

HUR MYCKET "VISIBILITET" BEHÖVS?

Av Jon Kihlman

Ett av de ledord som jag fick mig till livs inför uppgiften att skriva den här krönikan var "visibilitet". Ordet kan naturligtvis betyda allt möjligt. Översättningar som för mig var naturliga var inte minst *tydlighet* (det är bra om avtal är tydliga) och *förutsebarhet* (som grund för skadeståndsberäkning). En del lättforsande på nätet gav emellertid bättre information och skojigare underlag för en krönika. För plötsligt gillade jag inte visibilitet!

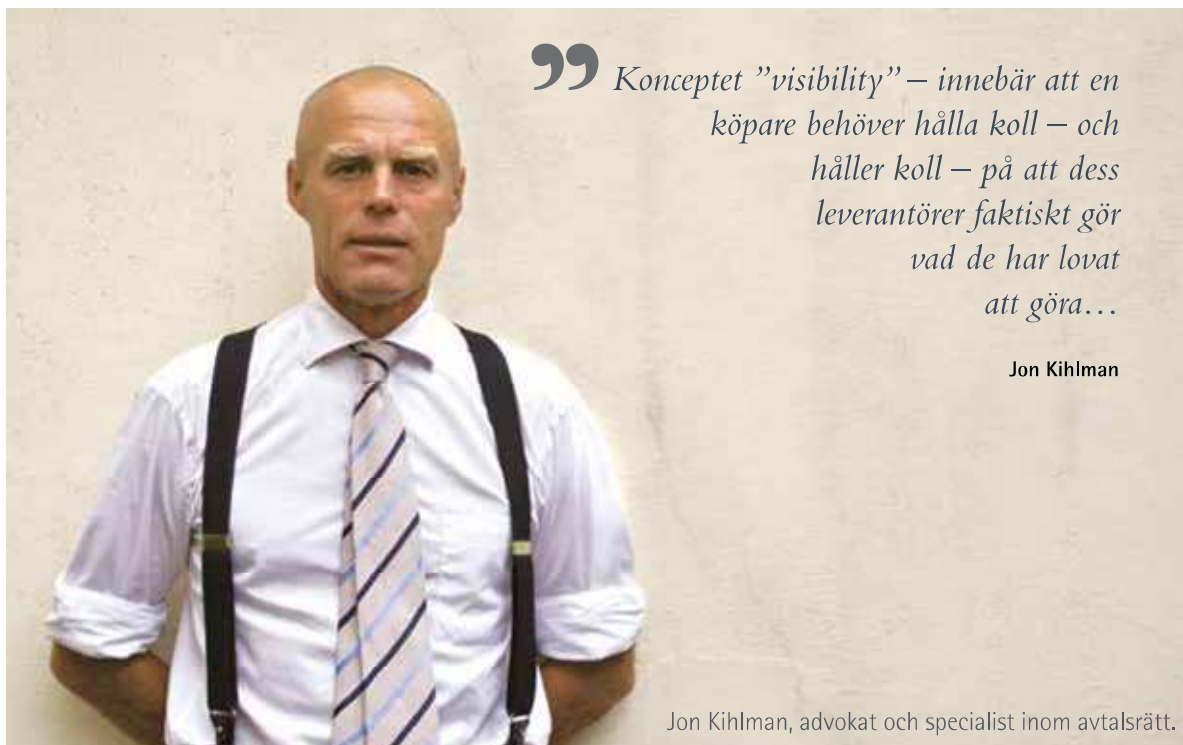
Googlandet gav bl.a. följande definition: "Visibility is knowing where inventory is at any moment." Och det går som jag ser det stick i stäv mot om inte hela så åtminstone en väsentlig del av idén med outsourcing. Outsourcing innebär att man låter någon annan utföra en del av vad man själv brukade göra eller vad man åtminstone också har möjlighet att göra själv. När någon anlitar mig för rådgivning, för att hantera en tvist, för att utforma avtal eller för att utbilda, är det som jag ser det fråga om outsourcing, eftersom min uppdragsgivare i och för sig skulle ha kunnat utföra – eller åtminstone skapa möjligheter för att utföra – motsvarande tjänst inom företaget.

