



Internationaliseringsstrategi for Rambøll Vand

Et casestudie af Rambølls muligheder for at udvide deres markedsandele i De Forenede Arabiske Emirater og Saudi-Arabien inden for vandrådgivning.

Martin Baatz Olsen | Vejleder: Steen Ehlers

HD(IB) Afgangsprøjsprojekt, forår 2015

12. maj 2015 | Antal anslag: 180.099

Executive summary	1
Part I – Fundamentet for opgaven	3
Indledning	3
Baggrund	3
Kriterier for empirisk objekt	4
Virksomhedsportræt	5
Hvorfor De Forenede Arabiske Emirater og Saudi-Arabien?	6
Problemidentifikation	7
Problemformulering	10
Afgrænsning	13
Opgavestruktur	13
Part II – Det metodiske fundament	15
Teorivalg	15
Metodevalg	17
Kildekritik	19
Undersøgelsesfilosofi og design	20
Primære kilder	22
Sekundære kilder	22
Part III – Analyse af problemstilling	23
Rambølls kompetencer til at kunne begå sig internationalt	23
Hvad beskæftiger Rambøll (vand) sig med i dag	23
Typisk udbudsrunde	24
Size matters	26
Jo større Rambøll, jo stærkere konkurrenceevne	27
Outsourcing	29
Allerede kontorer i SA + FAE	31
Den danske vidensklynge inden for vand	32
Betydningen for den internationale strategi, at HQ ligger i Danmark	34
Porters Diamant over det danske rådgivningsmarked	35
Faktor-konditionerne i Danmark	35
Efterspørgselsforhold	37
Strategi, struktur og rivalisering	37
Relaterende og supporterende industrier	38
Delkonklusion – Rambølls kompetencer og den danske vidensklynge	39
Markedsanalyse af FAE og Saudi-Arabien vha. PIE-modellen	40
Politiske forhold - FAE	40
Institutionelle forhold – FAE	43
Økonomiske forhold – FAE	45
Politiske forhold – Saudi-Arabien	47
Institutionelle forhold – Saudi-Arabien	51
Økonomiske forhold – Saudi-Arabien	53
Samspillet og dynamikken mellem Politik, Institutioner og Økonomi	56

Konkurrenter på rådgivningsmarkedet i de to lande	58
Markedsforhold i Saudi-Arabien	58
Markedsforhold i De Forenede Arabiske Emirater	61
Hvor stort er markedet for rådgivning i de to markeder	62
Ny projekter på de to markeder	64
Delkonklusion på markedsanalysen	64
Rambølls mulighed for succes på de to markeder	65
SWOT-analysen	66
Styrker (S)	66
Svagheder (W)	66
Muligheder (O)	66
Trusler (T)	66
Opsummering på punkterne i SWOT-analysen	67
Starte organisation op fra bunden via organisk vækst	67
Opkøb af eller Joint Venture med eksisterende konkurrent på markederne	69
Hvem kunne de potentielle opkøb være?	71
ILF Consulting Engineers	71
Fichtner Group	71
Delkonklusion på Rambølls strategiske tiltag	73
Part IV	74
Konklusion	74
Bilag	77
Bilag 1 – Interviewguide	77
Bilag 2 – The Research Onion	79
Bilag 3 – Invisible costs in services work framework	80
Bilag 4 – Porters Diamant	81
Bilag 5 – PIE-modellen	82
Bilag 6 – Hill et al.’s Decision Framework	83
Bilag 7 – Hennart’s (2009) Model for entry	84
Litteraturliste	85

Executive summary

This thesis is about the Danish consultancy company Rambøll and their abilities to expand their presence to distant markets – in this case the market in Saudi Arabia and the United Arab Emirates. The Rambøll Group's home markets are placed in the northern part of Europe – in particular Denmark, Norway and Sweden. Previously these markets stood for almost all of their revenue, which made Rambøll very dependent on the future demands and development of these markets. Rambøll therefore started a journey of acquisitions a few years ago, which have decreased their revenue share of the home markets from their total revenue, stating that the company now is a more global oriented consulting company. A few years ago, Rambøll set a target, that the revenue from their international operations must exceed more than 50 % of the total revenue before the end of 2016. This goal is now easily achieved after the acquisition of the American environmental advising company ENVIRON in December 2014.

Despite reaching their goals for diversifying their revenue share, Rambøll still wants to expand their operations into new international markets. This thesis will therefore examine the opportunities for entering Saudi Arabia and the United Arab Emirates. These markets are both geographically and culturally far away from Rambøll's home markets in Northern Europe. However this thesis will examine how the competition and innovation in the home markets affect Rambøll's abilities to compete in foreign markets. To do so this thesis also contains a thorough internal analysis of Rambøll's capabilities that will give them competitive advantages in their attempt of expanding their markets. But it is not enough only to look at their capabilities, hence this thesis will also analyse where Rambøll lack capabilities that will prevent them from being competitive in their expansion into new foreign markets.

Both the market in United Arab Emirates and in Saudi Arabia are markets that have Rambøll's attention. Both markets lack natural and renewable water resources but yet the water consumption from both industrial and private consumers are massive. Therefore something has to be done, and the government in both United Arab Emirates and in Saudi Arabia have invested a lot of money in transforming the water sector and it looks that the investments in this sector are still to be massive for the future. This fact makes these two markets interesting to analyse, to investigate if it is possible for Rambøll to be able to sell their knowledge

and consultancy services in this market. The market analysis is combined of a macro economic overview, which consists of an examination of the political climate, the institutional functions and of course the economy and what the trend looks to be in the future. The other part of the market analysis is a more sector specific analysis of the competition in the consultancy market, the numbers of projects available and how this market operates in general.

At last the conclusions from both the internal and external analysis is gathered in a SWOT-analysis where it will be discussed which Strengths and Opportunities Rambøll have to pursue or which Weaknesses or Threats that make the markets unattractive to Rambøll.

Keywords: Competitiveness; Competition in home market and its influence of a company's competitiveness; Market expansion and analysis; Internationalization strategy

Part I – Fundamentet for opgaven

Indledning

Denne opgave har til hensigt at analysere, hvordan Rambølls viden inden for vand kan sælges til det Saudiarabiske markedet og De Forenede Arabiske Emirater og dermed være med til, at kvaliteten af den tilgængelige vand forbedres, men også at forbruget af vand i markederne reduceres.

Baggrund

70 % af verden er i dag dækket med vand (Bjerre, 2004). Isoleret set burde det være nok til at dække verdens behov for rent vand. Det er det dog ikke. 97,5 % af dette vand er saltvand, mens en stor del af det resterende ferskvand er i form af gletsjere samt Arktis og Antarktis. Overfladevandet er derfor en knap ressource, hvorfor verdens befolkning er afhængig af de underjordiske vandreserver – og ikke mindst genopfyldningen af disse.

Samtidig er der et mismatch mellem befolkningstilvæksten og de tilgængelige mængder rent vand i verden. På verdensplan sker der en stor urbanisering, der er med til at skævvride de tilgængelige vandressourcer i forhold til de steder, hvor befolkningen bosætter sig. 1,4 milliarder mennesker bor derfor i byer, hvor brugen af vand overstiger hastigheden for genopfyldning af vanddepoterne (UN Water Report, 2014). Urbaniseringen sker med en sådan hast, at der i perioden 2010-2015 har været en daglig tilflytning til byerne rundt om i verden på mere end 200.000 indbyggere (ibid.).

I Danmark har vi stor viden inden for vandressourcer. Grundfos og Danfoss er formentlig de to mest offentligt kendte virksomheder, som har med vandprodukter at gøre. Men også andre virksomheder i Danmark har stor know-how inden for vandområdet. Her kan nævnes de rådgivende ingeniørvirksomheder COWI, Grontmij (tidligere Carl Bro Gruppen), DHI, Niras og ikke mindst Rambøll, som denne opgave tager udgangspunkt i. I Danske Teknisk Universitet forskes der ligeledes meget i vandressourcer, og det er også dem, der uddanner mange af vandingeniørerne til ovennævnte firmaer. Denne store viden inden for vand kan komme Danmark – og ikke mindst Rambøll – til gode. Klyngen af danske virksomheder og deres viden inden for vand, kan med være medvirkende til, at der skabes en konkurrence virksom-

hederne imellem, som er med til at fremme virksomhedernes konkurrenceevne og dermed udviklingen af vandressourcer rundt om i verden.

Rambøll og deres kompetencer vil være omdrejningspunktet for denne opgave, og det ønskes undersøgt, hvorvidt Rambølls ressourcer er stærke nok til at komme ind på markedet for vandrådgivning i Saudi-Arabien og De Forenede Arabiske Emirater. Dette kan eventuelt være i samspil med de øvrige medlemmer af den danske vidensklynge, hvis det vurderes fordelagtigt.

Kriterier for empirisk objekt

Det empiriske objekt for denne opgave er de utilstrækkelige vandressourcer i Mellemøsten og i særdeleshed de Forenede Arabiske Emirater og Saudi Arabien (efterfølgende benævnt enten som ”de to markeder”, FAE eller SA). Opgaven har et internationalt perspektiv som følge af, at Rambøll har en stor viden og stærke ressourcer til rådighed inden for vandrådgivning, og at disse ressourcer potentielt kan være til gavn for kommende vandprojekter og udbygningen af den eksisterende vandforsyning – men også til gavn for Rambølls forretning. Kravet om et internationalt perspektiv i opgaven er derfor opfyldt.

Rambøll er valgt som virksomhed på grund af deres viden inden for området, mens de to markeder er valgt som følge af deres særdeles høje vandforbrug og deres ringe adgang til overfladevand og grundvand. Det stiller store krav til håndteringen af den tilgængelige vand, hvilket Rambøll med fordel kan være med til at udbygge. Samtidig er en stor del af indbyggerne i de to markeder samlet i store byer, hvorfor der ligeledes er en skævvridning af, hvor vandet forbruges, og hvor det kommer fra. Derudover er Mellemøsten – og derfor også FAE og SA – markeder, hvor Rambøll gerne vil optrappe deres nuværende aktiviteter inden for området (Hvilshøj, 2015).

Motivationen for emnevalget stammer fra artikler, jeg har læst, om manglende vandressourcer rundt om i verden. Samtidig mener jeg, at vand er en ressource, som bør være enhver mands ret. I Danmark – og i Rambøll – har vi stor viden inden for håndtering af vand, hvorfor jeg finder det interessant at undersøge, hvorvidt Rambølls viden kan anvendes til udvide deres markedsområde til de to markeder. Det vil samtidig gavne den vandmæssige infrastruktur i landene, og derfor være en potentiel faktor i øget økonomisk udvikling – eller økonomisk tilbagegang, såfremt der ikke tages hånd om deres nuværende problemer.

Virksomhedsportræt

Rambøll er en teknisk rådgivende ingeniørvirksomhed, der udbyder services inden for byggeri, transport, miljø, energi, olie & gas og management (Rambøll, 2014). Virksomheden beskæftiger i dag mere end 12.000 ansatte, som er fordelt på mere end 200 kontorer i 22 lande rundt om i verden. De 3.000 ansatte er dog placeret i Danmark, hvor virksomheden har sit udspring, da Rambøll blev grundlagt af Børge Johannes Rambøll & Johan Georg Dannemand tilbage i 1945.

Rambøll beskæftiger sig med at yde bæredygtig samfundsrådgivning. Rambøll ser flere globale fremtidige problemstillinger, der stiller større krav til de løsninger som håndtering af urbanisering, øget befolkningstilvækst og faldende vandressourcer kræver. De yder derfor altid løsninger, der går godt i spænd med deres vision om, at Rambøll forpligter sig til at hjælpe med at skabe inspirerende og langvarige løsninger, der giver plads til at både mennesker og naturen kan blomstre (Rambøll, 2014).

Rambøll har i de senere år haft en flot vækst. Omsætningen er steget fra 5.510 millioner kroner i 2009 til 8.292 millioner i 2014. Overskuddet er ikke steget proportionalt, men overskuddet beløber sig alligevel til 163,7 millioner kroner i 2014 mod 124,7 millioner i 2009. Det svarer til en forrentning af egenkapitalen på 9,2 % i 2014. Omsætningen viste en stigning fra 2013 til 2014 på 6,4 %, hvilket primært var båret af opkøb. 42 % af deres omsætning stammer fra offentlige kunder, mens 52 % kommer fra den private sektor. Den organiske vækst viste en forøgelse på 3 %, hvilket indikerer, at Rambøll udvider sine markedsandele inden for deres nuværende markeder. Egenkapitalen – og dermed Rambølls soliditetsgrad – udgør 34,5 % ved udgangen af 2014. Dette er et fald fra 2013, hvor soliditeten lå på 39,6 %. Faldet skyldes, at balancen er udvidet qua de førnævnte opkøb i 2014.

I samme periode er antallet af ansatte steget fra 8.758 til 12.300 (Rambøll, 2015). Stigningen i antal medarbejdere skyldes primært købet af den amerikanske miljørådgiver ENVIRON i december 2014. Med købet af ENVIRON rykker Rambøll nu ind i verdens top 10 inden for miljørådgivning, og dermed udvides Rambølls position som global spiller inden for rådgivningsmarkedet på dette område.

Hvorfor De Forenede Arabiske Emirater og Saudi-Arabien?

Både FAE og SA har en hastigt stigende befolkningstilvækst. Befolkningen i FAE er steget med 125 % fra 2005 til 2013 (The World Bank, 2015). I antal indbyggere betyder det, at befolkningen er vokset fra 4,15 millioner indbyggere til 9,35 millioner indbyggere i 2013. Trenden ser ligeledes ud til at fortsætte – om end ikke med samme tempo – og det estimeres, at der i 2020 vil være 9,87 millioner indbyggere (Ibid.).

Den samme tendens er der i SA, hvor indbyggertallet er steget fra 24,69 millioner i 2005 til 28,83 millioner i 2013 (The World Bank, 2015) – svarende til en stigning på 16,77 % i perioden. I 2020 forventes der at være 33,5 millioner indbyggere i landet (Euromonitor, Saudi Arabia: Country Profile, 2015).

Den stigende befolkning er ikke et problem i sig selv, men det stiller selvfølgelig større krav til forsyningsnettet, der leverer vand til de områder, hvor befolkningen er bosat. Derimod er begge markeder to af de steder i verden, hvor kvaliteten af deres grundvand kraftigt forringes som følge af, at der forbruges mere vand, end der på naturlig vis reetableres. Samtidig er både FAE og SA to af de lande i verden, hvor befolkningen har det største vandforbrug pr. indbygger (GWI, 2013: 1.331 & 1.402). Dette overforbrug, og den stigende befolkningstilvækst efterlader et større behov for at få rent drikkevand fra andre kilder. Begge markeder er begyndt at være placeret ud til den Persiske Golf, mens SA ligeledes har en stor kystlinje ud mod Det Røde Hav. I både SA og FAE er rensning af saltvand en vigtig forsyningskilde for at kunne forsyne befolkningen med tilstrækkelige mængder vand. Det er blandt andet også derfor, at nogle af verdens største afsaltningsanlæg er placeret i disse to markeder (Ibid.).

På trods af deres store afsaltningsanlæg har begge markeder stadig nogle helt essentielle udviklingsbehov for ændringer af deres vandstruktur i fremtiden, for fortsat at kunne levere rent drikkevand til deres respektive befolkninger. Global Water Market 2014 nævner nogle helt centrale problemstillinger for de to markeder (GWI, 2013: 1.331 & 1.403):

- Reduktion af dræning af de svindende grundvandsressourcer
- Optimering af infrastrukturen til fordeling af vand. Specielt efterspørgslen i byområderne er stigende.
- Optimering og genanvendelse spildevand.
- Stigende befolkningstilvækst og det fortsatte stigende behov for rent drikkevand.

- Redefinering af de nuværende vandtariffer.
- Skiftende energi-marked, der tidligere har været baseret på tilskudsgivende brændstofsressourcer.

Rambøll har med deres brede vifte af rådgivningsområder en stor mulighed for at løfte arbejdsopgaver inden for flere af ovenstående områder, men i særdeleshed inden for optimering af spildevandsressourcer, optimering af infrastrukturen, modellering af grundvandsressourcer samt håndteringen af vandefterspørgslen i byområderne, hvorfor der burde ligge et væsentligt potentiale for dem i de to markeder.

Problemidentifikation

Rambøll har en ambition om at blive en global spiller inden for rådgivning af forskellige ingeniørmæssige problemstillinger. Samtidig har de et ønske om, at mellem 40-50 % af deres omsætning skal komme fra markeder uden for Norden ved udgangen af 2016 (Rambøll, 2014). Med købet af ENVIRON i december 2014 kom denne målopfyldelse op på 38 % (Rambøll, 2015). Dermed er de stort set ved at være i mål med denne diversificering af deres omsætning, og en endelig målopfyldelse er bestemt inden for rækkevidde. Men denne målopfyldelse kommer ikke af sig selv. Udvidelsen af markedsandelene uden for Norden er i de senere år sket ved strategiske opkøb, og det er selvfølgelig en hurtig måde at udvide sine markedsområder på. Det kan dog ikke stå alene, hvorfor Rambøll er nødt til at være i besiddelse af nogle stærke kompetencer, der gør dem i stand til at konkurrere på øvrige internationale markeder. I forhold til markederne i Mellemøsten, så er det nogle helt andre markedsvilkår, der gør sig gældende – især inden for vandområdet, hvor afsaltning fylder en stor del af det samlede marked. I Danmark findes der store mængder rent grundvand, og håndtering af saltvand er derfor ikke et af de områder, hvor Rambøll er stærkest, hvilket kan besværliggøre deres indtog på markedet.

Det understøtter, at det ikke altid er sikkert, at Rambøll er i stand til at løfte opgaverne af sig selv, hvorfor det kan være en fordel at alliere sig med en anden samarbejdspartner, som har de nødvendige færdigheder og kompetencer inden for de områder, hvor Rambøll ikke er så stærk. En alliance med en anden rådgiver er dog en naturlig del af det nuværende rådgivermarked, og også noget som Rambøll i dag praktiserer i praksis (Hvilshøj, 2015). Selvom vi i Danmark har store kompetencer inden for vand, så er der ikke nogen af de øvrige rådgivere,

som er særligt stærke inden for afsaltningsområdet. Alligevel vil jeg i denne opgave undersøge, hvad det betyder for Rambøll at have deres hovedkontor i Danmark, hvor konkurrencen inden for rådgivningsmarkedet er stor. Det kan derfor vise sig at være en fordel at have hovedkontor i et meget konkurrencepræget marked, hvor der findes så mange ressourcer inden for samme arbejdsområdeområde, og at lige netop disse ressourcer kan anvendes til at nå målsætningen om 50 % af omsætningen uden for Norden i 2016. Denne stærke konkurrence kan også vise sig at være en fordel for Rambøll, da de befinder sig i en vidensklynge i Danmark. Samtidig har Rambøll i april 2013 købt den tyske virksomhed Atelier Dreiseitl (AD) (Rambøll, 2014), og det er et af de parametre, som Rambøll selv nævner i forhold til håndteringen af vand især i byområderne, da AD er specialiseret i vandprojekter inden for disse områder, hvor de var kendt som markedsleder. De har i dag til stede i det sydlige Tyskland, Singapore og Beijing. Den styrkede position inden for forskellige grene af vandrådgivning kan være med til at tiltrække god arbejdskraft på området, men er selvfølgelig også medvirkende til at øge Rambølls internationale konkurrenceevne. Men udbygningen af Rambølls egen forretning er ligeledes et vigtigt parameter, således at det stadig er en attraktiv arbejdsplads at arbejde på. Dette kræver konkurrencen på hjemmemarkedet, så Rambøll ikke mister sine ansatte til andre vandrådgivere i Danmark, der kan tilbyde en større variation i vandprojekterne eller generelt set inden for rådgivningsmarkedet.

Før en eventuel optrapning af ressourcerne i henholdsvis FAE og SA er det vigtigt for Rambøll at vide, hvilke forhold der påvirker vandmarkedet i de to markeder, hvad enten det er politiske eller økonomiske forhold. Derfor bør der laves en grundig markedsanalyse, der både tager udgangspunkt i, hvor markedet er på vej hen, og hvad der påvirker markedet og dermed kan trække det i både positiv og i negativ retning.

Både FAE og SA er kendt for sin eksport af olie med store overskud på betalingsbalancen til følge (Euromonitor, 2015: Country Profile UAE & SA). En stor del af de store vandværker i begge markeder er derfor statsejet eller delvist statsejet. I FAE har de haft stor held med at finde private investorer, der vil investere i vandprojekter, mens en tilstrækkelig model for delvist privat ejerskab stadig er en udfordring på markedet i SA (GWI, 2013: 1.332). Tiltrækningen af private investorer er dog svær, da vandforsyningerne kører med konstante driftsmæssige underskud, som følge af en kunstigt lav afregningspris – eller ingen afregningspris – over for forbrugeren. I FAE er vand gratis for statsborgerne, mens det i SA koster \$0,03 pr.

kubikmeter vand. Med andre ord er vand stort set også gratis i SA (Ibid.: 1.343 & 1.412). Det medfører, at private investorer kun kan tiltrækkes ved, at ministerierne i de to markeder garanterer for betalingerne i mange år ud i fremtiden.

I SA er har ministeriet for vand og elektricitet (MOWE) opsat nogle guidelines for udbredelsen af forsyningerne frem til 2040. Det betyder blandt andet, at husholdninger med tilstrækkelig vandkvalitet skal øges fra 80 % i 2010 til 100 % i 2020, at andelen af tilkoblede husholdninger op vandnetværket i byerne skal øges fra 78 % i 2010 til 95 % i 2040, tilkobling af sanitetsforhold for husholdninger i byerne skal øges fra 58 % i 2010 til 95 % i 2040 (GWI, 2013). Med dette ønsker jeg at illustrere, der er en masse forhold, som ønskes forbedret af de regeringen og politikerne i SA, og at mange af disse punkter ligger inden for Rambølls rådgivningsområde, hvorfor der er et stort markedspotentiale heri. Dog er der ikke afsat et bestemt beløb til udbedringen af disse mål, og i SA budgetteres der årligt med i forhold til investeringer, hvorfor ændringer i det politiske klima fra år til år kan påvirke investeringsniveauet og dermed Rambølls markedspotentiale. I FAE er der omvendt afsat mere end \$10 billioner inden for de næste 8-10 år til investering i energiforsyning og vandprojekter, hvor mange af projekterne primært er inden for afsaltning, men også inden for den infrastrukturelle håndtering af vandet. I FAE vil det derfor være lettere for Rambøll at forudsige, hvad der i fremtiden vil blive afsat penge til, og hvem de derfor skal forsøge at påvirke for at blive rådgiver på et af projekterne.

Efter markedsanalysen er det vigtigt for Rambøll at forholde sig til, hvordan de vil ind på markedet. Hvad er det, der skal gøre, at de vinder markedsandele på dette marked? Derfor vil der blive belyst, hvilke tiltag Rambøll kan anvende for at få succes i markedet. Det er samtidig også her, det vil blive belyst, hvilke ting Rambøll skal forbedre internt for at stå stærkere i forhold til at øge deres konkurrenceevne på dette marked. Et alternativ hertil kunne eventuelt også være at indgå i partnerskaber med andre parter.

Ovenstående problemstillinger skal danne udgangspunktet for opgaven, og samtidig være med til at sikre den røde tråd.

Problemformulering

Rambølls kompetencer og ressourcer til at kunne begå sig i FAE og SA

Rambølls forretning har været – og er stadig – inde i en omstrukturingsfase, hvor fokus flyttes væk fra de vante hjemmemarkeder i Norden til et mere globalt udgangspunkt. Det stiller store krav til Rambøll, at man nu udvider sit fokus til andre markeder. Omstruktureringen er dog ikke ovre, og opkøb vil stadig være en del af den fremtidige strategi for at komme ind på nogle markeder, hvorfra man kan vækste organisk (Hvilshøj, 2015). I den forbindelse gør man samtidig organisationen mere international ved at lægge mere ansvar ud på de enkelte markeder i stedet for, at det hele bliver styret centralt fra København. Søren Hvilshøj, International Direktør for Rambøll Vand, peger nemlig på, at det er vigtigt med en tilstedeværelse på de enkelte markeder, og at ingeniørrådgivning skal have et lokalt islæt, da man ikke kan forvente, at kunden ringer til Danmark med forespørgsler, hvis projektet foregår i enten SA eller FAE. Rambøll har i dag allerede en tilstedeværelse i Dubai, Abu Dhabi og Riyadh, hvorfor organisationen kan udbygges fra disse kontorer. For eksempel udgives materiale om vandprojekter fra det Saudi Arabiske ministerium for vand og elektricitet kun på arabisk, hvorfor der også forventes at indsendte tilbud ligeledes er skrevet på arabisk, hvilket igen efterlader et behov for en lokal kontor på markedet.

Rambøll operer inden for en lang række vandprojekter. Heriblandt modellering af grundvandsmodeller, håndtering af vand helt ud til slutbrugerens vandhane, spildevandshåndtering og bearbejdning, håndtering af industrielle løsninger (kompetencer, der er kommet til efter opkøbet af ENVIRON), håndtering af vand i byområder etc.

I FAE og SA er der dog meget store afsaltningsanlæg og meget stor fokus på udbredelse af afsaltningsvand, da de naturlige vandressourcer er begrænsede. Og lige netop afsaltning er et af de områder, hvor Rambøll har begrænsede kompetencer. Men betyder det, at der ikke er en plads til Rambøll i FAE og SA, eller betyder det blot, at Rambøll skal satse på det, de er gode til, og lade afsaltningsrådgiverne have dette specialeområde?

Markedet i FAE og SA, og de faktorer, der påvirker markedet

Afsaltning fylder som sagt meget på disse markeder, men det betyder ikke, at der ikke også er plads til Rambøll inden for rådgivning. Nogle af de nævnte fokuspunkter i både FAE og SA,

er som tidligere beskrevet, inden for håndtering af spildevand og generel vandhåndtering og udbygning af vandinfrastrukturen såvel inden for byområderne som udenfor.

Der er sat store beløb af til udbygningen af vand i FAE, mens det er mindre gennemskueligt i SA. Fælles for de to lande er dog den store indflydelse og fortsatte afhængighed af de respektive landes regeringer. Det betyder også, at det politiske klima kan komme til at spille en stor rolle inden for dette markedsområde. Derfor er det selvfølgelig vigtigt for Rambøll, at de forstår det politiske klima, og hvordan de forskellige institutioner agerer i markedet. Samtidig er der forskellige udbudsprocesser alt afhængig af, hvilken institution, der udbyder et projekt. Det er samtidig vigtigt at forstå, hvilke institutioner, der påvirker hinanden, ligesom at nogle institutioner udbyder kontrakter med en efterfølgende ejerandel, hvilket Rambøll ikke er interesseret i.

Derudover er det også vigtigt at forstå de makroøkonomiske forhold og mulighederne for at lave forretninger i landene. Herunder også korruption, som er et af Rambølls kardinalpunkter, når de skal finde nye markeder at operere i.

Både FAE og SA har – og er stadig – afhængige af deres store olieressourcer. Men med den faldende oliepris er begge markeder begyndt at lede efter andre forsyningskilder på nationalt plan for at begrænse det nationale forbrug, hvormed der kan eksporteres mere af den producerede olie. (GWI, 2013). Ydermere forsøger begge lande at finde andre industrier, der kan eksporteres, for på den måde at kompensere for et fald i olieindtægterne ved faldende oliepriser.

Hvordan får Rambøll en succesfuld indtrængen på markedet

Men hvad skal der til, for at Rambøll kan få en succesfuld indtrængen på dette marked? Hvis afsaltnings er så altoverskyggende, og det ikke er til at komme ind uden disse kompetencer, så kunne det jo være, at det næste opkøb skulle være en afsaltningsrådgiver? Det vil i hvert fald gøre Rambøll mere komplet inden for netop vandrådgivning, selvom der ikke er det store behov for afsaltnings i Norden, så kan det jo vise sig at være en god investering i deres fremtidige vækst på de internationale markeder.

Selvom Rambøll mangler kompetencer inden for afsaltnings, så kan den danske videnskylunge være medvirkende til, at en succes i SA og FAE kan blive en realitet. Rambøll har tidligere arbejdet sammen med andre danske samarbejdspartnere i forbindelse med andre energiprojek-

ter f.eks. opførelsen af Bahrain World Trade Center (Rambøll, 2008). Derudover kan det nævnes, at eksempelvis Niras har fået stor ros for et vandprojekt på Mauritius, hvor vandmængderne ligeledes falder tungt i nogle få perioder på året (Niras, 2010). Disse eksempler kan være med til at vise, at vi i Danmark har nogle stærke ressourcer inden for energiområdet, og at et fælles samarbejde kan være løsningen på nogle problemstillinger til gavn for de respektive markeder – men også virksomhederne selv.

Ovenstående problemstillinger leder videre til opgavens hovedformål, som er:

En undersøgelse af, hvorvidt Rambølls kompetencer, under hensynstagen til de givne markedsforhold i Saudi-Arabien og De Forenede Arabiske Emirater, vil være tilstrækkelige til at kunne vinde markedsandele inden for vandrådgivning på markederne.

