



Master's degree thesis

LOG954

**Økt Operativ Evne gjennom Strategiske Partnerskap i
Militær Logistikk: En Replikasjons- og
Forlengelsesstudie**

Omid Zanbili Mokri

Number of pages including this page: 110

Fredrikstad, 22.05.2023



Molde University College
Specialized University in Logistics

Mandatory statement

Each student is responsible for complying with rules and regulations that relate to examinations and to academic work in general. The purpose of the mandatory statement is to make students aware of their responsibility and the consequences of cheating. Failure to complete the statement does not excuse students from their responsibility.

| | | |
|--|---|--|
| Please complete the mandatory statement by placing a mark <u>in each box</u> for statements 1-6 below. | | |
| 1. | I/we hereby declare that my/our paper/assignment is my/our own work, and that I/we have not used other sources or received other help than mentioned in the paper/assignment. | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 2. | <p>I/we hereby declare that this paper</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Has not been used in any other exam at another department/university/university college 2. Is not referring to the work of others without acknowledgement 3. Is not referring to my/our previous work without acknowledgement 4. Has acknowledged all sources of literature in the text and in the list of references 5. Is not a copy, duplicate or transcript of other work | Mark each box: 1. <input checked="" type="checkbox"/> 2. <input checked="" type="checkbox"/> 3. <input checked="" type="checkbox"/> 4. <input checked="" type="checkbox"/> 5. <input checked="" type="checkbox"/> |
| 3. | I am/we are aware that any breach of the above will be considered as cheating, and may result in annulment of the examination and exclusion from all universities and university colleges in Norway for up to one year, according to the Act relating to Norwegian Universities and University Colleges, section 4-7 and 4-8 and Examination regulations section 14 and 15. | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 4. | I am/we are aware that all papers/assignments may be checked for plagiarism by a software assisted plagiarism check | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 5. | I am/we are aware that Molde University College will handle all cases of suspected cheating according to prevailing guidelines. | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 6. | I/we are aware of the University College's rules and regulation for using sources | <input checked="" type="checkbox"/> |

Personal protection

Personal Data Act

Research projects that processes personal data according to Personal Data Act, should be notified to Data Protection Services (NSD) for consideration.

Have the research project been considered by NSD?

yes no

- If yes:

Reference number: 209088

- If no:

I/we hereby declare that the thesis does not contain personal data according to Personal Data Act.:

Act on Medical and Health Research

If the research project is effected by the regulations decided in Act on Medical and Health Research (the Health Research Act), it must be approved in advance by the Regional Committee for Medical and Health Research Ethic (REK) in your region.

Has the research project been considered by REK?

yes no

- If yes:

Reference number:

Publication agreement

ECTS credits: 30

Supervisor: Deodat Edward Mwesiumo

Agreement on electronic publication of master thesis

Author(s) have copyright to the thesis, including the exclusive right to publish the document (The Copyright Act §2).

All theses fulfilling the requirements will be registered and published in Brage HiM, with the approval of the author(s).

Theses with a confidentiality agreement will not be published.

I/we hereby give Molde University College the right to, free of charge, make the thesis available for electronic publication:

yes no

Is there an agreement of confidentiality?

yes no

(A supplementary confidentiality agreement must be filled in)

- If yes:

Can the thesis be online published when the period of confidentiality is expired?

yes no

Date:

Forord

Denne oppgaven markerer kulminasjonen av et treårig erfaringsbasert masterstudium i logistikk ved Høgskolen i Molde. En studie som jeg har balansert med mitt arbeid i Forsvaret. Mitt engasjement i Forsvaret har gjort det naturlig å fokusere på forholdet mellom logistikk og forsvarssektoren.

Denne oppgaven er et resultat av en unik sammensmelting av mine tidligere studier og mitt nåværende yrkesliv; det representerer en syntese av det jeg tilegnet meg gjennom min bachelorgrad ved Sjøkrigsskolen, videreutdanning ved Høgskolen i Molde, og de verdifulle erfaringene jeg har ervervet fra arbeidslivet.

Jeg vil gjerne uttrykke min takknemlighet overfor mine ledere i Forsvaret. Uten deres støtte og forståelse ville det ha vært mye vanskeligere å balansere kravene fra mitt arbeid og studiet. Deres villighet til å legge til rette for at jeg kunne forfølge denne akademiske reisen har vært uvurderlig.

Jeg er også dypt takknemlig overfor Wilhelmsen Governmental Services for deres støtte og deres villighet til å gi meg tilgang til deres personell og innsikt. Deres generøsitet har vært uvurderlig for utførelsen av dette studiet.

Min dype takknemlighet går også til min veileder. Hans veiledning og støtte har vært verdifull gjennom hele prosessen, og jeg er takknemlig for hans bidrag til denne studien.

Til slutt vil jeg uttrykke min største takknemlighet overfor min familie. Deres tålmodighet og støtte har vært min største kilde til styrke i perioder hvor jeg har vært dypt engasjert i arbeid og studier. Deres forståelse og oppmuntring har vært uvurderlig, og jeg er dypt takknemlig for deres uendelige støtte. Til alle dere – tusen takk.

Eventuelle feil eller mangler i dette arbeidet er mitt eget ansvar.

Sammendrag

Denne masteroppgaven tar for seg problemstillingen: "Hva er forutsetningene for at strategiske avtaler bidrar til økt operativ evne?" Dette er undersøkt innenfor rammen av militær logistikk, med et spesielt fokus på det norske Forsvaret. Gitt det økende samspillet mellom militær og kommersiell sektor, er det avgjørende å forstå hvordan slike partnerskap kan påvirke effektiviteten og responsiviteten i militær logistikk.

Oppgaven benytter casestudiemetodikk for å analysere denne dynamikken, med fokus på det eksisterende partnerskapet mellom Forsvaret og Wilhelmsen Governmental Services. Forskningen er basert på både kvalitative intervjuer med nøkkelpersoner og en gjennomgang av relevante dokumenter.

Resultatene tyder på at samarbeidet med kommersielle aktører har potensial til å forbedre effektiviteten i Forsvarets logistikkoperasjoner. Men de fremhever også at det er flere forutsetninger som må være på plass for at slike strategiske avtaler skal kunne bidra til økt operativ evne, som robust styring og tydelige avtaler. Disse sikrer at både Forsvaret og den kommersielle partneren har klare forventninger og forståelse av deres respektive roller og ansvar.

Masteroppgaven bidrar til å forstå betydningen av kommersielle partnerskap i militær logistikk, og gir praktiske anbefalinger for hvordan slike partnerskap kan utformes for å styrke Forsvarets operative evne. Videre forskning er nødvendig for å undersøke hvordan disse funnene kan generaliseres til andre kontekster.

Abstract

This Master's thesis addresses the research question: "What are the prerequisites for strategic agreements to contribute to increased operational capability?" This issue is examined within the context of military logistics, with a particular focus on the Norwegian Armed Forces. Given the increasing interplay between military and commercial sectors, it is crucial to understand how such partnerships can influence the efficiency and responsiveness of military logistics.

The thesis uses a case study methodology to analyze this dynamic, focusing on the existing partnership between the Armed Forces and Wilhelmsen Governmental Services. The research is based on both qualitative interviews with key individuals and a review of relevant documents.

The findings suggest that cooperation with commercial actors has the potential to improve the efficiency of the Armed Forces' logistics operations. However, they also highlight that there are several prerequisites that must be in place for such strategic agreements to contribute to increased operational capability, such as robust governance and clear agreements. These ensure that both the Armed Forces and the commercial partner have clear expectations and understand their respective roles and responsibilities.

The Master's thesis contributes to understanding the importance of commercial partnerships in military logistics and provides practical recommendations for how such partnerships can be designed to enhance the Armed Forces' operational capability. Further research is needed to investigate how these findings can be generalized to other contexts."

Innholdsfortegnelse

| | | |
|--------|--|----|
| 1.0 | Innledning | 1 |
| 1.1 | Bakgrunn | 1 |
| 1.2 | Hvorfor strategiske avtaler | 2 |
| 1.3 | Problemstilling | 4 |
| 1.4 | Oppgavens aktualitet og relevans | 5 |
| 1.5 | Avgrensninger | 6 |
| 1.6 | Oppgavens struktur | 6 |
| 2.0 | Litteratur gjennomgang og teoretisk referanseramme | 7 |
| 2.1 | Tidligere forskning | 7 |
| 2.2 | Supply Chain management | 8 |
| 2.3 | SCM og logistikk i militært perspektiv | 9 |
| 2.4 | Forsyningskjedestrategi og ledelse av forsyningskjeder | 12 |
| 2.4.1 | Faktorer som påvirker forsyningskjeden | 14 |
| 2.4.2 | Oppsummering | 17 |
| 2.5 | Utholdenhet og beredskap | 17 |
| 2.6 | Outsourcing | 18 |
| 2.7 | Public-Private Partnerships (PPP) | 21 |
| 2.7.1 | Definisjon og hensikt | 21 |
| 2.7.2 | Modeller og strukturer for PPP | 21 |
| 2.7.3 | Kritiske suksessfaktorer og risikostyring i PPP | 22 |
| 2.7.4 | PPP i forsvarssektoren | 23 |
| 2.8 | Strategisk partnerskap – langsiktige avtaler? | 23 |
| 2.9 | Interorganisatorisk samhandling | 24 |
| 2.9.1 | Tillit | 25 |
| 2.9.2 | Felles mål | 25 |
| 2.9.3 | Informasjonsdeling | 26 |
| 2.9.4 | Ressursbruk | 26 |
| 2.9.5 | Kommunikasjon | 26 |
| 2.9.6 | Gjensidig avhengighet og risikodeling | 26 |
| 2.9.7 | Kompetanseutveksling og læring | 27 |
| 2.10 | Oppsummering og utvikling av forskningsspørsmål | 27 |
| 2.10.1 | Forskingsspørsmål 1 | 27 |
| 2.10.2 | Forskingsspørsmål 2 | 28 |
| 2.10.3 | Forskingsspørsmål 3 | 28 |
| 3.0 | Metode | 28 |
| 3.1 | Replikasjonsstudie | 29 |
| 3.2 | Undersøkellesdesign | 30 |
| 3.2.1 | Valg av undersøkellesdesign | 31 |
| 3.3 | Definere og avgrense casen | 32 |
| 3.4 | Analyseenheter og respondenter | 32 |
| 3.5 | Utforme forskningsinstrument | 33 |
| 3.6 | Innsamling, bearbeidelse og analyse av data | 33 |
| 3.7 | Forskningskvalitet | 34 |
| 3.7.1 | Reliabilitet | 34 |
| 3.7.2 | Validitet | 34 |
| 3.8 | Etiske hensyn | 35 |
| 3.8.1 | Informert samtykke | 35 |
| 3.8.2 | Konfidensialitet og anonymisering | 35 |

| | | |
|--------|---|----|
| 3.8.3 | Risikoer og fordeler for deltakerne | 35 |
| 3.8.4 | Forskningens integritet..... | 35 |
| 4.0 | Analyse og utledning av forutsetninger | 36 |
| 4.1 | Forsknings spørsmål 1 | 36 |
| 4.1.1 | Effektivitet | 39 |
| 4.1.2 | Responsivitet og fleksibilitet..... | 44 |
| 4.1.3 | Smidighet | 46 |
| 4.1.4 | Utholdenhet | 50 |
| 4.1.5 | Ledelse av forsyningskjede | 53 |
| 4.1.6 | Kjenne til Forsvarets behov og interne kapasiteter | 53 |
| 4.1.7 | Delkonklusjon og utledning av forutsetninger | 54 |
| 4.2 | Forsknings spørsmål 2 | 57 |
| 4.2.1 | Organisasjonskultur | 57 |
| 4.2.2 | Felles mål | 58 |
| 4.2.3 | Tillit og ansvar | 59 |
| 4.2.4 | Åpenhet og informasjonsdeling | 60 |
| 4.2.5 | Effektiv ressursbruk | 62 |
| 4.2.6 | Kommunikasjon | 63 |
| 4.2.7 | Risikodeling | 64 |
| 4.2.8 | Kompetanseutveksling og læring..... | 64 |
| 4.2.9 | Kontraktutforming | 65 |
| 4.2.10 | Fleksibel struktur..... | 66 |
| 4.2.11 | Delkonklusjon og utledning forutsetninger..... | 67 |
| 4.3 | Forsknings spørsmål 3 | 68 |
| 4.3.1 | Krav til informasjonssikkerhet..... | 68 |
| 4.3.2 | Manglende militær erfaring og kunnskap | 70 |
| 4.3.3 | Mangel på fellesoperasjonell forståelse – Ulike mål og prioriteringer | 70 |
| 4.3.4 | Juridiske og etiske bekymringer | 71 |
| 4.3.5 | Politiske hensyn | 72 |
| 4.3.6 | Forankring hos Forsvarets ledelse..... | 72 |
| 4.3.7 | Delkonklusjon og utledning av forutsetninger..... | 74 |
| 4.4 | Oppsummering av analysen og konsolidering av forutsetninger..... | 75 |
| 5.0 | Diskusjon av identifiserte forutsetninger | 76 |
| 5.1 | Teoretiske bidrag..... | 76 |
| 5.1.1 | Strategiske partnerskap | 76 |
| 5.1.2 | Interorganisatorisk samarbeid | 76 |
| 5.1.3 | Barrierer for sivil-militært samarbeid | 76 |
| 5.2 | Praktiske implikasjoner..... | 77 |
| 5.2.1 | Strategiske partnerskap: | 77 |
| 5.2.2 | Interorganisatorisk samarbeid | 77 |
| 5.2.3 | Barrierer for sivil-militært samarbeid | 77 |
| 5.3 | Sammenligning med eksisterende litteratur | 77 |
| 5.3.1 | Strategiske partnerskap: | 77 |
| 5.3.2 | Interorganisatorisk samarbeid: | 77 |
| 5.3.3 | Barrierer for sivil-militært samarbeid | 77 |
| 5.4 | Diskusjon og implementering av forutsetninger | 78 |
| 5.4.1 | Klare roller, ansvar og planlegging | 78 |
| 5.4.2 | Kommunikasjon og informasjonsdeling | 79 |
| 5.4.3 | Samarbeidsrelasjoner | 80 |
| 5.4.4 | Forberedelse og trening..... | 80 |

| | | |
|-------|--|----|
| 5.4.5 | Juridisk og etisk overholdelse | 81 |
| 5.4.6 | Lederforankring og organisasjonskultur | 82 |
| 6.0 | Konklusjon | 82 |
| 6.1 | Sammenligning med Einarsens funn..... | 83 |
| 6.2 | Anbefaling til videre forskning | 84 |
| 6.3 | Refleksjoner til forskningsprosessen | 85 |
| | Forkortelser | 86 |
| | Litteraturliste | 87 |
| | Vedlegg A – Intervjuguide..... | 95 |
| | Vedlegg B - Samtykkeerklæring | 99 |

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn

Forsvaret spiller en nøkkelrolle i å sikre Norges uavhengighet, suverenitet, integritet og beskytte landet og dets innbyggere. Dette innebærer å opprettholde et sterkt Forsvar som kan møte og håndtere utfordringer i fredstid, krise og krig. Forsvarets oppgaver inkluderer trening og utrustning av styrker, overvåking av norsk territorium og beredskap for å håndtere trusler, kriser og konflikter (Forsvarsdepartementet, 2023). Forsvaret har også en rolle i å støtte andre myndigheter for å sikre Norges nasjonale interesser, samt bistå samfunnet ved naturkatastrofer og andre kriser. For å oppnå disse målene utfører Forsvaret et bredt spekter av oppgaver som omfatter både militære og ikke-militære aktiviteter.

Logistikk er en vesentlig del av Forsvarets arbeid og spiller en kritisk rolle i å sikre nødvendig kapasitet og evne til å utføre sine oppgaver. Logistikkfunksjonen er kritisk for å forsyne Forsvaret med nødvendig utstyr, våpen, proviant og andre forsyninger, samt transportkapasitet for effektiv forflytning av enheter og utstyr. Uten en velfungerende logistikkfunksjon vil Forsvaret ikke kunne utføre sine oppgaver effektivt.

I denne konteksten er kontinuerlig forbedring og effektivisering essensielt for å sikre en fremtidsrettet Forsvarssektor. Det handler om å stadig søke etter nye muligheter for gevinstrealisering, enten det er gjennom optimalisering av eksisterende prosesser, investeringer i ny teknologi for å forbedre den operative effektiviteten, eller å oppdatere og utvide medarbeidernes kompetanse for å møte nye utfordringer. Dette krever en kultur for restrukturering av prosesser for å gjøre dem mer effektive og bruk av digitale verktøy for å samle og analysere data som kan informere beslutningstaking.

Den norske regjeringens langtidsplan for Forsvaret gir retning for Forsvarssektorens utvikling i årene fremover. Den vektlegger at Forsvaret skal ha moderne, fleksible og tilpasningsdyktige kapabiliteter, og være i stand til å møte både nåværende og fremtidige trusler og utfordringer (Forsvarsdepartementet, 2020). Planen fremhever også Forsvarets internasjonale tilstedeværelse og bidrag til å sikre fred, stabilitet og sikkerhet regionalt og globalt. Langtidsplanen gir retning for organisering, utstyr og kapabiliteter, samt samarbeid med andre land og organisasjoner (Forsvarsdepartementet, 2020).

En utfordring for Forsvaret er å sikre en effektiv logistikkfunksjon med begrensede ressurser, spesielt i et økonomisk klima der offentlige etater må prioritere mellom ulike oppgaver og prosjekter (Forsvarsdepartementet, 2020). Det er derfor viktig å finne måter å optimalisere logistikkfunksjonen, for å sikre at Forsvaret kan oppnå størst mulig operativ effektivitet til lavest mulig kostnad.

Effektivisering krever også en grad av nytenkning. Det handler ikke bare om å gjøre eksisterende prosesser mer effektive, men også om å tenke nytt om hvordan Forsvarssektoren kan oppnå sine mål på mer effektive måter. Dette kan innebære å utforske nye tilnærminger, teknologier eller organisasjonsstrukturer som kan bidra til økt effektivitet. Slike endringer kan være utfordrende å gjennomføre, men de kan også gi betydelige fordeler i form av økt kapasitet, effektivitet og smidighet.

Sivil-militært samarbeid blir stadig mer kritisk i lys av det stadig mer komplekse trusselbildet og Forsvarets økende avhengighet av sivil støtte. Dette samarbeidet kan ta mange former, som deling av informasjon og ressurser, koordinering av operasjoner, og felles planlegging og trening. Samarbeidet skal også utvikles på en helhetlig måte, noe som innebærer at det ikke bare er fokus på individuelle operasjoner, men også på hvordan sivil og militær innsats kan integreres for å støtte den samlede forsvarsinnsatsen.

Denne oppgaven setter søkelys på strategiske avtaler i Forsvaret og hvordan de kan bidra til å øke den operative evnen. Med dette som utgangspunkt, er det viktig å finne måter å optimalisere logistikkfunksjonen for å sikre at Forsvaret kan oppnå størst mulig operativ effekt.

1.2 Hvorfor strategiske avtaler

Gjennom de siste tiårene har Forsvaret tilpasset seg og tatt i bruk et sivil-militært logistikksystem for å møte økende krav og utfordringer knyttet til sikkerhet, reaksjonstid, bærekraft og motstandsdyktighet (Forsvarsdepartementet, 2016a, 2016b, 2020). Dette skyldes ikke bare det endrede trusselbildet, men også konkurransen om begrensede ressurser og midler. Forsvarssektoren har blant annet krav om effektivisering på 1,9 milliarder kroner innen 2024 (Forsvarsdepartementet, 2023).

Det er et stadig fokus på effektivisering, og en politisk dreining mot økt samarbeid med sivile aktører som styrker presset for endring. Disse faktorene peker i retning av behovet for strategiske avtaler. Slike avtaler kan bidra til å ivareta effektiv bruk av ressurser og realisere gevinster som Forsvaret er pålagt. Samtidig kan de bidra til å styrke norsk industri, noe som igjen fører til større politisk aksept for dette samarbeidet.

Endringer i trusselbildet har ført til økt oppmerksomhet på alliert støtte og Norges evne til å motta og støtte allierte styrker. Samtidig har økonomiske begrensninger, krav om skalerbarhet og søkelys på Forsvarets kjerneoppgaver resultert i en større vektlegging av samarbeid og integrasjon med kommersielle aktører som strategiske partnere, utover det nasjonale totalforsvaret (Birkemo et al., 2019; Birkemo et al., 2020).

Forsvarets arbeid med å styrke sin evne til å utføre Host Nation Support¹ (HNS) relaterte oppgaver knyttet til allierte styrker er en viktig del av forsvarskonseptet og en av hovedlinjene for forsvar av Norge (Forsvarsdepartementet, 2020). Etableringen av strategiske partnerskap med over ti selskaper har blant annet økt skalerbarheten i logistikksystemet (Birkemo et al., 2020). Noe som har styrket Forsvarets evne til å HNS relaterte oppgaver, men også gi Forsvaret muligheten til å konsentrere seg om etatens kjerneoppgaver.

Til tross for disse fordelene, har endringene i Forsvarets logistikksystem også medført noen kritiske sårbarheter. Dette inkluderer komplekse verdikjeder som kan påvirke leveringssikkerheten, risiko for låse-effekter, tap av kritiske ferdigheter og kompetanse, samt mulige sikkerhetsutfordringer med sivile aktører (Birkemo et al., 2020). Noe som

¹ NATOs definisjon av HNS er: Sivil og militær assistanse gitt i fred, krise og krig av et vertsland til allierte styrker og NATO-organisasjoner som er lokalisert på eller i transit gjennom vertslandets territorium. Grunlaget for slik assistanse er forpliktelser som oppstår fra NATO-alliansen eller fra bilaterale eller multilaterale avtaler inngått mellom vertslandet, NATO-organisasjonene og nasjonen(e) som har styrker opererende på vertslandets territorium NATO. (1997). Chapter 12: Host Nation Support. In (pp. 1201 - 1216). Brussels: NATO.

krever at Forsvaret kontinuerlig må arbeide med å håndtere og redusere disse sårbarhetene for å sikre en troverdig forsvarslogistikk.

Sivile strategiske samarbeidspartnere er organisasjoner eller enheter som ikke tilhører forsvarssektoren, men som likevel kan bidra til økt operativ evne for Forsvaret gjennom strategiske partnerskap. Dette kan for eksempel være næringslivsorganisasjoner, frivillige organisasjoner, akademiske institusjoner og lignende.

Intensjonen bak å inkludere sivile samarbeidspartnere i strategiske partnerskap er at de kan bidra med unik kompetanse, teknologi og ressurser som kan være til nytte for Forsvaret. Gjennom å knytte tettere bånd mellom sivile og militære aktører, kan man også øke forståelsen for hverandres perspektiver og behov, noe som kan bidra til en mer koordinert og effektiv respons på trusler og utfordringer.

Strategiske partnerskap i offentlige anskaffelser innenfor logistikk kan være en effektiv måte å levere tjenester eller produkter på, fordi det kan bidra til å skape en mer samarbeidsorientert og langsiktig relasjon mellom leverandør og oppdragsgiver (Hodge & Greve, 2007; Verhoest et al., 2015). Gjennom strategisk partnerskap kan oppdragsgiver og leverandør samarbeide om å utvikle løsninger som tilfredsstiller deres behov, og dette kan bidra til å øke effektiviteten og kvaliteten på tjenestene eller produktene som tilbys.

Strategiske partnerskap kan utgjøre betydelige risikoer til tross for deres potensielle fordeler. Dette understreker behovet for en grundig forståelse av både oppdragsgivers og leverandørs behov og forventninger, samt etablering av effektive kommunikasjons- og samarbeidsmekanismer (Barthelemy, 2003; Lunnan & Nygaard, 2011). Barthelemy (2003) fremhever syv risikofaktorer i outsourcing, blant annet kulturelle forskjeller, utilstrekkelige mål, kommunikasjonsmangler, forberedelsesmangler, sikkerhetsrisikoer, overvåknings- og evalueringsmangler og manglende «exit-strategi». Spesielt innen Forsvaret kan disse risikofaktorene ha betydelige operasjonelle og sikkerhetsmessige konsekvenser. Samtidig argumenterer Lunnan & Nygaard (2011) for den fortsatte relevansen av strategiske partnerskap, tross en potensiell mislykkethet mellom 25% - 70%. Dette er spesielt relevant for outsourcing av oppgaver som går utover Forsvarets kjernevirksomhet. Risikostyring, åpenhet, tillit og samarbeid kan derfor være nøkkelaspekter for å minimere risiko og maksimere fordelene ved strategiske partnerskap.

Strategiske allianser, tradisjonelt manifestert gjennom bilaterale avtaler med andre nasjoner eller medlemskap i forsvarsallianser som NATO, har lenge utgjort en integrert del av forsvarssektoren (Forsvarskommisjonen, 2021). Imidlertid har det i de senere år vært en tiltagende anerkjennelse av betydningen av samarbeidsforhold med sivile aktører for å forsterke den operative evnen. Dette paradigmeskiftet kan hovedsakelig tilskrives det skiftende trusselbildet som preger den moderne sikkerhetskonteksten, hvor Forsvaret står overfor et presserende behov for effektive og koordinerte responsmekanismer (Forsvarsdepartementet, 2015).

Med bakgrunn i dette er det interessant å undersøke hvilke forutsetninger som er sentrale for at strategiske partnerskap skal bidra til økt operativ evne. Hva er det som kjennetegner de mest vellykkede partnerskapene, og hvordan kan man sikre at samarbeidsrelasjonene fungerer på en gunstig måte? Hvilke utfordringer kan slike samarbeid by på? Følgende tema vil være fokus i dette prosjektet.

Denne oppgaven studerer strategiske partnerskap og de forutsetninger som kan øke operativ evne. Målet er å gi ny innsikt i effektiv utnyttelse av slike samarbeidsrelasjoner i Forsvaret. Oppgaven baserer seg på tidligere forskning og teorier om strategiske partnerskap og operativ evne. Kvalitative metoder benyttes for å utforske problemstillingen.

1.3 Problemstilling

I denne replikasjonsstudien bygger problemstillingen på en tidligere studie utført av Einarsen (2019), som undersøkte forutsetningene for strategiske avtaler i Forsvaret. Einarsens studie, "Effektiv logistikk gjennom strategisk partnerskap", benyttet en fortolkningsbasert tilnærming og casestudiedesign for å analysere Forsvarets avhengighet av sivil logistikkunderstøttelse.

Einarsen (2019) identifiserte fem kritiske forutsetninger for å forbedre Forsvarets operative evne gjennom strategiske partnerskap:

1. Utforming av et helhetlig logistikkonsept som klart beskriver interaksjonene mellom Forsvaret og dets strategiske partnere.
2. Forbedring og opprettholdelse av Forsvarets kapasitet til å lede og administrere forsyningskjeden, og dermed sikre effektiv ressursutnyttelse og produktivt samarbeid med strategiske partnere.
3. Implementering av en helhetlig tilnærming til integrasjonen av sivile aktører i Forsvarets planleggings- og beslutningsprosesser.
4. Videreutvikling av informasjons- og kommunikasjonssystemer for å muliggjøre mer effektiv informasjonsdeling på tvers av sivil-militære organisasjonsstrukturer.
5. Formidling og institusjonell forankring av strategiske avtaler innen Forsvarets organisasjon.

Einarsens (2019) studie avdekket flere utfordringer. En av dem er mangelen på et overordnet logistikkonsept som tydelig definerer samspillet mellom Forsvaret og dets strategiske partnere. Studien peker også på behovet for klarhet rundt roller, ansvar og myndighet for effektiv styring av forsyningskjeden. Dessuten er det behov for ytterligere utvikling av organisatorisk integrasjon mellom Forsvaret og strategiske partnere.

Et annet kritisk funn i Einarsens (2019) studie er inkompatibiliteten mellom Forsvarets og dets strategiske partners informasjons- og kommunikasjonssystemer, noe som påvirker effektiviteten av informasjonsflyten.

Avslutningsvis understreker Einarsen (2019) viktigheten av å forbedre forståelsen for strategiske partnerskap på alle nivåer innen Forsvaret for å sikre vellykket implementering av nye logistikksystemer. En mangel på slik forståelse kan føre til organisatorisk skepsis, noe som kan hemme implementeringen av strategiske partnerskap. Dette illustrerer nødvendigheten av å forankre konseptet om strategiske partnerskap gjennom hele organisasjonen.

Forsvaret har gjennomgått en transformasjon fra et mobiliseringsforsvar til et innsatsforsvar, og det stilles økende krav til effektivisering av Forsvarssektoren gjennom bedre styring og forvaltning (Forsvarsdepartementet, 2006). Militære organisasjoner og støttesystemer må være effektive i alle tre faser (fred, krise og krig), og det kreves en effektiv (lean) utnyttelse av ressurser i fredstid.

Gjennom omstilling, effektivitetskrav og ressurskonkurranse, er Forsvaret nødt til å vurdere alternative løsninger innen forsyning og vedlikeholdstjenester. Forsvaret har konkurranseutsatt ulike logistikkjenester i tråd med loven om offentlige anskaffelser. Sivilt-militært samarbeid innen logistikk og støttevirksomhet er viktige og prioriterte områder, noe som reflekteres i langtidsplaner der blant annet forsyning og vedlikehold skal baseres på kommersielle ordninger og strategiske avtaler (Forsvarsdepartementet, 2015, 2016a).

Forsvaret er avhengig av en effektiv og pålitelig logistikk for å kunne utføre sine oppgaver, og det er derfor essensielt å undersøke om strategiske avtaler kan bidra til å forbedre Forsvarets operative evne. Integrasjon av leverandørkjeder er kritisk for Forsvarets evne til å respondere på kriser og opprettholde en troverdig forsvarsstyrke.

Inkludering av eksterne aktører kan medføre økt kompleksitet i forsyningskjeden, noe som kan ha både utfordringer og positive konsekvenser for Forsvarets operative logistikk. Integrasjon av leverandørkjeder er kritisk for Forsvarets evne til å respondere på kriser og opprettholde en troverdig forsvarsevne.

Denne studiens problemstilling fokuserer på å identifisere de sentrale forutsetningene for at slike avtaler kan bidra til økt operativ evne i Forsvaret, samt å undersøke hvordan disse forutsetningene kan oppfylles. Gjennom å forstå forutsetningene for vellykkede strategiske avtaler og deres innvirkning på Forsvarets operative evne, kan beslutningstakere bedre posisjonere Forsvaret for å møte utfordringer og utnytte muligheter i det nye sikkerhetslandskapet.

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

1.4 Oppgavens aktualitet og relevans

Oppgaven er av betydelig interesse for Forsvaret og dets samarbeidspartnere innenfor logistikk og støttevirksomhet, samt for andre sektorer som benytter seg av offentlig-privat samarbeid (Private Public Relations- (PPP)) og langsiktige, strategiske avtaler. I takt med overgangen fra et mobiliseringsforsvar til et innsatsforsvar, har det blitt økt behov for effektivisering og optimalisering av Forsvarssektoren gjennom bedre styring og forvaltning. Forsvaret konkurrerer på lik linje med bedrifter og næringsliv og fokuserer på å utnytte kommersielle ordninger for å sikre pålitelig og kostnadseffektiv logistikk og forsyning av utstyr.

For å opprettholde en troverdig forsvarsevne, raskt og effektivt respondere på kriser og uforutsette hendelser, er en integrert tilnærming til logistikk og støttevirksomhet nødvendig. Dette innebærer at både den væpnede delen av Forsvaret og kontrahert støttestruktur må samarbeide effektivt for å sikre en sømløs og responsiv operasjonell evne.

Politisk og økonomisk endringer, som for eksempel nedskjæringer i offentlige utgifter, effektiviseringskrav eller endring i sikkerhetspolitikk, kan forsterke behovet for effektivisering og optimalisering av blant annet Forsvarets logistikk og støttevirksomhet. Dermed blir det stadig viktigere å forstå hvordan strategiske avtaler kan bidra til å håndtere slike endringer.

Oppgaven er relevant for både Forsvaret og andre aktører innenfor logistikk, støttevirksomhet, offentlig-privat samarbeid og strategiske avtaler, da den vil øke kunnskapen om forutsetningene for slike avtaler og hvordan partnerskap kan styrke operativ evne og forbedre leveranser. Ved å identifisere nøkkelfaktorer som påvirker effekten av strategiske avtaler, kan oppgaven gi verdifulle innsikter som kan forbedre logistikk og støttevirksomhet, og dermed øke evnen til å håndtere kriser og andre utfordringer på en effektiv og pålitelig måte.

Innsiktene fra denne studien kan også være nyttige for beslutningstakere og forskere innenfor offentlig-privat samarbeid samt langsiktige og strategiske avtaler. Studien kan øke forståelsen av hvordan ulike organisasjoner og sektorer kan dra nytte av strategiske avtaler for å forbedre sin operative evne og effektivitet og hjelpe dem med å tilpasse seg endringer i politiske og økonomiske forhold.

1.5 Avgrensninger

Gitt problemstillingen og formålet med oppgaven, er det nødvendig å sette visse avgrensninger for å kunne utføre en grundig og fokusert undersøkelse. Først og fremst vil oppgaven begrense seg til å undersøke forutsetningene for at strategiske avtaler med én spesifikk leverandør kan bidra til økt operativ evne i Forsvaret. Men basert på denne leverandøren, er målet å kunne generalisere og anvende funn opp mot andre leverandører.

Videre vil oppgaven avgrense seg til å undersøke strategiske avtaler innenfor logistikk og støttevirksomhet, og ikke andre områder innen Forsvaret. Oppgaven vil også avgrense seg til å undersøke forutsetningene for strategiske avtaler i en norsk kontekst, og vil ikke inkludere internasjonale perspektiver.

Det er av betydning å belyse at denne oppgaven ikke vil evaluere selve gjennomføringen av strategiske avtaler, men heller sette søkelys på hvilke forutsetninger som må være til stede for at slike avtaler kan bidra til økt operativ evne i Forsvaret.

Selv om oppgaven vil avgrense seg på flere områder, vil den likevel være relevant og gi verdifull innsikt i forutsetningene for strategiske avtaler i logistikk og støttevirksomhet i Forsvaret.

1.6 Oppgavens struktur

Dette arbeidet er strukturert i seks kapitler, hvor hvert kapittel har sin egen funksjon og bidrar til en gradvis oppbygging mot konklusjonen.

Kapittel 1 gir en oversikt over bakgrunnen for studien, problemstillingen, aktualitet og relevans, samt avgrensninger. Dette kapitlet setter også rammen for strukturen i oppgaven.

I Kapittel 2 gjennomføres en grundig litteraturgjennomgang og det teoretiske rammeverket for studien etableres. Her diskuteres forskjellige aspekter ved Supply Chain Management, strategisk partnerskap, outsourcing, Public-Private Partnerships og interorganisatorisk samhandling.

Kapittel 3 presenterer metoden som er benyttet for denne forskningen. Det inkluderer en forklaring av undersøkelsesdesignet, casen som er valgt, analyseenheterne og

respondentene, forskningsinstrumentene som er brukt, og hvordan dataene er samlet inn, bearbeidet og analysert. Det tar også opp spørsmål om forskningskvalitet og etiske hensyn.

Kapittel 4 presenterer en detaljert analyse av forskningsspørsmålene og utledningene basert på funnene. Dette kapitlet er inndelt i tre hoveddeler, som samsvarer med de tre forskningsspørsmålene, hvor hver del diskuterer forskjellige elementer relatert til hvert spørsmål.

Kapittel 5 inneholder en diskusjon av de identifiserte forutsetningene. Her sammenlignes funnene med eksisterende litteratur, teoretiske bidrag og praktiske implikasjoner av forskningen diskuteres, og forslag til hvordan forutsetningene kan implementeres.

Til slutt, i Kapittel 6, konkluderes studien ved å oppsummere funnene og gi anbefalinger for videre forskning. Her finnes også refleksjoner over forskningsprosessen.

Forkortelser og referanser er inkludert etter konklusjonen for lett å finne definisjoner og kilder. To vedlegg er også lagt til på slutten for å gi ytterligere informasjon relatert til studien.

2.0 Litteratur gjennomgang og teoretisk referanseramme

Teoretisk referanseramme er et viktig verktøy for å gi prosjektet et teoretisk fundament. Referanserammen brukes til å forankre forskningen i relevante teoretiske perspektiver. I følge Yin (2009) kan forskeren dra nytte av referanserammen for å forstå forskningens relevans for studien, samtidig som den gir leseren innsikt i studiens akademiske kontekst. Ved å se på tidligere forskning kan forskeren få muligheten til å utvikle skarpere og mer innsiktsfulle spørsmål om temaet (Yin, 2009).

I det følgende kapitlet skal de teoretiske perspektivene som er relevante for oppgavens problemsstilling som supply chain management (SCM), logistikk, outsourcing, interorganisatorisk samhandel og offentlig-privat samarbeid undersøkes nærmere. Først skal begrepene defineres, og deretter skal en nærmere gjennomgang av de teoretiske perspektivene som er relatert til hvert enkelt område presenteres. Etter å ha identifisert og analysert de relevante teoriene, diskuteres hvordan disse teoriene kan brukes til å løse problemstillinger knyttet til oppgavens problemstilling.

2.1 Tidligere forskning

I dette delkapitlet vil det bli presentert en kort gjennomgang av tidligere forskning som berører problemstillingen og som kan være nyttig for leseren. Gjennomgangen vil inkludere tidligere masteroppgaver, rapporter utarbeidet av Forsvarets Forskningsinstitutt (FFI) og andre relevante publikasjoner som har utforsket ulike aspekter av samarbeid mellom forsvarsektor og sivile aktører, strategiske avtaler og deres innvirkning på operativ evne.

Et viktig arbeid innen dette området er Einarsens (2019) studie, som undersøkte hvordan strategiske avtaler mellom Forsvaret og sivile aktører påvirker Forsvarets operative evne. Denne studien er spesielt relevant for det nåværende prosjektet, da det fungerer som grunnlag for replikasjon med forlengelse og sammenligningsgrunnlag for funnene i denne studien.

En relevant FFI-rapport er Birkemo et al. (2019), som diskuterer logistikk og forsyning i Forsvaret under øvelsen Trident Juncture 18 (TRJ 18). Rapporten gir innsikt i hvordan samarbeid mellom Forsvaret og sivile aktører har utviklet seg over tid og bidrar til å identifisere viktige trender og utfordringer som kan være relevante for dette studiet.

Listou, T. (2015) sin avhandling undersøker design og forberedelse av forsyningskjeder, med særlig vekt på organisering og strukturering for å kunne håndtere uforutsette hendelser og kriser. Listou fremhever utfordringen med å vurdere forberedelse og effektivitet i forsyningskjeder, ettersom beredskap er et nødvendig tiltak man helst ikke ønsker å måtte benytte. Videre indikerer Listou at samspillet i forsyningskjeder er avhengig av en forståelse av mekanismene som fører til samhandlingskompetanse, samt indikatorer for å måle disse prosessene (Listou, 2015).

Studiet av forsyningskjedens design og forberedelse kan gi verdifull innsikt i hvordan sivile aktører og Forsvaret kan samarbeide mer effektivt, spesielt når det gjelder å håndtere uforutsette hendelser og kriser. Selv om Listou (2015) ikke spesifikt retter søkelyset mot strategiske partnerskap mellom sivile bedrifter og nasjonal forsvar, kan hans avhandling bidra til økt forståelse av de underliggende prinsippene for samarbeid mellom sivile og militære aktører innen forsyningskjeden.

Gjennom å vurdere tidligere forskning og publikasjoner, vil denne studien kunne bygge på eksisterende kunnskap og dermed bidra til en dypere forståelse av hvordan strategiske avtaler mellom Forsvaret og sivile aktører kan påvirke operativ evne. Dette vil også hjelpe leseren med å få en bedre forståelse av den eksisterende forskningskonteksten og hvordan denne studien søker å utvide kunnskapen på feltet.

2.2 Supply Chain management

For å forstå SMC bør begrepet først defineres. SCM er en systematisk tilnærming til å lede og koordinere logistikk- og distribusjonsaktiviteter i en organisasjon (Sharma, 2010). Dette innebærer å styre kjeder av leverandører, produksjonssteder, lager, transportører og kunder for å sikre at produkter og tjenester når sluttbrukerne på en effektiv og kostnadseffektiv måte. Det er flere teoretiske perspektiver som er relevante for å forstå SCM, inkludert logistikkteori, nettverksteori, systemteori og organisasjonsteori, bare for å nevne noen.

