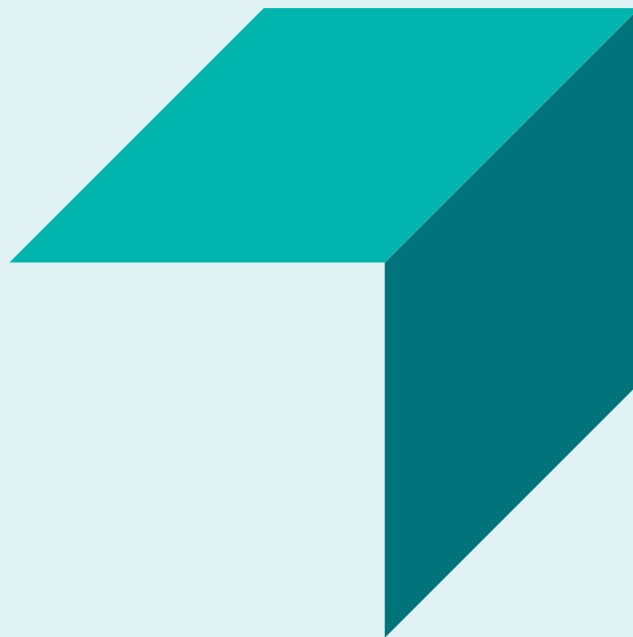


# Den affärsjuridiska tillväxtresan

Vilken betydelse har affärsjuridik för små  
företags internationalisering och digitalisering?



**Tillväxtverkets publikationer**

finns att beställa eller ladda ner som pdf på [tillvaxtverket.se/publikationer](http://tillvaxtverket.se/publikationer). Där finns även material som gavs ut av Nutek.

**© Tillväxtverket**

Stockholm, mars 2017

Produktion: Ruth

ISBN 978-91-88601-13-1

Rapport 0216

**Har du frågor om denna publikation, kontakta:**

Karin Östberg, 08-681 91 00

[karin.ostberg@tillvaxtverket.se](mailto:karin.ostberg@tillvaxtverket.se)

# Förord

Tillväxtverket arbetar med att stärka företagens konkurrenskraft. Ett sätt att stärka affärsverksamheten är att internationaliseras. Den ökade globaliseringen genom digitalisering innebär också att allt fler mindre bolag kan internationaliseras. Internationaliseringen leder till nya möjligheter för en del företag samtidigt som andra riskerar att konkurreras ut. När affärerna sker över nationsgränser blir det allt viktigare för små företag att stärka sin affärskompetens. Ett område där det finns behov av ökade kunskaper och kompetens är inom affärsjuridiken.

Denna förstudie är framtagen som ett stöd vid starten av en ny pilotinsats för affärsjuridisk kompetens. Förstudien ger en övergripande bild av hur grundläggande affärsjuridisk kompetens kan vara strategiskt viktigt för affärsutvecklingen i mindre tillväxtbolag. Den ska ses som ett kunskapsunderlag och som en inspiration till nya insatser och aktiviteter inom området.

Kontigo har på uppdrag av Tillväxtverket genomfört och skrivit förstudien. Magnus Burvall, Daniel Hallencreutz och Tomas Källberg är huvudförfattare. Arbetet har skett i nära dialog med Tillväxtverket. Vår förhoppning är att denna studie ska bidra till ökade insikter om företagens behov av affärsjuridisk rådgivning.

Stockholm i mars 2017

Tim Brooks

*Avdelningschef*

Karin Östberg

*Projektledare*

# Sammanfattning av slutsatser i studien

## Affärsjuridik – behov som ökar

Affärsutveckling för den internationella marknaden är en allt viktigare konkurrensfördel. Den ökade globaliseringen genom digitalisering innebär att allt fler mindre bolag kan internationaliseras. Små företag kan agera som bara de stora kunde tidigare. I detta sammanhang blir affärsjuridiken för mindre företag allt viktigare. Men i det lilla tillväxtbolaget kommer inte alltid juridiken i första hand. Det är affären eller skapandet av den framtida affären som är det primära målet.

## Företagens behov vid internationalisering - flera parallella trender

Det finns flera lite parallella trender när det gäller behovet av affärsjuridik i internationaliseringsprocessen. Utvecklingen av EU:s inre marknad och av gemensamma regelverk minskar behovet av regelanpassning för export och import. För många mindre företag finns ett behov av enklare och mer standardiserad juridisk rådgivning. Det driver fram nya juridiska tjänster och paketering i form av mallar och checklistor och mer standardiserad rådgivning.

Samtidigt ökar handeln inom EU och också handeln med länder utanför EU. Komplexiteten i företagens produktions- och affärsmodeller ökar samtidigt. Juridiken blir inom vissa områden allt mer specialiserad, inte minst beroende på en ökning av ny lagstiftning och nya regelverk. Detta leder till nya behov och nya krav på juridisk grundkompetens hos företagen. Utifrån kundperspektivet i det lilla tillväxtbolaget är rättsreglerna hindrande eller möjliggörande för att uppnå de kommersiella målen med företagandet.

## Snabbväxande företag måste planera för hela den juridiska resan redan från början

Det är en tydlig trend att affärsjuridikens betydelse ökar för vissa företag. I dag är det möjligt att internationaliseras på flera marknader samtidigt, inte minst i spåren av den ökade digitaliseringen. För företag med snabbt skalbara affärsidéer ställs krav på att sätta sig in i flera länders lagstiftning samtidigt. Om man går genom etablerade försäljningskanaler, särskilt globala digitala försäljningsplattformar, är i sig rättsbördan för det enskilda företaget begränsat. Samtidigt kan stora globala aktörer sätta de juridiska villkoren och det lilla företagets möjligheter att påverka dessa är i princip obefintliga.

## Affärsmodell och affärsjuridik hänger ihop

Ett ökande antal underleverantörer och mer fragmenterade och globala värdekedjor är internationella trender som ökar komplexiteten i företagens affärsmodeller och minskar överblickbarheten. Internationalisering och digitalisering betyder att ett litet företag måste ha en affärsmodell och en affärsprocess som

kan möta dagens och morgondagens kunder. Inom e-handel, exempelvis, innebär det att flera avtal behövs för att klara olika underleverantörer, hantera olika rättigheter kopplade till databaser, sluta avtal för ansvar av leveranser etc. Detta leder till nya juridiska utmaningar hos många mindre företag.

### **Efterfrågan av affärsjuridisk rådgivning ökar**

Som ett resultat av omvärldsförändringarna ökar efterfrågan på affärsjuridisk rådgivning. Affärsjuridikens expansion handlar mycket om företagens ökade tjänstefiering. Affärsutveckling, internationalisering och digitalisering smälter delvis samman vilket kräver nya kunskaper och kompetenser för bolagsstyrningen; i ledning och styrelser, och för att knyta rätt nätverk och kontakter till företaget. Det blir exempelvis vanligare att plocka in jurister i styrelserna.

Juridiska kunskaper kan påverka valen av försäljnings- och marknadsföringskanaler, av kunder och leverantörer. Ökad kunskap och kompetens kan leda till nya strategier för produkt- och tjänsteutveckling. Mer tid och analys måste kanske läggas på patent- och IPR-strategier. Svenska tillväxtföretag behöver helt enkelt relevanta digitaliserings- och etableringsstrategier för att utveckla affärsmodellerna för de internationella marknaderna.

### **Svårt att hitta rätt juridisk tjänst**

Det finns ett kunskapsglapp mellan de företag och konsulter som erbjuder juridiska tjänster och de företag som köper tjänsterna. Den tjänst som små tillväxtföretag har behov av kanske helt enkelt inte finns. Ibland finns tjänsten men bolaget hittar den inte, i varje fall inte lokalt och regionalt. Att hitta rätt tjänst vid rätt tidpunkt i företagsutvecklingen kan vara en utmaning.

En annan orsak till glappet kan vara en osäkerhet hos företaget om vilken typ av affärsjuridisk tjänst som behövs och vad denna bör kosta. Det är viktigt för ett mindre tillväxtföretag att veta när i affärsprocessen som juridiskt stöd behövs och att hitta tjänster som erbjuder kompetens i både affärsutveckling och juridik. Då affärsjuridik kan vara förknippad med betydande kostnader måste företagsledningen tidigt kunna värdera och budgetera för olika strategier. För denna typ av beslut kan företaget behöva vissa grundläggande kunskaper i affärsjuridik och om lagar och regler.

### **Pågående utveckling av den affärsjuridiska marknaden**

Det pågår en viss strukturell omvandling av det affärsjuridiska området. Denna trend påverkar indirekt också småföretagens möjligheter till stöd och rådgivning. En tydlig marknadstrend är att den ökade komplexiteten i affärslivet driver på juridisk specialisering. Digitaliseringen påverkar de affärsjuridiska aktörernas arbetssätt och erbjudanden till kund. Till följd av en mer komplex juridisk verklighet följer också framväxten av både nischbyråer och fullservicebyråer – byråer som blir allt färre och större.

En tydlig internationell trend är också s.k. hybridbyråer. Dessa kombinerar formell juridisk kompetens med kompetens inom affärsutveckling och affärsrådgivning. I vissa fall arbetar jurister i team med exempelvis ekonomer och teknologer för att kunna erbjuda en samlad kompetens. Branschorganisationer kan också vara viktiga aktörer. De har ofta egna jurister som följer och tar fram riktlinjer för branschen och som erbjuder viss rådgivning till sina medlemmar.

## **Utvecklad roll för företagsfrämjarna**

Utvecklingen av den affärsjuridiska marknaden kräver att företagsfrämjarnas roll förtydligas och förstärks. Rollen är i första hand att erbjuda rådgivning som inte konkurrerar med privata jurister. Främjarna kan vara ett stöd i att identifiera legala utmaningar – som bollplank snarare än problemlösare. Det offentliga rådgivarsystemet kan bygga nätverk med jurister med spetskompetens.

## **Vad staten kan göra**

Det finns uppgifter och en fortsatt roll för staten att agera på det affärsjuridiska området. Utbud och erbjudanden riktade till mindre företag kan utvecklas. Det kan exempelvis handla om att integrera de affärsjuridiska perspektiven i företagsrådgivningen och i myndigheternas utlysningar.

De offentliga aktörerna, exempelvis Tillväxtverket, kan bidra med olika typer av informationsinsatser och stimulera och erbjuda pilotsatsningar och rådgivning för affärsutveckling där affärsjuridiken lyfts fram när modeller och processer utvecklas. De kan också tillhandahålla utbildningsverktyg för den "affärsjuridiska resan" och stötta utvecklingen av en digital marknadsplats för bättre matchning och för jämförelser av utbudet av affärsjuridiska tjänster.

# Innehåll

<b>1. Om rapporten</b>	<b>8</b>
1.1. Bakgrund	8
1.2. Genomförande och disposition	8
<b>2. Småföretagarens behov och utbudet av juridiska tjänster</b>	<b>10</b>
2.1 Den juridiska tillväxtresan	10
2.2 Affärsjuridikens betydelse för vissa typer av företag	12
2.3 Att göra rätt från början sparar pengar och problem längre fram	12
2.4 Företagens kompetens och insikter om behovet av juridiskt stöd och rådgivning	13
2.5 Företagen letar juridiskt stöd i främjarsystemet	14
2.6 Företagen kan bli bättre på att använda juridisk specialistkompetens	15
2.7 Internationell verksamhet kräver mer omfattande avtal	15
2.8 Företagen har svårt att hitta rätt juridisk kompetens	16
<b>3. Affärsjuridisk rådgivning och information</b>	<b>17</b>
3.1 Globalisering och digitalisering ökar behovet av juridiska tjänster	17
3.2 Affärsjuridiksektorn växer eftersom fler efterfrågar denna typ av tjänster	17
3.3 Nya behov och digitalisering skapar nya affärsjuridiska affärsmodeller och erbjudanden	19
3.4 Konserverande krafter för juridisk affärsutveckling	20
3.5 Digitaliseringen kan effektivisera de affärsjuridiska tjänsterna	21
3.6 Advokat-, patent- och hybridbyråer	21
3.7 Revisionsbolag och banker	22
3.8 Branschorganisationer och medlemsorganisationer	22
3.9 Myndigheterna	23
3.10 Det företagsfrämjande systemet	24
<b>4. Juridiskt stöd för små tillväxtbolag – tre praktikfall</b>	<b>27</b>
4.1 CyBAero	27
4.2 PressCise	27
4.3 Bio Cool	28
<b>5. Internationell utblick</b>	<b>30</b>
5.1 Utveckling av affärsjuridiskt stöd på EU-nivå	30
5.2 Exempel från ett par EU-länder	30
5.3 Finland och Danmark	32
<b>Källförteckning</b>	<b>33</b>
<b>Bilaga 1</b>	<b>34</b>
<b>Bilaga 2</b>	<b>35</b>

# 1 Om rapporten

## 1.1 Bakgrund

Som ett led i att identifiera ett nytt utvecklingsområde har Tillväxtverket tagit initiativet till en förstudie och kartläggning av marknaden för juridiska tjänster. I uppdraget, som utförts av Kontigo AB, beskrivs och analyseras den privata och den offentliga marknaden utifrån vilka behov den fyller för mindre företag med tillväxtambitioner. Fokus för studien/kartläggningen är också hur det juridiska perspektivet kan integreras i företagets affärsutvecklings- och internationaliseringsstrategier.

Studien ska lyfta fram digitaliseringens utmaningar ur ett juridiskt perspektiv. En viktig utgångspunkt för förstudien är att förstå de mer generella förutsättningarna förändrats i spåren av ny teknik. Utgångspunkten och huvudsyftet för förstudien är också att resonera om pågående förändringstendenser och att försöka beskriva samspelet mellan utbud, efterfrågan, affärsutveckling och digitalisering. En annan viktig utgångspunkt för studien är också att affärsjuridiken handlar om förmågan att kunna växla perspektiv - mellan det kommersiella och det rättsliga perspektivet.

