

Vad är partneravtal?

– En analys om termens definition och implikation

What is Partnership Agreement?

– *An analysis of the term's definition and meaning*

Rebecca Magnusson

Handledare: Herbert Jacobson

Bedömare: Emil Elgebrant

Examinator: Anders Holm

Sammanfattning

Partneravtal är ett växande fenomen i världen, inte enbart i kommersiella sammanhang. Det är en term som har funnits i många år för skilda ändamål och i denna uppsats riktas blicken till partneravtal inom affärsvärlden, som en möjlig associationsform. Partnerskap inleds som en samarbetsform mellan två eller flera företag för att tillsammans uppnå ett gemensamt mål. Det konkreta syftet specificeras i ett partneravtal och utifrån avtalet sker utbyten, såsom kunskap och resurser, mellan parterna i en slags samverkan. I förhållande till andra "etablerade" samarbetsformer är den främsta skillnaden vid ett partneravtal att sådan avtalsform inte avser att gemensamt bilda ett nytt bolag.

Problem uppstår dock på grund av att det saknas en juridisk definition av partneravtal. Avsaknaden medför att partneravtal ingås med anledning av olika syften, i varierande former och särskilda krav. Saknaden av juridisk definition medför att partneravtal i dagsläget endast utgör ett avtal utan särskild tillhörighet till en associationsform. Utifrån uppsatsens analys har det dock framkommit att enkla bolag är en associationsform som torde motsvara partneravtalets innebörd, främst avseende de bolagsrekvisit som förutsätts i ett enkelt bolag. Sådana rekvisit kan ses i jämförande utsträckning för partneravtal. Eftersom partneravtal inte torde utgöra en egen associationsform enligt lag, kan i praktiken ett samarbete genom partnerskap leda till att ett enkelt bolag bildas. Likt tanken om att enkla bolag är en "fri" associationsform, är partnerskapet likaså med anledning av att sådan "bolagsform" saknar lagreglering och därmed förutbestämda krav. Enkla bolag är dock en lagreglerad associationsform men utgör ett bolagsavtal med viss frihet, eftersom lagbestämmelserna inte är lika omfattande som reglerna för andra associationsformer. Det medför att valfrihet föreligger för enkla bolag, för bildandet och genomförandet, av såsom passivt deltagande och ingen registreringsskyldighet. Med andra ord finns inte ett behov av att partneravtalet ska utgöra en egen associationsform, partneravtalet kan istället definieras som ett bolagsavtal för enkla bolag.

En jämförelse mellan partneravtal och enkla bolag är förhållandevis inte enkel. Saknaden av definition för partneravtal, i samband med att det är svårt att finna tillämplig innebörd och bolagsrekvisit för enkla bolag, talar för att en tydligare lagstiftning vore önskvärt. Ett förtydligande av enkla bolagets innebörd och bolagsrekvisit skulle minimera tolkningsmöjligheterna och därmed utforma en allmän accepterad definition. Enkla bolag anses utgöra en sorts slaskbolagsform, ändock är enkla bolag en populär associationsform, därför torde det finnas behov av ytterligare utredning av sådant bolagsavtal. En utredning som kanske skulle kunna upptäcka fler samarbetsformer som faller inom associationsformen, enkla bolag.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

FÖRKORTNINGAR.....	5
FÖRORD.....	6
1 INLEDNING.....	7
1.1 PROBLEMLÅGGRUND	7
1.2 PROBLEMLFORMULERING	9
1.3 SYFTE.....	9
1.4 AVGRÄNSNINGAR	10
1.5 METODOLOGISKA UTGÅNGSPUNKTER.....	11
1.5.1 EMPIRISKT UNDERLAG.....	12
1.5.1.1 KVALITATIV METOD	13
1.5.2 INSLAG AV KOMPARATIV METOD	13
1.5.3 TERMINOLOGI	14
1.6 TIDIGARE FORSKNING	14
1.7 DISPOSITION	15
2 PARTNERAVTALETS BAKGRUND OCH INNEBÖRD	16
2.1 ALLMÄNT OM PARTNERAVTAL	16
2.2 PARTNERAVTALETS DEFINITION	18
2.2.1 PARTNERING	18
2.3 KÄNNETECKEN FÖR PARTNERAVTAL.....	20
2.3.1 LÅNGSIKTIGA AVTAL	20
2.3.2 STEERING GROUP OCH ESKALERING	21
2.3.3 KARAKTÄRISTISKA PRINCIPER.....	22
2.3.3.1 LOJALITET	22
2.3.3.2 TRANSPARENS	25
2.3.3.3 SEKRETESS.....	26
2.4 PARTNERAVTALETS ANVÄNDARE.....	27
2.4.1 KRALJIC'S MATRIS.....	27
2.4.2 KLASSIFICERING AV LEVERANTÖRER.....	29
2.4.2.1 PARTNERSKAPSTÄNK.....	32
2.5 SAMMANFATTNING AV PARTNERAVTAL	33
3 PARTNERAVTAL SOM AVTALSFORM	34
3.1 ANVÄNDNINGSSOMRÅDE I SVERIGE.....	34

3.2 ENKLA BOLAG.....	34
3.2.1 AVTALSRÄTTSLIGA BOLAGSREKVISIT.....	36
4 PARTNERAVTAL I INTERNATIONELLA SAMARBETSFORMER.....	37
4.1 SAMRISKFÖRETAG.....	37
4.1.1 JOINT VENTURE	38
4.2 INDRE SELSKAP	38
4.2.1 DEFINITION OCH BOLAGSREKVISIT	39
4.2.2 ORGANISATION OCH ANSVAR.....	40
4.3 INRE OCH YTTRE BOLAG	43
5 ANALYS.....	45
5.1 PARTNERAVTAL – DEL AV BEFINTLIG BOLAGSFORM?.....	45
5.2 PARTNERAVTAL SOM BOLAGSAVTAL.....	46
5.2.1 LOJALITET – EN TILLÄMPLIG RÄTTSPRINCIP?	47
5.3 VAD ÄR ETT PARTNERAVTAL?.....	48
6 SLUTSATS.....	52
KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING.....	55
BILAGOR.....	61
BILAGA 1 – INTERVJUGUIDE.....	61
BILAGA 2 – HYPOTETISK MALL FÖR PARTNERAVTAL	62
BILAGA 3 – ÖVRIGT MATERIAL	66

Förkortningar

AvtL	Lag (1915:218) om avtal och andra rättshandlingar på förmögenhetsrättens område
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
f.	följande sida
FEUF	Fördraget om Europeiska unionens funktionssätt 2012/C 326/01
ff.	följande sidor
GbR	Die Gesellschaft bürgerlichen Rechts
HBL	Lag (1980:1102) om handelsbolag och enkla bolag
Ibid.	ibidem (latin) för ”på samma ställe”, samma källa som föregående
INF	Informationsdokument hos företaget X
INS	Instruktionsdokument hos företaget X
IS	Indre selskaper
NDA	Non-disclosure Agreement
NOU	Norges offentlige utredninger
Prop.	Proposition
Sel.	Lov (1985-06-21-83) om ansvarlige selskaper og kommandittselskaper (selskapsloven)
SKL	Svenska kommuner och landsting
SOU	Statens offentliga utredningar
SvJT	Svensk Juristtidning

Förord

Efter fem korta år, ja det har minsann känts som att universitetsstudierna varade en kortare period än gymnasietiden, står jag här med min uppsats. En mer lärorik tid i livet blir nog svår att finna. Det har hänt mycket under dessa år, som person har jag utvecklats mycket men främst har min kunskap utökats något enormt.

Under uppsatsskrivandet har vägen inte alltid varit solklar och frågetecken har uppstått titt som tätt. Till min stöttning har jag haft både handledare vid universitet och personer på praktikföretaget, företaget X. Jag vill rikta ett stort tack för återkommande diskussioner och påvisande om vad som är av betydelse för att uppnå det syfte jag har önskat nå med denna uppsats.

Jag vill även tacka de personer som deltog vid intervjuerna och bidrog till intervjumaterialet, era erfarenheter och åsikter har varit ovärderliga och till stor hjälp. Sist men inte minst, tack till mina nära och kära. Nu är vi snart i mål!

Rebecca

Februari 2019

1 Inledning

1.1 Problembakgrund

I samband med min praktik på ett svenskt företag (nedan kallat företag X på grund av att företagets information klassificeras som företagskänslig ur konkurrenshänseende) fick jag chansen att arbeta med en samarbetsform kallad *partnerskap*. Partnerskap, hos företaget X, handlade om avtal ingångna mellan företag där utbyten skulle ske både i form av kunskap och resurser, ett kommersiellt partnerskap. Med andra ord avsåg avtalen något mer än ”typiska” kund- och leverantörsförhållanden, sett till att grunden för sådana kund- och leverantörsavtal vanligtvis är att en transaktion ska genomföras mellan parterna och att transaktionen står i fokus. Avtalen för partnerskap fick därför beteckningen *partneravtal* och sådana samarbeten betraktades omfatta mer än en transaktion, ett djupare samarbete med fler utbyten än enbart försäljning och inköp av produkter eller tjänster.

Företaget X har sedan tidigare ingått flera partneravtal, så kallade ”*Partnership Agreements*”, och under min praktikperiod förstod jag att företaget har ingått sådana avtal med anledning av olika syften. Avtalen och samarbetena har genom åren fungerat någorlunda bra, bekymmer har dock förekommit med anledning av att det saknas en juridisk klassifikation av samarbetets innebörd.¹ Partnerskap, som term, finns däremot sedan tidigare för bland annat ”*partnering*”, vilket används inom den svenska byggsektorn, ett samarbete som delvis har likheter med det partnerskap jag avser att utreda.² Det har även talats om avtalsingående med partnerskap som syfte inom det offentliga, mellan kommuner och landsting, vilket tyder på att partneravtal används inom olika branscher och områden trots avsaknaden av definition.³

Med anledning av begreppets otydliga innebörd och saknaden av avtalens klassificering, har många tolkningar ändock skett genom att företag, sådana som företaget X, har använt termen partneravtal i sina avtal utan att egentligen inneha kunskap om avtalets ”fundamentala rekvisit”, så kallade bolagsrekvisit. År 2014 arbetades det fram ett projekt hos företaget X som resulterade i ett internt *instruktionsdokument*. Projektet hade som syfte att finna effektiva samarbetsformer som skulle medföra tillgång till marknader och resurser, eliminera konkurrenter, reducera

¹ Förtydligande av att partnerskap finns som term inom olika områden med skiftande innebörd. Uppsatsen avser det kommersiella affärsbegreppet/avtalsbegreppet. Melin, Stefan (2012). *Juridikens begrepp*. 5. uppl. Uppsala: Iustus, s. 309-310 (finns registrerat partnerskap innebärande förhållande mellan två personer) och Martinger, Sven (2013). *Norstedts Juridiska Ordbok*. 7. uppl. Stockholm: Norstedt juridik, s. 176 samt Melin, Stefan (2007). *Juridiska begrepp för ekonomer*. 1. uppl. Malmö: Thomson Fakta AB, s. 258.

² Bjerle, Håkan (2014). *Partnerskap: om kontraktens utformning vid partnering och liknande former av utökad samverkan i byggsektorn*. 1. uppl. Stockholm: Svensk byggtjänst, s. 15.

³ Sveriges Kommuner och Landsting (2018). Rapport från utvecklingsarbetet, *Utveckla idéburet offentligt partnerskap*. <http://webbutik.skil.se/bilder/artiklar/pdf/7585-630-8.pdf>. Hämtad 2018-11-28.

kapitalinvesteringar och öka säkerhet samt främja produktivitet. Projektet blev startskottet för samarbetsformen ”partnerskap” och definitionen uttrycktes som: ”*Long-term relationship in one or several projects, shared risk and profit with a win-win purpose*”.⁴ Det handlade om att finna nya tillvägagångssätt att samverka på, för att fortsätta vara innovativa. Efter projektet år 2014 har företaget X signerat partneravtal med flera internationella motparter, vilket har medfört att avtalsformen och samarbetena har fått praktisk betydelse. Utvecklingen av sådant partnerskap har skapat en definition av en ny samarbetsform som tidigare inte har använts hos företaget X; ett samarbete som har inneburit fler gemensamma strategier och mer av ett ”ge och ta-förhållande” än vad tidigare ”Partnership Agreements” har gjort.

Som tidigare nämnts, har företaget X ingått avtal som benämnts ”partneravtal” med olika syften. Dels har partneravtal undertecknats för att det specifika samarbetet har inneburit behov av ett mer omfattande avtalsinnehåll avseende betydande utbyten mellan parterna. Dels har avtal rubricerats ”partner” med anledning av önskade bieffekter såsom god marknadsföring eller att förstärka relationer. Trots att det sistnämnda samarbetet inte kräver en sådan benämning, har den önskade effekten fått styra rubriceringen till att bli ”partneravtal”.

Sett utifrån företaget X, finns det därmed två varianter av partneravtal:

- Avtal som förutsätter samarbeten som kräver båda parternas insatser för att uppnå det gemensamma affärssyftet.
- Avtal som företaget X har ingått med strategiska leverantörer, när motparten anses vara avgörande för företagets utveckling.

Det föreligger väldiga skillnader mellan avtalen ovan. Det partnerskap som bygger på samarbeten för ett gemensamt ändamål, utgör ett partneravtal. Ett avtal med en strategisk leverantör avser däremot en transaktion, det vill säga inköp och försäljning, med kund- och leverantörsförhållandet som grund för avtalet. Ett sådant avtal torde därför omöjligen kunna ha samma innebörd som ett partnerskap. På grund av att ”partner” har använts som beteckning för avtal med olika syften och innehåll, har förvirring uppstått om hur samarbetsformen ska användas. För internt bruk upprättade därför företaget X ett *informationsdokument* avseende klassificering av leverantörer.⁵ Informationsdokumentet har inneburit att företaget X delar in leverantörer i olika nivåer, från ”engångsleverantörer” till strategiska leverantörer, beroende på hur företaget (kunden) är beroende av leverantören. Huvudtanken med klassificeringen var att ”nivåerna” skulle underlätta vid avgöranden om huruvida företaget X borde ingå ett ”vanligt” avtal eller ett partneravtal med viss motpart. Vidare förklaring om klassificeringen återfinns i avsnitt 2.4.1.

⁴ Företagskänslig information, utredning av företag X, benämnt instruktionsdokument (INS) (2014). Bilaga 3.

⁵ Företagskänslig information, informationsdokument upprättat av företag X, benämnt *INF-0256 (2013): Classification of Suppliers*. Bilaga 3.

Trots informationsdokumentet och dess klassificering, finns en allmän uppfattning hos företaget X att det saknas en nivå som avser partnerskap. Dessutom saknas en accepterad benämning och definition nedskrivna om vad ett partnerskap bör innebära, varken hos företaget X eller, vad jag har kunnat finna, hos andra företag. Avsaknaden tyder på att företaget X alltid använder sig av leverantörer i samtliga avtal, men att några av avtalen benämns "partneravtal" utan egentlig anledning eller särskild innebörd. Efter denna insikt fick jag upp ögonen för tillvägagångssättet för partnerskapsingående och att partneravtal har slutits mer frekvent både inom den offentliga sektorn och i den privata. På grund av den bristande juridiska definitionen och den fria avtalsrätten, uppstod en förundran om hur sådana samarbetsformer kan fungera, både teoretiskt och praktiskt. Parterna har rätt att önska och avtala fritt, därför finner jag det särskilt intressant vad som händer vid problem i samarbetet. En sådan samarbetsform som inte är lagreglerad medför frågor om vad som kan komma att ställas på sin spets när det inte finns en gemensam accepterad innebörd. Möjligen är det inte lika svårt, kanske är partneravtal utåt sett, endast en "logga" för en annan bolagsform och bolagsavtal? Partneravtal torde eventuellt kunna utgöra traditionella köpeavtal mellan kund och leverantör.

Det är en förändring som sker i företagsvärlden eftersom bolag arbetar mer och mer med fusioner och olika former av samverkan för att möta ökade lönsamhets-, effektivitets- och konkurrenskrav.⁶ Det handlar främst om att skapa mervärden för företag, möjligtvis kan det vara lättare att skapa sådana genom ett partnerskap än genom en fusion. I och med att efterfrågan på partnerskap och partneravtal intensifieras torde ett behov finnas av en utredning om termerna. Svårigheterna grundas dock främst i att termen partneravtal saknar juridisk definition, vilket torde medföra att det saknas tillräckligt med källor och material beträffande denna fråga.

1.2 Problemformulering

Vad är ett partneravtal?

1.3 Syfte

I denna uppsats ska partneravtalets användningsområde och innebörd utredas, varpå jag vill finna svar på om partneravtal är en möjlig associationsrättslig avtalsform. Uppsatsens innehåll ska förhoppningsvis medföra att kunskap erhålls om i vilken utsträckning avtalet kan användas och i vilket syfte samt vilka skillnader som finns i jämförelse med andra avtalsformer. För att utvärdera partneravtal som en ny avtalsform, kommer partneravtal att jämföras med gällande

⁶ Unt, Iwar (2000). *Partnerskap: vägen till ökad lönsamhet och konkurrenskraft*. 1. uppl. Stockholm: Industrilitteratur i samarbete med Förhandlingskonsult, s. 13.

rätt och befintliga avtalsformer som har störst likhet med samarbetsformen partnerskap. Utifrån likheterna kommer slutsatser att dras om betydande principer för ett lyckat partneravtal. Till sist bör det undersökas huruvida det finns ett behov av svensk lagstiftning för partneravtal, exempelvis genom en fullständig klassificering, och om eventuella risker för en sådan samarbetsform behöver uppmärksammas.

Uppsatsen är avsedd för jurister och bolagsledningarna som är verksamma inom avtalsrättsliga frågor. Min förhoppning är att en utredning inom området ska vara till nytta för företag som funderar på att ingå samarbeten eller andra samverkandeavtal.

1.4 Avgränsningar

I Sverige används även begreppet partnerskap för samkönade parrelationer vilka kan benämnas som registrerade partnerskap.⁷ Det området kommer inte att utredas i denna uppsats. ”Partnering”, ett välkänt begrepp inom byggbranschen vilket i vissa hänseenden kan jämföras med kommersiella partnerskap, kommer inte att behandlas eftersom sådana avtalsformer avser annan marknad och branschsedvänja med för specificerade avtalsklausuler för att bidra till syftet med denna uppsats. Termens användning inom sådan bransch kommer dock att belysas för att eventuellt bidra till att finna en jämförande definition av samarbetsformen.

Partneravtal har sitt ursprung i amerikansk och brittisk rätt (Partnership Agreements⁸), begreppets bakgrund kommer dock inte att utredas vidare eftersom jag undersöker partneravtal i svensk kontext. Partneravtal kan ingås både inom den offentliga sektorn och i den privata. Denna uppsats tar sikte på den privata sektorn i ett kommersiellt sammanhang, varför den offentliga sektorns användning av partnerskap kommer att utelämnas. Uppsatsen kommer inte heller att beröra konsumentavtal. Uppsatsens huvudsakliga frågeställning avser partnerskap och partneravtal men det är även av intresse att utreda bolagsmännens förpliktelser i enkla bolag. Urvalet motiveras främst av att det räcker med ett konkludent handlande, det vill säga att avtal sluts när parterna agerar som om ett avtal existerar, för att ett enkelt bolag ska uppstå. På grund av att parter inte alltid är medvetna om att de har ingått ett sådant enkelt bolag, väcktes mitt intresse för att utreda huruvida partneravtal kan falla inom associationsformen enkla bolag. Vidare kommer dock inte övriga avtalsformer eller svårigheter i annan associationsrätt att belysas eftersom sådant inte är av betydande innebörd partneravtal. Avtalsklausuler som inte utgör ”rekvisit” för jämförbara associationsformer kommer inte heller att behandlas.

⁷ Lag (1994:1117) om registrerat partnerskap.

⁸ Bjerle, H. (2014), s. 19.

1.5 Metodologiska utgångspunkter

Som grund för uppsatsens framställning av gällande rätt och praktisk användning av partneravtal, används primärt en rättsdogmatisk metod kombinerat med empiriska inslag. Eftersom det saknas en juridisk definition för termen ”partneravtal” och det traditionella rättsliga materialet inte torde ge tillräckligt utförliga svar om vad sådant avtal innebär, tillämpas ett empiriskt underlag i uppsatsen för att få förståelse för användningen av partneravtal i praktiken.

Syftet med rättsdogmatik kan beskrivas som att finna lösningen på ett rättsligt problem genom att applicera en rättsregel på problemet, vilket kan ses i uppsatsens tredje och femte kapitel. Utgångspunkten för metoden är att söka svar genom att använda de allmänt accepterade rättskällorna, med andra ord de auktoritativa källorna vilka traditionellt utgörs av lagstiftning, rättspraxis, förarbeten⁹ och juridisk doktrin.¹⁰ Uppsatsens innehåll baseras delvis från denna metod för att utreda hur rättsläget ser ut för befintliga avtalsformer. Dessutom används sådan metod i syfte att undersöka hur partneravtal förhåller sig till svenska associationsrättsliga lagbestämmelser. Med andra ord används även rättsvetenskap, eftersom jag söker förståelse för berörda rättsregler och dess tillämpning. Avstamp har tagits från två rättsområden, bolagsrätt och avtalsrätt med långvariga samarbetsavtal som utgångspunkt.

