

Ut i verden – Eksportskolen

Bergen 20.02.25

Rolf H. Sørland

**Avd. leder - skalering og
internasjonalisering**



Bakgrunn

NHH



1987-1991



Ålesund-regionen



IN Bergen 1996



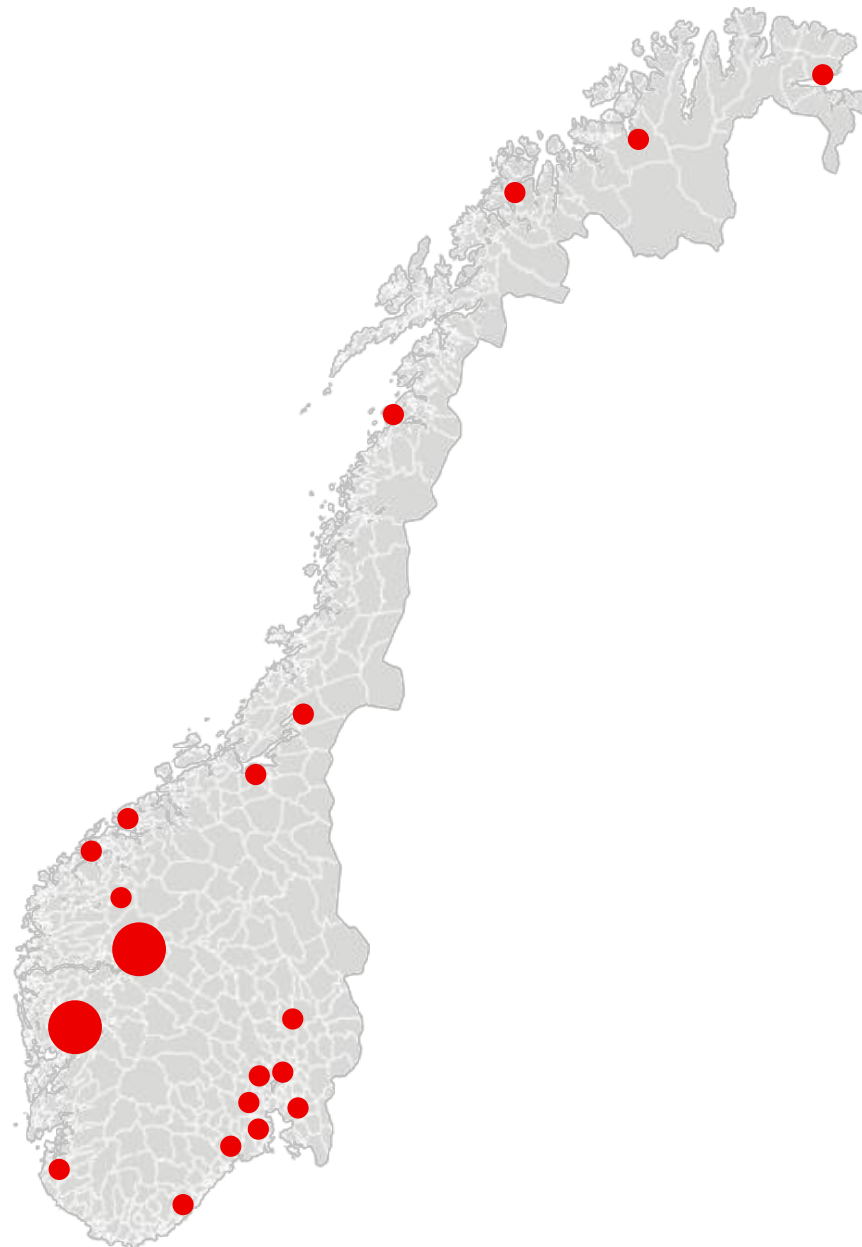
IN Toronto 2012-2015



IN Milano 2016-2019

1. Om Innovasjon Norge
2. Forretningskultur
3. Erfaringer
4. Spørsmål

Våre regionkontor



- Agder - Grimstad
- Innlandet - Brumunddal
- Møre og Romsdal - Molde
- Møre og Romsdal - Ålesund
- Nordland - Bodø
- Oslo Viken - Drammen
- Oslo Viken - Oslo
- Oslo Viken - Sarpsborg
- Rogaland - Stavanger
- Troms og Finnmark - Alta
- Troms og Finnmark - Tromsø
- Troms og Finnmark - Vadsø
- Trøndelag - Steinkjer
- Trøndelag - Trondheim
- Vekst- og gründerenteret - Førde
- Vestfold og Telemark - Porsgrunn
- Vestland - Bergen
- Vestland - Sogndal



Gjestgiveriet

Kundereisen

Fra en idé til noe

Fra noe til mye mer

Fra noe til noe annet



Starte



Skalere

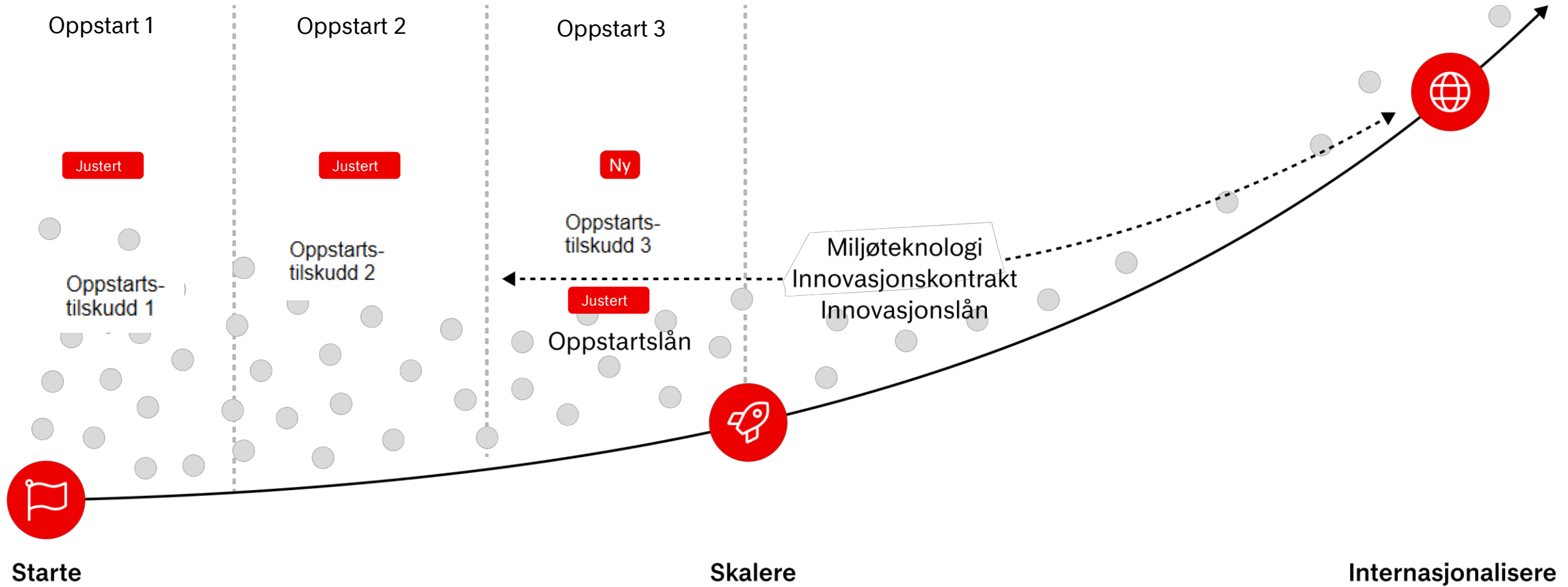


Internasjonalisere



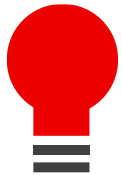
Fornye

Finansielle tjenester



Ny strategi 2025 - 2030

Hva skal vi oppnå?



Vi skal gjøre næringslivet mer produktivt



Vi skal sørge for at flere bedrifter vokser internasjonalt

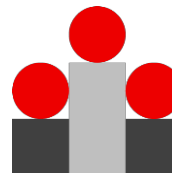
Vi skal være



Din foretrukne rådgiver som raskt og enkelt tilbyr riktig kompetanse og tjenester



Din bank som utfordrer deg og tar risiko for bærekraftig vekst og omstilling



Din partner som utløser kapital og åpner dører til nye markeder

Våre kontor i utlandet



- Belgium
- Brazil
- Bulgaria
- Canada
- Denmark
- United Arab Emirates
- France
- Greece
- India
- Italy
- Japan
- Kenya
- China - Beijing
- China - Shanghai
- Croatia
- Romania
- Singapore
- Spain
- Great Britain
- Sweden
- South Korea
- Germany - Hamburg
- Germany - Munich
- USA - Houston
- USA - New York
- USA - San Francisco
- USA - Washington, DC
- Vietnam

Hva hjelper vi bedriftene med?



