



FORSVARET
Forsvarets høgskole

Sivilisering av militær logistikk

*Ledelse av forsyningskjeder i et
militært beredskapsperspektiv*

Øystein Westermann

Masteroppgave
Forsvarets høgskole
2016

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en del av det erfaringsbaserte masterstudiet ved Forsvarets høgskole våren 2016.

Arbeidet med denne studien er gjort i håpet om å være et bidrag for refleksjon og forhåpentligvis etter hvert økt fokus på betydningen av å bygge gode relasjoner med sivile leverandører i fredstid for derigjennom å komme styrket ut hvis responsevne skulle bli kalt på. Under studiens gang har det vært både oppturer og nedturer, men den totale prosessen har vært lærerik, både innen metode og faglig.

Først og fremst vil jeg rette en takk til mine to veiledere Tore Listou og Per Skoglund for faglig støtte og metodisk veiledning. Videre vil jeg takke medstudenter og kollegaer for friske øyne, gode råd og tilbakemeldinger, og ikke minst mine respondenter for deres tid, imøtekommenhet og åpenhet. Uten deres velvilje til å dele erfaringer og kunnskap hadde denne oppgaven ikke blitt til.

Som student er det lett å bli oppslukt av sitt eget, og avslutningsvis vil jeg derfor takke min kone og mine barn for å ha holdt ut med en som tidvis har vært mye hjemme, men kanskje litt lite tilstede.

Alle vurderinger i denne oppgaven står for min regning.

Kløfta 20. mai 2016

Øystein Westermann

Sammendrag

Denne studien ser på hvordan Forsvaret tilrettelegger for effektiv samhandling i forsyningskjeder hvor sivile leverandører leverer varer for understøttelse av Forsvarets krav til beredskap og responsevne. Dette gjøres gjennom å se på utvikling og vedlikehold av relasjoner i en forsyningskjede. En kvalitativ tilnærming ble valgt, og oppgaven gjør et dypdykk i relasjonen mellom Forsvaret som kunde og Mediq Norge AS som leverandør. Studien ser på samhandlingen både fra et kundeperspektiv og et leverandørperspektiv, og begge parter ble intervjuet. I tillegg ble Forsvarets normative dokumenter gjennomgått for å kartlegge hva disse gav av føringer og retningslinjer for en kunde-leverandør relasjon. De senere årene er det blitt inngått et økende antall avtaler med næringslivet og en sivilisering av logistikken i Forsvaret, hvor sivile leverandører kommer lenger inn i den militære forsyningskjeden har vært fremtredende. Det er dermed ikke nok bare å se på egen virksomhet, men man må snarere involvere seg i ledelse av et nettverk av virksomheter. Det strategiske og interorganisatoriske konseptet *ledelse av forsyningskjeder* eller *Supply Chain Management* brukt i militær kontekst er ment å kunne bidra til en forbedret understøttelse av militære avdelinger. Dette fordrer at det utvikles gode relasjoner mellom Forsvaret og leverandørene i fredstid, slik at behovet og leveranse til beredskap og i krise/krig dekkes hvis Forsvaret trenger det. Studien viser at det å bygge gode og langsiktige relasjoner er viktig for best mulig å sikre leveranser. Samhandlingen må blant annet basere seg på gjensidig tillit, utvikling av sterke bånd, en evne til samarbeid og samtidig kunne håndtere konflikter, en symmetri relatert til makt og avhengighet og det å gjøre tilpasninger til beste for den andre parten for å vise at man investerer i relasjonen. Forsvarets måte å håndtere disse, både på individnivå og på organisasjonsnivå vil være avgjørende for evnen til å bygge gode relasjoner. Oppgaven identifiserer videre at også interaksjonen mellom leverandør og Forsvaret er kompleks, og at det ikke bare er å signere en kontrakt og så vil partene jobbe for et felles mål. Samtidig er relasjoner dynamiske og trenger kontinuerlig oppfølging. På det personlige plan er det gjort mye som kan anses som riktig for å skape den rette kjemien mellom kunde og leverandør. Nettopp evnen til å balansere samarbeid og konflikt, skape en symmetri i relasjonen, skape tillit og være troverdig synes alle å være forhold som håndteres godt på det individuelle plan, på tross av at det på rent organisatorisk plan synes å være mangelfulle føringer og retningslinjer.

Summary

This thesis is about how the Norwegian Defense facilitates for effective interaction in supply chain where civilian companies deliver goods for logistic support into military preparedness. In this case study research, the relationship between Mediq Norge and the Norwegian Defense has been studied, both from the perspective of the supplier and the customer.

Civilian companies have during the last years, been given an increasing number of contracts to support the military, and this has called for a supply chain management focus. Military supply chain management is meant to be a tool for more effective and efficient sustainment of military forces. This study shows that, when preparedness is called for, relationship management will play a vital part in ensuring logistic support. The interaction must be based on trust and commitment, as well as on the ability to simultaneously cooperate and handle conflicts. The ability to balance power and dependence and to make adaptations for the benefit of the other part is also of equal importance. The way the Norwegian Defense manages this will show whether the interaction is a success or not. This study shows that on an individual level, many things are done right when it comes to the management of relationships in logistic support. However, a clear strategy on how to develop good customer-supplier relations seems to be absent.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn	1
1.2	Problemstilling.....	3
1.3	Avgrensning.....	6
1.4	Nøkkelbegreper	7
1.5	Oppgavens struktur.....	10
2	Metode.....	12
2.1	Utvikling av problemstilling.....	13
2.2	Valg av undersøkelsesdesign og tilnærming	14
2.3	Valg av undersøkelsesenhet og respondenter	18
2.4	Innsamling av kvalitative data	20
2.5	Bearbeidelse og analyse av data	22
2.6	Forskningskvalitet	24
3	Teoretisk referanseramme – litteraturstudium	26
3.1	Langsiktige bedriftsrelasjoner	26
3.2	Militær logistikk	29
3.3	Ledelse av forsyningskjeder	31
3.4	SCM i militær kontekst.....	32
3.5	Kontroll uten eierskap	35
3.6	Atmosfære og samhandlingsklima	38
3.7	Økt responsevne gjennom rutiner.....	41
3.8	Oppsummering av teoretisk rammeverk.....	42
4	Presentasjon av case	44
4.1	Mediq Norge AS.....	44
4.2	Forsvarsmateriell	44
4.3	Forsvaret	45
4.4	Rammeavtalen mellom Mediq og Forsvaret	46
5	Analyse og drøfting av data	48
5.1	Vektlegging av leverandørrelasjoner i normative dokumenter	48
5.2	Kontekstuelle karakteristikk av kunde-leverandørrelasjonen	51
5.2.1	Samarbeid & konflikt	51

5.2.2	Makt & avhengighet.....	54
5.2.3	Tillit & forpliktelser	55
5.2.4	Tilpasninger.....	58
5.2.5	Institusjonalisering/rutiner	60
5.2.6	Kompleksitet	61
5.2.7	Kontinuitet.....	65
5.2.8	Oppsummering	67
6	Konklusjon	70
6.1	Anbefalinger til videre forskning	72
6.2	Refleksjoner knyttet til forskningsprosessen.....	73
	Forkortelser	74
	Litteraturliste	75
	Vedlegg A: Intervjuguide.....	79
	Vedlegg B: Samtykkeerklæring	82

Figuroversikt

Figur 1: Ulike teoretiske perspektiv – teoretisk avgrensning til ledelsesprosesser (s.7)

Figur 2: Mulig inndeling av beredskapsnivåer (s.9)

Figur 3: Faser i undersøkelsesprosessen (s.12)

Figur 4: Forskjeller mellom en deduktiv, en induktiv og en abduktiv tilnærming (s.14)

Figur 5: Ledelse av forsyningskjeder som ledelse og koordinering av en fokalorganisasjons interorganisatoriske prosesser (s.15)

Figur 6: Analyse i en kvalitativ undersøkelse (s.23)

Figur 7: Definisjon på logistikk med tilhørende logistikkfunksjoner og logistikktenester (s.31)

Figur 8. Overgangen fra fredstidsdrift og daglige operasjoner til krise/krig (s.35)

Tabelloversikt

Tabell 1: Sammenstilling av utvalget nyttet i denne studien (s.20)

Tabell 2. En kort fremstilling over forskjeller mellom ulike elementer i en tradisjonell logistikkjede og SCM (s.32)

Modelloversikt

Modell 1: Interaksjonsmodellen (s.43)

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Forsvaret oppgaver og organisasjon har endret seg etter den kalde krigens slutt (Heier, 2011, s. 11). De neste 20-25 årene etter murens fall, vokste det frem nye utfordringer og det ble lagt økt vekt på bruk av Forsvaret i utlandet og nå ikke bare i den tradisjonelle FN-rammen. Forsvaret fikk en mer tydelig rolle som en av flere utenrikspolitiske instrumenter (Larsen, 2011, s. 25). Det norske Forsvaret var gått fra å være et mobiliseringsforsvar gjennom den kalde krigen til å bli transformert til et innsatsforsvar hvor internasjonale operasjoner var mer i fokus. Fra et totalforsvarskonsept hvor samfunnet skulle støtte Forsvaret i krise/krig i Norge, til operasjoner og konflikter i utlandet hvor Forsvarets innsats utøves gjennom et samarbeid med ulike organisasjoner og med andre nasjoner langt hjemmefra (Forsvarsdepartementet & Justis-ogberedskapsdepartementet, 2015, s. 10-13). Dette er nå i ferd med å snu. I den senere tid har spesielt konflikten i Ukraina fra 2014 tvunget frem en annen tilnærming for militærmakten. Igjen er beredskap og planer for innsats i NATO-medlemsland¹ satt på dagsorden (Forsvarsdepartementet & Justis-ogberedskapsdepartementet, 2015, s. 13). Allerede i NATOs strategiske konsept fra 2010 ble en økt satsning på alliansen nærrområde og artikkel 5² innenfor alliansen presentert (NATO, 2010a). Russlands ulovlige annektering av Krim og uttalte stormakts ambisjoner skjøt videre fart i dette arbeidet. Behovet for styrking av beredskap, økt reaksjonsevne og økt utholdenhet er også poengtert i Forsvarssjefens fagmilitære råd (FMR) som ble fremlagt Forsvarsministeren (FMIN) høsten 2015 (Forsvarssjefen, 2015). Behovet er i henhold til Forsvarssjefen (FSJ) oppstått som en konsekvens av primært to forhold (Forsvarssjefen, 2015, s. 15). På den ene siden har effektivisering og prioritering av pågående operasjoner både hjemme og internasjonalt de senere årene vært gjennomført på bekostning av beredskap og utholdenhet i strukturen hjemme. Samtidig har det oppstått en mer krevende sikkerhetspolitisk situasjon med utfordringer både i NATOs kjerneområde og i Norges nærrområde. Det er spesielt Norges

¹ The North Atlantic Treaty Organization – NATO har 28 medlemsland (NATO, 2016)

² NATO Artikkel 5, kollektivt forsvar refererer til at en felles avgjørelse er tatt blant medlemslandene i NATO om at et angrep er gjort eller nært forestående mot et eller flere medlemmer og at dette skal sees på som et angrep på alle (NATO, 1949). Første og foreløpig siste gang artikkel 5 er benyttet var etter Al-Qaeda's terrorangrep mot USA 11. september 2001.

naboskap til Russland som påvirker innretningen til Forsvaret (Forsvarssjefen, 2015, s. 15). Russland har i de senere årene vist både evne og vilje til å bruke militærmakt.

Som et ledd i arbeidet for å møte de sikkerhetspolitiske utfordringene og bygge et troverdig førstelinjeforsvar, foreslår Forsvarssjefen i FMR å fokusere på «... *bedre utnyttelse av sivile og kommersielle aktører for mer kostnadseffektive løsninger innen forsyning og vedlikehold, herunder ytterligere konkurranseutsette Forsvarets vedlikehold*»³. Videre kommer det frem at Totalforsvaret og sivile leverandører vil bli benyttet i større grad og et logistikkonsept som utnytter kapasiteten hos det sivile næringsliv skal videreutvikles. Logistikkressurene som fremtidens operasjoner kan komme til å kreve skal være en blanding av Forsvarets egne ressurser og ressurser som skaffes gjennom kommersielle aktører. Prinsippet om samarbeid skal i henhold til FMR vurderes opp mot tre forhold; innen kompetanseområder som ikke er kjernekompetanse for Forsvaret, der sivile har stordriftsfordeler og der det er akseptabelt med tanke på operative vurderinger, dette være seg av beredskapsmessige hensyn, klartider for strukturen, eierskap og operasjonssikkerhet (Forsvarssjefen, 2015, s. 58-61).

På lik linje som konkurranseutsatte bedrifter og næringer, blir også Forsvaret satt under et press for økt effektivisering, og nettopp logistikk, ledelse og organisering av forsyningskjeder er områder som kan forbedre logistikkvirksomheten i Forsvaret (Nilsen, Steder, & Forsvarets, 2010, s. 7). De senere årenes fokus på kjernekompetanse i Forsvarssektoren⁴ og krav til effektivisering har gjort at arbeid som tidligere har blitt utført av Forsvaret, nå er satt bort til andre (Gulichsen, Reitan, & Listou, 2011, s. 9).

I proposisjon til Stortinget om innretningen av Forsvaret i perioden 2012-2016, *Et forsvar for vår tid*, ble det opplyst at Forsvarssektoren anskaffer materiell, varer og tjenester for ca. 16 mrd. hvert år (Prop.73 S (2011-2012), 2012). Forsvarssektoren er helt avhengig av andre for å løse sine oppgaver hvis det skulle bli krevet, og næringslivet og industrien er viktige samarbeidspartnere for å ivareta forsyningssikkerheten (Forsvarsdepartementet & Justis- og beredskapsdepartementet, 2015, s. 29). De seneste årene har det blitt inngått et økende antall avtaler med næringslivet og en sivilisering av logistikken i Forsvaret, hvor industrien kommer lenger inn i den militære forsyningskjeden har vært fremtredende (Lien & Strand, 2011, s. 3). Eksempler på dette er i understøttelse av luftsystemer (F-16 motorer, C130J

³ Hentet fra forelesningsnotater til Brigader Inge Kampenes nyttet under forelesning ved Forsvarets Høgskole 6.oktober 2015.

⁴ Forsvarssektoren er Forsvarsdepartementet med underliggende etater; Forsvaret, Forsvarsbygg, Forsvarsmateriell, Nasjonal sikkerhetsmyndighet og Forsvarets forskningsinstitutt.

Transportfly) hvor slike avtaler har blitt inngått (Aar, 2015, s. 19). Et annet eksempel er avtalen Forsvaret har signert med Wilh. Wilhemsens-gruppen. Kontrakten vil i henhold til Forsvaret gi høyere beredskap, raskere reaksjonsevne og større utholdenhet gjennom blant annet logistikkstøtte til Heimevernet og til mottak av allierte. Personell fra leverandøren skal i tillegg inngå i Nasjonal Logistikkommando⁵ for koordinering, planlegging og gjennomføring av logistikkoperasjoner. Disse avtalene har vært med på å flytte grensesnittet mellom Forsvarets egen organiske logistikk og hva som leveres av sivile. Det at flere av oppgavene er flyttet til leverandør har gitt Forsvaret redusert bemanning innen materiellstyring, anskaffelser og til lager (Forsvarssjefen, 2015, s. 61).

Alle bedrifter eller foretak er avhengig av relasjonen med leverandør, kunder, distributører eller andre for å overleve, og ingen forretningsrelasjon eksisterer i total isolasjon, men er snarere knyttet til andre i et nettverk (Ford, Gadde, Håkansson, & Snehota, 2011, s. 5). Slik er det også for Forsvaret og for evnen til å opprettholde en logistikkberedskap. Det å jobbe tett sammen med utvalgte leverandører blir på den måten en forutsetning for at forsyningskjeden skal virke hvis det oppstår en situasjon som krever det.

1.2 Problemstilling

En studie av Supply Chain Management (SCM), eller det som på norsk gjerne oversettes med ledelse av forsyningskjeder (Rygvoid & Aarland, 2003, s. 1) i militær beredskapslogistikk-konteksten er interessant og relevant nettopp fordi det er, og fortsatt foregår en siviliseringen av den militære logistikken hvor bruk av sivile leverandører er fremtredende. I *Konsept for logistikk i Forsvaret* (2013) uttrykker sjefen for Forsvarets Logistikkorganisasjon (FLO) at Forsvaret er avhengig av sivile ressurser i utøvelsen av sin virksomhet, og at det må søkes å oppnå en balanse mellom militær og sivil logistikk (Forsvarets Logistikkorganisasjon, 2013, s. 9). Videre poengteres det at Forsvarets logistikk blant annet må settes i stand til å lede et nettverk av vare- og tjenesteleverandører (Forsvarets Logistikkorganisasjon, 2013, s. 10). Også i anbefalinger fra Forsvarssjefen i FMR er det poengtert et økt behov for bruk av sivile kapasiteter for understøttelse av Forsvaret (Forsvarssjefen, 2015, s. 58-61). Avhengigheten av sivil logistikk og samtidig fokus på egen kjernevirksomhet øker dermed kravene til

⁵ Enhet som leder Forsvarets operative logistikk og skal støtte pågående operasjoner og øvelser, samt ivareta beredskapsansvar. Være et kontaktpunkt for logistikkvirksomhet som skal fungere i beredskapssituasjon, under øvelse og i operasjoner (Forsvarssjefen i artikkel i *Logistikk & Ledelse*, datert 28.okt 2014).

interorganisatorisk samordning og det oppstår nye utfordringer knyttet til samspillet med aktørene i forsyningskjeden (Gøran Persson & Grønland, 2002, s. 11).

Det er forsket og skrevet noe om ledelse av forsyningskjeder i norsk militær kontekst, og spesielt er dette gjeldende for de 2-3 siste årene. Dette må antas å ha sammenheng med at bortsetting og ledelse av forsyningskjeder hvor sivile leverandører er en aktør, er et relativt nytt fenomen i norsk militær kontekst. På tross av at det er skrevet noe relatert til problematikken så er det fortsatt behov for å fylle et kompetansebehov, både utenfor Forsvaret og ikke minst internt i Forsvaret.

Flere tidligere oppgaver og studier ser på sivile leverandørers evne til å levere inn i Forsvarets forsyningskjede for internasjonale operasjoner. Et eksempel er en masteroppgave som så på bortsetting av logistikkaktiviteter til sivile aktører i Forsvaret (Lassemo, 2011). Oppgaven tok for seg etterforsyning av styrker i utlandet. Hovedvekten var om sivile aktørene var i stand til å levere tjenestene som Forsvaret krevde og fordeler og ulemper ved bortsetting. Oppgaven berører i så måte i liten grad denne oppgavens problemstilling. I 2015 kom en doktorgradsavhandling om forsyningskjede relatert til internasjonale operasjoner (Listou, 2015). Studien tok for seg en forsyningskjede med sanitetsmateriell i forbindelse med beredskap for Nordic Battle Group (NBG) 2008⁶ og etterforsyning av en fregatt i anti-pirat operasjon i Gulfen⁷. I konklusjonen for studie 1 som omhandlet sanitetsmateriell for NBG, ble det stilt spørsmålsteget ved om Forsvaret hadde en god nok forståelse om hva forsyningskjede og ledelse av denne er. Samtidig ble det trukket frem at det var lite eller ingen forskjell i tilnærmingen til beredskap kontra daglig drift. Designet av forsyningskjeden var fortsatt preget av tanken om kostnadsbesparende og ikke på beredskap og responsevne. Studie 2 i doktorgradsavhandlingen om etterforsyning av fregatt, kom frem til at samhandling (interaction på engelsk) og samarbeidskompetanse var lite vektlagt under planlegging av operasjonen. Individuelle initiativ var grunnen til at oppdraget ble løst på en logistisk god måte. Doktorgradsavhandlingen berører således denne masteroppgavens problemstilling, men empirien er hentet fra forsyningskjeder for understøttelse av internasjonale operasjoner med kortvarige kontrakter. Således skal denne studien fylle et gap ved å se på en forsyningskjede

⁶ Forsvaret deltok i Nordic Battle Group (NBG) i 2008. NBG var en del av EUs forsvarsinitiativ. Norges hovedbidrag var et feltsykehus (Listou, 2015)

⁷ Operation Atalanta, den første EU marineoperasjon deployerte desember 2008. Norge deltok med en fregatt i 6 måneder i 2009 (Listou, 2015)

for nasjonal beredskap med langvarige kontrakter og hvor tiden til å bygge relasjoner i teorien er lengre.

En masteroppgave fra 2013 undersøkte om logistikk-løsningen som var nyttet for understøttelse av Forsvarets fregatter var tilpasset beredskapskrav og om de fulgte moderne logistiske styringsprinsipper (Instanes, 2013). Den teoretiske rammen for oppgaven var ledelse av forsyningskjeder. Oppgaven la vekt på detaljer i logistikkleveransen, mens leverandør og kundeperspektivet i liten grad kom frem i analysen. På denne måten vil denne studien tilføre dette perspektivet og således tilføre en ekstra dimensjon.

Våren 2015 ble to masteroppgaver om Performance Based Logistics (PBL) ved Forsvarets Høgskole publisert (Aar, 2015; Håbjørg, 2015). Begge disse oppgavene om PBL eller ytelsesbasert logistikk, omtaler ledelse av forsyningskjeder, enten ved at dette er manglende vektlagt innen PBL og dermed en faktor som hemmer utvikling og bruk av PBL (Håbjørg, 2015, s. 74) eller ved en mer analytisk tilnærming til kunde-leverandør relasjonene i en PBL-kontrakt (Aar, 2015). Begge oppgavene har relevans i forhold til denne oppgaven, men masteroppgaven til Aar synes å være av spesiell interesse. Den poengterer at studien ikke var grundig nok og at det er behov for å se nærmere på samarbeid og relasjoner med en teoretisk forankring innen organisasjonsteori eller nettverksteori (Aar, 2015, s. 71). Det er nettopp dette tomrommet som denne oppgaven skal adressere.

Også Forsvarets Forskningsinstitutt (FFI) her gjort undersøkelser som omhandler temaer som sivile aktørers bidrag inn i Forsvarets forsyningsberedskap (Birkemo & Kuran, 2015) og kommunikasjon mellom aktørene ved en sikkerhetspolitisk krise (Birkemo, Grunnan, & Nystuen, 2015). Begge disse berører viktigheten av kommunikasjon og samhandling, og påpeker at dette kan bli bedre. Disse utgjør således noen interessante funn for min oppgave, men de så ikke på hva og hvordan Forsvaret la til rette for samhandling mellom sivile leverandører og Forsvaret. Rapportene er gradert Begrenset⁸, og kun ugradert informasjon vil nyttes som referanse.

Denne oppgaven vil forsøke å bygge videre på de mest interessante og relevante studiene nevnt ovenfor for således å bidra til økt innsikt innen militær logistikk, militær ledelse av forsyningskjeder og kunde-leverandør relasjoner.

⁸ BEGRENSET nyttes dersom det i noen grad kan medføre skadefølger for Norges eller dets alliertes sikkerhet, forholdet til fremmede makter eller andre vitale nasjonale sikkerhetsinteresser om informasjonen blir kjent for uvedkommende (Sikkerhetsloven, 2001§11)

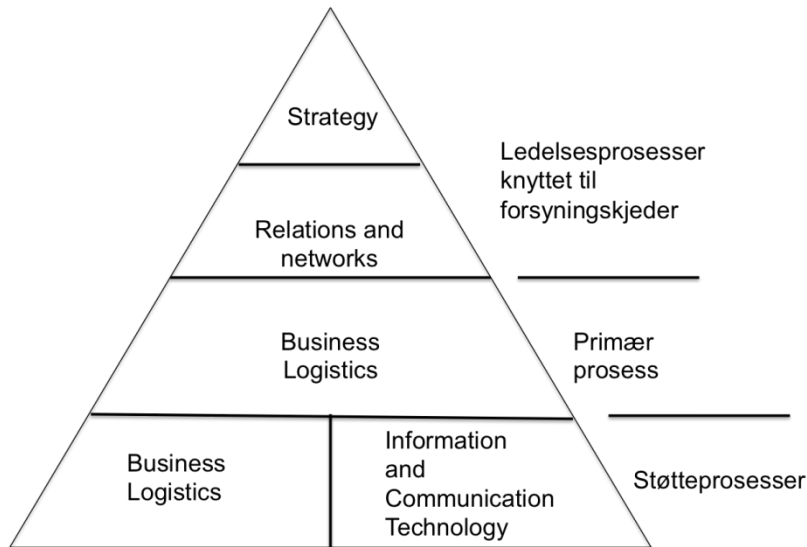
Med dette som bakteppe er det interessant å se på hvordan Forsvaret imøtekommer utfordringene relatert til aktørene i forsyningskjeden for leveranse til militær beredskap og hvor deler av kjeden er utenfor hierarkisk kontroll av Forsvaret. Problemstillingen er som følger:

Hvordan tilrettelegger Forsvaret for effektiv samhandling i forsyningskjeder hvor sivile kontraktører leverer varer og tjenester for understøttelse av Forsvarets krav til beredskap og responsevne?

1.3 Avgrensning

I denne oppgaven vil jeg konsentrere meg om forsyningskjeder relatert til nasjonalt forsvar. Dette fordi det er mindre forsket på og at dette synes mest aktualisert i lys av et nytt trussel- og risikobilde for å skape en ny normalsituasjon (Ekspertgruppen for forsvaret av Norge, 2015, s. 94). Selv om logistikkvirksomheten og forsyningstjenesten i utgangspunktet skal være lik uansett hvor Forsvaret og den militære kunden er, så vil det likevel være grunn til å tro at det er spesialtilpasninger (Nilsen et al., 2010, s. 7). Spørsmålet er hvordan Forsvaret styrer og leder samhandling med sivile aktører i fredstid for å kunne fungere under ulike beredskapsnivåer. Studien vil ikke ta for seg hva som ligger bak eller strategien til Forsvaret for nettopp å velge de leverandører de gjør eller vurdere riktigheten av at det nettopp er på disse områdene at Forsvaret velger å sette bort tjenesten/leveransen.

Det finnes ulike strategiske tilnærminger innen studier av forsyningskjeder (Gøran Persson & Grønland, 2002, s. 13), og flere av disse kunne vært av interesse. Persson og Grønland (2002) peker på seks viktige tradisjoner; strategilitteraturen, industriell markedsføring og innkjøp, organisasjonsteorien, logistikkilitteraturen, IKT-forskningen og i ledelse av forsyningskjede-litteraturen (Gøran Persson & Grønland, 2002, s. 13-14). Jeg har valgt å se på forsyningskjeder ut fra et strategi- og et organisasjonsperspektiv hvor relasjoner og nettverk står sentralt. Begge er ledelsesprosesser knyttet til forsyningskjeder. Støtteprosesser og administrative verktøy, slik som forretningslogistikk og IKT vil ikke være en vesentlig del av studien, men kun bli omtalt der det faller naturlig inn. For å illustrere disse avgrensningene har jeg nyttet en figur hentet fra Persson & Grønland (Gøran Persson & Grønland, 2002, s. 15). Det er de to øverste nivåene i figur1 som denne studien adresserer.



Figur 1. Ulike teoretiske perspektiv – teoretisk avgrensning til ledelsesprosesser (Gøran Persson & Grønland, 2002, s. 15)

1.4 Nøkkelpbegreper

I problemstillingen er begrepet samhandling nyttet. Begrepet, som må sies å ha en positiv klang over seg, bærer i første omgang med seg forventninger om muligheter og vekselvirkninger mellom flere aktører som handler sammen. Andre ord som gjerne brukes synonymt med samhandling kan være samarbeid, samordning, samvirke eller koordinering (Torgersen & Steiro, 2009, s. 128). Knudsen (2004) fremhever at disse ordene ikke fremstår som tydelige (Knudsen, 2004, s. 24). I Knudsens redegjørelse for forskjeller definerer han basert på Mulford og Rogers (1982), blant annet koordinering som «en prosess hvorved to eller flere organisasjoner skaper/bruker beslutningsregler som er utformet med sikte på kollektiv opptreden i et felles handlingsmiljø». Her omtales forskjellen mellom samarbeid og koordinering som at koordinering er noe mer formalisert og ressurskrevende. I sin argumentasjon sidestiller forfatteren begrepene samhandling og transaksjon, og hevder dette gjenspeiler dimensjonen at ytelse utveksles mot gjenytelse. (Knudsen, 2004, s. 26). Torgersen & Steiro vil på sin side hevde at det er graden av involvering, grad av kompetanseutveksling eller betydningen av tillit som skiller begrepene (Torgersen & Steiro, 2009, s. 129). Disse underliggende prosessene er det som eksempelvis er forskjeller mellom samhandling og samarbeid.