Empiri innebär att erfarenheter från verkligheten kommer att tillföras uppsatsen och bidra till analys och slutsats.¹¹ Till hjälp för att finna lämpliga användningsområden för partneravtal har företaget X bidragit med kommentarer och intervjuer, något som inte har ett direkt rättskällvärde men som har stor betydelse för beskrivningen av avtalets funktion i praktiken. För att få en bild av ett partneravtals innehåll har ett hypotetiskt avtal upprättats för att öka läsarens förståelse, ett avtal som läsaren kan återkomma till i bilaga 3, under läsningen av uppsatsens kapitel. De empiriska inslagen kommer att genomföras med kvalitativ metod, en metod med syfte att försöka få insikt om hur ett visst företag använder partneravtal i sin dagliga verksamhet. Uppsatsen är därför uppbyggd som parallella spår, varpå termen partneravtal ska utredas med hjälp av intervjumaterial, samtidigt som kopplingar till svenska associationsformer eftersträvas i form av lagstiftning, förarbeten och litteratur. Mer om tillvägagångssättet för kvalitativ metod finns att läsa i avsnitt 1.5.1.1. Till viss del används även inslag av komparativ metod, se avsnitt 1.5.2.

⁹ Med förarbeten avses primärt propositioner. Föregående utredningar, betänkanden och yttranden över lagförslaget faller även in under begreppet ”förarbeten”, se Kulin-Olsson, Karin (2011). *Juridikens fundament: med grundläggande juridisk metodlära*. 6., (utök). uppl. Stockholm: Jure, s. 57 ff.

¹⁰ Andersson, Simon & Lainpelto, Katrin (red.) (2014). *Festskrift till Christian Diesen*. 1. uppl. Stockholm: Norstedts Juridik, s. 249, Kleineman, Jan om *Rättsdogmatisk metod*, i *Juridisk metodlära* (Korling, Fredric (red.), Zamboni, Mauro (red.) (2018). *Juridisk metodlära*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur, s. 21 samt Kulin-Olsson (2011), s. 54.

¹¹ Hartman, Jan (2001). *Grundad teori: teorigenerering på empirisk grund*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur, s. 8 f.

För djupare diskussion väljer jag att ta hjälp av två stycken företagsdokument, upprättade av företaget X, vilka benämns som "informationsdokument" och "instruktionsdokument".¹² Vidare kompletteras diskussionen om partneravtalets innebörd, i enighet med företagsdokumenten, med hjälp av analysverktyg. Särskilt uppmärksammas en välkänd matris av Peter Kraljic, avsnitt 2.4.1, vilket är ett analysverktyg för att underlätta beslutsfattande om strategiska inköp. Matrisen avser en viss fördelning av leverantörer genom fyra kategorier, ett sätt för kunden att avgöra hur viktig en leverantör är för kundens verksamhet och produktion. Ett partneravtal innebär något utöver en vanlig affär och skapar ett beroendeförhållande mellan parterna, matrisen kan därför påvisa huruvida en leverantör som ses icke-utbytbar, bör utgöra en strategisk leverantör. En klassificering som enligt matrisen är en slags högsta nivå. Med andra ord torde denna matris kunna besvara frågan om när ett partneravtal bör ingås och med vilken part.¹³

Som tidigare nämnts i avsnitt 1.4, behandlar denna uppsats termen partneravtal inom privata sektorn i ett kommersiellt sammanhang. För förståelse för ämnet, nämns dock delar av offentlig användning av termen eller betydande principer, vilka är markerade i texten med större marginaler och mindre textstorlek.

1.5.1 Empiriskt underlag

Uppsatsen får stöd genom empiriska inslag som semistrukturerade intervjuer, vilket ses främst i uppsatsens andra kapitel. Ett tjugotal personer som är anställda vid företaget X har intervjuats, personer vilka inte kommer att benämnas vid namn. I uppsatsen används intervjumaterialet för att utreda partneravtalets funktion, både teoretiskt och praktiskt. För att läsaren ska erhålla en uppfattning av företaget X's allmänna uppfattning om partneravtal, uttrycks materialet delvis i det hypotetiska partneravtalet men även genom egenupprättade grafer.

Intervjuobjekten har valts utifrån en stor grupp av människor inom verksamheten som har arbetat under en längre tid med partneravtal på daglig basis, främst genom gemensamma projekt vari olika roller och områden kan härleda till olika intryck av ett och samma partneravtal.¹⁴ Intervjuerna har genomförts under hösten 2018, från och med oktober, till och med november. Personerna som har uttalat sig om frågorna besitter tjänster såsom chefspositioner, projektledare, utvecklingsansvariga, bolagsjurister, kontraktansvariga och strategiska inköpare. De varierade erfarenheterna medför att partneravtalets praktiska innebörd uppmärksammas från flera perspektiv. Intervjumaterialet bör inte uppfattas som resultat av en vetenskaplig undersökning, däremot

¹² Företagskänsliga dokument som tidigare nämnts i avsnitt 1.1, vilka inte är bifogade i denna uppsats. Dokumenten finns däremot tillgängliga hos författaren.

¹³ Rådgivare på Inköpsdesign om analysverktyget "Kraljic's matris". <https://www.inkopsdesign.se/nyhetsbrev/kraljics-matris/>. Hämtad 2018-12-02.

¹⁴ Intervjudeltagarna har valts utifrån empiriskt ändamålsenligt urval, se Hartman, J. (2001), s. 66.

ger materialet en indikation om ett gemensamt tankemönster.¹⁵ I intervjuerna uttrycks en allmän uppfattning och delar av denna kommer att behandlas vidare i uppsatsens andra, fjärde och sjätte kapitel.

1.5.1.1 Kvalitativ metod

Vid valet av forskningsmetod kan vissa frågor behöva besvaras med hjälp av kvalitativa studier.¹⁶ Främst berör det frågor om människors skilda upplevelser eller deras syn på verkligheten eftersom ordet har sitt ursprung i det latinska "*qualitas*" som motsvarar beskaffenhet, egenskap och sort. Kvalitet handlar med andra ord om deskriptiva eller beskrivande aspekter.¹⁷ Genom sådana studier får flera olika uppfattningar av verkligheten framkomma vilket medför att det saknas en absolut och objektiv sanning.¹⁸ För att erhålla goda svar har jag inför denna uppsats valt att vid intervjuerna använda mig av ett mindre antal personer för att insamla kunskap - "the less is more".¹⁹ I uppsatsen förekommer grafer och modeller samt beskrivningar för att belysa intervjuresultatet. För att genomföra den kvalitativa metoden har jag använt mig av semistrukturerade intervjuer, vilka utgör intervjuer genomförda med en person i taget.²⁰ De frågor jag har använt mig av finns som bilaga.²¹

1.5.2 Inslag av komparativ metod

Denna uppsats har inte som syfte att jämföra svensk rätt med internationell rätt, däremot används komparativa inslag från norsk och tysk rätt för att skapa förståelse om tillämpning av partneravtal i internationella sammanhang. Komparativa studier kännetecknas av ett antagande om att det finns likheter eller skillnader mellan olika länder.²² Komparativa inslag kommer därför även att nyttjas för att belysa viss bakgrund om enkla bolag, vilket sker med hjälp av andra länders bolagsformer för att utreda likheter och skillnader mellan sådana bolagsformer och partneravtal.

¹⁵ Som tidigare nämnts saknar intervjumaterialet direkt rättskällvärde varför det är förståeligt att läsaren kan anse att uppsatsens källor är kritiska. Intervjumaterialet ger dock god vägledning och praktisk erfarenhet. Se vidare om kritiskt tänkande i Ramberg, Christina m.fl. (2018). *Rättskällor: en introduktion i kritiskt tänkande*. 1. uppl. Stockholm: Norstedts juridik, s. 7 ff.

¹⁶ Trost Jan (2010). *Kvalitativa intervjuer* (elektronisk resurs). 4. (omarb.) uppl. Lund: Studentlitteratur, s. 10 ff.

¹⁷ Malterud, Kirsti (2014). *Kvalitativ metod i medicinsk forskning – introduktion*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur, s. 14 ff.

¹⁸ Strauss, Anselm L. (1987). *Qualitative Analysis for Social Scientists* (elektronisk resurs). Cambridge: Cambridge University Press, s. 11 ff.

¹⁹ Mc Cracken G. (1988). *The long interview. Qualitative Research Methods 13*. 1. uppl. London: Sage Publications, s. 6 f.

²⁰ Bylund Elisabeth, Cedergren Lillemor & Hollo Annelie (1995). *Dialogen med patienten: handbok att samla in och ta tillvara patienternas erfarenheter*. 1. uppl. Stockholm: SPRI, s. 6 ff.

²¹ Bilaga 1.

²² Denk, Thomas (2002). *Komparativ metod – förståelse genom jämförelse*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur, s. 7.

1.5.3 Terminologi

Partnerskap är ett begrepp som har införts i svenskt näringsliv genom inslag från amerikansk och brittisk rätt, vilket uttrycks som "*Partnership*" och "*Partnership Agreements*". Det är av betydelse att särskilja användningen av begreppet i Sverige, eftersom partnerskap förekommer i olika avseenden med andra benämningar såsom *partnering* (samverkansform inom entreprenad- och byggbranschen) och *registrerat partnerskap*²³. Skillnaderna är avsevärda och viktiga att påtala för att undvika förväxling. I denna uppsats avses användningen av termen partneravtal i kommersiella sammanhang, som en benämning för ett samarbetsavtal mellan företag, med undantag för byggbranschen.

Uppsatsen inleds med benämningen partnerskap med anledning av att partneravtalet härstammar från en sådan samarbetsform, vidare kommer dock partneravtal att användas som term. Det är även av betydelse att särskilja på benämningarna "*part*" och "*partner*". En part eller flera parter ingår avtal och kan bli partners genom avtalsingående om partnerskap. Om ett partneravtal föreligger är avtalsparterna likväl två fristående företag, varför jag har valt att använda ordet parter även för sådana som ingått avtal om partnerskap. I denna uppsats benämns partnerskap även som samarbetsform och samverkansform.

1.6 Tidigare forskning

Inför denna uppsats valde jag att avsätta mycket tid till att undersöka tidigare skrivna uppsatser inom ämnesområdet med liknande syfte. Jag fann publicerade uppsatser men insåg att de inte liknade den inriktning och frågeställning som denna uppsats tar sikte på, det vill säga partneravtal i ett kommersiellt sammanhang med avsaknad av juridisk definition. Sedan tidigare finns det dels uppsatser inom ämnet om partnerskap som relation, dels uppsatser med inriktning på viktiga principer för samarbetsavtal. Föregående uppsatser har ökat min förståelse för det allmänna begreppet "partnerskap" och dagens tillämpning av samarbetsformen i samhället.

Farrow och Åberg har med sin uppsats²⁴ fördjupat min kunskap i utredningen av lojalitetens betydelse för samarbetspartners. Genom deras analys fick jag upp ögonen för att parter inte alltid är medvetna om att deras samarbete kan ha medfört att parterna har ingått enkelt bolag, vilket kan få betydelse ur ett associationsrättsligt och avtalsrättsligt perspektiv. Utöver den nämnda uppsatsen har även en norsk avhandling²⁵ inom avtalsrätt, avseende "*indre selskap*", varit till

²³ Lag (1994:1117) om registrerat partnerskap.

²⁴ Farrow, Jacob & Åberg, Sebastian (2014). *Lojalitetsplikten i samarbetsavtal*. Kandidatuppsats vid Linköpings universitet. LIU-IEI-FIL-G—14/01153—SE. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:724737/FULLTEXT01.pdf>. Hämtad: 2018-10-11

²⁵ Norsk avhandling (2009). Kandidatnummer 521, *Indre Selskap*.

stor nytta för att få insikt om att det finns andra bolagsformer som har likheter med den svenska bolagsformen, enkla bolag. Med hjälp av avhandlingen har jag förstått att partneravtal torde motsvara enkla bolag i sin utformning av bolagsform. Det är därför ändamålsenligt att utreda internationella bolagsformer, liknande enkla bolag, som därigenom kan skapa utrymme för internationell användning av partneravtalet.

1.7 Disposition

Denna uppsats är indelad i sex kapitel. Efter det inledande kapitlet följer en genomgång av partnerskap och partneravtal, ur en praktisk synvinkel om tillämpning av sådana avtalsformer i dagens samhälle och affärsvärld. Det andra kapitlet tar sikte på att utreda partneravtalets definition, parter, syfte och användningsområde. Särskilt utreds frågan om vilka parterna är i ett partneravtal, vilket sker genom en klassificering av leverantörer. I slutet av det andra kapitel förekommer en kortare sammanfattning av avtalsformen för att belysa avtalsformens svårigheter och problem. Det tredje kapitlet avser att belysa hur partneravtal kan användas i såväl svensk associationsrätt som internationell. Enkla bolag utreds till stor del eftersom sådan bolagsform har flera likheter med partneravtalets syfte och utformning. Eftersom partnerskap används globalt, utreds även samarbetsformer med internationell anknytning i det fjärde kapitel. För sådana internationella bolagsformer, har urval skett utifrån utgångspunkten om svenska enkla bolag vilka har motsvarande associationsformer i andra länder. Samriskföretag och enkla bolag framhävs särskilt för att i ett senare skede bli jämförda med partneravtal, därigenom kommer karaktäristiska kännetecken för partnerskap och dess avtal att definieras.

I det femte kapitlet återges en analys om jämförelse mellan främst partneravtal och enkla bolag. Sådan jämförelse sker med anledning av att utreda huruvida partneravtal kan utgöra en egen associationsform, om avtalet är en del av annan bolagsform eller om det ena inte behöver utesluta det andra. Det sjätte kapitlet avser slutsats, varpå min egen erfarenhet av partneravtal förklaras i ett försök att förtydliga partneravtalets innebörd. Diskussion om behov av lagändringar förekommer i samband med slutsatsen.

Uppsatsen sista sidor består av bilagor vilka utgör intervjumall, hypotetiskt partneravtal samt förtydligande om vilka dokument som utgör företagskänslig information. Till den sistnämnda bilagan om företagskänslig information, beskrivs även de främsta lärdomarna som uppkommit hos företaget X. Lärdomarna uttrycks som "*Partnership Guiding Principles*" med anledning av att företaget X har arbetat med partneravtal både teoretiskt och praktiskt under flera år, erfarenheter vilka torde kunna vara till nytta för företagsvärlden inför framtida partneravtal.

2 Partneravtalets bakgrund och innebörd

2.1 Allmänt om partneravtal

“The Parties have agreed as follows:

2. Background

The Parties wish to associate themselves as partner in business. This Agreement sets out the terms and conditions that govern the Parties within the Partnership.”²⁶

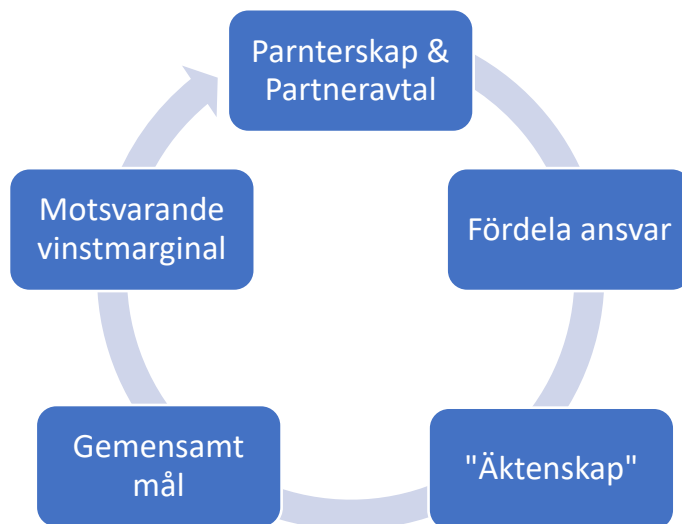
Sett utifrån företaget X, utgörs parterna i ett partneravtal av företag såsom aktiebolag eller liknande bolagsform, med andra ord är de juridiska personer.²⁷ Ett partneravtal har som syfte att reglera ett samarbete mellan två eller flera parter, parter som torde kunna utgöra såväl fysiska personer som juridiska. Ändock är det en obesvarad fråga. Grundtanken, att minst två parter samarbetar, vidareutvecklas genom att partneravtal bör användas i syfte för att företagen ska kunna utveckla nya produkter, tjänster och innovativa lösningar. Genom ett samarbete ska utbyten ske mellan parterna, utbyten som kan innebära allt från resurser till kunskap. Syftet med partneravtal anses därmed utgöra viljan att skapa fler och större mervärden, dela risker och kostnader, genomföra gemensamma investeringar, nå nya marknader samt få återförsäljare i andra länder.²⁸ Ett samarbete mellan bolag med gemensam vilja att samverka utan att behöva bilda nytt bolag tillsammans.

Den allmänna uppfattningen hos företaget X, om syftet med partneravtal, ledde till den mest efterfrågade frågeställningen under intervjuerna. Frågan om hur partnerskap bör definieras, vilken majoriteten önskade erhålla ett fulländat svar på, som istället besvarades med varierad respons. En gemensam variabel vid intervjuerna var att samtliga personer var eniga om en liknande grundtanke. Meningsskiljaktigheter, om definitionsförklaringen, trädde däremot fram genom skilda åsikter om vilken utsträckning samarbetet bör ha, det vill säga hur långtgående arbetet bör vara och vilka krav det skulle förutsättas på parterna. Den allmänna uppfattningen om partneravtalets innebörd uttrycktes emellertid som empirisk metod enligt följande bild:

²⁶ Bilaga 3, klausul 2.

²⁷ Bilaga 3, p. 1 vid inledningen.

²⁸ Intervjumaterial, svar (av företag X) baserade på frågor i bilaga 1.



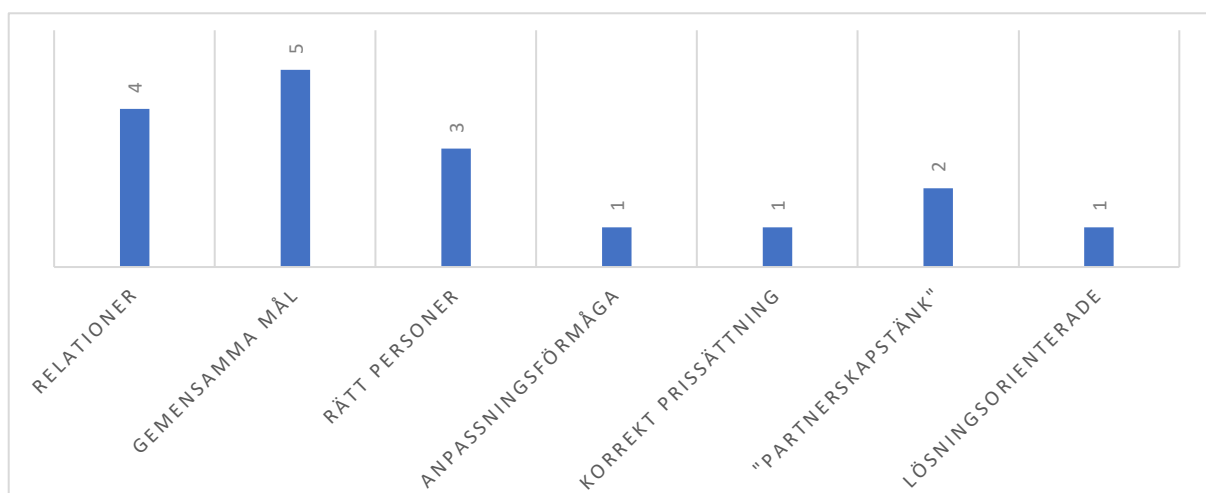
**Bild ritad av uppsatsförfattaren med inspiration från angivna svar till fråga i intervjumaterialet, bilaga 1.*

Definitionen ansågs innebära fyra grundstenar (se bilden ovan) med den gemensamma visionen om ett givande och tagande, ett vedertaget arbetssätt som ska genomsyra samtliga samarbetsmoment. De svar som angavs, vid frågan om definitionen av partneravtal, har viss likhet med vad som ansågs vara syftet för det projekt företaget X arbetade med år 2014.²⁹

Enligt punkten *"fördela ansvar"*, ansåg majoriteten att den viktigaste faktorn i ett samarbete är fördelning mellan parterna av risker och kostnader. En vidareutveckling av sådant tankesätt, uttalades i andra punkten om *"äktenskap"*. En idé om att samarbetsförhållande, såsom partnerskap, ska vara liknande en parrelation som det önskas långsiktighet för och att det finns förutbestämda regler, såväl moraliska som lagbestämmelser, om gemensam ekonomi och "ge och ta"-förhållande. Den tredje punkten avser *"gemensamt mål"*, en grundförutsättning för gemensam strategi mellan parterna. Genom den ömsesidiga strategin anses båda parter intressen framkomma, vilket ska medföra att parterna får insikt om varderas förhoppningar om fördelar. En god strategi mellan välfungerande parter kan skapa förutsättningar för ytterligare mervärden, vilket är en av anledningarna till grundstenen "gemensamt mål". *"Motsvarande vinstmarginal"* innebär att, inom definitionen för partneravtal, ska det finnas en viss tillit mellan parterna. Ett samarbete av sådan omfattning kräver att parterna tänker långsiktigt, i och med att parterna är beroende av varderas arbete för det gemensamma projektet bör det finnas intresse från parterna att gynna varandras framgång. Ett av samarbetets syften, att dela kostnader och risker, uttrycktes även i tanken om "motsvarande vinstmarginal", det vill säga att en fördelning även ska ske vid investeringar. Med andra ord handlar det om rimliga och rättvisa risk- och kostnadsfördelningar, mellan parterna, även vid extrabeställningar eller investeringar. Vid sådana situationer bör parterna dela på kostnaderna, med förutsättning om att investeringen är till nytta för båda parterna.

²⁹ Se avsnitt 1.1.

