



Sjøkrigsskolen

Bacheloroppgave

Leasing – En bærekraftig effektiviseringsmulighet?

En kvalitativ analyse av effektene ved en leasingavtale på bekledning.

av

Erik Houge & Kristen Kvalheim

Lvert som en del av kravet til graden:

BACHELOR I MILITÆRE STUDIER MED FORDYPNING I LOGISTIKK

Innlevert: juni 2021

Antall ord: 13840

Godkjent for offentlig publisering

Publiseringsavtale

En avtale om elektronisk publisering av bachelor/prosjektoppgave

Kadettenene har opphavsrett til oppgaven, inkludert rettighetene til å publisere den.

Alle oppgaver som oppfyller kravene til publisering vil bli registrert og publisert i Bibsys Brage når kadettenene har godkjent publisering.

Oppgaver som er graderte eller begrenset av en inngått avtale vil ikke bli publisert.

Vi gir herved Sjøkrigsskolen rett til å gjøre denne oppgaven tilgjengelig elektronisk, gratis og uten kostnader	<input checked="" type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nei
Finnes det en avtale om forsinket eller kun intern publisering? (Utfyllende opplysninger må fylles ut)	<input type="checkbox"/> Ja	<input checked="" type="checkbox"/> Nei
Hvis ja: kan oppgaven publiseres elektronisk når embargoperioden utløper?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nei

Plagiaterklæring

Vi erklærer herved at oppgaven er vårt eget arbeid og med bruk av riktig kildehenvisning.

Vi har ikke nyttet annen hjelp enn det som er beskrevet i oppgaven.

Vi er klar over at brudd på dette vil føre til avvisning av oppgaven.

Dato: 04.06.2021

Kristen Kvalheim

Kadett navn

Kristen Kvalheim

Kadett, signatur

Erik Houge

Kadett navn

E. Houge

Kadett, signatur

1 Forord

Denne oppgaven er skrevet ved avslutning av vårt studie i *Militær Ledelse med Fordypning i Logistikk*. Arbeidet ble utført våren 2021.

Det er grunn til å anta at de to første tiårene på starten av 2000-tallet vil bli husket for klimasaken. Forkortelsen 'ESG'¹ florerer i alt fra miljømagasiner til finansmagasiner. Næringsliv og miljø står på mange måter nærmere enn tidligere. Adam Smiths teori om den usynlige hånd forsterkes når finansmarkedene retter sine krefter mot å løse klimakrisen. Likevel er det ikke bare i de private markedene hvor man innser at klimavennlige løsninger er like nødvendige som de kan være lønnsomme. I det offentlige har klimavennlige løsninger stått høyt på agendaen de siste årene (Klima- og miljødepartementet, 2020). I NRK-serien "Sløsesjokket" kom det tydelig frem at Forsvaret har en lang vei å gå på miljøfronten. Tankengangen om "bruk-og-kast" står sterkt (Strand, 2021).

Under en samtale med Kommandørkaptein Lasse Elvemo kom det frem at Forsvaret tilsynelatende har et binært forhold til materiellstatus på bekledning. Det er enten i funksjonell stand eller ødelagt. Det finnes ikke en kategori som heter "I påvente av reparasjon", der materiell med kun små skader sorteres før det repareres. Det er nemlig svært lite materiell som repareres (Strand, 2021). Avhengig av materielltypen fremstår det som sannsynlig at en vesentlig prosentandel av det som kastes kunne ha blitt reparert. Videre er det mulig at en løsning som reparerer materiellet, i mange tilfeller kan være billigere enn å skulle anskaffe helt nytt materiell. Dette har blitt undersøkt av Forsvarets Forsknings Institutt (FFI) på keramiske plater, der det ble identifisert en vesentlig effektiviseringsgevinst (Johnsen mfl., 2017, s.30). Dette er lovende og motiverer oss til å undersøke hvilke konsekvenser reparasjon av bekledning kan ha for klimaavtrykk, og hvorvidt det kan utgjøre en effektivisering av Forsvaret.

Vi ønsker å takke vår veileder Christian Oseberg for fremragende veiledning og hyggelige samtaler.

En takk går også til dere som har stilt på intervju til oppgaven. Dere har svart utmerket på både gode og dårlige spørsmål fra undertegnede.

¹Environmental, Social and Governance

2 Oppgaveformulering

Oppgaven søker å etablere en teori på hvordan kostnader, klimaavtrykk og operativ tilgjengelighet blir påvirket av å lease bekledning. De tre variabelene utgjør Forsvarets viktigste referansepunkter for effektiv og forsvarlig drift.

Problemstillingen er som følger:

Hvordan vil en leasingavtale på bekledning påvirke kostnader, klimaavtrykk og operativ tilgjengelighet?

I vår drøfting anvender vi tre hypoteser for å teste problemstillingen. Dette er effektivt for å se kostnader, klima og operativ tilgjengelighet under ett. De tre hypotesene er:

1. Reparasjon av materiell er essensielt for å realisere fordeler med leasing av bekledning
2. Omfordeling av risiko er essensielt for å realisere fordeler med leasing av bekledning
3. Den operative tilgjengeligheten vil enten bli ivaretatt eller forbedres under en leasingavtale på bekledning

3 Sammendrag

I *Ny langtidsplan for forsvarssektoren (2021-2024)* skal det spares inn omtrent 1,9 milliarder kroner. I en tid hvor anskaffelser utgjør en stadig større andel av forsvarsbudsjettet stiller dette krav til nytenkning og effektive løsninger.

Nylig kunne NRK-serien “*Sløsesjokket*” avdekke at Forsvaret kaster en vesentlig mengde bekledning hvert år. I forkant av episoden hadde vi i samtaler med FLO blitt gjort oppmerksom på at leasing av bekledning kunne være interessant. Vi avdekket i den kommende tiden at leasing er et diffust begrep. For å undersøke hvordan en leasingavtale på bekledning ville fungere i Forsvaret valgte vi å fokusere på tre områder. Nemlig kostnader, klimaavtrykk og operativ tilgjengelighet. Dette ledet oss til følgende problemstilling:

Hvordan vil en leasingavtale på bekledning påvirke kostnader, klimaavtrykk og operativ tilgjengelighet?

Vi gjennomførte intervjuer med tre aktører som jobber med bekledning i Forsvaret. De tre står sentralt i forsyningskjeden på bekledning. I tillegg har vi snakket med en sivil tilbyder av leasingtjenester, samt en aktør som leverer bekledningsartikler til Forsvaret. Til sammen representerer intervjuobjektene et utvalg som er egnet til å uttale seg om leasing av bekledning for Forsvaret. Metoden er godt egnet for å utforske et konsept som i seg selv er lite dokumentert.

Vi gjennomførte intervju med aktørene, for å deretter analysere intervjumaterialet samlet. Analysen avdekket at intervjuobjektene i hovedsak var positivt innstilt til leasing av bekledning i Forsvaret. Respondentene identifiserte likevel flere utfordringer med en leasingavtale på bekledning. Vi etablerte tre hypoteser for å vurdere resultater fra intervju mot eksisterende teori om leasing:

1) Reparasjon av materiell er essensielt for å realisere fordeler med leasing av bekledning. Et case-studie av reparasjon i det nederlandske forsvaret underbygger påstandene om at leasing kan føre til vesentlige reduksjoner i kostnader og klimaavtrykk. Likevel dekker ikke dette alene de fordelene med leasing som er identifisert i intervju.

2) Omfordeling av risiko er essensielt for å realisere fordeler med leasing av bekledning. Resultater fra intervju sier at omfordeling av risiko er essensielt for å redusere avstanden mellom leverandør og Forsvaret. På denne måten spiller aktørene mer på lag enn tidligere. Den omfordelingen utgjør kjernen av leasingavtalen. Vi finner teoretisk dekning for denne påstanden. Omfordelingen av risiko står sentralt i gradvis utvikling av bekledning, samt reparasjon av bekledning.

3) Den operative tilgjengeligheten vil enten bli ivaretatt eller forbedres under en leasingavtale på bekledning.

Et resultat fra intervju er at operativ tilgjengelighet enten vil bli ivaretatt eller forbedres. For at operativ tilgjengelighet skal forbedres må lagertjenester utsettes til en annen aktør. På grunn av mangel på kvalifiserte aktører i Norge, er det lite trolig at en aktør kan dekke både lager- og

vedlikeholdstjenester. Det er mulig at en logistikkleverandør kan eie materiellet og føre lager på en måte som øker den operative tilgjengeligheten. Samtidig viser vi at dette antakelig vil gå på bekostning av viktige fordeler ved leasing. Forsvaret kan med andre ord ikke “få i både pose og sekk”.

Alt sett under ett kan oppgaven teoretisk generalisere at en leasingavtale på bekledning ville effektivisert Forsvarets innkjøp av bekledning. Det er verdt å presisere at enkelte bekledningsartikler antakelig er mer egnet for leasing enn andre. Særlig er det vesentlig hvorvidt varen har en annenhåndsverdi eller ikke. Videre er det viktig å presisere at en slik endring i Forsvarets anskaffelsesmønster fordrer et nytt fokus i sentrale avdelinger som FLO SA og FLO MSA. Vi hevder, på bakgrunn av oppgaven, at leasing fremstår som et miljøvennlig og lønnsomt tiltak som kan ivareta operativ tilgjengelighet.

Innhold

1 Forord	3
2 Oppgaveformulering	4
3 Sammendrag	5
4 Forkortelser	13
5 Innledning	14
5.1 Bakgrunn	14
5.1.1 Leasing i Forsvaret?	14
5.1.2 Forsvaret og New Public Management	14
5.1.3 Forsvarets klimaavtrykk	14
5.2 Problemstilling	15
5.2.1 Avgrensninger	15
6 Teori	16
6.1 Hva er leasing?	16
6.1.1 Leasing eller leie	16
6.2 Hvorfor og hvordan lease?	16
6.2.1 Hvorfor lease?	16
6.2.2 Hvordan lease?	17
6.3 Ulike leasingavtaler	17
6.4 Forholdet mellom leietaker/utleier	18
6.4.1 Prinsipal-agent-teori	18
6.5 Hvordan forvaltes materiell i Forsvaret?	18
6.5.1 Forsvarsmateriell (FMA)	18
6.5.2 Forsvarets Logistikkorganisasjon (FLO)	19
6.6 Kostnader	19
6.6.1 Transaksjonskostnadsteori	19

6.6.2	Kostnader knyttet til operativ tilgjengelighet	20
6.7	Klimaavtrykk	20
6.7.1	Hva er klimaavtrykk?	20
6.7.2	Klimaavtrykk i Forsvaret	20
6.7.3	Klimaavtrykk på klær og tekstil	21
6.8	Operativ tilgjengelighet	21
6.8.1	Hva er operativ tilgjengelighet?	21
6.9	Kjernevirksomhet	21
7	Metode	22
7.1	Undersøkelsens karakter	22
7.2	Datainnsamling	23
7.2.1	Intervju og innsamling av data	23
7.2.2	Utvikling av intervjuguiden	24
7.3	Validitet og reliabilitet	24
7.3.1	Vurdering av gyldighet og pålitelighet	25
8	Resultater og analyse	27
8.1	Resultater fra snøball-metoden	27
8.1.1	Lokalisering av intervjuobjekter ved snøball-metoden	27
8.1.2	Intervjuobjekter	28
8.2	Analyse av intervjumaterialet	28
8.2.1	Steg 1 - Innledende analyse	29
8.2.2	Steg 2 - Kategorisering i underkategorier	29
8.3	Resultater fra intervju - Er leasing av bekledning gjennomførbart for Forsvaret? .	29
8.3.1	Kontraktsforhold	30
8.3.2	Annenhåndsverdi	31
8.3.3	Immaterielle eiendeler	31

8.4	Resultater fra intervju - Hvordan påvirker leasing av bekledning klimaavtrykk . . .	32
8.4.1	Levetid	32
8.4.2	Lager	34
8.4.3	Frakt	35
8.4.4	Alternativ bruk	35
8.5	Resultater fra intervju - Hvordan påvirker leasing operativ tilgjengelighet?	36
8.5.1	Beredskap i leasingavtaler	36
8.5.2	Inkrementell utvikling	37
8.5.3	Fokus på kjernekompetanse	38
8.5.4	Kontinuerlig oppdatering av bekledning	38
8.6	Resultater fra intervju - Hvordan påvirker leasing av bekledning kostnader? . . .	38
8.6.1	Transaksjonskostnader	39
8.6.2	Utsetting	40
8.6.3	Transport- og lagerkostnader	40
8.6.4	Frigjøring av kapital	41
8.6.5	Reduserte anskaffelser	41
9	Drøfting	43
9.1	Hypoteser	43
9.1.1	Drøftingens tre hypoteser	43
9.2	Reparasjon - essensielt i leasingavtalen?	43
9.2.1	Et case-studie av reparasjon av bekledning i det nederlandske forsvaret . . .	43
9.2.2	Vurdering hypotesen	44
9.3	Omfordeling av risiko - essensielt i leasingavtalen?	44
9.3.1	Omfordeling av risiko - kjernen av leasingavtalen?	45
9.3.2	Leasing i lys av prinsipal-agent-teorien	45
9.3.3	Varens art - en begrensning på leasingavtalen?	46
9.3.4	Varer uten annenhåndsverdi i en leasingavtale	46

9.3.5	Varer med annenhåndsverdi i en leasingavtale	47
9.3.6	Vurdering av hypotesen	48
9.4	Operativ tilgjengelighet - ivaretatt eller forbedret?	48
9.4.1	Beredskap i operativ tilgjengelighet	48
9.4.2	Utsetting av lager	49
9.4.3	Vurdering av hypotesen	50
9.5	En teoretisk generalisering av leasingavtalens effekt på kostnader, klimaavtrykk og operativ tilgjengelighet	51
10	Avslutning	52
10.1	Problemstilling og fremgangsmåte	52
10.2	Funn	52
10.3	Anbefaling til videre forskning	53
10.4	En videre anbefaling	53

Figurer

1	Forenklet skisse av materiellhåndtering i Forsvaret	19
2	Aspekter av operativ tilgjengelighet	21
3	En visuell fremstilling av funn fra snøball-metoden og nettsøk	27
4	Kategorier og underkategorier	29
5	Fremstilling av endring i materiellstrøm	49

Tabeller

1	Incentiver til å lease	17
2	Utfordringer med leasing	17
3	Oversikt over respondenter	28
4	Underkategorier av kategori "Gjennomførbart?"	30
5	Underkategorier av kategori "Klimaavtrykk"	32
6	Underkategorier av kategori "Operativ tilgjengelighet"	36
7	Underkategorier av kategori "Kostnader"	39

4 Forkortelser

DNF - Det Nederlandske Forsvaret

ESG - Environmental, Social and Governance

FFI - Forsvarets forskningsinstitut

FLO - Forsvarets logistikkorganisasjon

FMA - Forsvarsmateriell

LTP - Langtidsplan

MSA - Materiestyringsavdelingen

NPM - New Public Management

PBU - Personlig bekledning og utrustning

SA - Strategiske anskaffelser

5 Innledning

5.1 Bakgrunn

5.1.1 Leasing i Forsvaret?

NRK-serien *Sløsesjokket* setter fokus på en økende grad av bruk-og-kast mentalitet i samfunnet. Forsvaret omhandles i episoden “Funkygines sløsesjokk” og blir utfordret på den store mengden bekledning som kastes hvert år. Forsvarssjef, General Eirik Kristoffersen ytrer følgende i lys av episoden: ”Vi kaster for mye materiell som kunne vært gjenvunnet eller reparert” (Strand, 2021). Det fremkommer blant annet at Forsvaret kaster 8000 mellomjakker i løpet av ett år. Som et tiltak for å redusere avfall blir det foreslått å *lease* i stedet for å kjøpe bekledning. Ved en leasingavtale vil leietakeren kjøpe en bruksrett på en eiendel av utleier, som får en motytelse. Leasing er utbredt i det private, men forekommer i begrenset omfang i det offentlige. Gjennomføringen av private effektiviseringstiltak i offentlig sektor ble popularisert på 80-tallet og har hatt en varierende suksess i Norge. I episoden konvergerer klimahensyn med private effektiviseringstiltak og munner ut i et forslag om at Forsvaret skal lease bekledning. Har dette noe for seg i Forsvaret?

5.1.2 Forsvaret og New Public Management

Dersom Forsvaret begynner å lease artikler vil det ikke være første gang at private effektiviseringstiltak gjennomføres i forsvarssektoren. Tanken om å anvende effektiviseringstiltak fra privat sektor i det offentlige kalles for *New Public Management* (NPM) og ble introdusert på 80-tallet. Hovedtanken er at det offentlige kan bli drevet mer effektivt ved å kopiere privat sektor. Slike tiltak vil øke effekten av offentlige tjenesteytelser til samfunnet. I forsvarssektoren har NPM ført til flere omfattende endringer (Matlary & Østerud, 2007, s.27). Et eksempel på dette er den kontroversielle horisontale samhandlingen internt i sektoren (Sveinung Bentzrød, 2011). Siden 2000-tallet har bevilgninger til forsvarssektoren vært fallende og sektoren har vært under et press til å drives stadig mer effektivt. I langtidsplanen for 2021-2024 planlegger regjeringen å realisere enn effektivisering på 1,9 milliarder kroner over perioden (Forsvarsdepartementet, 2020, s.49). Langtidsplanen stiller krav til nytenkning og kreativitet for å finne gode og effektive løsninger.

