



**LUNDS UNIVERSITET**  
Ekonomihögskolan

**Företagsekonomiska institutionen**

**Kurskod:** FEKH19

**Kursens titel:** Examensarbete kandidatnivå i Strategic Management

**Termin:** VT18

## **Företagsförvärv i en ny tid**

En fallstudie av Qlik's förvärv av Idevio

**Författare:**

Charlotte Artman

Karl Österberg

Louise Hesseborn

**Handledare:** Niklas L. Hallberg

## FÖRORD

Vi vill till att börja med tacka de sju respondenter på Qlik AB i Lund, Göteborg, Storbritannien och Kanada som vi fick nöjet att intervjua. Vid alla intervjutillfällen blev vi bemötta på ett väldigt trevligt sätt och alla respondenter gav oss värdefull insikt i fallet som studien ämnade studera. Ett extra tack ska även riktas till vår kontaktperson på Qlik som har koordinerat oss ut i verksamheten. Tack för all hjälp, studien hade inte varit genomförbar utan er!

Vi vill även rikta ett tack till vår handledare Niklas L. Hallberg vars kunskap och tid har varit värdefull för oss som ett stöd under studiens gång.

Lund, 28 maj 2018

Charlotte Artman, Karl Österberg och Louise Hesseborn

## SAMMANFATTNING

**Titel:** Företagsförvärv i en ny tid - En fallstudie av Qliks förvärv av Idevio

**Seminariedatum:** 2018-06-05

**Ämne/kurs:** FEKH19, Företagsekonomi: Examensarbete i Strategic Management på kandidatnivå, 15 högskolepoäng.

**Författare:** Charlotte Artman, Karl Österberg, Louise Hesseborn

**Handledare:** Niklas L. Hallberg

**Nyckelord:** Företagsförvärv, Transaktionskostnadsteori, Det resursbaserade synsättet, Dynamiska transaktionskostnadsteori, Digitala plattformsbaserade branscher.

**Forskningsfråga:** Hur påverkar teknologi och branschstruktur företags förvärvsprocesser?

**Metod:** Studien är en kvalitativ fallstudie på Qliks förvärv av företaget Idevio med en induktiv ansats. Data har samlats in via primärdata från sju stycken semistrukturerade intervjuer samt från sekundärdata. Data presenteras genom tematisk analys och analyseras genom mönstermatchning.

**Teoretiska perspektiv:** Studien grundas på transaktionskostnadsteorin, det resursbaserade synsättet och den dynamiska transaktionskostnadsteorin.

**Empiri:** I empirin redovisas material från den insamlade datan av Qliks förvärv av Idevio i en kronologisk fallberättelse av förvärvet. Fokus ligger på att förstå förvärvet och hur Qlik arbetar med företagsförvärv och hur förvärvsprocessen gick till.

**Resultat:** Studiens resultat visar på att företagsförvärv inom digitala plattformsbaserade branscher inte enbart bygger på de tidigare teorierna. De drivkrafter som även bör tas i beaktning är teknologisk passform, synergieffekter och utökad kärnkompetens. Det som ytterligare påverkar förvärv är geografisk och kulturell närhet, nätverkseffekter samt ett tidigare välfungerande samarbete mellan partners.

## ABSTRACT

**Title:** Company acquisitions in a new era - A case study on Qlik's acquisition of Idevio

**Seminar date:** 2018-06-05

**Course:** FEKH19, Business Administration: Bachelor Degree Project in Strategic Management Undergraduate Level, 15 ECTS-credits.

**Authors:** Charlotte Artman, Karl Österberg, Louise Hesseborn

**Advisor:** Niklas L. Hallberg

**Keywords:** Acquisitions, Transaction Cost Economics, Resource-Based View, Dynamic Transaction Cost Economics, Digital Platform-Based Industries.

**Research question:** How do technology and industry structure influence corporate acquisition processes?

**Methodology:** The study is a qualitative case study executed with an inductive approach. Primary data has been collected through seven semi structured interviews, as well as through secondary data. Data is presented through thematic analysis and analyzed through pattern matching.

**Theoretical perspectives:** The theoretical foundation of the study is based on transaction cost economics, resource-based view and dynamic transaction cost economics.

**Empirical foundation:** In the empirical data section material from the collected data regarding Qlik's acquisition of Idevio, is presented in a chronological story. The study aims to get insight in how the acquisition unfolded and how Qlik is working with company acquisitions.

**Conclusion:** The study shows that acquisitions within platform-based industries cannot only be explained by the presented theories. Forces behind acquisitions that should be taken into consideration are technological fit, synergy effects and extended core competence. Factors that affect the acquisitions are geographical and cultural proximity, network effects and a well-functioning prior relationship between the two companies.

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>INTRODUKTION .....</b>	<b>6</b>
<b>TEORI.....</b>	<b>9</b>
Plattformsbaserade branscher .....	9
Modulär struktur och nätverkseffekter.....	9
Innovation och kunskap. ....	10
Transaktionskostnader och företagsförvärv .....	11
Relationsspecifika investeringar. ....	11
Kärnkompetens. ....	13
Resurser och företagsförvärv .....	13
Marknadsposition.....	13
Profiting from innovation. ....	14
Utvidgat PFI-ramverk. ....	15
Dynamiska transaktionskostnader och företagsförvärv .....	16
Uppkomst av dynamiska transaktionskostnader.....	16
Anledningar till företagsförvärv. ....	17
Teoretiskt ramverk.....	18
TCE.....	18
RBV.....	19
DTCE.....	19
<b>METOD .....</b>	<b>20</b>
Forskningsdesign .....	20
Val av fall.....	21
Datainsamling .....	22
Val av respondenter. ....	23
Dataanalys.....	25
Urskiljande av teman och konstruerande av empirisk tidslinje. ....	25
Jämförelse av empiriskt mönster mot teori.....	26
Studiens reliabilitet och validitet .....	27
Extern reliabilitet. ....	27
Intern reliabilitet.....	28
Extern validitet.....	28
Intern validitet.....	29
<b>FALLBESKRIVNING: QLIKS FÖRVÄRV AV IDEVIO.....</b>	<b>30</b>
Partnerskapet med Idevio.....	31
Brytpunkten.....	33
Förvärvsprocessen.....	36
Integrationen .....	37
<b>ANALYS .....</b>	<b>40</b>
Komplementär produkt .....	41

