



UDVID DIT MARKED

*Strategier til internationalisering af
arkitekt- og ingeniørvirksomheder*

INDHOLD

UDVID DIT MARKED

Tekst

Sussi Heimburger og Jannie Rosenberg Bendsen, DAC

Design og layout

Fie Sahl Kreutzfeldt, DAC

Foto

Helga Theilgaard, www.helgatheilgaard.dk

Udgivet som led i projektet *Globale markeder*
finansieret af Realdania, Erhvervs- og Byggestyrelsen,
DANSKE ARK og FRI.

© 2010 Dansk Arkitektur Center

4	Hvorfor internationalisere?
8	Flere veje til succes
11	Kend din virksomhed og dit marked
16	Hvor, hvornår og hvordan?
20	Etableringsformer uden egenkapital
23	Etableringsformer med egenkapital
26	Danske erfaringer
30	Kom godt i gang
35	Om projektet Globale markeder
36	Tak til



HVORFOR INTERNATIONALISERE?

Internationalisering, globalisering og arkitektur-eksport er blevet centrale begreber i udviklingen af den rådgivende sektor i byggebranchen, om end de ikke er nye fænomener. Mange af de store danske arkitekt- og ingeniørvirksomheder har i årevis hentet en stor del af deres omsætning i udlandet. I de seneste år har også små og mellemstore (arkitekt- og ingeniør) virksomheder oplevet, at globaliseringen har åbnet op for nye opgaver og dermed nye forretningsmæssige muligheder. Der er over en periode på 3-4 år samlet set registreret en markant fremgang i udenlandske opgaver på trods af det seneste års nedgang. Der er dog stadig potentiale for, at en langt større andel af danske arkitekt- og ingeniørvirksomheders omsætning sker i udlandet end tilfældet er i dag.

Finanskrisen har skabt svære forretningsmæssige vilkår for mange arkitekt- og ingeniørvirksomheder i Danmark, og selvom økonomien er på vej op igen, er der ikke noget, der tyder på,

at byggeriet vil opleve 00'ernes høje aktivitetsniveau i de kommende år. For mange danske arkitekt- og ingeniørvirksomheder vil internationalisering derfor ikke bare være en mulighed, men en nødvendighed for at overleve.

Uanset hvad motivet for internationalisering end måtte være, er udfordringen imidlertid den samme: At skabe en strategi for virksomhedens internationale aktiviteter, der på sigt kan sikre de forretningsmæssige mål og ikke mindst en øget indtjening samt gøre virksomheden bedre rustet til at møde international konkurrence på det danske marked.

DE FØRSTE SKRIDT

Mange små og mellemstore arkitekt- og ingeniørvirksomheder overvejer at prøve kræfter med det internationale marked. Men hvad skal der til for at komme ind på et nyt marked og gøre det til en forretningsmæssig succes? Hvor skal man begynde? Hvornår er det rette tidspunkt? Hvad kræver det

”Danske arkitekter og ingeniører har et godt konkurrenceparameter i de bæredygtige, grønne løsninger. Men også inden for infrastruktur og offentlige byggerier som skoler og hospitaler er der lige nu nogle gode muligheder.”

Karen Eva Abrahamsen, Souschef, Eksportrådet

af virksomheden? Og hvor kan virksomheden få hjælp?

Traditionelt har danske arkitekter og ingeniører haft en tendens til at vente på, at muligheden melder sig: Arkitektvirksomheden vinder en international konkurrence og tager ingeniørerne med på opgaven. Eller omvendt. Men hvorfor ikke skabe mulighederne selv? Hvorfor vente?

Denne publikation giver en introduktion til de forretningsmæssige forberedelser, der skal til for at tage de første skridt mod nye markeder. Publikationen henvender sig især til små og mellemstore virksomheder, der enten har haft en enkelt opgave i udlandet eller tænker på at søge ud over de danske grænser.

Udvid dit marked er en del af projektet *Globale markeder* igangsat af Dansk Arkitektur Center sammen med DANSKE ARK og FRI i efteråret 2009. Projektet blev indledt med en undersøgelse blandt danske arkitekt- og ingeniørvirksomheder

(Dissing & Weitzling architecture, Arkitektfirmaet C.F. Møller, Sloth Møller A/S, CENERGIA Energy Consultants, Henning Larsen Architects og Gehl Architects), som allerede har etableret sig på det internationale marked.

Dette er resulteret i rapporten *Perspectives of Globalisation and the Danish Architecture and Engineering Industry* udarbejdet af Center for Strategi og Globalisering, CBS for Dansk Arkitektur Center.

I foreliggende publikation præsenteres pointer, konklusioner og modeller fra rapporten i bearbejdet form.

Vi håber, at publikationen vil inspirere ledere i små og mellemstore arkitekt- og ingeniørvirksomheder til det videre arbejde med internationalisering.

På www.dac.dk/udvidditmarked kan du læse mere om projektet *Globale markeder* og downloade rapporten.



FLERE VEJE TIL SUCCES

Spørger man virksomhedsforskere og eksperter, hvad der skal til for at få succes med internationalisering, svarer de strategi, strategi og strategi. Internationaliseringsstrategier kan imidlertid tage mange former, alt afhængig af den enkelte virksomhed.

Undersøgelsen, som ligger til grund for rapporten *Perspectives of Globalisation and the Danish Architecture and Engineering Industry*, viser, at de danske arkitekt- og ingeniørvirksomheder, der allerede har internationale aktiviteter, ikke følger en bestemt strategi for internationalisering. Nogle virksomheder har bevidst valgt at følge en internationaliseringsstrategi, andre har arbejdet mere intuitivt og tilfældigt. Derudover er det ikke usædvanligt, at virksomhederne har flere forskellige strategier for deres internationale aktiviteter. Ved at bruge forskellige strategier sikrer virksomheden, at de hele tiden har aktiviteter i gang på det internationale marked uanset eksempelvis økonomiske udsving.

Kigger man mere bredt på små og mellemstore servicevirksomheder (herunder arkitekter og ingeniører), viser forskningen nogle tendenser, som også gør sig gældende for danske arkitekt- og ingeniørvirksomheder. Her synes især to overordnede måder at gribe internationalisering an på at spille en særlig rolle: den kundefølgende og den markedssøgende internationalisering.

FØLG KUNDEN

Den kundefølgende internationalisering går ud på, at virksomheden følger større eksisterende samarbejdspartnere eller tidligere kunder til udlandet. Dermed kan en mindre virksomhed nyde godt af deres samarbejdspartneres tidligere internationaliseringstiltag og erfaringer eller udnytte deres kundeportefølje. Historisk set har den kundefølgende internationalisering været typisk for det 20. århundrede, men bliver også brugt i dag, dog ofte i et sammenspil med andre former for internationalisering.

“At sende en mand ud i verden et halvt år kan koste mindre end at lave en konkurrence – det er, det næste skridt, der koster penge.”

Frants Nielsen, Commercial Director, Henning Larsen Architects

OPSØG MARKEDET

I dag anvender et stigende antal professionelle servicevirksomheder proaktive markedssøgende strategier for at skaffe sig nye kunder i udlandet og det med fordel. For eksempel kan man som virksomhed komme ind på et vækstmarked og etablere sig inden konkurrenterne, virksomheden kan målrette og udvikle sine produkter/ydelse til et bestemt marked eller være den første til at vise nye arkitektoniske retninger eller brug af ny teknologi.

Den markedssøgende tilgang til de internationale markeder kan imidlertid også byde på mange udfordringer, da det kan være meget ressource- og tidskrævende at opsøge nye markeder. Og så er det ikke uden risiko for fiasko. Derfor er det altafgørende at være godt forberedt: kortlæg virksomhedens kompetencer og ressourcer, undersøg markedets behov og de institutionelle forhold samt opret relationer til centrale samarbejdspartnere på de pågældende markeder.

INDADRETTET INTERNATIONALISERING

Virksomheder kan med fordel bruge en internationaliseringsstrategi til at støtte sine hjemlige aktiviteter. Det kaldes indadrettet internationalisering. I forskningen er det påvist, hvordan udadrettede aktiviteter kan påvirkes af indadrettede aktiviteter og vice versa. For eksempel kan arbejdet med at udarbejde en internationaliseringsstrategi, gøre virksomheden mere skarp på, hvad dens kernekompetencer er eller i udarbejdelsesprocessen ansætter man personale, der ikke er arkitekt- eller ingeniørfagligt uddannet, men som har fokus på forretningsmæssige aspekter, der generelt kan styrke virksomhedens virke.



