsprinsippet. Deres til nå førte sikkerhetspolitikk som alliansefrie, har bidratt til å opprettholde denne viktigheten. R2 trekker frem MILLOG som et utslag av dette;

Jeg er ikke sikker på at MILLOG er en veldig kostnadseffektiv løsning for Finland, men jeg er sikker på at det er en løsning som den finske forsvarssjefen er veldig begeistret for. Det gir ham stor grad av direkte styring og kontroll med den logistiske understøttelsen av sine styrker. (R2)

Norge som mangeårig medlem av NATO, kan ha tillat seg større frihet i utformingen av relasjonene mellom Forsvaret og leverandører. Vissheten om alliert støtte i tilfelle krise og krig, kan ha gitt Norge større mulighet til å utnytte markedsmekanismene for å frembringe mest mulig kostnadseffektive løsninger (R2); «Da kan vi leve med kortere, og mer markedsmessige kontrakter og samarbeidsarrangement med våre industripartnere» (R2). I motsetning til Finland, har Norge i større grad valgt å beholde vedlikeholdet av land- og sjømateriell under egen kommando og kontroll (K2). Denne ulike organiseringen skaper enkelte utfordringer for bilateralt forsvarssamarbeid mellom Norge og Finland (R3,R4). EUs forsvars- og sikkerhetsanskaffelsesdirektiv er implementert i Norge via EØS-medlemskapet, og stiller krav til konkurranse for gitte terskelverdier (FOSA, 2013, § 2-2). Dermed begrenser det Forsvarets muligheter for å kjøpe vedlikeholdstjenester fra Finlands land- og

---

sjøverksteder i MILLOG (stat til privat), mens det er enklere for det finske forsvaret å kjøpe tilsvarende tjenester fra Norge (stat til stat) (R3).

Med utgangspunkt i satsningen på det bilaterale logistiksamarbeidet etter den nye MOU-en i 2015, ble det opprettet en arbeidsgruppe som skulle identifisere potensielle samarbeidsområder (R3,R4). Arbeidsgruppen identifiserte materiellsystemer som allerede var felles mellom landene, og etablerte på bakgrunn av dette pilotprosjekter knyttet til deling av reservedeler og vedlikehold (R3,R4). Dette passer inn med litteraturen. RBV-teorien tar utgangspunkt i organisasjoners ønske om økt verdiskaping gjennom samarbeid som kan gi tilgang til andre organisasjoners strategiske ressurser (Das & Teng, 2000, s. 56). Litteraturen omtaler omfanget av relevante nyttige ressurser som partnerskapet i fellesskap er i besittelse av som *kollektive styrker* (Das & Teng, 2000, s. 51). Slike kollektive styrker mellom Norge og Finland svekkes imidlertid av manglende systemlikhet og standardisering mellom landene (R4). Dette har blant annet påvirkning for potensialet innenfor felles anskaffelser av ammunisjon, vedlikehold og reservedeler. Økt fremtidig systemlikhet mellom landene vil være viktig for tettere logistiksamarbeid. Norge og Finlands valg om å anskaffe F-35 som sine nye kampfly, åpner nye muligheter for fremtiden. Samtidig er F-35 et godt eksempel på utviklingen man ser i forsvarsindustrien, hvor nye systemer i større grad kommer med egne globale forsynings- og vedlikeholdsprogrammer. Økt samarbeid og konsolidering i forsvarsindustrien i de to landene, kan imidlertid gjøre norsk-finske aktører mer konkurransedyktige i det globale markedet. På den måten kan man gjennom bilateralt strategisk ressursamarbeid bidra til bevaring av ressurser i egen region for den militære logistikken også i fremtiden.

Fra finsk side er det betydelig interesse for Norges kompetanse knyttet til Host Nation Support (HNS) (R8). Norges erfaringer fra Trident Juncture og samarbeidet med kommersielle aktører er særlig interessant for Finland (R8). Dersom Finland velger å melde seg inn i NATO, kan finsk interesse for norsk organisering av logistikk knyttet til alliert mottak øke ytterligere. Et finsk NATO-medlemskap vil skape helt nye muligheter for felles konsepter for den militære logistikken på Nordkalotten. I en slik kontekst, vil særnasjonale hensyn til blant annet forsyningsikkerhet kunne tones ned. Som allierte vil landene kunne knytte tettere relasjoner og i enda større grad trekke veksler på fellesskapets krefter, og dette er selve kjernen i RBV-teorien (Das & Teng, 2000, s. 51).

---

## **Delkonklusjon**

Ulik alliansetilknytning begrenser hvordan landene kan planlegge og organisere sin militære logistikk i fellesskap. Finland vet at de som alliansefrie kan bli stående alene i en krise, og dermed vil de aldri kompromisse med sin egen nasjonale forsyningsikkerhet. Dette har bidratt til forskjellig organisering av den militære logistikken mellom landene, med ulike styrker og svakheter. Manglende systemlighet har til nå begrenset områdene hvor samarbeid kan finne sted. Samtidig gir økende fellesanskaffelser og konsolidering mellom forsvarsindustrielle aktører i de to landene økte muligheter for å utnytte hverandres ulike styrker og ressurser. Pilotprosjekter mellom de to landenes militære forsvar bidrar til økende erfaringer, relasjoner og tillit i samarbeidet mellom landene. Dette gjør at dagens ulike nasjonale organisering av den militære logistikken i de to landene kan bli en styrke, som kan utnyttes til et tettere fremtidig bilateralt logistiksamarbeid.

---

## 5 Konklusjon

Dette prosjektet har undersøkt årsaker til at Norge og Finland har organisert den militære logistikken forskjellig, og hvordan ulik organisering påvirker det bilaterale logistiksamarbeidet. Organiseringen er analysert med utgangspunkt i landenes interne ressurser og samarbeid med sivile kommersielle partnere. Begge lands forsvar har i varierende grad alltid vært avhengige av sivile ressurser som en del av landets militære logistikk. Med noe ulike utgangspunkt, har begge land de senere årene valgt å inngå strategiske partnerskap med flere kommersielle aktører. Litteraturen viser at gjennom strategiske partnerskap kan organisasjoner dele og kombinere ressurser, og skape muligheter som kanskje ellers ikke ville være tilgjengelige. Gjennom relasjoner og aktiviteter er de strategiske partnernes ressurser på ulikt vis integrert i organiseringen av landenes militære logistikk. De strategiske partnerskapene gir også forsvaret i de to landene tilgang til omfattende og verdifulle ressursnettverk. Samtidig avhenger et partnerskapsamarbeid av tillit og gjensidig forståelse, som bygges over tid gjennom interorganisatoriske relasjoner. Norge og Finlands organisering av den militære logistikken og deres relasjoner til strategiske partnere, har påvirkning på det bilaterale logistiksamarbeidet mellom de to landene. I lys av dette har det vært interessant å undersøke de to landenes ulike veivalg for organiseringen av den nasjonale militære logistikken, og sette dette i sammenheng med mulighetene for økt bilateralt logistiksamarbeid i fremtiden.