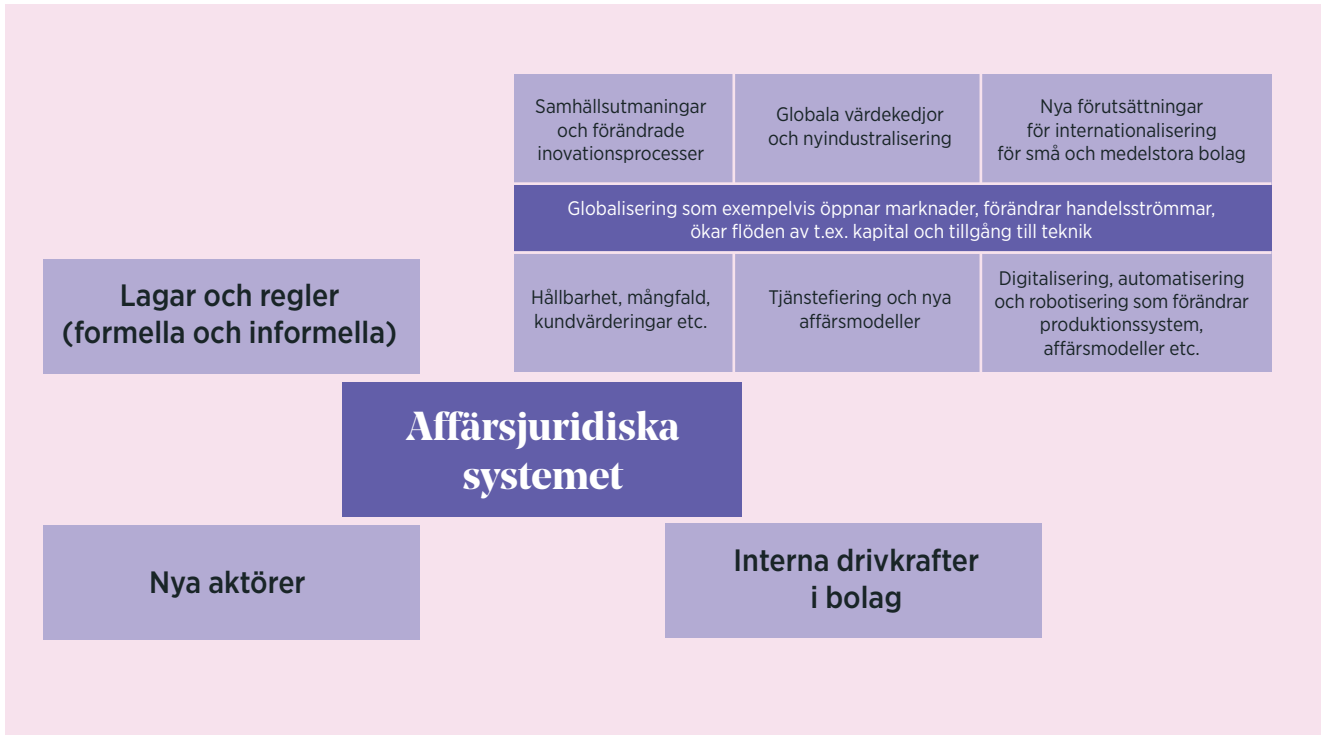
## 1.2 Genomförande och disposition

Förstudien basera primärt på tre typer av källor:

- Kunskapsöversikt genom desk research (vetenskapliga rapporter, utredningar, hemsidor etc)
- Intervjuer med ett urval av aktörer som på olika sätt erbjuder affärsjuridiska tjänster, rådgivning etc. 24 personer som representerar olika myndigheter, innovations- och företagsfrämjande organisationer, advokatbyråer, affärsjuridiska byråer, bank, forskningsinstitut och näringslivsorganisationer har intervjuats.
- Enkät riktad till organisationer som erbjuder affärsjuridiska tjänster samt företags- och innovationsfrämjande aktörer med syfte att stärka och utveckla små företag i deras internationaliseringsprocesser. Se bilaga längst bak i studien.



Figur 1. Vad påverkar affärsjuridiken?



## 2. Småföretagens behov och utbudet av juridiska tjänster

De små tillväxtbolagen har olika behov av juridiska tjänster beroende på vilken sektor de verkar inom och vilken fas företaget befinner sig i. De har ibland svårt att hitta rätt hjälp vid rätt tidpunkt. Det kan bero på att tjänsten inte finns, men också på att företagen har svårt att definiera sina behov och att hitta rätt juridisk kompetens.

### 2.1 Den juridiska tillväxtresan

Hanteringen av ett affärsjuridiskt rådgivningsbehov skiljer sig åt beroende på företagets affärsstrategi, som i sin tur påverkas av företagets sektor, produkt eller tjänst. Om företaget är i en uppstartsfas, etableringsfas eller i en tillväxtfas påverkar också. Företag som har produkter, varor eller tjänster med korta utvecklingscykler som de snabbt kan ta ut på marknaden har vissa typer av behov. Tjänsteföretag som inte har något starkt behov av att satsa på att bedriva innovation kännetecknas av helt andra juridiska behov än företag vars erbjudande har hög produktionskomplexitet, baseras på tidskrävande försöksverksamhet samt vars marknad kännetecknas av omfattande regleringar och bestämmelser. I sådana företag baseras affärsstrategin ofta på immateriella tillgångar redan i uppstartsfasen. Vidare har internet gjort att marknaden är global för de mindre företag som har ett erbjudande som fungerar för en global marknad. Detta ökar riskerna – till exempel när det gäller att arbeta med rätt typ av avtal – och därigenom behovet av juridiska tjänster.

Affärsjuridik har historiskt sett alltid varit ett område som behöver hanteras under ett företags olika utvecklingssteg. Under uppstartsfasen handlar det om att bilda bolaget, bolagsstruktur, reglera förutsättningar för ägandet och i de fall det är aktuellt säkra upp immateriella tillgångar. I takt med att företaget börjar göra affärer och anställa personal följer juridiskt arbete relaterat till det. Affärsutveckling och juridik är här nära integrerat i varandra och en framgångsfaktor är att arbeta med en affärsjurist som både förstår affärer och juridik. I tillväxtfasen tillkommer juridiskt arbete kopplat till t ex. internationalisering, förvärv och eventuell kapitalisering. I figuren nedan finns exempel på några typiska typer av juridiska aspekter och rådgivningsbehov för ett företags generella utvecklingsfaser, uppstart, etablering och tillväxt.

Figur 2. Den affärsjuridiska tillväxtresan - Generella faser i ett tillväxtbolags utveckling

### Uppstart

- Immateriella tillgångar – finns potential för varumärken, patent, designrättigheter, databasrättigheter, copyrights? Om ja, strategi för detta i linje med affärsstrategin?
- Kommer det att krävas extern finansiering? Vilken typ av extern finansiering?
- Kommer det att utvecklas programvara, och i så fall av vem?
- Sätta upp bolagsstrukturen, registrera nya entiteter
- Diskutera och förhandla aktieägaravtal
- Ägarplan, skall det t ex finnas optionsprogram, hur vill ägare göra exit?

### Etablering

- Anställningsavtal, konkurrensklausuler
- Försäkringar, registrera immateriella tillgångar
- Affärsavtal för tillverkning, distribution, agenter, kundavtal, licensiering, mjukvara
- Regelverk för dataskydd, konsumentskydd, produktmärkning, annan lagstiftning att relatera till, risk- och konsekvensanalys
- Förhandla och avtala om finansiering
- Bolagsstyrning, t ex inför bolagsstämma

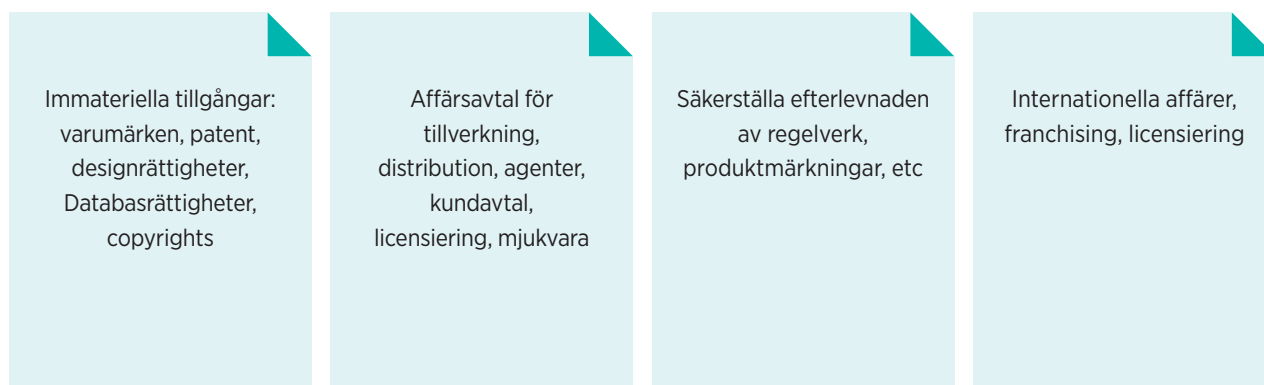
### Tillväxt

- Internationella affärer, franchising, licensiering, etablera nya entiteter
- Företagsförvärv
- Etablera nya produkter, tjänster och marknader
- Regelverk för dataskydd, konsumentskydd, produktmärkning, annan lagstiftning att följa
- Förhandla och lösa tvister
- Finansiering, nyemissioner
- Due diligence
- Garantier
- Exit för grundare genom ägarspridning, notering

## 2.2 Affärsjuridikens betydelse för vissa typer av företag

Det är en tydlig trend att affärsjuridikens betydelse ökar för en viss typ av företag. Snabbväxande företag med skalbar affärsmodell och som är internationella eller är i färd med att påbörja en internationalisering får snabbt behov av kvalificerade juridiska tjänster. Juridiken har en viktig roll för att säkerställa lönsamma affärer och avtal; för att säkra rättigheter och tillgångar och för att följa lagstiftning och regelverk i olika länder och marknader. Lagstiftaren har generellt "slipat tänderna" de senaste åren och det blir allt dyrare att inte uppfylla gällande lagstiftning och regelverk. Tidigare har straffsatserna varit mindre omfattande mera av symbolisk karaktär, emedan avvikelse idag kan medföra betydande bötesbelopp. Förmågan att göra affärer och teckna lönsamma avtal blir avgörande och att ha med rätt kompetens på jurist vid förhandlingsbordet har stor betydelse. Vid internationella affärer fungerar juristen även som medlare och kan även lösa eventuella konflikter i ett tidigt skede för att minimera skadeverkan. I figuren nedan visas exempel på områden som blir mera betydande när företag internationaliseras och växer.

Figur 3. Internationalisering för tillväxtbolag



## 2.3 Att göra rätt från början sparar pengar och problem längre fram

Vi ser idag små företag inom teknik- och programvarubranscherna som redan från born globals. De kan ha en affärsmodell som kräver stora volymer. Konkurrensen och dynamiken i branschen kan kräva snabb internationalisering. Företaget kan vara starkt nischat. För denna typ av bolag är det mycket viktigt att redan från starten göra en djupgående analys av olika affärsmässiga scenarios i tillväxtplanen och på vilket sätt affärsjuridik kommer att involveras i företagets utvecklingsfaser.

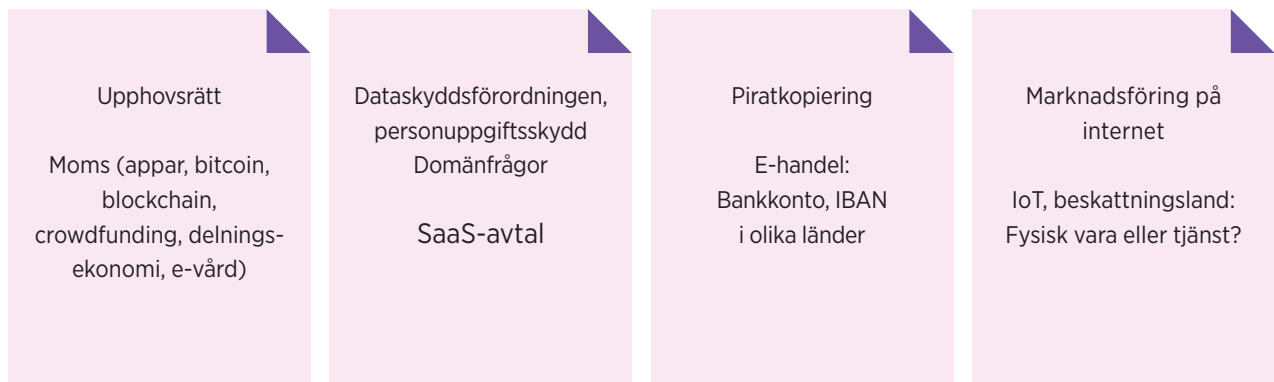
Genom att tidigt göra juridisk analys och scenarioarbete där senior expertkompetens involveras kan olika scenarion för den "affärsjuridiska tillväxtresan" definieras och planeras. Det gäller för företagsledningen att förstå samspelet mellan olika affärsstrategiska alternativ och hur det kopplar in till juridiska insatser. Det kan även planeras för vilka typer av juridisk kompetens som behövs i olika faser. Då affärsjuridik är förknippat med betydande kostnader måste företagsledningen tidigt kunna värdera olika strategier och säkerställa att företaget har budget för affärsjuridiska insatser som matchar de strategier företaget väljer. En utmaning för dessa snabbt växande företag, ofta så kallade tech start-ups, är att även om de är små företag så ställs de snabbt inför samma utmaningar utifrån ett juridiskt perspektiv som de som gäller för ett stort företag. Att ha förstått,

planerat och budgeterat för den affärsjuridiska tillväxtresan blir därför avgörande för genomförandet av företagets affärsplan.

Digitalisering, internationalisering och lagstiftning för att t ex skydda konsument- och personuppgifter har snabbt drivit fram en mängd nya rätts- och expertområden inom juridiken. Innovationer i affärsmodeller tangerar ofta gränsdragningar i lagstiftning och lagar och regler kan snabbt förändras. Att ha tillgång till juridisk expertis med aktuell kunskap inom dessa nya områden är därför avgörande för denna typ av bolag. Ser vi till landet som helhet så finns en grupp av jurister som arbetar med denna typ av frågeställningar i en internationell kontext. Men det finns stora regionala skillnader i Sverige och problem med matchning kan förekomma utanför Stockholm, Göteborg och Malmö.

I figuren nedan visas exempel på områden som blir mera betydande för snabbt växande företag inom branscherna teknik och programvara som är internationella i sin tillväxtidé redan från starten.