Bristande produktportfölj .....	43
Beroende, samarbetsvilja i relationen och samstämmighet .....	45
Synergieffekter på försäljning.....	48
<b>DISKUSSION OCH SLUTSATS .....</b>	<b>52</b>
Studiens begränsningar .....	54
Studiens praktiska implikationer och förslag på framtida forskning .....	55
Slutsats .....	55
<b>REFERENSER.....</b>	<b>57</b>
<b>BILAGOR.....</b>	<b>62</b>
Bilaga 1. Svensk intervjuguide .....	62
Bilaga 2. Engelsk intervjuguide .....	64

## INTRODUKTION

*Hur påverkar teknologi och branschstruktur företags förvärvsprocesser?* Idag finns det flera innovativa företag som tillhandahåller digitala plattformar inom många olika branscher, exempelvis inom branscher för sociala medier, boende, transport, *business intelligence* (BI) och detaljhandel (Kenney & Zysman, 2016). Företag som är uppbyggda på digitala plattformar är kopplade till utvecklingen av internet och har med digitaliseringens framfart blivit allt vanligare och mer inflytelserika (Kenney & Zysman, 2016). De digitala plattformarna som företagen agerar på är enligt Katz och Shapiro (1985) uppbyggda som nätverk där det råder nätverksexternaliteter. De tydligaste nätverkseffekterna för företag inom digitala plattformsbaserade branscher är de indirekta nätverkseffekterna eftersom affärsmodellen baseras på plattformens erbjudande (Katz & Shapiro, 1985). De indirekta nätverkseffekterna är mycket viktiga för digitala plattformar då de komplementära tillgångarna som erbjuds på plattformar, genom andra företag som tillhandahåller applikationer och funktioner, stärker plattformens värde och konkurrensfördel (Katz & Shapiro, 1985; Teece, 1986).

Teorier inom Strategic Management som förklarar företagsförvärv är transaktionskostnadsteorin (TCE), det resursbaserade synsättet (RBV) och den dynamiska transaktionskostnadsteorin (DTCE). TCE belyser att det finns ett opportunistiskt beteende i den mänskliga naturen samt en avsaknad av kompletta kontrakt vilket skapar transaktionskostnader i relationen till marknaden. När transaktionskostnader ökar leder det till att företag väljer att eliminera risken genom att förvärva den andra parten och hantera opportunisten internt (Coase, 1937; Williamson, 1985). Enligt RBV är det de kritiska resurserna hos det förvärvade företaget som det förvärvande företaget vill åt (Teece, 1986; Barney, 1991). Genom att få tillgång till viktiga resurser kan det förvärvande företaget förhindra framtida konkurrens vilket kan leda till framtida konkurrensfördelar. Det är enligt Teece (1986) svårt att skydda innovationer och nya produkter från konkurrens, men likväl

viktigt för konkurrensen att företag kapitaliserar på innovationer, vilket istället ökar vikten av komplementära tillgångar för företag. DTCE belyser däremot att förvärv kan förklaras av kostnader som uppstår när kunskap och förmågor ska koordineras, övertalas, förhandlas och läras ut till samarbetspartners på marknaden. Vid teknologisk och organisatorisk förändring ökar kostnaderna och Langlois (1992) menar att kunskapsöverföringens omfattning samt tidsaspekten är viktiga komponenter till förvärv.

Studier som tidigare utförts på förvärv hos teknikintensiva företag lägger vikt på att om den strategiska och organisatoriska passformen finns är det en källa till framtida konkurrensfördel för det förvärvande företaget (Hagedoorn & Duysters, 2002). Företag som är ledande inom digitala plattformsbaserade branscher anser ofta att immateriella tillgångar är viktiga som exempelvis humankapital för att stärka den egna plattformen. Cisco är ett tydligt exempel på det med en integrerad förvärvsstrategi som inkluderar frekventa förvärv av mindre företag (Mayer & Kenney, 2004; Toppenberg, Shanks & Henningsson, 2015). Exempel på andra förvärv hos digitala plattformsbaserade branscher är Facebooks förvärv av Friendfeed, Instagram och WhatsApp; Microsofts förvärv av Mojang, Datazen och SoftArtisan; samt Alphabets förvärv av Youtube (Hathi, 2015; Mchawrab, 2016; Microsoft News Center, 2016; Mojang, 2014; Olson, 2014; SoftArtisan, 2016; Sorkin & Peters, 2006).

Enligt litteraturgenomgången av tidigare teori angående företagsförvärv står det inte klart vad som verkligen påverkar förvärv inom digitala plattformsbaserade branscher. Det här då branscherna är relativt nya men trots det har de ett stort inflytande på dagens världsekonomi med sina innovativa och revolutionerande lösningar samt tekniska framsteg. Är det opportuniteten i kontrakt som ligger till grund för förvärv, är det resurserna som de förvärvande företagen vill få kontroll över, är det kostnaderna för kunskapsöverföring eller finns det en annan förklaring för varför förvärv sker? Då företagen verkar på digitala plattformar har det förvärvande företaget och det förvärvade företaget redan en kontakt med



varandra. Det förvärvande företaget har en vilja att öka värdet på sin produkt samtidigt som det förvärvade företaget vill sälja sina produkter. Då aktörer inom digitala plattformsbaserade branscher blir allt fler och mer inflytelserika inom världsekonomin är det viktigt att studera förvärv bland de här företagen. Därav ämnar studien klargöra vad som ligger bakom och driver förvärven för digitala plattformsbaserade företag för att kunna utröna hur teknik och branschstruktur påverkar företagsförvärv.