Markedsinnsikt

- **Identifisere** globale og lokale trender
- **Tolke lokal** forretningskultur og konkurranse
- **Kartlegge** verdikjeder og vekstmuligheter



Internasjonal vekststrategi

- **Utvikle** en tydelig strategi og mål
- **Undersøke** markedet grundig
- **Tilpasse** forretningsmodellen



Internasjonale handels- og eksportregler

- **Forstå** regulatoriske forhold og IPR
- **Håndtere** alt av betaling, dokumenter og kontrakter



Inngang og vekst i markedet

- **Skape** nettverk med kunder og partnere
- **Optimalisere** kompetanse- og personalbehov
- **Sikre** finansieringsmuligheter

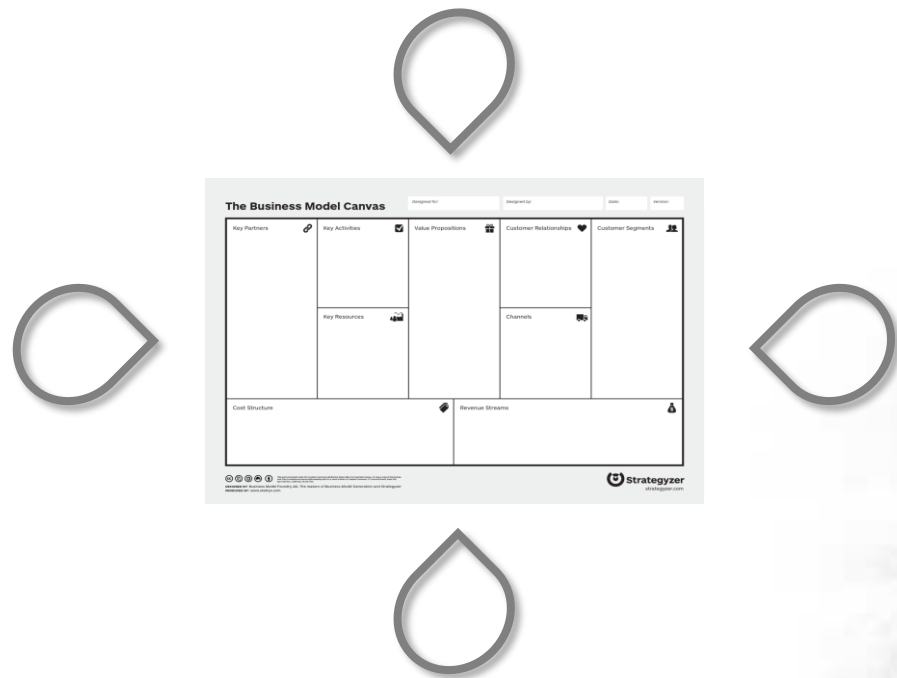


Internasjonal synlighet og posisjonering

- **Etablere** en kraftfull merkevare
- **Bygge** nettverk i bransjen
- **Målrette** markedsføringen

Internasjonal forretningskultur

Forretningsmodeller er tilpasset et forretningsmiljø



Hvilket miljø?

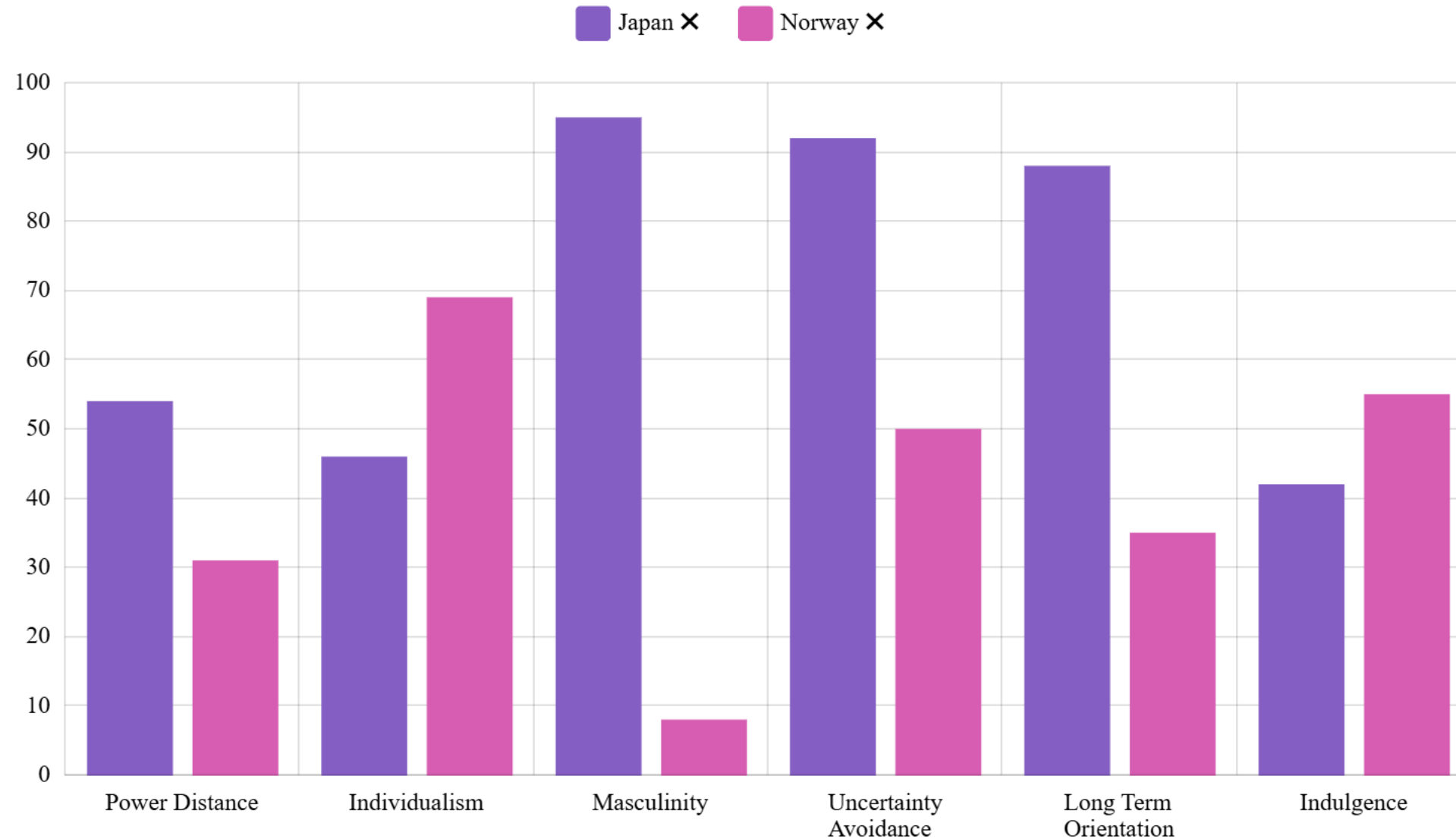


Hvordan vi oppfattes

- Omsorg
- Konsensus
- Beslutningsvegring/tregghet
- Ferieloven
- Flat struktur
- Forstår ikke hierarki
- Høy kompetanse
- Etnosentrisk; vi vet best



Guru # 1: Geert Hofstede

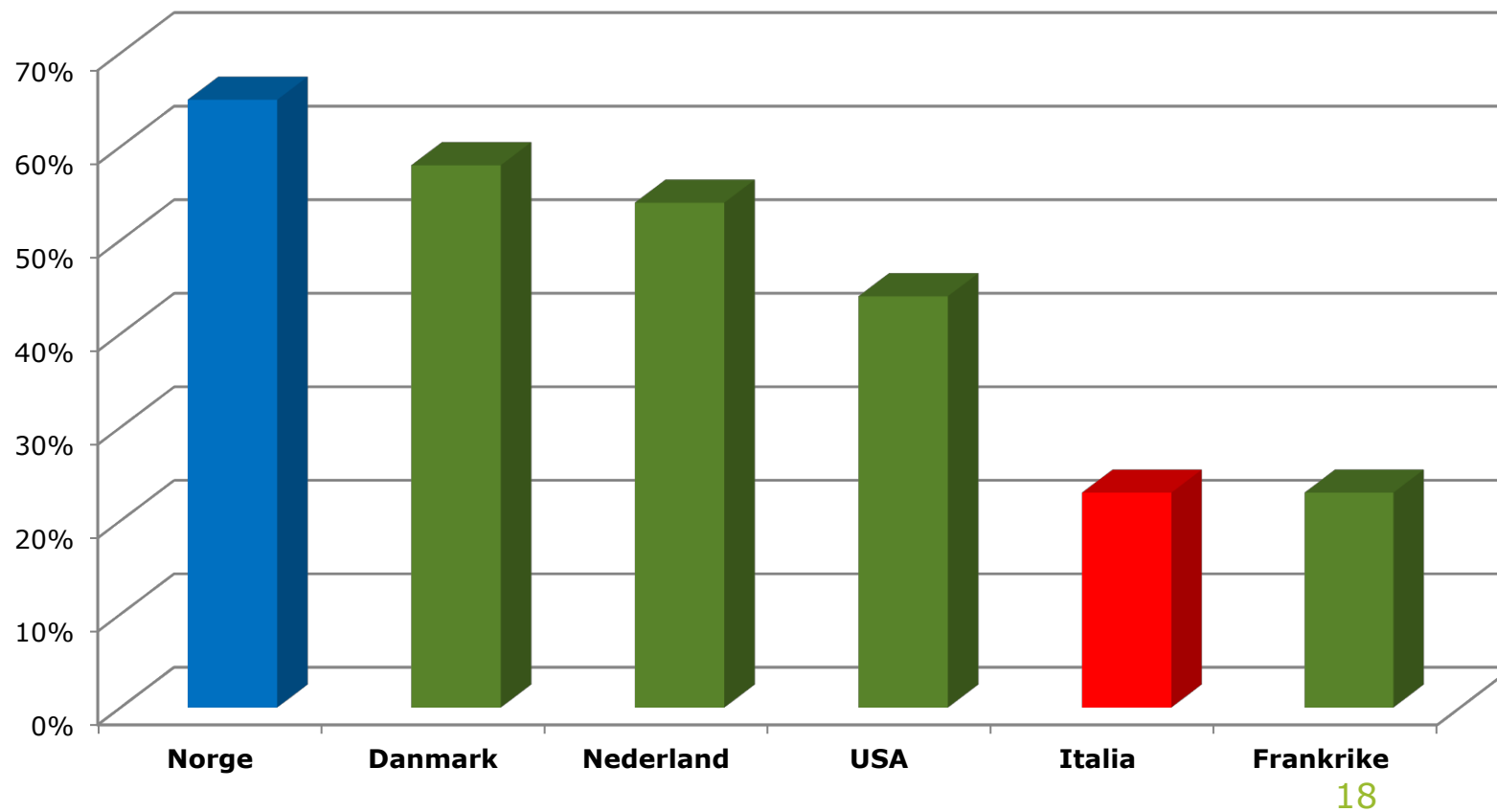


Erfaringer

Norge har godt image



Tillit til andre?





Dress code



Middag – en forlengelse av møtet



Beslutningsprosessen





vestre®





Organizzato da:



Partners:



SAMSUNG

Eksportsenteret; show stopperer?