**Figur 4. Internationalisering för digitalt snabbväxande bolag**



## 2.4 Företagens kompetens och insikter om behovet av juridiskt stöd och rådgivning

Ett problem för många av de små och medelstora företagen är att priserna för affärsjuridiskt stöd är höga. De höga timtaxorna gör att företagen behöver jobba med att identifiera de juridiska utmaningarna och tydligt avgränsa de delar de behöver stöd i. Även om det finns en prisdifferentiering på marknaden är priserna även för enkla juridiska tjänster höga jämfört med andra konsulttjänster. De fastpris- och abonnemangstjänster för mer standardiserad rådgivning samt smarta mallar som har börjat växa fram på marknaden möter delvis efterfrågan på enklare rådgivning. Samtidigt handlar detta endast om en marginell del av marknaden och de nya tjänsterna är i huvudsak begränsade till de enklaste formerna av rådgivning och lättpaketerade tjänster.

En utmaning för många mindre bolag är därför att tidigt identifiera juridiska utmaningar och risker i sin affärsidé och sina processer. Detta för att undvika att processer måste omarbetas; att de söker juridisk rådgivning alltför brett och får onödigt höga kostnader eller att deras organisation eller affärsidé inte håller juridiskt – vilket kan bli mycket kostsamt eller i sämsta tänkbara fall leda till att de upptäcker att affärsidén inte är affärsmissigt hållbar. De här utmaningarna behöver adresseras tidigt. Det kräver att företagets kompetens höjs eller att affärsrådgivare har kompetens att identifiera legala risker.

De mindre företagen har blivit något bättre beställare av affärsjuridiska tjänster. Idag söker de kvalificerat juridiskt stöd för mer avgränsade delar av processen och är tydligare i sina behovsspecifikationer. Samtidigt kvarstår utmaningen i att i ett tidigt skede identifiera legala risker och säkerställa att kärnan i företagets verksamhet och framtidsplaner; affärsmodell, exportstrategi, digitala försäljningsplattformar med mera uppfyller juridiska krav och hitta alternativa lösningar som är hållbara både affärsmässigt och legalt. En central utmaning är alltså att skapa en medvetenhet om potentiella legala utmaningar i en affärsutvecklingsprocess och identifiera kritiska delar i processen som kräver kvalificerad juridisk rådgivning.

På detta område saknas kompetens bland de små och medelstora företagen, vilket kan leda till ett onödigt risktagande som inte är förenligt med företagets riskprofil och oförutsedda kostnader som ökar när legala utmaningar inte identifieras i tid. Intressenter runt företagen som har insyn i företagets affärsmodell och som har en rådgivande roll därför är viktiga som referenspunkter och rådgivare när det gäller att identifiera legala risker. Här spelar det offentliga främjarsystemet, med aktörer som Almi Företagspartner och Nyföretagarcentrum, en viktig roll, liksom inkubatorer och innovationsmiljöer. Främjarsystemet kan spela en viktig roll i att förädla och utveckla företagets beställarkompetens inom juridik.

Det finns en bred samsyn bland företagsrådgivare och jurister att det är denna del av den juridiska kompetensen, som bygger på att man också har en god förståelse för företagsbyggande, som offentliga aktörer som företagsrådgivare och innovationsmiljöer bör ha och förmedla till företagen. Detta ställer också högre krav på det mindre företaget. Kompetensmässigt kan det vara svårt att identifiera vilka legala risker som kräver kvalificerat stöd och vilka risker som givet företagets riskprofil inte kräver kvalificerat stöd.

## **2.5 Företagen letar juridiskt stöd i främjarsystemet**

Främjarsystemets roll behöver bli tydligare. De ska inte erbjuda rådgivning som konkurrerar med de privata juristerna utan vara ett stöd i att identifiera legala utmaningar – som bollplank snarare än problemlösare.

Samtidigt finns ett aktivt arbete främst i innovationsmiljöerna för att stärka den juridiska kompetensen, då främst genom att koppla in nätverk av jurister och juriststudenter för att på ett kostnadseffektivt sätt erbjuda främst standardiserad och enklare rådgivning mot bolagen. Innovationsmiljöer och företagsparker är även viktiga som forum för juridiskt kunskapsutbyte mellan företag.

Det finns en vilja bland juristbyråer att marknadsföra sig som att de jobbar mot innovativa start-ups, men bilden utifrån denna studie är att detta mestadels görs som tidsbegränsade insatser av goodwillkaraktär. Eftersom denna grupp företag, trots komplexa affärsmodeller, har en begränsad betalningsförmåga är affären inte kortsiktigt lönsam för juristerna samtidigt som affären inte heller går att räkna hem på lång sikt på grund av att det är mycket svårt att identifiera vilka start-ups som har den största tillväxtpotentialen och därför kan utvecklas till större kunder med större betalningsvilja längre fram. Det kan alltså vara svårt att skapa långsiktiga partnerskap med privata jurister.

## 2.6 Företagen kan bli bättre på att använda juridisk specialistkompetens

De små bolagen är ingen homogen grupp, vilket avspeglas i deras behov av affärsjuridiskt stöd. Mindre företag med mer komplexa affärsmodeller eller bolag vars affärsidé bygger på innovativa och snabbt skalbara idéer kan ha behov av stöd i att identifiera legala risker, arbeta proaktivt och söka stöd i specialiserad affärsjuridisk rådgivning. Samtidigt finns mindre bolag vars affärsmodeller gör att de kan förlita sig på kunskapsutbyte med företag- och branschkollegor som endast behöver söka kvalificerad affärsjuridisk rådgivning då ett omedelbart och uppenbart behov uppstår.

Bilden bland aktörer på marknaden är att företag som anlitar jurister något mer regelbundet använder sig av en byrå, "sin" byrå, snarare än olika leverantörer beroende på typ av affärsjuridisk tjänst. Risken är att företagen inte drar nytta av den ökande specialiseringen på marknaden genom att anlita den juridiska byrå som är bäst inom det rättsområde eller den typ av process som företaget söker stöd för. Små bolag med mindre komplexa affärsmodeller kan undvika transaktionskostnader i form av sökprocess och kvalitetsgranskning av möjliga leverantörer av rådgivning genom att alltid anlita samma jurist. Avvägningen mellan generalist- och specialistkompetens är mer central för bolag som har mer komplexa affärsmodeller eller behöver ett mer specifikt stöd där fördelarna med att söka upp rätt kompetens i många fall överstiger transaktionskostnaden.

Mer utvecklade system för matchning av utbud och efterfrågan har potential att kraftigt minska transaktionskostnaderna. Idag är det mycket svårt för små bolag att granska och jämföra kvaliteten på affärsjuridisk rådgivning mellan olika aktörer, något som är av särskild vikt när de behöver specialistkompetens. Läs mer om detta under avsnittet matchning.

## 2.7 Internationell verksamhet kräver mer omfattande avtal

Ett växande antal Born Globals, typiskt sett företag med helt eller delvis digitala affärsidéer och snabbt skalbara produkter, internationaliseras parallellt på flera marknader samtidigt. Detta kan innebära stora juridiska utmaningar när företagen handlar på flera mindre marknader samtidigt och ska förhålla sig till flera länders lagstiftning. Det är främst myndigheter som möter de mindre bolagen som behöver juridiskt stöd på andra marknader än den svenska, till exempel Business Sweden och handelskammare för allmänna frågor, information och dokument. Juristbyråer har ofta egna nätverk av byråer för de marknader som deras klienter arbetar på. De stora byråerna har också utländskt utbildade kvalificerade jurister anställda in-house för vissa nyckelmarknader och i vissa fall även egna utlandskontor.

Den stora utmaningen gäller företag som är en del av flera internationaliserade värdekedjor eller som säljer samtidigt till flera utländska marknader – särskilt då de som säljer i egna kanaler och B2C-bolag. En vanlig strategi bland mindre företag som snabbt expanderar på flera marknader är därför att förhålla sig till europeisk och amerikansk lagstiftning. De utgår helt enkelt från att övriga länder har likadana eller lägre lagkrav än EU och USA. Strategin rymmer dock ett mått av risktagande som vissa bedömare menar att företagen inte alltid är medvetna om.

En särskild utmaning för mindre bolag som vill internationaliseras handlar om avtalskulturen där Sverige präglas av höga nivåer av tillit, något som också

avspeglas i den svenska avtalskulturen med korta avtal. I många andra länder, inte minst i den anglosaxiska världen, är avtalen betydligt mer omfattande och innehåller mer av detaljregleringar. Utmaningen för de svenska bolagen handlar dels om att budgetera för, ur ett svenskt perspektiv, höga administrativa och juridiska kostnader för avtalsskrivning och dels säkerställa att kritiska faktorer i förhållande till leverantörer, kunder, hyresvärdar med mera blir reglerat i avtal.

## **2.8 Företagen har svårt att hitta rätt juridisk kompetens**

För många av de små och medelstora företagen är steget till att anlita en kvalificerad jurist stort och de använder sig i första hand av kompetens som finns i de egna affärsnätverken, hos sin branschorganisation och hos sin affärsrådgivare eller revisor innan de söker stöd av en jurist. Det vanligaste sättet för små och medelstora företag att hitta juridisk rådgivning är genom de egna nätverken. Det är också i de egna nätverken de gör research för att säkerställa att de får tillgång till rätt kompetens. I ett läge där juridisk kompetens blir alltmer specialiserad krävs dock i många fall specialiststöd. Det gör att generella råd från exempelvis branschkollegor kring leverantörer av affärsjuridisk rådgivning blir mindre värdefulla. Dessutom är affärsjuridiskt stöd typiskt sett en tjänst som de mindre företagen köper endast vid enstaka tillfällen. Det är därför svårt att i det egna företaget eller de egna nätverken bygga upp en tillräcklig kompetens eller erfarenhet av jurister för att kunna göra jämförelser mellan olika byråer och handplocka det mest konkurrenskraftiga alternativet.

Samtidigt saknas i Sverige jämförelsesajter som amerikanska Avvo där jurister recenserar och betygsätts av riktiga kunder, eller ratings där aggregerade betyg på och recensioner av byråer för olika typer av ärenden samlas. Även matchningsplattformar där erbjudanden är samlade och kvalitetssäkrade saknas. Den svenska marknaden för juristtjänster präglas av ofullständig information om säljaren vilket gör att köpare saknar möjlighet att fatta underbyggda köpbeslut, något som i sin tur riskerar att underminera konkurrensen på marknaden. Även om det finns privata aktörer som jobbar på sådana här lösningar är det tänkbart att det offentliga här skulle kunna spela en marknadskompletterande roll.



## 3. Affärsjuridisk rådgivning och information

I Sverige erbjuder flera aktörer affärsjuridisk rådgivning och information: privata företag, offentliga organisationer och medlemsorganisationer. Aktörerna erbjuder inte alltid kvalificerad juridisk rådgivning. I vissa fall är de viktiga för att de i en annan roll (till exempel som affärsrådgivare eller revisorer) besitter en viss kunskap eller för att de tillhandahåller plattformar för juridiskt kunskapsutbyte.

### 3.1 Globalisering och digitalisering ökar behovet av juridiska tjänster

Flera trender och tendenser påverkar de små bolagen och deras internationaliserings-processer idag. En trend handlar om den affärsjuridiska branschens expansion där fler bolag behöver affärsjuridiska tjänster och olika typer av specialiserad affärsjuridisk kunskap behövs i högre grad.

En annan trend – som också hänger ihop med de mer generella makroförändringar som sker inom ramen för teknikutveckling och globalisering – är att det sker en utveckling inom juridiksektorn vad gäller nya affärsmodeller och nya erbjudanden som hänger samman med att en digitalisering av juridiksektorn börjar bli tydlig (om än kanske mer i USA, Australien och England).

Den sistnämnda trenden påverkar eller kommer att påverka förutsättningarna för små tillväxtbolag med internationaliseringsfokus när det gäller möjligheten att hitta och använda sig av rätt juridisk kompetens vid rätt tillfälle.

### 3.2 Affärsjuridiksektorn växer eftersom fler efterfrågar denna typ av tjänster

Affärsjuridikens expansion gäller inte alla företag och inte alla rättsområden, men det finns en generell trend där juridiken blir allt viktigare för fler aktörer. De stora affärsjuridiska byråerna har vuxit under den senaste tioårsperioden. Affärsjuridikens expansion är kopplad till det faktum att den juridiska komplexiteten ökar, vilket gör att behoven av vissa kvalificerade juridiska tjänster ökar också bland de mindre företagen. Internationalisering och digitalisering är viktiga förklaringsfaktorer.

Skälen till denna expansion är flera. Ett ökat antal underleverantörer och mer fragmenterade och globaliserade värdekedjor är internationella trender. De ökar komplexiteten i företags affärsmodeller och minskar överblickbarheten, vilket leder till juridiska utmaningar även hos många av de mindre företagen. Fragmenteringen av värdekedjor är kopplad till både internationalisering/globalisering och digitalisering. Globala värdekedjor leder till mer fragmenterade leverantörsförhållanden och uppbrutna värdekedjor vilket ökar behovet av avtalsreglering. En parallell och relaterad trend är outsourcing där delar av ett företags kärnverksamhet, stödtjänster eller kompetenspool inte ligger inom företaget och därför kräver avtalsreglering.

Digitaliseringen av bolagens processer – där uppgifter om kunder, leverantörer och andra intressenter i större utsträckning lagras, och lagras digitalt i databaser, gör att personuppgiftslagen blir mer relevant för många företag. Genom att företags digitala plattformar samt kundservice och backofficearbete i allt större utsträckning läggs ut på underleverantörer och partners får tredje part tillgång till kunddatabaser. Sådana förhållanden kräver avtal som tar särskild hänsyn till behandlingen av personuppgifter, där köparen av leverantörstjänsten måste säkerställa att leverantören behandlar personuppgifterna på ett rättssäkert sätt. Kostnaden för risktagande när det gäller personuppgiftsbehandling har också gått upp, där böterna för att inte följa gällande regelverk har ökat kraftigt inom EU samtidigt som regelverken för personuppgiftsbehandling och datahantering har blivit mer rigorösa.

