

Sovjetunionen – et marked for danske virksomheder?

Af Kim Faurschou og Erik Kulavig

Resumé

For mange virksomheder er de »almindelige eksportmarkeder« mættede, hvorfor de må søge efter nye. Der er i den forbindelse en stigende interesse for det sovjetiske marked.

Artiklen giver et overblik over de problemer og erfaringer danske virksomheder har med handel med Sovjetunionen. Undersøgelsen, der blev gennemført i 1987 bygger på interviews af ca. 60 danske virksomheder og sovjetiske specialister, som dækker ca. 90% af eksporten til og importen fra Sovjetunionen.

1. Undersøgelsens baggrund og metode

Internationalisering er nøgleordet for dansk industri og handel, hvis Danmark skal klare sig i den stadig hårdere konkurrence både på hjemmemarkedet og internationalt.

For mange virksomheder er de »almindelige eksportmarkeder« mættede, hvorfor de må søge efter nye. Vi har i den forbindelse konstateret en stigende interesse for det sovjetiske marked, der i kraft af den aktuelle reformproces kan blive et betydeligt marked. Det har fået os alle til at stille spørgsmålet:

Sovjetunionen – et marked for danske virksomheder?

På forhånd var vi klar over, at Sovjetunionen kun er et marked for et fåtal af danske virksomheder, men hvor få? Og hvordan handles der?

For at kunne opnå et overblik over de problemer og erfaringer danske virksomheder har med handel med Sovjetunionen, gennemførtes

i 1987 ca. 60 interviews med danske og sovjetiske specialister. Målt i kr. tegner de interviewede personer sig for ca. 90% af eksporten til og 50% af importen fra Sovjetunionen.

Undersøgelsens eksplorative karakter medfører, at vi ikke koncentrerer os omkring tal og fordelinger. Det primære for os har været, at få registreret de vigtigste problemområder samt de forskellige løsningsforslag. En grundigere og mere fyldestgørende gennemgang af resultaterne findes i Faurschou og Kulavig, 1988.

Undersøgelsens virksomheder beskæftiger omkring 27.000 mennesker og har gennemgående over 250 ansatte. Sammenlagt omsætter de for ca. 24 mia. kr. om året. Hovedvægten ligger på virksomheder med en omsætning på 200–500 mill. kr., hvoraf ca. 80–90% er eksport.

Eksporten til Sovjetunionen består af enkelte meget store handler (skibe f.eks.). Dertil kommer 7–8 virksomheder med en omsætning på mellem 75 og 200 mill. kr. og endelig en større gruppe med omsætninger fra 200.000 kr. og op til 50 mill. kr.

Virksomhederne har fra 10 til 60 års erfaring fra andre markeder før de har indledt samhandel med Sovjetunionen. Desuden har de fleste mere end 10 års erfaring med sovjethandel.

Samhandlen med Sovjetunionen består for hovedparten af virksomhedernes vedkommende af både eksport og import. En stor gruppe er »rene eksportører«, mens kun få er »rene importører«. Sidstnævnte står til gengæld hver især for en stor del af den samlede import.

Sovjetunionen – et marked for danske virksomheder?

Af Kim Faurschou og Erik Kulavig

Resumé

For mange virksomheder er de »almindelige eksportmarkeder« mættede, hvorfor de må søge efter nye. Der er i den forbindelse en stigende interesse for det sovjetiske marked.

Artiklen giver et overblik over de problemer og erfaringer danske virksomheder har med handel med Sovjetunionen. Undersøgelsen, der blev gennemført i 1987 bygger på interviews af ca. 60 danske virksomheder og sovjetiske specialister, som dækker ca. 90% af eksporten til og importen fra Sovjetunionen.

1. Undersøgelsens baggrund og metode

Internationalisering er nøgleordet for dansk industri og handel, hvis Danmark skal klare sig i den stadig hårdere konkurrence både på hjemmemarkedet og internationalt.

For mange virksomheder er de »almindelige eksportmarkeder« mættede, hvorfor de må søge efter nye. Vi har i den forbindelse konstateret en stigende interesse for det sovjetiske marked, der i kraft af den aktuelle reformproces kan blive et betydeligt marked. Det har fået os alle til at stille spørgsmålet:

Sovjetunionen – et marked for danske virksomheder?