Begrepet samhandling har muligens ikke sitt like i det engelske språket, men det som kommer nærmest er «interaction». Interaction er av Ford et al. tolket til å være;

«...a confrontation process that occurs between companies and which changes and transforms aspects of the resources and activities of the involved companies and of the companies themselves” (Ford, Gadde, Håkansson, & Waluszewski, 2010, s. 84)

I denne tolkningen vektlegges betydningen av det som skjer mellom bedrifter, snarere enn det som skjer internt i en virksomhet. *Mellom bedrifter* er av Ford et al.(2010) ikke avgrenset til interorganisatoriske forhold, men også som en prosess på individnivå. Elementet av konfrontasjon som en del av interaksjonen kan føre til endringer eller tilpasninger, eksempelvis gjennom å modifisere produkter eller endre servicen for å imøtekomme den andre parten. Dette kan igjen føre til at motparten endrer sine rutiner for å tilfredsstille tilbyderens (Ford et al., 2010, s. 84). Nettopp det at bedrifter ikke innehar tilstrekkelig kompetanse eller ikke definerer dette som egen kjernevirksomhet og dermed trenger ferdigheter og ressurser fra andre, gjør at fordelene ved en konfrontasjon vurderes som større enn kostnaden. Dette gjør at bedrifter ikke bare handler (act), men snarere handler på en slik måte at det påvirker andre, samhandler (interact) (Ford et al., 2011, s. 4).

Det kan være utfordrende å finne en definisjon på samhandling som dekker alle behov, og begrepet må nok mer sees i sammenhengen det ønskes brukt. Eksempelvis er det innen militær litteratur relatert til comprehensive approach (CA)⁹ beskrevet seks ulike typer relasjon mellom aktører; forent, integrert, samarbeide, koordinere, sameksistere eller konkurrere¹⁰, hvor forent er den sterkeste knytningen mellom aktørene, mens konkurrere er den svakeste (Coning & Friis, 2011). Konteksten spiller en avgjørende rolle for hvilken relasjon som formes mellom partene, sammen med roller og ansvar, legitimitet, troverdighet og mandatet i en operasjon (Coning & Friis, 2011). Samarbeide i denne konteksten er her viljen til å samkjøre handlinger med en annen part i enkelte tilfeller, mens koordinere eksempelvis vil være å dele informasjon og det å utføre handlinger basert på felles informasjon og med en hensikt om og ikke dupliserende eller ha overlappende oppgaver, men en mer samlende virksomhet. Samhandling omtaler i hovedsak å samarbeide og koordinere som et samlebegrep. I militær sammenheng er effektiv samhandling, ideelt sett med minimum Unity of Purpose¹¹, basert på en forståelse av hverandres organisasjon, oppgaver og kultur, bygget gjennom personlig kontakt og nettverksbygging. Denne forståelsen av de ulike aktørene vil,

⁹ Comprehensive approach kan oversettes med helhetlig tilnærming, hvor det utøves situasjonstilpasset samhandling mellom ulike maktinstrumenter. Maktinstrumentene er politiske, militære, økonomiske og sivile.

¹⁰ United, integrated, cooperate, coordinate, coexist eller compete

¹¹ Unity of purpose oversettes med enhetlig hensikt og relateres til samhandling mellom ulike aktører (Forsvarsstaben, 2014, s. 89)

sammen med en vilje til samarbeid, kunne gi styrket samhandling og bygge gjensidig tillit. En god innsikt i de ulike aktørenes organisatoriske trekk og deling av informasjon er i henhold til NATOs «hjørnestein» doktrine¹² for allierte fellesoperasjoner nøkkelen for å lykkes (NATO, 2010b, s. 2-12).

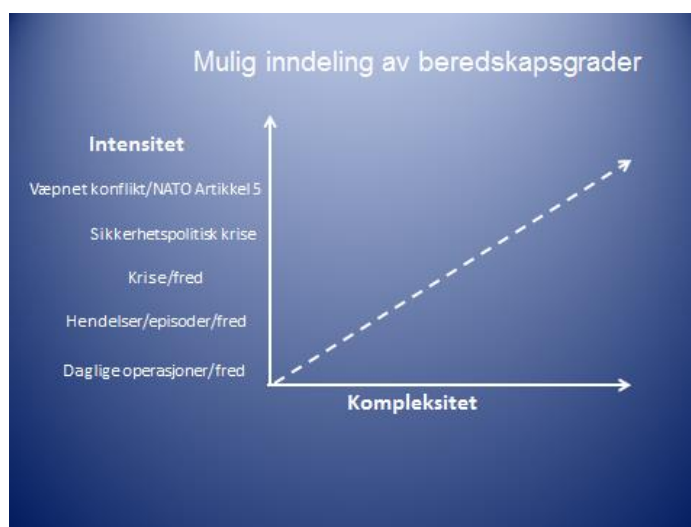
Torgersen & Steiro (2009) har gjennom en rekke studier av hvordan ulike kilder og organisasjoner bruker samhandlingsbegrepet, kommet frem til hva begrepet bør inneholde og gjort følgende definisjon;

«Samhandling er en åpen og likeverdig kommunikasjons- og utviklingsprosess mellom aktører om kompetansemessig utfyller hverandre og utveksler kompetanse, direkte ansikt-til-ansikt eller mediert via teknologi eller med håndkraft, som arbeider mot felles mål, og hvor forholdet mellom aktørene til enhver tid hviler på tillit, involvering, rasjonalitet og bransjekunnskap» (Torgersen & Steiro, 2009, s. 153).

Det er denne forståelsen av begrepet samhandling/interaksjon som legges til grunn i denne studien.

I problemstillingen er ordet beredskap nyttet. Beredskap i denne sammenhengen kan sies å være planlegging, organisering og trening med et mål om å kunne reagere innen en bestemt tid og på en forhåndsdefinert måte hvis gitte forutsetninger skulle inntreffe.

I et militært perspektiv opererer man gjerne med ulike nivåer av beredskap, slik som vist i figur 2.



Figur 2. Mulig inndeling av beredskapsnivåer (Basert på forelesning fra Forsvarsstaben avholdt ved Forsvarets Høgskole 20.oktober 2015)

¹² Allied Joint Publication (AJP)-01(D) Allied Joint Doctrine

Logistikkberedskap. Evnen til å opprettholde ulike beredskapsnivåer og ha utholdenhet innenfor de ulike logistiske ressursområdene kan sies å være beredskap i en militær logistikk-kontekst, altså logistikkberedskap (Forsvarsdepartementet, 2016b). De mest grunnleggende ressursområdene er materiellberedskap, forsyningsberedskap og transportberedskap.

En forsyningskjede, som er en direkte oversettelse av det engelske «Supply Chain» kan defineres som tre eller flere organisatoriske enheter som er direkte tilknyttet oppstrøms og/eller nedstrøms flyt av produkter, informasjon, tjeneste og betaling (Mentzer et al., 2001, s. 4).

Beredskap i en forsyningskjede er å designe (Inter-) organisatoriske strukturer, organisere forsyningskjederessursene og gjennomføre planlegging og trening i den hensikt å sikre effektiv respons, hvis beredskap ønskes utløst (Listou, 2015).

I denne studien skilles det mellom responsevne til Forsvaret og responsevne til forsyningskjeden. Responsevne i det som er relatert til problemstillingen, Forsvarets responsevne, handler i grovt om evne til å bevege seg fra et beredskapsnivå til neste intensitetsnivå, mens responsevne til en forsyningskjede er definert som hvor raskt systemet kan justere eller endre sin leveranse som svar på en ekstern påvirkning (Reichhart & Holweg, 2007). Den eksterne påvirkningen kan eksempelvis være avrop på en av Forsvarets rammeavtaler.

I denne oppgaven defineres sikkerhetspolitisk krise som en krise som utfordrer statens territoriale integritet og suverenitet, uten at krisen har resultert i et militært angrep. En sikkerhetspolitisk krise kjennetegnes av å være i en uklar gråsoner mellom krig og fred. Denne definisjonen er lik den som er benyttet i dokumentet «Et felles løft» utarbeidet av Ekspertgruppen for Forsvaret av Norge (Ekspertgruppen for forsvaret av Norge, 2015, s. 8).

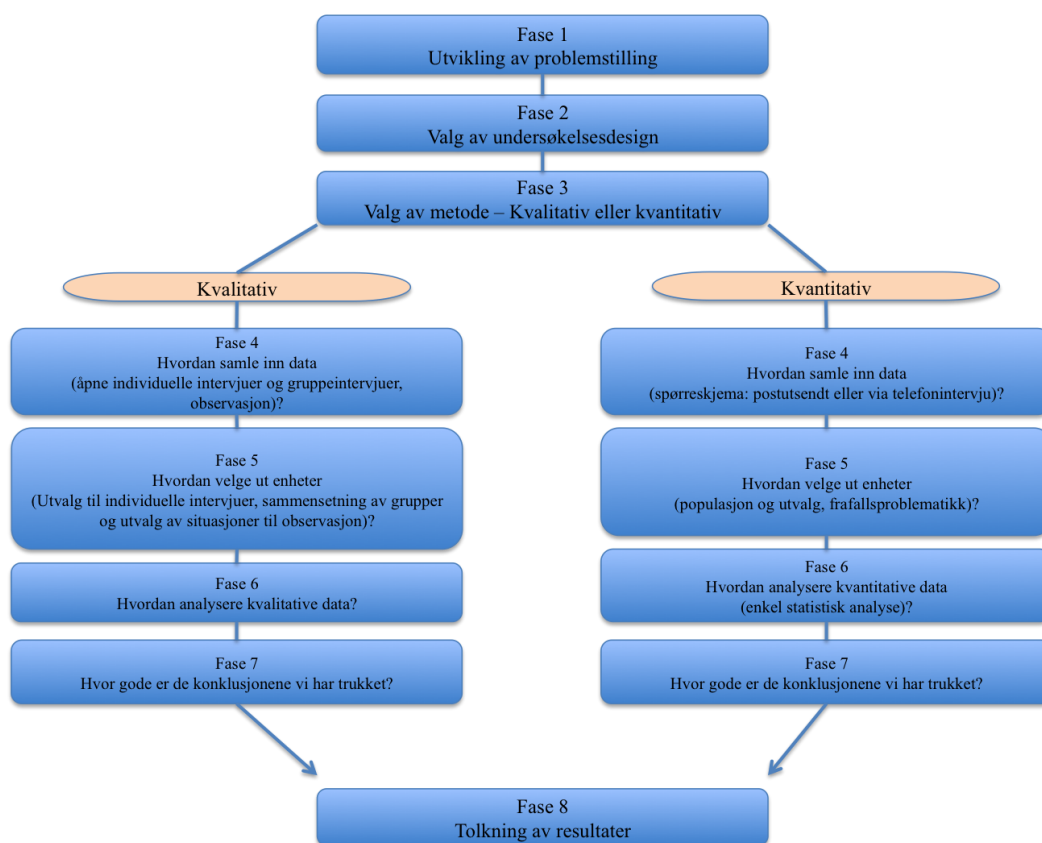
1.5 Oppgavens struktur

Kapittel 1 setter rammene for oppgaven gjennom å redegjøre for bakgrunn og hvilken relevans den har i dag. I utledningen mot problemstillingen vil det gis en grov oversikt over andre relevante studier som grenser inn mot denne studien. Dette for å anskueliggjøre hvilke kunnskapshuller denne oppgaven søker å dekke. I dette kapittelet vil også avgrensningene og noen sentrale begreper defineres. I kapittel 2 blir det metodiske valget for studien gjennomgått, mens kapittel 3 danner det teoretiske bakteppet for oppgaven. Teorier for hva

kunde-leverandørrelasjoner er, hva ledelse av forsyningskjeder i militær kontekst og teorier om typiske karakteristikk for en kunde-leverandørrelasjon vil bli presentert. I kapittel 4 gis en kort presentasjon av casen som skal nyttes i denne studien. Kapittel 5 består av presentasjon av funn og en analyse og drøfting sett i lys av teoridelen. Kapittel 6 konkluderer og søker å svare på oppgavens hovedproblemstilling. I tillegg presenterer tanker rundt videre forskning og om selve forskningsprosessen.

2 Metode

I løsningsprosessen er det flere ulike faser som må gjennomgås og de enkelte fasene henger sammen. Feil i en fase kan således få konsekvenser for den neste, og som til sist kan dette undergrave studiens gyldighet og pålitelighet (Jacobsen, 2015, s. 67). Nettopp for å sikre at alle fasene og momentene tas med vil jeg ta utgangspunkt i en figur presentert av Jacobsen (Jacobsen, 2015, s. 68). Det er med bakgrunn i denne modellen min fremgangsmåte har tatt form, selv om jeg tidvis har opplevd fasene som noe flytende og at jeg gjerne har beveget meg frem og tilbake mellom de ulike fasene underveis i arbeidet. Figur 3 viser de enkelte steg i en vitenskapelig studie og består av 8 faser. Fase fire til sju avhenger av hvorvidt det velges kvalitativ eller kvantitativ tilnærming.



Figur 3. Faser i undersøkelsesprosessen (Jacobsen, 2015, s. 68)

I dette kapittelet redegjør jeg for de metodiske valgene som er gjort i forbindelse med oppgaven. Innledningsvis presenteres fremgangsmåten for utviklingen av problemstillingen og operasjonaliseringen gjennom forskningsspørsmål. Deretter vil jeg presentere valg av undersøkelsesdesign og valg av metode. I det neste avsnittet vil jeg redegjøre for valg av undersøkelsesenheter og gi en begrunnelse for utvalgets sammensetning. Deretter vil jeg gå

tilbake til Jacobsens fase 4 og beskrive hvordan jeg gjør innsamlingen av de kvalitative dataene. Så følger en presentasjon av hvordan bearbeidelse og analyse av data vil bli gjennomført, før jeg avslutningsvis gir utfyllende kommentarer og betraktninger knyttet til validitet og reliabilitet. Metodiske valg og konsekvenser av valg vil også tas underveis i kapittelet.

2.1 Utvikling av problemstilling

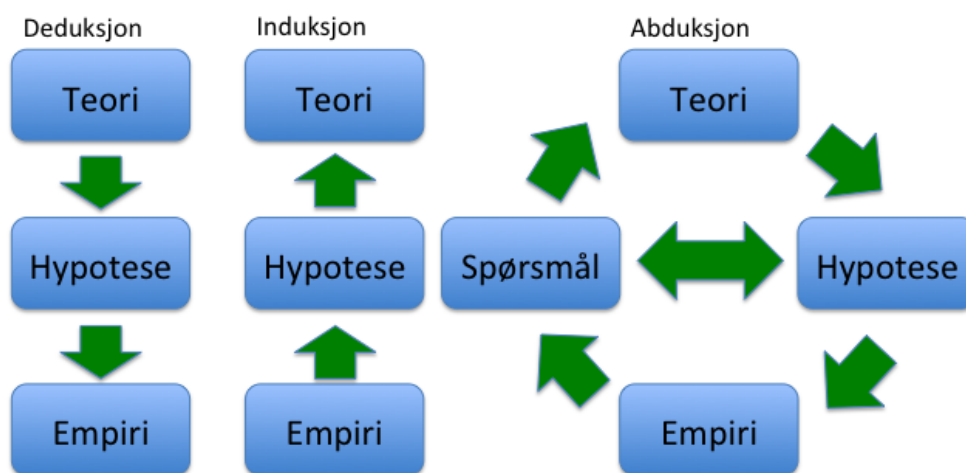
Et utgangspunkt for en empirisk undersøkelse er som regel et tema, et felt som noen ønsker å undersøke (Jacobsen, 2015, s. 71). Slik var det også i mitt tilfelle. Nysgjerrigheten har vært der gjennom flere år innen logistikk i Forsvaret, men ble ytterligere utviklet gjennom den senere tid. Som medarbeider innen logistikk gjennom flere år og på flere nivå i Forsvarets logistikk har jeg observert en økt sivilisering av logistikken i Forsvaret. Dette inntrykket ble bekreftet gjennom ulike studier og betraktninger relatert til problematikken (Aar, 2015; Borgen, 2013; Håbjørg, 2015; Listou, 2015) og Forsvarssjefens Fagmilitære råd som ble fremlagt høsten 2015 (Forsvarssjefen, 2015). Problemstillingen i denne oppgaven er derfor motivert av egne erfaringer innen tematikken og et resultat av en modningsprosess.

I det videre arbeidet for å utvikle problemstillingen har det særlig vært to forhold som har vært fremtredende. For det første har den vært basert på en antakelse om at kunde-leverandørrelasjoners betydning for responsive forsyningskjeder, er underkommunisert internt i Forsvaret. Det andre forholdet er en målsetning om å bidra til økt innsikt i Forsvaret om viktigheten av relasjonelle forhold for økt beredskap. For å gi et svar på studiens problemstilling har den blitt operasjonalisert og konsentrert om to forskningsspørsmål som har vært styrende for den empiriske analysen;

1. Hvilke relasjonelle faktorer antas i teorien å påvirke et kunde-leverandør forhold?
2. Hvordan sikrer Forsvaret seg at sivile leverandører og Forsvaret jobber mot felles mål for å stå best mulig rustet for beredskap?

For å finne svar på forskningsspørsmålene og for å gjøre undersøkelsen håndterbar måtte jeg fordype meg i hva som kjennetegner relasjonen mellom bedrifter, for deretter å undersøke hvordan dette var for Forsvaret og leverandører. Således inntok studien en teoretisk tilnærming, med et teoretisk tyngdepunkt hvor jeg ønsker å bruke eksisterende teori for å gjennomføre innhenting av empiri basert på noen forventninger. I henhold til Jacobsen så

karakteriseres dette som en deduktiv tilnærming (Jacobsen, 2015, s. 25). Samtidig var mitt utgangspunkt for studien basert på noen antakelser, blant annet at relasjonsstrategier var lite vektlagt internt i Forsvaret og at betydningen av å bygge gode relasjoner var viktig for beredskapsvevnen. Disse antakelsene var igjen basert på egen innhentet empiri gjennom flere år i Forsvaret. Dette tilsier en induktiv tilnærming (Jacobsen, 2015, s. 34-35). Gjennom hele den innledende fasen av studien var det en vekselvirkning mellom disse to ytterpunktene, hvor jeg oppdaget nye momenter som igjen skapte undring og nye spørsmål. Tilnærmingen til studien vil jeg derfor si er det som Jacobsen (2015) karakteriserer som en pragmatisk og abduktiv tilnærming. Hverken deduktiv eller induktiv, men en kombinasjon av begge (Jacobsen, 2015, s. 35) slik illustrert i figur 4.

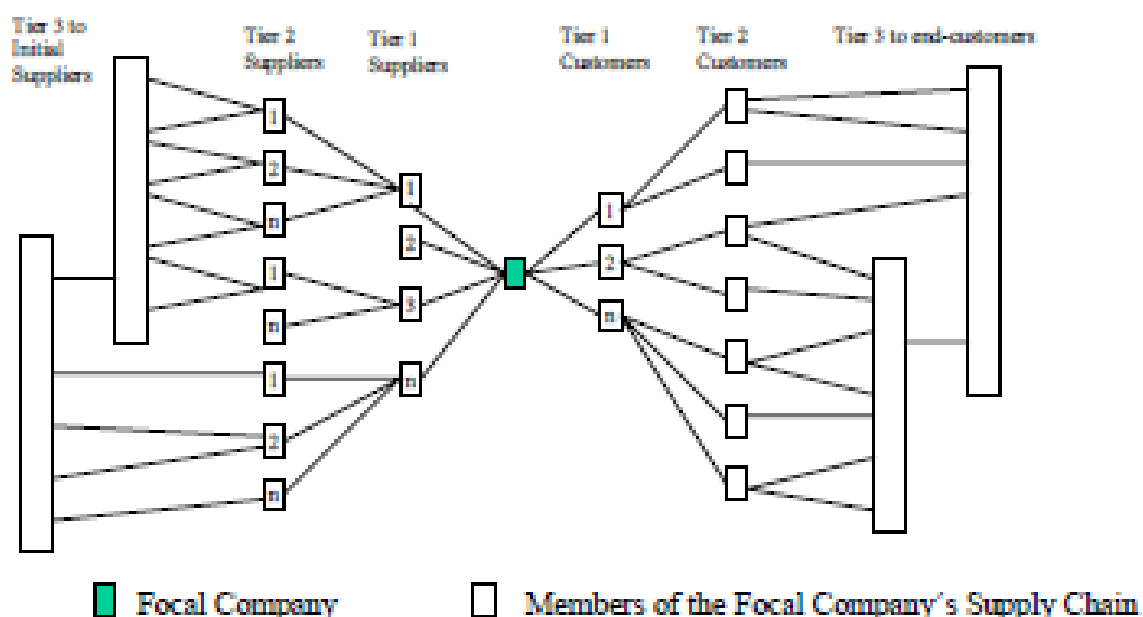


Figur 4. Forskjeller mellom en deduktiv, en induktiv og en abduktiv tilnærming (Jacobsen, 2015, s. 35).

2.2 Valg av undersøkelsesdesign og tilnærming

Første steg var å bestemme hvilken undersøkelsesdesign jeg skulle benytte. Det finnes i grovt tre strategier for studier av forsyningskjeder (Gøran Persson & Grønland, 2002, s. 42-46; Gøran Persson & Virum, 2011, s. 57-62). En av metodene er SCM som et utvidet logistikkbegrep der det er varestrømmen fra «point-of-origin» til «end-user» som studeres og dette er gjort med en rasjonell og aktørfri tilnærming til varestrømmene (Jahre & Persson, 2003). Innen denne tradisjonen er det eksempelvis tatt lite hensyn til problemstillinger relatert til makt, tillit, samhandlingsstrategier og samspill aktørene imellom (Gøran Persson & Jahre, 2011, s. 57). Tilnærming nummer to er ledelse av forsyningskjeder som ledelse og

koordinasjon av en bestemt forsyningsprosess¹³ hvor det tas utgangspunkt i den aktivitetsskjeden og avhengighetene mellom aktivitetene i denne kjeden for å kunne produsere et produkt eller en tjeneste for en kunde eller et marked (Jahre & Persson, 2003). Her legges mer vekt på selve forsyningsprosessen og desto mindre på prosessens omgivelser (Gøran Persson & Jahre, 2011, s. 60). Den tredje og fra mitt ståsted den mest interessante for å svare på forskningsspørsmålene, er ledelse av forsyningskjeder som ledelse og koordinering av en fokalorganisasjons¹⁴ interorganisatoriske prosesser (Lambert, Cooper, & Pagh, 1998, s. 3-4). En slik tilnærming tar utgangspunkt i de viktigste forretningsprosessene for en fokalorganisasjon, samt ledelse og koordinering av disse prosessene. En av disse prosessene er utvikling og vedlikehold av relasjoner i forsyningskjeden. I denne studien er FLO fokalorganisasjonen (Focal Company) og Mediq Norge er en av leverandør på nivå 1 (Tier 1 Suppliers). På nivå 2 finnes underleverandørene til Mediq Norge, mens typiske kunder på nivå 1 (Tier 1 Customers) er Forsvarets avdelinger.



Figur 5. Ledelse av forsyningskjeder som ledelse og koordinering av en fokalorganisasjons interorganisatoriske prosesser (Lambert et al., 1998, s. 3)

Innenfor litteraturen til ledelse av forsyningskjeder studeres ofte samhandling- og relasjonsstrategier mellom aktørene i forsyningskjeden. Et eksempel på dette er innen

¹³ Med en forsyningsprosess menes de aktivitetene som gjennomføres for at en definert kundegruppe skal få et bestemt produkt eller tjeneste, samt relasjonene mellom disse aktivitetene (Gøran Persson & Jahre, 2011, s. 60)

¹⁴ Fokalorganisasjon eller fokalaktør er aktøren eller organisasjonen som man tar utgangspunkt i for å beskrive og forstå en forsyningskjede eller et forsyningsnettverk (Gøran Persson & Jahre, 2011, s. 77)

nettverksteori. I industrielle nettverk ser man ikke bare på kunde-leverandør dyader¹⁵, men også større nettverk av ulike kunder og leverandører slik som illustrert i figur 6. I denne studien er det lagt vekt på samhandlingen mellom to organisasjoner, og ikke i så stor grad omgivelsene som påvirker. Dette ble primært gjort for å fokusere og prioritere arbeidet inn mot forholdet mellom Forsvaret som kunde og Mediq som leverandør. Samtidig ble det gjort med en antakelse om at det var slik Forsvaret også så på samarbeidet. Likevel vil det være forhold fra andre perspektiver som er naturlig at blir berørt. Studien vil således også ta med seg elementer fra nettverksperspektivet for å sikre at utfordringer knyttet til eksempelvis utenlands eierskap, internasjonale leverandører, konkurranse i markedet, fallende etterspørsel og andre relevante forhold blir vurdert.

For å få til en vellykket integrasjon mellom kunden, i dette tilfellet Forsvaret og leverandørene, har relasjoner stor betydning (Ritter, Wilkinson, & Johnston, 2004, s. 175). Det er flere faktorer som er avgjørende for å utvikle gode relasjoner. Noen av disse er varighet av relasjon, tillit mellom partene, gjensidig avhengighet, tilpasningsevne, forpliktelser og graden av felles mål (Martinsuo & Ahola, 2010). Siden Forsvaret har flere avtaler hvor en transaksjon først skjer etter at et beredskapsmessig behov har oppstått, er det avgjørende at det utvikles gode relasjoner mellom Forsvaret og leverandørene i fredstid, slik at behovet dekkes når Forsvaret trenger det (Birkemo, 2015, s. 25). Graden av integrasjon med leverandører antas å være viktig for logistisk understøttelse og leveranse til en beredskapsstruktur (Listou, 2015, s. 136).

I denne studien ble det valgt eksplorerende design (Jacobsen, 2015, s. 79) hvor det å få en rik forståelse av hvordan relasjonelle forhold utvikles og vedlikeholdes i Forsvaret i dag var helt vesentlig. Dette gjorde jeg gjennom å fordype meg i teori relatert til ledelse av forsyningskjeder og ikke minst innen bedriftsrelasjoner for å finne ut hvordan interorganisatoriske relasjoner er implementert i norsk militær ledelse av forsyningskjeder. Videre falt valget på et intensivt undersøkelsesopplegg. I henhold til Jacobsen så er det spørsmål om ønsket om å generalisere eller ikke (Jacobsen, 2015, s. 86-87). Siden jeg ønsket å gå i dybden så jeg behovet for å konsentrere meg om få enheter. Dette var også med bakgrunn at jeg innledningsvis hadde behov for å få frem en større forståelse om hvordan dette var i Forsvarets organisasjon og basert på min antakelse om at dette var lite forståelse av internt i Forsvaret.

¹⁵ Dyade er her relasjon mellom to organisasjoner

I henhold til Yin (2014) så bør en casestudie prioriteres som metode når man søker å forklare et fenomen om nåtiden og når problemformuleringen har «hvordan» og «hvorfor» spørsmål (Yin, 2014, s. 3-4). Dette er gjeldende for min studie og en casestudie ble derfor valgt for å svare på problemstillingen. Hvordan man definerer en casestudie er blitt diskutert av flere forskere, men å kommunisere en tydelig definisjon er vanskelig (Yin, 2014, s. 24). Yin har definert et casestudie til å være «a study that investigates a contemporary phenomenon in depth and in its real-world context»(Yin, 2014, s. 237). I tillegg til å vektlegge at dette er en empirisk undersøkelse av et fenomen som utforskes i dets virkelige kontekst, påpeker Yin at dette er særlig gjeldende når grenser for fenomenet og konteksten ikke er tydelige eller kommer klart frem (Yin, 2014, s. 16). Også i Jacobsens beskrivelse av en casestudie settes fokuset på en spesiell enhet, som gjerne avgrenses i tid og rom og som studeres i den konteksten der fenomenet utvikler seg eller der en spesiell hendelse finner sted (Jacobsen, 2015, s. 97-99).