Tollsats



Tolltariffnummer
61 02 30 00

USA: 28,2%

Kina: 8%

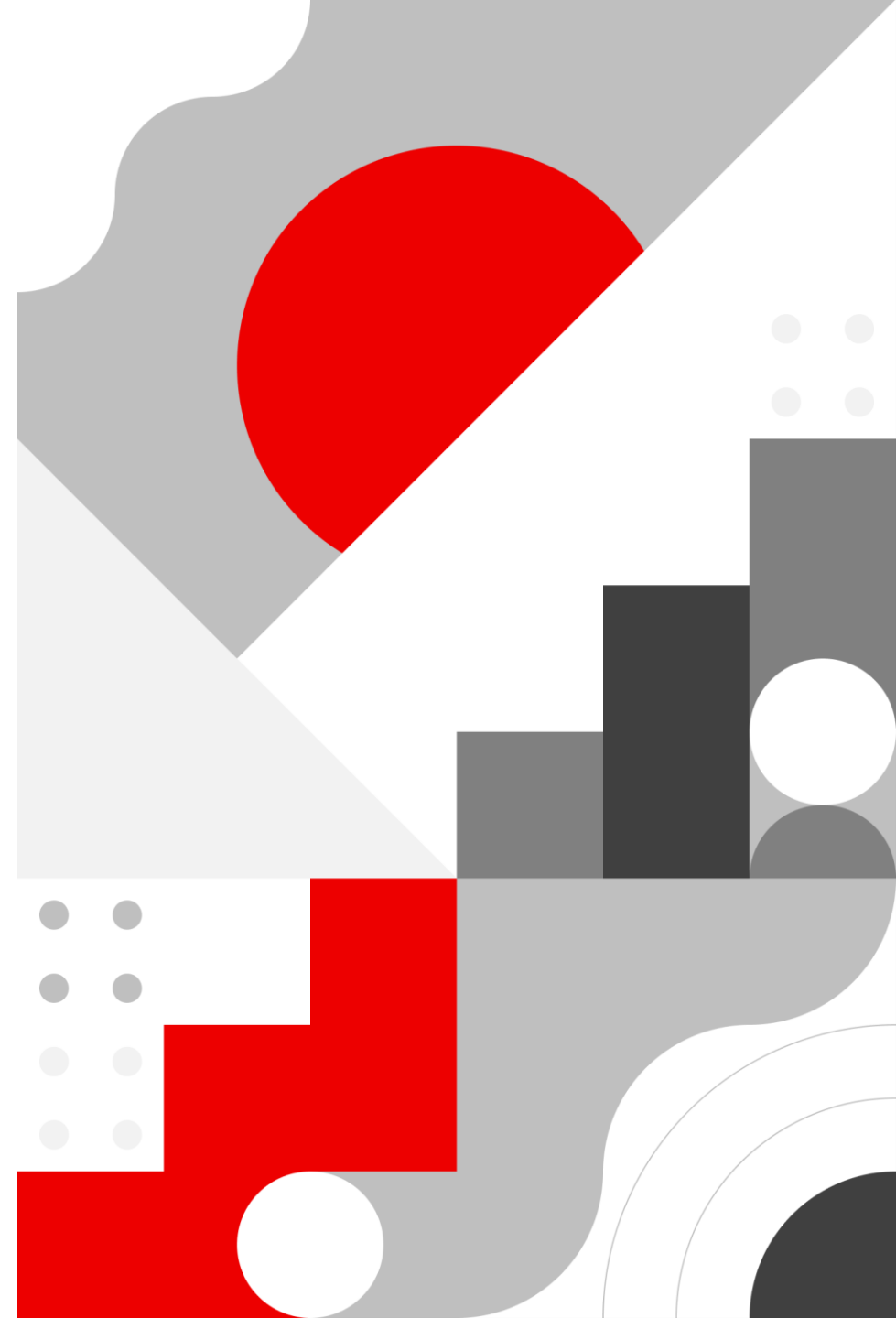
EU: 12%

Kamerun: 30%

Brasil: 35%

Spørsmål?

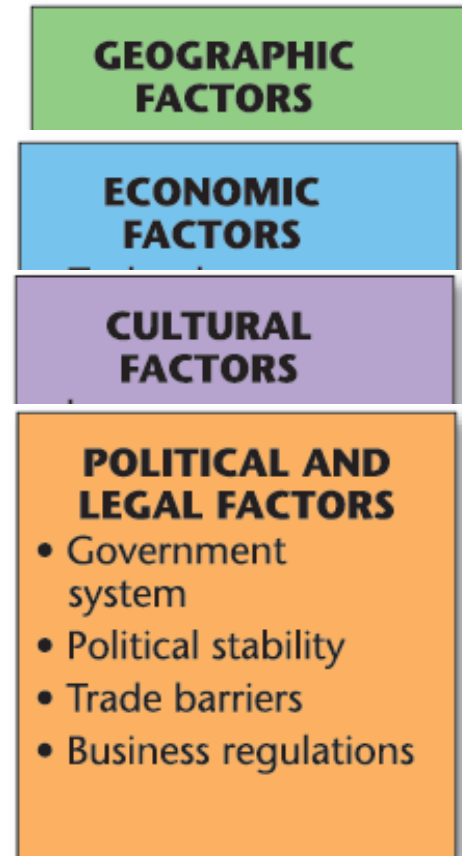
**Takk for
oppmerksomheten!**



Ditt advokatfirma på Vestlandet

Spesialisert juridisk rådgivning

INTERNASJONALT FORRETNINGSMILJØ - ELEMENTER



INTERNATIONAL BUSINESS ENVIRONMENT



Internasjonal konkurransestrategi:

- Plan og budsjett for operasjonalisering

«UT I VERDEN»:

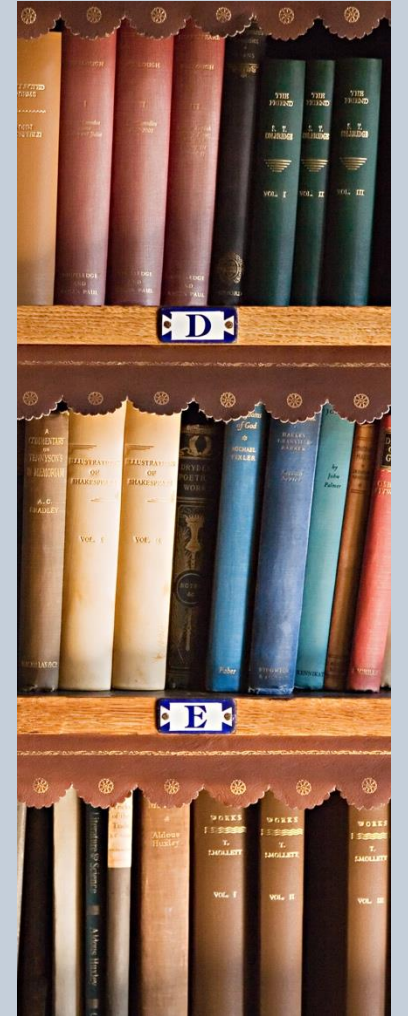
1. «Global handel og bærekraftig styring».
- 2 «Kapitalinnhenting og internasjonal etablering».
- 3.«De økonomiske verktøyene».

4. «Forretningskultur og juridiske aspekter».

«UT I VERDEN» - Juridiske aspekter 😊

Målsetting - gi deltakerne:

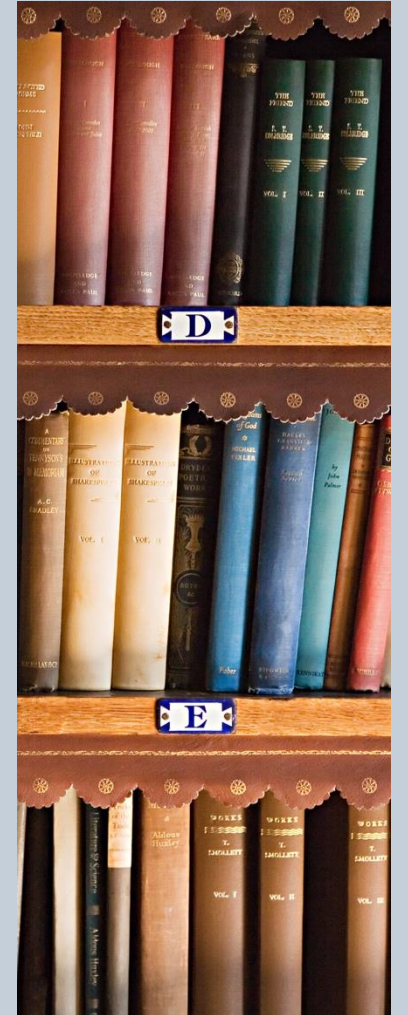
1. Kjennskap til omfang av juridiske rammebetingelser for internasjonalt rettet virksomhet.
2. Oversikt over internasjonale standardkontrakter - for varer og tjenester
3. Forståelse rundt utfordringer knyttet til inngåelse av kontrakter i internasjonale forhold.



Stiegler

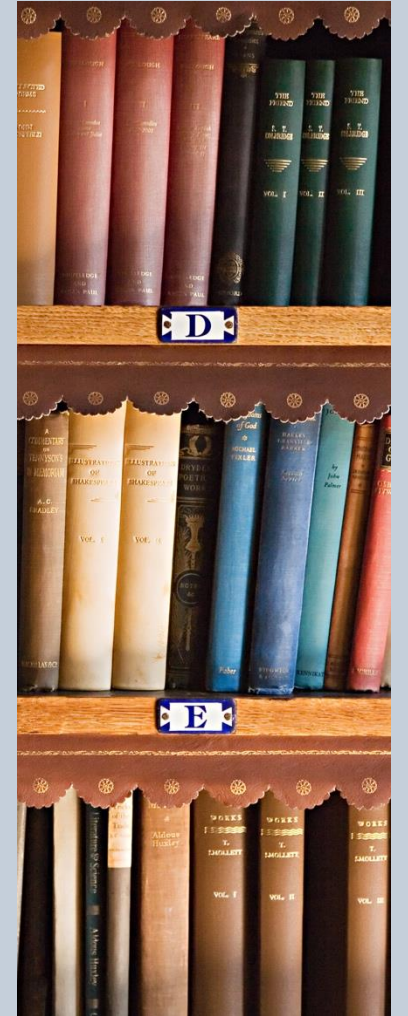
1

Juridiske rammebetingelser for internasjonalt rettet virksomhet.