För att besvara studiens inledande forskningsfråga har en kvalitativ fallstudie med induktiv ansats genomförts (Bryman & Bell, 2015). Fallet som har analyserats har varit BI-företaget Qliks förvärv av Idevio, ett företag med kartlösningar inom BI som verkade på Qliks plattform. BI-branschen bygger på digitala plattformar som tillhandahåller plattformar för systemutvecklare att bygga egna lösningar på och inom branschen är Qlik, Tableau och Microsoft de tre ledande aktörerna (Qlik, 2018b). Det här gör BI-branschen representativ för studien och forskningsfrågan då det är en bransch som bygger på teknologi, har en modern branschstruktur samt är beroende av den egna plattformens erbjudande.

## TEORI

### **Plattformsbaserade branscher**

Det finns två speciellt användbara förklaringar för att förklara hur digitala plattformsbaserade branscher är uppbyggda. De två företeelserna är nätverksektaliteter och modulära system, vilka förklarar grunden för digitala plattformsbaserade branscher, produktens uppbyggnad samt bidrar med förståelse för företagsförvärv inom branscherna.

*Modulär struktur och nätverkseffekter.* Langlois och Robertsons (1992) menar att mjukvarubranschen är anpassad i en modulär struktur med gemensamma standarder, istället för en struktur som erbjuder konkurrerande färdigpackade enheter. Det finns öppna standardiserade plattformar inom mjukvarubranschen som andra aktörer i nätverket kan utveckla egna lösningar till. Katz och Shapiro (1985) myntade uttrycket nätverksektaliteter, vilket innefattar olika effekter som utspelar sig inom nätverk. De förklarar vidare att för hård- och mjukvarumarknader är det relevanta nätverket de aktörer inom leverantörskedjan som har kompatibla produkter. De tre typer av nätverkseffekter som presenteras är indirekta nätverkseffekter, direkta nätverkseffekter och dubbelsidiga nätverkseffekter. Direkta nätverkseffekter förklaras av att nyttan som en användare får av en produkt eller tjänst beror på mängden andra användare i samma nätverk, där en ny användare ökar nyttan för hela nätverket. Indirekta nätverkseffekter är däremot inte lika beroende av antalet användare utan beror istället på de komplementära produkter som tillhör nätverket eller plattformen. Typexemplet för indirekta nätverkseffekter kan man se på marknader för tv-spel och datorer där värdet ökar ju fler komplementära produkter som erbjuds. Dubbelsidiga nätverkseffekter förklaras av Gallagher och Wang (2002) att sträcka sig utanför en given marknad där två marknader blir beroende av varandra. När användandet ökar i förhållande till användandet på andra relaterade marknader ökar värdet. Eisenmann, Parker och Van Alstyne (2006) visar upp

operativsystem som ett typexempel för dubbelsidiga nätverk där datoranvändare och applikationsutvecklare sammankopplas på en plattform och skapar värde för varandra.

Nätverkseffekter spelar en avgörande roll för konkurrens och företags möjlighet att attrahera användare till nätverket för att genom det generera högre vinst (Katz & Shapiro, 1985). Katz och Shapiro (1985) fann att nätverkseffekter ökar efterfrågesidan av produkter och tjänster, som i sin tur beror på användarnas förväntningar på nätverket.

***Innovation och kunskap.*** Hallberg och Brattström (2018) har studerat hur företag kan arbeta med att antingen dölja eller visa upp den kunskap de har för att facilitera innovation och dra vinster ur det. De poängterar att indirekta nätverkseffekter lägger en grund för innovation genom kunskapsdelande inom branscher. Det här kan i sin tur skapa ett större nätverk av komplement som främjar aktörerna inom branschen. Direkta nätverkseffekter ökar däremot konkurrensen med dess öppenhet, vilket gör att kunskapsdelning ses som riskfylld (Hallberg & Brattström, 2018). Balansgången mellan att som företag visa upp eller dölja kunskaper inför andra företag i branschen är svår men även viktig att förstå då det spelar en stor roll inom innovativa branscher. Resonemanget ger implikationer på att om företag är öppna med sin kunskap blir det vinsthöjande om det finns starka indirekta nätverkseffekter i branschen, när företagets framgång beror på något som inte går att identifiera, när det finns komplementära- och intellektuella tillgångar samt när företagen möts av stor osäkerhet i branschen (Hallberg & Brattström, 2018).

Genom att se branscher som modulära nätverk resonerar Langlois (1992) att företag som förlitar sig på deras externa nätverk av leverantörer och konkurrenter fångar vinst i högre grad än de företag som helt och hållet försöker skapa innovationen själva. Nätverkets starka sida är närheten till samarbetspartners och det modulära systemet ger möjlighet att skapa produkter som täcker kundernas behov bättre än vad ett företag gör själva. Langlois och Robertson (1992; 1995) visade att det externa modulära systemet erbjöd flera fördelar, både på

utbuds- och efterfrågesidan. Utbudssidan får innovationsfördelar genom nätverket när innovation är speciellt viktig och när framtiden är osäker och miljön föränderlig. Å andra sidan drar efterfrågesidan fördelar genom möjligheten att förfina sina produkter för konsumenters behov och därmed minska produktionsgapet.