Ut fra valgt undersøkelsesdesign må jeg i henhold til Jacobsens fase 3 bestemme hvilken forskningsmetode som gir de beste svar på min problemstilling, kvalitativ eller kvantitativ (Jacobsen, 2015, s. 125). En kvantitativ tilnærming er gjerne hensiktsmessig når vi blant annet ønsker å beskrive hyppigheten eller omfanget av et fenomen, når vi ønsker mange enheter og en bredde i undersøkelsen og når generalisering blir et mål (Jacobsen, 2015, s. 136-137). Den kvantitative forskningsstrategien bygger på en antakelse om en objektiv verden med en så stor grad av stabilitet at det gjør målinger og kvantifiserbar beskrivelse meningsfylt (Ringdal, 2013, s. 104). En kvalitativ strategi tar utgangspunkt i at den sosiale verden er konstruert og at dette skjer gjennom individers handlinger. Dermed egner en kvantitativ tilnærming seg bedre når man skal gå i dybden på et fenomen og samtidig får ulike nyanser, flere individers tolkning av en spesiell kontekst (Ringdal, 2013, s. 104)

En kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode, metodetriangulering for innhenting av empiri både i bredde og dybde kan i flere tilfeller være hensiktsmessig og fordelaktig, og kanskje også idealet (Jacobsen, 2015, s. 138-139). I mitt tilfelle hvor det å se på hvordan samhandling tilrettelegges for og hvordan den tar form, bør respondentene ha dybdeforståelse og egen erfart opplevelse av dette. I tillegg så må kjennskapen til kontrakten og samhandlingen være kontekstuell og relatert til tilfellet som studeres. I denne studien er derfor kvalitativ forskningsmetodikk i form av casestudie valgt for å svare på problemstillingen.

2.3 Valg av undersøkelsesenheter og respondenter

I en studie gjort av FFI i 2015 listes det opp de rammeavtaler Forsvaret har med sivile aktører som har en beredskapsklausul (Birkemo & Kuran, 2015, s. 48). De mest aktuelle for denne studien er:

- Beredskaps- og logistikkavtale mellom Forsvaret og NorSea Group som del av Wilh. Wilhelmsen-gruppen
- Drytech som produserer døgnrasjoner for Forsvaret
- Air BP Norway AS (tidligere Statoil Norge AS) som leverer drivstoff og oljer til Forsvaret
- Mediq Norge AS som leverer blant annet medisinsk forbruksartikler, undervisnings- og øvingsprodukter, sminke og øvingsprodukter, redningsutstyr og kirurgiske instrumenter.
- Norsk Medisinaldepot som leverer legemidler
- Toten transport som leverer transporttjenester

Av disse har jeg valgt ut Mediq Norge AS, heretter benevnt Mediq som leverer forbruksmateriell til det norske Forsvaret både i daglig drift og for beredskap og ved behov i krise/krig. Begrunnelsen for å velge en enkeltcase-studie og nettopp denne kontrakten er flere. Et enkeltcase-studie muliggjør et dypdykk innen samhandling i forsyningskjeden og dermed en detaljert beskrivelse av virkeligheten slik den oppfattes av respondentene. Et annet argument er at denne avtalen har en beredskapsklausul i seg. Dette tilsier at leverandøren også potensielt skal levere inn i krise/krig. En annen viktig grunn er at denne avtalen innbefatter hele Forsvaret og således er en betydelig kontrakt og som er relevant for flere aktører. I tillegg har kontrakten vært gjeldende i flere år og det er dermed opparbeidet erfaring både fra leverandøren og fra Forsvaret under denne tiden. Beredskaps- og logistikkavtale mellom Forsvaret og NorSea Group som del av Wilh. Wilhelmsen-gruppen ble også vurdert, men denne ble ikke tatt med videre på grunn av at denne ble inngått i 2015 og dermed kan det være vanskelig å få del i de erfaringene som er gjort. Et kvalitativt forskningsdesign og dybdeintervju i kombinasjon med analyse av tilgjengelig kildemateriale utgjør grunnlaget for undersøkelsen.

Førstehåndskunnskap og erfaringer relatert til samhandling mellom Forsvaret og Mediq finnes kun blant et begrenset antall personer i Forsvaret. Dette gjelder også innenfor forvaltning av kontrakten. Dybdekunnskap relatert til problemstillingen forventes således i liten grad å være

utenfor de som jobber med dette i sitt daglige virke. Av denne grunn og for å få flest mulig innfallsvinkler og erfaringer på området, ble det viktig og skaffe til veie empiri i fra flere i forsyningskjeden og blant de som forvalter kontrakten. For mest mulig detaljert dybdeinformasjon bør utvalget besitte detaljkunnskaper om kontakten mellom Mediq og Forsvaret og aller helst ha lang erfaring med dette. Siden oppgaven sentrerer rundt samhandling, er det naturlig at både personer fra Mediq og Forsvaret og deres synspunkter er representert i studien. Det er flere nivåer internt i Forsvaret som på en eller annen måte samhandler eller er i kontakt med Mediq. For å dekke hele Forsvarets bredde og består utvalget av representanter fra ulike avdelinger i Forsvaret. Dette er både innen forvaltning av kontrakten, aktører som deltar på månedlige møter med leverandøren og fra avdeling som gjør bestillinger og er i sporadisk kontakt med leverandøren. I tillegg er etaten Forsvarsmateriell (FMA) som er direkte underlagt Forsvarsdepartementet (FD) representert i studien. FMA overtok 1.januar 2016 oppgavene med å planlegge, anskaffe og forvalte materiell til forsvarssektoren. Personellet som nå jobber innenfor forvaltningen av kontrakten i FMA, var før 2016 en del av FLO. Av den grunn vil derfor FMA i denne studien betraktes og omtales som en del av Forsvaret, selv om de pr 1.januar 2016 ble utskilt som en egen etat.

Kontaktpersonene som stod oppført som kontaktpunkter i rammeavtalen ble det naturlige punktet å starte for å finne de som hadde best kjennskap til kontrakten. Dette ble da merkantil saksbehandler ved FLO og fagansvarlig i Forsvarsmateriell. Personene var også de eneste som jobbet med disse kontraktsforholdene ved sine avdelinger. Disse kunne videre opplyse at den avdelingen mest samhandling med Mediq fra Forsvarets avdeling var Forsvarets Sanitet (FSAN). Personen de henviste til ble, i henhold til snøballmetoden også en av respondentene. Hos Mediq var det to personer som jobbet direkte opp mot avtalen. En med 100 % stilling opp mot Forsvaret og en med 50 %. Mediq personell tipset om FLO/FLO Forsyning/Regional logistikkledelse Vestlandet (RLL Vest) som største brukende avdeling. Personen ville ikke delta i undersøkelsen. Alle respondentene henviste til Sentralt Distribusjonssenter Sanitet (SDS Sanitet) som vesentlige å snakke med. Tre respondenter fra SDS Sanitet ble intervjuet. Totalt gav dette 8 respondenter som vist i tabell 1. Alle respondentene har flere års erfaring fra samhandlingen mellom Mediq og Forsvaret og det vurderes at disse til sammen utgjør de kildene som er mest relevante. At en kilde valgte og ikke delta, synes ikke å ha hatt vesentlig innvirkning på konklusjonene. Dette begrunnes med at tilsvarende funksjon som bestiller og avdeling allerede er representert med respondent 8, og at denne empirien kun i begrenset grad

ble nyttet. Det antas også ville gjelde for representanten fra RLL Vest. Tabell 1 viser en sammenstilling av studiens respondenter.

Avdeling	Intervjuobjekt	Merknad
Mediq Norge AS	R1 R2	Forvalter av kontrakt og deltakere på månedlige møter
Forsvarsmateriell	R3	Forvalter av sanitetsfaglige forhold ved kontrakten og deltaker på månedlige møter
FLO/Forsyning/DAA	R4	Forvalter av merkantile forhold ved kontrakten og deltaker på månedlige møter
FLO/Forsyning/SDS	R5,R6,R7	2 fra ledelsen og en på lager. Har jevnlig kontakt med Mediq
FSAN	R8	Bestiller. Representerer sluttbruker. Bruker Forsyningsportalen. Har vært og er i kontakt med Mediq. Mer sporadisk.

Tabell 1. Sammenstilling av utvalget nyttet i denne studien (egenprodusert)

2.4 Innsamling av kvalitative data

For å besvare det første forskningsspørsmål om hvilke relasjonelle faktorer som antas å påvirke et kunde-leverandør forhold vil jeg kunne besvare ut fra å studere og kombinere eksisterende litteratur knyttet til interorganisatoriske samhandling med litteratur som bidrar til å definere ledelse av forsyningskjeder i militær kontekst. Jeg valgte i grovt å følge Ringdals generelle råd om fremgangsmåte for litteratursøk for å finne frem til relevant litteratur (Ringdal, 2013, s. 65). Innledningsvis studerte jeg tidligere studier relatert til emnet og sjekket opp litteratur fra litteraturlistene som virket av interesse. Dette satte meg inn i de mest sentrale forskerne på området og forskningsmiljøer. Deretter gjorde jeg egne søk på sekundærdata¹⁶ ved bruk av søkeord, både på norsk og engelsk som ledelse av forsyningskjeder, logistikk, militær logistikk, interorganisatoriske relasjoner, bedriftsrelasjoner, militær forsyningskjede, strategiske allianser for å nevne noen.

Det andre forskningsspørsmål om hvordan Forsvaret sikrer seg at sivile leverandører og Forsvaret jobber mot felles mål for å stå best mulig rustet for beredskap ble valgt å besvares

¹⁶ Sekundærdata er data som er samlet inn av andre enn forskeren, ofte med et annet formål enn det forskeren har (Jacobsen, 2003, s. 110)

gjennom dokumentstudier og intervju. De normative dokumentene er i hovedsak innhentet basert på egen kjennskap til emnet og samtidig ved å søke på internett og Forsvarets intranett. Noen dokument er graderte og graderte deler av disse er ikke tatt med i studien. Likevel gav dette forskeren bedre forståelse av situasjonen.

Primærdata¹⁷ ble i all hovedsak hentet inn gjennom individuelle intervjuer gjennomført i perioden 29.februar til 14.mars 2016. Intervjuet med R5 og R6 ble gjennomført som et gruppeintervju med begge til stede. Dette ble blant annet valgt for å få en utfyllende beskrivelse og erfaringer av en forholdsvis nyopprettet funksjon og for selv å utvikle ny kunnskap om denne. Etter at jeg hadde laget en liste over ønskede respondenter basert på utvalgsriteriene, kontaktet jeg respondentene for å rette en forespørsel om deltakelse i studien. Kontakten ble først opprettet pr mail eller ved muntlig forespørsel. De som sa seg villige til deltakelse fikk tilsendt en samtykkeerklæring med ytterligere informasjon og en skriftlig forespørsel om deltakelse.¹⁸ Informert samtykke ble gitt av alle respondentene.¹⁹

Det ble i forkant av intervjuene utarbeidet en intervjuguide med en middels struktureringsgrad (Jacobsen, 2015, s. 151) med en hovedvekt av åpne spørsmål relatert til ulike temaer. Siden jeg selv har erfaring fra logistikk i Forsvaret og har kjennskap til tematikken, ble det å være åpen for andres meninger veldig viktig. Dette bidro også i valget av struktureringsgrad, og således til å begrense hvordan min forforståelse påvirker undersøkelsen. Samtidig var det nødvendig med en viss strukturering for å sikre at respondentene vurderte problemstillingen fra ulike innfallsvinkler og at alle aspekter ble vurdert av alle. Intervjuguiden ble videre kvalitetssikret mot en kollega som kjenner fagområdet. Dette gav nyttige innspill og et godt grunnlag for justering av intervjuguiden.²⁰

De åpne intervjuene ble gjennomført på respondentenes arbeidssted, fortrinnsvis på et møterom eller grupperom og ansikt-til-ansikt. Jeg valgte bevist ikke å stille i uniform, da jeg ikke ønsket utilsiktede effekter relatert til dette og fordi mangel på uniformering, sammen med et kunstig sted uten avbrytelser kunne bidra til en mer avslappet atmosfære, spesielt i møte med sivile respondenter. Ansikt-til-ansikt intervju ble valgt da dette antas gir best mulighet for å etablere tillit, åpenhet og en god flyt i samtalen (Jacobsen, 2015, s. 148). I

¹⁷ Primærdata er data som er samlet inn av forskeren selv med det formål å belyse en spesiell problemstilling (Jacobsen, 2003, s. 110)

¹⁸ Vedlegg B Samtykkeerklæring

¹⁹ I tillegg til disse 8 respondentene ble en person fra RLL Vest spurt, men personen ville ikke la seg intervju.

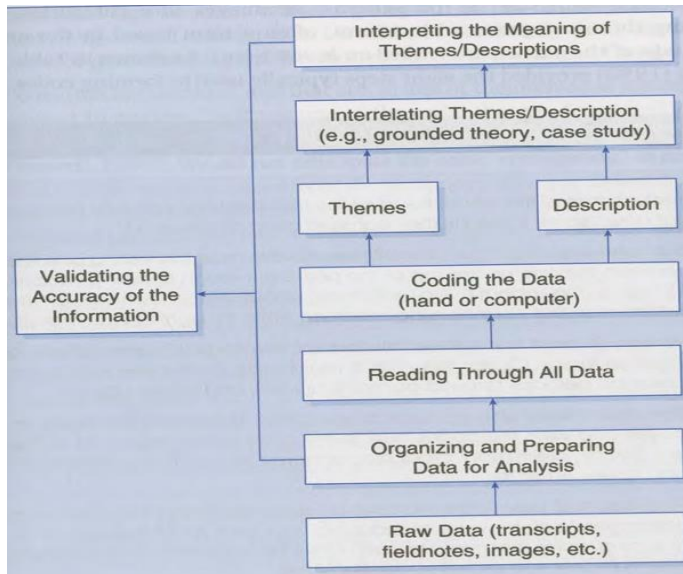
²⁰ Vedlegg A Intervjuguide

tillegg gir dette mulighet for å observere reaksjoner og lese kroppsspråk hos respondentene som igjen eventuelt kan lede til videre oppfølgingsspørsmål. Både i intervjuguiden og når spørsmål ble formulert under gjennomføringen, søkte jeg å benytte en nøytral spørsmålsstilling. Dette for å redusere intervju effekten knyttet til min person som intervjuer. Intervjuene ble tatt opp på digital diktafon. Denne ble plassert litt diskret og respondentene synes ikke å la seg påvirke av denne. Intervjuene varte fra 1-1,5 time. I tillegg til intervjuene har informanter også bidratt til informasjon og avklarende tilleggsopplysninger.

Ved gjennomføring av undersøkelser er det ulike etiske hensyn som må tas (Creswell, 2014, s. 92-101). Hensynet til personvernet må ivaretas og undersøkelsen er godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste AS (NSD). I en kvalitativ intervju forskning kan mange på tross av dette, være uvillig til å delta. Eksempelvis er denne studien relatert til et fagområde hvor det er et fåtall personer som jobber innenfor, og det å bli sitert eller gjenkjent kan være ubehagelig og synspunktene ønskes ikke allmenn kjent. Etter ønske om størst mulig grad av anonymitet er respondentene ikke navngitte, men er kun knyttet opp til tjenestested eller avdeling. For ytterligere å unngå å formidle informasjon eller synspunkter som kan hefte ved enkeltpersoner eller grupper, har alle blitt gitt muligheten til å lese gjennom det transkriberte materialet.

2.5 Bearbeidelse og analyse av data

Analyse av kvalitativ data handler om å dokumentere, utforske, systematisere og kategorisere og til slutt å sammenbinde (Jacobsen, 2015, s. 199). Dette er en tidkrevende prosess. I en intervjustudie er det informantens ord og beskrivelser som skal danne grunnlaget for tolkning og analyse. I bearbeidelsen og analysen av data fulgte jeg Jacobsens tilnærming ved disse fire forholdene, samtidig med at jeg innarbeidet Creswells (2014) sju steg som en del av arbeidet.



Figur 6. Analyse i en kvalitativ undersøkelse (Creswell, 2014, s. 197).

Selv om figur 6 illustrerer en lineær tilnærming, ved å starte i bunnen og jobbe seg oppover, så kan analysearbeidet sees mer som en prosess hvor de ulike stegene er koblet sammen og ikke nødvendigvis at stegene må følges slavisk (Creswell, 2014, s. 197).

Under hvert intervju ble det kun notert ned stikkord og foretatt enkle notater. Dette for å sikre flyt i samtalen, og at jeg skulle vie full oppmerksomhet til det som ble sagt. Umiddelbart etter hvert intervju ble inntrykk nedskrevet og noen ytterligere kommentarer påført, spesielt der det var uventede funn. Rådataene etter intervjuene ble transkribert umiddelbart etter gjennomført intervju eller så snart som mulig etter dette. Deretter leste jeg gjennom all data. Dette for å kunne reflektere rundt informasjonen og den overordnede meningen (Creswell, 2014, s. 197). Samtidig kommenterte jeg på hvert enkelt intervju, før tekstene ble ytterligere systematisert etter emneområder, med påfølgende analyse. Neste skritt i analysen var å kategorisere intervjuene etter faktorene som jeg skulle bruke i analysen. Kategoriseringen gjorde at jeg fikk koblet de ulike svarene og faktorene opp mot hverandre og i tillegg knyttet erfaringsnære sitater til disse.

Analysekapittelet er strukturert med utgangspunkt i forskningsspørsmålene, hvor hvert spørsmål analyseres separat, og tolkninger fra hvert område leder mot konklusjonene i kapittel 6.

2.6 Forskningskvalitet

I henhold til Yin så er det noen vanlige bekymringer som adresseres og som alle er aspekter som forskeren må være beviste på ved gjennomføring av casestudier (Yin, 2014, s. 19-23). For det første må forskeren følge en systematisk prosedyre, ikke ta snarveier og ikke la tvetydige tegn influere på hvilken vei funnene og konklusjonen peker. Den systematiske prosedyren og metodiske tilnærmingen jeg har redegjort for i dette kapitlet, har lagt et grunnlag for å kunne etterprøve undersøkelsen. Samtidig har jeg delt de valg som er gjort underveis og konsekvensene av disse. Dette er begge forhold som styrker påliteligheten og troverdigheten i studien (Ringdal, 2013, s. 248). Det andre aspektet er at funnene ikke må endres på, men forskeren må arbeide hardt for å rapportere så korrekt som mulig. I innsamling og bearbeidelse av data har jeg vært bevist min forforståelse, samtidig med at jeg systematisk har bearbeidet rådata og frem til sammenbinding ved å følge Jacobsens (2015) fire forhold; dokumentere, utforske, systematisere og kategorisere og til slutt sammenbinde (Jacobsen, 2015, s. 199). En slik detaljert beskrivelse av metodisk tilnærming og beskrivelsen av undersøkelsesprosessen i dette kapitlet, har lagt et godt grunnlag for at undersøkelsen kan etterprøves. Dette vil kunne gi svar på om studien er utført med nødvendig pålitelighet og troverdighet.

Det tredje poeng som gjerne adresseres er at funnet for casestudier ikke er særlig egnet for å generalisere til en populasjon eller universer, men kan nyttes for å generalisere teorier. Dette uttrykkes gjerne som teoretisk generalisering og den formen som i all hovedsak gjelder ved kvalitativ metode og intensive undersøkelsesopplegg (Jacobsen, 2015, s. 363). Slik er det også for min undersøkelse. Relatert til dette har Jacobsen (2015) en inndeling i intern og ekstern gyldighet (Jacobsen, 2015, s. 17). Den interne gyldigheten omhandler hvorvidt jeg har dekning i mine data (empiri) for de konklusjonene jeg har trukket, mens ekstern gyldighet og relevans beskriver om resultatene er overførbar og gyldig i andre sammenhenger eller områder. Det er flere forhold som kan påvirke denne undersøkelsens validitet, herunder egen forforståelse, utvalg av kilder, innsamling og bearbeidning av data. De vurderingene og tiltak som er rettet inn for å styrke undersøkelsens interne gyldighet er redegjort for i dette kapitlet. Studien har ikke hatt som ambisjon at resultatene av denne undersøkelsen skal kunne anvendes på andre områder. Likevel kan det være grunn til å tro at funnene har en overføringsverdi til andre kontrakter der sivile leverandører leverer inn til Forsvaret. Noen funn og konklusjoner relatert til eksempelvis mangel på forankring i ledelsen og individers

betydning for samhandlingen stemmer relativt godt overens med tidligere funn om at samhandlingen mellom Forsvaret og sivile leverandører.²¹ I tillegg peker også tidligere FFI-rapporter på utfordringer med kommunikasjon og informasjon når sivile aktører skal jobbe for felles mål med målrettet innsats.²²

For det fjerde aspektet hevder flere, i henhold til Yin at casestudier har utydelige fordeler sett opp mot andre metoder eller design. Yin på sin side hevder at ved å spørre hvordan og hvorfor så vil det kunne gi en god dybdeforståelse av et fenomen (Yin, 2014, s. 19-23). Det er nettopp det denne studien har hatt til hensikt å gjøre. Ved å forske på både leverandør og Forsvaret vil studien kunne gi verdifull innsikt i hvilken grad Forsvaret tilrettelegger for samhandling som igjen kan styrke Forsvarets evne til beredskap.

²¹ Jmf Listou og Aar presentert i kapittel 1.2 (Aar, 2015; Listou, 2015)

²² Jmf Birkemo & Kuran og Birkemo, Grunnan, & Nystuen presentert i kapittel 1.2 (Birkemo et al., 2015; Birkemo & Kuran, 2015)

3 Teoretisk referanseramme – litteraturstudium

Kapittelet gir en teoretisk innføring for relevant teori for problemstillingen og for å besvare forskningsspørsmål 1²³. Innledningsvis i kapittelet gis det en introduksjon om hva kunde-leverandør relasjoner er. Deretter vil kapittelet søke å gi en definisjon på militær logistikk og anvendelsesområde. Så vil det teoretiske perspektivet på ledelse av forsyningskjeder etterfulgt av hva dette er militær kontekst presenteres. Videre vil ulike teoretiske karakteristikk som kjennetegner et langsiktig kunde-leverandør relasjon presenteres for avslutningsvis i kapittel å gi en kort oppsummering av den teoretiske referanserammen og dermed svar på forskningsspørsmål 1.

3.1 Langsiktige bedriftsrelasjoner

Noen forretningsforbindelser er av den sporadiske sorten med kanskje bare noen telefoner eller mailer og hvor bare enkeltprodukter eller rutinebestillinger finner sted. Andre relasjoner er mer ressurskrevende der partene møtes jevnlig for å diskutere utfordringer som begge parter møter, og ikke bare gjennom samtaler og forhandlinger. Uansett tid og ressurser brukt på kontakten i en forretningsrelasjon, så er relasjoner en forutsetning for forretninger og uten dette vil ikke en bedrift eksistere (Ford et al., 2011, s. 1). Dette er blant annet presset frem av sterkere konkurranse i markedet og en rask teknologisk utvikling (Gøran Persson & Virum, 2002, s. 11). At det ikke er mulig å konkurrere kun basert på egne ressurser eller evner har mange bedrifter erkjent (Gøran Persson & Jahre, 2011, s. 53). Dette har igjen medført en økning i kravene til interorganisatorisk samordning og integrasjon av de ulike aktivitetene i forsyningskjedene (Gøran Persson, 2011, s. 46), og bedrifter blir avhengig av relasjoner med leverandører, kunder, distributører eller andre (Ford et al., 2011, s. 5). For å lykkes i forsyningskjeden bedriften er en del av, må den samarbeide med de som ansees best for egen bedrift (Jahre & Persson, 2003; Gøran Persson & Jahre, 2011, s. 53). Dette har ført til økt fokus på forretningsrelasjoner.

En forretningsrelasjon eller partnering kan defineres som en prosess hvor to bedrifter eller andre typer organisasjoner knytter sterke og omfattende sosiale, økonomiske, tjenstlige og

²³ Forskningsspørsmål 1: Hvilke relasjonelle faktorer antas i teorien å påvirke et kunde-leverandør forhold?

tekniske bånd over tid, i den hensikt å redusere kostnader og/eller øke verdier, gjennom gjensidig nytte (Anderson & Narus, 1991, s. 96). Det å jobbe tett sammen med utvalgte leverandører blir gjerne omtalt som å håndtere leverandørrelasjoner (Pedersen & Torvatn, 2011, s. 280). En leverandørrelasjon kan defineres til å være et langsiktig forhold mellom en leverandør og en kunde som er basert på en kontinuerlig interaksjon eller samhandling mellom to gjensidig forpliktende parter (Håkansson & Snehota, 1995, s. 25). Hvor godt utviklet eller tett denne relasjonen er, antas å være avhengig av flere forhold. En av de mest sentrale er at relasjoner må bygges over tid (Ford et al., 2011, s. 40; Håkansson & Snehota, 1995, s. 22).

I flere studier angis en sannsynlighet for mellom 25 og 70 % for å mislykkes med langvarige bedriftsrelasjoner (Lunnan & Nygaard, 2011, s. 12). Likevel er det flere argumenter for å inngå en langsiktig bedriftsrelasjon eller forretningsrelasjon. En av disse er behovet for å sette bort oppgaver og aktiviteter som bedriften selv oppfatter som utenfor det som er kjernen av bedriftens aktiviteter (Lunnan & Nygaard, 2011, s. 13).

Å sette bort oppgaver innebærer en klar strategi fra organisasjonsledelsen om hvilken kompetanse og hvilke ressurser som bedriften ønsker. Denne bedriftsstrategien kan sees på som en måte en bedrift systematiserer eller organiserer sine egne ressurser i lys av hvordan den tolker dagens markeder og potensielle fremtidige markeder, og handler om å bygge, utvikle og nyttiggjøre seg forbindelser med andre aktører (Ford et al., 2011, s. 189). Strategier er interaktive prosesser og handler i henhold til Ford et al. (2011) om en bedrifts handlinger ovenfor en annen bedrift og reaksjon på andre bedrifters handlinger i relasjonen (Ford et al., 2011, s. 182). Bedriftsstrategien kan eksempelvis utvikles gjennom en ekstern analyse (Lunnan & Nygaard, 2011, s. 67). Formålet med å gjøre ekstern analyse er å forstå hvilke trusler og muligheter som utvikler seg i bedriftens omgivelser, og som bedriften må forholde seg til. Ekstern analysen definerer hvilke hovedutfordringer bedriften må adressere i sin strategi. I henhold til Håkansson (1982) så kan ikke interaksjonen i en kunde-leverandør relasjon analyseres i isolasjon, men den må snarere ta inn over seg omgivelsene som interaksjonen foregår i (Håkansson, 1982, s. 20). Omgivelsene kan kategoriseres i fem dimensjoner; dynamikk, internasjonalisering, posisjon i verdikjeden, det sosiale systemet og strukturen i markedet (Håkansson, 1982, s. 19-20). Dynamikken i en relasjon og i markedet påvirker relasjonen på to måter. På den ene siden vil et nært forhold med nære relasjoner muliggjøre en mer forutsigbarhet og gjennomsiktighet i hva den andre aktøren vil foreta seg.

Men på den andre siden vil det være forbundet med høye kostnader ved å inngå nære relasjoner med en enkelt eller få relasjoner i markeder preget av stor dynamikk siden endringer i relasjoner må forventes. Internasjonalisering har betydning siden dette vil påvirke den enkeltes aktør i forhold til å utvikle internasjonale relasjoner (Håkansson, 1982, s. 20). For enkelte kan det være hensiktsmessig å etablere kontor i andre land, samtidig med at kunnskaper innen språk og internasjonal handel må opparbeides. Posisjonen i verdi- eller forsyningskjeden er også av betydning for interaksjonen. Ulike strategier og ulik påvirkning vil være gjeldende avhengig av hvor i kjeden man befinner seg, og enkelte kan sågar bli påvirket av flere relasjoner. Den siste dimensjonen er i henhold til Håkansson (1982) det sosiale systemet. Den er særlig relevant i internasjonal kontekst (Håkansson, 1982, s. 21) hvor adferd og oppfattelse kan være ulik den man er i til daglig. Dette kan potensielt være til hinder eller ødeleggende for interaksjonen på det individuelle planet (Håkansson, 1982, s. 21). Andre hindre kan være valutakurser og tollbestemmelser. Strukturen i markedet sier blant annet noe om antallet alternativer som den enkelte bedrift har tilgjengelig. Uansett så må relasjonen ses på som en av flere relasjoner i markedet, enten det er rene nasjonale eller internasjonale markeder. Enkelte markeder kan være rene nasjonale med få alternativer, mens andre markeder har et større internasjonalt preg eller forgreininger. Relasjonen mellom kunde og leverandør er ikke upåvirket av omgivelsene, og når en relasjon skal utvikles må det tas hensyn til hvordan denne henger sammen med andre relasjoner (Pedersen & Torvatn, 2011, s. 285). I et mer nasjonalt preg og med et lite marked, hvor det er et begrenset konkurranse, kan en part bli tvunget til å utvikle en relasjon til en bestemt motpart (Håkansson, 1982, s. 20). I tillegg bør den strategiske analyse inneholde en intern analyse, hvor bedriftens sterke og svake sider vurderes, både innenfor organisasjonens muligheter og innen kompetanse. og hvor trusler, muligheter, styrker og svakheter vurderes, eksempelvis ut ifra en SWOT-analyse (Strengths (styrker), Weaknesses (svakheter), Opportunities (muligheter) and Threats (trusler)) (Lunnan & Nygaard, 2011, s. 67). Totalt sett gir dette et godt utgangspunkt for å ta beslutninger om potensielle fremtidige langsiktige relasjoner.