På forhånd var vi klar over, at Sovjetunionen kun er et marked for et fåtal af danske virksomheder, men hvor få? Og hvordan handles der?

For at kunne opnå et overblik over de problemer og erfaringer danske virksomheder har med handel med Sovjetunionen, gennemførtes

i 1987 ca. 60 interviews med danske og sovjetiske specialister. Målt i kr. tegner de interviewede personer sig for ca. 90% af eksporten til og 50% af importen fra Sovjetunionen.

Undersøgelsens eksplorative karakter medfører, at vi ikke koncentrerer os omkring tal og fordelinger. Det primære for os har været, at få registreret de vigtigste problemområder samt de forskellige løsningsforslag. En grundigere og mere fyldestgørende gennemgang af resultaterne findes i Faurschou og Kulavig, 1988.

Undersøgelsens virksomheder beskæftiger omkring 27.000 mennesker og har gennemgående over 250 ansatte. Sammenlagt omsætter de for ca. 24 mia. kr. om året. Hovedvægten ligger på virksomheder med en omsætning på 200–500 mill. kr., hvoraf ca. 80–90% er eksport.

Eksporten til Sovjetunionen består af enkelte meget store handler (skibe f.eks.). Dertil kommer 7–8 virksomheder med en omsætning på mellem 75 og 200 mill. kr. og endelig en større gruppe med omsætninger fra 200.000 kr. og op til 50 mill. kr.

Virksomhederne har fra 10 til 60 års erfaring fra andre markeder før de har indledt samhandel med Sovjetunionen. Desuden har de fleste mere end 10 års erfaring med sovjethandel.

Samhandlen med Sovjetunionen består for hovedparten af virksomhedernes vedkommende af både eksport og import. En stor gruppe er »rene eksportører«, mens kun få er »rene importører«. Sidstnævnte står til gengæld hver især for en stor del af den samlede import.

Eksportvarerne består hovedsagelig af skibe, anlæg, komplette linier, instrumenter, maskiner og tekstil. Importen består primært af råvarer som olie, kul og kemikalier, samt biler og maskiner.

Danmarks eksport til Sovjetunionen var i 1987 på 818,7 mill. kr. (1986: 1496,3 mill.). Importen var i 1987 på 1440,4 mill. kr. (1986: 1660,8 mill. kroner).

Sovjetunionens samhandel med vestlige lande er beløbsmæssigt på niveau med den samlede danske udenrigshandel.

2. Hvordan forløber en handel med Sovjetunionen

Det sovjetiske udenrigshandelssystem og den sovjetiske beslutningsproces er vanskelige at overskue. Erfaringerne siger imidlertid, at en forståelse af systemet og sammenhængene er vigtig.

2.1. *Det sovjetiske udenrigshandelssystem*

I Sovjetunionen har staten indtil for nylig haft monopol på udenrigshandlen, og den var følgelig ligesom den øvrige del af økonomien underlagt den centraliserede planlægning. Fra begyndelsen af 1987 tog man fat på at decentralisere økonomien og dermed også udenrigshandlen.

Udenrigshandlen blev indtil 1987 udelukkende varetaget af omkring 670 udenrigshandelsorganisationer (på engelsk forkortet til FTO), der sorterede under udenrigshandelsministeriet.

Udenrigshandelsorganisationerne, der er selvstændige juridiske enheder, fører de kommercielle forhandlinger og skriver kontrakter med udenlandske leverandører. De importerer ikke til eget brug, men optræder udelukkende som mellemmand mellem den sovjetiske virksomhed og den udenlandske eksportør eller importør.

Foreløbig har 22 brancheministerier og 80 industrivirksomheder eller grupper af virksomheder i den europæiske del af Sovjetunionen fået direkte adgang til de udenlandske markeder. De virksomheder, som ikke har opnået ret til selvstændig udenrigshandel, må fortsat benytte sig af de »gamle« centrale udenrigshandelsorganisationer.