5.1.3 Forsvarets klimaavtrykk

Samtidig som NPM har reformert offentlig sektor har også klima blitt mer fremtredende på verdens agenda. Store deler av samfunnet har tydelig uttrykt at 1900-tallets “bruk-og-kast” logikk ikke er bærekraftig. Dette ble tydelig under “skolestreik for klimaet”, da 40 000 unge streiket 22. mars 2019². For Forsvaret spiller samfunnsengasjementet rundt klima en vesentlig rolle. Forsvaret er avhengig av en oppslutning i befolkningen for å opprettholde en høy grad av legitimitet (Forsvaret, 2021). Det følger dermed at Forsvaret må forvalte bevilgede ressurser på en miljømessig forsvarlig måte. I 2017 var Forsvaret ansvarlig for omtrent 1,1% av klimagassutslipp fra norsk økonomi (Sparrevik & Utstøl, 2020, s.5). I en annen undersøkelse fremkommer at Forsvaret kaster omtrent 350 tonn med bekledning årlig (Strand, 2021). Det følger at Forsvaret

²<https://www.aftenposten.no/norge/i/AddxjA/20000-streikende-elever-ventet-til-storstilt-klimaprotest>

som en stor aktør må ta ansvar for eget klimaavtrykk. I en sektor der ikke alle utslipp er like lette å redusere, kan Forsvaret begynne med å gi opp “bruk-og-kast” tankesettet.

Siden 1992 har Forsvaret tatt flere steg i retning av å bli en mer miljøvennlig organisasjon. Klimatiltak har blitt gjennomført i et bredt spenn av Forsvarets oppgaver og operasjoner (Voie mfl., 2019, ss. 7-10). I en utgave av den forskningsfaglige rapporten *Viten* redegjøres det for tiltak som kan redusere Forsvarets klimaavtrykk. Vi skal redegjøre for to av disse tiltakene. Det første tiltaket er at Forsvaret må integrere i organisasjonen at klimavennlige løsninger kan være lønnsomme. Det andre tiltaket kalles for “miljøvennlig shopping” og omhandler at Forsvaret må sette klimakrav til anskaffelser (Voie mfl., 2019, ss.8-10). Rapporten hevder at riktig anvendelse av markedskreftene kan føre til vesentlige utslippsreduksjoner. Det er likevel verdt å være kritisk til hvorvidt markedskreftene skal kunne bistå Forsvaret i å redusere klimautslipp - en målsetning som er viktig for forsvarssektoren, men som samtidig ikke representerer kjernevirksomheten. Nemlig effekten Forsvaret leverer for å løse oppgavene i langtidsplanen (Forsvarsdepartementet, 2020, s.28).

Til tross for at samfunnet stiller store krav til effektivisering og miljøbevissthet har Forsvarets kjerneoppgaver forandret seg lite. Forsvaret skal levere en operativ evne som løser oppdrag for samfunnet. FFI erkjenner at klimatiltak som enten reduserer budsjetter eller går på bekostning av operativ evne er svært vanskelige å gjennomføre i etaten (Voie mfl., 2019, s.13). Det operative aspektet av leasing ble understreket av forsvarssjefen. Forsvarssjef Eirik Kristoffersen er tydelig på at en kostnads- og klimaeffektivisering ikke kan gå på bekostning av operativ evne.

5.2 Problemstilling

Undersøkelsen, i en større kontekst, søker å belyse om en leasingavtale innenfor kategoriområdet bekledning kan være gunstig for Forsvaret. Det vil være gunstig for Forsvaret å lease dersom de miljømessige konsekvensene, og/eller kostnadene kan reduseres uten at dette går på bekostning av den operative evnen. Dette leder oss til følgende problemstilling:

Hvordan vil en leasingavtale på bekledning påvirke kostnader, klimaavtrykk og operativ tilgjengelighet?

Problemstillingen er utformet med hensyn på at leasing av bekledning i forsvarssektoren, ikke er et særlig dokumentert konsept. Ved å etablere den overnevnte problemstillingen håper vi å kunne generalisere funn til en teori om leasing av bekledning for Forsvaret.

5.2.1 Avgrensninger

Vi velger å anvende en omfattende definisjon av leasing. Samtidig avgrenses oppgaven fra potensiale som ligger i samarbeidet mellom produsent, logistikkleverandør og Forsvaret. Leasing i en slik setting vil kreve ytterligere undersøkelser og går utenfor omfanget av oppgaven.

6 Teori

I teorikapittelet redegjøres det for det akademiske grunnlaget for oppgavens problemstilling, samt informasjon som blir lagt til grunn for drøfting i kapittel 12. Sentralt i oppgaven står konseptet *leasing*, samt forholdet mellom kjøper/selger eller leietaker³/utleier⁴.

6.1 Hva er leasing?

Leasing i sin minste form er: “En kontrakt, eller en del av en kontrakt, som formidler en rett til å anvende en eiendel (en underliggende eiendel) for en tidsperiode med en motytelse” (IFRS, 2016)⁵. En leasingavtale kan være sammensatt og inneholder ofte tilleggssytelser, som for eksempel vedlikehold, kontinuerlig oppdateringer eller bemanning (PWC, 2016, S.17). I oppgaven vil vi anvende en omfattende definisjon av leasing. Det vil si at vi inkluderer mulige tilleggssytelser i leasingavtalen.

6.1.1 Leasing eller leie

Til tross for at leasing er svært utbredt i privat sektor er det vanskelig å finne en tydelig definisjon av leasing. Det leases svært forskjellige eiendeler til svært forskjellige vilkår. Ordet leasing er et av mange ord som er uformelt adoptert til muntlig norsk. Jamfør språkrådet er det riktige ordet “leiefinansiering” (Språakraadet, 2021a). Regnskapsstandarden IFRS-16 bruker leieavtale/leasing i henholdsvis norsk/engelsk utgave. Det er dermed naturlig å anta at begrepene er ensbetydende. Til tross for at det eksisterer en norsk ekvivalent velger vi å benytte ordet leasing. Det er vår oppfattelse at begrepet leasing presiserer for leseren at avtalen omfatter tilleggssytelser utover rett til bruk av eiendelen.

6.2 Hvorfor og hvordan lease?

6.2.1 Hvorfor lease?

Det finnes et mangfold av årsaker til å lease. Vi vil her redegjøre for de incentivene til leasing som blir relevante i kapittel 12. Til tross for at leasing er et gammelt konsept ble det først populært i næringslivet på 50-tallet (Gao, 2018; Matre, 2003, s.1, s.10). Blant de vanligste årsakene til å lease er økonomisk handlefrihet, avhending, bærekraft, fleksibilitet (Carlton L. Hensley, 2008, s.21). Se tabell 1.

Samtidig er ikke leasing en løsning uten utfordringer. Av akademisk dokumenterte utfordringer forbundet med leasing er det særlig tre som er fremtredende. De tre er transaksjonskostnader, avtalerigiditet og leverandørkompleksitet. Se tabell 2.

³Den som leaser eiendelen (Matre, 2003, s.11)

⁴Kan være en leverandør eller et leasingselskap. Et leasingselskap er en finansiell institusjon (Matre, 2003, s.12)

⁵A contract, or a part of a contract, that conveys the right to use an asset (an underlying asset) for a period of time in exchange for consideration (forfatters egen oversettelse)

Incentiver til å lease

Økonomisk handlefrihet - Et incentiv til å lease er at leietakeren unngår store kapitalkrevende utlegg forbundet med ordinære kjøpsanskaffelser. (Carlton L. Hensley, 2008, s.21)

Avhending - Hvis utleier har komparative fordeler til avhending av materiell kan dette gjøre det attraktivt for aktører å lease materiell (Smith Jr & Wakeman, 1985, s.899). Det argumenteres også for at noe risiko overføres til utleier (Carlton L. Hensley, 2008, s.69)

Bærekraft - Hvis leverandører av eiendelen erfarer at det er kostnadmessig gunstig å reparere materiell fremfor å erstatte med en ny enhet kan det føre til mindre avfall. Samtidig som leverandøren har muligheten til å gjenbruke deler av eiendelen i produksjon/vedlikehold av nye eiendeler (Agrawal mfl., 2012, s.1-3)

Fleksibilitet - Der leietaker ikke har behov for langvarig eierskap kan det være hensiktsmessig å lease (Gao, 2018; Smith Jr & Wakeman, 1985, ss.18-23, ss.900-901).

Tabell 1: Incentiver til å lease

Utfordringer med leasing

Transaksjonskostnader - En masteroppgave om muligheten for leasing i den amerikanske marinen løfter frem *transaksjonskostnader* som en særlig utfordring (Carlton L. Hensley, 2008, s.52). Transaksjonskostnader er kostnader som genereres i forbindelse med utarbeiding og forvaltning av en avtale. Forfatterene hevder at en tradisjonell kjøpsavtale innebærer mindre transaksjonskostnader fordi det er lettere å få oversikt over leverandørens forpliktelser.

Rigiditet - Det argumenteres også for at leietakers mulighet til å forvalte materiellet blir vesentlig redusert (Queensland Treasury, 2019, s.12). Endringer i den opprinnelige avtalen vil ofte være kostbare og tungvinte å gjennomføre, spesielt det som er knyttet til avtalens varighet og terminering (Queensland Treasury, 2019, s.12).

Kompleksitet - En tredje utfordring med leasing er at kompleksiteten øker vesentlig når materiellet skal i retur til utleier. Dette er en årsak til at større organisasjoner foretrekker å eie materiellet selv (Carlton L. Hensley, 2008, s.52).

Tabell 2: Utfordringer med leasing

6.2.2 Hvordan lease?

En generell etablering av en leasingavtale er gjengitt i utgivelsen *Equipment Leasing*. I korte trekk vil leietakeren utarbeide en oversikt over eiendelen(e) leietakeren ønsker å overta. Utleier og leietaker utarbeider en kontrakt som regulerer rammene for leasingavtalen, samt tilleggsytelser. Når leasingavtalen har begynt vil leietaker betale utleier en serie utbetalinger over avtalens varighet. Ved avtalens slutt vil leietaker enten kjøpe eiendelen, eller returnere denne til utleier (Nevitt & Fabozzi, 2000, ss.3-5)

6.3 Ulike leasingavtaler

Som nevnt innledningsvis leases det svært forskjellige eiendeler til svært forskjellige vilkår. Det skilles i hovedsak mellom to former for leasingavtaler: finansiell leasing og operasjonell leasing. En

finansiell leasingavtale forekommer der det vesentligste av økonomisk risiko og kontroll er overført til leietaker, uten at leietaker har eiendomsrett. (Regnskapsstiftelse, 2009, s. 1). Ofte innbefatter en slik avtale tre parter: leietaker, leverandør og leasingselskap (Matre, 2003, s.12). Leietaker spesifiserer krav til eiendeler og velger leverandør. Leverandøren fremskaffer materiellet, mens leasingselskapet står for finansiering. Finansiell leasing skiller seg fra operasjonell leasing ved at leasingperioden ofte er sammenfallende med eiendelens levetid. Operasjonell leasing kjennetegnes ved at det er et to-partsforhold hvor leverandør ofte har ansvar for tilleggsytelser, som vedlikehold og logistikk (Matre, 2003, s.11).

6.4 Forholdet mellom leietaker/utleier

6.4.1 Prinsipal-agent-teori

For å belyse forholdet mellom leietaker og utleier er det gunstig å benytte *prinsipal-agent-teorien*. I en leasingavtale vil den oppdragsgivende part være Forsvaret og den arbeidstakende part være tilbyderer av leasing. Den oppdragsgivende part (prinsipal) delegerer arbeid til den utførende part (agenten) (Brynhildsvoll & Abrahamsen, 2002, s.123). Agenten besitter mer informasjon om drift og liknende enn det prinsipalen gjør. Med andre ord er informasjonsgrunnlaget asymmetrisk. Prinsipal og agent har i teorien ulike målsetninger. Dermed kan agenten utnytte sitt asymmetriske informasjonsgrunnlag til ulempe for prinsipalen. (Andresen, 2021). Det vil oppstå en klassisk maktrelasjon hvor forholdet preges av uenighet og avhengighet (Brynhildsvoll & Abrahamsen, 2002, s.123). For prinsipalen vil det dermed handle om å definere rammer for avtalen som legger til rette for sammenfallende mål og reduserer muligheten for opportuniste hos agenten. Slik vil prinsipalen redusere kostnader med å overvåke og korrigere agenten (*agentkostnader*).

I en leasingavtale mellom Forsvaret og en sivil aktør blir prinsipal-agent-teorien særlig relevant. Dette fordi det er to enheter som ønsker å maksimere sin effekt, men som samtidig måler sin effekt svært forskjellig. En sivil bedrift er nyttemaksimerende og har et grunnleggende ønske om å maksimere sin inntjening. Forsvarert på den andre siden ønsker å maksimere produksjon av effekt mot oppdragene som er gitt i langtidsplanen (Forsvarsdepartementet, 2020, s.11). Dette fordrer “evne til beredskap”.

6.5 Hvordan forvaltes materiell i Forsvaret?

Materiellforvaltning blir definert i *Direktiv for logistikkvirksomhet* som: “den delen av logistikkvirksomheten som omhandler planlegging og utøvende virksomhet i forbindelse med anskaffelse, etterforsyning, lagring, distribusjon, bruk, vedlikehold, endring og utfasing av materiell og materiellsystemer” (Forsvarets Logistikkorganisasjon, 2020, s. 4).

6.5.1 Forsvarsmateriell (FMA)

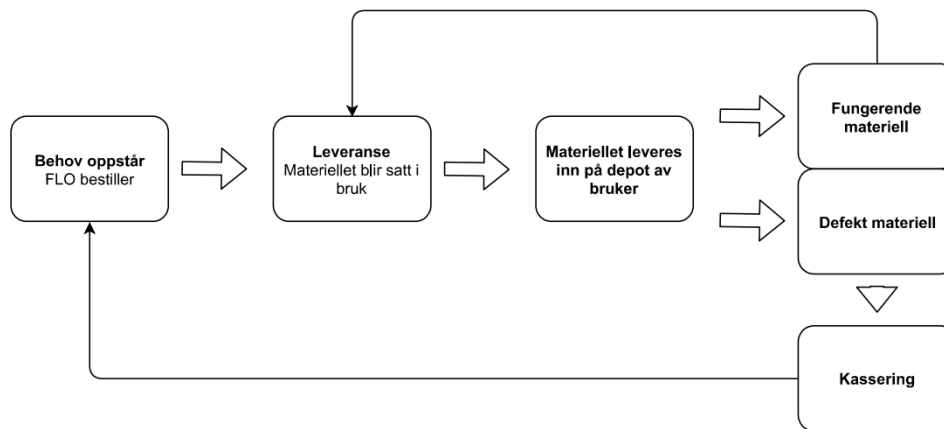
FMA er fagmyndighet⁶ for materiell og ivaretar rollen som systemansvarlig og prosjektansvarlig for materiellinvesteringer i forsvarssektoren (Forsvarsmateriell, 2018, s.5). Gjennom disse rollene

⁶“Ansvar og myndighet til å fastsette krav og angi faglige rammer innen et gitt virksomhetsområde for hele Forsvaret, herunder utvikle og være faglig rådgiver innen dette området, samt foreta kontroll og gi pålegg ved avvik. Deler av myndigheten kan videre delegeres som fagansvar” (Forsvarets Logistikkorganisasjon, 2020, s.3)

har FMA ansvar for anskaffelse, eierskapsforvaltning⁷ og utfasing av materiell.

6.5.2 Forsvarets Logistikkorganisasjon (FLO)

FLO er fagmyndighet for logistikk i Forsvaret. Gjennom ulike enheter er FLO ansvarlig for å sikre nødvendig logistikkberedskap og kosteffektive løsninger (Forsvarets Logistikkorganisasjon, 2020, s.5). FLO Strategiske Anskaffelser (SA) inngår og forvalter rammeavtaler på driftsanskaffelser⁸. FLO Forsyning sikrer vareflyt og lagerdrift. Materieellstyringsavdelingen (MSA) er en underavdeling av FLO Forsyning som er ansvarlig for etterspørsels- og forsyningsplanlegging, samt lager- og forsyningsprosessen. Regional logistikkledelse (RLL) består av fire underavdelinger. Underavdelingene er ansvarlig for etterforsyning i sine respektive regioner: Øst, Vest, Midt og Nord.



Figur 1: Forenklet skisse av materiellhåndtering i Forsvaret

6.6 Kostnader

6.6.1 Transaksjonskostnadsteori

Boken *Prinsipper for bedre innkjøp* presenterer tre faktorer som forklarer hvorfor noen bedrifter velger å kjøpe tjenester i markedet, mens de integrerer andre aktiviteter i egen organisasjon (Brynhildsvoll & Abrahamsen, 2002, s.121). Disse tre faktorene utgjør grunnlaget for transaksjonskostnadsteorien:

1. Usikkerhet rundt transaksjonen
2. Transaksjonshyppighet
3. Transaksjonsspesifikke investeringer

⁷ "Ivareta eier sine krav til materiell og den kapasitet det skal gi, i hele materiellets levetid, innen rammen av tildelte ressurser og gjeldende regelverk" (Forsvarsmateriell, 2018, s.20)

⁸ "Anskaffelser som skal dekke formål hvis utgifter det ikke er naturlig å postere på investeringskapitlene" - (Forsvarsmateriell, 2018, s.20)

Transaksjonsspesifikke investeringer er spesielt relevant å fremheve i lys av problemstillingen. Transaksjonsspesifikke investeringer er alle former for investeringer som gjøres for å kunne gjennomføre en skreddersydd transaksjon mellom to parter. Slike investeringer har ofte stor betydning for effektiviteten i samarbeidet og liten verdi utenfor samarbeidet (Bø, 2013, s.106). Parten som gjør de spesifikke investeringene øker derfor sin sårbarhet i samarbeidet. Riskoen øker for at den andre parten kan utøve press eller true med å forlate samarbeidet. Dette kan knyttes opp mot opportunisten beskrevet i prinsippal-agent-teorien under 6.4.1. På grunn av dette må alle transaksjonsspesifikke investeringer sikres gjennom godt regulerte kontrakter.