KEND DIN VIRKSOMHED OG DIT MARKED

Inden man som virksomhed bevæger sig ud på de internationale markeder, er det afgørende, at man udarbejder en internationaliseringsstrategi. Strategien er grundlaget for, hvordan man som virksomhed skal agere på det internationale marked og opnå succes med sine produkter eller ydelser i et langsigtet perspektiv. Virksomhedens internationaliseringsstrategi kan ikke betragtes isoleret, men skal fungere som en integreret del af virksomhedens overordnede strategiske arbejde. På den anden side er der flere aspekter, som gør sig særligt gældende, når man bevæger sig over landegrænser. Erfaringer viser, at små og mellemstore virksomheder skal overveje en række faktorer grundigt inden det beslutes, hvor, hvornår og hvordan internationaliseringen skal finde sted.

Overordnet bør virksomheder, der internationaliserer sig, forholde sig til følgende:

- Virksomhedens kompetencer og ressourcer

- Markedsforhold, herunder konkurrenter
- Institutionelle forhold, herunder eksempelvis forhindringer og kulturelle forskelle

VIRKSOMHEDENS KOMPETENCER OG RESSOURCER

Alle virksomheder råder over forskellige ressourcer i form af økonomi, faglige og ledelsesmæssige kompetencer, kapacitet, viden og erfaringer. Inden virksomheden påbegynder aktiviteter på nye markeder, er det nødvendigt at få et overblik over virksomhedens samlede kompetencer og ressourcer. Man skal som virksomhed ligeledes vurdere, hvordan de forskellige ressourcer kan allokere og anvendes optimalt.

Det er vigtigt at foretage en afvejning af, hvad de forskellige ressourcer giver af muligheder, og hvad de giver af udfordringer. Eksempelvis vil mindre virksomheder ofte mangle de nødvendige økonomiske eller faglige ressourcer til at overkomme et internationalt byggeprojekt alene. En

“Vi kan eksperimentere her i Danmark, hvor vi kender markedet og de forskellige aktører. Men internationalt gør vi de ting, vi er absolut specialiseret i.”

Lars Søndergaard, CEO, Dissing & Weitling Architecture

måde at håndtere sådanne udfordringer på, er ved at finde de rigtige samarbejdspartnere, f.eks. andre danske eller udenlandske arkitekt- og ingeniørvirksomheder, der er i besiddelse af kompetencer, viden og erfaring, som virksomheden ikke selv er i besiddelse af.

Erfaringen viser også, at man som virksomhed skal være opmærksom på, hvordan man bedst anvender sine medarbejdere. F.eks. kan flytningen af en medarbejder med nogle særlige kompetencer til et andet marked for en kortere eller længere periode have konsekvenser for virksomheden på hjemmemarkedet. Medarbejderens unikke viden og erfaringer kan være svære at erstatte og undvære, og en bestemt medarbejder kan dermed blive et vigtigt konkurrenceparameter. På den anden side er det vigtigt at vurdere om virksomheden ved at undvære denne viden eller ressource på det hjemlige marked samlet set kan opnå større fordele ved succes på et internationalt marked.

Reducering af omkostninger eller fokus på særlige ydelser

Internationaliseringsteorier og erfaringer viser, at virksomheder bør overveje om de enten vil sigte efter at reducere omkostninger (f.eks. ved at

outsource opgaver) og gøre sig billigere end konkurrenterne, eller satse på at udvikle deres kernekompetencer og tilbyde særlige ydelser, produkter eller processer, der kan tilføre kunden en værdi, som andre ikke kan.

For danske arkitekt- og ingeniørvirksomheders vedkommende fremhæves det ofte, at deres bedste mulighed er at fokusere på og specialisere sig inden for et særligt nichemarked for at undgå konkurrence på pris. Denne specialiseringsstrategi bliver fremhævet som vigtig for at kunne opretholde konkurrencemæssige fordele i internationalt regi og som særlig interessant ved indtræden i nye vækstøkonomier. Det skal dog nævnes, at flere af de virksomheder, der medvirker i rapporten *Perspectives of Globalisation and the Danish Architecture and Engineering Industry* understreger, at det også er nødvendigt at forholde sig til, hvordan virksomheden kan reducere sine omkostninger bl.a. ved outsourcing af opgaver. Læs mere om outsourcing i rapporten på www.dac.dk/udvidditmarked.

VRIO modellen

Der findes mange forskellige måder at undersøge virksomheder på. En model, der kan fungere som ramme for analysen og vurderingen af en virk-

somheds ressourcer, er den såkaldte VRIO model, som står for Value, Rarity, Imitability og Organization.

VRIO kan være en hjælp til at foretage en samlet vurdering af virksomhedens konkurrenceevne ved at se på, hvorvidt virksomhedens ydelser/kompetencer er værdifulde, om de er særlige, om de er svære at efterligne og om organisationens struktur og praksisformer er optimale i forhold til den givne situation.

Et af de vigtigste parametre for at opnå succes på et internationalt marked er værdiskabelse. For arkitekt- og ingeniørvirksomheder ligger værdiskabelsen primært i den særlige viden og fagkundskab, som hver enkelt virksomhed tilfører kunden, ofte i form af unikke og skræddersyede ydelser eller produkter. For arkitekt- og ingeniørvirksomheder kan værdiskabelse over for kunder således ikke måles i input, omdannelse og output som i produktionsindustrien, men er i stedet baseret på kvalitet, viden og pålidelighed.

Det andet vigtige aspekt for arkitekt- og ingeniørvirksomheder handler om ydelsernes sjældenhed, altså hvor mange af konkurrenterne, der er i besiddelse af samme eller lignende kompetence eller kan yde samme service.

Det tredje vigtige aspekt handler om, hvor svært det er at efterligne virksomhedens ydelse. Efterligningsaspektet skal altid tages i betragtning, inden man indtræder på et nyt marked, især fordi det for danske arkitekt- og ingeniørvirksomheder er svært at konkurrere på pris. Man er derfor som virksomhed afhængig af, at de ydelser man tilbyder, er af en specialiseret karakter.

Det er således nødvendigt, at man som virksomhed finder frem til virksomhedens specialer og kernekompetencer, men ligeså vigtigt er det at undersøge, om der findes konkurrenter på markedet, der tilbyder lignende ydelser af samme værdi. Derudover er det vigtigt at undersøge, om virksomheden med sin organisering og sine ressourcer er i stand til at udnytte de fordele, den måtte have i form af sine særlige ydelser.

Det handler både om at ruste virksomheden med de nødvendige ledelsesegenskaber og kompetencer samt at strukturere organisationen,

så disse ressourcer og kompetencer anvendes optimalt. Virksomheden kan således strukturere sig til konkurrencefordele på de internationale markeder.

En måde at sikre sig, at man som virksomhed bevarer sin konkurrencemæssige fordel i kraft af sine specialer og kernekompetencer, er at beskytte virksomhedens intellektuelle rettigheder. Dette er dog et flydende felt. På den ene side kan det være svært at kopiere og imitere rådgivningsydelser. På den anden side kan det være meget svært at tage patent på ideer og formmæssige koncepter.

KENDSKAB TIL MARKED OG KONKURRENTER

Inden man som virksomhed indtræder på et udvalgt internationalt marked, er det vigtigt at foretage analyser af de lokale behov, den økonomiske situation, og af mulige konkurrenter på markedet. Hvis konkurrerende virksomheder, der har omtrent samme størrelse og tilbyder tilsvarende ydelser, opererer inden for det samme marked, kan det blive svært at finde fodfæste på dette marked.

Som virksomhed skal man desuden være opmærksom på, at lokale/nationale virksomheder ofte har fordele, fordi bygherrerne kender dem i forvejen, og fordi de har et vist omdømme og er integrerede på markedet. De kender desuden de andre aktører og spillereglerne, og derfor er netværk og samarbejdspartnere på det pågældende marked af stor betydning. Erfaringer viser, at netværk og samarbejdspartnere er utrolig vigtige, især for små og mellemstore virksomheders muligheder for at opnå succes med deres internationale aktiviteter. Gennem forretningsrelationer og indgåelse af strategiske partnerskaber kan man som virksomhed således opbygge netværk og indgå samarbejdsaftaler, der overskrider virksomhedens begrænsninger på tværs af markeder, brancher og nationale grænser. DANSKE ARK, FRI og Eksportrådet kan yde hjælp og give vejledning om eksempelvis markedsforhold og den finansielle situation i adskillige lande.