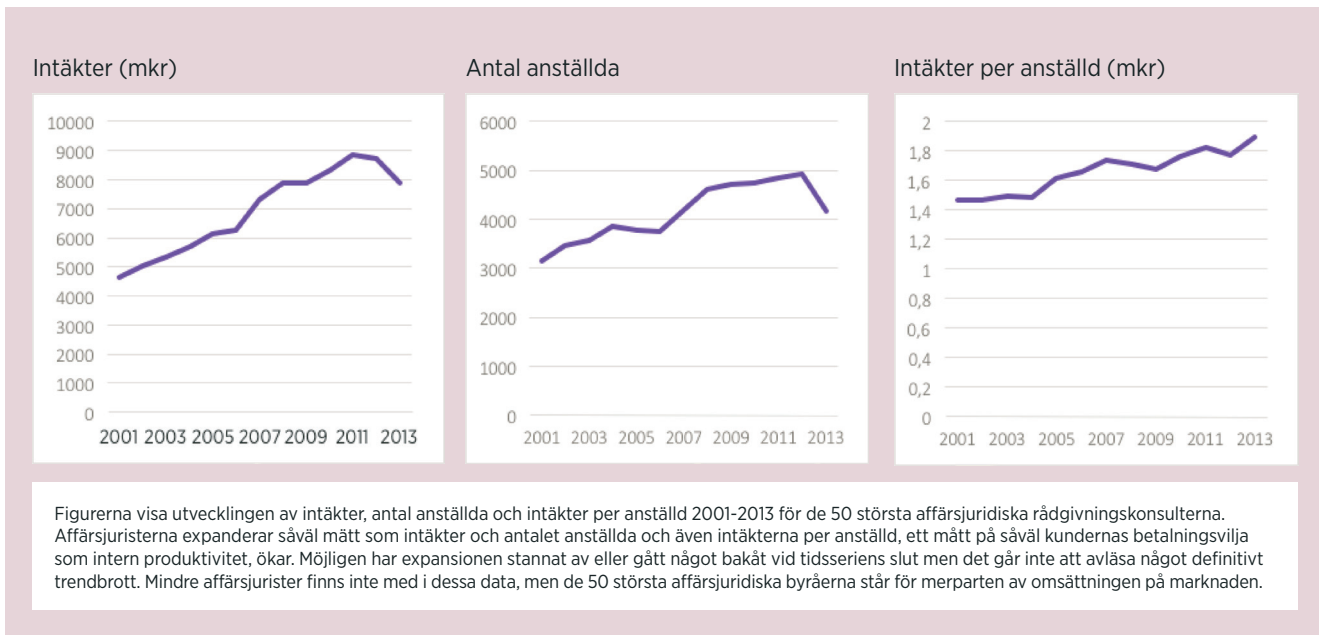
Två parallella och motsatta trender pågår när det gäller behovet av affärsjuridik i internationaliseringsprocesser. Gemensamma regelverk i EU tillsammans med fördjupningen av den inre marknaden minskar behovet av regelanpassning och den export- och importtekniska komplexiteten vid inomeuropeisk internationalisering. Samtidigt ökar utrikeshandeln med länder både inom och utanför EU. Globala värdekedjor är naturligtvis också ett centralt inslag i internationaliseringen som avspeglas i ökad utrikeshandel, fragmentisering av värdekedjor och ett ökat behov av avtalsreglering. Ökad internationalisering har också en kulturell påverkan - övriga EU och framförallt de anglosaxiska länderna har en avtalskultur där stora avtal med detaljregleringar av en affär är vanliga. Svenska företag som vill internationaliseras måste förhålla sig till utländsk avtalskultur och den administrativa börda det innebär. Vissa aktörer menar att svenska företag även påverkas av avtalskulturen i de länder de har exempelvis en export-/importrelation med och att detta i sin tur förändrar den svenska avtalskulturen.

Dessa trender påverkar inte alla mindre företag på samma sätt eller lika mycket. Born Globals eller företag med snabbt skalbara affärsidéer och en potentiellt internationell målgrupp kan internationaliseras på flera marknader parallellt vilket beroende på affärsmodell kan ställa krav på att sätta sig in i flera länders lagstiftning samtidigt. Om man använder etablerade försäljningskanaler, särskilt globala digitala försäljningsplattformar, är rättsbördan för det enskilda företaget ofta begränsad och det viktigaste avtalet är med företaget bakom försäljningsplattformen. Samtidigt kan då stora globala aktörer sätta de juridiska villkoren och det lilla företagets möjligheter att påverka dessa är i princip obefintliga. Om företaget säljer via egna försäljningskanaler krävs istället goda kunskaper om juridiken i landet de säljer till. Särskilt B2C-affärsmodeller kräver ofta en gedigen kunskap om konsumentköplag eller motsvarande i landet företaget säljer till.

De ekonomiska följderna av att inte följa uppsatta regelverk i den löpande verksamheten har blivit mer kännbara och lagstiftningen har skärpts. Särskilda avdelningar som har som uppgift att säkra att alla avdelningar på företaget följer gällande regelverk i den operativa verksamheten, har blivit mer centrala i företagets affärer. Juridiken som en allt viktigare komponent i bolagets affärsutveckling återspeglas också i bolagsstyrningen, där det har blivit vanligare att plocka in jurister i styrelser.

Att affärsjuridiken har expanderat syns också i nyckeltalen för de 50 största svenska affärsjuridiska byråerna för perioden 2001-2013.

Figur 5. De 50 största svenska affärsjuridiska byråerna 2001-2013



### 3.3 Nya behov och digitalisering skapar nya affärsjuridiska affärsmodeller och erbjudanden

En tydlig marknadstrend är att en ökad komplexitet driver på den juridiska specialiseringen. Juridiken och det juridiska hantverket blir alltmer komplext. Ny lagstiftning, nya regelverk och nya direktiv från såväl nationell nivå som EU-nivå ska förstås utifrån kundernas mer komplexa affärsmodeller och svåröverskådliga processer och värdekedjor. Såväl digitalisering som internationalisering genom internationaliserade värdekedjor driver förändringen av affärsmodeller. Att hålla sig à jour med de senaste rättsfallen och den senaste lagstiftningen och dessutom omvärldsbevaka branschen man biträder gör det svårare att som jurist upprätthålla en spetskompetens på flera rättsområden. Jurister måste specialisera sig för att säkerställa att de kan upprätthålla sin kompetens och yrkesskicklighet.

Samtidigt finns behovet av enklare och mer standardiserad juridisk rådgivning kring framförallt avtalsfrågor kvar men betalningsviljan för mindre komplex juridik är lägre. Detta har lett till utvecklingen av nya tjänster. Paketering i form av mallar och checklistor eller standardiserad rådgivning tillhandahålls som juridisk information av myndigheter eller säljs på marknaden som erbjudanden hos privata juristbyråer. Ofta sker marknadsföringen genom olika typer av paketerbjudanden i form av fastpristjänster där byrån levererar en på förhand väl definierad tjänst till ett på förhand satt pris. Denna utveckling är fortfarande i ett tidigt skede. Under lång tid har timdebitering varit standard i juridikbranschen där tjänsterna ansetts alltför komplexa för att prissätta på förhand.

Timdebitering är en flexibel prismodell men kostnaden för leveransen blir svår för köparen att överblicka och risken för affären faller i huvudsak på köparen. Nya, mer transparenta prismodeller har dock växt fram de senaste åren där vissa byråer erbjuder enklare, mer standardiserade tjänster till fasta priser som i vissa fall även redovisas öppet på hemsidan. Abonnemangstjänster har också växt fram, där man mot ett specificerat behov får tillgång till vissa juridiska tjänster mot en fast kostnad. Fastpristjänster motsvarar dock fortfarande en marginell del av den totala marknaden och enbart ett fåtal mindre aktörer

erbjuder denna typ av tjänster. Däremot finns en mer generell trend mot högre transparens där byråer i högre utsträckning förväntas redovisa hur de har använt debiterade timmar för att skapa värde för kunden. Mer förutsägbara prismodeller med timtaxa har också blivit vanligare där byrån lämnar kostnadsuppskattningar eller takpris när de inleder en affär. För vissa väldefinierade uppgifter ger ett fast pris eller en mer precis kostnadsuppskattning. Också mer transparens efterfrågas av kunderna, alltså en tydligare definition av vad den köpta juridiska tjänsten kommer att innehålla.

Figur 6. Tre olika prissättningsmodeller för rådgivning i konsultföretag.

Den traditionella konsult- och rådgivningsmodellen utmanas och nya affärsmodeller växer fram. Här är de tre vanligaste modellerna.	Rådgivningsbyråer med timbaserad arvodering	Paketerade tjänster med tydligt värdeinnehåll	Portal som samlar och ger access nätverk experter
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strukturerade efter att lösa problem vars omfattning inte är på förhand definierat</li> <li>• Levererar värde genom rådgivares kompetens och omdöme, snarare än en repeterbar process</li> <li>• Kunder betalar höga arvoden baserat på det antal timmar det tar att utföra tjänsten</li> </ul> <p>Exempel: McKinsey, Bain, BCG, IDEO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strukturerad att adressera problem med en definierad omfattning med en standardiserad process</li> <li>• Processen är vanligen repeterbar och kontrollerbar</li> <li>• Kunder betalar bara för det värde de får i form av output och resultat</li> </ul> <p>Exempel: Accenture, Deloitte</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strukturerad för att möjliggöra flöde av kunskap, produkter och tjänster</li> <li>• Kunder betalar avgift för att få tillgång till ett nätverk av experter, nätverksorganisationen betalar i sin tur de leverantörer som utför tjänsterna</li> </ul> <p>Exempel: OpenIDEO, CEB, Gerson Lehrman Group, Eden McCallum, BTG</p>

### 3.4 Konserverande krafter för juridisk affärsutveckling

Timdebitering dominerar fortfarande som prismodell inom juridisk rådgivning i Sverige och framväxten av fastpristjänster går relativt långsamt. Innovationstakten i Sverige ligger efter länder som Storbritannien och USA, men också Finland. Det finns en stark kultur av timdebitering i branschen som också innebär tydliga affärsfördelar i form av ett mindre mått av risktagande för byråerna. Byråernas uppföljningssystem bygger också på timbaserad prissättning där antalet debiterbara timmar är det främsta effektivitetsmålet. Samtidigt finns en bred acceptans bland kunderna för timtaxor.

Behovet av juridiken som ett verktyg i affärsutveckling och en integrerad del i utvecklingen av nya processer ökar. Genom att tidigt identifiera juridiska utmaningar och anpassa affärsidé, affärsmodell, organisation och processer efter juridiken men samtidigt behålla ett affärsmässigt perspektiv kan företagen undvika kostnader på sikt. Högre krav ställs idag på att jurister ska ha en generell bransch- och affärsutvecklingskompetens, och i vissa fall har jurister även en bakgrund inom entreprenörskap eller management och marknadsför sig som renodlade affärsutvecklare med juridisk kompetens.

### 3.5 Digitaliseringen kan effektivisera de affärsjuridiska tjänsterna

Digitaliseringen som kraft påverkar inte bara juristbyråerna indirekt genom att klienters affärsmodeller förändras och blir mer komplexa utan påverkar även byråernas egen verksamhet. Digitaliseringen är en kraft i den ökande interneffektiviteten på byråerna men digitala verktyg och plattformar används också för att skapa nya erbjudanden mot kunderna.

Interneffektiviteten förstärks främst genom att digitala verktyg och databearbetning ersätter enklare juridiskt arbete. Bearbetning av stora mängder text i rättsmål som tidigare gjorts av paralegals eller juniora jurister kan numera göras av automatiserade system. Ofta läggs dokumentgranskning ut till företag som är specialiserade på dokumentgranskning som i sin tur i allt större utsträckning använder sig av automatiserade lösningar för textbearbetning. Denna trend är dock fortfarande i en mycket tidig fas i Sverige, men globalt växer marknaden för så kallad Legal Process Outsourcing (LPO) kraftigt och beräknades omsätta 2420 miljoner USD (drygt 20 miljarder SEK) 2015. Ett hinder för digitaliseringen av svensk juridik är att många av de verktyg som finns för textbearbetning inte finns för bearbetning på svenska. Då dessa verktyg i dagsläget är mycket kostsamma ur ett utvecklarperspektiv finns inte heller den kritiska massan av potentiella kunder på den svenska marknaden. Vidare är det mycket ovanligt med de stora processer som kräver mycket omfattande textbearbetning i Sverige vilket gör att efterfrågan på denna typ av tjänster är lägre.

Mjukvara som genom virtuell juridik skapar skraddarsydd avtal baserat på klientens behov och intelligenta mallbankar för avtal är en växande marknad som konkurrerar med den "mänskliga" juristen. Enklare mallbankar och checklistor har funnits tillgängliga under en längre tid digitalt främst genom myndigheters hemsidor och som en del av affärsrådgivnings- och främjarsystemets erbjudande men intelligenta mallbankar som skraddarsyr avtalets innehåll och formuleringar efter information som företag matar in är en relativt ny tjänst som främst erbjuds av privata aktörer. På den svenska marknaden finns även verktyg för kartläggningar av personuppgiftsbehandling för att hjälpa företag att, utan juriststöd, identifiera legala risker i behandlingen av personuppgifter i komplexa system och processer. System för e-identifiering och e-signaturer är redan etablerade på den svenska marknaden. Endast en mindre del av digitaliseringen av juridiken når dock slutanvändaren genom automatiserade fastpristjänster, en stor del handlar istället om intern effektivisering.

### 3.6 Advokat-, patent- och hybridbyråer

I takt med att den juridiska verkligheten har blivit mer komplex har också kraven ökat på specialisering. Det har resulterat i två parallella trender: nischbyråer växer fram och fullservicebyråerna blir färre, men större (också i högre grad internationellt kopplade). Fullservicebyråerna, som erbjuder spetskompetens inom alla affärsjuridiska rättsområden, är fortfarande centrala aktörer på marknaden. Även om de relativt sett, och mycket förenklat, har mer att göra med lite större och etablerade bolag. Specialiseringen innebär samtidigt att juristernas kärnkompetens blir smalare. Det krävs fler jurister och rådgivningsteam för att de ska kunna erbjuda en fullständig affärsjuridisk rådgivning. Detta driver en expansion av fullservicebyråerna medan mindre byråer får svårare att erbjuda en fullständig rådgivning.