Kostnadene knyttet til regulering av kontrakter utgjør en vesentlig del av *transaksjonskostnader*. Definisjonen av transaksjonskostnader er hentet fra boken *Prinsipper for bedre innkjøp*:

“Transaksjonskostnader er kostnader forbundet med å inngå, overvåke og gjennomføre avtaler mellom organisasjoner. De relative transaksjonskostnadene kan for eksempel bli høye i tilfeller hvor man må benytte betydelig med ressurser på å utarbeide en kontrakt, hvor det er vanskelig å innhente riktig informasjon, og hvor det er stor usikkerhet til om kontrakten vil bli oppfylt. Høye transaksjonskostnader medfører at man trekker konklusjonen “buy” og integrer aktiviteten i egen organisasjon” (Brynhildsvoll & Abrahamsen, 2002, s.121)

6.6.2 Kostnader knyttet til operativ tilgjengelighet

I anskaffelser må man ofte gjøre avveininger mellom grad av operativ tilgjengelighet og kostnader. Ved å velge logistikkstøttealternativer som sikrer bedre operativ tilgjengelighet, vil man som regel forvente å ha høyere kostnader (FMA, 2020). Avveiningen mellom akseptabel operativ tilgjengelighet og fornuftige kostnader omtales ofte som en kosteffektiv løsning.

6.7 Klimaavtrykk

6.7.1 Hva er klimaavtrykk?

Klimaavtrykk er en kortform for begrepet klimafotavtrykk. Begrepet brukes om total mengde utslipp av klimagasser som blir direkte eller indirekte sluppet ut på grunn av menneskelige aktiviteter (Spraakraadet, 2021b).

6.7.2 Klimaavtrykk i Forsvaret

I 2017 ble det gjennomført et studie som tok for seg klimagassutslippene i forsvarssektoren. Studiet avdekket at 70 prosent av sektorens totale klimaavtrykk stammer fra innkjøp av varer og tjenester (Voie mfl., 2019, s.11). Dette tilsvarer omkring 545 000 tonn CO₂-ekvivalenter. I publikasjonen Retningslinjer for Forsvarssektorens miljøstyring, står det blant annet at sektoren skal redusere mengden avfall og sikre at andel avfall til gjenbruk og gjenvinning økes (Forsvarsdepartementet, 2015, s.3).

6.7.3 Klimaavtrykk på klær og tekstil

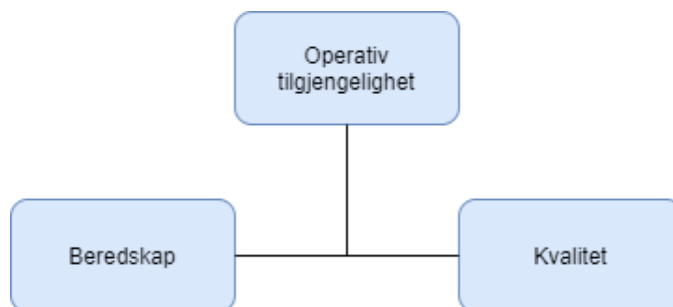
Tekstilindustrien er en vesentlig kilde til klimautslipp. Utslippene er hovedsakelig knyttet til bruken av energi, vann, kjemikalier, råmaterialer, transport og avfall (Koszevska, 2018, s.2). Tekstilindustrien står for 8 prosent av totale utslipp på kloden. Kun en prosent av materialer som blir brukt i produksjon blir gjenvunnet til nye produkter (UNEP, 2020, s.8). Klimaavtrykket på tekstilproduksjon er dermed større enn avtrykket fra fly- og skipstrafikk sammenlagt (UNEP, 2020, s.19).

6.8 Operativ tilgjengelighet

6.8.1 Hva er operativ tilgjengelighet?

Begrepet operativ tilgjengelighet blir beskrevet i *Defence Logistics* som den tiden hvor materiellet enten er i bruk eller er klart til bruk. Det forutsetter blant annet at materiellet ikke har defekter, ikke er til vedlikehold, ikke er under transport, men fungerer som det skal, der det skal, når det skal, så lenge det skal (J. Smith, 2018, s.163). For Forsvaret er operativ tilgjengelighet et viktig begrep. I publikasjonen *Forsvarssjefens fagmilitære råd* er det blant annet presisert at samtlige forslag til fremtidige strukturer i Forsvaret legger vekt på økt operativ tilgjengelighet (Forsvarssjefen, 2019, s.32).

Operativ tilgjengelighet kan argumenteres for å bestå både av beredskapsaspektet, men også av kvalitetsaspektet. Figur 2 viser sammenhengen:



Figur 2: Aspekter av operativ tilgjengelighet

6.9 Kjernevirksomhet

Definisjonen av kjernevirksomhet er hentet fra Konsept for logistikk i Forsvaret:

“De aktiviteter som direkte understøtter styrkeoppbygging og militære operasjoner er definert som kjernevirksomhet i Forsvaret. Kjernevirksomheten skal være styrt og kontrollert av Forsvaret, og skal i hovedsak kunne løses med Forsvarets egne ressurser.” (Forsvarets Logistikkorganisasjon, 2013, s.9)

7 Metode

Kapittelet redegjør for den metodiske fremgangsmåten for å svare på problemstillingen:

Hvordan vil en leasingavtale på bekledning påvirke kostnader, klimaavtrykk og operativ tilgjengelighet?

Metoden har en induktiv tilnærming. En induktiv tilnærming betyr at vi fra innsamlet empiri kan fremme en teori om hvordan leasingavtalen vil påvirke kostnader, klimaavtrykk og operativ tilgjengelighet.

7.1 Undersøkelsens karakter

Det er i hovedsak to forhold som legger føringer for hvordan undersøkelsen er utformet:

1. Leasing som konsept er i liten grad standardisert, og vidt forskjellige avtaler kan kategoriseres som leasingavtaler
2. Leasing av bekledning i offentlig sektor er lite dokumentert

De to overnevnte forholdene understreker at leasing av bekledning er et forholdsvis ukjent konsept. I møte med ukjente forhold er det gunstig å anvende eksplorerende forskning. Eksplorerende forskning handler om å identifisere sentrale variabler for å så undersøke hvilke verdier variablene inneholder (Jacobsen, 2015, s.79). Denne forskningsmetoden fordrer bruk av kvalitativ metode og en intensiv tilnærming (Jacobsen, 2015, s.64). I vårt tilfelle et *Små-N-Studie*. Et Små-N-Studie egner seg best der man ønsker seg en rik beskrivelse av et fenomen (Jacobsen, 2015, s.107).

Den kvalitative metoden handler om å få frem personers meninger om et fenomen (Jacobsen, 2005, s.125). Informasjonen som er samlet inn kategoriseres i etterkant av innsamlingen (Jacobsen, 2005, s.127). Det er mange variabler og få enheter; undersøkelsen er *intensiv* av karakter. En intensiv undersøkelse er hensiktsmessig av flere årsaker. Først og fremst for å forstå dybden og fremheve ulike aspekter av leasing som konsept. Den kvalitative metoden kan belyse leasing fra flere aktørers ståsted i forsyningskjeden. For eksempel så kan to avdelinger med ulikt ansvar ha forskjellig perspektiv på leasing. Med dette får vi belyst flere forhold som kan påvirke undersøkelsesvariablene. Et annet vesentlig forhold er at den kvalitative undersøkelsen er åpen i inntaket av informasjon. Det åpne inntaket av informasjon er gunstig for å avdekke forhold og aspekter ved leasing som ikke nødvendigvis er akademisk dokumentert.

Fra første runde med intervjuer avdekket vi at følgende variabler er interessante i forbindelse med leasing av bekledning: kostnader, klimaavtrykk og operativ tilgjengelighet. Variablene er oppgavens *avhengige variabler*⁹. I undersøkelsen er "avtaleform" den *uavhengige variabelen*¹⁰ og valgte verdi er leasing.

⁹Variablene som påvirkes av verdien til den uavhengige variabelen, også kjent som årsaksvariablen (Jacobsen, 2005, ss.77-78)

¹⁰Årsaksvariablen

7.2 Datainnsamling

For å undersøke hvordan en leasingavtale ville fungert i Forsvaret har vi anvendt *Snøball-metoden*. Metoden er hensiktsmessig der en respondent kan mye om en gruppe eller et fenomen, og kan henvide videre til andre som kan belyse fenomenet eller aspekter av problemstillingen. Metoden er særlig hensiktsmessig der relevante respondenter kan være vanskelig å lokalisere (Jacobsen, 2005, s.175). Oppgaven fikk en naturlig start på denne metoden da selve konseptet ble løftet av en sentral aktør i FLO. Fra første intervju ble vi henvist videre til andre aktører i forsyningskjeden som har tanker og kjennskap til leasing av bekledning. Gjennom snøball-metoden har vi kartlagt relevante aktører i Forsvarets forsyningskjede. Dette bidrar til at vi får belyst problemstillingen på en mer effektiv måte.

Det er likevel en kjent utfordring med snøball-metoden at snøballen kan slutte å rulle (Jacobsen, 2005, s.175). Dette erfarte vi da vi tok kontakt med den sivile delen av forsyningskjeden på bekledning. Som en konsekvens av dette har vi klartlagt leasingaktører ved å søke på nett med relevante søkeord. På denne måten identifiserte vi ytterligere to sivile leverandører som bedriver leasing. Vi valgte å ikke nå ut til leietagere i leasingavtaler, da vi vurderte at de ville ha begrenset innsikt i leasing som konsept. Fra de innledene intervjuene opplevde vi at de sivile aktørene representerte leietakerene og deres erfaringer på en hensiktsmessig måte. På denne måten har vi dekket de sentrale punktene i en eventuell forsyningskjede på leasing av bekledning i Forsvaret.

Den eksplorerende metoden er intensiv på en måte som lar oss *teoretisk generalisere* hvordan leasing vil påvirke kostnader, klimaavtrykk og avfall. Med en analyse av intervjuene vil vi kunne sammenligne intervjumaterialet med eksisterende teori. En slik sammenligning vil underbygge en teoretisk generalisering av hvordan leasing påvirker kostnader, klimaavtrykk og operativ tilgjengelighet.

7.2.1 Intervju og innsamling av data

Vi gjennomførte intervjuer med de respondentene som ble avdekket ved bruk av snøball-metoden. Intervjuene ble gjennomført i to runder. På denne måten identifiserte vi relevante variabler, samtidig som vi bygget en tillitrelasjon mellom oss og respondentene. Den første runden med intervjuer var åpne og uformelle. Den andre intervjurunden ble gjennomført med intervjuguide for å undersøke relevante variabler i dybden. Vi valgte å benytte pre-strukturerte intervjuer for å styre tematikken mot avdekkede variabler, samtidig som vi opprettholdt en grad av fleksibilitet (Jacobsen, 2005, ss.144-145). Jacobsen hevder at gjentatte intervjuer er effektivt for å bygge tillit samt utforske dybden på fenomenet (Jacobsen, 2005, s.149). Gjentatte intervjuer var særlig nødvendig med de sivile leverandørene, da de ønsket å signere en fortrolighetsavtale for å oppgi mer informasjon. På den andre siden mistet vi en respondent mellom første og andre intervjurunde. Det fører til at oppgaven får mindre dybde enn den potensielt kunne hatt. Det er naturlig å anta at en grad av tillitsrelasjon var etablert på forhånd med de militære respondentene, da vi tilhører samme organisasjon.

7.2.2 Utvikling av intervjuguiden

Spørsmålene ble utformet med hensikt på å utnytte fordelene med åpen informasjonsinnhentning. Det vil si at spørsmålene var formulert mest mulig åpne, slik at nyanser og dybdeforståelse av leasing skulle bli oppnådd. Eksempler på spørsmål vi brukte var: ”Hva er viktig for dere i en leasingavtale?”. En begrensning på de åpne spørsmålene var at enkelte spørsmål var tilknyttet stikkord. Stikkordene var mest mulig nøytrale og skulle gi en retning på tematikk. Et eksempel på dette er følgende spørsmål til sivile respondenter:

1. Hvis dere utfører vedlikehold på leasede/utleide eiendeler, hvordan gjøres dette og hva er viktig i prosessen?

- Stikkord: Omfang av vedlikehold, reparasjonsrater, kasseringsrater (...)

En pre-strukturert intervjuguide er gunstig for å kunne drøfte aktørers synspunkter mot hverandre. Samtidig svekkes metoden ved at undersøkelsen påvirker svarene respondenten oppgir. Vi vurderte at stikkordene ville bidra til en hensiktsmessig nyansering av aspekter innenfor leasing og valgte dermed å bruke stikkord på enkelte spørsmål. Jacobsen erkjenner at å forberede spørsmål til intervjuene kan være begrensende på informasjonsinnsamlingen. Til tross for det anbefales bruken av intervjuguide i tilnærmingen (Jacobsen, 2005, ss.144-145). Det ble utviklet to intervjuguider, en for de sivile respondentene og en for militære respondenter. Dette var hensiktsmessig for å oppnå dybdeforståelse for de respektive partnes områder. For eksempel så vil respondenter i Forsvaret være mer relevante opp mot variabelen *Operativ tilgjengelighet*. Se vedlegg B og vedlegg C for intervjuguidene.

7.3 Validitet og reliabilitet

Delkapittelet vurderer i hvilken grad undersøkelsen er utformet og gjennomført på en måte som gir gyldige og pålitelige svar. Gyldige og pålitelige funn er nødvendig for å teoretisk generalisere hvordan leasing påvirker kostnader, klimaavtrykk og operativ tilgjengelighet. Sentralt står oppgavens validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet). Gyldigheten handler om hvorvidt vi har fått svar på det vi ønsket å måle. Pålitelighet omhandler om andre forskere vil finne samme resultater (Jacobsen, 2005, ss.213-214).

Den kvalitative undersøkelsen oppnår en høy grad av gyldighet. Dette betyr at undersøkelsen gir en realistisk forståelse for hvordan leasing antakelig vil påvirke kostnader, klima og operativ tilgjengelighet. En anerkjent styrke ved den kvalitative metoden er at den effektivt kan validere sammenhenger i undersøkelser (Jacobsen, 2005, s.129-131). Det betyr at metoden for eksempel er egnet til å si noe om hvordan kostnader påvirkes av leasing, og hvorfor dette er tilfellet. Oppgavens validitet underbygges videre av at konseptet er belyst fra flere aktører i forsyningskjeden. Vi skiller på intern og ekstern gyldighet for å belyse styrker og svakheter ved utformingen av oppgaven. Den interne gyldigheten omhandler om fremstillingen av data i oppgaven gir en riktig beskrivelse av leasing, slik respondentene beskriver konseptet. Jacobsen anvender begrepet *intersubjektivitet*, og påpeker at dersom flere oppgir samme beskrivelse, øker sannsynligheten for at det er riktig oppfatning (Jacobsen, 2005, s.214). Oppgavens interne

gyldighet svekkes av at oppgaven har flere *fortolkningsnivåer*. Fortolkningsnivå kan forstås som den fasen i en undersøkelse der en person må tolke et signal (Jacobsen, 2005, ss.36-37). I undersøkelsen har vi flere slike nivåer på grunn at undersøkelsen er utformet med to runder med intervju, samt gjennomføring av analysen. For å redusere avstanden mellom respondentene og delkapittel “resultater fra intervju” har vi gjennomført en respondent validering. Jacobsen påpeker at dette er en validerings metode, som det er vanskelig å vurdere effekten av. Det er nemlig usikkert i hvilken grad respondentene setter seg inn i valideringen. Effekten av respondent validering på validitet er dermed vanskelig å estimere (Jacobsen, 2005, s.215). I oppgaven har fire av fem gjennomført respondent valideringen.

Et særegent tilfelle ved oppgaven er at populasjonen er svært liten. Kriteria til utvalg av intervjuobjekter, gjør at utvalget ikke er vesentlig mindre enn populasjonen. Det har både en styrke og en svakhet. På en side får vi et representativt utvalg i undersøkelsen. Det styrker sannsynligheten for at andre vil finne liknende resultater (Jacobsen, 2005, ss.223-225). Dette styrker undersøkelsens pålitelighet. På den andre siden kan utvalget være skjevt. Nettopp fordi snøball-metoden belager seg på at en person referer til en annen og så videre. Det kan tenkes at referansene, mer eller mindre bevisst, kun blir gitt til de med en positivt inntrykk av leasing. Videre, kan et lite utvalg der “alle kjenner alle” ikke nødvendigvis gi fem ulike forståelser av leasing. Kommunikasjon i forkant og under undersøkelsen kan svekke den unike oppfatning av leasing hvert intervjuobjekt hadde før kommunikasjonen. På den måten kan det tenkes at påliteligheten svekkes, nettopp fordi intersubjektiviteten kan være preget av kommunikasjon mellom respondenter. I tillegg svekkes gyldigheten til funn fra intervju ved at to av respondentene potensielt har en økonomisk interesse av undersøkelsens utfall. En slik interesse kan påvirke svarene som gis (Jacobsen, 2005, s.213).