Se mere i afsnit *Kom godt i gang*.

Kend din virksomhed og dit marked

INSTITUTIONELLE FORHOLD

På alle markeder er der både formelle og uformelle rammer, der er bestemmende for virksomheder og individers adfærd gennem love og regler (formelle) såvel som normer, kultur og etik (uformelle). Begge dele er vigtige at tage højde for, når man som virksomhed ønsker at indtræde på de internationale markeder.

Forhindringer

Lovgivning og handelshindringer (som f.eks. told) er påvirkede af de enkelte landes regeringer, og de betragtes ofte som ugunstige statslige vedtagelser, der hindrer udenlandske virksomheder i at operere inden for landets grænser.

I arkitekt- og ingeniørregi påvirkes internationale aktiviteter i høj grad af, at de enkelte landes bygningsreglementer varierer betragteligt. Da der ikke findes nogle universelle standarder eller systemer inden for arkitekt- og ingeniørbranchen, bliver man som udenlandsk virksomhed nødt til selv at finde frem til den myndighed, der bevilger bygge- og anlægstilladelser. Igen kan virksomheden med fordel have en lokal samarbejdspartner, ansætte en person fra det pågældende land eller trække på personer i virksomhedens netværk.

Økonomiske forandringer

Den internationale byggesektor er meget følsom over for økonomiske forandringer, og det påvirker alle parter i et byggeprojekt. Derfor kan valuta-deflation eller -inflation inden for et projekts tidsramme have stor indflydelse på projektets udfald. Andre valutarisici, f.eks. vekslingsrestriktioner, kan stå i vejen for en virksomheds succes i udlandet. Både DANSKE ARK og FRI stiller viden og eksperter til rådighed til medlemsvirksomheder, der skal til at etablere sig på nye markeder. Desuden kan der være hjælp at hente hos Eksportrådet – se mere under *Kom godt i gang*.

Kulturelle forskelle

Formelle institutionelle restriktioner som eksempelvis lovgivning er nogenlunde tilgængelige og kan bringes under kontrol, inden man som virksomhed indtræder på det internationale marked.

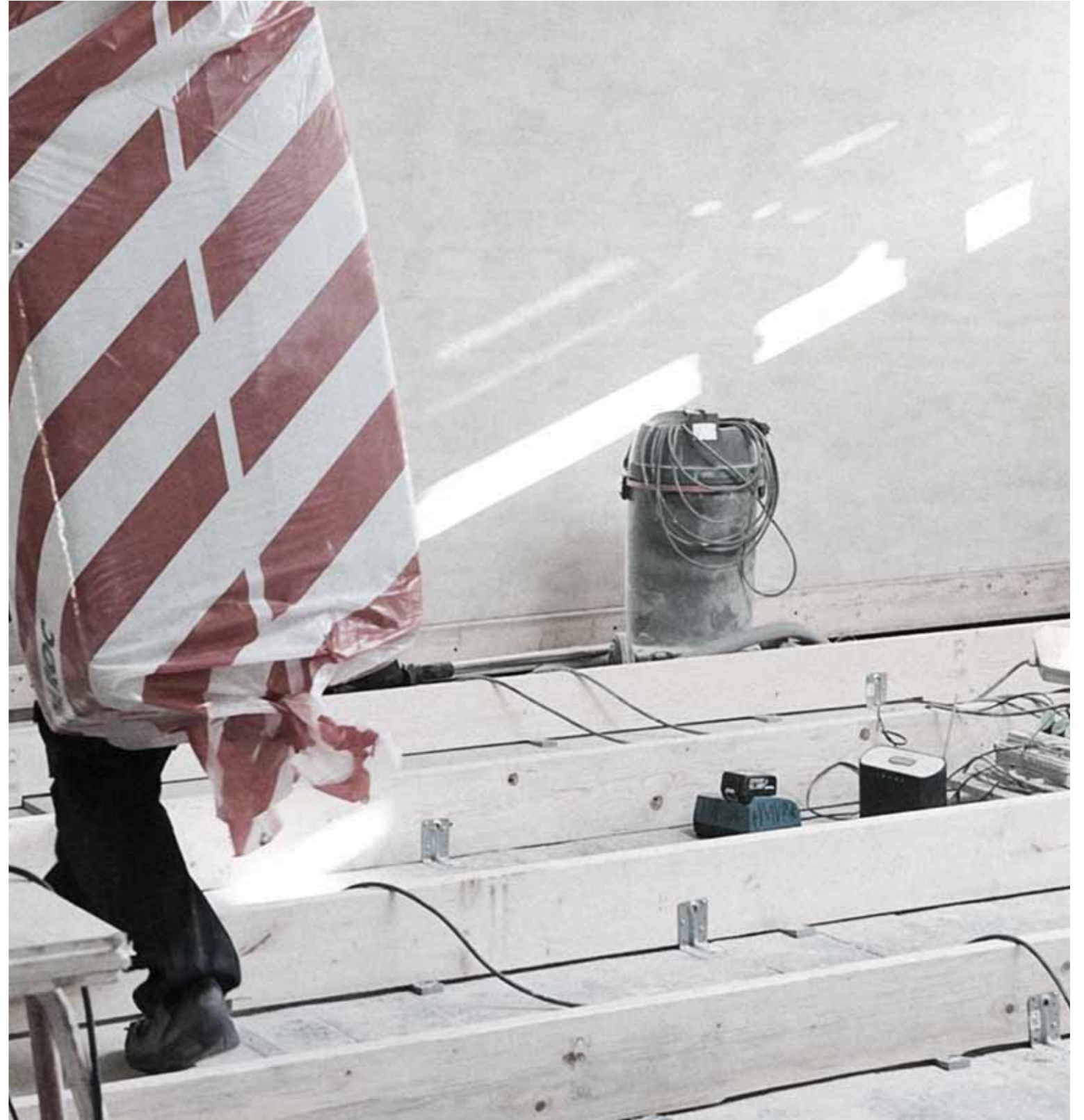
Uformelle institutionelle aspekter er derimod relativt svært forståelige, men er ikke desto mindre væsentlige faktorer i forbindelse med internationale aktiviteter. Kulturelle forskelle er et af de vigtigste spørgsmål, man som virksomhed bør forholde sig til i forbindelse med aktiviteter i udlandet, især hvad angår arkitekt- og ingeniørydelser, da de ofte vil blive vurderet ud fra de respektive landes kunstneriske og kulturelle værdier.

En virksomheds succes på de internationale markeder afhænger derfor i høj grad af evnen til at forstå og tage hensyn til den nationale kultur. Internationaliseringsteori opererer med fem kulturelle dimensioner, der er vigtige at tage i betragtning i virksomhedens forståelse af et pågældende land:

- magtdistance
- individualisme/kollektivism
- maskulinitet/femininitet
- usikkerhedsundgåelse
- langsigtet orientering

De enkelte lande kan analyseres og rangordnes ud fra disse dimensioner. Se mere om dette på www.geert-hofstede.com, hvor der findes analyser af en stor del af verdens lande.

Et andet aspekt af uformelle institutionelle overvejelser bygger på normer og værdier, idet de enkelte individer i hvert land har forskellig adfærd og påvirkes og vejledes af en lang række forskellige aspekter. Dertil kommer sproget, som kan være en altafgørende barriere eller døråbner til et land og dets marked. Disse barrierer kan overvindes ved at være repræsenteret med en eller flere medarbejdere i landet og ved at lære kulturen at kende. En anden udbredt metode er at ansætte en eller flere personer fra det givne land, for at absorbere relevant viden og netværk.



HVOR, HVORNÅR OG HVORDAN?

Efter at have skabt et overblik over virksomhedens egne kompetencer og ressourcer, markedsforhold samt institutionelle forhold, er man som virksomhed godt klædt på til at beslutte hvor, hvornår og hvordan man ønsker at internationalisere.

