

## Danske virksomhedsopkøb i udlandet 1994 - 1998

Gammelgaard, Jens

*Document Version*

Final published version

*Publication date:*

2001

*License*

CC BY-NC-ND

*Citation for published version (APA):*

Gammelgaard, J. (2001). *Danske virksomhedsopkøb i udlandet 1994 - 1998*.

[Link to publication in CBS Research Portal](#)

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us (research.lib@cbs.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 31. Jan. 2023



**Jens Gammelgaard**  
**Danske virksomhedsopkøb i udlandet 1994 – 1998**  
**WP 10-2001**

## **Danske virksomhedsopkøb i udlandet 1994 – 1998**

Jens Gammelgaard  
Institut for International Økonomi og Virksomhedsledelse  
Handelshøjskolen i København  
Howitzvej 60.1.  
2000 Frederiksberg C  
Danmark  
Tel: (+45) 38152523  
Fax: (+45) 38152500  
E-mail: [jg.int@cbs.dk](mailto:jg.int@cbs.dk)

# Danske virksomhedsopkøb i udlandet 1994-1998

## 1. Introduktion

Formålet med denne publikation er at videreformidle resultaterne af en spørgeskemaundersøgelse iværksat i foråret 2000 af Institut for International Økonomi og Virksomhedsledelse ved Handelshøjskolen i København. Undersøgelsens primære formål var at afdække forskellige aspekter af de danske virksomhedsopkøb, der fandt sted i udlandet i perioden 1994-1998. 54 danske virksomheder deltog i undersøgelsen<sup>1</sup>.

De præsenterede resultater i afsnit 2 og 3 bygger delvist på information fra KPMG Danmarks Dealwatch database, som venligst er blevet stillet til rådighed, samt på information indsamlet af forfatteren fra diverse artikler, hjemmesider og årsregnskaber. Fra og med kapitel fire bygger resultaterne alene på spørgeskemaundersøgelsen.

## 2. De opkøbende danske virksomheder

Danske industrielle virksomheder har i perioden 1994 - 1998 opkøbt 623 virksomheder i udlandet<sup>2</sup>. Disse opkøb blev foretaget af 161 forskellige virksomheder fordelt på 119 koncerner.

Det forholdsvis høje antal af opkøbende virksomheder indikerer, at akkvisitioner i udlandet ikke kun foretages af de store danske multinationale koncerner, et indtryk som mediernes fokus på de store opkøb ofte efterlader. Faktisk er halvdelen af de opkøbende selskaber relativt små set i en international sammenhæng, med mindre end 1.000 ansatte og en koncernomsætning på mindre end en milliard danske kroner. En anden stor gruppe opkøbende danske virksomheder kan karakteriseres som mellemstore virksomheder der beskæftiger mellem 1.000 og 10.000 ansatte og har en koncernomsætning på mellem en og ti milliarder danske kroner. Kun få danske opkøbende virksomheder overskrider dette stade. I gennemsnit havde de danske virksomheder 1.456 ansatte i 1993 og 2.193 antal ansatte i 1998, hvilket giver en årlig vækstrate på 10 % i antallet af ansatte. Tilsvarende var koncernomsætningen 1.418 milliarder danske kroner i 1993 og 2.270 milliarder i 1998, hvilket giver en årlig vækstrate på 12 % i omsætningen.

I figur 1 er de danske virksomheder inddelt i fem grupper i henhold til deres respektive årlige vækstrate i koncernomsætning og antallet af ansatte. De fem kategorier inkluderer

---

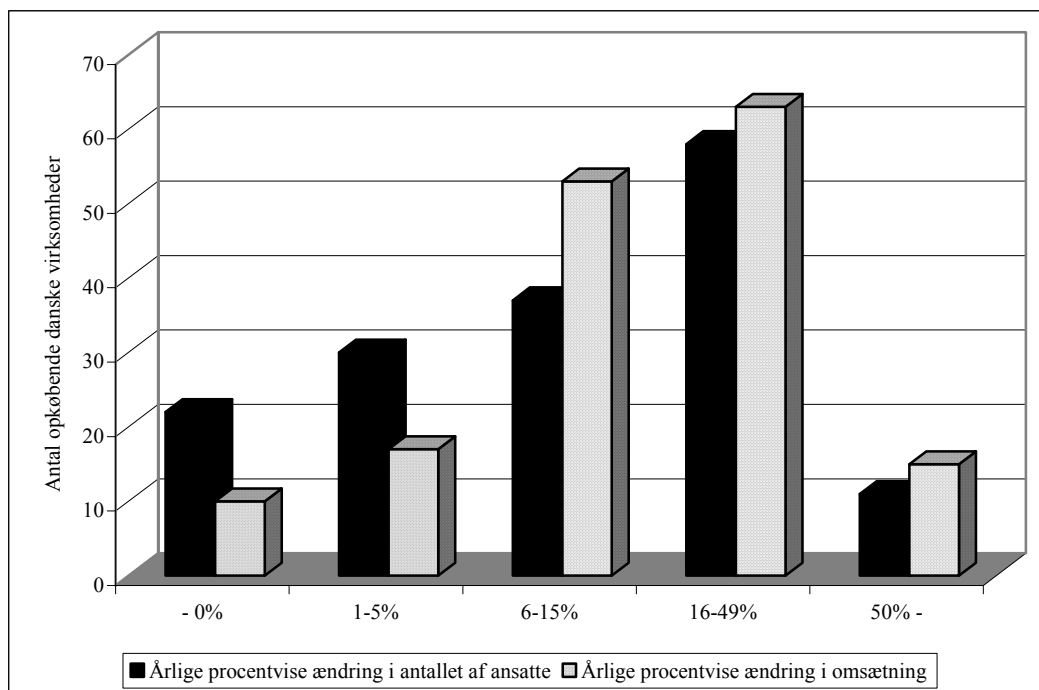
<sup>1</sup> Undersøgelsen danner endvidere grundlag for en PhD-afhandling af forfatteren med titlen *Gaining Competences in Multinational Corporations through International Acquisitions*, som ventes offentliggjort i foråret 2002.

<sup>2</sup> Undersøgelsen omfatter kun opkøb foretaget af privatejede danske industrielle virksomheder. Opkøb foretaget af finansielle institutioner såsom banker og forsikringselskaber, samt udenlandsk og statsejet virksomheder er derfor ikke inkluderet i de følgende analyser.

”recession”, hvilket er udtryk for en negativ vækst, dernæst ”stagnation” hvor vækstraten er sammenlignelig med inflationsraten i Danmark i undersøgelsesperioden, den tredje ”normal vækst” gruppe harmonerer med en normal-vækst situation for danske industrivirksomheder. Endelig er der en ”høj vækst” gruppe, med årlige vækstrater på mellem 16 og 49 % og en ”super vækst” gruppe med årlige vækstrater på over 50 %.

Væksten i de danske opkøbende virksomheder relaterer sig først og fremmest til omsætningen, hvor flere virksomheder har en vækstrate på 6 % eller derover sammenlignet med antallet af virksomheder med tilsvarende vækstrater i antallet af ansatte. Ret beset har knap 33 % af virksomhederne en negativ eller stagnerende vækst i antallet af medarbejdere, selvom de har foretaget opkøb i perioden. En mulig forklaring på denne forskel er, at mange virksomheder opererer ud fra en strategisk målsætning om bestemte vækstrater i deres omsætning, eller et bestemt omsætningsmål inden for en afgrænset tidsperiode. Modsat er det de færreste virksomheder, der opererer med tilsvarende vækstsmål for antallet af ansatte. Desuden er en del overtagelser oftest efterfulgt af omfattende rationaliseringer, hvilket naturligt mindsker antallet af ansatte i koncernen. Afslutningsvis kan det bemærkes, at en stor del af de opkøbende virksomheder opnår meget høje årlige vækstrater. Den direkte overtagelse af markedsandele, men også effekten af at udnytte nye markedskanaler for egne produkter, er her afgørende.

Figur 1: Den gennemsnitlige årlige vækstrate i antallet af ansatte og i omsætning i de danske virksomheder der opkøbte udenlandske selskaber i perioden 1994 til 1998



### 3. Opkøbsaktiviteten

Det totale antal af opkøb stiger fra 91 udenlandske overtagelser i 1994 til 170 overtagelser i 1998. Dette giver en vækst på 87 % for hele perioden. Tabel 1 viser denne udvikling i overtagelser. Umiddelbart synes det årlige antal opkøb at være stærkt svingende. Det samlede årlige antal opkøb er dog stærkt afhængigt af antallet af overtagelser foretaget af de fire mest opkøbende danske selskaber, som er ISS, Sophus Berendsen, Superfos og Danisco. Antallet af opkøbte udenlandske selskaber foretaget af de resterende danske virksomheder er i sammenligning stabilt stigende.

*Tabel 1: Antallet af danske opkøb i udlandet 1994-1998*

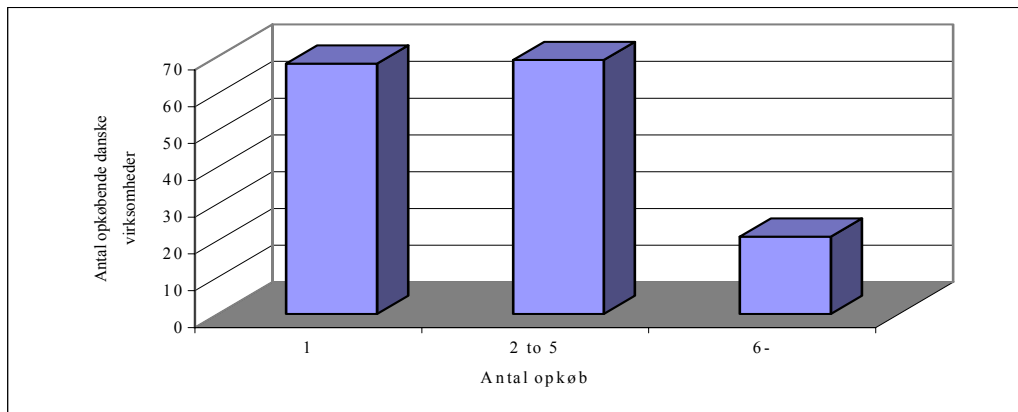
Opkøbsaktivitet	1994	1995	1996	1997	1998
Det totale antal opkøb	91	132	94	136	170
Antal opkøb foretaget af de fire mest opkøbende selskaber	45	71	28	39	42
Antal opkøb foretaget af de resterende selskaber	46	61	66	97	128
Antal opkøbende selskaber	28	38	38	60	60

Den stabile vækstrate i antallet af overtagelser modsvares af en gradvis stigning af antallet af opkøbende selskaber. Stigningen i antal opkøb fra 1994 - 1995 og fra 1996 - 1997 kan forklares ud fra stigningen i antallet af opkøbende virksomheder, hvor en del nye danske virksomheder foretager deres første opkøb i udlandet eller starter igen på opkøb efter at have holdt pause i en årrække. Faldet i antal opkøb fra 1995 - 1996 kan forklares ud fra et kraftigt fald i opkøbsaktiviteten blandt de fire mest opkøbende selskaber. Stigning fra 1997 - 1998 skyldes en kraftig stigning i antallet af opkøb foretaget af otte virksomheder, der i 1998 begynder at opkøbe adskillige selskaber årligt, sammenlignet med en mere sporadisk investeringslyst tidligere. Disse otte virksomheder opkøbte tilsammen 6 virksomheder i 1997 og 50 virksomheder i udlandet i 1998.