Et sentralt element i oppgaven er triangulering. Ved å triangulere vurderer vi validiteten ved å drøfte egne funn mot resultater fra annen forskning (Jacobsen, 2005, s.229). I kapittel 10 benytter vi tre hypoteser for å triangulere funn fra intervju. På denne måten styrker eller svekker vi resultater fra intervju. Til slutt vil oppgavens teoretiske generalisering være styrket som følge av trianguleringen.

Oppgaven har i sin helhet en lavere grad av ekstern gyldighet. Ekstern gyldighet går ut på om oppgavens konklusjoner er gyldige for andre tilfeller (Jacobsen, 2005, s.237). I undersøkelsen vil definisjonen av den eksterne gyldigheten omfatte alle artikler utover bekledningsartikler i Forsvaret. For artikler med karakteristikker som tilsvarer bekledning, kan det tenkes at undersøkelsen har en grov ekstern gyldighet. Likevel vil den eksterne gyldigheten omfatte andre undersøkelsesenheter (intervjuobjekter) som omtaler andre artikler, antakelig i en annen markedsstruktur og et ulikt forbruksmønster. Dette fører til at den en lav grad av ekstern gyldighet.

7.3.1 Vurdering av gyldighet og pålitelighet

Til tross for at oppgaven har et lite utvalg av respondenter, med et potensielt skjevt utvalg og flere fortolkningsnivåer, anser vi oppgavens funn til å være av tilstrekkelig kvalitet. Oppgavens pålitelighet og validitet styrkes blant annet av triangulering og respondent validering. Alt sett

under ett er oppgaven av en slik kvalitet at den lar oss teoretisk generalisere effekten av leasing på kostnader, klimaavtrykk og operativ tilgjengelighet.

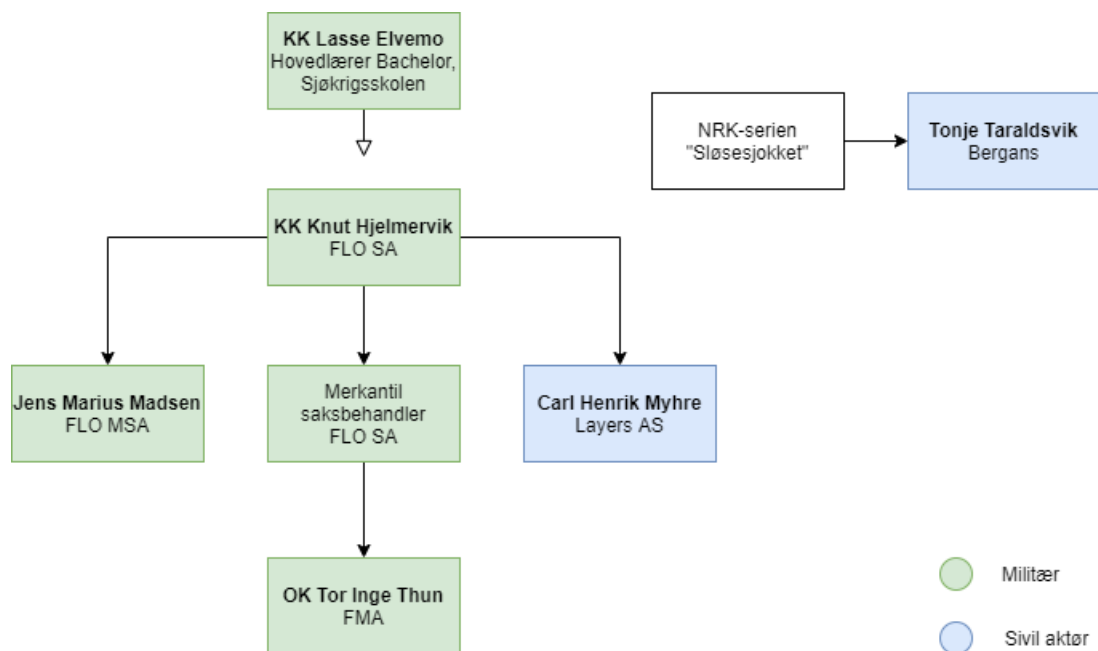
8 Resultater og analyse

I dette kapittelet presenteres de funnene vi har gjort ved bruk av snøball-metoden og påfølgende analyse av intervjuer. Formålet med kapittelet er å analysere de svarene respondentene har gitt i en kontekst som er relatert til vår problemstilling.

8.1 Resultater fra snøball-metoden

8.1.1 Lokalisering av intervjuobjekter ved snøball-metoden

Ideen om å undersøke muligheten for en leasingavtale på bekledning ble løftet av Knut Hjelmervik, kategori-ansvarlig PBU i FLO Strategiske Anskaffelser (SA)¹¹. Med andre ord begynte snøballen å rulle med Hjelmervik. Figuren under viser hvordan han henviste oss til personer som ville være aktuelle for å belyse problemstillingen¹². Vi stilte følgende krav til utvalget av intervjuobjekter. Respondentene skulle enten representere et ledd i Forsvarets forsyningskjede på bekledning, eller jobbe i den sivile delen av forsyningskjeden. Videre var det nødvendig at intervjuobjektene hadde arbeidet med og/eller kjennskap til leasing.



Figur 3: En visuell fremstilling av funn fra snøball-metoden og nettsøk

I tillegg til at snøball-metoden avdekker personer av interesse, er den også hensiktsmessig anvendt for å avdekke relevante variabler (Jacobsen, 2005, s.79)¹³. I spørsmålet om leasing av bekledning er et aktuelt alternativ til anskaffelse for Forsvaret, ble det tidlig klart at det var tre vesentlige, avhengige variabler: kostnader, klimaavtrykk og operativ tilgjengelighet. Kostnader og operativ tilgjengelighet er relevante da de gir uttrykk for to vanlige styringsformer i

¹¹PBU er en forkortelse for "Personlig bekledning og utrustning"

¹²Figuren viser at ideen om å forske på leasing ble presentert av Hjelmervik via Elvemo

¹³Se sammenhengen i kapittel 10 metode

Forsvaret, nemlig ressurs- og resultatstyring. Klimaavtrykk fordi det er et stadig viktigere aspekt av Forsvarets legitimitet.

Kostnader - Hva er de totale kostnadene forbundet med en leasingavtale?

Klimaavtrykk - Hvilke klimaavtrykk har anskaffelsen og bruk av bekledningsartikkelen?

Operativ tilgjengelighet - Har brukeren riktig materiell der de ønsker å bruke materiellet når de behøver det?

8.1.2 Intervjuobjekter

For å kunne fremme en teori om hvordan en leasingavtale på bekledning vil påvirke de avhengige variablene gjennomførte vi pre-strukturerte intervjuer. Formålet med intervjuene var å “avdekke hvilke verdier som finnes på de ulike variablene” (Jacobsen, 2015, s.79). Tabell 3 viser en oversikt over de som har blitt intervjuet og deres rolle i forsyningskjeden på bekledning.

Tabell 3: Oversikt over respondenter

Intervjuobjekt	Stilling	Ansvarsområde
Jens Marius Madsen	FLO MSA, Teamleder PBU	Styrer Forsvarets PBU-beholdning i bredde og dybde, samt koordinerer materiellflyt mellom lagre og brukere
Knut Hjelmervik	FLO SA, Kategoriansvarlig PBU	Anskaffer rammeavtaler på bakgrunn av behov avdekket av MSA. Gjennomfører konkurranser sammen med FMA, med fokus på pris. Implementerer avtalene i Forsvaret og følger opp kontrakten.
Tor Inge Thun	FMA, Prosjektleder landkapasiteter	Ansvar for anskaffelsesprosessen, fra prosjektidé til terminering. Gjennomfører konkurranse på bakgrunn av kravspesifikasjoner og utlysingsgrunnlag sammen med bruker. Implementerer systemet og overfører det til drift i Forsvaret.
Tonje Taraldsvik	Bergans, Prosjektleder	Jobber som prosjektleder for sirkulære tjenester i Bergans og er blant annet aktuell med en abonnementstjeneste på parkdresser for barn.
Carl Henrik Myhre	Layers AS, CEO	Jobber med prosjekter i forsvarssektoren. Tilrettelegger for at kunder og større produsenter kan finne hverandre og utvikle gode løsninger sammen.

8.2 Analyse av intervjumaterialet

Delkapittelet har til hensikt å belyse hvordan informasjonen fra intervjuobjektene er blitt tolket og organisert. Analysen av materialet er blitt gjennomført i to steg. Dette er hensiktsmessig for å gjøre informasjonen mindre komplisert og mer sammenlignbar. (Jacobsen, 2005, s.192).

8.2.1 Steg 1 - Innledende analyse

Vi gjennomførte innledningsvis en innholdsanalyse av råmaterialet. Innholdsanalysen går ut på å redusere informasjonen fra intervjuene til et sett med kategorier (Jacobsen, 2005, s.193). I den innledende analysen anvendte vi fire kategorier, der tre av kategoriene er undersøkelsens avhengige variabler¹⁴. Den siste kategorien ble kalt “Gjennomførbart?” og var nødvendig da det ikke var gitt at leasing av militær bekledning var mulig å gjennomføre.

8.2.2 Steg 2 - Kategorisering i underkategorier

Kategorisering i underkategorier var hensiktsmessig for å sortere informasjonen ytterligere. På denne måten er det mulig å sammenlikne informasjonen som er oppgitt av de ulike intervjuobjektene. Til slutt satt vi igjen med følgende kategorier og underkategorier:



Figur 4: Kategorier og underkategorier

8.3 Resultater fra intervju - Er leasing av bekledning gjennomførbart for Forsvaret?

Analyse av kategori “Gjennomførbart?” tar for seg hvorvidt leasing av bekledning er mulig å gjennomføre for Forsvaret. For å svare på problemstillingen er det nødvendig å etablere en teori om hvorvidt leasing av bekledning er gjennomførbart. I kapittelet “Teori” definerte vi et bredt rammeverk for leasing. Dermed ble spørsmålet om leasing var gjennomførbart mer komplekst enn leasing i sin minste form. Ingen av intervjuobjektene uttrykte tvil om hvorvidt leasing var realisertbart. Flere presiserte likevel behovet for kontraktsmessig nødvendige avklaringer for at leasing skulle være gjennomførbart.

¹⁴Kostnader, klimaavtrykk og operativ tilgjengelighet

Etter at analysen var gjennomført hadde vi identifisert følgende underkategorier for kategori “Gjennomførbart?”.

Tabell 4: Underkategorier av kategori “Gjennomførbart?”

-
1. Kontraktsforhold
 2. Immaterielle eiendeler
 3. Annenhåndsverdi
-

8.3.1 Kontraktsforhold

I kategori “Gjennomførbart?” var det underkategorien “Kontraktsforhold” som ble repetert oftest i intervjuer med respondenter. Eksempler på kontraktsmessige nødvendig avklaringer er: logistikkansvar, oppfølging av leverandør og dialogprosessen. Hjelmervik i FLO SA presiserte behovet for en nødvendig avklaring rundt logistikkansvaret i en leasingavtale (K. Hjelmervik, Intervju, 12. mai 2021). Tidligere har leverandørens ansvar i hovedsak blitt avsluttet ved levering av materiell. Ved en leasingavtale vil det forekomme en vesentlig økning i returlogistikk, enten for reparasjon og/eller lagring. I intervjuet sa Hjelmervik følgende om logistikkansvar:

“For vår del vrides det fra å sitte med kontrollen selv, til å gi kontrollen til noen andre. For å så drive oppfølging av at de har kontroll. (...) En leasingavtale bør være veldig tydelig på prismatrisen på et eventuelt lagerhold på utsiden av Forsvaret. Den må være veldig tydelig på transportkostnader, hvem som tar logistikken, enten til Forsvaret, eller om det skal også leveres til mange forskjellige steder.” (K. Hjelmervik, Intervju, 12. mai 2021).

Utsagnet viser hvordan en økt logistikk-kompleksitet må ivaretas av kontrakten. Hjelmervik får indirekte støtte i utsagnet fra Myhre, som representerer et ledd av den sivile forsyningskjeden. Myhre presiserer at leverandøren tar på seg et vesentlig større ansvar i en leasingavtale. Både fordi leverandøren garanterer en tilgjengelighet, men også fordi en leverandør i mange tilfeller vil stå for større deler av returlogistikken. Med Myhres egne ord “Jeg tar på meg betydelig mer risiko og arbeid ved å gjøre det” (med “det” menes ”inngå en leasingavtale”, C. H. Myhre, Intervju, 7. mai, 2021). Både den sivile og den militære forsyningskjeden synes enige om at en leasingavtale på bekledning fører til en økt arbeidsmengde for den sivile leverandøren. Fra sitt ståsted, som kontraktsforvalter i Forsvaret, så presiserer Hjelmervik at tjenestene leverandøren tar på seg må ha en tydelig prismatrise. Matrisen er vesentlig fordi omfanget av leverandørens oppgaver øker vesentlig. Forsvaret og leverandør må derfor enes om omfanget av godtgjørelsen for dette.

Samtidig som prissetting av tjenester blir viktig i kontrakten, oppgir intervjuobjektene at dialogen også blir viktig. Nettopp fordi integrasjonen mellom Forsvaret og leverandør øker. Thun presiserer at formell styring av dialogprosessen blir viktig for å ivareta potensielle fordeler med leasing (T.I. Thun, Intervju, 11. mai 2021). Fra et sivilt perspektiv presiserer Myhre hvordan dialogen blir viktig for å prissette tjenesteytelsen på en hensiktsmessig måte (C.H.

Myhre, Intervju, 7. mai, 2021). Myhres påstand underbygger indirekte Thun sitt utsagn om at dialogprosessen må være kontraktmessig forankret. Samtidig er det verdt å nevne at Thun og Myhre har forskjellig hensikt når de presiserer verdien av dialogen. Myhre sikter i intervjuet til fordelingen av en eventuell gevinstrealisering, der Thun sikter til ivaretagelse av brukerens behov. Likevel underbygger påstandene at dialogprosessen må være kontraktmessig forankret for at leasing skal være gjennomførbart.

8.3.2 Annenhåndsverdi

I kategori “Gjennomførbart?” fremkommer det andre forhold som er nødvendig å avklare for å kunne gjennomføre en leasingavtale på bekledning i Forsvaret. Et flertall av Forsvarets bekledningsartikler er unike i den forstand at artiklene ikke har noen alternativ bruk, enten i praksis eller i forbindelse med rettslige begrensninger. Madsen fra MSA sier følgende:

“Dersom Forsvaret ikke lenger vil fortsette å bruke materiellet, vil en partner sitte igjen med en materiellbeholdning de vil slite med å få omsatt, dersom eierskapet er plassert hos dem. Vi har i tillegg noen reguleringer på bruk av kamuflasjemønster når vi endrer dette om kort tid, som skjerner restbruk og sier at Forsvaret er siste bruker. Når vi er ferdig med materiellet skal det avhendes kontrollert.” (J.M. Madsen, Intervju, 18. mai, 2021)

Sitatet fremhever hvordan enkelte bekledningsartikler i Forsvaret i praksis ikke har en restverdi. Enten fordi eiendelene er lite attraktive utenfor Forsvaret, eller fordi Forsvaret juridisk begrenser bruken av eiendelene. Dette er en sterk kontrast til den mer tradisjonelle leasing av bil. Myhre uttrykker at han er kjent med problematikken:

“Der må man se på nedskrivningstiden på det man leaser. Nedskrivningstiden på en bil er betydelig høyere og den har en viss annenhåndsverdi. Det har ikke en kamuflasjebakke som brukeren nå har bestemt seg for at nå er ikke den god nok for meg” (C.H. Myhre, Intervju, 7. mai, 2021).

Det at enkelte bekledningsartikler i Forsvaret i praksis ikke har en restverdi må ivaretas av kontrakten. Madsen og Myhre erkjenner at leasing av enkelte artikler innenfor militær bekledning er vesentlig forskjellig fra “sivil” leasing. Dette fører til at den praktiske gjennomføringen av avvikling må kontraktsfastsettes.

8.3.3 Immaterielle eiendeler

I spørsmålet om fordeler og ulemper for leasing av bekledning løfter Thun en utfordring forbundet med leasing. Nemlig utfordringer forbundet med eierskap av de immaterielle aspektet av bekledningen. I dag har Forsvaret det fysiske eierskapet til tilnærmet alle artikler, samt det immaterielle eierskapet til noen artikler. Likevel vil et eventuelt bytte av det immaterielle eierskapet være vesentlig.

“Hvis vi ikke har det (med “det” sikter Thun til eierskap av immaterielle rettigheter) (...) kan vi ende opp med da, at vi i overgangen fra en leasingavtale fra en annen ender opp med en arbeidsuniform som ser helt annerledes ut og har en annerledes funksjonalitet.” (T.I. Thun, Intervju, 11. mai 2021),

Thun poengterer at hvis Forsvaret slutter å anskaffe bekledning som de selv eier tegningsrettighetene til, så kan etaten ende opp med bekledning som ikke er tilfredstillende. Samtidig følger Thun opp med at å *ikke* gi fra seg eierskapet til den immaterielle eiendelen kan fungere som en begrensning på leasingavtalen. Leverandøren vil ikke kunne videreutvikle produktet hvis Forsvaret har en fastsatt teknisk tegning av bekledningsartikkelen.