Utöver företaget X's allmänna definition förutsätts särskilda omständigheter för att ett partnerskap, genom partneravtal, ska lyckas. De mest betydande faktorerna för partneravtal ansågs vara goda relationer och gemensamma mål. Det talades även om ytterligare påverkande faktorer såsom rätt personer på rätt plats, anpassningsförmåga eller lösningsorientering, korrekt prissättning och en gemensam föreställning om "partnerskapstänk".³⁰



* Bild ritad av uppsatsförfattaren för att belysa den allmänna uppfattningen om partneravtalets definition hos företaget X, med inspiration från intervjumaterialet i bilaga 1. Siffrorna som förekommer ovanför staplarna i bilden avser antalet personer som ansett att en viss faktor är betydande för ett partneravtal.

2.2 Partneravtalets definition

Avsaknaden av en allmän definition och juridisk innebörd av partneravtal medför att företag tolkar användningen av partneravtal utifrån bolagens egna behov. Det finns däremot en bransch som behärskar samarbetsformen, trots brist på allmän accepterad definition, och har vidareutvecklat avtalsformen i sin nisch under många år. "Partnering" är ett slags partnerskap som inte omfattar det kommersiella partnerskap som utreds i denna uppsats, däremot finns likheter i syftet om samverkan vilket torde kunna medföra viss vägledning om partneravtalets definition.

2.2.1 Partnering

"Partnering" är ett begrepp, avseende samarbeten, som har blivit trendigt inom byggsektorn. Det saknas en officiell definition av begreppet i Sverige, dessutom finns det inget krav uppställt för vilka arbetsmoment som krävs för att ett samarbete ska få rubriceras som partnering.³¹

³⁰ Intervjumaterial, svar baserade på frågorna i bilaga 1. Även benämningen "partnerskapstänk" utreds vidare i avsnitt 2.4.2.1.

³¹ Bjerle, H. (2014), s. 11.

Partnering har sitt ursprung i USA och utgör en samverkansform som har använts inom ramen för byggnads-, anläggnings- och installationsentreprenader. Partnering introducerades i slutet av 1980-talet av US Army Corps med syfte att få aktörerna i den amerikanska byggsektorn att samverka. Det gjordes i hopp om att minska antalet entreprenader som genomför slutreglering mellan beställare och entreprenör med domstolens försorg. En sådan åtgärd utfördes med tanken om att partnering skulle medföra sänkta kostnader för offentlig upphandlade anläggningsprojekt. Begreppet spred sig vidare i världen. Den främsta användningen och förändringen har skett i Storbritannien och Danmark, i dessa länder har partnering blivit ett obligatoriskt moment i samtliga upphandlingar av byggprojekt som finansierats med offentliga medel.³²

Byggsektorn saknar en fastslagen definition av partnering, både i Sverige och utomlands, ändå används begreppet. Det finns därmed många tolkningar av begreppets innebörd:

*“Partnering is a structured management approach to facilitate team working across contractual boundaries. Its fundamental components are formalized mutual objectives, agreed problem resolution methods, and an active search for continuous measurable improvements.”*³³

*“Partnering is a set of strategic actions which embody the mutual objectives of a number of firms achieved by cooperative decisions making aimed at using feedback to continuously improve their joint performance.”*³⁴

*“A type of collaboration in a construction project based on dialogue, trust, openness and with early participation from all actors. The project is carried out under mutual agreements expressed by mutual activities and based on mutual economic interests.”*³⁵

Teknologicentrum för byggekonomiska termer beskriver partnering som: *”Ledningssätt som används mellan beställare och leverantör för att enligt avtal samverka och ömsesidigt informera varandra i syfte att uppnå ett bättre gemensamt resultat i ett projekt.”* Det talades även om grundläggande komponenter för ett fungerande partnerskap, vilka uttryckets som *ömsesidiga målbeskrivningar, överenskommelser om problemlösningsmetoder och en aktiv samverkan för kontinuerligt mätbara förbättringar.*³⁶

³² Ibid, s. 19.

³³ Construction Industry Board hänvisad i Bjerle, H. (2014), s. 17.

³⁴ Bennett, J., m.fl. (1998). *The Seven Pillars Of Partnering*. 1. uppl. Thomas Telford Publishing, Reading, hänvisad i Bjerle, H. (2014), s. 17.

³⁵ Hansen, Ole (2013). *Entrepriseretlige mellemformer*. 1. uppl. København: Jurist- og Økonomforbundet, hänvisad i Bjerle, H. (2014), s. 17.

³⁶ Terminologicentrum (TNC) (2000). Byggekonomiska termer. Solna, s. 40. www.tnc.se/wp-content/uploads/2016/03/TNC99_Byggekonomiska_termer.pdf. Hämtad 2018-12-20.

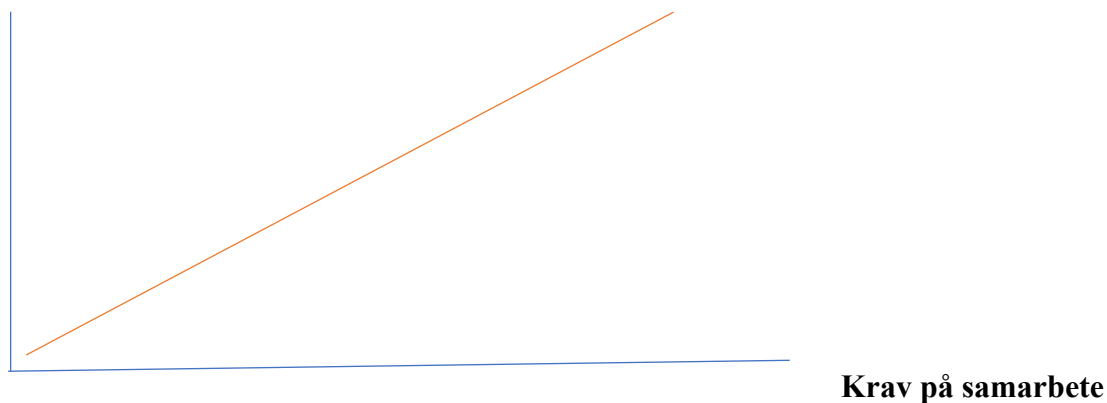
Utifrån tolkningar och det slutliga citatet ovan, finns likheter med det partnerskap uppsatsen avser att behandla. Partnering, som samarbetsform, används över stora delar av världen, trots begreppets okända innebörd. En sådan samarbetsform som har utvecklats till att bli erkänd inom sin bransch, torde kunna tala för att även partneravtal kan genomgå liknande framväxt; utan juridisk fastställd innebörd men med flera definitionstolkningar.

2.3 Kännetecknen för partneravtal

2.3.1 Långsiktiga avtal

Partneravtal karaktäriseras av särskilda faktorer. En av de främsta är att partneravtal används för långsiktiga avtalsförhållanden. Partneravtal tenderar att avse flera utbyten mellan parterna, främst kunskapsmässigt och resursmässigt, vilka medför större omfattning av arbetet än genomförandet av ”enbart” en produktion. Ett samarbete med sådan omfattning, får till följd att arbetet och avtalet ska fortgå under lång tid, vilket kan förklaras med hjälp av grafen nedan.

Avtalstid



* Graf från Jacobson, H. (2015), s. 17.

Grafen beskriver att ju längre avtalstid är, desto högre krav förutsätts. Det är viktigt att göra skillnad på långtidsavtal (långvarighet) och korttidsavtal (momentana avtal) eftersom avtal över längre tid kan ge upphov till förändringar i avtalet avseende parternas inbördes rättsförhållanden. Grönfors skriver i sin bok, *Avtal och Associationsrätt*, att avtalstidens längd kan resultera i en bolagisering av parternas inbördes förhållande. Avtalet tvingar på så sätt fram en samverkan av parternas gemensamma intressen.³⁷ Ett långvarigt avtalsförhållande kan ge upphov till fördjupad lojalitet vilket förtydligar varför ett fungerande avtal har stor betydelse.³⁸ Det är inte

³⁷ Grönfors, Kurt (1997). *Avtal och Associationsrätt*. 1. uppl. Stockholm: Nerenius & Santérus, s. 9.

³⁸ Nicander, H. (1995-1996), s. 33 och Grönfors, K. (1997), s. 11.

endast avtalstiden som blir längre vid partneravtal, ju mer integrerade parterna blir, desto fler krav tillskrivs parterna. Vid jämförelse med ett typiskt kund- och leverantörsavtal, där kunden vill köpa x av leverantören, torde avtalet avse en transaktion eller ett fåtal affärer. För en sådan situation är avtalstiden kort och det är leverantören som ska prestera, det vill säga tillverka och sälja produkten, medan kunden ska betala.³⁹ Ett partneravtal förutsätter högre interaktion, ett samarbete som kräver transaktioner, samspel och arbetsprestationer från båda parterna. Samarbetet är ömsesidigt varför ensidiga prestationer inte utgör en anledning till avtalsupprättandet, det är istället parternas kombinerade prestationer och motprestationer som är avgörande. På grund av samarbetets omfattning ingås partneravtal på obestämd tid, med andra ord avtalas ingen sluttid för samarbetet och istället anses partneravtalet upphöra vid fullständigt genomfört projekt. Av den anledningen förutsätter partneravtal, avtal över längre tid.⁴⁰

2.3.2 Steering group och eskalering

En särskild karaktäristisk avtalsklausul i partneravtal är *"Steering group and escalation"*. Idéen om "steering group" uppkom inför det projekt företaget X arbetade med 2014 och hade som syfte att utgöra en ny nivå av management.⁴¹ Eftersom partnerskap var en ny samarbetsform, behövdes nya regler för hur arbetet skulle hanteras och av vilka. För att främja parternas samarbete, är grundtanken att bygga stabila relationer mellan parterna och deras bolagsledningar. På grund av partneravtalets uppkomst har det skett indelningar av "managementnivåer", från dagligt operativa personer till beslutsavgörande på en högsta nivå. "Managementnivåer" vilka har blivit olika nivåer av beslutsforum. För att underlätta arbetet med partnerskapets syfte, har företaget X upprättat en särskild metod för hur problem och den dagliga verksamheten av ett partneravtal ska skötas, något som företaget X kallar för "eskaleringstrappa". "Eskaleringstrappa" utgör därmed en fördelning av hur problem ska lösas vid eventuella intressekonflikter i samarbetet med vilken managementnivå.⁴²

"Steering group" består vanligtvis av parternas styrelse, vilka arbetar med viktigare beslut avseende partneravtalets projekt, och utgör partnerskapets högsta beslutsfattande. Med andra ord utgör "steering group" eskaleringstrappans högsta nivå. Eskaleringstrappan har, tillsammans med införandet av olika managementnivåer, medfört att problem kan fördelas enligt eskaleringstrappan, beroende på problemets svårighetsgrad, och därmed utredas direkt av behörig managementnivå. Vid mindre intressekonflikter kan övriga managementnivåer hantera problemet, medan det vid allvarliga överträdelser eller svårigheter sker en eskalering direkt till "steering

³⁹ Adlercreutz, Axel, Gorton, Lars & Lindell-Frantz, Eva (2016). *Avtalsrätt 1*. 14. uppl. Lund: Juristförlaget, s. 288 ff.

⁴⁰ Intervjumaterial, svar baserade på frågor i bilaga 1.

⁴¹ Se tidigare avsnitt 1.1.

⁴² Intervjumaterial, svar baseras på frågor i bilaga 1.

group” som får fatta beslut om åtgärder. En klausul i partneravtalet om beslutsfattande på olika nivåer, bör upprättas utifrån det individuella partnerskapet. Det är dock viktigt att beakta den högsta beslutsnivån och tydligt ange dess deltagare och innebörd i avtalsklausulen.⁴³

2.3.3 Karaktäristiska principer

2.3.3.1 Lojalitet

Ett partnerskap förutsätter att minst två företag vill arbeta tillsammans, vilket fordrar fri vilja att ingå avtal. Den omfattning som partneravtalet medför, har till följd att det bör finnas tillit och lojalitet mellan parterna för att de ska våga riskera den transparens, fördelning och det utbyte som sådan samverkan kräver. Parter kan avtala om bland annat garantiåtaganden, riskfördelning och ansvar, men något som vanligen kan skapa problem är lojalitetsplikten och dess omfattning. I och med att partneravtal inte är en lagreglerad associationsform, i sin benämning, kan frågetecken uppstå om huruvida lojalitetsplikt är en skyldighet och grundläggande princip för sådan avtalsform. Munukka anser, i sin bok om *”Kontraktuell lojalitetsplikt”*, att lojalitetsplikten ska ses som en allmänrättslig och obligationsrättslig grundsats, eftersom den finns angiven i lagförarbeten och doktrin.⁴⁴ Dotevall instämmer med Munukkas åsikter och anser att det finns en lojalitetsplikt kopplad till de allmänna associationsrättsliga principerna. Med andra ord menar Dotevall på att parterna ska omfattas av sådan allmän rättsprincip om lojalitet, även om plikten inte uttryckligen skulle finnas angiven i avtalet.⁴⁵ Nicander hävdar istället motsatsen, att principens innebörd är alldeles för odefinierad och att det saknas rättsfall inom svensk rätt, vilka annars kunde ha medfört att det genomfördes närmare analyser på lojalitetspliktens innebörd. Principen anses, enligt Nicander, vara allt för abstrakt för att fullt ut kunna vara en accepterad princip vid domstolsavgöranden.⁴⁶

Svårigheterna grundas i att principen är diffus och därmed skapar utrymme för intressekonflikter.⁴⁷ Inom nordisk rättsvetenskap är lojalitetsplikten en allmänt känd definition vilken avser en plikt att iaktta motpartens intressen.⁴⁸ Plikten kan beskrivas som en princip, eftersom den saknar tillräckligt konkreta drag för att utgöra en rättsregel. Eftersom plikten inte är utformad som en rättsregel saknas närmare krav på vad lojalitet innebär, däremot är det konstaterat att om en part bryter mot lojalitetsprincipens krav blir rättsföljden negativ.⁴⁹

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Munukka, J. (2007), s. 192.

⁴⁵ Dotevall, R. (2015), s. 136.

⁴⁶ Nicander, H. (1995-1996) s. 38.

⁴⁷ Munukka, J. (2007). *Kontraktuell lojalitetsplikt*. 1. uppl. Stockholm: Jure förlag, s. 10 f.

⁴⁸ Lojalitetsplikten anses ha sitt ursprung i romersk rätt med begreppet ”bona fides” (= juridiska förpliktelser ska tolkas och utföras ärligt och vederhäftigt) som har haft betydelse för lojalitetsreglerna. Nationalencyklopedin. <http://www.ne.se/bona-fide-principen>. Hämtad: 2019-01-20.

⁴⁹ Munukka, J. (2007), s. 12-13.

Lojalitetsprincipen har som syfte att parterna ska förhålla sig lojala gentemot varandra, vilket bör ske genom att parterna iakttar varandras intressen. Det är en viktig princip för att parterna ska våga samarbeta. Lojalitetsplikten är nödvändig under avtalsperioden men även efter avslutad avtalstid, särskilt avseende affärer som är sekretessbelagda.⁵⁰ Omfattningen av en lojalitetsplikt är dock tydligare före och under avtalstiden när parterna samarbetar nära varandra, därför kan lojalitetsplikten medföra problem efter avslutad avtalsperiod. Problematiken grundas i att bestämmelsen om lojalitetsplikten vanligtvis inte är utformad för att anpassas efter avtalstidens slut. Dessutom upprättas lojalitetsklausuler generellt inte efter någon strikt metod utan beskrivs endast som en kontraktuell efterverkan. Det medför att plikten, vid en sådan tidpunkt, torde anses som diffus i dess innebörd. Vid partneravtal är det därför av särskild betydelse att avtala om en lojalitetsplikt som omfattar samtliga moment: förhandlingar, avtalsperioden och efter avslutat samarbete.⁵¹

För att en avtalsbestämmelse om lojalitet även ska omfatta den postkontraktuella avtalstiden, det vill säga efter avtalstiden, måste avtalet ha fullgjorts av parterna. Det bör därför finnas tydligt klarlagt var gränsen går för att fullgörandet av huvudprestationen i samarbetet är färdigt.⁵² Ett partneravtal är ett avtal över lång tid, se tidigare avsnitt 2.3.1, innebärande att avtalets syfte är mer omfattande än alldagliga leverantörsavtal (kund-leverantör). Samarbetet är A och O varför relationen prioriteras och värderas högt. För att beskriva lojalitetspliktens ändamål kan en indelning ske utifrån två synsätt, *rättsekonomisk grund* och *kommutativ rättvisa*. Rättsekonomisk grund avser i första hand rättsekonomiska intressen, i andra hand motpartens intressen. Kommutativ rättvisa innebär så kallad bytesrättvisa, som exempelvis proportionellt pris och rättvisa i avtalsförhållanden.⁵³ Värderingsavvägningar kan dock behövas vid situationer där maximering av avtalsnyttan för båda parter är den viktigaste och avgörande faktorn.⁵⁴

Lojalitet finns dock på två sätt, dels det ovan beskrivna om lojalt handlande, dels lojalitet som konkurrensklausul:

“7.1 Duty of Loyalty

No Party will engage in any business, venture or transaction, whether directly or indirectly, that might be competitive with the business of the Partnership or that would be in direct conflict of interest to the Partnership without the unanimous written consent of the Parties. Any and all business, ventures or transactions with any appearance of

⁵⁰ Nicander, Hans (1995-1996). *Lojalitetsplikt före, under och efter avtalsförhållanden*. Juridisk tidskrift, 7:1-2, s. 38.

⁵¹ Intervjumaterial, svar baserade på frågor i bilaga 1.

⁵² Munukka, J. (2007), s. 142.

⁵³ Ibid, J. (2007), s. 507.

⁵⁴ Lindskog, Stefan (2010). *Lagen om handelsbolag och enkla bolag. En kommentar*. 2. (uppdaterade) uppl. Stockholm: Norstedts juridik (2010), s. 67.

conflict of interest must be fully disclosed to the Parties. Failure to comply with any of the terms of this clause will be deemed and named as breach."⁵⁵

Vid partneravtal är parternas samarbete väldigt omfattande, vilket medför att parterna delar med sig av sina erfarenheter, kunskaper och dokument. En sådan "öppenhet" medför att motparten vanligtvis erhåller enormt värdefull information, något som den givande parten torde vara rädd om. Trots avtal och gott samarbete finns alltid en risk att någon av de inblandade parterna, såsom personer i bolagen, ska avsluta sina anställningar och föra kunskapen vidare ut på marknaden. På grund av denna osäkerhet upprättas avtalsklausuler innehållande konkurrensbegränsningar, likt den ovan beskrivna, i partneravtal hos företaget X.⁵⁶ Klausulerna är avsedda att skydda parternas verksamheter genom att, under bindningstiden, hindra motparten från att utnyttja sin konkurrensförmåga.⁵⁷ En klausul av sådant slag kan dock ses som *för* begränsande och frågetecken kan uppstå huruvida parter har rätt att kräva sådan lojalitet av en motpart. Klausulen kan ifrågasättas dels utifrån om bestämmelsen är hållbar enligt konkurrensrättsliga regler, dels om parterna verkligen djärvas utforma en klausul på sådant sätt eftersom den är bindande för båda parterna. En sådan konkurrensklausul kan dock endast ha verkan under ett visst antal år, vilket har diskuterats under många år.⁵⁸ Bindningstidens längd är en viktig del av klausulen eftersom bindningstiden ofta är sammankopplad med kompensationsfrågan, vilket återspeglas i lagstiftning och rättspraxis.⁵⁹

Det saknas en tydlig reglering av lojalitetsplikten i svensk lag och därför är det viktigt att parterna i tidigt stadie preciserar varderas tankar om vad lojalitet innebär, annars finns stor risk för tvister angående förpliktelser och krav om lojalitetsplikt. Partneravtal är beroende av ett fungerande utbyte mellan parterna därför är lojalitet ett särskilt karaktäristiskt kännetecken för sådana avtal.⁶⁰

⁵⁵ Hypotetiskt partneravtal, bilaga 2.

⁵⁶ Se 2 kap. 1 § Konkurrenslagen (2008:579) och art. 101 i fördraget om Europeiska Unionens funktionssätt, FEUF 2012/C 326/01. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SV/TXT/?uri=celex%3A12012E%2FTXT>. Hämtad 2019-02-02.

⁵⁷ Adlercreutz, Axel & Flodgren, Boel (1992). *Om konkurrensklausuler i anställningsavtal och vid företagsöverlåtelse*. 1. uppl. Lund: Institutionen för handelsrätt, Univ., s. 144.

⁵⁸ Enligt lag (1915:218) om avtal och andra rättshandlingar på förmögenhetsrättens område, AvtL, 38 § är ett åtagande till förebyggande av konkurrens av att bedriva viss verksamhet inte bindande i den mån utfästelsen sträcker sig längre än vad som kan anses skäligt. En avvägning ska ske i varje enskilt fall mellan köparens intresse att förhindra konkurrens på marknaden mot köparens behov av att fortsättningsvis kunna bedriva verksamhet/arbete. Se prop. 1975/76:81 s. 148 och SOU 1974:83 s. 118.

⁵⁹ Konkurrensklausuler används vid företagsöverlåtelser men även vid anställningsavtal, därför har sådana klausuler liknande bindningstider trots skilda situationer. Bindningstidens betydelse i konkurrensklausul är stor, ändock preciseras inte bindningstiden i 1969 års överenskommelse om kollektivavtal (avtal mellan SAF, SIF, SALF och CF). Däremot förtydligar överenskommelsen att varje fall ska övervägas enskilt men att klausulen i normalfallet inte ska överstiga två år. Se Adlercreutz, A. & Flodgren, B. (1992), s. 144.