For Forsvarets del vil dette være de vurderinger som er gjort i forhold til kjernevirksomhet og hva som Forsvaret selv må eie og hva de eventuelt kan leie. Forsvarets kjernevirksomhet er definert til å være «... de aktiviteter som direkte bidrar til gjennomføring av styrkeoppbygging og militære operasjoner» (Forsvarssjefen, 2013, s. 9). De aktiviteter som inngår som kjernevirksomhet, skal Forsvaret selv stå ansvarlig for og i hovedsak evne å utføre med egne ressurser. De aktiviteter som faller utenfor denne definisjonen blir da

tilretteleggende aktivitet (Forsvarssjefen, 2013, s. 6). Tilretteleggende aktivitet kan både foregå innenfor Forsvaret selv og utenfor. Grensesnittet mellom hva som Forsvaret selv må gjøre og hva som kan og bør utføres av aktører utenfor egen organisasjon utfordres gjerne av effektiviseringskrav og er således stadig i bevegelse, hvor den sivile logistikkstøtten får en stadig større del av understøttelsen av Forsvaret (Borgen, 2013; Forsvarssjefen, 2015). Således blir allianser og samarbeid viktigere og viktigere. Å inngå en langsiktig relasjon vil alltid innebære en avveining om å gjøre det selv og dermed ha full kontroll på leveransen eller ikke gjøre det selv, med en form for delt kontroll (Lunnan & Nygaard, 2011, s. 22). I denne studien er det fokus på relasjoner utenfor det som Forsvaret har definert til å være kjernekompetanse eller kjernevirksomhet.

3.2 Militær logistikk

Begrepet logistikk brukes i ulike sammenhenger og varierer gjerne utfra hvilken kontekst man bruker ordet. I sivil kommersiell logistikk handler logistikk gjerne om å utforme og drifte materialstrømmer fra råvare (point-of-origin) til sluttbruker (end-user) eller til vraking (disposal) (Göran Persson & Virum, 2011, s. 16), og derigjennom maksimere bedriftseierne eller aksjonærenes profitt. I en ikke-kommersiell sammenheng, eksempelvis i det militære i det militære er det ikke profitt som er målet, men snarere å fremme effekter (Yoho, Rietjens, & Tatham, 2013, s. 83).

For få frem en forståelse av hva militær logistikk er, kan det være på sin plass å finne ut hva logistikkens hensikt er i en militær konflikt. Utgangspunktet er at logistikken skal støtte krigføringen og understøtte troppene som deltar i den (Kress, 2002, s. 2). Thompson (1991) beskriver logistikk for å være det som bestemmer hvilke styrker som kan gjøres tilgjengelig i et operasjonsområde, hvordan de kan understøttes når de er der, og i hvilken grad tempoet i operasjonene kan opprettholdes (Thompson, 1991). Logistikk er derfor ikke bare om forsyning av en armé i fred og krig. Logistikk inkluderer også en nasjons evne til å utstyre, støtte og forsyne, nasjonens evne til å transportere en militær styrke og en nasjons evne til å etterforsyne denne styrken når den endelig er på plass.

Denne forståelsen er også uttrykt i NATOs definisjon av logistikk;

“The science of planning and carrying out the movement and maintenance of forces. In its most comprehensive sense, the aspects of military operations which deal with: a.

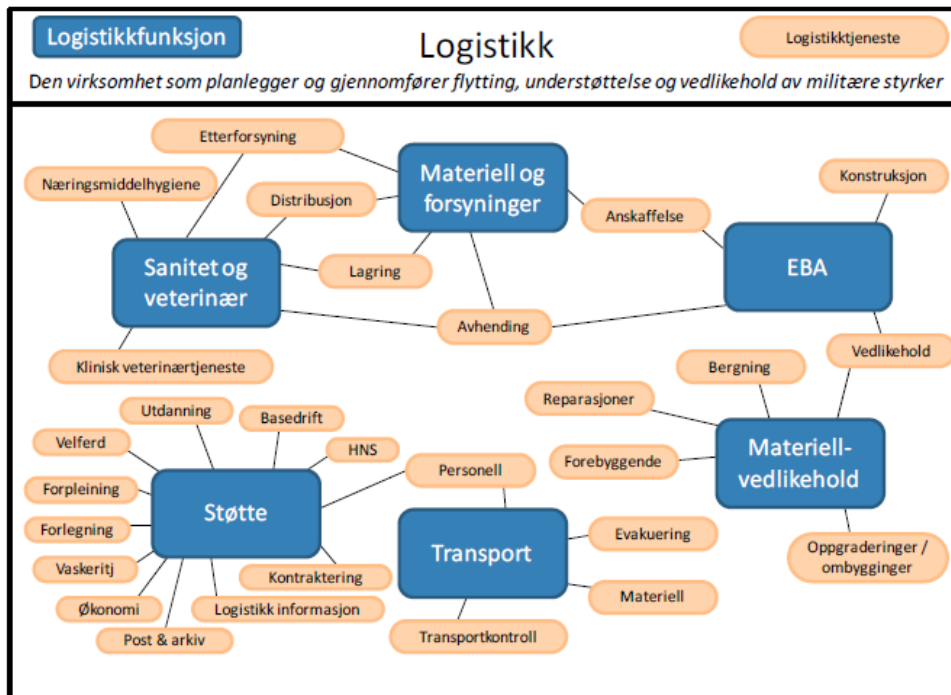
design and development, acquisition, storage, movement, distribution, maintenance, evacuation, and disposal of materiel; b. transport of personnel; c. acquisition or construction, maintenance, operation, and disposition of facilities; d. acquisition or furnishing of services; and e. medical and health service support” (NATO, 2015, s. 131).

Dette er gjenkjennbart i *Forsvarsdepartementets retningslinjer for logistikkvirksomheten i Forsvaret* (2016) hvor definisjon av logistikk brukt i en militær kontekst er definert som den virksomheten som planlegger og gjennomfører flytting, støtte og vedlikehold av militære styrker (Forsvarsdepartementet, 2016b, s. 6). Videre er det i dokumentet listet opp de oppgaver som inngår i militær logistikk. Disse er:

- Planlegging og utvikling, anskaffelse, lagring, distribusjon, vedlikehold, fordeling og avhending av materiell og forsyninger
- Anskaffelse, konstruksjon, vedlikehold, drift og avhending av bygg og anlegg
- Anskaffelse eller levering av tjenester
- Inngåelse av kontrakter med leverandører
- Sanitets- og veterinærtjeneste, herunder evakuering
- Transport av personell

I stort handler logistikk om å bygge bro og ivareta ressursflyten fra fabrikker, hjemmebaser og faste installasjoner der de militære styrkene til vanlig holder til og fram til der styrkene er og for å fullføre oppdraget (Borgen, 2013, s. 40; NATO, 2012, s. 20). Den utvidete militære betydningen og omfanget av logistikkbegrepet er nyttig å ha med seg for å forstå omfanget av en mulig sivil støtte til Forsvaret. Målsettingen til den militære logistikken er i henhold til «Konsept for logistikk i Forsvaret» (2013) å levere logistikk på rett sted, til rett tid, i riktig mengde og med rett kvalitet slik at ønsket militær effekt oppnås (Forsvarets Logistikkorganisasjon, 2013, s. 7).

Figur 7 viser definisjon av logistikk med tilhørende logistikkfunksjoner og logistiktjenester som inngår i begrepet.



Figur 7. Definisjon på logistikk med tilhørende logistikkfunksjoner og logistikktenester (Steder & Kvitrud, 2010, s. 13)

3.3 Ledelse av forsyningskjeder

Nettopp det å ha kontroll på leveranser og en form for kontroll i relasjonen med andre, synes å være fremtredende i ledelse av forsyningskjeder. Tendensen til økt samarbeid og derigjennom økt fokus på relasjonsbygging har skapt et behov for å koordinere ressurser og aktiviteter i en kjede. Det er med andre ord ikke nok bare å lede egen virksomhet, men bedriften må i tillegg involvere seg i et nettverk av organisasjoner, både oppstrøms og nedstrøms (Gøran Persson & Jahre, 2011, s. 53). En av flere definisjoner av ledelse av forsyningskjeder eller Supply Chain Management, er utarbeidet av Jespersen & Skjøtt-Larsen (2003) og vil nyttes i denne studien:

«SCM er ledelse av integrerte forretningsprosesser på tvers av forsyningskjeden som frembringer produkter, servicetelse og informasjon av verdi for sluttbrukeren» (Jespersen & Skjøtt-Larsen, 2003).

Med en slik definisjon omfatter SCM-begrepet planlegging, organisering, styring og kontroll av forretningsprosesser. I tillegg har den en integrasjon som oppfattes som en koordinering ikke bare av funksjoner i egen bedrift, men også utover egne bedriftsgrenser (Gøran Persson & Jahre, 2011, s. 54). SCM handler således om samhandling og relasjonsstrategier som har

som formål å lede, styre og forbedre en forsyningskjede (Gøran Persson, 2002, s. 45). En norsk oversettelse av management kan være ledelse og styring (Johnsen, 2010, s. 177), men omtales som ledelse av forsyningskjeder. Begrepet SCM er mer omfattende enn hva man normalt forstår med logistikk ved at blant annet alle typer interorganisatorisk prosesser er omfattet og ikke bare logistiske prosesser (Nilsen et al., 2010, s. 8). Der det innen tradisjonell oppfatning av logistikk har vært karakterisert ved at bedrifter har holdt hverandre på «en armlengdes avstand», så vektlegges samarbeid og det å være en del av et større nettverk (Rygvoold & Aarland, 2003). I tabell 2 gis det en kort fremstilling for å anskueliggjøre noen av disse forskjellene.

Element	Tradisjonell	SCM
Lagerstyring	Uavhengig lagerreduksjon	Felles reduksjon av samlede lagre
Kostnader	Minimere egne kostnader	Minimere forsyningskjedens kostnader
Tidshorisont	Kort	Lang
Informasjonsdeling	Begrenset til løpende transaksjoner	Relevant informasjon for planlegging og styring
Leverandørbase	Stor, flere leverandører for samme komponent	Mindre – single sourcing
Organisasjonsform	Funksjonell	Prosesorientert
Risiko og belønning	Hver aktør optimerer egen gevinst og minimerer egen risiko	Deles i det lange løp i forhold til innsats
Informasjonssystemer	Ikke integrerte	Integrert og kompatible
Mål og visjoner	Ikke avstemte med hverandre	Felles avstemte mål og visjoner
Fokus	Neste ledd i forsyningskjeden	Sluttkunden
Tillit	Ikke nødvendig. Formell kontrakt	Nødvendig. Personlige relasjoner på flere nivå.

Tabell 2. En kort fremstilling over forskjeller mellom ulike elementer i en tradisjonell logistikkjede og SCM (Jespersen & Skjøtt-Larsen, 2003).

3.4 SCM i militær kontekst

Selv om den teoretiske forskningen og utviklingen av SCM har vært basert på den private sektorens bedriftsøkonomiske prinsipper, så har SCM i militær kontekst vokst de senere årene og blitt et sentralt element innen militær logistikkledelse. Eksempelvis United States Department of Defense (USDoD) instruksjoner underbygger betydningen av Military Supply

Chain Management (MSCM) som et helhetlig strategisk virkemiddel for understøttelsen av den militære logistikken i det amerikanske forsvaret (US Department of Defense, 2011). Her poengteres det at alle elementene i forsyningskjeden skal optimaliseres gjennom samarbeid (Collaboration) mellom de som utfører støtten og kundene i den hensikt å imøtekomme etablerte strategier (US Department of Defense, 2011, s. 2-10).

I NATOs definisjon av logistikk er ikke koordinering og styring av eksterne relasjoner likevel nevnt spesielt, men det kan hevdes at disse er implisitt (Yoho et al., 2013, s. 81). I NATOs Logistics handbook (2012) omtales også kontrahering som en logistisk funksjon og det vektlegges at det å gjøre sivil støtte tilgjengelig har blitt vesentlig for å utføre operasjoner (NATO, 2012, s. 25). Av den grunn så kan det hevdes at det som NATO omtaler som logistikk, vil parter utenfor militærmakten kjenne igjen som SCM (Yoho et al., 2013, s. 81). Også i det norske Forsvaret er inngåelse av kontrakter med leverandører definert til å være en av oppgavene i militær logistikk (Forsvarsdepartementet, 2016b, s. 6).

Et særtrekk ved den militære forsyningskjeden²⁴ er at sluttbrukeren, soldaten eller avdelingen (den såkalte «last mile») befinner seg i en operasjon eller i et område som krever særlige sikkerhetstiltak, eksempelvis gjennom pansring av kjøretøy (Nilsen et al., 2010, s. 13). Det gjør at det ikke er egnet for sivile transportressurser. Dette innebærer på sin side at deler av forsyningskjeden blir delt mellom sivile og militære transport- og distribusjonskapasiteter. Og slik kan man si at det er flere likheter mellom kommersiell forsyningskjede og militær forsyningskjede i «den første mila» enn det er under den «andre mila» (Yoho et al., 2013, s. 91).

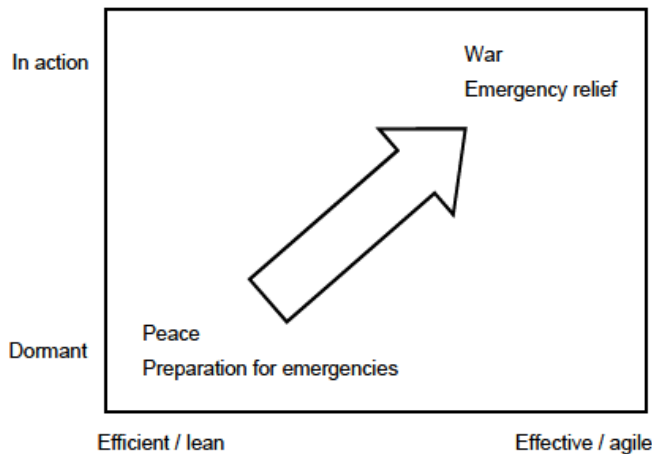
For å oppnå god flyt av varer og tjenester på tvers av de ulike bedriftene i forsyningskjeden, er transparent informasjonsflyt ansett til å være en nøkkel (Askildsen & Kalsaas, 2009, s. 63). Dette prinsippet kan bli utfordret i en militær forsyningskjede på grunn av behovet for å skjerme informasjon, noe som igjen kan påvirke flyten og tilgjengeligheten av informasjonen. Skjerming av informasjon er nok større under operasjoner enn i fredstid grunnet operasjonelle krav og at informasjon i gale hender kan skade den militære operasjonen (Lien & Strand, 2011, s. 34). Også i fredstid kan det være behov for å holde tilbake informasjon for ikke å

²⁴ Militær forsyningskjede er her definert til å være den fysiske flyten, pengeflyten og informasjonsflyten og andre relevante strømmer innad i en forsvarsorganisasjon, mellom en forsvarsorganisasjon og andre forsvarsorganisasjoner i en spesiell kontekst slik som eksempelvis multinasjonal styrke, og mellom forsvarsorganisasjoner og deres ikke-militære forsyningskjedepartnere (Listou, 2015, s. 7)

avsløre forsvarshemmeligheter. Dette gjelder særlig mellom interne og eksterne aktører (Nilsen et al., 2010, s. 13). Selv om dette også vil kunne gjelde innen sivil næringsliv, så antas det at manglende eller dårligere informasjon som et resultat av informasjonssikkerhet vil kunne gi en høyere sannsynlighet for Bullwhip-effekt²⁵ i den militære forsyningskjeden enn i den sivile (Nilsen et al., 2010, s. 13). Krigens krav, det uforutsette, at etterforsyning kan stå om liv eller død og mangel på informasjon er alle faktorer som kan underbygge dette.

Når kommersiell logistikk sammenlignes med militær logistikk er en av de største forskjellene at mens kommersiell logistikk har som hovedhensikt å maksimere profitten til aksjonærene, så er hensikten til den militære logistikken å understøtte egne styrker på best mulig måte (Nilsen et al., 2010, s. 11). Privat sektor planlegger og bruker ressurser for å skape finansielle effekter i de stadige skiftende omgivelsene, mens det militære planlegger for operasjonelle effekter for kunden som er egne militære styrker (Yoho et al., 2013, s. 83). Den kommersielle aktøren vil søke å etablere den mest kostnadseffektive forsyningskjeden. Dette er også reflektert gjennom litteraturen ved kommersielle forsyningskjedenettverk som leverer rett mengde til rett tid til en lavest mulig kostnad (Tatham, 2013, s. 163), mens militær logistikk i understøttelse av operasjoner handler mer om å levere logistikk på rett sted, til rett tid, i riktig mengde og med rett kvalitet (Forsvarets Logistikkorganisasjon, 2013, s. 7). Den militære logistikken vil dog også måtte handle ut ifra et kosteffektivt perspektiv i fredstid, lik den kommersielle, men så må de endre fokus til et mer effektfokus – gjerne på kort tid og kosteffektivitet blir da underordnet (Kovács & Tatham, 2009, s. 218). Dette er illustrert i figur 8, hvor det også legges vekt på behovet for å være forberedt på action i «hvilende modus» (dormant).

²⁵ Bullwhip-effekten forklarer hvordan variasjon i bestillinger i forsyningskjeder i større grad påvirker leddene som er lengre unna bestilleren enn de som er nære. Små endringer i etterspørselen kan forårsake store variasjoner i ordrer lengre bak i forsyningskjeden. Når enkelte i forsyningskjeden søker å løse dette sett i fra sitt ståsted, vil dette kunne gå fra vondt til verre. Eksempelvis vil bedrifter kunne opparbeide seg lagerbeholdninger i møte med ujevn etterspørsel som igjen fører til at deres egne leverandører ønsker å øke deres egne lagre (Forrester, 1961).



Figur 8. Overgangen fra fredstidsdrift og daglige operasjoner til krise/krig (Kovács & Tatham, 2009, s. 218)

I denne endringen blir det vesentlig at også andre i forsyningskjeden kan levere, eksempelvis sivile leverandører som Forsvaret er avhengig av i fredstid og samtidig har avtale med som strekker seg inn i beredskap og krise/væpnet konflikt. For å oppnå denne evnen vil de koordineringer og forberedelser man gjør i fredstid, avgjøre i hvilken grad man lykkes hvis respons eller reaksjon etterspørres (Listou, 2015, s. 79). Kontroll blir således også i MSCM en viktig faktor.

3.5 Kontroll uten eierskap

Behovet for kontroll kan stå i et motsetningsforhold til lav grad av formalitet, som Håkansson & Snehota hevder forretningsrelasjoner er ofte preget av (Håkansson & Snehota, 1995, s. 8). En av grunnene til at relasjonen er preget av lav grad av formaliteter er at formelle kontrakter gjerne har begrensninger i å adressere usikkerhet, konflikter og kriser. Selv om formelle kontrakter er vanlig, så finnes uformell relasjoner i de fleste bedriftskulturer, siden disse bygger tillit og forpliktelser. Tillit kan i denne sammenhengen defineres til å være utvikling av en relasjon til en forretningsforbindelse som baserer seg på at motparten gitt muligheten til å opptre opportunistisk, velger å la være (Lunnan & Nygaard, 2011, s. 93).

Det motsatte av tillit vil være basert på tanken om at mennesker kjennetegnes av begrenset rasjonalitet og risikoaversjon og vil søke å ivareta en egeninteresse og derigjennom kan opptre opportunistisk hvis den må velge (Eisenhardt, 1989, s. 58). I prinsipal-agentteorien nyttes begrepet kontrakt som en metafor, hvor en agent utfører produksjon eller tjeneste på vegne av kunden, prinsipalen (Askildsen & Kalsaas, 2009, s. 62). I prinsipal-agentteorien er kontraktbegrepet ikke bare begrenset til rettslige spørsmål, men er knyttet til relasjoner

mellom parter som har et samarbeid eller er i ferd med å inngå en byttehandel. Likevel vil en formell kontrakt som regulerer relasjonen kunne være en måte å sikre seg en bedre kontroll på agenten.

Kontrakter er gjerne sett på som en av tre kontrollmekanismer som gjelder for å søke å oppnå kontroll i allianser eller i langsiktige bedriftsrelasjoner. De to andre er eierskap og tillit (Lunnan & Nygaard, 2011, s. 93).

Eierskap handler ikke nødvendigvis om det å eie bedrifter, men snarere om hierarkisk kontroll eller ikke. Samarbeid innenfor langsiktige relasjoner eller allianser gir ikke denne kontrollen. Ved å inngå av et slikt tett samarbeid om levering av varer og tjenester gir Forsvaret opp litt av kontrollen som det å eie ressursen selv gir. Reduserte budsjetter gjør kanskje dette helt nødvendig. En fare er selvsagt at kravet til effektivisering og kostnadsreduksjoner i fredstid og daglige operasjoner, gjør Forsvaret mindre i stand til å møte de ulike beredskapsnivåene. Robuste kontrakter og en klar tanke om hvor grensesnittet mellom hva Forsvaret selv skal inneha av kapasiteter og hva det sivile markedet kan frembringe, kan bidra til å imøtekomme krigens krav til den militære logistikken. Ressurser som Forsvaret selv disponerer i egen organisasjon, gir Forsvaret full mulighet for kommando og kontroll (K2)²⁶ i større del av forsyningskjeden. I Forsvaret er kommando og kontroll gjerne sett på som uforenelig, hvor det å ha mulighet til å gi ordre om at det skal skje eller ikke, og samtidig ha muligheten til å følge opp om det blir gjort eller ikke, er sentralt. Kommandoperspektivet bortfaller ved bortsetting til en leverandør. Det er likevel grunn til å tro at en kommersiell aktør vil gjøre mye for å levere og fremstå som samarbeidsvillig selv uten at den står kommandomessig under en militær sjef. På tross av dette kan det oppstå situasjoner hvor leveranse vil kunne bli utfordret (Gulichsen et al., 2011, s. 55). Dette kan eksempelvis være der Norge står ovenfor en sikkerhetspolitisk krise eller væpnet konflikt og hvor de sivilt ansatte hos kontraktøren kan bli utsatt for fare. Å utøve kontroll blir også utfordrende, nettopp som konsekvens av manglende kommando. Manglende kommando medfører også redusert tilgang til informasjon om hvor deler eller forsyninger er i systemet. Asymmetrisk informasjon kan, i henhold til agentteori skape usikkerhet og kan friste allianse- eller samarbeidspartneren til å opptre opportunistisk. Tilbakeholdelse av informasjon fra agenten kan også gjelde i fredtidsdrift, eksempelvis om produksjon og leveranser for selv å oppnå best mulig pris. Asymmetrisk

²⁶ Kommando og kontroll er det militære begrepet for planlegging og ledelse av operasjoner. Det består av organisasjon, prosessene, prosedyrene og systemene som gjør militære sjefen i stand til å lede og kontrollere styrkene (Forsvarsstaben, 2014, s. 222)

informasjon der agenten sitter på viktig informasjon som prinsipalen ikke har, kan således skape usikkerhet og frykt hos prinsipalen for at agenten skal opptre opportunistisk (Askildsen & Kalsaas, 2009, s. 63). Det å investere i kontrollmekanismer, slik som informasjonssystemer og rutiner som gir bedre kontroll på agenten, og dermed redusere mulighet for opportunistisk adferd, kan være en mulig løsning for å utjevne asymmetrien (Eisenhardt, 1989, s. 59). Innføring av rapporteringsrutiner, møter blant ledelsen og ulike tilsyn er alle eksempler på dette.

Som sagt så kan også kontrakter fungere som kontrollmekanisme. I henhold til Lunnan & Nygaard (2011) kan kontrakter være formelle i form av skriftlige kontrakter eller muntlige som er mer uformelle (Lunnan & Nygaard, 2011, s. 94). Kontraktene spesifiserer gjerne oppgavene som skal gjøres og hvordan forholde seg til endringer (Lunnan & Nygaard, 2011, s. 94). Det finnes flere forskjellige typer kategorier av kontrakter, og det er innen generell kontraktteori vanlig å kategorisere kontraktene etter kompleksitet og tidsperspektivet, mellom fullstendige og ufullstendige kontrakter, og mellom implisitte og eksplisitte kontrakter (Haugland, 2004, s. 38-39). Fullstendig kontrakter er aktuelle dersom organisasjonene på det tidspunktet kontrakten inngås, har all nødvendig informasjon tilgjengelig for å dekke alle forhold kontrakten er ment å dekke (Haugland, 2004, s. 39). Omtales gjerne som eksplisitt og omfatter alle de forhold som lar seg juridisk kontraktsfeste på avtaletidspunktet. I implisitte eller ufullstendige kontrakter kan man eller vil man ikke dekke alle forhold, men partene baserer seg heller på å løse dette etter hvert som det måtte dukke opp behov. Utgangspunktet er en felles forståelse mellom partene om hvordan ting skal løses, slik som kultur, domsavsigelser eller sedvane (Haugland, 2004, s. 39).

I følge Haugland (2004) har korttidskontrakter eller markedskontrakter begrenset verdi hvis de skal gjelde for fremtiden siden de bygger på en antakelse om forutsigbarhet og at alle relevante forhold er tatt med under kontraktsinngåelsen (Haugland, 2004, s. 41). Videre argumenterer forfatteren for at kontrakter av lang varighet inneholder usikkerhet som det må tas hensyn til i kontrakten. Usikkerhet kan være fare for bank- eller finanskriser og reduserte markeder, nye statlige reguleringer eller det kan være at nye markeder eller nye konkurrenter (Eisenhardt, 1989). Dette berører risikodelingsproblemet som omtales i agentteorien, et problem som kan oppstå hvis agent og prinsipal har forskjellig holdning eller syn på risiko (Askildsen & Kalsaas, 2009, s. 63). Om motparten vil opprettholde sine forpliktelser og ikke opptre opportunistisk vil det alltid være en usikkerhet forbundet med. Denne usikkerheten

kombinert med ulikheter i viljen til å akseptere risiko må således være en del av kontraktsforhandlingene og gjenspeiles i kontrakten mellom partene.

De tre ulike langtidskontraktene håndterer usikkerhet forskjellig. Mens den klassiske langtidskontrakten søker å fange alle usikkerheter eksplisitt og med en beskrevet måte å håndtere de ulike problemstillingene på, så nyttes relasjonskontraktene i større grad når kompleksiteten i oppgavene er store, og det er forbundet med usikkerhet om hva fremtiden vil bringe. I følge Haugland (2004) er de fleste kontrakter ufullstendig siden det ikke er mulig å fange opp alle eventualiteter i samarbeidet mellom partene (Haugland, 2004, s. 40). Det er muligens heller ikke ønskelig siden en kontrakt som oppfattes og effektueres for rigid kan skape mistillit mellom partene. Relasjonskontrakter legger vekt på uformelle mekanismer som det å skape tillit og bygge personlige relasjoner. Sterkt formaliserte kontrakter krever tettere oppfølging, og er i liten grad preget av tillit, mens relasjonelle kontrakter inngås hvor tilliten mellom partene i forsyningskjeden er fremtredende og de stoler på hverandre. Inngåelse av kontrakter med sivile aktører er for Forsvarets del regulert gjennom lover og regler, slik som eksempelvis *Lov om offentlige anskaffelser av 16.juli 1999 nr 69 (LOA)* og *Anskaffelsesregelverket for forsvarssektoren (ARF)(Meld.St.9, 2015, s. 28)*.

Den tredje måten å oppnå kontroll på er gjennom tillit. Her er det snakk om å bygge relasjon til alliansepartneren eller relasjonspartneren, og det å kunne stole på at partneren gjør det beste for samarbeidet. Tillit blir dermed å kunne stole på uten en formell binding gjennom eierskap eller kontrakter hvor alle forhold er definert. I en kunde – leverandør relasjon i en forsyningskjede hvor ikke de tradisjonelle hierarkiske kontrollmekanismer kan brukes, er nettopp tillit et virkemiddel for å håndtere kompleksitet. Tillit blir dermed en viktig mekanisme for koordinering og samhandling. Selv om noen vil hevde at tillit er noe vi har fra tidlige barnsbein av, så vil nok flere hevde at dette er noe som må bygges. Tillit bygges blant annet gjennom samtaling og samhandling over tid, og er ofte noe som tar lang tid å bygge opp, men kort tid å bryte ned (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 128). Det å investere tilstrekkelig med tid og ressurser i samhandlingen spiller en viktig rolle for å få et effektivt samarbeid og redusere usikkerheten (Aar, 2015, s. 34). Forsvarets evne til å bygge tillit i fredstid, ansees til å være avgjørende for å kunne stå sterkere i beredskapssituasjoner som krever mer av den enkelte og hvor kompleksiteten er større.