Figur 2 viser antallet af udenlandske selskaber opkøbt af de enkelte danske selskaber. Her er tendensen, at de fleste danske selskaber kun foretager enkelte opkøb i perioden, de 68 danske virksomheder vælger kun at foretage et enkelt udenlandsk opkøb i perioden, og andre 69 selskaber opkøber mellem to og fem udenlandske selskaber, hvilket svarer til mindre end en overtagelse årligt. Kun 21 danske selskaber, svarende til 13 % af de opkøbende selskaber, overtager mere end et udenlandsk selskab om året i gennemsnit. En åbenlys forklaring på den lave investeringsaktivitet er den høje andel af små og mellemstore virksomheder i gruppen af opkøbere. Dernæst er udenlandsopkøb stadig et relativt nyt fænomen for de fleste selskaber. I de enkelte tilfælde hvor en kraftig opkøbsaktivitet er fremherskende, er denne oftest

modsvaret af en god portion viden og erfaring i at håndtere opkøbsprocessen, en viden der ofte er opnået gennem flere årtiers opkøbsaktivitet.

*Figur 2: Antallet af opkøbte selskaber foretaget af de enkelte danske opkøbere i perioden 1994-1998*



De fleste danske virksomheder vælger fortrinsvis at opkøbe europæiske virksomheder. Kun 25 % af de danske virksomheder har en global opkøbsprofil. I modsætning hertil begrænser 25 % af virksomhederne sig til opkøb på de skandinaviske nærmarkeder.

Sverige er det vigtigste investeringsland målt på både antallet af opkøb og på antallet af danske virksomheder, der vælger at foretage opkøb her. Dette resultat var forudsigeligt på grund af den geografiske, kulturelle og sproglige nærhed til dette marked. At USA er det næstvigtigste opkøbsland er mere bemærkelsesværdigt set i lyset af den historiske betydning, Storbritannien, Tyskland og Norge har haft som eksportmarkeder<sup>3</sup>. En forklaring på investeringslysten på det amerikanske marked er den prestige, der er forbundet med at være repræsenteret her og de markedsmuligheder, som tilbydes via dette marked.

Geografisk nærhed er særdeles betydningsfuldt når der foretages opkøb. Storbritannien er dog mere betydningsfuld end Tyskland<sup>4</sup>. Derudover er Frankrig mere betydningsfuld end en række nærmarkeder, men markedsstørrelsen er en sandsynlig forklaring på dette forhold. Polen er det vigtigste opkøbsland i det tidligere Østeuropa<sup>5</sup>. Et interessant aspekt er det relativt høje antal opkøb i Holland sammenlignet med f.eks. det belgiske og det italienske marked. Nogle af de mest betydningsfulde opkøb, målt på pris, omsætning og antal ansatte er ligeledes foretaget på det hollandske marked. Ligheder i sprog, kultur og industristrukturer er sandsynlige forklaringer på dette forhold.

<sup>3</sup> Det skal dog bemærkes at tallene for USA er influeret af et stort antal opkøb foretaget af Superfos Construction og Rentokil.

<sup>4</sup> Et stort antal opkøb foretaget af Danisco Pack influerer dog på tallene her.

<sup>5</sup> Det har dog ikke været muligt at udskille antallet af opkøb i Østtyskland fra opkøbene foretaget i det "genforenede" Tyskland.

*Tabel 2: Investeringslande for danske virksomhedsopkøb 1994-1998*

Land	Antal opkøb	Antal danske opkøbende virksomheder
Sverige	126	51
USA	87	23
Storbritannien	68	30
Norge	67	33
Tyskland	56	34
Finland	39	19
Frankrig	31	19
Polen	18	13
Holland	15	11
Schweiz	15	10
Australien	14	5
Italien	10	7
Belgien	8	5
Tjekkiet	6	6
Estland	6	4
Østrig	5	5
Irland	5	4
Indien	5	3
Canada	5	2

Danske virksomheder har totalt set opkøbt virksomheder i 38 forskellige lande. Ikke medtaget i ovenstående opgørelse er Brasilien, Kina, Hong Kong, Litauen, Mexico, Portugal, Sydafrika, Spanien, Japan, Malaysia, Slovakiet, Aserbajdsjan, Ungarn, New Zealand, Slovenien, Sydkorea og Thailand.

Til trods for markedsstørrelse og geografisk nærhed er der relevante investeringslande, hvori der ikke er foretaget opkøb. Denne gruppe inkluderer europæiske lande som Grækenland, Island, Rumænien, Rusland og Tyrkiet. Ringe markedspotentiale og høj risiko forbundet med investeringen kan være årsag til den manglende investeringslyst i disse lande.

Danske virksomhedsopkøb i udlandet koncentrerer sig derfor om de vesteuropæiske markeder, samt USA. Der opkøbes kun i begrænset omfang i det tidligere Østeuropa, selvom der fra statslig side har været tilbudt subsieordninger mv. Der er foretaget et mindre antal opkøb i Asien og Sydamerika, men generelt benyttes der mindre risikobetonede investeringsformer såsom licensaftaler og joint ventures på disse markeder.

#### **4. Resultater fra den empiriske undersøgelse**

De følgende resultater stammer fra en spørgeskemaundersøgelse der blev iværksat af forfatteren. Der deltog 54 danske virksomheder i undersøgelsen, hvilket giver en svarprocent på godt 35 %. Dette følgende deskriptive studie vil indeholde data vedrørende de opkøbende danske virksomheder, samt de 54 opkøbte udenlandske virksomheder. Endvidere diskuteres emner som opkøbsmotiv, forudgående relationer mellem det opkøbende og det opkøbte selskab samt det opkøbte selskabs kompetencer med specielt fokus på selskabets forskning og



udvikling (F&U). Dernæst er de efterfølgende overførsler af viden mellem det danske og det udenlandske selskab blevet analyseret. Det nye datterselskabs rolle i den opkøbende koncern er ligeledes blevet behandlet, og afslutningsvis vurderes det, hvor succesfulde opkøbene har været.

Metodisk reflekterer analysen de svar, der er blevet givet til de enkelte spørgsmål i spørgeskemaet. Det er vigtigt at notere sig, at flere af spørgsmålene ikke er blevet besvaret af alle 54 deltagere. Antallet af besvarelser er indikeret under de respektive tabeller og figurer. De fleste spørgsmål bygger på en 1-7 skala, hvor "1" indikerer den laveste værdi og "7" den højeste. De fleste af resultaterne bygger således på et gennemsnit af de afgivne 1-7 svar. Parameteren #>6 viser antallet af besvarelser, der angav et "6" eller "7" til det specifikke spørgsmål.

Afslutningsvis kan det konstateres, at de 54 respondenters svar er repræsentative for hele populationen af danske virksomheder der har opkøbt i udlandet i perioden 1994-1998. Der er således ingen signifikante forskelle på gruppen af deltagende og gruppen af ikke-deltagende virksomheder hvad angår forhold som "antallet af foretagne opkøb", "etableringsår for den danske virksomhed", "antallet af ansatte i den danske koncern i henholdsvis 1993 og 1998" samt "koncernomsætning i henholdsvis 1993 og 1998". Endelig er der ingen udsving i valget af investeringsland.

## **5. De opkøbende virksomheders størrelse**

De opkøbende virksomheder har i gennemsnit 1.029 ansatte i Danmark og 1.282 ansatte i udlandet. Dette gennemsnit er dog præget af enkelte store danske virksomheders deltagelse i undersøgelsen. Mere end halvdelen af virksomhederne har mindre end 1.000 ansatte i både ind- og udland. Disse virksomheder har også en mindre internationalt orienteret struktur, hvor de fleste medarbejdere er ansat i hjemlandet. Hvad angår omsætning indtager de deltagende virksomheder en langt mere international position. Mere end 60 % af virksomhederne henter mere end halvdelen af deres omsætning fra udenlandske aktiviteter. I gennemsnit hentes 61 % af omsætning via udlandet. Eksport og brug af salgsagenter er grobund for den mere internationale orientering i sammenligning med placeringen af koncernens ansatte.

## **6. De opkøbende virksomheders internationaliseringsproces**

Investeringer i udlandet opstartes typisk via etablering af eget datterselskab, og der kan gå adskillige år, inden virksomheden foretager sit første opkøb på et udenlandsk marked. I Tabel 3 er disse tidsforskydninger specificeret. I denne sammenhæng skal det dog nævnes, at 31 % af de opkøbende virksomheder har foretaget deres første etablering og opkøb inden for det samme år. I gennemsnit er tidsforskydningen 9,6 år. I gruppen af virksomheder der ikke har foretaget etablering og opkøb inden for samme år, er tidsforskydningen 12,6 år.