⁶⁰ Intervjumaterial, svar baserade på frågor i bilaga 1.

2.3.3.2 Transparens

Utöver den lojalitet som partneravtal förutsätter, finns ytterligare två betydande karaktäristiska drag: transparens och sekretess. Utifrån rättsutredningen, i avsnitt 2.1, kan slutsatser dras om vilka plikter som är viktigast i ett lyckat partneravtal: *lojalitet*, *transparens* och *sekretess*.⁶¹ De tre principerna går hand i hand eftersom parterna i ett partneravtal är beroende av varandras tillit för att våga dela med sig av sina kunskaper och därmed lyckas med sina gemensamma mål. Grunden för en god relation utgörs av gemensamma mål och gemensam uppföljning, en god relation skapar i sin tur förtroende vilket leder till förståelse och vilja att dela med sig av kunskaper och dokumentation.⁶²

I ett partneravtal handlar transparens om att parterna ska vara villiga att dela med sig av dokument, räkenskaper, kostnadsfördelningar och andra dokument som har betydelse för partnerskapet. Som tidigare nämnts, går parterna samman med olika kunskaper och erfarenheter, vilket kan stärka samarbetet men också skapa obalans mellan parterna. Inför ett avtalsingående är det svårt att i förväg veta hur arbetets slutresultat ska bli, det är inte möjligt att reglera samtliga möjliga utfall i partneravtalet. Vid upprättandet av en klausul om prisbestämmelser kan problem uppstå i och med att det vid ett tidigt stadium inte går att fastställa antalet ändringar, tillägg eller timmar. Vid en sådan situation att ett tillägg behöver faktureras mellan parterna kan det skapa misstro mellan dem, misstro om hur nödvändigt tillägget var för arbetets fortsatta gång och om hur tilläggets totala kostnad har beräknats. För att motverka sådana problem är det fördelaktigt att upprätta en avtalsbestämmelse om ”*open books*”, det vill säga transparens.⁶³

”1.2.2 Transparency

*The Parties shall obtain full knowledge of the prerequisites of the main contract in order to fulfill the purpose. Transparency will help to ensure that no action causes a breach of contract. The Parties may use “open-books” for information that is of importance for both Parties.”*⁶⁴

Det finns dock en lättnad i avtalsklausulen som innebär att endast information som har betydelse för båda parterna, ska omfattas av transparenskravet. Det innebär att parterna fortfarande kan vara två skilda företag med olika mål inom sina verksamheter, men att inom partnerskapet delar parterna ett gemensamt mål och bidrar med varderas expertis. Ökad transparens torde, inför motparten, tyda på tillit, vilket på sikt medför ytterligare transparens.

⁶¹ Se avsnitt 2.1.

⁶² Intervjumaterial, svar baserade på frågor i bilaga 1.

⁶³ Ibid.

⁶⁴ Bilaga 2, klausul 1.2.2.

2.3.3.3 Sekretess

Den tredje principen som utgör en betydande del av partneravtalet, avser sekretess. En princip som torde vara den del i partneravtalet som gör att parterna väljer att ens påbörja förhandlingar. Sekretess gäller för en uppgift eller dokument och innebär att innehållet eller kunskapen, är olovligt att röja, varför en sådan bestämmelse om sekretess innehåller både tystnadsplikt och handlingssekretess.⁶⁵

*I vissa fall gäller inte sekretess då offentlighetsprincipen finns, vilken innebär rätt för allmänheten att få insyn i det allmännas verksamhet. Offentlighetsprincipen innebär därmed rätt till insyn i offentliga verksamheter, det vill säga myndigheter. Det kan bli svårt att förhandla om sekretess i ett partneravtal om ett företag är att anse som myndighet.*⁶⁶

Utöver sekretessklausuler finns det andra möjligheter för att få dokument sekretessbelagda, genom lag (2018:588) om företagshemligheter.⁶⁷ Företagshemligheter och företagskänslig information, är en viktig punkt för bolag som ingår partneravtal. Lagen har som syfte att definiera vad företagshemligheter kan utgöra och innehåller bestämmelser om skadestånd, vitesförbud och straff vid obehöriga angrepp på sådana hemligheter. Ett partneravtal förutsätter, som tidigare nämnts, att parterna delar med sig av idéer och information för att nå det gemensamma målet. En sådan öppenhet kräver att sekretessbestämmelser finns eftersom partneravtal trots allt ingås av två olika företag. Avtalsklausuler om sekretess kan påverka samtliga stadium av ett samarbete och vara fördelaktiga för parterna vid svåra situationer.

"9. Confidentiality

*The content of this Agreement shall during the term of this Agreement be kept strictly confidential and not be disclosed to any third party.*⁶⁸

Vad som är viktigt att beakta är att en sekretessklausul vanligtvis ersätter tidigare skrivna sekretessbestämmelser. Det är därför viktigt att utforma sekretessklausulen i partneravtalet med hänsyn till om tidigare sekretessavtal har upprättats eller ej. Om ett NDA (non-disclosure Agreements) har upprättats, är avtalsklausulen ovan anpassad korrekt. Om det inte har undertecknats ett sekretessavtal i tidigt skede, bör sekretessklausulen i partneravtalet utvecklas ytterligare till att omfatta sekretess under förhandlingar, avtalsperioden och viss tid efter avtalsperiodens slut.⁶⁹

⁶⁵ Hed, Irja (2017). *Sekretess! En handbok om offentlighets- och sekretesslagstiftningen*. 18. uppl. Stockholm: Jure förlag, s. 40.

⁶⁶ Ibid, s. 8 ff.

⁶⁷ Lag (2018:558) om företagshemligheter.

⁶⁸ Bilaga 2, klausul 9.

⁶⁹ Intervjumaterial, av företag X, svar baserade på frågorna i bilaga 1.

2.4 Partneravtalets användare

2.4.1 Kraljic's matris

Användningen av partneravtal torde öka i framtiden på grund av företagens behov att vara innovativa på marknaden och sådan utveckling kan inte alltid erhållas på eget håll. Det är därför av betydelse att inneha kunskap om när och av vem sådana avtal bör användas. Tidigare har det kort diskuterats huruvida fysiska och/eller juridiska personer kan använda sig av partneravtal, avsnitt 2.1. För ett kommersiellt bruk förutsätts däremot att parterna består av juridiska personer, såsom bolag. För avtalsingåendet fordras därför en kund och en motpart (leverantör).

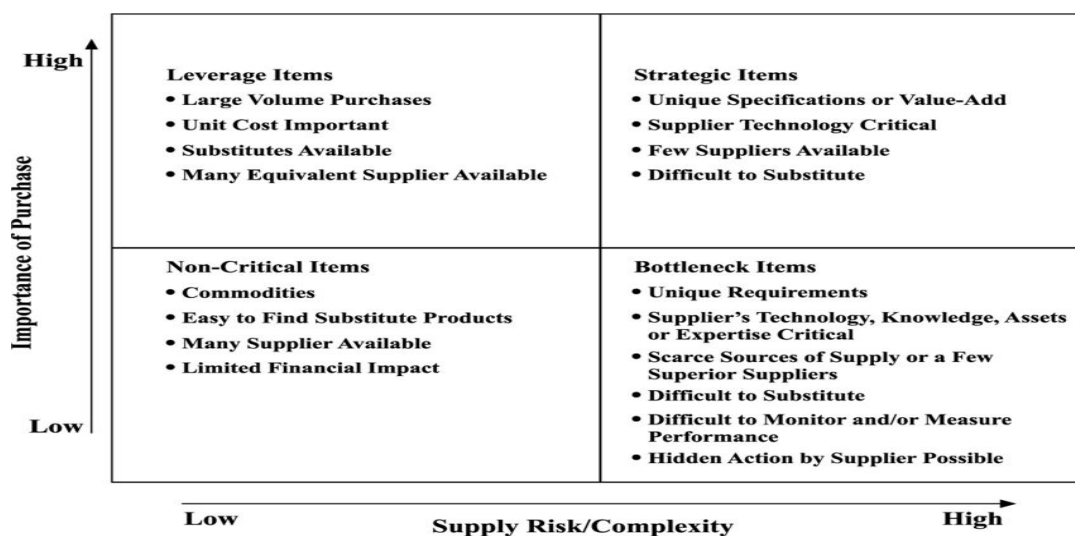
En berömd modell för att utreda och särskilja potentiella motparter, benämns *Kraljic's matris*. År 1983 introducerades matrisen av Peter Kraljic som ett analysverktyg för att underlätta beslutsfattande om strategiska inköp, ett tillvägagångssätt för företag (kund) att välja leverantörer och affärsplan utifrån förutbestämda faktorer. Det innebär att när ett företag ska fatta beslut om affärsstrategier, produkttillverkning och produktionskedjor, bör överväganden ske om huruvida produkten är efterfrågad på marknaden och om utbud redan finns. Beroende på svaren, vägleder matrisen hur kunden bör tänka vid avtalsingående och vilken betydelse leverantören kan få för kunden. Exempelvis kan ett företag vilja producera en ny produkt, företaget (kunden) har all kunskap som behövs men kunden saknar en särskild skruv till produkten. Flera leverantörer kan tillhandahålla en sådan skruv men leverantör Y kan sälja skruv till kunden för endast x antal kronor. Kunden och leverantör Y skriver ett kund-och leverantörsavtal om att kunden ska köpa skruvar av Y. Eftersom flera leverantörer finns på marknaden blir inte kunden beroende av leverantören och inget ytterligare samarbete krävs. I ett annat scenario, med en annorlunda produktionskedja och företagets (kundens) resurser och kunskaper inte är tillräckliga för att bli nummer ett på marknaden, krävs mer än en transaktion. För att kunden ska kunna fortsätta utveckla sin affärsidé och ”få den till liv” behövs en leverantör som kan tillhandahålla delar, såsom material eller kunskaper, som kunden saknar. Genom ett sådant arbete blir kunden beroende av leverantörens sakkunskap och därför klassificeras leverantören som strategisk. Med andra ord kan denna matris vara till hjälp för att besvara frågan om när avtal ska ingås med en strategisk leverantör eller om partneravtal bör ingås.⁷⁰

För att förklara matrisens innebörd är det viktigt att förtydliga matrisens funktion och klassificeringen ”strategisk leverantör”. Strategiska inköp är en betydande faktor för företag eftersom sådana affärer tenderar att innefatta väldigt volymer och kontraktsvärden.⁷¹ Det handlar om att

⁷⁰ Rådgivare på Inköpsdesign. <https://www.inkopsdesign.se/nyhetsbrev/kraljics-matris/>. Hämtad 2018-12-02.

⁷¹ Padhi, Sidhartha S., Wagner, Stephan M., Aggarwal, Vijay (2012). *Positioning of commodities using the Kraljic Portfolio Matrix*, s. 1 ff. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1478409211000501>. Hämtad: 2018-12-28.

bortse från taktiska affärer till att istället se affärernas möjligheter genom strategiska inslag.⁷² Kraljic introducerade den första modellen för omfattande portföljinriktning för inköp- och försörjningsfrågor, varpå Kraljic använder sig av en hävstång som klassificerar produkter baserat på två dimensioner: den externa dimensionen (leverantörsrisker/komplexitet) och den inre dimensionen (betydelse av inköp/värdepåverkan). Varje dimension behöver bedömas i förhållande till ett antal variabler varigenom det sedan sker en övergripande klassificering genom "high" och "low". Dimensionerna resulterar i en matris om 2 x 2 innehållande fyra kategorier: *non-critical*, *leverage*, *bottleneck* och *strategic items* (se figuren nedan). Utgångspunkten i matrisen är vilken betydelse en specifik inköpskategori har för det egna företaget (den vertikala axeln i matrisen) respektive leverantörsmarknadens komplexitet (horisontella axeln). Genom denna matris kan en motpart, dess produkt eller tjänst, "värderas" och därigenom kan ett beslut fattas om parterna bör ingå ett partneravtal eller om ett traditionellt kund-och leverantörsförhållande med tillhörande avtal bör kvarstå. Betydelsen för det egna företaget kan vara ekonomisk och/eller strategisk medan leverantörsmarknadens komplexitet främst handlar om antalet leverantörer som finns att välja mellan. Få leverantörer att välja mellan innebär låg komplexitet, flera leverantörer innebär hög komplexitet.



**Bild ritad av uppsatsförfattaren med information från A quantified Kraljic Portfolio Matrix: Using decision analysis for strategic purchasing av Robert T. Montgomery, Jeffery A. Ogden och Bradley C. Boehmke, Juni 2018, volume 24, upplaga 3, s. 192-203.*

Om det endast finns ett fåtal leverantörer för kunden att välja mellan, uppstår ett beroende från kundens sida. Det innebär att kunden inte kan utöva sin verksamhet utan leverantörens utbyte, en slags osjälvständighet uppstår i produktionen. En sådan situation medför att det blir svårt för kunden att ersätta leverantören och en sådan beroendeställning kan utgöra ett skäl till att ett

⁷² Ellram, L.M & Carr, A. (1994). *Strategic purchasing: a history and review of the literature*. International journal of purchasing and materials management, p. 9-19.

förutbestämt avtal med en strategisk leverantör istället utformas till ett partneravtal. Matrisen omfattar dock inte termen ”partner” men partnerskap torde tillhöra matrisens högra, översta, hörn: strategisk leverantör. Det förutsätter dock en vidareutveckling av termen, se figuren nedan, eftersom matrisens ”högsta nivå” är strategiska leverantörer.⁷³



**Bild hämtad 2018-12-26: <https://www.inkopsdesign.se/nyhetsbrev/kraljics-matris/>.*

För företaget X, utgör vanligtvis varje partner en leverantör som inte kan bytas ut, det vill säga en strategisk leverantör. Sett till bilden ovan, är betydelsen för kunden hög och likaså leverantörsmarknadens komplexitet. Det torde innebära att de partnerskap företaget X ingår, är avtal med strategiska leverantörer. Det finns dock fler aspekter att ta hänsyn till vid ett sådant samarbete (som innebär mer än ett kund-och leverantörsförhållande), varför en tydligare klassificering av leverantörer bör ske.

2.4.2 Klassificering av leverantörer - Informationsdokument

Eftersom det inte är fastslaget vad som erfordras för att en samverkan ska anses utgöra ett partnerskap, uppstår möjligheten för företag att skilja på leverantörer genom att skapa egna benämningar och olika nivåer av leverantörer. Sådana tolkningar medför att olika varianter av partneravtal, som avtalsform, utformas. Företaget X har därför upprättat en sådan indelning genom en

⁷³ Intervjumaterial, svar baserade på frågor i bilaga 1.

klassificering av leverantörer, beskriven i INF-0256, vilken kan beskrivas som en vidareutveckling av Krajlic's matris. Enligt klassificeringen delas leverantörerna in i fyra kategorier⁷⁴:

1. *Partnership = Partnerskap*

Leverantör som har stort inflytande på företaget (kunden), partnerskapstänk finns mellan parterna, parterna arbetar och utvecklar tillsammans samt arbetar mot ytterligare mervärden, leverantören hjälper till mycket eller investerar egna pengar. Leverantören är inte möjlig att byta ut.

2. *Supplier that the firm is highly dependent on = Strategisk leverantör*

Parterna har gemensam strategi, långvarigt avtalsförhållande, leverantören deltar i kampanjer. Mellan parterna saknas dock partnerskapstänk och leverantören behöver inte göra egna investeringar. Det är inte önskvärt att byta ut leverantören på grund av omfattande kostnader men det finns ett fåtal möjliga leverantörer på marknaden.

3. *Supplier that the firm is moderately dependent on*

Leverantören tillhandahåller standardprodukter eller produkter som är tillverkade utifrån företagets önskemål. Det handlar om relativt stora volymer men företaget kan ersätta leverantören till en rimlig kostnad om det skulle behövas.

4. *Non critical supplier*

Leverantör som tillverkar en produkt som företaget, kunden, är i behov av. Leverantören är inte av strategiskt intresse för företaget och har minimalt inflytande. Många konkurrenter finns på marknaden och företaget kan på enklare sätt byta ut leverantören.

Samtliga nivåer utgör i grunden strategiska leverantörer på grund av det arbete företaget X utför, därför blir varje leverantör väsentlig för företagets utveckling. När en kund avtalar med en leverantör som anses tillhöra klassificeringens högsta nivå av leverantör, ska sådan indelning medföra att ett partneravtal ingås. Det vill säga att ett partnervtal upprättas, innehållande bestämmelser om omfattande integration och utbyten. Den andra nivån ska omfatta avtal som ingåtts med strategiska leverantörer, avtal om en vanlig transaktion men som medför att kunden blir beroende av leverantören eftersom utbudet är lågt. I jämförelse med Krajlic's matris (avsnitt 2.4.1) har en vidareutveckling skett genom att det finns en ytterligare nivå i informationsdokumentet, en högre nivå än strategisk leverantör. Frågan är då vad som skiljer en strategisk leverantör mot en partner? "Partnership" enligt klass 1 i INF-0256 innebär följande:

- En transaktion sker av produkt eller tjänst från ena parten till andra parten,

⁷⁴ Företagskänslig information, INF-0256 (2013).

- Ett beroendeförhållande uppstår, innebärande att kunden är beroende av leverantörens produkt eftersom det saknas konkurrens på marknaden. Dock sker inget särskilt utbyte, exempelvis teknikkunskapsöverföring, mellan företagen,
- Kunden står för riskerna,
- Flera projekt sker över tid, parterna utvecklar samarbetet och sina prestationer löpande,
- Det finns en likhet och upprepning i projekten,
- Målet är att uppnå en kontinuerlig förbättring som leder till utökad kostnadskontroll, sänka kostnader och kortare ledtider (så kallade mervärden),
- Parterna använder vanligtvis ett ensidigt upprättat avtal, ett avtal som ena parten har upprättat.

Strategiska leverantörer, enligt Kraljic's matris högra översta hörn, vilka kan uttryckas som nivå två i klassificeringen, innebär följande:

- En transaktion sker av produkt eller tjänst från ena parten till andra parten,
- Ett beroendeförhållande uppstår, det finns fåtal leverantörer på marknaden och kunden vill helst inte behöva byta ut motparten,
- Kunden står för riskerna,
- Kunden och leverantören har gemensam strategi för att lyckas med affären, däremot finns inget gemensamt ändamål,
- Kund och leverantör är två skilda företag som inte anses utgöra samarbetspartners.

Det finns dock likheter mellan "partnerskap" och "strategisk leverantör", vilka är möjligheter att dela investeringar, skapa nya produkter och nå nya marknader. Skillnaden mellan avtalsformerna är: omfattningen av beroendeförhållandet, "managementnivåer" och eskalering, avtalsupprättandet, samarbetssyftet och "partnerskapstänk". Det är skillnaderna som är intressanta och angående beroendeförhållandet är företaget beroende av motparten, vare sig det handlar om "strategisk leverantör" eller partnerskap, men förutsättningarna för beroendet är olika. För "strategiska leverantörer" är företaget beroende på grund av att flera konkurrerande motparter saknas, företaget måste därför använda viss leverantör för att kunna fortsätta med sin tillverkning. Det är möjligt att ersätta leverantören men det är till ett väldigt högt pris. Vad som kan konstateras är att strategisk leverantör innebär ett vanligt "kund- och leverantörsförhållande", vilket bygger på ett ensidigt upprättat avtal. Partnerskap däremot, innebär ett samarbete som inleds med gemensamt upprättande av ett särskilt partneravtal. Partnerskap skapar ett beroendeförhållande mellan parterna genom att målet med affären är så preciserat och detaljerat, innebärande att konkurrenter inte spelar någon roll, utan arbetet kräver att *X och Y* arbetar tillsammans och att det särskilda samarbetet med parternas kunskaper är avgörande för utgången. Med anledning av det omfattande arbete som ett partneravtal förutsätter finns nivåer av beslutsforum, se avsnitt

2.3.3. Sådan eskalering och ”managementnivå” är inte nödvändigt för ett kund- och leverantörsförhållanden. Partnerskapet och dess avtal är mer unikt och innebär att parterna måste ge och ta för att bidra till målet, därför talas det i klassificeringen om partnerskapstänk.

2.4.2.1 Partnerskapstänk

”*Partnership intention*”. En term som används frekvent i partneravtal hos företaget X men som saknar juridisk förklaring och till synes verkar vara ett uppdyktat och imaginärt ord.⁷⁵ ”Partnerskapstänk” ska enligt företaget X uttryckas för att belysa det särskilda avtal som partneravtal ska utgöra. Benämningen ”partnerskapstänk” förekommer främst i det informationsdokument företaget X använder vid klassificering. Termen har dock förekommit även vid intervjuerna, trots att personerna ifråga inte har kunnat besvara vad ordet faktiskt betyder. Termen kan uttryckas vara mer av ”frame of mind”, det vill säga en uppfattning av verkligheten med subjektiv förankrad mening, än en faktisk faktor. Ordet har därmed betydelse för det arbete som företaget X bedriver men svårigheter finns att verbalisera det.⁷⁶

Den skillnad som är mest utmärkande mellan *partnerskap* (nivå 1) och *strategiska leverantörer* (nivå 2) utgörs av, enligt företaget X, beteckningen ”partnerskapstänk”. För högsta klassen i INF-0256 beskrivs innebörden av ”partnership intent” som att motparten gör egna investeringar till det gemensamma projektet, det handlar om stora affärsvolymen och ett samarbete som avser att skapa ytterligare affärs- och mervärden. Den beskrivna förutsättningen, se klassificeringens första nivå i avsnitt 2.3.2, saknas bland kraven för de övriga tre nivåerna och ska därför vara utmärkande för särskilt viktiga leverantörer.⁷⁷

⁷⁵ Termen saknas i ordböcker såsom Melin, Stefan (2012). *Juridikens begrepp*. 5. utök. uppl. Uppsala: Iustus.