Hjelmervik støtter indirekte Thun i hans problematisering av eierskap av immaterielle eiendeler i en leasingavtale. Hjelmervik går lenger og uttaler “Det er det vi kaller immaterielle eiendeler på fagspråket. Hvem er det som eier designet til uniformen dere sitter med i dag? Det må være og skal være Forsvaret.” (K. Hjelmervik, Intervju, 12. mai 2021). Uansett om Forsvaret eller leverandøren sitter på den immaterielle eiendelen vil det få konsekvenser for hvordan leasingavtalen fungerer i praksis. Det er et forhold som må avklares for at leasing skal være gjennomførbart i Forsvaret.

8.4 Resultater fra intervju - Hvordan påvirker leasing av bekledning klimaavtrykk

Analysen av kategori “Klimaavtrykk” tar for seg hvordan en leasingavtale vil påvirke avfall og utslipp knyttet til bekledning gjennom anskaffelse og bruk. Klimaavtrykk har blitt aktualisert av samtlige intervjuobjekter som et sentralt og viktig aspekt ved leasing. Dette kommer tydelig frem av Taraldsvik sin forståelse av konseptet: “Leasing betyr for meg ombruk, gjenbruk og utnyttelse av ressursene til det fulle”(T. Taraldsvik, Intervju 14. mai 2021). Hun presiserer at leasing av tekstiler ikke er miljøvennlig, men et mer miljøvennlig alternativ til bruk-og-kast. Gjennom analyse og kategorisering av data kom vi frem til følgende underkategorier for kategori “Klimaavtrykk”.

Tabell 5: Underkategorier av kategori “Klimaavtrykk”

-
1. Levetid
 2. Lager
 3. Frakt
 4. Alternativ bruk
-

8.4.1 Levetid

“Levetid” er det aspektet ved leasingavtaler som har blitt fremhevet flest ganger under kategori “Klimaavtrykk” av intervjuobjektene. Intervjuobjektene ga uttrykk for at en leasingavtale med reparasjon som tilleggssytelse ville forlenge levetiden på bekledningsartikler. Hjelmervik og Myhre påpeker at Forsvaret tidligere har hatt egne systuer og utført reparasjon av materiell innad i

organisasjonen. Myhre forteller at han kunne levere en bukse til systuen og få samme buksen tilbake igjen etterpå. På den måten hadde materiellet lenger levetid før. I intervjuet beskriver Myhre følgende om hvordan utfasingen av systuer har påvirket håndteringen av materiell i Forsvaret i dag:

“... når jeg kommer med rift i en bukse som kanskje kostet 300 kroner i innkjøp, så koster det mer for depot å håndtere en reparasjon av den, enn det koster å kassere den og sende en ny en. Det er mye lettere for de også. Så det som skjer da er at istedenfor å gjøre en fiks til 50 kroner, så gjør man et innkjøp til 300 kroner. I utgangspunktet ville jo buksene være helt fullt fungerende, bare at den hadde fått en ny søm” (C.H. Myhre, Intervju, 7. mai, 2021)

Hjelmervik søtter Myhre i påstanden om at Forsvaret kaster en vesentlig mengde materiell med mindre defekter (K. Hjelmervik, Intervju, 12. mai 2021). De understreker at en leverandør enkelt kunne reparert materiellet, noe som ville satt materiellet tilbake i bruksmessig stand. Dersom Forsvaret betaler for en tilgjengelighet på materiellet vil leverandøren søke å reparere materiell fremfor å erstatte, gitt at det er billigere å reparere det enn å kaste det. Myhre problematiserer likevel at det må finnes en aksept fra Forsvaret sin side på at en uniform som er reparert ikke er en ny uniform, men en fortsatt en fullverdig uniform (C.H. Myhre, Intervju, 7. mai 2021).

På spørsmålet om hvilke årsaker som gjør at levetiden på materiellet kan øke i en leasingavtale svarer Jens Marius Madsen følgende:

“At det er fokus og personell og kompetanse som spesifikt ser på gjenbruket med et fortjenesteblikk. Vi gjør det til en viss grad, men fokuset vårt er mer effekt enn å kunne presse levetid ut av materiell”(J.M. Madsen, Intervju, 18. mai, 2021)

Påstanden får indirekte støtte hos de sivile leverandørene. Taraldsvik påpeker at noe av det viktigste for Bergans i en leasingavtale er at produktene er så gode at de kan leies ut mer enn en gang (T. Taraldsvik, Intervju, 14. mai 2021). Myhre beskriver også hvordan sammenfallende mål mellom kunde og produsent bidrar til økt kvalitet og levetid på materiell:

“ .. du kan jo regne med at en produsent er interessert i å tjene så mye penger som mulig og så kan du regne med at en kunde er interessert i å spare så mye penger som mulig. Og ved å inngå en leasingavtale så ønsker kunden å ta vare på utstyret så godt som mulig og så ønsker leverandøren at ting varer så lenge som mulig. Så hvis jeg er produsenten, så er det i min interesse at ting varer så lenge som mulig. (C.H. Myhre, Intervju, 7. mai 2021).

Taraldsvik presiserer hvordan en leasingavtale muliggjør nettopp det som Myhre beskriver, nemlig at produktene skal vare så lenge som mulig:

“En fantastisk fordel ved å eie produktene selv er at man får en enorm innsikt i hvordan produktene blir brukt under en hel sesong. Produktutviklerne får et tydelig

bilde over hva som fungerer som det skal og hva som kan gjøres bedre. Deretter kan produktutviklerne designe slik at man kan reparere og ha en lengst mulig levetid, for eksempel ved å gjøre det enkelt å bytte ut de mest sårbare delene av produktet. Da slipper man å kaste hele produktet og kan kun bytte ut de delene som trenger reparasjon.” (T. Taraldsvik, Intervju, 14. mai 2021).

Myhre og Taraldsvik presiserer at leverandører, både fra et kostnads- og klimaperspektiv, er interessert i at produktene skal vare lengre. Leasingavtaler muliggjør at leverandøren får løpende tilbakemeldinger på svakheter ved materiellet, noe som igjen fasiliterer for kontinuerlig forbedring og økt levetid. Påstandene får støtte fra Thun i FMA, som sier at hans erfaring fra forsvarsleverandører er at de alltid ønsker å utvikle produktet sitt videre og at det ikke finnes bedre grunnlag enn feedback direkte fra brukeren (T.I. Thun, Intervju, 11. mai 2021). Fortjenestesøkende aktører vil ha et ønske om at kvaliteten på materiellet øker. Så lenge Forsvaret betaler for tilgjengelighet og ikke per produkt, vil leverandøren ha sterke incentiv til at materiellet skal vare så lenge som mulig. Gitt at reparasjon er billigere enn å erstatte, vil leverandøren ønske å holde hvert plagg i drift så lenge som mulig.

8.4.2 Lager

Flere av intervjuobjektene gir uttrykk for at lagertjenester i en leasingavtale kan være gunstig for Forsvaret. Fordelene med dette er i hovedsak knyttet til at Forsvaret generelt kjøper inn store kvantum av materiell. I dag er det en utfordring at vi har mengder med brukbare artikler på lager som Forsvaret ikke bruker opp før det blir utdatert. Madsen beskriver hvordan dette foregår:

“Forsvaret har stor drift på det meste av materiellet vårt med mange brukere. Tilnærmet over natten endres behovene, som igjen endrer våre innkjøp. Når vi endrer innkjøp ser vi at den utgående modellen blir ukurant meget fort. Hører vi på brukernes ønsker fullt ut, så ønsker man i nesten alle tilfellene å ‘kaste det gamle’, eller kvitte seg med det for å ta i bruk det nye. Det er ikke store endringer vi trenger å gjøre på PBUen før vi ser at dette er tilfellet. Kassasjon kan gå brått og plutselig opp på utgående artikkel i forhold til tidligere, og innimellom står vi i situasjoner hvor vi kasserer eller avhender betydelige mengder PBU da Forsvaret ikke tar det i bruk. Mer at det ikke ønskes brukt enn at det ikke kan brukes.” (J.M. Madsen, Intervju, 18. mai 2021).

Thun støtter opp under Madsen sitt syn på problematikken knyttet til kassering. Han tror at en leasingavtale kan bidra til å unngå det: “Klimamessig så tror jeg det vil være svært hensiktsmessig. Fordi vi har store lager med PBU som ikke blir brukt opp, så må vi før eller senere kvitte oss med det.” (T.I. Thun, Intervju, 11. mai 2021). Thun presiserer leverandørens incentiv til gjenbruk i en leasingavtale.

Hjelmervik er enig i at en sivil leverandør, på enkelte områder, vil ha bedre forutsetninger enn Forsvaret til å optimalisere lager: “Når en leverandør av dette materiellet, som kjenner

dette bedre enn noen andre, kan drive reparasjon og også holde sitt lager i henhold til vårt forbruksmønster, så vil det være mer effektivt, både økonomisk og leveransemessig” (K. Hjelmervik, Intervju, 12. mai 2021).

Forsvaret har ivaretatt beredskap ved å holde lager på materiell. Dersom lagertjenesten settes ut til leverandør, vil leverandøren få sterkere, økonomiske incentiver til å minimere svinn enn det Forsvaret har. Dette er påpekt av Madsen tidligere. Det kan bidra til optimalisering av lagerhold og gjenbruk av utgående artikler.

8.4.3 Frakt

Frakt er også et klima-aspekt ved leasingavtaler som blir tatt opp av de sivile leverandørene. Taraldsvik beskriver at logistikken har blitt betydelig mer kompleks etter at Bergans begynte med abonnement på parkdresser:

“Det fraktes veldig mye mer enn når du bare sender rett til kunden den ene gangen. Nå skal det frem og tilbake opp til flere ganger” (T. Taraldsvik, Intervju, 14. mai 2021).

Myhre nevner også frakt, men fokuserer på hvordan den vil kunne forenkles ved en leasingavtale. Han forklarer at man i større grad kan automatisere prosessene. Det kan for eksempel gjøres ved at man selv kan gå inn å merke hva som er gått i stykker ved materiellet, slik at man slipper å sende materiellet gjennom alle leddene i Forsvarets kjede:

“Så har du spart mange ledd med handling. Også tror jeg det er fornuftig at dette samles opp et sted og så sendes de til produsenten og så repareres de etter hva beskrivelsen er. Og så går de tilbake igjen. Istedenfor å ha en full lastebil da, så haiker du bare med en eksisterende lastebil som har en ledig palleplass. Og det er jo bra for miljøet også. Du reduserer jo logistikken betydelig.” (C.H. Myhre, Intervju, 7. mai 2021)

Myhre og Taraldsvik snakker fra to ulike perspektiv, men begge peker på at frakt er et interessant aspekt av leasing når det kommer til klimaavtrykk.

8.4.4 Alternativ bruk

Med alternativ bruk menes ombruk av materiell som tas ut av drift. Tonje Taraldsvik beskriver at når de tar materiellet ut av drift så kan de enten fikse det opp å selge det som “secondhand”¹⁵, eller så kan de bruke ressurser fra parkdressene til å lage nye produkter (T. Taraldsvik, Intervju, 14. mai 2021). Hjelmervik forteller også at det nederlandske forsvaret har begynt å finne alternativ bruk av materiell. De utnytter ressursen etter at forsvaret ikke vil ha den lenger og lager nye produkter, som for eksempel nøkkelringer (K. Hjelmervik, Intervju, 12. mai 2021).

¹⁵Gjenbruk

8.5 Resultater fra intervju - Hvordan påvirker leasing operativ tilgjengelighet?

Analyse av kategori “Operativ tilgjengelighet” tar for seg hvordan en leasingavtale vil påvirke den operative tilgjengeligheten (OT) på bekledning. Forsvarssjef Eirik Kristoffersen uttalte følgende: “Forsvaret trenger ikke eie alt, bare vi er sikre på at vi får tilgang på det i en krise” (Strand, 2021). I teori-kapittelet fastslo vi at operativ tilgjengelighet handler om at bekledningen er tilgjengelig i tilstrekkelig stand og mengde når behovet skulle oppstå.

Tabell 6: Underkategorier av kategori “Operativ tilgjengelighet”

-
1. Beredskap
 2. Inkrementell utvikling
 3. Fokus på kjernekompetanse
 4. Kontinuerlig oppdatering av materiellparken
-

8.5.1 Beredskap i leasingavtaler

I spørsmålet om en leasingavtale på bekledning vil kunne ivareta OT er respondentene i hovedsak enige. Flere av respondentene gir uttrykk for at OT vil ivaretas hvis det kravsettes i avtalen som etableres. Hjelmervik sier blant annet: “Så kan operative hensyn bli ivaretatt i en leasingavtale? Ja, det er ingen grunner til at det ikke blir det, fordi alt det der er bare avtaletekniske ting” (K. Hjelmervik, Intervju, 12. mai 2021). På spørsmålet om hva som må til for å ivareta operative hensyn svarer Madsen: “Beredskap må spesifiseres. Fordeling og tilgjengelighet av beholdningen må fastsettes, eksempelvis hvor stor del av materiellet som må fordeles på forskjellige depot og lagre i FLO-systemet.” (J.M. Madsen, Intervju, 18. mai 2021). I tillegg presiserer Madsen at bekledningen må lagres innenfor Norges grenser: “Spesifiser hvor mye og hvor det skal fysisk lagres. Tilgjengelighet innad i Kongeriket er viktig, og materiellet må være gripbart. Jeg tror det er fint mulig å sette dette bort.” (J.M. Madsen, Intervju, 18. mai, 2021). Respondentene synes enige om at en leasingavtale ikke utfordrer Forsvarets beredskap hvis det reguleres i kontrakten. Enkelte av intervjuobjektene gir uttrykk for at lagertjenester som en tilleggsytelse kan føre til *bedre* operativ tilgjengelighet.

Hjelmervik gir uttrykk for at en av årsakene til at en leasingavtale kan føre til bedre OT er at dagens løsning har forbedringspotensiale. Thun oppgir at han er av en liknende oppfatning. De to sier følgende:

“Dette tror jeg du skal notere ned som en påstand fra min side. Vi tror at, eller vår erfaring er, vi har utfordringer i Forsvaret med å få materiellet vårt i riktig tid på riktig sted. Mye av det kan rutes tilbake til vedlikehold av utstyret og rotasjonen på utstyret (...) det som er oppdraget vårt er at brukerne har materiell når de skal

ha det i den kvaliteten de skal ha det. Vi vet også at vi sliter med å gjøre nettopp akkurat det ” (K. Hjelmervik, Intervju, 12. mai 2021)

“Her så tenker jeg gjerne på en beredskap hvor har vi hyllemeter på hyllemeter med utstyr klart. Så hvis behovet dukker opp så er det bare å sende flokken bort og så får de det de trenger. Det er jo litt som vi har vært innom en kostbar og tungvint logistikk-løsning. Det er også for Forsvaret en uhensiktsmessig måte å gjøre det på.” (T.I. Thun, Intervju, 11. mai 2021)

Både Hjelmervik og Thun hevder at dagens løsning er kostbar og ineffektiv. Det betyr at dagens operative tilgjengelighet ikke er optimal. Hjelmervik påpeker at sivile leverandører ofte er bedre på prisoptimalisering og gjennomtrekk. Thun sier ikke noe om hvordan en leasingavtale vil fungere relativt til dagens løsning, men er åpen for å sette ut beredskapslager og andre lagertjenester. Hjelmervik er positivt innstilt til at en sivil leverandør som kjenner Forsvarets forbruksmønster kan føre til en økt operativ tilgjengelighet. Hjelmervik gir uttrykk for at han er positivt innstilt til lager- og vedlikeholdstjenester som en del av leasingavtalen. Samtidig erkjenner han at en vesentlig mengde bekledning vil bli ført ut av materialkretsløpet til Forsvaret.

8.5.2 Inkrementell utvikling

Betegnelsen “Inkrementell utvikling” ble brukt av Thun i intervjuet. Begrepet sikter til gradvis utvikling av materiell og er et sentralt aspekt av leasingavtalen. I punkt 8.4.1 “levetid” redegjør vi for hvordan respondentene oppgir at leasingavtalen påvirker levetiden til bekledning i Forsvaret. Flere av intervjuobjektene hevder at denne logikken har en effekt på den operative tilgjengeligheten. Myhre, fra leverandørens perspektiv, påpeker hvordan dette vil gjøre leverandøren i stand til å ta læring fra hvordan produktet slites over tid:

“Uansett hva slags leasingavtale du har, hvis du står langt oppå fjellet på OP¹⁶ – du har ikke med deg to jakker. Så du må løse oppdraget ditt de neste 48 timene uansett. Men hvis vi da har hatt en leasingavtale i et par år og jeg vet at det er typisk at albuen går i stykker i visse situasjoner, da har jeg kanskje allerede gjort noen endringer på jakken som gjør at sjansen for at det skjer, reduseres betydelig.” (C.H. Myhre, Intervju, 7. mai, 2021).

Myhre viser til hvordan leverandørens læring kan gi Forsvaret en økt operativ effekt. Thun, fra prosjektlederperspektivet oppfatter også dette som en positiv mulighet. Han viser til at det kan kravstilles i kontrakten og bli en del av leasingprosessen. Taraldviks erfaringer fra Bergans fungerer til å nyansere bildet. Bergans bedriver også inkrementell utvikling av sine produkter og oppgir at leasing underbygger denne prosessen. Samtidig kan Taraldsvik fortelle at ikke alle aspektene av produktet blir helt som nytt. Vedlikeholdet er en dyr og krevende prosess for bedriften.