Ifølge Sharma (Sharma, 2010) blir logistikk og SCM ofte brukt om hverandre uten å ta hensyn til forskjellene. Som Harrison et al. (2014) beskriver, har logistikk fokus på material- og informasjonsstrømmer, og det er et delement av SCM, som setter søkelys på å oppfylle sluttkundens behov. Jespersen og Skjøtt-Larsen (2005) utdyper ytterligere at logistikk er basert på effektivitet og planlegging, mens SCM er basert på eksterne relasjoner og omhandler hele forsyningskjeden og dens verdi-økende og støttende prosesser, samt integrering av alle aktører for å møte kundens behov. Derfor handler logistikk om den faktiske strømmen av informasjon og materiale gjennom forsyningskjeden, mens SCM er ledelsen av relasjoner og integrerte prosesser for å koordinere strømmen og verdikreasjonen for sluttkunden.

Følgende definisjonen av Jespersen og Skjøtt-larsen (2005, s. 12):

SCM is the management of relations and integrated business processes across the supply chain that produces products, services and information that adds value for the end customer.

Dette kan oversettes til at SCM er styring av relasjoner og integrerte forretningsprosesser i hele forsyningskjeden som produserer produkter, tjenester og informasjon som legger til en verdi for slutt kunden.

For å oppnå formålet med denne oppgaven, adopteres definisjonen av SCM som er gitt av Jespersen og Skjøtt-Larsen (2005), som fremhever betydningen av relasjoner og langvarig integrasjon.

2.3 SCM og logistikk i militært perspektiv

Erbel og Kinsey (2018) beskriver i sin studie viktigheten av logistikk som både en begrensning og en avgjørende faktor i strategiske muligheter. Deres forskning viser at forholdet mellom logistikk og strategisk planlegging er gjensidig og dynamisk over tid. De argumenterer for behovet for en nyvurdering av logistikken sin kritiske rolle og dens sentrale plass i krig og strategi. Ved å analysere ulike case-studier viser de hvordan logistikken har påvirket utfallet av militære operasjoner. Erbel og Kinsey (2015) konkluderer med at en fullstendig integrering av logistikk på alle nivåer av analyse er sentral for å forstå politiske, strategiske og økonomiske realiteter knyttet til krig. Deres studie argumenterer for at logistikken bør gis større oppmerksomhet i både bredere litteratur og i studier om spesifikke konflikter.

Innen militær logistikkledelse har SCM blitt et sentralt element, selv om den teoretiske forskningen og utviklingen har bygget på bedriftsøkonomiske prinsipper fra privat sektor. United States Department of Defense (USDoD) anser Military Supply Chain Management (MSCM) som et helhetlig strategisk verktøy for støtten til den militære logistikken (Defense, 2011). Dette betyr at alle delene av forsyningskjeden skal optimaliseres gjennom samarbeid mellom leverende og mottakende enhet, for å imøtekomme etablerte strategier (Defense, 2011, pp. 2-12) .

NATOs definisjon av logistikk nevner ikke koordinering og styring av eksterne relasjoner eksplisitt, men det kan hevdes at disse er implisitt gitt av definisjonen (Yoho et al., 2013, s. 81). Kontrahering er definert som en logistisk funksjon i NATOs logistikkhandbok (2012), og det er understreket viktigheten av å gjøre sivil støtte tilgjengelig for utførelse av operasjoner (NATO, 2012, s. 25). Dette kan sees på som Supply Chain Management av ytre aktører som også kan gjenkjennes av ikke-militære partnere (Yoho et al., 2013, s. 81). Forsvaret definerer også inngåelse av kontrakter som en del av oppgavene i militær logistikk (Forsvarsdepartementet, 2016a, s. 5).

Logistikk har blitt definert på ulike måter i litteraturen, og er også uttrykt på forskjellige måter i ulike militære organisasjoner. NATO definerer logistikk som «vitenskapen om å planlegge og gjennomføre bevegelse og vedlikehold av styrker» (NATO, 2015, s. 131). I tillegg inkluderer definisjonen design og utvikling, anskaffelse, lagring, transport, distribusjon, vedlikehold og avhending av materiell og forsyninger, transport av personell, anskaffelse og levering av tjenester og sanitets- og veterinærtjeneste.

Forsvarsdepartementet definerer logistikk i militær kontekst som virksomheten som planlegger og gjennomfører flytting, støtte og vedlikehold av militære styrker (Forsvarsdepartementet, 2016b, s. 6). I tillegg beskriver de oppgaver som inngår i militær logistikk, som 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, inkludert evakuering og transport av personell.

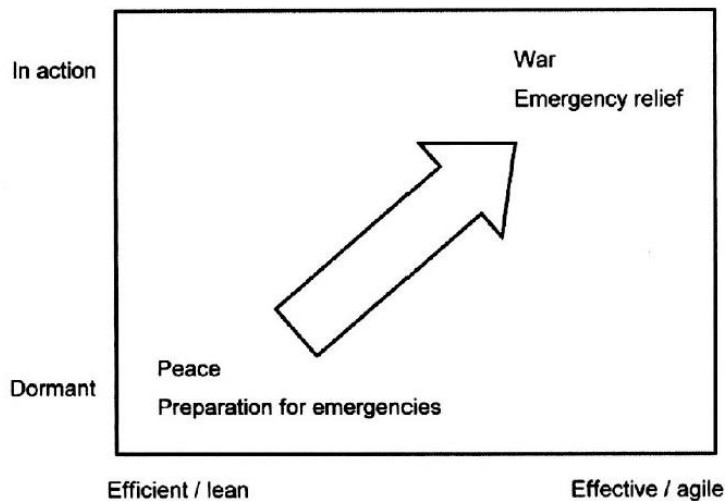
Det er tydelig at militær logistikk er en kompleks aktivitet som omfatter en rekke oppgaver og funksjoner, og involverer flere aktører og interessenter. Denne forståelsen er viktig for å kunne forstå logistikkenes rolle og betydning i Forsvaret, og for å kunne utforske hvordan strategiske avtaler kan bidra til økt operativ evne.

En av de største forskjellene mellom kommersiell logistikk og militær logistikk er målet. Mens kommersiell logistikk primært søker å maksimere profitt for aksjonærer, handler militær logistikk om å understøtte egne styrker på best mulig måte (Nilsen & Steder, 2010, s. 11). Mens kommersielle aktører planlegger og bruker ressurser for å skape økonomiske effekter i endrende omgivelser, planlegger militæret for operasjonelle effekter (Yoho et al., 2013, s. 83). Effektivitet er viktig i begge typer logistikk, men mens kommersielle forsyningskjeder søker å levere rett mengde til rett tid til en lavest mulig kostnad (Tatham, 2013, s. 83), handler militær logistikk om å levere logistikk på rett sted, til rett tid, i riktig mengde og med rett kvalitet (Forsvaret, 2013, s. 7).

Kovács og Tatham (2009) diskuterer hvordan forsyningskjeder fungerer under ulike forhold, spesielt i humanitære og militære sammenhenger. De skiller mellom «dormant» (inaktive eller sovende) og «active» (aktive) forsyningskjeder (Figur 2). I fredstid er forsyningskjedene ofte inaktive - de er ikke fullt utnyttet og kan ha en mer effektiv og «lean» tilnærming. Dette betyr at ressursene blir brukt på en måte som reduserer sløsing og øker effektiviteten.

I en krise- eller krigssituasjon blir forsyningskjedene «active» og fokuserer mer på en effektiv og «agile» tilnærming. Dette innebærer å være mer fleksibel, rask og responsiv for å møte de endrede kravene og behovene under kriser og konflikter. En annen faktor som er spesielt viktig i militær logistikk er behovet for responsivitet og fleksibilitet i forsyningskjeden (Kovács & Tatham, 2009). Dette betyr at militær logistikk krever et høyt nivå av evne til å tilpasse seg endringer og uforutsette hendelser, samtidig som det må være et fokus på kostnadskontroll og effektivitet.

Kovács og Tatham (2009) understreker også viktigheten av å kunne skifte mellom disse to tilnærmingene ettersom situasjonen endrer seg, og anerkjenner at dette kan være en utfordring for organisasjoner som Forsvaret.



Figur 1 Dormant and active supply chains. Kovács and Tatham (2009)

For å levere god flyt av varer og tjenester på tvers av de ulike bedriftene i forsyningskjeden, er transparent informasjonsflyt vesentlig (Askildsen, 2009, s. 63). Dette kan bli utfordret i en militær forsyningskjede på grunn av behovet for å skjerm informasjon, noe som kan påvirke flyten og tilgjengeligheten av informasjonen. Informasjonssikkerhet kan føre til høyere sannsynlighet for Bullwhip-effekt i den militære forsyningskjeden, sammenlignet med den sivile (Nilsen & Steder, 2010, s. 13). For å oppnå evnen til å reagere på kort varsel, er det viktig å forberede seg i fredstiden (Listou, 2015, s. 79). Kontroll blir derfor en viktig faktor i MSCM.

Sikkerhet og pålitelighet er også kritiske faktorer i militær logistikk. Forsyningskjeden må være motstandsdyktig til å håndtere potensielle trusler og risikoer, og samtidig opprettholde en høy grad av pålitelighet for å sikre kontinuerlig støtte til militære operasjoner (Kovács & Tatham, 2009). Dette krever en grundig vurdering av risikoer og sårbarheter i forsyningskjeden, samt utvikling av strategier og tiltak for å motvirke og redusere disse risikoene.

Samarbeid og koordinering mellom ulike militære enheter og støttefunksjoner, samt med sivile og internasjonale partnere, er avgjørende for å oppnå en effektiv og responsiv militær forsyningskjede. Dette innebærer deling av informasjon, ressurser og kompetanse, samt utvikling av felles prosesser og standarder for å sikre interoperabilitet og samhandling på tvers av organisasjonsgrenser (Yoho et al., 2013). Dette samarbeidet må også strekke seg utover nasjonale grenser, ettersom militære operasjoner ofte involverer koalisjoner av flere nasjoner med ulike kapabiliteter og ressurser.

I lys av de spesifikke kravene og utfordringene som militær logistikk medfører, er det viktig å utvikle og implementere effektive og fleksible SCM-strategier som kan støtte operativ evne og bidra til å oppnå overordnede mål. Dette inkluderer blant annet å utnytte teknologi og innovasjon for å forbedre logistikkprosessene, utvikle og vedlikeholde et nettverk av pålitelige og kompetente leverandører, samt å fremme samarbeid og koordinering mellom ulike aktører og interessenter i forsyningskjeden. Gjennom kontinuerlig forbedring og tilpasning av SCM-strategier, kan Forsvaret sikre at logistikkfunksjonen er i stand til å støtte militære operasjoner på en effektiv og bærekraftig måte.

2.4 Forsyningskjedestrategi og ledelse av forsyningskjeder

Forsyningskjedestrategi og SCM er to begreper som er tett knyttet til hverandre, men som likevel skiller seg fra hverandre. Forsyningskjedestrategi refererer til planlegging og styring av forsyningskjeden som helhet, mens SCM er en mer detaljert prosess som involverer å styre alle prosesser i forsyningskjeden fra produksjon til kundefordeler.

Teoretisk sett finnes det flere perspektiver som er relevante for å forstå forsyningskjede strategi, inkludert teorien om konkurransefortrinn, konkurransedyktighet og teorien om strategisk samhandling. Økt samarbeid og fokus på relasjonsbygging har skapt et behov for å koordinere ressurser og aktiviteter i en kjede (Persson & Virum, 2011).

Ledelse av forsyningskjeder er et komplekst og multifasettert område som krever en sterk vektlegging på samhandling og relasjonsstrategier (Persson, 2002). I motsetning til tradisjonell logistikk, som ofte har vært sentrert rundt individuelle operasjoner, går ledelse av forsyningskjeder utover enkeltforetak for å favne hele nettverket av organisasjoner involvert i levering av varer og tjenester. Dette innebærer en endring i fokus fra konkurransen mellom individuelle firmaer til ytelsen av hele forsyningskjeden.

Ifølge Rygvold and Aarland (2003) er det nettopp denne endringen som understreker viktigheten av samarbeid og det å være en del av et større nettverk. Når det gjelder forsyningskjedeledelse, er det ikke bare viktig å være effektiv i egen virksomhet, men det er også avgjørende å bygge og opprettholde sterke relasjoner med andre aktører i forsyningskjeden. Dette er fordi hvert ledd i kjeden er avhengig av de andre for sin suksess og effektivitet.

Johnsen (2010) påpeker ytterligere viktigheten av kontroll i ledelse av forsyningskjeder. Han hevder at det å sikre kontroll over leveranser og relasjoner med andre aktører i forsyningskjeden er avgjørende. Kontroll kan sikre kvalitet, rettidighet og pålitelighet i leveransen, samtidig som det kan hjelpe til med å håndtere usikkerhet og risiko.

I sin grundige studie, tegner Acero et al. (2019) et omfattende bilde av militær logistikk og tilhørende prosesser. Forskningen fremhever kritisk viktigheten av forsyningskjedeledelse som en horisontal strategisk funksjon. Denne funksjonen integrerer alle aspekter av forsyningskjeden - fra kunder og leverandører til distribusjon, produksjon, innkjøp, og planlegging - i en samordnet tilnærming for å skape en konkurransedyktig fordel for organisasjoner. Innenfor et livssyklusperspektiv fungerer militær logistikk som en kritisk forbindelse mellom utplasserte styrker og den industrielle basen som produserer våpen og materiell som styrkene krever for å oppnå sine oppdragsmål.

I Lee sin (2002) forskningsartikkel utforsker han logistikk, forsyningskjedestrategi og Supply Chain Management hvor han presenterer ulike strategier og tilnærminger som kan bidra til å forbedre ytelsen og effektiviteten i forsyningskjeder. Lee fokuserer på konsepter som effektivitet, responsivitet og smidighet, og hvordan organisasjoner kan utnytte disse til å tilpasse seg endringer i markedet og håndtere usikkerhet i tilbud og etterspørsel. Gjennom denne analysen fremhever Lee viktigheten av å velge riktig strategi og balansere de ulike faktorene innen logistikk og SCM for å oppnå optimal ytelse og konkurransekraft i ulike situasjoner.

Lee (2002, s. 114) bruker følgende figur (Figur 2) for å illustrere valg av strategi i forsyningskjeden basert på sikkerhet i tilbud/etterspørsel avhengig av type produkt.

Figuren og beskrivelsen kan også anvendes i militær logistikk, hvor fokuset ikke er på produktet på samme måte som Lee beskriver, men heller på usikkerhet i tilbud/etterspørsel i krise-krig situasjoner.

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

Figur 2 Valg av strategi basert på tilbud og etterspørsel

Responsiveness (responsivitet) i logistikksystemer refererer til systemets evne til å håndtere ukjent og variabel etterspørsel, som for eksempel i krise- og krigssituasjoner, når tilbud (leverandører) er kjent, pålitelig og fleksibel ((Lee, 2002). Målet med en responsivitets-strategi er å øke hastigheten på logistikkprosessen for å kunne svare raskt på endringer i markedet. Dette kan gjøres ved å implementere fleksible leveringsmodeller som gjør det mulig å korte ned leveringstiden, samt ved å ha et sterkt fokus på kundetilfredshet, som innebærer å tilpasse produktutvalget til kundenes behov og ønsker og gi kundene tilgang til produkter og tjenester på kortest mulig tid.

Agility-strategien (smidighet) har som mål å gi organisasjonen evnen til å tilpasse seg raskt til endringer i markedet. Dette innebærer å identifisere og forutse endringer i etterspørsel og tilbud, samt å legge stor vekt på kostnadskontroll og risikostyring. Som påpekt av Lee (2002), er det avgjørende å prioritere produktutvikling, ha en fleksibel produksjonsprosess og tilpasse logistikkstrategien til markedets krav for å kunne lykkes i dagens konkurranseutsatte marked. Dette kan bidra til å sikre organisasjonens langsiktige suksess og overlevelse i et stadig mer utfordrende og krevende marked.

Nagel og Bhargava (1994) definerer smidighet som en organisasjons evne til å blomstre og vokse i et konkurransedyktig miljø som er preget av kontinuerlig forbedring og uforutsette endringer. Smidighet innebærer også å kunne reagere raskt på stadig skiftende markeder som er drevet av kundeorientert verdsetting av produkter og tjenester.

Efficiency-strategien har som hovedmål å minimere bruken av ressurser for å maksimere effektiviteten. Dette inkluderer å identifisere og eliminere unødvendige aktiviteter, samt å effektivisere alle stadier av logistikkprosessen. Implementering av teknologi for å automatisere prosesser og redusere kostnader ved å kjøpe inn større volum av varer og tjenester er en viktig del av denne strategien. For å oppnå maksimal effektivitet bør fokuset også være på å redusere antall trinn i logistikkprosessen og sørge for riktig bruk av ressurser.

I det engelske språket benyttes begrepene «efficiency» for effektivitet og «effectiveness» for produktivitet. Effektivitet, tar sikte på å minimere kostnadene i forsyningskjeden og

representerer en kommersiell tilnærming. Effektivitet er ofte i fokus i fredstid på strategisk nivå, når etterspørsel og tilbud er kjent. Det er forutsigbarhet i forsyningskjeden der tilførsel av varer og tjenester er enklere å beregne. Ulempen er at systemet er lite fleksibelt for endring og krever tid for å imøtekomme endret behov (Kress, 2002). Produktivitet, benyttes på operasjonelt og taktisk nivå, der hovedfokus i en operasjon ikke nødvendigvis er økonomi, men heller måloppnåelse på taktisk nivå (Kress, 2002).

2.4.1 Faktorer som påvirker forsyningskjeden

Ved å fokusere på risikostyring, tilpasningsevne, samarbeid, teknologi og informasjonssystemer, samt kostnads- og kapasitetsledelse, kan organisasjoner utvikle mer robuste og smidige forsyningskjeder som er bedre rustet til å håndtere usikkerhet og endringer i markedet. Forskningen til Hau L. Lee og Martin Christopher gir verdifulle innsikter og anbefalinger for hvordan organisasjoner kan forbedre forsyningskjedeledelsen og oppnå konkurransefortrinn.

2.4.1.1 Risikohåndtering

Hau L. Lee og Martin Christopher har begge bidratt betydelig til forskning og litteratur om risikohåndtering innen forsyningskjedeledelse. De setter søkelys på ulike aspekter av risikohåndtering for å styrke forsyningskjedens smidighet og konkurransefortrinn.

Lee (2004) understreker viktigheten av å forstå og håndtere potensielle risikoer i forsyningskjeden for å oppnå en mer robust og smidig forsyningskjede. I sin artikkel argumenterer Lee for at vellykkede forsyningskjeder bør fokusere på smidighet, tilpasningsevne og tilpasning for å kunne møte ulike typer risikoer og usikkerheter. Han fremhever at organisasjoner må kunne identifisere og proaktivt håndtere risikoer gjennom samarbeid med partnere i forsyningskjeden, kontinuerlig overvåking og bruk av teknologi og informasjonssystemer.

Christopher (2016), på den annen side, tar for seg risikohåndtering som en integrert del av forsyningskjedeledelse. Han diskuterer hvordan organisasjoner kan forstå og minimere risikoer i forsyningskjeden for å oppnå konkurransefortrinn og sikre langsiktig suksess. Han fremhever viktigheten av å etablere en risikostyringskultur som inkluderer risikoidentifisering, -evaluering og -håndtering. Christopher anbefaler også å utvikle fleksible og smidige forsyningskjeder som kan tilpasse seg endringer og usikkerheter, samt å fokusere på samarbeid og koordinering med partnere i forsyningskjeden for å håndtere risikoer på en mer effektiv måte.

Sammen utgjør arbeidet til Lee og Christopher en omfattende kilde til kunnskap om risikohåndtering i forsyningskjedeledelse og understreker betydningen av smidighet, samarbeid og proaktiv risikostyring for å styrke forsyningskjedens ytelse og konkurransefortrinn.

2.4.1.2 Tilpasningsevne

Tilpasningsevne innebærer evnen til en forsyningskjede til å endre seg over tid i respons til skiftende markedsforhold, kundekrav og konkurranse. For å oppnå tilpasningsevne må organisasjoner kontinuerlig overvåke markedet og omgivelsene, og være villige til å endre strategier, prosesser og ressurser etter behov. Dette kan innebære å endre produktporteføljen, distribusjonskanaler eller leverandørnettverk for å holde tritt med endringene og opprettholde konkurranseevnen (Lee, 2004).

2.4.1.3 Samarbeid

Samarbeid i forsyningskjeden refererer til koordinering og samarbeid mellom de ulike aktørene i kjeden, inkludert leverandører, produsenter, distributører og kunder. Ved å arbeide tett sammen og dele informasjon, kan aktørene forbedre effektiviteten, redusere kostnader og risiko og oppnå felles mål. Dette kan omfatte felles planlegging, koordinering av lagerstyring og transport, og utvikling av samarbeidsstrategier for å håndtere forsyningsrisikoer og flaskehalser (Christopher, 2016; Lee, 2004).

2.4.1.4 Teknologi og informasjonssystemer

Teknologi og informasjonssystemer spiller en nøkkelrolle i forsyningskjedeledelse ved å forbedre kommunikasjon, informasjonsdeling og beslutningstaking. Dette kan omfatte bruk av avanserte planleggingssystemer, elektroniske datautvekslingssystemer, lagerstyringssystemer og transportadministrasjonssystemer for å koordinere og automatisere prosesser og redusere manuelle feil. Teknologi kan også bidra til å forbedre sporbarhet og synlighet i forsyningskjeden, noe som gir organisasjonene mulighet til å reagere raskere på endringer i etterspørsel og forsyningsforhold (Christopher, 2016; Lee, 2004).

2.4.1.5 Kostnads- og kapasitetsledelse

Kostnads- og kapasitetsledelse i forsyningskjeden handler om å balansere investeringer i infrastruktur, lager, transport og andre ressurser med kundenes behov og markedsforhold. Dette innebærer å forstå de totale kostnadene ved å eie og drifte forsyningskjeden og å utvikle strategier for å minimere disse kostnadene, samtidig som man opprettholder et høyt servicenivå og responsivitet. Kapasitetsledelse kan innebære å justere produksjon, lager og transportkapasitet etter etterspørselsvariasjoner, og å samarbeide med partnere i forsyningskjeden for å dele ressurser og kapasitet når det er nødvendig. En effektiv kostnads- og kapasitetsledelse innebærer også å utnytte informasjon og teknologi for å forutsi etterspørsel, identifisere flaskehalser og muligheter for kostnadsbesparelser, og tilpasse ressursene til de endrede forholdene (Christopher, 2016; Lee, 2004).

Ved å fokusere på tilpasningsevne, samarbeid, teknologi og informasjonssystemer, samt kostnads- og kapasitetsledelse, kan organisasjoner utvikle mer robuste og smidige forsyningskjeder som er bedre rustet til å håndtere usikkerhet og endringer i markedet. Forskningen til Hau L. Lee og Martin Christopher gir verdifulle innsikter og anbefalinger for hvordan organisasjoner kan forbedre forsyningskjedeledelsen og oppnå konkurransefortrinn.

2.4.1.6 Økt responsivitet gjennom relasjoner og rutiner

Interaksjonen mellom aktørene i en forsyningskjede kan være kompleks på grunn av flere faktorer, inkludert antall involverte aktører, deres individuelle preferanser, organisatoriske roller, interesser og bakgrunn (Ford et al., 2011, pp. 16-17; Snehota & Hakansson, 1995, pp. 7-8). For å bygge solide og effektive relasjoner mellom aktørene i en forsyningskjede, foreslår Ford et al. (2011) en systematisk tilnærming som består av fire stadier: før-relasjonsstadiet, utforskerstadiet, utviklingsstadiet og det stabile stadiet. Disse stadiene er ikke nødvendigvis lineære og kan endres avhengig av ulike faktorer, men de gir en struktur for å forstå og utvikle samarbeidet mellom aktørene i en forsyningskjede.

I før-relasjonsstadiet identifiseres mulige partnere og deres egnethet for samarbeid vurderes, inkludert kompetanse, ressurser, kapasiteter og strategiske mål. Utforskerstadiet

innebærer å lære mer om hverandre og etablere en felles visjon og mål. I utviklingsstadiet implementeres og utvikles felles prosesser og rutiner, som formalisering av avtaler, kommunikasjonsprosesser og tilpasning av systemer og prosedyrer. Det stabile stadiet er preget av gjensidig tillit, forpliktelse og avhengighet, samt etablerte og effektive rutiner og prosesser.

I løpet av disse stadiene skapes det kontinuitet mellom aktørene gjennom gjensidige forpliktelser, investeringer og tilpasninger (Ford et al., 2011, s. 44). Slike forpliktelser og tilpasninger danner grunnlaget for utvikling av rutiner som, over tid, blir institusjonalisert, spesielt i fredstid (Snehota & Hakansson, 1995, s. 10). Ford et al. (2011) hevder at institusjonaliseringen av rutiner typisk skjer under det fjerde stadiet av relasjonsbyggingen, den stabile fasen (Ford et al., 2011, pp. 34-36).

For å håndtere den høye graden av kompleksitet som oppstår i relasjoner mellom aktørene, er det nødvendig med en strukturert og koordinert tilnærming til organisatoriske og individuelle aktiviteter (Snehota & Hakansson, 1995, s. 10). Dette inkluderer å utvikle effektive kommunikasjonskanaler, etablere prosedyrer for konflikthåndtering og å bygge tillit mellom aktørene i forsyningskjeden. På denne måten kan en forsyningskjede oppnå økt responsivitet, som er avgjørende for å kunne tilpasse seg endringer i markedet og håndtere usikkerhet i tilbud og etterspørsel.

Ved å utdype og forbedre relasjonene mellom aktørene i en forsyningskjede, og ved å utvikle og institusjonalisere effektive rutiner, kan organisasjoner styrke sin evne til å respondere raskt og smidig på endringer og utfordringer i markedet, og dermed forbedre sin konkurransekraft og utholdenhet.

2.4.1.7 Uforutsette Globale Hendelser

Global uforutsigbarhet som pandemier og krig kan føre til omfattende forstyrrelser i logistikk og forsyningskjeder, med vidtrekkende konsekvenser ikke bare for militære enheter, men for samfunnet som helhet. De siste årene har denne typen hendelser, inkludert COVID-19-pandemien og konflikten mellom Russland og Ukraina, resultert i betydelige forstyrrelser i forsyningskjeder, noe som har tvunget oss til å revurdere tilnærminger til forsyning, beredskap og åpne linjer (Ngoc et al., 2022).

Disse hendelsene har satt utrolig press på globale forsyningskjeder og forstyrret internasjonale handelsmønstre. De har ført til økte transportkostnader, mangel på varer og stigende priser på mat og energi. Den russisk-ukrainske konflikten har forverret eksisterende stress på forsyningskjeden, spesielt på grunn av disse nasjonenes sentrale rolle i eksport av viktige varer som hvete, mais, solsikkeolje og viktige metaller. Videre kan utestengningen av russiske banker fra SWIFTs internasjonale betalingssystem potensielt forsterke disse handelsforstyrrelsene (Ngoc et al., 2022).

Ivanov (2020) sin studie fremhever hvordan epidemiske utbrudd utgjør en unik risiko for forsyningskjeder. Disse utbruddene skaper vedvarende og uforutsigbare forstyrrelser i forsyning, etterspørsel og logistisk infrastruktur, preget av rask oppskalering og geografisk spredning. Dette fører til betydelige ringvirkninger og en høy grad av usikkerhet, noe som skiller epidemiske utbrudd fra andre typer forsyningskjederisiko. Denne unike karakteristikken understreker behovet for en veiledet ramme for utvikling av pandemiplaner for forsyningskjeder.

2.4.2 Oppsummering

Delkapittelet har belyst forskjellige aspekter ved forsyningskjedeledelse. Forsyningskjede strategi og SCM er to distinkte, men sammenhengende konsepter som spiller avgjørende roller i planlegging, styring og detaljert prosesshåndtering innenfor forsyningskjeden. Disse konseptene er sentrale i både militær logistikk og i valg av strategi for forbedring av forsyningskjeden, hvor effektivitet, responsivitet og smidighet vektlegges.

En rekke faktorer kan påvirke forsyningskjeden, inkludert risikohåndtering, tilpasningsevne, samarbeid, teknologi, informasjonssystemer og kostnads- og kapasitetsledelse. Proaktiv risikohåndtering, smidighet og samarbeid er avgjørende for å styrke forsyningskjedens ytelse og konkurransefortrinn. Kostnads- og kapasitetsledelse er en balansegang som involverer optimal utnyttelse av ressurser i møte med kundenes behov og skiftende markedsforhold.

Relasjoner og rutiner er også viktige for å øke responsiviteten i forsyningskjeden. Ved å utvikle sterke og effektive relasjoner mellom aktørene og institusjonalisere effektive rutiner, kan organisasjoner øke sin evne til å reagere raskt på markedsendringer og utfordringer.

Uforutsigbare globale hendelser, som pandemier og konflikter, representerer også en betydelig risiko for forsyningskjeder. De kan forårsake store forstyrrelser, økte kostnader, mangel på varer og prisstigninger. Dette understreker behovet for robuste strategier og planer for å håndtere slike risikoer og forstyrrelser.

I lys av oppgavens problemstilling vil forståelsen av disse konseptene og faktorene bidra til å utvikle en mer omfattende forståelse av hvordan organisasjoner kan forbedre forsyningskjedeledelsen og oppnå konkurransefortrinn i møte med både forutsigbare og uforutsigbare utfordringer.

2.5 Utholdenhet og beredskap

Forsvarets Fellesoperative Doktrine (FFOD) er en militær doktrine som angir prinsippene og retningslinjene for den norske forsvarsevnenes bruk i militære operasjoner. Doktrinen omtaler både beredskap og utholdenhet som viktige faktorer for å oppnå militære operasjonsmål (Forsvarsstaben, 2019).

Beredskap omtales i FFOD (2019) som en evne til å forberede seg på, forebygge og håndtere uforutsette hendelser og situasjoner. Dette inkluderer å ha en god risikoforståelse, ha nødvendige ressurser og kapasiteter på plass, og ha et godt samarbeid og koordinering på tvers av organisatoriske og geografiske grenser.

Utholdenhet omtales i FFOD (2019) som en evne til å opprettholde militære kapasiteter og iverksette operasjoner over en lengre periode. Dette inkluderer blant annet å ha tilstrekkelige ressurser og logistikk, ha en god helse- og personellforvaltning, og ha en god planlegging og styring av operasjoner.

Doktrinen understreker betydningen av både beredskap og utholdenhet er avgjørende faktorer for å oppnå militære operasjonsmål, og at det er essensielt å ha en helhetlig tilnærming som tar hensyn til begge disse aspektene.

Utholdenhet i forsyningskjeden kan bidra til å sikre en stabil og pålitelig forsyningskjede som kan tilpasse seg endringer i markedet og håndtere uforutsette hendelser, og dermed bidra til organisasjonens langsiktige suksess (Linton et al., 2007).

For å oppnå utholdenhet i forsyningskjeden er det flere faktorer som spiller en rolle. Linton (2007) argumenter blant annet for å ha en god strategisk planlegging og styring, å ha en god risikostyring og beredskap for å håndtere uforutsette hendelser, å ha en god teknologisk infrastruktur og automatisering for å effektivisere prosesser, og å ha en god samarbeidsevne og kommunikasjon med leverandører og partnere i forsyningskjeden.

Å ha utholdenhet i forsyningskjeden kan bidra til å sikre en stabil og pålitelig forsyningskjede som kan tilpasse seg endringer i markedet og håndtere uforutsette hendelser, og som kan bidra til organisasjonens langsiktige suksess.

Responsivitet, smidighet og effektivitet er alle relevante konsepter for å oppnå utholdenhet i en organisasjon. Ved å balansere disse prinsippene og strategiene, kan organisasjoner bli mer robuste og motstandsdyktige mot endringer i markedet og usikkerhet i tilbud og etterspørsel.

For eksempel kan en responsiv logistikkstrategi hjelpe organisasjoner til å håndtere ukjent og variabel etterspørsel, og dermed være bedre rustet til å overleve i usikre forhold. På samme måte kan en agil organisasjon raskt tilpasse seg endringer i markedet og dermed være mer motstandsdyktig mot eksterne sjokk.

2.6 Outsourcing

Outsourcing er en strategisk beslutning som mange bedrifter tar for å håndtere sine logistikkaktiviteter på en effektiv måte. Razzaque og Sheng (1998) belyser at en bedrift kan vurdere tre alternativer for å håndtere logistikkaktiviteter på en effektiv måte: å gi funksjonen til interne avdelinger, etablere egne logistikkselskaper, eller outsource funksjonen og kjøpe tjenesten. Hvis outsourcing velges, vil dette påvirke bredden av styring av relasjoner og integrerte forretningsprosesser på tvers av forsyningskjeden.

Outsourcing kan defineres som anskaffelse av en gode eller tjeneste fra en ekstern tredjepart som enten opprinnelig var anskaffet internt eller kunne ha blitt anskaffet internt, selv om beslutningen var å gå utenfor (Caniëls & Roeleveld, 2009).

Brown og Wilson (2005) identifiserer tre nivåer av outsourcing: taktisk, strategisk og transformasjonell.

- Taktisk outsourcing er vanligvis knyttet til bedrifter som opplever problemer som mangel på ressurser til å investere, utilstrekkelig ledelseskompetanse, eller et ønske om å redusere bemanning. Målet er ofte å generere umiddelbare kostnadsbesparelser eller eliminere behovet for fremtidige investeringer.
- Strategisk outsourcing involverer omdefinering av bedriften, hvor målet er å frigjøre ledertid til å fokusere på kjerneområder og bygge langsiktige relasjoner med et lite antall best-i-klassen tjenesteleverandører.
- Transformasjonell outsourcing har som mål å omdefinere virksomheten. I denne tilnærmingen blir tjenesteleverandører betraktet som mer enn bare verktøy for effektivitet; de blir ansett som allierte som kan tilby innovasjoner og bidra til å omdefinere virksomheten gjennom samarbeid.

Outsourcing blir motivert av flere faktorer, inkludert et fokus på kjernevirksomhet, kostnadsreduksjon og tilgang til eksterne ressurser som ikke er tilgjengelige internt (Bolumole, 2001; Bolumole et al., 2007; Caniëls & Roeleveld, 2009; Ghodeswar & Vaidyanathan, 2008). Disse motivasjonene for outsourcing kan også bli forklart ved hjelp av ulike teorier innenfor sosialvitenskap, som gir en teoretisk begrunnelse for outsourcing som en strategi (Bolumole et al., 2007).

Bolumole et al. (2007) presenterer et teoretisk rammeverk for logistikk outsourcing ved å bygge på ulike sosiale vitenskapelige teorier. Målet med studien deres er å få en dypere forståelse av outsourcing-beslutninger og -resultater, samt å undersøke sammenhengen mellom organisatoriske og miljømessige faktorer i outsourcing-prosessen. De identifiserer fire hovedteorier som er relevante for outsourcing:

Transaksjonskostnadsteori: Ifølge denne teorien er outsourcing-beslutninger påvirket av transaksjonskostnader som oppstår når bedrifter samarbeider. Når det er kostnadseffektivt å utføre aktiviteter internt, vil bedrifter ha en tendens til å beholde disse aktivitetene. På den annen side vil bedrifter ha en tendens til å outsource aktiviteter når transaksjonskostnadene er lavere eksternt.

Ressurs basert teori: Denne teorien hevder at en bedrifts konkurransefortrinn kommer fra evnen til å utnytte og kombinere verdifulle ressurser. Outsourcing-beslutning kan være basert på en organisasjons ønske om å få tilgang til og utnytte ressurser kontrollert av eksterne leverandører, for eksempel teknologi, kompetanse og markedsinnsikt.

Relasjonell utvekslingsteori: Denne teorien legger vekt på betydningen av relasjonelle normer og forventninger i outsourcing-beslutninger. I stedet for å basere beslutninger utelukkende på økonomiske faktorer, fokuserer relasjonell utvekslingsteori på tillit, gjensidig forpliktelse og langsiktige relasjoner mellom kjøpere og leverandører.

Nettverksteori: Nettverksteorien tar for seg hvordan organisasjoner er en del av et komplekst nettverk av relasjoner med andre organisasjoner. Outsourcing-beslutning kan være påvirket av en organisasjons posisjon og rolle i dette nettverket, samt dens evne til å dra nytte av nettverksressurser og relasjoner.

Ved å anvende disse teoriene, skaper Bolumole et al. (2007) et teoretisk rammeverk som forklarer outsourcing-beslutninger og -resultater. De hevder at outsourcing-beslutninger påvirkes av både interne faktorer (som organisatoriske ressurser og kompetanse) og eksterne faktorer (som markedsforhold og konkurransesituasjon). De fremhever at outsourcing-resultater formes av både økonomiske og relasjonelle aspekter, inkludert kostnadsbesparelser, forbedret effektivitet, økt fleksibilitet og styrkede relasjoner mellom kjøpere og leverandører.

En beslutningsramme for outsourcing kan evalueres ved å vurdere forretningsverdien av logistikkaktiviteter i forsyningskjeden, sammenlignet med tilgjengelige ressurser og logistisk ytelse internt (Bolumole, 2001). Outsourcing kan være en levedyktig løsning hvis firmaets interne ytelse av logistiktjenester er lav og logistikk ikke er en kritisk suksessfaktor, for eksempel når det er behov for grunnleggende transporttjenester og det finnes flere tjenestetilbydere (Bolumole et al., 2007). Imidlertid kan outsourcing også ha ulemper som redusert fleksibilitet og tap av kontroll over forsyningskjeden (Ghodeswar &

Vaidyanathan, 2008). Derfor bør outsourcing beslutninger vurderes nøye og være i tråd med selskapets langsiktige strategiske mål og forsyningskjedens behov (Caniëls & Roeleveld, 2009).

I artikkelen "The Seven Deadly Sins of Outsourcing" undersøker Barthelemy (2003) de vanligste feilene som bedrifter gjør når de outsourcer, og gir råd om hvordan man kan unngå disse feilene for å lykkes med outsourcing. Barthelemy (2003) baserer sine funn på en omfattende litteraturgjennomgang av eksisterende forskning på outsourcing og eksempler fra bedrifter som har outsourcet.

Barthelemy (2003) identifiserer syv vanlige feil som bedrifter gjør når de outsourcer, som inkluderer manglende hensyn til kulturelle forskjeller, manglende realistiske mål, manglende kommunikasjon med leverandøren, manglende forberedelser i organisasjonen, manglende hensyn til sikkerhetsrisikoer, manglende overvåking og evaluering av leverandørens ytelse, og manglende exit-strategi.

For å unngå disse feilene anbefaler Barthelemy at bedrifter bør utvikle en klar og realistisk målsetting for outsourcing-prosjektet, etablere god kommunikasjon med leverandøren, og kontinuerlig overvåke og evaluere leverandørens ytelse. Videre argumenterer Barthelemy (2003) for at bedrifter som unngår disse syv feilene og følger de rådene som er gitt i artikkelen, kan øke sjansen for suksess når man outsourcer.

I sum kan outsourcing være en effektiv strategi for å øke effektiviteten og redusere kostnadene i forsyningskjeden. Imidlertid bør beslutningen om å outsource tas i betraktning av selskapets langsiktige strategiske mål og forsyningskjedens behov. Det er viktig å nøye evaluere de tilgjengelige teoretiske rammeverkene for outsourcing og vurdere de potensielle fordelene og ulempene ved å outsource logistikkjenester.

For å sikre en vellykket outsourcing-strategi, er det viktig for bedrifter blant annet å velge riktig tjenesteleverandør, etablere klare kontrakter og prestasjonsindikatorer, og opprettholde tett samarbeid og kommunikasjon med leverandøren (Barthelemy, 2003; Brown & Wilson, 2005). En vellykket outsourcing-relasjon bør være basert på gjensidig tillit, forpliktelse og forståelse av hverandres mål og forventninger.

Et annet viktig aspekt ved outsourcing er å vurdere hvordan overgangen til en ekstern leverandør vil påvirke selskapets ansatte og interne prosesser. En velplanlagt overgangsprosess og opplæringsprogram kan bidra til å minimere eventuelle negative konsekvenser og sikre at selskapets ansatte forstår og støtter beslutningen om å outsource (Ghodeswar & Vaidyanathan, 2008).