I sin bästa form innebär outsourcing att man

inte behöver hålla koll hela tiden. Man köper av en leverantör att den gör det man enligt avtalet har rätt att förvänta sig och man har enligt samma avtal rätt att rikta anspråk mot leverantören om den inte levererar. Den här artikeln kan tjäna som exempel.

Den 9 september frågade Stefan Karlöf mig om jag ville skriva en krönika med deadline den sista september. Jag tackade ja. I den enkla konstruktionen ligger bl.a. att Stefan inte vidare skall behöva fundera över om jag kommer att leverera, utan i stället kunna utgå från att det kommer en krönika före den sista september. Ur hans perspektiv är två sidor i tidnigen därmed klara, åtminstone såvitt avser textinnehållet. Han behöver inte – Gud förbjude – ringa mig varannan dag och fråga hur det går med krönikan.

Det förhåller sig på precis samma sätt med outsourcing av produktion eller av transporter. Om man köper av en underleverantör att den skall tillhandahålla vissa varor vid vissa i avtalet givna tidpunkter, skall man naturligtvis kunna förvänta sig att det också sker. Detsamma gäller transporter av varorna. Det innebär i sin tur att man inte har anledning att hela tiden veta – eller ens bekymra sig om – var varorna befinner sig. Det skulle bara vara en onödig och därmed felaktigt allokering av resurser.



”Konceptet ”visibility” – innebär att en köpare behöver hålla koll – och håller koll – på att dess leverantörer faktiskt gör vad de har lovat att göra...

Jon Kihlman

Jon Kihlman, advokat och specialist inom avtalsrätt.

En annan sak är att man naturligtvis har anledning att hålla koll på vad man själv ansvarar för. Och man ansvarar i någon mening för allt som ingen annan ansvarar för. När en leverantör har levererat, ansvarar man som köpare således själv för vad som sedan sker med de levererade varorna. Om en leverantör har begränsat sitt ansvar för ekonomiska följder av ett avtalsbrott, ansvarar man som köpare för allt dåligt som kan hända som i ekonomiska termer överstiger ansvarsbegränsningen, eftersom det inte finns någon annan som kan hållas ansvarig. Alltför ofta har köpare låtit sina leverantörer begränsa sitt ansvar på ett sätt som inte är ekonomiskt rationellt.

Konceptet **visibility** förutsätter efter vad jag förstår att parter i sina avtal inte bara outsourcar en funktion utan också en tillräcklig del av ansvaret. Det är i många fall en förutsättning som svarar mot verkliga förhållanden. Att det är så innebär emellertid inte att det är bra. Det innebär bara att det är så det ofta görs.

Det är märkligt hur den gamla juridiken – som i stor utsträckning kommer från 1800-talet – tillhandahåller lösningar på moderna problem vilka till stora delar är bättre än mer moderna lösningar. Medan de nya lösningarna – t.ex. konceptet ”visibility” – innebär att en köpare behöver hålla koll – och håller koll – på att dess

leverantörer faktiskt gör vad de har lovat att göra, innebär den gamla lösningen att leverantörerna ansvarar för vad de har åtagit sig och att ansvaret yttrar sig så att de får ersätta köparen för skador som den lider på grund av att leverantörerna inte levererar. I förlängningen av det ligger att köparen inte behöver bekymra sig om vad som sker under leverantörens ”ansvarsperiod”. Och köpare har i allmänhet åtskilligt bättre att göra med sin tid och sina resurser än att hålla koll på om leverantörer kommer att hålla sina löften. Det måste få vara leverantörernas problem.

Den juridiska lösningen kan sammanfattas i inte minst skyldigheten för en avtalsbrytande part att betala skadestånd när den inte levererar.

I stort sett alla moderna lösningar har sin grogrund i att vi har tappat bort sådana fundamenta om affärsförhållanden: Man måste kunna lita på personer som man gör affärer med. Det förutsätter i stor utsträckning att de gör åtaganden och att åtagandena backas upp av att de också kan tvingas ta ansvar om de inte uppfyller sina åtaganden. Och när fundamenta är på plats, finns inget behov av visibilitet. Då är det bara att lugnt vänta på leverans! ■