Med dette som utgangspunkt, ble følgende problemstilling stilt:

### **Hvorfor organiserer Norge og Finland sin militære logistikk forskjellig?**

Oppgaven har besvart problemstillingen med utgangspunkt i et teoretisk rammeverk bestående av; *Resource-Based View*, *Industriell nettverksteori*, *stivhengigheter* og et *kontekstuellt historisk og sikkerhetspolitisk bakteppe*. Med disse teoriene som utgangspunkt og ramme, ble problemstillingen operasjonalisert i disse tre forskningsspørsmålene:

1. Hvordan har investering i interne ressurser påvirket utformingen av den militære logistikken i Norge og Finland?
2. Hvordan integreres kommersielle strategiske partnere i organiseringen av norsk og finsk militær logistikk?
3. Hvordan kan forskjellene i organiseringen av logistikken i Norge og Finland utnyttes i et bilateralt logistiksamarbeid?

Studien har vært designet som en komparativ tilfellestudie, med et fortolkningsbasert utgangspunkt.

---

## 5.1 Oppgavens funn

Prosjektet har avdekket at valg for investering i interne ressurser påvirkes av både markedsmessige forhold og politiske prioriteringer. For begge land er det viktig å bevare nasjonal kompetanse, men ulike forsvarsindustrielle strategier påvirker organiseringen i landene. Den forsvarsindustrielle utviklingen i begge land påvirkes av politisk styring gjennom statlig eierskap. For Finland er evne til selvberging og nasjonal forsyningssikkerhet avgjørende, og utformingen av den militære logistikken kan aldri kompromisse med dette. Norge har gjennom NATO-medlemskapet i større grad kunnet utnytte markedet for å oppnå tilgang på mer kostnadseffektive løsninger. I begge land påvirkes organiseringen av den militære logistikken av stivhengigheter fra tidligere investeringer i interne ressurser. Beslutninger basert på historiske faktorer og politiske prioriteringer kan låse organiseringen i en utviklingsbane hvor mer fordelaktige muligheter forkastes. Dette har ledet til tilfeller som bryter med essensen i RBV, som vektlegger maksimering av nytte fra egne ressurser i møte med muligheter og trusler i omgivelsene. Offentlige krav til effektivisering har trolig hatt større påvirkning på den finske organiseringen. I Norge synes organiseringen i større grad å styres av Forsvarets behov for kapasitet og kompetanse i hele krisespekteret. I denne sammenheng kan samarbeid med strategiske kommersielle partnere være et kostnadseffektivt og hensiktsmessig alternativ til investering i interne ressurser. Dette passer inn med RBV-perspektivet, om .

Prosjektet har funnet at aktørene i et strategiske partnerskap i begge land over tid tilpasser seg hverandre, i tråd med litteraturens beskrivelser. Samtidig påvirker varigheten til partnerskapet graden av integrasjon med hverandre. De finske partnerskapene har ingen sluttdato, og dette har gitt høyere vilje til å investere i nyttige ressurser for fellesskapet. Tilgang på flere ressurser har ledet til flere og mer verdifulle aktiviteter i partnerskapene, og over tid medført svært høy grad av integrasjon mellom aktørene. Samtidig synes kortere kontrakter og frykt for avhengighet å ha begrenset integrasjonen i de norske strategiske partnerskapene. Dette gir samtidig større mulighet til å utnytte markedskreftene, ved at det motvirker risiko for uheldige monopoleffekter som høyere kostnader og dårlige tjenester. I begge land avhenger samarbeidet i de strategiske partnerskapene av gode relasjoner, som bygger på tillit og kunnskap om hverandre. Når relasjonene mellom aktørene utvikler seg over tid, har det blitt skapt nye og til dels uventede aktiviteter i partnerskapene, i tråd med ARA-modellen. Gjennom strategiske partnerskap oppnår de militære organisasjonene også effektiv tilgang til verdifulle industrielle nettverk.



---

Ulik alliansetilknytning og manglende systemlighet begrenser hvordan landene kan planlegge og organisere sin militære logistikk i fellesskap. Kommersialisering av militære verksteder har skapt både muligheter og begrensinger for det bilaterale samarbeidet. Gjennom pilotprosjekter bygges det opp erfaringer, kompetanse og grunnleggende tillit mellom landene, som kan berede grunnen for et tettere logistikksamarbeid i fremtiden. Den teknologiske og internasjonale utviklingen har flyttet større deler av forsyningskjeden for militært materiell til globale kommersielle aktører. Konsolidering blant norske og finske forsvarsindustrielle aktører kan gjensidig øke deres internasjonale konkurranseevne. Dette kan bidra til å bevare ressurser regionalt, som er viktige for den militære logistikken i begge land. Et eventuelt fremtidig finsk NATO-medlemskap kan redusere behovet for særnasjonale hensyn som i dag begrenser det bilaterale logistikksamarbeidet.

## 5.2 Forslag til videre forskning

Denne oppgaven har fokusert på hvordan den militære logistikken er organisert i Norge og Finland, og hvorfor det er slik. Oppgaven har ikke undersøkt hvordan den militære logistikken fungerer. Selv om konseptet med integrasjon av kommersielle strategiske partnere er relativt nytt i begge land, har samarbeidet pågått over noen år. For en dypere forståelse vil det være interessant å se nærmere på erfaringene fra disse samarbeidene og hvordan de strategiske partnerskapene har fungert. Organisering av vedlikehold er blant de største ulikhetene i landenes militære logistikk. Derfor vil det være interessant å undersøke eventuelle forskjeller i effektivitet eller andre faktorer som følge av den ulike organiseringen. Denne oppgaven har i liten grad trukket inn hele bredden av sivilsamfunnet til støtte for den militære logistikken. Det vil derfor være interessant med forskningsprosjekter som sammenligner totalforsvarets ressurser og rolle i den militære logistikken i de to landene.