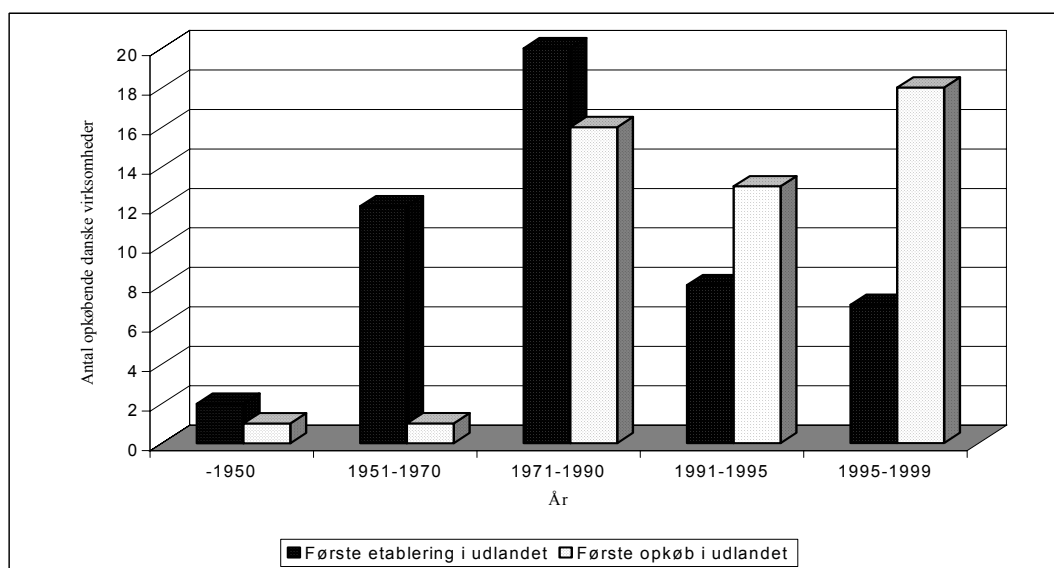
Tabel 3: Tidsforskydning mellem første udenlandske etablering og første udenlandske opkøb

Tidsforskydning	Samme år	1-5 år	6-10 år	11-20 år	21 år eller derover
Antal virksomheder	13	9	7	9	6

N = 42

Årsagen til denne tidsforskydning skyldes primært, at opkøb af udenlandske virksomheder først vandt indpas som et gængs strategisk middel i midten af 1980'erne. En lang række virksomheder havde da allerede etableret sig udenlands med egne datterselskaber. Denne tendens er i dag vendt til, at danske virksomheder i stigende grad opkøber i udlandet snarere end at de etablerer egne datterselskaber<sup>6</sup>. En lang række af etableringerne af det første udenlandske datterselskab finder således sted i perioden fra 1951 - 1990. Det første virksomhedsopkøb relaterer sig i stedet ofte til perioden efter 1971. I gennemsnit foretages den første etablering i 1979 og det første opkøb i 1989.

Figur 3: Fordelingen af første etablering af datterselskab og første opkøb i udlandet set over tid



## 7. Karakteristika ved de opkøbte virksomheder

De efterfølgende data relaterer sig til 54 udenlandske selskaber overtaget af de respektive 54 danske virksomheder. De præsenterede resultater viser specifikke kendetegn ved disse 54 selskaber og giver derfor ikke et generelt billede af de samlede antal af opkøbte virksomheder

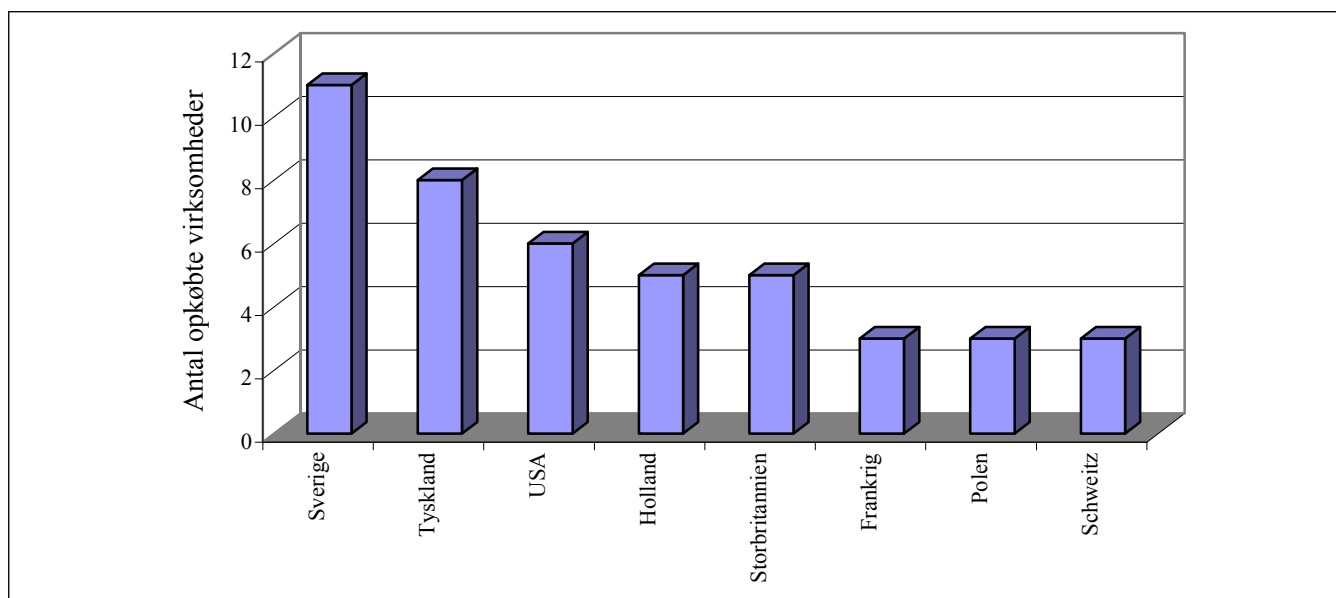
<sup>6</sup> Jvf. en publikation udgivet af Dansk Industri i 1998: *Danske virksomheders etableringer i udlandet – hovedresultater af etableringsundersøgelsen 1998*.

i undersøgelsesperioden<sup>7</sup>. I de tilfælde hvor den opkøbende danske virksomhed havde foretaget flere opkøb i perioden, skulle det ”vigtigste” opkøb udvælges for videre analyse.

Det opkøbte selskab har på opkøbstidspunktet i gennemsnit 483 ansatte og en omsætning på 244 millioner danske kroner. De fleste af virksomhederne kan karakteriseres som små eller mellemstore virksomheder. 41 af de opkøbte virksomheder har færre end 500 ansatte og 38 af dem har en årsomsætning på under 500 millioner danske kroner.

De mest populære investeringslande kan ses på figur 4. Nærmarkederne og USA er igen attraktive investeringslande. Holland indtager en fjerdeplads i denne rangordning, hvilket skal måles mod den niendeplads, som landet har i den generelle rangorden, jf. tabel 2. Norge er slet ikke repræsenteret i undersøgelsen, selvom det generelt set er det fjerde vigtigste opkøbsland.

Figur 4: Investeringslande for de 54 opkøb



N = 54. Aserbajdsjan, Østrig, Belgien, Kina, Estland, Indien, Italien og Spanien er alle repræsenteret ved 1 overtagelse.

Hvad angår industristrukturer fandt 47 af overtagelserne sted inden for den samme branche, 6 fandt sted i en relateret branche og kun en af overtagelserne kan karakteriseres som værende et rent diversificeret opkøb. 35 af opkøbene var horisontale, dvs. opkøb af konkurrenter mv., mens de resterende var vertikale, dvs. opkøb af kunder og leverandører.

<sup>7</sup> Da de opkøbte selskaber er at finde i en lang række lande er det ikke muligt systematisk at indsamle sammenlignelige data om alle selskaberne, og derfor er det ikke muligt at teste, hvorvidt de 54 selskaber er repræsentative.

De opkøbte virksomheder er fortrinsvis produktionsbaserede da denne aktivitet dækker 45 % af den samlede aktivitet på overtagelsestidspunktet. Til sammenligning udgør salgsaktiviteterne knap 21 %. F&U-aktiviteterne udgør godt 6 %. Der er kun sket mindre forskydninger siden overtagelsen.(se tabel 4 for yderligere information). En del af de administrative opgaver kan være overtaget af det opkøbende selskab, hvorimod det opkøbte selskab typisk vil være mere salgsorienteret mod de lokale kunder, da salgsaktiviteterne efter overtagelsen også omfatter koncernprodukter.

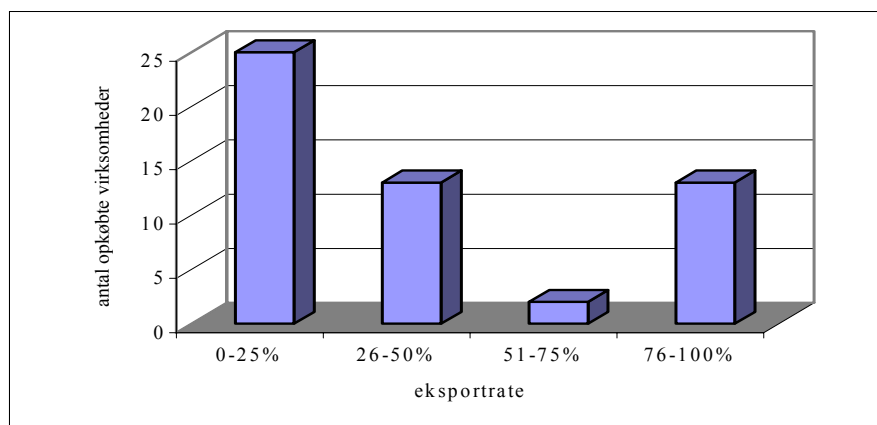
Tabel 4: Forretningsaktiviteterne i det opkøbte selskab

Aktivitet	Overtagelsestidspunkt	År 2000
Administration	14.21%	11.54%
Salg/marketing	20.82%	23.86%
Service	13.47%	14.14%
Produktion	45.21%	42.74%
F&U	6.26%	7.71%
I alt	100 %	100 %

N = 34

Omfanget af internationale salgsaktiviteter er en vigtig bestanddel af et datterselskabs samlede aktiviteter. Et af formålene bag et opkøb er at ”internationalisere” de ofte lokal-orienterede salgsaktiviteter. Det opkøbte selskab kan efter overtagelsen få adgang til internationale markeder ved at udnytte de salgskanaler, som den opkøbende koncern kan tilbyde. Salgsaktiviteterne er dog efter overtagelsen fortrinsvis stadig lokalt forankret. 62 % af de opkøbte selskaber har en eksportrate, der er mindre en 50 % i forhold til den samlede omsætning. I gennemsnit stammer 63 % af omsætningen fra salg på det lokale marked. Seks af de overtagne selskaber har ingen internationale salgsaktiviteter. På den anden side har 13 af de opkøbte selskaber en eksportrate, der overstiger 75 %.