¹⁶OP er en militær forkortelse for “Observasjonspost”

8.5.3 Fokus på kjernekompetanse

Intervjuobjektene oppgir at en leasingavtale som omfatter tilleggsytelser som vedlikeholds- og lagertjenester kan la Forsvaret fokusere på sin kjernekompetanse. I teorikapitlet er kjernekompetanse definert som følgende: “De aktiviteter som direkte understøtter styrkeoppbygging og militære operasjoner er definert som kjernevirksomhet i Forsvaret” (Forsvarets Logistikkorganisasjon, 2013, s.9). Blant annet Madsen fra MSA tror leasingavtaler på bekledning kan la avdelingen fokusere på kjernekompetanse:

“Jeg tror det ville forenklet, og kanskje endret fokuset til min avdeling. Dersom vi får løftet blikket til overordnet styring frigjør vi kapasitet til å gjøre dette bedre. I dag har vi innimellom ‘skrutrekkeren’ dypt nede i alle nivåene av driften, og etter min mening, detaljstyrer daglig drift.” (J.M. Madsen, Intervju, 18. mai, 2021).

Myhre fra leverandørsiden oppgir også at tilleggsytelsene kan la Forsvaret fokusere på sine hovedoppgaver: “Hva militært er det med å ta imot en jakke, vaske den, brette den sammen og levere den ut igjen? Det er jo ingenting med det Forsvaret skal drive med. Det er ikke primærfunksjonen i det hele tatt” (C.H. Myhre, Intervju, 7. mai, 2021).

8.5.4 Kontinuerlig oppdatering av bekledning

I intervjuet oppgir Thun at leasingavtalen kan bidra til en mer hensiktsmessig regulering av materiellparken. Thun påstår følgende:

“En tilnærming til leasing kan være med på å gi oss en edge, der vi ikke binder oss til bruk av materielltype 10-20 år frem i tid, men at vi har materiell som vi leaser, som passer vår bruk i dag (...) så får vi en ny materiellpark som er mer oppdatert og mer tilpasser vårt behov.” (T.I. Thun, Intervju, 11. mai 2021)

På denne måten kan Forsvaret sørge for en oppdatering av bekledningsparken. Dette har flere konsekvenser, blant annet at Forsvaret lettere kan fotfølge den teknologiske utviklingen. Myhre underbygger Thun sitt poeng om å ikke lease et produkt, men snarere en funksjon. Han sier: “Istedetfor å ha de vanlige jakkene dine inne, så har du kanskje den beste mulige utgaven av den jakken” (C.H. Myhre, Intervju, 7. mai, 2021). Respondentene oppgir at leasing av bekledning kan føre til bedre materiell til brukeren. Med andre ord en økt operativ tilgjengelighet.

8.6 Resultater fra intervju - Hvordan påvirker leasing av bekledning kostnader?

Analysen av kategori “Kostnader” tar for seg hvordan en leasingavtale vil påvirke kostnader tilknyttet anskaffelsen og bruk av bekledning. Felles for Forsvaret og det sivile er at ressursstyring står sentralt. Flere av intervjuobjektene fokuserte på aspekter ved kostnader, som var nært knyttet til både klima og operativ tilgjengelighet. I kategori “Kostnader” identifiserte vi følgende underkategorier:

Tabell 7: Underkategorier av kategori “Kostnader”

-
1. Transaksjonskostnader
 2. Utsetting
 3. Transport- og
lagerkostnader
 4. Frigjøring av kapital
 5. Økt levetid på
materiell
-

8.6.1 Transaksjonskostnader

Alle intervjuobjektene omtalte *transaksjonskostnader* enten direkte eller indirekte i løpet av intervjuet. Transaksjonskostnader ble tidligere definert i teorikapittelet, men vi gjentar definisjonen her: “Transaksjonskostnader er kostnader forbundet med å inngå, overvåke og gjennomføre avtaler mellom organisasjoner” (Brynhildsvoll & Abrahamsen, 2002, s.121). Transaksjonskostnader kan deles i to deler. Kostnader forbundet med *inngåelse* av leasingavtalen og *gjennomføring og overvåkning* av avtalen.

Intervjuobjektene uttrykker en til dels ulik oppfatning av i hvilken grad transaksjonskostnader vil oppstå i inngåelsen av leasingavtalen. Thun er blant de av intervjuobjektene som gir uttrykk for at det å inngå en leasingavtale *ikke* vil medføre en vesentlig økning i transaksjonskostnader. Thun sier følgende i intervjuet: “Jeg tror at uavhengig om det er en leasingavtale eller en leveranseavtale som vi vanligvis etablerer så vil jeg tro at de aller fleste forholdene er ivaretatt der” (T.I. Thun, Intervju, 11. mai 2021). I intervjuet får Thun til dels støtte fra Hjelmervik som presiserer at en leasingavtale i seg selv er uproblematisk, men at det krever avklaring rundt “avtalekritiske ting” for å gjennomføres (K. Hjelmervik, Intervju, 12. mai 2021). Tidligere gjorde vi rede for underkategorien “Kontraktsforhold” i kategori “Gjennomførbart”. Underkategorien reflekter at det er forhold i inngåelsen av en leasingavtale som må avklares. Likevel gir ingen av intervjuobjektene uttrykk for at avtalen medfører en usikkerhet som vil føre til en vesentlig økning i transaksjonskostnader, under inngåelsen av avtalen.

Til tross for at *inngåelsen* av leasingavtalen tilsynelatende ikke medfører en vesentlig økning i transaksjonskostnader, oppgir ikke respondentene det samme for *gjennomføring og overvåkning*. Hjelmervik fra FLO SA leder avdelingen som ville fulgt opp en slik avtale. Han uttaler følgende: “en leasingavtale, kontra det å kjøpe materiell, det vil kreve noen annet av MSA og ikke minst min avdeling, i forhold til oppfølging.” (K. Hjelmervik, Intervju, 12. mai 2021). Hjelmervik fokuserer i hovedsak på transaksjonskostnadene forbundet med oppfølging av avtalen. Tidligere er det redegjort for eksempler som krever oppfølging og overvåkning. Se underkategoriene “Kontraktsforhold” (8.3.1) og “Frakt” (8.3.1) for ytterligere forklaring. Det presiserer at leasingavtalen vil føre til mer frakt og kreve en større grad av dialog. En slik oppfølging vil øke transaksjonskostnadene som genereres i forbindelse med overvåkning og gjennomføring.

Taraldsvik gir uttrykk for at Bergans generer en vesentlig mengde transaksjonskostnader i forbindelse med overvåkning og gjennomføring. Som en sivil leverandør av bekledning påpeker Taraldsvik at Bergans har måtte utvikle nye systemer i forbindelse med leasing. Hun viser til hvordan en leasingavtale stiller større krav til gjennomføring kontra en vanlig kjøpsavtale. Samlet gir intervjuobjektene uttrykk for at leasing kan medføre økning i transaksjonskostnader i forbindelse med avtalen.

8.6.2 Utsetting

En leasingavtale på bekledning, som omfatter vedlikeholds- og lagertjenester, vil sette ut deler av Forsvarets virksomhet til private aktører. De intervjuobjektene med inngående kjennskap til Forsvarets løsninger for vedlikehold og lager gir uttrykk for at en slik leasingavtale vil kunne redusere kostnader for Forsvaret. Hjelmervik og Thun gir uttrykk for at de tilleggssytelsene er viktige for å realisere kostnadspotensialet i leasing:

“Så innenfor leasing-begrepet på PBU ser jeg store muligheter så lenge vi snakker om en løsning, som i mitt hode inkluderer returlogistikk mot leverandøren eller reparasjon fra leverandøren” (K. Hjelmervik, Intervju, 12. mai 2021).

“Det å ha en leasingavtale der enten hele, eller deler av drift og vedlikehold ivaretas av utleier eller leverandør av materiellet. Får man gode avtaler der så tror jeg man kan spare mye på den biten der.” (T.I. Thun, Intervju, 11. mai 2021)

I intervjuet med Madsen fremkommer det også han at han tror leverandør kan yte slike tjenester mer kostnadseffektivt enn Forsvaret. Madsen presiserer at årsaken til dette er sivile aktører sitt fortjenestefokus. Myhre og Hjelmervik oppgir at de tror leverandøren av tjenestene er mer *spesialiserte*. Hjelmervik eksemplifiserer ved å sammenligne dagens avtale på ballistiske hjelmer med en potensiell leasingavtale. I kort viser han til at leverandøren har spisskompetanse på hjelmene, samt lavere kostnader forbundet med reparasjon og vedlikehold. I tillegg viser Hjelmervik til at personell vil kunne få fokusere på kjerneoppgaver i stedet for å bedrive reparasjon som sekundærvirksomhet. Intervjuobjektene med kjennskap til Forsvarets drift tror slike tilleggssytelser vil kunne redusere kostnader for etaten.

8.6.3 Transport- og lagerkostnader

Intervjuobjektene gir uttrykk for at en leasingavtale på bekledning vil påvirke logistikk-kostnadene både negativt og positivt.

Taraldsvik representerer en bedrift som utvikler sitt leasingkonsept. Hun presiserer hvordan leasing har ført til en vesentlig økning i returlogistikk for bedriften. Både når det kommer til lagring av eiendelene, men også vedlikeholdslogistikken. Taraldsvik eksemplifiserer dette:

“I tillegg må man utvikle et eget lagersystem og merking av produktene ettersom hvert produkt er unikt fordi det er allerede blitt brukt. Det skilles jo fra et lager med

utelukkende nye varer. I tillegg ønsker man lagring i samme land som produktene sirkuleres i for å unngå enda større fraktkostnader og miljøavtrykk knyttet til dette.”

(T. Taraldsvik, Intervju, 14.mai, 2021)

Taraldsvik presiserer i intervjuet at Bergans ikke tjener penger på sitt leasingtilbud per i dag. Bedriften er i dag i en utviklingsfase av tilbudet og har ikke utviklet tilstrekkelig effektive løsninger for lagring og vedlikehold. Dette fører til at logistikkostnadene forbundet med leasingavtalen utgjør en vesentlig andel av kostnadsbildet. Samtidig uttrykker intervjuobjektene med kjennskap til Forsvarets logistikk at denne kostnadsøkningen vil være relativt mindre enn å ha løsninger for vedlikehold og lager “in-house”. Argumentene for dette er å finne i underkategorien “utsetting”.

8.6.4 Frigjøring av kapital

Myhre og Thun presiserer at en leasingavtale vil føre til endringer i betalingsmønsteret, som kan være gunstig i Forsvaret. Ulikt en anskaffelsesløsning, så betales leien over avtalens varighet. På denne måten kan det være mulig å anskaffe flere artikler som betales over tid. Myhre hevder følgende:

“Det er jo klart at å binde opp kapital i noe du har i et varelager eller i et eierskap, det ønsker du, hvertfall som en sivil bedrift, å redusere så mye som man kan. Fordi å frigjøre den kapitalen betyr at du kan bruke den på noe annet.” (C.H. Myhre, Intervju, 7. mai, 2021)

Thun ytrer et liknende resonnement i sitt intervju. Han uttrykker at ved å lease bekledning så kan den tilgjengelige ressursmengden dekke flere soldater. Nettopp fordi vi betaler for tilgjengeligheten over tid, og ikke i et færre antall store transaksjoner.

8.6.5 Reduserte anskaffelser

Flere av intervjuobjektene oppgir at leasing kan redusere antall artikler som blir kassert over tid. En konsekvens av dette er at Forsvaret kan redusere anskaffelsene av bekledning. Respondentene oppgir at årsaken til dette er økt levetid på materiell (se punkt 8.4.1), samt muligheter for inkrementell utvikling (se punkt 8.5.2). Oppsummert fra nevnte underkategorier oppgir respondentene følgende årsaker til reduserte anskaffelser over tid:

1. Hvis reparasjon er billigere enn produksjon av en ny artikkel, kan leverandøren få et økonomisk incentiv til å velge en reparasjonsløsning. Dermed øker levetiden til hver enkelte artikkel.
2. Under forutsetningen om at produsenten av bekledningen også utfører vedlikehold, oppgir flere av intervjuobjektene at det vil medføre en inkrementell utvikling. Bedre materiell vil antakelig ha en lengre levetid.

For Hjelmervik er reparasjon en forutsetning for å realisere det han kaller “store muligheter”:

“Så innenfor leasingbegrepet på PBU ser jeg store muligheter så lenge vi snakker om en løsning i mitt hode som inkluderer returlogistikk mot leverandøren eller opprepareringer fra leverandøren” (K. Hjelmervik, Intervju, 12. mai 2021)

Hjelmervik og Myhre presiserer at en leasingavtale der Forsvaret mottar reparert bekledning kan føre til reduserte kostnader. Den respektive gevinstrealisering til Forsvaret og leverandøren kan ikke fastsettes før avtalen er etablert. Likevel er flere av respondentene positivt innstilt til at leasingavtalen vil føre til kostnadsreduksjoner forbundet med anskaffelsen.

9 Drøfting

I kapittel 9 drøftes resultater fra intervjuene mot det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Resultatene fra analysen viser til at intervjuobjektene har identifisert flere positive effekter av leasing av bekledning enn negative. Likevel har oppgaven så langt ikke vurdert hvilke effekter som har relativt størst virkning, samt validiteten til hver effekt. Med “effekt” menes de virkninger som påvirker kostnader, klimaavtrykk og operativ tilgjengelighet. Drøftingen er strukturert i fire deler. På denne måten blir sammenhenger mellom de avhengige variablene vurdert, samt mot det relevante teoretiske grunnlaget.

9.1 Hypoteser

Flere av underkategoriene påvirker mer enn én av oppgavens avhengige variabler¹⁷. Ved å benytte flere underkategorier til å utvikle hypoteser blir oppgaven drøftet fra et mer sammensatt perspektiv. Drøftingen fokuserer på resultater fra intervju som ble gjentatt av flere respondenter. Med det fravelger vi å videre undersøke underkategoriene “Kontinuerlig oppdatering”, “Frigjøring av kapital” og “Frakt”. De resterende underkategoriene testes ved hypoteser som baserer seg på resultater fra intervju. Hypotesene blir først drøftet mot teori, deretter mot andre funn fra oppgaven. Totalt har vi utviklet tre hypoteser fra underkategoriene.

9.1.1 Drøftingens tre hypoteser

1. Reparasjon av bekledning i leasingavtalen
2. Omfordeling av risiko i leasingavtalen
3. Operativ tilgjengelighet - ivaretatt og/eller forbedret?

9.2 Reparasjon - essensielt i leasingavtalen?

Analysen av intervjumaterialet identifiserte blant andre underkategoriene “levetid” og “inkrementell utvikling”. Oppsummert går levetid ut på at bekledningsartikler blir brukt lengre i en leasingavtale fordi de repareres i stedet for å bli kassert. Inkrementell utvikling viser til gradvis utvikling av produkter, samt økt levetid som følge av bedre produkter. Respondentene oppga at reparasjon sto sentralt i leasingavtalen for å videreutvikle produktet, øke levetiden og redusere anskaffelser. Fordi reparasjon tilsynelatende står sentralt utvikler vi følgende hypotese:

“Reparasjon av materiell er essensielt for å realisere fordeler med leasing av bekledning”

9.2.1 Et case-studie av reparasjon av bekledning i det nederlandske forsvaret

Til tross for at leasing av bekledning er et forholdsvis ukjent konsept, er reparasjon vanligere. Et case-studium har blitt utført på reparasjon av militær bekledning i Nederland. Det

¹⁷Kostnader, klimaavtrykk og operativ tilgjengelighet

nederlandske forsvaret (heretter omtalt som DNF) etablerte en intern avdeling for enkel reparasjon og vedlikehold, samt et samarbeid med eksterne aktører for tilsvarende tjenester (Soufani, Tse, Esposito, Dimitriou mfl., 2018, s.54). I undersøkelsen viser representanter fra DNF til kostnadsreduksjoner tilsvarende 80 - 100 millioner norske kroner, samt en inntekt på omtrent 1,7 millioner norske kroner (Soufani, Tse, Esposito, Dimitriou mfl., 2018, s.55). Opphavet til kostnadsbesparelsene tilegnes reduserte anskaffelser som følge av økt levetid på uniformer. Inntektene tilegnes salg av stoff og produkter fra avhendet materiell. Case-studiet underbygger at reparasjon vil føre til vesentlige kostnadsreduksjoner som følge av økt levetid. Uten at det tallfestes viser undersøkelsen til reduksjoner i klimautslipp som følge av redusert konsum av DNF. Undersøkelsen underbygger at reparasjon av bekledning vil føre til reduksjon i kostnader og klimaavtrykk i forbindelse med leasing. Studiet underbygger validiteten til egne funn fra intervju i svært høy grad. Dette er tilfellet fordi forskningsobjektet og undersøkelsen er rettet mot sentrale aspekter av det vi selv har undersøkt. Dette underbygger den første hypotesen.

Case-studiet underbygger deler av hypotesen om at reparasjon er viktig for å realisere sentrale fordeler med leasing. Likevel underbygger tilfellet fra DNF bare noen av fordelene intervjuobjektene oppga. Case-studiet viser blant annet *ikke* til inkrementell utvikling av bekledningsmateriell. At DNF ikke kan vise til blant annet inkrementell utvikling svekker hypotesen. Fraværet av inkrementell utvikling kan skyldes to forhold. Først og fremst kan det skyldes at det ikke forekom eller var grunnlag for vesentlig utvikling av bekledning i DNF. På en annen side kan det også skyldes at avtalen mellom DNF og sivile leverandører var *begrenset* til reparasjon. Det er viktig å nyansere forskjeller mellom en reparasjonsavtale og en leasingavtale. I reparasjonsavtalen får vedlikeholdsaktøren betalt for utført vedlikehold. I leasingavtalen får aktøren betalt for tilgjengeligheten på uniformer. Det vil derfor, i en leasingavtale, være i aktørens interesse å utvikle så gode uniformer og effektive prosesser som overhodet mulig, slik at de øker egen profitt. Som Myhre presiserte, så handler det om å "sitte på samme siden av bordet" (C.H. Myhre, Intervju, 7. Mai 2021).