Strukturændringerne har betydet omfattende nedlæggelser af institutioner og personudskiftninger, hvilket igen har medført kompetenceproblemer og almindelig forvirring. Danske firmaer, som i en årrække har handlet med Sovjetunionen, har på det seneste måtte opleve at skulle »begynde forfra«. Pludselig sad de overfor nye folk, som intet kendte til hverken firmaet eller dets produkter.

Det er en udbredt opfattelse, at den kaotiske situation rummer muligheder, og at det er nu, at de nye kontakter skal etableres.

2.2 *Danske virksomheders salgsprocesser*

Det første problem i en handel er at finde den FTO (udenrigshandelsorganisation), under hvis »forretningsområde« virksomhedens produkter hører. Det kan være kompliceret, at et og samme produkt kan have interesse for flere FTO'er på en gang.

Det næste problem er at få gjort virksomhedens produkt og salgspersonale kendt i de relevante FTO'er.

I reglen går der meget lang tid fra det tidspunkt, hvor salgsarbejdet er sat ind, til man kan se nogen kommercielle resultater.

Det anbefales, at man som indgang til det sovjetiske marked gør brug af en erfaren partner. Det kan være en erfaren virksomhed, en agent eller et handelshus, som allerede har opbygget et kontaktnet, og som også kan løse eventuelle modhandelskrav.

Figur 1 og 2 viser de to mest udbredte salgsprocesser på det sovjetiske marked.

Den aktive salgsproces er kendetegnet af en omfattende og tidskrævende analyse og bearbejdningsfase. Det væsentligste i denne fase er at få lokaliseret behovene hos »enduser« og/eller få gjort opmærksom på, at der eksisterer et behov for virksomhedens produkter.

1. Analyse- og bearbejdningsfase
2. Sovjetisk beslutningsproces
3. Sovjetisk forespørgsel
4. Dansk tilbud
5. Forhandlinger
 - tekniske
 - kommercielle

Figur 1. Den »aktive« salgsproces

Næste trin er den sovjetiske beslutningsproces fra »enduser« til ministerium, statskomité og nationalbank. Hvis man finder det danske firma interessant, vil der komme en officiel forespørgsel fra sovjetisk side, gerne gennem Handelsrepræsentationen i København eller direkte fra FTOen i Sovjetunionen.

Det danske tilbud bør sendes meget hurtigt enten på russisk eller på engelsk til de implicerede parter, hvorefter forhandlinger muligvis går igang. Der går som regel lang tid fra det tidspunkt, hvor man har afgivet tilbuddet til starten på de tekniske forhandlinger.

For mange virksomheder er eksporten startet med en sovjetisk forespørgsel. Virksomhederne har ikke selv bearbejdet det sovjetiske marked, men blive kontaktet på grund af produkternes kvalitet og eksporten til andre lande.

Da virksomhederne i reglen mangler erfaring i samhandel med statshandelslandene forekommer tilbudsgivningen kompliceret. Perioden mellem afgivelsen af tilbuddet og forhandlingerne er af meget forskellig længde, afhængig af hvor langt man er fremme i den sovjetiske beslutningsproces.

1. Sovjetisk forespørgsel
2. Dansk tilbud
3. Forhandlinger
 - tekniske
 - kommercielle

Figur 2. Den »passive« salgsproces

Foruden ovennævnte kan man nu også handle direkte med sovjetiske virksomheder. Man kan dog ikke vide sig sikker, blot fordi virksomheden viser sig interesseret. De centrale planlægningsmyndigheder har nemlig langt fra sluppet kontrollen med udenrigshandelen, og det er stadig herfra valutaen i sidste ende skal komme.

Endelig er der også eksempler på den såkaldte »hovsa-handel«, der afsluttes inden for ganske kort tid. I reglen skal man dog regne med, at en handel fra start til slut tager et sted mellem to og fire år.

2.3 Samarbejde og joint venture

Fra sovjetisk side ønsker man at gå fra almindelig samhandel (eksport og import) til mere »avancerede« samhandelsformer som industrielt samarbejde herunder etableringen af joint ventures.