Figur 5: De opkøbte virksomheders eksportrate



De fleste af de opkøbte virksomheder har derfor generelt lave eksporttrater. En nærliggende forklaring er, at mange overtagelser bliver foretaget ud fra en målsætning om at få adgang til det opkøbte selskabs lokale marked, hvor de opkøbte selskabs salgskraft, markedserfaringer og kunderelationer er udnyttet til også at sælge det opkøbende selskabs produkter og serviceydelser. Dette er dog kun tilfældet i 19 % af tilfældene. Det kan derfor konkluderes, at potentialet for at opnå markedssynergier, enten ved salg af koncernprodukter gennem de opkøbte selskaber, eller ved at de opkøbte selskaber benytter koncernens salgskanaler, ikke bliver udnyttet i videre udstrækning.

## 8. Opkøbsmotivet

Forklaringer på hvorfor virksomhedsovertagelser finder sted, er mangfoldige. Motiverne til opkøb kan dog skarpt opdeles i 1) ønsket om at opnå et direkte udbytte af at overtage en anden virksomhed såsom stigende markedsandele, eller 2) i en strategisk målsætning om at udnytte det overtagne selskabs teknologier og viden. Sidstnævnte er mere u håndgribelig og et fremtidigt positivt afkast forekommer derfor mere usikkert. Som det kan ses i tabel 5, er adgangen til nye markeder og produkter en særdeles vigtig faktor bag de 54 virksomhedsovertagelser. Adgangen til nye teknologier og best practices spiller i denne forbindelse en mindre betydningsfuld rolle. En forklaring kan være at forskellige virksomhedernes teknologier i sjældnere grad adskiller sig fra hinanden sammenlignet med de produkter de sælger eller de markeder de betjener. Den samme teknologi kan således afkaste et væld af forskellige produkter af sig.

*Tabel 5: Hvad opkøbet gav adgang til*

Aktivitet	Antal virksomheder
Nye markeder	42
Nye produkter	35
Nye teknologier	13
Nye best practices	3

N=54, mulighed for at angive flere aktiviteter

Den efterfølgende tabel viser betydningen af forskellige opkøbsmotiver for den opkøbende danske virksomhed. Vækstmotivet er her det væsentligste motiv af dem alle. Adgang til nye markeder eller udvidelse af eksisterende markeder er derfor et gennemgående og vigtigt motiv blandt alle de foretagne opkøb i undersøgelsen. Vækst i sig selv er også en vigtig bagvedliggende forklaring, hvor ønsket om at opnå specifikke omsætningsmål, vækstrater eller markedspositioner oftest bliver udtrykt i virksomhedens overordnede målsætning. Størrelse er et betydeligt konkurrenceparameter, og mange danske virksomheder foretager opkøb for at komme op blandt de dominerende globale eller europæiske markedsspillere, dvs.

blive blandt de fem største i den pågældende branche. En årsag er, at kunderne også bliver globale og kræver komplette produktudvalg.

Synergi relaterer sig til den ekstra gevinst, der opstår ved at sammensmelte de to virksomheders ressourcer, f.eks. ved at udnytte hinandens markedskanaler, teknologier, administrative enheder osv. En form for synergi-effekt relaterer sig til muligheden for at effektivisere det opkøbte selskab, enten ved at indføre ny teknologi, ledelsessystemer m.m., eller ved at ”udskifte ressourcer” eksempelvis ved at indsætte en dansk ledelse i det opkøbte selskab.

Muligheden for at opnå omkostningsreduktioner er også fremtrædende i nogle af overtagelserne. Stordriftsfordele eller rationaliseringsgevinster via fælles administration er ligeledes betydningsfulde motiver. Videre er adgang til billige ressourcer, f.eks. ingeniører i Østeuropa, eller adgang til råvarer etc., udslagsgivende i enkelte tilfælde.

Herefter følger en række opkøbsmotiver, der i dansk sammenhæng er mindre betydningsfulde. En fordelagtig pris på den opkøbte virksomhed kan oftest være udslagsgivende, men er næppe et motiv i sig selv. Mindskelse af risiko relaterer sig til diversifikation, hvor investeringer inden for andre brancher mindsker sandsynligheden for fluktuationer i koncernomsætning og indtjening. Endelig dækker finansiell synergi skattefordele, samt nemmere eller billigere adgang til lånefinansieret kapital.

*Tabel 6: Opkøbsmotiver*

Motiv	Gennemsnit	# > 6
Markedsvækst	6.11	45
Synergi	5.28	30
Rationalisering	4.72	18
Kompetence	4.63	21
Omkostningsreduktion	4.32	16
Fordelagtig pris/aktiekurs	3.54	7
Risikospredning	3.15	3
Finansiell synergi	2.35	2

N = 54 undtagen ”omkostningsreduktion” hvor N = 53

1 = ingen betydning, 4 = moderat betydning og 7 = afgørende betydning

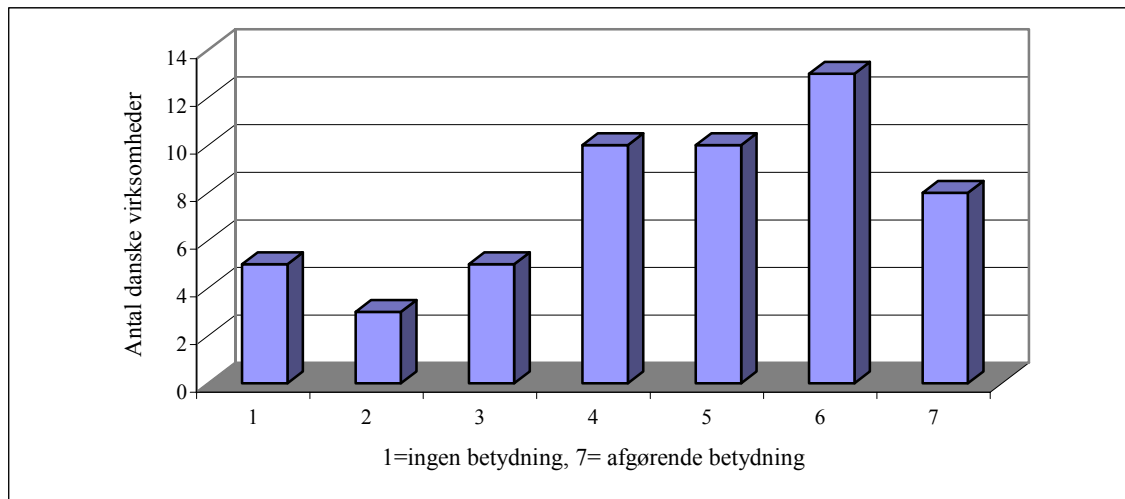
Adgangen til det opkøbte selskabs kompetence var omdrejningspunktet i herværende undersøgelse. Tabel 6 viser, at dette motiv generelt er vigtigt og i knap 39 % af de opkøbene var det af afgørende betydning for at overtagelsen fandt sted. Kompetence er et uhåndterligt

begreb, der oftest dækker en virksomheds aktiviteter bredt. Teoretisk bliver en kompetence ofte defineret som en integration eller sammensmeltning af en række unikke ”vidensbestanddele”, hvorved virksomheden bliver i stand til at producere og sælge produkter eller serviceydelser, der giver dem en vedvarende konkurrencemæssig position på et marked. Disse ”vidensbestanddele” er ofte vanskelige at beskrive, men relaterer sig til den enkelte medarbejders viden og egenskaber, men også til organisatoriske rutiner og læringsprocesser. Man kan således tænke sig, at en virksomheds kompetence opstår i et samspil mellem dygtige ingeniører, effektive salgsrutiner og overordnede ledelsestekniker, som udmønter sig i en konkurrencemæssig fordel. Den vedvarende markedsposition sikres ved at virksomhedens produkter eller serviceydelser er vanskelige for konkurrenterne at efterligne.

Det er dog vigtigt at stille sig spørgsmålet, hvorfor det er nødvendigt at foretage et opkøb for at få adgang til en anden virksomheds kompetence. En væsentlig faktor er, at det ikke er muligt at efterligne eller kopiere den viden eller kompetence, man gerne vil have adgang til ved at opstarte egne læreprocesser. En anden forklaring er at en virksomhed ofte vil søge at beskytte deres kompetence mod at blive efterlignet af konkurrenterne. Virksomheder vil derfor ikke sælge deres unikke viden via markedet, eller afgive den når den etablerer strategiske alliancer osv. Et opkøb kan derfor være den eneste mulighed for at sikre sig adgang til en anden virksomheds kompetence.

Som det ses af figur 6 er den opkøbte virksomheds kompetence af overvejende vigtighed, når danske virksomheder foretager opkøb i udlandet. Der er dog tilsvarende en række tilfælde, hvor kompetence er af ingen eller af mindre betydning.

*Figur 6: betydning af det opkøbte selskabs kompetence for at overtagelsen fandt sted*



## 9. De opkøbte selskabers kompetencer

En virksomheds kompetence er ofte et resultat af en integration af forskellige aktiviteter. Et af undersøgelsens formål var at lokalisere de områder, hvor det opkøbte selskab havde sine

styrker. De opkøbte selskaber blev vurderet efter en international målestok på opkøbstidspunktet og i år 2000, hvor undersøgelsen fandt sted.

De opkøbte selskabers kompetencer skal først og fremmest findes inden for de kunderelaterede aktiviteter, såsom salg og serviceydelser. Generelt set er kompetencen inden for andre aktivitetsområder lav på overtagelsestidspunktet. Der er dog enkelte virksomheder, som besidder F&U, samt produktions- og ledelsesmæssige kompetencer.

*Tabel 7: De opkøbte virksomheders internationale positioner*

Positioner i:	Overtagelsestidspunktet		År 2000	
	Gennemsnit	#>6	Gennemsnit	#>6
F&U	3.62	4	4.27	10
Produktionsomkostninger	3.76	5	4.96	19
Marked	4.44	13	5.43	28
Service	4.24	11	5.12	17
Ledelsesmæssig kompetence	3.86	7	5.14	18

1 = svag position, 4 = neutral position og 7 = stærk position

N = på overtagelsestidspunktet og år 2000: F&U – 47,48, Omkostninger – 50,50, Markeder – 52,51, Service – 51,50, Ledelsesmæssig kompetence – 51,51

De opkøbte virksomheders kompetencer forbedres kraftigt efter at overtagelsen har fundet sted. Alle faktorer udviser nu gennemsnit, der er højere end den neutrale position, og et væsentligt antal virksomheder har nu betydelige internationale positioner. En nærliggende forklaring kunne være effektivisering af ressourcer ved udskiftning af ledelse eller overførsel af best practices, teknologier osv. fra den opkøbende koncern. Et andet aspekt er den generelle fordel, der ligger i at blive optaget i en multinational koncern og efterfølgende have mulighed for at trække på hovedkvarterets eller de andre datterselskabers viden og kompetencer. Forbedring i F&U aktiviteter er generelt set mindre i forhold til de andre aktiviteter. En mulig forklaring er, at F&U ofte er mere vanskelig at håndtere eller forbedre i forhold til f.eks. salgsaktiviteter. Det kræver endvidere en længere tidsperiode at forbedre F&U-rutiner sammenholdt med andre aktivitetsområder.