HVOR?

Erfaringen viser, at internationalisering ofte starter i lande, der er geografisk eller psykisk tæt på virksomhedens hjemlige marked. I internationaliseringsteorien taler man om den psykiske afstand, som en af de faktorer, der hindrer eller forstyrrer virksomhedens forståelse af de internationale markeder. Forstyrrelser af denne art forårsages for eksempel af manglende kendskab til miljøet på grund af forskelle i kultur, uddannelsesniveau, sprog og forretningsgange. Mange virksomheder foretrækker at arbejde i lande, der ligger tæt på det hjemlige marked, så man undgår, at virksomhedens fremmedhed bliver en belastning.

Danske virksomheder internationaliserer for eksempel i første omgang til nærmarkeder som Sverige eller Norge.

Erfaringen viser også, at mange virksomheder går efter lande med større psykisk afstand, når man har erhvervet sig international erfaring på et nært marked. På den måde kan man som virksomhed bruge tidligere markeds erfaringer aktivt i sine etableringsbeslutninger på fjernmarkederne. For virksomheder med et godt netværk og stærke samarbejdsrelationer synes den psykiske afstand at have mindre betydning. Sådanne virksomheder har lettere ved at etablere sig på nye markeder uden hensyntagen til den psykiske distance og uden en trinvis fremgangsmåde. Netværk er i det hele taget en væsentlig drivkraft for aktiviteter på de internationale markeder, men etablering af langsigtede netværk og relationer kræver både tid og tålmodighed, da netværksaktivitet sjældent giver gevinst på kort tid.

”Det er vigtigt at være med til at påvirke markedet – så man har first mover fordel.”

Karen Eva Abrahamsen, Souschef, Eksportrådet

HVORNÅR?

Det har stor betydning at vælge det rigtige tidspunkt for, hvornår det er strategisk bedst at udvide sit marked. Internationaliseringsprocessen kan både være motiveret af den økonomiske situation på det hjemlige marked, og af virksomhedens konkurrenter på såvel ude- som hjemmemarkedet. I nogle tilfælde beror internationalisering således på ren og skær økonomisk nødvendighed, hvis virksomheden skal overleve. Men i de fleste tilfælde drejer det sig om, at virksomhederne føler sig klar til at prøve kræfter med nye markeder og ønsker at udvide forretningen. I begge tilfælde vil der være behov for at foretage en analyse af markeds- og konkurrenceforholdene, før man igangsætter aktiviteter på et nyt marked.

En virksomhed kan være first mover eller late mover, der hver især har fordele og ulemper. Fordelen ved at være first mover er, at virksomheden kan slå sit navn fast på et nyt marked som

den første udenlandske aktør. På den måde er der som regel tid og rum til at skabe sig de nødvendige netværk og samarbejdsrelationer, og man kan som virksomhed markere sig med nye og anderledes ideer eller tilgange til opgaverne uden konkurrence fra andre med lignende kompetencer eller fra virksomheder, der er væsentlig billigere.

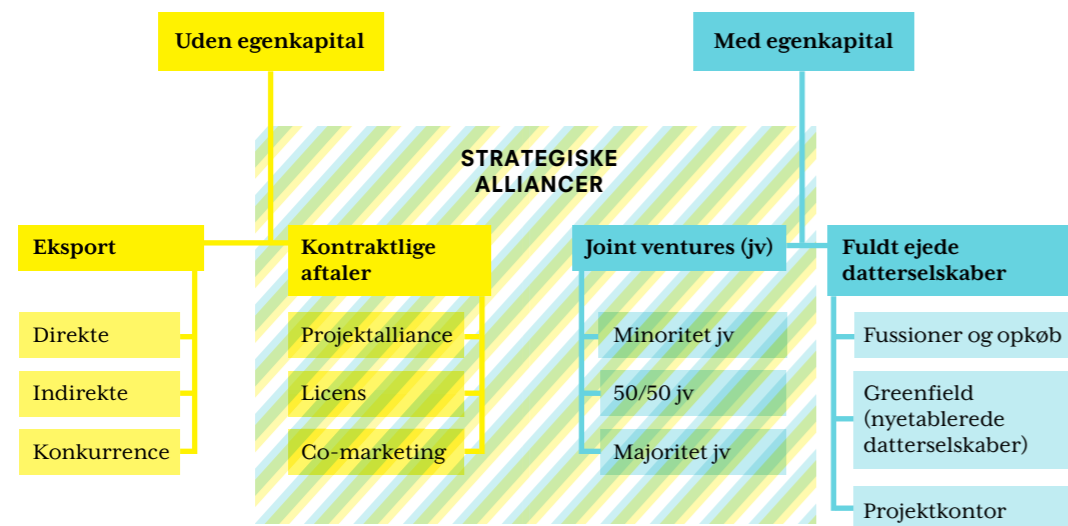
Som late mover rykker man først ind, når terrænet er afsondret, og det er åbenlyst, at der er en efterspørgsel efter ens ydelser og kompetencer. Her er de første svære forhindringer overvundet af first mover virksomhederne. Ulempen er dog, at first mover virksomhederne også har fået slået deres navn fast i kundernes bevidsthed. Late mover-fordele kan således ses som de ulemper, first mover virksomheder står overfor og omvendt.

Generelt har internationaliseringstempoet en væsentlig indflydelse på, hvilken etableringsform virksomheden benytter sig af (se mere om etableringsformer på de følgende sider).

”Vi får en masse af vores projekter gennem netværk. Mindre end 10 procent af vores opgaver er vundet gennem konkurrencer eller prækvalifikationer.”

Helle Søholt, CEO, Gehl Architects

ETABLERINGSFORMER



Markedsengagement og kontrol



Kilde baseret på O'Farrell et al. (1998), Pan & Tse (2000) og Russell (2007)

HVORDAN?

Arkitekt- og ingeniørvirksomheder går som regel under betegnelsen servicevirksomheder. For sådanne virksomheder er der en række forskellige muligheder og etableringsformer (entry modes), der kan danne grundlag for virksomhedens internationaliseringsaktiviteter.

De mange forskellige etableringsformer varierer i forhold til virksomhedens engagement, omkostninger, afkast, risici og kontrol. Overordnet er der tale om to kategorier: Etableringsformer, der involverer egenkapital og etableringsformer, der ikke kræver en direkte investering i form af egenkapital (se figuren på side 18). Etableringsformer, hvor virksomheden ikke investerer egenkapital, er ofte mindre krævende end etableringsformer, hvor virksomheden investerer en sum penge. Ligeledes kan man sige, at et øget engagement ofte hænger sammen med øget kontrol over aktiviteterne.

Typiske etableringsformer uden inddragel-

se af egenkapital omfatter eksport og kontrakt-aftaler (strategiske alliancer uden investeringer), mens former, der bygger på egenkapital (direkte udenlandske investeringer) omfatter såkaldte joint ventures (strategiske alliancer med tilhørende investeringer) samt etablering af datterselskaber.

Virksomhedens valg af etableringsform afhænger af en række faktorer: kernekompetencer, lyst til engagement og ikke mindst, hvor mange ressourcer virksomheden vil og kan afsætte til internationale aktiviteter.

På de næste sider er der en oversigt over de etableringsformer, der er relevante for arkitekt- og ingeniørvirksomheder. De er alle kort beskrevet og de vigtigste fordele og udfordringer er ligeledes risset op. For en nærmere beskrivelse af etableringsformerne, se rapporten *Perspectives on Globalisation and the Danish Architecture & Engineering Industry* på www.dac.dk/udvidditmarked.

”Det er vigtigt at kunne acceptere, at en virksomhed ikke har alle kompetencer selv og derfor ikke kan forvente at kunne løfte en opgave alene.”

Hans Jørgen Lorenzen, Forberedelseskonsulent, Eksportrådet

ETABLERINGSFORMER UDEN EGENKAPITAL

Eksport og strategiske alliancer er etableringsformer, hvor virksomheden ikke investerer egenkapital. Denne form for internationalisering er karakteriseret ved et lavt markedsengagement. Fordelen er, at de er nemme og hurtige at starte op. Ulempen er, at de kan koste mange ressourcer og være tidskrævende.