Underspørgsmål 1:

Hvilke kompetencer har Rambøll, der gør dem i stand til at konkurrere internationalt?

Dette spørgsmål vil blive besvaret ved at analysere Rambølls nuværende kompetencer for at klarlægge, hvor god deres konkurrenceevne er. Samtidig vil de danske markedsforhold inden for ingeniørrådgivning blive belyst med den hensigt at finde ud af, hvordan de hjemlige forhold og konkurrencen på hjemmemarkedet påvirker Rambøll.

Underspørgsmål 2:

Hvordan er markedsforholdene markedsforhold i FAE og SA inden for vandsektoren?

De makroøkonomiske forhold vil blive analyseret. Heri indgår en analyse af de økonomiske, institutionelle og politiske forhold for de to markeder. Derudover analyseres de mere sektorspecifikke forhold også, hvor konkurrenterne, udbuddet af projekter etc. belyses.

Underspørgsmål 3:

Hvad skal der til for at Rambøll får succes på disse markeder?

Ud fra besvarelsen af ovenstående 2 spørgsmål, vil jeg vurdere, hvad der skal til for at Rambøll kan få størst mulig succes på markedet – på både kort og lang sigt. Eller om de alternativt skal holde sig væk, såfremt deres interne kompetencer ikke er stærke nok, eller at de markeds-mæssige forhold ikke tilsiger det på nuværende tidspunkt.

Afgrænsning

Opgaven her vil udelukkende bygges op om Rambølls kompetencer inden for håndtering af vandressourcer. Håndtering af vand ligger inden for Rambølls miljømæssige forretningsområde (Rambøll, 2014). Dette område stod i 2013 for 14 % af den samlede omsætning i virksomheden. Det er ikke utænkeligt, at Rambølls øvrige forretningsområder såsom bygninger, transport, energi, olie & gas samt Management Consulting kunne anvendes i FAE og Saudi Arabien. Dog er det ikke formålet med denne opgave, hvorfor de er udeladt. At Rambølls øvrige forretningsområder udelades medfører, at et andet analyseresultat kunne være forekommet, såfremt Rambøll var analyseret som en samlet forretning, og altså ikke kun deres kompetencer inden for håndtering af vand.

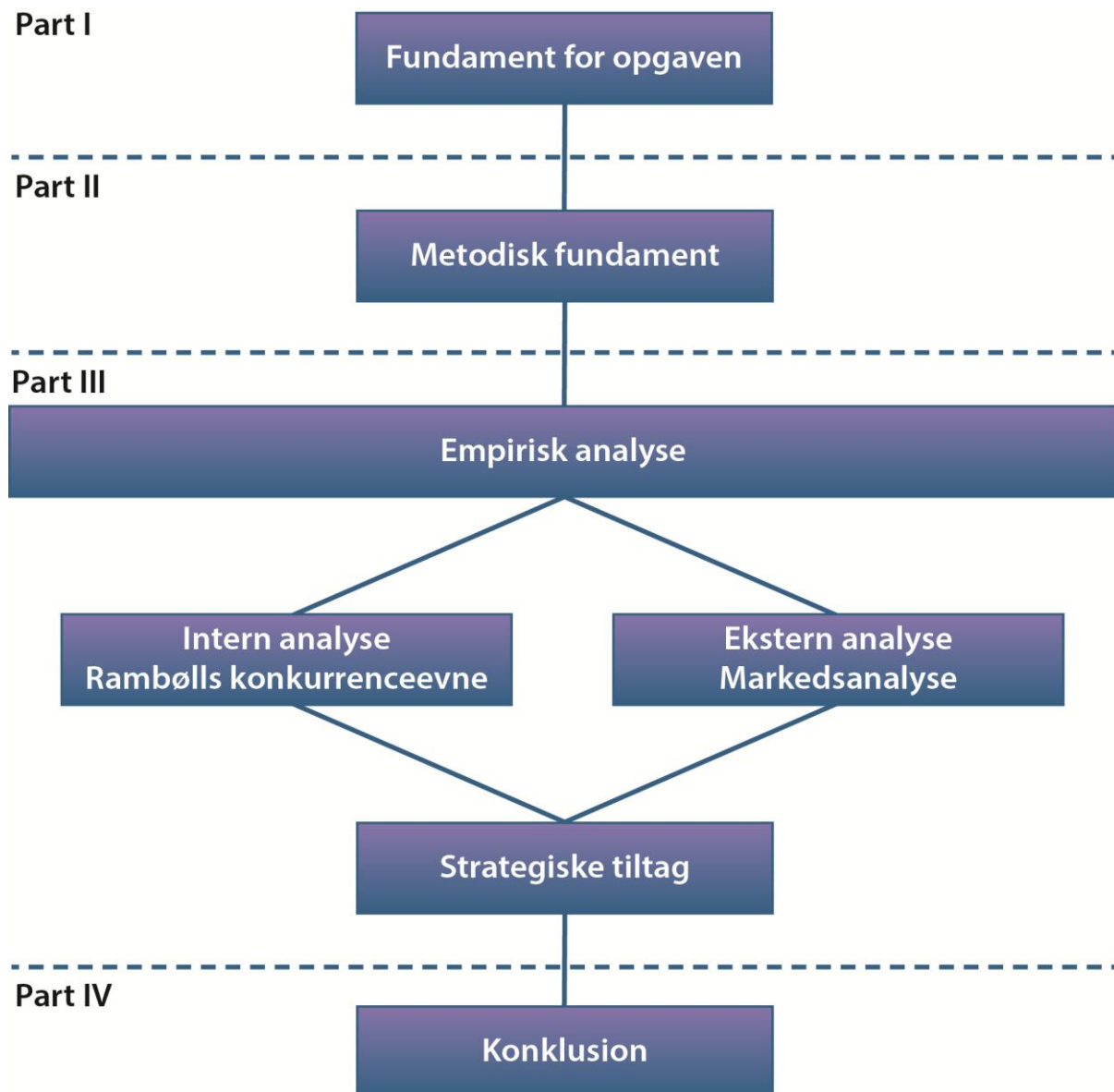
Da opgaven bevæger sig på et strategisk niveau vil Rambølls praktiske håndtering af projekter ikke blive belyst – her tænkes især på valget af projekthåndteringsmetoder. Selve projekthåndteringen kan give god mening, såfremt der havde været tale om etableret marked, hvor man i den forbindelse kunne undersøge, hvordan man kunne optimere på et mere taktisk og operationelt niveau. Men i denne fase, hvor markederne FAE og SA ikke er så udviklede for Rambøll, så undlades dette.

I makroanalysen er det primært de formelle institutionelle forhold, der analyseres. Det betyder også, at de uformelle institutioner såsom kulturelle forhold ikke vil blive analyseret. Undladelser af dette kan medføre et andet analyseresultat, men det er fravalgt grundet omfanget af opgaven. De kulturelle forhold er dog ligeledes vigtige at undersøge, da der kan være stor forskel på, hvordan man gør forretninger i Rambølls andre markedsområder til Saudi-Arabien og De Forenede Arabiske Emirater.

Opgavestruktur

Opgaveopbygningen er illustreret i figur 1 nedenfor. Der er i alt 4 parter i denne opgave. Forud for part I bringes et executive summary, hvor opgavens problemstilling beskrives på engelsk. Part I indeholder en introduktion til problemstillingen, baggrunden for det empiriske objekt, problemidentifikation, problemformulering med dertilhørende undersøgelsesspørgsmål samt en afgrænsning. Undersøgelsesspørgsmålene kan ikke stå alene, men samlet set danner disse grundlag for opgavens opbygning og den røde tråd, hvilket til sidst munder ud i en konklusion af hovedproblemet. Part II indeholder de teoretiske og metodiske aspekter i

opgaven. Her bliver det belyst, hvilke teorier, der danner omdrejningspunkt for undersøgelsesspørgsmålene, samt en begrundelse for, hvorfor netop disse teorier er valgt. Samtidig er opgavens metodiske overvejelser en del af denne sektion. Part III indeholder analysen i opgaven. Det er den interne og den eksterne analyse, der danner baggrund for de eventuelle strategiske tiltag, Rambøll bør foretage, hvorfor opgavestrukturen ligeledes er bygget op på denne måde. Part IV indeholder en konklusion på opgavens problemstilling.



Figur 1 – opbygning af opgaven.

Part II – Det metodiske fundament

Teorivalg

I dette afsnit introduceres den teori, der danner grundlag for de respektive analyser af undersøgelsesspørgsmålene. Der vil blive anvendt modeller fra eksisterende empiri.

Analysen af Rambølls kompetencer til at kunne begå sig i den internationale rådgiverbranche vil blive belyst via et dybdeinterview med den internationale direktør for Rambølls vandafdeling, Søren Hvilshøj. Dette interview har til hensigt at give en bedre forståelse af Rambølls opbygning, mens den primære hensigt er at undersøge, hvordan Rambøll skiller sig konkurrencemæssigt ud fra sine konkurrenter inden for ingeniørrådgivning.

Til undersøgelse af de markeds-mæssige forhold, som Rambøll udspringer fra, vil jeg finde inspiration i forskellige artikler omkring videns- eller industriklynger. Selvom debatten omkring klynger har stået på i mange årtier, så tog debatten fart, da Michael Porter i 1990 udgav bogen ”The Competitive Advantage of Nations”. Det mandede ud i Porters Diamant, som vil blive gennemgående for behandlingen af den danske vidensklynge. Modellen omhandler nogle specifikke forhold, såsom Strategi, struktur og konkurrence, Efterspørgselsbetingelser, Faktor-betingelser, Relaterede og understøttende industrier samt Held og Regeringen. Modellen er anvendelig i forhold til at finde ud af, hvorvidt en given virksomhed i et givent land har kompetencerne til at begå sig internationalt eller til at finde ud af, om et land eller område vil egne sig som lokation for en virksomhed inden for en given branche. At analysere de markeds-mæssige forhold, hvor Rambøll kommer fra, giver mening i forhold til at vurdere deres styrke og konkurrenceevne, når de ønsker at udvide deres forretning til nye markeder. Porters Diamant bliver dog ofte kritiseret for ikke at tage nok højde for den stigende globalisering, og at der i flere regioner er en tendens til stigende samarbejde (Dunning, 1993). Teorien baserer sig ydermere meget på industrielle virksomheder, men jeg mener godt, at modellen kan anvendes til at belyse den konkurrencemæssige situation inden for servicebranchen, hvor Rambøll opererer.

Efter at have belyst de interne forhold hos Rambøll, er det selvfølgelig vigtigt at kende til de markeds-mæssige forhold for det/de nye markeder, som de nu eventuelt ønsker at optrappe deres forretninger i. Derfor vil de markeds-mæssige forhold i FAE og SA belyses ud fra de faktorer, som spiller en rolle for Rambølls omverden i de nye markeder. Kendte modeller til

analyse af et nyt potentielt marked kan være PESTEL eller PIE. Denne opgave vil finde inspiration i PIE, da jeg finder den mere egnet til denne opgave på grund af det store fokus på spillet mellem de forskellige faktorer i modellen. Det er dermed dynamikken mellem Politikken, Institutionerne og Økonomien, der er i højsædet, hvilket er afgørende for Rambøll for at vurdere de fremtidige markedsmuligheder. Overall-analysen baseres på markedsvilkårene og den politiske stabilitet på den lange bane etc. (Mygind, 2007), hvorfor det også vil være udgangspunktet i denne analyse, da der på denne måde bedre kan dannes et overblik over, hvilke faktorer der påvirker markedsforholdene på længere sigt.

Vandmarkedet i både FAE og SA står over for en omstrukturering, hvilket kan medføre store ændringer i de institutionelle forhold, hvorfor PIE-modellen igen findes mest egnet til denne opgave. Samtidig finder jeg ikke alle faktorerne i PESTEL-modellen for relevante i forhold til besvarelsen af denne opgave. At PESTEL-modellen anses som mindre relevant til besvarelsen af denne opgave begrundes ud fra, at denne betragtes som mere anvendelig i forhold til virksomheder, der ønsker at sælge et fysisk produkt eller producere produktet i landet. Det er ikke tilfældet for Rambøll, som sælger viden og kompetencer – og ikke produkter. Tidshorizonten på analysen kan variere afhængig af, om der ønskes en kortsigtet eksportbeslutning til markederne, hvor fremtidige forhold ikke spiller en væsentlig rolle, eller om der ønskes mere langvarig position i markedet ved for eksempel FDI¹. Modellen er mest anvendelig til den længerevarende involvering i markedet (Mygind, 2007).

Analysen kan også kombineres med andre analyseværktøjer. Modellen tager primært udgangspunkt i en makroøkonomisk tilgang, men kan også kombineres med underspørgsmål til den specifikke industri, hvorfor følgende aspekter også undersøges og analyseres:

- Lov- og regeringsmæssige forhold. Hvordan er den politiske stabilitet i landet? Ønsker de at udbedre de vandmæssige forhold?
- Institutionelle forhold. Organisationer, der kan tænkes at påvirke udviklingen inden for vandområdet i FAE og SA.
- Økonomiske udvikling, samt hvilke økonomiske faktorer, der påvirker den fremtidige vækst i landene.

¹ Definition – FDI: "Foreign Direct Investment (FDI), the flow of capital across borders when a firm owns a company in another country" (Feenstra & Taylor, 2010).

- Potentielt fremtidigt investeringsniveau i vandressourcer.
- Konkurrencemæssig situation på rådgivermarkedet.

Ud fra besvarelsen af den interne såvel som den eksterne analyse, vil jeg i den sidste del af analysen vurdere, hvilke tiltag Rambøll eventuelt bør foretage for at sikre en succesfuld indtrængen på de to markeder. Det er dog langt fra sikkert, at en optrapning på disse markeder er fordelagtigt på nuværende tidspunkt, hvilket kan skyldes flere faktorer såsom manglende interne ressourcer og kapabiliteter, eller at de markeds-mæssige forhold ikke tilsiger en øget indsats på markederne.

Jeg vil i denne del af opgaven anvende SWOT-modellen til at skematisere de fundne hovedpunkter fra de to foregående analysespørgsmål. I undersøgelsesspørgsmål 1 belyses de interne forhold, som vil samles i Styrker og Svagheder, mens de markeds- og omverdensmæssige forhold fra undersøgelsesspørgsmål 2 vil blive samlet i Muligheder og Trusler. Dette vælges for at overskueliggøre hovedpointerne fra de tidligere undersøgelsesspørgsmål for på den måde at skabe et bedre overblik over, hvilke af disse hovedpointer, som vægter mest og hvordan de eventuelt skal håndteres og implementeres. Derefter vil forskellige internationaliseringsstrategier, og deres anvendelighed i forhold til Rambølls situation, blive analyseret, for at finde ud af, hvilken entreringsstrategi, der passer sig bedst.

Metodevalg

Dette afsnit har til hensigt at kortlægge de metodiske overvejelser, der gør sig gældende i forhold til besvarelsen af de respektive problemstillinger. Det vil samtidig blive diskuteret, hvordan den indsamlede data behandles, og hvordan det endelige analyseresultat påvirkes.

Den første del af analysen tager udgangspunkt i tilgængelige rapporter, artikler og litteratur inden for vidensklynge. Derfor vil dataindsamlingen primært bestå af desk research. Dog vil en stor del af besvarelsen tage udgangspunkt i et dybdeinterview med den Internationale Direktør for Rambøll Vand, Søren Hvilshøj. Interviewet kan endvidere betegnes som et elite-interview, da det har professionel karakter, og med det formål at indsamle specifikke informationer til at besvare opgavens problemstilling, som ellers ikke umiddelbart er tilgængelige (Andersen et. al, 2010: p. 150).

Interviewet vil tage udgangspunkt i Rambølls position på det danske marked og om, hvordan deres nære konkurrenter påvirker dem. Fordelen ved at anvende dette interview er, at både den interne validitet og målingsvaliditeten styrkes, da det er muligt at få uddybet forhold, der vedrører Rambølls måde at drive forretning, og hvordan de griber nye markeder an (Harrits et al., 2010: 146-147). Målingsvaliditeten styrkes også ved, at dette interview er produceret med udgangspunkt i opgavens problemstilling, og at det derfor bidrager til en bedre forståelse af konteksten. Kontakten blev skabt ved, at jeg pr. mail henvendte mig direkte til Rambøll. Interviewet foregik via Skype, hvor det var muligt at opretholde den sociale interaktion på bedre vis end via telefon, og at det derfor var lettere at afkode mimik og kropslige signaler. Interviewet havde en semistruktureret karakter for at efterlade plads til supplerende spørgsmål. Interviewguiden er opbygget med udgangspunkt i forskningsspørgsmål. Eksempelvis ”Hvordan arbejder man med projekter i Rambøll?”. Spørgsmålene blev i interviewguiden operationaliseret. Interviewmaterialet er efterfølgende transskriberet, gennemhørt og gennemlæst for at sikre dets konsistens og pålidelighed, så udsagnene i videst muligt omfang bevarer den oprindelige mening ved eventuel genfortolkning. Dette øger datas reliabilitet. Interviewguiden er vedlagt i bilag 1, og det transskriberede interview kan fremsendes. Søren har desuden stået til rådighed igennem skriveprocessen, såfremt der har været supplerende spørgsmål.

Materialet til den markeds-mæssige analyse af forholdene i FAE og SA er ligeledes tilvejebragt ved hjælp af desk research. Desk research vil være i form af indhentning af relevante artikler, der har til hensigt at give en bedre forståelse af de makroøkonomiske faktorer såsom politiske-, institutionelle- og økonomiske forhold for markedet. Samtidig søges der også information om de mere branchespecifikke forhold, hvor Global Water Intelligence's rapport fra 2013 anvendes. Rapporten giver et overblik over vandforholdene og de forskellige faktorer, der påvirker markedet i henholdsvis Saudi-Arabien og De Forenede Arabiske Emirater. Anvendelsen af denne rapport er samtidig med til at sikre en styrket validitet, da rapporten som sagt også omhandler de markeds-specifikke forhold for de markeder, som ønskes analyseret i denne rapport. Rapporten er tilmed anerkendt i branchen, og er derfor et særdeles godt værktøj til at undersøge markedsforholdene inden for nye vandmarkeder.

Ved analysen af dette undersøgelsesspørgsmål vil generaliserbarhed ikke opnås, da de markeds-mæssige forhold for SA og FAE ikke ligner forholdene på mange andre, hvor andre

makroøkonomiske faktorer gør sig gældende og dermed påvirker investeringsniveauet i branchen.

Den sidste del af analysen vil tage udgangspunkt i en SWOT-model, hvor hovedpunkterne fra de foregående spørgsmål er samlet for at lette overblikket af de angivne punkter. Hovedpunkterne vil derefter danne grundlag for en diskussion af internationaliseringsstrategi. De forskellige internationaliseringsstrategier, der anvendes til denne besvarelse er fra anerkendte artikler. Besvarelsen er på et strategisk niveau, og de strategiske tiltag, som nævnes i besvarelsen, vil blive bakket op af de førnævnte kilder, som ligeledes har været en del af pensum. Dette vil hovedsageligt dreje sig om fordele og ulemper ved forskellige internationaliseringsstrategier og forskellige strategier for indtrængning på markedet.

Kildekritik

Kilderne, der er anvendt i opgaven, er blevet nøje vurderet ud fra deres anvendelighed i forhold til problemstillingen. Det betyder derfor også, at de anvendte kilder i hovedopgaven er vurderet ud fra et kritisk synspunkt. Den kritiske vurdering af kilderne er med til at sikre, at opgavens hovedproblemstilling bliver besvaret på bedst mulig vis. Kilderne er derfor blevet afvejet ud fra, om de er relevante i forhold til opgaven med det formål at sikre en høj validitet. For at sikre dette, er det ikke nok at vurdere på, hvor den eventuelle artikel eller rapport er fundet. Det er derfor endnu mere relevant at vurdere, hvordan forfatterne bag artiklen eller rapporten har indsamlet dataene, før jeg kan vurdere, hvorvidt kilden er valid i forhold til min problemstilling.

En anden væsentlig faktor er kildekritik ved mine kvalitative primære kilder. I mine interviews med Søren Hvilshøj fra Rambøll, er det i særdeleshed vigtigt at forholde sig kritisk til de modtagne svar. I et sådan interview kan denne persons holdninger, opfattelser, præferencer eller interesser hurtigt skinne igennem, hvilket kan påvirke kildens validitet – både i negativ og positiv retning i forhold til opgaven.

I opgaven vil jeg anvende flere kilder til at bakke op om frembragte synspunkter. Dette medvirker til, at opgavens replicerbarhed forøges, hvilket styrker reliabiliteten og dermed konsistens i opgaven. Dette stemmer overens med det positivistiske filosofiske udgangspunkt (se nedenfor), da resultatet sandsynliggøres gennem gentagne observationer. På baggrund af generaliseringerne giver dette ligeledes en styrket metodisk validitet.

Kilder ikke blive anvendt, såfremt de falder uden for opgavens rammer, og derved ikke har nogen relevans. Skulle det forekomme, at jeg anvender en kilde, som ligger uden for opgavens rammer, så vil det blive synliggjort i form af en beskrivelse om, hvorfor netop denne kilde er anvendt til understøttelse af en given påstand.

Undersøgelsesfilosofi og design

Til at strukturere min videnskabsteoretiske tilgang, har jeg taget udgangspunkt i ”The Research Onion” af Saunders et al. fra 2009 – se bilag 2. The Research Onion er inddelt i 6 ”lag”, før jeg kommer ind til kernen af det data, jeg vil analysere i min opgave: Om Rambølls kompetencer er tilstrækkelige til at kunne begå sig på markedet for vandrådgivning i Saudi-Arabien og De Forenede Arabiske Emirater. Dermed skaber jeg en mere struktureret metodisk tilgang til opgaven. For hvert ”lag” jeg ”skræller” af løget, jo tættere kommer jeg på opgavens kerne. De forskellige lag er bearbejdet nedenfor.

Det første lag handler om, hvordan jeg som forfatter ser på verden. Saunders et al. argumenterer for, at undersøgelsesspørgsmål uundgåeligt tager udgangspunkt i forfatters egen subjektive opfattelse af, hvordan verden er (Saunders et al., 2012). Opgavens filosofiske udgangspunkt vil overvejende være positivistisk, da synet på, hvordan jeg får mere viden om opgavens problemstilling, sker via en kumulativ proces. Det vil sige, at min viden opbygges nedefra gennem min bearbejdning af data (Collin & Køppe, 2014: 107). Jeg har i opgaven tilstræbt en objektiv og videnskabelig tilgang til behandling og fortolkning af data. Dermed bevæger opgaven sig inden for rammerne af erkendelsesteori – epistemologi – da det overordnet er overvejelser om, hvordan jeg opnår sikker og sand viden, der er i fokus.

Min konkrete tilgang vil tage udgangspunkt i verificerbarhedsprincippet. Det vil sige, at jeg tilstræber, at min problemstilling skal kunne be- eller afkræftes. I den positivistiske ånd er denne kun valid, såfremt den kan testes (Ibid.: 122-123). Min problemstillings testbarhed vil betyde, at jeg i sidste ende skal kunne be- eller afkræfte, at Rambølls kompetencer, under de givne markedsforhold i Saudi-Arabien og De Forenede Arabiske Emirater, gør dem i stand til at vinde markedsandele. Dog strider min manglende generaliseringsmuligheder imod det positivistiske hovedmål om, at alt skal kunne generaliseres. Dette skyldes – som nævnt tidligere – markedernes individuelle særegne forhold.

I lag 2 skelnes der mellem en induktiv og deduktiv tilgang, hvor denne opgaves primære tilgang vil være induktiv, da opgavens formål er at finde frem til, hvorvidt de to markeder vil være et attraktivt marked for Rambøll. Opgaven bliver bygget op om empiri, der danner grundlag for en stor del af analysen. Den indsamlede empiri og analysen af denne munder ud i en opfattelse eller teori om Rambølls muligheder i SA eller FAE.

Den induktive tilgang harmonerer godt med opgavens filosofiske holdning, da jeg ud fra bearbejdningen af data bevæger mig fra en empirisk opfattelse til en teoretisk, om de to markeder.

En vigtig del af strukturen i min opgave afgøres af den valgte videnskabelige strategi, hvilket determineres i lag 3. Der er flere forskellige typer af videnskabelige strategier, hvor denne opgave er bygget op som et casestudie. Fordelen ved dette strategivalg er, at denne i særdeleshed er velegnet til en intensiv undersøgelse af enkeltstående og komplekse problemstillinger, hvilket min problemstilling betegnes som, da denne indeholder en analyse af to nye markeder for min case-virksomhed, Rambøll. Ulempen ved denne strategi er, at problemstillingen er svær at generalisere. Dog vægter fordelene ved dette strategivalg tungere, da det primære formål ikke er generalisering.

Det fjerde lag omhandler, hvorvidt opgaven skal tage udgangspunkt i kvalitativ dataanalyse, kvantitativ dataanalyse eller en kombination af disse analyseformer, hvilket i The Research Onion betegnes som Mono-, Multi- eller Miksmetode. Opgavens primære analysegrundlag i første del af opgaven vil være kvalitativ grundet mit dybdeinterview med Søren Hvilshøj fra Rambøll. Det giver en dybere forståelse for Rambølls interne mekanismer og virksomhedens kompleksitet, som ellers vil være svær at indsamle. I den anden del af opgaven vil den kvantitative analyseform være bærende, men disse analyser udformes på baggrund af indsamlet empiri og altså ikke på baggrund af egen indsamlet data.

Kombinationen af kvalitativ og kvantitativ analyse bidrager til en bedre forståelse af, om Rambølls kompetencer er tilstrækkelige til at kunne overføres til markederne i FAE og SA. Analyseformen i opgaven kan således kategoriseres som miksmetoden.

Tidshorisonten behandles i lag 5, som er det sidste lag, før man når ind til kernen. Der opereres med to forskellige tidsperspektiver – cross-sectional eller longitudinal. Den primære forskel mellem de to tidshorisonter er, om tidshorisonten er i fokus eller ej. Da denne opgave

ikke undersøger en problemstilling over tid, men derimod på et specifikt tidspunkt, er der tale om et cross-sectional tidsperspektiv i opgaven (Saunders et al., 2012). Dette tidsperspektiv harmonerer også med opgavens opbygning som et casestudie. Betydningen af dette valg af tidshorisont medfører, at der tegnes et øjebliksbillede af den nuværende situation og vandforholdene på de to markeder.

De refleksioner, der ligger til grund for de tidligere lag, er afgørende for, hvordan jeg behandler og udvælger mit datagrundlag og dermed for besvarelsen af opgavens problemstilling, som er det 6. lag og dermed modellens kerne. Overvejelserne om dataudvælgelse fremgår af det følgende.

Primære kilder

Til udførelsen af den kvalitative analyse, vil den primære kilde i opgaven være Søren Hvils-høj, der har det overordnede ansvar for Rambølls vandprojekter. Deres fremgangsmåde i øvrige projekter kan vise sig at være værdifulde erfaringer, der kan videreføres til brug for de to potentielt nye markeder. Det kan også vise sig, at erfaringerne ikke er brugbare i forhold til et nyt marked, men informationen fra interviewet vil stadig medvirke til en øget indsigt i Rambølls holdninger, motiver, adfærd eller markedspræferencer (Faarup & Hansen, 2008: p. 236). Fordelen ved denne primære kilde er, at data er produceret med udgangspunkt i opgavens problemstilling.

Indsamlingen af de kvalitative kilder vil foregå som dybdeinterviews. Denne indsamlingsform minder meget om en fokusgruppe, men fordelene ved at anvende dybdeinterviews er, at respondenterne som udgangspunkt er mere koncentreret og fokuseret under interviewet. En anden fordel er, at der ikke kan være gruppepres, hvilket kan forekomme i en fokusgruppe, men omvendt er respondenterne også alene, hvorfor dynamikken og gensidig stimulering i en evt. gruppe forsvinder (ibid.: p. 253). Samtidig er det vigtigt med klare spørgsmål, hvor spørgeren forsøger at skabe objektivitet, da en for løs styring af interviewet kan medvirke til, at svarene bliver præget af stor subjektivitet fra respondenterne.

Sekundære kilder

De sekundære kilder bidrager til en bredere empirisk forståelse af de to markeder. Data til dette er indsamlet ved hjælp af desk research. Analyserne vil derfor komme til bero på allerede tilgængeligt data, hvorfor kildekritik kommer til at spille en væsentlig rolle – hvilket er

diskuteret ovenfor. En god kildekritik i forhold til de anvendte kilder vil medvirke til en øget validitet i opgaven, da opgavens problemstilling belyses mere retvisende ved pålidelige kilder.

Alt i alt danner ovenstående afsnit rammen for de valg, der løbende træffes i min analyse. Disse valg vil afspejle de refleksioner, jeg har foretaget mig i det indledende. Dette leder mig videre til selve analysen.