## **10. De forudgående relationer mellem opkøber og opkøbte selskab**

Gennem forudgående relationer til det opkøbte selskab er det muligt at tilegne sig information om den pågældende virksomheds ressourcer. Dette giver to fordele for den opkøbende virksomhed: 1) den bliver bedre i stand til på forhånd at vurdere mulige synergieffekter; 2) den vil den ofte få adgang til information, som markedet og dermed andre mulige opkøbere ikke vil være i besiddelse af, hvorved opkøber bedre vil være i stand til fastsætte en korrekt pris i forhold til potentielle indtjeningsmuligheder.



Forudgående relationer mellem det opkøbende og det opkøbte selskab er dog et sjældent undersøgt fænomen, men vigtigheden af at foretage sådan en undersøgelse er påvist i denne undersøgelse, idet 41 ud af de 54 danske opkøbere havde en eller anden form for forudgående relation til det opkøbte selskab. I 27 af tilfældene var der tale om en konkurrentrelation, i 6 af tilfældene blev der opkøbt en tidligere alliancepartner. Yderligere blev der opkøbt 5 leverandører og 2 kunder. I et tilfælde blev den forudgående relation ikke specificeret.

I 32 af de undersøgte opkøb blev længden af den forudgående relation angivet. Gennemsnittet var her knap seks år. 17 virksomheder angav en periode på under 5 år, i 8 af tilfældene var der tale om en relation mellem på 6 og 10 år og endelig overskred den forudgående relation 10 år i 5 af tilfældene. Den længste tidsperiode der blev angivet var 20 år. De fleste danske virksomheder havde en regelmæssig kontakt til det senere opkøbte selskab. I 11 tilfælde var der tale om en ugentlig kontakt, i 10 tilfælde var der månedlig kontakt og endelig i 7 tilfælde var der kun årlig kontakt.

I tabel 8 vises nogle karakteristika vedrørende de forudgående relationer. Betydningen af disse træder stærkt igennem, hvad angår prisfastsættelsen af det opkøbte selskab. I denne sammenhæng angav 65 % af de opkøbende virksomheder at de forudgående relationer var en afgørende faktor her. De forudgående relationer finder først og fremmest sted på ledelsesniveau. I enkelte tilfælde er der også forudgående kontakt mellem F&U-ansatte i de to virksomheder.

Graden af tillid mellem partnerne er afgørende for, hvilken form for information, der vil blive udvekslet. Det potentielle opkøbte selskab vil aldrig afgive nogen form for information vedrørende deres kompetencer osv., hvis der ikke hersker en høj grad af tillid til den potentielle opkøber. Undersøgelsen viser da også, at tillid er en vigtig bestanddel i relationen, og i 44 % af opkøbene er en høj grad af tillid af afgørende betydning. Der er generelt et højt tillidsniveau, og kun i to tilfælde var der et decideret mistillidsforhold mellem partnerne.

*Tabel 8: Karakteristika for den forudgående relation mellem den danske opkøber og det opkøbte selskab*

<b>Relationsfaktor</b>	<b>Gennemsnit</b>	<b># &gt; 6</b>
Forudgående relationer på ledelsesniveau	4.47	11
Forudgående relationer på F&U-niveau	2.42	1
Tillid	4.94	15
Betydning af et forudgående relation for værdiansættelsen af det opkøbte selskab	5.76	22

N = 34, 1 = ingen kontakt, 7 = tæt kontakt

N = 33, 1 = ingen kontakt, 7 = tæt kontakt

N = 34, 1 = ringe tillidsniveau, 7 = højt tillidsniveau

N = 34, 1 = uden betydning, 7 = afgørende betydning

Det skal dog ikke stå uimodsagt, at virksomhedsovertagelser også finder sted uden nogen form for forudgående relationer, hvilke var tilfældet i 24 % af de foretagne opkøb. På den anden side er en forudgående kontakt den dominerende trend, og disse relationer bruges til at skabe en vis form for tillid mellem partnerne, hvilket igen er afgørende for den information, som det opkøbende selskab får adgang til, hvilket igen er nyttigt i prisfastsættelsen af det opkøbte selskab.

## 11. Det opkøbte selskabs F&U-aktiviteter

Hensigten med dette afsnit er at give en dybere indsigt i den rolle som det opkøbte selskabs F&U-afdeling spiller i den danske koncern. Først blev omfanget af F&U-indsatsen klarlagt ved at måle F&U-omkostninger i forhold til omsætningen i det opkøbte selskab og videre i antallet af F&U-ansatte i forhold til det samlede antal ansatte i den opkøbte virksomhed. Disse tal er præsenteret i tabel 9 og dækker tidspunktet for overtagelsen samt sidste regnskabsår, hvilket sandsynligvis er 1999. På et overordnet plan kan det siges, at F&U-aktiviteten i forhold til omsætning og ansatte for begge perioder ligger omkring de 4-5 %.

Der er ikke nogen statistisk signifikant stigning i F&U-aktiviteten i det opkøbte selskab efter selve overtagelsen. Den største stigning finder sted i omkostningerne anvendt til F&U. I denne kategori er antallet af virksomheder med F&U-aktiviteter, der overstiger 5 % i forhold til omsætningen, steget fra 4 til 12. Til gengæld er stigningen i F&U-ansatte minimal. De danske opkøbende selskaber er derfor generelt mere tilbøjelige til at anvende finansielle ressourcer til f.eks. nye maskiner og teknologi end til at øge medarbejderstaben i den pågældende F&U-afdeling.

Der hersker dog en høj grad af variation i F&U-aktiviteten, og der er et vidt spænd fra ingen aktivitet op til en situation, hvor F&U-omkostninger udgør 30 % af omsætningen i det opkøbte selskab. For at give et eksempel på denne spredning angav 17 %, at det opkøbte selskab ikke havde nogen F&U-aktivitet, mens 12 % af de opkøbte selskaber havde F&U-omkostninger på mellem 10 % og 30 % set i forhold til omsætningen. Ligeledes benyttede 16 % af virksomhederne mellem 10 % og 25 % af deres ansatte til F&U-aktiviteter. Den høje grad af variation er afledt af det faktum, at de opkøbte virksomheder dækker mange forskellige industrier, virksomhedsstørrelser, alder osv.

Tabel 8: De opkøbte virksomheders F&U aktivitet

F&U Faktor	På overtagelsestidspunktet		Sidste regnskabsår	
	Gennemsnit	# > 5%	Gennemsnit	#>5%
F&U-omkostninger i det opkøbte selskab i forhold til dets omsætning	3.98	4	5.02	12
Antal F&U-ansatte i forhold til totale antal ansatte i det opkøbte selskab	4.40	9	4.74	10

N = for overtagelsestidspunkt og sidste regnskabsår: F&U/omsætning – 41,42, F&U/ansatte – 42,43

Hvad angår det opkøbte selskabs F&U-rolle viser tabel 9 vægtningen af fire forskellige former for F&U-aktivitet. Samtidigt bliver F&U-aktiviteten sammenlignet med de tilsvarende former for aktivitet i det danske hovedkvarter. Udviklingen af nye teknologiske kompetencer kan betragtes som vidensrelateret forskning, der ikke nødvendigvis knytter sig til et specifikt produkt eller serviceydelse. Endvidere skelnes der mellem F&U i forhold til udvikling af nye produkter i modsætning til videreudvikling af eksisterende produkter. Denne skelnen er vigtigt, da det opkøbte selskab er ansvarlig for udvikling af egne produkter, mens den modsatte forskning ofte relaterer sig til hovedkvarterets produkter, hvor det opkøbte selskab har mandat til at videreudvikle disse. Den sidste rolle specificeret i tabel 9 er den F&U-aktivitet, man historisk har tillagt datterselskabet, nemlig at F&U relaterer sig direkte til lokale efterspørgselsbehov. Oftest er det igen koncernens produkter, der modificeres i relation til specifikke kundeønsker. Denne type F&U knytter sig derfor ikke specielt til andre koncernenheder.

Den rene vidensbaserede forskning udgør kun godt 11 % af det samlede aktivitetsniveau. Til gengæld foretager det opkøbte selskab generelt set en koncern-baseret forskning, dog med en stærk tilknytning til det specifikke produkt. Knap 28 % af F&U-aktiviteten relaterer sig til ren udvikling og tilpasning af specifikke produkter rettet mod de enkelte lokale efterspørgere. Den høje grad af udvikling af nye produkter, knap 35 % af den totale aktivitet, skal ses i lyset af selve virksomhedsopkøbet, hvor den opkøbte F&U-afdeling selvfølgelig adskiller sig fra koncernens F&U-aktiviteter, specielt med hensyn til de produkter, der udvikles. Man kan således sige, at man som opkøbende virksomhed kan tilkøbe sig til alternative forskningsprogrammer.

*Tabel 9: Vægtning af F&U aktiviteter i de opkøbte virksomheder sammenholdt med de danske hovedkvarterer*

<b>F&amp;U rolle</b>	<b>Gennemsnit Opkøbte virksomhed</b>	<b>Gennemsnit Danske hovedkvarter</b>
Udvikling af nye teknologiske kompetencer	10.88 %	15.30 %
Udvikling af nye produkter/processer	34.85 %	32.83 %
Udvikling af eksisterende produkter/processer	26.56 %	31.56 %
Tilpasning af koncernprodukter til lokale markedsbehov	27.71 %	20.31 %
Sum	100 %	100 %

N = 33

Ved at sammenligne F&U-indsatsen i henholdsvis det opkøbte selskab og det danske hovedkvarter træder det aspekt frem, som traditionelt knytter sig til forskningen i multinationale selskaber, nemlig at grundforskningsrelateret aktiviteter finder sted i hovedkvarteret, mens det opkøbte selskab koncentrerer sig om rene kundetilpasninger af koncernprodukter. Forskellene i F&U-aktiviteterne er dog ikke entydige. Den største forskel skal findes i den rene tilpasningsrolle, som er signifikant højere i de opkøbte selskaber

sammenholdt med den tilsvarende aktivitet i hovedkvarteret. I denne forbindelse bør det dog nævnes at fire af de opkøbte virksomheder brugte mere end 80 % af deres F&U-ressourcer på at tilpasse produkter efter lokale efterspørgelsesbehov, hvilket naturligvis hæver gennemsnittet. Forskellen i ren teknologibaseret forskning er tilsvarende signifikant højere, her i hovedkvarterets favør. Generelt spiller de opkøbte virksomheders F&U-afdelinger en vigtig rolle som udviklere af ny viden, hvilket i høj grad knytter sig til selve opkøbssituationen, da det opkøbte selskab repræsenterer et nyt alternativt til de eksisterende forskningsprogrammer.