Stiegler

Bedriftens **ytre** rammebetingelser



Stiegler

Bedriftens **interne** rammebetingelser

Omdømmebygging

Kapasitet

Kompetanse

Tilgjengelighet på/for marked



Økonomi

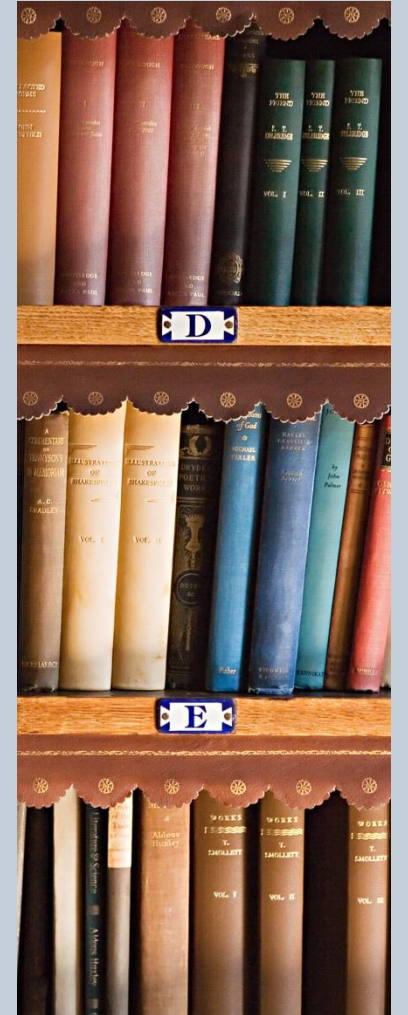
- Likviditet
- Soliditet

Regelverk

- Instruksjer
- Retningslinjer
- Rutiner

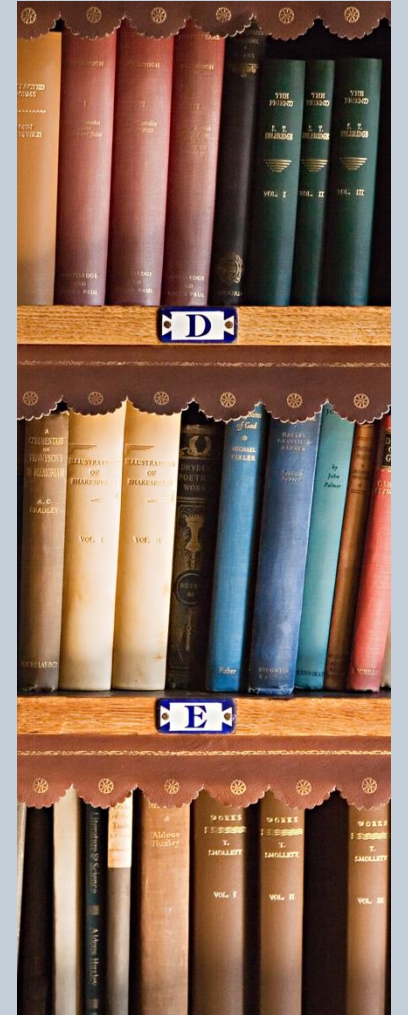
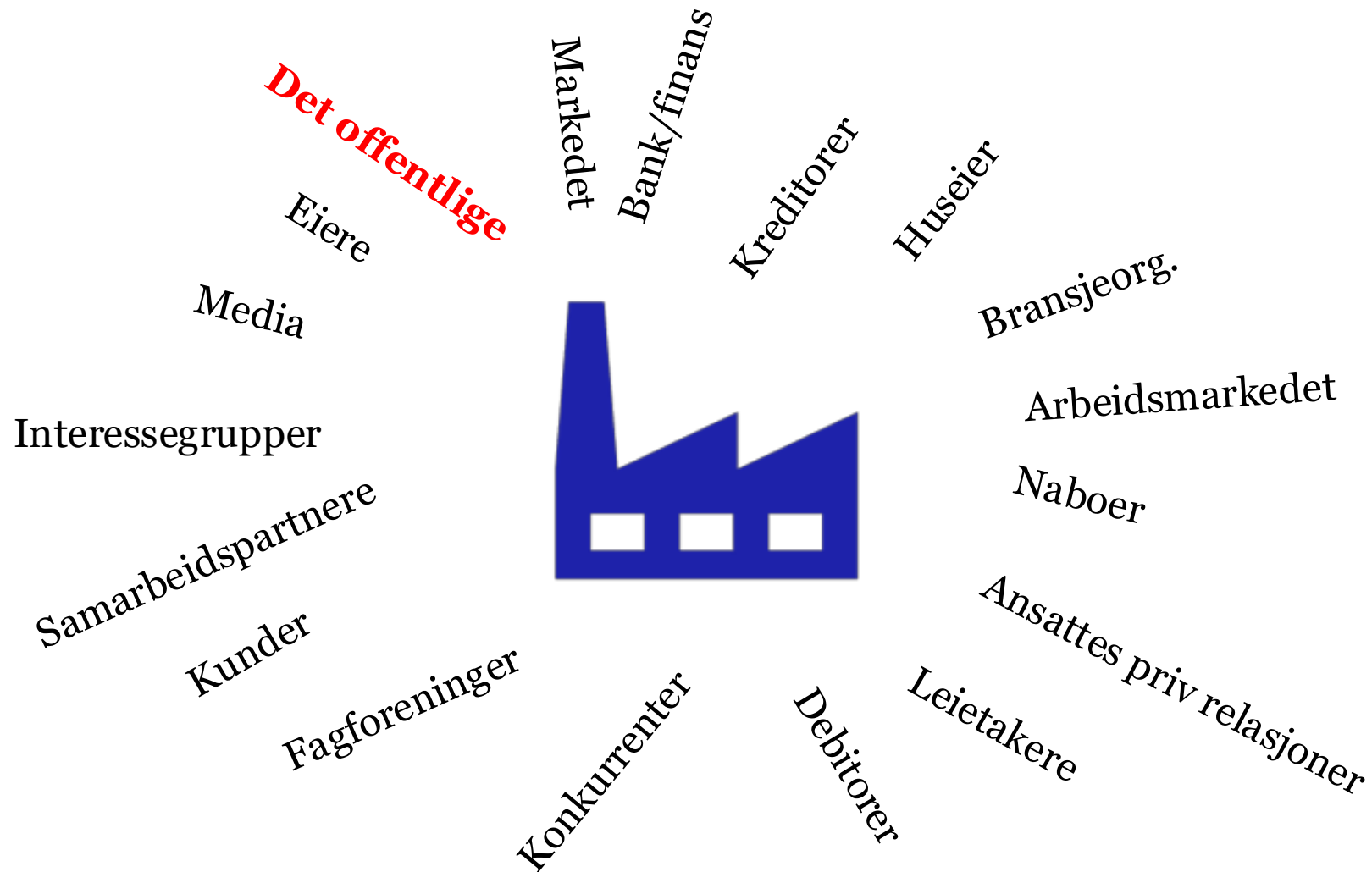
Infrastruktur

Markedsrelasjoner/-
kontakt



Stiegler

Bedriftens handlingsmiljø

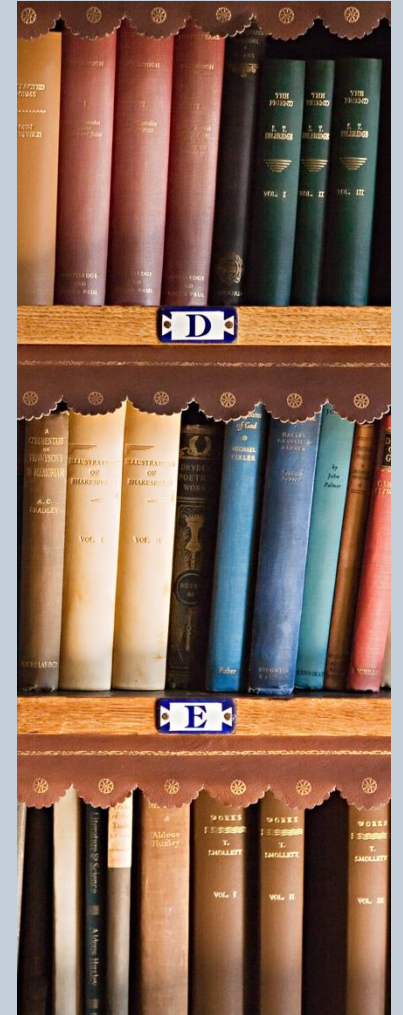
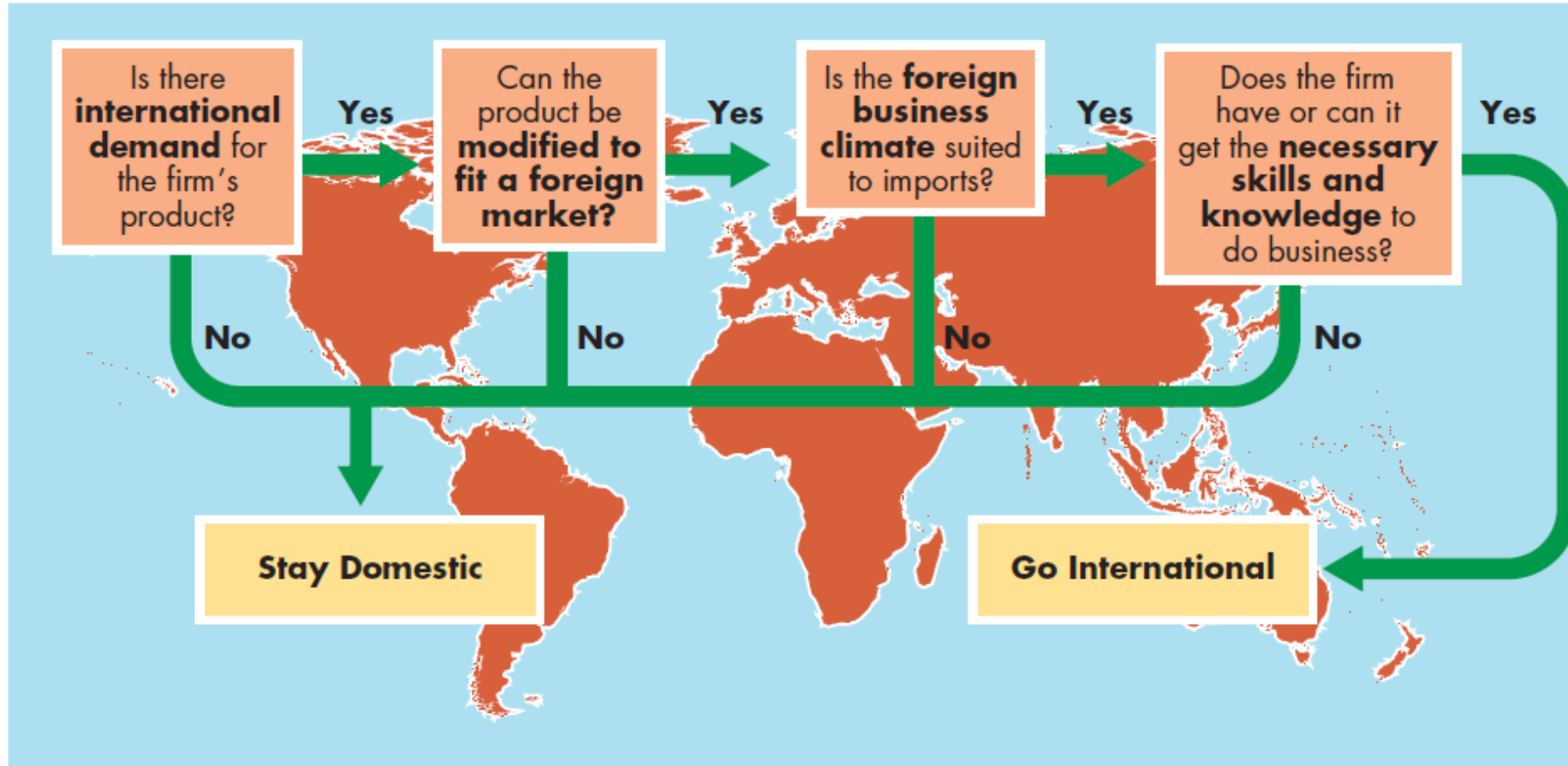