Part III – Analyse af problemstilling

Rambølls kompetencer til at kunne begå sig internationalt

For at kunne begå sig på to så fjerne markeder, er Rambøll selvfølgelig nødt til at have nogle stærke kompetencer, der gør dem konkurrencedygtige i forhold til de nuværende aktører på markedet. Derfor vil der i dette analysepunkt blive lagt vægt på, hvilke kompetencer Rambøll skal sætte sin lid til i forhold til en optrapning på de to markeder, men også på, hvor Rambøll eventuelt har nogle mangler i forhold til at kunne begå sig i konkurrencen i FAE og SA.

Hvad beskæftiger Rambøll (vand) sig med i dag

Rambølls internationaliseringsproces har i de senere år taget rigtig meget fart qua deres mange opkøb. Opkøbene har gjort, at de har vokset sig større – også uden for Norden – hvorfor de nu i større stil er begyndt at blive en seriøs spiller på det internationale rådgivningsmarked. Dette gælder inden for vandrådgivning såvel som deres øvrige forretningsområder.

Inden for vandområdet er der flere forskellige rådgivningsmæssige aspekter. Rådgivningen i Rambøll spænder derfor vidt og rummer alle aspekter inden for håndtering af vand – undtagen afsaltning. Det betyder, at de i dag beskæftiger sig med alt lige fra behandling af overfladevand, geofysik, vandkvalitetsmålinger på overfladevand og grundvand, modellering af overfladevand og grundvand, drikkevandsanlæg, rensningsanlæg, håndtering af spildevand, industrielt spildevand, vandforsyning ud til forbrugers stophane til behandling af oversvømmelsesregn-hændelser etc. (Hvilshøj, 2015). Rambøll står dog kun for den rådgivningsmæssige del af arbejdet og altså ikke den konstruerende del, hvilket varetages af en entreprenør. Dog var der det ene område, som Rambøll endnu ikke har arbejdet så meget med, nemlig afsalt-

ningsvand. De har lavet en lille smule, og de kan godt finde referencer, hvor Rambøll har haft med afsaltning at gøre, men det er som sagt i småtingsafdelingen. Årsagen til dette er, at der i Danmark og den øvrige del af Norden ikke er noget behov for afsaltningsanlæg, da der er så meget grund- og overfladevand at gøre brug af (ibid.). Det vil derfor være et nyt rådgivningsområde, de bevæger sig ind på – simpelthen fordi der ikke er stor efterspørgsel efter afsaltning af vand på deres øvrige markeder.

At Rambøll ikke håndterer afsaltning kan vise sig at være en ulempe, hvis de gerne vil optrappe deres aktiviteter i både Saudi Arabien og de Forenede Arabiske Emirater, da de to markeder er nogle af de største inden for netop afsaltning (GWI, 2013). Det bør i hvert fald undersøges nærmere, hvad de manglende kompetencer inden for afsaltning vil betyde i forhold til deres fremtidige muligheder på markedet.

Rambøll har jævnføre ovenstående stærke kompetencer inden for vandhåndtering, men hvordan bliver de udvalgt til at udføre rådgivningsarbejde for en kunde eller et land? Dette belyses nedenfor.

Typisk udbudsrunde

For at give en forståelse for, hvordan Rambøll og andre rådgivende ingeniører tilegner sig nye projekter, er der her skrevet, hvordan en udbudsproces forløber. Selvom ordlyden i et udbud kan variere fra land til land eller kunde til kunde, så er processen – i det store hele – ens. For eksempel udbydes projekter fra det saudiske Ministerium for Vand og Elektricitet altid i arabisk, hvorfor tilbuddene ligeledes skal udformes på dette sprog (GWI, 2013, p. 1.349). Det betyder at Rambøll bliver nødt til at kunne mestre dette sprog for overhovedet at kunne komme i betragtning projekter udbudt fra dette ministerium.

Dog er der stadig mange generelle lighedstræk i en udbudsproces, hvorfor Rambøll kan drage nytte af deres erfaringer fra projekter i andre lande, selvom de nu ønsker at byde på projekter i et marked, hvor de ikke tidligere har været så meget repræsenteret. Alle kan i bund og grund byde ind på et projekt, men der er nogle uskrevne såvel som kendte regler for, hvordan man kommer i betragtning til at projekt. Først og fremmest så kommer man overhovedet ikke i betragtning til et projekt, hvis kunden eller myndigheden ikke kender dig på forhånd. Derfor er det vigtigt, at man har været synlig på messer, at kunden har lagt mærke til ens andet arbejde etc. Derudover er det et decideret krav, at man tidligere har erfaring inden for det projekt-

område, man søger om. Dette i form af en referenceliste (Hvilshøj: 2015). Referencerne bliver anvendt i en prækvalifikationsrunde, hvor man udelukkende kigger på, hvad firmaet rent faktisk kan og tidligere har lavet af arbejde. Nogle gange er der også krav til, hvilken baggrund medarbejderne har og et eventuelt sprog de ansatte på projektet skulle kunne snakke. Denne prækvalifikationsrunde tager ligeledes højde for, hvor stort firmaet er, hvor stor deres overskudsgrad er, omsætningen i virksomheden, omsætningen inden for det enkelte markedsområde etc. I den forbindelse er der ofte et omsætningskrav inden for det specifikke område, som udbuddet omhandler, hvor Rambøll skal kunne fremvise eksempelvis 3-5 tidligere projekter med en omsætning på mere end 500.000 EUR. Projekterne må heller ikke være for gamle, hvor de så kan falde for en forældelsesfrist og dermed ikke tælle med i den endelige optælling.

Efter prækvalifikationsrunden bliver de virksomheder, der lever op til kravene, valgt ud – eller som man siger med fagsprog, man bliver shortlistet. Når virksomheden så er blevet shortlistet, udformer de et tilbud, der indeholder en beskrivelse af, hvordan man vil lave det inklusiv prisen herpå. Prisen afleveres dog i en lukket konvolut ved siden af, og denne åbnes først til sidst, hvorfor der i stor stil bliver taget højde for kvaliteten af arbejdet. Virksomhederne bliver, ud fra deres beskrivelse om håndtering af projektet, vurderet ud fra nogle kriterier, hvor de får en score. Denne score skal ligge over et givet niveau – ofte over 70-80 på en 100-skala. Hvis der er flere virksomheder, der gør det, så åbnes priskonvolutten, hvorefter scoren og prisen bliver kombineret, og den der herefter har den bedste kombination vinder projektet (Ibid.).

Det er en meget rigid proces, og der kan være små nuancer i udbudsprocessen, men i det store hele foregår det på samme måde, hvad enten udbuddet kommer fra EU, en industrikunde eller en IFI-kunde (International Finance Institutions såsom IMF, Verdensbanken, Centralbanker etc.).

Det er heller ikke usandsynligt, at man søger et udbud sammen med en anden rådgivningsvirksomhed. Det gør små rådgivningsvirksomheder ofte, der besidder en specialviden, som er nødvendig for at kunne udføre et givent projekt. På samme måde kan Rambøll slå sig sammen med eksisterende rådgivere på markedet i FAE og SA, selvom der eventuelt er tale om et stort afsaltningsanlæg. I den forbindelse besidder Rambøll ikke den store viden omkring selve

afsaltningsprocessen, men mere omkring, hvad der skal ske med vandet efterfølgende – altså selve fordelingen og genbrugen.

Size matters

Rambølls nuværende koncernchef, Jens-Peter Saul, tiltrådte sin stilling i 1. kvartal 2012, hvor han skiftede sin daværende stilling, som koncernchef i Siemens Windpower, ud med jobbet som øverste direktør i Rambøll. Der er i den periode løbet meget vand i åen, og Jens-Peter Saul har i den grad været medvirkende til, at Rambøll har vokset så markant i de senere år. Jens-Peter Saul har nemlig formået at fastholde den vækst, der allerede var sat i søen, da han overtog styringen med Rambøll i april 2012. På det tidspunkt var der godt 9.500 ansatte i virksomheden (Rambøll, 2012), mens virksomheden nu tæller godt 12.300 ansatte efter opkøbet af den amerikanske miljørådgiver ENVIRON. Alene i 2014 kom der 2.168 nye medarbejdere til Rambøll. Heraf kom de 2.097 medarbejdere fra opkøb af virksomheder, mens de resterende 71 kom fra organisk vækst (Rambøll, 2015). Siden 2010 har Rambøll udvidet sin medarbejderstab med mere end 40 %, hvilket ses nedenfor, hvor den procentuelle årlige udvikling i medarbejderstaben ligeledes fremgår.

Udvikling over Rambølls medarbejderstab i de seneste 5 år:

År	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Antal ansatte	8.758	8.970	9.521	9.759	10.161	12.300
Procentuel stigning		2,42	6,14	2,50	4,12	21,05

Kilde: Rambølls årsrapporter fra 2009-2014.

Et andet parameter, som Jens-Peter Saul har forsøgt at gøre op med, er Rambølls store eksposering over for de nordiske hjemmemarkeder. Hans syn var mere internationalt eller endda globalt. I den sammenhæng passer de foromtalte opkøb godt ind, da opkøbene primært er målrettet udvidelsen af deres kompetencer til at kunne begå sig i den internationale konkurrence. For med opkøb af udenlandske rådgivere følger også en større international markedsplads. Der er ikke fastsat noget mål for, hvor mange ansatte virksomheden skal have, men derimod for, hvor stor en del af den årlige omsætning, der skal komme fra markederne uden for Norden. Jens-Peter Saul har nemlig fastsat en korridor på, at mellem 40 og 50 % af omsætningen skal komme fra ikke-nordiske markeder ved udgangen af 2016. Med opkøbet af ENVIRON er den målsætning næsten i hus, da det bragte denne målopfyldelse op på 38 %.

Men hvorfor er det vigtigt at være stor i denne branche? Ifølge Rambølls internationale direktør for vand, Søren Hvilshøj, er det simpelthen en forudsætning for at være konkurrencedygtig. En af kvalifikationerne for at blive taget betragtning til en opgave i forbindelse med en budrunde er nemlig, at kunden kender til dig sammenholdt med dine tidligere referencer, som er nævnt tidligere. Det betyder også, at den referenceliste, som de opkøbte virksomheder har/havde, kan anvendes til udbyggelsen af Rambølls markeder. Det vil altså sige, at de med hvert opkøb udbygger deres konkurrenceevne med en mere alsidig og diversificeret referenceliste.

Jo større Rambøll, jo stærkere konkurrenceevne

Størrelsen betyder meget i forhold til at kunne agere på de internationale markeder. Nogle gange varer projekter kun en måned og andre gange varer de meget længere tid og med forskellige deadlines. Det betyder også, at de forskellige projekter kan prioriteres i forhold til hinanden og om, hvornår projekterne bliver færdiggjort. Det kan f.eks. være, at Rambøll ønsker at byde ind på et projekt i Rumænien – eller FAE eller SA for den sags skyld – men at medarbejder-ressourcerne ikke er til stede på det tidspunkt. Rambøll kan dog i de fleste tilfælde sagtens byde ind på opgaven af alligevel, da de kan allokere nogle af deres medarbejdere, som arbejder på andre projekter, over til det nye projekt. Denne mobilitet og allokering kan derfor kun finde sted, fordi Rambøll har vokset sig større og derfor har mange ressourcer at allokere rundt med. Det er blandt andet også en af Søren Hvilshøjs vigtigste opgaver – nemlig at allokere og byde ind med ressourcer i budrunder rundt om i verden.

Samtidig er det ligeledes en af Søren Hvilshøjs opgaver at inddrage det efterhånden store internationale netværk af afdelinger, så deres særskilte referenceliste kan bruges på koncernniveau til gavn for hele Rambøll. I et eksempel på dette finder vi Rambølls rumænske datterselskab, som ønskede at byde ind på en opgave om at få tildelt rådgivningen af nogle rumænske forsyningsselskaber i 5 år. Dette kunne den rumænske afdeling ikke finde referencer nok til selv, hvorfor Søren Hvilshøj hjalp ved at forsyne det rumænske datterselskab med referencer fra Rambølls øvrige internationale projekter. Det rumænske datterselskab kunne altså ikke løfte opgaven selv, men det kunne Rambøll godt på koncernniveau. På den måde skaber deres nu større internationale netværk af afdelinger en stærkere konkurrencemæssig situation, som kan anvendes på globalt plan. Igen kan opkøbet af ENVIRON fremhæves. Dette opkøb har blandt andet medført, at Rambølls kompetencer inden for industrispildevand er blevet for-

stærket samtidig med, at ENVIRON har en lille smule erfaring inden for håndtering af afsaltningsvand. ENVIRON kan derfor vise sig at være en vigtig brik i forhold til at erobre markedsandele i FAE og SA, da der som sagt er et stort marked for afsaltning, men også på grund af deres store industrielle producenter. Herunder deres olieproducenter, hvor blandt andet verdens største olieproducent, Saudi Aramco, kan nævnes. Disse olieproducenter har brug for store mængder vand til deres olieproduktion og samtidig afgiver de ligeledes en stor mængde forurenset vand, hvorfor der er et behov for at få behandlet dette, så det på den måde kan genanvendes i produktionen i stedet for, så de i forvejen udmagrede vandressourcer kan forlænges ved at øge mængden af genanvendt vand. Samtidig bidrager det øgede internationale net af lokale afdelinger til en diversificering af deres markeder. Denne diversificering og tilstedeværelse på flere lokale markeder, hvorfra der kan trækkes ressourcer påvirker Rambølls konkurrenceevne positivt, da et stort net af lokale afdelinger fremmer den internationale vækst, da fleksibiliteten i en virksomhed øges ved at ressourcerne kan allokeres til et andet internationalt marked, hvis der bliver nedgang i det lokale (Bartlett & Beamish, 2011, p. 213)

Størrelsen betyder derfor meget for Rambøll, og jeg vil endda gå så langt som til at sige, at den er helt essentiel i forhold til at håndtere den stigende internationale omsætning, som virksomheden oplever og fortsat gerne vil forøge. Det vil også gøre sig gældende for de to markeder FAE og SA, da der ligeledes ville kunne allokeres ressourcer dertil, samtidig med at den store referenceliste, som Rambøll råder over inden for diverse vandrådgivningsprojekter, kan anvendes i udbudsrunder i de to markeder og dermed forøge chancen for at blive shortlistet og eventuelt vinde nye projekter og dermed markedsandele.

En anden afledt effekt af, at Rambøll har vokset sig større er, at nogle af deres projekter bliver større og større, hvilket ofte kræver flere mandetimer, selvom der er tale om ingeniørrådgivning. Derfor er outsourcing også et meget kendt fænomen inden for rådgivningsbranchen, hvormed konkurrenceevnen kan forbedres. Rambøll benytter sig ligeledes af dette, hvorfor konsekvenserne af dette er analyseret nedenfor.

Outsourcing

I forhold til allokering af ressourcer og håndtering af internationale projekter ses det tydeligt ovenfor, hvordan Rambøll har udbygget deres konkurrenceevne til at kunne konkurrere på de internationale markeder. Outsourcing er ligeledes et andet konkurrencemæssigt nøgleord, der betyder øget konkurrenceevne for Rambøll. Outsourcing er meget udbredt i rådgivningsbranchen, hvilket simpelthen er en nødvendighed ifølge Søren Hvilshøj. For som han siger:

”Size matters, og nogle af vores mindre konkurrenter har det ikke (sourcingcenter, red.), og så er de ikke konkurrencedygtige på de projekter med meget mandetungt arbejde.”

Citat Søren Hvilshøj, International Direktør for Rambøll Vand.

Outsourcing betyder derfor en stor del for Rambølls konkurrenceevne. Også inden for rådgivningsbranchen er der arbejde, som er meget mandetungt. Dette foregår ofte i forbindelse med store mængder af tegnearbejde i de store projekter, hvor der skal laves skitser til et projekt, som er vundet. I disse tilfælde outsources en del af tegnearbejdet til deres store sourcingcenter i Indien eller deres mindre sourcingcenter i Rumænien. En indisk ingeniør er ikke lige så dyr, som en dansk ingeniør. En teknisk assistent i Danmark er mere end 5 gange så dyr som en indisk ingeniør eller Ph.D. De grove skitser bliver derfor lavet i Indien, hvorefter de bliver sendt tilbage til projektlederen eller den tekniske assistent i f.eks. Danmark, eller hvor projektet nu udføres. Han retter til for eventuelle justeringer, og tegningerne bliver efterfølgende anvendt i praksis. Dette besparende led er af stor vigtighed, da rådgivningsbranchen opererer med små marginer på deres projekter. Der er ligeledes plads til, at der kan være småfejl i tegningerne, og at disse blot skal korrigeres af den tekniske assistent på projektet.

Uden disse sourcingcentre ville Rambøll ikke være konkurrencedygtig i forhold til deres konkurrenter, hvorfor det er afgørende for deres fortsatte internationale ekspansion og tilstedeværelse. Dog er der problemstillinger ved at have disse sourcingcentre. Nogle gange viser det sig nemlig, at der opstår kommunikationsmæssige udfordringer i forhold til at få kommunikeret ud og klart defineret, hvad det er, der skal tegnes, hvordan det skal se ud etc. Disse kommunikationsudfordringer medfører dermed øgede ”usynlige omkostninger” (Stringfellow et al., 2007). Se bilag 3. Omkostningen opstår i grove træk i forbindelse med den øgede tid, der skal anvendes på at få gjort arbejdet færdigt eller rigtigt i forhold til, hvis det var sket rigtigt første gang.

Disse øgede omkostninger er med til at svække Rambølls konkurrenceevne, hvorfor det er vigtigt for dem at få bragt disse usynlige omkostningerne så langt ned som muligt. Dette kan for eksempel ske via en strømlinet og effektiv sagsoverdragelse, hvor alle oplysninger fremgår klart og tydeligt, og hvor behovet for interaktion mellem projektlederen og sourcingcenteret minimeres, da det er i denne gentagne interaktion, at de øgede omkostningerne opstår. Rambølls arbejde er meget rådgivningstungt og med mange detaljer for øje, og lige netop sådan en type arbejder øger som udgangspunktet behovet for en øget interaktion mellem sourcingcenteret og ingeniøren eller den tekniske assistent i for eksempel Danmark (Ibid.), hvilket igen øger behovet for en klart defineret overdragelsesproces. Det er dog ikke kun interaktionsintensiteten, der medfører øgede usynlige omkostninger, men det er samtidig den geografiske distance. Dette gør sig også gældende for Rambøll, da Søren Hvilshøj nævner, at han af og til er i Rumænien for at afklare tvivlsspørgsmål, som er opstået i forbindelse med noget arbejde, som sourcingcenteret skal udføre. Som han selv siger, så er det lettere at rejse til Rumænien end til Indien (Hvilshøj, 2015). Men bare det faktum, at han af og til er nødsaget til at begive sig til Rumænien medfører en del ekstra omkostninger for Rambøll i form af transportudgifter, for ikke at tænke på den tid han kunne have brugt anderledes på andre projekter. Alle disse mere eller mindre synlige eller usynlige omkostninger, der opstår i forbindelse med sourcingcentrene er derfor med til at svække Rambølls konkurrenceevne, hvorfor de selvfølgelig skal minimeres mest muligt.

Som tidligere nævnt, så er rådgivningsbranchen en branche, hvor der bliver opereret med små marginer, hvorfor omkostningsminimering er et vigtigt aspekt. Det gør sig endnu mere gældende for Rambøll, som har størstedelen af deres organisation i Norden, hvor lønningerne høje i forhold til mange andre steder rundt om i verden. Sourcingcentrene er derfor med til at minimere omkostningerne, hvilket som sagt er meget essentielt for Rambøll, da de ofte ligger i den høje ende af prisskalaen og ofte endda øverst (Hvilshøj, 2015). Det er derfor kvaliteten af deres rådgivningsarbejde, der skal vinde projekterne for Rambøll og altså ikke prisen. Uden sourcingcentrene kunne man derfor frygte, at kvaliteten af arbejdet ikke ville opveje den større prisforskel, hvorfor det er særdeles vigtigt for Rambøll at opretholde disse konkurrencefordele ved at have effektivt fungerende sourcingcentre.

At Rambøll har disse sourcingcentre er ligeledes en fordel for dem i forhold til at skulle optrappe deres aktiviteter på nye markeder. Det vil også gøre sig gældende i FAE og SA, hvor

Rambøll ikke hidtil har haft så mange projekter, udover en strategisk masterplan for emiratet Fujairah, hvor også håndtering af spildevand indgik (Rambøll, 2013). Derfor vil de projekter, der eventuelt måtte komme inden for vandområdet på disse markeder medføre en del mere mandearbejde på de første par projekter, hvorfor der kan blive brug for at få tegnet projekterne i enten Indien eller Rumænien. Ifølge Søren Hvilshøj er det nemlig ofte muligt at genbruge noget af arbejdet fra andre projekter, hvilket hænger sammen med, at Rambøll alt andet lige kun tjener en lille smule på det første projekt, de laver for en kunde eller i et marked, mens indtjeningen gradvist øges, jo flere projekter man får på bogen, og jo flere gange man laver noget lignende arbejde i forhold til tidligere projekter.

Allerede kontorer i SA + FAE

Rambøll har i dag kontorer i henholdsvis SA og FAE. I FAE ligger landehovedkontoret placeret i Dubai, mens der ligger et lokalt kontor i Abu Dhabi. I Saudi-Arabien ligger landehovedkontoret i hovedstaden Riyadh, som er placeret inde i landet, mens der ligger et lokalt kontor i havnebyen Jeddah ud til Det Røde Hav. Fælles for kontorerne i de to markeder er, at de primært beskæftiger sig med projekter inden for Olie & Gas industrien. At der kun er kompetencer inden for Olie & Gas er selvfølgelig en udfordring for Rambøll, når de også gerne vil vækste med deres vandrådgivning på de to markeder, men det er ikke et decideret problem, hvilket Søren Hvilshøj konstaterer:

”Vi har en masse lokale kontorer rundt omkring (i verden, red.), hvor der ikke er en decideret vandorganisation – der kan for eksempel være en miljøorganisation, transportdivision eller noget andet – og der prøver jeg så at se på, om vi kan gå efter nogle opgaver, som vi tror, at vi ville kunne vinde ved at kombinere nogle ressourcer fra de forskellige divisioner.”

Citat Søren Hvilshøj, International Direktør for Rambøll Vand.

Derfor kan deres eksisterende afdelinger være et fornuftigt sted at starte, da rådgivningsbranchen, og måden at behandle sager og udbud på, ikke er så forskellig fra det ene forretningsområde til det andet (Hvilshøj, 2015). Derfor kan det bruges som en fordel, og man kan inden for Rambøll Vand tage ved lære af noget af den erfaring som de pågældende kontorer har oparbejdet på markederne i forbindelse med øvrige projekter, da der kan være lande- eller markedsspecifikke måder at gribe tingene an på. Dette kan typisk være i håndtering af de

institutionelle og politiske organisationer, som på disse markeder sidder på en stor del af de projekter, der bliver udbudt.

Det er dog ikke kun interne forhold såsom oprettelsen af et sourcingcenter og opkøb, der påvirker Rambølls konkurrenceevne. Det gør den omverden, de opererer i også. Derfor er der nedenfor en analyse af deres hjemmemarked, og hvordan dette hjemmemarked påvirker den Rambølls konkurrenceevne.

Den danske vidensklynge inden for vand

I Danmark er der en stor koncentration af virksomheder, der opererer arbejder med håndteringen af vand. Ikke nødvendigvis på samme måde som Rambøll, hvor det handler om rådgivningsdelen, men også inden for den producerende del af vandprodukter og komplementære produkter til håndteringen heraf. Inden for samme kategori af rådgivningsvirksomheder, hvilket også er Rambølls nærmeste konkurrenter (Hvilshøj, 2015), finder vi COWI og Grontmij² (tidligere Carl Bro). Derudover kan Niras og DHI nævnes som konkurrenter, men de har mere end rolle som markedsfølger og kan på sigt komme op på et niveau som markedsudfordrer. Der også en række mindre virksomheder, som ikke råder over samme diversitet i deres forretningsområder, hvorfor de betegnes som nicher i rådgivningsmarkedet.

Som sagt er der også andre virksomheder i Danmark, der arbejder med produkter inden for vandområdet, men som ikke er direkte konkurrenter til Rambøll og de øvrige rådgivende ingeniører. I denne kategori kan Grundfos og Danfoss nævnes, hvoraf førstnævnte er en af verdens største pumpeproducenter, mens Danfoss primært beskæftiger sig med håndtering af køle- og varmeautomatik. Deres produkter er derfor af og til anvendt i de projekter, som Rambøll administrerer (Hvilshøj, 2015).

En anden og meget vigtig aktør inden for udviklingen af den danske vandsektor er uddannelses-institutionerne. Regeringen skønner, at der i 2010 var 53.000 ansatte, der beskæftigede sig med vand- og miljøløsninger (Erhvervs- og vækstministeriet, 2013). Det stiller store krav til, at uddannelsesinstitutionerne ligeledes vægter disse vand- og miljøfaglige uddannelser højt,

² Grontmij: Grontmij er et hollandsk selskab, som er det tredjestørste rådgivende ingeniørvirksomhed i Europa. Grontmij opkøbte i 2006 den danske ingeniørvirksomhed Carl Bro, som på daværende tidspunkt ligeledes var en af Rambølls største konkurrenter.

så der ikke opstår flaskehalse i form af mangel på arbejdskraft, som på den lange bane kan være med til at svække konkurrenceevnen for branchen generelt, hvilket ingeniørernes fagforening – IDA – frygter efter en undersøgelse af vandsektoren i 2013 (IDA, 2013).

Med alle disse forskellige aktører inden for vandområdet i Danmark, mener jeg derfor godt, at man kan tale om, at der i Danmark er en vidensklynge eller konkurrenceklynge på området. I litteraturen er der ikke en entydig definition på, hvad en klynge er, hvorfor det ikke er helt entydigt, hvornår der er tale om en klynge. Michael Porter definerer det som (Porter, 2000):

”Clusters are geographic concentrations of interconnected companies, specialized suppliers, service providers, firms in related industries, and associated institutions (e.g., universities, standard agencies, trade associations) in a particular field that compete but also cooperate.”

Porters definition går meget på koncentrationen af virksomhederne og deres sammenhæng, mens Krugman har en mere dynamisk tilgang til, hvornår man kan kalde noget for en klynge (Krugman, 1991):

”Clusters are not seen as fixed flows of goods and services, but rather as dynamic arrangements based on knowledge creation, increasing returns and innovation in a broad sense.”

Dette er blot et par af de definitioner, som anvendes i litteraturen om emnet. Fælles for definitionerne er, at der altid er tale om en større eller mindre mængde virksomheder, som har gavn af et fælles, stærkt og konkurrencepræget miljø. Der er nogle karakteristika, som ofte går igen i teorien og som Boja har samlet i sin artikel om klynger (Boja, 2011). Disse karakteristika er:

- Det er begrænset til en bestemt industri.
- Virksomhederne har identiske eller indbyrdes forretningsområder.
- Virksomhederne konkurrerer, men samtidig bidrager de til den videre udvikling af klyngen gennem fortsat specialisering.
- Koncentrationen af virksomhederne i klyngen genererer sociale og tillidsvækkende relationer virksomhederne imellem.

Ud fra ovenstående karakteristika kan det med rimelighed antages, at der er tale om en vidensklynge i Danmark inden for vandsektoren, hvilket i særdeleshed også omfatter Rambøll. Men hvordan påvirker det så Rambøll, at de er en del af denne danske klynge inden for vand og vand-viden?

Betydningen for den internationale strategi, at HQ ligger i Danmark

At Rambøll er en del af den danske vand-klynge medvirker til, at de er konkurrencemæssigt bedre stillet i forhold til at indhente markedsandele på de internationale markeder. Eller med andre ord har de nogle placeringsmæssige fordele (Locational Advantages) ved at have hovedkontor i Danmark i forhold til et andet sted (Dunning, 1988). På trods af, at Rambøll har haft – og har – en målsætning om at øge deres internationale markedsandele, så har de ikke fundet det attraktivt at flytte hovedkontoret ud af Danmark, hvilket er med til at forstærke tolkningen af, at Rambøll befinder sig i et hjemmemarked med nogle konkurrencemæssige fordele. At være placeret i denne klynge efterlader derfor ikke nogle incitamenter for Rambøll om at flytte sit hovedkontor ud af Danmark – i hvert fald ikke på nuværende tidspunkt. Rambøll har derfor haft en international strategi³, som oftest anvendes af store virksomheder i teknologisk avancerede lande, hvor virksomhederne udnytter hjemmemarkedets innovative markedsvilkår til at udvikle konkurrencemæssige fordele i udlandet (Bartlett & Beamish, 2011, p. 216).