En anden problematik er hvilken status den opkøbte F&U-afdeling opnår i koncernøjemed. Hvor vigtig er f.eks. F&U-aktiviteten for den samlede vidensudvikling i koncernen og ændres dette over tid. Svaret på disse spørgsmål er i høj grad afhængigt af hvorvidt F&U-aktiviteterne i det nye datterselskab bliver integreret med de øvrige aktiviteter i koncernen, eller om disse foretages uafhængigt af andre aktiviteter. Tabel 10 viser nogle af disse tendenser. Generelt set har F&U-aktiviteterne i det opkøbte selskab ikke ændret betydning, siden overtagelsen har fundet sted. En mulig forklaring kunne være, at F&U-afdelingen ikke har forbedret sin evne til at producere viden, teknologi osv. Den ringe andel af ren teknologiudvikling kan også spille ind her. Derfor udvises der også en nærmest neutral position i F&U-afdelingens betydning for den samlede vidensudvikling i koncernen. I begge tilfælde er det kun nogle enkelte af de opkøbte selskaber som er betydningsfulde for udvikling af viden på koncernniveau.

*Tabel 10: Betydningen af det opkøbte selskabs F&U aktiviteter for den opkøbende danske koncern*

<b>F&amp;U Aktiviteter</b>	<b>Gennemsnit</b>	<b># &gt; 6</b>
Ændring i F&U aktiviteter siden overtagelsen	3.98	4
Det opkøbte selskabs betydning for udvikling af viden i koncernen	3.83	5
Graden af integration af F&U aktiviteter i forhold til den overordnede koncernstrategi	4.62	15

N = 45, 1= mindre betydningsfuld, 7 = mere betydningsfuld

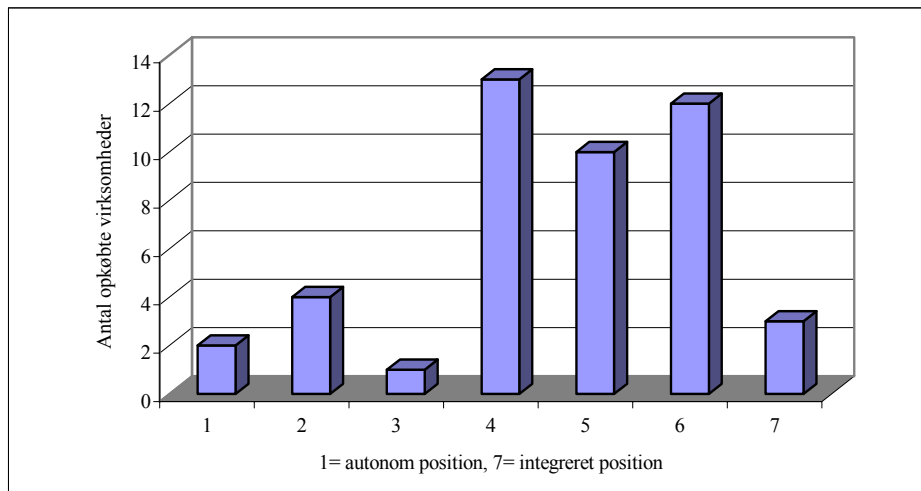
N = 47, 1= ingen betydning, 7 = betydningsfuld

N = 45, 1= autonom, 7 = integreret

Til gengæld er de opkøbte selskabers F&U-afdeling i langt højere grad blevet rettet ind efter den overordnede koncernstrategi. En tredjedel af de opkøbte selskabers F&U-aktiviteter følger i særdeleshed den overordnede koncernstrategi, mens over halvdelen til en vis grad følger koncernstrategien. Størstedelen af de opkøbte selskaber har derfor bevaret en del selvstændighed i deres forskningsprojekter. Som det kan ses i figur 7, er det kun enkelte af de opkøbte selskaber, der har bevaret en høj grad af autonomi i deres F&U aktiviteter. I de fleste tilfælde er der valgt en middel position mellem selvstændighed og integration med en tendens mod sidstnævnte. De opkøbende selskaber søger derfor at integrere de tilkøbte F&U-

processer, samtidigt med at disse til dels gerne må afvige fra koncernens umiddelbare målsætninger. Denne selvstændighed bruges generelt til at udvikle nye eller til at modificere eksisterende produkter.

Figur 7: De opkøbte F&U-aktiviteters position i forhold til koncernstrategi



## 12. Det opkøbte selskabs kilder til viden

En vigtig kilde til viden i et opkøbt selskab er dets relationer til kunder, konkurrenter og videnscentre, såsom universiteter. Disse relationer bringes ind i den opkøbende koncern ved overtagelsen. Disse vidensrelationer vil typisk være nye for den opkøbende koncern, da det opkøbte selskab i sagens natur har levet sit eget selvstændige liv, før overtagelsen fandt sted. Efter en overtagelse vil det opkøbte selskab desuden opbygge relationer til hovedkvarteret, samt andre datterselskaber i koncernen, hvorved disse over tid også kan blive vigtige kilder til viden for det opkøbte selskab. Endelig kan det opkøbte selskab fortsætte med at skabe sin egen viden via interne læringsprocesser, såsom forskningsprojekter. Spørgsmålet er, i hvor høj grad det opkøbte selskab bibeholder sine eksterne vidensrelationer eller om disse fortrænges af de nye interne relationer.

Som det kan ses i tabel 11, er den vigtigste kilde til viden til brug for kompetenceudvikling fortsat den opkøbte virksomheds kunder. Vidensopbygninger relaterer sig ofte her til produkttilpasninger knyttet til specifikke kundebehov. Konkurrenter er til dels også en vigtig videnskilde gennem etablering af f.eks. strategiske alliancer. Hvor vigtig denne vidensrelation er, afhænger dog af den enkelte virksomhed. Mens nogle satser kraftigt på en sådan relation deltager andre ikke i nogen form for samarbejde med konkurrenter. Relationer til lokale videnscentre er kun af ringe betydning, og ingen af de opkøbte selskaber betragter denne kilde som værende af afgørende betydning. En forklaring kunne være det skel, der hersker mellem den grundforskning, der foretages på universiteter mv. og det mere udtalte behov for produktrelateret forskning som foretages i virksomheder.

*Tabel 11: Betydning af forskellige vidensrelationer for kompetenceudviklingen i det opkøbte selskab*

<b>Vidensrelation</b>	<b>Gennemsnit</b>	<b># &gt; 6</b>
Egen F&U-afdeling	3.92	14
Andre datterselskaber	3.96	9
Hovedkvarteret	4.76	23
Eksterne videnscentre	2.78	0
Kunder	5.29	22
Konkurrenter	4.20	11

N = 51 undtagen ”egen F&U-afdeling” og ”andre datterselskaber”, hvor N = 49  
 1 = ingen betydning, 4 = moderate betydning and 7 = afgørende betydning

Hovedkvarteret er den vigtigste interne vidensrelation for det opkøbte selskab. Dette resultat var forventet i undersøgelsen, da der typisk overføres viden fra hovedkvarteret til de opkøbte selskaber, hvorved sidstnævnte bringes op på samme videns- (eller teknologiske) niveau som resten af koncernen. Relationen til hovedkvarteret var af afgørende betydning i 45 % af opkøbene. Alligevel er hovedkvarteret i gennemsnit mindre betydningsfuldt som videnskilde end det opkøbte selskabs kunder. Den primære årsag er en række tilfælde, hvor hovedkvarteret ikke er i stand til at bibringe det opkøbte selskab nogen form for relevant viden, og dette trækker naturligvis det samlede gennemsnit ned. I de omtalte tilfælde er det opkøbte selskab typisk blevet overtaget netop fordi de besad en unik viden. Vidensoverførslerne vil her gå den modsatte vej fra det opkøbte selskab til andre enheder i koncernen.

De andre datterselskaber i den opkøbende koncern er til en vis grad også leverandører af viden til det opkøbte selskab. De interne F&U-processer i det opkøbte selskab er af tilsvarende betydning. Udsvingene her er dog betydelig større, da en gruppe af virksomheder ikke udøver F&U i nævneværdig grad, mens andre selskaber satser kraftigt på denne aktivitet, og her bliver F&U den vigtigste videnskilde.

### **13. Vidensoverførsler**

Når et opkøb har fundet sted kan viden overføres fra det opkøbende til det opkøbte selskab, men viden kan også overføres den modsatte vej, fra det opkøbte selskab til andre enheder i koncernen. I hvilken retning overførsler finder sted hænger i høj grad sammen med, hvilket motiv der ligger til grund for opkøbet. I de tilfælde hvor der forventes en rationaliseringsgevinst, vil denne typisk forekomme ved at overføre viden fra det opkøbende selskab til det opkøbte selskab, typisk i form af nye og bedre ledelsesværktøjer. Modsat vil overførsler af viden gå den anden vej, når en virksomhed er opkøbt på grund af dens ejerskab af unik viden eller teknologi, som de andre koncernenheder efterfølgende kan lære af.

En anden faktor, der bør tages i betragtning, er hvilken form for viden der overføres. Er der f.eks. tale om F&U-relateret viden, eller knytter overførslerne sig til andre former for viden såsom best practices? Et eksempel herpå kunne være ledelsesmæssig viden. Generelt set finder disse overførsler sted i nogen grad, og i 19 % af tilfældene i høj grad. Hvad angår F&U-relateret viden er mønstret det samme, dog med lidt højere andel af intensive overførsler.

Som det kan ses af tabel 12 er overførslerne fra hovedkvarteret til det opkøbte selskab mere intensive end de modsatte overførsler. I omtrent halvdelen af de undersøgte opkøb finder disse overførsler sted i særdeles høj grad. Til gengæld finder både F&U-relateret og best practice-orienterede overførsler kun sted i nogen grad fra det opkøbte selskab til andre selskaber i koncernen. Årsagen til den lavere betydning af udgående viden fra det opkøbte selskab skal ses i lyset af, at 34 % af disse virksomheder ikke eller kun i mindre grad leverer viden til de andre koncernenheder.