EKSPORT

Eksport er en af de primære etableringsformer i forbindelse med internationale aktiviteter. Der er forskellige former for eksport, der hver har deres fordele og udfordringer, og den enkelte virksomhed må vurdere, hvilken form, der passer bedst i den givne situation. Ofte gør virksomheder brug af alle tre forskellige former for eksport uden at skelne mellem dem:

Direkte eksport

Direkte eksport af kernekompetencer, teknologier eller produkter giver virksomheden mulig-

hed for at operere på et internationalt marked hurtigt og uden de store risici. Som virksomhed kan man teste om det pågældende marked er åbent for ens viden, erfaring eller produkter inden yderligere engagement, måske i form af investering af egenkapital. Fordelen ved eksport er, at arbejdet foregår i kendte rammer, samt at virksomheden har en relativ høj kontrol over distributionen af dens ydelser. Den store udfordring er, at eksport ofte kræver lokal assistance, udpræget kendskab til markedet og tillige kan være underlagt strenge lokale handelsregulativer.

Indirekte eksport

En virksomheds indirekte eksport foregår gennem en mellemmand. Som virksomhed kan man bruge mellemmandens viden om det pågældende marked, og man behøver således ikke selv at forholde sig til komplicerede eksportprocesser selv. Ved at benytte en mellemmand kan man som virksomhed vurdere, om og hvordan man

skal etablere en selvstændig eksport til det pågældende marked. Udfordringen er, at man har begrænset kontrol over eksporten

Udbud og konkurrencer

Udbud og konkurrencer er en af mest udbredte måder for arkitekt- og ingeniørvirksomheder at få opgaver på og er derfor en af de største udenlandske eksportaktiviteter. Ud over de typiske risici, der er forbundet med at deltage i en national konkurrence, er internationale projekter ofte langt mere komplekse på grund af (ofte) ukendte politiske, økonomiske og kulturelle faktorer. Fordelen ved konkurrencer er, at det er en nem form for eksport, hvis virksomheden altså vinder, samt at det giver et godt omdømme og ofte også omtale. Den store udfordring er, at det er en tidskrævende og ressourcetung form for eksport, især hvis virksomheden ikke vinder.

KONTRAKTLIGE AFTALER (STRATEGISKE ALLIANCER)

Strategiske alliancer i arkitekt- og ingeniørbranchen er karakteriseret ved frivillige aftaler mellem to eller flere virksomheder, der indebærer udveksling og udvikling af ydelser gennem samarbejde over en aftalt periode. En strategisk alliance er ikke bundet i et juridisk selskab, men er derimod et formaliseret samarbejde, der giver begge parter nogle fordele. Strategiske alliancer kan tage forskellige form og vil næsten altid være en forudsætning for succes på et udenlandsk marked.

Projektalliancer

En projektalliance indebærer et samarbejde mellem virksomheder inden for et givent projekt f.eks. i forbindelse med opførelsen af en bygning og afsluttes efter projektet er færdigt. Projektalliancer bliver undertiden også kaldt for *turnkey-projekter*, hvor kunden modtager nøglen efter projektet er afsluttet og markerer, at man som virksomhed er ude af såvel projektet som af samarbejdet. Fordelen ved projektalliancer er, at man som virksomhed kan gøre brug af lokale virksomheders kendskab til markedet, lovgivning, viden, erfaring-

er og teknologi. Det giver virksomheden en hurtig adgang til et nyt marked og en større grad af fleksibilitet. Men projektalliancer kan også skabe store udfordringer for virksomheden. Et sådant samarbejde kræver, at partnerne både skal vænne sig til hinanden og tilpasse sig de respektive virksomheders arbejdsprocesser og -metoder. Der kan desuden være store kulturelle forskelle og misforståelser på grund af sproglige udfordringer.

Licens

Man kan som virksomhed købe sig til licenser, hvis man har brug for en anden virksomheds viden, produkter eller teknologier. Fordelen ved at købe en licens er, at man som virksomhed ikke behøver at engagere sig i et samarbejde eller indgå i en alliance for at få adgang til viden eller teknologi. For mange virksomheder er købet af licenser et første skridt i retning af flere internationale aktiviteter og en måde at forbedre sit eget omdømme på ved lukrere på en anden virksomheds navn, omdømme eller viden. Udfordringen ved denne form er, at det kan være temmelig dyrt at købe en licens til en teknologi eller et produkt, og det er ikke sikkert, at man som virksomhed kommer til at nyde godt af den indkøbte licens gode omdømme, da markedet kan anse virksomheden og licensen som to forskellige ting.

Co-marketing

For at øge de internationale markedsaktiviteter kan virksomheder også gøre brug såkaldte co-marketing-aktiviteter, der er baseret på et samarbejde med andre virksomheder om fælles markedsføring i forskellige lande eller på bestemte markeder. Dette er en mulighed for at nå flere kunder samtidig med, at omkostningerne for de enkelte virksomheder bliver reduceret. Udfordringen ved at gå sammen med en eller flere partnere i et markedsføringsøjemed er, at man som virksomhed giver samarbejdspartnerne en del af ens gode omdømme uden nødvendigvis at kunne udnytte de andre virksomheders navn.



ETABLERINGSFORMER MED EGENKAPITAL

Etableringsformer, hvor virksomheden investerer egenkapital, er karakteriseret ved et højt markedsengagement. Fordelen ved disse former er, at de giver virksomheden mulighed for at kontrollere kvalitet og tilpasse arbejdsprocesser.

Udfordringen for mange virksomheder er, at opstartsfasen er betydeligt længere, end hvis man bruger etableringsformer uden investeringer af egenkapital. Der er desuden større risiko for at miste penge forbundet med etableringsformer, der kræver investeringer i form af egenkapital.

JOINT VENTURE

En strategisk alliance, hvor der ikke er involveret egenkapital, kan udvikle sig til en joint venture. Det sker, hvis virksomhederne, der er involveret i samarbejdet, beslutter at indskyde egenkapital i projektet. En joint venture er en juridisk uafhængig enhed. Denne form for samarbejde bruges ofte, når en virksomhed ønsker at gennemføre en langsigtet strategi på det pågældende marked el-

ler med en bestemt samarbejdspartner. I en joint venture er beslutningsmagten delt afhængig af den indskudte egenkapital (se figuren på side 18), hvilket kan skabe store udfordringer for begge parter. Overordnet set er udfordringerne de samme som i strategiske alliancer, hvor man som virksomhed ikke skyder egenkapital i samarbejdet. Der er imidlertid også en række fordele forbundet med joint venture-samarbejder, og det skal især fremhæves, at virksomheden og partneren deler risici og usikkerheder ligesom viden og erfaringer.

DATTERSELSKABER (FULDTEJEDE)

En virksomhed kan beslutte at oprette et datterselskab. I modsætning til joint venture-samarbejder, hvor beslutningsmagten er delt mellem de to samarbejdende virksomheder, har hovedvirksomheden alene beslutningsmagten i et datterselskab. Virksomheden kan vælge mellem flere forskellige måder at etablere sit datterselskab på,

Etableringsformer med egenkapital

der alle har deres fordele og udfordringer. Overordnet gælder det for alle former, at fordelene er, at der kun er en beslutningstager, og at det er nemt at forholde sig til udviklingen, teknologiske forandringer og ressourcer på de markeder, man etablerer sig på.

Greenfield (nyetablerede datterselskaber)

Greenfield er en virksomheds eget datterselskab, der er blevet etableret i et fremmed land. Datterselskabet anvendes til eksempelvis produktion, markedsføring og distributionsaktiviteter. Denne form for datterselskab indebærer flere fordele: Virksomheden ejer selskabet, og beslutningsprocesser kan ske uden at skulle tilpasse sig en udenlandsk virksomhed. Virksomheden er sikret adgang til viden og teknologi på markedet og kan desuden yde en bedre service til kunderne i det pågældende land eller til et regionalt område. Udfordringerne er de samme som ved et projektkontor (se nedenfor).

Projektkontor

Et projektkontor er en midlertidig greenfield-virksomhed, som ofte er nødvendig for både arkitekt- og ingeniørvirksomheder, når et byggeprojekt er i gang. Et projektkontor er ligeledes ofte nødvendigt, når kunden er statslig eller offentlig. Et projektkontor er ofte hurtigt at etablere, det

kræver ingen tilpasning til en lokal virksomhed, og giver virksomheden adgang til kvalificeret og ofte meget billigere lokal arbejdskraft. Den store udfordring for virksomheden er at finde rundt i de lokale regulativer, og at det oftest kræver en relativ høj grad af investeringer i både økonomi og tid.