Specialiseringen driver också fram nischbyråer som har specialiserat sig, antingen på ett visst rättsområde eller mot en viss typ av kund eller affärsut-

vecklingsprocess. På marknaden finns aktörer som är specialiserade på en viss typ av process, till exempel digitalisering, digitala plattformar och internetjuridik. Även byråer som riktar sig mot exempelvis start-ups och teknikbolag finns, men de har ofta en bredare kundgrupp där även större bolag med större betalningsvilja finns representerade. Samtidigt finns nischbyråer som är skurna efter traditionella rättsområden, som arbetsrätt, företagsförvärv eller fastighetstransaktioner.

Patentbyråer är en typ av nischbyrå som har funnits en längre tid. Patentbyråerna är specialister på immaterialrätt – intellectual property rights (IPR) – och juristerna har ofta en gedigen kunskap om den bransch de arbetar för, samt om den teknik och de innovationer som kunderna vill skydda. Som nischbyrå är patentbyrå också den kanske mest allmänt erkända. Det finns en utbredd bild bland övriga aktörer och kunder att patentbyråerna är en central aktör inom immaterialrättslig rådgivning. Även om många företag endast jobbar med en affärsjuridisk byrå för andra typer av rådgivning är det vanligt att använda sig av en särskild patentbyrå för immaterialrättslig rådgivning. De mindre bolag som finns inom någon inkubatormiljö oftast väl försedda i och med att många av patentbyråerna är representerade där, som partner eller upphandlade för rådgivning.

En annan följd av den ökande komplexiteten – inte minst som en följd av digitaliseringen – är framväxten av hybridbyråer. Dessa är byråer som kombinerar formell juridisk kompetens med kompetens inom affärsutveckling och affärsrådgivning. I vissa fall bygger modellen på jurister med en kombinerad akademisk bakgrund inom företagsekonomi, management eller entreprenörskap eller med praktisk erfarenhet av affärsutveckling. I andra fall bygger modellen på att jurister arbetar i team tillsammans med ekonomer och teknologer som erbjuder en samlad kompetens inom ramen för samma byrå. Gemensamt för dessa byråer är att deras affärsidé bygger på möjligheten att tidigt identifiera juridiska utmaningar i andra processer och integrera det juridiska perspektivet i affärsrådgivning. De vill även säkerställa affärsräddigheten i den juridiska rådgivningen och säkerställa att rådgivningen gagnar affären. Hybridbyråer spelar en ganska marginell roll på den svenska marknaden. Oftast handlar det om mindre byråer med jurister som även marknadsför sig som affärsrådgivare.

### **3.7 Revisionsbolag och banker**

Revisionsbolagen och bankerna är aktörer med juridisk kompetens som ofta möter de mindre bolagen. Revisorerna kan vara en viktig källa till kompetens och information, inte minst inom skatterättsliga frågor, även om de inte erbjuder regelrätt rådgivning. Samtidigt har de mindre bolagens exponering mot revisionsbolagen minskat efter att revisionsplikten slopades för mindre bolag 2010. Revisionsbolagen, framförallt de större, erbjuder även juridisk rådgivning för företag, främst inom skatterätt. Även bankerna erbjuder juridisk rådgivning och kan för vissa småbolag vara en naturlig aktör att vända sig till, eftersom de redan har en företagsrådgivare som de träffar regelbundet och, i vissa fall, ett uppbyggt förtroendekapital för sin bank. Här förefaller det som att bankerna tämligen ofta.

### **3.8 Branschorganisationer och medlemsorganisationer**

Bland medlemsorganisationerna är branschorganisationerna de mest centrala aktörerna på den affärsjuridiska marknaden i Sverige, inte minst mot de mindre

företagen. De har både en regulatorisk och rådgivande roll. Branschorganisationer har ofta en juristfunktion som arbetar med att omsätta lagstiftning i branschspecifika riktlinjer, rekommendationer och regelverk. Syftet är att hjälpa medlemsföretagen att förhålla sig till juridiken i sitt dagliga arbete. Branschorganisationerna fungerar alltså som juridiska omvärldsanalytiker som säkerställer att lagstiftning och direktiv fångas upp och omsätts i regelverk för branschen som även företag utan juridisk kompetens kan förhålla sig till. Juristfunktionen fungerar även som remissinstans i lagstiftningsfrågor som rör medlemmarna.

Branschorganisationerna har även en rådgivande roll. Många erbjuder en kostnadsfri juridisk rådgivning för medlemsföretagen via e-post eller telefon för enklare ärenden. För mer komplexa ärenden erbjuds ofta subventionerad och branschspecialiserad juristrådgivning till ett förmånligt pris, genom juristfunktionen eller avtal med juristbyråer. Branschorganisationernas rådgivare och policyansvariga kan även fungera som en källa till kunskap i branschspecifika juridiska frågor, liksom de forum för kunskapsutbyte som de arrangerar.

Det finns ett antal medlemsorganisationer som är spelare på marknaden för affärsjuridisk rådgivning. Upphovsrättsorganisationer erbjuder juridisk rådgivning kring upphovsrättsliga frågor för företag inom kulturella och kreativa näringar (KKN). Här finns aktörer som representerar musikskapare, designer, formgivare och andra kreatörer som behöver stöd med att skydda och ta betalt för användandet av sina idéer och verk. Det finns även fackföreningar som erbjuder affärsjuridisk rådgivning för sina företagsmedlemmar.

Organisationen Företagarna erbjuder sina medlemmar juridisk rådgivning, vilket innebär att de får gratis telefonrådgivning. De medlemmar som känner att de behöver lite mer komplex rådgivning kan teckna RådgivningPLUS (se <http://www.foretagarna.se/Om-Foretagarna/kontakt/Juridisk-radgivning/>).

Även de svenska handelskamrarna erbjuder stöd i form av utbildning och seminarium men också i form av administrativt juridiskt stöd – mallar och handelsdokument som exportcertifikat, fakturadeklarationer och ursprungscertifikat. De utländska handelskamrarna är också en källa till rådgivning, i Sverige arrangerar de ofta seminarium om juridiken på aktuell exportmarknad. De större kan även erbjuda juridisk rådgivning inom fält som etableringsfrågor, avtalsrätt, arbetsrätt och juridiska översättningar.

### **3.9 Myndigheterna**

Bland de offentliga aktörerna är myndigheterna centrala i två huvudsakliga roller. Dels fungerar myndigheterna som finansiärer och påverkar systemet genom sitt arbete, dels fungerar de som en källa till information och vägledning. I den första rollen är Tillväxtverket och Vinnova aktörer i det affärsjuridiska systemet genom sina insatser mot det företagsrådgivande systemet och företagen med affärsutvecklingsinsatser som checkar eller annat finansiellt stöd. Tillväxtverket koordinerar också verksamt.se (se nedan) samt Enterprise Europe Network. Bakom nätverket i Sverige står, förutom Tillväxtverket, 13 nationella och regionala näringslivsorganisationer, däribland ALMI Företagspartner och forskningsinstitut. Nätverket i Sverige har utvecklat integrerade och kostnadseffektiva tjänster som är både allmänt breda och smalt specialinriktade, bland annat viss juridisk rådgivning i internationaliseringsfrågor.

Myndigheternas andra roll är som källa till information. I vår studie pekas särskilt Skatteverket, Patent- och registreringsverket (PRV), Datainspektionen och Kon-



summentverket ut som viktiga aktörer. PRV:s centrala informationskanal är en kundsupport där man genom telefon- eller mejlkontakt kan ställa frågor om patentskydd, varumärkesskydd och designskydd. Skatteverkets motsvarighet för skatterättsliga frågor är Skatteupplysningen. De erbjuder även information via sina servicekontor, företagsbesök på begäran och informationsträffar. Särskilt informationsträffarna är forum för information kring mer komplexa skatterättsliga frågor med tre timmars föreläsningar med webbseminarium som ett alternativ. Den information som finns tillgänglig öppet digitalt handlar främst om mallar och checklistor där webbportalen verksamt.se är en viktig kanal för information från Skatteverket, Bolagsverket och Tillväxtverket. Övriga myndigheter tillhandahåller främst sådan information via sina egna webbplatser.

PRV och Vinnova har sedan 2011 haft ett regeringsuppdrag att utveckla förutsättningarna för små och medelstora bolags kunskap om immaterialrätt. Regeringen har exempelvis avsatt 20 miljoner kronor per år under perioden 2016–2019 för att de två myndigheterna ska förstärka sitt informationsarbete om immaterialrättens och de immateriella tillgångarnas betydelse för värdeskapande och konkurrenskraft, kopplat till regeringens fokusområden export, öppen innovation, digitalisering, upphandling och tillämpad forskning. Problemet med upphovsrättsintrång i digitala miljöer samt stärkt managementkompetens när det gäller bland annat små och medelstora företags förmåga att ha och ta kontroll över sina immateriella tillgångar och se dessa som ett tydligt värdeskapande verktyg för deras tillväxt.

Även om myndigheternas roll aldrig är rådgivande utan endast att vara en källa till information, pekas de av många aktörer ut som aktörer som de mindre bolagen vänder sig till tidigt när de söker juridisk information eller grundläggande stöd. Även mer djuplodande juridisk information finns att tillgå via de rättsliga vägledningarna som en del myndigheter producerar. En viktig del av myndigheternas arbete handlar om att förenkla den juridiska vardagen för företagen. Det gör de genom att digitalisera sina tjänster, utforma tjänsterna med ett företagarperspektiv snarare än ett myndighetsperspektiv för att företagen ska hitta rätt, och genom att arbeta med systemlösningar för att till exempel koppla företagets bokföringssystem direkt mot Skatteverket.

### **3.10 Det företagsfrämjande systemet**

På marknaden finns ett antal företagsfrämjande aktörer som inte erbjuder regelrätt juridisk rådgivning men som i sin affärsrådgivande roll kan vara viktiga som bollplank. Business Sweden är främst genom sina utlandskontor en källa till juridisk kompetens och en sluss till lokal juridisk rådgivning för företag som vill internationaliseras, oavsett om det handlar om etablering av verksamhet, import eller export. Business Sweden arbetar med digitaliseringen av exportrådgivningen, bland annat genom webbfilmer och digitala kurser och utbildningar. De tar också fram guider och handböcker om digitalisering. De har precis gjort färdigt en webbfilm om de fem stegen i exportteknik. Business Sweden skiljer på affärsjuridik i exporten och exportteknik. Exporttekniken handlar om dokumentation, tullbestämmelser, handelsprocedurfrågor etc. Business Swedens uppdrag handlar mycket om att hjälpa till självhjälp för företagen. De guidar till verktyg och databaser för att göra kostnads kalkyler på exporttekniska frågor. Business Sweden arbetar ihop med Almi och Nyföretagarcentrum där Business Sweden håller föreläsningar och seminarier. En utgångspunkt för Business Swedens arbete är att de små och medelstora företagen inte själva söker stöd, bland annat eftersom de inte har insikt om vilka behov av ett företag har i en interna-

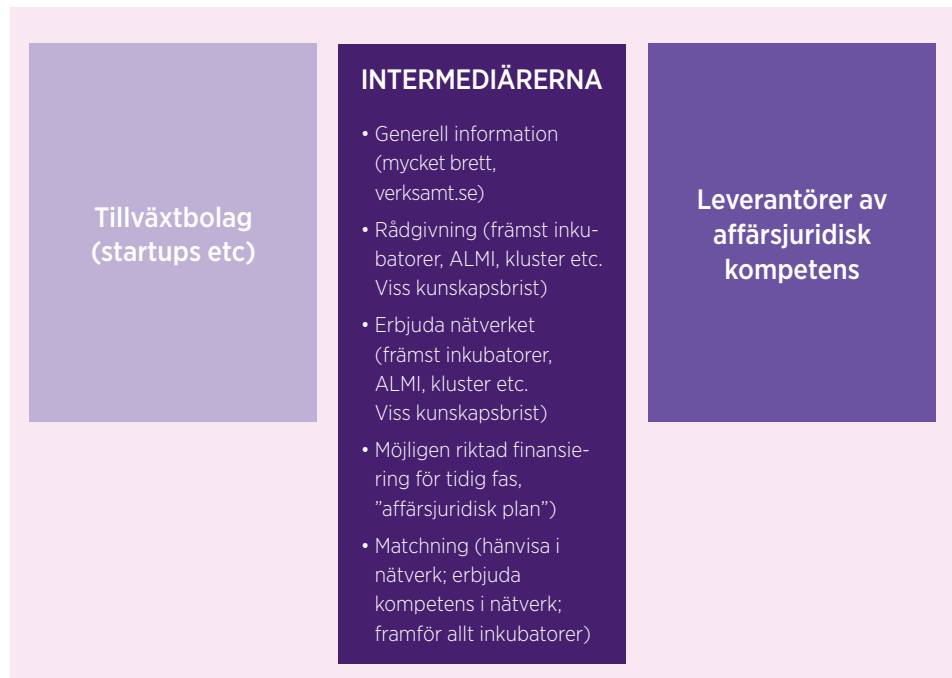


tionaliseringsprocess. Därför arbetar Business Sweden ofta uppsökande mot företag för att upplysa företagen och främja ett proaktivt förhållningsätt till bland annat de juridiska frågor som är kopplade till internationalisering.

I Almi Företagspartners affärsrådgivande roll är juridisk kompetens central. De stöttar företagen både i sina formella och administrativa förpliktelser och identifierar juridiska utmaningar för sin målgrupp. Det finns ingen regelrätt juridisk rådgivning på Almi och det finns en osäkerhet kring vilken juridisk kompetens som finns i Almis rådgivarnätverk. Almi ser detta som ett allt viktigare område. En stor del av Almirådgivarnas proaktiva juridiska stöd handlar om att stötta företagen i avtalssituationer, samt att tydliggöra avtalens betydelse och när de behöver söka rådgivning för avtalsskrivande. Vissa rådgivare har bättre juridisk kompetens för att de har intresset, erfarenheten eller en bakgrund som jurist. Almi försöker också att stötta bolagen när det gäller att hitta rätt juridisk kompetens.

Inkubatorerna är en annan aktörskonstellation som är viktig när det gäller att koppla ihop mindre bolag med affärsjuridisk och/eller immaterialrättslig kompetens. Inom inkubatorerna finns också metoder, modeller och rådgivningskompetens för att utveckla affärsidéer och affärsmodeller. Inkubatorer, företagsparker och innovationsmiljöer erbjuder oftast ingen juridisk rådgivning själva. De kan däremot ta med vissa juridiska aspekter i sin ordinarie rådgivning och vara viktiga som mötesplatser för juridiskt kunskaps- och erfarenhetsutbyte mellan företag i samma tillväxtfas eller i samma bransch. Vidare, vilket nämnts tidigare, så finns oftast bolag som arbetar med IPR-frågor kopplade till inkubatorerna. I figurerna nedan sammanfattas företagsfrämjarna eller intermediärernas roller.