*Tabel 12: Retning og arten af vidensoverførsler*

<b>Retning og art</b>	<b>Gennemsnit</b>	<b># &gt; 6</b>
Overførsel af F&U-relateret viden fra det opkøbte selskab til andre afdelinger i koncernen	4.09	13
Overførsel af F&U-relateret viden fra moderselskabet til det opkøbte selskab	4.94	25
Overførsel af anden viden, såsom best practices fra det opkøbte selskab til andre afdelinger i koncernen	4.04	10
Samarbejde mellem det opkøbte selskabs F&U-afdeling med andre afdelinger i koncernen	4.71	24

N=(53,51,53,52)

1 = slet ikke, 4 = i nogen grad, 7 = i høj grad

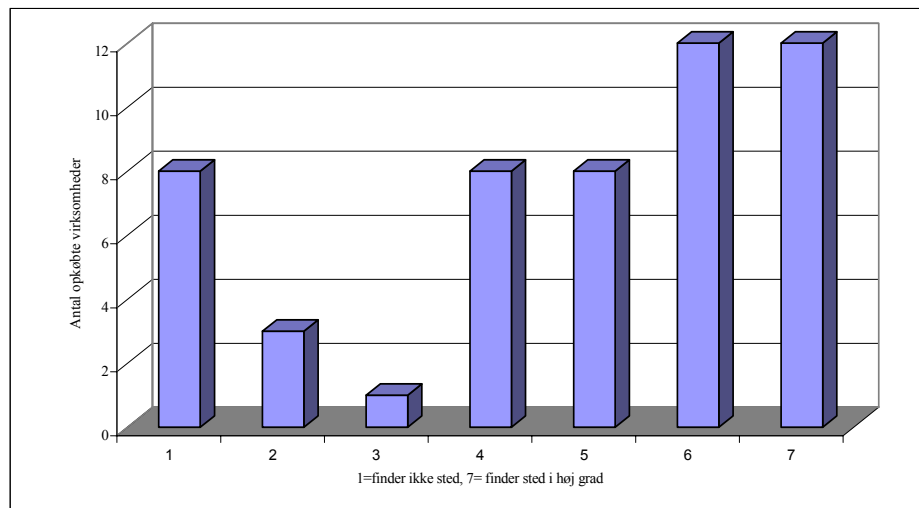
Vidensoverførslerne mellem F&U-afdelingerne lader sig beskrive ud fra observation af det samarbejde, der finder sted mellem disse. Et intensivt samarbejde med det opkøbte selskabs F&U-afdeling er etableret i 46 % af tilfældene. Dernæst er der en gruppe opkøbte virksomheder, hvori der i nogen grad er etableret et samarbejde. Endelig er der en isoleret gruppe, hvor samarbejde slet ikke finder sted. Den præcise fordeling kan ses i figur 8, som indikerer en generel høj grad af integration af det opkøbte selskabs F&U-afdeling.

Ved overførsel af viden er forskellige strategiske instrumenter anvendelige. I denne sammenhæng er anvendelsen af workshops/konferencer, intranet<sup>8</sup>, projektgrupper og jobrotation blevet undersøgt. Workshops eller konferencer samt intranet er brugbare til at overføre megen information til flere eller mange modtagere samtidigt. Til gengæld er den

<sup>8</sup> koncerninterne computeriseret kommunikationssystemer

overførte information ofte af mere overfladisk karakter. Modsat er projektgrupper og jobrotation mere egnet til at overføre viden angående virksomhedens kompetencer, som ofte er indesluttet i medarbejdere eller organisatoriske læreprocesser. Årsagen er at sådanne overførsler er afhængige af ansigt-til-ansigt kontakt gennem en længere periode.

Figur 8: Det opkøbte selskabs F&U-afdelings samarbejde med andre F&U-afdelinger i koncernen



Som det fremgår af tabel 13 er deltagelse i workshops og konferencer det mest anvendte overførselsinstrument. I 46 % af tilfældene vurderes denne form til at være af afgørende betydning. Det kan skyldes at denne form for videnoverførsel er anvendelige til at introducere det nye datterselskab i koncernen, da en konference ofte giver anledning til at opbygge personlige netværk.

Etableringen af F&U-projektgrupper var også betydelig. Dog var anvendelsen mere knyttet til de enkelte opkøbende koncerner. I 37 % af tilfældene var dette instrument af høj betydning, mens 17 % af koncernerne slet ikke etablerede sådanne grupper. Jobrotation bliver kun i nævneværdig grad benyttet af et fåtal af koncernerne, mens 20 % af koncernerne slet ikke benytter sig af denne strategi. En forklaring kan være den omkostning, der er forbundet med jobrotation, samt modstand fra den enkelte ansatte side mod at blive overført til et andet selskab. Det er dog overraskende, taget de høje priser der ofte bliver betalt for det opkøbte selskab i betragtning, at de opkøbende koncerner ikke i højere grad søger at sprede den viden som er indesluttet i medarbejder, især da denne form for viden ofte er en afgørende del af det opkøbte selskabs kompetence.

Intranet anvendes ofte til at overføre tekniske beskrivelser, enten via e-mail eller ved at opbygge databaser, som andre organisatoriske enheder kan trække på. Denne computeriserede kommunikationsform synes at have nogen betydning, men er også særdeles virksomhedsspecifik, idet den enten anvendes eller slet ikke benyttes. I og med at



spørgeskemaet blev udsendt i foråret 2000, vil en undersøgelse i dag sandsynligvis vise en langt højere grad af brug af et sådant kommunikationssystem.

*Tabel 13: Anvendelse af forskellige instrumenter til at overføre viden*

Overførselsinstrument	Gennemsnit	# > 6
Afholdelse af koncern-workshops og konferencer	5.13	24
Deltagelse af det opkøbte selskabs F&U-personale i projektgrupper med F&U-personale fra andre koncernenheder	4.54	20
Anvendelse af jobrotation af det opkøbte selskabs medarbejdere	3.13	4
Anvendelse af intranet	4.30	18
Træghed i overførsel af viden om teknologi og kompetencer fra det opkøbte selskab til resten af koncernen	3.17	4

N= (52,54,54,54,52)

1 = slet ikke, 4 = i nogen grad, 7 = i høj grad

En høj grad af træghed i vidensoverførslerne var forventet. Især da der var tale om kommunikation med udenlandske virksomheder og med de kulturelle og sproglige vanskeligheder, som dette indebærer, kombineret med at det generelt set er svært at overføre kompetence-baseret viden. Det blev dog ikke anset for at være videre problematisk at overføre viden om teknologi og kompetencer fra det opkøbte selskab til andre enheder i organisationen. En del af forklaringen skal findes i den høje grad af forudgående relationer mellem virksomhederne, hvorved begge parter har opnået erfaring i at kommunikere, inden den fysiske overtagelse finder sted. Den mindre fokusering på teknologi-relateret F&U, samt den høje grad af integration, er også med til at dæmpe problemerne i vidensoverførslerne. Endelig er fokus på overførselsinstrumenter såsom konferencer i stedet for jobrotation med til at lette overførsler af viden. Det skyldes, at få virksomheder i fuld udstrækning har prøvet at udnytte viden genereret fra udstationeret eller medarbejdere der er blevet jobroteret.

#### **14. Det opkøbte selskabs koncernstatus**

Det opkøbte selskabs organisatoriske status er bestemt af, hvilke ansvarsområder det bliver tildelt, i hvor høj det kan bestemme over disse ansvarsområder, samt hvilken indflydelse virksomheden har på de beslutninger, der træffes i hovedkvarteret samt i andre datterselskaber. I tabel 14 anskueliggøres den indflydelse, som det opkøbte selskab har på udformning af egne nye strategiske tiltag, anvendelse af dets finansielle ressourcer samt dets F&U-indsats.

Graden af indflydelse er generelt set lav, idet kun enkelte af de opkøbte selskaber opnår en høj grad af indflydelse over deres egne ressourcer. Dette tyder på en høj grad af integration i forhold til koncernaktiviteter, hvorved de nye datterselskaber mister deres selvbestemmelsesret. Dette skal dog sammenholdes med den indflydelse, det opkøbte selskab

har på beslutninger som er truffet i hovedkvarteret. Denne indflydelse er nemlig overraskende nok højere end det opkøbte selskabs indflydelse på egne strategiske tiltag, jf. tabel 15.

*Tabel 14: Det opkøbte selskabers indflydelse på egne aktiviteter*

Aktivitet	Gennemsnit	# > 6
Nye strategiske tiltag	3.78	7
Anvendelse af finansielle ressourcer	3.56	5
F&U-indsatsen	3.56	3

N = (54,54,52)

1 = ingen indflydelse, 4 = nogen indflydelse og 7 = høj grad af indflydelse

Ovenstående resultater indikerer centralt-styrede organisationer, hvor datterselskaber kun i begrænset omfang tilegner sig mandater vedrørende egne strategiske tiltag, F&U-aktiviteter mv. På den anden side er koncernstrukturen så åben, at datterselskaberne har gennemslagskraft i forhold til de beslutninger, der træffes i hovedkvarteret. Dette gælder især de strategiske tiltag, der vedrører det enkelte datterselskab. I den henseende optræder datterselskaberne som det sted, hvor hovedkvarteret kan søge råd og vejledning eller specifik viden, før det fastlægger sine overordnede strategier. Dette peger også henimod en høj grad af integration, modsat mere autonome strukturer, hvor de opkøbte enheder bevarer deres selvbestemmelsesret.

*Tabel 15: De opkøbte selskabers indflydelse på hovedkvarterets aktiviteter*

Aktivitet	Gennemsnit	# > 6
Overordnede strategiske beslutninger	3.87	9
Strategiske beslutninger vedr. det opkøbte selskab	4.87	21
F&U-indsatsen	3.96	14

N = (54,54,51)

1 = ingen indflydelse, 4 = nogen indflydelse og 7 = høj grad af indflydelse

Et eksempel, der kan trækkes frem, er den indflydelse, som det opkøbte selskab har på hovedkvarterets F&U-aktiviteter, en indflydelse der tilsyneladende er højere end på dets egen F&U-aktiviteter. Godt 27 % af de opkøbte selskaber har endda en høj grad af indflydelse på hovedkvarterets F&U-aktiviteter. Dette perspektiv er interessant i beskrivelsen af det opkøbte selskabs kompetencer. Det opkøbte selskabs evne til at skabe viden og kompetencer relaterer sig derfor ikke kun til dets egne læreprocesser, men også til dets evne til at *inspirere* hovedkvarterets og de andre datterselskaber i deres udvikling af ny viden. Etableringen af

F&U-projektgrupper eller konferencer kan eksempelvis være det forum, hvori ingeniører og andre F&U-medarbejder kan formidle deres viden til de andre ansatte i koncernen<sup>9</sup>.