---

## Litteraturliste

- Aunesluoma, J. & Rainio-Niemi, J. (2016). Neutrality as Identity? Finland's Quest for Security in the Cold War. *Journal of Cold War Studies*, 18(4), 51-78. <https://www.jstor.org/stable/26925640>
- Balaz, V. & Williams, A. (2007). Path-dependency and Path-creation Perspectives on Migration Trajectories: The Economic Experiences of Vietnamese Migrants in Slovakia. *International Migration*, 45, 37-67. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2435.2007.00403.x>
- Beadle, A. W., Diesen, S., Nyhamar, T. & Bostad, E. K. (2019). *Globale trender mot 2040 - et oppdatert fremtidsbilde* (19/00045). Forsvarets forskningsinstitutt. <https://www.ffi.no/publikasjoner/arkiv/globale-trender-mot-2040-et-oppdateret-fremtidsbilde>
- Beamish, P. W. (1987). Joint Ventures in LDCs: Partner Selection and Performance. *Management International Review*, 27(1), 23-37. <http://www.jstor.org/stable/40227826>
- Bergquist, M., Heisbourg, F. o., Nyberg, R. & Tiilikainen, T. (2016). *The Effects of Finland's Possible NATO Membership: An Assessment*. Finnish Ministry for foreign affairs. [https://um.fi/documents/35732/48132/the\\_effects\\_of\\_finlands\\_possible\\_nato\\_membership/c206b3c2-aaaa-5809-c545-7aa67c9bcb2a?t=1525861455616](https://um.fi/documents/35732/48132/the_effects_of_finlands_possible_nato_membership/c206b3c2-aaaa-5809-c545-7aa67c9bcb2a?t=1525861455616)
- Birkemo, G. A. (2016). *Responsive forsyningskjeder og sivilmilitært samarbeid* (16/01408). Forsvarets forskningsinstitutt. <https://www.ffi.no/en/publications-archive/responsive-forsyningskjeder-og-sivilmilitaert-samarbeid>
- Bogen, O. & Håkenstad, M. (2015). *Balansegang*. Dreyers forlag.
- Brattberg, E. & Valášek, T. (2019). *Drivers of EU Defense Cooperation*. Carnegie Endowment for International Peace. <http://www.jstor.org/stable/resrep20973.6>
- Busch, T. (2021). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Busch, T., Johnsen, E. & Klausen, K. K. (2011). *Modernisering av offentlig sektor : trender, ideer og praksiser* (3. utg.). Universitetsforlaget.
- Creswell, J. W. & Creswell, J. D. (2018). *Research Design : Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5. utg.). SAGE.
- Das, T. K. & Teng, B.-S. (2000). A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31-61. <https://doi.org/10.1177%2F014920630002600105>
- Domisse, A. (2016). *Enlargement to the North? Sweden, Finland and NATO* (212). Konrad Adenauer Stiftung. <http://www.jstor.org/stable/resrep10063>
- Einarsen, T. (2019). *Effektiv logistikk gjennom strategisk partnerskap* [Masteroppgave, Forsvarets Høgskole]. Brage. <https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/handle/11250/2675914>
- Eriksen, C. J. (2016). *Sivilisering av militær logistikk - et dilemma med hensyn til krigens folkerett?* [Masteroppgave, Forsvarets Høgskole]. Brage. <https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/handle/11250/2426387>
- Faloon, B. S. (1982). Aspects of Finnish Neutrality. *Irish Studies in International Affairs*, 1(3), 3-12. <http://www.jstor.org/stable/30001720>
- Finnish Ministry of Foreign Affairs. (2015). *Review on Finland's security cooperation*. [https://um.fi/documents/35732/48132/review\\_on\\_finland\\_s\\_security\\_cooperation](https://um.fi/documents/35732/48132/review_on_finland_s_security_cooperation)
- Finnish Ministry of Defence. (2021). *Government's Defence Report* (2021:80). [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163407/VN\\_2021\\_80.pdf?sequence=4](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163407/VN_2021_80.pdf?sequence=4)
- Finnish Prime Minister's Office. (2009). *Finnish Security and Defence Policy 2009*. <https://vnk.fi/julkaisu?pubid=3740>
- Finnish Prime Minister's Office. (2013). *Finnish Security and Defence Policy 2012*. [https://vnk.fi/documents/10616/1093242/J0113\\_FinnishSecurity\\_net.pdf/f7d0b3db-f566-4d32-af19-68a7064e24ee?version=1.0](https://vnk.fi/documents/10616/1093242/J0113_FinnishSecurity_net.pdf/f7d0b3db-f566-4d32-af19-68a7064e24ee?version=1.0)

- 
- Forsberg, T. (2013). The rise of Nordic defence cooperation: a return to regionalism? *International Affairs*, 89(5), 1161-1181. <http://www.jstor.org/stable/24538302>
- Forsvaret. (2015). *Rammeavtale om strategisk logistikkstøtte for Forsvarets operasjoner i fred, krise, konflikt og krig*. Forsvarets logistikkorganisasjon.
- Forsvarets logistikkorganisasjon. (2013). *Konsept for logistikk i Forsvaret*. Forsvaret.
- Forsvarsdepartementet. (2002). *Føringer til Forsvarssjefens militærfaglige utredning 2003*. Forsvarsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/rammer-for-forsvarssjefens-militarfaglig/id105769/>
- Forsvarsdepartementet. (2005). *Konsept for Offentlig Privat Partnerskap (OPP) i forsvarssektoren*. [https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/fd/nyh/2005/0021/ddd/word/237768-opp\\_ver\\_1.25\\_150205.doc](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/fd/nyh/2005/0021/ddd/word/237768-opp_ver_1.25_150205.doc)
- Forsvarsdepartementet. (2016a). *Iverksettingsbrev til forsvarssektoren for langtidsperioden 2017–2020*. <https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/fd/dokumenter/rapporter-og-regelverk/2016-12-20-u-ivb-ltp-2017-2020.pdf>
- Forsvarsdepartementet. (2016b). *Retningslinjer for logistikkvirksomheten i forsvarssektoren*.
- Forsvarsdepartementet & Justis- og beredskapsdepartementet. (2018). *Støtte og samarbeid - En beskrivelse av totalforsvaret i dag*. <https://www.regjeringen.no/contentassets/5a9bd774183b4d548e33da101e7f7d43/stotte-og-samarbeid-en-beskrivelse-av-totalforsvaret-i-da.pdf>
- Forsvarssjefen. (2013). *Policy for vurdering av kjernevirksomhet i Forsvaret*. Forsvaret. [https://www.nordefco.org/Files/PPP/Policy%20for%20vurdering%20av%20kjernevirksomhet%20\(2\).pdf](https://www.nordefco.org/Files/PPP/Policy%20for%20vurdering%20av%20kjernevirksomhet%20(2).pdf)
- Forsvarssjefen. (2015). *Et forsvar i endring - Forsvarssjefens fagmilitære råd*. Forsvaret. [https://www.forsvaret.no/sokeresultat/\\_attachment/download/b0b115a2-cca3-46fa-abdb-ac65bdae0f77:7d47de97aef0998243151d9377a300fda77ab15f/2015%20Forsvarssjefens%20fagmilitære%20råd%20-%20Et%20forsvar%20i%20endring.pdf](https://www.forsvaret.no/sokeresultat/_attachment/download/b0b115a2-cca3-46fa-abdb-ac65bdae0f77:7d47de97aef0998243151d9377a300fda77ab15f/2015%20Forsvarssjefens%20fagmilitære%20råd%20-%20Et%20forsvar%20i%20endring.pdf)
- Forsvarssjefen. (2020). *Direktiv for logistikkvirksomhet*. Forsvaret.
- Forsvarsstaben. (2019). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Forsvaret. <https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/bitstream/handle/11250/2631948/FFOD%202019%20.pdf>
- FOSA. (2013). *Forskrift om forsvars- og sikkerhetsanskaffelser* (FOR-2013-10-04-1185). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2013-10-04-1185>
- Gates, S. (1993). Strategic alliances: Guidelines for successful management. *The Conference Board*.
- Gulati, R. (1995). Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances. *The Academy of Management Journal*, 38(1), 85-112. <https://www.jstor.org/stable/256729>
- Gulichsen, S., Reitan, J. & Listou, T. (2011). *Prestasjonsbasert logistikk (PBL) – muligheter og utfordringer* (2011/01567). Forsvarets forskningsinstitutt.
- Hagelin, B. (2006). Hardware politics, 'hard politics' or 'where, politics?': Nordic 167 defence equipment cooperation in the EU context. I Alyson J. K. Bailes, G. Herolf & B. Sundelius (Red.), *The Nordic Countries and the European Security and Defence Policy*. Oxford University Press. <https://www.sipri.org/sites/default/files/2018-10/sipri06bahesu.pdf>
- Harrigan, K. R. (1988). Strategic alliances and partner asymmetries. I F. J. Contractor & P. Lorange (Red.), *Cooperative strategies in international business* (s. 205–226). Lexington Books.
- Heier, T. (2019). *Et farligere Norge?* Fagbokforlaget.
- Hill, R. C. & Hellriegel, D. (1994). Critical Contingencies in Joint Venture Management: Some Lessons from Managers. *Organization Science*, 5, 594-607.
- Hodgson, G. M. (1996). *Economics and evolution: Bringing life back into economics*. University of Michigan Press.