**Figur 7. Intermediärernas nuvarande och framtida roll**



Figur 8. En sammanställning av affärsjuridiska aktörer i Sverige

TYP AV AKTÖR	ROLL I SYSTEMET	SMÅ FÖRETAG (Tillväxtbolag)	EXEMPEL
Fullservicebyråer	Rådgivare	Mindre utsträckning	Delphi, Vinge
Nischbyråer	Rådgivare	I högre grad	COM, Elm Zell
Hybridbyråer	Rådgivare	I högre grad	Sharp cookie, VQ Legal
Patentbyråer	Rådgivare	I ganska utsträckning	Awapatent, Noréns patentbyrå
Revisionsbolag	Rådgivare	I viss utsträckning	EI, Grant Thornton
VC-bolag/äng elbolag	Finansiär/ägare	Viss utsträckning	
Managementbolag	Informatör/bollplank	Mindre utsträckning	PWC
Banker	Rådgivare	I högre grad	Handelsbanken, Nordea
Finansierande /systemansvarig myndighet	Finansiär, strateg, samordnare	I högre grad	Tillväxtverket, Vinnova, PRV
Handläggande myndighet	Informatör/bollplank	I högre grad	Datainspektionen, Skatteverket
Innovationsmiljöer	Informatör/bollplank	I stor utsträckning	Inkubatorer, RISE
Offentliga främjarsystemet	Informatör/bollplank	I högre grad	Almi Företagspartner, Business Sweden
Branschorganisationer	Rådgivare, strateg, remissinstans, informatör/bollplank	I viss utsträckning	Komm, Sveriges åkeriföretag
Upphovsrättsorganisationer	Rådgivare	I högre grad	ALIS, STIM
Handelskammare	Informatör/bollplank	I högre grad	Stockholms handelskammare, Västsvenska handelskammaren
Utländska handelskammare	Rådgivare, informatör/bollplank	Mindre utsträckning	Tysk-Svenska handelskammaren, Brittisk-Svenska handelskammaren
Fackföreningar	Rådgivare	I högre grad	Unionen

## 4. Juridiskt stöd för små tillväxtbolag – tre praktikfall

### 4.1 CybAero

Företaget: CybAero är ett företag i Linköping som utvecklar obemannade helikoptrar, så kallade VTOL UAV eller RPAS. Företaget grundades år 2003 baserat på ett tidigare bolag baserat på ett forskningssamarbete mellan FOI och Linköpings universitet som inleddes 1992.

De juridiska utmaningarna: Affärsjuridik är en viktig del av företagets CybAeros affärsutveckling. Företaget kopplade tidigt till sig juridiska rådgivare. Sedan starten har siktet varit inställt på en internationell marknad. Företagets kunder återfinns över hela världen, med fokus i Europa, USA, Mellanöstern och Kina. För att utveckla starka kundrelationer, med tydlighet i affärsuppläggen, spelar affärsjuridiken en avgörande roll. Inte minst i internationella relationer där en viktig dimension är att hantera olika affärskulturer, lagstiftning, och ökad komplexitet. Förutom att hantera de rent ekonomiska affärsvillkoren finns ofta ett stort antal ansvarsfrågor att reglera. Företagets kunder är dessutom ofta betydligt större och resursstarkare än CybAero, varför ett bra utformat avtal även har en funktion att "balansera" styrkeförhållandena i affärsrelationen.

Juridiken i affärsutveckling: Även om bolagets produkter bygger på den senaste spetsteknologin så har företaget valt att inte satsa på en omfattande patentportfölj för att skydda sina produkter. De skapar istället en konkurrensfördel genom att vara snabbfotade på marknaden.

Framtagandet av en internationellt konkurrenskraftig produktportfölj kräver tillgång till kapital. Finansiering har därför varit en viktig fråga sedan starten. Bra affärsjuridisk kompetens kopplat till bolaget har varit viktig för att hantera både bolagsstyrning och företagsfinansiering i olika faser av bolagets utveckling, i takt med att bolaget har vuxit. För företagsledningen har affärsjuridik varit del av affärsutvecklingen på daglig basis. Under perioder har det varit så pass stora arbetsvolymerna att företaget har utvärderat alternativet att anställa en egen affärsjurist.

### 4.2 PressCise

Företaget: PressCise är ett forskningsbaserat bolag som utvecklar innovativa kompressionsprodukter för medicin-, sport- och veterinärmarknaden. Bolaget är sprunget ur tvärfunktionell forskning vid Norges Tekniska och Naturvetenskapliga Universitet, Chalmers och Textilhögskolan i Borås.

De juridiska utmaningarna: PressCise AB bildades 2014 och innehar idag fyra stycken patent. Bolagets affärsidé är centrerad kring innovation och kommersialisering av patenterade produkter och rättigheter. Grundarna hade tidigt klart för sig att kompetens inom affärsjuridik är avgörande för att lyckas med att kommersialisera företagets innovationer. PressCise vänder sig till en internationell marknad som domineras av stora aktörer. Affärsmodellen innebär att före-

taget antingen licensierar ut produkter och teknologier eller att de har distributörer som sköter försäljningen av företagets produkter.

Juridiken i affärsutveckling: Arbetet med affärsstrategier har sedan starten varit nära sammanflätat med affärsjuridiska frågor. Grundarna hade själva en hel del erfarenhet av patent och har lagt ned mycket tid och tankearbete på sin patentstrategi. Strategierna är anpassade efter de olika produktområdenas marknadsstrukturer, möjligheter och risker. I varje enskilt fall har en värdering gjorts om företaget till exempel först ska ansöka om ett nationellt patent eller att välja att först göra en så kallad PCT-ansökan (internationell ansökan om global ingivningsdag). I detta arbete har bolaget haft hjälp av en patentbyrå.

I samband med att företaget har gått in i en ny fas med kommersialisering har behovet av affärsutveckling och affärsjuridisk kompetens ökat. För att möta det behovet handplockades en Advisory Board med erfarenhet av internationella affärer och affärsjuridik. Satsningen på Advisory Board visade sig bli lyckad. Idag ingår alla personerna från Advisory Board i bolagets styrelse. Genom detta fick PressCise även in juridisk expertis i styrelsen, med specifik erfarenhet från Life science-bolag. Det har lett till att bolaget har fått bra kontroll över sin kärnaffär och har kapacitet att hantera olika juridiska frågeställningar som uppkommer. Via sin "husjurist" kan bolaget välja vilka delar som bedöms vara möjliga att hantera internt, och i vilka situationer de behöver ta in extern juridisk kompetens.

För ett företag som PressCise där kärnan är innovation, produktutveckling och patent blir affärsjuridik centralt för att kunna omvandla kunskap till affärer. Stora delar av värdekedjan ska utföras av leverantörer och samarbetspartner, vilket kräver tydliga avtal. Företaget förhandlar allt som oftast med aktörer som är väsentligt större och resursstarkare. Exempel på frågor som hela tiden är aktuella är sekretessavtal, licensavtal, distributionsavtal och produktionsavtal. Precise har varit framgångsrika genom att de både har tagit kontroll över strategiska aspekter på affärsjuridik och hittat ett effektivt sätt att hantera operativ avtalsskrivning. Affärsjuridik är trots det en väsentlig kostnadspost för Precise, framför allt patentkostnader. För företag vars affärsidé är att kommersialisera innovationer, patent och rättigheter är det nödvändigt att ha ekonomiska resurser för att kunna avsätta medel för affärsjuridiska insatser.

### 4.3 Bio Cool

Företaget: Bio Cool AB grundades 2012 av innovatören och biokemisten Jan Olof Ericsson i Skellefteå. Företaget har produkter med olika användningsområden. Bio Cool Fotare och Bio Cool Medica används för att motverka olika fot- och hudåkommor. Med Bio Cool SafeWater renas dricksvatten. BioCool var först i världen med att erbjuda produkter som eliminerar mikroorganismer på ett helt ofarligt och miljövänligt sätt. Företaget finns på apoteksmarknaden i Sverige med ca 1 500 försäljningsställen. Företaget finns också internationellt, i Tyskland, Irland, Norge och Finland.

De juridiska utmaningarna: Biocools varumärke är förknippat med tydliga värderingar inom miljöområdet. De juridiska utmaningarna för bolaget är att agera rätt inom miljöområdet (också vad gäller exempelvis underleverantörer). Det är avgörande att de gör sin "hemläxa" när det gäller att välja återförsäljare och grossister. Det handlar då inte bara om ekonomiska villkor, utan lika mycket om hur väl de delar Biocools värderingar och därmed blir bra representanter i mötet med slutkunden. Affärsjuridiken spelar här en viktig roll att översätta förvänt-

ningarna på hur samarbetet ska fungera i tydlig avtalstext så att det går att följa upp samarbetet.

Juridiken i affärsutvecklingen: Affärsjuridik har redan från starten varit en viktig del av företagets affärsutveckling. Företaget har valt att skapa ett nära samarbete med en advokatbyrå. Fördelen med att ha en "husjurist" är att denna fått en bra insikt i bolagets behov och affärsutmaningar. När det behövs har annan expertkompetens tagits in, till exempel för frågor som handlar om patent och immaterialrättsligt skydd, där bolaget har använd sig av en patentbyrå.

För Biocool är det mycket viktigt med struktur i affärsrelationer. Företaget har tillsammans med sin jurist hittat ett pragmatiskt arbetssätt där den juridiska expertkompetensen används på ett effektivt sätt. Biocool har byggt upp mallar och rutiner för standardavtal som bolaget kan använda själva i den dagliga verksamheten. Samtidigt är det viktigt att företaget är uppmärksam när det gäller att hantera nya situationer. Det kan exempelvis handla om att gå in i nya länder eller att teckna större grossistavtal. Här använder Biocool regelbundet extern affärsjuridisk kompetens för att överblicka möjligheter, risker och olika scenarion som kan inträffa. Exempelvis hur de kan komma ur ett avtal på ett bra sätt om det skulle visa sig bli nödvändigt.

Företagets affärsjurist har även spelat en viktig roll när bolaget har valt att ta in tillväxt kapital genom en nyemission. Affärsjuristen företräder bolaget i relationen till investerare, säkerställer att processer sker på ett korrekt sätt och att aktieägaravtal utformas på ett sätt som tar tillvara både befintliga och nya ägares intressen.

## 5. Internationell utblick

### 5.1 Utveckling av affärsjuridiskt stöd på EU-nivå

När det gäller affärsjuridiskt stöd till mindre bolags internationalisering och affärsutveckling finns ett intresse att fortsätta ett utvecklingsarbete i linje med det som har genomförts i Storbritannien. Bland annat har organisationen för digitala rättigheter, European Digital Rights (EDRi), redan kommunicerat sina önskningsområden om en framtida strategi för immateriella rättigheter på EU-nivå. Målet är att anpassa de upphovsrättsliga systemen till den digitala verkligheten och att harmonisera dem så att inte det finns absurda så stora skillnader mellan länder som det gör idag. När det gäller EU kan också en ny plattform för tvistlösning nämnas. Där ska små och medelstora företag kunna gå in för att få sin tvist testad utanför rätten, i synnerhet företag som riktar sig direkt till konsumenter. ([http://ec.europa.eu/consumers/solving\\_consumer\\_disputes/non-judicial\\_redress/adr-odr/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/consumers/solving_consumer_disputes/non-judicial_redress/adr-odr/index_en.htm))

### 5.2 Exempel från ett par EU-länder

Tyskland, Irland, Spanien, Frankrike och Finland erbjuder riktade bidrag till ansökningar. I Tyskland är det SIGNO som erbjuder stöd. Företag kan för närvarande få upp till 8 000 EUR via "SME Patent Action". Enterprise Ireland ger stöd genom dels råd rörande utveckling, IP-skydd och kommersialisering av innovationer, dels genom finansiering av patentansökningar. I Österrike kan man få finansiering till patentansökningar, men även för försvar av rättigheter, från IPP. Frankrike presenterar en annorlunda lösning. Där gör patentverket INPI så kallade fördiagoser av företag där de för en dialog med företagets ledning och sedan sammanställer en rapport som även presenteras muntligt för företaget. Målet är att analysera företagets behov av immateriella rättigheter, ge rekommendationer och förklara hur kostnadsbilden ser ut. En satsning som kan vara intressant i en svensk kontext är IPeuropAware, ett projekt där 20 nationella patentkontor sammanförde två europeiska initiativ. Det ena är InnovAccess – en webbportal skapad av nationella patentkontor för att erbjuda information om deras tjänster för slutanvändare. Det andra är en IPR-helpdesk som bl.a. erbjuder olika självhjälpsmodeller, checklistor etc.

I Holland finns webbplatsen [www.internationaalondernemen.nl/dossiers/mkb.asp](http://www.internationaalondernemen.nl/dossiers/mkb.asp). På webbplatsen presenteras produkter från den privata finanssektorn, staten, EU och multilaterala institutioner. Där finns information om speciella produkter som exportkreditförsäkringar och internationella kreditbetyg. Där finns också information om factoring, riskkapital, betalningsrutiner och leasing, samt checklistor, som kan vara mycket användbara för gränsöverskridande finansiering. Olika produkter grupperas tillsammans och presenteras på ett enkelt och användarvänligt sätt med hänsyn till villkor och priser. Besökaren ska hitta informationen så snabbt som möjligt. Websidorna är därför korta men innehållsrika med länkar till rätt sida på leverantörernas webbplatser. De innehåller också referenser till finansiella och juridiska rådgivare, främst revisorer och jurister, för små och medelstora företag.