Med antagelsen af, at Rambøll opererer i et hjemmemarked, der er karakteriseret ved at være en klynge, og at denne klynge bidrager positivt til Rambølls konkurrenceevne på de internationale markeder, er det nu vigtigt at få undersøgt, hvad der påvirker klyngen, således at Rambøll er opmærksom på, hvad der påvirker konkurrenceevnen således, at denne kan fastholdes og udbygges til gavn for Rambøll, men også de øvrige deltagere i den danske vand-klynge. På den måde har de lettere ved at navigere ud fra påvirkninger i klyngen. Fastholdelsen og udbygning af klyngen er af stor vigtighed, da der er en tendens til, at flere af de gamle årsager til at samle sig i en klynge bliver mindre betydningsfulde som følge af den stigende globalisering (Porter, 2000). Her tænkes der især på, at vidensdeling og kommunikation er blevet meget nemmere i løbet af de seneste årtier. Dog vil der stadig være faktorer, som stadig vil gøre sig gældende også i fremtiden, hvoraf adgangen til kvalificeret arbejdskraft eller talentpools vil være den største. Dette vil formentlig også gøre sig gældende for Rambøll, jo mere international de bliver. I den senere årrække har Rambøll, som tidligere nævnt, forsøgt at hæve deres

³ Der er 4 former for internationaliseringsstrategier: International, Multinational, Global og Transnational.

omsætning på de internationale markeder, mens de selvfølgelig også ønsker at fastholde og udbygge deres markedsandele på de nordiske markeder. Men i takt med, at omsætningen på de nordiske markeder vil blive mindre, og dermed udgøre en knap så betydningsfuld del i forhold til Rambølls samlede omsætning, så formindskes Rambølls risiko for en stor negativ påvirkning af deres omsætning og resultat som følge af en nedgang i de nordiske markeder, da omsætningen nu er spredt ud på en større portefølje af markeder, og Rambøll derfor opnår en større risikospredning set ud fra et almindeligt porteføljeteoretisk synspunkt (Koed & Nielsen, 2008, p. 58). I den forbindelse vil deres afhængighed af de nordiske markeder blive formindsket, hvorfor det alt andet lige vil være rimeligt at antage, at deres behov for at have hovedkontor i Danmark ligeledes vil blive formindsket. I denne situation kommer Rambølls vilkår for at drive virksomhed i Danmark samt adgangen til talentpools til at spille en væsentlig rolle. For selvom deres markedsandele på deres vante hjemmemarkeder nu repræsenterer en væsentligt mindre andel i forhold til den samlede omsætning, så vil det stadig være fordelagtigt for dem at blive i Danmark, såfremt der er nemmere adgang til kvalificeret arbejdskraft, og at vilkårene for at drive virksomhed i øvrigt er fornuftige.

På baggrund af ovenstående vil de forhold, der påvirker klyngen på nuværende tidspunkt blive analyseret for samtidig at kunne danne et overblik over, hvilke forhold der vil gøre sig gældende i fremtiden.

Porters Diamant over det danske rådgivningsmarked

Til at belyse nogle af faktorer, som gør sig gældende for et lands – eller områdes – konkurrenceevne, kan Porters Diamant (Porter, 1990) anvendes. Se modellen i bilag 4. Modellen er særdeles velegnet til at undersøge konkurrenceevnen i industriklynger ud fra de klyngekaraktistika, som er skitseret ovenfor. Modellen tager udgangspunkt i 4 faktorer, som alle vil blive analyseret særskilt nedenfor. De 4 faktorer er: Faktor-konditionerne for markedet, strategi, struktur og rivalisering, efterspørgselsforhold for markedet og relaterende og supporterende industrier.

Faktor-konditionerne i Danmark

Faktor-konditionerne handler om de forhold, der direkte påvirker driften, og som kræver vedvarende og tunge investeringer, der er medvirkende til en øget specialisering (Porter, 1990). En af disse faktorer kan være arbejdskraft, men her argumenterer Porter for, at en

almindelig og ikke højt uddannet arbejdsstyrke ikke generer konkurrencemæssige fordele i en videnstung industri. Vandrådgivning er i den grad en videnstung industri i Danmark, hvor det netop er innovativ nytænkning og specialisering, der kendetegner de danske producenter. Derfor argumenterer Porter for, at den tilgængelige arbejdskraft skal have en stor grad af specialisering, før man kan betegne det som en faktor, og før at det vil give en international konkurrencefordel. Argumentationen er, at ikke højt uddannet arbejdsstyrke let kan tilegnes en virksomhed via en global strategi, eller ved simpelthen udvikle sin teknologier, så lavt uddannet personale bliver overflødigt. Boja mener dog godt, at medarbejdere kan repræsentere en faktor, og mener i øvrigt også, at klynger ligefrem er ”paced” i regioner med stærke research-centre, som genererer kvalificeret arbejdskraft eller som støtter innovationsprocessen (Boja, 2011). Jeg er både enig med Porter, men også med Boja, hvorfor der fremover bør stilles store krav til de danske uddannelsesinstitutioner og opbakningen til disse, så de kan bidrage til den udviklingen af den danske klynge inden for håndtering af vandressourcer, hvilket i sidste ende påvirker virksomhedernes konkurrenceevne inden for den danske vandsektor positivt.

Det virker dog også til at være tilfældet, og den fortsatte udvikling af den danske viden får stor fokus fra den nuværende regerings side. Regeringen har et ønske om at forstærke kompetencerne på området til gavn for virksomhedernes fortsatte internationale konkurrenceevne, hvilket understreges i regeringens vækstplan for området (senere kaldet Vækstplanen) fra 2013 (Regeringen, 2013). Heri skriver de blandt andet:

”Regeringen ønsker også med denne vækstplan at skabe bedre muligheder for kommercielt at udnytte den omfattende knowhow, som findes i Danmark om, hvordan samlede systemløsninger opbygges og drives effektivt og intelligent. For at realisere det potentiale skal Danmark udbygge sin position som vækstcenter for effektive og intelligente teknologier og serviceydelser på de omfattende vandudfordringer.”

At der er en stor grad af højt uddannet arbejdskraft i Danmark bekræftes af Søren Hvilshøj, International Direktør for Rambøll Vand, og han nævner lige netop dette forhold, som en af årsagerne til, at Rambøll er placeret i Danmark (Hvilshøj, 2015). Han pointerer også, at der ville have været en stor ressourceknaphed i Danmark, såfremt Rambøll havde været den eneste rådgiver inden for vandprojekter. I samme forbindelse nævner han ligeledes, at man i Danmark fra tidernes morgen har fået bygget en god rådgiverbranche op, og at der også er et

stort marked i Danmark på trods af vores lille størrelse, hvilket leder videre til den næste forhold i Porters Diamant – Efterspørgselsforhold.

Efterspørgselsforhold

For en virksomhed som Rambøll, der ønsker at blive mere international, bør efterspørgslen på hjemmemarkedet ikke spille den store rolle. Det gør det dog ifølge Porter, der pointerer, at en virksomheds hjemmemarkeds karakteristika i stor stil påvirker den opfattelse, fortolkning og den reaktion virksomheden har på internationale køberes behov (Porter, 1990).

I den tidligere omtalte vækstplan, er der ligeledes medtaget initiativer, der skal være med til fremme og øge efterspørgslen på hjemmemarkedet. Helt konkret indeholder vækstplanen forslag om at nedsætte spildevandsbetaling for store vandforbrugere som for eksempel store produktionsvirksomheder, afsættelse af midler til kommuner og forsyningsselskabers indkøb af innovative vandløsninger og afsættelse af midler til at fremskynde den igangværende digitalisering inden for vandsektoren (Regeringen, 2013). Dette er blot et lille udsnit af de forslag, som vækstplanen indeholder, og som har til hensigt at øge den hjemlige efterspørgsel.

Strategi, struktur og rivalisering

Dette forhold er i stor stil påvirket af de offentlige institutioner. Ifølge Sølvell et al. er der 3 ting, de offentlige myndigheder kan gøre for at påvirke udviklingen i klyngen (Sølvell et al, 2003). De tre ting er:

- Indføre regionale politikker eller politikker for inden for den specifikke branche.
- Indføre politikker, der tiltrækker investeringer.
- Indføre politikker, der skal fremme innovation og research inden for branchen.

Dog kan skal klyngen ikke kun påvirkes af eksterne faktorer, men den øgede konkurrence skal også komme fra virksomhederne imellem, hvilket igen skal være med til at påvirke den samlede konkurrenceevne i klyngen. Konkurrencen kommer især til udtryk i forbindelse med, at de jo ofte konkurrerer om de samme projekter, men også i forbindelse med adgangen til kvalificerede medarbejdere. Vækstplanen kommer nemlig også frem til den konklusion, at der er stor efterspørgsel efter fagfolk i sektoren, og at der kan opstå flaskehalse i adgangen til kvalificerede fagfolk, hvormed konkurrenceevnen påvirkes i negativ retning. Dette gør sig gældende for både forsyningsselskaberne og de rådgivende ingeniørvirksomheder (Regeringen, 2013) – inklusiv Rambøll. Derfor er det selvfølgelig også noget, som fylder i bevidsthe-

den hos Rambøll (Hvilshøj, 2015), hvor de selvfølgelig håber på at kunne tiltrække kvalificeret arbejdskraft ved at have en stor diversitet i deres arbejdsområder såsom håndtering af spildevand, industrispildevand, modellering af vand, oversvømmelsesprojekter etc.

Men selvom virksomhederne er skarpe konkurrenter, så samarbejder de ofte også, hvis der er projekter, hvor det giver mening. Det gør sig også gældende, hvis Rambøll har vundet to sager hos f.eks. HOFOR A/S, som er Danmarks største forsyningsselskab. I en sådan situation vil Rambøll formentlig ikke vinde et tredje eller fjerde udbud (Ibid.). Dog kan Rambøll alligevel godt medvirke i et konsortium, der vinder udbuddet, men hvor de ikke står som lead på projektet, men at det f.eks. er COWI eller Grontmij, der står som lead. Denne proces gør også gældende på internationale udbud inden for EU eller IFI (International Financial Institutions), hvilket er et tydeligt eksempel på, hvordan de danske virksomheder hjælpes ad til at styrke deres samlede konkurrenceevne.

Relaterende og supporterende industrier

I og med at Rambøll er en rådgivende ingeniørvirksomhed og dermed ikke leverer fysiske produkter, er der ikke direkte et stort net af leverandører, der bidrager i deres forsyningskæde. Det betyder dog ikke, at Rambøll ikke har nogen gavn af de øvrige aktører i den omverden, de opererer i. Som sagt er der flere andre danske virksomheder, der beskæftiger sig meget med vand, hvoraf Grundfos og Danfoss er nævnt. For Rambølls vedkommende ligger den konkurrencemæssige fordel i den innovative og udviklende del af vandforholdene. Denne fordel hænger sammen med, at virksomhederne har et tæt samarbejde om et givent projekt. Dette samarbejde kan være sammen med nogle af de andre aktører i branchen såsom f.eks. Grundfos eller Danfoss, hvor de kan arbejde sammen om løsningen af et projekt, hvor Rambøll rådgiver kunden, men anvender Grundfos' eller Danfoss' produkter, hvilket gavner udviklingen i begge virksomheder. Samarbejdet med de øvrige rådgivere fylder dog mere hos Rambøll end samarbejdet med leverandører som Grundfos og Danfoss (Hvilshøj, 2015).

Når et samarbejde finder sted med eksterne leverandører, så er det ofte i forbindelse med eksportfremstød på nye markeder som eksempelvis FAE og SA. Det fungerer ved, at der bliver lavet en salgssalliance, og at hver enkelt virksomhed anvender hver deres kontakter på markedet. Derudover kan der være offentlige instanser i nogle lande, som stiller krav til, at et projekt skal udføres med produkter fra en given leverandørliste, hvilket er tilfældet i FAE, hvor Abu Dhabi Water & Electricity Authority (ADWEA) stiller krav om, at leverandørerne

til et projekt skal være angivet på deres leverandørliste *medmindre* der kan fremvises dokumentation for deres performance i relevante referencer (GWI, 2013: p. 1.419). På denne liste figurerer flere danske leverandører – herunder Grundfos, Danfoss, Broen A/S, AVK Danmark A/S etc. Sidstnævnte er blandt andet producent af de distributionsnet, der går fra vandværkerne og ud til slutbrugeren, hvilket er et af Rambøll hovedområder inden for rådgivning. At flere danske leverandører står på denne liste kan give Rambøll en fordel, hvis de formår at anvende tidligere projekter, hvor de danske leverandørers produkter er blevet anvendt, og den vej rundt får adgang til deres kontakter på markederne.

Delkonklusion – Rambølls kompetencer og den danske vidensklynge

Rambøll beskæftiger sig med stort set alle former for håndtering af vandforhold, hvilket stiller dem konkurrencemæssigt godt i forhold til at udvide deres services på nye markeder. Dog har de ét hul i form af rådgivning inden for afsaltningsanlæg, hvor de mangler nogle kompetencer, selvom deres senest opkøbte virksomhed, ENVIRON, har lavet lidt inden for dette område. Derudover har Rambøll forstærket deres internationale konkurrenceevne ved at oprette sourcingcentre i Indien og Rumænien, hvilket giver en fordel ved de projekter, som kræver mange mandetimer – ofte i form af mange tegninger til et projekt. Dette giver dog nogle udfordringer i forbindelse med, at medarbejderne i sourcingcentrene ikke forstår den givne opgave, eller at overdragelsen af opgaven har været mangelfuld, hvorfor der opstår en øget interaktion mellem de folk, der håndterer projektet og sourcingcentrene. Den øgede interaktion medfører øgede omkostninger, hvilket alt andet lige svækker konkurrenceevnen, hvorfor dette bør minimeres mest muligt ved at sikre en effektiv sagsoverdragelse, hvormed ressourcerne udnyttes bedst muligt, og at omkostningerne samtidig holdes på et minimum.

Derudover opererer Rambøll i et hjemmemarked, hvor der er mange aktører, der har en stor viden inden for håndtering af vandressourcer. Det giver Rambøll en større talentpool at ”fiske” ansatte i, hvilket helt klart er en fordel for dem. Dog er Rambøll – og hele klyngen – afhængig af, at denne talentpool forøges, hvilket stiller store krav til uddannelsesinstitutionerne og regeringens opbakning hertil. Denne opbakning er til stede, hvilket regeringen har klarlagt i sin vækstplan for sektoren fra 2013, hvor netop udbygningen af talenter fremhæves. Den stærke konkurrence på markedet medfører ligeledes store krav til en fortsat specialisering

fra de enkelte aktører og Rambøll, så de fremadrettet også i stand til at udkonkurrere de udenlandske konkurrenter. I den forbindelse allierer de danske vandaktører sig for konkurrencemæssigt at stå stærkere. Porter fremhæver derfor i sin analyse af klynger, at hvad der foregår internt i virksomhederne er vigtigt, men at de ting, der foregår i virksomhedernes eksterne miljø er livsvigtig for deres konkurrenceevne (Porter, 1998). Han argumenterer samtidig for, at den stigende globalisering kan nedsætte effekten af at være i en klynge med mindre adgangen til talentpools fastholdes og at øvrige vilkår for at drive virksomheder fortsat er gunstige.

Markedsanalyse af FAE og Saudi-Arabien vha. PIE-modellen

Besvarelsen i denne analyse tager udgangspunkt i PIE-modellen (Mygind, 2007) – se model i bilag 5. I analysen vil jeg primært fokusere på makroforhold, men vil samtidig inddrage meso-forhold, hvor jeg finder det relevant i forhold til Rambøll og deres behov for en bestemt viden om markedet i De Forenede Arabiske Emirater og Saudi-Arabien. Selve analysen vil jeg dele op i to – en omhandlende de forhold, der gør sig gældende for markedet i FAE, samt en for de forhold, der gør sig gældende i SA. Efter analysen af de enkelte forhold, vil jeg kigge på dynamikken i de to markeder for at se, hvordan de forskellige faktorer påvirker hinanden og dermed markedsforholdene.

Politiske forhold - FAE

Den politiske front i De Forenede Arabiske Emirater er lidt anderledes end, hvad man ser mange andre steder i verden. Dette kommer sig af, at sammenslutningen består af 7 forskellige emirater, hvoraf Dubai og Abu Dhabi er de to største. Det er ligeledes i Abu Dhabi, at det politiske centrum er placeret (Euromonitor, UAE: Country Profile, 2015).

Der er ikke nogen politiske partier, der kæmper om regeringsmagten. Regeringsmagten besiddes af the Federal Supreme Council (FSC), som består af de 7 emirer fra de forskellige emirater. Det er af dette råd, at præsidenten bliver udpeget. Derudover er der the Federal National Council (FNC), som består af 20 medlemmer, der alle er udpeget af de 7 emirer + yderligere 20 medlemmer, som er valgt gennem lokale råd. FNC har dog ingen lovgivende magt, men fungerer mere som rådgivende udvalg i forhold til FSC. At de 20 medlemmer, som ikke er udvalgt af FSC bliver valgt af lokale råd, giver ikke en repræsentativ afspejling af, hvad befolkningen i de 7 emirater ønsker. For ved sidste valg, som var i 2011, skulle vælger-

ne (de lokale råd) til stemmeurnerne for at stemme 20 medlemmer ind i FNC. Det svarede dog til, at kun 1 % af den samlede befolkning stemte ved valget (Ibid.). Dette gør også, at udskiftningen af præsident og premierministeren ikke følger demokratisk proces. Den nuværende præsident er Sheikh Khalifa bin Zayed Al Nahyan, og han blev udvalgt til præsident af FSC efter sin fars død i 2005. I samme forbindelse overtog han – selvfølgelig – også titlen som emir i Abu Dhabi. Også den nuværende premierminister, Mohammed bin Rashid al Maktoum, overtog dirigentstokken efter en død i den samme klan som ham. Som sagt er der ikke meget demokrati over denne proces, hvorfor man mere kan sammenligne processen med en monarkisk, hvor titlerne og embederne går i arv.

At der mangler denne grad af politisk konkurrence kan både være en fordel, men er i mange tilfælde også en ulempe. Der er for eksempel ikke andre regeringspartier med andre holdninger, der kan være med til at skubbe en debat i en anden retning og på den måde være med til at skabe kompromisser. Samtidig har World Bank vist, at der forekommer størst økonomisk udvikling i de lande, hvor der er en stor grad af politisk konkurrence (World Bank, 2002). I dette tilfælde peger World Bank dog også på nogle modargumenter for, at økonomisk udvikling ikke nødvendigvis er et resultat af den politiske konkurrence. Et af de stærkeste modargumenter er, at der i lande med stærke regeringsregimer og mindre stærke oppositioner kan skabes en stærkere grad af udviklingsreformer på kortere tid som følge af, at regeringen egenhændigt kan vedtage disse. Dette gør sig også gældende i FAE. Samtidig råder FAE over store olieressourcer, hvilket skaber en stærk økonomisk platform, som har drevet den økonomiske udvikling i landet igennem de seneste årtier. Økonomien i FAE vil blive gennemgået i afsnittet ”Økonomi – FAE”.

Selvom det kunne tyde på, at denne mangelfulde demokratiske proces har givet anledning til at kort beslutningsproces for nye reformer, så mener jeg stadig, at det manglende demokrati på sigt kan blive en udfordring for udviklingen i FAE. Dette begrundes i, at der er en stigende grad af modstand mod den siddende regering fra befolkningen såvel som humanitære organisationer, hvilket kom til udtryk i 2013, hvor 68 blev fængslet for at skulle have planlagt et plot mod regeringen (Euromonitor, UAE: Country Profile, 2015). For selvom den korte beslutningsproces potentielt har været medvirkende til en hurtigere vækst tidligere, så kan væksten hæmmes i fremtiden, hvis ikke de rigtige beslutninger træffes. Dermed kan det være en barriere for udvikling. Omvendt kan nogle sociale grupper være med til at skabe vækst, hvis

de får succes med at indføre ændringer i samfundet, hvilket kan være medvirkende til en konsolidering af deres egen indflydelse og dermed potentielt være en katalysator for øget vækst (Mygind, 2007).

Den politiske stabilitet er dog også presset fra andre sider. Den private sektor i emiraterne lægger et stort pres på magtfulde familier i forhold til, at disse bør afstå noget af den magt, de besidder. Det har resulteret i, at regeringen har været nødt til at bukke under for presset, og dermed har lovet befolkningen investeringer for 1,5 milliarder USD i infrastruktur i nogle af de mere fattige emirater.

Samtidig forsøger emiraterne at mindske den immigration, der forøger andel af udenlandsk arbejdskraft i emiraterne, da mange af landets arbejdspladser bliver optaget af udenlandsk arbejdskraft. Dette er primært inden for de lavtlønnede arbejdspladser, hvor jobbene optages af vestasiatiske og østafrikanske immigranter.

Når man kigger på politikkerne inden for vandområdet i emiraterne, så er det et område, som regeringen lægger stor vægt på (GWI, 2013: p. 1.406). I de seneste årtier er der blevet investeret intensivt i vandsektoren inden for spildevands- og afsaltningsanlæg. I regeringen er der nu en mere stigende konsensus til, at investeringsbehovet skal flyttes væk fra disse anlæg og mere over på selve håndteringen af vandet + øgede investeringer i udvidelsen af infrastrukturen, så vandet bedre kan blivefordelt i emiraterne. Dette er en stor fordel for Rambøll, der lige netop har stærke kompetencer inden for disse områder, hvormed de potentielt kan komme på banen med noget rådgivning.

Vandsektoren er dog stadig meget afhængig af statslige tilskud som følge af en meget lav afregningspris. Dette gælder tilskud til den daglige drift, men også til kapitaltunge investeringer. Det betyder derfor også, at vandsektoren generelt er særdeles følsom over for en skiftende attitude i det politiske miljø, da ændringer på den politiske agenda hurtigt kan flytte planer om investering i vandsektoren over på andre og mere presserende områder.

Inden for håndteringen af vand i emiraterne er der blevet lavet en 2030-plan. Planen blev vedtaget tilbage i 2007, og hovedpunkterne går på bevaring af de eksisterende naturlige vandressourcer, mindske overdræning af vandressourcerne og genbrug af rengjort vand (Ibid.). Dette er alle områder, hvor Rambøll kan være behjælpelig i forhold til kalkulationer, modelle-

ring af vand etc. Disse politiske tiltag vurderes derfor som værende en mulighed for Rambøll i forhold til at optrappe deres aktiviteter på markedet.

Institutionelle forhold – FAE

I forlængelse af den politiske analyse er det naturligt at kigge på, hvordan de institutionelle forhold ser ud på markedet. I FAE er der forskellige institutioner, som varetager mange af opgaverne inden for håndteringen af vand. De forskellige emirater har individuelle institutionelle aktører, som varetager interesserne i lige netop deres emirat. Dog er der Ministeriet for Miljø og Vand, som fungerer som en slags paraplyinstitution for alle miljø- og vandinstitutionerne rundt om i de forskellige emirater (GWI, 2013: p. 1.403). At inddelingen fungerer på denne måde giver selvfølgelig en udfordring i forhold til at kende til alle institutionerne i emiraterne. I Abu Dhabi er der for eksempel 3 institutioner, som er gennemgående inden for håndteringen af vand. Den første er Abu Dhabi Sewerage Services Company (ADSSC), som ejer hele den offentlige spildevandsinfrastruktur i emirateret. Samtidig er ADSSC ansvarlig for driften, vedligeholdelsen og udvidelsen af infrastrukturen. Dette står de for i samarbejde med private samarbejdspartnere, hvorfor ADSSC er en vigtig institution at kende til, såfremt Rambøll gerne vil have en del af markedet inden for optimeringen af den eksisterende vandinfrastruktur i Abu Dhabi.

Derudover er der Abu Dhabi Water and Electricity Authority (ADWEA), som står for produktion og levering af al vand og el i emirateret. Vandsektoren i Abu Dhabi fungerer derfor som en ”single buyer” model (Ibid.), hvor forsyningsselskaberne køber vandet af ADWEA til en årlig fastsat pris. Vandet købes på bulk-basis og de enkelte forsyningsselskaber distribuerer det herefter rundt til slutbrugeren.

Slutteligt er der Regulation and Supervision Bureau (RSB), som er en non-profit organisation. RSB regulerer de offentlige og private virksomheder inden for vand, spildevand og elbranchen, og der sørger samtidig for give de nødvendige tilladelser til de virksomheder, der ønsker at håndtere vand i emiraterne (Ibid.). RSB står derfor mere for håndhævelsen af de regulativer og regler, som gælder inden for håndteringen af vand. Der synes derfor at være en god fordeling mellem, hvad de forskellige håndterer af ansvarsområder, og der synes ligeledes at være en relativ høj institutionel kvalitet på området, hvilket afspejles i en effektiv håndhævelse af regelsæt inden for området (Mygind, 2007). Dette vil samtidig have en positiv effekt på at

drive forretning i landet, og dermed for Rambøll, da interaktionen mellem markedsparterne bliver mere forudsigelig, hvormed usikkerheder formindskes og koordinationen bliver lettere. I forretningsøjemed fungerer markedsrelationerne mere gnidningsfrit qua transaction-cost princippet (Williamson, 1985) jo højere institutionel kvalitet markedet har.

Når disse institutioner fremhæves, er det fordi, at det alle er institutioner, som kan have en indflydelse på de vandprojekter, der udbydes i markedet. Derfor er det vigtigt for Rambøll at kende til disse og ikke mindst, at institutionerne kender til Rambøll, da det som tidligere nævnt, er en decideret forudsætning for, at Rambøll tildeles projekter.

At der er en stærk formel opbygning af institutionerne inden for vandområdet afspejler en stærk path dependence, forstået på den måde, at beslutninger truffet før i tiden er årsagen til at opbygningen i dag ser ud, som den gør. Dog skal de nuværende institutioner samtidig være med til at danne grundlag for, hvordan standarden skal sættes i fremtiden. Institutionerne er dog tæt forbundet med den politiske udvikling og presset fra underliggende sociale grupper, der med tiden kan lægge et så tungt pres, at den institutionelle opbygning ændres, hvormed markedsvilkårene ligeledes ændres – dette kan dog både ændres til den mere positive såvel som den mere negative side.

Ovenfor er analyseret de forhold, der omhandler de formelle institutioner, men der er også de uformelle institutionelle faktorer såsom uskrevne regler, kultur, forretningskultur etc. I den forbindelse er der også graden af korruption, hvilket er et af de springende punkter for Rambøll, når de skal udvælge sig nye markeder (Hvilshøj, 2015). Rambøll ønsker simpelthen ikke at operere i et marked, der er påvirket af en høj grad af korruption, som på den måde kan skade deres image. I FAE er udfordringen dog ikke så stor. I World Economic Forum's "Global Competitiveness Report 2014-2015" lander FAE på en 5. plads i kategorien "Ethics and corruption" med en score på 6,2 på en 7-skala (Schwab, 2014). Denne placering er tilmed højere end Danmark, som man finder nede på en 9. plads. FAEs placering på 5. pladsen gives for et forretningsmiljø, hvor der er en høj grad af tillid parterne imellem, og hvor hyppigheden af korruption er meget uhørt og forekommer sjældent. Det understøttes af, at FAE er det mindst korrupte land i Mellemøsten, og det kommer ind på en 26. plads i Transparency International Corruption Perceptions Index i 2013 (Euromonitor, Risk and Vulnerabilities: United Arab Emirates, 2014). Dog mangler FAE stadig at vise noget transparens i deres indkøbsprocedurer fra statslig side, som ikke lever op til internationale standarder (US Department of

State, 2013), hvilket er et væsentligt forhold for Rambøll, da det lige netop er indkøbs- og udbudsprocedurer, de skal have med at gøre. Det skønnes dog ikke at påvirke den generelle korruption i landet, som jo forekommer sjældent.

Med baggrund i ovenstående vil jeg betegne FAE som et sikkert, tillidsfuldt og delvist transparent land at gøre forretning i, og hvor de institutionelle forhold har en høj kvalitet, hvilket fremmer markedsrelationerne og dermed skaber bedre grobund for et effektivt marked parterne imellem. De økonomiske forhold i et land påvirker også markedsforholdene, hvorfor de er vigtige at analysere. Derfor vil disse blive analyseret nedenfor.

Økonomiske forhold – FAE

De Forenede Arabiske Emirater er inde i en proces, hvor de ønsker at diversificere deres økonomi, så de på sigt bliver mindre afhængige af den store olieproduktion, som stadig er i landet, og som fylder en markant del i deres økonomi. I de senere år har væksten i landet været på mere end 4 % pr. år siden 2010. I 2013 nåede væksten en stigning på 4,8 %, hvilket primært skyldes en robust vækst uden for oliesektoren (Euromonitor, Risk and Vulnerabilities: United Arab Emirates, 2014). Dette betyder ikke, at FAE ikke længere er afhængige af deres olieproduktion – for det er de. Ud af deres eksport i 2013 på 319 milliarder USD, som svarer til 80,6 % af den samlede BNP, kom de 41,5 % fra olieindustrien, hvilket er efterfulgt af ”andre varer” med en eksportandel på 30,9 % (Ibid.). At den næststørste eksportgruppe i emiraterne er ”andre varer” er et udtryk for, at de ikke har en klart defineret anden industri ud over olien, som vægter meget, hvorfor fokus på en diversificering forekommer fornuftig.