Fusioner og opkøb

Fusioner og opkøb af andre virksomheder er en måde at få hurtig adgang til et bestemt marked på eller få adgang til en specifik viden, erfaring eller teknologi. Som virksomhed får man dels adgang til et allerede eksisterende marked, dels viden om både markedet og de kulturelle aspekter, der kan give én konkurrencefordele. Opkøb af en anden virksomhed kan tillige give en større og mere forskelligartet portefølje eller mulighed for at udnytte den opkøbte eller fusionerede virksomheds navn, omdømme, viden og ikke mindst netværk. Der er mange fordele ved opkøb og fusioner, men der er ligeledes en del udfordringer. Mange virksomheder oplever især, at det kan være svært at integrere to kulturer, teknologi, viden og arbejdsprocesser. Desuden kan en virksomhed enten føle sig presset til at opkøbe eller fusionere med en partner, som på sigt viser sig ikke at være den rigtige.



DANSKE ERFARINGER

Som nævnt i indledningen bygger rapporten *Perspectives of Globalisation and the Danish Architecture and Engineering Industry* på interviews med seks arkitekt- og ingeniørvirksomheder. Disse virksomheder har ikke fulgt én enkelt strategi, men har erfaringer med forskellige etableringsformer og tilgange til de internationale markeder. Fælles for dem er, at de alle har fundet begyndelsesfasen svær, og det første skridt vanskeligt at tage. I de fleste tilfælde har internationaliseringsfasen været igangsat af, at virksomhederne har vundet en international konkurrence, og der har ikke været tale om egentlige strategier fra begyndelsen.

Nogle af virksomhederne har bevidst anvendt langsigtede forretningsstrategier til at starte deres internationale tiltag eller til at støtte deres internationale aktiviteter. Andre virksomheder har fulgt en mere ad hoc præget strategi fra opgave til opgave. Både forskere, fagfolk og Eksportrådets konsulenter er enige om, at der ikke er én rigtig strategi for internationalisering, men at nog-

le tilgange er mere hensigtsmæssige end andre, alt afhængig af hvordan den enkelte virksomhed er skruet sammen. Da traditionen for udbud og konkurrencer inden for arkitekt- og ingeniørvirksomheder er stærk, vil denne form for eksport ofte være styrende for internationaliseringen. Denne form for internationalisering kan med fordel understøttes af mere langsigtede strategier, der bygger på de overvejelser, der er gennemgået på de forrige sider.

FORRETNINGSOVERVEJELSER

Tiltag, der udelukkende bygger på interesse, er sjældent levedygtige og kan stå i vejen for hele virksomhedens overlevelse i det lange løb. Virksomheder er nødt til at udvikle en strategi, der bygger på virksomhedens egne erfaringer, ressourcer og kompetencer.

Selvom de interviewede virksomheder ikke altid har lagt en bevidst strategi, konkluderer undersøgelsen, at forretningsovervejelser og viden

“Vi vidste ikke rigtig om markedet ville være klart til os og greb det hele lidt opportunistisk an. Vi havde en faglig metode og et start produkt, vi kunne sælge, og vi havde en stærk ideologi og vision om at gøre livet bedre. Dette var udgangspunktet og alt andet er videreudviklet der fra.”

Helle Søholt, CEO, Gehl Architects

om almindelig forretningsskik tilsyneladende har været afgørende for virksomhederne på såvel det internationale niveau som på det hjemlige marked. For flere af virksomhederne har personale med forretningsbaggrund eller tilegnet specialviden om forretningsstrategier, været af afgørende betydning for succesen med de internationale aktiviteter. Rapporten fastslår endvidere, at virksomheder, som ikke selv besidder forretningskompetencer, kan have stor fordel af støtte fra ekstern side, eksempelvis i form af netværk, samarbejdspartnere eller eksterne konsulenter.

RESSOURCEMÆSSIGT OVERBLIK

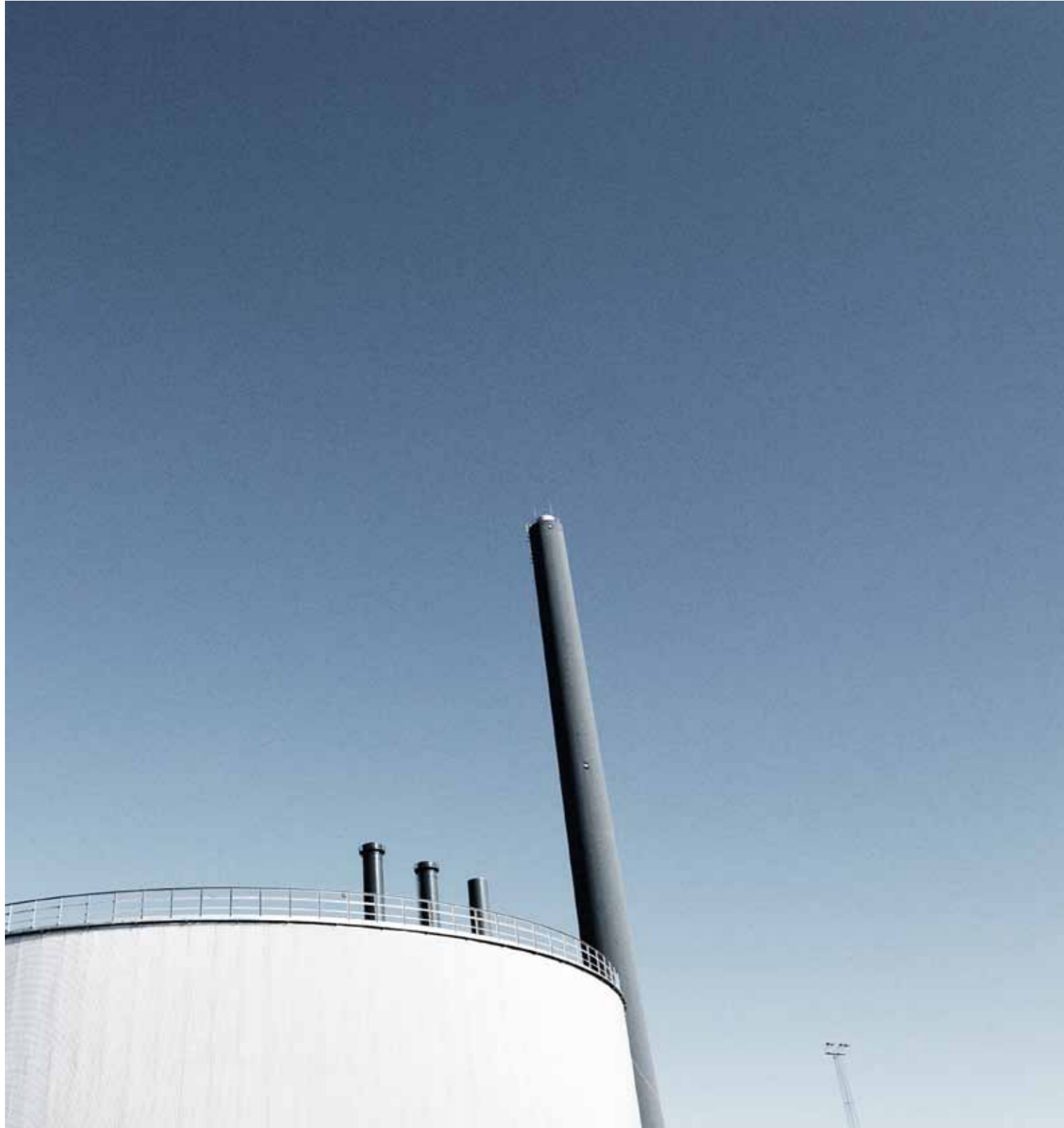
Kendskab til virksomhedens finansielle aktiver og kernekompetencer er altafgørende i internationaliseringsprocessen. De interviewede virksomheder, der har fået fodfæste på det internationale marked, har alle erkendt vigtigheden af at have et klart billede af deres økonomiske og faglige ressourcer for at kunne satse mere strategisk på et

internationalt marked. Flere af virksomhederne har udviklet en portefølje af kernekompetencer, der bliver brugt til internationale aktiviteter, f.eks. fokus på læring, byliv, kommercielle bygninger eller broer.