⁷⁶ Intervjumaterial, bilaga 1.

⁷⁷ Företagskänslig information, INF-0256 (2013), s. 1-2.

2.5 Sammanfattning av partneravtal

Företaget X använder termen partner för olika syften. Det kan uttryckas som att företaget X har vidareutvecklat Kraljic's matris genom att införa ytterligare en nivå i sin klassificering av leverantörer. Det medför förvirring om partneravtalets innebörd och hur långtgående ett sådant avtal bör vara eftersom det finns två olika partneravtal: ett partneravtal som ingås med strategiska leverantörer enligt Kraljic's matris (avsnitt 2.4.1) och ett enligt klassifikationen (avsnitt 2.4.2). Det är dock av betydelse att påtala att partnerskap inte ingås varje dag, istället är det strategiska leverantörer som vanligtvis är den främsta framgångsfaktorn för ett företag. Eftersom sådana strategiska leverantörer har stort inflytande på kundens affärer kan det förstås att kunden vill stärka affärerna och affärsrelationerna genom att beteckna samarbetet som partnerskap.

En särskild fundering, som kom att bli väldigt intressant under intervjuerna, var den uteblivna tanken om fördelning av vinster. Majoriteten, av de intervjuade personerna, ansåg att partneravtal ska innebära att parterna delar lika på risker och kostnader, en slags självklarhet och grundsten för avtalsformen. Den nyssnämnda grundstenen tenderar däremot inte att omfatta vinster. Under intervjusamtalen var det endast ett fåtal personer som pratade om fördelning av vinst. En fördelning av kostnader förutsätter att goda ramar skapas för relationen, vilket är lätt att förstå som ett förbyggande mot intressekonflikter. Om partnerskapet ska dras till sin spets borde väl även vinster fördelas lika? I denna diskussion förtydligades det att partnerskap ska vara ett samarbete *men* att det är ett samarbete mellan två olika företag som båda är i behov av att erhålla största möjliga vinster.

3 Partneravtal som avtalsform

3.1 Användningsområde i Sverige

Vad som kan konstateras om partneravtal är att det utgör ett avtal som ingås mellan två eller fler parter, däremot finns oklarheter om hur avtalet ska klassificeras enligt svensk associationsrätt. Det finns, som tidigare nämnt, ingen juridisk definition eller lagstiftning om partneravtal. En rättsdogmatisk metod används eftersom det emellertid finns andra samverkansformer, vilka kan jämföras med partneravtal och eventuellt vara en möjlig utveckling för användningen av partneravtal, sett ur ett associationsrättsligt perspektiv.

3.2 Enkla bolag

Ett avtal är den formella grunden för samverkan mellan parter men avtalet medför inte automatiskt att en association alltid bildas. Två parter som samarbetar utgör däremot ofta ett enkelt bolag, ur ett associationsrättsligt perspektiv, även om det inte föreligger ett sådant skriftligt avtal beträffande sådan bolagsform.⁷⁸ Enkla bolag är en associationsform som liknar det samarbete som ett partneravtal syftar till. Likt ett partneravtal, avser enkla bolag ett samarbetsavtal som sluts mellan två eller flera parter. Enkla bolag lyder dock under lag, lag (1980:1102) om handelsbolag och enkla bolag.⁷⁹

Ett enkelt bolag kan lätt förväxlas med handelsbolag eftersom de båda formerna förklaras som ”...två eller flera har avtalat att utöva verksamhet i bolag ...” enligt 1 kap. 1 och 3 §§ HBL. Ett enkelt bolag är, liksom handelsbolag, en organisation avseende ett nära samarbete mellan ett begränsat antal personer där varje bolagsman anses vara beroende av de övrigas agerande för bolagsändamålet.⁸⁰ Enkla bolag har likheter med handelsbolag i och med att båda bolagsformerna får bedriva näringsverksamhet. Det innebär att bolagsmännen får, inom ramen för det enkla bolaget, bedriva näringsverksamhet men bolaget i sig får inte registreras som en näringsidkande sammanslutning.⁸¹ Den främsta skillnaden är att handelsbolag benämns som juridisk

⁷⁸ Dotevall, Rolf (2015). *Samarbete i bolag: om personbolag*. 3., uppdaterade och omarb. uppl. Stockholm: Norstedts juridik, s. 123 f.

⁷⁹ Höglund, Mats (2014). *Handelsbolag*. 4. uppl. Göteborg: Tholin & Larsson, s. 32 och 1 kap. 3 § lag (1980:1102) om handelsbolag och enkla bolag (fortsatt kallad HBL).

⁸⁰ Sandström, Torsten (2018). *Handelsbolag och enkla bolag: en lärobok*. 8. uppl. Stockholm: Norstedts juridik, s. 55 f.

⁸¹ Jacobson, Herbert (2015). *Enkla bolag i civilrätten – en splittrad företeelse*. 1. uppl. Stockholm: Jure förlag, s. 25 och Sandström, T. (2018), s. 41. En bolagsman som bedriver näringsverksamhet i ett enkelt bolag ska registrera sitt deltagande i ett näringsidkande enkelt bolag i handelsregistret, se 2 § 5 p. Handelsregisterlag (1974:157).

person medan enkla bolag inte är en juridisk person.⁸² Enkla bolag undgår krav om registrering i bolagsregistret, skulle ändå registrering ske skulle det enkla bolaget bli ett handelsbolag.⁸³ Enkla bolag, kommanditbolag och handelsbolag benämns även "*personbolag*", vilket innebär att bolaget är en form av samverkan som gynnar deltagarna på ett eller annat sätt och att dessa deltagare inte behöver ingå särskilda avtal var gång ett nytt köp ska ske eller en vara ska nyttjas som tillhör någon av dem.⁸⁴ Ett sådant samarbete innebär fördelar eftersom transaktionskostnaderna minskar.⁸⁵ Personbolag förutsätter dock att bolaget bedrivs med insatser från samtliga deltagare, insatser i form av arbete, kapital eller immateriella tillgångar. Dessutom finns vanligen en önskan om att erhålla överskott, såsom vinster, för deltagarna vilket anses som en presumption för att ett bolag ska föreligga, men som inte utgör ett krav.⁸⁶

Ett personbolag, med undantag för enkla bolag, kan framträda som en enhet inför tredje man. Sådana bolag tenderar dock att representeras och företrädas av en deltagare med uppgift att exempelvis rättshandla för enheten. Skillnad föreligger för enkla bolag eftersom ett enkelt bolag inte har någon förmögenhet som är skild från deltagarnas, vilket innebär att en rättshandling som ingås av en bolagsman endast binder denne. En rättshandling som en bolagsman ingår binder inte det enkla bolag eller övriga bolagsmän, även om det sker i bolagets namn eller vägnar.⁸⁷ Bolagets existens behöver inte heller registreras för offentliggöras. Det innebär att det enkla bolaget principiellt saknar rättshandlingsförmåga och utgör, som tidigare nämnt, ingen juridisk person.⁸⁸ Ett enkelt bolag kan därför inte heller erhålla rättigheter eller ådra sig förpliktelser, lika väl kan inte ett sådant bolag äga tillgångar. Emellertid finns det vanligtvis tillgångar i ett bolag och dessa måste ägas av någon, exempelvis genom individuell äganderätt av bolagsman eller samäganderätt.⁸⁹

Ett bolagsavtal kan träffas för bestämd eller obestämd tid. Bolaget måste likvideras för att bolagsavtalet ska upphöra. Bolagsmännen behöver dessutom avregistrera sina åtaganden på Bolagsverket.⁹⁰

⁸² Prop. 1992/93:137 och Jacobson, H. (2015), s. 6 samt Sandström, T. (2018), s. 34 f.

⁸³ Handelsbolag måste registreras från 1995, Höglund, M. (2014), s. 33 och Jacobson, H. (2015), s. 25.

⁸⁴ Höglund, M. (2014), s. 2.

⁸⁵ Coase, R. H. (1937). *The Nature of the Firm*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>. Hämtad 2018-11-29, hänvisas i Jacobson, H (2015), s. 2.

⁸⁶ Jacobson, H. (2015), s. 2.

⁸⁷ 4 kap. 5 § 1 st. HBL.

⁸⁸ Jacobson, H. (2015), s. 3.

⁸⁹ Ibid, s. 27.

⁹⁰ 2 kap. 24 § HBL.

3.2.1 Avtalsrättsliga bolagsrekvisit

Förutsättningarna för uppkomsten av ett enkelt bolag fastslås i 1 kap. 3 § HBL. HBL utgör en primär rättskälla som ska beaktas av de rättstillämpande myndigheterna vid fastställandet av förekomsten av ett enkelt bolag. Trots förutsättningarna för enkla bolag saknar lagen en definition av bolagsbegreppet. I förarbetena till HBL har lagstiftaren dock fastställt bolagsrekvisiten men utelämnat riktlinjer för tolkning och tillämpning av bolagsrekvisiten.⁹¹ De särskilda kännetecken för bolagsformen beskrivs dock i juridisk doktrin som:

- i) Samverkan mellan fysiska eller juridiska personer,
- ii) Denna samverkan skall vara grundad på en frivillig rättshandling ("avtal"),
- iii) Medlemmarna samverkar för ett gemensamt ändamål,
- iv) Bolagsmännen är förpliktade att samverka för det gemensamma ändamålet.⁹²

De avtalsrättsliga bolagsrekvisiten tyder på att en association är avsedd att vara en rättslig form för interaktion mellan fysiska och juridiska personer, det vill säga en samverkan. En sådan samverkan ska resultera i någon form av värdetillväxt. Genom att arbeta för det gemensamma ändamålet får de samverkande personerna inflytande över bolaget. Villkoren för samverkan är dels att det ska vara fråga om en sammanslutning av personer som har ett gemensamt syfte, dels att det ska handla om en viss verksamhet och aktivitet. Det är en slags förpliktelse för bolagsmännen att arbeta för att nå det gemensamma målet, en förpliktelse som inte anges i HBL. Kravet om samverkan kan ge uttryck för hur djupgående samarbetet är och ange dess långvarighet, något som kan medföra att lojalitet och förtroende byggs upp mellan parterna vid långsiktiga och nära samarbeten.⁹³ En samverkan betraktas som en association först när medlemmarna samverkar för ett gemensamt ändamål. Dotevall⁹⁴ och Lindskog⁹⁵ uttrycker villkoret om gemensamt ändamål som "intressegemenskap", med innebörden att associationsmedlemmarna har ett gemensamt intresse för bolaget. Ändamålet behöver inte nödvändigtvis utgöra ett primärt vinstsyfte, även om vinst är det mest förekommande syftet.⁹⁶ Personerna i ett enkelt bolag ska kunna påverka associationens organisation och syfte, därmed ska de kunna råda över bl.a. associationens "indirekta" finansiella tillgångar, se avsnitt 3.2 om individuell äganderätt eller samäganderätt. Samverkan definieras av att ett bolagsavtal ingås, skriftligt eller muntligt. Formella krav saknas, varför bolagsformen kan bildas genom konkludent handlande.⁹⁷

⁹¹ Prop. 1979/80:143 s. 35.

⁹² Jacobson, H. (2015), s. 20 och Sandström, T. (2018), s. 18.

⁹³ Jacobson, H. (2015), s. 23 f.

⁹⁴ Dotevall, R. (2015), s. 24.

⁹⁵ Lindskog, S. (2010), s. 42.

⁹⁶ Sandström, T. (2018), s. 41 f.

⁹⁷ Lindskog, S. (2010), s. 45 f.

4 Användning av partneravtal i internationella samarbetsformer

4.1 Samriskföretag

Samriskföretag anses ha funnits av olika slag sedan det antika Rom. Genom att nya marknader har öppnats har intresset för sådana samarbetsformer ökat.⁹⁸ Samriskföretag benämns vanligen som ”*joint venture*” men det finns även smeknamn såsom ”*gemensamt företag*” vilket förekommer i vissa rättsakter av EU. Partneravtal handlar delvis om delad risk, se avsnitt 2.1 och 2.3.2, varför samriskföretag torde vara en samarbetsform liknande partneravtal. Svernlöv talar dessutom för att parterna i ett samriskföretag kallas för partners.⁹⁹

Samriskföretag är en svårdefinierad samverkan och dess innebörd skiljer sig mellan olika rättsystem. I USA anser ett flertal delstater att ”*joint venture*” är, ur en civilrättslig definition, en juridisk person och ett rättsbegrepp, det vill säga en associationsform i sig. Nial-Johansson definierar att ”*joint venture*” är, ur en svensk associationsrättslig synvinkel, ett avtal om samverkan mellan ett eller flera företag genom ett särskilt bolag, aktiebolag eller handelsbolag.¹⁰⁰ Från ett konkurrensrättsligt perspektiv har det inom EU talats för att *gemensamma företag* är företag som är gemensamt kontrollerade av två eller flera företag som är oberoende av varandra.¹⁰¹ För svensk konkurrensrättslig del har det uttryckts att samriskföretag är ”*ett mer eller mindre varaktigt samarbete mellan oberoende företag i en särskild struktur*”.¹⁰² Det kan summeras till att samriskföretag ingås när parter avtalar om att samarbeta för ett gemensamt ändamål med vinstsyfte och riskfördelning, vilket även förutsätter passiva investeringar från parterna i fråga.¹⁰³

I flera rättssystem finns en eller flera associationsformer utan personligt ägaransvar, motsvarande det svenska aktiebolaget. Det finns även associationsformer med personligt ägaransvar, liknande det svenska handelsbolaget. De vanligaste bolagsformerna för samriskföretag är därför aktiebolag eller handelsbolag, med motsvarigheter i internationell rätt.¹⁰⁴ Samriskföretaget bildas genom upprättande av samriskavtal, liknande handelsbolagsavtal eller aktieägaravtal.¹⁰⁵

⁹⁸ Taubman, Joseph, (1957). *The Joint Venture and Tax Classification*. 1. uppl. Legal Publications, s. 27-81 och Wille, Joint Venturing Strategies, i *The Handbook of Joint Venturing* (1988) (Carter, John D., Cushman, Robert F., Hartz, Scott), s. 4.

⁹⁹ Svernlöv, Carl (1997). *Internationella joint ventures – samriskföretag*. 1. uppl. Stockholm: Norstedts juridik, s. 13.

¹⁰⁰ Nial, Håkan & Johansson, Svante (1998). *Svensk associationsrätt i huvuddrag*. 7. (omarb.) uppl. Stockholm: Norstedts juridik, s. 303.

¹⁰¹ Commission of the European Communities (1974). *Annual Report on Competition Policy*, Bryssel, s. 37. http://ec.europa.eu/competition/publications/annual_report/ar_1974_en.pdf. Hämtad 2018-11-11.

¹⁰² Wetter, Carl (red.) m.fl. (1995). *Konkurrenslagen i praxis*. 1. upp. Stockholm: Industrilitteratur, s. 263.

¹⁰³ Morris, J., *Acquisitions* (1985). *Divestitures, and Corporate Joint Ventures: An Accounting Tax and Systems Guide for the Financial Professional*. 1. uppl. John Wiley & Sons Inc., s. 191.

¹⁰⁴ Svernlöv, C. (1997), s. 40.

¹⁰⁵ Ibid, s. 91.

4.1.1 Joint venture

Bolagsformen enkla bolag kan betecknas som ett konsortium, vilket utgör ett avtal där parternas ändamål med sammanslutningen är att exempelvis genomföra ett visst projekt. "Joint venture" utgör en form av sådana bolagsavtal.¹⁰⁶ Konsortialavtalen delas sedan in i undergrupper avseende vad avtalet behandlar t.ex. projektkonsortier eller ägarkonsortier. "Joint venture" betyder delat risktagande i form av gemensamt företag, vilket förklarar samarbetsformens praktiska innebörd. Samarbetsformen utgörs av företag som i en allians, genom vanligtvis ett gemensamt aktiebolag, med ett gemensamt mål om att genomföra ett projekt eller utöva viss verksamhet. I "joint venture" bör ägarantalet begränsas till två eftersom svårigheter ökar med antalet ägare. Dessutom bör parterna tänka på att kombinera företag med jämförbar storlek, finansiell styrka och företagskultur.¹⁰⁷

"Joint venture" innebär att företagen delar på den risk som verksamheten medför, istället för att risken ska vara ensidigt belastande för ett av bolagen. Förutom att företagen delar risk, kan parterna även dela på vinst, ägarskap och beslutsfattande.¹⁰⁸

4.2 Indre selskap

I enlighet med norsk rätt och selskapsloven¹⁰⁹, finns en etablerad associationsform kallad "*indre selskap*".¹¹⁰ Associationsformen anses vara den norska motsvarigheten till enkla bolag.¹¹¹ Reglerna i selskapslovens första och andra kapitel är generella och tillämpas för både "*indre selskap*" och "*ansvarlige selskap*", lagstiftaren har givit rättsutvecklingen uppgift att utreda vidare gränsdragningen och tolkningar mellan bolagsformerna.¹¹²

I förarbetena¹¹³ till selskapsloven talas det om *indre selskap* med huvudbegreppen "*stille selskap*" och "*indre selskap*", vilket ska motsvara liknande bolagsformer i svensk och dansk rätt.¹¹⁴ Valet av begreppet, *indre selskap*, grundas i att benämningen ska vara en lämplig term för sådan samarbetsform som kännetecknas av att företagets förhållande inte gäller gentemot tredje man, utan är ett rent internt förhållande mellan bolagsdeltagarna.¹¹⁵ I ett *indre selskap* har

¹⁰⁶ Lindskog, S. (2010), s. 883.

¹⁰⁷ Ibid, s. 23.

¹⁰⁸ Ibid, s. 26 ff.

¹⁰⁹ Lov (1985-06-21-83) om ansvarlige selskaper og kommandittselskapet (selskapsloven). Selskapsloven fortsatt kallad Sel.

¹¹⁰ 1-2 kap. Sel. "Indre selskap" benämns med förkortningen IS.

¹¹¹ Dotevall, R. (2015), s. 15.

¹¹² NOU (Norges offentlige utredninger) 1980:19, s. 108.

¹¹³ Ot.prp. nr. 47 (1984-1985), *Om lov om ansvarlige selskaper og kommandittselskaper* (Selskapsloven).

¹¹⁴ NOU 1980:19, s. 59.

¹¹⁵ Ot.prp. nr. 47 (1984-1985), s. 23.

samtliga deltagarna ett obegränsat ansvar (även kallat ”rent” indre selskap) medan det i *stille selskap* finns en eller flera deltagare i bolaget som har begränsat ansvar.¹¹⁶ *Stille selskap* kan därför anses vara en undergrupp till *indre selskap*.¹¹⁷

Eftersom ett *indre selskap* inte kan uppträda gentemot tredje man medför det att bolaget inte erhåller rättigheter eller förpliktelser. Det är bolagets deltagare som uppträder utåt, inte bolaget som sådant.¹¹⁸ Vid ”*ansvarlige selskaper*” kan bolaget uppträda utåt, vilket är skillnaden i förhållande till *indre selskaper*.¹¹⁹ I samband med definitionen i 2 kap. 2-1 §, första stycket led c, selskapsloven, ska ett *indre selskap* inte registreras i Foretaksregisteret. Ordalydelsen, i nyssnämnda paragraf, antyder på att även *indre selskap* innefattas av registreringsplikt då skyldigheten avser ”*alle nærubgsdrivende selskaper*”. Bolagsformen omfattas däremot inte av sådan registreringsskyldighet eftersom *indre selskap* inte kan uppträda gentemot till tredje man.¹²⁰

4.2.1 Definition och bolagsrekvisit

Ett *indre selskap* definieras som ”*selskap som ikke opptrer som sådant overfor tredjemann*”.¹²¹ För att en sådan bolagsform ska föreligga förutsätts att följande villkor uppfylls: ett samarbete mellan två eller flera deltagare, verksamheten ska utövas för parternas gemensamma räkning och risk samt att verksamheten ska ha ett ekonomiskt ändamål.¹²²

Det *indre selskapet* ska enligt bolagsvillkoren utöva en ekonomisk verksamhet, det så kallade verksamhetskravet. Rekvisitet förutsätter att det ska föreligga en aktivitet eller ett åtgärdsprogram av viss utsträckning, det vill säga en verksamhet med omfattande arbete. Dessutom ska det finnas varaktighet i verksamhetens aktivitet. Verksamhetskravet medför därför frågetecken om vad som räknas som samarbetsverksamhet och vilken form av integration som krävs, i förhållande till samarbetsverksamheten, för att verksamhetskravet ska anses vara uppfyllt. Villkoren om omfattning, varaktighet och integration är samtliga avgörande för om en verksamhet anses föreligga.¹²³

I förarbetena till selskapsloven beskrivs innebörden av ekonomisk verksamhet, i vilka det uttryckts att ett samarbete med ändamål att uppnå vinst ska anses utgöra ett *indre selskap*. Det kan

¹¹⁶ Gjems-Onstad, Ole, m.fl. (2018). *Norsk Bedriftsskatterett*. 10. uppl. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS, s. 890 ff.

¹¹⁷ Zimmer, Frederik (2010). *Bedrift, selskap og skatt*. 5. uppl. Oslo: Universitetsforlaget AS, s. 467 f.

¹¹⁸ NOU 1980:19, s. 108.

¹¹⁹ Gjems-Onstad, O. m.fl. (2018), s. 888.

¹²⁰ Ot.prp. nr. 47 (1984-1985), s. 40.

¹²¹ 1 kap. 1-2 § Sel.

¹²² Askheim, Lars Olav (1991). *Skipsfart og samarbeid, maritime joint ventures i rettslig belysning*. 1. uppl. Bergen: Sjørettsfondet, s. 171 f.