Stiegler

Aksjeloven
Markedsføringsloven
Offentlige
Merverdiavgift
Tilskudd
Aksjeselskap
Revisjonsplikt
Konsesjoner
Arbeidsmiljø
Arbeidsrett
Regnskapsloven
Lisenser
Norsk
GDPR
Bokføringsloven
HMS
utenlandsk
Konkurransesklausuler
Konkurranseloven
Ansvarlig
Miljøkrav
Kontakter
Kontrakter
Selskapsloven
Reguleringer
Ansettelseskontrakt
Avtaler
Kjøpsloven
Arbeidsloven
Selskapsloven
Reguleringer
Ansettelseskontrakt
Avtaler
Selskapsformer
Avgifter
Leiekontrakter
Samvirkeforetak
Samvirkeforetak
Samarbeidsavtaler
Oppsigelsesvern
Forskuddsskatt
Enkeltpersonforetak
Kjøpsavtaler
Bekreftede
Offentlig
Datasikkerhet
Leiekontrakter
Arbeidsgiveravgift

Stiegler

UT I VERDEN... ?



Stiegler

Internasjonal forretningsaktivitet - nivåer

Lavest

Internasjonalt aktivitetsnivå

høyest

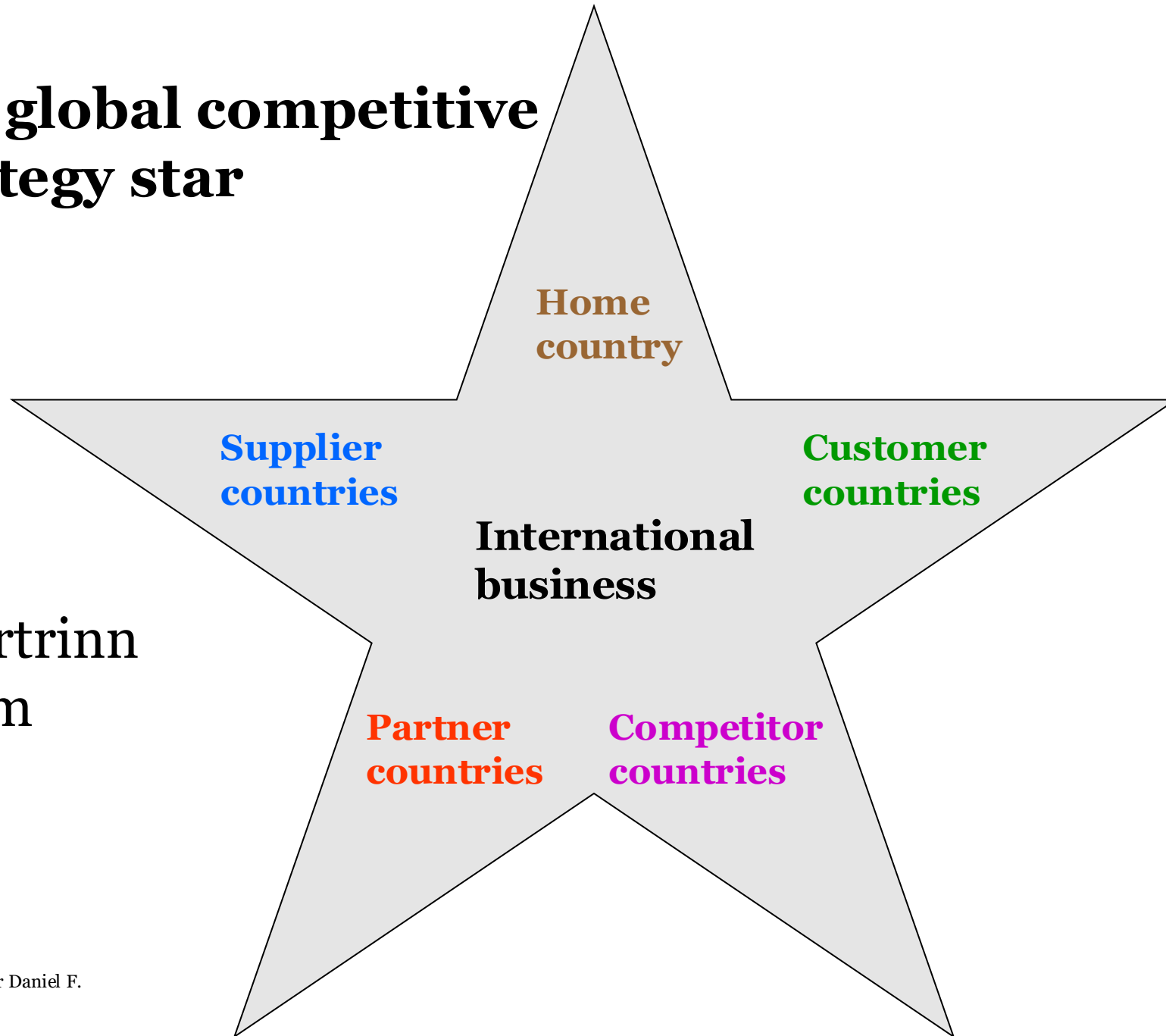
GLOBAL
VIRKSOMHET

MULTINASJONAL
VIRKSOMHET

INTERNASJONAL
VIRKSOMHET

NASJONAL
VIRKSOMHET

The global competitive strategy star



Internasjonalt konkurransefortrinn avhenger av fem hoveddrivere*:

*«Global competitive strategy»- Professor Daniel F. Spulber

Struktur for internasjonalt rettet forretningsaktivitet

Lavest Internasjonalt aktivitetsnivå Høyest

DIREKTE INVESTERING

JOINT VENTURE

STRATEGISK ALLIANSE

LISENSIERING

EKSPORT

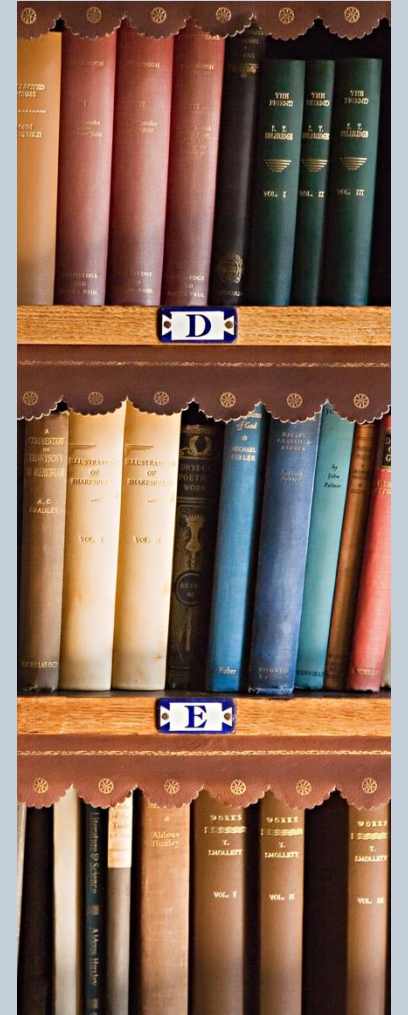
IMPORT

Ulike tilnærminger til internasjonalisering - fordeler og ulemper:

Tilnærminger til Internasjonalisering:	Fordeler:	Ulemper:
Importere eller Eksportere	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lite kontantutlegg 2. Liten risiko 3. Ingen tilpasning 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tariffer og avgifter 2. Høye transportkostnader 3. Myndighetenes restriksjoner
Lisensiering	<ol style="list-style-type: none"> 1. Økt lønnsomhet 2. Økt lønnsomhet 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manglende fleksibilitet 2. Hjelper konkurrenter
Strategisk allianse/ Fellesforetak	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rask markedstilgang 2. Tilgang til materialer og teknologi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Begrensninger ved delt eierskap 2. Kontroll og fortjeneste 3. Juridisk mer komplisert 4. Økonomisk risiko 5. Usikkerhet
Direkte investeringer	<ol style="list-style-type: none"> 1. Forbedrer kontrollen 2. Eksisterende infrastruktur 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komplekst juridisk 2. Større økonomisk og politisk risiko 3. Større usikkerhet

2

Internasjonale standardkontrakter - for varer og tjenester.