### **Transaktionskostnader och företagsförvärv**

TCE menar att vertikal integration och företagsförvärv beror på kontraktsevenliga problem och mänskliga beteenden som opportunistisk och bunden rationalitet (Williamson, 1985). Transaktionskostnader uppstår för att det finns brister med marknadens naturliga prismekanism och ligger till grund för företags val mellan att köpa in från marknaden eller producera själva (Coase, 1937). Resonemanget utvecklades senare av Williamson (1985; 1989; 1991) som menar att det finns tre faktorer som styr valet: relationsspecifika investeringar, frekvensen av vilken transaktionerna sker och osäkerhet i den kontraktsevenliga miljön. Williamson (1985) argumenterar för att om de tre faktorerna inte hade varit närvarande samt att människan skulle fatta rationella icke-opportunistiska beslut skulle det kunna vara möjligt att skapa perfekta långtidskontrakt via marknaden. Vidare menar Alchian och Allen (1974) att företag vill förvärva på grund av att det kostar att söka efter leverantörer, upprätta omfattande kontrakt samt övervaka att avtal följs av leverantören under hela kontraktstiden.

***Relationsspecifika investeringar.*** Faktorn som påverkar transaktionskostnader mest och är den främsta anledningen till att företagsförvärv sker är enligt Williamson (1985) relationsspecifika investeringar. Med relationsspecifik investering menas att tillgången inte kan användas utanför relationen utan att en avsevärd värdeminskning sker (Klein, Crawford & Alchian, 1978). Från relationsspecifika investeringar uppstår en kvasiränta som definieras av den extra vinst som den relationsspecifika investeringen inbringar inom avsedd relation jämfört med vinsten man får från näst bästa alternativet på marknaden. Vidare menar Klein et al. (1978)

att om en säljare blir låst till en leverantör, eller tvärtom, kan en *hold-up*-situation uppkomma. Vid en *hold-up*-situation kommer en part att utnyttja beroendeförhållandet av kvasiräntan och därmed förhandla villkoren i kontrakten för egen vinning. För att motverka *hold-up* behövs tidskrävande kontraktsskrivning vilket skapar transaktionskostnader.

Relationsspecifika investeringar delas in i fyra kategorier enligt Besanko, Dranove, Shanley & Schaeffe (2013): platsspecificitet, fysisk tillgångsspecificitet, dedikerad specificitet och mänsklig specificitet. Enligt Niosi (2014) kan relationsspecifika investeringar leda aktörer i teknologi-allianser att agera opportunistiskt och menar vidare att inom högteknologiska branscher är mänsklig och dedikerad specificitet speciellt applicerbara. Dedikerad specificitet avser en specifik investering av tillgångar kopplade till en specifik partners behov medan mänsklig specificitet innefattar de företagsspecifika kunskaper och kompetenser som de anställda har (Besanko et al., 2013). Inom digitala och teknologiska branscher uttrycks mänsklig specificitet som teknisk specialiserad kunskap och dedikerad specificitet uttrycks som teknisk kunskap kodifierad i licenser och patent (Niosi, 2014).

I en studie av inköp via leverantörer av mjukvaruapplikationer konstaterar Dibbern, Wynne och Heinzl (2005) att mänsklig specificitet finns i stor utsträckning hos företag inom digitala och tekniska branscher då den är specifikt kopplad till företagets innovation och utveckling. Vidare menar de att mänsklig specificiteten påverkar företag att gå mot vertikal integration och förvärv för att skapa kostnadseffektivitet, både gällande transaktionskostnader och teknisk innovationsutveckling. De Vita, Tekaya och Wang (2010) förklarar att dedikerad specificitet har stark närvaro mellan aktörer med långvariga relationer. De kopplar samman dedikerad specificitet till partnersamarbeten och om en partnerrelation löses upp blir leverantören lämnad med stora mängder med osåld *output* eller överflödigt kapacitet, vilket medför en risk. Risken kan reduceras genom att samarbetet helt integreras i ett och samma företag via förvärv (De Vita et al., 2010).

**Kärnkompetens.** Enligt Arnold (2000) följer kärnkompetens samma mönster som relationsspecifika investeringar. Han menar att företag väljer att lägga sina aktiviteter i relation till företagets gränser beroende av kopplingen till kärnkompetensen. Både Arnold (2000) och Williamson (1985) konstaterar att relationsspecificitet innebär strategisk vikt och att företag kan vinna på vertikal integrering och därmed förvärva företag som utför aktiviteten för kärnkompetensen.

### **Resurser och företagsförvärv**

RBV förklarar företagsförvärv genom att det förvärvande företaget vill få tillgång till resurser som finns hos det förvärvade företaget. Resurser som ger möjlighet att förbättra företagets prestation, i nutid och framtid, är de tillgångar, organisatoriska processer, kapabiliteter och kompetenser som ett företag innehar och kontrollerar (Barney, 1991; 2002). Resurserna företaget är ute efter ska vara värdefulla och unika samt ej gå att imitera eller substituera. Om resursen är det, är den kvalificerad som heterogen och immobil, vilket är en grundförutsättning för att vara viktig för företaget för att skapa långvarig konkurrens. Barney (1991) menar även att innehavande av resurser som har samtliga fyra karaktärsdrag samt grundförutsättningar kan leda till att företag får en fördelaktig position och konkurrenskraft på marknaden gentemot andra aktörer. Sudarsanam (2003) menar att utifrån ett resursperspektiv är det delandet och överföringen av komplementära resurser och kapabiliteter mellan företagen som är anledningen till att förvärv sker. Vidare ses ofta informationsteknologi (IT) som en resurs inom RBV för att skapa långsiktig konkurrenskraft (Barney, 1991). Kohli och Grover (2008) argumenterar för att IT och tekniska aspekter i sig självt, helt isolerat, inte skapar värde utan måste kopplas samman med andra resurser eller företagsprocesser.