Emiraterne er ikke selvforsynende inden for mange andre ting end olie, hvorfor de ligeledes har en stor import svarende til 60,0 % af BNP i 2013. På importen er det kategorien ”andre varer”, som står for den største andel af den samlede import (35,9 %), mens maskiner og transportudstyr kommer ind på andenpladsen (22,5 %) og grundlæggende fremstillingsprodukter til industrien på tredjepladsen (19,1 %) (Ibid.). Den samlede import har ligesom eksporten været stigende, hvilket er med til at understøtte den fremtidige vækst på markedet som følge af, at forbrugernes efterspørgsel efter importerede varer stiger og derfor fremmer forbruget i samfundet (Ibid.). Den samlede handelsbalance udviser derfor et overskud på knap 82 milliarder USD i 2013, hvilket også har været tilfældet i de senere år. Det er ligeledes dette overskud på betalingsbalancen, der skal være med til at fremme landets økonomi i fremtiden,

hvor der stadig er store investeringsbehov i blandt andet infrastruktur og skolesystemet, hvilket belyses nedenfor.

Den stærke økonomiske vækst har ligeledes haft en afsmittende effekt på huspriserne i emiraterne, som har været stigende i de senere år. Stigningerne har dog været størst i Dubai og Abu Dhabi. Derfor har regeringen i 2013 indført øgede reguleringer på ejendomsmarkedet for at undgå, at en boligboble skulle opstå og senere hen briste. Det viste sig at være effektivt, men samtidig har Dubai fået tildelt World Expo i 2020, hvilket har fået efterspørgslen og dermed priserne til at vise en opadgående tendens igen. Ydermere har Abu Dhabi planer om at bruge 90 milliarder USD på huse, infrastruktur og skoler frem mod 2017 for at imødekomme den manglende boligmangel i emiratet. Målet er ligeledes at øge udbuddet, så priserne ikke stiger så kraftigt, så flere af emiratets egne indbyggere har råd til at bosætte sig mere centralt. Men med et investeringsbudget på 90 milliarder USD, kunne man godt fristes til at tro, at der vil blive et behov inden for rådgivende ingeniører, om end det formentlig ikke er så meget inden for vandsektoren.

Tildelingen af World Expo kan have en afsmittende effekt på udbuddet projekter til rådgivende ingeniører og dermed Rambøll. The World Expo efterlader nemlig et stort arbejde foran sig, hvor der er planlagt en Expo By, huse til personalet og en udvidelse af transportnetværket. Dette understøtter igen, at der er behov for rådgivende ingeniørarbejde også i den kommende periode. Temaet for Expo'en i 2020 er "The Living Ocean and Coast" (Expo 2020 Dubai, 2015). I og med, at World Expo har til formål at fremme økonomisk vækst, bæredygtig udvikling og forbedret levevis for verdens indbyggere er det ikke utænkeligt, at Expo'en vil medføre innovativt byggeri inden for håndtering af vand, hvorfor dette kan være en indgangsvinkel for Rambøll til at optrappe deres aktiviteter på markedet eller til at øge kendskabsgraden på markedet inden for dette område, da de ikke tidligere har haft nogle vandprojekter i området.

På trods af, at Finanskrisen i større eller mindre grad har raset siden september 2008, så har det ikke haft den store effekt på arbejdsmarkedet i FAE. Arbejdsløsheden i 2008 var på 4,9 %, og den er marginalt forbedret til 4,7 % i 2013 (Euromonitor, Risk and Vulnerabilities: United Arab Emirates, 2014). Isoleret set tegner dette et arbejdsmarked, der er sundt og rask, men det er ikke tilfældet, da regeringen kæmper med at få nedbragt arbejdsløsheden blandt den yngre generation af befolkningen. I denne henseende er en omstrukturering af uddannelsessystemet

og et øget udbud af erhvervsuddannelser to vigtige punkter, som får meget fokus fra de offentlige myndigheders side. Samtidig er man ved at kigge på, om man skal lempe på vilkårene for den yngre generation, så de har bedre muligheder for at få et job. En omstrukturering af uddannelsessystemet betyder meget for den fremtidige vækst, og det vil især betyde noget for Rambøll, såfremt de ønsker at optrappe deres aktiviteter på markedet. For en stor del af den yngre generation er nemlig kun ringe uddannet, hvorfor det kan være svært for Rambøll at hverve nye medarbejdere – eller i hvert fald kvalificerede medarbejdere. Et øget uddannelsesniveau vil derfor alt andet lige gøre det nemmere at få udfyldt ledige jobs.

En anden udfordring på arbejdsmarkedet er, at der i FAE er en af verdens største koncentration af udenlandsk arbejdskraft – helt præcis den 5. største. I 2013 kom mere end 90 % af medarbejderne fra den private sektor fra Pakistan, Indien og Bangladesh, hvorfor det primært er i den lavtuddannede og lavtlønnede ende af arbejdsmarkedet, at det er et problem. Arbejdsmarkedet er derfor ved at blive meget følsom over for en fortsat tilstrømning af arbejdskraft eller endda det omvendte, hvor en stor del af arbejderne vender hjem til deres respektive lande. Det forsøger regeringen ligeledes at råde bod på, men håndhævelsen og indførelsen af disse love har vist sig at være udfordrende.

I ovenstående afsnit har jeg belyst og undersøgt den makroøkonomiske situation i De Forenede Arabiske Emirater. Nedenfor følger en makroøkonomisk analyse af forholdene i Saudi-Arabien. På nogle punkter minder markederne/landene meget om hinanden, mens de på andre områder er vidt forskellige.

Politiske forhold – Saudi-Arabien

I Saudi-Arabien er der ingen valg eller demokratiske processer i forhold til udvælgelsen af et statsligt overhoved. I Saudi-Arabien lever monarkiet og kongefamilien i sin reneste forstand. Det er derfor også den nuværende konge Salman bin Abdulaziz, der sidder på magten (Euro-monitor, Saudi Arabia: Country Profile, 2015). Tronen overtog han efter sin far, som afgik ved døden i januar 2015.

Der er derfor mange kritikere i landet, der mener, at det hæmmer landet, at magten er fordelt på et lille antal medlemmer af kongefamilien. Det er dog stadig et tabu at drøfte dette, hvorfor

der ikke er mange, som ytrer deres meninger. Manglen på politisk konkurrence er ret identisk til de markedsforhold, som blev belyst for FAE, hvorfor regeringen i Saudi-Arabien i fremtiden kan komme under et større pres, end de allerede er i.

Samtidig er regeringen under pres fra befolkningen i forhold til udbygningen af især skolesystemet i landet. De folk, der uddannes i det nuværende skolesystem, mangler både tekniske videnskabelig viden i forhold til at bestride et job, fordi de simpelthen uddannelsesmæssige kvalifikationer på et tilstrækkeligt højt niveau. Samtidig udgør kvinderne omkring halvdelen af de studenter, som bliver færdiguddannet på landets skoler, men i arbejdsstyrken udgør de mindre end 12 %. Dette er et udtryk for, at der stadig er et mere undertrykkende syn på kvinder (Heggland, 2015), og som potentielt kan virke som en væksthæmmer, da mange af kvinderne kan gå rundt med kvalifikationer, som de ikke anvender. Dette kan i værste fald medføre, at man bliver mere afhængig af at besætte videnstunge jobs med udenlandsk arbejdskraft, da man simpelthen ikke selv kan levere arbejdskraft med et tilstrækkeligt uddannelsesmæssigt niveau.

På samme måde som i FAE forsøger Saudi-Arabien ligeledes at mindske immigrationen af udenlandsk arbejdskraft. Det er ligeledes den lavtlønnede arbejdskraft, der er udfordringen, hvor der især er en immigration fra de østafrikanske lande i den vestlige del af landet og vestasiatiske immigranter i den østlige del af landet. Disse immigranter optager arbejdskraften i forhold til befolkningen i Saudi-Arabien, som qua deres mangelfulde skolesystem ikke er i stand til at varetage videnstunge jobs. Regeringen tager derfor, i forhold til De Forenede Arabiske Emirater, lidt mere drastiske metoder i brug, så de mange ledige saudier igen kan få sig et arbejde. Saudi-Arabien vil nemlig tvinge 2 millioner immigranter ud af landet med magt. Denne udvisningsprocedure skaber dog politiske komplikationer med de østafrikanske og vestasiatiske lande, da Saudi-Arabien historisk har været afhængig af den lavtlønnede arbejdskraft.

Inden for vandsektoren er der også ligheder med forholdene i FAE. Saudi-Arabien har ligeledes nogle af verdens laveste vandafregningspriser, hvorfor vandsektoren også her i landet er meget afhængig af statslige tilskud (GWI, 2013: p. 1.331). I Saudi-Arabien er det ligeledes medvirkende til, at det er svært at få private virksomheder til at investere i vandforholdene i landet qua den store økonomiske afhængighed af staten. Denne store beskyttelse fra statens side viser sig nu at medføre et stigende behov for strukturelle ændringer på markedet inden

for vandsektoren. Dette er set i andre lande, hvor stor beskyttelse fra statens side efterlader et stort investeringsbehov, når der sker en liberalisering af markedet som følge af et utidssvarende produktionsapparat eller infrastruktur (Mygind, 2007). Staten har hidtil stået med alle investeringerne selv, hvilket kan blive en udfordring i fremtiden, hvor den faldende oliepris (konsekvenserne heraf belyses senere) mindsker de statslige indtægter, og hvor der samtidig er behov for store investeringer i den utilstrækkelige sundheds- og uddannelsessektor. Såfremt der sker en liberalisering af vandmarkedet, og at dette bliver økonomisk mere rentabelt at investere i, forventes der derfor et stigende investeringsbehov i tiden umiddelbart efter liberaliseringen. Investeringsbehovet kan være i form af bedre infrastruktur, bedre vandværker etc. Dette vil være en stor mulighed for Rambøll, da der med ét vil være et behov for rådgivning inden for markedet, men også ud fra det forhold, at det vil være private udbydere af projekter og ikke det offentlige, hvilket kan gavne Rambøll, da mange af de eksisterende ingeniørvirksomheder har haft et tæt samarbejde med regeringen i mange år, og derfor automatisk står konkurrencemæssigt stærkere end Rambøll. Flere af disse konkurrencemæssige forhold belyses ligeledes længere nede.

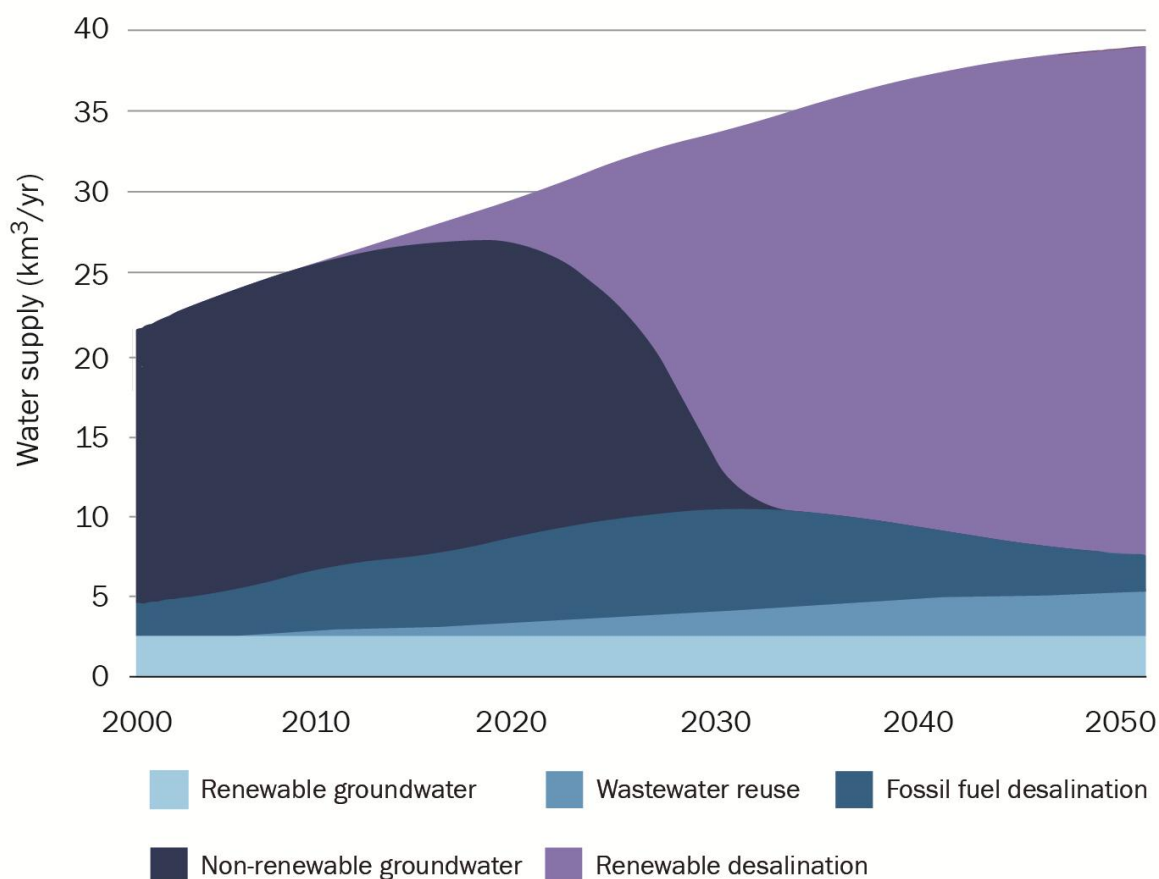
Saudi-Arabien er ligeledes opmærksom på deres position som et af verdens mest vandfattige lande, hvorfor både forsyningen af rent drikkevand og håndtering af spildevand får stor bevågenhed fra de offentlige myndigheders side (GWI, 2013: p. 1.334). I 2013 er der derfor vedtaget en national vandstrategi, hvor hovedpunkterne er (Ibid.):

- At forbruge og udvikle vandressourcerne på en bæredygtig måde
- At forbedre monitoreringen af vand
- At forbedre det nationale vandserviceniveau, så det bliver sammenligneligt med udviklede lande, mens den finansielle byrde holdes i ro
- At udvikle og introducere nye teknologiske løsninger
- At bevare og forbedre miljøet

I forbindelse med vedtagelsen af denne strategi er der opsat nogle målepunkter med forskellige deadlines for, hvornår disse skal være overholdt. F.eks. skal genbrugen af spildevand i byerne gradvist øges fra 30 % i 2010 til 100 % i 2030, mens genbrugen af industrielt spildevand skal øges fra 10 % i 2010 til 90 % i 2050.

Disse forskellige målepunkter og deadlines for, hvornår det skal være implementeret, giver Rambøll gode muligheder for at øge deres markedsandele på markedet i den kommende periode. Der er flere af disse aspekter, hvor Rambøll har stærke kompetencer og dermed sagtens kan gøre sig gældende rent fagligt. I nedenstående illustration ses det, hvordan regeringen ønsker, at vandforsyningen skal udvikle sig i de kommende årtier.

Projected water supply in Saudi Arabia by source, 2011



Figur 2. Kilde: KACST, 2011

I figur 2 ses det, at en stor del af den nuværende vandforsyning kommer fra ikke-fornyende grundvandsressourcer, hvilket selvfølgelig ikke er holdbart i længden. Til håndteringen af denne udvikling er der en masse offentlige institutioner, som jeg vil kigge nærmere på i den næste afsnit.

Institutionelle forhold – Saudi-Arabien

Ligesom i De Forenede Arabiske Emirater, så er der et paraply-ministerium, Ministry of Water and Electricity (MOWE), som har det overordnede ansvar for politikker inden for vandområdet, reguleringer og udvikling i forhold til vand og spildevandsservices. Derudover oprettede man i 2008 National Water Company (NWC), som har til hensigt at håndtere den praktiske del af de services, der relaterer til grundvand, drikkevandsdistribution, brugen af spildevand og behandling af vand på en kommercielt plan (GWI, 2013: p. 1.332). NWC er fuldt ejet af staten.

Meget tyder på, at der vil komme en reformering af de institutionelle forhold på vandmarkedet i SA. Det springende punkt er afregningsprisen på vand, og at det som følge af denne lave afregningspris er utrolig svært at få private investorer til at gå ind i vandmarkedet. De private investorer tør dog ikke bevæge sig ind på dette marked, da de er helt afhængige af de subsidier, som kommer fra statens side. Man har i den forbindelse endda overvejet en børsnotering – IPO (Initial Public Offering) – af enkelte vandselskaber for at få flere investorer på banen, men dette er ikke blevet fulgt til dørs. Ved at få flere private investorer ind på dette område, ville staten mindske mængden af de midler, som de kanalisere fra statskassen og over i vandmarkedet. Midlerne kunne med rette bruges på andre og vækstskabende eller udviklende initiativer – såsom eksempelvis uddannelsessystemet. Skulle afregningsprisen sættes op, så vil det selvfølgelig betyde en højere pris for både de private og de industrielle forbrugere af vand. Det vil i stor stil være de industrielle forbrugere af vand, der ville blive hårdest ramt, hvor virksomhederne inden for olieindustrien er af de største. Her finder man blandt andet også verdens største olieproducent – Saudi Aramco. En stigende vandpris vil gå ud over indtjeningen i Saudi Aramco grundet højere omkostninger til produktionen, men dette vil regeringen på anden vis råde bod på. Energien til at drive vandværkerne kommer nemlig fra den olie, som produceres i landet. Men olien køber vandværkerne og vandproducenterne ikke til markedspris, men til en kunstig lav indenlands markedspris. Dette forbrug af olie indenlands i Saudi-Arabien vil i de kommende år forsøges mindsket, så andelen af den producerede olie kan sælges til udlandet til en højere markedspris forøges (GWI, 2013: p. 1.336), hvilket på den måde påvirker den økonomiske vækst i landet. Staten ønsker derfor, at vandværkerne i fremtiden skal anvende mere energivenlige løsninger som vind-, sol- og bølgeenergi. Dette skifte i energikilde vil kræve store investeringer, men fremadrettet vil det resultere i billigere

energi samt højere olieandel, der kan eksporteres til en højere pris og dermed påvirke økonomien positivt.

Banksektoren er ligeledes en vigtig institution for udviklingen i et land, og her kan saudierne være godt tilfredse med deres banksystem. Banksystemet i Saudi-Arabien er nemlig meget velkapitaliseret og stabilt. Samtidig har det et non-performing-ratio af deres samlede udlån på 1,3 % i 2013, hvilket er en meget stærkt indikation af, at de penge som bankerne låner ud, er med til at genere vækst i samfundet (Euromonitor, Risk and Vulnerabilities: Saudi Arabia, 2014). Faktisk er dette niveau det stærkeste i Golf-regionen. Dette mærkes også hos en af Rambølls konkurrenter på markedet, som projekterer mange bygninger i området. Der er tale om den engelske rådgiverkoncern Atkins, som nævner adgangen til finansiering som en væsentlig faktor for, at tingene ofte går stærkere på markedet i forhold til de europæiske markeder (Heggland, 2015). Når projekter udbydes er der som regel styr på finansieringen, hvilket ikke altid er tilfældet i andre markeder.

Disse tiltag vil bevirke, at der i fremtiden formentlig kommer til at ske en stor ændring inden for de institutionelle forhold, da markedsvilkårene ændrer sig markant. Det vil gøre sig gældende inden for både de politiske institutioner, som vil skulle ændre regelsæt og gøre dem mere egnet til også at omhandle private virksomheder, men også de økonomiske institutioner, såfremt statstilskuddene fjernes, og at prissætningen på vand kommer til at være mere markedsbaseret. Det vil samtidig betyde, at Rambøll ville skulle levere sine services til private virksomheder i stedet for statsejede, hvis regeringen har held med at indføre denne omstrukturering på vandmarkedet, som de har i tankerne.

Korruptionsniveauet i Saudi-Arabien er en smule mere udpræget end i FAE. Landet opnår en placering som nummer 19 i verden inden for "Ethics and corruption" med en score på 5,2 på en 7-skala (Schwab, 2014). Selvom en placering som nummer 19 ikke umiddelbart virker faretruende, så er der en lav grad af tillid til, at beslutningstagerne i regeringen træffer objektive beslutninger inden for eksempelvis budrunder (Ibid.), hvilket er Rambølls måde at vinde opgaver og projekter på. Hvis valget af en ingeniørvirksomhed ikke sker ud fra en objektiv vurdering, så kan det vise sig at være mere end svært at komme ind på markedet, da det vil være optaget af de allerede kendte aktører på markedet. Dette på trods af, at Saudi-Arabien har en lov, der skal sikre alle budgivere lige vilkår og muligheder for at vinde projekterne. Der er dog en tendens til, at velkendte virksomheder med bånd til regeringen bliver favorise-

ret, når vinderen af en kontrakt skal udvælges. Denne højere grad af manglende tillid til de offentlige beslutningstagere gør det sværere at gøre forretning i landet, da man som Rambøll kommer udefra og ikke har et klart overblik over de uformelle institutioner, som spiller ind i forbindelse med budrunder. Det gør det samtidig mere risikobetonet at gøre forretninger i landet samtidig med, at man i situationer, hvor de uformelle institutioner kan være svære at forstå, ser en tendens til at transaktionsomkostningerne vil være stigende (Mygind, 2007), hvorfor det i sidste ende vil være dyrere for Rambøll at trænge ind på dette marked.

Økonomiske forhold – Saudi-Arabien

Som nævnt ovenfor, så er har den saudiske regering valgt en mere grøn tilgang til deres energiforbrug i de kommende årtier, men der ligger mere bag end blot at mindske de subsidier, som mange af de indenlandske sektorer får i tilskud. Der er nemlig en befolkningstilvækst på omkring 3 % om året, og med denne befolkningstilvækst og det forbrug der er af olie i landet, så vil de med deres nuværende forbrug af olie indenlands ikke være i stand til at eksportere olie efter 2030 (Udenrigsministeriet, 2013). Det vil være bevirke, at landets hovedindtægtskilde vil dø ud, og at de derfor er nødsaget til at finde andre produkter eller services at eksportere.

Det betyder også, at regeringen nu forsøger at tænke grøn energi i mange af deres fremtidige projekter. Nationalbudgettet fra 2013 på 1,3 billioner danske kroner indeholder planer om at bygge 539 skoler, fem ”sundhedsbyer” og 19 hospitaler (Ibid.). Alle disse byggerier vil være underlagt den nye grønne lov. Samtidig vil der i hovedstaden Riyadh blive bygget en by-i-byen, der skal huse produktionsfaciliteter og 30.000 til 70.000 mennesker, hvoraf en stor del er forskere, der skal bidrage til at nå målsætningen om at blive mere grøn og miljøvenlig, og som primært skal forske i udviklingen af grøn og mere miljøvenlige løsninger. Dette er en fordel for Rambøll, da dette uden tvivl vil involvere behovet for investeringer i deres håndtering af vand. For med en befolkningstilvækst på 3 % om året og en samtidig ringe naturlig vandforsyning, så skabes der år efter år et øget behov for mere vand til befolkningen.

I 2013 nåede den saudiske eksport et niveau på 376 milliarder USD, hvilket var et lille fald i forhold til året før på 3,3 %. Denne eksport er hovedsageligt drevet af olieeksporten, som står for mere end 86,9 % af den samlede eksport. Qua deres store eksport af olie, men også deres store indenlandske forbrug af olie er deres importniveau ikke så højt, hvilket efterlod et over-

skud på deres handelsbalance på 224 milliarder USD i 2013, hvilket svarer til 29,9 % af deres bruttonationalprodukt (Euromonitor, Risk and Vulnerabilities: Saudi Arabia, 2014). Selvom olieproduktionen står for langt den største del af deres lands indtægter, så er det faktisk inden for ikke-olieproducerende industri, at der er den stærkeste vækst. Her er det retail-markedet, reparation af køretøjer og husholdningsgoder, som står for den største vækst på 19,0 % i 2013. Byggebranchen følger dog lige i hælene og står for en vækst på 18,6 % i forhold til 2012. I fremtiden vil væksten i økonomien være drevet af den ikke-olieproducerende sektor eftersom, at Saudi-Arabien har et stort fokus på at diversificere deres økonomi, hvilket på sigt gør dem mindre afhængige af deres olieeksport. Olieeksporten er meget følsom overfor prisændringer i den globale markedspris på olie. Og med et fald på over 50 % siden sommeren 2014 til dags dato, så vil det unægteligt også kunne spores overskuddet på handelsbalancen for det indeværende år.

Det offentlige forbrug har i de senere år været inde i en tilbagegang som følge af de faldende oliepriser. Dog tror jeg ikke, at man har set de sidste effekter af den faldende råolie, da de største prisfald er sket i det sene efterår 2014 og i starten af 2015. Faldet i priserne var i den grad påvirket af, at OPEC-landenes⁴ beslutning den 27. november om ikke at nedsætte produktionen og dermed nedsætte udbuddet af olie på verdens plan med stigende priser til følge. De faldende priser medfører en nedgang i indtægterne, hvilket skal afbalanceres i form af andre tiltag. Saudi-Arabien har ligeledes været inde i lang periode med afvikling på deres statslige gæld, hvilket betød at statsgælden i 2013 kun udgjorde 2,7 % af BNP mod 12,1 % tilbage i 2008. En stigende gældsafvikling og faldende indtægter må alt andet lige påvirke, det offentlige forbrug, hvilket også er tilfældet, da dette i 2013 er faldet med 13,4 % i forhold til året før. Det offentlige forbrug beløb sig i 2013 dermed ”kun” til 36 % af BNP (Euromonitor, Risk and Vulnerabilities: Saudi Arabia, 2014). Også i 2014 har der været spareplaner på programmet – dog er der stadig nogle sektorer, som får massiv opbakning, og hvor størstedelen af det offentlige midler vil blive brugt. Der er tale om sundhedssektoren og uddannelsessektoren. Det er forventeligt, at disse to sektorer vil have modtaget 37 % af det samlede offentlige forbrug i 2014. Med markant faldne oliepriser kan det dog ikke udelukkes, at der vil

⁴ *Definition OPEC*: OPEC står for ”Organization of the Petroleum Exporting Countries”, og er en sammenslutning af olieeksporterende lande, hvor både Saudi-Arabien og De Forenede Arabiske Emirater er medlemslande (OPEC, Member Countries).

ske yderligere besparelser i det offentlige forbrug, eller at Saudi-Arabien igen vil øge deres gældssætning for at opretholde deres investeringsniveau. På trods af ovenstående faktorer fastholder det internationale ratingbureau – Moody's – sin Aa3-rating af Saudi-Arabien med begrundelsen, at landet trods alt har en finansiell buffer qua mange år med budgetoverskud (Moody's, 2015), hvorfor en periode med lavere oliepris end vanligt vil kunne afbødes med landets opsparede buffer. Et af de øvrige store ratingbureauer – Standard & Poor's (S&P) – har ligeledes fastholdt deres rating af Saudi-Arabien, men har samtidig ændret deres outlook fra positiv til negativ. S&P henleder ligeledes til, at Saudi-Arabien har en stærk likvid buffer, som de kan trække på i de kommende år, men samtidig kan en downgrading forventes, såfremt denne likvide buffer falder eller deres økonomiske position svækkes yderligere som følge af den lave oliepris inden for de næste 2 år (Xie & Popina, 2015). Det er derfor udelukkende den store afhængighed af olie, der bevirker dette negative outlook, hvilket efterlader yderligere incitament til at få andre sektorer til at fylde mere i regeringens indtægter.

For Rambøll betyder dette, at investeringsniveauet kan risikere at falde i løbet af de kommende år. Dog er der en del skoler og sygehuse, der skal bygges, hvilket Rambøll ligeledes kan være behjælpelig med, men når vi udelukkende kigger på investeringsvolumen inden for vandsektoren, så kan det risikere at falde til et mindre niveau end det hidtil har været.

Saudi-Arabien har som tidligere nævnt en udfordring i forhold til deres manglende kvalifikationer til at bestride jobs inden for udvikling. Det forsøger regeringen at gøre noget ved med planen om at bygge 539 skoler inden for den kommende fremtid. Derfor vil det med stor sandsynlighed være svært for Rambøll at få besat højt uddannede stillinger i landet, såfremt de opbygger en organisation der. Et eksempel herpå er, at det manglende uddannelsesmæssige niveau blandt den yngre generation har forårsaget, at arbejdsløsheden blandt disse er steget fra 29,3 % tilbage i 2008 til 32,2 % i 2013 (Euromonitor, Risk and Vulnerabilities: Saudi Arabia, 2014). En del af denne forklaring skal ligeledes findes i immigrationen af udenlandsk arbejdskraft, hvilket den saudiske regering prøver at nedbringe ved at have indført flere reformer siden 2011. Reformerne inden for immigration flytter dog ikke ved, men det betyder stadig, at arbejdspladserne skal betale 640 USD pr. for hver udenlandsk medarbejder, de har ansat (Ibid.). Det vil derfor gøre det dyrere for Rambøll at starte en organisation op i landet i forhold til f.eks. De Forenede Arabiske Emirater, som ikke har disse kvotesatser og nærmere byder udlændinge velkommen. I forhold til arbejdsstyrken er det derfor ikke attraktivt for

Rambøll at vælge Saudi-Arabien som land, da deres organisation i landet vil være præget af højere omkostninger på medarbejderne end i f.eks. FAE, men også i form af den svære adgang til kvalificeret arbejdskraft, hvilket dermed vil påvirke Rambølls konkurrenceevne negativt.