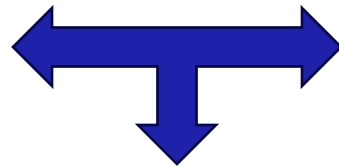
Stiegler

Internasjonale kontraktsforhold – et utgangspunkt

Bedriftens (standard) salgsvilkår



Kundens (standard) innkjøpsvilkår

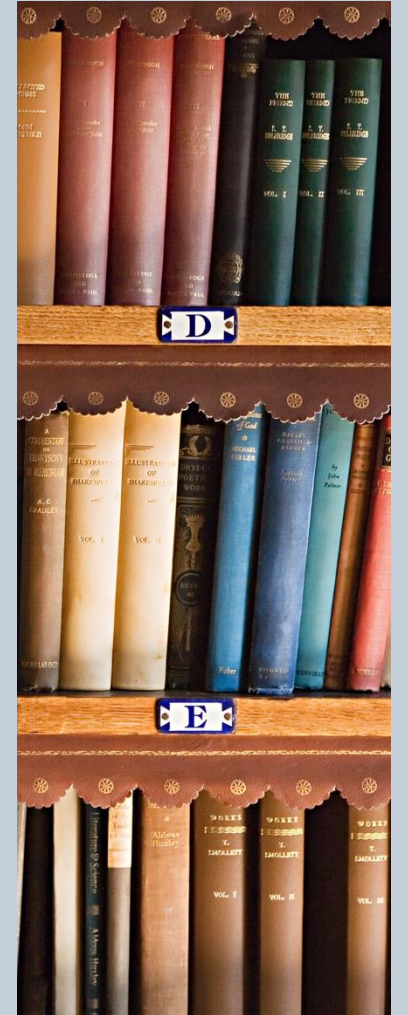


Standard kontraktsformater

Agreed standards

Org. standards

1. Nasjonale
2. Internasjonale

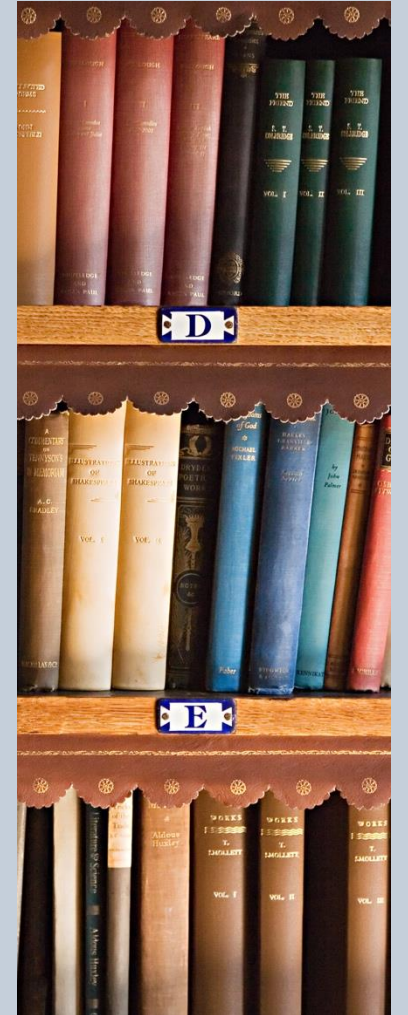


Stiegler

«Standardkontrakt»

En standardkontrakt er en forhåndsdefinert avtale som er utarbeidet av bransjeorganisasjoner, institusjoner eller internasjonale organer.

Brukes for å forenkle, standardisere og redusere risiko ved forhandlinger og avtaleinngåelser.



Stiegler

Noen sentrale norske kontraktsstandarder:

- 1.NS 8405/8407:** Utførelses- og totalentreprisekontrakter.
 1. Brukt i bygge- og anleggsprosjekter.
 2. Fokus på plikter, ansvar og risiko mellom partene.
- 2.NF:** Norsk fabrikkstandard for maskin- og prosessutstyr.
 1. Spesialisert for fabrikasjon og leveranser i Norge.
- 3.NTK:** Norsk Totalkontrakt.
 1. Brukt i olje- og gassindustrien.
 2. Integrerer krav til HMS, kvalitet og teknisk ytelse.

Fordeler:

- Tilpasset nasjonale lover og bransjestandarder.
- Godt kjent blant norske aktører.

Ulemper:

- Begrenset anvendelse i internasjonale transaksjoner.
- Mindre fleksibilitet for tilpasning til utenlandske markeder.



Stiegler

Oversikt over sentrale internasjonale kontraktsstandarder

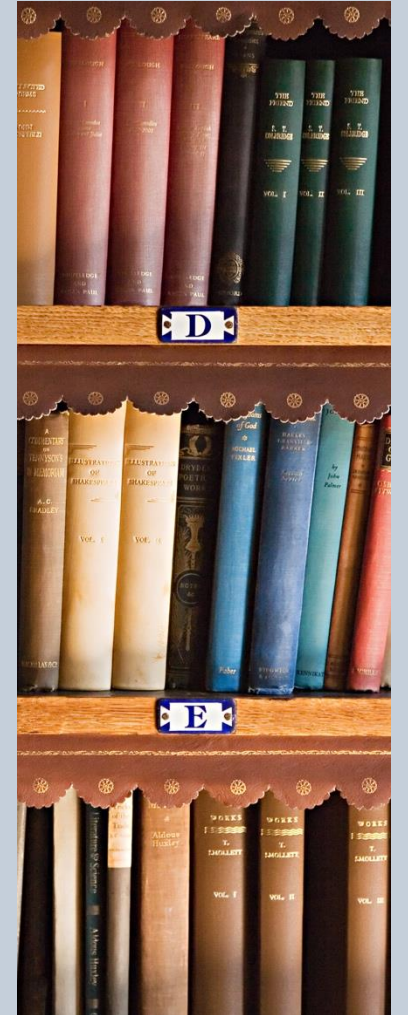
Standard	Bruksområde	Fordeler	Ulemper	Utarbeidet av
BIMCO	Maritime kontrakter	Spesialtilpasset sjøtransport. Globalt anerkjent.	Krever ekspertise. Ikke egnet for generelt varekjøp.	Baltic and International Maritime Council
CMI	Harmonisering av maritime lover	Felles rammer for sjøtransportrett.	Krever juridisk tolkning. Mindre praktisk fokus.	Comité Maritime International
INCOTERMS	Leveringsbetingelser	Klare definerte regler for ansvar. Globale termer.	Behandler kun transport.	International Chamber of Commerce
CISG	Internasjonalt kjøp av varer	Globalt anvendelig. Dekker levering og mislighold.	Ikke spesifikt for sjøtransport.	United Nations
ICC-modeller	Handels- og tjenesteavtaler	Fleksible maler. God støtte for distribusjon.	Mindre spesifikke. Krever tilpasning.	International Chamber of Commerce
Orgalime	Maskineri, utstyr og industrielle tjenester	Praktisk tilnærming. Spesialisert for tekniske leveranser.	Fokus på europeisk praksis. Kan kreve tilpasninger.	Orgalime (European Eng. Ind)

FIDIC

Standardkontrakter for bygge- og anleggsprosjekter. Int. standard for the Consulting Industry

Hvorfor velge en internasjonal standardkontrakt?

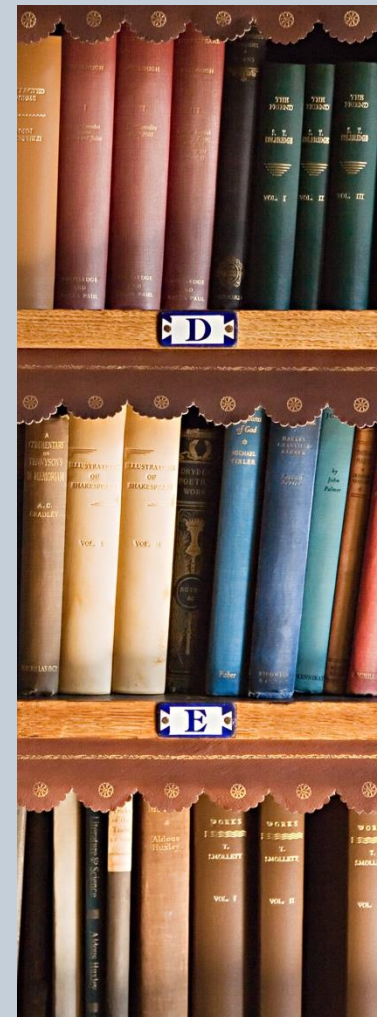
- Annerkjennelse
- Effektivitet
- Forutsigbarhet
- Kostnadsbesparelse.
- Redusere konfliktrisiko
- Tilpasningsdyktighet
- Tidsbesparelse



Stiegler

3

**Utfordringer knyttet til inngåelse av
kontrakter i internasjonale forhold.**

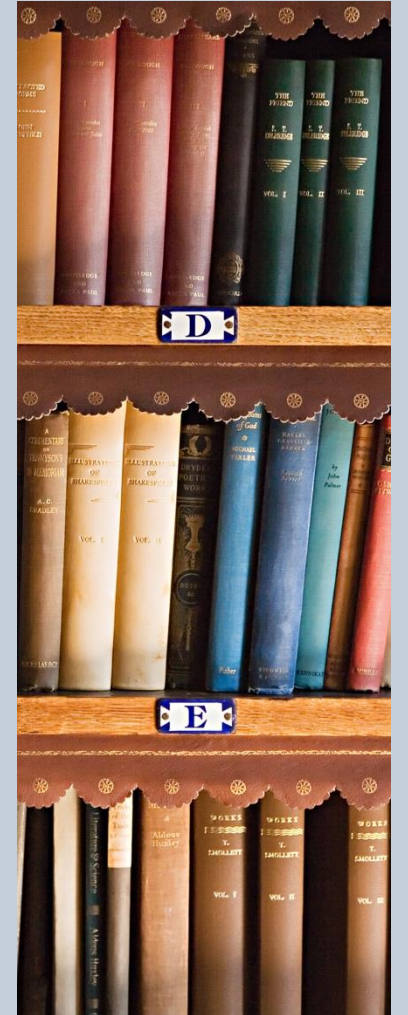


Stiegler

Noen juridiske utfordringer ved internasjonal virksomhet knyttet til:

1. Toll og import/eksport-reguleringer.
2. Handelssanksjoner og embargoer.
3. Internasjonale kontrakter og tvisteløsning .
4. Immaterielle rettigheter.
5. Skatt og avgifter.
6. Arbeidsrett og ansettelseslover
7. Konkurranselovgivning.
8. Datasikkerhet og personvern
9. Miljø- og bærekraftskrav.
10. Valutaregulering og betalingsrisiko

Disse utfordringene gjør at virksomheter må ha en solid juridisk strategi for å navigere i det internasjonale markedet.