Lenin (1955) gik ind for samarbejdstanken. I 1922 skrev han: »Systemet med blandede virksomheder er det eneste system, som vil være i stand til virkeligt at forbedre vores dårlige Folkekommisariat for Udenrigshandel. Under dette system arbejder den udenlandske og den russiske handelsmand side om side. Hvis vi ikke forstår at tage ved lære under disse omstændigheder, så kommer vort folk til at stå tilbage som et folk af fjolser.«

I den korte periode inden Stalin i 1930 fik sat en stopper for udenlandske investeringer, nåede joint ventures aldrig at få nogen særlig indvirkning på den sovjetiske økonomi. Ser vi på nutidens samarbejdsformer, har de indtil

Eksportmotiver:

1. Markedspotentialet
2. Forespørgsler fra USSR
3. Naturlig handelsstrategi

Importmotiver:

1. Modhandel
2. Rent kommercielt
3. Opbygning af good-will

Figur 3. Danske samhandelsmotiver

videre heller ikke haft den store handelsmæssige betydning, men der er næppe tvivl om, at det er nu fremtidens firmaer på det sovjetiske marked skal gå igang for at være »inde«, når/hvis reformerne for alvor slår igennem.

Nogle danske virksomheder har i flere år haft en teknisk-videnskabelig og økonomisk samarbejdsaftale med sovjetiske ministerier og virksomheder. Aftalerne bliver ofte betegnet som »mere tekniske end økonomiske«.

Ønsket om joint venture er rejst fra sovjetisk side overfor en del danske virksomheder. Foreløbig ser det ud til at blive ved snakken. Nogle har underskrevet en hensigtserklæring, andre har lavet et oplæg, men ingen har endnu oprettet et selskab.

Generelt er man fra dansk side skeptisk indstillet over for samarbejde med sovjetiske virksomheder. Man har svært ved at få øje på de økonomiske fordele, og man frygter, at de eventuelt fælles producerede produkter kommer til at konkurrere med virksomhedens egen produktion.

Fra sovjetisk side påpeges det, at danske virksomheder generelt er for tilbageholdne overfor samarbejde. Man advarer om, at danskerne skal passe på ikke at komme for sent. Danske virksomheder vil helst handle straks og med færdigvarer, men det er ikke længere tilfredsstillende, understreger man fra sovjetisk side.

3. Markedsvalg og markedsvurdering

Begrundelsen for at starte på det sovjetiske marked er ofte helt enkel: et så enormt land-

område med en samlet befolkning på næsten 300 millioner *må* rumme samhandelsmuligheder. For nogle virksomheder er Sovjetunionen en naturlig udvidelse af eksporten, efter at nærmarkederne i Vesteuropa og dele af Østeuropa er blevet dækket. De danske samhandelsmotiver er sammenfattet i figur 3.

Side om side med den spontane interesse for det sovjetiske marked eksisterer der en udbredt uvidenhed om de faktiske muligheder og om landet som helhed, hvilket forhindrer en realistisk vurdering.

Figur 4 viser, hvilke handelshindringer man peger på fra dansk side.

Fra sovjetisk side anser man EF- og Cocom-reglerne for at være de største hindringer for samhandlen. Specielt EF-kvotaordningerne for sovjetiske varer fremhæves som en hindring for dansk eksport, da Sovjetunionens valutaindtjening og dermed indkøbsmuligheder begrænses. Derefter kommer den danske rente, prisen på arbejdskraft og det samlede omkostningsniveau.

4. Analyse- og bearbejdningsfasen

På et så fremmedartet marked som det sovjetiske er det væsentligt at få indsamlet og bearbejdet informationer om markedet og den politiske udvikling.

4.1 Informationsindsamlingen

Virksomhedernes informationssøgning må generelt betegnes som sporadisk og tilfældig.