**Marknadsposition.** När det sker en *Schumpeteriansk chock*, vilket är en ny cyklisk våg av teknologiska framsteg, är det inte alltid aktören som är först in på marknaden som kommer

få en dominerande ställning, även aktören får ett *early-mover advantage* (Besanko et. al., 2013; Teece, 1986). Fenomenet har setts många gånger och exempel på företag som har misslyckats med att kapitalisera på sina egna innovationer är EMI, RC Cola, Bowmar, Xerox, Apple och DeHavilland. Teece (1986) förklarar att företag som varit tidiga in på en ny marknad kan försvara sin position genom att förvärva mindre företag och genom det eliminera potentiell konkurrens och skapa en framtida konkurrensfördel. Förvärv är då eftersträvansvärt om överförandet av resurser och kapabiliteter från det förvärvade företaget till det förvärvande företaget är grundat i värdeskapande enligt Sudarsanam (2003).

***Profiting from innovation.*** Enligt Teece (1986; 2013) *Profiting From Innovation*-ramverk (PFI) är det tre faktorer som leder innovativa företag till företagsförvärv. Följande tre är: (1) *appropriability* (vidare översatt till appropriabilitet); (2) branschutveckling; och (3) komplementära tillgångar. Med tiden har ramverket byggts ut med faktorerna systemintegration och branschstruktur, men det är de tre första faktorerna som främst förklarar företagsförvärv och har störst påverkan på företags kapitalisering av innovationer (Teece, 2013).

Den första faktorn, appropriabilitet, definieras enligt Teece (1986) som skyddandet av kunskap. Det som påverkar en produkts appropriabilitet är teknologins karaktärsdrag, de legala aspekterna och ägandet av komplementära tillgångar, vilka lägger grunden för innovationens appropriabilitets-regim. Om innovationen har en svag appropriabilitets-regim är det enkelt för konkurrenter att imitera innovationen, och tvärtom om den är stark. Teece (1986) menar att företagsförvärv endast sker när det råder en svag appropriabilitets-regim. I de branscher som kännetecknas av en hög teknologisk karaktär, inkluderande digitala plattformsbaserade branscherna, är det i princip omöjligt att utveckla produkter och lösningar utan att bjuda in andra företag att ta del av de egna intellektuella tillgångarna (Henkel, Baldwin & Shih, 2013).

Den andra faktorn, branschutveckling, förklaras av Teece (1986) genom att den initiala konkurrensen på en ny marknad präglas av produktens design och när marknaden mognat präglas konkurrensen av priset på produkten. Teece (1986) benämner det som det dominanta designparadigmet. Internetbaserade företag är bra på att låsa in kunderna till deras tjänster och produkter, då omställningskostnaderna är höga, vilket kopplas till branschutvecklingen (Teece, 2013). Med det argumentet är det bra att vara tidigt in på en marknad och genom det försöka skapa en dominant ställning för att sedan kunna förvärva nya aktörer för att försvara konkurrensfördelen. Det här då det är svårt för nya aktörer att vinna över nya kunder.

Den tredje faktorn, komplementära tillgångar, är tillgångar som skapar värde för företagets egna produkt (Teece, 1986). Inom de digitala och teknologiska företagen kan komplementära tillgångar ses hos företagen som utvecklar tilläggsprodukter och applikationer för en grundprodukt. De komplementära tillgångarna omfattar även immateriella tillgångar som innovation och anställdas kunskap vilka har blivit allt viktigare då det blir svårare att skydda kunskapen (Teece, 1998). Enligt Teece (1986) kan R&D ses som en komplementär tillgång om det sker av ett samarbetsföretag, dock får det aldrig ses som ett substitut till den egna R&D-avdelningen. De intellektuella tillgångarna inom digitala företag är viktiga och enligt Henkel et al. (2013) ska företag se till att segregera de interna och externa intellektuella tillgångarna. Vidare presenterade Teece (1986) tre olika typer av komplementära tillgångar: generiska, specialiserade och samspecialiserade tillgångar. De generiska tillgångarna behöver inte skraddarsys för den specifika produkten. Specialiserade tillgångar har ett ensidigt beroende, medan de samspecialiserade tillgångarna har ett tvåsidigt beroende mellan produkten och komplementet.

**Utvidgat PFI-ramverk.** Teece (2013) påbyggnad av PFI-ramverket förklarar hur de två faktorerna systemintegration och branschstruktur har en påverkan på innovatörens framtida möjlighet till att fånga upp vinst. Företag bör ta hänsyn till hur de företag de kan tänkas förvärva



är uppbyggda och hur utbyte av teknologi ska ske för att skapa så stor effektivitet som möjligt. Med det menar Teece (2013) att alla företag inte arbetar likadant och därför inte kommer att kunna arbeta med varandra eftersom vissa branscher är uppbyggda på sätt som gör det svårt att uppnå effektiva samarbeten. I branscher karakteriserade av hög digitalisering förändras de tekniska förutsättningarna så snabbt att det enligt Teece (1986) är osannolikt att ett företag för sig själv kan förse marknaden med avancerade lösningar på ett kostnadseffektivt sätt i efterfrågad takt. Enligt Teece ska företagsförvärv ske om resursen i fråga är kritisk för framtida framgång, storleken på investeringen är överkomlig och att en smidig integration ska vara möjlig.

### **Dynamiska transaktionskostnader och företagsförvärv**

Till skillnad från klassisk TCE menar forskare inom DTCE att det finns en kostnad för kunskapsöverföring mellan företag vilket leder till företagsförvärv (Langlois, 1992). Dynamiska transaktionskostnader är en kombination av TCE och RBV då kunskapsöverföring mellan företag ger upphov till kostnader. Ett företag kommer att integrera produktionen eller förvärva andra företags produktion när de dynamiska transaktionskostnaderna för att själv tillhandahålla viktiga kapabiliteter är lägre (Langlois, 1992). Han menar vidare att en kapabilitet är ett företags innehavande kunskap och förmågor.