## 15. De opkøbte selskabers succes-rate

En vigtig faktor i analysen af fusioner og overtagelser er at måle hvor succesfuld opkøbet eller fusionen har været i forhold til en række resultat-baserede kriterier. En ofte benyttet analysemodel er at iagttage aktiekursudvikling. Generelt viser sådanne analyser at der ikke opnås nogen positiv udvikling i aktiekursen for det opkøbte selskab. Andre undersøgelser påpeger vanskeligheden ved at integrere det opkøbte selskab effektivt, hvorved dette ikke opnår stigende omsætning eller overskud, og derfor frasælges igen.

I denne undersøgelse har jeg fravalgt at teste det opkøbte selskabs succes-rate i forhold til specifikke finansielle termer. I stedet fokuseres der på det opkøbte selskabs evne til at skabe kompetencer og indtjening i forhold til de forventninger, som det opkøbende selskab havde på overtagelsestidspunktet. Denne analyse giver et resultat, som står i modsætning til de ovennævnte studier. De opkøbte virksomheder har gennemgående nået det forventede kompetence-niveau. De fleste virksomheder indikerer mindst "5" på en 1-7 skala jf. figur 9 og tabel 15.

*Tabel 15: Det opkøbte selskabs succes-rate i forhold til de stillede forventninger på opkøbstidspunktet*

Succes-rate i forhold til	Gennemsnit	# > 6
Kompetence	5.15	24
Indtjening	4.51	20

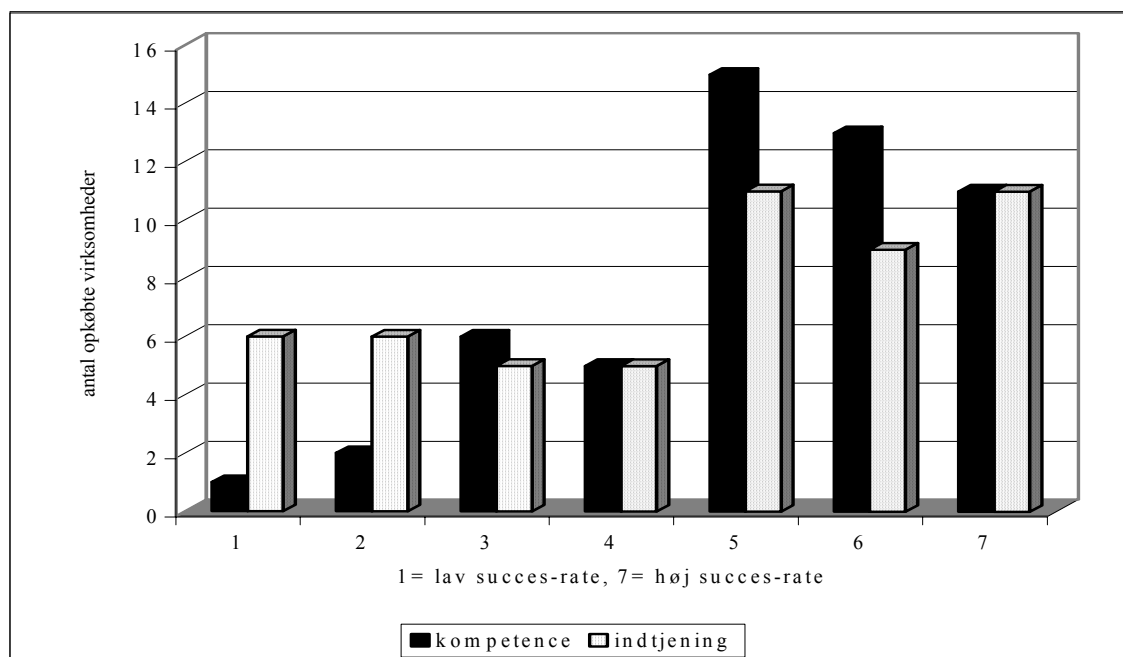
N = 53

1 = lav succes-rate, 7 = høj succes-rate

Den opnåede succes-rate er lavere, hvad angår det opkøbte selskabs indtjening. Som det fremgår af figur 9, skyldes det en række opkøb, der har fejlet rent indtjeningsmæssigt, men ikke kompetencemæssigt. Der er således ikke altid en sammenhæng mellem evnen til at skabe viden og kompetence og så det at udnytte denne viden rent salgsmæssigt. En anden forklaring er, at de fleste opkøbende virksomheder opererer ud fra en målsætning om, at de foretagende opkøb vil generere et positivt afkast, hvilket så ikke altid opfyldes på grund af f.eks. integrationsproblemer, ændringer i omverden osv. Fra begyndelsen stilles der altså væsentlige krav om indtjening, hvor der ikke tages hensyn til, at en succesfuld integration af det opkøbte selskab har et længere tidsperspektiv end de mere kortsigtede indtjeningsmål. De stillede forventninger til kompetenceniveauet vil derfor naturligt være mere afdæmpede, idet de opkøbende virksomheder automatisk anlægger en længere tidshorisont for at opnå succes f.eks. i form af en vellykket integration af de opkøbte F&U-aktiviteter.

<sup>9</sup> En statistisk test påviste en klar signifikant sammenhæng mellem hovedselskabets F&U indsats og anvendelsen af F&U-projektgrupper.

Figur 9: Det opkøbte selskabs succes-rate



## 16. Konklusion

De danske virksomheder, som har opkøbt udenlandske virksomheder i perioden 1994-1998, kan generelt karakteriseres som mellemstore enheder hvis medarbejdere fortrinsvis er beskæftigede i Danmark, mens salgsaktiviteterne er mere internationalt orienterede. De danske virksomheder har i gennemsnit købt 3.5 udenlandske virksomheder i undersøgelsesperioden, hvilket svarer til mindre end et årligt opkøb. Overtagelserne finder typisk sted i nærmarkederne, dvs. i Skandinavien og Nordeuropa, samt i USA. De opkøbte selskaber er typisk små eller mellemstore.

Markedsvækst er det altdominerende opkøbsmotiv, og formålet med opkøbene er typisk at få adgang til nye markeder eller produkter. Væsentlige opkøbsmotiver er deslige at opnå synergieffekter, at få adgang til den opkøbte virksomheds kompetence, samt muligheden for efterfølgende at reducere omkostninger. Kompetence-niveauet i de opkøbte selskaber er generelt set moderat på opkøbstidspunktet, men forbedres kraftigt efterfølgende, hvilket giver de nye datterselskaber givtige internationale positioner.

Et nyt og vigtigt resultat af den foretagne undersøgelse af danske virksomhedsopkøb i udlandet er, at der eksisterer forudgående relationer mellem det opkøbende og det opkøbte selskab. Den forudgående relation er ofte baseret på en konkurrentrelateret relation, der i seks tilfælde i herværende undersøgelse var formaliseret via en strategisk alliance eller et joint venture. Forbindelserne mellem de to virksomheder knyttes ofte på ledelsesniveau. De forudgående relationer er med til at opbygge et højt tillidsniveau virksomhederne imellem, der i sidste ende er afgørende for den endelige prisfastsættelse af det opkøbte selskab.

Det opkøbte selskabs F&U-afdeling er en vigtig, men ikke afgørende del af de opkøbte selskabers aktiviteter. F&U-omkostninger i forhold til omsætning og antallet af F&U-ansatte i forhold til samlet antal ansatte ligger på mellem 4-5 %. De opkøbte selskaber fokuserer mere på tilpasning af koncernprodukter til lokale markedsbehov og i mindre grad på udvikling af teknologiske kompetencer sammenlignet med de tilsvarende aktiviteter i hovedkvarteret. De opkøbte selskaber er dog i vid udstrækning ansvarlige for udvikling af nye produkter. Denne fokusering på produktudvikling frem for forskning i nye teknologier og viden gør, at F&U-aktiviteterne i de opkøbte selskaber kun er af moderat betydning for andre enheder i koncernen.

Kunder, konkurrenter og hovedkvarteret i det opkøbende selskab er vigtige kilder til viden for den kompetence-udvikling som finder sted i det opkøbte selskab efter selve overtagelsen. Eksterne videnscentre og andre datterselskaber i koncernen er i den sammenhæng mindre betydningsfulde. Efter overtagelsen finder der betydelige overførsler af viden sted både til og fra det opkøbte selskab. Dette er et resultat af samarbejde F&U-enhederne imellem i koncernen. En væsentlig del af vidensoverførslerne foretages via workshops, konferencer, F&U-projektgrupper og intranet. Jobrotation er derimod sjældnere anvendt. Trægheden i vidensoverførslerne er generelt set lav.

Et overraskende resultat er den høje grad af indflydelse, som det opkøbte selskab har på koncernstrategier og F&U-aktiviteter sammenholdt med den indflydelse, som selskabet har på sine egne aktiviteter. Dette resultat peger henimod det faktum, at de opkøbte selskaber fortrinsvis bliver integreret ind i koncernen, i stedet for at bevare en mere autonom status. På den anden side bevares dog en snert af autonomi, så datterselskabet stadig har mulighed for at skabe unik viden, som kvalificerer selskabet til at udøve indflydelse på andre koncernenheder. Det opkøbte selskab påvirker først og fremmest de andre selskaber i koncernen ved at deltage i interne konferencer og workshops.

Udnyttelsen og forbedring af den opkøbte virksomheds kompetence efter overtagelsen er generelt set acceptabel den ringe internationale position som F&U-aktiviteterne indtager på opkøbstidspunktet taget i betragtning. Ydermere øges ressourcerne ikke efterfølgende til sådanne aktiviteter, og strategiske instrumenter der specielt er anvendelige til at overføre kompetencer, såsom jobrotation, anvendes kun i ringe udstrækning. Alligevel føler de fleste opkøbere, at deres kompetencemål med opkøbet er nået. Indtjeningsniveauet er dog mindre tilfredsstillende, hvilket sandsynligvis kan tilskrives ovennævnte faktorer. Tilsyneladende spiller de opkøbte selskaber mere en rolle som *inspiratorer* frem for decideret at være *kompetenceudviklere* i den nye multinationale danske koncern, som de nu er en del af.