<i>Barrierer</i>	<i>Eksempler</i>
VALUTAMANGEL	<ul style="list-style-type: none"> - behovet for modhandel - krav om joint ventures/ - industrielt samarbejde
SYSTEMET I SIG SELV	<ul style="list-style-type: none"> - interne magtkampe - manglende motivation - bureaukrati - store dokumentationskrav - svært at få hotel/visum - svært at finde rundt/få kontakt
SPROGET	<ul style="list-style-type: none"> - alt skal oversættes til russisk - teknisk oversættelse er svær - fordel ikke at kunne russisk
KULTUR/MENTALITET	<ul style="list-style-type: none"> - kend deres historie/system - vi forstår ikke hinanden - ingen forståelse for »business« - ingen forståelse for omkostninger - hvad må man sælges? - teknologi
COCOM	

Figur 4. Handelsbarrierer på det sovjetiske marked

Der er mange forskellige veje til markedsinformationerne. Kendetegnende for de danske virksomheder er, at de i reglen kun anvender nogle få. Officiel sovjetisk statistik betragtes af de fleste virksomheder som uanvendelig til markedsinformation. I stedet lægges der vægt på at opbygge et personligt informationsnet, bestående af både danske og sovjetiske specialister.

Nye virksomheder kan på informationssiden anvende følgende arbejdsgang:

1. Er der i den sovjetiske planlægning nogen tegn på interesse for virksomhedens produkter?

Kilder: Planudkast og love, aviser og fagskrifter.

2. Officiel dansk vurdering af handelsmulighederne

Kilde: Udenrigsministeriets 2. kontor, Den danske handelsafdeling i Moskva.

3. Officiel sovjetisk vurdering af handelsmulighederne.

Kilder: Den sovjetiske handelsrepræsentation i København.

Den sovjetiske ambassade.

4. Besøg i Sovjetunionen.

4.2 Produkterne

Ved vurderingen af produkternes chance på det sovjetiske marked skal man ikke glemme, at prioriteringerne af forskellige importvarer trods reformerne stadig i stor udstrækning fo-

retages fra centralt hold. Man bør nøje overveje, hvordan man kan argumentere for, at produkterne kan gavne den igangværende udvikling og iøvrigt passe ind i planerne.

Man går i reglen ud fra, at de varer, der sælges på det sovjetiske marked, er på verdensmarkedsniveau. Man skal dog holde sig for øje, at når de sovejtiske indkøbere ønsker den allermost avancerede teknik, så er det ikke altid avanceret teknik ud fra vore begreber. Nogle firmaer har mistet ordrer, fordi de ikke som f.eks. finnerne forstod at »skrabe på den tekniske side«.

4.3 Priser og rabatter

Et af de danske virksomheders største problemer er prisfastsættelsen for det sovjetiske marked. For det første vil Sovjetunionen kun acceptere en rente på 7-8% p.a., og for det andet godtages kun betaling i eksportlandets valuta. For det tredje er det en udbredt opfattelse, at FTOens mål udelukkende er at få afslag på prisen. Og endelig for det fjerde kræves der i en vis udstrækning, at sælgeren også køber sovjetiske varer for en del af salgssummen. Iøvrigt skal man tage højde for, at al ting tager lang tid, eventuelle udgifter til montage og opstart, samt »skjulte omkostninger« til besøg af specialister, optræning, transport og forsikring.

4.4 Modhandel

Modhandelsbegrebet dækker over mange forskellige former for byttehandel, spændende fra direkte bytte (barter) til mere indirekte former (produktgenkøb).

Modhandelskravet er primært afhængig af handlens størrelse, samt af hvor interesseret man fra sovjetisk side er i at erhverve produktet.

Kravet om, at den danske eksportør skal købe sovjetiske produkter for en del af salgssummen, spiller ikke nogen væsentlig rolle ved handler under 15 millioner kr. Enten bliver kravet slet ikke rejst, eller også bliver det ikke til noget, fordi man fra sovjetisk side ikke kan levere varerne.

Ved handel fra 20 mill. kr. og op kræves der ofte 15-20% modhandel, som man i reglen får et år til at gennemføre.

Ved store handler fra 200 mill. og op stilles ofte betydelige modhandelskrav, op til 100% eller mere; reelt ender modhandelskravet dog ofte på 20-40%. Modhandel fungerer i disse tilfælde som et finansieringsinstrument, hvilket giver et stort koordinerings- og timingsarbejde.