9.2.2 Vurdering hypotesen

Case-studiet av DNF viser til at reparasjonstjenester i en leasingavtale har stort potensiale. Studien har en høy grad av validitet da DNF og det norske Forsvaret har vesentlige likhetstrekk. Størrelsen på de respektive styrkene og oppdrag er blant annet svært like (Soufani, Tse, Esposito, Dimitrou mfl., 2018, ss.3-5). Case-studiet kan vise til kostnads- og klimaavtrykksreduksjoner som følge av reparasjon. Dette styrker hypotesen. Likevel er flere av effektene som ble identifisert i intervjuet fraværende i case-studiet av DNF. Særlig fraværende er synergieffektene som stod sentralt for både Hjelmervik og Myhre i intervjuene. Dette svekker til en viss grad hypotesen om at reparasjon er essensielt for å realisere fordeler med leasing. Likevel er ikke dette tilstrekkelig for å motbevise hypotesen.

9.3 Omfordeling av risiko - essensielt i leasingavtalen?

Case-studiet av DNF bygger effektivt opp under hypotesen om at vedlikeholdstjenester er essensielt for å realisere fordeler med leasing. Det kan dermed argumenteres at leasing i seg

selv er overflødig, samt at Forsvaret heller bør adoptere den nederlandske reparasjonsmodellen. For å teste om leasing egentlig er viktig for å realisere fordelene identifisert i intervju, danner vi følgende hypotese:

“Omfordeling av risiko er essensielt for å realisere fordeler med leasing av bekledning”

9.3.1 Omfordeling av risiko - kjernen av leasingavtalen?

En leasingavtale vil overføre risiko forbundet med eierskapet av bekledning til leverandøren av leasingavtalen. Dette er en risiko Forsvaret tradisjonelt har båret selv. En slik omfordeling reflekterer leasingavtalens kjerne, nemlig at en aktør tilbyr bruk av en eiendel over en tidsperiode mot en motytelse (IFRS, 2016, s.). Flere av intervjuobjektene argumenterte for at dette ville gi leverandøren et incentiv til å sørge for bedre produkter (se punkt “inkrementell utvikling”). Resonnementet om å omfordele risiko er akademisk dokumentert under flere begrep, for eksempel: sirkulære tjenester, product-service-systems og “contracting for availability” (Fishbein mfl., 2000; Mont, 2002; J. C. Smith, 2018, ss.3-7, ss.3-4, s. 225). Både artikkelen av Fishbein mfl. og Mont er publisert i anerkjente tidsskrifter. Et av flere funn i Fishbein mfl. er “At produsenten eier eiendelene og har ansvar for avhending skaper incentiver til å gjenbruke, reparere og resirkulere”¹⁸ (Fishbein mfl., 2000, s.5). Fishbein mfl. anvender et små-N-studie, der Mont anvender et litteratur studie. Fishbein mfl. og Mont underbygger respondentene og fungerer til å delevis “metodisk triangulere” hypotesen vår. Med andre ord er det godt dokumentert at omfordelingen av risiko gir leverandøren incentiver til å forvalte materiellet på en mer bærekraftig og innovativ måte. Forfatterne av boken *Defence logistics* oppsummerer det effektivt:

“Leverandøren er betalt en fastpris for å oppnå etablerte mål (...) som et resultat er leverandør incentivert til å optimalisere både design av utstyret og støttesystemet i livsløpet for å oppnå målene på mest mulig effektiv måte”¹⁹ (J. C. Smith, 2018, s.225)

Eksisterende teori rundt leasing støtter opp under at omfordeling av risiko er essensielt for å realisere fordeler med leasing. Vi ser dermed på leasing som noe mer enn tilleggsytelsene i avtalen. Igjen med Myhres ord “I stedet for at partene sitter på motsatt side av bordet, så sitter vi på samme side” (C.H. Myhre, Intervju, 7. mai, 2021). En leasingavtale på bekledning kan føre til et forhold mellom leverandør og kunde, preget av synergieffekter, og ikke et vinn-tap scenario som det tradisjonelt har vært.

9.3.2 Leasing i lys av prinspal-agent-teorien

I lys av prinspal-agent-teorien kan en av fordelene være at Forsvaret og leverandør har mer liknende målsetninger enn tidligere. Samarbeidet har dokumenterte *synergieffekter*. Likevel kan det argumenteres at synergieffektene kun oppstår under en forutsetning om at leverandøren av

¹⁸Manufacturer ownership and responsibility for end-of-life management create incentives to increase reuse, remanufacturing, and recycling

¹⁹The contractor is paid a fixed sum (...)As a result , the supplier is incentivized to optimize both the design of the equipment and its support arrangements through life in order to meet targets the most efficient way

reparasjon, også er produsenten av bekledningen. I et slikt tilfelle kan leverandøren maksimere fortjeneste ved å øke levetid og kvalitet på leveranser til Forsvaret. Prinsipal-agent-teori sier likevel at agenten kan forsøke å utnytte det asymmetriske informasjonsbildet. Et eksempel på dette kan være at leverandøren leverer reparerte produkter der det har blitt anvendt billige reparasjonsløsninger. I slike tilfeller taler teorien for at Forsvaret vil måtte iverksette tiltak for å sikre tilstrekkelig kvalitet på leveransene. Særlig i slutten av en avtale kan det tenkes at leverandøren kan ha incentiver til å levere billigere løsninger. Nettopp fordi eiendelen uansett ikke har en restverdi. Ved slutten av en avtale der leverandøren erfarer at eiendelen ikke har *restverdi* er det tenkelig at incentivet til vedlikehold reduseres. Dette vil på den andre siden ikke forekomme dersom leverandøren forventer å få fornyet kontrakten med Forsvaret. Både Hjelmervik og Madsen har påpekt hvordan en leasingavtale vil kreve oppfølging av deres avdelinger. Prinsipal-agent-teorien støtter opp under utsagnene. Økt oppfølging vil føre til økte kostnader. Slike kostnader kalles i teorien for *agentkostnader*, men kan også klassifiseres som transaksjonskostnader.

9.3.3 Varens art - en begrensning på leasingavtalen?

Fishbein mfl. og Mont presiserer at *varens art* er en vesentlig faktor når det kommer til å realisere potensialet i leasing. I undersøkelsene til Fishbein mfl. og Mont har eiendelen en *restverdi*. Det vil si at når eiendelen leveres tilbake til leverandør sitter leverandøren med et økonomisk potensiale. Restverdien skapes av at varen har en *egenverdi* (materiale el.) eller varens *annenhåndsverdi*. I Fishbein mfl. og Mont sine undersøkelser ligger det tilsynelatende til grunn at varen har en restverdi utenfor den opprinnelige avtalen. I intervjuene pekte både Madsen og Myhre på hvordan bekledningsartikler i Forsvaret ikke nødvendigvis har noen annenhåndsverdi. Nettopp fordi bekledningsartiklene er av skjermet art, eller fordi de er av en særegen art. Slike artikler vil antakelig ha en vesentlig lavere restverdi for leverandøren enn artikler som kan selges på et annenhåndsmarked. Likevel er det flere bekledningsartikler som har en vesentlig annenhåndsverdi. Blant annet ballistiske hjelmer og skuddsikre vester. Det er grunn til å tro at slike artikler vil være av en helt annen interesse for en potensiell leverandør. Nettopp fordi slike artikler har en vesentlig restverdi.

9.3.4 Varer uten annenhåndsverdi i en leasingavtale

Det er grunn til å tro at varer uten annenhåndsverdi utgjør en større *transaksjonsspesifikk* investering for leverandører. I slike avtaler vil en leverandør sitte på eierskapet til bekledning, som i praksis kun har bruksverdi for Forsvaret. Dette medfører en risiko for leverandøren. Madsen påpeker dette i intervjuet:

“Vi har så vidt vært innom det, men det er det med risikovilje. Dersom materiellet er særegent militært for det norske Forsvaret og vi ikke ønsker å videreføre det, vil en partner med eierskap til beholdningen sitte igjen med materiell de vil slite med å få omsatt” (J.M. Madsen, Intervju, 18. mai, 2021).

Varer uten annenhåndsverdi har en restverdi som baserer seg på verdien av selve stoffet. Både i tilfellet av Fishbein mfl., Mont og DNF pekes det på hvordan avhendet materiell kan “ombrukes”

til produksjon (Fishbein mfl., 2000; Mont, 2002; Soufani, Tse, Esposito, Dimitriou mfl., 2018, ss.2-5, ss.3-5, ss. 53-55). Dette underbygger funn fra Myhre og Taraldsvik, som viste til at leverandøren kan gjenbruke deler av produkter. I Taraldsvik sine ord: “enkelte deler ser jo omtrent ikke brukt ut en gang” (T. Taraldsvik, Intervju, 14.mai, 2021). Det betyr at leverandøren kan bruke materiellet i vedlikehold og produksjon av tilsvarende uniformer. Likevel er dette en restverdi som i hovedsak kan utnyttes i avtalen. Dette fremhever hvordan en slik avtale utgjør en *transaksjonsspesifikk investering* for selskapet. Transaksjonsspesifikke investeringer har per definisjon lav verdi utenfor avtalen (Sørensen, 2018, ss.112-113). Transaksjonsteori tilsier at leverandøren må belønnes tilstrekkelig for å skulle inngå en slik avtale. Madsen sin uttalelse, i lys av hans stilling som materiellstyringsansvarlig på bekledning, tilsier at denne risikoen er vesentlig. Vi antar at en leverandør vil prissette denne risikoen på en slik måte at kostnaden reflekterer risikoen. Det betyr i praksis at Forsvaret kan velge å redusere risikoen ved å forplikte seg til materiellet over tid. I teorikapittelet redegjorde vi for hvordan rigiditet kan være en ulempe med en leasingavtale (se tabell 2). Det synes med andre ord å være en avveining mellom rigiditet og kostnader når det kommer til leasing av varer uten annenhåndsverdi. Dette erkjennes indirekte i den offentlige innkjøpsmodellen PRINSIX. Den leser: “En klassisk problemstilling vil her være en avveining mellom operativ tilgjengelighet i forhold til kostnad” (FMA, 2020). I forlengelse av det kan man anta at nevnte rigiditet reduserer operativ tilgjengelighet. Nettopp fordi den kan hindre Forsvaret å anskaffe det utstyret som hadde vært optimalt, med mindre Forsvaret betaler for begge deler. Vi har tidligere vist at omfordelingen av risiko er essensielt for å realisere fordeler med leasing. Likevel er det ikke en løsning uten utfordringer. For varer uten annenhåndsverdi synes det å tvinge Forsvaret i en løsning som velger mellom rigiditet og kostnader. Med andre ord, et valg mellom kostnader og operativ tilgjengelighet.

9.3.5 Varer med annenhåndsverdi i en leasingavtale

Bekledning med annenhåndsverdi vil antakelig fordele risikoen mellom leverandør og Forsvaret på en annen måte enn for varer uten annenhåndsverdi. Det er grunn til å tro at risikoen for leverandøren reduseres betraktelig der eiendelen har annenhåndsverdi. Videre er det grunn til å tro at leasing av bekledning med annenhåndsverdi vil kunne realisere miljøgevinstene som beskrives av Fishbein mfl. i publikasjonen. Fishbein mfl. finner blant annet at operasjonelle leasingavtaler øker levetiden på materiell, samt sannsynligheten for at materiellet blir avhendet av produsenten (Fishbein mfl., 2000, ss.12-13). I rapporten oppgir Fishbein mfl. at dette kan medføre et redusert klimaavtrykk gjennom livsløpet (Fishbein mfl., 2000, ss.17-19). På den andre siden er det mikroøkonomisk teoretisert at leasing av bekledning ikke nødvendigvis fører til klimaavtryksreduksjoner. En publikasjon med navn *Is Leasing Greener Than Selling?* bruker blant annet mikroøkonomisk teori for å vise at leasing kan øke klimaavtrykk (Agrawal mfl., 2012, s.523). Artikkelen oppgir blant annet at leverandøren kan ha økonomiske incentiver til å redusere brukmarkedet. Dette kan gjøres ved å kassere produkter i stedet for å selge produktene ved slutten av leasingperioden. På denne måten kan produsenten opprettholde etterspørsel av nye varer. Alt sett under ett kan det argumenteres for at en leverandør som påtar seg eierskap må beregne en vesentlig lavere risiko for varer med annenhåndsverdi. Det kommer Forsvaret gunstig ut av. Omfordelingen av risiko mellom Forsvaret og leverandør, der varen har annenhåndsverdi, kan argumenteres å realisere flere fordeler enn omfordeling av risiko der varen

ikke har annenhåndsverdi. Samtidig er det viktig å presisere at teorien på klimaaspektet i dette tilfellet ikke er entydig.

9.3.6 Vurdering av hypotesen

Kjernen av leasingavtalen omhandler at leverandøren står for tilgjengeligheten, med den risikoen det medfører. Det teoretiske grunnlaget støtter opp under hypotesen om at denne overføringen av risiko vil kunne føre til synergieffekter for Forsvaret og for leverandøren. Likevel viser det teoretiske grunnlaget at varens art utgjør et vesentlig forhold i leasingavtalen. Bekledning uten annenhåndsverdi medfører antakelig en økning i transaksjonskostnader, ettersom synergieffektene står svakere. Med andre ord har leverandøren et økt incentiv til å handle i sin egeninteresse. Dette nyanserer hvordan omfordeling av risiko påvirkes av varens art. Forsvaret må følge opp leasingavtaler i ulik grad med hensyn på varens art. Dette underbygger funn fra intervju som talte for en økning i transaksjonskostnader i forbindelse med oppfølging og overvåkning. Generelt styrker teorien hypotesen om at omfordeling av risiko er essensielt for å realisere fordeler med leasing. Alt sett under ett utgjør omfordelingen av risiko kilden til flere effekter på oppgavens tre variabler: kostnader, klimaavtrykk og operativ tilgjengelighet.

9.4 Operativ tilgjengelighet - ivaretatt eller forbedret?

Forsvarssjefen understreket at tilgjengelighet på materiell var en forutsetning for å kunne lease det: “Forsvaret trenger ikke eie alt, bare vi er sikre på at vi får tilgang på det i en krise” (Strand, 2021). Resultater fra intervju indikerte at den operative tilgjengeligheten enten ville ivaretas eller øke som følge av leasing av bekledning. Respondentene oppga i hovedsak at beredskap ville bli ivaretatt gjennom kontrakten. Videre kunne utsetting av lager, inkrementell utvikling og kontinuerlig oppdatering av bekledning føre til økt operativ tilgjengelighet. Med utgangspunkt i resultater fra intervju danner vi følgende hypotese:

“Den operative tilgjengeligheten vil enten bli ivaretatt eller forbedres under en leasingavtale på bekledning”

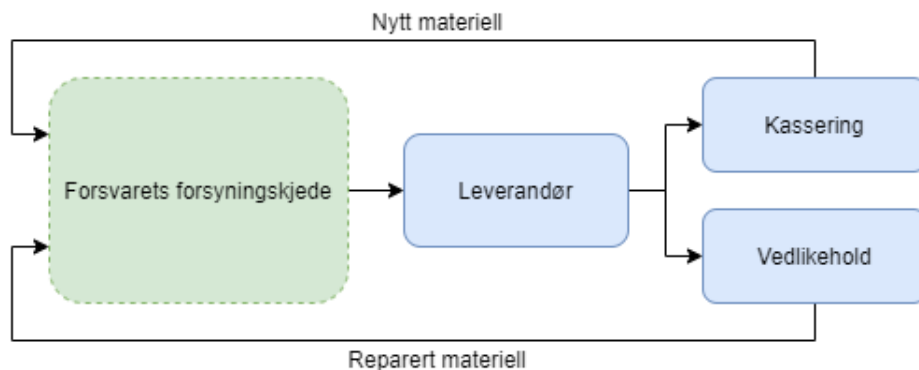
9.4.1 Beredskap i operativ tilgjengelighet

Det er en grunnleggende forutsetning for operativ tilgjengelighet at beredskapen er ivaretatt. Respondentene oppga at beredskap kan bli ivaretatt dersom kontrakten tar hensyn til enkelte forhold. Blant forholdene pekte respondentene på:

- Kontrakten må fastsette at produsent kan gradvis skalere lagerbeholdning med hensyn på beredskapsnivå.
- Kontrakten må fastsette at bekledningen må være lagret i Norge.
- Fordelingen av kvantum som ligger på sivile og FLO lagre respektivt.

Det kan argumenteres at ved å utforme en leasingavtale der leasing omfatter betaling for tilgjengelighet og reparasjon, er det fornuftig å anta at dagens beredskap vil ivaretas. I

slike tilfeller vil FLO sitte med samme beholdning som i dag, med unntak av den delen av materiellstrømmen som er blitt returnert til leverandør. Se figur 5:



Figur 5: Fremstilling av endring i materiellstrøm

Hjelmervik skisserer hvordan den midlertidige reduksjonen i materiellbeholdning kan håndteres. Det kan for eksempel etableres en løsning der Forsvaret “bytter likt mot likt” med leverandør (K. Hjelmervik, Intervju, 12. mai 2021). Altså når Forsvaret leverer inn 100 defekte bekleddingsartikler vil de ved leveringsøyeblikk motta 100 tilsvarende artikler, enten nye eller reparerte. Samtidig som en slik ordning antakelig vil ivareta dagens beredskap, vil den potensielt også ivareta de aspektene av dagens løsning som er mindre gunstige. Flere av intervjuobjektene ga indikasjoner på at en leasingavtale som omfattet lagertjenester, i tillegg til reparasjon kan være gunstig for Forsvaret.