3.6 Atmosfære og samhandlingsklima

Kunde-leverandør relasjoner tar mange ulike former og hver relasjon er unik (F. Robert Dwyer, Schurr, & Oh, 1987, s. 11; Håkansson & Snehota, 1995, s. 22), men Håkansson og Snehota har gjennom å se på ulike studier, pekt på noen trekk ved atmosfæren som påvirker den dyadiske interaksjonen på både bedrift- og individnivå. Disse er makt og avhengighetsforhold mellom organisasjonene, graden av samarbeid og konflikt i relasjonen, i hvilken grad det er nærhet eller distanse i forholdet og bedriftenes gjensidige forventninger til samarbeidet (Håkansson, 1982, s. 21; Wilson, 1995, s. 6).

Forretningsrelasjoner preges av symmetri hvor aktørene i relasjonen gjerne har ressurser og kapasiteter som er balansert i forhold til hverandre (Håkansson & Snehota, 1995, s. 8). I tilfeller hvor den ene parten er overrepresentert i videreformidling av ekspertise eller informasjon, vil det kunne oppstå en ubalanse og dermed en barriere for relasjonen (Håkansson & Snehota, 1995, s. 368). Symmetrien gjenspeiler også en gjensidighet i partenes makt og avhengighet av hverandre. Størrelsen på organisasjonen vil kunne skape forskjeller i makt og avhengighet. En stor organisasjon med store ressurser har en større mulighet for å dominere sin leverandør eller kunde (Håkansson, 1982, s. 19). Selv om asymmetri i relasjonen ikke nødvendigvis forårsaker irreversibel eller ødeleggende konflikt, så skaper gjerne ubalansen i avhengighetsforholdet mellom aktørene en sterkere grad av mistanke og et økt konfliktnivå (Kim, Park, Ryoo, & Park, 2010, s. 868).

Samarbeid og konflikt ser ut til å henge nøye sammen i en forretningsrelasjon (Håkansson & Snehota, 1995, s. 9-10). Gjensidig avhengighet mellom bedriftene, gjør at konflikter må håndteres og gjerne før de eskaleres til et høyere nivå (Ford et al., 2011, s. 97). Dette betyr ikke nødvendigvis at konflikt skal unngås, og noen grad av uenighet kan kanskje være sunt for et forhold (Håkansson & Snehota, 1995, s. 9). Uenigheter kan resultere i bedre løsninger, og derfor bør aktørene fortsatt uttrykke egne mål og interesser, men samtidig anerkjenne den andre parts mål og interesser (Ford et al., 2011, s. 97). Utfordringen blir å finne rett konfliktnivå i en relasjon og en balanse mellom samarbeid og konflikt (Pedersen & Torvatn, 2011, s. 287).

Erfaringer med tidligere samarbeid og relasjoner er med på å forme bedriftenes forventninger og forhåpninger for relasjonen de nå er en del av (Håkansson, 1982, s. 19). Tidligere erfaringer, både på individnivå og som organisasjon vil dermed kunne styre eller påvirke atferden til organisasjoner (Håkansson & Snehota, 1995). Normalt er det flere individer involvert i en relasjon mellom to organisasjoner. Disse kan ha ulike funksjoner, være fra ulike

nivåer i organisasjonsstrukturen og med ulike roller, men alle er de med å påvirke utviklingen og utformingen av relasjonen (Håkansson, 1982, s. 19). De bidrar alle med sine egne erfaringer, de utveksler informasjon seg imellom og de knytter en relasjon med individene i den andre organisasjonen (Ford et al., 2011, s. 54). Individenes forskjeller knyttet til personlighet og motivasjon innebærer at de bidrar på ulike måter inn i relasjonen, og deres reaksjoner i individuelle episoder kan påvirke den overordnede relasjonen som er bygd (Håkansson, 1982, s. 19-20). Uansett vil både organisasjoner og individer bidra inn i interaksjonen basert på tidligere erfaringer gjort med andre aktører og ut ifra hvilke forventninger de har til en eventuell fremtidig relasjon (Ford et al., 2011, s. 11-12).

Kontinuitet ser ut til å være av betydning for forholdet mellom nærhet og distanse. I henhold til Håkansson og Snehota er det ikke bare transaksjoner som strekker seg over tid, men tvert imot så ser det ut til at bedrifter benytter hverandre år etter år, og flere ganger (Håkansson & Snehota, 1995, s. 7). På individnivå kan kontinuitet føre til utvikling av sosiale bånd (Håkansson & Snehota, 1995, s. 10). Sosial binding kan sees på som graden av gjensidig personlig vennskap mellom kunde og leverandør og hvor godt disse liker hverandre (Wilson, 1995, s. 13). Bindingene, også kalt aktørbånd²⁷ som utvikles kan være mer eller mindre sterke og vil påvirke hvordan det enkelte individ involvert i prosessen oppfatter relasjonen og også utviklingen av relasjonen (Ford et al., 2010, s. 13). I et sterkt personlig forhold vil graden av felles problemløsning og informasjonsutveksling gjerne være fremtredende. Sterke bånd i et kjøper-leverandørforhold kan også utfordre det enkelte individ i å skille personlige forhold fra forretningsrelasjonen, og vanskeligheter kan oppstå når bedriftens interesser blir underordnet den personlige relasjonen (Ford, 1980, s. 348). Forretningsrelasjonen er uansett bygd opp gjennom enkeltstående episoder²⁸ utført av individene involvert (Håkansson, 1982, s. 16-17), og disse individuelle relasjonene gjør at individene forplikter seg til mer enn bare å utføre en bestemt forretningsoppgave i interaksjonen (Håkansson & Snehota, 1995, s. 10).

²⁷ Når relasjonen utvikles, vil interaksjonen mellom individuelle aktører i bedriftene føre til aktørbånd (Ford et al., 2011, s. 54). Aktørbånd binder aktørene og påvirker hvordan de oppfatter hverandre (Håkansson & Snehota, 1995, s. 26). Aktørbånd vil, sammen med aktivitetskoblinger og ressursbindinger definere graden av involvering av de to bedriftene og hvilken påvirkning det gjør på dem (Ford et al., 2011, s. 54).

²⁸ I henhold Håkansson (1982) så består interaksjonsprosessen av både kortsiktige og langsiktige relasjoner og aspekter. De enkeltstående episodene, som utgjør den kortsiktige relasjonen, er eksempelvis leveranse av en spesifikk ordre, mens de langsiktige aspektene er de som påvirker og blir påvirket av hver enkeltstående episode (Håkansson, 1982, s. 16). I de enkeltstående episodene er det fire elementer som utveksles; produkt eller tjeneste utveksling, informasjonsutveksling, finansutveksling (penger) og sosial utveksling.

Også evnen til å tilpasse seg hverandre har betydning for nærhet og distanse. Ifølge Håkansson og Snehota er det en forutsetning at to bedrifter tilpasser seg hverandre hvis en utvikling av relasjonen skal finne sted (Håkansson & Snehota, 1995, s. 9). En tilpasning kan sees på som en adferds modernisering, på individ, gruppe eller konsernnivå, utført av en av organisasjonene og designet initialt for å møte et behov fra den andre parten (Canning & Hamner-Lloyd, 2001, s. 3). Graden og frekvensen av tilpasninger vil variere over tid i relasjonen. Innledningsvis i relasjonen vil tilpasninger være en måte å utvikle tillit, mens i senere faser av relasjonsutviklingen vil den ytterligere styrke og utvide relasjonen (Wilson, 1995, s. 12). Slike tilpasninger intensiveres gjerne i det som Ford (2011) kaller for utviklingsfasen, det tredje steget av totalt fire²⁹, samtidig med et økt fokus på å lære hverandre å kjenne. Disse uformelle tilpasningene er endringer som ikke er nedfelt i en formell kontrakt og kan eksempelvis være små justeringer i leveranser (pris, erstatningsprodukter o.l.).

En utfordring med tette leverandørrelasjoner er at det kan minske bedriftens fleksibilitet (Pedersen & Torvatn, 2011, s. 287). Eksempel på dette er når tilpasninger, som kan forekomme innenfor eksempelvis tekniske områder, gjennom administrative gjøremål eller innen logistiske aktiviteter, har vokst seg så store og forholdet blitt så tett at det blir både vanskeligere og kostbart å gå til en konkurrerende virksomhet (Håkansson & Snehota, 1995, s. 9). Det er nettopp slik kontinuitet i en relasjon kan oppstå eller ved å tenke at man vet hva man har, men ikke hva et eventuelt nytt forhold vil innebære. Et bytte kan således oppfattes som for kostbart (Håkansson & Snehota, 1995, s. 44). De uformelle tilpasningene er med på å underbygge forpliktelse, noe som i sin tur inngir tillit (Ford et al., 2011, s. 35).

3.7 Økt responsevne gjennom rutiner

Relasjoner er komplekse på flere måter. En dimensjon som underbygger kompleksiteten i relasjonen er antallet, hvilke typer av individer som er involvert i relasjonen og mønster på kontrakten mellom individene blant aktørene (Håkansson & Snehota, 1995, s. 7-8). I tillegg til at mange er involvert vil kompleksiteten ytterligere forsterkes ved at alle disse bidrar med egne personlige preferanser, de representerer ulike organisatoriske roller og status, de har sine egne bekymringer og egne tanker om interaksjonen, i tillegg til ulik bakgrunn (Ford et al., 2011, s. 16-17; Håkansson & Snehota, 1995, s. 7).

²⁹ I følge Ford et.al (2011) utvikles gjerne en relasjon gjennom fire forskjellige stadier, før-relasjonsstadiet (pre-relationship stage), utforskerstadiet (exploratory stage), utviklingsstadiet (developing stage) og det stabile stadiet (stable stage) (Ford et al., 2011, s. 29-38).

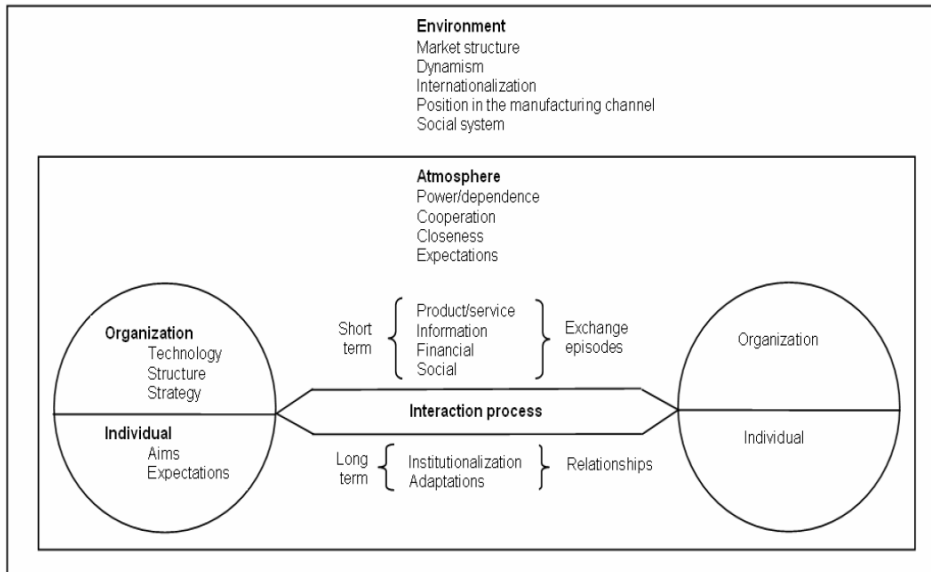
Fra å være en enkel interaksjon innledningsvis, utvikles gjerne forholdet over år, og kontinuitet mellom aktørene vises gjerne gjennom forpliktelser overfor hverandre, investeringer gjort i relasjonen og gjennom ulike tilpasninger som er gjort av den enkelte aktør (Ford et al., 2011, s. 44). Selv om forretningsrelasjoner gjerne er komplekse og har en uformell struktur, så vil rutinene kunne bli institusjonalisert over tid (Håkansson & Snehota, 1995, s. 10). Det er nettopp den høye graden av kompleksitet som gir behov for å strukturere og koordinere både individuelle og organisatoriske aktiviteten i relasjonen mellom kjøper og leverandør (Håkansson & Snehota, 1995, s. 10). Ford et.al (2011) hevder at dette gjerne skjer under det fjerde stadiet av relasjonsbyggingen, den stabile fasen (Ford et al., 2011, s. 34-36). Rutiner og institusjonalisering i fredstid antas å være vesentlig for å kunne møte endrede beredskapsgrader.

3.8 Oppsummering av teoretisk rammeverk

At det er relasjoner mellom kunde og selger er ikke noe nytt, men har snarere eksistert siden menneskene startet med handel av varer og tjenester (Ford et al., 2011, s. 43). Forskjellen er gjerne at nå er forholdet mer av strategisk betydning og man ønsker fortgang i utviklingen for å oppnå egne mål (Wilson, 1995, s. 2). En modell som kan bidra i oppsummeringen av teorikapittelet og dermed svar på forskningsspørsmål 1,³⁰ er IMP-modellen. The Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP-gruppen) utviklet i 1982 en denne interaksjonsmodell³¹ (Håkansson, 1982). IMP-modellen er en konseptualisering av kjøper-selger interaksjonen som en dyadisk interaksjon på både bedrift og individ nivå hvor interaksjonen er påvirket av atmosfæren herunder makt/avhengighet, samarbeid, forventinger og nærhet i relasjonen og omgivelsene rundt samhandlingen (Håkansson, 1982; Wilson, 1995, s. 6). Elementene vil gjensidig påvirke hverandre og forme utviklingen av relasjonen (Håkansson, 1982, s. 14-23). Interaksjonsprosessen handler om hva som skjer i en relasjon. Noen interaksjonsprosesser har en lang historie bak seg mens andre ikke har noen (Ford et al., 2010, s. 4).

³⁰ Forskningsspørsmål 1: Hvilke relasjonelle faktorer antas i teorien å påvirke et kunde-leverandør forhold?

³¹ IMP-modellen er utviklet etter å ha intervjuet over 870 selgere og kjøpere fra mer enn 300 bedrifter fra fem europeiske land; Frankrike, Italia, Vest-Tyskland (nå Tyskland), Sverige og Storbritannia.



Modell 1: Interaksjonsmodellen (Håkansson, 1982, s. 24).

Oppsummert så viser teoriutredningen at de relasjonelle faktorene som i teorien antas å påvirke et kunde-leverandør forhold gjerne kan inndeles i følgende kategorier; samarbeid og konflikt, makt og avhengighet, tillit og forpliktelser, tilpasninger, institusjonalisering/rutiner, kompleksitet og kontinuitet.

4 Presentasjon av case

I dette kapittelet presenteres casen som er brukt i studien. Først vil de ulike organisasjonene som er involvert i samhandlingen presenteres, både de som er i Forsvaret og Mediq Norge. Avslutningsvis i dette kapittelet gis en kort fremstilling av kontrakten mellom Mediq og Forsvaret.

4.1 Mediq Norge AS

Mediq Norge AS (heretter kalt Mediq) er en stor leverandør av medisinsk forbruksmateriell og helsepleieprodukter til offentlige og private institusjoner og bedrifter i Norge, og til det internasjonale nødhjelpsmarkedet (Mediq Norge AS, 2016b). Leverandøren har hovedsete på Kløfta nord for Oslo og har siden 2013 vært eid av det amerikanske selskapet Advent International.

I dag har Mediq kontrakt på medisinsk utstyr, laboratorie- og elektromedisinsk forbruksmateriell til det norske Forsvaret. I tillegg har de lagerhotell for Forsvarets materiell og bygger "Sett og Sats"³² på forespørsel (Mediq Norge AS, 2016a). Mediq utøver flere roller og funksjoner opp mot Forsvaret. Den største er relatert til en rammeavtale som omfatter ordremottak, kundeservice og distribusjon av avtalesortiment til Forsvarets avdelinger, legekontorer og andre kunder i Forsvaret. Det er denne avtalen som danner grunnlaget for studien.

4.2 Forsvarsmateriell

1. januar 2016 ble deler av organisasjonen til Forsvarets Logistikkorganisasjon skilt ut i en egen etat, Forsvarsmateriell. Forsvarsmateriell er direkte underlagt Forsvarsdepartementet. I henhold til Forsvarsministeren var hensikten med etableringen «... å oppnå en mer effektiv investeringsprosess med bedre kontinuitet og en kortere gjennomføringstid i prosjektene og kortere og mer effektive styringslinjer» (Forsvarsdepartementet, 2016a). Bedre forsvarsevne gjennom å ha et strategisk perspektiv på trekantsamarbeid mellom Forsvaret, FFI og industrien var også en viktig begrunnelse for etableringen av Forsvarsmateriell (Forsvarsdepartementet, 2016a). Forsvarsmateriell støtter blant annet Forsvaret med

³² Sett og sats er i henhold til informant plukking av enkeltartikler for så å pakke disse sammen.

planlegging av framtidige anskaffelser av våpensystemer og materiell, de er ansvarlig for at materiellet er tilgjengelig for Forsvarets avdelinger og personell og de er i tillegg fagmyndighet³³ for materiell i forsvarssektoren (Forsvaret, 2016a). Forsvarsmateriell har fem fagkapasiteter; Maritime kapasiteter, Landkapasiteter, IKT-kapasiteter, Felleskapasiteter og Luftkapasiteter. De har fagansvar for å anskaffe og drifte det materiellet som inngår i deres fagfelt. Sanitetsmaterieell er en del av Felleskapasiteter (Forsvaret, 2016a). Forsvarsmateriell er hovedansvarlig for anskaffelser til Forsvaret og er de som inngår de fleste anskaffelsesavtalene i forsvarssektoren (Forsvaret, 2015). Disse anskaffelsene er alt fra store investeringer i nytt materiell til slik det er i denne casen, mindre driftsanskaffelser av forbruksmaterieell og tjenester. FMA vil betraktes og omtales som en del av Forsvaret i denne studien, siden de var en del av FLO frem til 1.januar 2016.

4.3 Forsvaret

Etaten Forsvaret består av totalt 21 driftsenheter, hvorav forsvarsgrenene (Hæren, Luftforsvaret, Sjøforsvaret, Heimevernet), Forsvarets Sanitet (FSAN), Forsvarets Logistikkorganisasjon (FLO), Cyberforsvaret, Etterretningstjenesten, Forsvarets spesialstyrker er noen av de største. Under hver driftsenhet er det ulike divisjoner, avdelinger, kontorer o.l.(Forsvaret, 2016b).

Forsvarets Logistikkorganisasjon er en av driftsenhetene i Forsvaret. Organisasjonen jobber med vedlikehold, forsyning og oppgradering av teknologi til Forsvaret, og har ansvar for blant annet å vedlikeholde og modernisere samt forsyne alt av Forsvarets materiell. FLO består av flere avdelinger, herunder FLO Stab og divisjon for vedlikehold (FLO Vedlikehold) og divisjon for forsyning (FLO Forsyning) som utøvende ledd (Forsvaret, 2016b). FLO Vedlikehold oppgraderer og modifierer Forsvarets våpensystemer og land- og sjømaterieell, mens FLO Forsyning har ansvaret for Forsvarets forsyningslagre, driftsanskaffelser, distribusjon, avhending og transportkontroll. Det er FLO Stab og FLO Forsyning som er relevant for denne studien.

Som en del av FLO stab sitt ansvarsområde, er ansvaret for Forsvarets driftsanskaffelser av varer og tjenester. Dette utøves av FLO Stab / Økonomi & Styring / Driftsavtaler (FLO Stab

³³ Fagmyndighet for materiell omfatter ansvar for at materiell skal være trygt å håndtere for forsynings-, vedlikeholds- og driftspersonell og trygt å bruke, og at anskaffelse, forvaltning og avhending av materiell skjer i henhold til lov- og regelverk (Forsvarsdepartementet, 2016c, s. 4)

ØS DA). Avdelingen inngår rammeavtaler og kontrakter på/anskaffer materiell og tjenester og forvalter militære forsyningsavtaler. Litt forenklet kan det sies at Forsvarsmateriell som fagmyndighet definerer behovet til Forsvaret og FLO Stab ØS DA finner beste måte å anskaffe på³⁴.

FLO Forsynings hovedoppgaver er å sikre at lagerbeholdningen til en hver tid tilfredsstiller Forsvarets behov, lagerhold og utlevering av materiell og bidra til at norske og allierte styrker får tilgang til nødvendig materiell, både for beredskap og for krise/krig (Forsvaret, 2016b). Divisjonen har hovedkontor på Kjeller ved Lillestrøm. En av avdelingene i FLO Forsyning er Forsyningsavdeling Østlandet (FAØ). I denne avdelingen er Sentralt Distribusjonssenter Sanitet (SDS Sanitet). SDS Sanitet, som ble etablert i 2015 har som hovedoppgave å utøve forvaltning og vedlikehold av lagerført sanitetsmateriell, og understøtte effektiv etterforsyning av sanitetsmateriell til Forsvarets avdelinger i Norge og i norske avdelinger i internasjonal tjeneste³⁵.

4.4 Rammeavtalen mellom Mediq og Forsvaret

Mediq Norge har vært leverandør til Forsvaret i flere år, og nåværende formelle kontrakt, en såkalt rammeavtale³⁶ ble inngått i mars 2014, og forlenget med to nye år gjeldende fra mars 2016. Avtalen omhandler blant annet medisinsk forbruksmateriell, undervisnings- og øvingsprodukter, sminke og øvingsprodukter, redningsutstyr og kirurgiske instrumenter. Kontrakten innebærer leveranse i hele konfliktspekteret. I avtalen står det ikke noe om mengde medisinsk materiell som skal være i beredskap, men leverandøren skal ha et driftslager, og skal ha en 24/7 varslingsstilgjengelighet ved et plutselig behov.

Kunder fra Forsvarets avdelinger, legekontorer, lager, depot o.l. kan gjøre avrop på rammeavtalen direkte fra Mediq ved bruk av Forsyningsportalen, i henhold til prinsippet om direkte kildelogistikk. Direkte kildelogistikk er fortsatt gjeldende som hovedprinsipp også etter at SDS Sanitet ble etablert. Det gjennomføres månedlige møter mellom Mediq og Forsvaret hvor siste periodes hendelser legges frem og eventuelle planlagte aktiviteter for

³⁴ I henhold til informant

³⁵ I henhold til informant

³⁶ I henhold til Direktoratet for økonomistyring så er en rammeavtale er en avtale med en eller flere leverandører som fastlegger priser og andre leveringsvilkår for kjøp av varer og tjenester innenfor gitte produktgrupper i et avtalt tidsrom. Leveranser innenfor en rammeavtale skjer på grunnlag av avrop (bestilling) fra virksomheten (<http://www.dfo.no/no/Forvaltning/Okonomiregelverket/Ord-og-begreper/Glossary/R/Rammeavtale/>)

neste periode gjennomgås. Det gjennomføres også et kvartalsvis møte hvor hovedfokus er varesortisement (R4).

Kontrakten kan betegnes som en klassisk langtidskontrakt hvor de fleste forhold søkes dekt eksplisitt.

5 Analyse og drøfting av data

Frem til nå er teoretiske referanseramme knyttet til interorganisatoriske relasjoner blitt presentert og forskningsspørsmål 1 besvart. Videre i studien vil disse funnene knyttes opp til forskningsspørsmål 2 og danne basis for å besvare dette. Innledningsvis i dette kapitlet vil hovedpunkter i normative dokumenter presenteres. Etter dette vil funn fra intervjuene analyseres basert på kategoriene utledet for å svare på forskningsspørsmål 1. Avslutningsvis følger en felles oppsummering av funn i de normative dokumentene og gjennom analysen av intervjuene. Disse vil danne grunnlag for konklusjonene i kapittel 6.

5.1 Vektlegging av leverandørrelasjoner i normative dokumenter

For å kunne besvare forskningsspørsmål 2 om hvordan Forsvaret sikrer seg at sivile leverandører og Forsvaret jobber mot felles mål for å stå best mulig rustet for beredskap, er det vesentlig å innledningsvis kartlegge hva de normative dokumentene uttrykker om sivil-militært leverandørsamarbeid og leverandørrelasjoner. I dette kapitlet gjennomgås noen av de føringene som er gitt i styrende dokumenter.

Forsvaret er underlagt Lov om offentlige anskaffelser av 16.juli 1999 nr 69 (LOA) med tilhørende forskrifter, herunder forskrift om offentlige anskaffelser (FOA), forskrift om innkjøpsregler i forsyningssektorene (FOR) og Forskrift om forsvars- og sikkerhetsanskaffelser (FOSA) (Meld.St.9, 2015, s. 28). I tillegg til dette har forsvarssektoren interne regelverk for anskaffelsesvirksomhet. Dette er Anskaffelsesregelverket for forsvarssektoren (ARF). Siste endrede ARF er gjeldende fra 1.11.2015 (ARF, 2013). Felles for dem begge er at det vektlegges at det offentlige skal opptre med stor integritet og på en slik måte at allmennheten har tillit til anskaffelser skjer på en samfunnstjenlig måte. I tillegg stadfester ARF § 4-1 at det

«Ved enhver anskaffelse til forsvarssektoren som har en antatt verdi på over den til enhver tid gjeldende nasjonale terskelverdi for kunngjøring, skal «Etisk egenerklæring for leverandører til Forsvarsdepartementet med underliggende etater» vedlegges forespørselen/ konkurransegrunnlaget, eller tilsendes leverandøren i god tid før tilbudsinnlevering».

Dette er da også gjeldende for avtalen med Mediq. Foruten de overnevnte punktene, sier regelverket lite om relasjoner, men er snarere opptatt av gjennomsiktighet i anskaffelsesprosessen og at prinsippet om konkurranse skal være gjeldende, med mindre andre hensyn er mer tungtveiende. Et eksempel på tungtveiende hensyn er når anskaffelsen er sikkerhetsgradert (jf. Sikkerhetsloven) og dermed ikke kan kunngjøres. I slike tilfeller henvender Forsvaret seg direkte til aktuelle leverandører (Forsvaret, 2015).

Konkurranseprinsippet innebærer at Forsvaret selv ikke har mulighet til å velge hvem de skal utvikle relasjoner til, men snarere må inngå dette med den eller de som vinner anbudskonkurransen. Mediq vant en anbudskonkurranse. R4 uttrykker dette slik;

«Vi lyser ut avtalen etter regler. Hvem vi inngår avtaler med er gjennom konkurranse i markedet og har ingenting med relasjoner å gjøre. Ikke i forkant. Relasjon er noe vi bygger etter at kontrakten er inngått. Dette kan være utfordrende fordi kanskje har man et godt samarbeid med en leverandør og så får man en ny leverandør som man ikke har noe forhold til fra før. Tar tid å bygge opp. Kunne kanskje vært en fordel å bevare gammel leverandør rent beredskapsmessig, men dette ville gjort det dyrere (R4).

Det moderniserte totalforsvarskonseptet, som omfatter gjensidig støtte og samarbeid mellom Forsvaret og det sivile samfunn i hele konfliktspekteret fra fred via sikkerhetspolitisk krise til krig, presiserer at prinsippet om sivil støtte til Forsvaret i krise og væpnet konflikt ligger fast (Forsvarsdepartementet & Justis-ogberedskapsdepartementet, 2015, s. 12). Videre fremkommer det at forsvarssektoren er avhengig av samarbeid med næringslivet for å løse sine oppgaver på en kostnadseffektiv måte, og at disse samarbeidspartnerne bidrar med nødvendige varer og tjenester (Forsvarsdepartementet & Justis-ogberedskapsdepartementet, 2015, s. 29).