4.5 Promotion

En handel med Sovjetunionen kommer sjældent i stand, uden virksomheden først har gjort sig kendt gennem deltagelse i udstillinger og symposier. Hvert år afholdes der et stort antal udstillinger, hvoraf nogle er internationale andre nationale.

En anden introduktions- og kontaktmulighed er deltagelsen i danske handelsdelegationer eller egne direkte besøg i ministerier, på videnskabelige institutter og på fabrikker. Desuden bør man på et tidspunkt invitere de sovjetiske samhandelspartnere til Danmark for at besøge virksomheden.

5. Forhandlingsfasen

Forhandlinger i Sovjetunionen betragtes af flere som et »spil« mellem de implicerede parter, hvor specielt forhandlernes personligheder har stor betydning.

En virksomhed kommer oftest ind på det sovjetiske marked gennem en forespørgsel fra sovjetisk side. På dette tidspunkt er det vigtigt at få konstateret, hvorfor forespørgslen er fremsat. Er der tale om en reel interesse, eller er det blot fordi det sovjetiske system kræver, at der indhentes flere tilbud?

Forespørgslen fremsættes som regel gennem den sovejtiske handelsrepræsentation i København. Derpå følger eventuelt et tilbud fra den danske virksomhed, hvorefter der kan gå lang tid, inden man igen hører noget fra sovjetisk side. Når det sovjetiske svar kommer, in-

deholder det som regel en anmodning om yderligere specifikationer, ændrede priser osv., samt eventuelt en invitation til møde Moskva.

Tilbudet skal altid sendes til den involverede FTO.

Der er uenighed om, hvor detaljeret det første tilbud behøver at være. Det er altid vigtigt at præcisere, hvad det er, der tilbydes (og ikke tilbydes).

Kommer handlen ud over den første fase, skal man indstille sig på omfattende krav om dokumentation og information såvel om produkterne som om leveringsbetingelserne, priser osv.

Ønsker man fra dansk side at begynde forhandlingerne med FTOen eller en anden organisation, skal man i god tid fremsende ønsket herom til den pågældende organisations protokolafdeling. Det gøres mest effektivt gennem den danske handelsafdeling. Man skal ikke begynde forhandlingerne uden først at have foretaget et omfattende og grundigt forarbejde. Det betaler sig f.eks. på forhånd at sætte sig ind

i den sovjetiske forhandlingsskik, der på flere punkter afviger fra den vestlige, jfr. figur 5.

Den første forhandling indledes med, at man fra det danske firmas side redegør for baggrunden for mødet, samt kort præsenterer personer, firma og projekt. Det meste er som regel en gentagelse af, hvad der tidligere er skrevet, men det er alligevel nødvendigt.

Man skal være opmærksom på, at der meget omhyggeligt bliver ført protokol over enhver forhandling, og at man fra sovjetisk side lægger mere vægt på protokollens ord, end vi er vant til.

Der er altid flere sovjetiske forhandlere til stede, og som regel er man ikke klar over, hvilke organisationer de repræsenterer. Som noget nyt kan man komme ud for, at »enduser« er med fra begyndelsen, samt at der ved forhandlingsbordet opstår uenighed mellem »enduser« og repræsentanten for FTOen.

Den sovjetiske forhandler karakteriseres som særdeles kompetent både på det tekniske og på

- 1) Forhandleren skal besidde en naturlig autoritet og kunne udvise fleksibilitet.
- 2) Virksomhedens topleder skal gerne være til stede ved forhandlingernes start.
- 3) Det er vigtigt at forhandlernes tekniske og kommercielle viden og færdigheder er i top. Modparten møder nemlig altid op med særdeles dygtige og erfarne folk.
- 4) Det er af stor betydning at få etableret et personligt tillidsforhold til modparten, og man skal sørge for, at det hele tiden er de samme folk, der står for kontakten.
- 5) Forud for forhandlingerne skal man give sig tid til at snakke med den eventuelle tolk, så man er sikker på, at vedkommende er bekendt med firmaets produkter. De tekniske forhandlinger kan foregå på engelsk, medens de kommercielle altid foregår på russisk.
- 6) Det er en god idé at uddele skriftligt materiale under forhandlingerne. Det er vigtigt, at det er på russisk, at det tager sig godt ud, og at der er billeder og illustrationer.
- 7) Bevar venligheden og tålmodigheden.
- 8) Vær klar til at komme igen i morgen eller en anden dag, og sørg i den forbindelse for at have et visum, der går ud over den periode som først var aftalt. Det er nemlig ikke særlig gunstigt at sidde til forhandling en fredag eftermiddag, når man ved man skal være ude af landet inden næste dag. Fortæl modparten, at du også har »god tid«.