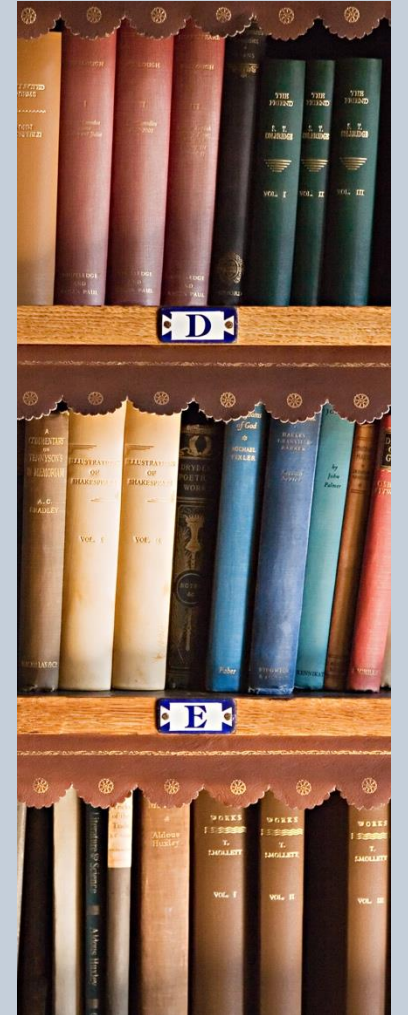
Stiegler

RISIKOELEMENTER

Ved inngåelse av internasjonale kontrakter oppstår en rekke risikoer som partene må være bevisste på og håndtere gjennom klare avtalevilkår. Sentralt står her:

- 1. Politisk risiko**
- 2. Juridisk risiko**
- 3. Kulturelle og språklige utfordringer**
- 4. Operasjonell risiko**
- 5. Tvisteløsningsrisiko**

For å håndtere disse risikoene bør internasjonale kontrakter inneholde tydelige klausuler om lovvalg, tvisteløsning, betalingsbetingelser, force majeure og ansvarsbegrensninger.



Stiegler

Politisk risiko

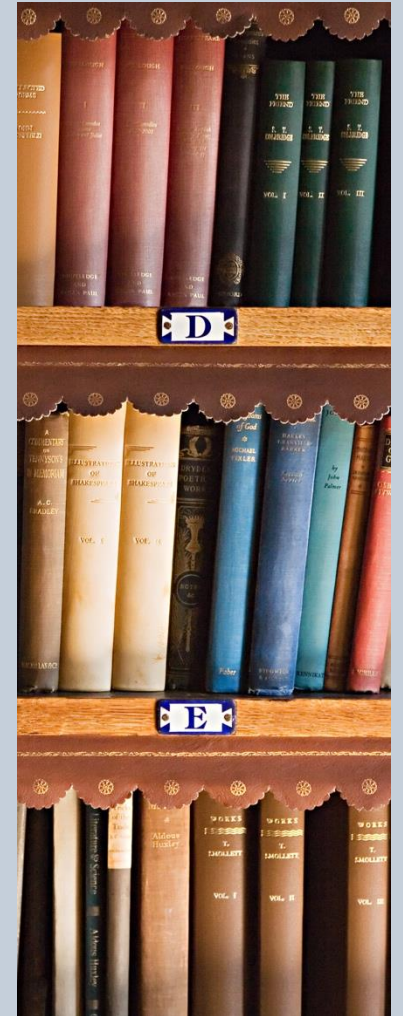
Politisk ustabilitet, handelsrestriksjoner og sanksjoner kan påvirke kontrakten.

Eksempler på politisk risiko:

- Eksportforbud eller nye tollsatser påvirker kostnader og leveranser.
- Endringer i skattepolitikk kan gjøre avtalen ulønnsom.
- Regjeringer kan ekspropriere eiendom eller innføre restriksjoner.

Tiltak for risikoreduksjon:

- ✓ **Sanksjonsklausuler:** Sørg for at avtalen ikke strider mot internasjonale regler.
- ✓ **Politisk risikoforsikring:** Bruk forsikringer for å beskytte investeringer.
- ✓ **Fleksible kontrakter:** Inkluder muligheter for reforhandling ved store endringer.



Stiegler

Juridisk risiko

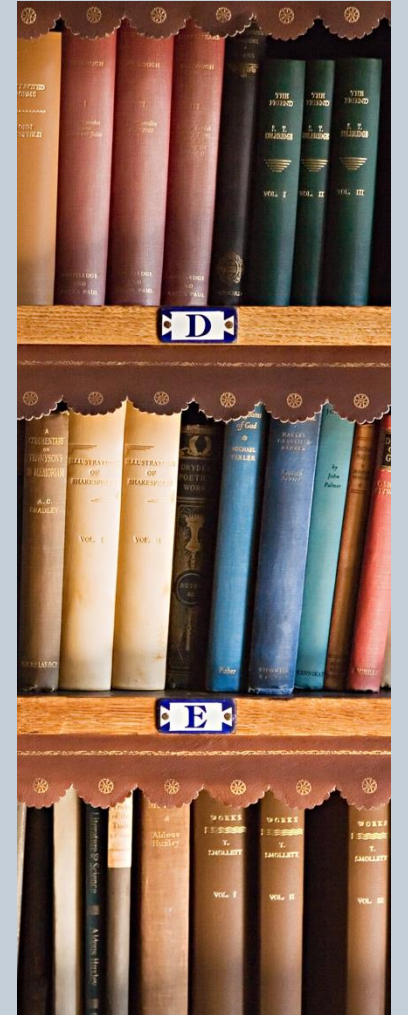
Internasjonale kontrakter kan være underlagt forskjellige rettssystemer, og det kan være utfordrende å avgjøre hvilke lover som gjelder og hvordan kontrakten skal tolkes.

Eksempler på juridisk risiko:

- Ulike land kan ha forskjellige regler om kontraktsinngåelse, mislighold og erstatning.
- Manglende lovvalgsklausul kan føre til usikkerhet om hvilket lands lover som gjelder.

Tiltak for risikoreduksjon:

- ✓ **Lovvalgsklausul:** Avtal eksplisitt hvilket lands lover som skal gjelde.
- ✓ **Bruk av internasjonale standarder:** CISG eller ICC-modeller kan redusere usikkerhet.
- ✓ **Juridisk gjennomgang:** Juridisk bistand **før** signering!



Stiegler

Internasjonalt rettet forretningsaktivitet – juridisk risiko:



Kulturelle og språklige utfordringer

Forretningskultur, språk og kontraktsforståelse kan variere mellom land og skape misforståelser.

Eksempler på kulturelle risikoer:

Ulike juridiske tradisjoner (common law vs. civil law).

Feiltolkning av kontraktsvilkår på grunn av språklige nyanser.

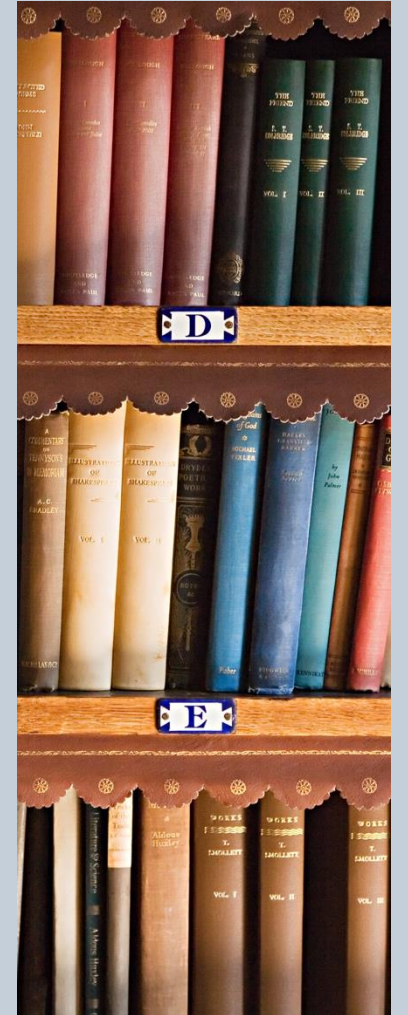
Ulike forventninger til forhandlinger (f.eks. direkte vs. indirekte kommunikasjon).

Tiltak for risikoreduksjon:

✓ **Kontraktsspråk:** Avtal at kontrakten er på et språk begge parter forstår.

✓ **Kulturell bevissthet:** Forstå motpartens forretningskultur.

✓ **Tydelige kontraktsvilkår:** Bruk standardiserte vilkår der det er mulig.



Stiegler

Operasjonell risiko

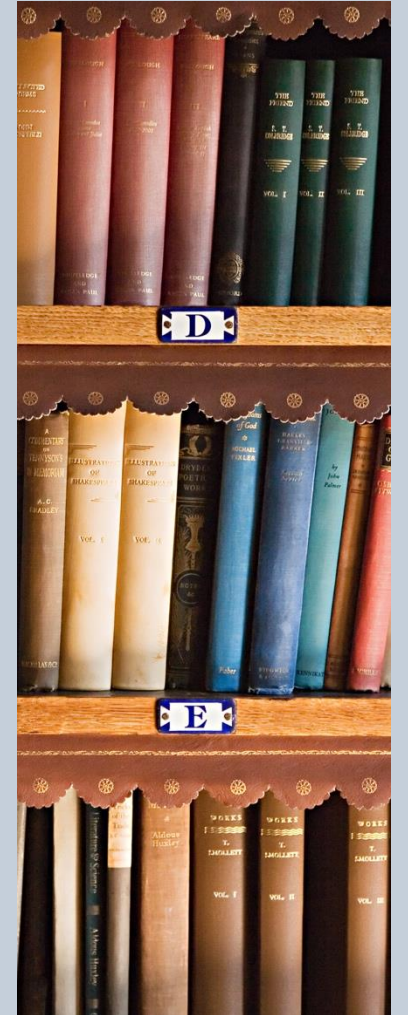
Internasjonal handel innebærer logistiske utfordringer, tollregler og leveranseavvik.

Eksempler på operasjonell risiko:

- Forsinkelser i transport på grunn av uforutsette hendelser.
- Toll- og eksportreguleringer kan gjøre leveranser dyrere eller ulovlige.
- Force majeure-hendelser (f.eks. pandemier, naturkatastrofer).