På det danske hjemmemarked spreder de sig derimod over flere typer af byggerier, fordi de her kender de andre spillere, bygningsreglementer og forventninger. At arbejde strategisk med kernekompetencer ser i nogle tilfælde ud til at være en forudsætning for, at en virksomhed har kunnet skabe sig et omdømme eller opbygge et netværk internationalt set.

OPBYGNING AF NETVÆRK OG OMDØMME

Omdømme bliver ofte nævnt som en vigtig faktor for at opnå international efterspørgsel. Omdømme ser da også ud til at være en effektiv døråbner til afgrænsede områder, hovedsageligt på hjemme- eller nærmarkedet. Flere af de danske virksomheder har dog oplevet, at deres omdøm-



”Vi har et navn her i Danmark, folk ved, hvad vi står for, men ikke i resten af verden, så der er det vores portefølje, vores bygninger, der har stor betydning.”

Frants Nielsen, Commercial Director, Henning Larsen Architects

me kun har haft en begrænset betydning i for- søget på at opnå international anerkendelse og skabe grundlag for internationale aktiviteter på nye markeder. Omvendt regnes netværksforbin- delser for at være meget værdifulde, hvis man vil have succes på internationalt niveau. For nogle virksomheder var disse netværk selve årsagen til deres udenlandske tiltag og en væsentlig faktor i forhold til fremtidige aktiviteter.

ETABLERINGSFORMER

Flere af de interviewede virksomheder har valgt at etablere sig på de internationale markeder ud fra ressourcer og kernekompetencer. Men spørgs- målet om risiko har også spillet en stor rolle. Så- ledes har de fleste virksomheder startet deres internationale aktiviteter på måder, der har kræ- vet færrest mulige investeringer og som umid- delbart synes at være forbundet med den mindste risiko, f.eks. udelukkende via udbudsdeltagelse/ konkurrencer og/eller via netværk.

De mest brugte former for indtræden på nye markeder bygger på projektkontorer og/eller strategiske alliancer med lokale partnere i for- bindelse med udbud eller konkurrencer. Gen- nem et sådant samarbejde har de fleste virksom- heder forsøgt at skaffe sig adgang til viden om det pågældende marked og overvinde den psy- kiske afstand, der generelt betragtes som en stor barriere inden for branchen. I visse tilfælde led- te samarbejdet med lokale partnere gradvist til en fusion eller til outsourcing af visse opgaver for at kunne fungere mere omkostningseffektivt. Internationale tiltag baseret på projektkontorer

har vist sig gavnlige for større projekter, og for flere af virksomhederne har det udviklet sig til mere permanente kontorer eller alliancer ude i verden.

For de fleste virksomheder er internationa- liseringen foregået gradvist. De første opgaver uden for Danmarks grænser har været på nær- markeder som eksempelvis Tyskland, England el- ler Skandinavien, og med en vis erfaring i бага- gen har flere af virksomhederne bevæget sig ud på fjernmarkederne. Som nævnt afhænger valg- et af etableringsform altid af en række variabler, hvoraf de oftest iagttagede drejer sig om virk- somhedsstørrelse og ressourcer, virksomheder- nes personalesammensætning, erfaring, omdøm- me og netværk.

OUTSOURCING

Globaliseringen giver ikke alene mulighed for at udvide sin forretning til det internationale mar- ked, det giver ligeledes mulighed for at reducere virksomhedens omkostninger gennem outsour- cing. Skønt en række virksomheder har erkendt vigtigheden af sourcing-aktiviteter såvel internt som eksternt og allerede nyder godt af disse pro- cesser, forholder andre virksomheder sig stadig tøvende. Ikke desto mindre har flertallet af virk- somhederne anerkendt det faktum, at sourcing- aktiviteter sandsynligvis bliver uundgåelige med tiden på grund af forandringer inden for såvel bran- chen som kundebasen. Sourcingaspektet behand- les mere i rapporten *Perspectives of Globalisation and the Danish Architecture and Engineering Industry*.

”Det handler om at fokusere på oplevelsen, der giver succes, så man har lyst til at gå videre.”

Hans Jørgen Lorenzen, Forberedelseskonsulent, Eksportrådet

KOM GODT I GANG

Der er gode muligheder for at få hjælp til at komme i gang med internationalisering.

BRUG DANSKE ARK

DANSKE ARK arbejder målrettet med at hjælpe deres medlemsvirksomheder i virksomhedernes internationale arbejde.

På www.danskeark.dk kan DANSKE ARKs medlemmer finde rapporter om markedsforhold, praktiske informationer og om den finansielle situation i 32 lande. Rapporterne er udarbejdet af henholdsvis Eksportrådet under Udenrigsministeriet, Deloitte og DANSKE ARK.

På 10 udvalgte markeder (Rumænien, Kina, USA, Rusland, Tyskland, Litauen, Storbritannien, Indien, Brasilien og Canada) findes desuden rapporter med uddybende information om landene og værktøjer til, hvordan man kommer ind på markedet.

DANSKE ARK har desuden en direkte hotline til Deloitte, der rådgiver om skatteforhold

samt til det engelske advokatfirma Trowers & Hamlins, der rådgiver om juridiske forhold i UK og Mellemøsten med speciale i bygge og anlæg.

Hvert år laver DANSKE ARK og FRI en eksportanalyse, der giver et overblik over de danske arkitekt- og ingeniørvirksomheder, der eksporterer til udlandet, hvor de har aktiviteter, omsætningstal etc. Eksportanalyserne kan downloades på DANSKE ARK og FRI's websites.

Netværk og markedsføringsaktiviteter

For at markedsføre medlemsvirksomhederne i udlandet gennemfører DANSKE ARK blandt andet målrettede fremstød i udlandet, målrettede og selekterede besøg i Danmark samt internationale pressebesøg. Besøgene i Danmark gennemføres ofte i tæt samarbejde med Udenrigsministeriet og sammen med grupper af DANSKE ARKs medlemsvirksomheder. Målgruppen for de udenlandske besøg er potentielle bygherrer og udvalgte udenlandske journalister.

DANSKE ARK har tilknyttet et internationalt udvalg på otte medlemmer og en underliggende netværksgruppe med 15 medlemsvirksomheder. Udvalget og netværksgruppen udstikker sammen retningen for DANSKE ARKs arbejde på det internationale område, ligesom man udveksler erfaringer – erfaringer, som DANSKE ARK også bruger ved rådgivning af andre af medlemmerne.

Medlemsvirksomheder kan læse meget mere om DANSKE ARKs internationaliseringsaktiviteter på www.danskeark.dk

BRUG FRI (FORENINGEN AF RÅDGIVENDE INGENIØRER)

Medlemmer af FRI, der også er medlem af DI (Dansk Industri), kan få juridisk bistand fra DI om internationale forhold og deltage i DI's Business Networks i udlandet. Derudover arrangeres der fællesarrangementer i DI omkring aktuelle temaer på de internationale markeder.

FRI formidler nyheder, viden og information om arrangementer og andre internationale tiltag fra DI på www.frinet.dk.

På www.frinet.dk kan man også finde ydelsesbeskrivelser udarbejdet af FRI, DANSKE ARK og PLR (Praktiserende Landskabsarkitekters Råd). Ydelsesbeskrivelserne er udarbejdet som en hjælp til at definere roller samt ydelseernes fordeling mellem rådgivere og klient og mellem de enkelte rådgivere. Disse findes både for rådgivning generelt og for byggeri og planlægning (på dansk og engelsk) og kan bruges som tjeklister i forbindelse med opgaver på det internationale marked.

Internationale kontrakter fra International Federation of Consulting Engineers (FIDIC) kan også bestilles på www.frinet.dk.

BRUG EKSPORTRÅDET

Eksportrådet kan bistå virksomhederne med at komme i gang eller komme videre på eksportmarkederne. Eksportrådet har specialiseret sig i at rådgive danske arkitekt-, ingeniør- samt bygge- og anlægsvirksomheder om globaliseringsstrategi, international salgsvækst og forbedring af konkurrenceevne.