Til slutt er det viktig å kontinuerlig overvåke og evaluere outsourcing-relasjonen og ytelsen til den eksterne leverandøren. Dette innebærer å samle og analysere data om leverandørens ytelse, sammenligne denne ytelsen med kontraktsfestede mål og bransjestandarder, og iverksette tiltak for å forbedre ytelsen og styrke relasjonen hvis nødvendig (Barthelemy, 2003; Brown & Wilson, 2005).

Ved å ta hensyn til disse faktorene kan bedrifter øke sjansene for en vellykket outsourcing-strategi og oppnå de ønskede fordelene med økt effektivitet, reduserte kostnader og styrkede forsyningskjederelasjoner.

2.7 Public-Private Partnerships (PPP)

Offentlig-private partnerskap (PPP) representerer en samarbeidsmodell der offentlige og private aktører kombinerer sine ressurser og ekspertise for å levere offentlige tjenester og infrastruktur på en mer effektiv og kostnadseffektiv måte (Yescombe, 2011). Grad av samarbeid og engasjement fra private aktører varierer i henhold til den spesifikke kontraktsformen og prosjektets omfang (G. A. Hodge & C. Greve, 2007).

Denne modellen utnytter ofte private aktørers ressurser for finansiering, design, bygging, drift og/eller vedlikehold av offentlig infrastruktur og tjenester (Yescombe, 2011). På den annen side bidrar offentlige aktører med styring og kontroll for å sikre at disse prosjektene er i tråd med offentlige interesser og krav (Hodge & Greve, 2007).

Det er likevel viktig å merke seg at slike partnerskap kan innebære en rekke risikoer. Disse inkluderer, men er ikke begrenset til, potensielle interessekonflikter, asymmetrisk informasjon og problemer knyttet til ytelsesmåling (Grimsey & Lewis, 2002). Dermed krever vellykket implementering av PPPs en nøye evaluering og håndtering av disse risikoene.

2.7.1 Definisjon og hensikt

Public-Private Partnerships (PPP) er samarbeidsmodeller der offentlige og private aktører inngår partnerskap for å levere offentlige tjenester og infrastruktur (G. A. Hodge & C. Greve, 2007). PPP-prosjekter omfatter vanligvis en langvarig kontrakt mellom en offentlig institusjon og en eller flere private aktører, der den offentlige sektoren definerer prosjektmål, mens private aktører tar ansvar for design, finansiering, bygging, drift og vedlikehold av prosjektet (Verhoest et al., 2015).

Hensikten med PPP er å kombinere ressurser, kompetanse og teknologi fra både offentlig og privat sektor for å oppnå bedre resultater enn det som ville vært mulig gjennom tradisjonelle offentlige anskaffelser (Hodge & Greve, 2007; Verhoest et al., 2015). PPP kan bidra til mer effektiv ressursbruk, økt innovasjon, og bedre kvalitet på tjenester og infrastruktur (Yescombe, 2011). Videre kan PPP bidra til å redusere risiko og usikkerhet for offentlig sektor ved å dele risiko og ansvar med private aktører (Grimsey & Lewis, 2004).

2.7.2 Modeller og strukturer for PPP

Offentlig-private partnerskap (PPP) kan variere i form av organisering og struktur, avhengig av prosjektets art, omfang og kontekst. Forskjellige modeller og strukturer for PPP har blitt identifisert og utviklet for å imøtekomme ulike behov og målsettinger. Noen av de mest vanlige modellene og strukturene inkluderer:

- **Konsesjonsmodellen:** Konsesjonsmodellen innebærer at en privat aktør får rettigheter til å designe, bygge, finansiere, drifte og vedlikeholde en offentlig tjeneste eller infrastruktur i en bestemt tidsperiode. Offentlig sektor beholder eierskapet til anlegget, og den private aktøren betaler en avgift til offentlig sektor for retten til å drive virksomheten (Grimsey & Lewis, 2004)
- **Joint venture-modellen:** Joint venture-modellen innebærer at offentlig og privat sektor samarbeider om å etablere et felles selskap, hvor begge parter bidrar med kapital og ressurser og deler risiko og fortjeneste. Joint venture-selskapet har

ansvar for å designe, bygge, finansiere, drifte og vedlikeholde tjenesten eller infrastrukturen (Ansar et al., 2016)

- **Design-build-finance-operate (DBFO)-modellen:** DBFO-modellen innebærer at en privat aktør er ansvarlig for å designe, bygge, finansiere og drifte en offentlig tjeneste eller infrastruktur. I denne modellen blir eierskapet til infrastrukturen overført tilbake til offentlig sektor etter en avtalt tidsperiode (Tam, 1999).
- **Build-operate-transfer (BOT)-modellen:** I BOT-modellen inngår en privat aktør en avtale med offentlig sektor for å designe, bygge og drifte en offentlig tjeneste eller infrastruktur i en avtalt tidsperiode. Etter utløpet av denne perioden overføres eierskapet til infrastrukturen tilbake til offentlig sektor (Tam, 1999).
- **Tjenesteytelsesmodellen:** I tjenesteytelsesmodellen inngår en privat aktør en avtale med offentlig sektor for å levere bestemte tjenester. Den private aktøren har ansvar for å levere tjenestene, mens offentlig sektor beholder overordnet ansvar og kontroll over tjenestene (G. Hodge & C. Greve, 2007; Verhoest et al., 2015). Ved en slik modell er fokuset på levering av tjenester i stedet for utvikling og drift av fysiske fasiliteter eller systemer.

Den mest relevante modellen å anvende for dette prosjektet er tjenesteytelsesmodellen. Tjenesteytelsesmodellen innebærer at den private aktøren som har ansvar for å levere bestemte tjenester til den offentlige parten, som i dette tilfellet er Forsvaret. Denne modellen skiller seg fra andre PPP-modeller, som infrastruktur- og konseptutviklingsmodeller, ved at den fokuserer på levering av tjenester i stedet for utvikling og drift av fysiske fasiliteter eller systemer (Hodge & Greve, 2007; Verhoest et al., 2015).

Tjenesteytelsesmodellen kan ha flere fordeler, som økt effektivitet, kvalitet og innovasjon i tjenesteleveransen. Dette skyldes at den private aktøren kan bringe inn ekspertise, kompetanse og ressurser som kan forbedre tjenesteleveransen (Hodge & Greve, 2007). Videre kan modellen bidra til å redusere byrden på den offentlige parten, som kan fokusere på sine kjerneoppgaver og overlate tjenesteleveransen til den private aktøren (Verhoest et al., 2015).

For å sikre en vellykket implementering av tjenesteytelsesmodellen er det viktig å ha klare avtaler og kontrakter mellom partene som definerer ansvar, forpliktelser og forventninger. Dette inkluderer også å avklare risikodeling og ansvarsfordeling mellom partene (Hodge & Greve, 2007).

2.7.3 Kritiske suksessfaktorer og risikostyring i PPP

For å sikre vellykkede offentlig-private partnerskap (PPP) er det viktig å identifisere og adressere kritiske suksessfaktorer og effektiv risikostyring. Nøkkelfaktorene for suksess og risikostyring i PPP-prosjekter inkluderer:

- God prosjektforberedelse og planlegging: En grundig forberedelse og planlegging er avgjørende for å definere prosjektets mål, omfang og forventede resultater, samt å identifisere og vurdere potensielle risikoer og muligheter (Ke et al., 2010).
- Klare og realistiske kontraktsvilkår: Kontraktsvilkårene bør tydelig definere roller, ansvar, forpliktelser og forventninger for alle parter involvert i PPP-prosjektet. Realistiske kontraktsvilkår kan bidra til å unngå misforståelser og konflikter, og legge til rette for en vellykket gjennomføring av prosjektet (Cheung et al., 2012).

- Balansert risikodeling: Effektiv risikodeling mellom offentlige og private parter er en kritisk suksessfaktor i PPP-prosjekter. En balansert fordeling av risiko kan bidra til å sikre at alle parter har incentiver til å oppnå prosjektmålene og til å håndtere og redusere risikoer på en ansvarlig måte (Bing et al., 2005).
- Offentlig støtte og politisk engasjement: Offentlig støtte og politisk engasjement er viktige faktorer for suksess i PPP-prosjekter, da de kan påvirke prosjektets legitimitet, aksept og bærekraft. Det er viktig å involvere relevante interessenter og å kommunisere prosjektets mål og fordeler på en klar og åpen måte (Acerete et al., 2011)
- Kompetent prosjektledelse: En kompetent prosjektledelse er nødvendig for å sikre effektiv koordinering, kommunikasjon og beslutningstaking gjennom hele prosjektets levetid. Dette inkluderer evnen til å lede og motivere teamet, samt å overvåke og evaluere prosjektets fremdrift og resultater (Li et al., 2005).
- Fleksibilitet og tilpasningsevne: PPP-prosjekter kan involvere komplekse og usikre omgivelser, og det er derfor viktig at partene er i stand til å tilpasse seg endringer og håndtere uforutsette utfordringer på en fleksibel og proaktiv måte (Li et al., 2005)
- Tillit og samarbeid: Tillit og samarbeid mellom offentlige og private parter er en grunnleggende forutsetning for en vellykket gjennomføring av PPP-prosjekter. Dette kan oppnås gjennom åpen kommunikasjon, felles målsettinger og engasjement i prosjektet, samt ved å bygge langsiktige relasjoner basert på gjensidig respekt og forståelse (Li et al., 2005)

2.7.4 PPP i forsvarssektoren

Offentlig-private partnerskap (PPP) har blitt stadig mer utbredt i forsvarssektoren, der de gir muligheter for å forbedre effektivitet og innovasjon gjennom samarbeid mellom offentlige og private aktører (Parker & Hartley, 2003). I følge Parker og Hartley (2003) kan forsvarsprosjekter ha nytte av relasjonelle kontrakter, som legger vekt på langsiktige relasjoner og samarbeid, og kan bidra til å redusere transaksjonskostnader.

Parker & Hartley (2003) framhever balansert risikodeling som en kritisk suksessfaktor for PPP i forsvarssektoren. Dette kan oppnås ved å etablere transparente kontraktsvilkår og mekanismer for konfliktløsning. Det er også viktig å ta hensyn til de politiske og samfunnsmessige konsekvensene av offentlig-private partnerskap innen forsvar, slik som bekymringer om nasjonale sikkerhet og kontroll over kritisk infrastruktur (Bovaird, 2004)

For å sikre en vellykket implementering av PPP i forsvarsprosjekter, er det avgjørende å utdype forståelsen av hvordan transaksjonskostnader og relasjonelle kontrakter påvirker samspillet mellom offentlige og private aktører (Parker & Hartley, 2003).

2.8 Strategisk partnerskap – langsiktige avtaler?

I følge Anderson og Narus (1991) kan en forretningsrelasjon eller partnerskap defineres som en prosess hvor to eller flere organisasjoner knytter sterke og omfattende sosiale, økonomiske, tjenstlige og tekniske bånd over tid, med den hensikt å redusere kostnader og/eller øke verdier, gjennom gjensidig nytte. Dette har ført til en økning i kravene til interorganisatorisk samordning og integrasjon av de ulike aktivitetene i forsyningskjedene (Persson & Virum, 2011). Bedrifter blir avhengige av relasjoner med leverandører, kunder, distributører eller andre (Ford et al., 2011), og for å lykkes i forsyningskjeden bedriften er

en del av, må den samarbeide med de som ansees best for egen bedrift (Persson & Virum, 2011).

Pedersen og Torvatn (2011) beskriver å jobbe tett sammen med utvalgte leverandører som å håndtere leverandørrelasjoner. En leverandørrelasjon kan defineres som et langsiktig forhold mellom en leverandør og en kunde som er basert på en kontinuerlig interaksjon eller samhandling mellom to gjensidig forpliktende parter (Snehota & Hakansson, 1995). Langsiktig investering i relasjonsbygging er avgjørende for å oppnå en sterk forbindelse mellom organisasjoner (Ford et al., 2011; Snehota & Hakansson, 1995).

Lunnan & Nygaard (2011) argumenterer for langsiktige relasjoner selv om sannsynlighet for å mislykkes ligger på 25% - 70 %. Et av disse argumentene er behovet for å sette bort oppgaver og aktiviteter som bedriften selv oppfatter som utenfor det som er kjernen av bedriftens aktiviteter. Dette er presset frem av sterkere konkurranse i markedet og en rask teknologisk utvikling. Det har blitt erkjent at det ikke er mulig å konkurrere kun basert på egne ressurser eller evner (Persson, 2002). Uansett tid og ressurser brukt på kontakten i en forretningsrelasjon, så er relasjoner en forutsetning for forretninger og uten dette vil ikke en bedrift kunne eksistere i lengden (Ford et al., 2011).

I forbindelse med Forsvarets drift er det nødvendig å vurdere hvordan kjernevirksomheten håndteres, og hva Forsvaret selv skal eie eller eventuelt leie. Forsvarets kjernevirksomhet defineres som aktiviteter som direkte støtter oppbygging av styrker og gjennomføring av militære operasjoner (Forsvarssjefen, 2013). Det er derfor avgjørende å forstå hvordan Forsvaret kan optimalisere balansen mellom egen kjernevirksomhet og eksterne relasjoner for å sikre effektivitet og fleksibilitet i styrkeoppbygging og militære operasjoner. Dette inkluderer å vurdere hvordan samarbeid og allianser kan bidra til å styrke Forsvarets evne til å oppfylle sitt oppdrag og håndtere fremtidige utfordringer.

2.9 Interorganisatorisk samhandling

Interorganisatorisk samhandling innebærer ledelse og koordinering av samspillet mellom organisasjoner, der effektive strategier og teknikker utvikles og implementeres for å sikre samarbeidets effektivitet og kostnadseffektivitet. Flere teoretiske perspektiver bidrar til forståelsen av interorganisatorisk samhandling, inkludert kontrakts økonomi, alliansestyling og strategisk samarbeid. Effektiv interorganisatorisk samhandling er viktig for å oppnå suksess i dagens komplekse forsyningskjeder. Forutsetningene for effektiv interorganisatorisk samhandling inkluderer blant annet tillit, felles mål, informasjonsdeling, ressursbruk og kommunikasjon. Disse elementene er sentrale og vil bli utforsket nærmere punktvis.

Cao et al. (2015) diskuterer samarbeidets effektivitet og kostnadseffektivitet. Studien undersøker effekten av organisasjonskultur på integrasjonen i forsyningskjeden, med et fokus på kontingens- og konfigurasjonstilnærminger. Forskerne argumenterer for at organisasjonskulturen påvirker samarbeidets effektivitet og kostnadseffektivitet gjennom sin innvirkning på forsyningskjedeintegrasjon.

Forskerne påpeker at integrasjon i forsyningskjeden innebærer å samordne og samarbeide på tvers av ulike funksjoner og organisasjoner for å forbedre ytelsen og redusere kostnadene. For å oppnå dette, må organisasjonene utvikle og implementere effektive strategier og teknikker som muliggjør et godt samarbeid. Dette inkluderer å etablere felles

mål, dele informasjon, samordne ressurser og fremme åpen kommunikasjon (Cao et al., 2015).

Organisasjonskulturen, som består av felles verdier, normer og atferd, påvirker hvordan organisasjonene samhandler med hverandre og tilpasser seg endringer. En organisasjonskultur som støtter samarbeid og integrasjon kan bidra til å sikre samarbeidets effektivitet og kostnadseffektivitet (Cao et al., 2015).

2.9.1 Tillit

Tillit er en sentral forutsetning for effektiv interorganisatorisk samhandling og påvirker samarbeidsrelasjonene mellom organisasjonene betydelig (Kale et al., 2000; Zaheer et al., 1998). Morgan og Hunt (1994) definerer tillit som forventningen om at den andre parten vil handle på en ønsket måte, selv om man ikke kan kontrollere den andre parten. Tillit bygges over tid gjennom gjentatt interaksjon og positive erfaringer mellom partene, noe som bidrar til å skape en sterkere relasjon og en mer stabil samarbeidsgrunnlag (Zaheer et al., 1998).

En høy grad av tillit mellom partene kan redusere risikoen ved å samarbeide og øke effektiviteten i samhandlingen (Cao et al., 2015). Zaheer et al. (1998) fremhever at når organisasjonene stoler på hverandre, er de mer villige til å dele informasjon og ressurser, og investere i felles mål. Dette fører til større åpenhet og samarbeidsvilje, noe som bidrar til en bedre koordinering og beslutningstaking (Malhotra & Lumineau, 2011).

Tillit kan også redusere transaksjonskostnader ved å minimere behovet for formelle kontrollmekanismer, som kontrakter og overvåking (Gulati, 1995). Gulati (1995) understreker at når organisasjoner har en historie med tidligere vellykkede samarbeid, øker tilliten mellom partene. Denne økte tilliten fører til at organisasjonene er mer tilbøyelige til å velge mindre formelle og mer fleksible kontrakter i fremtidige samarbeid. Dette antyder at når tilliten mellom organisasjoner øker gjennom gjentatte bånd, reduseres behovet for omfattende kontraktmessige sikringsmekanismer. I stedet kan organisasjonene stole mer på uformelle styringsmekanismer og relasjonelle normer for å styre samarbeidet og håndtere potensielle konflikter.

Poppo og Zenger (2002) undersøker forholdet mellom formelle kontrakter og relasjonell styring i interorganisatoriske forhold. De prøver å finne ut om disse to styringsmekanismene fungerer som erstatninger eller utfyllinger for hverandre. Basert på deres studie konkluderer de med at formelle kontrakter og relasjonell styring ofte fungerer som utfyllende mekanismer snarere enn erstatninger. Dette innebærer at begge typer styringsmekanismer kan være nødvendige for å sikre effektiv og vellykket samhandling mellom organisasjoner.

2.9.2 Felles mål

Cao et al. (2015) legger vekt på viktigheten av felles mål i forbindelse med interorganisatorisk samhandling. Med felles mål mener forfatterne at organisasjonene som samarbeider har klart definerte, delte og forståelige mål som de sammen jobber mot. Felles mål bidrar til å skape en felles retning og forståelse for hva samarbeidet skal oppnå, og hvordan det skal oppnås.

Felles mål kan inkludere, men er ikke begrenset til, forbedringer i ytelse, økt effektivitet, kostnadsreduksjon, innovasjon og markedsutvidelse. Ved å ha et tydelig sett av felles mål,

blir det lettere for organisasjonene å koordinere og samarbeide, ettersom alle parter er klar over hva som forventes av dem og hva de arbeider mot. Dette fører til en mer harmonisk og produktiv samhandling mellom organisasjonene, som igjen kan føre til en bedre ytelse i samarbeidet (Cao et al., 2015).

2.9.3 Informasjonsdeling

Effektiv interorganisatorisk samhandling krever en rekke forutsetninger, hvorav informasjonsdeling er en kritisk komponent (Zhao et al., 2008). Informasjonsdeling kan bidra til økt forståelse og tillit mellom samarbeidspartnere, forbedre transparensen og redusere usikkerheten i samarbeidsrelasjonen (Cao et al., 2015; Zhao et al., 2008).

Gjennom å dele relevant informasjon på en åpen og ærlig måte, kan organisasjoner styrke deres samarbeidsforhold og skape et mer stabilt grunnlag for samhandling. Ved å oppfylle forutsetningen om informasjonsdeling, kan organisasjoner legge grunnlaget for effektiv interorganisatorisk samhandling (Zhao et al., 2008).

2.9.4 Ressursbruk

Effektiv interorganisatorisk samhandling krever en effektiv bruk av ressurser, noe som innebærer en forståelse av hvordan ulike ressurser kan utnyttes og kombineres for å nå felles mål og skape verdi i samarbeidet (Cao et al., 2015). Ressursene kan omfatte menneskelige ressurser, teknologi, kunnskap, kapital og infrastruktur (Barney, 1991). Cao et al. (2015) argumenterer for at en god forståelse av ressursene som er tilgjengelige og hvordan de best kan brukes, er avgjørende for å oppnå en effektiv samhandling.

For å sikre en effektiv ressursbruk i interorganisatoriske samarbeid, er det viktig å identifisere og utnytte komplementære ressurser og kapabiliteter fra samarbeidspartnere. Dette kan bidra til å skape synergier og øke verdiskapningen i samarbeidet. (Lavie, 2006) Videre bør organisasjonene arbeide for å utvikle og dele beste praksis for ressursutnyttelse og læring, noe som kan bidra til kontinuerlig forbedring og innovasjon i samarbeidsforholdet (Dyer & Singh, 1998).

2.9.5 Kommunikasjon

Kommunikasjon er en sentral forutsetning for effektiv interorganisatorisk samhandling, og det er avgjørende å ha åpen og effektiv kommunikasjon mellom partene for å oppnå vellykket samhandling (Mohr & Spekman, 1994). Etablering av klare kommunikasjonsrutiner og -kanaler, samt å ha et felles språk og forståelse for begreper og prosesser, er viktige elementer for å sikre effektiv kommunikasjon (Paulraj & Chen, 2007). Cousins et al. (2006) understrekes viktigheten av toveis kommunikasjon for å oppnå vellykket interorganisatorisk samhandling. Forfatterne hevder at begge parter bør være engasjert i kommunikasjonsprosessen, lytte aktivt og ta hensyn til hverandres synspunkter og bekymringer. Dette kan bidra til å bygge tillit, redusere usikkerhet og potensielt forbedre beslutningsprosesser og samarbeidsutfall.

2.9.6 Gjensidig avhengighet og risikodeling

For å skape et vellykket samarbeid, er det viktig at Forsvaret og deres strategiske partnere anerkjenner gjensidig avhengighet og deler risikoene og fordelene ved partnerskapet. Dette kan innebære felles investeringer, ressursdeling og samarbeid om risikostyring og planlegging (Christopher, 2016).

2.9.7 Kompetanseutveksling og læring

Kompetanseutveksling og læring er viktige elementer i interorganisatorisk samhandling. Disse aspektene kan bidra til å fremme forståelse, effektivitet og innovasjon i samarbeid mellom organisasjoner.

Kompetanseutveksling innebærer at organisasjonene deler kunnskap, ferdigheter og erfaringer med hverandre (Inkpen & Tsang, 2005). Dette kan skje både formelt og uformelt gjennom ulike mekanismer, som for eksempel felles opplæring, workshops, konferanser og praksisplasser (Swan et al., 1999).

Læring er en kontinuerlig prosess som oppstår når organisasjonene samarbeider og tilpasser seg til endringer i deres felles kontekst (Argote & Miron-Spektor, 2011). Gjennom samarbeidet kan organisasjonene lære av hverandres suksesser og feil, noe som bidrar til kontinuerlig forbedring og økt effektivitet (Levitt & March, 1988).

2.10 Oppsummering og utvikling av forskningsspørsmål

Å undersøke de teoretiske perspektivene som er relevante for SCM, logistikk, beredskap, offentlig-privat samarbeid og interorganisatorisk samhandling har vært verdifullt. Det har gitt innsikt i hva analysen videre i prosjektet skal baseres på og hvordan oppgavens problemsstilling og forskningsspørsmål kan belyses.

Dette teorkapittelet gir et solid grunnlag for å utforske hvert enkelt emne og tema, samt for å undersøke hvordan disse teoriene kan brukes til å løse problemstillinger knyttet til SCM, logistikk, outsourcing og interorganisatorisk samhandling.

Forskningsspørsmålene i dette prosjektet er utarbeidet av Einarsen (2019), ettersom oppgaven bygger på et tidligere prosjekt rundt samme tema av vedkommende. Siden dette prosjektet har til hensikt å replikere arbeidet til Einarsen (2019) og følge hans anbefalinger for videre forskning, er det naturlig å gjenbruke deler av hans arbeid, som for eksempel intervjuguiden og forskningsspørsmålene, for å kunne sammenligne funn og se hvordan korrespondenter fra sivil side vurderer temaet.

Forskningsspørsmålene er relevante fordi de setter søkelys på ulike aspekter ved de strategiske partnerskapene og interorganisatorisk samarbeid som er viktige for å forstå og forbedre effektiviteten og effektene av militære operasjoner.

2.10.1 Forskningsspørsmål 1

Forskningsspørsmål en undersøker hvordan de strategiske partnerskapene bidrar til å oppfylle Forsvarets behov for utholdenhet, effektivitet, responsivitet og smidighet. Ved å analysere hvordan disse egenskapene ivaretas, kan studiet identifisere styrker og svakheter ved partnerskapene, og foreslå forbedringer for å øke deres effektivitet og effekt på militære operasjoner.

Forskningsspørsmål (1) er som følger:

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

2.10.2 Forskningsspørsmål 2

Forskningsspørsmål to undersøker hvordan interorganisatorisk samarbeid mellom Forsvaret og de strategiske partnerne er organisert og implementert. For å sikre at samarbeidet fungerer effektivt og bidrar til å nå de overordnede målene, er det viktig å forstå hvordan samarbeidet er strukturert og hvilke mekanismer som er på plass for å støtte samarbeidet.

Forskningsspørsmål (2) er som følger:

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

2.10.3 Forskningsspørsmål 3

Forskningsspørsmål tre identifiserer de viktigste barrierene for integrering av sivile i planlegging, koordinering og gjennomføring av militære operasjoner. Ved å identifisere og analysere disse barrierene, kan det foreslås tiltak for å redusere eller eliminere dem, slik at sivile og militære aktører kan arbeide sammen på en mer effektiv og koordinert måte. Dette vil i sin tur bidra til å forbedre utførelsen av militære operasjoner og styrke Forsvarets evne til å nå sine mål.

Forskningsspørsmål (3) er som følger:

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

3.0 Metode

Metodologi er prosessen med å skaffe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten. Ifølge Jakobsen er det fire spørsmål som er knyttet til dette: Hvordan kan abstrakte spørsmål og spekulasjoner omdannes til empirisk testbare problemstillinger? Hvordan velges en forsknings design som belyser spørsmålene og spekulasjonene som utgjør basen for forskningen? Hvordan samles empiriske data for å kunne svare på forskningsmålene? Og hvordan analyseres og tolkes disse dataene?(Jacobsen, 2015).

Oppfatningen av virkeligheten varierer fra person til person, og er avhengig av en filosofisk holdning til ontologi og epistemologi (Creswell, 2007). Ontologi er det filosofiske feltet som undersøker eksistensen og natur av eksistens og virkelighet, og epistemologi er den delen av filosofien som handler om kunnskap, hvordan vi vet ting, og hva som er kilden til kunnskap (Burrell & Morgan, 2017).

Som forskere undersøker vi to filosofiske perspektiver som kalles positivisme og interpretivisme. Positivisme er et filosofisk perspektiv som hevder at kunnskap kan oppnås gjennom objektive og vitenskapelige metoder, der subjektive eller følelsesmessige elementer er utelukket. Interpretivisme derimot, er et filosofisk perspektiv som hevder at kunnskap kan oppnås gjennom å tolke og forstå subjektive elementer. Disse to perspektivene er avgjørende for vår forståelse av virkeligheten og hvordan vi tilegner oss kunnskap (Jacobsen, 2015).

Ontologi og epistemologi henger sammen med positivisme og interpretivisme fordi de alle fire involverer spørsmål om eksistens, virkelighet og kunnskap (Burrell & Morgan, 2017).

Ontologi og epistemologi er to filosofiske disipliner som undersøker disse temaene, mens positivisme og interpretivisme er to filosofiske perspektiver som tilbyr ulike måter å forstå disse temaene på (Crotty, 1998). Positivisme hevder at kunnskap kan oppnås gjennom objektive, vitenskapelige metoder (Guba & Lincoln, 1994), mens interpretivisme hevder at det er rom for subjektive eller følelsesmessige elementer også (Schwandt, 2000). Dermed er ontologi og epistemologi sentrale for å forstå disse to perspektivene.

Positivisme innebærer at ontologisk er det en objektiv virkelighet som styres av lovlignende generellheter (Crotty, 1998), og epistemologisk er det individuelle aggregert til det generelle gjenstand for forskning og den objektive virkeligheten kan studeres gjennom objektive metoder (Guba & Lincoln, 1994). Interpretivisme mener at virkeligheten er dynamisk og menneskeskapt (Schwandt, 2000). Derfor er det mer interessant i et epistemologisk syn å undersøke det unike og hvordan virkeligheten oppfattes (Crotty, 1998).

En tredje tilnærming innen forskning er kritisk realisme eller pragmatisme, som representerer en syntese mellom positivisme og interpretivisme (Bhaskar, 2013; Creswell, 2007). Kritisk realisme, som ble utviklet av Bhaskar, avviser både de lovlignende generaliseringene av positivisme og den unike, kontekstavhengige virkeligheten som fremheves av interpretivisme (Sayer, 1999). Ontologisk sett legger kritisk realisme vekt på regelmessigheter og gjentakende mønstre i den sosiale verden, samtidig som det anerkjenner at disse mønstrene ikke alltid er universelle (Bhaskar, 2013; Sayer, 1999).

Epistemologisk sett anerkjenner kritisk realisme at forskerens tidligere kunnskap og subjektive erfaring påvirker hvordan virkeligheten observeres og oppfattes (Archer et al., 2013). Denne tilnærmingen trekker både på induktive og deduktive metoder i det som kan betegnes som en abduktiv prosess (Danermark et al., 2019). Abduksjon innebærer en vekselvirkning mellom empiriske funn og teoretiske forklaringer, hvor forskeren søker å generere ny innsikt ved å kombinere observasjoner med eksisterende teorier (Charles & Justus, 1955).

Denne avhandlingen bygger på en kritisk realistisk og abduktiv tilnærming, basert på erkjennelsen av at forskerens egne antagelser fører til hypoteser, men at teoretiske bevis er avgjørende for å evaluere og videreutvikle disse hypotesene (Bhaskar, 2013; Easton, 2010). Dette innebærer at både empirisk og teoretisk analyse er nødvendig for å oppnå gyldig og troverdig kunnskap om den sosiale virkeligheten (Sayer, 1999). Denne tilnærmingen stemmer overens med anbefalinger fra forskere som Jacobsen (2015) og Creswell (2007), som fremhever betydningen av å benytte både kvalitative og kvantitative metoder for å oppnå en dypere forståelse av studerte fenomener.

3.1 Replikasjonsstudie

Replikasjon er et viktig prinsipp i vitenskapelig forskning, og replikasjonsstudier er et utmerket verktøy for å teste hypoteser. I tråd med Karl Poppers tanker om vitenskapelig forskning, må en studie kunne replikeres for å bekrefte eller avvise en hypotese. Derfor bør replikasjonsstudier være et sentralt element i enhver vitenskapelig studie med vitenskapsteoretisk utgangspunkt. Følgende sitat fra Popper presiserer viktigheten av replikasjonsstudier (Popper, 1959, pp. 23-24):

Only when certain events recur in accordance with rules or regularities, as is the case with repeatable experiments, can our observations be

tested in principle by anyone. We do not take even our own observation quite seriously, or accept them as scientific observations, until we have repeated and tested them. Only by such a repetition can we convince ourselves that we are [...] dealing with [...] event which, on a account of their regularity and reproducibility, are in principle inter-subjectively testable.

I lys av de mange forskningsresultatene som har vist seg vanskelig å gjenta med samme resultat som i opprinnelige studier, har replikasjonsstudier blitt et sentralt tema i nyere tid (Brandt et al., 2014). Replisering kan ses på som en metode for å styrke teorier og antakelser om funn, og gi større validitet og pålitelighet av resultater når flere funn peker i samme retning (Brandt et al., 2014).

Begrepet «replisering» har også fått en utvidet betydning, noe som har gitt opphav til replikasjonsforlengelsesstudier. Replikasjonsforlengelsesstudier er en type forskningsdesign som involverer replisering av tidligere forskning og utvidelse av denne for å inkludere flere variabler eller betingelser. Formålet med denne typen studie er å gi mer solide bevis for å støtte en hypotese eller teori. Hovedfordelen med denne typen studie er at den tillater forskere å utvide omfanget av en tidligere studie, noe som gir en mer helhetlig forståelse av fenomenet som undersøkes. Replikasjonsforlengelsesstudier er spesielt nyttige for komplekse forskningsproblemer som involverer flere variabler og betingelser og bør planlegges og gjennomføres grundig for å sikre at studien er pålitelig, gyldig og nyttig (Bonett, 2012).

Replisering kan også bidra til å øke kvaliteten på forskning og åpenhet om resultater, og dermed forhindre at forskningsresultater som ikke er korrekte, bidrar til å forme vår forståelse av fenomenet som undersøkes.

Replikasjonsstudier kan ofte bli sett på som mindre prestisjefylte enn nye, uutforskede temaer, men det er likevel avgjørende å understreke at slike studier er viktige for forskermiljøet. Replikasjonsstudier muliggjør gjenskapning, validering og bekreftelse av funn ved hjelp av andre forskere enn de som gjennomførte den opprinnelige studien.

Selv om replikasjonsstudier kan være krevende, spiller de en vesentlig rolle i vitenskapelig forskning. De kan bidra til å identifisere svakheter og styrker i tidligere arbeid og sikre at vitenskapelige funn er robuste og pålitelige. Replikasjonsstudier er derfor en nødvendig og verdifull del av den vitenskapelige prosessen, og bør vurderes og planlegges nøye når man designer og gjennomfører forskningsprosjekter (Collaboration, 2015).

Denne studien kan beskrives som en replikasjon med forlengelse av Einarsens (2019) tidligere arbeid. Mens Einarsens (2019) studie benyttet informanter fra Forsvaret, utvider denne studien tilnærmingen ved å inkludere informanter fra Wilhelmsen Governmental Services (WGS). Dette tillater en mer helhetlig undersøkelse av sivil-militært samarbeid ved å inkludere perspektiver fra begge sider av partnerskapet.

3.2 Undersøkelsesdesign

Forskningsdesign er «logikken som kobler dataene som skal samles inn (og konklusjonene som skal trekkes) til de opprinnelige studiespørsmålene» (Yin, 2009, s. 24) og det representerer «den logiske planen for å komme fra her til der» (Yin, 2009, s. 26). Jacobsen (2015, s. 24) forklarer at hvis vi ønsker å beskrive en situasjon og hvilke betingelser som

oppstår samtidig, kan et forskningsopplegg av et tverrsnitt på et bestemt tidspunkt være passende. Hvis vi derimot ønsker å beskrive årsak og virkning, bør et forskningsdesign som inkluderer informasjon fra flere tidspunkt velges (Jacobsen, 2015).

For å forstå hvordan strategiske avtaler kan bidra til økt operativ evne, synes et integrert enkeltstående design å være riktige tilnærming. Dette gir en mulighet til å gjøre et dypdykk i strategisk partners tilnærming til avtalen, sammenligne funn med tidligere prosjekter og analysere hva forutsetningene er for at strategiske avtaler skal bidra til økt operativ evne (Jacobsen, 2015). Det hovedenheten av analyse er organisasjonens evne til å gjennomføre operasjonelle oppgaver, og integrasjonen av strategiske avtaler behandles som den innlemmet enheten av analyse i casestudien. Dette designet faller innenfor kategorien intensiv design, dvs. forskningen går i dybden av et fenomen eller en hendelse (Jacobsen, 2015). Dette krever at forskeren gjør en grundig analyse av dataene som samles inn, og at de nøye velger hvilken type informasjon som er nødvendig for å kunne trekke konklusjoner som er relevante for forskningsspørsmålene. Dette betyr at forskeren bør velge et design som gir mulighet for å samle inn data fra flere kilder og fra flere tidspunkt, og som også gir mulighet for å innhente informasjon som kan brukes til å belyse de underliggende årsakene til problemet som forskes på.

3.2.1 Valg av undersøkelsesdesign

I denne studien har jeg valgt å benytte en kvalitativ metode for å utforske og forstå fenomenet i dybden (Creswell, 2007). Valget av undersøkelsesdesign er nøye vurdert og basert på forskningsspørsmålene, den teoretiske rammen og den overordnede målsettingen for studien.

Ettersom forskningsspørsmålene fokuserer på å forstå hvordan strategiske avtaler kan bidra til økt operativ evne, samt å identifisere og analysere faktorer som påvirker denne prosessen, er det mest hensiktsmessig å velge en kvalitativ tilnærming. Kvalitativ metode tillater en grundig og nyansert forståelse av deltakernes perspektiver, erfaringer og handlinger, samt muliggjør utforskning av subjektive og kontekstuelle aspekter av fenomenet (Creswell, 2007).

For å kunne svare på forskningsspørsmålene og oppnå prosjektets mål, har jeg valgt en case-studie som undersøkelsesdesign (Yin, 2009). Case-studie er en passende metode for å studere komplekse fenomener i deres naturlige kontekst og gir mulighet for en grundig analyse av en enkelt eller flere enheter eller tilfeller (Yin, 2009). Dette designet er velegnet for å studere fenomener som er dypt forankret i deres kontekst og der en grundig og detaljert forståelse av fenomenet er nødvendig (Yin, 2009).

Valget av case-studie som undersøkelsesdesign gir mulighet for å samle inn rike og detaljerte data fra flere kilder, som dybdeintervjuer, observasjon og dokumentanalyse. Dette gir en mer omfattende forståelse av fenomenet og styrker studiens validitet og troverdighet (Flyvbjerg, 2006).

Ved å benytte en kvalitativ metode og en case-studie som undersøkelsesdesign, sikrer jeg at forskningen er i stand til å gi en dyp og nyansert forståelse av hvordan strategiske avtaler kan bidra til økt operativ evne og avdekke faktorer som påvirker denne prosessen. Dette vil bidra til å informere og berike den eksisterende litteraturen på feltet og gi verdifull innsikt for praktikere og beslutningstakere.

3.3 Definere og avgrense casen

I denne studien har jeg valgt å bruke øvelsen TRJ 18 som en case-studie for å utforske og forstå hvordan strategiske avtaler kan bidra til økt operativ evne og identifisere faktorer som påvirker denne prosessen. TRJ 18 var en stor NATO-ledet øvelse som ble gjennomført i 2018 og involverte over 50 000 soldater fra 31 nasjoner. Øvelsen ble utformet for å teste og evaluere NATOs evne til å planlegge og gjennomføre en stor fellesoperasjon og styrke samarbeidet mellom medlemslandene. (Birkemo et al., 2019)

Valget av TRJ 18 som case-studie er basert på flere faktorer. For det første er dette en stor og kompleks øvelse som involverte mange forskjellige nasjoner og en rekke ulike samarbeidsmekanismer. Dette gjør det mulig å studere samarbeidsprosesser og strategiske avtaler i en realistisk og utfordrende kontekst. For det andre, ved å fokusere på en konkret øvelse, er det mulig å samle inn detaljerte og kontekstspesifikke data om samarbeidsprosesser og utfordringer, noe som er avgjørende for å oppnå en grundig forståelse av fenomenet (Yin, 2009).

Selv om fokuset for denne studien primært er på TRJ 18, har jeg vært åpen for å inkludere data fra nyere øvelser eller andre hendelser dersom det er tilgjengelig og relevant for forskningsspørsmålene. Dette kan bidra til å styrke studiens aktualitet og relevans og gi et mer helhetlig bilde av samarbeidsprosesser og strategiske avtaler (Yin, 2009).

For å avgrense casen og sikre en fokusert og håndterbar studie, vil jeg konsentrere meg om samarbeidsprosesser og strategiske avtalen mellom WGS og Forsvaret under TRJ 18 og eventuelle nyere øvelser av samme type som for eksempel Cold Response 2022.

3.4 Analyseenheter og respondenter

WGS og deres relasjon til Forsvaret er valgt som analyseenheter, da WGS har stått for en del av logistikken som ble levert av sivil side under TRJ 18. Selskapet har vært en sentral aktør for leveranse av logistikk til Forsvaret og allierte og blir definert som strategisk partner fra Forsvarets side. Videre bygger dette prosjektet på å se strategisk partnerskap fra sivil aktørs side, siden Einarsen (2019) i sitt prosjekt undersøker Forsvaret.

To nøkkelinformanter i WGS organisasjonen ble identifisert og intervjuet for å få innsikt i hvordan WGS implementerer strategiske avtaler og hvilken innvirkning det har på deres operasjonelle evne. De valgte nøkkelinformantene har en sentral rolle i implementeringen av strategiske avtaler i organisasjonen. Begge informantene har flere års erfaring i forsvarsindustrien og har vært involvert i utviklingen og implementeringen av strategiske avtaler i WGS.

Som et resultat av det intensive designet som brukes i denne studien, er det nødvendig og grundig utforske en begrenset gruppe respondenter. Valget av respondenter ble gjort, samarbeid med ledelsen av med tanke på deres ekspertise og erfaring, samt deres sentrale rolle i implementeringen av strategiske avtaler i organisasjonen (Jacobsen, 2015).