Tiltak for risikoreduksjon:

- ✓ **Force majeure-klausul:** Definer hvilke hendelser som fritar partene fra ansvar.
- ✓ **Leveringsbetingelser:** Bruk INCOTERMS for å klargjøre ansvarsfordeling.



Stiegler

Tvistløsningsrisiko

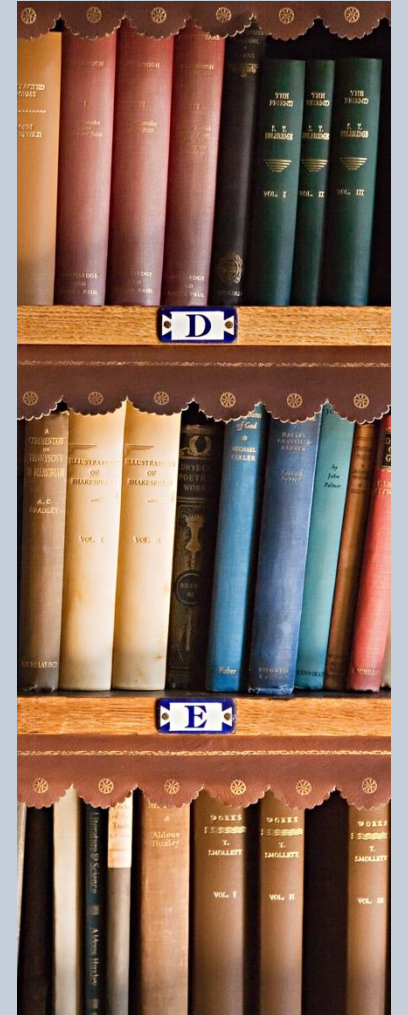
Når en tvist oppstår, kan det være uklart hvor og hvordan den skal løses. Ulike land har ulike rettssystemer og ulike håndhevingsmekanismer.

Eksempler på tvisteløsningsrisiko:

- Hjemlands domstoler kan være lite effektive eller partiske.
- Håndheving av en dom i et annet land kan være vanskelig.
- Voldgift kan være dyrt hvis ikke godt regulert i kontrakten.

Tiltak for risikoreduksjon:

- ✓ **Voldgiftsklausul:** ICC, LCIA eller SCC gir en mer nøytral og forutsigbar løsning.
- ✓ **Domstolsvalg:** Bestem i kontrakten hvilket lands domstoler som skal brukes.
- ✓ **Alternative tvisteløsningsmetoder:** Mekling før voldgift kan spare tid og penger.



Stiegler

Tvisteløsning og gjeldende lov

Standardkontrakt

CMI

CISG

ICC

Orgalime

BIMCO

Lovvalgsklausul

Ofte engelsk eller annet maritimt rettssystem

Gjelder automatisk med mindre fravalgt

Fleksibelt, men ofte engelsk eller sveitsisk rett

Selgers hjemstat eller avtalefrihet

Engelsk rett, ofte voldgift via LMAA

Tvisteløsning:

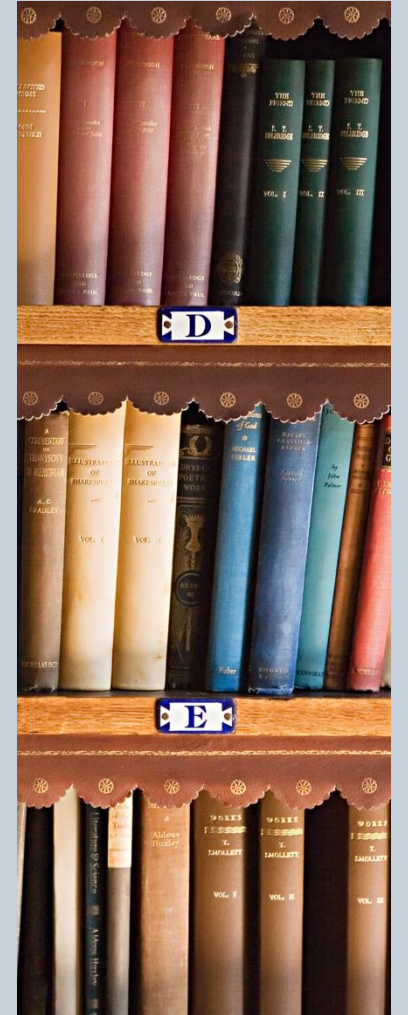
Voldgift (ofte LMAA, SMA) eller nasjonale domstoler

Voldgift (ICC, SCC, LCIA) eller nasjonale domstoler

ICC Voldgift, ofte Paris, London, eller Singapore

Voldgift (ICC) eller nasjonale domstoler

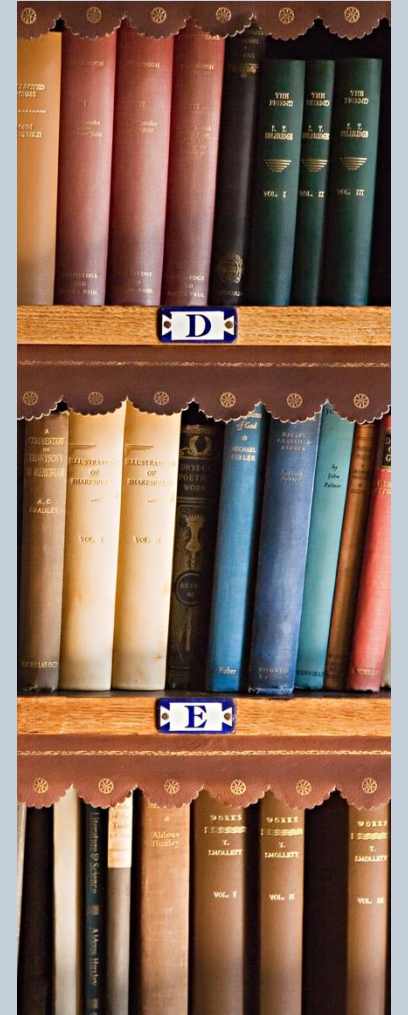
Voldgift (LMAA, SMA, SCMA)



Stiegler

Kontraktsvilkår – sentrale emner

1. Partenes identitet og avtaleform
2. Leveringsbetingelser (Incoterms)
3. Pris & valuta
4. Betalingsbetingelser
5. Kvalitet og spesifikasjoner
6. Garanti og ansvar for mangler
7. Force Majeure
8. Immaterielle rettigheter (IPR)
9. Oppsigelse og mislighold
10. Samsvar med lover og bestemmelser



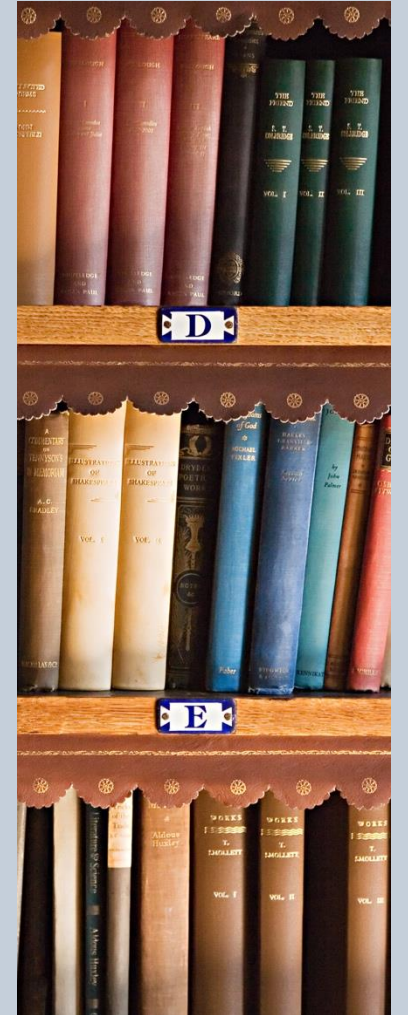
Stiegler

NOEN «TAKE AWAYS»

For å redusere risiko i internasjonale kontraktsforhold må bedriften sikre:

- Grundige risikovurderinger
- Effektive avtalemekanismer.
- Balanserte vilkår
- Tidlig juridisk rådgivning
- Bruk av lokale samarbeidspartnere/rådgivere

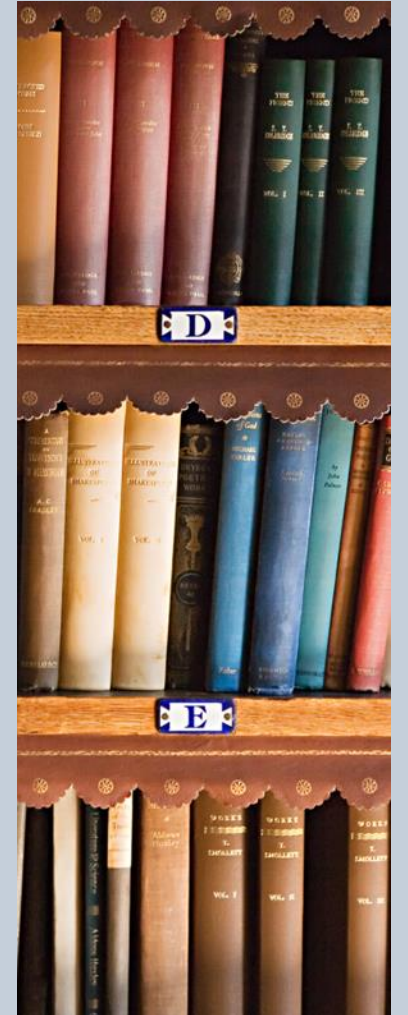
Dette vil redusere juridiske utfordringer og tilsikre forutsigbarhet i handelen.



Stiegler

«Ut i verden» - Suksesskriterier....

- Etabler forretningsstrategisk fokus.
 - Fremoverlent operasjonalisering ved:
 - Klar målsetning, plan og budsjett.
 - Sterk ledelsestilnærming – og oppfølging.
 - Tilsikring av relevant kompetanse /kapasitet.
 - Fokus på kontrakter og kontraktsvilkår.
-



Stiegler

TAKK FOR OPPMERKSOMHETEN – og lykke til «Ut i verden» 😊



Advokat

Tlf: +47 926 13 044

Mail: tlynum@stiegler.no

<https://stiegler.no/medarbeider/thomas-lynum/>

§



Stiegler