*Uppkomst av dynamiska transaktionskostnader.* DTCE förklarades först av Silver (1984) som argumenterar för att det problematiska med att använda marknaden är övertalningskostnader för att få aktörerna på samma våglängd. Langlois (1992) utvecklar resonemanget och menar att de dynamiska transaktionskostnader som påverkar vertikal integrering och förvärv är övertalnings-, förhandlings-, koordinations- och upplärningskostnader av externa leverantörer. Kostnaderna uppstår speciellt vid teknologisk och organisatorisk förändring och de representerar kostnader av att företag inte har rätt

kapabiliteter vid rätt tidpunkt (Langlois, 1992). Företag, även helt vertikalt integrerade sådana, har behov av andras kapabiliteter i någon del av värdekedjan vilket resulterar i att företag måste samarbeta och förlita sig på andra företags kapabiliteter (Langlois, 1992). När marknaden inte kan tillhandahålla rätt kapabiliteter, vid rätt tidpunkt, kan resultatet bli vertikal integration och förvärv, medan när företag saknar rätt kapabiliteter vid rätt tid kan marknaden användas (Arnold, 2000; Langlois, 1992). Langlois (1992) menar även att oförutsägbara förändringar gör att specifika kontraktsenliga avtalsbestämmelser blir kostsamma vilket innebär ett behov av utvidgad rätt till kontroll. Det här är den främsta anledningen till vertikal integration och företagsförvärv.

*Anledningar till företagsförvärv.* När ett företags produktionssteg är beroende av varandra måste en förändring i ett steg svara med en förändring i ett annat steg i värdekedjan. När koordinationen av produktionsstegen inte har samma beroende argumenteras det för vertikalt integrera eller förvärv eftersom transaktioner med utomstående parter fördröjer innovation (Langlois, 1992; Langlois & Robertson, 1992). I fall när koordination mellan de aktiviteter som påverkar varandra är ett problem kan marknaden dock vara det bästa alternativet eftersom det skapar möjligheten att snabbt generera *trial-and-error*-lärande. När förändringen av samarbetet saktar ner börjar gränserna att stabiliseras och de dynamiska transaktionskostnaderna för att samordna mellansteg minskar. Företag bör därför förvänta sig en större outsourcing av de produktionssteg som skiljer sig från företagets kärnkompetens och tvärtom (Arnold, 2000; Langlois, 1992). Cohen och Levinthal (1989; 1990) hävdar att ett företags förmåga att lära sig styrs av absorberande kapacitet som speciellt finns inom R&D. De menar att företags R&D inte bara finns för att skapa ny kunskap, utan också för att öka den egna förmågan att utnyttja den kunskap som skapats utanför organisationen för att veta vilka företag man bör investera i.

Langlois (1992) argumenterar för att egen produktion och förvärv av externa kapabiliteter är bra vid processförbättringar under omständigheter där efterfrågan är hög och förutsägbar. Marknaden är mer åtråvärd när det handlar om differentiering eller autonom innovation under omständigheter med hög osäkerhet och snabb förändring, vilket är fallet inom digitala branscher. Langlois (1992) drar även en parallell till Utterbacks (1979) produktlivscykel där han menar att ju längre i produktlivscykeln som produkten är, ju mer bör företag gå mot vertikal integrering. Langlois och Robertson (1992; 1995) menar att det finns många fördelar med att vertikalt integrera och förvärva, men att marknaden och nätverket är speciellt användbar i de första stegen av produktlivscykeln då koordination inte är lika viktigt mellan aktiviteterna i värdekedjan. Modulära system kan ha stor betydelse i framtiden då flexibiliteten i företagsaktiviteter minskar fördelarna med integration, varför förvärv inte är att föredra (Langlois och Robertson, 1992). Samtidigt menar de att osäkerhet om framtiden gör att vertikal integrering genom gemensamt ägande av stegen i värdekedjan kan skapa ett effektivt arrangemang, för att på ett överlägset sätt koordinera systematiska förändringar.

### **Teoretiskt ramverk**

Av teorienomgången kan det utläsas att digitala plattformsbaserade branscher är uppbyggda genom en modulär struktur där komplementära lösningar och produkter ofta är påbyggnader på en grundplattform. Samtidigt skapar indirekta nätverkseffekter ett samspel mellan aktörerna för att skapa värde för potentiella kunder, vilket gör att lösningen som aktörerna tillsammans har är mer värd än de två delarna var för sig. Nedan presenteras respektive teoris förklaring av företagsförvärv inom branscher som karaktäriseras av teknologi och nutidens digitala branschstruktur.

*TCE.* Om företagsförvärv ska förklaras av TCE beror förvärvet på kontraktsevenliga problem och opportunistiskt beteende. Förvärvet leder till att opportunisten hanteras internt

och att kostnaderna för de företagsaktiviteterna minskar samtidigt som risken för *hold-up* elimineras.

**RBV.** Företagsförvärv sker enligt RBV för att företag önskar ha tillgång till kunskap och resurser som de själva inte besitter. RBV menar att förvärven sker då det finns komplementaritet mellan de inblandade företagen och företagsförvärv sker enligt PFI-ramverket om det råder en svag appropriabilitets-regim, branshutvecklingen har gått långt och de komplementära tillgångarna är av strategiskt vikt.

**DTCE.** Enligt DTCE sker företagsförvärv på grund av kostnader som uppstår från övertalning, förhandling, koordination och upplärning. Det är kostnaderna kopplade till kunskapsöverföring mellan företag som leder till förvärv, vilka kan variera över tid.