9.4.2 Utsetting av lager

I en leasingavtale der en sivil leverandør står for lagertjenestene, oppga blant annet Hjelmervik og Thun at leasingavtalen vil kunne medføre reduksjoner i ukurant materiell. Samtidig oppga Madsen at leasing potensielt kunne føre til at MSA vil få “forenklet og kanskje endret fokuset” (J.M. Madsen, Intervju, 18. mai, 2021). Utsagnet resonnerer med den trenden Listou beskriver i boken *Det nye totalforsvaret* (Bø, 2018, ss.100-115). Der beskriver Listou hvordan økt bruk av kommersielle aktører krever at avdelinger i Forsvaret må følge opp, i stedet for å utføre tjenestene selv (Bø, 2018, ss.110-115). Med andre ord er effektene som intervjuobjektene beskriver godt akademisk dokumentert. Dette underbygger resultatene fra intervju som tilsa at utsetting av lager kunne redusere kostnader og klimaavtrykk, samt øke operativ tilgjengelighet. Det er viktig å presisere at dette omhandlet kjøp av logistikkjenester fra logistikkjenestetilbydere. At leverandøren av lagertjenestene må ha dette som kjernekompetanse er en faktor som antakelig kompliserer leasingavtalen. Dette påpekes av Myhre i intervjuet:

“Jeg vet ikke hva som er verst. En tekstilprodusent som er utrolig dårlig på logistikk eller en logistikkleverandør som er utrolig dårlig på tekstil, men jeg er sikker på at man har eksempler på begge deler og det fungerer ikke like bra da.” (C.H. Myhre, Intervju, 7. mai, 2021)

Myhres påstand viser til at produsentene av bekledding som kan utføre reparasjon, antakelig

ikke kan stå for logistikktjenester som lager og transport. Videre påpeker Myhre, som er en aktør med god kjennskap til tekstilindustrien:

“Det produseres ikke militært tøy i Norge i en skala som gjør de vesentlige for større leveranser til Forsvaret. Hovedtyngden produserer i Asia og et fåtall av oss i Europa”
(C.H. Myhre, Intervju, 7. mai, 2021).

Det kan bety at leasingavtalen må foregå som et samarbeid mellom tre aktører for å inkludere både reparasjons- og lagertjenester. Nemlig en avtale mellom Forsvaret, en bekledningsprodusent og en logistikkleverandør. I hypotese nummer to viste vi til hvordan omfordeling av risiko (eierskap hos leverandør) var viktig for å realisere fordeler med inkrementell utvikling. Det kan tenkes at en logistikkleverandør kan stå for eierskapet av materiellet, slik som er vanlig med operasjonell leasing. Blant annet selskaper som NorTekstil driver med utleie av arbeidsuniformer (NorTekstil, 2020). Likevel viser resultatene fra underhypotese to til at dette antakelig vil gå på bekostning av den inkrementelle utviklingen. Der underbygger teori antakelsen om at produsenten må ha eierskapet for å utvikle produktene. Alt sett under ett kan det fremstå som om leasing av bekledning har stort potensiale, men at Forsvaret må velge hvilken part som skal ha eierskapet. Velger Forsvaret logistikkleverandøren kan leasingavtalen realisere fordeler identifisert i underkategori “Utsetting”, på bekostning av inkrementell utvikling. Velger Forsvaret eierskap hos produsenten kan det realiseres fordeler identifisert i underkategori “Inkrementell utvikling”, men på bekostning av fordelene med utsetting av lager. Det kan tenkes at det er mulig å innlede et samarbeid mellom logistikkleverandøren og produsenten som fordeler gevinst. Likevel er dette noe som faller utenfor omfanget av oppgaven å vurdere.

9.4.3 Vurdering av hypotesen

I undersøkelsen om hvorvidt leasing kunne ivareta dagens operative tilgjengelighet, er det tydelig at omfanget av leasingavtalen er en avgjørende faktor. Leasing i sin minste form, der tilgjengeligheten leies, kan organiseres på en slik måte at endringer fra en kjøps- til en leasingløsning blir minimale. Bildet blir likevel noe mer nyansert hvis vi trekker inn vedlikeholds- og lagertjenester. I en vedlikeholdsløsning oppgir respondentene at bekledningen kan bli utviklet på en måte som forbedrer den operative tilgjengeligheten. Den potensielle utfordringen ved at bekledning forlater Forsvarets forsyningskjeder kan reduseres ved å bytte likt mot likt med leverandør. Videre oppga respondentene at lagertjenester i leasingavtalen kunne øke den operative tilgjengeligheten, samt redusere kostnader og klimaavtrykk. Implementeringen av en slik tjeneste fremstår noe vanskeligere, nettopp fordi produsenter av bekledning i hovedsak er etablert i utlandet. Det kan tenkes at dette kan organiseres i et samarbeid mellom tre aktører, men å vurdere dette faller utenfor oppgaven. Vi finner dermed at Forsvaret må foreta en avveining mellom lagertjenester og vedlikeholdstjenester. Sett under ett godtar vi hypotesen, men vektlegger at leasingavtalen kan ivareta den operative tilgjengeligheten.

9.5 En teoretisk generalisering av leasingavtalens effekt på kostnader, klimaavtrykk og operativ tilgjengelighet

En leasingavtale på bekledning har potensielt flere fordeler. Det finnes gode argumenter for å teoretisere at en slik avtale vil redusere kostnader og klimaavtrykk, samt opprettholde operativ tilgjengelighet. Særlig omfordelingen av risiko gir grunnlag for å hevde dette. Det er grunn til å tro at en slik omfordeling gir leverandør incentiver til å videreutvikle bekledning, samt reparere fremfor å kaste bekledning. Et slikt valg vil redusere kostnader i tilknytning til nyanskaffelser, klimautslipp i forbindelse med nyanskaffelser og avfall i forbindelse med kassering. Omfordelingen av risiko kan også føre til gradevis utvikling av bekledning, gitt at produsenten også står for reparasjon.

Likevel finner vi at Forsvaret må foreta avveininger på hvilke fordeler de ønsker realisert, samt at enkelte fordeler kun vil forekomme under visse forutsetninger. En ren vedlikeholdsavtale tilegner ikke leverandør de samme incentivene som en leasingavtale. Videre fremstår det som om enkelte av fordelene er gjensidig utelukkende. Herunder inkrementell utvikling og fordeler assosiert med utsetting av lager. Blant annet fordi svært få produsenter av militær bekledning er lokalisert i Norge. Det kan tenkes at et samarbeid mellom Forsvaret, en logistikkleverandør og en produsent er mulig, men da vil logistikktenestene minne mer om vanlig utsetting. Det faller utenfor oppgaven å vurdere. I tillegg fremkommer det tydelig fra intervju og teori at avdelinger som FLO SA og MSA vil få et annet fokus hvis leasing av bekledning blir norm. En slik omstilling er nødvendig for å følge opp leverandørene i større grad. Dette leder til den siste store ulempen med leasing. Nemlig at oppfølging og overvåkning av leasingavtaler generer vesentlige transaksjonskostnader.

10 Avslutning

10.1 Problemstilling og fremgangsmåte

I oppgaven stilte vi følgende spørsmål:

Hvordan vil en leasingavtale på bekledning påvirke kostnader, klimaavtrykk og operativ tilgjengelighet?

Problemstillingen er utformet med hensyn på at leasingbegrepet i liten grad er standardisert, samt at leasing i forsvarssektoren er lite dokumentert. Vil valgte å undersøke problemstillingen med en omfattende forståelse for leasing. Til tross for at respondentene hadde en felles forståelse for leasing i sin minste form, var fokuset på tilleggsytelsene svært forskjellig.

For å utforske problemstillingen gjennomførte vi intervjuer i flere runder. I innledende intervjuer etablerte vi en orderordnet oversikt over hvilke variabler som var viktige i en leasingavtale. Vi avdekket at kostnader, klimaavtrykk og operativ tilgjengelighet var kritiske variabler for å gjennomføre en eventuell leasingavtale. I den påfølgende intervjurunden fant vi ut at respondentene i hovedsak var positivt innstilt til leasing. Respondentene oppga også flere utfordringer, forutsetninger og andre viktige aspekter som måtte hensyntas for å gjennomføre en leasingavtale.

10.2 Funns

Vi finner at respondentene i hovedsak er positivt innstilt til leasing av bekledning i Forsvaret. Fra intervju blir særlig omfordeling av risiko, vedlikeholdstjenester og lagertjenester identifisert som aspekter av leasing som har positive konsekvenser for Forsvaret. Omfordelingen av risiko reflekter kjernen av leasingavtalen. En slik omfordeling vil incentivere leverandør til å bedrive reparasjon av uniformer, samt inkrementell utvikling. Reparasjon av uniformer er noe som gjøres av det nederlandske forsvaret i samråd med sivile aktører. Det styrker teorien om at reparasjon som tilleggsytelse kan redusere kostnader og klimaavtrykk. Videre er det grunn til å tro at den inkrementelle utviklingen vil øke operativ tilgjengelighet. Likevel finner vi ikke et teoretisk grunnlag for å si noe om omfanget av denne effekten.

I tillegg er økte transaksjonskostnader en effekt som taler for en økning i kostnader i forbindelse med leasing. Respondentene oppgir blant annet at leasingavtaler vil kreve oppfølging av flere avdelinger, samt en mer omfattende dialogprosess. Oppgaven konkluderer med at kostnadsreduksjonen antakelig vil være større en kostnadsøkningen. Et slikt utsagn begrunnes med henvisning til case-studiet av det nederlandske forsvaret. Videre er intervjuobjektene tydelige på at ikke alle bekledningsartikler har samme potensiale i en leasingavtale. Alt sett under ett teoretiserer vi at leasing er et miljøvennlig, men også kostnadseffektivt tiltak, som vil ivareta operativ tilgjengelighet.

10.3 Anbefaling til videre forskning

Det å undersøke hvorvidt leasing av bekledning kunne være noe for Forsvaret har vært spennende. Konseptet kan undersøkes på flere måter og vi håper oppgaven har dannet et grunnlag for videre forskning.

I oppgaven har vi blant annet identifisert hvordan *annenhåndsverdi* er en vesentlig faktor i leasingavtalen. Vi anbefaler videre forskning som skiller på hvorvidt artikkelen har annenhåndsverdi eller ikke. Slik forskning vil antakelig kunne belyse hvordan en leasingavtale vil se ut i praksis.

Videre kan det være interessant å gjennomføre en kvantitativ vurdering av potensialet tilknyttet påvirkningen på kostnader og klimaavtrykk. En slik oppgave vil gå deduktivt til verks for å teste teorien vi har fremmet i vår egen oppgave. Vi anbefaler at en slik deduktiv tilnærming innsnevrer problemstillingen til enten kostnader eller klimaavtrykk.

10.4 En videre anbefaling

Forsvaret har anledning til å lede det sivile markedet i retning av mer bærekraftig og effektiv styring. Vi tror at ved leasing av bekledning kan Forsvaret realisere vesentlige innsparinger. Dersom Forsvaret skal gå foran som eksempel, fordrer det en omstilling av Forsvarets fokus og innretning til anskaffelser.

Vi anbefaler Forsvaret å undersøke leasing videre. Bekledning fremstår for oss som et godt område å starte på. Nettopp fordi Forsvaret kaster mye klær og utstyr, samt i lys av klimautslipp fra tekstilindustrien. Vi ønsker å avslutte med et sitat fra Oliver Berdal, sjef Kystvakten, fra en presentasjon han ga til kadetter ved Sjøkrigsskolen:

“Dere må love meg en ting, og det er at dere må tørre å være innovative” (O. Berdal, presentasjon Sjøkrigsskolen, 2.juni 2021)

Referanser

- Agrawal, V. V., Ferguson, M., Toktay, L. B. & Thomas, V. M. (2012). Is leasing greener than selling? *Management Science*, 58(3), 523–533.
- Andresen, J., Martin Echhoff og Idsø. (2021). *Prinsipal-agent-teori*. <https://snl.no/prinsipal-agent-teori>
- Brynhildsvoll, I. & Abrahamsen, T. (2002). *Prinsipper for bedre innkjøp*. Fagbokforlaget. <https://books.google.no/books?id=y5-UtgAACAAJ>
- Bø, E. (2013). Ledelse av forsyningskjeder : et logistikk- og markedsføringsperspektiv.
- Bø, E. (2018). Forsyningskjeder og logistikk.
- Carlton L. Hensley, A. L. T. (2008). *Lease vs purchase in defense acquisition*.
- Fishbein, B. K., MCGarry, L. S. & Dilion, P. S. (2000). Leasing: A Step Towards Producer Responsibility. *INFORM*, 1–92.
- FMA. (2020). *LCC i forprosjektfasen*. <https://www.fma.no/prinsix/kunnskapsomrader/kostnadsledelse/lcc-i-forprosjektfasen>
- Forsvaret. (2021). *Verdiane våre*. <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/oppgaver-og-verdier/verdier>
- Forsvarets Logistikkorganisasjon. (2013). Konsept for logistikk i Forsvaret.
- Forsvarets Logistikkorganisasjon. (2020). Direktiv for logistikkvirksomhet.
- Forsvarsdepartementet. (2015). Retningslinjer for Forsvarssektorens miljøstyring.
- Forsvarsdepartementet. (2020). Prop. 14.s.
- Forsvarsmateriell. (2018). Direktiv for materiellforvaltning.
- Forsvarssjefen. (2019). Forsvarssjefens fagmilitære råd.
- Gao, S. S. (2018). *International leasing: strategy and decision*. Routledge.
- IFRS. (2016). *IFRS 16 Leases*. <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-16-leases.html/content/dam/ifrs/publications/html-standards/english/2021/issued/ifrs16/#about>
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (Bd. 2). Høyskoleforlaget Kristiansand.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (Bd. 3). Høyskoleforlaget Kristiansand.
- Johnsen, B. B., Martini, S. & Rahbek, D. M. (2017). Gjenbruk av keramikk fra ballistiske plater.
- Klima- og miljødepartementet. (2020). *Klimaendringer og norsk klimapolitikk*. <https://www.regjeringen.no/no/tema/klima-og-miljo/innsiktsartikler-klima-miljo/klimaendringer-og-norsk-klimapolitikk/id2636812/>
- Koszewska, M. (2018). Circular Economy — Challenges for the Textile and Clothing Industry. *Autex Research Journal*, 18.
- Matlary, J. H. & Østerud, Ø. (2007). *Denationalisation of defence: Convergence and diversity*. Ashgate Publishing, Ltd.
- Matre, H. (2003). *Avskrivningsrett ved sale and lease back av løsøre*.
- Mont, O. K. (2002). Clarifying the concept of product–service system. *Journal of cleaner production*, 10(3), 237–245.
- Nevitt, P. K. & Fabozzi, F. J. (2000). *Equipment leasing* (Bd. 60). John Wiley & Sons.
- NorTekstil. (2020). *Norgesledende på tekstilservice*. <https://www.nortekstil.no>

- PWC. (2016). Ny IFRS-standard for regnskapsføring av leieavtaler.
- Queensland Treasury. (2019). Queensland Leasing Approval Policy for Public Sector Entities.
- Regnskapsstiftelse, N. (2009). Norsk Regnskapsstandard 14 - Leieavtaler.
- Smith, J. (2018). *Defence logistics: enabling and sustaining successful military operations*. Kogan Page Publishers.
- Smith, J. C. (2018). *Defence logistics : enabling and sustaining successful military operations*. KoganPage.
- Smith Jr, C. W. & Wakeman, L. M. (1985). Determinants of corporate leasing policy. *The Journal of Finance*, 40(3), 895–908.
- Soufani, K., Tse, T., Esposito, M., Dimitrou, G. & Kikiras, P. (2018). Bridging the circular economy and social enterprise: the Dutch Ministry of Defence and Biga Groep.
- Soufani, K., Tse, T., Esposito, M., Dimitriou, G. & Kikiras, P. (2018). A Roadmap to Circular Economy in EU Defence.
- Sparrevik, M. & Utstøl, S. (2020). Assessing life cycle greenhouse gas emissions in the Norwegian defence sector for climate change mitigation. *Journal of Cleaner Production*, 248, 119196.
- Spraakraadet. (2021a). *Avlooserord*. <https://www.sprakradet.no/sprakhjelp/Skriverad/Avloesarord/>
- Spraakraadet. (2021b). *Språkrådets termwiki*. <http://www.termwiki.sprakradet.no/wiki/Klimafotavtrykk/>
- Strand, C. (2021). *Funkygines forsvarssjokk*. <https://tv.nrk.no/serie/sloesesjokket/sesong/1/episode/5/avspiller>
- Sveinung Bentzrød. (2011). *Forsvaret snur igjen*. <https://www.aftenposten.no/norge/i/bgQ7k/forsvaret-snur-igjen>
- Sørensen, R. J. (2018). *En effektiv offentlig sektor: organisering, styring og ledelse i stat og kommune*. Universitetsforl.
- UNEP. (2020). Sustainability and Circularity in the Textile Value Chain.
- Voie, Ø., Kirkhorn, S., Aarønæs, L., Utstøl, S., Sparrevik, M. & Hofoss, E. (2019). Det grønne forsvaret?