På uppdrag av den brittiska regeringen genomfördes en oberoende översyn av Storbritanniens immateriella ramverk med anledning av inte minst en ökad digitalisering. Fokus ligger därför mycket på upphovsrätt. Rapporten "Digital Opportunity: an Independent Review of IP and Growth" kom ut 18 maj 2016. Ett par av dessa stöddokument rör små och medelstora företag och är intressanta utifrån denna förstudies syfte (det vill säga är bredare än den juridik som kan kopplas till immaterialrättsliga frågor, IPR). Åtgärderna i korthet som framförallt rör IPR-frågor men inte enbart är:

- Att regeringen ska garantera att utvecklingen av IP-systemet baseras på objektiv granskning
- Att Storbritannien ska driva sina internationella intressen inom IP. EU-patent, PCT - Patent Corporation Treaty etc.
- Att en digital marknadsplats (DME) för upphovsrättsskyddat material ska upprättas och samtidigt underlätta licensiering över nationsgränserna
- Att herrelösa verk ska kunna licensieras
- Att undantag ska införas i upphovsrätten (kommentar finns redan i vår lagstiftning)
- Att ta bort IP-barriärer som kan vara hämmande för utveckling (regeringen kommer här att motsätta sig en utvidgning av det patenterbara området, patentverket IPO:s kö av ärenden ska minskas genom samarbete med andra myndigheter, utredningar rörande det eventuella problemet med patentmattor ska också genomföras.)
- Att utreda funktionen av designskyddet
- Att öka respekten rörande IP-rättigheter (här kommer regeringen att verka för legitima digitala tjänster samt inrätta en snabbdomstol för ringa intrångsfall, skadeståndsnivåer upp till 50 000 kr)
- Att ge bättre tillgång till rådgivning för små och medelstora företag. Förbättringar för små och medelstora företag är ett genomgående tema. Tre fokusområden: komplexitet i tillgängliga erbjudanden, avsaknad av strategisk rådgivning och kostnaderna för IP-hantering. IPO ska göra planer på hur IP-systemens tillgänglighet kan ökas för små och medelstora företag. Detta inkluderar frågan om tillgång till juridisk och affärsmässig IP-rådgivning till lägre kostnader än idag
- Att ett mer dynamiskt IP-system ska skapas. Regeringen kommer att arbeta för att IPO får en utökad roll för innovation och tillväxt och för att visa hur IP-systemet bidrar till detta. Man vill samtidigt behålla IPO som en myndighet som har både rollen av att utfärda rättigheter och ge rådgivning med policyansvar för IP. IPO kommer att arbeta fram en plan för upphovsrätts-hjälp till allmänheten.

### 5.3 Finland och Danmark

I Finland har man sedan 2009 arbetat med ett antal åtgärder för att stötta näringslivet när det gäller IPR-frågor och affärsjuridik. Bland åtgärderna märks:

- mer utbildning allmänt inom universitet och yrkeshögskolor
- utbildning riktad specifikt mot företagsrådgivare
- införande av en ombudsexamen
- koncentrerat av immaterialrättsliga tvister till marknadsdomstolen
- översyn av det upphovsrättsliga systemet och varumärkeslagen
- förbättrad medvetenhet om vad som är tillåtet och inte att göra på internet
- utredning av riskerna med licensiering och utnyttjande av program som baserar sig på öppen källkod
- värna om patentens kvalitet

Mer information rörande IPR-strategin och andra relaterade länkar finns samlade på hemsidan för IPR University Center. Den privata stiftelsen "Foundation for Finnish Inventions" är finansierad av staten. Via stiftelsen kan uppfinnare och start-ups få hjälp med att kommersialisera en innovation. Stiftelsen ger stöd i form av nyhetsundersökningar, patenterbarhetsbedömningar, IPR-strategirådgivning, annan affärsjuridisk rådgivning samt marknadsundersökningar och konkurrensanalys. Lovande projektet kan sedan beviljas stöd för bland annat produktutveckling, patentering och för rådgivande konsulttjänster från t.ex. en erfaren företagsrådgivare. Detta betalas tillbaka om kommersialiseringen når framgång.

Danmark har en innovationsstrategi. Affärsjuridik berörs i denna såtillvida att det ska göras lättare för företag och universitet att ingå avtal om FoU-samarbete och patenträttigheter. Patent- och varumärkestyrelsen har en framträdande roll i det danska stödsystemet genom bland annat inrättande av en marknadsplats för IP, managementverktyget IP-respons (internetbaserat test), och ett så kallat IPR-paket. IPR-paketet innefattar en kartläggning av IPR-behov och möjligheter genom en dialog med en IP-coach i det regionala "växthuset", samt en inledande IP-undersökning om coachen tycker att det är lämpligt. Företagen får hälften av kostnaden betald upp till max 10 000 danska kronor och en timmes gratis rådgivning hos en privat IP-rådgivare. Det finns också ett system med mentorer knutet till IPR-paketet samt en räknemodul för att kunna bedöma kostnader.



# Källförteckning

Ax, A. et al. (2011): "Det offentliga stödsystemet för hantering av företags immateriella tillgångar – Kartläggning och analys" VINNOVA Rapport VR 2011:15, s. 17-21.

Edgell & XU (2003): "Unlocking Hidden Intellectual Property Value: Do copyrights Encourage Innovation in the Digital Age?" 2003.

Entreprenörskapsforum (2009): "Behov och betydelse av rådgivning till nya och unga företag. Forsknings-sammanfattning" 2009.

Entreprenörskapsforum (2010): "En innovationsstrategi för Sverige" 2010.

OECD (2008): "Intellectual assets and value creation", 2008

Meddelande från kommissionen till Europaparlamentet, Rådet och Europeiska ekonomiska och sociala kommittén. (2008): "En europeisk strategi för industriell äganderätt" Europeiska Gemenskapernas Kommission, 2008

Radauer, A. et al. (2007): "Benchmarking National and Regional Support Services for SMEs in the Field of Intellectual and Industrial Property" PRO INNO Europé Paper No. 4, European Commission, 2007.

Samuelson et al. "The Digital Dilemma: A Perspective on Intellectual Property in the Information Age"

Svenskt näringsliv (2008): "Innovationsskydd för mindre företag – fungerar det?" 2005

Svenskt Näringsliv (2010): "Verktyslådan för innovation" 2010

Svensson, R. (2011): "När är statligt stöd till innovativa företag och entreprenörer effektivt?" Svenskt Näringsliv, 2011

Susskind, P. (2008): The End of Lawyers.

[www.regeringen.no/nb/dep/nhd/aktuelt/nyheter/2011/stortingsmelding-om-immaterielle-rettigh.html?id=654931](http://www.regeringen.no/nb/dep/nhd/aktuelt/nyheter/2011/stortingsmelding-om-immaterielle-rettigh.html?id=654931)

[www.regjeringen.no/nb/dep/jd/dok/hoeringer/hoeringsdok/2011/horing---styring-av-lovgivningen-om-hand/horingsbrev.html?id=640289](http://www.regjeringen.no/nb/dep/jd/dok/hoeringer/hoeringsdok/2011/horing---styring-av-lovgivningen-om-hand/horingsbrev.html?id=640289)

# Bilaga 1 – Definition av affärsjuridik

Affärsjuridiken har som uppgift – oavsett om vi talar om en advokatbyrå, en bolagsjurist eller en jurist i en annan funktion men där det finns en kommersiell affär – att hjälpa kunderna att göra bra affärer. En bra affär innebär olika saker i olika sammanhang för ett litet företag med tillväxtambitioner, men i någon mening så innebär det utifrån affärsjuridiska perspektivet alltid att nyttan av den affärsjuridiska tjänsten är större än kostnaden för den.

Affärsjurister arbetar med olika typer av affärsjuridiska analyser, avtal och förhandlingar i syfte att minska de risker som finns att bolaget (kunden) inte ska uppnå sina kommersiella mål. Affärsjuristen arbetar både reaktivt genom att hantera tvister, avtalsbrott etc. och proaktivt som planerare, designer eller riskförebyggare - exempelvis som en aktiv part i sin klients affärsutveckling när det gäller att skydda och utveckla olika värden.

Affärsjuridik är en uppsättning rättsregler som avtalsrätt, bolagsrätt, obligationsrätt. Sedan finns det ytterligare rättsregler som påverkar ett mindre bolag med tillväxt- och internationaliseringsambitioner. Affärsjuridik är dock mer än en uppsättning rättsregler. Det handlar lika mycket om exempelvis författande av avtal. Affärsjuridik handlar egentligen om två dimensioner:

- Den kommersiella/praktiska dimensionen
- Rättssystemdimensionen

Affärsjuristen måste kunna balansera och växla mellan de båda dimensionerna för att kunna ge sin kund bästa möjliga rådgivning eller för att snabbt kunna agera i kundens intresse i olika situationer, t.ex. vid avtalsförhandlingar eller rådgivning. Affärsjuristen är rådgivare åt klienter och företag vilka har ett kommersiellt mål i sikte. Ofta, men inte alltid, handlar det om att hjälpa klienten att skapa vinst. För i det här fallet det lilla tillväxtbolaget kommer juridiken med stor sannolikhet sällan i första hand. Det är affären eller skapandet av förutsättningar för den framtida affären som är bolagets kommersiella mål, som är det primära. Sedan kan en viktig del i denna affär vara affärsjuridisk, exempelvis att själva affären är den immaterialrättsliga dimensionen, exempelvis ett patentknippe.

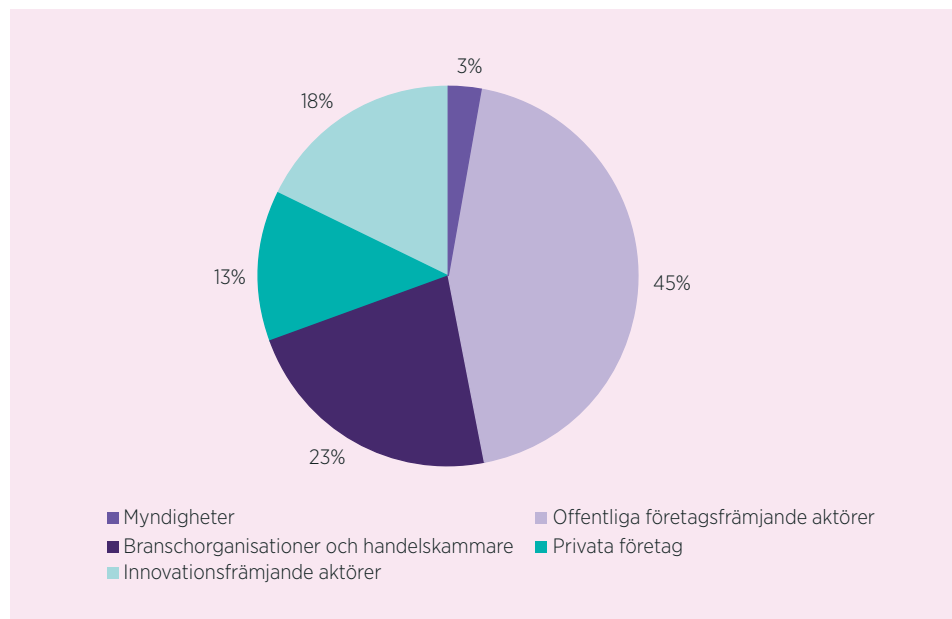
Utifrån kundperspektivet i det lilla tillväxtbolaget är rättsreglerna hindrande eller möjliggörande för att uppnå de kommersiella målen. Merparten av de rättsregler som affärsjuristen arbetar med är hindrande/bromsande och minskar handlingsfriheten, exempelvis aktiebolagslagstiftningen eller den immaterialrättsliga lagstiftningen. Affärsjuristen kan också hjälpa bolaget med olika möjliggörande rättsreglerna, till exempel regler rörande avtalsfrihet. För att nå de affärsmässiga målen behöver det lilla tillväxtbolag stöd och rådgivning för hur man måste göra eller låta bli att göra. Ett exempel är underleverantörer till ett B2C-onlinebolag när det gäller PUL, compliance etc.

Affärsjuridik handlar i många fall om att ha förmågan att kunna växla mellan det kommersiella perspektivet och rättssystemets perspektiv, i vid bemärkelse. Detta oavsett om det handlar om IPR-frågor, tullregler, momsregler, e-handelslagar etc.

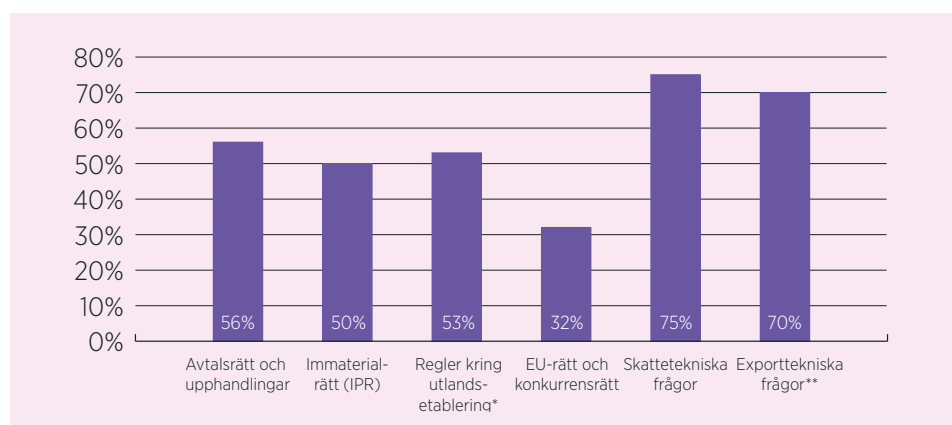
## Bilaga 2 - Enkätundersökningen

Nedan listas de enkätsvar som Kontigo fått genom en enkät som gick ut till ett mindre antal utvalda privata jurist- och advokatbyråer, branschorganisationer och handelskammare samt offentliga företagsfrämjare, innovationsaktörer och ett fåtal myndigheter. Enkäten gick ut till 114 respondenter med en svarsfrekvens om 33 procent - siffran blir 39 procent om man räknar de respondenter som svarade på delar av enkäten.