## METOD

### Forskningsdesign

För studien har en fallstudiedesign valts. Bryman och Bell (2015) förklarar att en fallstudie syftar till att djupt utforska en specifik organisation, plats, person eller händelse. Frågor som går att besvara vid en fallstudie är hur och varför någonting sker (Yin, 2015). Inom företagsekonomi är fallstudier en vanlig forskningsdesign som tillåter forskare att identifiera och beskriva kausala mekanismer samt orsak och verkan (Bryman & Bell, 2015). Enligt Yin (2015) är det vidare relevant att utföra en fallstudie då fokus ligger på en aktuell händelse, vilket passar studien bra då den ämnar studera en nyligen skedd händelse, nämligen företaget Qliks förvärv av Idevio som offentliggjordes 4 januari 2017 (Qlik, 2017). Fallstudien är därmed retrospektiv då respondenterna blickar tillbaka på händelsen. Problemet med en retrospektiv studie är att respondenternas minnen är svaga eller felaktiga, dock anses denna fallstudie inte ha det problemet eftersom förvärvet av Idevio skedde relativt nyligen (Bryman & Bell, 2015).

I enlighet med Eisenhardts (1989) upplägg för fallstudier har en kvalitativ metod medvetet valts då studiens fokus på detaljer kring företagsförvärv bäst besvaras med kvalitativ data där tyngdpunkten läggs vid ord och intervjuer. Den kvalitativa metoden har blivit kritiserad för subjektivitet, dock ger den samtidigt en djup förståelse för fallet genom tolkning av respektive deltagare, vilket är av yttersta vikt i en fallstudie (Bryman & Bell, 2015).

Enligt Yin (2015) ska författare vid en enfallsstudie vara noggranna vid utformandet av studien för att kunna göra någon form av generalisering av resultatet till en eller flera teorier. Eisenhardt och Graebner (2007) förklarar att potentialen att bidra till forskningen vid enfallsstudier är stor i termer av att visa upp särskilda händelser, replikera eller motsäga forskningsresultat och utveckla framväxande teorier. Styrkan med studien är att den studerar förvärvet på detaljnivå och att detaljerna i sig är mer av länk- och processkaraktär. Detaljerna kan i sin tur kopplas ihop på en företags- och branschnivå. Att välja ett okomplicerat och

karaktäristiskt förvärv, istället för att välja ett specialfall, har varit ett medvetet val för att kunna öka generaliserbarheten av fallet för digitala plattformsbaserade branscher.

Vidare antar studien en induktiv ansats då Bryman och Bell (2015) belyser att en induktiv ansats ofta används för kvalitativa fallstudier inom företagsekonomisk forskning. Induktiv ansats beskrivs vidare som att utgå från verkligheten och generalisera observationer för att sedan dra slutsatser utifrån observationerna inom en viss teoretisk referensram (Bryman & Bell, 2015). Eisenhardt och Graebner (2007) beskriver induktion vidare som ett angreppssätt vars resultat utvecklar nya modeller, hypoteser, teorier och begrepp. Induktiv ansats passar studien bra då författarna på basis av primärdata från händelsen söker stöd i teorin i ett försök att placera denna händelse inom någon av de presenterade teorierna eller addera nya upptäckter.

### **Val av fall**

Valet av fall för studien är Qliks förvärv av teknikpartnern Idevio som agerat på Qliks plattform. Författarnas intresse för digitalisering och framtidens teknikföretag ligger till grund för valet av digitala plattformsbaserade branscher. Den moderna och icke-traditionella värdekedjan hos digitala plattformsbaserade företag, nätverkseffekter samt den höga andelen företagsförvärv bland teknikintensiva företag ansågs intressant. De få empiriska fallstudier som gjorts inom ramen för förvärv inom de ovan nämnda branscherna var avgörandet för valet. Vid en fallstudie av en företagshändelse går händelsen och företag ofta hand i hand. För att hitta ett lämpligt företag att kontakta för fallstudien använde författarna till att börja med ett icke-sannolikhetsurval i form av ett snöbollsurval (Bryman & Bell, 2015). Genom internetsökningar på sökord relaterade till digitalisering, förvärv och digital plattform dök förslag på olika företag upp och Qlik framstod som ett passande företag för studien. Det var här som ytterligare specificering av digitala plattformsbaserade branscher gjordes, nämligen BI-branschen.

Enligt Yin (2015) ska författare av en fallstudie oftast ha många olika fall att välja på för att kunna öka effektiviteten och genomförbarheten av studien. Av författarnas inledande kontakt med Qlik framkom det fem större förvärv att välja på som genomförts av Qlik under de sex senaste åren. Idevio-förvärvet valdes dels utifrån den mängd information om förvärv som Qlik kunde dela med sig av på grund av olika legala aspekter samt tidsaspekten då förvärvet skedde inom de två närmsta åren. Inför valet studerades även branschen noga. Det som framkom var att branschen består av en mindre andel stora företag som tillhandahåller digitala plattformar och samarbetar med små systemutvecklare, vilket liknade Qliks och Idevios initiala samarbete. Det här gör företaget Idevio till en representativ partner samt förvärvet av Idevio till ett representativt fall för företag som agerar på samma plattform inom digitala plattformsbaserade branscher. I en fallstudie ska ett specifikt fall, enligt Yin (2015) inte likställas med en stickprovsenhet ur en population som hos en kvantitativ studie då slutsatser dras på olika nivåer. Valet av förvärvet av företaget Idevio kan därmed inte ses som vad Yin (2015: 53) säger är “[...] *en liten stickprovsstorlek när det gäller fall* [...]” utan bör ses som en population som kan vara representativt i sig självt.

### **Datainsamling**

För att skapa en förståelse för fördjupningsområdet inleddes studien med en omfattande litteraturgenomgång av TCE, RBV och DTCE för att undersöka teoriernas syn på företagsförvärv. Litteraturgenomgången skapade ett vidare intresse och författarna sökte efter ytterligare information och samlade in data kring digitala plattformsbaserade branscher. Med tanke på studiens praktiska bakgrund och den relativt korta period som digitala plattformsbaserade företag har funnits var det ett medvetet val att välja bakgrundsmaterial och artiklar som är relativt nya till publiceringsdatum. Däremot har teori om företagsförvärv i sig valts att vara av äldre ursprung för att fånga grunderna till de teoretiska synsätten.