Også i Iverksettingsbrevet til forsvarssektoren (IVB) for inneværende langtidperioden, «*Et forsvar for vår tid*» (2012) uttrykkes det et samarbeid med næringsliv og industri basert på å løse oppgaver på en kostnadseffektiv måte, og i tillegg der det er formålstjenlig for å øke produktivitet, gir kvalitetsforbedringer og kostnadsreduksjoner (Forsvarsdepartementet, 2012, s. 98). IVB går også lengre i å søke å ivareta andre dimensjoner enn kun der det gir reduserte kostnader for Forsvaret. Samarbeidspartnere skal bidra til effektivisering og utviklingen av samarbeidsrelasjoner må sees i lys av behovet for å ivareta nasjonal forsyningsikkerhet, sikkerhetspolitiske og operative forhold, herunder fleksibilitet, tilgang til kompetanse og leveransesikkerhet. I beskrivelsen av Forsvaret som kunde, så utdyper IVB at Forsvaret skal

være en krevende og bevisst samarbeidspartner, med tilstrekkelig kompetanse til å inngå gode kontrakter og sikre god oppfølging av samarbeidsforholdet (Forsvarsdepartementet, 2012, s. 90). Spesielt nevnes også at tidlig informasjon til forsvarsindustrien skal være en rettesnor. Informasjon til eksterne leverandører unntatt forsvarsindustrien er ikke tatt med, ei heller hvilken kompetanse som trengs for å sikre god oppfølging av samarbeidsforholdet. Ut fra ordlyden så er det rimelig å anta at dette er snakk om faglig kompetanse, og ikke kompetanse innen relasjonsbygging.

I et nyere dokument fra Forsvarsdepartementet, *FDs retningslinjer for logistikkvirksomheten i forsvarssektoren* (2016) som gir strategiske føringer for planlegging og utøvelse av logistikk, legges det vekt på at for å tilrettelegge for en tidsriktig sivil støtte så må det etableres et sivilt-militært samarbeid på alle nivå (Forsvarsdepartementet, 2016b, s. 22). I tillegg til å være tidsriktige, skal kontrakter med sivile leverandører, der det er relevant, være robuste slik at de også gjelder i en krisesituasjon. Dette dokumentet oppleves mer konkret i sin tilnærming til relasjonsbygging ved at det blant annet peker på at leverandører bør delta på nasjonale øvelser hvor leveransesikkerheten blir testet og øvet (Forsvarsdepartementet, 2016b, s. 22), og at flere logistiske oppgaver skal løses gjennom et tettere samarbeid med sivile aktører, herunder etterforsyning av sanitetsmaterieell (Forsvarsdepartementet, 2016b, s. 15).

I de militærstrategiske føringene som er i Forsvarssjefens *Direktiv for operativ logistikkvirksomhet* understrekes det at en riktig balanse mellom nødvendig tilgjengelighet på beredskapsbeholdninger og kostnadene med å anskaffe, lagre og opprettholde sikre leveranser av forsyninger skal tilstrebes (Forsvarssjefen, 2014, s. 11). Det presiseres også at logistikkbehovet for styrkeoppbyggingsperioden skal være beregnet og formalisert i leveranseavtaler med blant annet sivile avtalepartnere (Forsvarssjefen, 2014, s. 9). Hvor denne balansen er, står det ikke noe om, og det kan være utfordrende å finne dette balansepunktet og særlig finansiering av dette.

Dokumentet *Konsept for logistikk i Forsvaret* (2013) er et viktig dokument som skal danne grunnlaget for innretting og utøvelse av logistikkvirksomheten og er retningsgivende for hvordan logistikk skal ivaretas på en helhetlig og kosteffektiv måte i Forsvaret (Forsvarets Logistikkorganisasjon, 2013, s. 4-6). Her fremheves det også at Norge har tradisjon for beredskapsplanlegging i et samarbeid med det sivile samfunn, og at dette samarbeidet må videreutvikles og settes inn i en moderne ramme, slik at Forsvaret er i stand til å forholde seg til de muligheter og begrensninger som ligger i forhold til andre aktører, både nasjonalt og

internasjonalt (Forsvarets Logistikkorganisasjon, 2013, s. 4). Videre uttrykker konseptet den utfordringen som ligger i å lede og koordinere de ulike aktørene og viktigheten av samarbeid³⁷ for å oppnå de resultat som kreves (Forsvarets Logistikkorganisasjon, 2013, s. 7).

Oppsummert viser de normative dokumentene at sivil støtte, inklusiv næringslivets støtte er en stadig viktig bidragsyter og samarbeidspartner for Forsvaret for å opprettholde logistikkberedskap (Birkemo & Kuran, 2015, s. 43). Flere sentrale dokumenter tar til orde for at samarbeidet må videreutvikles og vedlikeholdes for å effektivisere driften av Forsvaret. På departementsnivå gjøres noen betraktninger om deltakelse på øvelser for sivile aktører og at forsvarssektoren skal være en krevende kunde med tilstrekkelig kompetanse for å sikre god oppfølging av kontrakt og av samarbeidet. Utover dette er dokumentene lite konkrete om relasjonsbygging. Dette kan tyde på at det i stort er opp til den enkelte aktør, avdeling i Forsvaret eller enkeltindivider å finne riktig fremgangsmåte. Dette ble bekreftet av en av respondentene som hevdet at det var offisersutdanningen generelt som satte en i stand til å vurdere hvilken måte samarbeidet skulle utvikles på, og at det ikke var noen spesiell instruks eller retningslinjer innen utvikling av relasjoner (R3).

5.2 Kontekstuelle karakteristikk av kunde-leverandørrelasjonen

Den videre analysen er basert på de kategoriene som ble utledet gjennom teoriutredningen. Disse er i denne studien oppdelt i: samarbeid og konflikt, makt og avhengighet, tillit og forpliktelser, tilpasninger, institusjonalisering/rutiner, kompleksitet og kontinuitet.

5.2.1 Samarbeid & konflikt

Flere av respondentene uttrykker at det er ikke er store konflikter i samhandlingen mellom Forsvaret og Mediq og at de forhold som kunne blitt utviklet til større konflikter, løses med et godt samarbeid mellom kunde og leverandør. Dette underbygges med sitater som «*Relasjonen med Mediq har vært bra*» (R8), «*Relasjonen med Mediq fungerer veldig bra*» (R7) og «*Vi har et veldig godt samarbeid...*» (R4).

³⁷ Samarbeid er ett av sju logistikkprinsipper. Økonomisering, helhet, enkelhet, fleksibilitet, reaksjonsevne og utholdenhet er de resterende (Forsvarets Logistikkorganisasjon, 2013, s. 6-7).

Likevel fremkommer det av intervjuene at konflikter er av betydning i samarbeidet. Respondentene fra Mediq uttrykker blant annet at Forsvaret tidvis stiller store krav, er rigide og at det er vanskelig å få Forsvaret til å «møtes på halvveien». Også respondentene fra Forsvaret refererer til situasjoner der Mediq har vært mer opptatt av å markedsføre og selge produkter. Dette eksemplifiseres ved følgende sitat:

«Mediq er veldig disiplinerte nå. I starten var de opptatt av å selge og selge. Var nok utfordrende for dem å måtte si nei til en kunde. De er mer disiplinerte nå fordi vi sier ifra at sånn kan det ikke være» (R3).

I tillegg til å illustrere en potensiell gryende konflikt, så kan sitatet også være et eksempel på hvor det å kommunisere tydelig og forståelig, samtidig med en klargjøring av hva som er akseptabelt og ikke, kan bidra til å avklare grenser i samarbeidet. Et annet poeng ved denne refererte situasjonen, er at dette kan illustrere utfordringer knyttet til forholdet prinsipal og agent. Dette kan oppfattes som opportunisme, fordi Mediq har forsøkt å skaffe seg en bedre fortjeneste ved flere ganger å ha ønsket å tilby Forsvaret noe de ikke har etterspurt. Samtidig kan dette oppfattes som et ønske om å være en god leverandør og proaktiv i relasjonen med Forsvaret. Det at eksempelvis R3 i denne forbindelsen uttrykker at *«Mediq har blitt veldig lojale mot Forsvaret»* tyder på en mer avklart situasjon nå mellom kunde og leverandør. Tydelig kommunikasjon fra Forsvarets side om at dette og andre forhold ikke var akseptabelt, kan ha bidratt til dette.

Flere av respondentene trekker frem den felles evnen til å komme frem til løsninger som gode. Nettopp det at samarbeidet beskrives som godt og at det samtidig er konflikter er omtalt i litteraturen som to sider som henger nøye sammen i en forretningsrelasjon (Håkansson & Snehota, 1995, s. 9-10). Dette kan tyde på at kunde og leverandør har funnet et rett konfliktnivå og en sunn balanse mellom samarbeid og konflikt. Nettopp dette er i henhold til teoriutredningen en viktig utfordring (Pedersen & Torvatn, 2011, s. 287). R1 uttrykker dette slik;

«Mye lettere å ta opp ting og at det går an å gjøre noe med det, og ikke bare blir møtt med at sånn er det, men at begge parter er interessert i å finne løsninger på det som måtte være» (R1).

Respondenten antyder flere mulige årsaker til at det er blitt en endring, men personlige egenskaper er det som respondenten trekker frem som en klar grunn. Personlig egnethet er det flere respondenter som trekker frem som viktige egenskaper i et samarbeid, og at dette absolutt er å tilstede i relasjonen mellom Mediq og Forsvaret.

«De (i Mediq) har alltid vært hyggelige og imøtekommende. Når de har fått en konkret bestilling og behov så har de stilt opp som bare det» (R8).

«(Hun) er veldig mye mer imøtekommende. Vi har fått en mye bedre kommunikasjon, nærmere forhold. Kjemi man har med en person spiller inn» (R1).

Eksempelene kan i tillegg indikere at det er utviklet sosiale bånd mellom individene i Mediq og Forsvaret. I henhold til teoriutledningen så er nettopp kontinuitet en viktig forutsetning for utvikling av aktørbånd. Det er flere av respondentene som informerer at de har jobbet sammen i flere år og at dette har vært bra for forholdet, både på individnivå og på organisasjonsnivå. Utsagn referert til nedenfor underbygger viktigheten av dette på individnivå;

«Det er en fordel at vi kjenner hverandre godt, at vi har en uformell tone og at hun vet nøyaktig hva jeg mener om ting» (R3). «Vi har en god relasjon og samarbeider bra, ... det er fordi vi kjenner dem godt og de kjenner oss godt» (R2).

Annen informasjon fra flere respondenter som illustrerer at det er utviklet et personlig forhold mellom aktørene kan være at det i økende grad foregår en problemløsning i fellesskap, noe som illustreres gjennom sitatet;

«Mye mer løsningsorientert enn tidligere. Før var det problemfiksert. Og det tror jeg var veldig krevende og utfordrende. Det synes i hvert fall jeg. Det tror jeg også de synes» (R1).

Det å lære av hverandre blir også trukket frem innen samarbeidet mellom Mediq og Forsvaret. Spesielt gjelder dette fra Forsvarets side. R3 uttrykker det slik;

«Det vi har gjort er å presentere Forsvaret. Mediq leverer mest til sykehjem, kommunehelsetjenesten, sykehus, altså inne på institusjoner. Forsvaret har helt andre behov. Vi har fokus på å lære opp de som er produktansvarlige hos Mediq. At de skjønner hva vårt behov er, at vi er ute i skogen, kan være isende kaldt, varmt slik som i Afghanistan» (R3)

Slik samarbeid og utvikling av komplementær kompetanse³⁸ er i litteraturen fremhevet som viktig for en langvarig relasjon (Torgersen & Steiro, 2009, s. 137-138). På tross av dette er det ikke gjort noen funn som tilsier at Mediq har blitt tilført noen spesiell kompetanse eller trening innen beredskapsdimensjonen av etterforsyning av sanitetsmateriell. Tvert om bekreftet ledelsen i Mediq at de ikke har noen ytterligere informasjon om dette enn de som allerede var intervjuet hos dem. Inntrykket til Mediq var at det ikke fantes en slik arena. Deltakelse på øvelser og fora hvor sanitet etterforsyning i beredskapskontekst var problematisert, ville kunne ha en positiv effekt for utvikling av felles kompetanse på området. Her kunne begge partene bidratt med sin kompetanse og ekspertise. Mediq med unik kunnskap innen sivile kapasiteter, muligheter og begrensninger og Forsvaret med behovet under ulike scenario. En slik arena var også tatt opp i *FDs retningslinjer for logistikkvirksomheten i forsvarssektoren (2016)* som et tiltak for å redusere usikkerheten i leveransen (Forsvarsdepartementet, 2016b, s. 22).

5.2.2 Makt & avhengighet

I henhold til teoriutredningen så er symmetrien et utslag av om det er et balansert forhold mellom partene, både på det individuelle plan og på det institusjonelle plan. Dette gjennom lik ressurstilgang og mulighet for påvirkning, å kunne ta initiativ og få til endringer i en relasjon (Håkansson & Snehota, 1995). Om det er slik mellom Forsvaret og Mediq er vanskelig å finne ut av. På den ene side kan det hevdes at det ligger mye makt i en rammeavtale og gjennom lov om offentlige anskaffelser. Eksempelvis er det kravspesifikasjoner på alle produktene og hvis Forsvaret opplever at kvaliteten ikke er i henhold til dette så kan de kreve at leverandøren fremskaffer et alternativt produkt til samme pris (R3). Andre forhold er at «*I henhold til kontrakten så har kunden alle rettigheter uansett hvem som har gjort feilen*» (R1). Dette sitatet kan illustrere noe av ubalansen i maktforholdet mellom leverandør og kunde, men samtidig påpeker R4 at avtalen er av stor betydning for sanitetstjenesten i Forsvaret og for Forsvarets operative evne. Dette kombinert med at det er stadig færre leverandører som kan yte denne tjenesten og som leverer inn tilbud (R3), kan tyde på at også Forsvaret har en avhengighet til Mediq som leverandør. Dette kan være en av grunnene til at Forsvaret oppleves som mer imøtekommende nå enn tidligere (R2).

³⁸ Komplementær kompetanse refererer i dette tilfellet til det å utfylle hverandres unike kompetanse og ekspertise (Torgersen & Steiro, 2009)

Flere av respondentene opplever at kontrakten er viktig for Mediq, noe Mediq selv også gir uttrykk, eksempelvis gjennom følgende sitat; «... både beredskap og Forsvaret er viktige kunder for Mediq Norge» (R1). Dette på tross av at avtalens omfang, også i henhold til respondentene fra Mediq er noe redusert i forhold til de senere år. I en tid da Forsvaret hadde større styrkebidrag i Afghanistan og Tsjad var avtale mer omfangsrik for leverandøren (R1). I hvilken grad dette påvirker forholdet mellom partene er selvsagt vanskelig å si noe om, men flere respondenter opplever at Mediq er gode på å rette seg etter det Forsvaret sier og at de strekker seg langt for å møte Forsvarets behov. At Mediq valgte å forlenge avtalen med Forsvaret i 2016 og at de tidligere har lagt inn anbud med lave økonomiske marginer (R1) kan tyde på at det å ha avtale med Forsvaret er viktig for leverandøren. R3 hevder at dette er på grunn av at det er forbundet med status å kunne levere til Forsvaret og noe som bedriften kan profilere utad.

I henhold til teoriutredningen vil ulike organisasjonsstørrelser kunne skape ubalanse i maktforhold og avhengighet (Håkansson, 1982, s. 19). Forsvaret er en relativt stor organisasjon med store ressurser, og slik det fremkommer av empirien så er det mange representanter fra Forsvaret som stiller på møter mellom Mediq og Forsvaret. Dette kan potensielt skape en ubalanse ved at Forsvaret blir for dominerende som igjen kan gi et økt konfliktnivå. Det lave konfliktnivået kan indikere at makt og avhengighet er i balanse mellom kunde og leverandør. Snarere enn å uttrykke et konfliktfylt forhold, uttrykker respondentene fra Mediq at begge parter er løsningsorienterte og at de finner løsninger i samarbeid (R1, R2). Denne velvilje fra begge parter til å finne løsninger, en åpne og inkluderende atmosfæren nevnes også av flere av respondentene. Dette er i henhold til respondentene beskrivende for interaksjonen, enten den er i møter eller ved telefonkontakt. Beskrivelser som «God kjemi», «Lett å ta opp ting» og «Åpen dialog» vitner om en prosess der alle føler seg trygge og hørt, og totalt gir dette et inntrykk av at det finnes en symmetri blant de individuelle deltakerne og på organisasjonsnivå

5.2.3 Tillit & forpliktelser

Flere av de individuelle aktørene både fra Mediq og Forsvaret poengterer at forholdet er preget av tillit. I beskrivelsen av tillit hos respondentene er det å stole på, levere i henhold til avtale og troen på at den andre parten vil det beste for forholdet som går igjen. Tillit er som regel utviklet over tid (Lunnan & Nygaard, 2011, s. 186). Slik er det også i relasjonen mellom

Mediq og Forsvaret. Forsvaret har hatt Mediq som leverandør i flere år, og evnen til å levere det som blir etterspurt trekkes frem som tillitsskapende, og R4 uttrykker dette slik;

«Du har tillit til disse personene. Nå har jeg hatt et samarbeid med dem i over to år og de har bevist at de kan levere og derfor har jeg tillit at de vil Forsvarets beste» (R4).

Det er ikke gjort noen funn om at partene møtes i andre sosiale settinger enn møter i forbindelse med leveranser eller faglig utvikling, og det er således ikke andre sosial aktivitet som binder de sammen. I henhold til Håkansson & Snehotla (1995) så er sosiale relasjoner viktig for å bygge en tett og langsiktig relasjon basert på tillit. Torgersen og Steiro refererer til Sørhaug (1996) når de hevder at det er forskjeller i tillit i ulike organisasjonsformer (Torgersen & Steiro, 2009, s. 186). I et marked handler tillit mer om pris, tilbud og etterspørsel, mens tillit i et nettverk handler om knutepunkt og gjerne av en personlig art. Dette begrunnes med at det i nettverk gjerne er få standarder og regler og at det derfor må utvikles personavhengige bånd. Dette er basert på teorier hvor det er sivile bedrifter som utøver samhandling, og er ikke nødvendigvis overførbart til tilfellet mellom Forsvaret og Mediq. Eksempelvis gir det offentlige regelverk strenge føringer som nettopp skal hindre at personlige relasjoner skal gi urettmessige fordeler til leverandører. Kulturelle forskjeller kan også være en grunn til at det ikke foregår sosial interaksjon utenom det som er direkte relatert til forretningsforbindelsen. På den andre side kan kontinuitet blant deltakerne og den hyppige møteaktiviteten ha utviklet en så sterk sosial relasjon, at deltakerne også ser på dette som sosiale situasjoner.

Selv om åpenhet og vilje til å løse utfordringene i fellesskap er faktorer som bidrar til å bygge tillit, så kan det hevdes at behovet for å avgrense eller skjerme informasjon kan virke lite tillitsbyggende.

«Vi har ikke så god erfaring med (informasjon). Forsvaret skal gjerne hatt det i går. Dette er noe som alltid vil være utfordrende med Forsvaret som kunde, tror jeg. Det er der utfordringen vår ligger å være i stand til å ha en god servicegrad i forhold til manglende prognoser. Vi må tippe selv.» (R1).

Dette kan selvsagt bero på behovet for å skjerme informasjon, men ikke nødvendigvis. Det kan tenkes at kjennskap til Forsvarets aktivitet blant deltakerne i samhandlingen fra Forsvarets side er begrenset og ufullstendig og at Mediq med bakgrunn i dette ikke får tilgang

til informasjon som kunne satt de bedre i stand til å prognostisere. Opprettelsen av SDS ser ut til å ha endret noe på dette, og det uttrykkes fra Mediq sin side at de er mer informert om aktiviteter som kommer nå enn tidligere. Dette vil i henhold til teoriutredningen kunne bidra til økt tillit. Samtidig poengterer respondentene at informasjonen fortsatt er mangelfull og upresis, noe som vanskeliggjør prognostisering. En forbedring av felles forståelse og fortolkning av situasjonen antas å kunne forsterke samhandlingen (Torgersen & Steiro, 2009, s. 158).

En annen faktor for å kunne utvikle tillit er kompetanse, herunder det som Torgersen og Steiro omtaler som profesjonslogikk og det å forstå bransjeterminologi og fagteorier (Torgersen & Steiro, 2009, s. 158). Mangel på en slik kompetanse vil vanskeliggjøre kommunikasjonen og muligheten for å oppnå profesjonell tillit. Empiriske funn viser at det tidvis har vært oppfattet at motparten har hatt litt lite kompetanse og forståelse for den andre parten. Eksempelvis uttrykte R3 at det har vært behov for å tilføre enkelte produktspecialister fra Mediq kompetanse. R3 uttrykte blant annet; *«Nå har jeg vært skuffet over Mediq med tanke på kompetanse. Hos de såkalte produktspecialistene og derfor satte vi i gang med å lære de opp, slik at de skulle bli bedre leverandører»* (R3).

Også av respondentene fra Mediq ble det uttrykt frustrasjon for mangel på forståelse på et tidligere tidspunkt, noe som illustreres ved følgende sitat; *«Urealistiske krav om at vi skulle ha uhorvelige mengder varer på lager hele tiden uten at vi får prognoser. Det var ikke det ikke en forståelse av før»* (R1).

Dette synes i henhold til empirien å være et tilbakelagt stadium, og funn i studien kan tyde på at det nå er stor grad av profesjonell tillit mellom partene. Dette spesielt i løpet av de senere år, hvor det synes som at Forsvarets representanter har hatt en økende forståelse for sivile bedriftsprinsipper (R1,R2). Etableringen av SDS Sanitet er også opplyst til å være en

Å demonstrere forpliktelser til en kontrakt er med på å forsterke tillit (Ford et al., 2011, s. 34). Forpliktelse handler om å ønske en relasjon til den andre parten og samtidig være villig til å gi det som er avtalt for å oppnå gjensidig langsiktig suksess (Håkansson, 1982). Gjelder både faglig og menneskelig. For å få til dette må begge parter oppleve at forholdet er verdt å investere i, at det gir en gjensidig nytteverdi. I et SCM perspektiv handler dette om å få mest mulig ut av forsyningskjeden til beste for sluttbruker. Funn tyder på at det er slik i forholdet mellom Forsvaret og Mediq. Forpliktelser gjort av Forsvaret kan være vanskeligere å

oppdage, men en forlengelse av kontrakten til to nye år kan ses på som nettopp dette. Et annet eksempel er at Forsvaret har vært imøtekommende med å kjøpe ut sluttlager³⁹ som inneholder produkter særegent for Forsvaret og som ikke kunne selges til andre kunder av Mediq. R1 uttrykker dette slik i forbindelse med at Mediq ikke i tilstrekkelig grad får kjennskap til planlagte aktiviteter;

«Det er der utfordringen vår ligger i å være i stand til å ha en god servicegrad i forhold til prognoser. Vi må tippe selv. Forsvaret har vært imøtekommende med å kjøpe ut et sluttlager» (R1).

Slike forpliktelser kan oppleves som positiv både for kunden og for leverandør. For det første oppnår leverandøren å unngå tap av inntekter på varer. Dette kan igjen medføre at leverandøren ved en senere anledning også tar risiko ved å kjøpe inn større lager. Større lager kan for Forsvaret være positivt i en beredskapssammenheng og tilgjengelighet på varer. For det andre vil en forlengelse av kontrakten kunne gjøre slik at leverandøren investerer enda mer i forholdet og tilrettelegger mer for å skape en god relasjon og samtidig tilrettelegge for en enda bedre forsyningskjede. For det tredje er slike forpliktelser forbundet med tillit, som igjen kan bety at aktørbånd gradvis bygges opp, samtidig med at distanse mellom partene reduseres. I henhold til Ford et. al (2011) så er nettopp det å demonstrere forpliktelser selve kjernen i det å bygge tillit i relasjonen (Ford et al., 2011), og kan således være en god strategi fra Forsvarets side for å tilrettelegge for effektiv samhandling.

5.2.4 Tilpasninger

Det å gjøre tilpasninger viser viktigheten av relasjonen for partene og samtidig et ønske om å fortsette relasjonen (Wilson, 1995, s. 8). Tilpasninger er således en viktig faktor for bygging av tillit mellom Forsvaret og Mediq. Å gjøre tilpasninger til hverandre er i henhold til interaksjonsmodellen en viktig faktor for å få ut effekten av en langvarig kunde-leverandør relasjon (Håkansson, 1982).

Empiriske funn tyder på at begge parter har gjort tilpasninger for å forbedre interaksjonen. Eksempelvis har avtalen med Forsvaret gjort at Mediq har opprettet stillinger som har Forsvaret som hovedoppgave. Dette er gjeldende for R1 som jobber 100 % med Forsvaret og

³⁹ Ble av Mediq beskrevet som å kjøpe ut en vare som de hadde på lager til det ble tomt for deretter å gå over til nye produkter.

R2 som har en 50 % stilling opp mot Forsvaret. Dette bidrar til å kommunisere ovenfor Forsvaret at de tar avtalen seriøst og at de er villig til å sette av ressurser for en best mulig service (R3) og dette antas å ha en positiv effekt på samhandlingen.

Forsvaret har eksempelvis gjort endringer i forbindelse med pakking av «sett og sats». Tidligere ble alt av dette gjort av Mediq, men det nå deles på denne oppgaven med SDS sanitet på Nordkisa (R2). I tillegg har enkelte avdelinger i Forsvaret også begynt å gjøre noe av dette selv. Dette har vært en villet tilpassing fra Mediq sin side fordi enkelte av disse pakkingene for «sett og sats» ble for kostbare for leverandøren. Endringen antas å ha en positiv effekt på samhandlingen og begrunnes blant annet med uttalelsene til R2; «..., slik at det gjør det jo fantastisk mye bedre» (R2). I stort kan selve opprettelsen av SDS Sanitet sees på som en tilpasning. For å forbedre situasjonsforståelsen og lette kommunikasjonen ved å ytterligere forsterke nærhet mellom Mediq og Forsvaret, og samtidig sentralisere enkelte bestillinger o.l. Opprettelsen av SDS Sanitet er også noe som uttrykkes som positivt av respondentene fra Mediq (R1;R2).

I henhold til Mediq så er bestilling av småorder kostbart for dem. Dette beror på at alle prosedyrene som mottak av ordre, bestilling av varer, plukking på lager, forsendelse av varen og fakturering må utføres selv om ordren kun inneholder noen få artikler (R1). En foreslått tilpasning fra Forsvarets side for å imøtekomme Mediq er å øke vareantallet/minstekjøpet på de varene det gjelder. Forståelsen fra Forsvarets side og foreslått løsning er positivt mottatt (R1). En slik tilpasning gjort under den stabile fasen eller under utviklingsfasen, kan således ytterligere utvide og styrke samhandlingen (Wilson, 1995, s. 12). Enkelte av respondentene fra Forsvaret og da særlig de fra SDS Sanitet, ser for seg en løsning for fremtiden hvor all bestilling fra Mediq går gjennom SDS Sanitet. Dette for å ha større kontroll og oversikt over Forsvarets totale behov og for egen lagerdrift og potensielt bedre forsyningsberedskap (R5;R6;R7). Samtidig uttrykker R3 at dette ikke nødvendigvis styrker beredskapen siden de samme prinsippene for lagerhold, utløpsdato for produkter, usikkerhet om leveranse ved en internasjonal krise o.l. også vil gjelde for dem (R3). Oppgaven har ikke til hensikt å finne løsningen, men snarere se på hva Forsvaret gjør for å styrke samhandlingen med leverandør. Et sentralisert bestillingspunkt som kan gi større forutsigbarhet og muligheten for bedre prognostisering antas med bakgrunn i funn, å gjøre samhandlingen mer effektiv.

På tross av disse tilpasningene uttrykker eksempelvis R4 en viss frustrasjon over at Forsvaret enkelte ganger kan være for lite løsningsorientert og at Forsvaret burde være villig til å gi for

å få noe (R4). I dag stilles det i henhold til respondenten for mange krav til leverandøren uten å utvise fleksibilitet i egen organisasjon og gjøre endringer som er mer tilpasset leverandørens system. «For å få en bedre beredskap burde vi investere i samhandlingen med leverandøren» (R4).

Empiriske funn tyder på at individene i interaksjonen fra Forsvarets side i noen grad er opptatt av kontroll med forsyningskjeden bak Mediq. I henhold til R4 så søker Forsvaret å fange opp hvis Forsvaret blir avhengig av en underleverandør for å levere en bestemt vare. I disse tilfellene forsøker Forsvaret og Mediq å kartlegge alternativer for å sikre leveransedyktighet (R4). Dette løses i samarbeid med Mediq, og nødvendige tilpasninger søkes gjort. Likevel er det et ønske fra Forsvarets side at de fleste underleverandører er nordiske eller europeiske, nettopp for å sikre leveranser i utfordrende situasjoner hvor flere nasjoner er avhengig av sanitetsetterforsyning (R3, R1). R4 uttrykker dette slik;

«I en krise vil det kunne være utfordrende å få tak i materiellet, flere land som vil ha de samme produktene som Forsvaret vil ha» (R4).