¹²³ Askheim, L. O. (1991), s. 181.

dock inte uteslutas att verksamheten även, utan sådant ekonomiskt ändamål, fortfarande kan utgöra ett *indre selskap*.¹²⁴ Ändock om ändamålet avser vinst, föreligger inte krav om att bolaget ska gå med vinst. Vinstsyftet är därmed inte avgörande för om bolagsformen anses föreligga, utan det finns andra aspekter, såsom tid, som kan ha betydelse för om sådant bolag råder. Ett kortvarigt samarbete, eller ett samarbete som är begränsat till att vara under genomförandet av en enklare uppgift, kan tyda på att det inte föreligger ett *indre selskap*. Ett sådant tillfälligt samarbete benämns som kortvarigt samarbete och grundas på omfattningen av arbetet. Ett sådant samarbete benämns inte som *indre selskap* eftersom selskapslovens bestämmelser inte omfattar kortvariga samarbetsförhållanden.¹²⁵

Det integrationskrav som förutsätts enligt förarbetena, innebär inte att verksamheten måste utövas gemensamt av deltagarna. Beslutsfattande bör ske gemensamt medan det praktiska inte kräver varje deltagares insats, vilket tyder på att integrationskravet innebär att projekten som genomförs i bolaget ska anses utgöra en enhet.¹²⁶ Verksamheten ska utövas med syfte för deltagarnas intresse, räkning och risk, vilket innebär att deltagare är förpliktade att arbeta för verksamheten. Definitionen av samarbetsformen har ingen verkan för annat än det deltagarna samarbetar om, med andra ord är det endast det aktuella samarbetet som binder deltagarna.¹²⁷

4.2.2 Organisation och ansvar

Både fysiska och juridiska personer kan vara deltagare i ett *indre selskap*.¹²⁸ Antalet deltagare i ett *indre selskap* har ett minimumantal om två personer och deltagarna benämns antingen som deltagare, ”hovedmann” (fortsatt kallad huvudman) eller ”stille deltakere” (fortsatt kallad tysta deltagare¹²⁹). Det föreligger dock ett krav att, om det finns en huvudman i bolaget måste den vara en juridisk person. Däremot saknas det krav om att en huvudman ska finnas, det *indre selskapet* kan därför bestå av endast deltagare. Anledningen till att huvudmannen ska vara en juridisk person är att det i varje verksamhet bör finnas ett företag, vilket är ett villkor som endast kan uppfyllas genom att företaget drivs av en juridisk person. Tysta deltagare kan däremot vara både fysiska och juridiska personer.¹³⁰

¹²⁴ Ot.prp. nr. 47 (1984-1985), s. 14 ff.

¹²⁵ Ibid, s. 14.

¹²⁶ Askheim, L. (1991), s. 179 och 184.

¹²⁷ NOU 1980:19, s. 107.

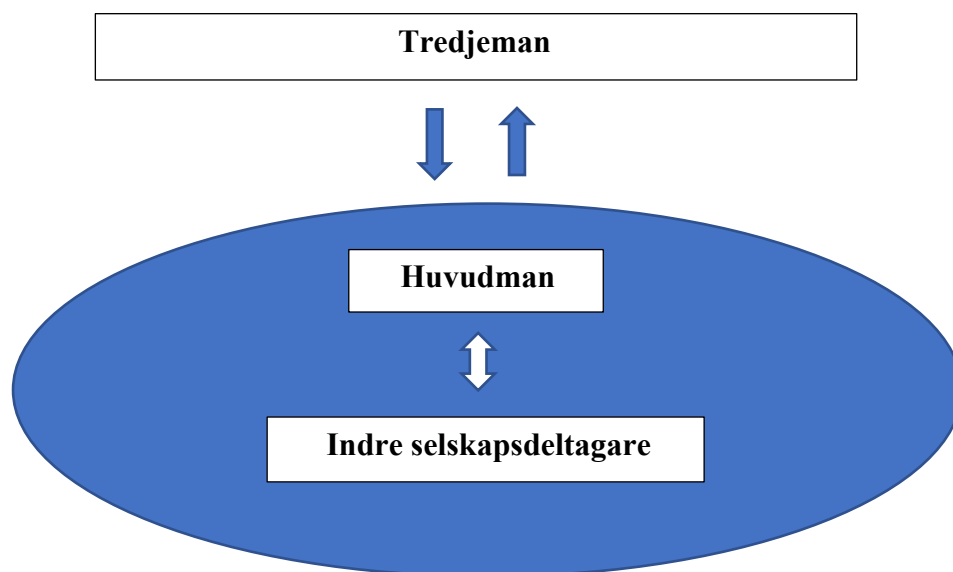
¹²⁸ 2 kap. 2-2 § 1. st. Sel.

¹²⁹ ”Stille deltakere” översätts till ”tysta deltagare” med anledning av ”bolagsformen” tysta bolag. Enligt svensk rätt utgör tysta bolag situationer då en person investerar eller lånar ut pengar i/till en näringsverksamhet som bedrivs av en annan person. Personen som skjuter till pengar är därmed inte delaktig i verksamhetsdriften men erhåller en andel av överskottet i verksamheten. Långgivaren blir en bolagsman med begränsat ansvar upp till det utlånade beloppet. Se Sandström, T. (2018), s. 26 och Dotevall, R. (2015), s. 15 f.

¹³⁰ Wiik, Svein Harald (2001). *Indre selskap – regenskap og skatt*. Revisjon og Regnskap. Nr 6, s. 10.

Huvudmannen har ett obegränsat och personligt ansvar för verksamhetens förpliktelser och är den som erhåller rättigheter och partsställning.¹³¹ Som tidigare nämnts, är huvudmannen en juridisk person och dennes verksamhet är grunden för driften i det *indre selskapet*. Ansvaret för bolagsförpliktelserna är som huvudregel obegränsat, personligt och solidariskt för samtliga deltagare, undantag finns för tysta deltagare som har begränsat ansvar och anonymitet.¹³² Tysta deltagare erhåller sådan ansvarsbegränsning genom skriftliga avtal.

Sett utifrån, sker all verksamhet hos huvudmannen och denne uppträder inför tredje man i eget namn. Ett *indre selskap* ska, per definition, inte framträda utåt och dess deltagare kan inte företräda bolaget utan att bolagsformen ändras till *ansvarlig selskap*.¹³³ Förarbetena talar för att ett *indre selskap* som bedriver verksamheten utåt, kan anses utgöra *ansvarlig selskap* men tidigast när bolaget registreras i Foretaksregisteret.¹³⁴ Eftersom selskapet inte kan inneha förpliktelser eller rättigheter talar det för att selskapet inte kan representera sig självständigt gentemot tredje man. I rättspraxis är det vanligtvis huvudmannen som representerar övriga deltagare och därmed är det huvudmannen som ingår bland annat avtal för selskapets räkning.¹³⁵



*Bild ritad av uppsatsförfattaren, med inspiration från Ravnaas, Ernst (2008). *Beskattning av deltakere i indre selskap*. 1. uppl. Oslo: Cappelen Damm AS, s. 14.

Ett *indre selskap* baseras huvudsakligen på ett avtal mellan deltagarna, ett IS-avtal. Avtalsfrihet råder men IS-avtalet får inte utformas utan hänsyn till selskapslovens bestämmelser.¹³⁶

¹³¹ Jfr 2 kap. 2-1 § 2. st. Sel.

¹³² Jfr 2 kap. 2-4 § 1. st. 1 p. Sel.

¹³³ 1 kap. 1-2 § 1. st. p. b). Sel.

¹³⁴ NOU 1980:19, s. 119.

¹³⁵ Woxholth, Geir (2018). *Selskapsrett*. 6. uppl. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS, s. 140 f.

¹³⁶ 1 kap. 1-4 § Sel.

Bestämmelser som avser deltagarnas interna förhållande får dock, som allmän utgångspunkt, utformas i vidare utsträckning än vad som kan utläsas i selskapsloven.¹³⁷ Avvikelsen grundas i att interna bestämmelser inte har betydelse för tredje man, däremot får inte övriga bestämmelser i avtalet utformas i strid mot selskapsloven eftersom tredje part kan påverkas.¹³⁸

IS-avtalet har som syfte att utforma samarbetets ändamål, specificera vardera parts arbetsuppgift och beskriva genomförandet. Trots avtalets betydelse är utgångspunkten att deltagarna inte behöver upprätta något avtal, upprättandet är valfritt och sker främst av praktisk betydelse för att undvika konflikter.¹³⁹ För upprättande av IS-avtal saknas därför formella krav och krav om registrering av avtal, vilket medför att avtalet kan ändras utan att bolagsmöte sker. Deltagarna bör dock prioritera att upprätta och formulera avtalsinnehållet eftersom stor vikt läggs vid vad som finns skriftligt överenskommet om tvivel eller problem uppstår.¹⁴⁰

I det *indre selskapet* är det högsta organet "*selskapsmøtet*". Om inte annat är avtalat, ska samtliga deltagare i bolaget vara medlemmar av selskapsmøtet, med undantag av tysta deltagare. I *indre selskap* vari det finns en huvudman och en eller flera tysta deltagare, utgör huvudmannen ensam selskapsmøtet. Det är valfritt för deltagarna att besluta om de vill ha en styrelse, vilken i sådana fall ska tillsättas av selskapsmøtet.¹⁴¹ Huvudmannen står under informationsplikt i och med selskapslovens bestämmelser. Informationsplikten avser att styrande organ och daglig ledare ska informera, deltagare och medlemmar av selskapsmøtet, om bolagets verksamhet. Plikten gäller däremot inte för tysta deltagare på grund av deras begränsade ansvar.¹⁴²

Indre selskap är en etablerad bolagsform även om selskapsloven inte definierar associationsformen tillräckligt. Samarbetsformen förutsätter ett närmare samarbete, större ansvar och ett ekonomisk deltagarintresse, det vill säga extra insats för att bolaget ska gå med vinst. Eftersom arbetet genomförs för deltagarnas intresse torde deltagarna vilja arbeta hårdare för att få goda resultat. Fördelarna med denna bolagsform är att det på ett enklare sätt går att ändra avtalsinnehållet under avtalstiden, deltagarna är inte bundna av exempelvis kapitalkrav och bolaget kan undgå offentliga register. Trots många fördelar är indre selskap som tidigare nämnts, en relativt okänd bolagsform, och allmänheten saknar vetskap om sådana bolag.¹⁴³

¹³⁷ Ot.prp. nr. 47 (1984-1985), s. 24.

¹³⁸ NOU 1980:19, s. 89.

¹³⁹ 2 kap. 2-3 § 1. st. 1. men. Sel.

¹⁴⁰ 2 kap. 2-3 § 1. st. Sel.

¹⁴¹ 2 kap. 2-13 § 1. st. Sel.

¹⁴² 2 kap. 2-27 § 1-2 st. Sel.

¹⁴³ Norsk avhandling (2009), *Indre selskap*. Kandidatnr 521, s. 61.

4.3 Inre och yttre bolag

Det finns begrepp som ”inre bolag” och ”yttre bolag”, vilka inte vanligen används inom svensk associationsrättslig doktrin men som däremot är av betydelse för exempelvis tysk och dansk rätt. Ett bolag ska, utåt sett, uppfattas som en enhet men i bolag finns alltid avtalsparter med inbördes relationer varför det finns behov av särskiljande regler mellan sådana interna och externa förhållanden. Andra länder använder sig därför, med sådant tankesätt i åtanke, av indelningarna ”inre bolag” och ”yttre bolag”. Det innebär att i Tyskland skiljer rätten på två former av ”*die Gesellschaft bürgerlichen Rechts*” (så kallad GbR, vilket kan jämföras med enkla bolag) genom ”*die Innengesellschaft*” (det inre bolaget) och ”*die Aussengesellschaft*” (det yttre bolaget). Likt enkla bolag, kan GbR ingås genom konkludent handlande, varför partneravtal torde kunna jämföras även med den tyska bolagsformen.¹⁴⁴

GbR etableras genom ett bolagsavtal (så kallat ”*Gesellschaftsvertrag*”) och förutsätter särskilda villkor för att bolagsformen ska anses tillämplig. Enligt BGB § 705¹⁴⁵ ska bolagsmännen i bolaget uppgå till minst två personer, ett avtal ska ha slutits, bolagsmännens ska ha ett gemensamt syfte samt en förpliktelse ska föreligga för bolagsmännen att verka för det gemensamma ändamålet.¹⁴⁶ Bolagsformerna, inre och yttre bolag, anses därmed vara rättsligt skilda men formerna klassificeras med den gemensamma beteckningen ”*Gesellschaft bürgerlichen Rechts*”. Den främsta skillnaden mellan bolagsformerna är att ”*die Innengesellschaft*” inte främträder som en sammanslutning utåt mot tredje men. Det kan uttryckas som att sådan samverkansformen endast berör bolagsmännen och samarbetet är inte tänkt att ha relevans för tredje man. Den andra formen, ”*die Aussengesellschaft*”, äger en identitet som en kollektiv samverkansform gentemot tredje man.¹⁴⁷

”Inre bolag” och ”yttre bolag” utgör inte två sidor i ett och samma bolag, bolagsformerna är skilda och ett ”inre bolag” kan inte övergå till att vara ”yttre bolag”, om inte ett sådant bolag upprättas som nytt.¹⁴⁸ Tysk rätt skiljer sig i denna del från svensk rätt. Ett svenskt enkelt bolag som är näringsidkande torde kunna bli ett registrerat handelsbolag, därmed bli en juridisk person med förmåga att äga rättigheter och inneha skyldigheter, utan att behöva ändra grunden för bolagsformen (bolagsrekvisiten).¹⁴⁹ Eftersom enkla bolag och handelsbolag förutsätter nästintill samma bolagsrekvisit, räcker en registrering för att det enkla bolaget ska övergå till att bli ett handelsbolag. Som tidigare nämnts, används inte benämningarna ”inre” och ”yttre” som i andra

¹⁴⁴ Jacobson, H. (2015), s. 60.

¹⁴⁵ Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) från år 1896.

¹⁴⁶ Schmidt, Karsen (2002). *Gesellschaftsrecht*. 4. uppl., (völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage). München, s. 1689 f., hänvisas till i Jacobson, H (2015), s. 59 f.

¹⁴⁷ Jacobson, H. (2015), s. 66.

¹⁴⁸ Ibid, s. 12.

¹⁴⁹ Ibid, s. 13.

länders lagbestämmelser däremot finns antydningar om sådan grundtanke i HBL genom att 1-16 §§ avser bolagsmännens inbördes rättigheter och skyldigheter (med andra ord inre bolaget) och 17-23 §§ rubriceras som bolagets och bolagsmännens förhållande till tredje man, det vill säga det yttre bolaget.

5 Analys

5.1 Partneravtal – del av befintlig bolagsform?

Partneravtal, såsom företaget X har ingått, skiljer sig från andra svenska associationsrättsliga avtal. Det som ständigt återkommer är avsaknaden av juridisk definition, därför bör partneravtalet jämföras med befintliga bolagsformer. Partneravtal och samriskföretag är uppbyggt av liknande syften, samarbeten med gemensamt mål mellan två eller flera parter. Det finns däremot en väsentlig skillnad mellan samsarbetsformerna, vilket är att partneravtal inte avser att bilda ett nytt gemensamt bolag. Den märkbara skillnaden medför att partneravtal inte kan anses vara en variant av samriskföretag.¹⁵⁰ Istället har partneravtalet motsvarande förutsättningar likt bolagsrekvisiten för enkla bolag. Likheterna avser syfte, antalet parter och att avtal bör upprättas utan formella krav. Dessutom förutsätter båda avtalsformerna ett gemensamt intresse och en långvarighet. På grund av sådana överensstämmande faktorer torde partneravtal kunna utgöra en del av associationsformen enkla bolag.

Vid bildandet av ett enkelt bolag är konkludent handlande frekvent. Till skillnad från andra associationsrättsliga former såsom exempelvis handelsbolag, finns det inget krav på direkta formaliteter för att ett enkelt bolag ska bildas.¹⁵¹ Genom att lagbestämmelser om partneravtal saknas och lagregleringen för enkla bolag är bristande och otydligt, finns det risk för att konflikter ska uppstå mellan parterna. Frågan är hur sådana intressekonflikter och problem ska lösas vid samarbeten som inte baseras på särskilda lagregleringar. Avsaknaden av tillräckligt preciserade lagbestämmelser medför att problem kan uppstå avseende bolagsformen enkla bolag, då bolagsformen är relativt ”fri”.¹⁵² Likt tanken om att enkla bolag är en ”fri” associationsform, på grund av bristande lagbestämmelser, är partnerskapet likaså med anledning av att sådan ”bolagsform” saknar lagreglering. Eftersom partnerskapet kan jämföras med innebörden av enkla bolag, finns det en möjlighet att ett partneravtal, medför bildande av ett enkelt bolag genom konkludent handlande.

För att utvärdera om partneravtal kan innebära ett enkelt bolag bör partneravtalets rekvisit jämföras med bolagsrekvisiten för ett enkelt bolag. Bolagsrekvisiten för enkla bolag är:

- i) Samverkan mellan fysiska eller juridiska personer, minst två personer,
- ii) Denna samverkan skall vara grundad på en frivillig rättshandling (”avtal”),
- iii) Medlemmarna samverkar för ett gemensamt ändamål,

¹⁵⁰ Se avsnitt 4.1.

¹⁵¹ Sandström, T. (2018), s. 43 f.

¹⁵² Dotevall, R. (2015), s. 125.

- iv) Bolagsmännen är förpliktade att samverka för det gemensamma ändamålet.¹⁵³

Enligt definitionen¹⁵⁴ för partneravtal och i överenskommelse med bolagsrekvisiten för enkla bolag, innebär partneravtalet följande:

- Starka beroendeförhållanden, utbyten sker åt båda riktningarna mellan parterna och är avgörande för att målet ska kunna uppnås,
- Parterna delar risk, kostnader och vinster,
- Det krävs flexibilitet, långvariga arbeten och många av projektets förutsättningar är okända, därför är det svårt att i förväg kalkylera dem kan vinst uppstå genom partnerskap,
- Ömsesidigt upprättade avtal, unika i sin utformning och sitt innehåll.

Utifrån det ovasagda torde ”bolagsrekvisiten” för partneravtal utgöra:

- i) Samverkan mellan juridiska personer, minst två parter,
- ii) Samarbetet ska grundas på ett ömsesidigt upprättat partneravtal,
- iii) Parterna ska samverka för ett gemensamt ändamål,
- iv) Parterna är förpliktade att arbeta för det gemensamma ändamålet.

Bolagsrekvisiten för partneravtal och enkla bolag överensstämmer i hög grad vilket tyder på att parter som ingår partneravtal, egentligen bildar ett enkelt bolag.

5.2 Partneravtal som bolagsavtal

Partneravtal är enkelt bolag enligt utredningen i avsnitt 5.1. När ska ett långvarigt avtal, partneravtal, anses övergå till att utgöra ett bolagsavtal? Om bolagsavtalet för enkla bolag ses som ett specialfall av ett långvarigt avtalsförhållande måste en bedömare, lagstiftare eller instans, avgöra när ett sådant partneravtal övergår till att vara ett bolagsavtal. Ett väsentligt kännetecken för bolagsavtal är att interaktionen mellan parterna inte i första hand syftar till att tillhandahålla varor och tjänster mot betalning, utan att det är samarbetet i sig som är föremål för avtalet.¹⁵⁵ Med den definition och syftesanvisning som förekommit tidigare i uppsatsen avseende partneravtalet, tyder sådant långvarigt avtal på att samarbetet är avtalets främsta punkt och därför kan ett partneravtal bli ett bolagsavtal.

¹⁵³ Se avsnitt 3.2.1.

¹⁵⁴ Intervjumaterial, svar baseras på bilaga 1. Se även uppsatsens andra kapitel.

¹⁵⁵ Sandström, T. (2018), s. 19.

Det finns dock ett kvarstående frågetecken. Förutsätter ett enkelt bolag att näringsverksamhet *inte* föreligger? Efterföljande fråga blir om partneravtal medför näringsverksamhet? Ett påstående om att enkla bolag inte får bedriva näringsverksamhet är en omständighet och reglering som försvann med kravet om registrering för handelsbolag år 1992.¹⁵⁶ Genom införandet av sådan skyldighet medförde det att enkla bolag inte behöver registreras och ändå får bedriva näringsverksamhet. Syftet med ett partneravtal kan variera, därför är det svårt att besvara frågan om huruvida näringsverksamhet föreligger för sådant samarbete. Eftersom parterna vanligtvis inte ingår partnerskap i syfte att gemensamt bilda en näringsverksamhet, om syftet vore så vore annan bolagsform fördelaktig, torde svaret inte vara svårare än att samarbetet inte utgör näringsverksamhet. Det är dock en fråga som bör ställas inför varje partneravtal eftersom utformningen, än så länge, sker på olika sätt. Eftersom bolagsmän får bedriva näringsverksamhet inom det enkla bolaget, kan partneravtalet avse näringsverksamhet och därmed utgöra enkelt bolag utan att företagen bildar nytt gemensamt företag. Enkla bolag är en association som får inneha kollektivbeteckning, därför är det själva bolaget, inte bolagsmännen, som bedriver näringsverksamheten. Bolagsmännen ska dock registrera sitt namn hos Bolagsverket för att få bedriva sådan verksamhet.¹⁵⁷

5.2.1 Lojalitet – en tillämplig rättsprincip?

Lojalitetsplikt, genom konkurrensklausul, är möjlig att införa i såväl partneravtal som bolagsavtal (enkla bolag). Det är dock svårt att tolka vilken omfattning klausulen får innebära för att inte vara för begränsande. Särskilt svårt är det att upprätta lojalitetens innebörd i konkurrensklausul för företagshemligheter. Uppfinningar skyddas vanligtvis genom patentlagstiftning, skydd erhålls dock genom registrering vilket medför offentlighet. Av sådan anledning kan företag ibland föredra att inte skydda sina kunskaper genom patent. Därtill finns mycket annat som inte är patenterbart, som exempelvis företags know-how. I 1969 års överenskommelse¹⁵⁸ benämns know-how som företagsspecifikt kunnande. I och med att överenskommelsen har utvecklats till att utgöra en rättskälla, så har företagshemligheter fått ett skydd som är jämförbart med den som erhålles genom lagstiftning. En tänkbar anledning till denna särskilda ställning torde vara att ett konkurrerande företags tillägnelse av annat företags hemligheter genomförs på ett helt annat sätt än genom en överströmning av kunder. Istället sker det genom utbyten och transparens och missbrukas sådant förtroende framstår det som illojalt beteende, eller i lagens riktiga mening, illojal konkurrens. Ibland kan gränsen mellan illojal konkurrens och icke illojal konkurrens vara svår att definiera. Vad som dock är relevant är att det är svårt att precisera vad som

¹⁵⁶ Prop. 1992/93:137.