Videre i denne teksten vil respondentene bli referert til enten som «respondenter» for å beskrive deres felles egenskaper, eller som «R1» og «R2» for å skille mellom individuelle utsagn fra hver respondent. Dette gjøres for å skape en klar og forståelig struktur i teksten, og for å unngå forvirring når det blir referert til deres svar eller meninger.

3.5 Utforme forskningsinstrument

I denne studien vil forskningsinstrumentet bestå av en intervjuguide som er tilpasset forskningsspørsmålene. Intervjuguiden vil omfatte en serie spørsmål som vil bli stilt til deltakerne, for å hente inn relevant informasjon om deres erfaringer og synspunkter.

En intervjuguide kan struktureres på ulike måter, avhengig av forskningsspørsmålene og hva som skal undersøkes. En vanlig måte å strukturere en intervjuguide på er ved hjelp av åpne og lukkede spørsmål. Åpne spørsmål gir respondentene større frihet til å beskrive sine erfaringer og synspunkter, mens lukkede spørsmål gir mer spesifikke svaralternativer (Kvale & Brinkmann, 2015).

Intervjuguiden inneholde både åpne og lukkede spørsmål. Åpne spørsmål vil gi respondentene mulighet til å beskrive sine erfaringer og synspunkter på en åpen måte. Lukkede spørsmål vil bli brukt til å innhente mer spesifikk informasjon om visse aspekter av forskningsspørsmålene.

Intervjuguiden anvendt i prosjektet er samme som Einarsen (2019) benyttet i sin studie, da denne reflekterer forskningsspørsmålene og gir grunnlag for sammenligning av funn i videre arbeid.

3.6 Innsamling, bearbeidelse og analyse av data

Innsamling av kvalitative data er en viktig del av forskningsprosessen, spesielt når man ønsker å få en dypere forståelse av et fenomen eller en situasjon. Som forsker er det avgjørende å utforme en plan for innsamlingen av data som er i tråd med forskningsspørsmålene og forskningsdesignet (Jacobsen, 2015).

Gjennom en kombinasjon av dybdeintervjuer, dokumentanalyse og systematisk tekstkondensering vil dette studiet samle inn kvalitative data som vil bidra til en dypere forståelse av problemstillingen i prosjektet.

Når det gjelder bearbeidning og analyse av data, vil det være hensiktsmessig å følge en systematisk tilnærming for å sikre at dataene er pålitelige og kan tolkes riktig. En av de første trinnene i denne prosessen vil være å transkribere intervjumaterialet. Dette innebærer å overføre lydopptakene til skriftlig form, slik at det kan analyseres mer grundig. Etter transkripsjonen kan forskeren bruke ulike teknikker og verktøy for å analysere og tolke dataene, inkludert koding og tematisk analyse (Kvale & Brinkmann, 2015).

For dette studiet vil innsamlingen av data skje gjennom dybdeintervjuer av sentrale personer i organisasjonene som er involvert i strategiske avtaler. Intervjuguiden som vil bli brukt i studiet, er utarbeidet av Einarsen (2019). Da dette prosjektet er en replikasjon med forlengelse av arbeidet til Einarsen (2019), er det naturlig å gjenbruke intervju guiden, slik at intervjuet med sivile aktører blir tilnærmet lik det Einarsen gjennomførte i sitt prosjekt.

Intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt, og båndopptaker ble benyttet med samtykke fra intervjuobjekter. Transkripsjonen av intervjuene ble gjennomført umiddelbart etter intervjuet, og alle personopplysninger er anonymisert. Transkript er sendt intervjuobjekter for gjennomgang i den hensikt å sikre innhold og eliminere eventuelle misforståelser og feil.

Koding kan brukes til å systematisere og kategorisere dataene ved å tilordne koder eller kategorier til ulike deler av materialet. Tematisk analyse, på sin side, vil fokusere på å identifisere og analysere sentrale temaer og mønster i datamaterialet. Disse teknikkene kan brukes på både individuelle intervjuer og på tvers av intervjuer for å identifisere felles temaer og trender. I videre arbeid med transkribert materiale har jeg hatt en tematisk analyse tilnærming og prøvd å koble data til den enkelte forsknings spørsmål.

I første fase av analysen er det benyttet åpen koding for å identifisere, merke og kategorisere interessante og relevante uttalelser, hendelser, eller ideer i datamaterialet. For eksempel, når en informant har adressert «*kommunikasjonsutfordringer i samarbeidet med Forsvaret*», ble dette kodet som «*Kommunikasjonsutfordringer*». I etterfølgende fase av analysen, har kodene blitt strukturert i bredere temaer som korresponderer med forskningsspørsmålene. Dette har bidratt til å systematisere innsikten fra dataene og rette fokus mot hovedtemaene som er relevante for studien.

Når analysen er gjennomført, vil forskeren kunne trekke konklusjoner basert på funnene og besvare forskningsspørsmålene som ble stilt i studien. Det er også viktig å reflektere over de metodologiske utfordringene som oppstår underveis i analysen, og å være bevisst på hvordan forskerens egen forforståelse kan påvirke analysen og tolkningen av dataene (Jacobsen, 2015). Dette temaet er viktig, da forskeren det daglige virke er ansatt i Forsvaret og i perioden dette prosjektet har pågått jobbet i stilling som berører logistikk i Forsvaret. Med tanke på dette har analysen søkt å opprettholde høyest mulig objektivitet.

3.7 Forskningskvalitet

Forskningsskvalitet er avgjørende for å sikre at forskningens resultater er pålitelige og gyldige (Bryman, 2016). To sentrale begreper innen forskningsskvalitet er nettopp reliabilitet og validitet (Saunders et al., 2009).

3.7.1 Reliabilitet

Reliabilitet refererer til konsistensen og stabiliteten i forskningsresultatene over tid og under forskjellige forhold (Bryman, 2016). En høy grad av reliabilitet innebærer at dersom studien ble gjentatt under samme forhold, ville resultatene være de samme eller lignende (Saunders et al., 2009). For å sikre reliabilitet i denne studien, ble forskningsprosessen og metodevalg nøye dokumentert, og datainnsamlingsprosessen ble standardisert så langt det var mulig. Dette inkluderer bruk av strukturerte forskningsinstrumenter (Bryman, 2016).

3.7.2 Validitet

Validitet er et mål på i hvilken grad forskningen faktisk måler det den har til hensikt å måle (Bryman, 2016). Det er to hovedtyper av validitet: intern og ekstern validitet (Saunders et al., 2016). Intern validitet refererer til hvor godt forskningen måler det den påstår å måle innenfor selve studien, mens ekstern validitet refererer til generaliserbarheten av forskningens resultater til andre situasjoner og kontekster (Saunders et al., 2009).

For å sikre intern validitet, ble forskningsdesignet nøye utformet for å minimere muligheten for feilkilder og for å sikre at funnene er en nøyaktig representasjon av det som ble undersøkt (Bryman, 2016). Dette inkluderer klare og operasjonaliserte begreper, samt nøye utvalgte måleinstrumenter (Saunders et al., 2009).

Ekstern validitet ble vurdert gjennom sammenligning av funnene med tidligere studier og teorier, samt vurdering av generaliserbarheten av funnene til andre sammenhenger og situasjoner (Bryman, 2016). Dette innebærer en vurdering av i hvilken grad funnene kan overføres til andre tilfeller og omstendigheter (Saunders et al., 2009).

Ved å følge disse retningslinjene og implementere nødvendige tiltak for å sikre reliabilitet, validitet, ble forskningskvaliteten i denne studien ivaretatt. Dette bidrar til at resultatene og konklusjonene fra studien er pålitelige, gyldige og etisk forsvarlige, noe som styrker studiens bidrag til eksisterende kunnskap innenfor det aktuelle forskningsfeltet.

3.8 Etiske hensyn

I forskningsstudier er det viktig å ta hensyn til etiske aspekter for å beskytte deltakerne og opprettholde forskningens integritet (Resnik, 2015). Dette underkapitlet vil drøfte de etiske prinsippene som er relevante for dette prosjektet og beskrive hvordan de ble adressert.

3.8.1 Informert samtykke

Informert samtykke er avgjørende for å sikre at deltakerne forstår formålet med forskningen, deres rolle og potensielle fordeler og risikoer (Beauchamp & Childress, 1994). Før datainnsamlingen startet, ble alle deltakere informert om studiens mål og prosedyrer, samt deres rett til å trekke seg fra studien når som helst uten konsekvenser. Deltakerne ble bedt om å signere et samtykkeskjema for å bekrefte at de forstod og frivillig valgte å delta i studien (Kvale & Brinkmann, 2015).

3.8.2 Konfidensialitet og anonymisering

For å beskytte deltakernes personvern og sikkerhet, ble det iverksatt tiltak for å bevare konfidensialitet og anonymisere data (Bryman, 2016). Alle data som ble samlet inn ble lagret på en sikker måte, og kun forskningsteamet hadde tilgang til dataene. Identifiserende informasjon, som navn og kontaktinformasjon, ble fjernet fra datasettet og erstattet med pseudonymer for å sikre at individuelle deltakere ikke kunne identifiseres (Saunders et al., 2009).

3.8.3 Risikoer og fordeler for deltakerne

Det ble vurdert om det var noen potensielle risikoer eller ubehag for deltakerne i denne studien (Sieber, 1993). Eventuelle risikoer eller ubehag ble minimert så langt som mulig ved å tilpasse forskningsprosedyrene og sørge for at deltakerne følte seg komfortable og trygge. Deltakerne ble også informert om potensielle fordeler med studien, som økt kunnskap og forståelse av temaet, og muligheten til å bidra til utviklingen av praksis eller politikk på dette området (Israel & Hay, 2006).

3.8.4 Forskningens integritet

For å opprettholde forskningens integritet og kvalitet, fulgte forskeren anerkjente etiske retningslinjer og standarder (Resnik, 2015). Dette innebar å være transparent om forskningsprosessen, erkjenne eventuelle interessekonflikter, og rapportere funnene på en nøyaktig og upartisk måte (Resnik, 2015). Forskeren søkte om, og innhentet godkjenning til prosjektet hos Norsk senter for forskningsdata AS (NSD) før datainnsamlingen startet.

I samsvar med de etiske prinsippene som er diskutert i dette underkapitlet, ble forskningsteamet kontinuerlig oppmerksom på å opprettholde høy etisk standard gjennom

hele forskningsprosessen og å adressere eventuelle etiske utfordringer som måtte oppstå (Resnik, 2015). Ved å følge disse prinsippene, bidro forskningsteamet til å sikre at studien ble gjennomført på en etisk forsvarlig måte som beskyttet deltakerne og opprettholdt forskningens integritet og kvalitet.

4.0 Analyse og utledning av forutsetninger

4.1 Forskningsspørsmål 1

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

I en verden hvor komplekse sikkerhetsutfordringer og et uforutsigbart trusselbilde dominerer, blir det avgjørende for Forsvaret å utvikle og vedlikeholde en høy operativ evne. Dette underbygges av Prop. 14 S (2020), som påpeker et mindre oversiktlig trusselbilde, til tross for en økende polarisering. Her oppstår utfordringer fra både statlige og ikke-statlige aktører.

Politiske føringer har medført økt bruk av kommersielle aktører for å understøtte Forsvarets logstikk, samt støtte og vedlikehold av nasjonal forsvarsindustri (Forsvarsdepartementet, 2006). Videre er reduserte varslingstider en annen utfordring som krever både økt reaksjonsevne og utholdenhet fra Forsvarets side.

Gitt disse komplekse og sammensatte utfordringene, blir strategiske partnerskap og avtaler med private aktører enda viktigere. Disse kan spille en nøkkelrolle i å styrke Forsvarets operative evne, som påpekt av Birkemo et al. (2019). Slike partnerskap kan bidra til å forme en robust og responsiv Forsvarssektor, klar til å møte de sikkerhetsutfordringene nasjonen står overfor i dagens verden.

Som vist i litteraturanalsen har pandemien og Ukraina-krigen tydeliggjort viktigheten av utholdenhet, effektivitet, responsivitet og smidighet i forsyningskjeden. Disse hendelsene har avdekket en rekke utfordringer og uforutsette omstendigheter, noe som krever en robust, fleksibel og effektiv respons fra Forsvaret.

Under pandemien har behovet for effektivitet og responsivitet i forsyningskjeden vært sentralt. Pandemier som COVID-19 kan skape massive forstyrrelser i forsyningskjeden, som plutselige forskyvninger i etterspørselen, forstyrrelser i produksjon og transport, samt utfordringer med arbeidskraft på grunn av sykdom og karantenebestemmelser (Ivanov, 2020). Disse forholdene kan føre til alvorlige forsinkelser og ineffektiviteter, og kan til og med true kontinuiteten i forsyningskjeden.

Krigen i Ukraina fremhever behovet for utholdenhet og smidighet. Utholdenhet i en militær kontekst innebærer evnen til å opprettholde en stabil drift og å utføre oppdrag over lengre perioder, til tross for motstand, press og uforutsigbarhet (Forsvarsstaben, 2019). I en langvarig konflikt som Ukraina-krigen, er det avgjørende å kunne opprettholde driftskapasiteten over tid, da det gir Forsvaret muligheten til å være en vedvarende og pålitelig aktør i konflikten (Ngoc et al., 2022). Samtidig understreker krigen kompleksiteten og uforutsigbarheten behovet for smidighet, som er evnen til raskt å tilpasse seg endrede forhold og krav.

Strategiske partnerskap fremstår som avgjørende for å håndtere det skiftende trusselbildet som er beskrevet i Prop. 151 S (2016a) og Prop 14. S (2020). For å kunne respondere adekvat på det nevnte trusselbildet, understreker disse dokumentene behovet for å styrke en rekke sentrale områder. Dette inkluderer økning i beredskapsbeholdning, utvidelse av reservelagerbeholdning, og gjennomføring av vedlikehold på materiellreserven.

Disse tiltakene har som mål å forbedre Forsvarets reaksjonsevne og utholdenhet, noe som er nøkkelfaktorer i en effektiv forsvarsstrategi. Strategiske partnerskap kan støtte disse målene ved å tilby ressurser, ekspertise og teknologiske løsninger som kan forbedre Forsvarets kapabiliteter på disse områdene. Dermed er de et viktig verktøy for å sikre at Forsvaret er i stand til å møte og håndtere det stadig skiftende trussel landskapet.

Meld. St. 9 (2015) påpeker betydningen av strategiske partnerskap i Forsvarssektoren som et verktøy for å konsolidere den nasjonale Forsvarsindustrien, fremme samarbeid med Forsvarssektoren, og sikre global konkurransevne. Styrkingen av den nasjonale forsvarsindustrien bidrar til utholdenhet ved å sikre vedlikehold av nasjonale kapabiliteter for å møte sikkerhetstrusler. Ved å fremme utveksling av ekspertise, teknologi og ressurser mellom Forsvarssektoren og Forsvarsindustrien, kan effektiviteten forbedres. Meldingen gir også politisk retning og dermed grunnlag for bruk av kommersielle aktører i forsvarssektoren, ved å outsource tjenester og bygge relasjoner med disse aktørene. Dette tiltaket fremmer ikke bare effektivitet, men kan også forbedre responsiviteten og smidigheten i forsvarsoperasjoner, gitt den økte fleksibiliteten og ressursene som kommersielle partnerskap kan tilby.

En sterk forsvarsindustri bidrar til utholdenhet ved å opprettholde nasjonale kapabiliteter for å møte sikkerhetstrusler. Effektiviteten kan forbedres gjennom utveksling av ekspertise, teknologi og ressurser mellom forsvarssektoren og forsvarsindustrien. Denne meldingen forankrer behovet og hjemler bruk av kommersielle aktører gjennom å outsource tjenester og bygge relasjoner med aktørene.

Forsvarssektoren søker å møte usikkerheten i etterspørselen, det vil si Forsvarets behov, gjennom flere strategier, blant annet ved å øke beredskapsbeholdningene og inngå strategiske partnerskap med sivile aktører. Dette er tiltak som tydelig reflekteres i arbeidet til Forsvarets Logistikkorganisasjon (FLO) gjennom blant annet Konsept for logistikk i Forsvaret (Forsvaret, 2013).

Økte beredskapsbeholdninger er en tilnærming for å håndtere responsivitet, som diskutert i teoridelen. Ved å bygge opp lagerbeholdninger, kan Forsvaret redusere usikkerheten forbundet med leverandørenes leveringsevne, og dermed raskt svare på endringer i etterspørselen.

Samtidig er strategiske partnerskap en smidighetstilnærming, hvor forsvarssektoren forsøker å sikre seg mot potensielle leveranseproblemer i krise- eller krigssituasjoner ved å utvikle sterke forbindelser med pålitelige leverandører. Dette bidrar til å sikre Forsvarets evne til å motta nødvendige forsyninger under slike omstendigheter.

Valget om å benytte strategiske partnere er i Forsvarets kontroll, med forsvarssjefen som hoved beslutningstaker. Dette står i kontrast til totalforsvaret², der regjeringen, har det overordnede ansvaret (beredskapsdepartementet, 2019). Totalforsvaret er designet for å bli implementert i kriser og krigssituasjoner. Med det nåværende trusselbildet kan det imidlertid være en utfordring for regjeringen å aktivere totalforsvaret, da det kan eskalere en allerede spent situasjon. Denne forskjellen i beslutningsmyndighet kan ha konsekvenser for Forsvarets reaksjonsevne i ulike faser, ettersom Forsvarssjefen og regjeringen kan ha forskjellige tidsrammer og prosesser for å reagere på endringer i situasjonen.

Effektivitet, responsivitet og smidighet representerer tre distinkte strategier innenfor forsyningskjeden, som alle har relevans i konteksten av militær logistikk. Disse strategiene har hver sine unike fordeler og hensikter, og relaterer seg til diverse aspekter ved logistikk i Forsvaret.

I lys av prosjektets problemstilling «*Hva er forutsetningene for at strategiske avtaler bidrar til økt operativ evne?*», retter dette underkapittelet seg mot forskningsspørsmål 1: «*På hvilken måte ivaretas behovet for utholdenhet, effektivitet, responsivitet og smidighet gjennom de strategiske partnerskapene?*» Følgende faktorer er essensielle for å styrke Forsvarets operative evne, og gjennom strategiske partnerskap kan disse faktorene bli ivarettatt og legge grunnlag for vellykkede avtaler.

Som fremhevet i litteraturanalsen kan forsyningskjedestrategien være avhengig av den overordnede strategien og er ofte produktentrisk. Selv om Forsvarets forsyningskjede ikke nødvendigvis følger samme konsept som kommersielle aktører, vil en velutformet forsyningskjedestrategi være sentral for å levere effektiv logistikk som støtter Forsvarets virksomhet. For å evaluere hvordan strategiske partnerskap ivaretar behovet for utholdenhet, effektivitet, responsivitet og smidighet, er det nødvendig å undersøke de elementene som bidrar til å skape slike forsyningskjeder. Det er også viktig å forstå hvordan WGS, som en strategisk partner, oppfyller disse kravene ved å koble empiri og teori. I det følgende undersøkes hvordan strategiske partnerskap potensielt kan forbedre Forsvarets operative evne ved å adressere følgende aspekter:

Effektivitet: Analysere hvordan partnerskap kan bidra til økonomisk effektivitet i Forsvarets operasjoner. Dette inkluderer ressursdeling, utnyttelse av felles infrastruktur og kompetanse, kostnadsreduksjon og forbedret produktivitet.

Responsivitet: Videre utforske hvordan samarbeid med partnere kan styrke Forsvarets evne til å reagere på endringer i sikkerhetsmiljøet og tilpasse seg nye utfordringer. Dette omfatter rask utveksling av informasjon og koordinert innsats på tvers av organisasjonene.

Smidighet: Vurdere hvordan strategiske partnerskap kan øke Forsvarets operasjonelle smidighet. Dette inkluderer fleksibilitet i planlegging, evnen til å

² Totalforsvaret i Norge refererer til en nasjonal forsvarsstrategi der både militære og sivile aktører samarbeider for å sikre Norges territoriale integritet, uavhengighet og sikkerhet. Totalforsvaret inkluderer alle nasjonale ressurser som kan bidra til å beskytte landet i en krisesituasjon, inkludert Forsvaret, politiet, helsevesenet, sivilforsvaret og andre offentlige og private aktører

tilpasse seg uforutsette hendelser, og kapabilitet til å omkonfigurere ressurser og evner etter behov.

Utholdenhet: Undersøke hvordan samarbeid med strategiske partnere kan forbedre Forsvarets evne til å motstå og komme seg etter forstyrrelser. Dette inkluderer kontinuerlig tilgang til essensielle ressurser og forsyninger, samt økt redundans og robusthet i forsyningskjedene.

Ledelse av forsyningskjede: Ledelsen av forsyningskjede er en kritisk faktor som kan ha innvirkning på suksessen til et strategisk partnerskap, selv om det ikke er direkte knyttet til partnerens mulighet for å ivareta de tidligere nevnte behovene. Dersom ledelsen av forsyningskjeden er svak eller ikke-eksisterende, kan dette få konsekvenser for effektiviteten og påliteligheten av det strategiske partnerskapet.

Kjennskap til Forsvarets behov og interne kapasiteter: Selv om dette aspektet ikke umiddelbart kobles til kapasiteten eller bidraget fra strategiske partnere, spiller det en avgjørende rolle i utformingen av den overordnede forsyningskjedestrategien og leveransen av logistikk. En dyptgående innsikt i Forsvarets spesifikke behov og tilgjengelige ressurser er helt sentralt. Fravær av denne kunnskapen kan hindre utformingen og implementeringen av en effektiv strategi, noe som potensielt kan påvirke alle tidligere nevnte aspekter negativt.

Gjennom å kombinere litteraturforskning med empiriske data, søker oppgaven å identifisere suksessfaktorer for strategiske avtaler. Disse faktorene skal oppfylle behovene for utholdenhet, effektivitet, responsivitet og smidighet. Med dette grunnlaget kan forståelsen av hvordan slike partnerskap kan forbedre Forsvarets operative evne forbedres, noe som adresserer hovedproblemstillingen i prosjektet.

4.1.1 Effektivitet

Som diskutert i teorikapittelet, fokuserer denne strategien på å minimere utgifter og ressursinnsats og oppnå optimal effektivitet i forsyningskjeden. For Forsvaret betyr dette å garantere kostnadseffektive logistikkoperasjoner som samtidig opprettholder nødvendig ytelse og presis levering. Dette kan kreve å finne den rette balansen mellom sentralisering og desentralisering av logistikkfunksjoner, standardisering av prosedyrer og utstyr, samt utforske samarbeidsmuligheter med sivile aktører for å kutte kostnader.

Som en offentlig etat er Forsvaret forpliktet til å utøve kostnadseffektiv styring av fellesskapets begrensede ressurser (Forsvarsdepartementet, 2020). Dette innebærer blant annet et effektiviseringskrav pålagt Forsvaret gjennom Tildelingsbrevet for Forsvaret, hvor Forsvaret er pålagt en besparelse på 1,9 milliarder kroner innen utgangen av 2024 (Forsvarsdepartementet, 2023). For å oppnå disse kravene og opprettholde tråden i den politiske gitte retningen, har Forsvaret valgt å implementere en strategi som prioriterer lave faste kostnader og høye variable kostnader i forsyningskjedestrategien. Dette oppnås ved å bruke strategiske partnere som en fleksibel kapasitetskilde. Denne tilnærmingen, som er forankret på politisk nivå, tilbyr skalerbarhet som potensielt kan forbedre effektivitet og produktivitet i Forsvaret.

Skalerbarheten i forsyningskjeden blir av respondentene framhevet som en kritisk faktor. Ifølge R2 bidrar bruken av strategiske partnere til at Forsvaret unngår å investere i en omfattende logistikkstruktur som sjelden brukes fullt ut. Ved markerte endringer i behovet

for logistikkjenester, vil bruk av sivile leverandører i de fleste tilfeller være kostnadsbesparende (Abraham & Taylor, 1996).

Dette poenget bekreftes ytterligere gjennom et sitat fra R2, som fremhever skalerbarheten i deres tjenester:

Det viktigste elementet med avtalen er jeg vil si, altså der er flere ting som er helt sentrale, men det viktigste for Forsvaret er at de får tilgang til en ganske stor, skalerbar logistikk kapasitet som de ikke betaler for når de ikke bruker den, men de bare betaler når de bruker den.

Forsvarsdepartementet og Forsvarsstaben har utarbeidet dokumenter som beskriver Forsvarets utholdenhetsevne fra et logistisk perspektiv. Disse dokumentene viser at det er potensial for kostnadsbesparelser ved å inngå beredskapsavtaler med strategiske partnere i stedet for å eie alt utstyr selv, når man ikke gjennomfører store operasjoner (Reitan, 2018).

Respondentene argumenterer for at inngåelse av beredskapsavtaler med strategiske partnere kan sikre Forsvaret tilgang til nødvendig utstyr og materiell når det trengs, uten å måtte eie og vedlikeholde dette materiellet selv. Dette kan redusere kostnadene for Forsvaret og bidra til økt fleksibilitet og tilpasningsdyktighet i forsyningskjeden. Strategiske partnere kan også bidra til å optimalisere lagerholdet og logistikken, slik at ressurser og utstyr blir tilgjengelig på kort varsel og til en lavere kostnad.

Påføringen av Rekvisisjonsloven kan umiddelbart synes å gi Forsvaret en enkel løsning for å sikre tilgang til nødvendig utstyr og materiell i krisetider (Forsvarsdepartementet, 1999). Loven gir staten rett til å kreve overføring av materiell eller ressurser fra private aktører i nasjonale nødsituasjoner. Imidlertid er det viktig å merke seg at bruk av rekvisisjonsloven kan ha begrensninger og ulemper sammenlignet med strategiske partnerskap.

Rekvisisjon av utstyr og materiell er en reaktiv respons på en krisesituasjon, og ikke en proaktiv strategi for å forbedre forsyningskjedens effektivitet og robusthet. Det er ingen garanti for at nødvendige ressurser vil være tilgjengelige når de trengs, eller at de kan leveres raskt nok til å møte Forsvarets behov. Rekvisisjon kan også forstyrre sivile forsyningskjeder og skape ytterligere logistiske utfordringer, spesielt under en større krise som en pandemi hvor mange sektorer er rammet samtidig.

Gjennom strategiske partnerskap, kan Forsvaret og deres partnere samarbeide proaktivt for å sikre jevn tilgang til nødvendig utstyr og materiell. Gjennom slike avtaler kan partnerne planlegge og koordinere sin virksomhet for å optimalisere forsyning og distribusjon av ressurser. Avtale med strategisk partner legger til rette for at strategisk partner kan benyttes i fredstid og under øvelser noe kan være med på å bidra til å styrke kjennskapen til hverandre, avdekke behov i fredstid som kan være av essensiell betydning i krise og krig. Dette kan også bidra til å redusere kostnadene, øke fleksibiliteten og forbedre tilpasningsdyktigheten til forsyningskjeden.

Videre kan strategiske partnerskap muliggjøre en mer effektiv utnyttelse av ressurser og materiell. Med en klar forståelse av hverandres behov, kapabiliteter og begrensninger, kan partnerne utvikle og implementere innovative løsninger for å forbedre lagerhold, logistikk, og håndtering av uforutsette omstendigheter. Dette kan gi Forsvaret fordel i form av økt beredskap, rask respons, og evnen til å opprettholde driftskapasitet under forskjellige forhold.

Reitan (2018) understreker at strategiske partnerskap, gjennom beredskapsavtaler, kan forbedre Forsvarets logistiske kapasitet og øke utholdenheten, samtidig som det gir økt fleksibilitet og kostnadseffektivitet i forsyningskjeden. Dette anses som en nøkkelstrategi for Forsvaret i lys av den stadig mer komplekse og dynamiske sikkerhetspolitikken, og med tanke på krav om kostnadseffektivitet. R2 belyser dette poenget gjennom et eksempel på kostnadseffektivitet i praksis:

Vi har blant annet bygd en leir på Skjold for tusen mann bestående av fire kaserner som inneholder kjøkken, kontorer og så videre. Den leiren ble satt sammen på noen få uker, hvor forsvarsbygg utførte grunnarbeid. Denne kommer til å stå i en del år. Når du vet at du har et behov på en lokasjon som kommer til å vare over tid, så er det mye mer kostnadseffektivt å bygge semipermanent, fordi teltleirene er svært kostbare og sette opp og rigge ned. I tillegg er de veldig kostbare å varme opp, siden man ikke har samme isolasjonseffekt. Dermed vil oppvarmingskostnaden også være høy. Forbruket er veldig stort for de her svære telt hallene.

Erfaringene fra TRJ 18, viser at sentralisert styring av logistikken og en optimal ressursutnyttelse kan gi utslag på kostnadseffektiviteten. Under øvelsen ble alle militære forlegninger i operasjonsområdet utnyttet før man bestilte forlegningskapasitet fra strategiske partnere, i tråd med NATOs doktrine for vertslandsstøtte (2013). Ifølge Einarsen (2019) ble ikke tilgjengelige allierte ressurser nyttiggjort i tilsvarende grad. Flere informanter fra det studiet trekker frem at deltakerland hadde transportressurser som forble ubrukte, mens Statement of Requirements-organisasjonen (SOR) bestilte transport fra strategiske partnere. Dette eksemplet viser behovet for synlighet forsyningskjeden for å kunne oppnå effektiv bruk av ressursene. Dersom Forsvaret ikke har oversikt over hvilke kapasiteter organisasjonen eller allierte har, kan det medføre anskaffelser hos kommersielle aktører, mens egne ressurser forblir uanvendt.

Videre avdekket Einarsen (2019) at strategiske partnere hadde et fast påslag for alle innkjøp under TRJ 18, og deres totale inntekter økte med omfang og pris på bestillinger. De strategiske partnerne hadde dermed ingen direkte økonomiske insentiver til å tilby de mest kostnadseffektive løsningene. Samtidig understreker FLO og strategiske partnere at insentivene for å opprettholde et langsiktig samarbeid overgår insentiver for eventuelle kortsiktige gevinster, noe som også blir bekreftet av respondentene i dette studiet. De viser til at strategisk partner i større grad er villig til å ta ut lavere gevinst i bytte mot langsiktig samarbeid som bygger på tillit, åpenhet og trygghet.

Når det gjelder pris og sammenligning uttrykker R1 følgende:

Pris er irrelevante, kostnader er alt – når man skal evaluere «bang for the bucks!». Jeg opplever at kostnadssammenligninger gjøres på feil grunnlag (f.eks. personellet, infrastrukturen og verktøyene har vi allikevel så de koster ikke noe, men de har en alternativkostnad da de kunne blitt brukt til andre ting), og at man ikke sammenligner like for like. I tillegg, tas ikke kostnadene for anskaffelse, integrasjon og koordinering som Forsvaret ville ha hatt med, noe Forsvaret selv hadde måttet ta hvis ikke en strategisk partner/tjenesteintegrator hadde tatt denne rollen ved levering av komplette løsninger-

For strategisk partner er det viktig å peke på at sammenligning, spesielt mellom Forsvarets logistikk resurser og sivile bør være basert på reelle kostnader og ikke kun fokusere på pris. Respondentene er åpne om at strategisk partners mål som en bedrift er å være lønnsom og skape verdi for deres eier, men legger også til at det er i selskapets interesse at norske staten er sterk og robust og kan skape forutsetninger for bedriftens eksistens i framtiden. Dette er de villig til å bidra med, da det har påvirkning til bedriftens framtid.

R1 uttrykker:

... det også interessant for selskaper som oss, som ikke er direkte involvert i produksjon av «militær hardware», å være en tjenesteleverandør til forsvarssegmentet. Wilhelmsen har siden andre verdenskrig levert logistiktjenester til Norge og allierte, og at våre kapasiteter, infrastruktur og driftsmidler er veldig interessante for forsvaret.

R2 gir en spesiell anerkjennelse til Wilhelmsens (selskapet) engasjement under andre verdenskrig, inkludert deres innsats med handelsflåten. Det er tydelig hvordan disse historiske hendelsene er dypt forankret i eierstrukturen og ledelsen i selskapet. I tillegg skisserer R2 det samfunnsoppdraget som Wilhelmsen selv anser at de har, noe som videre markerer selskapets historiske og fortsatte betydning.

R1 legger vekt på at det er nødvendig at avtalen er attraktiv for alle involverte parter. Forsvaret trenger å iverksette metoder for å fremme kostnadsbesparelsene og den økte tilgjengeligheten som kan oppnås gjennom strategiske avtaler. Respondentene er imidlertid skeptiske til ideen om å dele opp leveransene i mindre enheter og fordele disse til flere leverandører for å møte Forsvarets logistikkbehov. De mener at en slik fragmentering vil medføre et større behov for koordinering fra Forsvarets side, og at det kan være utfordrende å håndtere og koordinere mindre avtaler og en større leverandørkjede.

R1 forklarer:

Forsvarsdepartements og Forsvarsstabens tanke har vært at det er mye bedre og dele opp disse avtalene i flest mulig biter av kortest mulig varighet. Tanken deres jo er veldig enkel; Fordi de tror det at ved å dele opp dette i mindre biter, så får du mer konkurranse. Når de ser på hva vi leverer, så tror de at ja; men dette er jo banale ting, altså telt, mat, brød, melk, vaskertjenester ... Alt dette er jo enkle tjenester i og for seg. Så de tror at ved å gå ut og få mest mulig av Norge til å konkurrere om dette, så får du kostnaden ned, men det de ikke ser er at det vi tilfører av verdi. Altså det vi har tilført av verdi i dette strategisk samarbeide. Det har egentlig vært å være en integrator, og det å være har vært å integrere alle disse små bitene, fordi Forsvaret har ikke kapasitet til å styre et mylder av leverandører, særlig ikke i en beredskapssituasjon og det ser vi veldig tydelig.

Forsvaret har flere enn 100 rammeavtaler. De klarer ikke å forvalte rammeavtalene, mange av de løper ut fordi at de har ikke saksbehandlere nok til å håndtere det. Og det å håndtere logistikken i et større alliert mottak, sjef FLO indikerer at han kan klare maks 2

strategiske partnere, ikke flere enn 2. Hvis han skal ha skulle håndtert 20 strategiske partnere i en situasjon hvor det koker, ting må skje så raskt, det er så mange avvik, som medfører ekstrabestillinger. Forsvaret måtte hatt et enormt stort kommandoapparat for å sydd dette sammen fra et tyvetalls leverandører, og det er en utopi og det er ikke funksjonelt ...

...et annet aspekt, for å være en strategisk partner så må du bruke en del ressurser på sikkerhet, på cyber Security, personellsikkerhet, fysisk sikring, en liten bedrift som leverer en kritisk komponent i et sånt system, vil ikke ha den kapasitet.

R1 påpeker hvordan samarbeid over tid kan føre til bedre og mer kostnadseffektive løsninger som er bedre tilpasset Forsvarets behov. Dette skyldes at samarbeidet kan tilby tilgang til ressurser og utstyr som er spesielt tilpasset Forsvarets behov og som ikke nødvendigvis er lett tilgjengelig i det sivile markedet. Ved å samarbeide over tid med strategiske partnere, kan Forsvaret oppnå bedre tilpassede og mer kostnadseffektive løsninger enn ved å forsøke å skaffe alt utstyr og materiell selv.

Selv om empirien fra TRJ 18 ikke er tilstrekkelig til å vurdere om Forsvaret klarer å ta ut kostnadsbesparelsene man ifølge litteraturen kan oppnå gjennom en redusert fast kostnadsbase (Abraham & Taylor, 1996), kan bruken av strategiske partnere gjøre at Forsvaret drar nytte av produktivitetsvekst og kompetanse hos de strategiske partnerne som ligger utenfor Forsvarets kjernekompetanse. Det bekreftes av Birkemo et al (2020) at det generelt gjennom bruk av strategiske avtaler gjøres en god utnyttelse av nasjonale logistikkressurser og at det er god kontroll på kostnadene. Kostnadskontroll og oppfølging bekreftes også av respondentene når det kommer til omsetning for strategisk partner, hvor de trekker fram «åpen bok» tilnærming og at Forsvaret har innsyn i alle dokumenter, samt at FLO gjennom sin organisasjon har fulgt opp kostnadene nøye.

4.1.1.1 Oppsummert

Strategiske partnerskap kan bidra til å ivareta behovet for effektivitet i forsyningskjeden for Forsvaret på flere måter. Først og fremst, ved å minimere utgifter og ressursinnsats, kan Forsvaret oppnå optimal effektivitet. Dette kan innebære å finne den rette balansen mellom sentralisering og desentralisering av logistikkfunksjoner, standardisering av prosedyrer og utstyr, og utforskning av samarbeidsmuligheter med sivile aktører for å redusere kostnader.

Strategiske partnerskap tillater også Forsvaret å ha en lav andel faste kostnader og en høy andel variable kostnader, noe som kan bidra til å øke effektiviteten og produktiviteten. Slike partnerskap gir tilgang til skalerbarhet, noe som kan være viktig for å håndtere svingninger i behovet for logistiktjenester. Ved å inngå beredskapsavtaler med strategiske partnere, kan Forsvaret sikre tilgang til nødvendig utstyr og materiell uten å måtte eie og vedlikeholde dette selv. Dette kan redusere kostnader, øke fleksibilitet, og forbedre tilpasningsdyktighet i forsyningskjeden.

Rekvisisjonsloven kan virke som en enkel løsning for Forsvaret for å sikre tilgang til nødvendig utstyr og materiell i krisetider, men dette kan være begrenset og har ulemper sammenlignet med strategiske partnerskap. Avtale med strategisk partner legger til rette for at strategisk partner kan benyttes i fredstid og under øvelser noe kan være med på å bidra til å styrke kjennskapen til hverandre, avdekke behov i fredstid som kan være av essensiell betydning i krise og krig.

Samtidig understreker respondentene god synlighet i forsyningskjeden er kritisk for å være i stand til å anvende ressursene effektivt. Dette innebærer at Forsvaret må ha oversikt over hvilke kapasiteter de og deres allierte har, for å unngå unødvendige anskaffelser hos kommersielle aktører.

Pris- og kostnadssammenligninger er også sentrale aspekter når det gjelder å vurdere effektiviteten av strategiske partnerskap. Det er viktig å vurdere den faktiske kostnaden ved å bruke Forsvarets egne ressurser sammenlignet med de kostnadene som kommer med å bruke en strategisk partner. Det bør også tas hensyn til kostnadene for anskaffelse, integrasjon, og koordinering som Forsvaret ville ha hatt hvis de ikke hadde en strategisk partner.

Til slutt, respondentene argumenterer for at et godt og langsiktig samarbeid med strategiske partnere kan føre til bedre og mer kostnadseffektive løsninger. Dette er fordi slike samarbeid kan gi tilgang til ressurser og utstyr som er spesielt tilpasset Forsvarets behov og som ikke nødvendigvis er lett tilgjengelig i det sivile markedet, samt kjennskapen øker og dermed forståelsen for aktørene.

Samlet sett indikerer dette at strategiske partnerskap kan bidra betydelig til å ivareta behovet for effektivitet i Forsvarets forsyningskjede. Ved å optimalisere bruken av ressurser, redusere kostnader, og øke fleksibilitet og tilpasningsdyktighet, kan slike partnerskap hjelpe Forsvaret med å møte sine logistikkbehov på en kostnadseffektiv og effektiv måte.

4.1.2 Responsivitet og fleksibilitet

Responsivitet handler om å kunne respondere raskt og effektivt på endringer i etterspørsel, operasjonelle krav og uforutsette hendelser. For Forsvaret betyr dette å sikre at logistikkoperasjoner er tilstrekkelig fleksible til å tilpasse seg endringer i oppdrag, trusselbilde eller ressursbehov. Det krever robuste og fleksible distribusjonssystemer, evnen til å skaffe nødvendige forsyninger og utstyr raskt, og muligheten til å mobilisere og deployere styrker raskt og effektivt.

Fleksibilitet er en organisasjons evne til å tilpasse seg endringer og variasjon, som i etterspørsel, produksjon eller forsyningskjede. En fleksibel forsyningskjede kan justere ressursene, prosessene og systemene sine for å møte endrede behov og krav. Fleksibilitet kan også referere til evnen til å skifte mellom ulike produkter, tjenester, markeder eller leverandører (Swafford et al., 2008).