Ovenfor har jeg analyseret, hvilke makroøkonomiske enkeltfaktorer der påvirker markedsforholdene i henholdsvis Saudi-Arabien og De Forenede Arabiske Emirater, men hvordan påvirker faktorer hinanden og skaber dermed en dynamik i det makroøkonomiske klima? Det analyseres nedenfor.

Samspillet og dynamikken mellem Politik, Institutioner og Økonomi

På mange områder minder de to markeder meget om hinanden. Deres demokratiske processer er ikke så udviklede som Rambøll for eksempel kender det fra de skandinaviske markeder, hvor de hører hjemme. Ud fra de ovenstående enkeltfaktorer, er jeg derfor af den overbevisning, at det er de politiske forhold på de to markeder, som vejer tungest på vægtskålen i forhold til at påvirke de fremtidige markedsforhold inden for vandsektoren. IMF mener, at det især er den demokratiske udvikling og etablering af økonomiske reformer og en sikker håndhævelse af disse, der har højnet markedsvilkårene og åbnet markederne for nye aktører, hvilket har skabt en god grobund for øget konkurrence (IMF, 2005), som er en vigtig faktor for udvikling i et marked. Politikerne i specielt Saudi-Arabien bliver presset af sociale grupper, som ønsker mere demokratiske processer, da det er de højtstående folk i det monarkiske styre, der sidder på alt magten. Det giver dog ikke anledning til mere demokratiske processer, da mange af disse højtstående folk ikke ønsker at afgive deres magt, men tværtimod at konsolidere den. Dette ses ofte i lande med store naturlige ressourcer som for eksempel olie og naturgas (Ibid.), hvilket jo er tilfældet i både Saudi-Arabien og De Forenede Arabiske Emirater. IMF mener derfor, at disse lande kan have en større tendens til at nedtrappe de institutionelle forandringer, da topfolkenes egen profitmaksimering skaber en barriere for denne udvikling som følge af, at de nu ville skulle dele ressourcerne med andre. Men jo mere pres disse sociale grupper i befolkningen kan lægge på regeringen, jo mere sandsynligt er det, at krav fra de forskellige sociale grupper medfører øgede politiske forandringer og som derefter skaber

institutionelle reformer (Mygind, 2007). Dette kan være medvirkende til, at der skabes en positiv spiral, hvor flere grupper konsoliderer deres magt i forhold til de nuværende regeringsfolk, hvilket på den måde kan være gavnlig for udviklingen i økonomien.

At der gerne skal ske en diversificering af magtfordelingen i Saudi-Arabien vil med stor sandsynlighed nedbringe graden af korruption i landet. Dette forhold er et vigtigt parameter for Rambøll, der ikke ønsker at drive forretninger, hvor korruption er en faktor, der dermed kan påvirke deres image i negativ retning. Dette er dog ikke så udbredt i De Forenede Arabiske Emirater, hvor andelen af korruption ikke er så stor, men hvor landet ofte kritiseres for ikke at have en transparent regering.

En ændring af uddannelsesinstitutionerne på begge markeder står ligeledes over for en forandring. Arbejdsmarkedet i begge lande er en stor andel immigranter fra primært østafrikanske og vestasiatiske lande, som optager mange lavtlønnede jobs. Alligevel er der stor arbejdsløshed blandt de indfødte unge mennesker, som har svært ved at leve op til de uddannelsesmæssige krav, der stilles ved mange jobs. Derfor er der afsat store summer til investeringer i de uddannelsesmæssige institutioner i den kommende årrække. Dette vil især have en effekt for Rambøll, da adgangen til kvalificeret arbejdskraft er en væsentlig drivkraft i rådgivningsbranchen. Det betyder derfor også, at det formentlig vil være en lang og sej proces at skulle starte en vandorganisation i de to markeder op helt fra bunden med den adgang, der pt. er inden for branchen.

Med den situation både FAE og SA står i med de faldende oliepriser og dermed faldende indtægter, så efterlader det et mindre råderum til offentlige investeringer medmindre de tærer på den opsparede formue fra tidligere års overskud på handelsbalancen. Derudover forventes det, USA vil blive stort set selvforsynende i olie inden for de kommende årtier (Pedersen, 2014), hvorfor OPECs magt ikke længere er så stærk som tidligere. USA har tidligere importeret en stor del af deres olie fra de mellemøstlige lande – herunder De Forenede Arabiske Emirater og Saudi-Arabien. I takt med, at udbuddet af olie på verdensplan stiger vil priserne falde. Derfor mener mange økonomer, at OPEC vil være nødsaget til at nedsætte olieproduktionen i forsøget på at holde priserne oppe. Alt andet lige forventes det, at USA ligeledes vil kunne eksportere en del af deres olie og energiresourcer, hvoraf Europa og Asien forventes at være de største aftagere (Ibid.). Det øger behovet for andre indtægtskilder i landet, hvorfor pilen igen peger tilbage på regeringen og behovet for økonomiske reformer og institutionelle

ændringer, der kan åbne markedet op og skabe grobund for mere konkurrencebetonede markedsvilkår. Derfor er jeg af den overbevisning, at der vil ske store institutionelle ændringer – især i Saudi-Arabien – i den kommende årrække. Ændringer der vil bære præg af, at landet vil være mere åbent over for udefrakommende konkurrence, der kan være med til at generere vækst i samfundet.

Af andre forhold, der kan tænkes at påvirke de institutionelle forhold i FAE og SA, spiller globaliseringen ligeledes en stor rolle (Mygind, 2007). I de to markeder foregår meget kontakt og forhandlinger ved personlig henvendelse og ikke så meget på mail og telefon, som det ofte er tilfældet i store dele af den vestlige verden (Eksportrådet, 2015). Det stiller derfor store krav til et meget fremtrædende tilstedeværelse på markedet, hvor den personlige kontakt virkelig er i højsædet. Rambøll vil derfor være nødt til at have en stærk organisation på markedet for at kunne etablere de nødvendige relationer, som der synes at være behov for på disse markeder. Den stigende globalisering i forhold til øgede kommunikationsmuligheder vil med stor sandsynlighed vinde yderligere ind på disse markeder også, da det ellers ville kunne stille både FAE og SA i en konkurrencemæssig svær position, hvis landene halter bagefter på teknologiske parametre.

I de foregående afsnit har jeg analyseret de makroøkonomiske forhold, der påvirker markedet for vandforhold i henholdsvis Saudi-Arabien og De Forenede Arabiske Emirater. Det er dog ligeledes vigtigt at få belyst mere branchespecifikke forhold såsom størrelsen på markedet og hvem Rambøll skal konkurrere med. Disse forhold er derfor undersøgt nedenfor.

Konkurrenter på rådgivningsmarkedet i de to lande

Ovenfor er mange af de makroøkonomiske forhold, der påvirker vandsektoren i FAE og SA, analyseret. Det er dog ligeledes vigtigt at forholde sig til, hvordan konkurrencen på markedet er, og hvem Rambøll skal konkurrere med på de to markeder.

Markedsforhold i Saudi-Arabien

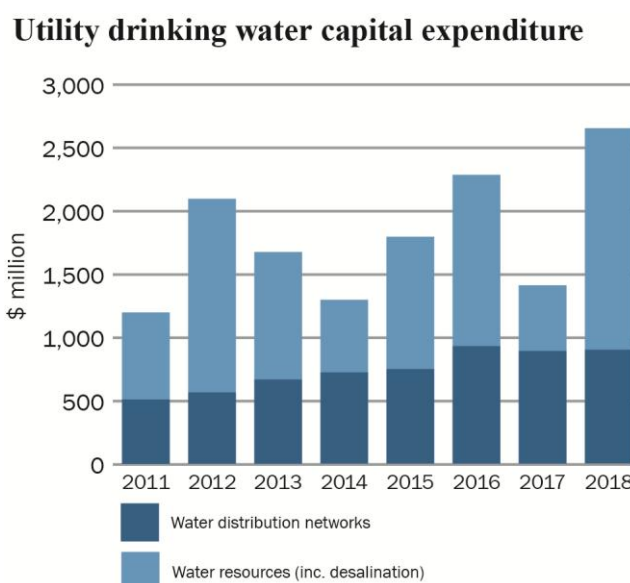
I Saudi-Arabien er der historisk været en stor diversitet i de rådgivende ingeniørfirmaer, der har opereret i landet. Der er ikke kultur for at indgå længerevarende rammeaftaler om vedligeholdelsen af værker eller infrastrukturen i en række år fremadrettet, hvorfor mange

ingeniørvirksomheder bliver hyret til at udføre arbejde case-by-case (GWI, 2013: p. 1.350.). Dette er en følge af, at National Water Company forsøger at udbygge sine egne kompetencer, så de fremover selv kan stå for projekterne i markedet. Dog kan kvaliteten fra det offentlige ikke være så god som et etableret rådgivningsfirma som Rambøll, der er specialiseret i lige netop denne type rådgivning.

På markedet er der dog en tendens til, at de rådgivende ingeniører også er de udførende – forstået på den måde, at mange af virksomhederne også bygger anlæggene, infrastrukturen eller hvad det måtte være. Flere af dem er ligeledes store amerikanske virksomheder såsom CDM Smith, CH2M Hill, AECOM og Jacobs Engineering (Ibid.: p. 1.351). Disse vil derfor ikke være Rambølls primære konkurrenter, da Rambøll ikke udfører konstruktionsarbejde, og at de holder sig til ingeniørdelen. Rambølls direkte konkurrenter vil derfor være de virksomheder, der udelukkende beskæftiger sig med rådgivning. Herunder kan nævnes Mott MacDonald, Tractebel Engineering og de to tyske rådgivere ILF og Fichtner, hvoraf sidstnævnte har haft et godt samarbejde med organisationen Independent Water and Power Projects siden 1970'erne (Ibid.). ILF er blandt andet også i gang med et 466 km. waterpipe-projekt, hvor der samtidig på denne strækning er 3 pumpestationer og 4 vandterminaler (ILF, 2015).

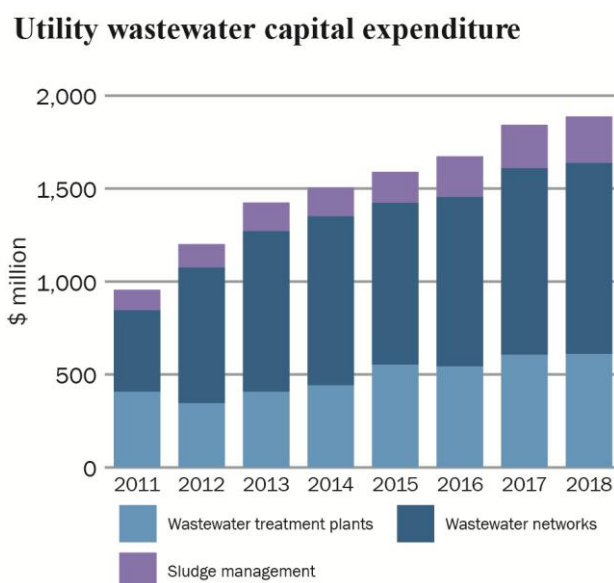
Som tidligere nævnt, så bliver flere projekter på dette marked udbudt på arabisk, hvilket får nogle internationale entreprenører og rådgivende ingeniørvirksomheder til at holde sig fra projekterne, fordi de simpelthen mangler kommunikative evner til at imødekomme hele budprocessen (GWI, 2013: p. 1.351). Det stiller derfor store krav til, at Rambøll får oparbejdet sig tilstrækkeligt med ressourcer, såfremt de skal begå sig på ordentlig vis på markedet, da det ikke nytter noget, at kun et par enkelte medarbejdere er i stand til at håndtere sproget på et tilstrækkeligt niveau.

Investeringsniveauet for de fremtidige projekter i Saudi-Arabien viser, at det, der i fremtiden bliver lagt vægt på, er udbygning af spildevandsnetværket og afsaltning, der kommer til at fylde, hvilket ses i figur 3. Dette ses blandt andet på nedenstående graf, der viser, hvordan fordelingen af investeringer har været i de senere år, og hvordan det forventes, at pengene skal fordeles i de kommende år inden for drikkevandsområdet.



Figur 3. Udviklingen i investeringsniveauet inden for drikkevandsområdet i Saudi-Arabien

Inden for håndteringen af spildevand kan man se, at den væsentligste stigning som sagt sker inden for udviklingen af den nuværende infrastruktur. Dog ses der også en stigende tendens inden for både udbygningen af de eksisterende vandværker og inden for håndtering af slam, men det er dog vandnetværket, der står for den største stigning. Udviklingen fremgår af figur 4. At udviklingen sker inden for udbygningen af det eksisterende vandnetværk kan være en fordel for Rambøll, da deres kompetencer inden for dette område er uafhængig af deres manglende kompetencer inden for håndtering af saltvand. Udfordringen bliver dog, at mange projekter ofte går til de rådgivere, som har været med til opbygningen af vandværkerne.



Figur 4. Udviklingen i investeringsniveauet inden for spildevandsområdet i Saudi-Arabien.

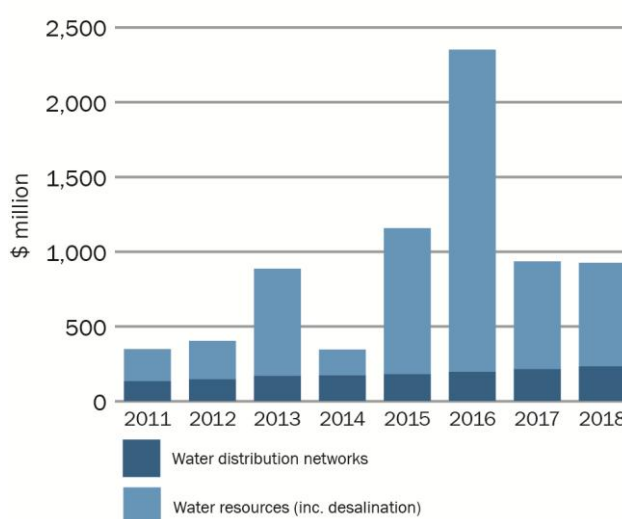
Markedsforhold i De Forenede Arabiske Emirater

Inden for rådgivende ingeniører er det mange af de samme, som går igen på markedet i De Forenede Arabiske Emirater. Det betyder derfor også, at det primært er Fichtner, ILF, Mott MacDonald og Parsons, som sidder meget på dette marked (GWI, 2013: 1.416). Dette er de primære rådgivende ingeniører, og det hænger sammen med, at disse har et langvarigt samarbejde med Independent Water and Power Projects, som ligeledes findes i FAE. Selvom også andre rådgivende ingeniører vælges på markedet, så er det ofte disse 4, som går igen, da IWPP ved, at disse kan håndtere projekterne. Selvom de 4 løber med flere projekter, så er der som sagt også andre aktører på markedet, hvoraf den tyske virksomhed Lahmeyer Group kan nævnes og ligeledes den engelske koncern Atkins.

På markedet er der ligeledes flere BOO-kontrakter (Build, Own, Operate), hvoraf det kræves, at den konstruerende entreprenørvirksomhed efterfølgende får en ejerandel af projektet. Som sagt, så er Rambøll ikke interesseret i denne forretningsmodel, men BOO-kontrakterne udformes af og til på en sådan måde, at entreprenøren kan udlicitere noget af arbejdet på projektet – f.eks. den rådgivende del – blot de har gjort opmærksom på det igennem tilbudsgivningen, og at den anden part i øvrigt kan fremvise erfaring inden for det givne område i form af tidligere referencer (Ibid.: 1.415). Disse entreprenører kan derfor blive potentielle samarbejdspartnere for Rambøll, men mange af disse BOO-kontrakter er inden for de store afsaltningsanlæg, hvor Rambøll som tidligere nævnt ikke har meget erfaring, så det vil være svært for dem på nuværende tidspunkt at kunne fremvise referencer, der gør dem i stand til at påtage sig sådan et partnerskab.

På trods af et fortsat behov for øgede investeringer i vandsektoren, så har De Forenede Arabiske Emirater en veludviklet infrastruktur inden for vand og spildevand, når man sammenligner med nogle af nabolandene. I den nære fremtid er der planlagt de næste store investeringer, hvilket afspejles i figur 5, der viser udviklingen i investeringsniveauet for drikkevand

Utility drinking water capital expenditure



Figur 5. Udviklingen i investeringsniveauet i De Forenede Arabiske Emirater.

i emiraterne. Når man sammenholder dette med, at markedet er fornuftigt veludviklet, gør det mulighederne mindre for nye virksomheder som Rambøll, der gerne vil ind på markedet (GWI, 2013: p. 1.420). Dette skyldes, at myndighederne i fremtiden vil have et velfungerende vandnetværk, behovet for store investeringer bliver mindre og at de derfor kan planlægge sig bedre ud af det fremtidige investeringsniveau. Dette gælder dog primært inden for de aktører, der har med afsaltning at gøre, og det kommer primært til at påvirke de udførende entreprenører, da mængden af store og nye projekter, der skal opføres bliver nedtrappet. Dog vil det med al sandsynlighed medføre et stigende behov for rådgivning, da de mange anlæg skal vedligeholdes og optimeres, og det kan være en stor mulighed for Rambøll til at optrappe deres aktiviteter i markedet. Potentielt kan der gives en rammekontrakt, hvor de får lov til at stå for optimeringerne og rådgivningen i en bestemt periode fremadrettet.

Samtidig er markedet for spildevandshåndtering forholdsvist uudforsket, da der ikke er nogen reguleringer for spildevand i emiraterne. Derfor kan en ændring i reguleringen af spildevand medføre et øget aktivitetsniveau, der så vil fremme efterspørgslen efter spildevand, der er behandlet på et højere udviklingsmæssigt niveau, så det derfor kan genanvendes af industrielle kunder eller til vanding i landbruget (Ibid.). Dog vil investeringsniveauet være stigende i de kommende år, hvor investeringen i blandt andet de nye vandværker til håndteringen af spildevand

for alvor trænger igennem i 2018, hvor også investering til udbygningen af netværket til at transportere spildevandet for tilført massive investeringen. Se figur 6.

Utility wastewater capital expenditure



Figur 6. Udviklingen i investeringsniveauet inden for spildevandsområdet i De Forenede Arabiske Emirater.

Hvor stort er markedet for rådgivning i de to markeder

Vandpriser kan være en generator for en åbning af det store marked for øgede vandregulering i både Saudi-Arabien og De Forenede Arabiske Emirater (GWI, 2013). En ændring af afregningsprincipperne og en mindre afhængighed af de offentlige instanser er i den grad med til at åbne for det potentiale, der ligger for vandrådgivning de to markeder. Såfremt disse afreg-

ningsprincipper ændres, og at den statslige indflydelse sænkes på vandområdet, forventes det, at private og udefrakommende investorer i langt større grad kan se en positiv effekt af at investere i de to landes vandudvikling. Det forventes derfor at påvirke markedet i en sådan retning, at det potentielt kan gå hen og blive verdens største markeder for investeringer i vand – hvilket naturligt vil medføre en øget efterspørgsel efter rådgivning og dermed være en katalysator for Rambøll i deres forsøg på at komme ind på disse markeder.

Som det ses ovenfor, så er der nogle faktorer, der kan gå ind og påvirke behovet for rådgivning i de kommende år. Dog har der i de senere år været en stigende tendens til, at behovet for rådgivning er stigende, og det ser ligeledes ud til, at denne trend vil fortsætte i de kommende år også. Markedet for ingeniørrådgivning i De Forenede Arabiske Emirater i 2011 var derfor på 478,7 mio. USD, og det forventes, at dette beløb i 2018 vil være på 1.086,4 mio. USD (GWI, 2013: p. 1.423). Eller sagt med andre ord – en stigning på 127 % i denne 8-årige periode. Hertil kommer det, at markedet for ”Design & Engineering” ligeledes viser en stigende tendens. Dette marked var i 2011 på 76,9 mio. USD, hvilket forventes at være steget til 185,7 mio. USD i 2018. En stigning på lige knap 142 % i perioden. Markedet for design er ligeledes et af Rambølls kompetenceområder, hvorfor det også inddrages i denne opgørelse.

Det samme billede tegner der sig i Saudi-Arabien, hvor markedet for ingeniørrådgivning i 2011 var på 951,3 mio. USD. Størrelsen på dette marked forventes at være steget til 1.909,1 mio. USD i 2018, hvilket svarer til en stigning på 101 % i denne periode. Markedet for ”Design and Engineering” viser ligeledes en stigende tendens, med en procentuel stigning på 110 %, da markedet er steget fra 159,1 mio. USD i 2011 og forventes at beløbe sig til 333,7 mio. USD i 2018.

Ovenstående stigende tendenser er rigtig positivt for Rambøll, da markedet er i vækst, og dermed potentielt gør det nemmere at etablere sig på markedet. Det havde været en del svære, såfremt markedet havde været faldende, og at de skulle ind og konkurrere med de mere etablerede rådgivere på markederne. Samlet set forventes det, at de to markeder repræsenterer en markedsværdi på 3.514,9 mio. USD.

Ny projekter på de to markeder

I 2013 har regeringen i De Forenede Arabiske Emirater planlagt opførelsen af et projekt, der skal gøre Abu Dhabi til centrum for vedvarende energi og afsaltningsudvikling. Dette projekt indebærer opførelsen af 3-5 små pilot-afsaltningsanlæg, som alle skal designes, så de drives udelukkende ved brug af vedvarende energikilder såsom vind, bølgeenergi, solenergi etc. (GWI, 2013: p. 1.410). Udførelsen vil løbe frem mod 2020, og projektet udbydes som et BOO-projekt, hvor det statsejede selskab Abu Dhabi Future Energy Company (Masdar) ejer en del af projektet, mens entreprenøren efterfølgende også skal have en ejerandel. Dog er der stadig rig mulighed for rådgivningsarbejde i disse projekter, hvor et partnerskab med en af de bydende entreprenørvirksomheder kan være en vej ind. Igen vil det så være op til Masdar at vurdere, hvorvidt Rambøll har tilstrækkelig med erfaring til at kunne indgå som underleverandør af de rådgivningsmæssige ydelser.

Derudover er der på markedet i FAE nogle kommende projekter – primært inden for afsaltnings. Det drejer sig om to store anlæg. Men på trods af, at dette er de største investeringer, der skal foretages i fremtiden, så betyder det ikke, at der ikke er arbejde for Rambøll på markedet. For opførelsen af disse anlæg medfører nemlig et øget behov for optimering af spildevandshåndtering og opdatering af vandinfrastrukturen (GWI, 2013: p. 1.419), så vandet bliver transporteret fra afsaltningsanlæggene og ind til byerne, som er de primære forbrugere af vand i emiraterne.

Delkonklusion på markedsanalysen

Der er flere forhold, der minder meget om hinanden på disse to markeder. Blandt andet er begge markeder store olieeksportører, hvilket i de seneste mange årtier har medvirket til store overskud på betalingsbalancen. Det har blandt andet medført, at myndighederne har haft mulighed for at lave store investeringer i vandsektoren og samtidig fastholde en lav afregningspris over for forbrugerne af vand. Dette har kun været muligt ved at bidrage med subsidier til forsyningsselskaberne, som ellers ville have kørt med underskud. Dette forhold medfører nogle uhensigtsmæssigheder. Det viser sig nemlig at være svært at tiltrække private investorer til udbygningen af vandforholdene, da man er afhængig af offentlige subsidier. Samtidig anvender mange af vandværkerne i dag olie som energiforsyning. Olien afregnes til en pris langt under markedsprisen, hvorfor begge lande ville kunne eksportere mere, såfremt de

nedbragt brugen af olie indenlands. Såfremt regeringerne får held til at ændre afregningsprisen på vand vil der med stor sandsynlighed ske et boom i markedet for vandinvesteringer, da flere private investorer vil være tilbøjelig til at investere vandsektoren for at få en del af det marked, der vil blive skabt ved en mere fri konkurrence. Dette vil være en potentiel mulighed for Rambøll for at udvide deres forretning til disse to lande, da udbuddene ligeledes vil komme fra andre kunder end de offentlige.

Vandsektoren er derfor meget afhængig af udviklingen i det politiske klima. Fælles for de to lande er, at demokratiske processer er en mangelvare, og at magten sidder på få hænder. Det påvirker dog også omverdenen, og regeringerne i begge lande – men primært i Saudi-Arabien – oplever et stigende pres fra andre befolkningsgrupper, der ønsker en del af denne magt, så de på den måde kan påvirke udviklingen i landet. Det gør også, at Saudi-Arabien har et forholdsvist højt korruptionsniveau, og hvor der er mistillid til objektiviteten i de udbudsrunder, som de lægger ud i markedet.

Markedet er størst inden for saltvandshåndtering på begge markeder. Det vil det også være i fremtiden. Dette er meget naturligt, da begge lande har et højt vandforbrug på trods af deres lave niveau af naturlige vandforsyninger. For rådgivningsmarkedet betyder det, at de ingeniørvirksomheder, der har lavet vandværkerne, ofte får en stor del af de øvrige kontrakter, hvilket kan være en adgangsbarriere for Rambøll, da de som sagt mangler ressourcer inden for saltvandshåndtering. Disse manglende ressourcer vurderes at være en af de største udfordringer for Rambøll for, at de for alvor kan true de eksisterende aktører på markederne.

Rambølls mulighed for succes på de to markeder

Ovenstående analyse af de markeds-mæssige forhold, som gør sig gældende i henholdsvis Saudi Arabien og de Forenede Arabiske Emirater, og Rambølls egne kompetencer og kapabiliteter, munder ud i en SWOT-analyse. Denne SWOT-analyse har til hensigt at klarlægge de fordele og ulemper, der er forbundet med at gå ind på disse markeder. Har Rambøll overhovedet evnerne til at gøre sig konkurrencedygtige på markedet? Og i så fald hvilke muligheder skal de bringe i spil? Det kan dog omvendt være, at de markeds-mæssige udfordringer (trusler) er for store for Rambøll, hvorfor det ikke vurderes at være attraktivt på nuværende tidspunkt. Det er nogle af disse spørgsmål, som jeg vil komme dybere ind på i dette analysepunkt.

SWOT-analysen

Styrker (S)

- Størrelsen på Rambølls virksomhed.
- Allerede kontorer på markederne. Kender til den lokale rådgivningsbranche på forhånd.

Svagheder (W)

- Ikke stort kendskab til afsaltning og dermed manglende referenceliste.
- Manglende kompetencer inden for vandrådgivning på markedet.
- Manglende ressourcer i form af kvalificeret arbejdskraft på de to markeder.

Muligheder (O)

- Opkøb af eksisterende rådgiver inden for afsaltning.
- Optrapning af investeringsniveauet i FAE inden for vand-management og udvidelsen af den eksisterende infrastruktur.
- Højere afregningspriser på vand, hvilket kan tiltrække øgede private investorer til Saudi-Arabien. Gælder ligeledes for De Forenede Arabiske Emirater.
- De Forenede Arabiske Emirater skal afholde World Expo i 2020 i Dubai, hvilket efterlader et stort behov for nye innovative, miljørigtige og bæredygtige løsninger.

Trusler (T)

- Vandsektoren er særdeles afhængig af tilskud fra regeringen som følge af en lav afregningspris i FAE og SA. Derfor er vandsektorerne i de to markeder meget følsom over for ændringer i det politiske landskab.
- Den faldende oliepris påvirker ligeledes investeringsbehovet i de to markeder, da faldende olieindtægter medfører mindre råderum til fremtidige investeringer i landet – også inden for vandområdet.
- Ugennemsigtige uformelle institutioner i Saudi-Arabien, hvilket gør markedsvilkårene sværere for Rambøll. At der samtidig mangler objektivitet i budrunder, og at velkendte virksomheder favoriseres af regeringen, vil blot medføre øgede transaktionsomkostninger og dermed vanskeliggøre en succesfuld indtrængen.
- Arbejdsstyrken er ikke veluddannet i hverken Saudi-Arabien eller De Forenede Arabiske Emirater, hvorfor det kan være svært at finde kvalificeret arbejdskraft.

- Saudi-Arabien har indført reformer på arbejdsmarkedet, der skal begrænse immigrationen af udenlandsk arbejdskraft. Selvom reformerne er henvendt lavlønnede og lavt-kvalificeret arbejdskraft, så rammer reformerne ligeledes Rambøll.
- Saudi-Arabien nedsætter deres investeringsvolumen over en længere periode i tilfælde af en langvarig lav oliepris. Samtidig vil internationale ratingbureauer være parate med downgrades af landets økonomi, hvilket kan besværliggøre in-flowet af FDI.

Opsummering på punkterne i SWOT-analysen

Ovenfor ses det, at der er flere aspekter, der påvirker Rambølls eventuelle optrapning på de to markeder. Nogle punkter vægter mere end andre, hvad enten det er de interne eller de eksterne forhold. Punkterne kan dog hver især give anledning til en yderligere uddybning, såfremt det vurderes påvirke Rambølls færd på markederne i enten positiv eller negativ retning. Derfor vil der nedenfor blive analyseret på nogle af de pointer, der ovenfor er givet i SWOT-modellen. De nedenstående punkter er dem, jeg mener, som påvirker Rambølls indtrængen på de to markeder mest, og som de selv kan påvirke. De makroøkonomiske aspekter, som Rambøll ikke har mulighed for at påvirke eller planlægge sig ud af vil derfor ikke blive analyseret mere end, hvad de tidligere er blevet, men de vil selvfølgelig indgå i analysen med angivelse af, hvordan de kan påvirke Rambøll på markederne.