Dette viser likevel at Forsvaret ser at kontroll og samarbeid lengre bak i forsyningskjeden er viktig i et beredskapsperspektiv. I tillegg søker Forsvaret samarbeid med andre nordiske lands forsvar for å sikre tilgjengelighet i krise/krig (R3).

5.2.5 Institusjonalisering/rutiner

I følge teoriutredningen så vil relasjonen, hvis den får blitt utviklet, være preget av rutiner (Håkansson, 1982; Håkansson & Snehota, 1995). Bakgrunnen er at relasjoner ofte er komplekse og det derfor er behov for å strukturere den dynamiske interaksjonen. Utviklingen av kunde-leverandør relasjoner er en kontinuerlig prosess (Ford et al., 2011).

Institusjonalisering og etablering av rutiner er av Ford et.al beskrevet som en del av den siste av totalt fire faser, den stabile fasen. Med bakgrunn i empirien kan det synes som at relasjonen mellom Forsvaret og Mediq er kommet inn i denne fasen. De månedlige og kvartalsvis møtene må sees på som et forsøk på nettopp å strukturere interaksjonen. Ved å etablere en fast møtestruktur med en fastsatt agenda så imøtekommer dette deltakernes behov for trygghet og forutsigbarhet. På møtene utveksles blant annet informasjon om forventede aktiviteter, det tas en gjennomgang av hva som har fungert i tiden siden sist møte og hva som har fungert bra og om den generelle driften (R2). Disse enkeltstående episodene antas å være

den interaksjonen som har mest å bety for oppbyggingen av den langvarige relasjonen. Roller og ansvar som den enkelte aktør har på disse møtene må kunne sies å ha blitt en rutine og derigjennom en institusjonalisering (Håkansson, 1982).

På tross av dette er det ikke nødvendigvis slik at relasjonen har kommet over i den stabile fasen. Det kan snarere se ut som relasjonen er i en kontinuerlig utvikling og at den, slik som teorien forfekter ikke er en lineær prosess, men beveger seg mellom ulike nivå(Ford et al., 2011). Dette kan blant annet begrunnes med at flere respondenter trekker frem at det har vært utskiftninger av personell både hos Mediq og hos Forsvaret. Utskiftninger gjør at rutiner må gjennomgås og partene må lære hverandre å kjenne. Dette vil kunne sette tilbake åpenhet og trygghet i relasjonen. Også etableringen av SDS sanitet har tilsynelatende også hatt en slik effekt. I tillegg har dette medført behov for å etablere nye rutiner. Flere av respondentene, både fra Forsvaret og Mediq uttrykker at disse rutinene enda ikke er falt på plass og at det fortsatt er arbeid som gjenstår for å finne ut av hvilken rolle og ansvar SDS Sanitet skal ha. Selv internt i Forsvaret synes dette noe uklart (R3;R5; R6;R7), men det synes å være stor enighet om at etableringen har en positiv effekt for effektiv samhandling i forsyningskjeden. Eksempler på forbedringer som trekkes frem er bedre informasjon om planlagte aktiviteter som igjen gir mulighet for bedre prognostisering, et kontaktpunkt for nedstrøms kunder/sluttbrukere og bedre responsevne siden SDS Sanitet har etablert eget lager.

5.2.6 Kompleksitet

Relasjoner er komplekse på flere måter og Håkansson og Snehota (1995) argumenterer for at dess mer kompleks relasjonen er, jo høyere kostnader kan komme med relasjonen. En dimensjon som underbygger kompleksiteten i denne relasjonen er antallet som er involvert. Direkte kildelogistikk har gjort slik at det er mange avdelinger og enkeltpersoner fra disse som kan bestille leveranser. I all hovedsak foregår denne via en teknisk portal, en bestillingsportal uten at det er direkte kontakt mellom individer fra Forsvaret og Medig. På tross av dette er det flere småbestillinger som krever en form for interaksjon. Og som R2 uttrykte; «*Lettere å forholde seg til få (les personer), enklere å få kjennskap til hvordan de vil ha det*)(R2). Det er disse enkeltstående kortvarige relasjonene gjennom produkt og sosial utveksling som er med på å forme relasjonen (Håkansson, 1982, s. 16) og således hvordan Forsvaret som kunde og Mediq som leverandør blir oppfattet ute i organisasjonen. Det er ikke nødvendigvis at dette er like bevisst blant bestillerne ute i avdelingene. Disse kommer fra

ulike miljøer innen Forsvaret og har sine egne oppfatninger og personlige referanser i relasjonen. Eksempelvis så er det forholdsvis stor forskjell i oppfatningen mellom R8, som i denne studien representerer avdelingene som uttrykker at *«Relasjonen med Mediq har vært bra, men de har ikke noen forutsetninger til å forstå hvordan Forsvaret driver og våre behov. De er hjelpsomme og prøver å skaffe det vi ber om, men de har liten oversikt over hva vi trenger og har behov for»* (R8) til R4 som gir uttrykk for at leverandøren er flink til å lytte på Forsvaret og rette seg etter behovet. Forskjeller i oppfattelsen kan også illustrere forskjeller avhengig av hvor i organisasjonen man befinner seg. I tillegg til et stort antall i interaksjonen, bidrar de alle med sine personlige referanser, har ulike roller og egne tidligere erfaringer som de bringer med seg inn i relasjonen, som igjen gjør relasjonen kompleks (Ford et al., 2011, s. 16-17).

Kompleksitet er ikke nødvendigvis noe negativt, men kan også være et uttrykk for at det er flere forhold som binder to bedriftsrelasjoner til hverandre. Likevel kan enkelte tiltak som bidrar til å redusere kompleksiteten være til en fordel. Opprettelsen av SDS Sanitet på Nordkisa er noe som flere respondenter har gitt uttrykk for har lettet på samhandlingen. Den har redusert noe av den kompleksiteten antall kontaktpunkter har hatt for Medig. Blant annet uttalte R2 at det er *«mye lettere å forholde seg til en part (SDS Sanitet) enn før»*. Det kan kanskje også være lettere for Forsvaret som kunde å kommunisere mer entydig mot leverandøren ved å redusere kontaktpunkter blant bestillerne. Også ute blant avdelingene synes det som at opprettelsen av SDS Sanitet har hatt en positiv effekt. *«Best å ha egne (les SDS) å kontakte i forhold til forsyning. Et kontaktpunkt. Slik at vi kan drive operativt»* (R8). Fortsatt er det direkte kildelogistikk som er gjeldende, men SDS Sanitet søker å finne sin plass (R2;R4;R5;R6).

Et annet forhold er behovet for å koordinere ressurser og aktiviteter gjennom ledelse av forsyningskjeden. Forsvarets forsyningskjede er kompleks og endrer seg avhengig av i hvilken beredskapsgrad Forsvaret opererer under. I fredstid er det fokus på å holde kostnadene nede og samtidig ha responsive forsyningskjeder i tilfelle krise eller krig. At det ikke snakkes med eller kun i svært liten grad kommuniseres med Mediq om beredskapsforhold (R2) og behovene i tilfelle krise/krig kompliserer dette ytterligere. I henhold til R4 så får leverandørene *«... kun need to know. Gir kun absolutt det vi må dele»* (R4). I henhold til kontrakten skal leverandøren gjennomføre og presentere en årlig risiko

vurdering. Denne har dog ikke vært avkrevd av leverandøren tidligere, basert på «siden det ikke har vært opplevd som aktuelt, men det har blitt mer aktuelt i avtaleperioden» (R4).

Forsvaret har ingen direkte kontroll på eller mulighet for å diktere Mediq sine underleverandører, men sett i et beredskapsperspektiv er karakteristika til underleverandører av interesse for Forsvaret som kunde. Globalisering av markeder, eierskap og sentrale utviklingstrekk slik som eksempelvis mot en kontinuerlig produksjon og at de fleste leveranser foregår etter «just-in-time» prinsippet påvirker forsyningssikkerheten til Forsvaret (Forsvarsdepartementet & Justis-ogberedskapsdepartementet, 2015, s. 29). Dette er all trekk som gjør det nødvendig at bedrifter involverer seg i nettverket som leverer gjennom leverandøren. Slik er det også for Forsvaret. Kontinuerlig produksjon har eksempelvis gitt reduserte lagerbeholdninger, og det ser også ut til å gjelde Mediq:

«... ikke mulig for noen leverandører å sitte på utømmelige lager til enhver tid i forhold til omløpshastighet, kapitalbinding, lagerplass og også kostnader for oss som leverandør» (R1). Selv om det er beredskapskrav i kontrakten, så er empirien tydelig på at Forsvaret har erkjent at det er et begrenset lagerhold hos Mediq, eksemplifisert ved sitatet

«Sivile leverandører vil ikke binde opp lager som de kanskje ikke får avkastning for. Det vil de ikke gjøre. Hvem skal da betale for dette? Virker som at Forsvaret tenker at dette gjør den sivile leverandøren, men det gjør de ikke» (R4).

Dette sitatet antyder også et annet moment, nemlig det at det kan være mangelfull forståelse for sivile prinsipper utenfor de som til daglig jobber med dette.

Mediq gir inntrykk av at leveranser også blir ivaretatt i en krisesituasjon, noe som er vanskelig å etterprøve i fredstid, men gitt de sentrale utviklingstrekkene referert til ovenfor og økonomisk inntjeningskrav, kan man i hvert fall sette spørsmålstegn ved tilgjengeligheten i markedet. Dette synes også å fremkomme av empirien. «... står noe om beredskap i kontrakten, ... de har ikke noe klart, fordi Forsvaret ikke er interessert i å kjøpe det» (R3).

Denne problematikken forsterkes ytterligere av at selv om Mediq har anbudsavtaler med Forsvaret, så har de ingen forpliktelser på uttak på disse⁴⁰.

Usikkerheten forsterkes ytterligere av utenlandske eierinteresser. Leveransen gjennom Mediq kan bli utfordret ved en plutselig oppstått situasjon i en internasjonal ramme. Ved en

⁴⁰ I henhold til informant i Mediq

eskalerende situasjon kan eierskap utfordre hvem og hvilke nasjoner som blir prioritert (R4) og det facto at Forsvaret ikke kan pålegge utenlandske leverandører/underleverandører av Mediq, å levere varer i henhold til norsk beredskapslovgivning. Dette synes å være kjente utfordringer blant de som forvalter kontrakten fra Forsvarets side og R3 redegjør blant annet om tiltak for å øke tilgjengeligheten, søke å nytte mer norske og nordiske leverandører. Alt dette i dialog med Mediq.

For å redusere usikkerheten om økte leveranser hvis situasjonen skulle kreve det, så peker litteraturen på at informasjonsutveksling er helt essensielt. Nettopp informasjonsdeling eller utfordringer ved dette synes å komplisere samhandlingen ytterligere (R1;R2). Økt bruk av sivile aktører i Forsvarets forsyningskjede og leveranser generelt, har gitt økt behov for å utveksle informasjon. Forsvaret, som et sikkerhetspolitisk virkemiddel og i ytterste konsekvens et primærredskap for ivaretagelse av rikets sikkerhet, omgås med informasjon på en gradert plattform. I det daglige virke og under normale prosedyrer og forhold, vil det meste av informasjonen og materielldata være ugradert, men ved en eskalerende situasjon eller i planlegging for beredskap er det ikke nødvendigvis slik. I henhold til R2 og R4 har Mediq personell som er sikkerhetsklarert opp til Begrenset. I følgepersonen som det refereres til, så får han ikke noe mer informasjon enn de andre som jobber ved Mediq⁴¹. I utgangspunktet er det formålstjenlig at leverandører har en sikkerhetsklarering som gir mulighet for å få tilgang til informasjon som kan være nyttig for leverandøren for forberedelse for beredskap. Dette fordrer selvsagt at Forsvaret evner å gi denne informasjonen og nytter personellet i planlegging for responsive forsyningskjeder. Slik ser det ikke ut til å ha vært i dette tilfellet. For å kunne planlegge for en situasjon hvor etterspørselen er større, er det vesentlig at behov er identifisert og kommunisert til leverandør. Transparent informasjonsflyt er en forutsetning for effektive forsyningskjeder. Om det likevel fører til noe større kapasitet og lagerhold er ikke nødvendigvis sikkert på grunn av økonomisering i sivile bedrifter, men usikkerheten med tanke på leveranser kan i hvert fall minimeres. Trening og øving sammen med leverandør vil også kunne identifisere muligheter og begrensninger som Forsvaret kan planlegge for.

Et annet aspekt ved kompleksiteten er de kulturelle og forretningsmessige forskjellene som hver av organisasjonene representerer. For en effektiv samhandling er nettopp det å forstå organisasjonsmessige strukturer og kulturer vesentlig (Torgersen & Steiro, 2009, s. 157). Mediq driver for eksempel etter bedriftsøkonomiske prinsipper, hvor effektivisering og

⁴¹ Dette har han bekreftet på mail

økonomisk inntjening er en forutsetning for driften. Denne forståelsen har i henhold til R1 ikke alltid vært til stede, selv om dette nå er forbedret (R1). Tidligere i relasjonen var det stilt urealistiske krav ved eksempelvis å forlange at Mediq skulle definere Forsvarets behov og urealistiske krav i forhold til utømmelige lagre uten tanke om kapitalbinding, lagerplass, omløpshastighet og kostnader for Mediq (R1). Forståelsen for at lagerhold koster og at Mediq må ha inntjening er det flere av respondentene som gir uttrykk for (R4;R5;R6;R7;R8). Om endringen skyldes personlige egenskaper om hvordan samhandlingen bør utføres eller om det skyldes kompetansemessig forhold er vanskelig å konkludere med, men R1 mener at det kan skyldes begge. En vedvarende mangel på forståelse for sivile forretningsprinsipper, vil kunne være ødeleggende for samhandlingen (R1).

5.2.7 Kontinuitet

Det er flere av respondentene som sier at de har jobbet flere år sammen og at dette har vært bra for forholdet, både på individnivå og organisasjonsnivå. Relasjonen til Mediq Norge går flere år tilbake og i henhold til R2, har Medig vært leverandør av medisinsk forbruksmateriell siden begynnelsen av 2000-tallet. Gjeldende kontrakt løper til 2018. Dette på tross av at Forsvaret i begrenset grad kan velge leverandør selv, men snarere lyser ut kontrakten etter anskaffelsesregelverket og gjennomfører en åpen anbudskonkurranse.

I henhold til Ford et al. (2011), så utvikles gjerne en relasjon gjennom ulike faser. Dette er ikke gjeldende for en relasjon som utvikles gjennom anbudskonkurranse, og det tyder på at relasjonen går direkte til utviklingsstadiet. I teorien mener Ford et.al at partene søker å redusere distanse og lære hverandre å kjenne. Siden relasjonen starter så sent som i utviklingsstadiet vil man måtte diskutere kontrakts løsninger, struktur og samtidig håndtere usikkerheten som råder mellom partene. Dette kan igjen føre med seg mye prøving og feiling fra begge parters side, noe også flere av respondentene har uttrykt.

At Medig har vært en leverandør av sanitetsmateriell over flere år, er også et trekk ved en relasjon som i teorien ser ut til å styrke forholdet (Håkansson & Snehota, 1995, s. 7). På tross av at de leverandørene Forsvaret inngår avtaler med, ikke har noe med relasjoner å gjøre i forkant, men er noe Forsvaret bygger etter at kontrakten er inngått (R4), så viser denne avtalen at Forsvaret foretrekker Medig som videre leverandør. Dette gjennom å fornye kontrakten i to nye år. Dette kan muligens forklares med at forholdet har utviklet seg i en positiv retning gjennom investeringer gjort i forholdet de senere årene. En annen grunn som

også finner argumentasjon i teorien er det faktum at Forsvaret vet hva de har, men ikke vet hva et nytt forhold vil innebære ved et eventuelt bytte av leverandør. Så selv om det offentlige regelverket for anskaffelser setter noen begrensninger i forhold til antall år et tilbud kan lyses ut for, så viser eksemplet med Mediq at så lenge forholdene ligger til rette for det, så søker Forsvaret å ha en lengst mulig relasjon. Gitt at dette er tilfelle, så vil dette være relasjonsfremmende.

Rammeavtalen som regulerer forholdet mellom leverandør og kunde, må kunne sies å være en sterkt formalisert kontrakt, noe som flere av respondentene gav uttrykk for og som er et av kjennetegnene til en klassisk langtidskontrakt. På tross av at kontrakten søker å beskrive alle relevante forhold, så tyder enkelte funn på at kontinuitet blant individene i relasjonen er viktig for å forstå avtalen og hvordan forholde seg til hverandre. Fra teorien underbygges dette av Haugland (2004) som hevder at de fleste kontrakter er ufullstendige siden de ikke kan fange opp alle forhold. Dette korresponderer med funn gjort under intervjuene, og uttalelser slik som; «*Glad for at han kom inn, fordi da har vi kontinuitet og en som kjenner avtalen. Det har betydning for prioriteringene til Mediq*» (R4) og «*... vi kjenner hverandre godt, ... slipper og predikere om det hver gang*» (R3).

Også på individnivå er det en kontinuitet som synes å ha en positiv innvirkning på relasjonen. Utsagn referert til nedenfor underbygger viktigheten av dette på individnivå;

«*Det er en fordel at vi kjenner hverandre godt, at vi har en uformell tone og at hun vet nøyaktig hva jeg mener om ting*» (R3). «*Vi har en god relasjon og samarbeider bra, ... det er fordi vi kjenner dem godt og de kjenner oss godt*» (R2).

Disse utsagnene stemmer godt overens med funnene i litteraturstudien der viktigheten av kontinuitet på individnivå er nevnt en rekke ganger. Det er flere av aktørene fra Forsvarets side som har et forhold som varer så langt tilbake som cirka 10 år. At personer innen det militære systemet har vært så lenge i samme jobb eller tjenestefelt så mange år, er ikke nødvendigvis en selvfølge. Forsvarets system med ofte jobb-bytter og bytte av tjenestested, gjør snarere dette til unntaket. Viktigheten av kontinuitet på individnivå er blant annet trukket frem av Håkansson & Snehota (1995) som en av de strukturelle karakteristikkene ved en relasjon, der kontinuitet mellom aktørene gir trygghet og skaper en åpenhet i kommunikasjonen. For Forsvarets del er dette en del av problemstillingen relatert til karrieresystemet, og hvordan dette praktiseres (Gulichsen et al., 2011, s. 37), og dette ligger

utenfor oppgavens mål. I dette tilfellet viser det seg at kontinuitet blant aktørene fra Forsvarets side kan ha innvirket positivt på relasjonen med Mediq, og tid i stilling bør således være en ønsket målsetting for Forsvaret.

5.2.8 Oppsummering

Oppsummert viser empiriske funn i studien at atmosfæren i samhandlingen er veldig god. Det er nok flere forhold som er avgjørende for dette. Eksempelvis har flere av respondentene jobbet med hverandre i flere år, og de har dermed lært hverandre bedre å kjenne. Det er flere av respondenter som tar opp den gode stemningen på møter og at det er en god kommunikasjon. Disse utsagnene tolkes til å være relatert til at partene behandler hverandre med respekt og at alle deltakerne får slippe til. Flere uttrykker at det er mye lettere å ta opp ting nå enn tidligere, og refererer til utskiftninger i personellet fra Forsvaret og internt i Mediq som mulige årsaker. Tidligere kunne det gis et inntrykk av en ovenfra og ned holdning i løsning av utfordringer (R1). Totalt sett ligger forholdene godt til rette for et godt samarbeid. Forsvarets evne til å balansere det gode samarbeidet og med de potensielle situasjonene som kunne ha eskalert til en større konflikt, synes basert på empiriske funn, til å være gode. Dog viser det seg at samarbeidet er sårbart relatert til personlig egnethet hvor kjemi mellom partene er viktig. Dette viser at det i en slik langvarig relasjon kan være en fordel med personell fra Forsvaret med gode samarbeidsevner og en god forståelse av relasjonsbygging. Kontinuitet i stilling ble også trukket frem som vesentlig for å bygge det gode samarbeidsklimaet.

Samhandlingen mellom Mediq og Forsvaret er preget av tillit. Dette gjelder tilsynelatende både organisasjonstillit og tillit til enkeltindivider. Hyppig møtefrekvens og vektlegging av avtalen fra Forsvarets side antas å bidra til tillitsbygging og utvikling av aktørbånd gjennom jevnlig samhandling. Samtidig utøver Forsvaret en ekstra kontroll ved etterforsyningen av materiell som faller innunder denne kontrakten. Dette henger sammen med viktighet for Forsvarets operative evne og antall avrop som gjøres av avdelingene i Forsvaret. Samtidig viser empirien at begge parter inngår forpliktelser, noe som igjen forsterker tilliten mellom partene. Blant annet kontinuitet, personlig egnethet og kompetanse er pekt på av respondentene som viktige faktorer for å utvikle en god samhandling basert på tillit. Dette illustrerer betydningen av rett person i samhandlingen med en forståelse av prinsipper for forsyningsledelse og med en faglig kompetanse og en bedriftsøkonomisk forståelse.

Tilpasninger er av betydning i relasjonen og er også noe begge parter har gjort. Tilpasninger viser motparten at man ser på relasjonen som viktig og samtidig at man ønsker at samhandlingen skal fortsette (Wilson, 1995, s. 8). Dette vil kunne styrke tilliten mellom partene. Forsvarets endringer slik som opprettelsen av SDS sanitet, det å påta seg mer av arbeidet med «sett og sats» og at man samtidig viser interesse for å finne løsninger til beste for Mediq har blitt positivt mottatt. På tross av dette kan Forsvaret oppfattes som noe rigide og lite løsningsorienterte i enkelte sammenhenger, og da spesielt innen pris og andre forhold som eksplisitt er definert i kontrakten. Inntrykket er at Mediq har forståelse for at disse organisatoriske føringene må håndheves strengt på individnivå.

Samhandlingen mellom Forsvaret og Mediq er preget av å være kompleks, både med et stort antall som deltar i den og at leveranser skal fungere under alle beredskapsgrader. Opprettelsen av SDS Sanitet synes å ha redusert noe på dette. Mediq med sine underleverandører utgjør også et komplekst nettverk, noe som forsterkes av Forsvarets begrensede mulighet for kontroll av disse.

Funnene i empirien viser også at Forsvaret innehar en organisasjonsmakt basert på de formalia som er i kontrakten og kontraktens lovverk. Denne asymmetrien kan i større grad kan få leverandøren til å gjøre ting som den eller ikke ville gjort. Likevel kan denne velviljen til å tilfredsstille kunden, bero på det som R3 uttrykker som *«å ta det ansvaret som ligger i det å ha kontrakt med Forsvaret» og/eller fordi de har «..en god forretningside og en god ledelse (R4)*. Forsvarets relative organisasjonsmakt synes å bli visket ut ved symmetrien som finnes mellom de individuelle deltakerne i samhandlingen. Det kan synes som at Forsvarets representanter med sin væremåte innbyr til en likeverdig deltakelse, hvor alle har en verdi og en stemme.

De individuelle deltakerne fra Forsvaret er i noen grad opptatt av kontroll og gjennomsiktighet i forsyningskjeden bak Mediq. Forsvaret har et ønske om at underleverandører er nordiske eller europeiske, da det vurderes til å gi en bedre leveransesikkerhet når flere nasjoner er avhengig av sanitetsetterforsyning. Et marked preget av forholdsvis få leverandører, utfordrer dette ønsket.

Rutiner er innført, både i bestillingsprosessen og i forhold til agenda og møtестruktur. Alle kjenner sin funksjon og sine oppgaver, men samtidig er det fortsatt rutiner og avklaringer som ville gjort samhandlingen mer forutsigbar, og kanskje derigjennom gitt bedre responsevne. Et

av disse er mangelen på oppfølging av leverandørens risikovurdering, som i henholdt til kontrakten skal gjennomføres. Andre forhold er at SDS Sanitet fortsatt søker å finne sin plass. En annen rutine som ikke er på plass er deling av informasjon. Det synes som at delingen av informasjon er mangelfull, noe som igjen får følger for evne til prognostisering hos leverandøren. Det er ikke funnet noen indikasjoner på at det gis noen informasjon eller er tilrettelagt for leveranser for beredskapssituasjoner. Tvert om informeres det om at det ikke er noen fora som Mediq deltar i hvor beredskap er diskutert eller problematisert. Denne problematikken forsterkes ytterligere av bedriftsøkonomiske hensyn som gjør at det ikke kan forventes at en sivil leverandør utarbeider store lagre uten at dette er økonomisk forsvarlig. Dette er det en erkjennelse av på det individuelle plan, men i henhold til empirien så er det begrenset med interesse, og/eller kunnskap om lagerhold og andre bedriftsøkonomiske prinsipper utenfor de som jobber med dette til daglig. Totalt sett virker informasjon og kommunikasjon i forsyningskjeden å være for mangelfull i fredstid for å kunne fungere når responsevne eventuelt vil bli kalt på.

6 Konklusjon

Den overordnede problemstillingen for denne studien har vært; *Hvordan tilrettelegger Forsvaret for effektiv samhandling i forsyningskjeder hvor sivile kontraktører leverer varer og tjenester for understøttelse av Forsvarets krav til beredskap og responsevne?*

Denne ble operasjonalisert til to forskningsspørsmål:

1. Hvilke relasjonelle faktorer antas i teorien å påvirke et kunde-leverandør forhold?
2. Hvordan sikrer Forsvaret seg at sivile leverandører og Forsvaret jobber mot felles mål for å stå best mulig rustet for beredskap?

Det teoretiske rammeverket for studien var relatert til ledelse av forsyningskjeder, karakteristikk av kunde-leverandørrelasjoner i en langvarig bedriftsrelasjon. Teoriutredningen la grunnlaget for å analysere funn fra dokumentstudier og de empiriske funnene som ble gjort gjennom intervju.

I teoriutredningen fremkommer det at det er noen forhold som går igjen i karakteristikken av en kunde-leverandør relasjon. For effektiv samhandling mellom kunde og leverandør er det å balansere samarbeid og konflikt, det å skape en symmetri i makt og avhengighet, inngi tillit i relasjonen forsterket gjennom forpliktelser, å gjøre tilpasninger til beste for den andre parten, redusere kompleksitet gjennom godt etablerte rutiner og en kontinuitet i relasjonen viktig. Forsvarets evne til å håndtere disse forholdene antas å kunne bidra til at tilrettelegge for et godt kunde-leverandørforholdet, og derigjennom sikre seg at begge parter jobber for felles mål.

Selv om empiriske funn viser at det gjøres mye for å tilrettelegge for et godt kunde-leverandørforhold, så synes området å være noe mangelfullt vektlagt i normative dokumenter. Det gis heller ingen spesiell opplæring innen hvordan håndtere leverandørrelasjoner, utover det som eventuelt offisersutdanningen gir i Forsvaret. Mangelen på føringer og retningslinjer kan indikere en mangelfull ledelsesforankring og helhetlig strategi om betydningen av relasjoner for oppnåelse av økt beredskap. Dette gjør håndteringen personavhengig og tilfeldig ut fra hvem som besitter disse posisjonene og ikke ut fra en valgt strategisk tilnærming. Dette er noe overraskende all den tid støtte fra sivile er økende. Kanskje er det nettopp vektleggingen av sivile forretningsprinsipper innad i Forsvaret og flere år med fokus på internasjonale operasjoner og mangelfull beredskapstanke, som har medført at det er blitt

slik. Selv om det i denne studien antydes at tanker om beredskap er på god vei tilbake, så er dette ikke nødvendigvis reflektert i handlinger utover personlige initiativ.

Det er ingen funn i studien som tyder på at Forsvarets behov i en krise/krig er tydelig kommunisert. Snarere poengteres det fra Mediq sin side at de ikke har deltatt i å utarbeide planer eller at de har kjennskap til at det foreligger prognoser for Forsvaret behov. Mediq deltar heller ikke på øvelser eller trening der problematikk rundt leveranse har vært prøvd eller diskutert. Samtidig synes det som at begge parter ser begrensninger i leveranser i en eskalerende situasjon. Globaliseringen, utenlandske eierinteresser og konkurranse mellom land kan gi usikkerhet om leveranser av medisinske varer i en krise eller krig. Dette forsterkes ytterligere av at Forsvaret ikke kan pålegge utenlandske leverandører å levere varer. Selv om Forsvaret ikke kan utøve en militær kontroll på sivile aktører, så kan en forståelse av muligheter og begrensninger innen ledelse eller koordinering av forsyningskjede kunne skape en nødvendig bevisstgjøring. En bevisstgjøring om det som Mentzer et al. omtaler som potensielle strategiske implikasjoner de ulike handlinger utført på lavere nivå kan få for flyten i en forsyningskjede (Mentzer et al., 2001, s. 11). Dette vil kunne gjøre relasjonsbyggingen etter prinsipper fastlagt av Forsvaret og ikke basert på individuelle initiativ og personlig egnethet. Dette sammen med trening og øving hvor leveranser problematiseres, kan bidra til å gjøre etterforsyningen så forutsigbar som mulig under alle beredskapsgrader og derigjennom økt responsevne.