Under øvelsen TRJ 18 var logistikksystemet utsatt for høye krav til fleksibilitet og responsivitet på grunn av stadige endringer i bestillingene. Dette krevde koordinering mellom bestiller-nasjonene, Nasjonalt logistikkoperasjonssenter (NLOGS), Reception, Staging and Onward Movement bataljonene (RSOM) og sivile transportleverandører. Med endringsordrer og et betydelig antall sene bestillinger som nødvendiggjorde en fleksibel logistikk. Strategiske partnere var i stand til å skaffe skalerbare sivile ressurser i de områdene der øvelsen ble gjennomført, noe som viste seg å være avgjørende for å håndtere endringsbestillinger og skalere leveransene i tråd med oppståtte behov. Respondentene belyser hvordan WGS og deres underleverandører kunne møte oppdukkende og endrede behov på kort varsel. Dette understreker respondentenes observasjoner om viktigheten av

fleksibilitet og responsivitet i logistikkoperasjoner under øvelsen. Dette blir også bekreftet av Birkemo et al.(2020) i deres evaluering.

R2 illustrerer hvordan WGS, ved å utnytte infrastrukturen og ekspertisen til NorSea-organisasjonen, kan styrke Forsvarets forsyningskjede. NorSea, en organisasjon opprinnelig designet for å støtte olje- og gassektoren. Selskapet har utviklet en høyst responsiv forsyningskjede siden eventuelle avbrudd kan innebære betydelige kostnader. Dette medfører at enhver utfordring må løses raskt og effektivt.

R2 fremhever hvordan strategiske avtaler kan forbedre Forsvarets forsyningskjede ved å øke dens utholdenhet, effektivitet, responsivitet og smidighet. Dette oppnås gjennom forbedret kapasitet, tilgang til en større samling av ressurser, og samarbeid med sivile aktører som har erfaring fra konkurranseintensive sektorer, slik som olje- og gassindustrien og sjøfarten.

R2 utdyper dette i det følgende sitatet:

De strategiske avtalene gir en helt ny dimensjon av fleksibilitet, og det skyldes skalerbarheten, at kapasiteten på sivil side er langt, langt større enn kapasiteten i et militært system og det skyldes at på sivil side finner du kompetanse som er veldig avansert og som er veldig godt trent. Altså

Forsvaret trener når det er øvelser og operasjoner.

Men sivile aktører som oss trener hver dag. Vi må levere hver dag vi. Vi lever i en mer omskiftelig verden, hvor du må finne løsninger hele tiden og hvor du utsettes for et konkurransepress og må være den beste hele tiden.

Det å få tilgang på en partner som har det, som er vant til å operere under disse forutsetningene, og som har denne skalerbare kapasiteten.

Det gir deg veldig mye større fleksibilitet enn det du vil klare å oppnå selv.

R2 konstaterer samtidig viktighet av å være oppmerksom på potensielle utfordringer, som avhengighetsforhold og tap av kompetanse, som kan hemme forsyningskjeden. Forsvaret må være reflektert og ha en klar plan for hva som overlates til sivile partnere for å sikre at viktige kompetanseområder ikke går tapt.

Teorien fremhever at styrket samarbeid og effektive rutiner i forsyningskjeden øker organisasjonens evne til å håndtere endringer og forbedrer responsivitet og utholdenhet. En godt koordinert forsyningskjede reduserer risiko, øker effektivitet, gir fleksibilitet, og forbedrer kundetilfredshet for langvarig suksess. Respondentene bemerker at erfaring og kunnskap om Forsvaret som partner gjør det lettere å tilpasse seg endringer. Et godt samarbeid og kommunikasjon mellom Forsvaret og deres strategiske partnere er derfor nøkkelen til en fleksibel og tilpasningsdyktig forsyningskjede, hvor organisasjoner drar nytte av hverandres kunnskap og ressurser for økt responsivitet og fleksibilitet. Følgende vil være resultat av langsiktige relasjoner. Langsiktige relasjoner bygges av forutsigbare aktører, noe R2 mener Forsvaret ikke nødvendigvis er når det kommer til relasjoner. R2 forklarer:

... stor usikkerhet ligger i at Forsvaret ikke klarer å være forutsigbar slik at de kompetente bedriftene sier at dette er de ikke interessert i ...

Forsvaret er uforutsigbar som partner, som følge av omskifteligheten på ledere, og endringer i prioriteter. Mange har vært veldig engstelig for at Wilhelmsen skulle etter at denne avtalen ikke ble fornyet si at dette kan vi ikke jobbe videre med. Gjennom syv år, så ble vi forsikret om at dette samarbeidet kommer til å vare lenger enn syv år. Og så plutselig var det bom stopp allikevel. Den uforutsigbare adferden fra Forsvaret som partner, det er en stor trussel for å få dette til å virke. Hvis du sammenligner med Finland så er det finske Forsvaret langt mer forutsigbart og lett å jobbe med enn det norske Forsvaret.

... det kan hende at det skyldes at det ha vært veldig mye rivninger og på en måte interessemotsetninger rundt dette med strategiske avtaler internt i Forsvaret ... Men vi merket veldig når Bruun Hansen gikk av som Forsvarssjef, så var det bare bomstopp. Da kom motkreftene opp og sa at nå må vi bremse her.

Som dette sitatet illustrerer, ligger det store fordeler i det å samarbeide tett med strategiske partnere for å øke Forsvarets responsivitet og fleksibilitet. Imidlertid understreker det også utfordringene som kommer med slik integrasjon, og nødvendigheten av forutsigbarhet og langsiktige relasjoner. Dette indikerer at Forsvaret, mens det ser mot fremtiden, må jobbe for å forbedre sin forutsigbarhet som partner, og fortsette å bygge sterke relasjoner med sine strategiske partnere.

4.1.2.1 Oppsummert

Responsivitet og fleksibilitet er kritisk i Forsvaret for å kunne tilpasse seg endringer i oppdrag, trusselbilde og ressursbehov. Under øvelsen TRJ 18 ble det tydelig hvor viktig samarbeid med strategiske partnere er, spesielt for å skaffe skalerbare ressurser ved behov. WGS, ved å utnytte infrastrukturen og ekspertisen til NorSea, viste seg å være en viktig bidragsyter til en responsiv forsyningskjede. Likevel belyser respondentene potensielle utfordringer, inkludert avhengighetsforhold og tap av kompetanse. I tillegg påpeker de Forsvarets uforutsigbarhet som partner, noe som kan skape utfordringer i forhold til langsiktige relasjoner.

4.1.3 Smidighet

Smidighet refererer til en organisasjons evne til å reagere raskt og effektivt på endringer i markedet og til usikkerhet (Lee, 2002). Dette innebærer at en smidig forsyningskjede kan oppdage endringer tidlig, vurdere alternativer, og raskt tilpasse seg (Swafford et al., 2008).

Smidighet fokuserer på å minimere reaksjonstiden og maksimere hastigheten i responsen til endringer. For Forsvaret betyr dette å bygge en logistikkstruktur som kan tilpasse seg raskt til ulike situasjoner og behov, samtidig som den opprettholder en høy grad av effektivitet og kostnadskontroll. Smidighet innebærer også å kunne lære og tilpasse seg kontinuerlig, samt å utvikle og implementere nye teknologier, prosesser og strategier for å forbedre logistikkoperasjonene. Christoffer og Holweg (2011) peker på at samarbeid med strategiske partnere kan spille en avgjørende rolle i å oppnå smidighet i forsyningskjeden.

Lee (2004), Christopher (2016) samt Christoffer og Holweg (2011) diskuterer blant annet følgende seks faktorer³ som kan påvirke smidighet i forsyningskjeden. Nedenfor vurderes

³ Deling av informasjon og data, Flexibilitet og kapasitetsdeling, Teknologi og digitalisering, Risikohåndtering, Innovasjon og kontinuerlig forbedring og Samarbeidsplanlegging

disse faktorene i forhold til strategisk partner og deres bidrag til å øke smidigheten i forsyningskjeden.

1. **Deling av informasjon og data:** Effektiv kommunikasjon og informasjonsdeling mellom partnere har vist seg å være avgjørende for å styrke smidigheten i forsyningskjeden. Dette omfatter deling av data relatert til etterspørsel, lagerbeholdning, kapasitet og produksjonsplaner, noe som fremmer bedre informerte beslutningsprosesser og gir raskere respons på markedsendringer (Christopher, 2016).

Respondentene legger spesielt vekt på at tilgang til informasjon har vært avgjørende for at strategiske partneren skal kunne møte oppståtte behov. Koordineringscellen bemannet av strategisk partner hos NLOGS har vært en nøkkelfaktor for smidighet og evnen til å håndtere nye og endrede krav. Videre har personell fra strategisk partner deltatt i planleggingsfasen for aktivitetene som skal gjennomføres, noe som gir dem tilgang til informasjon og muligheten til å kartlegge behov og forberede sitt nettverk for neste fase. Samtidig observerer respondentene at til tross for deltakelse i planleggingsfasen og utarbeidelse av ordrer, kan det i mange tilfeller være for sent, ettersom ledetiden og tilgjengeligheten for nødvendige ressurser ofte kan være lengre enn det Forsvaret legger til grunn i sin planprosess. Gjennom tilegnet kunnskap om Forsvarets behov over tid, uttrykker respondentene at de er i bedre stand til å møte oppdukkende behov. Dette hadde ikke vært mulig gjennom vanlige transaksjoner.

R2 beskriver kommunikasjon på følgende måte:

Igjennom disse syv årene så oppnådde vi gradvis en veldig tett integrasjon, slik at kommunikasjonen var ekstremt effektivt. Vi skjønnte hverandre veldig godt og det er jo en forutsetning for å få dette til å fungere godt.

Respondentene viser også til muligheten for tilgang til sikkerhetsgradert⁴ informasjon og informasjonssystemer gjennom systematisk samarbeid med sikkerhetsmyndigheten, og WGS sin vilje til å investere i infrastruktur for å få tilgang på plattformen Fis-Basis Begrenset som er ett godkjent system for deling av informasjon opp til gradering BEGRENSET.

2. **Fleksibilitet og kapasitetsdeling:** Samarbeid med strategiske partnere for å dele ressurser og kapasitet kan øke forsyningskjedens evne til å skalere opp eller ned i respons til svingninger i etterspørselen (Christopher & Peck, 2004). Dette kan redusere ledetider, minimere risikoen for avbrudd i forsyningskjeden og bidra til å skape en mer responsiv og fleksibel organisasjon (Chopra & Sodhi, 2004).

Som nevnt tidligere, er dette en viktig faktor både når det gjelder effektivitet og smidighet. Forsvaret får tilgang til en skalerbar organisasjon som på kort varsel kan støtte og dekke oppdukkende behov, samt tilgang til ett nettverk innenfor logistisk domene som består av betydelig kapasitet.

3. **Teknologi og digitalisering:** Implementering av digitale løsninger og teknologier i samarbeid med strategiske partnere kan forbedre forsyningskjedens smidighet

⁴ Sikkerhetsgradering av informasjon refererer til klassifisering av informasjon basert på hvor sensitiv den er, og hvilken skade uautorisert tilgang kan forårsake.

(Christopher, 2016) . Eksempler på dette inkluderer avanserte prognosesystemer, automatiserte lager- og transportløsninger, og sanntids sporingsverktøy for å overvåke vareflyt (Lee, 2004).

Utviklingen av Host Nation Ordering and Billing System (HOBS) er et godt eksempel. Dette viser hvordan strategisk partner kan bidra til utvikling og digitalisering. HOBS forbedrer Forsvarets evne til å ta imot bestillinger som kommer fra andre nasjoner som skal øve og trene i Norge. HOBS systemet er et stort fremskritt sammenlignet med tidligere bruk av Excel-ark.

Kommersielle aktører har en annen tilnærming til teknologi og digitalisering. Denne forskjellen er merkbart mener R1 når vedkommende sammenligner Forsvaret med andre aktører. Kompetansen og erfaringen disse aktørene har rundt teknologi og digitalisering, kan være svært nyttige. De kan hjelpe Forsvaret med digitaliseringsarbeidet innen logistikk.

4. **Risikohåndtering:** Strategiske partner kan i samarbeid med Forsvaret identifisere og håndtere potensielle risikoer i forsyningskjeden. Dette kan omfatte utvikling av alternative leverandører og distribusjonskanaler, samt implementering av risikoreduserende tiltak som lagring av sikkerhetslager og redundans i transportnettverk (Christopher, 2016; Lee, 2004).

Når det gjelder risikohåndtering, er dette avhengig av Forsvarets evne til å effektivt styre og lede forsyningskjeden for å oppnå ønsket effekt. Forsvaret, som har flere strategiske partnere, blant annet på transporttjenester, medisin, proviant og vedlikehold, må evne å koordinere og lede disse på en slik måte at potensialet hos den enkelte partner effektivt kan utnyttes, og hvordan de i fellesskap kan håndtere risiko. R1 presiserer viktigheten av synlighet i forsyningskjeden, kjennskap til behov som sentrale elementer for at alle parter skal kunne yte sitt beste. Videre diskuterer R2 Forsvarets kompetanse innenfor ledelse av forsyningskjeder som en viktig faktor. R2 anser det som en risiko for at Forsvaret blir for avhengig av strategiske partnere og kan miste kritisk kompetanse, dersom det ikke er en plan for videreutvikling av den i framtiden.

5. **Innovasjon og kontinuerlig forbedring:** Samarbeid med strategiske partnere kan bidra til å identifisere og implementere innovative løsninger og beste praksis for å øke smidigheten i forsyningskjeden (Cao & Zhang, 2011). Dette kan inkludere samarbeid om forskning og utvikling, deling av ekspertise og kompetanse, og felles investeringer i ny teknologi eller infrastruktur (Soosay et al., 2008).

Her er allerede HOBS som bestillingsverktøy nevnt, videre belyser respondentene at deres selskap leverer logistikk døgnet rundt til forskjellige bransjer, blant annet offshore, hvor det er høye krav til effektivitet, smidighet og reponsivitet. Disse leveranse gjøres på daglig basis og det er kontinuerlig innovasjon og forbedring, noe som kan komme Forsvaret til gode. Forsvaret har på sin side operative leveranser daglig, men en del av Forsvaret og spesielt logistikken blir aldri trent i fullskala, dermed vil innovasjon og forbedring mest sannsynlig være noe lavere sammenlignet med privat sektor. Forsvaret gjennom strategisk partnerskap får tilgang til kompetanse og erfaringsutveksling som kan bidra til økt innovasjon og forbedring.

6. **Samarbeidsplanlegging:** Ved å utvikle integrerte planer og koordinere aktiviteter på tvers av hele forsyningskjeden i samarbeid med strategiske partnere, kan dette bidra til bedre synkronisering og koordinering (Barratt, 2004; Christopher, 2016). Barratt (2004) understreker viktigheten av å forstå samarbeidets betydning i forsyningskjeden. Forfatteren hevder at samarbeid fører til bedre synkronisering og koordinering mellom partnere. Dette inkluderer deling av informasjon, ressurser og beslutningsprosesser, som alle er avgjørende for å opprettholde smidighet og responsivitet i forsyningskjeden.

Van der Vaart og Van Donk (2008) belyser i sin kritiske gjennomgang av forskningen om forsyningskjedeintegrasjon at god koordinering og samarbeid reduserer risikoen for forsinkelser og forstyrrelser. Dette kan igjen føre til en mer effektiv og smidig forsyningskjede. For eksempel kan distribusjonssentre og transportører samarbeide for å optimalisere ruter og leveringstider, slik at varer kommer raskere og mer effektivt til kundene. Dette kan redusere risikoen for forsinkelser og forstyrrelser og bidra til en mer effektiv og smidig forsyningskjede.

Strategiske partners involvering i Forsvarets planprosesser, deres tilgang til planverk gir mer effektivitet og smidighet i forsyningskjeden. Inkluderingen muliggjør kunnskapsutveksling, hvor partneres innsikt bidrar til realistiske, helhetlige planer. Tilgangen til planverk legger grunnlaget for bedre samordning, forståelse av Forsvarets mål og koordinerte innsatser. Dette optimaliserer ressursutnyttelse ved å identifisere synergier og unngå overlapp.

En dedikert koordineringscelle styrker samarbeidet ytterligere, fungerende som et bindeledd mellom Forsvaret og partnere. Det sikrer kontinuerlig kommunikasjon, koordinering og samhandling.

Sammen bidrar disse elementene til forbedret samarbeidsplanlegging, styrket samarbeid og optimalisering mot felles mål, noe som øker forsyningskjedens smidighet.

4.1.3.1 Oppsummert

Strategiske partnere kan forbedre smidigheten i Forsvarets forsyningskjede gjennom effektiv informasjons- og datadeling, noe som tillater rask tilpasning til endringer. Skalerbarhet, forsterket ved partneres teknologiske kompetanse, muliggjør ytelsesforbedringer gjennom innovativ teknologiimplementering.

Selv om risikohåndtering er kritisk, ligger hovedansvaret hos Forsvaret, med strategiske partnere som bidragsytere til risiko-identifisering og reduksjonstiltak. Forsvaret må opprettholde egen kompetanse, til tross for innsikt og ressurser fra partnere, for å sikre organisasjonens robusthet.

Kontinuerlig innovasjon er nødvendig for både Forsvaret og strategiske partnere, med partneres smidighet og konkurranseutsatte posisjon som katalysator for forbedring og innovasjon.

Effektiv samarbeidsplanlegging, oppnådd gjennom koordineringsceller og inkludering av strategiske partnere i planprosesser, fremmer synkronisering, koordinering og effektivitet i forsyningskjeden. Dette bidrar direkte til forsyningskjedens smidighet.

4.1.4 Utholdenhet

I forsyningskjedestrategier innen Forsvaret er utholdenhet en vesentlig faktor som bør vurderes. Det innebærer evnen til å opprettholde kontinuerlige operasjoner og logistikkstøtte over lengre tid, selv under krevende og utfordrende forhold. (Kovács & Spens, 2011). Dette er avgjørende å sikre at Forsvaret kan gjennomføre sine oppdrag og beskytte nasjonale interesser (Christopher, 2016). Følgende området⁵ kan ha innvirkning på utholdenhet i forsyningskjeden:

1. **Redundans og fleksibilitet:** Utvikling av redundante kapabiliteter og alternative forsyningskjeder kan redusere risikoen for avbrudd og øke utholdenheten i logistikken. Fleksibilitet i ressursallokering og transportkapasitet kan også bidra til å sikre kontinuerlig støtte under skiftende forhold (Sheffi & Rice Jr, 2005).

Nettverket som WGS tilbyr som strategisk partner for Forsvaret omfatter et stort antall underleverandører, samt WGS sin egen kapasitet til å identifisere og engasjere ytterligere potensielle leverandører. Dette samlede nettverket bidrar til å forbedre fleksibilitet og redundans i forsyningskjeden, ifølge R1 og R2.

2. **Lagerstyring og forsyningsikkerhet:** Optimalisering av lagerstyring og forsyningsikkerhet kan sikre tilstrekkelig tilgjengelighet av kritiske ressurser og forsyninger. Dette inkluderer utvikling av effektive prognose- og etterspørselsplanleggingssystemer, samt robuste lager- og distribusjonsnettverk.

Strategiske partnere kan spille en viktig rolle i å styrke lagerstyring og forsyningsikkerhet i Forsvaret. Ved å samarbeide med pålitelige leverandører og industripartnere, kan Forsvaret dra nytte av deres ekspertise og ressurser for å optimalisere lagerstyring og forsyningsikkerhet (Chopra et al., 2007). Dette inkluderer utvikling av effektive prognose- og etterspørselsplanleggingssystemer og robuste lager- og distribusjonsnettverk (Aitken et al., 2003).

Strategiske partnere kan bidra med teknologi, kunnskap og praksis som kan forbedre Forsvarets evne til å opprettholde tilstrekkelig tilgjengelighet av kritiske ressurser og forsyninger (Christopher & Peck, 2004). Gjennom samarbeidsavtaler kan Forsvaret sikre kontinuerlig tilgang til nødvendige ressurser og tjenester og dermed øke sin evne til å opprettholde kontinuerlige operasjoner og logistikkstøtte under krevende og utfordrende forhold.

Videre kan strategiske partnere hjelpe Forsvaret med å utvikle og implementere beste praksis innen lagerstyring og forsyningsikkerhet, noe som kan bidra til økt effektivitet og redusert risiko for avbrudd i forsyningskjeden. Dette er noe som i følge R1 ble iverksatt, hvor WGS fikk i oppdrag å drifte og forsyne Heimevernets personell med Personlig Bekledning og Utstyr (PBU). Dette skulle gjøres gjennom ett sentralt lager, digitalisert hvor bestilling av PBU skulle fungere som en nettbutikk og soldaten fikk materiell sendt hjem før oppmøte. Siden avtalen med WGS ikke er forlenget, er det stopp i denne tjenesten og det er noe usikkerhet rundt hva som skal skje videre. Poenget er likevel relevant, hvor Forsvaret sammen med en sivil aktør går nye retninger for å levere logistikk tjenester (Haarstad, 2020).

⁵ Redundans og fleksibilitet, lagerstyring og forsyningsikkerhet, robuste kommunikasjons- og informasjonssystemer og opplæring og personellutvikling

Slik samarbeidet kan også åpne for nye muligheter for innovasjon og teknologisk utvikling, noe som kan føre til ytterligere forbedringer i forsyningskjedens utholdenhet og ytelse. Dette innebærer å evaluere og justere eksisterende prosesser og systemer for å maksimere effektiviteten og responsiviteten, samt å utforske nye teknologier og løsninger som kan bidra til å forbedre logistikkstøtten, noe som R1 og R2 bekrefter gjennom deres bidrag til Forsvaret og leveransene som gitt. Her kan det virke som det fulle potensialet ikke er brukt hos strategiske partnere, da det ikke er en del av avtalen, eller kanskje det ikke er godt nok utforsket fra Forsvarets side på hvordan partnerskapet kan utvikles og utnyttes.

I sum kan strategiske partnere bidra til å styrke Forsvarets lagerstyring og forsyningssikkerhet, noe som er avgjørende for å opprettholde beredskap og operasjonell evne og støtte Forsvarets samlede mål og oppdrag.

3. **Robuste kommunikasjons- og informasjonssystemer:** Investering i robuste og sikre kommunikasjons- og informasjonssystemer er avgjørende for å opprettholde kontinuerlig situasjonsforståelse og koordinering av logistikkoperasjoner (Christopher & Peck, 2004). Dette inkluderer å beskytte systemene mot cyberangrep og andre trusler som kan påvirke deres drift og integritet (Collier et al., 2014).

Strategiske partnere og deres tilgang til sikkerhetsgradert eller skjermingsverdig informasjon innebærer en mulig risiko for Forsvaret, ettersom det kan øke sårbarheten dersom deres kommunikasjonssystemer ikke er tilstrekkelig sikret for håndtering av slik informasjon. Når Forsvaret samarbeider med strategiske partnere, er det viktig å vurdere og adressere denne problemstillingen nøye for å sikre at sensitive data forblir beskyttet (Archer et al., 2013). Dette kan innebære implementering av strengere sikkerhetstiltak og protokoller, slik som kryptering, adgangskontroll og overvåkning av systemene (Archer et al., 2013). Videre, ettersom det kan være nødvendig å evaluere og kvalifisere strategiske partnere med tanke på deres evne til å opprettholde høye cybersikkerhetsstandarder og deres forståelse av betydningen av å beskytte sikkerhetsgradert informasjon (Luijff et al., 2013). På denne måten kan Forsvaret minimere risikoen forbundet med deling av sensitiv informasjon og samtidig dra nytte av samarbeidet med strategiske partnere for å forbedre sine kommunikasjons- og informasjonssystemer.

Respondentene fremhever at strategisk partner er avhengige av tilgang til sikkerhetsgradert informasjon for å kunne møte Forsvarets krav og spesielt endringer i disse kravene. Tilgang til slik informasjon har blitt nøye kontrollert, og personell fra strategisk partner har fått nødvendig sikkerhetsklarering⁶ for å få tilgang til sikkerhetsgradert informasjon. Utfordringen oppstår imidlertid når denne informasjonen skal formidles internt i organisasjonen til strategiske partnere, som per dags dato ikke har tilgang til samme systemer for kommunikasjon på sikkerhetsgraderte nettverk.

Ifølge respondentene har denne risikoen blitt delvis håndtert gjennom bruk av kodelister og anbefalte kommunikasjonsverktøy som for eksempel Signal.

⁶ Sikkerhetsklarering eller klarering av personell, refererer til prosessen med å vurdere og godkjenne individer for tilgang til sikkerhetsgradert informasjon

Imidlertid understreker de at denne sårbarheten, som er kjent av begge parter, bør prioriteres høyere når det gjelder å finne løsninger og etablere krav. Et økt fokus på dette området vil redusere risikoen forbundet med strategiske partnere som ikke har sikkerhetsgraderte systemer for kommunikasjon og bidra til å sikre en mer robust og sikker informasjonsdeling mellom Forsvaret og deres partnere.

4. **Opplæring og personellutvikling:** Utholdenhet i forsyningskjeden krever også at Forsvaret investerer i opplæring og personellutvikling for å sikre at logistikkpersonell har den nødvendige kompetansen og erfaringen for å håndtere langvarige og krevende operasjoner (Christopher, 2016). Ellinger og Ellinger (2013) understreker at investering i opplæring og personellutvikling er viktig for å sikre at logistikkpersonell har den nødvendige kompetansen og erfaringen for å håndtere langvarige og krevende operasjoner. Forfatterne fremhever også betydningen av spesialisert opplæring i logistikkplanlegging, ressursallokering og krisehåndtering, samt lederutvikling og tverrfaglig samarbeid.

Strategiske partnere, som innehar både utdanning og erfaring fra Forsvaret, kan potensielt bidra til både en styrking og svekkelse av Forsvarets kompetansenivå. På den ene siden kan sentrale personer i selskaper som WGS med bakgrunn fra Forsvaret, bidra til suksess gjennom deres forståelse av Forsvarets organisering og planlegging av øvelser og operasjoner (Argote & Ingram, 2000). Imidlertid kan en avhengighet av strategiske partnere også medføre en kompetanse tap for Forsvaret dersom de ikke rekrutterer og utdanner eget personell. Argote og Ingram (2000) indikerer at kompetanse tap kan begrense organisasjonslæring ved å redusere muligheten for at personell deler og bygger på hverandres kunnskap og erfaringer. Dette kan også begrense organisasjonens evne til å tilpasse seg endringer og forbedre sine prosesser og praksis. Dette kan potensielt utgjøre en fremtidig utfordring for Forsvarets personell.

På annen side kan strategiske partnere benyttes til å utvikle Forsvarets personelle kompetanse gjennom utveksling av erfaringer og kunnskap. Selskaper som WGS har kompetanse og erfaring innen operativ logistikk, og kan bidra til å styrke Forsvarets evne til å utføre effektive logistikkoperasjoner. Dermed kan samarbeidet med strategiske partnere både øke og redusere kompetansenivået innen Forsvaret, avhengig av hvordan dette samarbeidet struktureres og håndteres.

4.1.4.1 Oppsummert

Utholdenhet er en vesentlig faktor i forsyningskjedestrategi for Forsvaret, ettersom det innebærer evnen til å opprettholde kontinuerlige operasjoner og logistikkstøtte over lengre tid under krevende og utfordrende forhold. Strategiske partnere, som WGS kan spille en nøkkelrolle i å forbedre utholdenheten i Forsvarets forsyningskjede ved å tilby redundans og fleksibilitet, styrke lagerstyring og forsyningssikkerhet, investere i robuste kommunikasjons- og informasjonssystemer og bidra til opplæring og personellutvikling.

Samarbeid med strategiske partnere kan bidra til å forbedre fleksibilitet og redundans i forsyningskjeden ved å utvikle alternative forsyningskjeder og ressursallokering. Dette inkluderer også optimalisering av lagerstyring og forsyningssikkerhet, hvor strategiske partnere kan hjelpe Forsvaret med å utvikle effektive prognose- og etterspørselsplanleggingssystemer og robuste lager- og distribusjonsnettverk. Videre kan investeringer i robuste kommunikasjons- og informasjonssystemer sikre kontinuerlig

situasjonsforståelse og koordinering av logistikkoperasjoner og beskytte systemene mot cyberangrep og andre trusler. Strategiske partnere kan også bidra til opplæring og personellutvikling ved å dele kunnskap og erfaring, noe som er avgjørende for å sikre at logistikkpersonell har den nødvendige kompetansen for å håndtere langvarige og krevende operasjoner.

Ved å integrere utholdenhet som en viktig faktor i forsyningskjedestrategien, kan Forsvaret sikre at det er forberedt og i stand til å håndtere både kortsiktige og langsiktige utfordringer, opprettholde beredskap og operasjonell evne, og støtte Forsvarets samlede mål og oppdrag.

4.1.5 Ledelse av forsyningskjede

Ledelse av forsyningskjede er et komplekst og viktig område som krever klar kommunikasjon, definerte roller og ansvarsforhold og koordinert innsats mellom forskjellige enheter i en organisasjon (Persson, 2002; Rygvold & Aarland, 2003). Hjelmervik (2020) sine funn fra Forsvaret og Forsvarets Logistikkorganisasjon (FLO) illustrerer hvordan usikkerhet omkring roller, ansvar og myndighet kan skape betydelige utfordringer.

For å lede, styre og forbedre en forsyningskjede effektivt, må ledere ha en klar forståelse av deres rolle og ansvar, samt nødvendig myndighet til å gjennomføre beslutninger (Johnsen, 2010). Hjelmervik (2020) peker på at i FLO er det usikkerhet rundt hvem som faktisk har denne myndigheten, noe som kan føre til ineffektivitet og hindringer i samhandling. Dette underbygger viktigheten av tydelige retningslinjer og implementering av direktiver, som bør skje på en streng og konsistent måte (Hjelmervik, 2020).

Forsyningskjedeledelse er en horisontal strategisk funksjon som integrerer alle aspekter av forsyningskjeden, fra kunder og leverandører til distribusjon, produksjon, innkjøp og planlegging (Acero et al., 2019). Hvis det er mangel på kommunikasjon, som Hjelmervik (2020) påpeker, kan det forstyrre denne integrasjonen og svekke organisasjonens evne til å skape en konkurransedyktig fordel.

Til tross for utfordringene, er det viktig å merke seg at alle enhetene i Forsvaret synes å være enige om det overordnede målet for forsyningskjeden, nemlig å fremskaffe riktig materiell, til riktig tid, i riktig mengde og til riktig pris (Hjelmervik, 2020). Dette tyder på at det er en felles forståelse og enighet om forsyningskjedens strategiske mål. Men hvordan man oppnår disse målene er det uenighet om, og det er her effektiv ledelse av forsyningskjeden er avgjørende.

Forsyningskjedeledelse handler ikke bare om å håndtere logistikk, men også om å navigere i menneskelige og organisatoriske utfordringer, som overlappende roller, mangel på klar kommunikasjon og styring versus ledelse. Å forstå disse dynamikkene er sentralt for å forbedre ledelse av forsyningskjeden. Som Hjelmervik (2020) antyder, kan løsningen ligge i bedre rolleklarhet, bedre implementering av direktiver, og mer involvering og kommunikasjon på tvers av nivåer i organisasjonen.

4.1.6 Kjenne til Forsvarets behov og interne kapasiteter

Olsen and Bøthun (2018) fremhever viktigheten av samordning og prosessstyring i Forsvarets virksomhet, noe som er i tråd med Christopher (2016) og Simchi-Levi et al. (2007) sine påpekninger om betydningen av effektiv ledelse av forsyningskjeden. En

integreert tilnærming til disse aspektene vil bidra til å forbedre effektiviteten og robustheten i Forsvaret. For å maksimere denne effektiviteten, er det nødvendig med en dyp forståelse av Forsvarets interne kapasiteter, inkludert produksjonskapasiteter, lagerhold, transportlogistikk, og mer (Simchi-Levi et al., 2007). Dette går parallelt med Olsen and Bøthun (2018) sitt poeng om Forsvarets behov for en holistisk tilnærming til prosessstyring og integrasjon.

Samtidig understreker Westermann (2016) at for å håndtere krise- eller krigssituasjoner effektivt, må Forsvaret ha en klar forståelse av behovene til de forskjellige enhetene og avdelingene. Dette inkluderer både en grundig forståelse av Forsvarets operasjonelle krav og en vurdering av potensielle trusler og utfordringer.

Westermann (2016) bemerket imidlertid mangel på tydelig kommunikasjon fra Forsvaret angående dets behov i slike situasjoner til sivile leverandører. Dette kan skape komplikasjoner i samhandlingen og redusere effektiviteten i forsyningskjeden. Forslaget om å utvikle og implementere tydelige retningslinjer og en helhetlig strategi for samhandling med sivile leverandører (Westermann, 2016) er også relevant for Olsen og Bøthuns (2018) diskusjon av samordning og prosessstyring.

I likhet med Westermanns (2016) understrekning av Forsvarets innsats for å fremme et godt kunde-leverandørforhold, bemerker Olsen and Bøthun (2018) betydningen av samhandling og relasjonsbygging mellom Forsvaret og sivile leverandører. Imidlertid, som Westermann (2016) påpeker, synes det å mangle tydelige retningslinjer og en helhetlig strategi for dette arbeidet, noe som kan føre til at samhandlingen blir personavhengig, og dermed mer tilfeldig og mindre effektiv.

Respondentene påpeker også manglende oversikt som en utfordring for Forsvaret. R2 deler denne observasjon:

...vi har samarbeid med den største PBU leverandøren til Forsvaret som rister på hodet og ser at de bestiller jo veldig mye av ting de vi vet de har for mye av på lager fra før. De ser ikke hva de har på lager selv, ikke sant. Og det var en sånn ting at gjennom SAP, så ser du ikke hva du har av ulike størrelser, altså en gang så fikk vi levert en container bare med feltstøvler i størrelse 46, ikke sant ...

Sammen, understreker disse funnene behovet for Forsvaret til å utvikle en mer integrert og strategisk tilnærming til styring av sin forsyningskjede og samhandling med sivile leverandører. En slik tilnærming kan forbedre effektiviteten og robustheten i Forsvarets operasjoner, særlig i krisesituasjoner eller krigssituasjoner.

4.1.7 Delkonklusjon og utledning av forutsetninger

Basert på analysen i dette delkapittelet, kan det konkluderes at strategiske partnerskap ivaretar Forsvarets behov for utholdenhet, effektivitet, responsivitet og smidighet på flere måter.

- **Effektiviteten** styrkes gjennom optimalisering av ressursbruk, reduserte kostnader, og økt fleksibilitet og tilpasningsevne. Strategiske partnere tillater Forsvaret å ha en høy andel variable kostnader, noe som bidrar til økt effektivitet og produktivitet. Samtidig gir de tilgang til skalerbarhet, noe som er viktig for å håndtere

svingninger i logistikkbehovet. Pris- og kostnadssammenligninger er også sentrale aspekter for effektivitetsvurderinger, samt det å ha god synlighet i forsyningskjeden for å kunne bruke ressursene effektivt.

- **Responsiviteten** forbedres ved hjelp av beredskapsavtaler med strategiske partnere, som gir økt fleksibilitet og tilgang til sivile logistikkressurser. Disse avtalene bidrar også til skalerbar tilgang på ulike typer ressurser, noe som styrker Forsvarets evne til å svare på endringer i logistikkbehov.
- **Smidigheten** i forsyningskjeden forbedres gjennom effektiv informasjons- og datadeling med strategiske partnere, noe som tillater rask tilpasning til endringer. Kontinuerlig innovasjon, støttet av partnernes teknologiske kompetanse, er også viktig for å forbedre smidigheten.
- Når det gjelder **utholdenhet**, spiller strategiske partnere en nøkkelrolle ved å tilby redundans og fleksibilitet, styrke lagerstyring og forsyningssikkerhet, investere i robuste kommunikasjons- og informasjonssystemer, og bidra til opplæring og personellutvikling.

Dermed, gjennom disse strategiske partnerskapene, er Forsvaret bedre rustet til å opprettholde kontinuerlige operasjoner og logistikkstøtte over lengre tid under krevende og utfordrende forhold, samt å reagere på endringer i logistikkbehov på en effektiv og smidig måte. Videre gir strategiske avtaler muligheten til å bli kjent med sivile aktører i fredstid, bli kjent med organisasjonen, noe som kan være kritisk i krise, krig. Denne kjennskapen og relasjonen er vanskelig å bygge gjennom bruken av Totalforsvaret og rekvisisjonsloven.

Som vist til i de to siste delkapitlene, er Forsvarets evne til å lede forsyningskjeden, samt kjenne til behov og kapasiteter sentrale i å oppnå ønsket effekt av forsyningskjeden. Ledelse og koordinasjon er nøkkelfaktorer i forsyningskjedeledelse. Klare kommunikasjonskanaler, definerte roller og ansvarsforhold og koordinert innsats mellom forskjellige enheter i en organisasjon er avgjørende for effektiv forsyningskjedeledelse. Det er avdekket at usikkerhet om roller, ansvar og myndighet kan skape betydelige utfordringer i FLO, og resten av Forsvarssektoren. Videre er det nødvendig med en felles forståelse og enighet om forsyningskjedens strategiske mål innen alle enhetene i Forsvaret. Det fremheves også at effektiv forsyningskjedeledelse ikke bare handler om å håndtere logistikk, men også om å navigere i menneskelige og organisatoriske utfordringer, som overlappende roller, mangel på klar kommunikasjon og styring versus ledelse.

I kapittel 4.1.6 ble det argumentert for at en dyp forståelse av Forsvarets interne kapasiteter er nødvendig for å forbedre effektiviteten og robustheten i Forsvaret. Dette inkluderer kunnskap om Forsvarets produksjonskapasiteter, lagerhold, transportlogistikk, og mer. Videre, for å håndtere krise- eller krigssituasjoner effektivt, må Forsvaret ha en klar forståelse av behovene til de forskjellige enhetene og avdelingene. Tidligere studier har bemerket mangel på tydelig kommunikasjon fra Forsvaret angående dets behov i slike situasjoner til sivile leverandører, noe som kan skape komplikasjoner og redusere effektiviteten i forsyningskjeden.

Disse kapitlene understreker viktigheten av en integrert og strategisk tilnærming til styring av Forsvarets forsyningskjede og samhandling med sivile leverandører. En slik tilnærming

kan forbedre effektiviteten og robustheten i Forsvarets operasjoner, særlig i krisesituasjoner eller krigssituasjoner. Gjennom strategiske partnerskap, er Forsvaret bedre rustet til å opprettholde kontinuerlige operasjoner og logistikkstøtte over lengre tid under krevende og utfordrende forhold, samt å reagere på endringer i logistikkbehov på en effektiv og smidig måte. Videre gir strategiske avtaler muligheten til å bli kjent med sivile aktører i fredstid, bli kjent med organisasjonen, noe som kan være kritisk i krise, krig

Basert på analysen og delkonklusjonen er det identifisert flere forutsetninger som er nødvendige for at strategiske partnerskap skal kunne bidra til å ivareta Forsvarets behov for utholdenhet, effektivitet, responsivitet og smidighet:

1. **Klarhet i roller og ansvar:** Det er viktig at både Forsvaret og deres strategiske partnere har klarhet i sine roller og ansvar innenfor partnerskapet. Dette inkluderer å ha en forståelse for hvem som har ansvar for risikohåndtering, samt å sikre at Forsvaret opprettholder sin egen kompetanse og robusthet. Forsvaret må ha kompetanse og ta ansvar for å lede forsyningskjeden, velge strategi iht. Forsvarets behov og følge opp nettverket som består av egne ressurser, allierte og kommersielle aktører.
2. **Effektiv forsyningskjedeledelse:** God ledelse og koordinasjon i forsyningskjeden, klare kommunikasjonskanaler, og veldefinerte roller og ansvarsforhold er essensielle for effektivitet og robusthet i operasjonene
3. **God kommunikasjon og informasjonsdeling:** En effektiv informasjons- og datadeling mellom Forsvaret og deres strategiske partnere er avgjørende for å muliggjøre rask tilpasning til endringer. Dette inkluderer også investeringer i robuste kommunikasjons- og informasjonssystemer.
4. **Beredskapsavtaler:** Inngåelse av beredskapsavtaler med strategiske partnere er en viktig forutsetning for å sikre tilgang til nødvendige ressurser, øke fleksibiliteten i Forsvarets logistikkoperasjoner, og styrke responsiviteten til endringer i logistikkbehov.
5. **Kontinuerlig innovasjon:** Forsvaret og deres strategiske partnere må begge være forpliktet til kontinuerlig innovasjon for å forbedre smidigheten og effektiviteten i forsyningskjeden. Dette kan inkludere implementering av ny teknologi og forbedringsinitiativer.
6. **Planlegging og koordinering:** God samarbeidsplanlegging, inkludert opprettelse av koordineringsceller og inkludering av strategiske partnere i planprosessen, er nødvendig for å sikre effektivitet i forsyningskjeden.
7. **Kjennskap til interne kapasiteter:** En dyp forståelse av Forsvarets interne kapasiteter, som produksjonskapasiteter, lagerhold, transportlogistikk, er nødvendig for å forbedre effektiviteten og robustheten i Forsvaret.
8. **Forståelse av behovene til de forskjellige enhetene og avdelingene:** Det er nødvendig med en klar forståelse av behovene til de forskjellige enhetene for å håndtere krisesituasjoner eller krigssituasjoner effektivt.