- 
- Hyvönen, A.-E. & Juntunen, T. (2020). From “spiritual defence” to robust resilience in the Finnish comprehensive security model. I S. Larsson & M. Rhinard (Red.), *Nordic Societal Security*. Routledge.
- Håkansson, H., Ford, D., Gadde, L.-E., Snehota, I. & Waluszewski, A. (2009). *Business in Networks*. John Wiley & Sons Ltd.
- Håkansson, H. & Johanson, J. (1992). A model of industrial networks: A new view of Reality. I D. Ford (Red.), *Understanding business marketing and purchasing. An interaction approach*. Thomson Learning.
- Håkansson, H. & Snehota, I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. Routledge.
- Håkansson, H. & Waluszewski, A. (2002). *Managing Technological Development*. Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9780203217535>
- Inkpen, A. C. & Beamish, P. W. (1997). Knowledge, Bargaining Power, and the Instability of International Joint Ventures. *The Academy of Management Review*, 22(1), 177-202.  
<https://doi.org/10.2307/259228>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Cappelen Damm Akademisk.
- Jervis, R. (1976). Deterrence, the Spiral Model, and Intentions of the Adversary. I *Perception and Misperception in International Politics* (s. 58-113). Princeton University Press.
- Justis- og beredskapsdepartementet. (2016). *Regjeringen styrker totalforsvaret*  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/regjeringen-solberg/aktuelt-regjeringen-solberg/jd/pressemeldinger/2016/regjeringen-styrker-totalforsvaret/id2519364/>
- Kansikas, S. (2019). Dismantling the Soviet Security System. Soviet–Finnish Negotiations on Ending Their Friendship Agreement, 1989–91. *The International History Review*, 41(1), 83-104.  
<https://doi.org/10.1080/07075332.2017.1398177>
- Kaskeala, J. (2009, 12. januar). *Ömsesidigt förstärkande strukturer – ett finskt perspektiv* [Foredrag]. Oslo Militære Samfund, Oslo. <https://oslomilsamfund.no/2009/01/12/foredrag-omsesidigt-forstarkande-strukturer-ett-finskt-perspektiv/>
- Kerttunen, M. (2002). Reforms in Finnish Defense. I I. Gyarmati & T. Winkler (Red.), *Post-Cold War Defense Reform: Lessons Learned in Europe and the United States*. Brassey's.
- Killing, J. P. (1988). Understanding alliances: The role of task and organizational complexity. I F. J. Contractor & P. Lorange (Red.), *Cooperative strategies in international business* (s. 55–68). Lexington Books.
- Kinnunen, P. (2022, 9. mai). Ylen kysely: Nato-jäsenyydellä on suomalaisten vankka tuki – 76 prosenttia haluaa Suomen Natoon. *Yle*. <https://yle.fi/uutiset/3-12436782>
- Kogut, B. (1988). Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives. *Strategic Management Journal*, 9(4), 319-332. <http://www.jstor.org/stable/2486268>
- Kvalvik, S. & Fjell, K. (2011). *Outsourcing i forsvaret - et rammeverk for vurdering av kandidater* (2010/01608). Forsvarets forskningsinstitutt.  
<https://www.ffi.no/publikasjoner/arkiv/outsourcing-i-forsvaret-et-rammeverk-for-vurdering-av-kandidater>
- Larsson, E. & Rempe, E. (2016). *Creating an Alliance Strategy in France: An expansion plan on the French ERP market through alliances* [Masteroppgave, Chalmers University of Technology]. Chalmers ODR. Göteborg.  
<https://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/239192/239192.pdf>
- Listou, T. (2021). Logistikk til Nordkalotten. I T. Heier (Red.), *Militærmakt i nord*. Universitetsforlaget.
- Martelius, J., Salo, K. & Sallinen, A. (2007). Finsk forsvar efter 11. september 2001. I B. Heurlin (Red.), *Nationen eller Verden? De nordiske landes forsvar i dag*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Meinander, H. (1999). *Finlands historia 1917 - 2000* (Bd. 4). Schildts Förlags Ab.
- Meinander, H. (2013). *A History of Finland*. Oxford University Press.
- Miller, D. (2019). The Resource-Based View of the Firm. *The Oxford Research Encyclopedia of Business and Management* <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.4>