Et annet funn er at det gjennom en langvarig samhandling har blitt utviklet sosiale bånd mellom deltakerne fra de ulike partene. Slike relasjoner har betydning for atmosfæren i relasjonen, både med tanke på tillit, men også i måten partene individuelt behandler hverandre. Gjennom gjentatte møter og annen interaksjon hvor de samme individene har deltatt, har det tilsynelatende utviklet seg et forhold som er basert på åpenhet og respekt. Kontinuitet, faglig kompetanse og personlige egnethet hos representantene fra Forsvaret synes å ha bidratt til dette. Dette forsterker inntrykket av at relasjonsbyggingen mellom leverandøren og Forsvaret er definert av de individuelle deltakerne og ikke som et resultat av en bevist strategi.

Avtalen med Mediq er i henhold til respondentene fra Forsvaret, viktig for Forsvarets evne til å etterforsyne sanitetsmateriell under alle beredskapsgrader, fra fred til krise/krig, og derigjennom for Forsvarets operative evne. Respondentene uttrykker også at denne avtalen derfor får mye oppmerksomhet og det brukes mye tid på oppfølging, sammenlignet med

mange andre avtaler. Likevel synes ikke dette å kunne bidra til å redusere usikkerheten for brudd i forsyningskjeden. Snarere viser empirien at informasjonsdeling fra Forsvaret til sivil leverandør er noe mangelfull. Informasjonsflyt er en forutsetning for å kunne skape effektive forsyningskjeder og derigjennom økt responsevne. Informasjonsflyt og en åpen informasjonsutveksling er vesentlig for at forsyningskjeden skal kunne fungere effektivt som et samlet system. Restriktiv informasjonsdeling, enten gjennom villet skjerming av informasjon eller på grunn av mangel på informasjon om Forsvarets aktiviteter, påvirker leverandørens evne til å prognostisere og dermed skaper det usikkerhet om leveranse. Dette synes ytterligere å kunne forsterkes hvis responsevne er påkrevd. Bedriftsøkonomiske krav gjør at Forsvaret ikke kan påregnes eller forvente at leverandør er villig til å «brenne inne» med produkter, og mangel på finansiering av lagerhold fra Forsvaret side, påvirker responsevne ytterligere i negativ retning.

Å håndtere interorganisatoriske relasjoner er kompleks. Det er ikke tilstrekkelig bare å signere en kontrakt, og så vil partene jobbe for et felles mål. Det er først da arbeidet starter. Hvordan kontrakten utformes og hvordan samarbeidet løses vil påvirke responsevne og beredskapen til Forsvaret. Forsvaret er bundet av ulike lover og regler for inngåelse av kontrakter og dette gjør at samhandlingen ikke nødvendigvis er et faktum basert på fritt valg. Dette gjør at relasjonsbyggingen foregår samtidig med at aktørene skal lære hverandre å kjenne. Dette gjør det ekstra utfordrende. Samtidig er relasjoner dynamiske og trenger kontinuerlig oppfølging. For å skape en effektiv forsyningskjede er personlige relasjoner viktig. Empiriske funn i denne studien viser at det på det personlige plan er gjort mye for å skape den rette kjemien mellom kunde og leverandør. Nettopp evnen til å balansere samarbeid og konflikt, skape en symmetri i relasjonen, skape tillit og være troverdig synes alle å være forhold som håndteres godt på det individuelle plan, på tross av at det på rent organisatorisk plan synes å være mangelfulle føringer og retningslinjer.

6.1 **Anbefalinger til videre forskning**

I løpet av forskningsprosessen har det blitt foretatt valg for å prioritere å spisse oppgaven for å gi et best mulig nyansert bilde av samhandlingen mellom leverandør og Forsvaret. Dette har blant annet resultert i at studien kun omhandler en case med en leverandør. Dette gir potensielt begrenset med overføringsverdi og mulighet for generalisering. I fremtiden vil det derfor kunne være nyttig om det gjøres tilsvarende oppgave ved å studere andre relasjoner

som Forsvaret har med sivile leverandører. I tillegg kan det også sees på om det er forskjeller mellom sivile bedrifter og de bedrifter som faller innunder begrepet forsvarsindustri.

Som vist i denne studien så ser det ut til at samhandling mellom to virksomheter i stort er avhengig av de individuelle aktørene som deltar. Ingen spesiell opplæring ble gitt for å håndtere relasjonsbygging, men den generelle offisersutdanningen ble av respondent pekt på som mulig forklaring på hvorfor det tilsynelatende fungerte så godt. Det kunne vært interessant å finne ut om det virkelig er slik at offisersutdanningen er tilstrekkelig eller ikke, eller om Forsvaret burde tilrettelegge for kunnskap om forsyningskjedens betydning for økt responsevne.

6.2 Refleksjoner knyttet til forskningsprosessen

Denne studien har gitt meg økt kunnskap og forståelse innen både ledelse av forsyningskjeder og innen etterforsyning av sanitetsmateriell. Det håper jeg er som et resultat av en åpenhet i undersøkelses -og analysefasen og at jeg ikke har latt meg nevneverdig påvirke av mine forkunnskaper relatert til temaet som er studert.

Studien har ikke hatt som ambisjon om å kunne generaliseres til å gjelde for alle relasjoner som Forsvaret har med sivile som leverer logistikk til bruk under alle beredskapsgrader eller at resultatene av denne undersøkelsen skal kunne anvendes på andre områder. Likevel registrerer jeg i ettertid at funn og konklusjoner har visse likhetstrekk med andre undersøkelser relatert til samme område. Dette mener jeg styrker mine funn.

I en slik undersøkelse hvor alle respondenter bidrar inn i byggingen av relasjonen og med sine egne preferanser, er det alltid en mulighet for at respondentene pynter på svarene. Både for selv å fremstå i et godt lys, men også på grunn av lojalitet til egen arbeidsgiver. Det som likevel styrker troen på at funnene er representative, er at de fremstår som relativt unisone. Både internt i egen virksomhet og mellom virksomhetene. I tillegg er det jo selvsagt også en usikkerhet knyttet til om all relevant data er innsamlet, eller om det fortsatt finnes noe der ute som er oversett. Nøyaktighet i innsamlingsprosessen og respondentenes svar mener jeg er forhold som reduserer denne eventuelle usikkerheten. Kun en etterprøving vil kunne gi et godt svar på dette.

Forkortelser

Forkortelse	Betydning
ARF	Anskaffelsesregelverket for forsvarssektoren
CA	Comprehensive approach
FFI	Forsvarets Forskningsinstitutt
FLO	Forsvarets Logistikkorganisasjon
FMA	Forsvarsmateriell
FMIN	Forsvarsministeren
FMR	Forsvarsjefens fagmilitære råd
FN	De Forente Nasjoner
FSAN	Forsvarets Sanitet
FSJ	Forsvarssjefen
IMP	The Industrial Marketing and Purchasing
IVB	Iverksettelsesbrevet til forsvarssektoren
K2	Kommando og kontroll
LOA	Lov om offentlige anskaffelser
MSCM	Military Supply Chain Management
NATO	North Atlantic Treaty Organization
NBG	Nordic Battle Group
NSD	Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste AS
PBL	Performance Based Logistics (ytelsesbasert logistikk)
RLL Vest	Regional logistikkledelse Vestlandet
SCM	Supply Chain Management
USDoD	United States Department of Defense

Litteraturliste

- Aar, M. E. (2015). *Performance Based Logistics og kunde-leverandør-samarbeid*. Mastergradsavhandling, Mona Elise Aar, Forsvarets Høgskole, Oslo.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1991). Partnering as a Focused Market Strategy. *California Management Review*, 33(3), 95-113. doi: 10.2307/41166663
- ARF, A. f. f. (2013). *Anskaffelsesregelverk for forsvarssektoren (ARF)*. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/INS/forskrift/2013-10-25-1411>.
- Askildsen, T. C., & Kalsaas, B. T. (2009). Relasjoner mellom bedrifter som handler med hverandre. I B. T. Kalsaas (Red.), *Ledelse av verdikjeder : strategi, design og konkurransevne* (s. 51-68). Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Birkemo, G. A., Grunnan, T., & Nystuen, K. O. (2015). Kommunikasjon mellom totalforsvarsaktører i en kompleks sikkerhetspolitisk krise (Begrenset). Kjeller.
- Birkemo, G. A., & Kuran, C. H. A. (2015). Forsvarets forsyningsberedskap og avhengighet av sivile aktører (Begrenset). Kjeller.
- Borgen, L. (2013). Sivilisering av den operative logistikken - hvor går grensen? *Norsk Militært tidsskrift*, Nr 2(2013), 40-47.
- Canning, L., & Hamner-Lloyd, S. (2001). *Building trust and commitment in buyer-seller adaptation process*. Paper presented at the The 17th IMP Conference, Oslo, Norway. <http://www.impgroup.org/uploads/papers/160.pdf>
- Coning, C. d., & Friis, K. (2011). Coherence and Coordination The Limits of the Comprehensive Approach. *Journal of International Peacekeeping*, 15(1-2), 243-272. doi: <http://dx.doi.org/10.1163/187541110X540553>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed. utg.). Los Angeles, Calif: SAGE.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74. doi: 10.5465/amr.1989.4279003
- Ekspertgruppen for forsvaret av Norge. (2015). *Et felles løft*. Oslo: Forsvarsdepartementet.
- F. Robert Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27. doi: DOI: 10.2307/1251126
- Ford, D. (1980). The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets. *European Journal of Marketing*, 14(5/6), 339-353. doi: doi:10.1108/EUM00000000004910
- Ford, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H., & Snehota, I. (2011). *Managing business relationships* (3rd ed. utg.). Chichester: Wiley.
- Ford, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H., & Waluszewski, A. (2010). Analysing Business Interaction. *The IMP Journal*, 4(1), 82-103.
- Forrester, J. W. (1961). Industrial dynamics.
- Forsvaret. (2015, 18.04.2016). Anskaffelser. Hentet 20.04, 2016, fra <https://forsvaret.no/forsvarsmateriell/industri/anskaffelser>
- Forsvaret. (2016a). Om Forsvarsmateriell. Hentet 2.5, 2016, fra <https://forsvaret.no/forsvarsmateriell>
- Forsvaret. (2016b). Organisasjon. Hentet 2.5, 2016, fra <https://forsvaret.no/fakta/organisasjon>
- Forsvarets Logistikkorganisasjon. (2013). *Konsept for logistikk i Forsvaret*. Oslo: FLO.
- Forsvarsdepartementet. (2012). *Iverksettelsesbrev til forsvarssektoren for langtidsperioden 2013-2016 Et forsvar for vår tid*. Oslo: Forsvarsdepartementet Hentet fra https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/fd/temadokumenter/u-ivb-1tp--2013-2016_-pet-22.pdf.
- Forsvarsdepartementet. (2016a). Forsvarsmateriell er etablert: Forsvarsdepartementet.

- Forsvarsdepartementet. (2016b). *Retningslinjer for Logistikkvirksomheten i forsvarssektoren*. Oslo: Forsvarsdepartementet.
- Forsvarsdepartementet. (2016c). *Retningslinjer for Materiellforvaltning i forsvarssektoren*. Oslo.
- Forsvarsdepartementet, & Justis-ogberedskapsdepartementet. (2015). *Støtte og samarbeid*. Oslo: Hentet fra https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/fd/dokumenter/rapporter-og-regelverk/fd_stotte-samarbeid_web_april.pdf.
- Forsvarssjefen. (2013). Policy for vurdering av kjernevirksomhet i Forsvaret. Oslo: Forsvarssjefen.
- Forsvarssjefen. (2014). *Direktiv for logistikkvirksomhet*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarssjefen. (2015). Forsvarssjefens fagmilitære råd - Et forsvar i endring. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarsstaben. (2014). *Forsvarets Fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Gulichsen, S., Reitan, J., & Listou, T. (2011). Prestasjonsbasert logistikk (PBL) - muligheter og utfordringer. Kjeller: Forsvarets forskningsinstitutt (FFI).
- Haugland, S. A. (2004). *Samarbeid, allianser og nettverk* (2. utg. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Heier, T. (Red.). (2011). *Nytt landskap-nytt forsvar*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Håbjørg, G. E. (2015). *Prestasjonsbasert logistikk i Forsvaret - Faktorer som fremmer og hemmer prestasjonsbasert logistikk i Forsvaret*. Mastergradsavhandling, Gunn Elisabeth Håbjørg, Forsvarets Høgskole, Oslo.
- Håkansson, H. (Red.). (1982). *International marketing and purchasing of industrial goods : an interaction approach*. Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. London: Routledge.
- Instances, A. (2013). *Bærekraftig logistikk Nansen klasse fragatter*. Mastergradsavhandling, Atle Instances, Forsvarets Høgskole, Oslo.
- Jacobsen, D. I. (2003). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Krsand: Høgskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Jahre, M., & Persson, G. (2003). Supply Chain Management "and Beyond". *Magma*, 5.
- Jespersen, B. D., & Skjøtt-Larsen, T. (2003). *Supply chain management : et strategisk ledelseskonsept* (2. udg. utg.). København: Thomson.
- Johnsen, Å. (2010). Hard og myk styring i offentlig sektor. I G. Ladegård & S. I. Vabo (Red.), *Ledelse og styring* (s. 175-190). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kim, K. K., Park, S.-H., Ryoo, S. Y., & Park, S. K. (2010). Inter-organizational cooperation in buyer-supplier relationships: Both perspectives. *Journal of Business Research*, 63(8), 863-869. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.04.028>
- Knudsen, H. (2004). Samarbeid på tvers av organisasjonsgrenser. I P. Repstad (Red.), *Dugnadsånd og forsvarsverker: Tverretatlig samarbeid i teori og praksis* (s. 12-70). Oslo: Universitetsforlaget.
- Kovács, G., & Tatham, P. (2009). Responding to disruptions in the supply network-from dormant to action. *Journal of Business Logistics*, 30(2), 215-229. doi: 10.1002/j.2158-1592.2009.tb00121.x
- Kress, M. (2002). *Operational logistics : the art and science of sustaining military operations*. Boston: Kluwer Academic.

- Lambert, D. M., Cooper, M. C., & Pagh, J. D. (1998). Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities. *The International Journal of Logistics Management*, 9(2), 1-20. doi: doi:10.1108/09574099810805807
- Larsen, L. (2011). En ny sikkerhetpolitisk virkelighet. I T. Heier (Red.), *Nytt landskap-nytt forsvar* (s. 21-48). Oslo: Abstrakt forlag.
- Lassemo, K. (2011). *Outsourcing av logistikk aktiviteter i Forsvaret*. Mastergradsavhandling, Ketil Lassemo, BI Oslo.
- Lien, G., & Strand, K. R. (2011). Fremtidige utfordringer for Forsvarets logistikk – en trendanalyse. Kjeller: Forsvarets Forskningsinstitutt.
- Listou, T. (2015). *Supply chain designs for preparedness : a case study of the Norwegian defence*. Doktorgradsavhandling, Lund University, Lund University, Lund.
- Lunnan, R., & Nygaard, A. (2011). *Strategiske allianser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Martinsuo, M., & Ahola, T. (2010). Supplier integration in complex delivery projects: Comparison between different buyer–supplier relationships. *International Journal of Project Management*, 28(2), 107-116. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.004>
- Mediq Norge AS. (2016a). Forsvaret. Hentet 2.5, 2016, fra <http://www.mediqnorge.no/forsvaret.html>
- Mediq Norge AS. (2016b). Om Mediq Norge. Hentet 2.5, 2016, fra <http://www.mediqnorge.no/om-mediq.html>
- Meld.St.9. (2015). *Nasjonal forsvarsindustriell strategi*. Oslo: Forsvarsdepartementet.
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1-25.
- The North Atlantic Treaty (1949).
- NATO. (2010a). Strategic Concept - Active Engagement, Modern Defence. fra http://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_82705.htm
- NATO. (2010b). *AJP-01 (D) Allied Joint Doctrine*. Brussel: NATO.
- NATO. (2012). *NATO Logistics Handbook*. Brussels: NATO Hentet fra http://nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2016_03/20160303_2012-logistics_hndbk-en.pdf.
- NATO. (2015). *AAP-06 NATO Glossary of terms and definitions (English and French)*. Brussel: NATO Hentet fra nso.nato.int/nso/zPublic/ap/aap6/AAP-6.pdf.
- NATO. (2016). NATO Member Countries. Hentet 24.02, 2016, fra http://nato.int/cps/en/natohq/nato_countries.htm
- Nilsen, T., Steder, F. B., & Forsvarets, f. (2010). Effektive forsyningskjeder fra: Reprint Edition). Hentet.
- Pedersen, A.-C., & Torvatn, T. (2011). Utvikling av leverandørrelasjoner. I G. Persson & H. Virum (Red.), *Logistikk og ledelse av forsyningskjeder* (2.utg. utg., s. 273-293). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Persson, G. (2002). Supply Chain Management-Ledelse av forsyningskjeder. I G. Persson & S. E. Grønland (Red.), *Supply Chain Management - En flerdisiplinær studie av integrerte forsyningskjeder* (s. 19-48). Oslo: Handelshøyskolen BI.
- Persson, G. (2011). Logistikk - utvikling og perspektiver. I G. Persson & H. Virum (Red.), *Logistikk og ledelse av forsyningskjeder* (Vol. 2, s. 32-51). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Persson, G., & Grønland, S. E. (2002). Supply chain management: en flerdisiplinær studie av integrerte forsyningskjeder (I. f. logistikk, Trans.) (Vol. 9). Oslo: Handelshøyskolen BI.

- Persson, G., & Jahre, M. (2011). Logistikk og ledelse av forsyningskjeder-Supply Chain Management. I G. Persson & H. Virum (Red.), *Logistikk og ledelse av forsyningskjeder* (2.utg. utg., s. 52-78). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Persson, G., & Virum, H. (2002). Presentasjon av prosjektet: "Studier av integrerte forsyningskjeder". I G. Persson & S. E. Grønland (Red.), *Supply Chain Management - En flerdisiplinær studie av integrerte forsyningskjeder* (s. 11-11). Oslo: Handelshøyskolen BI.
- Persson, G., & Virum, H. (Red.). (2011). *Logistikk og ledelse av forsyningskjeder* (2. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Prop.73 S (2011-2012). (2012). *Et forsvar for vår tid*. Oslo: Forsvarsdepartementet.
- Reichhart, A., & Holweg, M. (2007). Creating the customer-responsive supply chain: a reconciliation of concepts. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(11), 1144-1172. doi: doi:10.1108/01443570710830575
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Ritter, T., Wilkinson, I. F., & Johnston, W. J. (2004). Managing in complex business networks. *Industrial Marketing Management*, 33(3), 175-183. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.10.016>
- Rygvoid, M., & Aarland, R. (2003). Et praktisk perspektiv på ledelse av verdikjeder. *Magma*, 5.
- Sikkerhetsloven. (2001). *Lov om forebyggende sikkerhetstjeneste*. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-03-20-10>.
- Steder, F. B., & Kvitrud, G. (2010). Multinasjonal logistikk og internasjonalt samarbeid. Kjeller: Forsvarets Forskningsinstitutt.
- Tatham, P. (2013). An exploration of trust and shared values in UK defence supply networks. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(2), 148-166. doi: doi:10.1108/IJPDLM-03-2011-0044
- Thompson, J. (1991). *The lifeblood of war : logistics in armed conflict*. London: Brassey's.
- Torgersen, G.-E., & Steiro, T. (2009). *Ledelse, samhandling og opplæring i fleksible organisasjoner : en menneskeliggjøring av styringssystemer*. Stjørdal: Læringsforl.
- US Department of Defense. (2011). *DoD Supply Chain Materiel Management Policy*. (DoDI 4140.01). Washington: DoD.
- Wilson, D. T. (1995). An integrated model of buyer-seller relationships. [journal article]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 335-345. doi: 10.1177/009207039502300414
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : design and methods*: SAGE.
- Yoho, K. D., Rietjens, S., & Tatham, P. (2013). Defence logistics: an important research field in need of researchers. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(2), 80-96. doi: doi:10.1108/IJPDLM-03-2012-0079

Vedlegg A: Intervjuguide

Innledning

Dette er en individuell masteroppgave tatt ved Forsvarets høgskole.

Oppgaven ser på relasjoner i forsyningskjeden hvor sivile leverandører leverer logistikk til bruk for beredskap eller krise/krig.

Oppgaven er gjennomført som en case studie, hvor teori innen SCM og leverandørrelasjoner gir den teoretisk bakteppet for oppgaven.

Kort om formalia

- Jeg ønsker et semi-strukturert en-til-en intervju med bruk av voicerecorder som opptaker og samtidig gjøre noen notater.
- Vil bli transkribert, og mulighet for gjennomlesing og kommentarer dersom du ønsker dette
- Varigheten er på 1-1,5 time
- Har jeg ditt samtykke? Underskrive samtykkeerklæring.
- Semi-strukturert intervju er valgt for å kunne være mer fleksibel i hvordan du ønsker å respondere på spørsmålene og gjerne også i hvilken rekkefølge. Det er også derfor spørsmålene ikke har blitt utgitt på forhånd. Jeg ønsker at vi i løpet av samtalen/intervjuet kommer innom alle spørsmålene som jeg har notert. Dette er mitt ansvar.
- Anonymisering. Du vil ikke bli navngitt i oppgaven, men om du tilhører Mediq Norge AS eller Forsvaret vil bli tilkjenngjort.
- Oppgaven er ugradert – ved eventuelle svar som er gradert må det gis beskjed om dette slik at lydbånd kan slås av – undertegnede har klarering til hemmelig.
- Du kan når som helst trekke deg fra intervjuet
- Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.
- Har du noen spørsmål til ovennevnte eventuelt er det noe som er uklart?

Spørsmål

Bakgrunn – Erfaringer:

1. Hva er din nåværende stilling og funksjon?
2. Hvilken rolle eller tilknytting har du i forbindelse med kontrakten mellom Forsvaret og Mediq Norge AS?

Grunnleggende om selve kontrakten

3. Kan du fortelle «historien» til kontrakten mellom Forsvaret og Mediq Norge?
4. Kan du beskrive kontrakten mellom Forsvaret og Mediq Norge? Herunder;
 - Hva slags varer og tjenester blir utført?
 - Volum, størrelse
5. Hva var motivasjonen for å inngå kontrakten?
6. Hvilke aktører deltar i forsyningskjeden?
 - Oppstrøms
 - Nedstrøms
 - Andre samarbeidspartnere

Relasjonens historie og innhold

7. Hvilke aktiviteter blir utført i relasjonen?
 - Hvem gjør hva?
 - Hvem kommuniserer med hvem?
 - Hvilke ressurser bruker dere?
8. Hvorfor tror du at Forsvaret/Mediq Norge ønsker kontrakt med dere?
9. Hva kjennetegner relasjonen mellom dere? Kommunikasjon, på møter, andre arenaer
10. Hvor avhengige er dere av samarbeidet? Hvorfor?
11. Hvordan bruker dere kontrakten? Verktøy, redusere usikkerhet, formalitet.

Potensial og investeringer i relasjonen

12. Hvordan ser dere på potensialet til relasjonen/samarbeidet?
13. Hvilke spesifikke investeringer har dere gjort i relasjonen? Tid, penger, ressurser
14. Det kan ta tid å etablere en relasjon, og den endres gjerne over tid. Hvordan oppleves det hos dere?
15. Er det forhold/trusler som truer relasjonen/relasjonsbyggingen slik den er i dag eller som gjør samarbeidet vanskelig, og i så fall hvilke og på hvilken måte?
16. Har dere opplevd konflikter og usikkerhet? I tilfelle, hvordan ble de løst?

17. Hvordan ser du på utvikling av tillit og forståelse i relasjonen? Vil du si at dere har tillit til hverandre? Hvorfor og hvordan har denne oppstått? Kontraktsbasert/individbasert

18. Hvor godt har dere blitt kjent med personene som dere er i kontakt med i forbindelse med avtalen?

Responsivitet og beredskap

19. Leveranser gjort av Mediq Norge opererer under en bestemt klartid i beredskapssystemet. Hvordan blir dette ivaretatt i kontrakten?

20. Er Mediq Norge tiltenkt en rolle i en eventuell operasjon på norsk jord? Vil det eventuelt innebære deltakelse i planleggingsfasen?

21. Er det forhold som vanskeliggjør leveranser i en krise/krig?

22. Mener du at kontrakten har bedret Forsvarets responsivitet?

23. Hvordan ble risiko vurdert i kontrakten?

24. Øves det på å forsyne/støtte Forsvaret ved en beredskapsheving eller krise/krig?

Generelle spørsmål

25. Er det synlighet og åpenhet i hele forsyningskjeden/verdikjeden?

26. Har bruk av relasjonen gitt noen fordeler? Økonomiske fordeler eller læringsmessige fordeler eller forbedret ressurstilgang?

27. Har relasjonen ført til endringer i organisasjonen?

28. Hvordan foregår informasjonsdelingen og hvordan vurderer du kvaliteten på den?

Avslutning

Takke for intervjuet.

Spørre om det er noe som savnes, burde berøres, i lys av oppgavens problemstilling.

Avslutte lydopptaket.

Ber om:

- Forslag til andre intervju personer

- Forslag til skrevne kilder

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

Takke igjen og be om at jeg kan ta kontakt hvis noe er uklart eller trenger utdyping!

Vedlegg B: Samtykkeerklæring

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

«Hvordan tilrettelegger Forsvaret for effektiv samhandling i forsyningskjeder hvor sivile kontraktører leverer varer og tjenester for nasjonale operasjoner i en væpnet konflikt?»

Bakgrunn og formål

Jeg skriver en masteroppgave ved Forsvarets høyskole.

Som et ledd i arbeidet for å møte de sikkerhetspolitiske utfordringene og bygge et troverdig førstelinjeforsvar, foreslår Forsvarssjefen i Forsvarssjefen Militærfaglige Råd (FMR) å fokusere på «... bedre utnyttelse av sivile og kommersielle aktører for mer kostnadseffektive løsninger innen forsyning og vedlikehold, herunder ytterligere konkurranseutsette Forsvarets vedlikehold». Logistikkressurene som fremtidens operasjoner kan komme til å kreve skal være en blanding av Forsvarets egne ressurser og ressurser som skaffes gjennom kommersielle aktører.

De seneste årene har det blitt inngått et økende antall avtaler med næringslivet og disse avtalene har vært med på å flytte grensesnittet mellom Forsvarets egen organiske logistikk og hva som leveres av sivile. Avhengigheten av sivil logistikk og samtidig fokus på egen kjernevirksomhet øker kravene til Inter organisatorisk samordning og det oppstår nye utfordringer knyttet til samspillet mellom aktørene i forsyningskjeden. Med dette som bakteppe er det interessant å se på hvordan Forsvaret imøtekommer utfordringene relatert til samspillet mellom aktørene i forsyningskjeden for leveranse til militær beredskap og hvor deler av kjeden er utenfor hierarkisk kontroll i Forsvaret. Som case for dette ønsker jeg å se på avtalen mellom Forsvaret og Mediq Norge AS.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Med bakgrunn i din erfaring og kunnskap til kontrakten mellom Forsvaret og Mediq Norge AS ønsker jeg å intervju deg. Det krever ingen forberedelse til intervjuet, men dersom du ønsker kan du få spørsmålene tilsendt på forhånd. Intervjuet antas å vare 1-1,5 time. Jeg vil bruke båndopptager og ta notater. Intervjuene vil bli transkribert i etterkant for å kunne analysere innholdet bedre.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Sitater og utsagn vil bli anonymisert i oppgaven. Prosjektet skal etter planen avsluttes i juni 2016. All informasjon innhentet i forbindelse med intervju vil bli slettet når sensur faller i juni 2016.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Kontaktpersoner

Masterstudent og skribent: Øystein Westermann, owes@online.no.

Veileder er Tore Listou ved Forsvarets Høgskole, tore.listou@gmail.com

Samtykke til deltakelse i studien

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Jeg samtykker til å delta i intervju