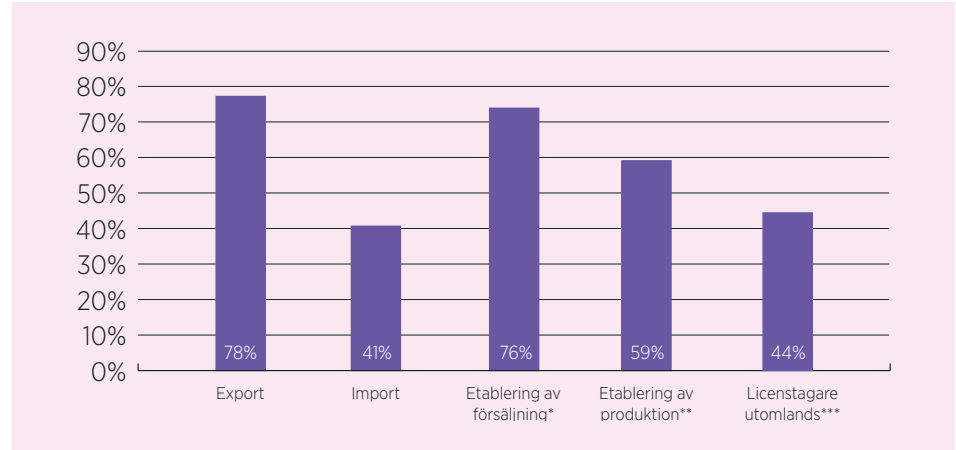
Figur 1. Den aktörstyp enkätens respondenter representerar.



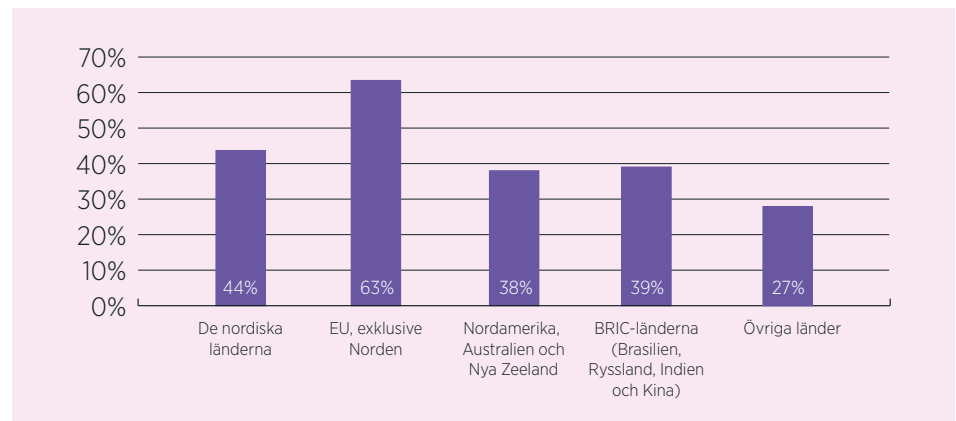
Figur 2. "I vilken utsträckning upplever du att stöd inom följande områden efterfrågas av företag som vill internationaliseras? Ange i vilken utsträckning företagen du möter efterfrågar stöd på en skala från 1 till 5, där 1 indikerar att de företagen inte efterfrågar något stöd och 5 indikerar att de efterfrågar väldigt mycket stöd." Andelen respondenter som svarar 4-5 på den femgradiga skalan. \*= Bolagsrätt, regelverk kring företagsförvärv och arbetsrätt, \*\* = Tullar, kvoter, ursprungsregler, standarder, transport- och leveransvillkor



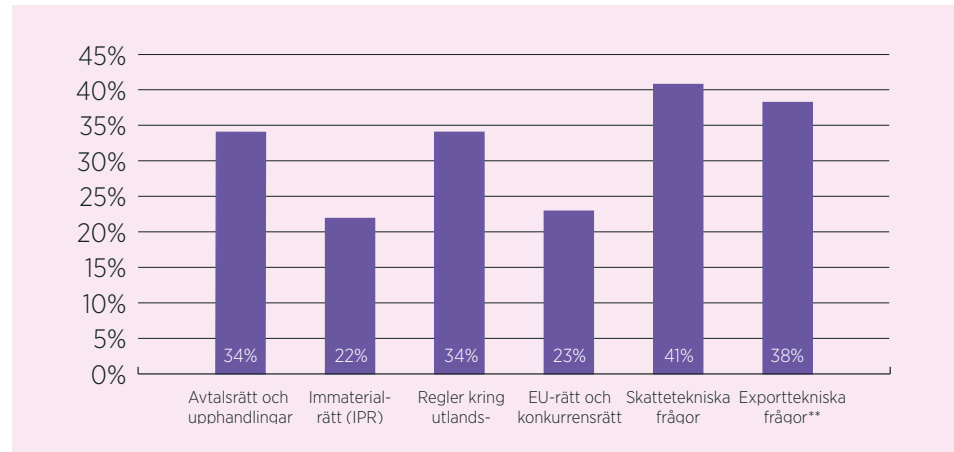
**Figur 3.** "I vilken typ av internationaliseringsprocess efterfrågar företagen stöd? Ange i vilken utsträckning företagen du möter efterfrågar stöd på en skala från 1 till 5, där 1 indikerar att de inte har något behov av stöd i denna typ av internationalisering och 5 indikerar att de har ett mycket stort behov av stöd." Andelen respondenter som svarar 4-5 på den femgradiga skalan. \* = Etablering av verksamhet genom försäljning/marknadsföring utomlands, \*\* = Etablering av verksamhet genom varu- eller tjänsteproduktion utomlands, \*\*\* = Etablering av verksamhet genom licenstagare/franchising utomlands



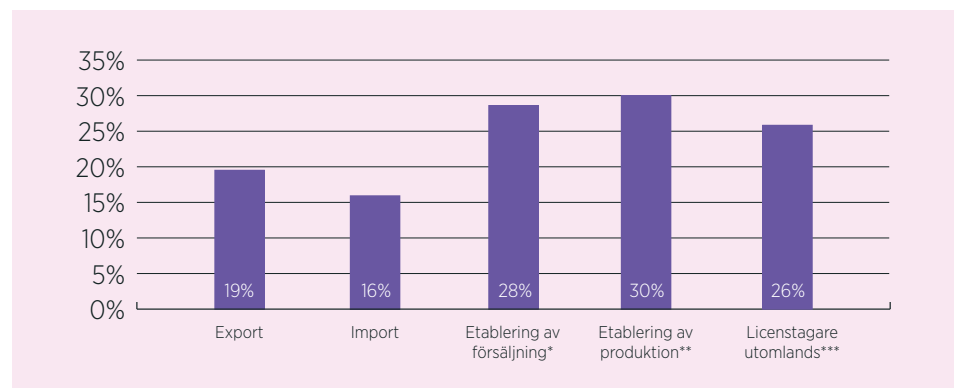
**Figur 4.** "För internationalisering mot vilka länder är affärsjuridiskt stöd mest efterfrågat? Andelen respondenter som svarar 4-5 på påståendet Ange i vilken utsträckning företagen du möter efterfrågar juridiskt stöd för internationalisering mot vissa länder på en skala från 1 till 5, där 1 indikerar "inte alls" och 5 indikerar "i mycket hög utsträckning"." Andelen respondenter som svarar 4-5 på den femgradiga skalan.



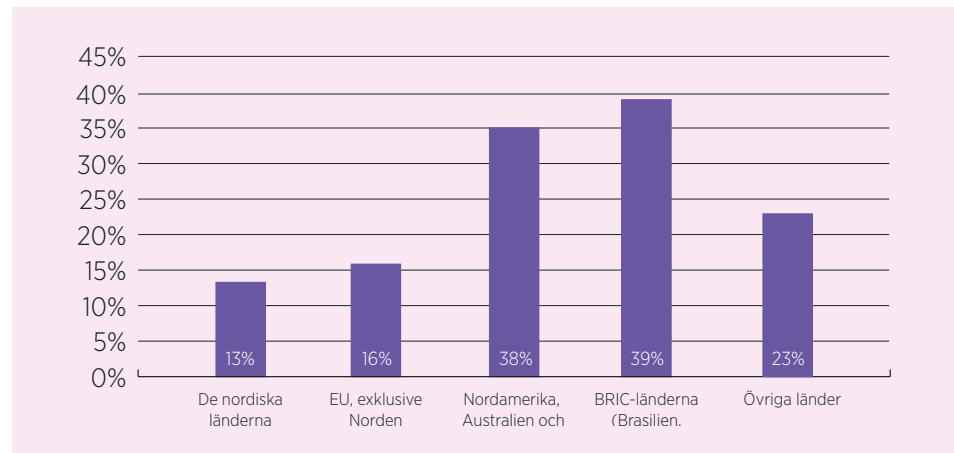
**Figur 5.** "Upplever du att företag som vill internationaliseras har svårigheter att hitta följande typer av affärsjuridiskt stöd? Ange i vilken utsträckning företagen har svårigheter att hitta stöd på en skala från 1 till 5, där 1 indikerar att de inte har några svårigheter att hitta rätt stöd och 5 indikerar att de har mycket stora svårigheter att hitta stöd." Andelen respondenter som svarar 4-5 på den femgradiga skalan. \* = Bolagsrätt, regelverk kring företagsförvärv och arbetsrätt, \*\* = Tullar, kvoter, ursprungsregler, standarder, transport- och leveransvillkor



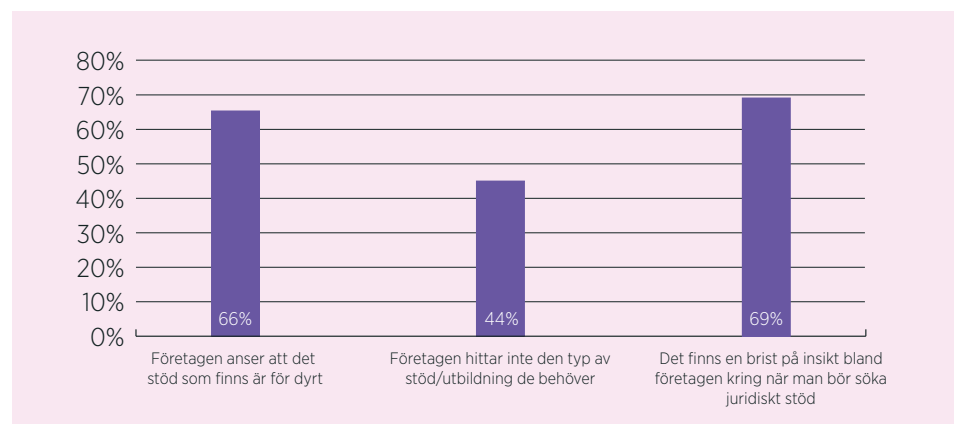
**Figur 6.** "Finns det delar av internationaliseringsprocessen där du upplever att företag har svårt att hitta affärsjuridiskt stöd?" Andelen respondenter som svarar 4-5 på den femgradiga skalan. \* = Etablering av verksamhet genom försäljning/marknadsföring utomlands, \*\* = Etablering av verksamhet genom varu- eller tjänsteproduktion utomlands, \*\*\* = Etablering av verksamhet genom licenstagare/franchising utomlands



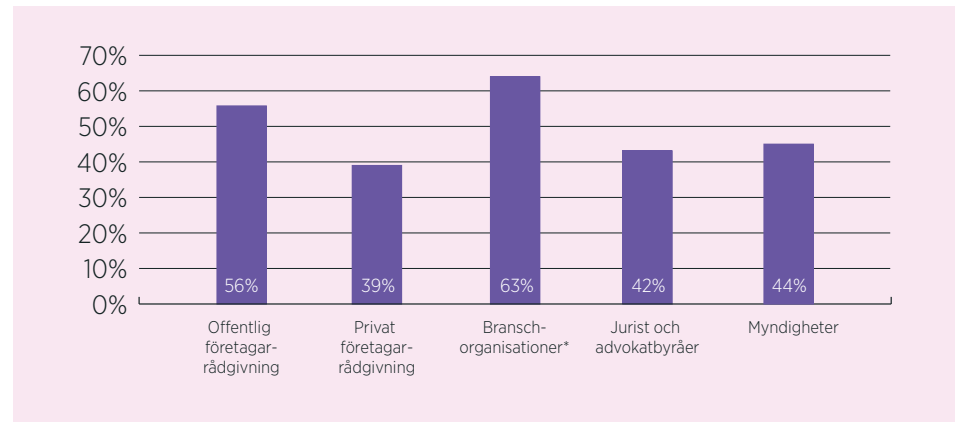
**Figur 7.** "Finns det länder där du upplever att företag i en internationaliseringsprocess har svårigheter att hitta affärsjuridiskt stöd? Ange i vilken utsträckning företagen du möter upplever svårigheter att hitta juridiskt stöd för internationalisering mot vissa länder på en skala från 1 till 5, där 1 indikerar att de inte har några svårigheter att hitta rätt stöd och 5 indikerar att de har mycket stora svårigheter att hitta stöd." Andelen respondenter som svarar 4-5 på den femgradiga skalan.



**Figur 8.** "Vilka är de främsta skälen till att företagen inte söker affärsjuridiskt stöd? Ange i vilken utsträckning du håller med om följande påståenden om skälen till att företagen inte söker juridiskt stöd på en skala från 1 till 5 där 1 indikerar att du håller med fullständigt om påståendet och 5 indikerar att du inte alls håller med om påståendet." Andelen respondenter som svarar 4-5 på den femgradiga skalan.



**Figur 9.** "I vilken utsträckning vänder sig SMFs till följande typer av organisationer när de söker affärsjuridiskt stöd för att underlätta en internationaliseringsprocess? Ange i vilken utsträckning företagen du möter vänder sig till organisationstyperna för affärsjuridisk rådgivning på en skala från 1 till 5, där 1 indikerar "inte alls" och 5 indikerar "i mycket hög utsträckning". Andelen respondenter som svarar 4-5 på den femgradiga skalan. \* = Branschorganisationer och handelskammare



## Den affärsjuridiska tillväxtresan för små företag

Affärsjuridikens betydelse för små bolags internationalisering  
– och särskilt i företag där affärsutvecklingen är kopplad till digitalisering

### **Vi stärker Sverige genom att stärka företagens konkurrenskraft**

Tillväxtverket ska skapa så bra förutsättningar som möjligt för företag i hela landet att vara konkurrenskraftiga. Det innebär att vi öppnar dörrar och river barriärer – för ett Sverige där fler företag vill, kan och vågar.

Kunskap, nätverk och finansiering är våra viktigaste verktyg. Tillväxtverkets insatser skapar direkta resultat hos de företag och aktörer som vi samverkar med, men även förutsättningar för företag och regioner att möta framtidens utmaningar. Vårt största enskilda uppdrag är att bidra till att EU-medel investeras i projekt för regional konkurrenskraft och sysselsättning.