- 
- Miller, D. & Shamsie, J. (1996). The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965. *The Academy of Management Journal*, 39(3), 519-543. <https://www.jstor.org/stable/256654>
- Mobeck-Hanssen, B., Håkenstad, M. & Rongved, G. F. (2021). Forsvarets omstilling etter den kalde krigen. *IFS Insights*, (8). [https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/bitstream/handle/11250/2775342/IFS%20Insight%208\\_2021%20omstilling.pdf?sequence=6](https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/bitstream/handle/11250/2775342/IFS%20Insight%208_2021%20omstilling.pdf?sequence=6)
- Mowery, D. C., Oxley, J. E. & Silverman, B. S. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 77-91. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171108>
- Nevakivi, J. (1976). *The appeal that was never made : the Allies, Scandinavia and the Finnish Winter War, 1939-1940*. C. Hurst.
- Nilsen, T. & Steder, F. B. (2010). *Effektive forsyningskjeder* (2009/01758). Forsvarets forskningsinstitutt.
- Norway & Finland. (1993). *MoU between the Ministry of Defence of Norway and the Ministry of Defence of Finland concerning Cooperation of Defence Equipment, Research and Development, Production, Procurement and Maintenance*.
- Norway & Finland. (2015). *MoU between the Ministry of Defence of Norway and the Ministry of Defence of Finland on Cooperation in the field of Research, Development, Production, Procurement and Life-cycle support of Defence Related Equipment and Industrial Cooperation*.
- NOU 2015:1. (2015). *Produktivitet – grunnlag for vekst og velferd – Produktivitetskomisjonens første rapport*. Finansdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/ef2418d9076e4423ab5908689da67700/no/pdfs/nou201520150001000dddpdfs.pdf>
- Oblath, G. & Pete, P. (1985). Trade with the Soviet Union: The Finnish Case. *Acta Oeconomica*, 35(1/2), 165-194. <http://www.jstor.org/stable/40729126>
- Ollila, M. (2012). *Finland in Crisis: Finnish Relations with the Western Democracies, 1939-1941* [Masteroppgave, University of Waterloo]. UWSpace. [https://uwspace.uwaterloo.ca/bitstream/handle/10012/6697/Ollila\\_Mylon.pdf](https://uwspace.uwaterloo.ca/bitstream/handle/10012/6697/Ollila_Mylon.pdf)
- Oppegaard, S., Seip, Å. A. & Svalund, J. (2019). *ABE-reformen i staten: Avbyråkratisering og effektivisering gjennom budsjettkutt* (2019:36). FAFO. <https://www.faf.no/images/pub/2019/20733.pdf>
- Osborn, R. N. & Baughn, C. C. (1990). Forms of Interorganizational Governance for Multinational Alliances. *The Academy of Management Journal*, 33(3), 503-519. <http://www.jstor.org/stable/256578>
- Park, S. H. & Ungson, G. R. (1997). The Effect of National Culture, Organizational Complementarity, and Economic Motivation on Joint Venture Dissolution. *The Academy of Management Journal*, 40(2), 279-307. <https://doi.org/10.2307/256884>
- Patria Group. (2021). *Patria 100 - The foundation for a secure future* [Brosjyre]. <https://patria.smartpage.fi/patria-100-en/#page=1>
- Persson, S., Mattsson, L.-G. & Öberg, C. (2014, Juli). *The network approach - a theoretical discussion*. Industrial Marketing and Purchasing (IMP) Conference, Bordeaux, Frankrike.
- Porter, K. & Powell, W. W. (2006). Networks and Organizations. I I. S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence & W. R. Nord (Red.), *The SAGE handbook of Organization Studies* (2. utg., s. 776-799). SAGE Publications Ltd.
- Priem, R. L. & Butler, J. E. (2001). Tautology in the Resource-Based View and the Implications of Externally Determined Resource Value: Further Comments. *The Academy of Management Review*, 26(1), 57-66. <https://doi.org/10.2307/259394>

- 
- Prop. 1 S (2015–2016). *Statsbudsjettet 2016*. Forsvarsdepartementet.  
[https://www.regjeringen.no/contentassets/10336d68c60e42bcb37d92a27b333012/no/pdfs/prp201520160001\\_fdddpdfs.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/10336d68c60e42bcb37d92a27b333012/no/pdfs/prp201520160001_fdddpdfs.pdf)
- Prop. 3 S (2011–2012). *Omdanning av Luftforsvarets hovedverksted Kjeller (LHK) til statsforetak og andre investeringer*. Forsvarsdepartementet.  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/045fdb916ca34ca19b61278a05b8dc0f/no/pdfs/prp201120120003000dddpdfs.pdf>
- Prop. 14 S (2020–2021). *LTP - Evne til forsvar – vilje til beredskap*. Forsvarsdepartementet.  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-14-s-20202021/id2770783/>
- Prop. 151 S (2015–2016). *LTP 2017 - 2020 - Kampkraft og bærekraft*. Forsvarsdepartementet.  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/a712fb233b2542af8df07e2628b3386d/no/pdfs/prp201520160151000dddpdfs.pdf>
- Ramanathan, K., Seth, A. & Thomas, H. (1997). Exploring Joint Ventures: Alternative Theoretical Perspectives. I *Cooperative Strategies: North American Perspectives* (s. 51-89). New Lexington Press. [https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb\\_research/4028](https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/4028)
- Reitan, J. (2018). *Mottak av allierte styrker - Overslag over kostnader ved forsvarsintern vertslandsstøtte under øvelser* (18/00283). Forsvarets forskningsinstitutt.
- Remes, M. (2015). Millog and the Finnish Defence Forces - The deepening partnership. *Patria Magazine*. <https://www.patriagroup.com/newsroom/patria-magazine/case/millog-and-the-finnish-defence-forces-the-deepening-partnership>
- Reuer, J. J. & Miller, K. D. (1997). Agency Costs and the Performance Implications of International Joint Venture Internalization. *Strategic Management Journal*, 18(6), 425-438.  
<http://www.jstor.org/stable/3088185>
- Rhinard, M. & Larsson, S. (2020). Introduction: Comparing and conceptualising Nordic societal security. I S. Larsson & M. Rhinard (Red.), (s. 1-21). Routledge.
- Rutner, S., Aviles, M. & Cox, S. (2012). Logistics evolution: A comparison of military and commercial logistics thought. *The International Journal of Logistics Management*, 23, 96-118.  
<https://doi.org/10.1108/09574091211226948>
- Rønningen, B. E. (2020). *Når den sivile logistikken møter den militære logistikken i Hæren* [Masteroppgave, Forsvarets Høgskole]. Brage. <https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/handle/11250/2683519>
- Saxi, H. L. (2011). Nordic defence Cooperation after the Cold War. *Oslo Files on Defence and Security*, (1). <https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/handle/11250/99335>
- Saxi, H. L. (2016). Hvordan revitalisere NORDEFECO? I M. S. Jensen (Red.), *Nordisk forsvarssamarbejde 2016 - vilkår og muligheter*. Forsvarsakademiet.
- St.prp. nr. 1 (2005-2006). *Statsbudsjettet 2006*. Forsvarsdepartementet.  
[https://www.regjeringen.no/contentassets/d4be812a74114fec843d5cc3eac92a0/no/pdfs/stprp200520060001\\_fdddpdfs.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/d4be812a74114fec843d5cc3eac92a0/no/pdfs/stprp200520060001_fdddpdfs.pdf)
- St.prp. nr. 1 Tillegg nr. 1 (2005-2006). *Budsjett-innst. S. nr. 7 - Endringer Statsbudsjettet 2006*. Forsvarsdepartementet.  
<https://www.stortinget.no/globalassets/pdf/innstillinger/budsjett/2005-2006/innb-200506-007.pdf>
- St.prp. nr. 42 (2003-2004). *Den videre moderniseringen av Forsvaret i perioden 2005-2008*. Forsvarsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stprp-nr-42-2003-2004/id208939/>
- Stoltenberg, T. (2009). *Nordisk samarbeid om utenriks- og sikkerhetspolitikk*. <https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/ud/vedlegg/nordiskrapport.pdf>
- Suila, K. (2008). *Finland's helicopter programme: Report on the Finnish NH90 procurement of 1998-2008*. Finnish Ministry of Defence.