¹⁵⁷ Bolagsverket, regler om registrering av bolagsmän. <https://bolagsverket.se/ff/foretagsformer/flu/enkelt-bolag/enkelt-1.2187>. Hämtad 2019-02-28.

¹⁵⁸ Kollektivavtal som avser bestämmelser om konkurrensklausuler för anställning och vid företagsöverlåtelse.

ingår i begreppet ”företagsspecifikt kunnande” och hur det ska tolkas. Tyvärr råder brist på prejudicerande domar om begreppet.¹⁵⁹

Det kan även ifrågasättas huruvida lojalitetsplikt är en tillämplig rättsregel för partneravtal som bolagsavtal. För att skydda parterna är det viktigt med lojalitet, utan sådan lojalitet torde inte partneravtal ingås. Det är dock inte möjligt att reglera generell lojalitetsplikt. Det är dessutom svårt att reglera samtliga avtalsmoment i en lojalitetsklausul. Under förhandlingarna har parterna mindre lojalitetsplikt än vad som finns under avtalstiden. Eftersom partneravtal tecknats utan slutdatum, är det svårt att klarlägga var gränsen går för att ett projekt anses fullgjort. Det medför problem att definiera lojalitetspliktens omfattning av den postkontraktuella avtalstiden. Parterna bör istället skriva i avtalet att det förutsätts att parterna tar hänsyn till varandras önsningar (som inte är förpliktelser) under samarbetstiden.

Plikten kan dock beskrivas som en princip, eftersom den saknar tillräckligt konkreta drag för att utgöra en rättsregel. Eftersom plikten inte är utformad som en allmän rättsregel saknas närmare krav på vad lojalitet innebär, däremot är det konstaterat att om en part bryter mot lojalitetsprincipens krav blir rättsföljden negativ. Lojalitetsplikten har en anknytning till *pacta sunt servanda*, det vill säga att avtal ska hållas. De förpliktelser som har inkluderats i avtalsklausuler ska hållas, vare sig det handlar om sekretess, transparens eller lojalitet. Dessutom innebär partneravtal att parterna ska arbeta för ett gemensamt syfte. Eftersom sådant syfte gynnar båda parter uppstår därför vanligtvis en känsla hos båda parterna att de är förpliktade att arbeta. Det gör att lojalitet ger uttryck för det förhållande och utbyte parterna ska ha mellan varandra.¹⁶⁰

5.3 Vad är ett partneravtal?

Utifrån företaget X's användning av partneravtal, finns dock en annan uppfattning än den klassificering som redogjorts för i avsnitt 2.4.2. Det finns nämligen en allmän uppfattning om att partneravtal används för olika syften, såsom tidigare nämnts i avsnitt 1.1. Enligt intervjumaterialet framkommer det att ”partnership”, enligt högsta nivån i klassificeringen¹⁶¹, emellanåt utgör partneravtal med strategiska leverantörer. Det innebär att nivå två i klassificeringen, som egentligen utgör den nivå som avser avtal med strategiska leverantörer, används felaktigt. Med andra ord handlar det om avtal som på grund av de specifika parterna eller omständigheter i övrigt, medför att kunden och leverantören benämner avtalet för partneravtal. Avtalet är dock i grund och botten ett avtal mellan en kund och en leverantör varför avtalen benämns felaktigt för partneravtal.

¹⁵⁹ Adlercreutz, A. & Flodgren B. (1992), s. 145 ff.

¹⁶⁰ Vidareutveckling och analys av avsnitt 3.3.3.1.

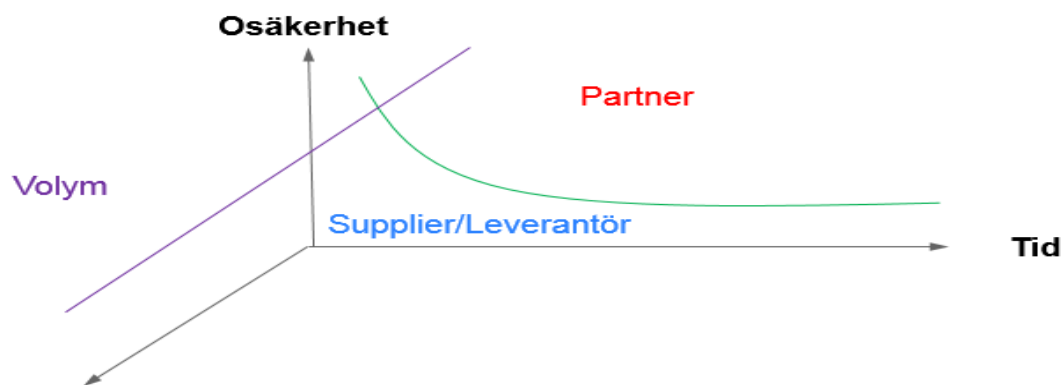
¹⁶¹ Se avsnitt 2.4.2.

Utöver sådana avtal finns det enligt företaget X ett så kallat *"riktigt"* partneravtal, ett partnerskap utöver Kraljic's matris och den högsta nivån i klassificeringen. Ett partneravtal som förutsätter två fristående parter som ska samarbeta för ett gemensamt ändamål, innebärande att parterna ska dela lika på ansvar, risker och kostnader samtidigt som långsiktighet och extra insatser förutsätts. Det partneravtal som utgör det faktiska partneravtal som upprättas och ingås av företaget X i praktiken, innebär:

- Ett starkt beroendeförhållande, utbyten sker åt båda riktningarna mellan parterna och är avgörande för att målet skall kunna uppnås,
- Att parterna delar risk, kostnader och vinster,
- Att det handlar om någon särskild komplexitet (tidsmässigt, tekniskt eller logistiskt) och att det inte lönar sig med konkurrensupphandling,
- Behov av flexibilitet, långvariga arbeten och många av projektets förutsättningar är okända vilket gör det svårt att i förväg kalkylera projektet, vinst kan uppstå genom partneravtal,
- Ett ömsesidigt upprättade avtal, unika i sin utformning och sitt innehåll.¹⁶²

Det ovannämnda torde innebära att företaget X endast använder det interna informationsdokumentet för klassificering för affärer där företaget utgör kund och söker en leverantör. Vid en situation, när företaget X är i behov av en pålitlig leverantör med långsiktighet, används därför istället en strategisk leverantör likt Kraljic's tankesätt. Däremot benämns sådant avtal som partneravtal likt nivå 1 i klassificeringen. Utöver sådana avtal finns de stora affärerna som inte är ett typiskt kund- och leverantörsförhållande. Istället ses avtalsparterna som jämlika med lika stort behov av den andra, parterna benämns inte som kund och leverantör. Sådana affärer avser stora affärsvolymer, vilka medför gemensamma mål och strategier, utbyten och mervärden. Parterna kan inte fortsätta sina verksamheter utan varandra. För sådana avtal upprättas ett avtal gemensamt mellan parterna. Affärer av detta slag skapar en ny nivå av klassificeringen och en ännu större vidareutveckling av Kraljic's matris. Ett riktigt partnerskap med partneravtal upprättas.

¹⁶² Resultat av intervjuerna enligt bilaga 1.



** Bild ritad av uppsatsförfattaren utifrån egna teorier som en vidareutveckling av företaget X's klassificering av leverantörer.*

Bilden ovan ska visa den vidareutveckling som skett av Kraljic's matris och företaget X's klassificering. Figuren tar hänsyn till fler påverkande omständigheter än vad Kraljic's matris gör. Kraljic ser till antalet konkurrenter och värdet av affären, det gör även figuren ovan men den tar även hänsyn till samarbetets långvarighet (tid) och risktagande (osäkerhet). Syftet med figuren ovan är att förtydliga när partneravtal ska användas. Punkter som blir ovanför den gröna linjen medför att partneravtal bör tecknas, punkter nedanför den gröna linjen innebär affärer med strategiska leverantörer. Lång avtalstid, x-axeln, tillsammans med stora affärsvolymmer (flera transaktioner eller höga affärsvärden), tyder på att partneravtal bör tecknas. Dessutom finns det en påverkande faktor om osäkerhet som medför att partneravtal kan ingås för att kunden ska kunna garantera sin produktion. En sådan osäkerhet beaktas delvis i Kraljic's matris men sådan faktor är inte avgörande för hur avtalet ska klassificeras. I denna vidareutveckling får y-axeln, om osäkerhet, däremot tydligare påverkan för om partneravtal ska upprättas i och med att stora affärsvolymmer förstärker valet av avtal. Utöver konstaterade bolagsrekvisit i 5.1.1 ska figuren hjälpa företag som vill ingå samarbetsavtal. Exempelvis vid en möjlig avtalsaffär med låg volym, enstaka transaktioner och säkerhet i form av flera leverantörer med önskat utbud, bör avtalet endast utgöra ett vanligt kund- och leverantörsförhållande.

I och med att partneravtal finns som en ytterligare nivå, enligt intervjuerna, förekommer funderingar om huruvida "partnerskapstänk" och "steering group" omfattar även sådan särskild nivå. För det nya partneravtalet, som konstaterats i avsnitt 5.2, upprättas ömsesidiga avtal mellan parterna som beaktar parternas vardera intressen. Ett sådant gemensamt beslut, att verka för ett gemensamt mål samtidigt som utbyten sker åt båda håll, torde medföra att parterna redan är partners i tankarna. För ett vanligt avtal mellan kund och leverantör, kan det dock finnas behov av förtydliganden om vad som utmärker avtalet. Därav kan en tanke om "partnerskapstänk" beskrivas för att höja värdet av affären, både relationsmässigt och genom uppställande av krav för en lyckad affär. Det kan uttryckas som att "partnerskapstänk", vid avtal mellan kund och en

strategisk leverantör, innebär att leverantören ska ge ett betydande bidrag till konkurrenskraft eller göra egna investeringar, utföra gemensamma initiativ för att förbättra utföranden och samarbeten i produktutvecklingen samt skapa mervärden. ”Partnerskapstänket” får detaljeras för att syftet, att utveckla något tillsammans och bidra till en lyckad affär, ska uppmärksammas.¹⁶³

Partnerskap däremot, det partnerskap som saknas i klassificeringen, innehåller dessa delar men går *ett steg längre*. Det är som en ytterligare nivå och ett nytt tillägg till informationsdokumentet om klassificering. Den nya nivån avser ett samarbete som kräver båda parternas prestationer, annars blir inte affären av. Det handlar om ett förtroende som ges i tidigt stadiet i form av kompetensöverföringar och investeringar, inte ”enbart” om en produkt som ska tillverkas. Föreställningen om ”partnerskapstänk” vid partnerskap, innebär omfattande och ständig integration mellan parterna. En integration främst i form av gemensamma mål, transparens och möjlighet för båda parter att påverka samarbetets resultat. Avseende steering group framkom det under slutfasen av intervjuerna, att sådana ”managementnivåer” och eskaleringstrappor används både för partneravtal som ingås mellan kund och strategisk leverantör och för ”riktiga” partneravtal. Avtalsklausuler om sådana beslutsforum motiveras med att nästintill samtliga avtal är väldigt värdefulla, oavsett om avtalsgrunden är kund och strategisk leverantör eller två partners.

¹⁶³ Företagskänslig information, INF-0256 (2013), s. 3 f.

6 Slutsats

Som tidigare nämnts, kan enkla bolag ingås konkludent. Med andra ord genom passivt beteende. Det innebär ett konkludent handlande som ”går åt båda håll”, att ett beteende som avser viss passivitet kan medföra att verksamheten ”somnar” om bolagsmännen inte är aktiva i bolaget. Annorlunda är det för handelsbolag och kommanditbolag som kräver registrering. Det innebär att så länge registreringen finns, existerar bolaget. På grund av att enkla bolag inte behöver registreras och att associationsformen kan uppstå genom konkluderat handlande torde dock problem kunna uppstå ur ett rättsligt perspektiv, eftersom bolagsmän inte nödvändigtvis alltid är medvetna om att ett enkelt bolag har upprättats. Partneravtal och enkla bolag har som samarbetsform flera likheter, vilka överensstämmer som bolagsrekvisit, varför partneravtal teoretiskt utgör ett slags bolagsavtal för enkla bolag och erhåller därmed rättigheter och skyldigheter genom sådan lag. En sådan omständighet, att parterna inte är medvetna om att de har ingått ett enkelt bolag, kan vara till både en fördel men också nackdel. Eftersom partneravtal inte finns som en associationsrättslig term är det delvis önskvärt att partneravtalet innebär ett enkelt bolag, eftersom det medför att lagbestämmelser finns som kan tillämpas på partneravtal. I och med att enkla bolag får bedriva näringsverksamhet är det också till en fördel eftersom parterna på ett enklare sätt kan ingå ett samarbete och därigenom få lagstöd trots att samarbetets omfattning kan vara stor. Vad som dock är mindre önskvärt med att partneravtal utgör ett enkelt bolag är att partneravtal, sett utifrån företaget X, endast skulle utgöra en samarbetsform och inte leda till något ytterligare samband mellan parterna. Partneravtalet skulle innebära mer ett projekt mellan två parter, inte att parterna ska bli ”bolagsmän”. Det kan också tänkas vara en mindre fördel att partneravtal får tillämpa och omfattas av lagregleringen för enkla bolag, på grund av att lagregleringen för sådan bolagsform är väldigt otydlig. Det gör att partneravtalets innebörd inte kan utredas vidare utifrån den lagstiftning som finns idag, vilket leder till att partneravtalets definition och implikation inte kan besvaras.

Trots det enkla bolagets likheter med partneravtal, finns särskilda karaktäristiska drag för den sistnämnda samarbetsformen som inte återfinns för enkla bolag. Ett partneravtal tenderar att avse en större affär, något mer än ett vanligt samarbete. Avtalets betydande innebörd har medfört att bolag, såsom företag X, har infört särskilda rutiner för att samarbetet ska fungera. Införandet av managementnivåer och eskalering är mer än vad parterna eller bolagsmännen gör i ett ”joint venture” och enkla bolag. Dessutom förutsätter partneravtal en långvarighet i samarbetet, icke tidsbestämt, som innebär att avtalet pågår till det gemensamma projektet är avslutat. Som tidigare nämnts, skrivs inte något slutdatum i partneravtalet. Det är dock inte något som är annorlunda i förhållande till enkla bolag, eftersom enkla bolag kan ingå icke tidsbestämda avtal. Eftersom partneravtal utgör enkelt bolag bör parterna vara uppmärksamma på att en likvidation krävs för att samarbetet ska upphöra. En likvidation som sker genom skriftlig skifthandling enligt HBL’s lagbestämmelser. För partneravtal innebär det att samarbetet är ett enkelt

bolag som finns till dess likvidation sker men att nytt avtal får upprättas varje gång ett nytt projekt påbörjas.

Partneravtal är en växande samarbetsform internationellt och användning av sådant samarbete torde öka för varje år. Partneravtal bör användas då företag vill samarbeta genom långsiktiga relationer, skapa mervärde och nya affärsmöjligheter för båda parter. Partneravtal bör ingås vid följande förutsättningar:

- Båda parter vill ha möjlighet att påverka,
- Det finns långsiktighet i arbetet och båda parterna önskar affärsmöjligheter som gör dem starkare,
- Tydliga gemensamma mål finns,
- Parterna vill dela exempelvis risk, ansvar, kostnader eller vinst,
- Företagen saknar viss kompetens som motparten innehar och utbyte därmed behövs (beroendeförhållande),
- Det handlar om viss volym, ett högre affärsvärde.

Främsta anledningen till att använda partneravtal är utbytet av kunskap, dela kostnader och skapa mervärde. En önskan om ökat mervärde finns hos många personer men det är inte så enkelt som det låter. Det är lätt att i teorin skapa mervärden, blanda ingenjörskonst med kreativt tänkande och utnyttja stordriftsfördelar, men i verkligheten är det få som klarar av ett sådant konststycke. Som tidigare nämnts i avsnitt 2.1, anses ett ingående av partneravtal medföra att ett slags kommersiellt äktenskap upprättas. Det handlar om en relation som innebär fler villkor och åtaganden än vad som finns i ett vanligt leverantörsavtal. För att arbetet ska lyckas krävs det att båda parterna presterar, varigenom ett ömsesidigt beroende uppstår. I ett äktenskap prioriteras relationen, parterna ska dela på ekonomin, jämställdhet ska föreligga och ett tankesätt om att ”ge och ta” är grundläggande.¹⁶⁴ Det handlar även om att varje part ska råda över sin egendom och ansvara för sina skulder, även vid ett kommersiellt partnerskap. I ett kommersiellt partnerskap vill parterna åstadkomma samma mål och har ett gemensamt intresse i att hantera projektet. Ett sådant arbete kan jämföras, på sin spets, med makars gemensamma barn. I det fall att ett äktenskap dessvärre skulle upphöra, finns vanligtvis fortfarande ett gemensamt intresse kvar i barnen och att göra det som blir bäst för dem. Likaså är det i ett kommersiellt partnerskap. Parterna är två skilda företag med ett gemensamt intresse, parterna kan inte byta ut varandra och därför finns ett intresse i samarbetet som parterna värnar starkt om. Om parterna skulle hamna i ett läge att samarbetet inte längre går att genomföra, är det gemensamma projektet fortfarande värdefullt. Partneravtalet ska bestå fram till att det gemensamma ändamålet är uppfyllt.

¹⁶⁴ 1 kap. 3-4 §§ Äktenskapsbalken (1987:230).

Partneravtal förutsätter en större integration, en integration som torde utgöra mer än vad som definieras i bolagsrekvisiten för enkla bolag. På grund av det är det viktigt att parterna upprättar avtalsklausulerna utifrån deras överenskommelser, exempelvis om hur transparens och eskalering med managementnivåer ska få ske. Eftersom den befintliga lagregleringen för enkla bolag inte är särskilt preciserad avseende vad ett enkelt bolag är, vilka tolkningsmöjligheter som finns och hur bolagsrekvisiten ska vara utformade kan det finnas ett behov av ytterligare lagreglering. Enligt min åsikt är partneravtal inte i behov av en egen lag eller att utgöra en egen associationsform. Däremot vore tydligare definitionsförklaringar, vägledning om tolkningssätt och förutbestämda avtalsrekvisit önskvärda för att frågeställningen i denna uppsats ska kunna besvaras med rättsligt stöd. En tydligare reglering skulle möjligen kunna medföra att partneravtal blir en underkategori till enkla bolagets bolagsavtal. Ju mer strukturerat och integrerat ett samarbete är, desto mer är det ett bolag.

Käll- och litteraturförteckning

Offentligt tryck

Lagar

BGB (1896)	Bürgerliches Gesetzbuch (German Civil Code). Utfärdad 18 augusti 1896
SFS 1915:218	Lag om avtal och andra rättshandlingar på förmögenhetsrättens område
SFS 1974:157	Handelsregisterlag. Stockholm: Justitiedepartementet L1
SFS 1980:1102	Lag om handelsbolag och enkla bolag. Stockholm: Justitiedepartementet L1
Lov 1985-06-21-83	Lov om ansvarlige selskaper og kommandittselskaper (selskapsloven), utfärdad 21 juni 1985 nr. 83
SFS 1987:230	Äktenskapsbalken. Stockholm: Justitiedepartementet L2
SFS 1994:1117	Lag om registrerat partnerskap. Stockholm: Justitiedepartementet L2
SFS 2008:579	Konkurrenslagen. Stockholm: Näringsdepartementet RSN
SFS 2018:558	Lag om företagshemligheter. Stockholm: Justitiedepartementet L1

Propositioner

Prop. 1975/76:81	Med förslag om ändring i lagen (1915:218) om avtal och andra rättshandlingar på förmögenhetsrättens område, m.m.
Prop. 1979/80:143	Regeringens proposition om förslag till ny lagstiftning om handelsbolag m.m.
Ot.prp. nr. 47 (1984-1985)	Om lov om ansvarlige selskaper og kommandittselskaper (selskapsloven)
Prop. 1992/93:137	Regeringens proposition om gränsdragningen mellan handelsbolag och enkla bolag

Statens offentliga utredningar/Norges offentlige utredninger

SOU 1974:83	Generalklausulen i förmögenhetsrätten
-------------	---------------------------------------

NOU 1980:19	Lov om selskaper m.v.
SOU 2002:115	Skärpning gubbar! Om konkurrensen, kvaliteten, kostnaderna och kompetensen i byggbranschen

Rättsfall

NJA 1962 s. 359	Lojalitetsprincipen som rättsprincip
-----------------	--------------------------------------

EU-fördrag

FEUF 2012/C 326/01	Europeiska unionens fördrag om unionens funktionssätt
--------------------	---

Tidigare publicerade uppsatser

Kandidatuppsats av Farrow, Jacob och Åberg, Sebastian: *Lojalitetsplikten i samarbetsavtal*, Linköpings universitet, 2014. LIU-IEI-FIL-G—14/01153—SE. Hämtad som PDF: 2018-10-11. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:724737/FULLTEXT01.pdf>.