Figur 5. Råd til forhandleren

det kommercielle område. Han har et indgående kendskab til verdens-markedsprisen, og han er i stand til at sætte pris på enkelte dele af et større anlæg og på den måde splitte handlen op.

Forhandlingerne er som regel delt op i to afdelinger. Først gennemføres de tekniske, siden de kommercielle. En handel kræver ofte adskillige forhandlingsrunder. Som regel er møderne meget korte, og der kan gå lang tid imellem dem.

Forhandlingerne kan ofte virke ustrukturerede og tilfældige, men det er efter manges mening kun tilsyneladende. Fra sovjetisk side er man som regel særdeles velforberejdede, og man går frem efter en ganske bestemt plan og med ganske bestemte mål.

Forhandlingerne beskrives som psykisk og fysisk meget krævende, og det anbefales at sende erfarne folk afsted. Selvom det er meget vanskeligt at etablere personlige forbindelser til forhandlerne, så er det en udbredt opfattelse, at man fra sovjetisk side lægger vægt på, at det er de samme folk man forhandler med fra gang til gang.

6. Gennemførelse

Fra sovjetisk side anvender man i reglen særdeles omfangsrige og detaljerede standardkontrakter, hvis ord og bogstav man forlanger overholdt til punkt og prikke (det gælder også vægt, dokumenter, tegninger, pakkesedler etc.). Det er meget vanskeligt for et udenlandsk firma at få foretaget ændringer i en underskrevet kontrakt, også selv om de er til gavn for begge parter. Det er imidlertid altid en god idé at være fleksibel overfor sovjetiske forslag til ændringer.

Selve afviklingen af handlen giver ikke anledning til problemer.

Sovjetunionen er en pålidelig betaler. Betalingsbetingelserne for mindre handler er kontantsalg, hvilket normalt betyder løbende måned plus 30 dage. Ved større handler skal der gives kredit. Der er ingen nævneværdige juridiske problemer, og arbitrage forekommer yderst sjældent.

Det meste af dansk eksport til og import fra Sovjetunionen transporteres på sovjetiske skibe eller lastvogne.

GENERELT:

- Hav tålmodighed, forståelse og styrke.
- Hav et unikt produkt.
- Hav ressourcer til 3-4 års arbejde evt. uden resultater.
- Dæk andre markeder først.
- Lav en langsigtet strategi.
- Start evt. med at købe.
- Max. 15-25% eksportandel til Sovjetunionen.
- Sæt dig ind i deres system.

SPECIELT FOR MINDRE VIRKSOMHEDER:

- Deltag i en eksportgruppe.
- Anvend et handelshus.

Figur 6. Råd fra dansk side til nye virksomheder på det sovjetiske marked

- Vær mere aktive.
- Hav planer for flere år.
- Start med at købe i Sovjetunionen.
- Hjælp de sovjetiske firmaer ud på verdensmarkedet.
- Vær velinformeret om sovjetiske ønsker.
- Gå ind i de nye samarbejdsformer.
- Giv informationer om jer selv.
- Bliv ikke skuffet, hvis resultaterne ikke kommer straks.
- Vi ønsker direkte kontakt mellem Danmark og de baltiske republikker.

Figur 7. råd fra sovjetisk side til danske virksomheder på det sovjetiske marked

7. Gode råd og forslag

Inden man træffer beslutningen om at forsøge sig på det sovjetiske marked, bør man lytte til følgende råd, der er fremsat dels fra dansk dels fra sovjetisk side (jfr. figur 6 og 7).

Virksomheden skal have en klar internationaliseringsstrategi, hvor man er indstillet på at afsætte de store ressourcer tidsmæssigt, økonomisk og menneskeligt, som en introduktion i Sovjetunionen kræver. Virksomheden skal desuden være forberedt på med kort varsel at kunne imødekomme omfattende ordrer.