- 
- Sundbäck, E. (1994). A Convenient Buffer between Scandinavia and Russia: Great Britain, Scandinavia and the Birth of Finland after the First World War. *Jahrbücher für Geschichte Osteuropas*, 42(3), 355-375. <http://www.jstor.org/stable/41049321>
- Svanes, H. (2022, 2. mars). Beredskapsavtale signert mellom Borg Havn og Forsvaret. *Forsvaret*. <https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/aktuelt/beredskapsavtale-borg-havn-og-forsvaret>
- Sørgaard, P. E. (2017). *Nytt luftmateriell i Forsvaret - et logistisk paradigmeskifte?* [Masteroppgave, Forsvarets Høgskole]. Brage. <https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/handle/11250/2479804>
- Tallman, S. B. & Shenkar, O. (1994). International Cooperative Venture Strategies: Outward Investment and Small Firms from NICs. *MIR: Management International Review*, 34, 75-91. <http://www.jstor.org/stable/40228252>
- Tamnes, R. & Eriksen, K. E. (1999). Norge og NATO under den kalde krigen. I C. Prebensen & N. Skarland (Red.), *NATO 50 år - Norsk sikkerhetspolitikk med NATO gjennom 50 år*. Den norske Atlanterhavskomiteé.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg.). Gyldendal.
- Treaty of Peace with Finland 1947. (1948). *The American Journal of International Law*, 42, 203-223. <https://doi.org/10.2307/2213959>
- Törnudd, K. (2005). Finnish Neutrality Policy During the Cold War. *The SAIS Review of International Affairs*, 25(2), 43-52. <https://www.jstor.org/stable/26999271>
- US Army. (1995). *U. S. Army field manual no. 100-16 : Army Operational Support*. Department of the Army.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <http://www.jstor.org/stable/2486175>
- Westermann, Ø. (2016). *Sivilisering av militær logistikk : Ledelse av forsyningskjeder i et militært beredskapsperspektiv* [Masteroppgave, Forsvarets Høgskole]. Brage. <https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/handle/11250/2392414>
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design Methods* (4. utg.). SAGE Publications, Inc.
- Yoshino, M. Y. & Rangan, U. S. (1995). *Strategic alliances: An entrepreneurial approach to globalization*. Harvard Business School Press.

---

# Vedlegg A – Informasjonsskriv

## Vil du delta i forskningsprosjektet

### *To naboland til Russland - Hvorfor organiserer Norge og Finland sin militære logistikk forskjellig?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å belyse de ulike veivalgene Norge og Finland har gjort for den militære logistikken, med utgangspunkt i problemstilling ovenfor. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Masteroppgave ved Forsvarets Høgskole/Stabsskolen

Dette prosjektet har til hensikt å se nærmere på organiseringen av den militære logistikken i Norge og Finland. Norge og Finland er begge naboland til Russland, og står i dag overfor et til dels sammenfallende trusselbilde. Videre er det stadig sterkere politiske målsetninger om tettere forsvarssamarbeid i Norden. Samtidig har Norge og Finland valgt ulike måter å organisere den militære logistikken på. Prosjektet skal finne ut hvor forskjellene ligger, og hvorfor det er slik. Avslutningsvis skal prosjektet identifisere hvorvidt ulik nasjonal organisering kan utnyttes i videreutviklingen av logistikksamarbeidet mellom Norge og Finland.

Oppgaven gjennomføres som en sammenlignende tilfellestudie, hvor teori og litteratur innenfor strategi, industriell nettverksteori, stivhengigheter og historiske og politiske faktorer utgjør det teoretiske grunnlaget for oppgaven.

Forskningsspørsmål:

1. Hvordan har investering i interne ressurser påvirket utformingen av den militære logistikken i Norge og Finland?
2. Hvordan integreres kommersielle strategiske partnere i organiseringen av norsk og finsk militær logistikk?
3. Hvordan kan forskjellene i organiseringen av logistikken i Norge og Finland utnyttes i et bilateralt logistikksamarbeid?

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Forsvarets Høgskole/Stabsskolen er ansvarlig for prosjektet.

Veileder og prosjektansvarlig er førsteamanuensis Tore Listou.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Utvalget velges ut basert på vedkommende stilling og rolle i logistikksamarbeid mellom forsvaret og kommersielle aktører, eller det bilaterale forsvarssamarbeidet mellom Norge og Finland.



---

Du er pekt ut fordi du er en del av mitt nettverk, eller fordi avdelingen din har pekt på deg. Kontaktopplysningene dine er anskaffet via din organisasjons adressebok.

Det totale utvalget er om lag 11 personer.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta, vil metoden være et intervju.

Jeg vil også be om noen opplysninger om deg, som navn, stilling, avdeling, og yrkesmessig erfaringsbakgrunn.

Intervjuet gjennomføres som et åpent intervju.

Intervjuet blir tatt opp med lydopptaker, og jeg vil ta notater underveis. Alle notater og lydopptak slettes når prosjektet er avsluttet.

Vesentlige deler fra intervjuet vil bli transkribert, og det gis om ønskelig mulighet for gjennomlesning av transkripsjonen i etterkant.

Eventuelle sitater som tas i bruk i oppgaven vil bli fremsendt for godkjenning.

Intervjuet vil bli anonymisert på den måten at ingen respondenter navngis, men avdelingstilhørighet kan bli tilkjennegjort i oppgaven.

Du står fritt til å trekke deg fra intervjuet når som helst

Varigheten vil bli omkring 1 – 1,5 time

Skriftlig samtykkeerklæring.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Student og veileder er de eneste som vil ha tilgang opplysningene.

Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Alle data vil lagres på Forsvarets sikre ugraderte IKT-plattform i Norge.

Intervjuet vil bli anonymisert på den måten at ingen respondenter navngis, men avdelingstilhørighet kan bli tilkjennegjort i oppgaven.

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes innen 30. juni 2022.