9. **Øving og trening i fredstid:** Strategiske partnere kan gi betydelige bidrag til opplæring og personellutvikling ved å dele sin spesialiserte kunnskap og verdifulle erfaringer. Gjennom felles øvelser og trening i fredstid kan Forsvaret og deres strategiske partnere utvikle en dypere forståelse for hverandres organisasjoner, krav og arbeidsmetoder. Denne gjensidige kjennskapen kan styrke deres evne til å samarbeide effektivt og håndtere oppdukkende utfordringer på en koordinert og effektiv måte. I tillegg kan disse øvelsene bidra til å identifisere og løse potensielle problemer før de oppstår i krisesituasjoner, noe som ytterligere forsterker deres samlede kapasitet til å reagere effektivt på uforutsette hendelser.

Disse forutsetningene er viktige for å sikre at strategiske partnerskap fungerer effektivt og bidrar til å støtte Forsvarets behov.

Utarbeidet oversikt er ikke gitt i prioritert rekkefølge. Hver av disse forutsetningene er viktig, og prioriteringen av dem kan variere avhengig av spesifikke forhold, situasjon, strategiske mål og ressurser tilgjengelig for Forsvaret. I praksis vil disse elementene ofte være vevd sammen i en integrert tilnærming til styring og operasjoner.

For å fastsette en prioritert rekkefølge, er det nødvendig med en mer detaljert analyse som tar hensyn til Forsvarets spesifikke strategiske mål, operative kontekst, og eksisterende styrker og svakheter. Slike analyser kan være komplekse og kreve dybdekunnskap om organisasjonens interne dynamikk, dens strategiske og operative miljø, og de spesifikke utfordringer den står overfor.

4.2 Forskningsspørsmål 2

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

Dette delkapittelet belyser hvordan det er lagt til rette for interorganisatorisk samarbeid mellom Forsvaret og strategiske partnere. Gjennomgangen av teori om interorganisatorisk samhandling peker på flere elementer som er sentrale for et vellykket samarbeid: tillit, felles mål, informasjonsdeling, ressursbruk, kommunikasjon, gjensidig avhengighet og risikodeling, for å nevne noen.

I følgende vil de enkelte elementene bli gjennomgått for å se hvordan det er lagt til rette for interorganisatorisk samarbeid.

På spørsmål om de viktigste faktorene for god samhandling svarer R2 følgende:

*Jeg mener det har vært åpenhet, tillit og kompetanse.
Vi har respektert deres kompetanse, de har respektert vår kompetanse.
Vi har bygd et tillitsforhold. Vi har stolt på hverandre. Vi har løst
problemer i fellesskap. Så den nærheten, åpenheten, tilliten og
kompetansen har vært helt avgjørende.
Og det er bærebjelkene i strategisk samarbeid.*

4.2.1 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur, som innebærer felles verdier, normer, tro og atferd, preger en organisasjon og influerer interaksjonene mellom medlemmene og deres forhold til

omverdenen. Dette er særlig relevant i en logistikk- og partnerskapskontekst der organisasjonskultur kan avgjøre samarbeidets suksess (Leuschner et al., 2013).

Organisasjonskulturen kan direkte påvirke effektivitet og kostnadseffektivitet i samarbeid gjennom forsyningskjedeintegrasjon. Cao og Zhang (2011) bekrefter at organisasjonskultur har en betydelig effekt på interorganisatorisk samarbeid, spesielt innen forsyningskjeder, og er en kritisk faktor for integrering av forsyningskjedeprosesser.

I sammenhengen mellom Forsvaret og deres strategiske partnere kan dette bety at organisasjonskulturen hos begge parter har en innvirkning på hvordan de samarbeider og integrerer sine respektive prosesser og aktiviteter. En organisasjonskultur som fremmer åpenhet, tillit, og samarbeidsvillighet kan bidra til en mer effektiv og kostnadseffektiv samhandling mellom partene.

Eksempler på hvordan organisasjonskulturen kan påvirke samarbeidet inkluderer åpenhet og informasjonsdeling, tillit og ansvar samt læring og kontinuerlig forbedring, som utforskes nærmere i den videre teksten.

Således er organisasjonskulturen en viktig faktor å vurdere når det gjelder samarbeidet mellom Forsvaret og deres strategiske partnere, ettersom den påvirker måten de arbeider sammen på og deres evne til å nå felles (Cao & Zhang, 2011).

R2 konstaterer viktigheten av felles verdier og kultur for å kunne skape et effektivt samarbeid mellom ulike organisasjoner. Vedkommende vektlegger spesielt behovet for å bygge tillit mellom organisasjoner, og hvordan dette kan påvirke samarbeidet positivt. Dette kan også tolkes som et eksempel på hvordan en kultur som vektlegger tillit og samarbeid kan ha positive effekter på logistikkoperasjoner som involverer flere organisasjoner.

Forsvaret og deres strategiske partnere har etablert en felles koordineringscelle (KC) for å ivareta informasjonsflyt og samhandling mellom partene. I denne koordineringscellen har strategisk partner utplassert ansatte som fungerer som en brobygger mellom organisasjonene. En annen faktor som er med på å øke forståelse og kjennskapen til partenes organisasjon og kultur er øvelser og aktivitet over tid som øker bevisstheten og dermed bidrar til å bygge en felles forståelse.

En slik satsing på å skape en felles kultur og forståelse mellom Forsvaret og strategisk partner er avgjørende for å oppnå et effektivt samarbeid. Ved å bli kjent med hverandres «stammespråk» og arbeidsmetoder, reduseres risikoen for misforståelser og konflikter i samarbeidet. Videre gir dette en plattform for åpen kommunikasjon og tillit, noe som igjen kan styrke samarbeidsrelasjonen.

Koordineringscellen blir av Birkemo et al. (2019), respondentene i dette prosjektet samt av Einarsen (2019) framhevet som en viktig faktor og verktøy for Forsvarets evne til å ivareta ledelse, styring og koordinering av logistikk operasjoner.

4.2.2 Felles mål

Felles mål gir en klar retning og forståelse for hva samarbeidet skal oppnå, og hvordan det skal oppnås (Cao & Zhang, 2011). For å sikre et vellykket samarbeid, er det viktig at Forsvaret og deres strategiske partnere har en felles forståelse av målene og visjonen for

partnerskapet. Dette innebærer å utvikle en klar strategisk retning og identifisere felles interesser og prioriteringer.

Respondentene fremhever manglende kunnskap om avtalen mellom Forsvaret og strategisk partner som en utfordring i arbeidet. Selv om situasjonen har forbedret seg over tid, ble dette problemet særlig synlig under øvelsen TRJ 18, på et tidspunkt da Forsvaret allerede hadde hatt et strategisk partnerskap med strategisk partner i over tre år. Respondentene antyder at Forsvarets evne til å informere om avtalen og dens mål har vært utilstrekkelig, noe som har ført til at strategisk partner til en viss grad har hatt utfordring med å løse sine oppgaver, da de for eksempel ikke har fått tilgang til Forsvarets lokasjoner for å løse oppdrag på vegne av Forsvaret.

Avtalen med strategisk partner er gradert HEMMELIG, noe som innebærer at den kan være vanskelig å få tilgang til i Forsvarets avdelinger og dermed utfordrende å gjøre seg kjent med. R1 presiserer at en ugradert versjon av avtalen har bidratt til å gjøre den mer tilgjengelig, men at den ugraderte versjonen ble utarbeidet for sent.

R1 forklarer:

...vi presset på for at FLO skulle lage en ugradert versjon for å kunne kommunisere det ut. Det er ikke mye i den avtalen som er skjermingsverdig for å si det sånn. Daværende sjef FLO; Petter Jansen har trolig gjort alt riktig, unntatt å sørge for den forankringen, og det har kommet tilbake og bitt han i hallen på en måte. Og som jeg sa altså dette ga opphav til så mange myter og rare fortellinger om at dette var en avtale som ikke tålte dagens lys, for ingen fikk lov til å se den, ikke sant ...

Det var jo veldig trist på en måte. Det var jo ofte vi som måtte stå å forklare hva avtalen innebærer og prøve å avmystifisere, for det er jo ikke noe mystisk i den avtalen, i det hele tatt.

Respondentene i studien uttrykker enighet om det overordnede målet for avtalen, som fra strategisk partner sitt perspektiv er å levere logistikkjenester til Forsvaret. Dette gjøres gjennom bruk av WGS sine ressurser og nettverk, hvor respondentene belyser integrator rollen som essensiell. Dette målet anerkjennes som viktig, ettersom det potensielt kan påvirke sikkerheten i operasjonene, og dermed nasjonal sikkerhet.

4.2.3 Tillit og ansvar

En kultur som verdsetter tillit og ansvar kan bidra til å bygge sterkere relasjoner mellom partene og sikre at begge parter er forpliktet til å nå felles mål. Tillit mellom Forsvaret og deres strategiske partnere er en kritisk faktor for å etablere et sterkt og effektivt samarbeid, og det bygges gradvis gjennom gjentatte interaksjoner og positive erfaringer mellom partene (Zaheer et al., 1998). For å oppnå dette, er det viktig å investere tid og ressurser i å utvikle langvarige relasjoner preget av åpenhet, ærlighet og en kontinuerlig innsats for å styrke samarbeidet. Ved å fokusere på relasjonsbygging på både individ- og organisasjonsnivå, kan en solid grunnlag for interorganisatorisk samarbeid skapes og opprettholdes (Kale et al., 2000).

R1 konstaterer viktigheten av samøvelser og kjennskap og uttrykker på følgende måte hvordan det kan være med på å løse oppdraget på en mer effektiv måte:

... nettopp fordi vi er samøvet og kjenner hverandre, og vi kan «forutse» behov fordi vi er inne i prosessene, gjør at vi på kort varsel kan gjøre støttekapasiteter tilgjengelig på mange steder i verden gjennom våre utenlandske datterselskaper og nettverk. Støtten til evakueringen fra Afghanistan i huben i Tbilisi er et meget godt eksempel på dette, hvor vi på meget kort varsel kunne levere en kosteffektiv tilpasset støtte til operasjonen gjennom vårt Georgiske datterselskap, koordinert gjennom vår tilstedeværelse på NLOGS.

R1 bemerker Forsvarets økte modenhet i forståelsen av strategiske partnerskap, noe som har ført til forbedret samarbeid og økt nytte for både Forsvaret og deres partnere. Gjennom erfaring har Forsvaret tilegnet seg kunnskap om etablering og forvaltning av effektive partnerskap, og erkjent betydningen av gjensidig tillit, forståelse og felles målsetninger. Dette har resultert i solide og bærekraftige partnerskap preget av gjensidig nytte.

Økt modenhet har forbedret Forsvarets samarbeidsevner, inkludert aktivt engasjement med partnere, åpen kommunikasjon og løsningsorientert tilnærming. Dette har ført til økt nytteverdi i form av bedre tilgang til ekspertise, økt effektivitet, reduserte kostnader og raskere respons på endringer.

R2 forklarer tillit:

... jeg pleier å si er at et strategisk samarbeid må være bygd på tillit og tillit tar tid å bygge opp.

Du må bygge det opp ved å vise at du kan levere og vise at alt er transparent, ikke sant?

Også kan du rive i stykker tilliten par på ett feilskjær, så jeg pleier alltid å si at en strategisk partner vil gjøre hva han kan for å vokte om den tilliten!

Altså du har et ekstremt sterkt incitament til å opptre ryddig, for du vil at denne relasjonen skal vare, og du vet at hvis du ikke opptre ryddig og bli tatt for det, så er på en måte relasjoner ødelagt. Og det tar lang tid å gjenoppbygge.

Sammenfattende reflekterer respondentenes erfaring en positiv utvikling der Forsvaret har modnet i sin tilnærming til strategiske partnerskap, noe som styrker samarbeidet og øker nytteverdien for alle involverte parter. Tillit blir beskrevet som sentralt element og legger grunnlaget for videre suksess i fremtidige samarbeidsinitiativer.

4.2.4 Åpenhet og informasjonsdeling

Informasjonsdeling øker forståelse og tillit mellom partene og reduserer usikkerheten i samarbeidsrelasjonen (Cao et al., 2015; Zhao et al., 2008). Organisasjonskulturen kan fremme en atmosfære der medarbeidere er villige til å dele informasjon og ressurser med sine partnere, noe som fører til bedre beslutningstaking og koordinering.

Forsvaret og deres strategiske partner har etablert en felles KC for å ivareta informasjonsflyt, der strategisk partner har utplassert eget personell. KC er et sentralt element for deling av informasjon og en meget god måte for partene å bli kjent med behov, samt endringer.

Van Wassenhove og Pedraza Martinez (2012) diskuterer viktigheten av å tilpasse beste praksis for forsyningskjedestyring til humanitær logistikk. De fremhever betydningen av å etablere effektive koordineringsmekanismer, slik som koordineringsceller, for å sikre informasjonsflyt og samordning mellom ulike organisasjoner og aktører i en humanitær sammenheng. Selv om deres forskning er rettet mot humanitær logistikk, kan konseptene og prinsippene de diskuterer også være relevante for andre samarbeidssituasjoner, som Forsvaret og deres strategiske partner. Som nevnt tidligere så blir KC framhevet som en suksess faktor av både Birkemo et al (2019) og respondentene.

Respondentene beskriver informasjonsdeling som en viktig faktor for å oppnå et effektivt interorganisatorisk samarbeid i strategiske partnerskap. Det blir understreket at åpenhet og transparent kommunikasjon mellom de involverte organisasjonene kan bidra til å bygge tillit og redusere muligheten for misforståelser og feil. Videre påpeker respondentene at det er essensielt at alle partene har lik tilgang til informasjon og at informasjonen blir delt på en effektiv måte. Det blir også påpekt at det er avgjørende at partene respekterer hverandres konfidensialitet og sensitivitet når det kommer til informasjonsdeling. På denne måten kan man bygge tillit og sikre at informasjonen blir brukt på en måte som styrker samarbeidet og bidrar til å nå felles mål.

R2 sin opplevelse og oppfatning av informasjonsdeling og åpenhet:

Jeg må jo si at og det har vært en ekstrem grad av åpenhet og veldig effektiv informasjonsstrøm begge veier som har vært til begge parter fordel. Og du får ikke dette til å virke hvis du holder informasjon tett i brystet.

Altså åpenhet, skal du løse problemer i fellesskap, så må begge parter være åpne og leverandøren altså strategisk partner må være åpen på hva vi ikke klarer å fikse, altså hva vi ikke er god på, ikke sant? Det er alltid ting vi ikke er god på, som kanskje Forsvaret er god på. Så du må ha den åpenheten hele veien.

Respondentene bekrefter at med tilgang på sikkerhetsgradert nett, har flyten av informasjon vært meget god, noe som har bidratt til at strategisk partner kan imøtekomme behov og spesielt endret behov etter hvert som de har dukket opp.

R2 presiserer at manglende kjennskap til avtaler kan medføre utfordringer, og understreker viktigheten av bedre forankring og kommunikasjon, spesielt når det gjelder HV-logistikk oppdraget som WGS har fått. Målet er å unngå myter og misforståelser som kan oppstå.

En utfordring ligger i at aktørene innen Forsvaret ikke alltid har tilstrekkelig informasjon om eksisterende avtaler, noe som kan føre til misoppfatninger og feilinformasjon som påvirker logistikkarbeidet og skaper unødvendige problemer. R2 hevder at en mer effektiv håndtering av denne utfordringen vil være å sikre at alle relevante parter er informert og har en klar forståelse av avtalene.

Særlig påpekes behovet for bedre kommunikasjon og kjennskap til avtaler knyttet til HV-logistikk, noe som indikerer spesifikke utfordringer og misforståelser relatert til logistikkarbeidet for Heimevernet. Ved å styrke kommunikasjonen og forståelsen av avtalene som gjelder for HV-logistikk, kan Forsvaret sikre en smidig og effektiv logistikkstøtte.

Økt klarhet og kommunikasjon rundt avtaler vil bidra til å forhindre unødvendige misoppfatninger og feilinformasjon, og legge grunnlaget for en mer effektiv logistikkplanlegging og -gjennomføring.

4.2.5 Effektiv ressursbruk

Effektiv ressursbruk innebærer identifikasjon og utnyttelse av komplementære ressurser og kapabiliteter fra samarbeidspartnere, noe som kan skape synergier og øke verdiskapningen i samarbeidet (Barney, 1991; Cao et al., 2015; Dyer & Singh, 1998; Lavie, 2006).

R1 fremhever spesielle utfordringer knyttet til avtalen, særlig leveranser under HNS domenet. Dette kan i visse situasjoner begrense effektiv bruk av ressurser, som eksemplet nedenfor illustrerer:

... mitt poeng her er at leveransegrensene under HNS ble neste «kunstig skarpe». Vi hadde kanskje bygd opp en leveranse kapasitet for allierte, i Bjerkvik og på Rygge, men det norske militære mannskapene som ble tilbeordret for å understøtte, f.eks. vakt personell, ikke kunne spise eller overnatte på denne installasjonen, noe som praktisk sett kanskje hadde vært den enkleste og beste løsningen for alle parter.

Utfordringen i dette tilfellet er at strategisk partner har bygget opp en kapasitet og kan tilby en ressurs som det norske Forsvaret ikke kan benytte, da dette er satt opp til bruk i HNS sammenheng og er ment å brukes av andre nasjoner, selv om kapasiteten er tilgjengelig. Dette har, ifølge R1 skapt reaksjoner hos berørt personell på de lokasjonene hvor dette har vært tilfelle.

Videre argumenterer R1 for følgende:

... derfor er det også viktig at Forsvaret tenker igjennom hva og hvordan de «outsourcer», slik at de setter ut «hele» områder, som en sivil leverandør like godt kan levere. Da unngår man duplisering, og strategisk partner blir i stedet komplimenterende og leverer løsninger som ikke trengs i den daglige driften av det norske Forsvaret.

R1s utsagn er tett knyttet til konseptet om effektiv ressursbruk. R1 understreker viktigheten av at Forsvaret tenker igjennom hva og hvordan de outsourcer - altså hvilke funksjoner og tjenester de setter ut til eksterne leverandører. Dette bør gjøres på en måte som tillater en helhetlig og sammenhengende tilnærming, der strategiske partnere kan levere komplette løsninger innen spesifikke områder. Slik unngår man duplisering av ressurser og innsats, og partnere kan i stedet komplementere Forsvarets egne ressurser ved å levere løsninger som ikke er nødvendige i Forsvarets daglige drift.

R2 påpeker at WGS hadde rundt 150 underleverandører for å støtte opp under Forsvaret og alliertes behov under TRJ 18, og klarte å integrere og styre disse effektivt. Vedkommende uttrykker også bekymring for potensiell oppdeling og fragmentering av framtidige avtaler.

Hvis Forsvaret velger å dele opp strategiske avtaler og fordele dem til flere leverandører, kan det medføre utfordringer. Problemer kan oppstå med styring og kontroll. Videre kan transaksjonskostnader øke. Dette kan også negativt påvirke responsiviteten i forsyningskjeden. (Choi & Krause, 2006). R2 påpeker at Forsvaret allerede opplever

utfordringer med oppfølging og inngåelse av rammeavtaler. Dersom avtale med strategiske partnere i tillegg deles opp i mindre avtaler, er det en risiko for at en del av fordelene ved å ha strategiske partnerskap kan gå tapt.

Styring og kontroll av flere leverandører kan være en kompleks oppgave. Forsvaret må være i stand til å håndtere og koordinere et større antall underleverandører samtidig, noe som krever tydelige retningslinjer, klare ansvarsområder og effektive kommunikasjonskanaler. Hvis Forsvaret ikke har tilstrekkelig kapasitet eller systemer på plass for å håndtere denne kompleksiteten, kan det resultere i redusert styring og kontroll over leverandørene.

Videre er det viktig å ta hensyn til utfordringene med oppfølging og inngåelse av rammeavtaler. Dersom Forsvaret allerede har vanskeligheter med å følge opp og administrere eksisterende avtaler, kan det bli enda mer krevende å opprettholde kontrollen hvis strategiske partnerskap deles opp mellom flere aktører. Det er nødvendig med tilstrekkelig ressurser, kompetanse og systemer for å sikre en effektiv oppfølging av de ulike avtalene og for å sikre at man oppnår de ønskede resultatene.

Dette prinsippet samsvarer godt med konseptet om effektiv ressursbruk. Ved å identifisere og utnytte komplementære ressurser og kapabiliteter fra samarbeidspartnere, kan Forsvaret skape synergier og øke verdiskapningen i samarbeidet. Outsourcing til strategiske partnere på denne måten kan hjelpe Forsvaret med å fokusere på sin kjernevirksomhet, men samtidig dra nytte av partnernes spesialiserte kunnskap og ressurser. Dette kan føre til større effektivitet og produktivitet, og bidra til å styrke Forsvarets samlede operasjonelle evne.

4.2.6 Kommunikasjon

Åpen og effektiv kommunikasjon mellom Forsvaret og deres strategiske partnere er avgjørende for å koordinere innsatsen og styrke samarbeidsforholdet. Implementering av regelmessige møter, rapportering, felles arbeidsgrupper og bruk av teknologi for å dele data og oppdateringer i sanntid, kan bidra til å forbedre kommunikasjonen og informasjonsdelingen mellom partene (Mohr & Spekman, 1994).

Samarbeidsklima og kommunikasjon mellom Forsvaret og WGS har utviklet seg i positiv retning fra avtalen ble inngått og utover i perioden. R2 bekrefter at det var stor grad av skepsis blant de militære til å begynne med, men dette har avtatt med tiden og etter hvert som strategisk partner har visst hva de kan tilby.

R1 fremhever at klar, presis kommunikasjon er avgjørende for å sikre en sømløs utveksling av informasjon, krav og forventninger. Forbedret kommunikasjon har redusert potensialet for misforståelser og konflikter, noe som har bidratt til en mer strukturert og effektiv samhandling.

R2, på sin side, bekrefter også viktigheten av effektiv kommunikasjon, men legger til en nyansert betraktning ved å skille mellom kommunikasjon på operativt og strategisk nivå. På operativt nivå handler kommunikasjonen om de daglige operasjonene, oppgavene og prosessene, mens på strategisk nivå dreier den seg mer om langsiktige mål, strategier og planer. Dette understreker at effektiv kommunikasjon må være til stede på alle nivåer i organisasjonen for å sikre optimal samhandling og koordinering.

Den forbedrede kommunikasjonen mellom Forsvaret og WGS har resultert i en mer effektiv koordinering av operasjoner, optimalisert ressursbruk og forbedret tjenesteleveranse. Dette har styrket det interorganisatoriske samarbeidet og bidratt til å oppnå strategiske mål.

4.2.7 Risikodeling

Gjensidig avhengighet og risikodeling i interorganisatorisk samarbeid innebærer at Forsvaret og deres strategiske partnere anerkjenner deres gjensidige avhengighet og deler både risikoer og fordeler forbundet med partnerskapet (Gulati, 1995). Dette kan omfatte felles investeringer, ressursdeling, og samarbeid om risikostyring og planlegging (Das & Teng, 2000). Ved å ta hensyn til disse elementene kan Forsvaret og deres strategiske partnere arbeide sammen for å sikre at samarbeidsforholdet er effektivt og kostnadseffektivt, noe som ytterligere kan bidra til økt operativ evne (Bierly III & Gallagher, 2007).

R1s synspunkter illustrerer effektivt hvordan dette konseptet fungerer i praksis. R1 uttrykker at som kommersiell partner opplever selskapet lav finansiell risiko på grunn av Forsvarets sikre betalingsevne og en garantert minimumsomsetning i kontraktsperioden. Dette gir rom for en annen prissettingsmodell enn det som vanligvis ville være tilfellet i en-til-en-transaksjoner. Videre fremhever R1 at selskapet er i stand til å akseptere lavere fortjeneste over hele kontraktsperioden, snarere enn å søke høyere fortjenestemarginer på enkelttransaksjoner. Dette fremhever hvordan gjensidig avhengighet og risikodeling kan bidra til å skape et mer kostnadseffektivt og bærekraftig samarbeid mellom Forsvaret og deres strategiske partnere.

Å implementere denne tilnærmingen til risikodeling kan gi Forsvaret flere fordeler. Det kan først og fremst bidra til å redusere kostnader ved å sikre en mer stabil og forutsigbar prisstruktur. Dernest kan det også fremme et sterkere og mer gjensidig forpliktende partnerskap. Dette skyldes at begge parter har en felles interesse i å sikre samarbeidets suksess, noe som bidrar til å styrke forholdet mellom Forsvaret og deres strategiske partner.

4.2.8 Kompetanseutveksling og læring

Kompetanseutveksling og læring er viktige for samarbeidet mellom Forsvaret og deres strategiske partnere. Det handler om å bygge broer mellom organisasjonskulturer. Utveksling av verdifull kunnskap og erfaring er nødvendig. Engasjement i kontinuerlig forbedring og innovasjon er også sentralt. På denne måten kan disse partene optimalisere deres samlede operasjonelle evner (Dyer & Singh, 1998).

R1 fremhever deltakelse i planprosesser som en kritisk del av denne kompetanseutvekslingen. Deltakelse i planprosesser tillater strategiske partnere å integrere sin unike kompetanse og innsikt i Forsvarets strategiske og operasjonelle planlegging. Dette kan føre til bedre og mer gjennomførbare planer, da man ikke lenger bare antar, men får bekreftet hva det sivile logistikk miljøet er i stand til å levere av støtte. R1 forklarer det på følgende måte:

... den merverdien som strategisk partner gir; gjennom vår deltagelse i planprosesser klarer vi å tilføre litt av den logistikk kompetansen og kjennskap til hva det sivile markedet kan levere av støtte til militære operasjoner. Slik sett kan man si at slik strategisk partnerskap gjennom

WilNor-avtalen var satt opp, fikk forsvaret og NLOGS tilgang til kompetanse og kunnskap, og derigjennom en ekstra analyse/konseptutarbeidings kapasitet de ellers ikke hadde hatt tilgang til. Dette fører til bedre og mer gjennomførbare planer, da man ikke lengre bare kan anta, men får sjekket hva eventuelt det sivile logistikk miljøet er i stand til å levere av støtte. Samtidig gir dette også tilgang på ekstra ressurser med kunnskap om logistikk leveranser i et militært miljø når det er behov, f.eks. øvelser, uten at dette «koster noe» i periodene med lavere intensitet

Utvekslingen av kompetanse kan skje gjennom formelle og uformelle kanaler, som felles opplæring, workshops, konferanser og praksisplasser (Swan et al., 1999). Slike initiativer kan bidra til å skape en felles forståelse av hverandres oppgaver, kapabiliteter og begrensninger, samt å utvikle og dele beste praksis innenfor relevante fagområder (Nonaka, 1994).

Læring er en annen kritisk komponent i interorganisatorisk samhandling. Når Forsvaret og deres strategiske partnere samarbeider, kan de lære av hverandres suksesser og feil (Levitt & March, 1988). Dette kan øke deres kapasitet til å respondere på endringer i deres felles miljø og forsterke deres samlede operasjonelle prestasjoner (Argote & Miron-Spektor, 2011).

For å styrke kompetanseutveksling og læring mellom Forsvaret og strategisk partner, kan det være nyttig å etablere formelle strukturer og prosedyrer som fremmer kunnskapsdeling og kontinuerlig forbedring (Carlile, 2004). Dette kan inkludere etablering av felles arbeidsgrupper, regelmessige møter og rapportering, samt bruk av teknologi for å dele data og oppdateringer i sanntid (Pardo & Tayi, 2007).

Kompetanseutveksling og læring kan styrke samarbeidet mellom Forsvaret og deres strategiske partnere, og dette kan føre til økt effektivitet og operativ evne. En organisasjonskultur som støtter læring og kontinuerlig forbedring kan bidra til at organisasjonene tilpasser seg endringer og utfordringer over tid, og dermed øke samarbeidets effektivitet og kostnadseffektivitet

4.2.9 Kontraktsutforming

Kontrakts- og prestasjonsstyring er en sentral faktor i interorganisatorisk samhandling, da det bidrar til å sikre at partene forstår og arbeider mot felles mål og forventninger (Gray & Wood, 1991). Å etablere tydelige KPI-er, målstyring og evalueringssystemer gjør det mulig for partene å overvåke fremdriften og justere samarbeidet over tid, noe som fører til bedre effektivitet og resultater (Kaplan & Norton, 1996).

Som nevnt tidligere har sikkerhetsgradering av avtalen medført at avtalen er mindre tilgjengelig for Forsvaret og dets avdelinger, noe som kan påvirke interorganisatorisk samarbeid på flere måter.

Informasjonsdeling er tidligere nevnt som en faktor i organisatorisk samhandel, dermed kan hemmeligstemplingen av en avtale begrense informasjonsflyten mellom partene og dermed påvirke deres evne til å samarbeide effektivt. Dette kan føre til redusert tillit og forståelse mellom partene, noe som kan svekke samarbeidet (Cao et al., 2015).

Sikkerhetsgradering kan også begrense antall personer som har tilgang til avtalens innhold, noe som kan gjøre det vanskeligere å engasjere nøkkelpersoner i prosessen med kontraktsutforming. Dette kan føre til at de involverte partene ikke har tilstrekkelig ekspertise til å utforme avtalen på en måte som ivaretar begge parter interesser (Malhotra & Lumineau, 2011).

Hemmeligstemplingen av en avtale kan øke tidsrammene og kompleksiteten i kontraktsutforming, da det er nødvendig med ytterligere sikkerhetstiltak og godkjenninger. Dette kan forsinke prosessen og føre til at samarbeidet blir mindre effektivt (Gulati, 1995).

Hvis det oppstår konflikter i forbindelse med kontraktsutforming, kan det være vanskeligere å løse disse når avtalen er sikkerhetsgradert. Begrenset informasjonsdeling og tilgang til nøkkelpersoner kan gjøre det mer utfordrende å finne løsninger som ivaretar begge parter interesser (Poppo & Zenger, 2002).

Som tidligere nevnt, har Forsvaret redusert usikkerhet rundt avtalen ved å utarbeide en versjon av lavere gradering. Imidlertid, som påpekt av respondentene, burde den lavere graderte utgaven ha blitt utarbeidet på et tidligere tidspunkt. Dette ville ha bidratt til å avmystifisere avtalen og dets innhold, og potensielt ha styrket interorganisatorisk samarbeid ved å øke forståelsen og åpenheten mellom partene.

I henhold til respondentene er det essensielt å finne en balanse mellom interessene og behovene til begge parter i et strategisk partnerskap ved utforming av kontrakten. For en kommersiell aktør er det av betydning at kontrakten muliggjør økonomisk gevinst, ettersom manglende inntjening kan føre til at andre forretningsmuligheter prioriteres. På samme måte må kontrakten også tilby reelle besparelser eller merverdi for kunden, i dette tilfellet Forsvaret. En godt utformet kontrakt bør derfor fremheve nytteverdien av et strategisk partnerskap over tid, noe som gir sikkerhet for leveranser i kritiske situasjoner, som for eksempel ved mottak av allierte styrker. I denne sammenhengen er økt nytteverdi av et strategisk partnerskap tett knyttet til prinsippet om "train-as-you-fight", noe som bør reflekteres i kontraktsutforming.

4.2.10 Fleksibel struktur

I sammenhengen mellom Forsvaret og deres strategiske partner er fleksible og tilpassningsdyktige strukturer viktige for å sikre et vellykket interorganisatorisk samarbeid. Slike strukturer legger til rette for effektiv koordinering og respons på endringer og utfordringer som kan oppstå i løpet av samarbeidet (Doz & Hamel, 1998).

For å styrke samarbeidet mellom Forsvaret og strategisk partner, bør begge parter implementere organisasjonsstrukturer som støtter dette samarbeidet. Dette kan innebære etablering av tverrfunksjonelle team som samler kompetanse og ressurser fra begge organisasjonene, felles prosjektgrupper for å jobbe mot felles mål og adaptive beslutningsprosesser som raskt kan håndtere endringer og utfordringer i samarbeidsmiljøet (Simatupang & Sridharan, 2002).

Forsvaret opererer ofte under omstendigheter som stadig endrer seg, noe som krever at deres strategiske partnere også er fleksible og i stand til å imøtekomme disse endringene. I praksis innebærer dette at Forsvaret og strategisk partner arbeider sammen for å utvikle felles prosesser og strukturer som muliggjør rask og effektiv respons på endringer og

utfordringer. Etablering av koordineringscellen og involvering av strategisk partner i planprosesser er viktige faktorer for å ivareta informasjonsflyt og beslutningsprosesser. Respondentene fremhever nytteverdien av strategisk partners tilgang på orientering og oppdateringer som har blitt gitt av NLOGS, ved være fast deltaker. Disse tiltakene bidrar til å sikre at begge parter er i stand til å tilpasse seg og håndtere endringer i samarbeidsmiljøet på en smidig og effektiv måte.

4.2.11 Delkonklusjon og utledning forutsetninger

Delkapittelet fokuserer på nøkkelkomponentene i interorganisatorisk samarbeid mellom Forsvaret og dets strategiske partnere, og anerkjenner betydningen av organisasjonskultur, felles mål, tillit, ansvar, åpenhet, informasjonsdeling, effektiv ressursbruk, kommunikasjon, risikodeling, kompetanseutveksling og tilpasningsevne. Gjennom analyse av teori og empiri har det blitt klart at et komplekst nettverk av faktorer bidrar til å forme samarbeidsdynamikken. Hver faktor er gjort rede for og analyserer samt eksemplifiserer suksesskriterier og risiko.

Organisasjonskultur, preget av felles verdier, normer og atferd som kan påvirke effektiviteten og kostnadseffektiviteten i samarbeidet, spesielt innen forsyningskjedeintegrasjon. Det er avgjørende at Forsvaret og dets strategiske partnere har felles forståelse av mål og visjon for partnerskapet, inkludert utvikling av en klar strategisk retning og identifisering av felles interesser og prioriteringer. Tillit og ansvar blir bygget gradvis gjennom gjentatte interaksjoner og positive erfaringer, og er fundamentale for å styrke samarbeidet.

Åpenhet og informasjonsdeling er sentrale komponenter for å oppnå et effektivt interorganisatorisk samarbeid. Informasjonsdeling øker forståelsen og tilliten mellom partene og reduserer usikkerheten i samarbeidsrelasjonen. Forsvaret og deres strategiske partner har etablert en felles koordineringscelle for å ivareta informasjonsflyt.

Effektiv ressursbruk innebærer identifikasjon og utnyttelse av komplementære ressurser og kapabiliteter fra samarbeidspartnere. Åpen og effektiv kommunikasjon mellom Forsvaret og deres strategiske partnere er avgjørende for koordinering av innsatsen og styrking av samarbeidsforholdet. Gjensidig avhengighet og risikodeling bidrar til et mer kostnadseffektivt og bærekraftig samarbeid. Videre er kompetanseutveksling og læring sentrale drivkrefter for suksess i samarbeidet.

Fleksibilitet og tilpasningsevne i organisasjonsstrukturen er essensiell for vellykket interorganisatorisk samarbeid, spesielt gitt Forsvarets dynamiske operasjonsmiljø. Det kreves implementering av strukturer som fremmer samarbeid, inkludert etablering av tverrfunksjonelle team, felles prosjektgrupper og adaptive beslutningsprosesser. Dette sikrer at organisasjonene kan reagere raskt på endrede forhold og potensielle utfordringer. Forsvaret og dets strategiske partnere bør samarbeide for å utvikle felles prosesser og strukturer som muliggjør en rask og effektiv respons på endringer og utfordringer.

I sum, en helhetlig tilnærming til interorganisatorisk samarbeid mellom Forsvaret og dets strategiske partnere er avhengig av flere faktorer. Disse inkluderer en felles forståelse og respekt for hverandres organisasjonskultur, felles mål og visjoner, tillit og ansvar, åpenhet og informasjonsdeling, effektiv ressursbruk, klar og effektiv kommunikasjon, gjensidig avhengighet og risikodeling, samt kompetanseutveksling og læring. Videre er det avgjørende med en fleksibel og tilpasningsdyktig organisasjonsstruktur som kan reagere

effektivt på dynamiske forhold og potensielle utfordringer. Forsvaret og deres strategiske partnere bør derfor fortsette å samarbeide for å utvikle og implementere effektive strategier og strukturer som fremmer disse nøkkelementene, og sikrer et vellykket og produktivt interorganisatorisk samarbeid.

Forutsetningene som er identifisert inkluderer:

1. ***Tillit*** mellom Forsvaret og deres strategiske partnere er avgjørende for et vellykket samarbeid. Tillit bygges gradvis gjennom gjentatte interaksjoner og positive erfaringer, og krever en kontinuerlig innsats for å styrke samarbeidet.
2. ***En felles forståelse av mål og visjon*** for partnerskapet er nødvendig for å sikre at alle parter jobber mot samme retning. Dette inkluderer utvikling av en klar strategisk retning og identifisering av felles interesser og prioriteringer.
3. ***Åpenhet, kommunikasjon og informasjonsdeling*** er sentrale for å oppnå effektivt interorganisatorisk samarbeid. Informasjonsdeling øker forståelsen og tilliten mellom partene, reduserer usikkerheten i samarbeidsrelasjonen og ivaretar informasjonsflyten.
4. ***Effektiv ressursbruk*** og kompetanseutveksling, begge partene må være i stand til å identifisere og utnytte komplementære ressurser og kapabiliteter, samt integrere unik kompetanse og innsikt i Forsvarets strategiske og operasjonelle planlegging for å sikre suksess i samarbeidet.

4.3 Forskningsspørsmål 3

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

Det er verdt å merke seg at mange av de faktorene som potensielt kan utgjøre barrierer for integrasjonen av kommersielle aktører i strategisk partnerskap med Forsvaret, også er de samme faktorene som tidligere er nevnt som suksesskriterier for dette samarbeidet. Dette indikerer at disse faktorene kan innebære både muligheter og utfordringer for samarbeidsprosessen, avhengig av hvordan de adresseres og deres innvirkning på interaksjonen mellom sivile og militære aktører.

For å adressere dette spørsmålet, undersøkes flere faktorer som kan hindre et vellykket samarbeid. Disse barrierene inkluderer krav til informasjonssikkerhet, manglende militær erfaring og kunnskap, kulturelle forskjeller, tillit, juridiske og etiske bekymringer, ressursbegrensninger, ulike mål og prioriteringer, politisk hensyn og forankring hos ledelsen.

4.3.1 Krav til informasjonssikkerhet

Militære operasjoner er karakterisert av strenge sikkerhetskrav og konfidensialitet. Utveksling av informasjon med sivile aktører kan by på utfordring grunnet sikkerhetsbekymringer og klassifisering av informasjon. Informasjonssikkerhet, spesielt sikkerhetsgradering, kan skape betydelige hindringer i samarbeid mellom sivile og militære aktører.

Primært kan den strenge sikkerhetsgraderingen av informasjon begrense sivile aktørers tilgang til nødvendig informasjon for deres arbeid og beslutningstaking. Dette kan redusere deres evne til å forstå og tilpasse seg militære planer og prosesser, noe som kan føre til ineffektiviteter og misforståelser i samarbeidet. Videre kan prosessen med å oppnå sikkerhetsklarering for sivile aktører være både tidkrevende og kompleks, noe som kan forsinke deres integrering i militære operasjoner. I noen tilfeller kan manglende klarering ekskludere sivile aktører fra visse deler av samarbeidet, noe som kan skape informasjons- og samarbeidsgap.

Til tross for disse hindringene, er det viktig å anerkjenne at sivile aktører ofte allerede har betydelig erfaring med å håndtere konfidensiell informasjon i ulike andre kontekster. Sivile organisasjoner er ofte underlagt strenge krav til informasjonssikkerhet, mange ganger på linje med militære standarder. Deres allerede eksisterende kompetanse og systemer for informasjonssikkerhet kan dermed faktisk bidra til å overvinne denne potensielle barrieren for integrasjon i militære operasjoner.