Starte organisation op fra bunden via organisk vækst

Der er flere måder at gribe en internationaliseringsstrategi an på. Jeg er dog af den overbevisning, at der er flere alternativer til en entreringsstrategi for produktionsvirksomheder end for servicevirksomheder som Rambøll. Produktionsvirksomhederne er nemlig ofte afhængig af distributionsnetværk, tilgængelig infrastruktur, fysiske ressourcer til produktionen, ofte en stor mængde arbejdskraft etc. For Rambøll er det dog en smule anderledes, da der ikke er den store forskel på, om de sælger rådgivning på de nordiske markeder eller i Saudi-Arabien eller i De Forenede Arabiske Emirater. Produktet og løsningen er nemlig den samme – viden. I og med, at det er viden, som Rambøll sælger, så har de rig mulighed for at flytte deres ressourcer til de steder, hvor der er brug for dem – på samme måde, som jeg argumenterede for i min analyse af Rambølls kompetencer. Det betyder også, at Rambøll ville kunne flytte ressourcer til de to markeder, såfremt der var et projekt at gå i gang med – i hvert fald rent fagligt. For Rambøll mangler eller har begrænsede sproglige egenskaber og erfaring med projekthåndte-

ring på disse markeder, hvorfor de er afhængig af at få tilført lokal arbejdskraft eller ved at tiltrække arbejdskraft fra nogle af de konkurrerende ingeniørvirksomheder. Ved organisk vækst vil det være svært at få tilstrækkelig med kvalificeret arbejdskraft i begge markeder. Både på grund af manglen på kvalificerede lokale arbejdere, men også i form af, at Rambøll ikke pt. har en tilstrækkelig referenceliste. Dermed er de eksterne forhold i form af arbejdskraften en barriere, mens Rambøll samtidig mangler interne ressourcer for at kunne gøre sig gældende. Inden for arbejdsmarkedet vil der dog ske omstruktureringer i de kommende år. Både i FAE og SA er uddannelsessystemet under reformering, hvorfor der i fremtiden skulle være en øget mængde af kvalificeret arbejdskraft på markederne. Begge markeder påvirkes af stor immigration af udenlandsk arbejdskraft. Selvom det er i den lavtlønnede ende af lønskalaen, bliver Rambøll også ramt af de reformer som både SA og FAE foretager for at nedbringe andelen af udenlandsk arbejdskraft som et forsøg på at skabe flere jobs for de lokale indbyggere i landene.

Som det ligeledes ses ovenfor, spiller afsaltningsvand en stor rolle på de to markeder. Det kommer den også til at gøre i fremtiden, hvilket jeg ser som en stor udfordring for Rambøll. Rambøll har ikke kompetencerne internt i virksomheden til at kunne byde ind på disse saltvandsprojekter, samtidig med at de mangler en referenceliste, der kvalificerer dem til at blive shortlistet. Så selvom det ville lykkedes Rambøll at finde kvalificerede folk, som tidligere har siddet med håndtering af afsaltningsvand, så mangler Rambøll stadig en fyldestgørende referenceliste, de kan anvende i deres tilbudsgivning.

Der er flere ting, taler imod at anvende organisk vækst på markedet:

- Manglende sproglige egenskaber.
- Manglende kompetencer inden for afsaltning og dermed manglende referenceliste.
- Mangel på arbejdskraft i landet, hvorfor det kan være svært at opbygge en organisation fra bunden.

Samtidig forekommer det ofte også, at virksomheder løber ind i udfordringer ved at gå ind på et nyt marked, da de simpelthen mangler komplementærressourcer til at servicere markedet ordentligt. Det kan være i form af manglende ressourcer til at skalere deres aktiviteter op, det kan være i form af manglende konkurrenceevne i forhold til de etablerede aktører på markedet eller manglende kendskab til de institutionelle forhold på markedet (Cuervo-Cazurra et al., 2007). Dog er der ikke de store omkostninger forbundet med at starte en organisation op fra

bunden i forhold til et opkøb af en eksisterende aktør. Derfor kan det være, at Rambøll i første omgang vil gøre brug af deres nuværende kontorer i markederne, men som dog primært sidder med håndtering af Olie & Gas. De har trods alt et kendskab til markederne, hvilket kan være en lille fordel for Rambølls vandområde, da de dermed slipper for at starte helt fra bunden.

Med baggrund i ovenstående ser jeg flere ulemper end fordele, hvis Rambøll ønsker at være en seriøs spiller på de to markeder inden for vandrådgivning. Derfor kan en anden strategi være at opkøbe en af de ingeniørvirksomheder, som allerede opererer på markederne. Eller alternativt at indgå i et samarbejde, hvor begge parter profiterer fra dette – Joint Venture. Disse løsninger vil jeg undersøge nedenfor.

Opkøb af eller Joint Venture med eksisterende konkurrent på markederne

Som sagt kan det være en løsning for Rambøll at fortsætte det spor, som de allerede kører i – opkøb af en eksisterende aktør på markedet. Fordelene ved dette vil være, at Rambøll på den måde kan udvide sit produktudbud inden for vandrådgivning, så det også omfatter saltvands-håndtering, og så dermed kan håndtere alle typer vand. En anden fordel vil være, at de eksisterende aktører på markederne i FAE og SA har en historik, der går langt tilbage på markedet. Derfor kender de til hele udbudsprocessen, de forskellige offentlige instanser, samarbejdspartnere og sidst men ikke mindst, så har de et stort referencearkiv, som Rambøll ville kunne trække ind i deres koncern. Denne referenceliste ville ikke kun stille Rambøll stærkere i FAE og SA, men på global plan, såfremt de ønsker at både på et saltvandsanlæg efterfølgerne.

At opkøbe en konkurrent er dog ikke altid en let manøvre, men Rambøll er efterhånden ved at være godt rutineret i denne opkøbsproces og med at få integreret de opkøbte virksomheder i Rambøll Gruppen. Rambølls tidligere erfaring med opkøb, sammenholdt med deres stigende internationalisering, taler for, at de igen skal vælge denne løsning, når de skal udvide deres forretningsmodel (Hennart, 2009). Markedsforholdene spiller dog en væsentlig rolle, og samtidig er der forskel på de to markeder. I FAE er korruption ikke særlig udbredt, og der er samtidig ikke de store barrierer for at drive virksomhed i landet. I den forbindelse vil der typisk foretrækkes en større grad af kontrol, hvorfor et opkøb vil være at foretrække grundet

mere stabile markedsforhold (Hill et al., 1990). Se model for entreringsstrategi i bilag 6. Omvendt ser det ud i Saudi-Arabien, hvor det politiske klima er mere under pres, og hvor der er en større grad af korruption. Disse forhold er ikke befordrende for virksomheder, der ønsker at optrappe deres forretninger i landet, hvorfor de ofte vil ty til en mindre ressourcetung investering (Ibid.). Det medfører, at man i stedet vil forsøge at servicere markedet på anden vis. Eksempelvis med kontor fra De Forenede Arabiske Emirater. Det vurderes dog ikke at være en hensigtsmæssig løsning for Rambøll, da jeg skønner, at det vil være svært for dem at servicere markedet på ordentlig vis. Såfremt de ikke er repræsenteret direkte på markedet, vil de med stor sandsynlighed møde modstand fra myndighedernes side (Cuervo-Cazurra et al., 2007), hvorfor projekterne fremadrettet stadig vil gå til de mere kendte aktører på markedet, som de offentlige myndigheder har lang erfaring sammen med.

En anden mulighed for Rambøll er at indgå i et partnerskab med en anden spiller på markedet – Joint Venture. På den måde vil det kunne lade sig gøre for Rambøll at gå sammen med en anden aktør i markedet og dermed få adgang dertil. Det behøver ikke nødvendigvis at være en anden rådgivervirksomhed, men det kan også være en entreprenørkoncern, som har arbejdet på markedet, hvorefter Rambøll og den anden virksomhed i fællesskab kan søge om et projekt. Fordelen ved denne konstellation er, at der oprettes et fælles selskab, og de kan dermed lave det som et ”Equity Joint Venture” (EJV) (Hennart, 2009), hvor begge virksomheder indskyder kapital. Afkast fordeles efter størrelsesfordelingen på den indskudte kapital. Det vil samtidig mindske den risiko, der vil være for, at et byggeprojekt slår fejl, da risikoen ligger i det fælles selskab og altså ikke i koncernen. Igemæssigt vil det dog kunne påvirke Rambøll, hvis et projekt slår fejl. Samtidig er der en potentiel risiko for, at nogle af de interne oplysninger i Rambøll kan udnyttes af den anden part, da risikoen for ekspropriation er større ved denne forretningsmodel end, hvis Rambøll var alene om selskabet (Hill et al., 1990).

Såfremt det skal være en anden ingeniørrådgiver antages det, at markedet inden for virksomhedshandler er forholdsvist effektivt qua den store konsolidering, der sker i branchen. Det er et forhold, der taler for, at EJV eller endda et fuldt opkøb er at foretrække (Hennart, 2009). Se bilag 7. Det, der så bør afgør, om det skal være et EJV eller fuldt opkøb, er, om integrationen til den nuværende forretning er effektiv og lige til. Er det tilfældet, og at den anden part nemt kan absorberes i Rambølls eksisterende forretningsmodel, så er der ingen grund til at indgå i et partnerskab, hvormed Rambøll undgår de risici, der er forbundet med en samarbejdspart-

ner. Det kræver selvfølgelig en mere ressourcetung investering, da de nu helt skal købe anden part op.

Hvem kunne de potentielle opkøb være?

Ovenfor er nævnt nogle af de fordele og ulemper, der er forbundet med opkøb af en anden virksomhed. Rambøll har været igennem denne due diligence proces flere gange før, så de ved godt, hvordan de skal håndtere denne sagsgang. Men hvem skal de købe op og hvorfor? Jeg kommer her med 2 bud på, hvem de potentielt kan købe op, såfremt de vil ind på markederne i Saudi-Arabien og De Forenede Arabiske Emirater.

ILF Consulting Engineers

ILF Consulting Engineers beskæftiger mere end 2.000 medarbejdere på verdensplan (ILF: Staff). Virksomheden har sit hovedkontor i Innsbruck, Østrig, og har derudover mere end 40 afdelinger rundt om i verden. ILF havde i 2013 en omsætning på 123 mio. USD og et overskud efter skat på 11,9 mio. USD, hvilket giver en overskudsgrad på 14 % (Orbis, ILF Consulting Engineers GmbH: Company Overview).

ILF beskæftiger sig med ingeniørrådgivning inden for Olie & Gas, Vand & Miljø, Energi & Klimabeskyttelse samt Transport & Infrastruktur. Mest interessant for Rambøll er det dog, at de har – og har haft – flere projekter i både SA og FAE. Derfor er de særdeles velkendte på disse markeder og har en fyldestgørende referenceliste, der kvalificerer dem til at byde ind på kommende projekter.

Fichtner Group

Fichtner Group er en tysk ingeniørvirksomhed, der er grundlagt i 1922 af Martin Fichtner. Virksomheden har mere 1.600 medarbejdere på verdensplan, hvoraf de 500 sidder på hovedkontoret i Stuttgart. Selskabet havde i 2012 en omsætning på 350 mio. USD, hvoraf de 47,2 mio. endte som overskud efter skat, hvorfor overskudsgraden ligger på 16,05 % (Orbis, Fichtner Group: Company Overview)

Fichtner har ligeledes andre forretningsområder end vandhåndtering. Blandt andet transportrådgivning, infrastruktur, miljø etc. Dog er afsaltningsdelen det væsentligste argument for, at Rambøll skal opkøbe Fichtner, da deres referenceliste inden for afsaltning i både SA og FAE er god. Fichtner har blandt andet lavet et afsaltningsanlæg i Fujairah (FAE) inkl. 185 km.

vandforsyningsledninger (Fichtner, 2015), der transporterer vandet fra anlægget frem til forsyningsselskaberne. Ydermere stod de for rådgivningen, da anlægget senere skulle udvikles. Derudover har de stået for rådgivningen af 2 saltvandsanlæg i Saudi-Arabien, hvoraf det ene anvender vedvarende energi som energikilde, hvilket er i fokus og bliver det mere og mere i den kommende periode. Disse projekter i samarbejde med Saline Water Conversion Corporation, som Fichtner har samarbejdet med i mere end 30 år (Ibid.). De saudiske myndigheder og Fichtner kender derfor hinanden særdeles godt.

Både Fichtners og ILF's gode og lange samarbejde med myndighederne i SA og FAE gør dem ekstra interessante i forhold til et eventuelt opkøb.

Fælles for de 2 potentielle opkøbsemner er, at de alle er tysktalende. Det betyder også, at der i Tyskland/Østrig er flere selskaber, der har kompetencer inden for håndtering af afsaltningsvand, hvorfor virksomhederne kan lukrere på nogle af de samme konkurrencemæssige aspekter i dette område, som Rambøll gør på det danske hjemmemarked. Men er virksomhederne for store opkøb for Rambøll? Det kan være det altafgørende spørgsmål for Rambøll. For der er ikke nogen tvivl om, at både Fichtner og ILF er store virksomheder, som kræver en del implementering i Rambølls øvrige forretning. Potentielt havde der været en 3. opkøbsmulighed – Lahmeyer Group GmbH, som ligeledes er en tysk ingeniørvirksomhed, og som har stået for en del ingeniørrådgivning på det tyske marked. Virksomheden blev opkøbt i efteråret 2014 af den belgiske ingeniørkoncern Tractebel Engineering (FYB, 2014). Tractebel har ligeledes haft vandprojekter både i Saudi-Arabien og De Forenede Arabiske Emirater. Derfor kan man se dette opkøb som en konsolideringsfase for Tractebel, hvor de ønsker at forstærke deres position inden for disse områder. Det kan samtidig betyde, at Rambøll vil blive nødt til at agere inden for en overskuelig fremtid, da det ikke er utænkeligt, at denne konsolideringsproces vil fortsætte for at sikre en overlegen position på markedet for de nuværende aktører.

Et potentielt opkøb bør selvfølgelig kræve en dybere analyse af de enkelte selskaber. Rambøll bliver samtidig nødt til at forholde sig til, hvorvidt selskaberne passer ind i Rambølls øvrige forretningsområder. Man kan potentielt få nogle stordriftsfordele ud af at sammenlægge virksomhedernes på de markeder, hvor begge virksomheder er repræsenteret, men man kan også skabe sig nogle ulemper i forhold til, at man måske køber et forretningsområde, som passer mindre godt ind i Rambølls forretning, og at det dermed fordyrer processen. Derfor vil Rambøll skulle tage stilling til, hvorvidt de ønsker at købe op i kompetencer inden for de

øvrige forretningsområder, eller om de ønsker en rådgiver, som udelukkende beskæftiger sig med saltvandshåndtering, hvor jeg i den forbindelse har min tvivl, om de kan finde en passende virksomhed, der ville kunne gavne dem i deres bestræbelser på at vinde markedsandele i FAE og SA, da de ovennævnte aktører sidder på en stor del af de store og attraktive ordrer. Et alternativ til et fuldt opkøb kan være at købe en af de potentielle opkøbsseminers afdeling inden for vandhåndtering. På den måde vil Rambøll kun købe en lille del af modpartens samlede forretning, og opkøbet vil derfor have ét specifikt formål – at udvide deres kompetencer inden for et forretningsområde, som de på nuværende tidspunkt mangler.

Delkonklusion på Rambølls strategiske tiltag

I forhold til, at Rambøll skulle optrappe sine aktiviteter i henholdsvis Saudi-Arabien og De Forenede Arabiske Emirater, kan de vælge forskellige entreringsstrategier. Markedsforholdene og Rambølls interne kompetencer påvirker i stor grad valget heraf. Rambøll kunne vælge at starte en organisation op fra bunden, men der er ikke mange forhold, der taler for, at det er en god idé – specielt ikke set i lyset af, at det kan være svært at finde medarbejdere til organisationen. Derudover har Rambøll ikke en tilstrækkelig referenceliste, der ville kvalificere dem til at blive shortlistet til et vandprojekt inden for håndtering af saltvand, hvilket er en udfordring, da håndtering af saltvand fylder meget på markedet.

Derfor kunne en anden løsning være at opkøbe en af de eksisterende aktører på markedet. Rambølls erfaring inden for opkøb taler for, at dette vil være den oplagte løsning. Det vil bidrage til Rambølls fortsatte konsolidering af deres kompetencer på koncernniveau, så de på den måde kan blive en universel rådgiver inden for vand, og som kan håndtere alle aspekter inden for området. Opkøb er dog en ressourcetung investering, og med opkøbet af ENVIRON i slutningen af 2014 virker de nævnte opkøbsseminers som en stor mundfuld, da ENVIRON tog en del af Rambølls tilgængelige ressourcer til opkøb (Hvilshøj, 2015). Derfor kan et andet forslag være at indgå i et Joint Venture med et andet selskab – rådgiver eller ikke-rådgiver. Det giver nogle fordele, da investeringen ikke vil være så stor, men det vil samtidig også betyde, at Rambøll risikerer at virksomhedsspecifikke oplysninger kan udnyttes af den anden part, hvormed deres konkurrencefordel mistes eller formindskes.

Part IV

Konklusion

Formålet med denne opgave har været at undersøge om Rambøll har så stærke kompetencer inden for deres vandrådgivning, at de med succes ville kunne optrappe deres aktiviteter i henholdsvis Saudi-Arabien og De Forenede Arabiske Emirater, eller om de markeds-mæssige forhold ikke er attraktive for Rambøll, så de i stedet bør fokusere på andre markeder.

Den første del af analysen tager derfor udgangspunkt i Rambølls konkurrenceevne og de kompetencer, der skal gøre dem i stand til at kunne konkurrere med de allerede eksisterende aktører på de to markeder. Rambøll har nogle stærke kompetencer inden for vandhåndtering, og de har i de senere år udbygget deres konkurrencemæssige situation ved hjælp af opkøb. Der er dog ét forretningsområde, hvor Rambøll har forholdsvis svage kompetencer – håndtering af saltvand. Ellers er de stort set dækket ind på alle øvrige rådgivningsområder inden for vandhåndtering. De førømtalte opkøb har ikke kun bidraget inden for Rambølls vandområde, men også på tværs af Rambølls forretningsområder, hvorfor koncernens samlede konkurrenceevne er blevet udbygget, og virksomheden er blevet mere global. Rambøll har desuden to sourcingcentre i henholdsvis Rumænien og Indien, hvilket gør dem konkurrencedygtige på de projekter, der kræver en del mandetimer i form af tegninger. Branchen opererer generelt set med lave marginer, hvorfor disse omkostningsreducerende tiltag har stor betydning for Rambølls konkurrenceevne. Dog er der af og til uoverensstemmelser mellem sourcingcenteret og landet, hvori projektet udføres, der medfører hyppigere kontakt. I nogle tilfælde må projektlederen rejse ned til sourcingcenteret for at råde bod på situationen. Denne øgede interaktion påvirker konkurrenceevnen negativt, da det påfører Rambøll øgede omkostninger. Dette kan reduceres ved hjælp af en mere klar og strømlinet proces i overdragelsen af sagerne.

Samtidig har Rambøll deres hovedkontor i Danmark, hvor der er flere store rådgivningsfirmaer. Markedet for ingeniørrådgivning er i Danmark forholdsvis stort på trods af landets lille geografiske størrelse. Rambølls konkurrenceevne påvirkes positivt af deres tilstedeværelse i Danmark, da den store konkurrence, internt i landet, stiller store krav til Rambølls forretningsudvikling og innovativitet. En anden faktor er dog også adgangen til arbejdskraft, som er større i et marked med flere konkurrenter. Jeg ser dette argument, som et af de væsentligste for, at Rambøll i fremtiden bibeholder deres hovedkontor i Danmark. Den danske regering har

ligeledes fremsat en vækstpakke, der skal sikre gode vilkår for uddannelse inden for vandsektoren, hvorfor flaskehalse inden for kvalificeret arbejdskraft gerne skulle undgå. Michael Porter (2000) argumenterer dog for, at den fysiske placering, som følge af den stigende globalisering, i fremtiden kan få en mindre væsentlig rolle, hvis ikke der er gode vilkår for at drive virksomhed samt god adgang til virksomhedsspecifikke ressourcer – som eksempelvis en stor talent pool med kvalificeret arbejdskraft.

Efter analysen af Rambølls konkurrenceevne er de markedsræssige vilkår for både Saudi-Arabien og De Forenede Arabiske Emirater analyseret. PIE-modellen (Mygind, 2007) har dannet omdrejningspunkt for denne analyse, da der er stor vægt på dynamikken og den gensidige påvirkning fra de forskellige markedsaktører. Fælles for begge markeder er, at de har været, og stadig er, meget afhængig af deres store olieeksport, hvorigennem landenes økonomiske formåen er opbygget. De har i mange år kørt med overskud på betalingsbalancen, og det er disse overskud, der har været med til at finansiere store investeringer i samfundet – inden for eksempelvis vandsektoren. Det betyder dog også, at begge lande er meget afhængige af deres olieeksport. Derfor er det ikke utænkeligt, at investeringsniveauet vil blive påvirket af den faldende oliepris, som vi har set i den senere periode. At investeringsvolumen hurtigt kan ændres skyldes, at investeringerne i begge lande er meget påvirket af det politiske klima. I begge lande mangler man demokratiske processer, hvorfor magten sidder på meget få mennesker, der som oftest er født ind i deres embede. Dette kan give anledning til en stor grad af korruption. Det er dog ikke så udbredt i FAE, mens det forekommer forholdsvist ofte i SA – også i forbindelse med udbudsrunder, hvor myndighederne ofte er blevet kritiseret for ikke at være objektive i deres bedømmelser.

I begge lande findes nogle af verdens laveste vandafregningspriser. Det medfører, at forsyningsselskaberne kører med store driftsmæssige underskud. Effekten af dette er, at de ikke selv kan finansiere nye investeringer, hvorfor regeringerne i landene ligeledes står med denne regning. Forsyningsselskaberne er samtidig afhængige af subsidier fra de offentlige myndigheder til den daglige drift. Værst ser det dog ud i Saudi-Arabien, hvor man skal kigge langt efter private midler i vandsektoren. Såfremt begge lande formår at skabe reformer, der ændrer afregningsprisen på vand, vil der med stor sandsynlighed blive skabt en stor interesse fra private investorer, som vil have del af det marked, der vil opstå, hvilket alt andet lige vil have en positiv afsmitning på investeringsniveauet.

Inden for begge markeder ses der en stigning i markedet for ingeniørrådgivning, men en stadig stor del af dette er inden for afsaltningsområdet. Derfor ses det ofte også, at de rådgivende ingeniører, der har været med til at etablere de store vandværker ligeledes får tildelt en stor del af de efterstående projekter. Det vil derfor være svært for Rambøll for alvor at gøre sig gældende på disse markeder med deres nuværende kompetencer inden for afsaltning.

Ud fra Rambølls kompetencer og de markeds-mæssige forhold er hovedpointerne samlet i en SWOT-analyse for at give et bedre overblik over de faktorer, der vil påvirke en eventuel indtrængen på markederne. Efterfølgende går det tredje analysepunkt på, hvad Rambøll eventuelt kan gøre for at få en succesfuld indtrængen på markedet. I den forbindelse er internationaliseringsstrategier fra både Hill et al. (1990) og Cuervo-Cazurra et al. (2007) inddraget, hvor fordele og ulemper ved henholdsvis opbygning af egen organisation på markedet, Joint Venture med en samarbejdspartner eller ved at opkøbe en eksisterende aktør belyses. Konklusionen på dette er, at de markeds-mæssige forhold ikke tilsiger en opbygning af en ny organisation på markedet, hvorfor Joint Venture eller opkøb vil være anbefalingen. Dette skal også ses i lyset af, at rådgivningen på begge markeder er meget præget af afsaltning, og at Rambøll ikke har tilstrækkelige ressourcer eller referencer, der kan kvalificere dem til at blive shortlistet og eventuelt valgt som rådgiver på et projekt. I den forbindelse er det derfor vigtigt at finde en samarbejdspartner eller et opkøbssemne, der har denne referenceliste, hvorfor 2 potentielle opkøbssemner kort er benævnt i opgaven. Men uden disse kompetencer inden for håndtering af saltvand, ser jeg ikke nogen – eller i hvert fald en hård – fremtid for Rambøll på vandmarkedet i både Saudi-Arabien og De Forenede Arabiske Emirater.

Bilag

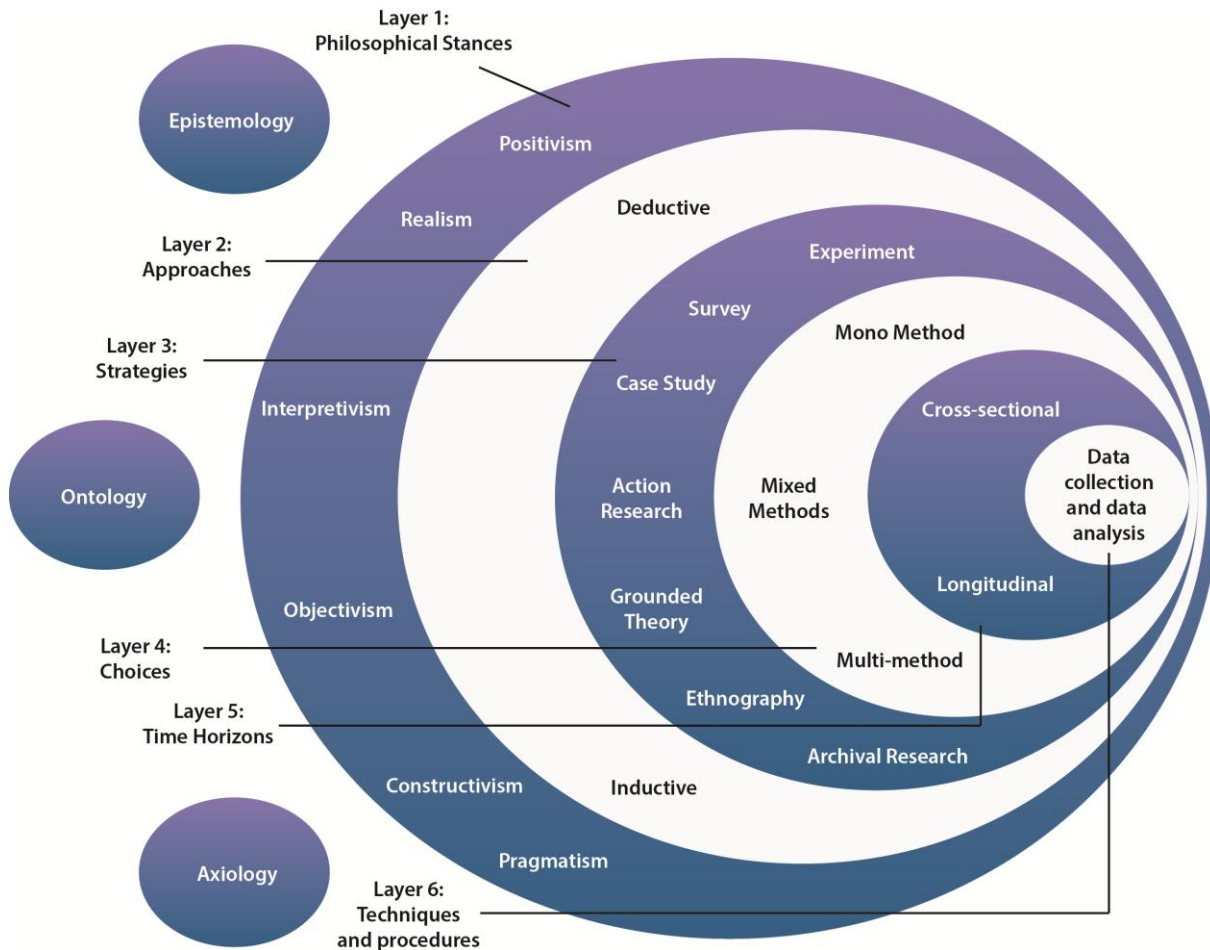
Bilag 1 – Interviewguide

Forskningsspørgsmål	Interviewsspørgsmål
Virksomheden Rambøll	
Hvordan arbejder man med vandprojekter i Rambøll?	Vi starter ud med din rolle som International Direktør for Rambøll Vand. - Hvad er din opgave og funktion som direktør i Rambøll? - Hvilke projekter arbejder I med lige nu? - Hvordan sikrer I jer nye projekter? (Er det licitation? Opsøger I selv markeder?) - Kan du prøve at beskrive, hvordan et typisk internationalt projekt kunne forløbe? - Hvilke overvejelser gør I jer før, under og efter et projekt? - Påvirkes I af, at I ikke er udførende entreprenør på jeres projekter? - Hvordan er forskellen på 'kun' at være rådgivende ingeniør til også at være udførende entreprenør?
Hvem træffer beslutning om tildeling af et vandprojekt til Rambøll? Og hvordan påvirker/markedsfører Rambøll sig over for disse beslutningstagere?	I 2014 var Rambøll en af hovedsponsorerne for World Cities Summit i Singapore. (blandt andet Rambølls koncernchef Jens-Peter Saul var taler. Til stede var mere end 140 borgmestre fra primært asiatiske og australske byer) - Hvordan forsøger Rambøll generelt at markedsføre sig over for beslutningstagerne? - Hvordan forsøger Rambøll at påvirke beslutningstagerne i tildelingen af et nyt vandprojekt? (Gennem eksempelvis lobbyisme). - Flere og flere pensionskasser, investeringsforeninger etc. er begyndt at placere penge i alternative investeringer såsom infrastruktur, energi etc. Hvordan kan dette forhold påvirke Rambølls udsigter til fremtidige projekter, og kan det tænkes, at Rambøll vil indgå samarbejde med disse parter for at tilegne øgede markedsandele?
Hvordan vil Rambøll opnå deres 2016-strategi, hvor profitabilitet, vækst, internationalisering, konkurrenceevne og portefølje-	Jeg vil gerne spørge ind til jeres 2016-strategi. - Det er nu et par år siden, at I fastsatte strategien. Hvordan vil du vurdere den nuværende målopfyldelse? - Hvad er det fremtidige fokus, for at sikre en succesfuld

sammensætning er i fokus?	målopfyldelse frem mod 2016?
Rambølls kompetencer	
Hvordan opnås målsætningen om at udbygge Rambølls konkurrenceevne?	I 2016-strategien ønsker I samtidige at udbygge jeres konkurrenceevne. - Hvordan har I konkret tænkt jer at gøre dette? - Hvilke parametre skal I fastholde og udbygge for at bibeholde jeres stærke position i Norden? Hvilke parametre gør sig gældende i forhold til udbygningen af nye internationale markeder? - Hvordan vil I agere anderledes for, at omverdenen bliver mere opmærksom på jeres kompetencer? - Hvordan påvirkes Rambøll af de mange aktører inden for vandområdet i Danmark? - Flere projekter inden for andre af Rambølls forretningsområder anvender sig af danske samarbejdspartnere. Hvordan forholder det sig inden for vandprojekter? - Hvordan kan det tænkes, at udbygningen af samarbejder på tværs af danske virksomheder kan gavne jer?
Internationaliseringsstrategi	
Hvordan er Rambølls internationale strategi, og hvordan vil de opnå målet om, at 50 % af omsætningen skal stamme fra lande uden for Norden i 2016?	I 2016 skal mere end 50 % af jeres omsætning komme fra markeder uden for Norden. - Årsrapporten for 2014 er endnu ikke udkommet, men hvor langt er I fra dette omsætningsmål? - Hvordan skal I opnå dette omsætningsmål? - Hvordan ser jeres internationale strategi for vand ud? - Hvilke markeder har pt. jeres fokus inden for vandprojekter? - Hvilke andre forhold gør sig gældende uden for Norden kontra inden for Norden?