Alle notater, transkripsjoner og lydopptak slettes når prosjektet er avsluttet.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

---

På oppdrag fra Forsvarets Høgskole/Stabsskolen har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Forsvarets Høgskole/Stabsskolen ved masterstudent Ole-Christian Torp på e-post [otorp@mil.no](mailto:otorp@mil.no) eller mobil 957 04 693.
- Forsvarets Høgskole ved førsteamanuensis Tore Listou på e-post [tlistou@mil.no](mailto:tlistou@mil.no) eller mobil 922 46 082.
- Vårt personvernombud: Forsvarets personvernemnd ved Rolf Eldevik, e-post [reldevik@mil.no](mailto:reldevik@mil.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost ([personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no)) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

*Tore Listou*  
Veileder

*Ole-Christian Torp*  
Student

---

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*sett inn tittel*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

---

# Vedlegg B – Intervjuguide

## Innledning

*Kort om meg selv*

*Kort om oppgaven*

Dette prosjektet er en masteroppgave ved Forsvarets Høgskole (FHS), og har til hensikt å se nærmere på organiseringen av den militære logistikken i Norge og Finland. Norge og Finland er begge naboland til Russland, og står i dag overfor et til dels sammenfallende trusselbilde. Videre er det stadig sterkere politiske målsetninger om tettere forsvarssamarbeid i Norden. Samtidig har Norge og Finland valgt ulike måter å organisere den militære logistikken på. Prosjektet skal finne ut hvor forskjellene ligger, og hvorfor det er slik. Avslutningsvis skal prosjektet identifisere hvorvidt ulik nasjonal organisering kan utnyttes i videreutviklingen av logistikksamrbeidet mellom Norge og Finland.

Oppgavens problemstilling er:

*Hvorfor organiserer Norge og Finland sin militære logistikk forskjellig?*

Oppgaven gjennomføres som en sammenlignende tilfellestudie, hvor teori og litteratur innenfor strategi, industriell nettverksteori, stivhengigheter og historiske og politiske faktorer utgjør det teoretiske grunnlaget for oppgaven.

*Kort om formalia*

- Intervjuet gjennomføres som et åpent intervju
- Intervjuet blir tatt opp med lydopptaker, og jeg vil ta notater underveis
- De mest vesentlige delene av intervjuet vil bli transkribert, og det gis mulighet for gjennomlesning av transkripsjonen i etterkant.
- Intervjuet vil bli anonymisert på den måten at ingen respondenter navngis, men avdelingstilhørighet kan bli tilkjennegjort i oppgaven.
- Eventuelle sitater så vil også bli anonymisert, og i tillegg sendt frem for godkjenning.

- 
- Personvernet i prosjektet vil ivaretas, og prosjektet er godkjent i EU av Norsk senter for forskningsdata AS (NSD) og Forsvarets forskningsnemnd. Ved intervju av respondenter fra det norske og finske forsvaret, har særskilt tillatelse blitt innhentet fra respondentens avdeling.
  - Prosjektet er ugradert. Dersom det kommer frem graderte opplysninger under intervjuet, er det fint om det bemerkes.
  - Din deltagelse er frivillig, og du kan trekke deg når som helst.
  - Varigheten vil bli omkring 1 – 1,5 time
  - Har du noen spørsmål til intervjuet, eller er det noe som er uklart?
  - Har jeg ditt samtykke?

### Spørsmål

#### *Bakgrunn:*

1. Hva er din nåværende stilling og funksjon? Fortell kort om jobben du har i dag.
2. Hvilken tilknytning har din stilling til militær logistikk, og eventuelt samarbeidet mellom Norge og Finland?

#### *Starte med et åpent og uventet spørsmål:*

3. Hva er din forståelse av begrepet «militær logistikk»?

*Hvordan har investering i interne ressurser påvirket utformingen av den militære logistikken i Norge og Finland?*

4. Hvordan vil du beskrive de politiske ambisjonene for den militære logistikken?
  - a. Hva er de politiske målene for landets militære logistikk?
  - b. Hvilke politiske faktorer har innvirkning på hvordan logistikken organiseres?
  - c. Hvordan påvirker alliansetilhørigheten/alliansefriheten måten logistikken utformes?
5. Hvordan påvirker de interne *ressursene* utformingen av den militære logistikken?
  - a. Hvordan oppfatter du at politiske motiver påvirker investeringsvalg?
  - b. Hvilke hensyn vektlegges i vurderingen av hvilke logistikkressurser som holdes militært?
  - c. Hvordan innvirker egenskaper hos forsvarsindustrien på Forsvarets investeringsvalg?

- 
- d. Hvordan påvirker tidligere investeringer i ressurser dagens organisering?
  - e. Hvordan har disse faktorene bidratt til utformingen av dagens militære logistikk?
  - f. Er det særskilte organisatoriske faktorer som påvirker hvordan logistikken utformes?
  - g. Hvordan påvirker alliansetilhørighet utformingen av den militære logistikken?
  - h. Hvordan styres de militære logistikkressursene?
  - i. Eksisterer det noen hindringer som begrenser utformingen av den militære logistikken, slik du opplever det?

*Hvordan integreres kommersielle strategiske partnere i organiseringen av norsk og finsk militær logistikk?*

6. Eksterne *ressursers* påvirkning på organiseringen av den militære logistikken
  - a. Hvordan oppfatter du Forsvarets motivasjon for å samarbeide med kommersielle strategiske partnere?
  - b. Innenfor hvilke områder bidrar kommersielle strategiske partnere til den militære logistikken?
  - c. Hva skiller strategiske partnere fra øvrige leverandører?
    - a. Hvilke typer ressurser opplever du at Forsvaret ønsker tilgang på ved å samarbeide med en kommersiell strategisk partner?
    - b. Hvilke ressurser er unike for de kommersielle strategiske partnerne, som Forsvaret vanskelig kan å få tilgang på på egenhånd?
    - c. Har de strategiske partnerne ressurser som de gjerne vil dele med Forsvaret, men som Forsvaret ikke viser interesse for?
    - d. Hvilke fordeler mener du Forsvaret får av å få tilgang til ressurser via et samarbeid med en strategisk partner, fremfor å eventuelt å utvikle disse selv i egen organisasjon?
    - e. Hvilke typer ressurser opplever du at Forsvaret ønsker å beholde selv, eller som av andre årsaker er vanskelige for Forsvaret å sette bort?
    - f. Er det noen logistikkområder som Forsvaret utfører selv i dag, som du mener Forsvaret kan ha fordeler av å sette bort til kommersielle aktører?
    - g. Hvordan opplever du at Forsvaret tilpasser egne ressurser for å bedre kunne kombineres med de strategiske partnerne sine ressurser?