For å overvinne disse barrierene, kan det være nødvendig å utvikle felles informasjonssikkerhetsprosedyrer og standarder som balanserer behovet for konfidensialitet med kravene til effektivt sivil-militært samarbeid. Dette kan innebære å utvide sikkerhetsklaringsprosessen for nøkkelpersonell fra sivile organisasjoner og sørge for at de får tilgang til relevant informasjon i tide. Videre kan det være hensiktsmessig å opprette felles kommunikasjonskanaler og informasjonsdelingsplattformer som muliggjør sikker og effektiv informasjonsutveksling mellom sivile og militære aktører.

R1 har påpekt utfordringer knyttet til Forsvarets sikkerhetstilnærming, der fokus er på å sikre systemer ved å holde dem innenfor brannmuren. Denne tilnærmingen skaper hindringer for kommunikasjon og samhandling med sikre sivile systemer utenfor brannmuren. R1 observerer også at denne sikkerhetstilnærmingen generelt begrenser Forsvarets evne til å dra nytte av innovasjon i det sivile logistikk miljøet. Løsninger som er innovative, må først gjennomgå godkjennelsesprosesser og integrasjon innenfor brannmuren før de kan tas i bruk, noe som kan være tidkrevende og fører til at løsningene kan bli utdaterte før de implementeres.

R1s observasjoner understreker behovet for en mer fleksibel og balansert sikkerhetstilnærming som ivaretar sikkerhet, samtidig som den muliggjør samarbeid, innovasjon og utveksling med partnere. En slik tilnærming vil tillate Forsvaret å dra nytte av nytenkning og teknologisk utvikling utenfor brannmuren, samtidig som de opprettholder sikkerheten og beskyttelsen av sensitive systemer og informasjon.

Aktørenes observasjoner om informasjonssikkerhetsutfordringer er av stor betydning for Forsvaret. Disse observasjonene bidrar til økt bevissthet rundt potensielle utfordringer ved samarbeid med sivile aktører, enten det er strategiske partnerskap eller totalforsvarets beredskapsplaner.

Forsvaret må være oppmerksom på og forstå potensielle informasjonssikkerhetsutfordringer ved samarbeid med sivile aktører. Dette kan inkludere beskyttelse av sensitiv informasjon, sikkerhetsklarering, teknologiske ressurser og tiltak for å forhindre uautorisert tilgang til Forsvarets systemer.

Ved å anerkjenne disse utfordringene, kan Forsvaret etablere gode rutiner og iverksette tiltak som sikrer tilfredsstillende sikkerhet for alle involverte parter. Dette kan omfatte utarbeidelse av sikkerhetsprotokoller, autentiseringssystemer, retningslinjer for deling og håndtering av sensitiv informasjon, og opplæring i informasjonssikkerhet.

Å adressere informasjonssikkerhetsutfordringer i fredstid gjør Forsvaret forberedt og proaktivt i møte med potensielle sikkerhetstrusler. Dette styrker tilliten og samarbeidet med strategiske partnere og sivile aktører, samtidig som Forsvarets sikkerhet og operasjoner opprettholdes.

Ved å etablere gode rutiner og tiltak for informasjonssikkerhet, kan Forsvaret sikre trygg og kontrollert samhandling med sivile aktører. Dette legger grunnlaget for en mer effektiv og beskyttet samhandling i tråd med Forsvarets mål og krav til informasjonssikkerhet.

4.3.2 Manglende militær erfaring og kunnskap

Forskjeller i opplæring, kompetanse og erfaring mellom militære og sivile aktører kan skape utfordringer når det gjelder å jobbe sammen i felles operasjoner. Dette kan inkludere manglende forståelse av hverandres roller, ansvar og arbeidsmetoder, samt ulik tilnærming til problemløsning og beslutningstaking.

Manglende militær erfaring og kunnskap hos sivile aktører kan føre til at de ikke fullt ut forstår de spesifikke kravene, begrensningene og prosedyrene som er involvert i militære operasjoner. Dette kan resultere i at sivile aktører har vanskeligheter med å tilpasse seg og samarbeide effektivt med militære kolleger. Videre kan militære aktører ha vanskeligheter med å forstå sivil organisasjoners mandat, arbeidsmetoder og prioriteringer, noe som kan føre til konflikter og uoverensstemmelser.

For å overvinne disse barrierene kan det være nødvendig å investere i opplæring og kompetansebygging for både militære og sivile aktører. Dette kan inkludere felles opplæringsprogrammer, øvelser og kurs som fremmer forståelse av hverandres roller, ansvar og arbeidsmetoder. Videre kan det være nyttig å etablere mekanismer for kontinuerlig erfaringsutveksling og læring mellom sivile og militære aktører, slik som erfaringsrapport, felles evalueringer og tilbakemeldingsprosesser.

Til slutt er det viktig å anerkjenne at både militære og sivile aktører bringer unike ferdigheter, kunnskap og ressurser til bordet, og at deres komplementære evner kan være en styrke i samarbeidet. Ved å arbeide sammen for å identifisere og bygge bro over kunnskapsgapene, kan sivil-militære partnerskap bli mer robuste, effektive og fleksible i møte med komplekse og dynamiske utfordringer.

4.3.3 Mangel på fellesoperasjonell forståelse – Ulike mål og prioriteringer

Ulike mål, prioriteringer og arbeidsmetoder mellom militære og sivile aktører kan skape barrierer for effektiv samordning og integrering i felles operasjoner. Forsvaret, med sitt primære fokus på nasjonal sikkerhet og militære operasjoner. Mens strategisk partners hovedmål kan være å levere kostnadseffektive logistiktjenester, noe som kan resultere i ulike tilnærminger til problemløsning og ressursprioritering. Dette kan skape spenninger og hindre effektivt samarbeid.

En potensiell konsekvens av disse divergerende målsetningene er at Forsvaret kan være mer fokusert på å sikre tilstrekkelig forsyning av militærutstyr og ammunisjon, mens

logistikkoperatøren kan være mer opptatt av å minimere kostnader og sikre leveringseffektivitet. Videre kan potensielle forskjeller i arbeidsmetoder og organisasjonskulturer, hvor Forsvaret kan ha en mer hierarkisk og disiplinert struktur, og logistikkoperatøren som kan ha en mer markedsorientert og kundefokusert tilnærming, føre til kommunikasjonsproblemer og utfordringer i koordineringen av innsatsen.

Til tross for den utbredte antagelsen om at effektivt sivil-militært samarbeid utelukkende krever militær erfaring og kunnskap, kan sivile aktører bringe inn unike ferdigheter og perspektiver som kan være verdifulle i militære operasjoner. Deres alternative løsninger og innovative tilnærminger, grunnet deres ulike erfaringsbakgrunn, kan forbedre effektiviteten og effekten av operasjonene. Slike ferdigheter kan kompensere for manglende militær erfaring og kunnskap, og i noen tilfeller, til og med bli en styrke.

For å overvinne disse barrierene og fremme fellesoperasjonell forståelse, er det nødvendig å etablere mekanismer for dialog og samarbeid mellom Forsvaret og den strategiske logistikkpartneren. Dette kan innebære regelmessige koordineringsmøter, felles trening og øvelser, samt utveksling av personell for å fremme forståelse av hverandres roller, ansvar og arbeidsmetoder. Videre vil utvikling av felles operasjonsplaner og strategier, som tar hensyn til både militære og sivile mål og prioriteringer, bidra til en mer helhetlig og koordinert tilnærming til fellesoperasjoner. Dette sikrer at både Forsvaret og den strategiske logistikkpartneren jobber sammen mot felles mål.

4.3.4 Juridiske og etiske bekymringer

Samarbeid mellom sivile og militære aktører er iboende komplekst og kan møte betydelige hindringer i form av nasjonale og internasjonale lover og forskrifter. Disse kan skape begrensninger og utfordringer, inkludert spørsmål om ansvar, ansvarsfordeling og overholdelse av menneskerettigheter og internasjonale humanitære lover (Schmitt & Pejic, 2007).

En utfordrende faktor er skillet mellom militære og sivile roller i operasjoner. Dette skillet kan bli uskarpt når sivile aktører blir involvert i militære oppgaver, og kan medføre juridiske og etiske dilemmaer vedrørende ansvarsfordeling og beskyttelse av sivile aktører under internasjonal humanitær lov (Melzer, 2008). Videre kan sivile aktører, spesielt private selskaper som leverer tjenester til Forsvaret, være underlagt forskjellige nasjonale og internasjonale juridiske rammeverk og standarder. Dette kan skape utfordringer i å sikre at sivile aktører overholder relevante lover og regler, inkludert menneskerettigheter og internasjonal humanitær lov (Cameron, 2006).

I lys av disse utfordringene er det viktig å understreke at juridiske og etiske hensyn er en integrert del av sivil-militært samarbeid, men de er ikke enestående for denne formen for samarbeid. Alle organisasjoner, uavhengig av sektor, må navigere i et komplekst landskap av juridiske og etiske normer.

For å adressere disse juridiske og etiske bekymringene, er det avgjørende å klargjøre roller og ansvar mellom sivile og militære aktører og sikre at begge parter er kjent med og overholder relevante lover og forskrifter (Knutson, 2008). Dette kan innebære utvikling av felles juridiske og etiske retningslinjer og opplæring av personell i både sivile og militære organisasjoner for å styrke forståelsen av de juridiske og etiske rammene som styrer deres samarbeidet samarbeid (Thakur et al., 2007).

Innenfor denne konteksten, kan eksisterende mekanismer som juridisk rådgivning og etiske retningslinjer gi nødvendig veiledning. Disse kan bidra til å avhjelpe potensielle juridiske og etiske barrierer i sivil-militært samarbeid, og dermed forbedre prosessen med integrering av sivile aktører i planlegging, koordinering og gjennomføring av militære operasjoner.

4.3.5 Politiske hensyn

Politiske hensyn spiller en avgjørende rolle i samarbeidet mellom militære og kommersielle aktører innen offentlig-privat partnerskap (PPP) i sivil-militære sammenhenger. Slike samarbeid kan bli påvirket av endringer i politiske prioriteringer og interesser, press fra interessegrupper og uenigheter mellom politiske aktører. Disse faktorene kan føre til utfordringer for langsiktig og effektivt samarbeid mellom de involverte parter (Kinsey, 2006).

Endringer i politiske retningslinjer kan føre til endringer i ressursallokering, noe som påvirker både militære og kommersielle aktørers evne til å samarbeide innen PPP-rammer. Slike endringer kan resultere i redusert støtte til felles operasjoner og initiativer eller endringer i fokusområder og prioriteringer. Påtrykk fra interessegrupper og lobbyvirksomhet kan også føre til at politiske beslutningstakere endrer deres støtte til sivil-militære PPP-initiativer, noe som kan skape usikkerhet og ustabilitet i samarbeidsforholdet og svekke evnen til å koordinere og integrere innsatsen i felles operasjoner.

Uenigheter mellom politiske aktører, både nasjonalt og internasjonalt, kan føre til endringer i politisk støtte og engasjement i sivil-militære PPP-initiativer. Dette kan manifestere seg som uenigheter om mandater, ansvarsområder og ressursfordeling, noe som kan skape barrierer for effektivt samarbeid og koordinering.

For å overvinne disse politiske utfordringene og fremme langsiktig samarbeid mellom militære og kommersielle aktører innen PPP-rammer, kan det være nødvendig å etablere en robust dialog mellom politiske aktører, militære og kommersielle organisasjoner. Dette kan bidra til å bygge en felles forståelse av mål, prioriteringer og ressursbehov, samt styrke støtten til sivil-militære PPP-initiativer (Kinsey, 2006). Videre kan det være viktig å utvikle fleksible og tilpasningsdyktige samarbeidsstrukturer som er i stand til å håndtere endringer i politiske prioriteringer og interesser, for å sikre kontinuitet og effektivitet i felles operasjoner (Bruneau, 2011).

4.3.6 Forankring hos Forsvarets ledelse

Forankring av nye initiativ hos ledelsen er et sentralt aspekt i implementering av organisatoriske endringer. Dette blir understreket i teoretiske perspektiver som fremhever betydningen av lederforankring for å fremme organisatorisk endring og integrering av nye arbeidsmetoder (Heracleous & Barrett, 2001).

I konteksten av sivil-militært samarbeid i Forsvaret, fremhever R2 en rekke utfordringer. R2 påpeker at det er mangel på forståelse og innsikt på høyere nivå i Forsvaret, inkludert Forsvarsstaben og Forsvarsdepartementet, noe som medfører skepsis mot slike samarbeid:

... det er helt åpenbart at forståelsen, altså nytteeffekten og driverne i et sånn strategisk samarbeid, det er dårlig forstått når du kommer i forsvarsstab og i forsvarsdepartementet. Jeg vil ikke si det er svart - hvitt. Det er jo de som skjønner dette i forsvarsstaben og de som

*skjønner dette i departementet og som er sterke tilhengere av det. I Forsvarets Operative Hovedkvarter (FOH) så er holdningen helt annerledes, altså fordi FOH, det taktiske nivå knyttet så tett opp til FOH og FOH er særdeles positive til strategisk samarbeid. Men de som sitter lenger unna, forsvarsstab og embetsverk ...
Ja i departementet, de er mer skeptiske, og det er klart, at hvis du hadde hatt en tettere knytting på til de nivåene da, så ville de på en måte kanskje skjønt bedre. Hva du vinner ved dette ...*

Mens det er en klar støtte til strategisk samarbeid i Stortinget, er det, ifølge R2, motkrefter som kan hindre utviklingen av slike samarbeid. R2 foreslår at dette skyldes et transaksjons-syn, hvor ledelsen ser på anskaffelser som kjøp av enkle varer og tjenester fra markedet, snarere enn som strategiske partnerskap:

*Dette med strategisk samarbeid er jo bønn solid forankret i Stortinget, og det fremgår av ulike stortingsdokumenter.
Hvis du spør forsvarsledelsen, altså de som sitter i forsvarsstaben eller embetsverket, så sier begge at strategiske samarbeidet skal videreutvikles, og det er viktig. De vet at det er det forankret i Stortinget. Så de kan på en måte ikke gå imot det, men det er veldig mye motkrefter, og det tror jeg at skyldes nok veldig det at de har dette transaksjons synet, altså de lever veldig i den verden som militæret anskaffelsesregelverket er bygd over. Ja, at dette er jo enkle varer og enkle tjenester du kan kjøpe i markedet. Hvorfor skal du liksom knytte deg til en leverandør som skal ha et stort omfang og som på en måte kan lure deg da, ikke sant?
Så er det skepsisen så som er veldig, veldig hemmende nå og som er veldig knyttet til ...
Hva skal en si?
knyttet til de som sitter i ledende posisjon, enkelte ledende posisjoner.
Jeg kan egentlig telle det, kanskje på en hånd altså.*

Til tross for disse utfordringene, fremhever R2 at det har vært positive utviklinger i samarbeidet mellom Forsvaret og strategiske partnere. Men R2 påpeker også at det fortsatt hersker tvil innen deler av Forsvarets ledelse. Denne usikkerheten kan i stor grad tilskrives en begrenset innsikt i den strategiske verdien og potensialet som ligger i tett integrasjon av sivile aktører i militære operasjoner.

For å styrke forståelsen av sivil-militært samarbeid i Forsvaret, foreslår R2 flere tiltak. Dette inkluderer regelmessige orienteringsmøter, aktiv involvering i felles øvelser, og etablering av fora for dialog og kunnskapsutveksling. Videre argumenterer R2 for at utdanning på høyere nivå innen Forsvaret i større grad bør fokusere på temaer som strategisk partnerskap og offentlig-privat samarbeid.

For å overvinne de identifiserte barrierene og fremme forståelse for verdien av sivil-militært samarbeid, understreker R2 behovet for en kulturendring i Forsvaret. Dette innebærer å forankre verdien av sivil-militært samarbeid på alle nivåer i Forsvarets strategiske tenkning. En slik endring kan, ifølge Schein (2010), bidra til effektiviteten av militære operasjoner og utvikling av et mer robust og tilpasningsdyktig forsvar.

4.3.7 Delkonklusjon og utledning av forutsetninger

Delkapittel har undersøkt de viktigste barrierene for integrering av sivile aktører i planlegging, koordinering og gjennomføring av militære operasjoner. Funnene indikerer flere betydelige hindringer.

Krav til informasjonssikkerhet og konfidensialitet kan begrense sivile aktørers tilgang til nødvendig informasjon, noe som kan påvirke effektiviteten av samarbeidet. Samtidig kan forskjeller i opplæring, kompetanse og erfaring mellom militære og sivile aktører skape misforståelser og konflikter.

Videre viser funnene at manglende felles operasjonell forståelse, herunder ulike mål og prioriteringer, kan skape barrierer for effektiv samordning og samarbeid. Juridiske og etiske bekymringer, inkludert nasjonale og internasjonale lover og forskrifter, utgjør også betydelige utfordringer for sivil-militært samarbeid.

Til slutt, mangel på forståelse og innsikt i den strategiske verdien av sivil-militært samarbeid på høyere ledelsesnivåer i Forsvaret, har også blitt identifisert som en barriere. For å overkomme disse hindringene, kreves det blant annet en kulturendring innen Forsvaret, regelmessige orienteringsmøter, felles øvelser, og etablering av fora for dialog og kunnskapsutveksling, samt et økt fokus på strategisk partnerskap og offentlig-privat samarbeid i høyere militær utdanning.

Funnene fra dette delkapittelet indikerer at barrierene for integrering av sivile i militære operasjoner er mangfoldige og komplekse. For å overkomme disse barrierene vil kreve en helhetlig tilnærming som tar hensyn til både operasjonelle, juridiske, organisatoriske og kulturelle aspekter.

Basert på delkonklusjonen for delkapittel 4.3, kan følgende forutsetninger utledes:

1. **Informasjonssikkerhet:** For at strategiske avtaler skal bidra til økt operativ evne, er det essensielt at både militære og sivile parter kan dele og motta informasjon på en sikker måte. Robuste informasjonssikkerhetsprosedyrer vil derfor være en viktig forutsetning.
2. **Felles operasjonell forståelse:** Strategiske avtaler vil mest sannsynlig være mer effektive hvis alle parter har en felles forståelse av mål og prioriteringer. Dette kan oppnås ved å utvikle felles operasjonsplaner og strategier.
3. **Lederforankring og kulturendring:** For at strategiske avtaler skal bidra til økt operativ evne, er det viktig at verdien av slike avtaler er forankret hos Forsvarets ledelse. Dette kan kreve en kulturendring i Forsvaret, der verdien av sivil-militært samarbeid anerkjennes på alle nivåer. Videre bør det være økt fokus på strategisk partnerskap og offentlig-privat samarbeid i høyere militær utdanning.
4. **Juridisk klarhet:** Det vil være viktig å ha klare retningslinjer og mekanismer for å håndtere juridiske og etiske problemstillinger som kan oppstå i forbindelse med strategiske avtaler, for å sikre at avtalene ikke strider mot nasjonale eller internasjonale lover og forskrifter.
5. **Opplæring og kompetanse:** Effektiv implementering av strategiske avtaler krever adekvat opplæring og forståelse av hverandres roller og arbeidsmetoder blant både

militære og sivile aktører. Dette kan fremme effektivt samarbeid og bidra til å øke den operative evnen.

4.4 Oppsummering av analysen og konsolidering av forutsetninger

I det følgende presenteres de mest kritiske forutsetningene for at strategiske avtaler skal bidra til økt operativ evne, basert på undersøkte forskningsspørsmål. For å gi en bedre oversikt, og for å vise hvordan de ulike elementene henger sammen, er forutsetningene konsolidert i overordnede kategorier.

1. **Klare roller, ansvar og planlegging:** Dette inkluderer klare roller, ansvar og myndighet internt i Forsvaret og mellom Forsvaret og strategiske partnere, effektiv forsyningskjedeledelse, planlegging og koordinering, og forståelse av Forsvarets interne kapasiteter.
2. **Kommunikasjon og informasjonsdeling:** Dette omfatter behovet for god kommunikasjon og informasjonsdeling, sikre informasjonssikkerhetsprosedyrer, og en felles operasjonell forståelse blant alle parter.
3. **Samarbeidsrelasjoner:** Dette inkluderer tillit mellom Forsvaret og deres strategiske partnere, en felles forståelse av mål og visjon for partnerskapet, og effektiv ressursbruk og kompetanseutveksling.
4. **Forberedelse og trening:** Dette omfatter beredskapsavtaler med strategiske partnere, kontinuerlig innovasjon fra begge parter, øvelser og trening i fredstid med strategiske partnere, og opplæring og forståelse av roller og arbeidsmetoder blant militære og sivile aktører.
5. **Juridisk og etisk overholdelse:** Dette omhandler behovet for juridisk klarhet for å sikre at avtaler er lovlige og etisk akseptable, samt adressere utfordringer ved bruk av komserielle aktører i militære operasjoner.
6. **Lederforankring og organisasjonskultur:** Dette inkluderer lederforankring i Forsvaret og en kulturendring som anerkjenner verdien av sivil-militært samarbeid.

Samlet sett danner disse forutsetningene et fundament for et vellykket samarbeid mellom Forsvaret og dets strategiske partnere.

Struktureringen av forutsetningene på denne måten gir en bedre forståelse av sammenhengene mellom dem. Dette kan gi en bedre forståelse av hva som er nødvendig for å skape et vellykket strategisk partnerskap, og kan hjelpe Forsvaret med å identifisere og fokusere på de mest kritiske aspektene i utviklingen og implementeringen av slike avtaler.

Videre gir denne tilnærmingen et overordnet perspektiv, noe som kan være nyttig for å forstå den komplekse dynamikken i slike samarbeid. Det kan også bidra til å fremme en mer helhetlig tilnærming til strategisk partnerskap, noe som kan være avgjørende for å oppnå de ønskede resultatene.

5.0 Diskusjon av identifiserte forutsetninger

Dette kapitlet reflekterer over og diskuterer de identifiserte forutsetningene presentert i kapittel 4, og deres innflytelse på Forsvarets operative kapasiteter og effektivitet. Det teoretiske bidraget som er kommet frem fra studien innen områder som strategiske partnerskap, interorganisatorisk samarbeid og barrierer for sivil-militært samarbeid, vurderes nøye. Samtidig utforskes de praktiske implikasjonene av disse forutsetningene og sammenhengen med eksisterende litteratur.

Fokus i dette kapitlet ligger på diskusjonen rundt implementeringen av de seks konsoliderte forutsetningene som ble identifisert tidligere. En analyse av hvert sett med forutsetninger inkluderes, der det vurderes hvordan de kan integreres og operasjonaliseres i Forsvarets praksis, samt diskuteres potensielle strategier for å overkomme hindringer for implementering.

Det er viktig å merke seg at dette kapitlet ikke bare diskuterer forutsetningene i isolasjon, men også vurderer hvordan de samhandler og påvirker hverandre. Dette gjenspeiler den komplekse naturen av Forsvarets interaksjoner med sine strategiske partnere og den balanserte tilnærmingen som er nødvendig for å maksimere fordelene ved disse samarbeidene.

5.1 Teoretiske bidrag

5.1.1 Strategiske partnerskap

Studiet gir dypere innsikt i hvordan nøye utvalgte partnerskap, underbygget av de identifiserte forutsetningene, kan transformere Forsvarets forsyningskjeder, optimalisere ressursbruk, øke effektiviteten og responsiviteten, samt forbedre smidigheten. Dette utvider vår forståelse av interorganisatorisk samarbeid utover det som er kjent fra tidligere studier, og fyller kunnskapshull i eksisterende litteratur. Det fremhever særlig hvordan militære organisasjoner kan dra nytte av strategiske partnerskap for å forbedre effektiviteten og utholdenheten i sine operasjoner.

5.1.2 Interorganisatorisk samarbeid

De identifiserte nøkkelelementene under de overordnede temaene bidrar til en mer nyansert og sofistikert forståelse av dynamikken i interorganisatorisk samarbeid. Ved å analysere hvordan disse elementene samhandler og påvirker hverandre, gir studien et teoretisk bidrag som går utover generelle antagelser. Dette gir nye innsikter som utvider det teoretiske grunnlaget for interorganisatorisk samarbeid og bidrar til en dypere forståelse av de komplekse prosessene involvert.

5.1.3 Barrierer for sivil-militært samarbeid

Identifikasjonen av betydelige barrierer for effektiv integrasjon av sivile aktører i militære operasjoner bidrar til teorien ved å gi en dypere innsikt i de spesifikke utfordringene Forsvaret står overfor. Dette er et viktig bidrag, fordi det gir en mer detaljert forståelse av hvilke faktorer som kan hindre effektivt sivil-militært samarbeid, og gir en solid base for videre forskning på dette området.

5.2 Praktiske implikasjoner

5.2.1 Strategiske partnerskap:

Verdiene av strategiske partnerskap i å optimalisere ressursbruk, redusere kostnader, og forbedre fleksibilitet har direkte implikasjoner for Forsvarets drift. For eksempel kan forståelsen av viktigheten av klarhet i roller og ansvar, samt god kommunikasjon og informasjonsdeling, hjelpe Forsvaret med å utforme mer effektive strategier for partnerskap. Disse funnene kan veilede beslutningstakere i Forsvaret i å utvikle robuste beredskapsavtaler og systemer for kontinuerlig innovasjon.

5.2.2 Interorganisatorisk samarbeid

Innsiktene fra denne analysen kan ha direkte implikasjoner for hvordan Forsvaret skal utvikle og vedlikeholde interorganisatoriske relasjoner. For eksempel kan forståelsen av viktigheten av tillit, åpenhet, og effektiv kommunikasjon i interorganisatorisk samarbeid hjelpe Forsvaret med å bygge sterkere og mer produktive samarbeidsforhold med sine partnere.

5.2.3 Barrierer for sivil-militært samarbeid

Erkjennelsen av disse barrierene kan hjelpe Forsvaret med å bedre forstå og takle utfordringene knyttet til sivil-militært samarbeid. For eksempel kan en bedre forståelse av informasjonssikkerhet og konfidensialitetskrav bidra til utvikling av mer effektive systemer og prosedyrer for informasjonsdeling.

5.3 Sammenligning med eksisterende litteratur

5.3.1 Strategiske partnerskap:

Mens tidligere forskning har understreket viktigheten av strategiske partnerskap, gir denne studien en mer detaljert forståelse av hvordan slike partnerskap kan forbedre effektiviteten og utholdenheten i Forsvarets operasjoner. Dette er et viktig bidrag, fordi det gir en dypere innsikt i hvordan slike partnerskap fungerer i praksis og hvilke spesifikke faktorer som påvirker deres suksess.

5.3.2 Interorganisatorisk samarbeid:

Mens tidligere studier har identifisert nøkkelementer for vellykket interorganisatorisk samarbeid, gir denne studien en mer detaljert forståelse av hvordan disse elementene samhandler og påvirker hverandre. Dette gir en mer sofistikert forståelse av dynamikken i interorganisatorisk samarbeid, som kan informere fremtidige studier på dette området.

5.3.3 Barrierer for sivil-militært samarbeid

Selv om det er kjent at det er flere barrierer for effektivt sivil-militært samarbeid, gir denne studien en mer detaljert forståelse av disse barrierene, og gir en solid base for videre forskning på dette området.

Med dette in mente, bidrar denne studien til å utvide vår forståelse av strategiske partnerskap, interorganisatorisk samarbeid, og barrierer for sivil-militært samarbeid i konteksten av Forsvaret.

5.4 Diskusjon og implementering av forutsetninger

Dette delkapitlet analyserer og diskuterer implementeringen av de seks konsoliderte forutsetningene som ble identifisert i kapittel 4. Disse forutsetningene fremheves som viktige elementer for å sikre at strategiske avtaler bidrar til økt operativ evne i Forsvaret. Diskusjonen vil vurdere hvordan hvert sett med forutsetninger kan integreres og operasjonaliseres i Forsvarets praksis.

1. I delkapittel 5.4.1 *Klare roller, ansvar og planlegging* undersøkes viktigheten av tydelige roller og ansvarsforhold, effektiv forsyningskjedeledelse og koordinering, samt forståelse av Forsvarets interne kapasiteter.
2. I 5.4.2 *Kommunikasjon og informasjonsdeling* fokuseres det på betydningen av god kommunikasjon, sikkerhetsprosedyrer for informasjon, og felles operasjonell forståelse blant alle parter.
3. I 5.4.3 *Samarbeidsrelasjoner* diskuteres tillit mellom Forsvaret og strategiske partnere, felles forståelse av mål og visjon for partnerskapet, og effektiv ressursbruk og kompetanseutveksling.
4. I 5.4.4 *Forberedelse og trening* sees det på betydningen av beredskapsavtaler, kontinuerlig innovasjon, øvelser og trening i fredstid, samt forståelse av roller og arbeidsmetoder blant militære og sivile aktører.
5. I 5.4.5 *Juridisk og etisk overholdelse* diskuteres behovet for juridisk klarhet og etiske retningslinjer for å sikre at avtaler er lovlige og etisk akseptable.
6. I 5.4.6 *Lederforankring og organisasjonskultur* diskuteres betydningen av lederforankring i Forsvaret og behovet for en kulturendring som anerkjenner verdien av sivil-militært samarbeid.

Selv om disse forutsetningene også kunne vært kategorisert som *organisatoriske forhold*, *relasjonelle forhold*, *prosessuelle forhold* og *eksterne forhold*, vil det for kontinuitetens skyld bli holdt fast ved de opprinnelige betegnelse. Dette er fordi disse uttrykkene er blitt kjent gjennom teksten. Det er viktig å understreke at disse forutsetningene ikke bør sees isolert, men som deler av et større bilde hvor mange variabler påvirker hverandre. Videre er de ikke uavhengige av hverandre. De påvirker hverandre i stor grad, og det er interaksjonene mellom dem som i stor grad bestemmer effektiviteten av interorganisatorisk samarbeid. Dette reflekterer kompleksiteten i samarbeidet mellom Forsvaret og dets strategiske partnere, som krever en balansert tilnærming for å maksimere fordelene og overvinne barrierer.

5.4.1 Klare roller, ansvar og planlegging

En sentral forutsetning for vellykkede strategiske avtaler, som kan bidra til økt operativ evne, er klarhet i roller, ansvar og planlegging.

Klarhet i roller og ansvar er kritisk for å sikre en effektiv arbeidsdeling og redusere risikoen for misforståelser og konflikter. I Forsvaret kan dette bety klart definerte roller for Forsvarets enheter i tillegg til strategiske partnere, slik at hver part er klar over sine

oppgaver og ansvar. Dette kan igjen bidra til økt effektivitet i operasjoner og bedre samordning med strategiske partnere.

Effektiv forsyningskjedeledelse, planlegging og koordinering er også viktige aspekter. Med riktig planlegging og koordinering kan Forsvaret sikre at det har tilgang til nødvendige ressurser når det trengs, noe som kan bidra til å forbedre den operative evnen. For eksempel, i en krigssituasjon, kan effektiv planlegging og koordinering sikre at Forsvaret får tilgang til nødvendig materiell og utstyr fra strategiske partnere på en rettidig måte.

En annen vesentlig dimensjon er Forsvarets ansvar for å opprettholde kompetanse og organisasjonen til å lede en forsyningskjede bestående av både militære og kommersielle aktører. Dette innebærer at det må sikres at organisasjonen har en bred kunnskapsbase, samt praktisk erfaring for å kunne håndtere kompleksiteten og uforutsigbarheten som ofte er forbundet med ledelse av forsyningskjeder.

Endelig er forståelse av Forsvarets interne kapasiteter viktig. Med en klar forståelse av egne styrker og svakheter, kan Forsvaret bedre vurdere hva det trenger fra strategiske partnere og hvordan det kan maksimere nytten av samarbeidet. For eksempel, hvis Forsvaret har begrensede kapasiteter innen logistikk, kan det gjennom strategiske avtaler sikre tilgang til partnerens logistikknettverk og dermed øke sin operative evne.

For å implementere denne forutsetningen, kan Forsvaret vurdere å:

- Etablere klare retningslinjer og prosedyrer for definisjon av roller og ansvar som ivaretar bruken av strategiske partner i logistikk funksjoner.
- Forbedre planlegging og koordineringsprosesser med strategiske partnere, inkludert etablering av regelmessige planleggings- og koordineringsmøter.
- Gjennomføre regelmessige vurderinger av sine interne kapasiteter, vurdere hva som er kjerneoppgaver og tilpasse strategiske avtaler i henhold til disse vurderingene.

Å sikre klare roller, ansvar og planlegging kan bidra til å forbedre koordineringen og effektiviteten i samarbeidet med strategiske partnere, noe som igjen kan bidra til å øke Forsvarets operative evne.

5.4.2 Kommunikasjon og informasjonsdeling

God kommunikasjon og effektiv informasjonsdeling utgjør en annen vesentlig forutsetning for å sikre at strategiske avtaler bidrar til økt operativ evne.

God kommunikasjon bidrar til å fremme forståelse, tillit og samarbeid mellom Forsvaret og strategiske partnere. Dette kan inkludere regelmessig og åpen dialog, konstruktiv tilbakemelding og løpende koordinering for å sikre at begge parter har samme forståelse av mål, forventninger og framdrift.

Informasjonsdeling, på den annen side, er avgjørende for å sikre at begge parter har tilgang til relevant og oppdatert informasjon som kan bidra til å støtte beslutningstaking og operasjoner. Dette kan inkludere informasjon om Forsvarets behov, strategiske partnere sine kapabiliteter, markedstrender, teknologiske utviklinger, og så videre.

Sikre informasjonssikkerhetsprosedyrer er også avgjørende, da sensitive opplysninger ofte utveksles i slike samarbeid. Å beskytte denne informasjonen kan være essensielt for nasjonal sikkerhet, samt å opprettholde sikkerheten og tilliten mellom partene.

Tiltak for å implementere denne forutsetningen kan innebære:

- Etablere effektive kommunikasjonskanaler og rutiner, inkludert regelmessige møter, rapporter og oppdateringer.
- Utvikle klare retningslinjer for informasjonsdeling, inkludert hva, når og hvordan informasjon skal deles, samt hvem som skal ha tilgang til den.
- Implementere robuste informasjonssikkerhetsprosedyrer for å beskytte sensitiv informasjon.

Fremming av god kommunikasjon og informasjonsdeling kan bidra til å sikre et effektivt samarbeid, bedre koordinering og beslutningstaking, og i siste instans økt operativ evne.

5.4.3 Samarbeidsrelasjoner

Samarbeidsrelasjoner er en annen vesentlig forutsetning for vellykkede strategiske avtaler. Tillit og en felles forståelse av mål og visjon for partnerskapet er avgjørende for å sikre et effektivt samarbeid mellom Forsvaret og deres strategiske partnere.

Tillit kan oppnås gjennom åpenhet, ærlighet, pålitelighet og ved å demonstrere kompetanse og integritet over tid. En felles forståelse av mål og visjon for partnerskapet kan sikres gjennom effektiv kommunikasjon og ved å sikre at begge parter er engasjert i utformingen og gjennomføringen av strategiske avtaler.

Effektiv ressursbruk og kompetanseutveksling er også viktige faktorer i å opprettholde sterke samarbeidsrelasjoner. Dette kan omfatte deling av kunnskap, erfaringer og beste praksis, samt gjensidig støtte og assistanse ved behov.

Kjennskap til avtalens innhold og hvordan strategisk partner skal anvendes er sentral for at Forsvarets avdelinger skal kunne samarbeide effektivt med strategiske partnere.

Tiltak for å fremme sterke samarbeidsrelasjoner kan omfatte:

- Vedlikehold av åpen og ærlig kommunikasjon for å bygge tillit.
- Sikre at alle parter er engasjert i utformingen og gjennomføringen av strategiske avtaler.
- Fremme gjensidig støtte og assistanse, og dele kunnskap, erfaringer og beste praksis.
- Spre kunnskap om avtalen og dets formål internt i Forsvaret

Ved å opprettholde sterke samarbeidsrelasjoner kan Forsvaret bedre sikre at strategiske avtaler vil bidra til økt operativ evne.

5.4.4 Forberedelse og trening

Forberedelse og trening er en annen vesentlig forutsetning for å sikre at strategiske avtaler bidrar til økt operativ evne. Dette inkluderer etablering av beredskapsavtaler med

strategiske partnere, kontinuerlig innovasjon fra begge parter, og gjennomføring av øvelser og trening i fredstid ved bruk av strategiske partnere.

Forberedelses- og treningsprogrammer kan hjelpe begge parter til å forstå hverandres roller og arbeidsmetoder bedre, og til å teste og forbedre effektiviteten av strategiske avtaler under forskjellige forhold og scenarier.

Tiltak for å forbedre forberedelse og trening kan inkludere:

- Etablering av klare beredskapsavtaler med strategiske partnere.
- Fremme av kontinuerlig innovasjon for å forbedre effektiviteten av strategiske avtaler.
- Bruk av strategiske partnere under øvelser og trening for å teste og forbedre samarbeidet.

Ved å forbedre forberedelse og trening kan Forsvaret sikre at de er best mulig rustet til å håndtere forskjellige operasjonelle scenarier, og dermed bedre sikre at strategiske avtaler vil bidra til økt operativ evne.

5.4.5 Juridisk og etisk overholdelse

Overholdelse av juridiske og etiske standarder er en avgjørende forutsetning for vellykkede strategiske avtaler og for å fremme økt operativ evne. Det er her særlig relevant å ta hensyn til kompleksiteten som følger med krigens folkerett, samt utfordringene som kommersielle partnere kan møte i militære operasjoner.

Det er avgjørende å sikre klarhet og etterlevelse innenfor lovens rammer, slik at både avtaler og operasjoner er lovlige og etisk forsvarlige. En slik etterlevelse bygger tillit, sikrer legitimitet, og bidrar til å opprettholde en høy standard i alle operasjonelle aktiviteter.

Spesifikke utfordringer knyttet til krigens folkerett og hindringer som kommersielle partnere kan støte på, er anerkjente problemstillinger. Det er av største betydning å håndtere slike utfordringer i fredstid for å sikre både effektivitet og lovlighet. Derfor bør Forsvaret skreddersy bruken av strategiske partnere slik at det ligger innenfor rammene av krigens folkerett.

For å sikre juridisk og etisk overholdelse, kan Forsvaret vurdere følgende tiltak:

- Utvikling av klare juridiske retningslinjer for strategiske avtaler.
- Sikring av at alle avtaler oppfyller etiske standarder og retningslinjer.
- Implementering av mekanismer for overvåkning og håndhevelse for å sikre overholdelse.

Gjennom å sikre juridisk og etisk overholdelse, kan Forsvaret bygge og opprettholde tillit med strategiske partnere, sikre at avtaler er lovlige og etisk akseptable, samt løse utfordringer rundt krigens folkerett sammen med strategiske partnere, og på denne måten øke den operative evnen.

5.4.6 Lederforankring og organisasjonskultur

For at strategiske avtaler skal bidra til økt operativ evne, er det avgjørende med lederforankring og en positiv organisasjonskultur. Dette inkluderer lederforankring i Forsvaret og en kulturendring som anerkjenner verdien av sivil-militært samarbeid.

Lederforankring sikrer at strategiske avtaler og samarbeidsrelasjoner er støttet og forstått på alle ledernivåer i Forsvaret. En positiv organisasjonskultur rundt sivil-militært samarbeid bidrar til å bygge et miljø hvor strategiske avtaler kan blomstre og gi det ønskede resultatet.

Tiltak for å sikre lederforankring og positiv organisasjonskultur kan inkludere:

- Fremme bevissthet og forståelse blant ledere om viktigheten av strategiske avtaler.
- Utvikling av interne retningslinjer og prosedyrer for å støtte sivil-militært samarbeid.
- Fokuserer på utdanning og opplæring for å fremme en kultur som verdsetter og understøtter strategiske avtaler.

Ved å sikre lederforankring og fremme en positiv organisasjonskultur kan Forsvaret optimalisere bruken av strategiske avtaler, og på den måten bidra til å øke sin operative evne.

6.0 Konklusjon

I en tid preget av endringer i trusselbildet, politiske beslutninger og økende ressursbehov i Forsvaret, oppstår en betydelig transformasjon i Forsvarets logistikk. Det 21. århundrets skiftende trusselbilde har innvirket på en strategisk omvurdering av Forsvarets behov og kapabiliteter. Parallelt er det en stigende politisk preferanse for å involvere kommersielle aktører som strategiske partnere for å støtte og opprettholde nasjonal forsvarsindustri. Alt dette foregår i en tid hvor det pågår en kontinuerlig kamp om ressurser og et press for økende effektivisering i Forsvaret.