Alle virksomheder kan søge om Eksportrådets program Eksportforberedelse, som forbedrer virksomheder bedst muligt til at gå i gang med internationalisering. Eksportrådet har også et særligt program, Born Creative, der henvender sig til det kreative erhverv, deriblandt virksomheder inden for arkitektur og bygge og anlæg: Se mere om programmet under menupunktet eksportrådgivning på www.eksportaadet.um.dk.

Brug desuden Eksportrådets globale netværk, når din virksomhed har behov for råd og vejledning på de globale markeder. Via Udenrigsministeriets ambassader, generalkonsulater og handelskontorer er Eksportrådet til stede på alle væsentlige eksportmarkeder over hele verden. Eksportrådets globale netværk af 250 rådgivere med lokal ekspertise står direkte til rådighed for dansk erhvervsliv. Få mere at vide på www.eksportraad.um.dk eller ring på Eksportrådets hotline på tlf. 3392 0500.

OM PROJEKTET GLOBALE MARKEDER

Nærværende publikation *Udvid dit marked* er en del af projektet *Globale markeder*, der er igangsat af Dansk Arkitektur Center (DAC), DANSKE ARK og Foreningen af Rådgivende Ingeniører (FRI).

Projektet består af:

- Rapporten *Perspectives of Globalisation and the Danish Architecture and Engineering Industry*
- Workshop med medarbejdere fra toneangivende danske arkitekt- og ingeniørvirksomheder med international erfaring
- Publikationen *Udvid dit marked*
- To seminarer i efteråret 2010
- Input fra en sparringsgruppe

På www.dac.dk/udvidditmarked kan du læse mere om projektet, finde links og downloade rapporten *Perspectives of Globalisation and the Danish Architecture and Engineering Industry* udarbejdet af Kristin Brandl, Center for Strategi og Globalisering, CBS for DAC.

Projektet er finansieret af Realdania, Erhvervs- og Byggestyrelsen, DANSKE ARK og FRI. Projektet ledes og gennemføres af DAC i samarbejde med DANSKE ARK og FRI.

Tak til

SPARRINGSGRUPPE

Bent Pedersen
Professor, CBS

Hans Jørgen Lorenzen
Underviser CBS, Konsulent Eksportrådet,
Udenrigsministeriet og Euro Export Consult A/S

Karen Eva Abrahamsen
Souschef, Eksportrådet, Udenrigsministeriet

Lennie Clausen
Projektleder, Realdania

Michael Sloth
Direktør, Bascon

Nanna Nyhom
Specialkonsulent, Branding Denmark

Natalie Mossin
Daværende Programchef, DAC

Peter Theibel
International konsulent, DANSKE ARK

Peter Ørberg Jensen
Adjunkt, CBS

Preben Booch
Chefkonsulent, FRI

Torben Pedersen
Professor, CBS

WORKSHOPDELTAGERE

Frants Nielsen
Commercial Director, Henning Larsen Architects

Gert Schneider
Sektionsleder ANL, Sloth Møller A/S

Henrik Hvidt
Partner og Adm. direktør, Hvidt Arkitekter

Kai-Uwe Bergmann
Associate Partner, Director Business
Development, BIG

Lars Ostenfeld Riemann
Group Director, Buildings & Design, Rambøll

Malin Meyer
Partner, Danielsen Architecture

Marc Wilson
Managing Partner, SITE A/S

INTERVIEW

Frants Nielsen
Commercial Director, Henning Larsen Architects

Gert Schneider
Sektionsleder ANL, Sloth Møller A/S

Hans Jørgen Lorenzen
Underviser CBS, Konsulent, Eksportrådet,
Udenrigsministeriet og Euro Export Consult A/S

Helle Søholt
CEO, Gehl Architects

Jens Peder Jensen
Sektorrådgiver, Byggeri og anlæg,
Eksportrådet, Udenrigsministeriet

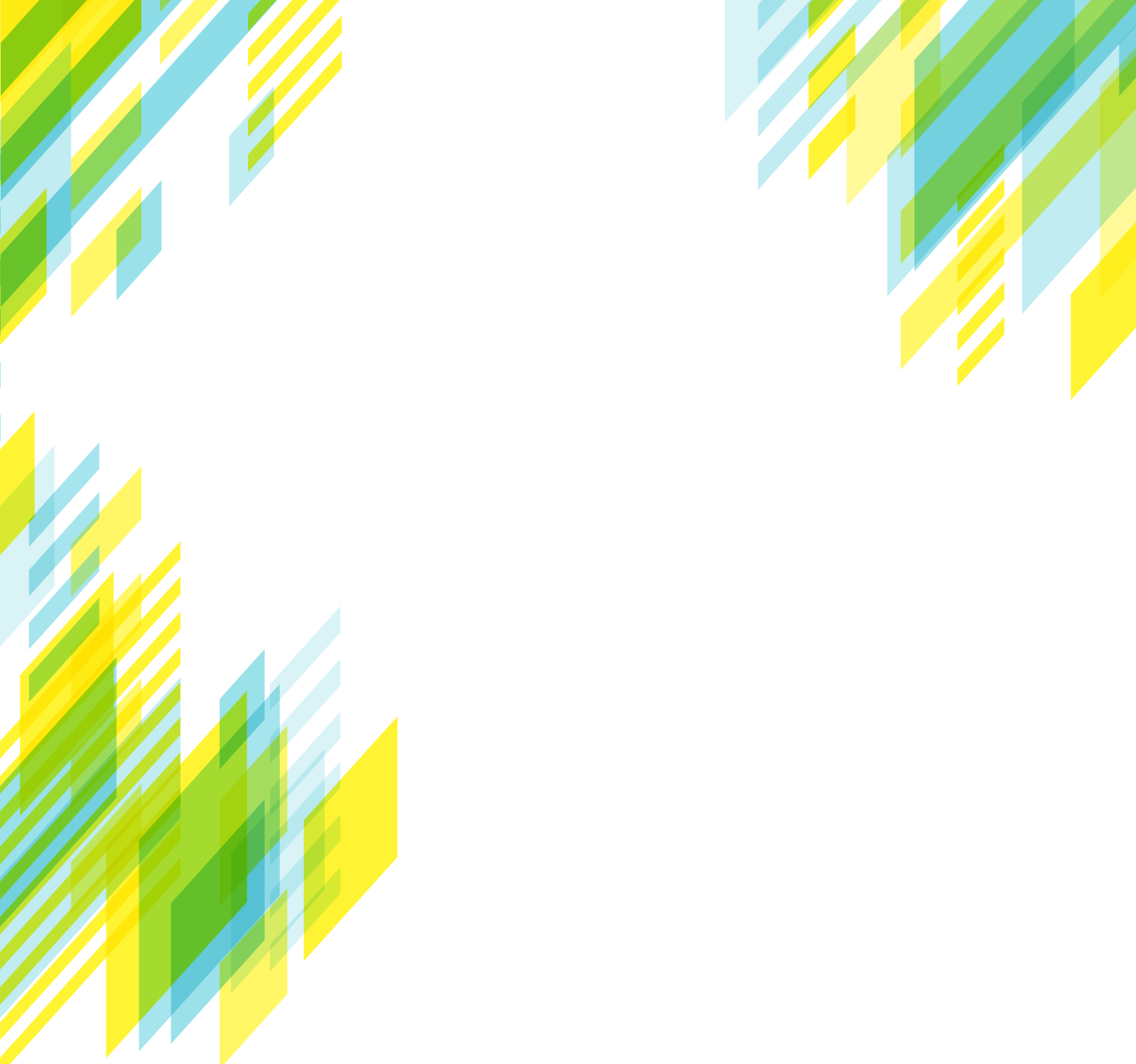
Julian Weyer,
Partner, Arkitektfirmaet C. F. Møller

Karen Eva Abrahamsen
Souschef, Eksportrådet, Udenrigsministeriet

Lars Søndergaard
CEO, Dissing & Weitling architecture

Ove Christen Mørck
Director, CENERGIA Energy Consultants

Poul Ove Jensen
Leder af broafdelingen,
Dissing & Weitling architecture



Denne publikation giver en introduktion til de forretningsmæssige forberedelser, der skal til for at tage de første skridt mod nye markeder. Publikationen henvender sig især til små og mellemstore virksomheder, der enten har haft en enkelt opgave i udlandet eller tænker på at søge ud over de danske grænser.