- 
- h. Hvordan blir den militære organisasjonen påvirket som følge av samarbeid med kommersielle aktører?
  - i. Eksisterer det interne faktorer som begrenser samarbeid med kommersielle aktører?
2. *Relasjoner* i partnerskapets påvirkning på organiseringen av den militære logistikken
- a. Hvordan dannes relasjoner i et strategisk partnerskap?
  - b. Hvordan påvirker partnerrelasjoner utveksling av ressurser og aktiviteter i samarbeidet?
  - c. Hvordan påvirker relasjonene integreringen mellom partene?
  - d. Hvordan påvirker tidligere erfaringer dagens relasjoner til leverandører?
  - e. Hvordan kommuniseres forsvarets behov til leverandørene?
  - f. Eksisterer det noen hindringer eller barrierer som begrenser relasjonene?
3. *Aktiviteter* i partnerskapets påvirkning på organiseringen av den militære logistikken
- a. Hvordan etableres aktiviteter i et strategisk partnerskap?
  - b. Hvilke aktiviteter finnes i dag?
  - c. Hvordan beveger aktiviteter seg mellom partene?
  - d. Hvordan integreres aktivitetene i de respektive organisasjoner?
7. Kommersielle strategiske partners tilpasning i partnerskapet
- a. Hvordan investerer kommersielle strategiske partnere i ressurser som kan deles?
  - b. Hvordan tilpasser kommersielle strategiske partnere egen organisasjon?
8. Hvordan tilpasser Forsvaret seg for å fungere sammen med de sivile aktørene?
- a. Hvilke faktorer ligger til grunn når Forsvaret beslutter egen logistikkorganisering?
  - b. Hvilke egenskaper hos de sivile aktørene påvirker egen organiseringen?
  - c. Hvordan påvirker tidligere beslutninger og veivalg dagens og fremtidens organisering?

*Hvordan kan forskjellene i organiseringen av logistikken i Norge og Finland utnyttes i et bilateralt logistiksamarbeid?*

9. Det bilaterale logistiksamarbeidet mellom Norge og Finland
- a. Hva er den politiske og strategiske motivasjonen bak det bilaterale logistiksamarbeidet?

- 
- b. Hvordan er samarbeidet forankret?
  - c. Innenfor hvilke områder foregår det bilaterale logistikksamarbeidet i dag?
  - d. Hvilke faktorer styrer utvelgelsen av områder som logistikksamarbeidet finner sted?
  - e. Hvordan integreres det bilaterale samarbeidet i landenes militære logistikk?
  - f. Er det organisatoriske faktorer i de to landene som påvirker samarbeidet?
  - g. Hvordan påvirker interne ressurser samarbeidet?
  - h. Hvordan deles informasjon mellom landene?

10. Norge og Finlands kommersielle partnere i det bilaterale samarbeidet

- a. Hvordan påvirker kommersielle partnere det bilaterale logistikksamarbeidet?
- b. Finnes det et bilateralt samarbeid i dag som berører kommersielle partnere?
- c. Hvordan er relasjonene mellom de kommersielle partnere på tvers av landegrensene?
- d. Finnes det faktorer som begrenser hvordan kommersielle aktører kan bidra i et bilateralt samarbeid?

11. Organisasjonstilhørighet

- a. Hvordan påvirker ulike sikkerhetspolitiske veivalg og alliansetilhørighet samarbeidet?
- b. Hvordan påvirker EU/EØS-tilhørighet samarbeidet?
- c. Hvordan forholder det bilaterale logistikksamarbeidet seg til NORDEFECO?
- e. Hva skiller NORDEFECO fra det norsk-finske logistikksamarbeidet?

*Generelt:*

12. Er det noe du savner eller som du tenker vi burde snakke om i lys av oppgavens problemstilling?

Avslutning:

- Avslutte lydopptaket
- Be om forslag til andre respondenter og kilder
- Informere om muligheten til å kontrollere sitater, og hvordan resultatene publiseres
- Takke for intervjuet, og be om mulighet til å ta kontakt ved uklarheter

---

# Vedlegg C – NSDs vurdering av prosjektet

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

17.03.2022, 09:45

## NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

### Vurdering

**Referansenummer**

478460

**Prosjekttittel**

To naboland til Russland: Hvorfor organiserer Norge og Finland sin militære logistikk forskjellig?

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Forsvarets Høgskole / Forsvarets stabsskole

**Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Tore Listou, tlistou@mil.no, tlf: 92246082

**Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

**Kontaktinformasjon, student**

Ole-Christian Torp, otop@mil.no, tlf: 95704693

**Prosjektperiode**

01.08.2021 - 30.06.2022

**Vurdering (1)**

---

**17.03.2022 - Vurdert****OM VURDERINGEN**

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

**DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG**

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på



knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

#### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den dato som er oppgitt i meldeskjemaet.

#### LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

#### PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å

lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>  
Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

# Vedlegg D – Tillatelse fra Forsvarets forskningsnemnd



**FORSVARET**  
Forsvarets høgskole

1 av 2

**Vår saksbehandler**

Audun Benjamin Bengtson, aubengtson@mil.no  
+47  
FHS/FAGSTAB/SEK FOU ADM

**Vår dato**

2022-03-30

**Vår referanse**

2022/013433-002/FORSVARET/ 919

**Tidligere dato**

**Tidligere referanse**

**Til**

Ole-Christian Torp  
.  
..

**Kopi til**

FLO/FLO STAB/Håkon Warø  
FST/LEDSTØ/Odd Inge Botillen

## Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

### 1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) har mottatt din søknad av 25. mars 2022 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal innhentes data til er en masteroppgave, og følgende problemstillinger er oppgitt: «Hvorfor organiserer Norge og Finland sin militære logistikk forskjellig?». Det skal gjennomføres intervju med 3 respondenter i Forsvaret, fra henholdsvis FLO og FST og tillatelse er innhentet ved Håkon Warø og Odd Inge Botillen.

### 2 Drøfting

Vurdering av søknader om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål er regulert av *Bestemmelse om utlevering av personopplysninger til forskning og gjennomføring av spørreundersøkelser*, fastsatt av sjef HR-avdelingen i Forsvarsstaben 1. mai 2018.

I henhold til punkt 2.3 og 2.4 i denne bestemmelsen er det en forskningsnemnd oppnevnt av sjef FHS som har myndighet til å behandle søknader om tillatelse til datainnsamling i Forsvaret. Kriterier og rettsgrunnlag som skal legges til grunn for vurderingen er omtalt i punkt 4.1 og 4.2.

Forskningsnemnda har vurdert din søknad som tilfredsstillende i henhold til gjeldende krav.

### 3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 30. juni 2022.

### 4 Vilkår for tillatelsen

Det er kun gitt tillatelse til innhenting av det datamaterialet som fremgår av søknaden. Data hentet fra Forsvaret skal ikke benyttes til andre formål enn den aktuelle masteroppgaven. Ved prosjektslutt skal alle data hentet fra Forsvaret slettes. Det skal sendes sluttmelding til FHS vedlagt masteroppgaven. Sluttmelding sendes til fhs.datautlevering@mil.no

<b>Postadresse</b> Postboks 800 Postmottak 2617 Lillehammer Norge	<b>Besøksadresse</b> Oslo mil/Akershus 0015 OSLO Norge	<b>Sivil telefon/telefaks</b> /  <b>Militær telefon/telefaks</b> 99/0500 3699	<b>Epost/ Internett</b> postmottak@mil.no www.forsvaret.no  <b>Organisasjonsnummer</b> NO 986 105 174 MVA	<b>Vedlegg</b> 1
--	---	---	--	---------------------

Sven Gabriel Holtsmark

Leder forskningsnemnda

*Dokumentet er elektronisk godkjent, og har derfor ikke håndskreven signatur.*