Virksomhederne selv kan fremme eksporten via samarbejde med andre danske og udenlandske virksomheder. Specielt for de mindre virksomheder har man glæde af at være underleverandør til en større virksomhed, der kender arbejdsgangen på det sovjetiske marked.

Fra flere sider har man foreslået, at den danske stat fremmer eksporten til Sovjetunionen ved at tilbyde bedre finansieringsvilkår for de danske virksomheder.

8. Afslutning

Der har tidligere fra dansk side været fremsat mere eller mindre velbegrundede forventninger til det sovjetiske marked. De har dog aldrig nogensinde bygget på så klare signaler som nu. Fra sovjetisk side forlyder det nemlig, at man ønsker at bryde isolationen og integrere den sovjetiske økonomi i verdensøkonomien. Det er dog samtidig klart, at det hele ikke er gjort med erklæringer, og at man gør klogt i at se, hvordan reformprocessen forløber og lytte til andres erfaringer, før man gør sig for store forhåbninger. Det kan nemlig diskuteres, hvornår, i hvilket omfang og for hvilken del af dansk erhvervsliv de sovjetiske reformer vil få betydning.

Litteraturhenvisninger

Faurschou, Kim. Kulavig, Erik, *Sovjetunionen - et marked for danske virksomheder?* Odense Universitet, september 1988.

Lenin, v. I., *Sobranie sochinenii*, vol. 32, Moskva 1955, 4. ed.

- Vær mere aktive.
- Hav planer for flere år.
- Start med at købe i Sovjetunionen.
- Hjælp de sovjetiske firmaer ud på verdensmarkedet.
- Vær velinformeret om sovjetiske ønsker.
- Gå ind i de nye samarbejdsformer.
- Giv informationer om jer selv.
- Bliv ikke skuffet, hvis resultaterne ikke kommer straks.
- Vi ønsker direkte kontakt mellem Danmark og de baltiske republikker.

Figur 7. råd fra sovjetisk side til danske virksomheder på det sovjetiske marked

7. Gode råd og forslag

Inden man træffer beslutningen om at forsøge sig på det sovjetiske marked, bør man lytte til følgende råd, der er fremsat dels fra dansk dels fra sovjetisk side (jfr. figur 6 og 7).

Virksomheden skal have en klar internationaliseringsstrategi, hvor man er indstillet på at afsætte de store ressourcer tidsmæssigt, økonomisk og menneskeligt, som en introduktion i Sovjetunionen kræver. Virksomheden skal desuden være forberedt på med kort varsel at kunne imødekomme omfattende ordrer.

Virksomhederne selv kan fremme eksporten via samarbejde med andre danske og udenlandske virksomheder. Specielt for de mindre virksomheder har man glæde af at være underleverandør til en større virksomhed, der kender arbejdsgangen på det sovjetiske marked.

Fra flere sider har man foreslået, at den danske stat fremmer eksporten til Sovjetunionen ved at tilbyde bedre finansieringsvilkår for de danske virksomheder.

8. Afslutning

Der har tidligere fra dansk side været fremsat mere eller mindre velbegrundede forventninger til det sovjetiske marked. De har dog aldrig nogensinde bygget på så klare signaler som nu. Fra sovjetisk side forlyder det nemlig, at man ønsker at bryde isolationen og integrere den sovjetiske økonomi i verdensøkonomien. Det er dog samtidig klart, at det hele ikke er gjort med erklæringer, og at man gør klogt i at se, hvordan reformprocessen forløber og lytte til andres erfaringer, før man gør sig for store forhåbninger. Det kan nemlig diskuteres, hvornår, i hvilket omfang og for hvilken del af dansk erhvervsliv de sovjetiske reformer vil få betydning.

Litteraturhenvisninger

Faurschou, Kim. Kulavig, Erik, *Sovjetunionen - et marked for danske virksomheder?* Odense Universitet, september 1988.

Lenin, v. I., *Sobranie sochinenii*, vol. 32, Moskva 1955, 4. ed.