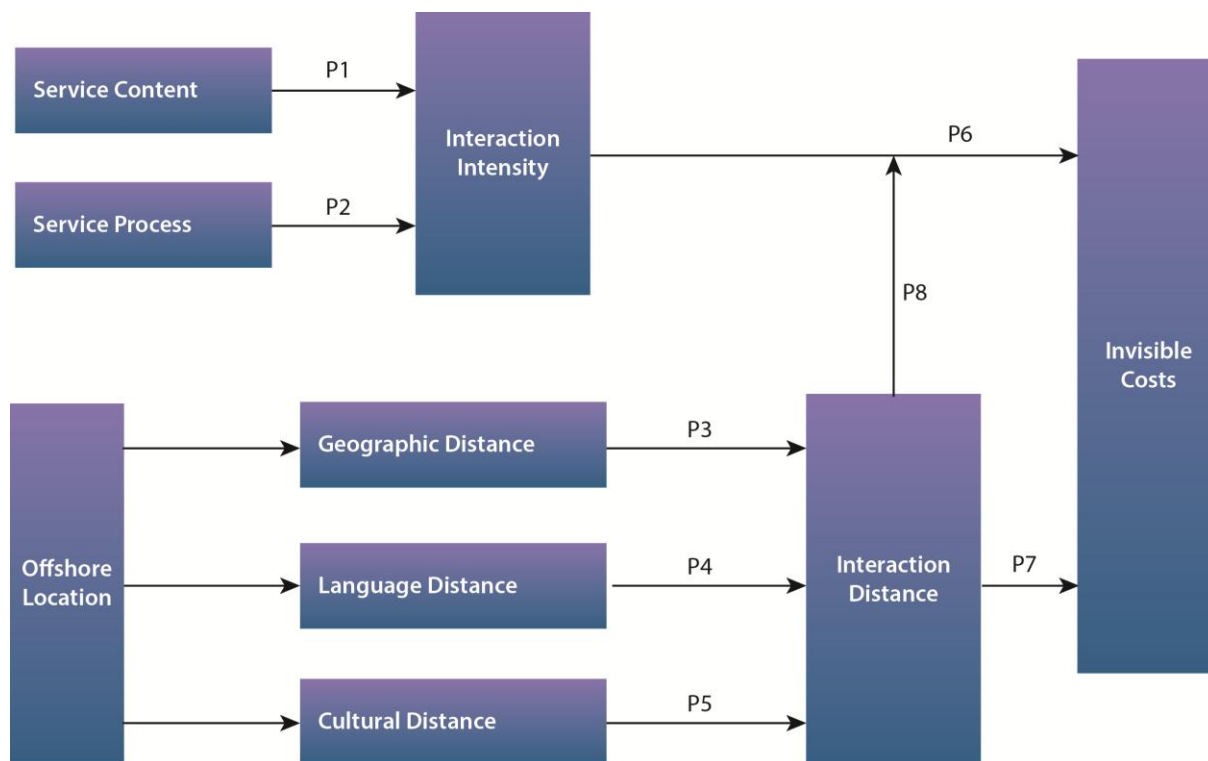
Bilag 2 – The Research Onion

Research Onion Diagram (based upon Saunders et al's diagram, 2009)



Her ses The Research Onion, og hvordan man kommer tættere på kernen ved at arbejde sig et lag ind af gangen. Værktøjet fungerer godt til at give struktur for opgavens metodiske afsnit.

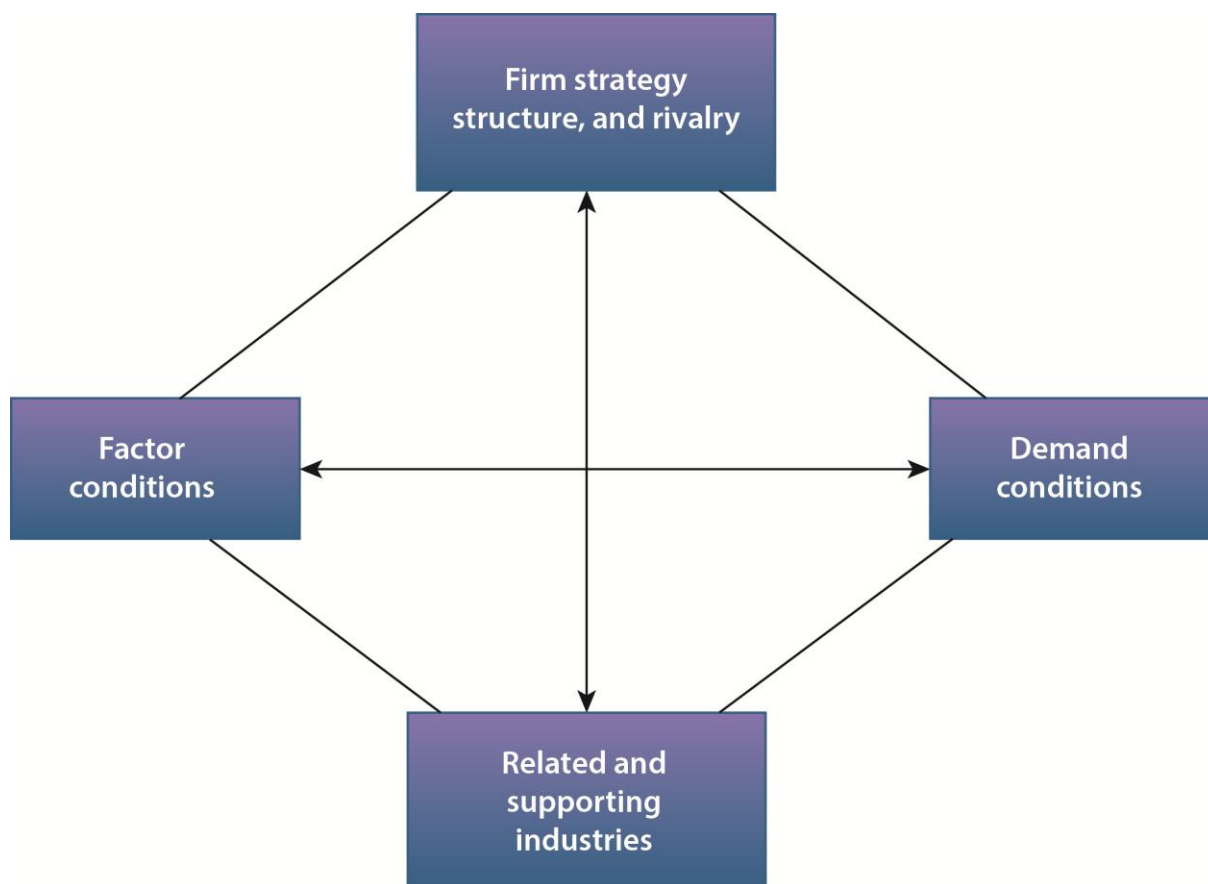
Bilag 3 – Invisible costs in services work framework



Her ses Stringfellow et al.'s framework i forhold til usynlige omkostninger i forbindelse med offshoring af serviceydelser. Det ses, at der er forskellige faktorer, der påvirker henholdsvis interaktionsintensiteten og interaktionsdistancen, hvilket er de to hovedparametre, der påvirker graden af usynlige omkostninger.

Bilag 4 – Porters Diamant

How sectors succeed



Kilde: Michael Porter

Ovenfor ses Michael Porters model for analyse af konkurrenceevnen i en given sektor eller i et land. Ved at undersøge ovenstående 4 faktorer, får man et godt indblik i konkurrenceevnen på markedet.

Bilag 5 – PIE-modellen

Figure 1 Overlapping PIE-Model: Politics – Institutions – Economy

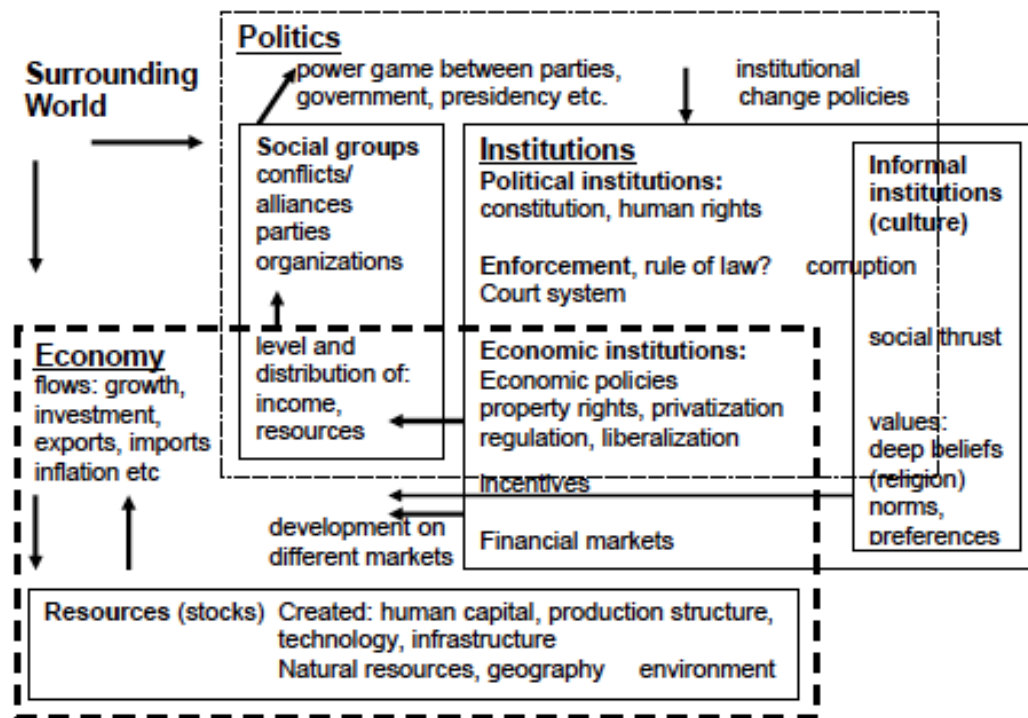
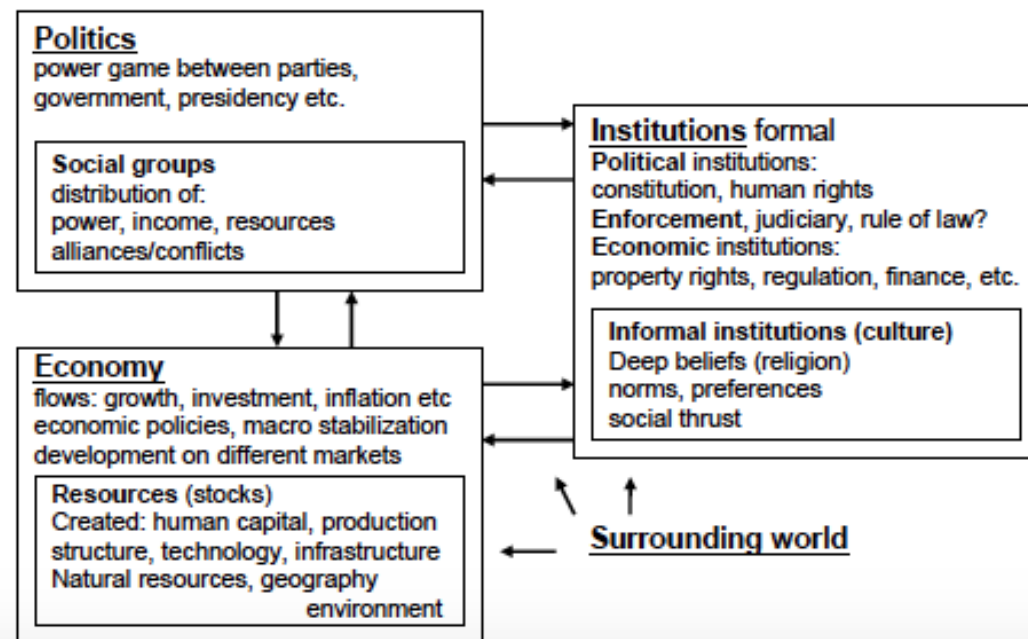


Figure 2 – Dynamics of the PIE-Model: Politics – Institutions – Economy



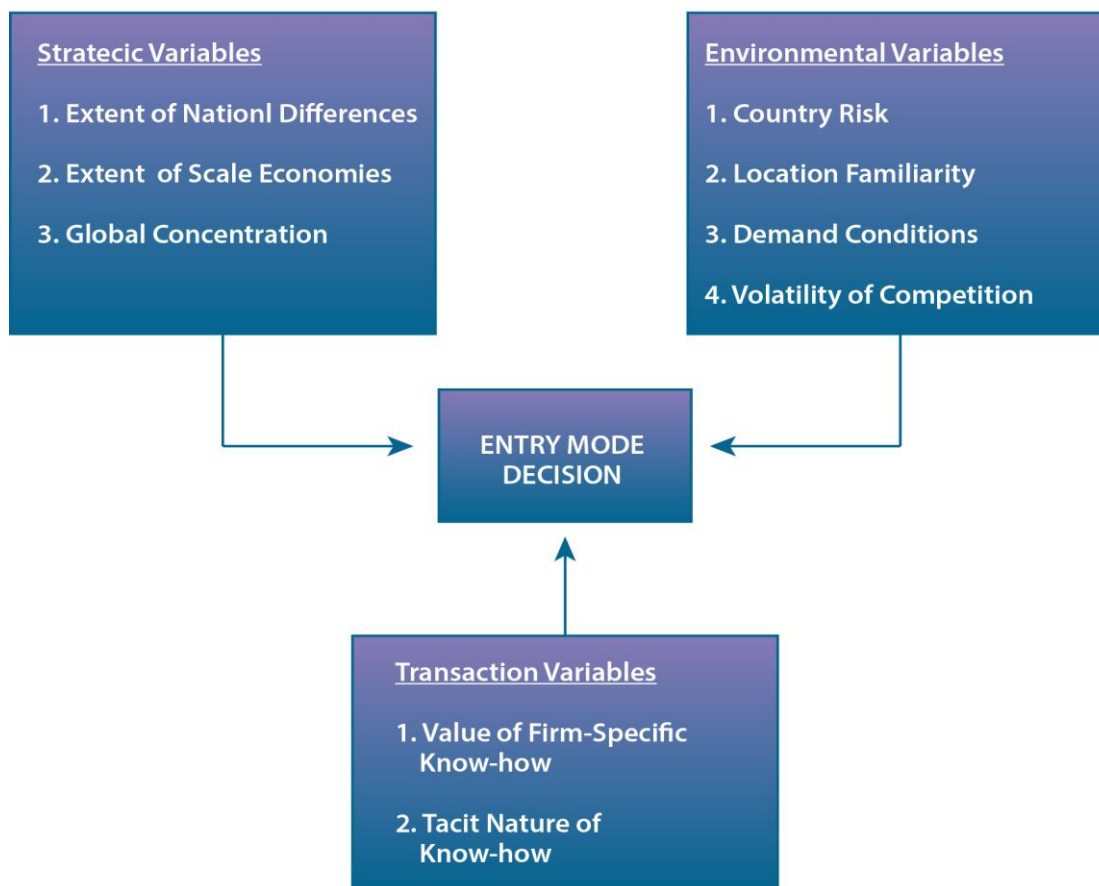
Ovenfor ses PIE-modellen (Mygind, 2007), hvor de forskellige forhold i markedsanalysen fremgår. Pilene i modellen indikerer hvilke faktorer, der påvirker hinanden.

Bilag 6 – Hill et al.’s Decision Framework

The characteristics of different entry modes

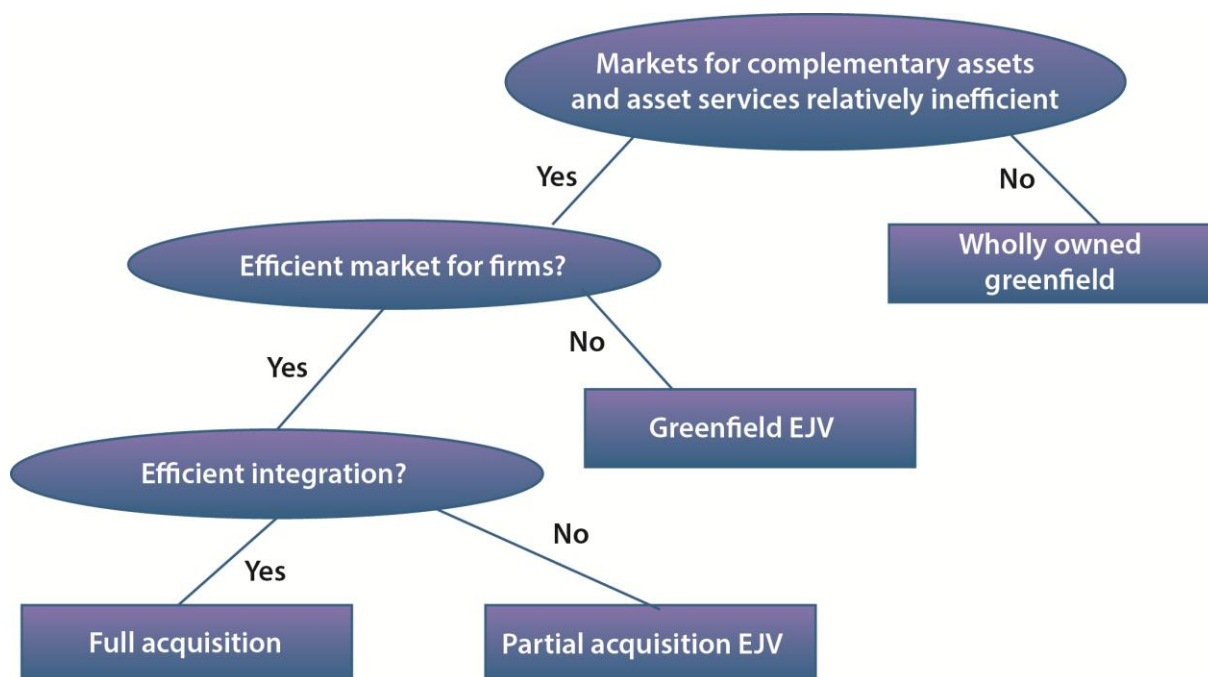
Entry mode	Constructs		
	Control	Resource commitment	Dissemination risk
Licensing	Low	Low	High
Joint venturing	Medium	Medium	Medium
Wholly owned subsidiary	High	High	Low

The decision framework



Ovenfor ses Hill et al.’s “Characteristics of different entry modes” og “The Decision Framework”. Der kan man se, hvilke faktorer, der kan påvirke valget af entreringsstrategi.

Bilag 7 – Hennart's (2009) Model for entry



Ovenfor ses Hennart's beslutningstræ for entrering på et marked. Modellen fungerer ved at stille sig spørgsmålene i de ovale cirkler, hvorefter man følger sit svar, så man tilsidst – på baggrund af de indsamlede informationer – finder ud af, hvilken entreringsstrategi, der vil være at foretrække.

Litteraturliste

Aquastat, FOA Water Reports (2011): Irrigation in Southern and Eastern Asia in Figures.

Andersen, Lotte B., Hansen, Kasper M. & Klemmensen, Robert (2010): Metoder i statskundskab, Hans Reitzels Forlag.

Bartlett, Christopher A. & Beamish, Paul W. (2011): Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management, 6th edition, McGraw-Hill Irwin.

Bjerre, Lisbeth (2004): Kampen om vandet, Jyllands-Posten.

Boja, Catalin (2011): Cluster Models, Factors and Characteristics, The Bucharest Academy of Economic Studies.

Collin, Finn & Køppe, Simo (2014): Humanistisk Videnskabsteori, Lindhardt og Ringhof.

CSIRO (2014): Bangladesh Integrated Water Resources Assessment.

Cuervo-Cazurra, Alvaro, Maloney, Mary M. & Manrakhan, Shalini (2007): Causes of the difficulties in internationalization, Journal of International Business Studies.

Dunning, John H. (1988): The Eclectic Paradigm of International Production: A restatement and some possible extensions, Journal of International Business Studies.

Dunning, John H. (1993): Internationalizing Porter's Diamond, Management International Review, Gabler Verlag.

Eksportrådet (2015): Danmark i Saudi-Arabien, Forretningskultur. Udenrigsministeriet.

Euromonitor, Global Market Information Database (2015): Saudi Arabia, Country Profile, Passport.

Euromonitor, Global Market Information Database (2014): Risk and Vulnerabilities: Saudi Arabia.

Euromonitor, Global Market Information Database (2014): Risk and Vulnerabilities: United Arab Emirates.

Euromonitor, Global Market Information Database (2015): United Arab Emirates: Country Profile, Passport.

Expo 2020, Dubai (2015): The Official website of Expo 2020 Dubai. Set 28. april 2015 på www.expo2020dubai.ae.

Faarup, Poul K. & Hansen, Kenneth (2008): Markedsanalyse i teori og praksis, Academica.

Feenstra, Robert C. & Taylor, Alan M. (2010): International Trade (2nd edition), Worth Publishers.

Fichtner (2015): Official website of the Fichtner Group. Set den 1. maj 2015 på www.fichtner.de.

Funder, Mikkel & Ravnborg, Helle M. (2012): Vand i syd: Glasset er halvt fuldt. Men hvad med den anden halvdel?, Dansk Institut for Internationale Studier (DIIS).

FYB (2014): Capiton verkauft Lahmeyer an Tractebel Engineering. Lokaliseret den 9. maj 2015 på <http://www.fyb.de/capiton-verkauft-lahmeyer-tractebel-engineering/>

Global Water Intelligence (2013): Global Water Market 2014, Volume 3: Middle East and Asia Pacific, Media Analytics Ltd.

Harrits, Gitte Sommer, Pedersen, Carsten Strømbæk & Halkier, Bente (2010): Metoder i statskundskab, Hans Reitzels Forlag.

Hegglund, Niels-Ole (2015): Dansk arkitekt tegner byer i Arabien, Berlingske Business.

Hennart, Jean-Francois (2009): Down with MNE-centric theories! Market entry and expansion as the bundling of the MNE and local assets, Journal of International Business Studies.

Hill, Charles W. L., Hwang, Peter & Kim, W. Chan (1990): An eclectic theory of the choice of international entry mode, Strategic Management Journal.

Hvilshøj, Søren (2015): Interview. Det transskriberede interview kan fremsendes.

IDA (2013): Mangel på vandingeniører kan begrænse vækst, Chefanalytiker Jørgen, Klaus, 2013.

ILF (2015): Ras Al Khair – Riyadh Water Transmission System & Staff. Set henholdsvis den 24. april 2015 og den 1. maj 2015 på www.ilf.com.

IMF (2005): World Economic Outlook, Ch. 3: Building Institutions.

Koed, Chresten & Nielsen, Michael (2008): Complet Kompendium i Finansiering (2. udgave), Centertryk A/S.

Krugman, Paul (1991): Geography and trade, MIT Press/Leuven UP.

Moody's (2015): Rating Action: Moody's affirms Saudi Arabia's Aa3 rating on strong fiscal buffers.

Mygind, Niels (2007): The PIE-model: Politics – Institutions – Economy. A simple model for analysis of the business environment, Center for East European Studies, Copenhagen Business School.

Niras (2010): Vandmangel på øerne i det Indiske Ocean.

Orbis, Fichtner Group: Company Overview. Set den 1. maj 2015 på www.bvdinfo.com.

Orbis, ILF Consulting Engineers: Company Overview. Set den 1. maj 2015 på www.bvdinfo.com.

Pedersen, Troels B. (2014): USA bliver selvforsynende med energi, Dagbladet Børsen.

Porter, Michael E. (1990): The Competitive Advantage of Nations, Harvard Business Review.

Porter, Michael E. (1998): Clusters and the New Economics of Competition, Harvard Business Review.

Porter, Michael E. (2000): Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy, SAGE Publications.

Rambøll (2008): Bahrain World Trade Center. Set den 3. februar 2015 på www.ramboll.dk.

Rambøll (2012): Annual Report 2011, Creating Value. Set den 3. februar 2015 på www.ramboll.dk.

Rambøll (2013): Strategisk Masterplan for emiratet Fujairah. Set den 17. marts på www.ramboll.dk.

Rambøll (2014): Annual Report 2013, Shaping Liveable Cities. Set den 17. marts på www.ramboll.dk.

Rambøll (2014): Rambøll køber stor amerikansk miljørådgiver. Set den 17. marts på www.ramboll.dk.

Rambøll (2014): Om os. Set den 24. november 2014 på www.ramboll.dk.

Rambøll (2015): Pressemeddelelse: Årsregnskab 2014, Rambøll Gruppen leverer solid vækst. Set den 7. april 2015 på www.ramboll.dk.

Rambøll (2015): Annual Report 2014, Inspiring Global Solutions. Set den 7. april 2015 på www.ramboll.dk.

Regeringen (2013): Danmark i arbejde: Vækstplan for vand, bio og miljøløsninger, Erhvervs- og Vækstministeriet.

Saunders, Mark N.K., Lewis, Philip & Thornhill, Adrian (2012): Research Methods for Business Students, Pearson.

Schwab, Klaus, World Economic Forum (2014): The Global Competitiveness Report 2014-2015,

Stringfellow, Anne, Teagarden, Mary B. & Nie, Winter (2007): Invisible costs in offshoring services work, Journal of Operations Management.

Sölvell, Örjan, Lindqvist, Göran & Ketels, Christian (2003): The Cluster Initiative Greenbook, Bromma tryck AB, Stockholm.

The World Bank (2015): World Development Indicators, United Arab Emirates.

Udenrigsministeriet, Danida (2014): Det gør vi.

Udenrigsministeriet, Eksportfokus (2013): Morgengry i staterne.

UN Water Report (2014): The United Nations World Water Development Report 2014, Water and Energy, Volume 1, United Nations Educational.

US Department of State (2013): 2013 Investment Climate Statement – United Arab Emirates.

WHO & Unicef (2014): Joint Monitoring Programme for Water Supply and Sanitation.

Williamson, Oliver E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism – Firms, Markets, Relational Contracting, The Free Press.

World Bank (2002): Transition – the first ten years: Analysis and lessons for Eastern Europe and the former Soviet Union, Volume 1.

Xie, Ye & Popina, Elena (2015): Saudi Arabia's Credit Rating Outlook Cut to Negative at S&P, Bloomberg.