Denne oppgaven har innenfor disse rammene fokusert på kartleggingen av nøkkelforutsetningene for effektive strategiske partnerskap og analysert hvordan disse kan styrke Forsvarets operative evne. Det komplekse og sammensatte landskapet som utgjør Forsvarets samarbeid med kommersielle aktører, har blitt undersøkt i dybden for å avdekke kritiske elementer.

Gjennom en metodisk og analytisk tilnærming har oppgaven utforsket nødvendige forutsetninger for effektive strategiske partnerskap. Ved å bruke et teoretisk rammeverk som inkorporerer SCM, ledelse av forsyningskjeder, outsourcing, offentlig-privat partnerskap og interorganisatorisk samarbeid, har studien belyst flere sentrale faktorer i Forsvarets samhandling med kommersielle aktører.

Det er mange potensielle fordeler med slike samarbeid, men studien har også belyst en rekke overveielser Forsvaret må ta hensyn til for å navigere potensielle utfordringer og risikoer. Disse inkluderer tydelighet i roller og ansvar, effektiv ledelse av forsyningskjeder, tilstrekkelig kompetanse, og overholdelse av juridiske og etiske standarder.

Forskningsarbeidet har belyst følgende nøkkelforutsetninger:

1. **Klare roller, ansvar og planlegging:** Dette inkluderer klare roller, ansvar og myndighet internt i Forsvaret og mellom Forsvaret og strategiske partnere, effektiv forsyningskjedeledelse, planlegging og koordinering, og forståelse av Forsvarets interne kapasiteter.
2. **Kommunikasjon og informasjonsdeling:** Dette omfatter behovet for god kommunikasjon og informasjonsdeling, sikre informasjonssikkerhetsprosedyrer, og en felles operasjonell forståelse blant alle parter.
3. **Samarbeidsrelasjoner:** Dette inkluderer tillit mellom Forsvaret og deres strategiske partnere, en felles forståelse av mål og visjon for partnerskapet, og effektiv ressursbruk og kompetanseutveksling.
4. **Forberedelse og trening:** Dette omfatter beredskapsavtaler med strategiske partnere, kontinuerlig innovasjon fra begge parter, øvelser og trening i fredstid med strategiske partnere, og opplæring og forståelse av roller og arbeidsmetoder blant militære og sivile aktører.
5. **Juridisk og etisk overholdelse:** Dette omhandler behovet for juridisk klarhet for å sikre at avtaler er lovlige og etisk akseptable, samt adressere utfordringer ved bruk av komserielle aktører i militære operasjoner.
6. **Lederforankring og organisasjonskultur:** Dette inkluderer lederforankring i Forsvaret og en kulturendring som anerkjenner verdien av sivil-militært samarbeid.

Dette arbeidet representerer et betydelig bidrag til forståelsen av forutsetningene for effektive strategiske partnerskap og interorganisatorisk samarbeid. Imidlertid, gitt den komplekse og dynamiske naturen av dette feltet, er det tydelig behov for ytterligere forskning for å fortsette å utforske dette kritiske området.

6.1 Sammenligning med Einarsens funn

Som en replikasjonsstudie med forlengelse, ligger det i kjernen av denne forskningen å sammenligne funnene med det opprinnelige arbeidet. I dette tilfellet, studien utført av Einarsen (2019). Til tross for at Einarsen (2019) benyttet en annen tilnærming til litteraturgjennomgangen og adresserte forskningsspørsmålene på en annen måte, er det påfallende hvor mye funnene fra de to studiene overlapper. Fellesnevnerne inkluderer klart definerte roller og ansvar, effektiv kommunikasjon og informasjonsdeling, samarbeidsrelasjoner og lederforankring i organisasjonen. Selv med noen forskjeller i formulering av forutsetninger, er det et overordnet mønster som fremstår bemerkelsesverdig likt.

En distinkt forskjell i denne studien er inkluderingen av to unike forutsetninger: *forberedelse og trening*, samt *juridisk og etisk overholdelse*. Disse diskuteres i studien, men tas ikke videre som forutsetninger.

På sin side fremhever Einarsen (2019) en unik forutsetning om en *helhetlig tilnærming til integrering av sivile i militære plan- og beslutningsprosesser*. Selv om dette ikke er uttrykkelig nevnt i forutsetningene i denne studien, kan det hevdes at det er implisert i flere av dem.

Einarsens (2019) studie er basert på data fra Forsvaret, mens denne studien benytter informasjon fra WGS. Sammenslåingen av innsikten fra begge studiene, der begge parter er analysert, gir et mer helhetlig bilde, spesielt med tanke på de sammenfallende resultatene.

Til tross for likhetene i funnene, understreker forskjellene behovet for fortsatt forskning for å videreutvikle vår forståelse av dette komplekse og dynamiske feltet. Det er klart at både denne studien og Einarsens (2019) arbeid gir betydelige bidrag til forskningen på effektive strategiske partnerskap og interorganisatorisk samarbeid.

6.2 Anbefaling til videre forskning

Basert på funnene og konklusjonene i denne studien, er det flere områder som bør utforskes videre for å styrke forståelsen og praksisen av sivil-militært samarbeid i Forsvaret.

Dypere forståelse av barrierer: Selv om denne studien har identifisert flere viktige barrierer for sivil-militært samarbeid, som informasjonssikkerhet og juridiske bekymringer, kreves det mer inngående forskning for å forstå hvordan disse barrierene oppstår og kan overvinnes. Dette kan omfatte case-studier av tidligere og pågående samarbeidsprosjekter, samt komparative studier av praksis i andre land.

Effektiviteten av opplæring og kompetanseutveksling: Det er viktig å evaluere effektiviteten av de opplæringsprogrammene og kompetanseutvekslingsinitiativene som har blitt utviklet for å fremme sivil-militært samarbeid. Dette kan omfatte både kvantitative og kvalitative studier av hvordan disse programmene og initiativene påvirker holdninger, forståelse og praksis blant både militære og sivile aktører.

Strategiske partnerskap og offentlig-privat samarbeid: Gitt den strategiske verdien av sivil-militært samarbeid, bør det utføres mer forskning på hvordan Forsvaret kan utvikle og vedlikeholde effektive strategiske partnerskap og offentlig-privat samarbeid. Dette kan omfatte studier av beste praksis og suksesshistorier, samt utvikling og evaluering av modeller og rammeverk for slikt samarbeid.

Kulturendring innen Forsvaret: Som denne studien har vist, er det et behov for kulturendring innen Forsvaret for å fremme sivil-militært samarbeid. Dette er et komplekst og utfordrende område som krever mer forskning, inkludert studier av hvordan slik kulturendring kan initieres og støttes, og hvilke virkninger den kan ha på organisasjonens funksjon og effektivitet.

Effekten av sivil-militært samarbeid på operasjonell ytelse: Til slutt, selv om det er en bred enighet om at sivil-militært samarbeid kan bidra til å støtte Forsvarets behov, er det behov for mer konkret bevis på hvordan og i hvilken grad slikt samarbeid påvirker operasjonell ytelse. Dette krever longitudinelle studier som følger samarbeidsprosjekter over tid, samt forskning på metoder for å måle og evaluere ytelsen av slikt samarbeid.

Disse anbefalingene for videre forskning er ment å bidra til en dypere og mer omfattende forståelse av sivil-militært samarbeid i Forsvaret, og dermed til å styrke dets praksis i samarbeid med kommersielle aktører.

6.3 Refleksjoner til forskningsprosessen

Først og fremst har denne forskningen vært en lærerik og berikende prosess. Jeg har hatt muligheten til å dykke dypt inn i et komplekst område, og har fått verdifull innsikt i utfordringene og mulighetene som ligger i sivil-militært samarbeid.

Valget av metodisk tilnærming har hatt en betydelig innvirkning på forskningen. Ved å bruke kvalitativ metode, har jeg vært i stand til å få en dypere forståelse av problemstillingen. Dette har tillatt meg å avdekke nyansene i sivil-militært samarbeid og forstå kompleksiteten i dette feltet.

Likevel har denne tilnærmingen også hatt sine utfordringer. Datainnsamling har vært en omfattende prosess, og det har vært nødvendig å balansere behovet for grundig informasjon med hensyn til tid og ressurser. Det har også vært utfordringer knyttet til dataanalyse, spesielt med hensyn til tolkning og sammenstilling av data fra ulike kilder.

Jeg har også erfart at det er viktig å være oppmerksom på mine egne forutinntatte holdninger og antagelser. Forskning er en subjektiv prosess, og det er viktig å anerkjenne at mine egne synspunkter kan påvirke tolkningen av dataene. Jeg har forsøkt å håndtere dette gjennom selvrefleksjon og kritisk vurdering av mine egne antagelser og konklusjoner.

På tross av utfordringene har denne forskningsprosessen vært enormt givende. Den har gitt meg innsikt i et viktig og komplekst område, og har bidratt til min forståelse av sivil-militært samarbeid. Jeg håper at funn i forskningen vil bidra til å informere fremtidig forskning og praksis i dette feltet.

Forkortelser

| Forkortelse | Beskrivelse |
|-------------|---|
| FFI | Forsvarets forskningsinstitutt |
| FLO | Forsvarets logistikkorganisasjon |
| FOH | Forsvarets operative hovedkvarter |
| HNS | Host Nation Support |
| HOBS | Host Nation Support Ordering and Billing System |
| HV | Heimevernet |
| KC | Koordineringscelle |
| MSCM | Military Supply Chain Management |
| NATO | North Atlantic Treaty Organization |
| NLOGS | Nasjonalt logistikk-operasjonssenter |
| R1 | Respondent 1 |
| R2 | Respondent 2 |
| RLL | Regional logistikkledelse |
| RLL M | Regional logistikkledelse Midt-Norge |
| SCM | Supply Chain Management |
| SOR | Statement of Requirements |
| TRJ 18 | Trident Juncture 2018 |
| UN | United Nations |
| USDoD | United States Department of Defense |
| WGS | Wilhelmsen Governmental Services AS |

Litteraturliste

- Abraham, K. G., & Taylor, S. K. (1996). Firms' use of outside contractors: Theory and evidence. *Journal of labor economics*, 14(3), 394-424.
- Acerete, B., Stafford, A., & Stapleton, P. (2011). Spanish healthcare public private partnerships: The 'Alzira model'. *Critical Perspectives on Accounting*, 22(6), 533-549. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.cpa.2011.06.004>
- Aceró, R., Torralba, M., Pérez-Moya, R., & Pozo, J. A. (2019). Value stream analysis in military logistics: The improvement in order processing procedure. *Applied Sciences*, 10(1), 106.
- Aitken, J., Childerhouse, P., & Towill, D. (2003). The impact of product life cycle on supply chain strategy. *International journal of production economics*, 85(2), 127-140.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1991). Partnering as a Focused Market Strategy. *California management review*, 33, 113 - 195. <https://motamem.org/wp-content/uploads/2019/04/Partnering-as-a-Focused-Market-Strategy.pdf>
- Ansar, A., Flyvbjerg, B., Budzier, A., & Lunn, D. (2016). Does infrastructure investment lead to economic growth or economic fragility? Evidence from China. *Oxford Review of Economic Policy*, 32(3), 360-390.
- Archer, M., Bhaskar, R., Collier, A., Lawson, T., & Norrie, A. (2013). *Critical realism: Essential readings*. Routledge.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 150-169.
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization science*, 22(5), 1123-1137.
- Askildsen, T. C., & Kalsaas, B. T. (2009). Relasjoner mellom bedrifter som handler med hverandre. I BT Kalsaas (Red.), *Ledelse av verdikjeder: strategi, design og konkurransevne* (s. 51-68). *Trondheim Tapir Akademisk Forlag*, 56-68.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barratt, M. (2004). Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. *Supply chain management: An international journal*, 9(1), 30-42.
- Barthelemy, J. (2003). The seven deadly sins of outsourcing. *Academy of Management Perspectives*, 17(2), 87-98.
- Beauchamp, T. L., & Childress, J. F. (1994). *Principles of biomedical ethics*. Edicoes Loyola.
- beredskapsdepartementet, F. o. J.-o. (2019). *Støtte og samarbeid, En beskrivelse av totalforsvaret i dag*. Forsvarsdepartementet og Justis- og beredskapsdepartementet Retrieved from <https://www.regjeringen.no/contentassets/5a9bd774183b4d548e33da101e7f7d43/stotte-og-samarbeid-en-beskrivelse-av-totalforsvaret-i-da.pdf>
- Bhaskar, R. (2013). *A realist theory of science*. Routledge.
- Bierly III, P. E., & Gallagher, S. (2007). Explaining alliance partner selection: fit, trust and strategic expediency. *Long range planning*, 40(2), 134-153.
- Bing, L., Akintoye, A., Edwards, P. J., & Hardcastle, C. (2005). The allocation of risk in PPP/PFI construction projects in the UK. *International journal of project management*, 23(1), 25-35.
- Birkemo, G. A., Graarud, E., & Halvorsen, O. K. (2019). Et troverdig alliert mottak-erfaringer fra Trident Juncture 2018.

- Birkemo, G. A., Halvorsen, O. K., & Graarud, E. (2020). Evaluering av Forsvarets logistikk-system–utvikling og anvendelse av et nytt metodisk rammeverk. *Necesse, Vol 5*(ssue 3), 76-98.
<https://publications.ffi.no/nb/item/asset/dspace:7095/1872656.pdf>
- Bolumole, Y. A. (2001). The supply chain role of third-party logistics providers. *The international journal of logistics management, 12*(2), 87-102.
<https://doi.org/10.1108/09574090110806316>.
- Bolumole, Y. A., Frankel, R., & Naslund, D. (2007). Developing a theoretical framework for logistics outsourcing. *Transportation journal, 46*(2), 35-54.
- Bonett, D. G. (2012). Replication-extension studies. *Current Directions in Psychological Science, 21*(6), 409-412.
- Bovaird, T. (2004). Public–private partnerships: from contested concepts to prevalent practice. *International review of administrative sciences, 70*(2), 199-215.
- Brandt, M. J., Ijzerman, H., Dijksterhuis, A., Farach, F. J., Geller, J., Giner-Sorolla, R., Grange, J. A., Perugini, M., Spies, J. R., & van 't Veer, A. (2014). The Replication Recipe: What makes for a convincing replication? *Journal of Experimental Social Psychology, 50*, 217-224. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jesp.2013.10.005>
- Brown, D., & Wilson, S. (2005). *The black book of outsourcing: how to manage the changes, challenges, and opportunities* (Vol. Vol. 1). John Wiley & Sons, Incorporated.
- Bruneau, T. (2011). *Patriots for profit: Contractors and the military in US national security*. Stanford University Press.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.
- Burrell, G., & Morgan, G. (2017). *Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. Routledge.
- Cameron, L. (2006). Private military companies: Their status under international humanitarian law and its impact on their regulation. *International Review of the Red Cross, 88*(863), 573-598. https://international-review.icrc.org/sites/default/files/irrc_863_5.pdf
- Caniëls, M. C. J., & Roeleveld, A. (2009). Power and dependence perspectives on outsourcing decisions. *European Management Journal, 27*(6), 402-417.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.emj.2009.01.001>
- Cao, M., & Zhang, Q. (2011). Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. *Journal of operations management, 29*(3), 163-180.
- Cao, Z., Huo, B., Li, Y., & Zhao, X. (2015). The impact of organizational culture on supply chain integration: a contingency and configuration approach. *Supply chain management: An international journal*.
- Carlile, P. R. (2004). Transferring, translating, and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries. *Organization science, 15*(5), 555-568.
- Charles, S. P., & Justus, B. (1955). *Philosophical Writings of Peirce*.
- Cheung, E., Chan, A. P., & Kajewski, S. (2012). Factors contributing to successful public private partnership projects: Comparing Hong Kong with Australia and the United Kingdom. *Journal of Facilities Management*.
- Choi, T. Y., & Krause, D. R. (2006). The supply base and its complexity: Implications for transaction costs, risks, responsiveness, and innovation. *Journal of operations management, 24*(5), 637-652.
- Chopra, S., Meindl, P., & Kalra, D. V. (2007). *Supply Chain Management by Pearson*. Pearson Education India.

- Chopra, S., & Sodhi, M. S. (2004). Managing risk to avoid supply-chain breakdown. *MIT Sloan management review*.
- Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management*. Pearson Uk.
- Christopher, M., & Holweg, M. (2011). "Supply Chain 2.0": Managing supply chains in the era of turbulence. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(1), 63-82.
- Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain.
- Collaboration, O. S. (2015). Estimating the reproducibility of psychological science. *Science*, 349(6251), aac4716.
- Collier, Z. A., DiMase, D., Walters, S., Tehranipoor, M. M., Lambert, J. H., & Linkov, I. (2014). Cybersecurity standards: Managing risk and creating resilience. *Computer*, 47(9), 70-76.
- Cousins, P. D., Handfield, R. B., Lawson, B., & Petersen, K. J. (2006). Creating supply chain relational capital: The impact of formal and informal socialization processes. *Journal of operations management*, 24(6), 851-863.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. SAGE Publications.
<https://books.google.no/books?id=DetLkgQeTJgC>
- Crotty, M. J. (1998). *The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process*.
- Danermark, B., Ekström, M., & Karlsson, J. C. (2019). *Explaining society: Critical realism in the social sciences*. Routledge.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of management*, 26(1), 31-61.
- Defense, U. D. o. (2011). *DoD Supply Chain Materiel Management Policy*. Washington: DoD
- Doz, Y. L., & Hamel, G. (1998). *Alliance advantage: The art of creating value through partnering*. Harvard Business Press.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.
- E. Ellinger, A., & D. Ellinger, A. (2013). Leveraging human resource development expertise to improve supply chain managers' skills and competencies. *European Journal of Training and Development*, 38(1/2), 118-135.
- Easton, G. (2010). Critical realism in case study research. *Industrial marketing management*, 39(1), 118-128.
- Einarsen, T. (2019). *Effektiv logistikk gjennom strategisk partnerskap. Hva er forutsetningene for at strategiske avtaler bidrar til økt operativ evne?* Forsvarets Høgskole].
- Erbel, M., & Kinsey, C. (2018). Think again—supplying war: reappraising military logistics and its centrality to strategy and war. *Journal of strategic studies*, 41(4), 519-544.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative inquiry*, 12(2), 219-245.
- Ford, D., Gadde, L.-E., Hakansson, H., & Snehota, I. (2011). *Managing business relationships*. John Wiley & Sons.
- Forsvaret. (2013). *Konsept for logistikk i Forsvaret*. Oslo: FLO
- Forskrift om militære rekvisisjoner, (1999). https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/1999-09-17-1012/KAPITTEL_13-1#§33
- Forsvarsdepartementet. (2006). *St.meld. nr. 38 - Forsvaret og industrien - strategiske partnere: Strategi for de næringspolitiske aspekter ved Forsvarets anskaffelser*.

- Retrieved from
<https://www.regjeringen.no/contentassets/beb855ddfb054197a6f55107c65efbd9/no/pdfs/stm200620070038000dddpdfs.pdf>
- Forsvarsdepartementet. (2015). *St.meld. nr. 9 - Nasjonal forsvarsindustriell strategi*. Oslo
 Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-9-20152016/id2459606/>
- Forsvarsdepartementet. (2016a). *Kampkraft og bærekraft: langtidsplan for forsvarssektoren*. Oslo Retrieved from <https://www.regjeringen.no>
- Forsvarsdepartementet. (2016b). *Retningslinjer for Logistikkvirksomheten i forsvarssektoren*. Oslo
- Forsvarsdepartementet. (2020). *Evne til forsvar–vilje til beredskap. Langtidsplan for forsvarssektoren*. Forsvarsdepartementet Retrieved from
<https://www.regjeringen.no/contentassets/81506a8900cc4f16bf805b936e3bb041/no/pdfs/prp202020210014000dddpdfs.pdf>
- Forsvarsdepartementet. (2023). *Tildelingsbrev for Forsvaret 2023*. Retrieved from
<https://www.regjeringen.no/contentassets/d88b9ee605634445a3165501cc0f8d12/tildelingsbrev-2023-forsvaret.pdf>
- Forsvarskommisjonen. (2021). *Forsvar for fred og frihet*. Retrieved from
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2023-14/id2974821/>
- Forsvarssjefen. (2013). *Policy for vurdering av kjernevirksomhet i Forsvaret*. Oslo:
 Forsvarssjefen Retrieved from
[https://www.nordefco.org/Files/PPP/Policy%20for%20vurdering%20av%20kjernevirksomhet%20\(2\).pdf](https://www.nordefco.org/Files/PPP/Policy%20for%20vurdering%20av%20kjernevirksomhet%20(2).pdf)
- Forsvarsstaben. (2019). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Retrieved from
<https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/bitstream/handle/11250/2631948/FFOD%202019%20.pdf>
- Ghodeswar, B., & Vaidyanathan, J. (2008). Business process outsourcing: an approach to gain access to world-class capabilities. *Business Process Management Journal*, 14(1), 23-38. <https://doi.org/10.1108/14637150810849382>
- Gray, B., & Wood, D. J. (1991). Collaborative alliances: Moving from practice to theory. *The Journal of applied behavioral science*, 27(1), 3-22.
- Grimsey, D., & Lewis, M. (2004). *Public private partnerships: The worldwide revolution in infrastructure provision and project finance*. Edward Elgar Publishing.
- Grimsey, D., & Lewis, M. K. (2002). Evaluating the risks of public private partnerships for infrastructure projects. *International journal of project management*, 20(2), 107-118.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of management Journal*, 38(1), 85-112.
- Harrison, A., Van Hoek, R., & Skipworth, H. (2014). *Logistics Management and Strategy* Pearson.
- Heracleous, L., & Barrett, M. (2001). Organizational change as discourse: Communicative actions and deep structures in the context of information technology implementation. *Academy of management Journal*, 44(4), 755-778.
- Hjelmervik, K. W. (2020). *Samhandling og måloppnåelse i FLO Forsvarets høyskole*. Oslo. https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/bitstream/handle/11250/2677950/V2020_MA_Hjelmervik.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Hodge, G., & Greve, C. (2007). Public–Private Partnerships: An International Performance Review. *Public administration review*, 67, 545-558. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00736.x>
- Hodge, G. A., & Greve, C. (2007). Public–private partnerships: an international performance review. *Public administration review*, 67(3), 545-558.
- Haarstad, R. (2020). *Fra depot til "nettshopping"*. Forsvaret. Retrieved 29.4.2023 from <https://www.forsvaret.no/heimevernet/aktuelt/fra-depot-til-nettshopping>
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of management review*, 30(1), 146-165.
- Israel, M., & Hay, I. (2006). *Research ethics for social scientists*. Sage.
- Ivanov, D. (2020). Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains: A simulation-based analysis on the coronavirus outbreak (COVID-19/SARS-CoV-2) case. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 136, 101922. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tre.2020.101922>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Damm akademisk. https://books.google.no/books?id=_DHSjgEACAAJ
- Jespersen, B. D., & Skjøtt-Larsen, T. (2005). *Supply chain management: in theory and practice*. Copenhagen Business School Press DK.
- Johnsen, Å. (2010). Hard og myk styring i offentlig sektor. I G. Ladegård & SI Vabo (Red.), *Ledelse og styring*, 175-190.
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic management journal*, 21(3), 217-237.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard business press.
- Ke, Y., Wang, S., & Chan, A. P. (2010). Risk allocation in public-private partnership infrastructure projects: comparative study. *Journal of infrastructure systems*, 16(4), 343-351.
- Kinsey, C. (2006). *Corporate soldiers and international security: The rise of private military companies*. Routledge.
- Knutsen, B. O. (2008). *The EU and the challenges of Civil-Military Coordination at the strategic level* (978-82-464 1428-7). <https://www.ffi.no/publikasjoner/arkiv/the-eu-and-the-challenges-of-civil-military-coordination-at-the-strategic-level>
- Kovács, G., & Spens, K. M. (2011). Trends and developments in humanitarian logistics—a gap analysis. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(1), 32-45.
- Kovács, G., & Tatham, P. (2009). Responding to disruptions in the supply network - from dormant to action. *Journal of Business Logistics*, 30(2), 215-XI. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/responding-disruptions-supply-network-dormant/docview/212666302/se-2?accountid=40814>
<http://openurl.bibsys.no/openurl?issn=07353766&aulast=Kov%C3%A1cs&aufirst=Gy%C3%B6ngyi&title=Journal+of+Business+Logistics&atitle=RESPONDING+TO+DISRUPTIONS+IN+THE+SUPPLY+NETWORK+-+FROM+DORMANT+TO+ACTION&volume=30&issue=2&date=2009&pages=215&isbn=>
- Kress, M. (2002). Operational logistics. *The Art and Science of Sustaining Military Operations*.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). Det kvalitative forskningsintervju (Bd. 3). Oslo: Gyldendal akademisk.

- Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of management review*, 31(3), 638-658.
- Lee, H. L. (2002). Aligning supply chain strategies with product uncertainties. *California management review*, 44(3), 105-119.
- Lee, H. L. (2004). The triple-A supply chain. *Harvard business review*, 82(10), 102-113.
- Leuschner, R., Rogers, D. S., & Charvet, F. F. (2013). A meta-analysis of supply chain integration and firm performance. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 34-57.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 14(1), 319-338.
- Li, B., Akintoye, A., Edwards, P. J., & Hardcastle, C. (2005). Critical success factors for PPP/PFI projects in the UK construction industry. *Construction management and economics*, 23(5), 459-471.
- Linton, J. D., Klassen, R., & Jayaraman, V. (2007). Sustainable supply chains: An introduction. *Journal of operations management*, 25(6), 1075-1082.
- Listou, T. (2015). *Supply Chain Designs for Preparedness*. Lund University.
- Luijff, E., Besseling, K., & De Graaf, P. (2013). Nineteen national cyber security strategies. *International Journal of Critical Infrastructures* 6, 9(1-2), 3-31.
- Lunnan, R., & Nygaard, A. (2011). *Strategiske allianser*. Fagbokforlaget.
- Malhotra, D., & Lumineau, F. (2011). Trust and collaboration in the aftermath of conflict: The effects of contract structure. *Academy of management Journal*, 54(5), 981-998.
- Melzer, N. (2008). Interpretive guidance on the notion of direct participation in hostilities under international humanitarian law. *International Committee of the Red Cross*. <https://www.icrc.org/en/doc/assets/files/other/icrc-002-0990.pdf>
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic management journal*, 15(2), 135-152.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58(3), 20-38.
- NATO. (1997). Chapter 12: Host Nation Support. In (pp. 1201 - 1216). Brussels: NATO.
- NATO. (2012). *NATO Logistics Handbook*. Brussels: . Brussels Retrieved from http://nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2016_03/20160303_2012-logistics_hndbk-en.pdf.
- Nato. (2013). *Allied joint doctrine for host nation support - AJP 4,5, edition B Version 1*. Brussels: Nato
- Ngoc, N. M., Viet, D. T., Tien, N. H., Hiep, P. M., Anh, N. T., Anh, L. D. H., Truong, N. T., Anh, N. S. T., Trung, L. Q., & Dung, V. T. P. (2022). Russia-Ukraine war and risks to global supply chains. *International Journal of Mechanical Engineering*, 7(6), 633-640.
- Nilsen, T., & Steder, F. B. (2010). Effektive forsyningskjeder.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- Olsen, I. A., & Bøthun, C. (2018). *Etterspørselsprognostisering i Forsvaret: en kvalitativ analyse av Forsvarets evne til generering og prosessering av etterspørselsdata av tilstrekkelig kvalitet for prognostisering av reservedeler* [Molde University College].
- Pardo, T. A., & Tayi, G. K. (2007). Interorganizational information integration: A key enabler for digital government. In (Vol. 24, pp. 691-715): Elsevier.
- Parker, D., & Hartley, K. (2003). Transaction costs, relational contracting and public private partnerships: a case study of UK defence. *Journal of purchasing and supply*

- management*, 9(3), 97-108. [https://doi.org/10.1016/S0969-7012\(02\)00035-7](https://doi.org/10.1016/S0969-7012(02)00035-7)
- Paulraj, A., & Chen, I. J. (2007). Environmental uncertainty and strategic supply management: a resource dependence perspective and performance implications. *Journal of Supply Chain Management*, 43(3), 29-42.
- Pedersen, P. E., & Torvatn, T. (2011). *Utvikling av leverandørrelasjoner*. I G. Persson & H. Virum (Red.), *Logistikk og ledelse av forsyningskjeder*. Gyldendal akademisk.
- Persson, G. (2002). Supply Chain Management-Ledelse av forsyningskjeder. I G. Persson & SE Grønland (Red.). *Supply Chain Management-En flerdisiplinær studie av integrerte forsyningskjeder*, 19-48.
- Persson, G., & Virum, H. (2011). *Logistikk og ledelse av forsyningskjeder (2. utg. ed.)*. Gyldendal akademisk.
- Popper, K. R. (1959). The logic of scientific discovery.
- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic management journal*, 23(8), 707-725.
- Razzaque, M. A., & Sheng, C. C. (1998). Outsourcing of logistics functions: a literature survey. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 28(2), 89-107.
- Reitan, J. (2018). Mottak av allierte styrker–Overslag over kostnader ved forsvarsintern vertslandsstøtte under øvelser. *FFI-notat*, 18, 00283.
- Resnik, D. B. (2015). What is ethics in research & why is it important. In.
- Rygvold, M., & Aarland, R. (2003). Et praktisk perspektiv på ledelse av verdikjeder. *Magma*, 5.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson education.
- Sayer, A. (1999). Realism and social science. *Realism and Social Science*, 1-224.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons. Inc.: USA.
- Schmitt, M., & Pejic, J. (2007). *International law and armed conflict: Exploring the faultlines: Essays in honour of Yoram Dinstein*. Brill.
- Schwandt, T. A. (2000). Three epistemological stances for qualitative inquiry: Interpretivism, hermeneutics, and social constructionism. In *Handbook of qualitative research* (pp. 189-213). SAGE Publishing.
- Sharma, S. (2010). *Supply Chain Management Concepts, Practices, and Implementation*. In. Oxford University Press.
- Sheffi, Y., & Rice Jr, J. B. (2005). A supply chain view of the resilient enterprise. *MIT Sloan management review*.
- Sieber, J. E. (1993). Planning ethically responsible research: A guide for students and internal review boards. *Ethics*.
- Simatupang, T. M., & Sridharan, R. (2002). The collaborative supply chain. *The international journal of logistics management*, 13(1), 15-30.
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. (2007). *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies 3rd Edition Book*. MCGRAW-HILL.
- Snehota, I., & Hakansson, H. (1995). *Developing relationships in business networks*. Routledge.
- Soosay, C. A., Hyland, P. W., & Ferrer, M. (2008). Supply chain collaboration: capabilities for continuous innovation. *Supply chain management: An international journal*.

- Swafford, P. M., Ghosh, S., & Murthy, N. (2008). Achieving supply chain agility through IT integration and flexibility. *International journal of production economics*, 116(2), 288-297.
- Swan, J., Newell, S., & Robertson, M. (1999). The illusion of 'best practice' in information systems for operations management. *European Journal of Information Systems*, 8(4), 284-293.
- Tam, C. M. (1999). Build-operate-transfer model for infrastructure developments in Asia: reasons for successes and failures. *International journal of project management*, 17(6), 377-382. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00061-1](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00061-1)
- 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.
- Thakur, R. C., Aoi, C., & De Coning, C. (2007). *Unintended consequences of peacekeeping operations*. United Nations University Press Tokyo.
- Van der Vaart, T., & Van Donk, D. P. (2008). A critical review of survey-based research in supply chain integration. *International journal of production economics*, 111(1), 42-55.
- Van Wassenhove, L. N., & Pedraza Martinez, A. J. (2012). Using OR to adapt supply chain management best practices to humanitarian logistics. *International Transactions in Operational Research*, 19(1-2), 307-322.
- Verhoest, K., Petersen, O. H., Scherrer, W., & Soeipto, R. M. (2015). How Do Governments Support the Development of Public Private Partnerships? Measuring and Comparing PPP Governmental Support in 20 European Countries. *Transport Reviews*, 35(2), 118-139. <https://doi.org/10.1080/01441647.2014.993746>
- Westermann, Ø. (2016). *Sivilisering av militær logistikk* [Ledelse av forsyningskjeder i et militært beredskapsperspektiv Forsvarets Høgskole].
- Yescombe, E. R. (2011). *Public-private partnerships: principles of policy and finance*. Elsevier.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). 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.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization science*, 9(2), 141-159.
- Zhao, X., Huo, B., Flynn, B. B., & Yeung, J. H. Y. (2008). The impact of power and relationship commitment on the integration between manufacturers and customers in a supply chain. *Journal of operations management*, 26(3), 368-388.

Vedlegg A – Intervjuguide

Innledning

- Kort om meg selv og oppgaven

Oppgavens tittel:

- *Effektiv logistikk gjennom strategiske avtaler*

Problemstilling:

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

Teoretisk rammeverk:

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

Kort om formalia

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

Om intervjuet

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

Bakgrunn og erfaring

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

Tema 1: Strategiske avtaler

3. Hva synes du om de strategiske avtalene?
4. Kan du kort beskrive hva de strategiske avtalene går ut på?
 - a) Hva er hensikt og formål?
 - b) Hva mener du er det viktigste med avtalen?
5. Ut ifra din forståelse, hvorfor har Forsvaret inngått strategisk partnerskap?
 - a) tror du Forsvaret ville oppnådd like god operativ evne uten de strategiske partnerne?
6. Hvordan vil du beskrive samarbeidet mellom Forsvaret og strategisk partner?
7. Flexibilitet kan beskrives som et systems evne til å tilpasse seg intern og ekstern påvirkning, og deretter respondere for å oppnå ønskede målsetninger. Eller som en forsyningskjedes evne til å tilpasse seg og respondere på leverandør og kunderelaterte påvirkning, for å oppnå ønsket resultat.
 - a) Ut ifra din erfaring, bidrar de strategiske avtalene til å styrke flexibiliteten til Forsvarets forsyningskjede? På hvilken måte og hvorfor?
 - b) Er det områder du mener at de strategiske avtalene hemmer flexibiliteten? Hvilke og hvorfor?
8. Under TRJ 18 fikk Forsvaret testet ut og gjort seg en del erfaringer ved anvendelse av de strategiske avtalene i en omfattende og kompleks øvelse.
 - a) Ut ifra dine erfaringer, hvordan bidro de strategiske avtalene til å understøtte Forsvarets HNS rolle?
 - b) Hvordan bidro de strategiske avtalene til understøttelse av egne styrker?
 - c) Hvordan virket informasjonsflyten mellom de sivile og militære partene under øvelsen, hva fungerte bra og hva fungerte mindre bra?
 - d) Hvordan vil du karakterisere samarbeidsklima mellom Forsvaret og strategisk partner?
9. Konseptet med strategiskpartnerskap er relativt nytt for Forsvaret. Under TRJ 18 var ikke alt av arbeidsprosedyrer, retningslinjer etc. på plass før øvelsen, men ble utviklet underveis.
 - a) Hvordan vil du beskrive Forsvaret og de strategiske partnernes problemløsningsevne?
 - i. På organisasjonsnivå
 - ii. På individnivå
 - a) Var det områder som fremsto som problematiske? Hvorfor?
 - b) Var det områder som fremsto som bra? Hvorfor?

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

Tema 2: Forsyningskjedestrategier og utholdenhet

11. I et forsyningskjedeperspektiv, hva legger du i begrepene: Utholdenhet, effektivitet, responsivitet og smidighet
12. Forsvarets forsyningskjede består av både militære og sivile aktører, som i fellesskap skal levere logistikkstøtte med den hensikt å understøtte og øke Forsvarets operative evne. Sett i lys av de strategiske avtalene,
 1. Kan du peke på noen forhold/faktorer i de strategiske avtalene som spesielt fremmer Forsvarets forsyningskjedes - utholdenhet, effektivitet, responsivitet og smidighet? Hvorfor?
 2. Er det noen forhold du mener spesielt hemmer Forsvarets forsyningskjede - utholdenhet, effektivitet, responsivitet og smidighet, hvorfor?
 3. Hva bør/kan gjøres for å snu disse forholdene fra å hemme til å fremme Forsvarets forsyningskjede - utholdenhet, effektivitet, responsivitet og smidighet? Hvorfor?
13. Hva mener du er de største risikoene/usikkerhetene forbundet med det strategiske partnerskapet? hvorfor?

Tema 3: Interorganisatorisk samhandling

14. Hvordan vil du beskrive relasjonen mellom Forsvaret og strategisk partner?
15. Samhandling er en betegnelse på samspill eller vekselvirkning mellom to eller flere aktører som er i aktivitet med hverandre. Vanligvis er samhandling knyttet til en eller annen form for direkte kommunikasjon
 - a) Hva mener du er de viktigste faktorene for godt samarbeid og samhandling mellom Forsvaret og de strategiske partnerne?
 - b) Hva mener du er de største utfordringene knyttet til samhandlingen mellom Forsvaret og strategiske partnere?
 - c) Hva kan gjøres for å forbedre dette? Hvorfor?
16. Hvordan ser du på utvikling av tillit og forståelse i relasjonen? Vil du si at dere har tillit til hverandre? Hvorfor og hvordan har denne oppstått?
17. Hva synes du om å la sivile delta i planprosessene? og hvor langt inn i prosessen synes du sivile skal kunne delta?
18. Hvordan foregår informasjonsdeling mellom Forsvaret og strategiske partner? og hvordan vurderer du kvaliteten på den?
 - a. Formelt og uformelt
 - b. Type informasjon
 - c. Gradert / ugradert?
 - d. Knyttet til planlegging, beslutninger, ordre / oppdrag, annet??
19. Har du opplevd konflikter og usikkerhet i relasjonen til strategiske partner? Med spesifikke personer eller strategisk partner som organisasjon?
 - a. Hva gikk konflikten / usikkerheten ut på? Hvordan ble det løst?

20. Er det forhold innenfor det strategiske samarbeidet du opplever som utfordrende/problematisk, knyttet til:

- a) Personer fra leverandør (kompetanse, personlighet, maktforhold etc.)
- b) Forhold hos leverandør (f.eks. prioritering av oss, allokering av rett personell, beslutningsprosesser mm)
- c) Måten vi har valgt å organisere samarbeidet på (koordineringsceller, beslutningsprosesser, rutiner for informasjonsdeling mm)
- d) Forhold internt i Forsvaret (forståelse for samarbeidet, evne til å stille krav til operativ logistikk, interessekonflikter / politikk etc.)
- e) Hva og hvorfor?

Tema 4: Barrierer for integrering

21. De strategiske avtalene er inngått med det formål at de skal gjennom effektiv logistiskunderstøttelse øke Forsvarets operative evne og beredskap.

- a) Ser du områder i det sivilt-militære partnerskapet som representerer en trussel for Forsvarets operative evne og beredskap?

22. Logistikksystemet har på lik linje med andre operative elementer behov for god situasjonsforståelse, og fordrer derfor god kommunikasjon, informasjonsflyt og en viss integrering i plan og beslutningsprosess.

- a) Hva mener du er de sikkerhetsmessige største utfordringene knyttet til samhandling med sivile aktører i Forsvarets forsyningskjede? Hvorfor?

Avslutning

23. Hva mener du er de viktigste forutsetningene som må være på plass for at de strategiske avtalene skal bidra til økt operativ evne for Forsvaret?

24. Er det noe du mener jeg burde ha spurt om i lys av oppgavens problemstilling som jeg ikke har vært innom eller noe du ønsker å tilføre generelt?

Takke for intervjuet.

Avslutte lydopptak

Be om:

- Forslag til andre intervjupersoner
- Forslag til skrevne kilder

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

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

Vedlegg B - Samtykkeerklæring

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet:

Effektiv logistikk gjennom strategiske partnerskap

Bakgrunn og formål

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

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

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

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

Hva innebærer deltakelse i studien?

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

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Sitater og utsagn vil bli anonymisert i oppgaven. Prosjektet skal etter planen avsluttes i mai 2023. All informasjon innhentet i forbindelse med intervju vil bli slettet når sensur faller i juni 2023

Frivillig deltakelse

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

Kontaktpersoner

Masterstudent og skribent: Omid Zambili Mokri, mokri_omid@hotmail.com Veileder er Deodat Edward Mwesiumo ved Høgskolen i Molde, Deodat.E.Mwesiumo@himolde.no

Samtykke til deltakelse i studien

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Jeg samtykker til å delta i intervju