Norsk avhandling (författarens namn saknas), *Indre selskap*, 27 april, 2009. Kandidatnummer: 521. Hämtad som PDF: 2018-11-28. <https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/22157/91085.pdf?sequence=2>

Litteratur

Adlercreutz, Axel & Flodgren, Boel (1992). *Om konkurrensklausuler i anställningsavtal och vid företagsöverlåtelse*. 1. uppl. Lund: Institutionen för handelsrätt, Univ.

Adlercreutz, Axel, Gorton, Lars & Lindell-Frantz, Eva (2016). *Avtalsrätt 1*. 14. uppl. Lund: Juristförlaget. *Förkortning: Adlercreutz, A., Gorton, L. & Lindell-Frantz, E. (2016).*

Andersson, Simon & Lainpelto, Katrin (red.) (2014). *Festskrift till Christian Diesen*. 1. uppl. Stockholm: Norstedts Juridik. *Förkortning: Andersson, S. & Lainpelto, K. (2014).*

Askheim, Lars Olav (1991). *Skippsfart og samarbeid: maritime joint ventures i rettslig belysning*. 1. uppl. Bergen: Sjørettsfondet. *Förkortning: Askheim, L. (1991).*

Bennett, J., m.fl. (1998). *The Seven Pillars Of Partnering*. 1. uppl. Thomas Telford Publishing, Reading.

Bjerle, Håkan (2014). *Partnerskap: om kontraktens utformning vid partnering och liknande former av utökad samverkan i byggsektorn*. 1. uppl. Stockholm: Svensk Byggtjänst. *Förkortning: Bjerle, H. (2014).*

Bylund, Elisabeth, Cedergren, Lillemor & Hollo, Annelie (1995). *Dialogen med patienten: handbok att samla in och ta tillvara patienternas erfarenheter*. 1. uppl. Stockholm: SPRI.

Carter, John D., Cushman, Robert F. & Hartz, Scott (1988). *The Handbook of joint venturing*. 1. uppl. McGraw-Hill Professional Publishing, med hänvisning till Wille, John R. (1988). *Joint Venturing Strategies*, i *The Handbook of Joint Venturing*, Homewood, III, Dow Jones-Irwin.

Denk, Thomas (2002). *Komparativ metod: förståelse genom jämförelse*. Lund: Studentlitteratur.

Dotevall, Rolf (2015). *Samarbete i bolag: om personbolag*. 3. uppl. Stockholm: Norstedts Juridik. Förkortning: Dotevall, R. (2015).

Garmer, Fredrik & Kyllenius, Mats (2009). *Offentlig upphandling: skriv vinnande anbud*. 1. uppl. Malmö: Liber.

Gjems-Onstad, Ole, m.fl. (2018). *Norsk Bedriftsskatterett*. 10. uppl. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS. Förkortning: Gjems-Onstad, O. (2018).

Grönfors, Kurt (1997). *Avtal och Associationsrätt*. 1. uppl. Stockholm: Nerenius & Santérus. Förkortning: Grönfors, K. (1997).

Hansen, Ole (2013). *Entrepriseretlige mellemformer*. 1. uppl. København: Jurist- og Økonomforbundet.

Hartman, Jan (2001). *Grundad teori: teorigenerering på empirisk grund*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Hed, Irja (2017). *Sekretess! En handbok om offentlighets- och sekretesslagstiftningen*. 18. uppl. Stockholm: Jure förlag.

Höglund, Mats (2014). *Handelsbolag: bolagsbildning, vinstfördelning, kapitalvinstbeskattning, justerad anskaffningsutgift, byte av företagsform, reserveringsmöjligheter*. 4. uppl. Göteborg: Tholin & Larsson.

Jacobson, Herbert (2015). *Enkla bolag i civilrätten: en splittrad företeelse*. 1. uppl. Stockholm: Jure. Förkortning: Jacobson, H. (2015).

Kaldal, Anna & Sjöberg, Gustaf (2018). *Vetenskapskrav på uppsatser i rättsvetenskap: handfasta tips*. 1. uppl. Stockholm: Jure.

Kulin-Olsson, Karin (2011). *Juridikens fundament: med grundläggande juridisk metodlära*. 6., (utök.) uppl. Stockholm: Jure. Förkortning: Kulin-Olsson, K. (2011).

Lindskog, Stefan (2010). *Lagen om handelsbolag och enkla bolag: en kommentar*. 2. uppl. Stockholm: Norstedts Juridik. Förkortning: Lindskog, S. (2010).

Malterud, Kirsti (2014). *Kvalitativ metod i medicinsk forskning: en introduktion*. 3., (uppdaterade) uppl. Lund: Studentlitteratur.

- Martinger, Sven (2013). *Norstedts Juridiska Ordbok: juridik från A till Ö*. 7. uppl. Stockholm: Norstedt Juridik.
- Mc Cracken G. (1988). *The long interview*. 1. uppl. Qualitative Research Methods 13. London: Sage Publications.
- Melin, Stefan (2012). *Juridikens begrepp*. 5. utök. uppl. Uppsala: Iustus.
- Melin, Stefan (2007). *Juridiska begrepp för ekonomer*. 1. uppl. Stockholm: Thomson fakta.
- Morris, Joseph (1985). *Acquisitions, Divestitures, and Corporate Joint Ventures: An Accounting Tax and Systems Guide for the Financial Professional*, John Wiley & Sons Inc.
- Munukka, Jori (2007). *Kontraktuell lojalitetsplikt*. Diss. 1. uppl. Stockholm: Jure förlag AB. Förkortning: Munukka, J. (2007).
- Nial, Håkan & Johansson, Svante (1998). *Svensk associationsrätt i huvuddrag*. 7. omarb. uppl. Stockholm: Norstedts Juridik. Förkortning: Nial, H. & Johansson, S. (1998).
- Nääv, Maria & Zamboni, Mauro (red.) (2018). *Juridisk metodlära*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Ramberg, Christina m.fl. (2018). *Rättskällor: en introduktion i kritiskt tänkande*. 1. uppl. Stockholm: Norstedts juridik.
- Ravnaas, Ernst (2008). *Beskattning av deltagare i indre selskap*. 1. uppl. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Sandström, Torsten (2018). *Handelsbolag och enkla bolag: en lärobok*. 8 uppl. Stockholm: Norstedts Juridik. Förkortning: Sandström, T. (2018).
- Schmidt, Karsten (2002). *Gesellschaftsrecht*. 4. uppl., (völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage). München: Haymanns. ISBN-10: 3452246795.
- Strauss, Anselm L. (1987). *Qualitative Analysis for Social Scientists* (Elektronisk resurs). Cambridge: Cambridge University Press.
- Svernlöv, Carl (1997). *Internationella joint ventures – samriskföretag*. 1. uppl. Stockholm: Norstedts Juridik. Förkortning: Svernlöv, C. (1997).
- Taubman, Joseph (1957). *The Joint Venture and Tax Classification*. 1. uppl. Federal. Legal Publications, Inc.
- Trost, Jan (2010). *Kvalitativa intervjuer*. 4. (omarb.) uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Unt, Iwar (2000). *Partnerskap – Vägen till ökad lönsamhet och konkurrenskraft*. 1. uppl. Stockholm: Industrilitteratur i samarbete med Förhandlingskonsult. Förkortning: Unt, I. (2000).
- Wetter, Carl (red.) (1995). *Konkurrenslagen i praxis*. 1. uppl. Stockholm: Industrilitteratur.

Woxholth, Geir (2017). *Selskapsrett*. 6. uppl. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Zimmer, Frederik (2010). *Bedrift, selskap og skatt*, Universitetsforlaget AS, Oslo, 5. uppl. Bok redigerad av Frederik Zimmer i samarbete med Bugge, Arentz-Hansen och Rasmussen.

Digitala källor

Bolagsverket: *om registrering av bolagsmän som bedriver näringsverksamhet i enkelt bolag*.
<https://bolagsverket.se/ff/foretagsformer/fler/enkelt-bolag/enkelt-1.2187>.
Hämtad 2019-02-28.

Coase, R. H. (1937). *The Nature of the Firm*.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>.
Hämtad 2018-11-29.

Commission of the European Communities (1974). *Annual Report on Competition Policy*.
Bryssel. PDF: http://ec.europa.eu/competition/publications/annual_report/ar_1974_en.pdf.
Hämtad 2018-11-11.

EUR-Lex om Europeiska unionens fördrag om unionens funktionssätt.
PDF: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SV/TXT/?uri=celex%3A12012E%2FTXT>.
Hämtad 2019-02-02.

Institutet för språk och folkminnen, Språkrådet (2014). *Myndigheternas skrivregler*. 8. uppl.
Språkrådet och Norstedts juridik AB/Fritzes.
<http://www.sprakochfolkminnen.se/download/18.41318b851483519095290e/1529494038220/Mynd-skrivreg2014-1.pdf>.
Hämtad: 2019-01-21.

Rådgivare på InköpsDesign om analysverktyg "Kraljic's matris":
<https://www.inkopsdesign.se/nyhetsbrev/kraljics-matris/>.
Hämtad 2018-12-02.

Padhi, Sidhartha S., Wagner, Stephan M., Aggarwal, Vijay (2012). *Positioning of commodities using the Kraljic Portfolio Matrix*.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1478409211000501>.
Hämtad: 2018-12-28.

Svenska kommuner och landsting (SKL), Rapport från utvecklingsarbetet 2017: *Utveckla idéburet offentligt partnerskap*, 2018, ISBN-nr: 978-91-7585-630-8.
<http://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7585-630-8.pdf>.
Hämtad 2018-11-28.

Terminologicentrum (TNC), Byggekonomiska termer, Solna (2000).
PDF: www.tnc.se/wp-content/uploads/2016/03/TNC99_Byggekonomiska_termer.pdf.
Hämtad 2018-12-20.

Artiklar

Ellram, L.M. & Carr, A. (1994). *Strategic purchasing: a history and review of the literature*, International journal of purchasing and materials management.

Nicander, Hans (1995-1996). *Lojalitetsplikt före, under och efter avtalsförhållanden*, juridisk tidsskrift 7:1-2.

Padhi, S.S, Wagner, S.M, Aggarwal, A. (2012). *Positioning of commodities using the Kraljic Portfolio Matrix*, Journal of Purchasing & Supply Management.

Wiik, Svein Harald (2001). *Indre selskap – regenskap og skatt*. Nr. 6. Revisjon og Regnskap.

Bilagor

Bilaga 1 – Intervjuguide

Frågor rörande företaget X's användning och erfarenhet av partneravtal.

1. Hur definierar du partnerskap och partneravtal?
2. Vad är tanken med partneravtal?
3. Vad är skillnaden mellan en partner och en leverantör?
4. När bör partneravtal användas?
5. Vilka är främsta faktorerna för lyckat partnerskap/partneravtal?
6. Skulle du benämna partnerskap/partneravtal för något annat?
7. Hur skulle du vilja utforma ett partneravtal?
8. Do's and don't?
9. Vilka är de främsta lärdomarna från arbetet med partners/partneravtal?
10. Finns det några brister i de partneravtal som ni har arbetat med?
11. Vad bör parter undvika/vara försiktiga att avtala om i ett partneravtal?
12. Vad kan förbättras i ett partneravtal?

Bilaga 2 – Hypotetisk mall för partneravtal

PARTNERSHIP AGREEMENT (AGREEMENT NUMBER XXXX)

- 1. (Name of Party A), a company incorporated in (jurisdiction) under company registration number (number), with adress (adress); and**
- 2. (Name of Party B), a company incorporated in (jurisdiction) under company registration number (number), with adress (adress)**

(each a "Party" and collectively the "Parties")

The Parties have agreed as follows:

1. Background

The Parties wish to associate themselves as partner in business.

This Agreement sets out the terms and conditions that govern the Parties within the Partnership.

1.1 Scope

The Partnership will begin on (date).

This Agreement is a commitment with purpose to...

1.1.1 Common goal/strategic plan _____

1.1.2 Transparency

The Parties shall obtain full knowledge of the prerequisites of the main contract in order to fulfill the purpose. Transparency will help to ensure that no action causes a breach of contract. The Parties may use "open-books" for information that is of importance for both Parties.

2 Steering Group

This partnership will be headed by a Steering group, consisting of persons with leading positions from each Party.

The Steering group has independent decision-making rights.

3 Definitions

In this Agreement:

"Agreement"	means this Agreement including its Appendices
"Business Day"	means any day which is not a Saturday, Sunday or public holiday in Sweden
"Confidential Information"	means those Agreement and the Parties discussions hereunder. All information that have been provided shall be marked as confidential
"Warranty"	a written guarantee of promising to repair or replace within a specified period of time

4 Agreed documents and order of precedence

4.1 This Agreement consists the principal agreement with documents together with the appendices.

4.2 The following appendices form part of the Agreement

1. xxx
2. xxx
3. xxx
4. xxx

4.3 In the event of conflict between documents, the documents shall prevail in the following order:

1. The principal Agreement
2. xxx
3. xxx

5 License rights

5.1 Intellectual Property Rights

6 Price and payment

The prices are firm unless otherwise agreed in writing.

7 Liability

7.1 Duty of Loyalty

To the extent of applicable law, no Party will engage in any business, venture or transaction, whether directly or indirectly, that might be competitive with the business of the Partnership or that would be in direct conflict of interest to the Partnership without the unanimous written consent of the remaining Parties. Any and all business, ventures or transactions with any appearance of conflict of interest must be fully disclosed to all other Parties. Failure to comply with any of the terms of this clause will be deemed and named as breach.

7.2 Warranty

The Supplier shall remedy any defect in the Product during a warranty period of xx months starting from the delivery of the Product.

The Supplier shall as soon as possible repair or replace the defect on the Product at its own cost.

7.3 Exceptions of liability

7.3.1 Force Majeure

A Party will be free of liability to the Partnership where the Party is prevented from executing their obligation under this Agreement in whole or in part due to force majeure, such as earthquake, typhoon, flood, fire, and war or any other unforeseen and uncontrollable event where the Party has communicated the circumstance of said event to any and all other Parties and taken any and all appropriate action to mitigate said event.

7.3.2 The limitations shall not apply in case of gross negligence, breach etc.

8 Indemnity

The Parties shall indemnify and hold harmless party from and against all claims, damages, losses and expenses in respect of (i) injury or death of any employee ...

9 Confidentiality

The content of this Agreement shall during the term of this Agreement be kept strictly confidential and not be disclosed to any third party.

Each Party shall protect all information received with same care to its own Confidential Information.

The duty of confidentiality does not apply to Confidential Information which the receiving Party can prove to be generally known etc.

10 Quality and environmental requirements

The Supplier undertakes to comply with the applicable requirements of ISO xxxx

11 Code of conduct

The Parties consider ethical behavior to be a key parameter in its business. In furtherance of this, each Party shall adopted document xxx which sets out the standards and principles, including a policy of zero tolerance of any form of corruption.

12 Insurance

Each Party shall have insurance in order to fulfil its contractual obligations.

13 Dispute and applicable law

13.1 The Parties submit to the jurisdiction by arbitration in accordance with the Rules of the Arbitration Institute of the Stockholm Chamber of Commerce. The seat of arbitration shall be Stockholm, Sweden. The language to be used in the arbitration proceedings shall be (English).

This Agreement shall be governed by and construed in accordance with the laws of Sweden, excluding its conflict of laws principles providing for the application of the laws of any other jurisdiction.

13.2 All documents submitted or issued by or on behalf of any of the Parties or the arbitrators in any such proceedings as well as all decisions made or declared in the course of any such proceedings shall be kept strictly confidential and may not be used for any other purpose than these proceedings. These documents shall neither be disclosed to any third party without the prior written consent of the Party to which the information relates.

Bilaga 3 – Övrigt material

Företagskänslig information:

Det nedan angivna materialet anses utgöra företagskänslig information och bifogas därför inte i denna uppsats, dokumenten finns dock tillgängligt hos författaren.

- Informationsdokument från 2013, INF-0256
- Instruktionsdokument från 2014
- Intervjumaterial från 2018

”Partnership Guiding Principles”:

Utifrån intervjuerna om partneravtalets praktiska betydelse, har lärdomar definierats i punktform. Sådana lärdomar benämns som ”*Partnership Guiding Principles*” och beskrivs nedan:

- Vid uppstart, definiera vad samarbetet/partnerskapet innebär för det specifika avtalet. Beskriv gärna tanken i bakgrunden.
 - Avsaknaden av definition gör att det är svårt att säga att parterna har samma syfte eller mål med arbetet, vilket i sin tur gör att parterna inte är medvetna om huruvida fler mervärden eller samarbeten väntar. Sådan ovetskap påverkar om avtalet bör vara ett kund-leverantörsavtal eller partneravtal.
- Var försiktig med ”öppna checkar” och otydligheter i avtalet.
 - Bestäm i förväg omfattningen av samarbetets och parternas transparens. Vad som är ”relevant” för en part kan anses vara icke relevant för den andra. Undvikande av transparens skapar lätt misstro, det är därför bättre att parterna från start delar med sig av information som har betydelse för samarbetet.
- Undvik syftningsfel och logikfel.
 - “All”, “total”, “total competence”, “such as”, “none”, “complete”.
 - Definiera alla benämningar som används i avtalet.
- Var noggrann med grundläggande lands- och företagsgranskning: identifiera parternas drivkrafter och försök ena dem. Förberedelser och granskning av aktuellt land som potentiell partner finns i är av stor betydelse. Granskning behöver ske av landet, kultur, företag och lagar.

- Försäkring, ska givetvis båda parter teckna, men vad ska försäkringen omfatta? Fatta beslut om det vid ett tidigt stadium av förhandlingarna och specificera i avtalet.
 - Något som vill undvikas är situationer då försäkringen i praktiken inte överensstämmer med parternas lika/olika förväntningar och omfattningar.
 - Undvika dubbelförsäkring!
- Eskaleringsprocessen i avtal som företaget X har ingått är en exklusiv metod som fungerar väldigt bra, ett sätt som kan bli unikt för partneravtal och för framtida samarbeten.
- Skapa en risk- och kostnadsfördelning som gynnar båda parter.
 - Förhandla om kalkyleringsprinciper, t.ex. *"vid oväntade investeringar ska vinstpålägg ske om + 5 %"*.
 - Tänka på att allt inte är mätbart.
 - Sådant som inte kan redovisas tekniskt eller inte visas i ekonomiska kalkyler.
 - *Vad är rättvist?*
 - Imaginära mervärden, psykologiska planet, som kommer automatiskt med t.ex. gott rykte.
- Var noggrann med efterlevnaden av avtalet och gör uppdateringar under avtalstiden.
 - Får ena parten extrabetalat ska det tydligt framgå i avtalet vad denne får och vad det täcker för volymer.
 - Varje person som arbetar med partneravtalet bör få en genomgång av avtalet samt få information om väsentliga delar i kundavtalet.
- Ingen har "bättre rätt". Det är viktigt att tänka på styrkeförhållandet mellan parterna. Vid partnerskap ska det finnas en gemensam målbild eller strategi med syfte om vinning för bägge parter. En samverkan av sådant slag är dock inte alltid lätt och under ett långvarigt samarbete kan det istället bli ett spel om vilken part som "vinner" mest på att genomföra affären. Det handlar i många fall, om att den ena parten anser sig ha "bättre rätt" och vill diktera villkoren i avtalet. Det kan talas om att ena parten "äger kundkontraktet", det vill säga att t.ex. X och Y ingår partneravtal för att tillverka produkt S. Part Y har skrivit avtal med slutkund O innebärande att slutkunden ska köpa produkterna som X och Y tillverkat. Produkten är tillverkad för O's ändamål. Visserligen är ett sådant påstående vanligtvis sant, att det är den ena parten som står i kontrakt med slutkund och därför har indirekt mer inflytande i partneravtalet. Trots en sådan omständighet får

inte det vara avgörande för partnerskapet, för att ett samarbete ska kunna fungera enligt plan får inte en part vara överlägsen motparten.

- Finns det en grundtanke hos ena parten om att den är unik medan motparten är utbytbar, kränker parten sin motpart och det kan medföra att motparten inte vill dela med sig av kalkyler och information. Utöver det kan även tankar uppstå såsom att *"en leverantör är en leverantör som ska göra det de ska, kund får betala"*. Samma med risk, att leverantören då inte ska stå för någon risk och de ändå "bara" anses vara en leverantör.
- Känslor sprids blixtnabbt, negativa eller positiva signaler försätter mottagaren i en negativ eller positiv stämning på bara några bråkdelar av en sekund. Undermedvetet påverkar långt innan det medvetna uppfattar det. Det gäller att arbeta gemensamt för att samarbetet ska upplevas positivt och med gemensam inställning.
- Måste finnas incitament för båda parter från start och genom hela processen.
 - Liknande drivkrafter för att veta vad parterna arbetar mot och att det kan finnas ett större syfte med hela arbetet.
 - Var noggranna i diskussion om mervärden och framtidsplaner
- Vid framtida avtal om partneravtal är det en fördel att bjuda in ingenjörer till första steget i ett partnerskap, det vill säga förhandlingarna. Det bör ske med anledning av att "knyta ihop" avtalets lovord med genomförandemöjligheterna.