Slutprodukten av en fallstudie kan tack vare den rika datainsamlingen skapa ett koncept, teoretisk konstruktion, konceptuellt ramverk, förslag eller en medelväg mellan teori och empiri (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007).

**Val av respondenter.** En tillräcklig urvalsstorlek av respondenter är svår att veta i förväg då antalet respondenter som behövs för att nå teoretisk mättnad är okänd. För att säkra mättnaden föredras ett större urval (Bryman & Bell, 2015). Urvalet måste även stå i relation till fallet och fallföretagets storlek samt att det är viktigt att ha en spridning av respondenternas respektive roller för att åstadkomma en bredd samt en mättnad i data. Eftersom Qlik har kontor i Lund skedde ett bekvämlighetsurval baserat på den geografiska närheten, då kommunikationen underlättas. Vid studiens uppstart hölls det initial kontakt med Qliks HR-avdelning. Författarna blev kopplade vidare till en anställd för en första intervju på Qliks kontor i Lund för att finna ytterligare respondenter som besatt värdefull information. Urvalet för respondenter har därefter varit det som Bryman och Bell (2015) benämner som målstyrt urval då studien ämnat att intervjua anställda på Qlik som har insikt i det specifika förvärvet. Respondenterna arbetar på Qliks produktavdelningar, partneravdelning, R&D-avdelning, samt juridikavdelning. Varje respondent har därmed varit relevant för att uppfylla studiens syfte och de har strategiskt valts ut genom det målstyrda urvalet. För att nå nyckelpersoner har studien valt respondenter som är anställda på Qlik-kontor runt om i världen, vilket även har gjort att inte alla intervjuer har skett fysiskt.

Bryman och Bell (2015) berättar att en tumregel för antal respondenter är att ju bredare omfattning en studie har, desto fler respondenter bör studien ha. På grund av valet av en enfallsstudie, tidsaspekten, och studiens förväntade djup var det naturligt att inte välja ett för stort urval. Sju semistrukturerade intervjuer har därför utförts som redovisas i Tabell 1. Efter fem intervjuer började samtlig information om fallet upprepas vilket indikerar på att en teoretisk mättnad var nära. Därför valde författarna att utföra två intervjuer till för att säkerställa



den teoretiska mättnaden för studien. Respondenternas anonymitet har respekterats och tillämpats.

**TABELL 1**

**Respondenter**

<b>Respondent</b>	<b>Antal år på Qlik</b>	<b>Datum</b>
Lead Scientist	7 år	2018-03-26
Director & Senior Corporate Counsel	4 år	2018-04-17
Lead Scientist	7 år	2018-04-24
Senior Product Manager	1,5 år samt tidigare på Idevio	2018-05-02
Vice President, Lead Corporate Counsel	3 år	2018-05-02
Vice President, Product Revenue	16 år	2018-05-09
Senior Alliance Manager	4 år	2018-05-09

Intervjuerna varade cirka en timme och de hölls antingen på svenska eller engelska för att matcha respondenternas arbetspråk. Tre av intervjuerna har skett på engelska via Skype och Webex. Fördelarna med telefonintervjuer enligt Bryman och Bell (2015) är att det är praktiskt samt att det kan göra respondenten mer avslappnad då stressen och osäkerheten som kan uppstå vid fysiska intervjuer uteblir. Nackdelarna med telefonintervjuer är att det kan vara svårt att hålla längre intervjuer samt att respondentens kroppsspråk inte kan analyseras (Bryman & Bell, 2015). Författarna har i studien försökt undvika nackdelarna med telefonintervjuer genom att addera video till samtalen vilket har gjort att kroppsspråk kunnat observerats samt att längden på intervjuerna inte varit något problem. Semistrukturerade intervjuer behandlar enligt Bryman och Bell (2015) en serie av frågor utifrån en generell intervjuguide vars sekvens är möjlig att variera, vilket bidrar till flexibilitet. Frågorna är mer generella i dess utformning än i strukturerade intervjuscheman och samtidigt har intervjuaren

en viss möjlighet till att ställa ytterligare frågor som respons på signifikanta svar (Bryman & Bell, 2015). En intervjuguide på svenska och engelska med frågor anpassade efter fallet har utformats utifrån forskningsfrågan (se Bilaga 1 & Bilaga 2). Efter ett första uppstartsmöte på Qlik justerades intervjuguiden för att bättre matcha de nästkommande intervjuerna samt forskningsfrågan. Samtliga intervjuer spelades in och två av författarna förde anteckningar under intervjuerna. Varje intervju transkriberades efteråt för att säkerställa att inga viktiga detaljer missades eller missförstods (Bryman & Bell, 2015).

Utöver primärdata samlades publika dokument från Qlik in som innefattade pressmeddelanden samt information från Qliks hemsida. Sekundärdatan försedde författarna med källor till fallet som var användbara för att skapa ett helhetsperspektiv av fallet och stödja primärdatan (Bryman & Bell, 2015). Det var viktigt att information kom från ursprungskällor och att inga externa andrahandskällor användes för att studien ska ge en sådan korrekt bild som möjligt.

## **Dataanalys**

*Urskiljande av teman och konstruerande av empirisk tidslinje.* Dataanalysen, som är en av de viktigaste och svåraste delarna i en kvalitativ studie, grundar sig för studien i tematisk analys och mönstermatchning (Bryman & Bell, 2015; Yin, 2015). För författarna var det viktigt att använda metoder som visar upp fallstudiedatan på ett intressant men tydligt sätt för läsaren. Eisenhardt (1989) hävdar att vid enfallstudier är det viktigt att författarna söker efter samband och mönster i den företagsspecifika datan som samlats in från primärkällor. Eftersom studiens ansats är induktiv har en av de vanligaste kvalitativa analysmetoderna, empiristyrd tematisk analys, valts där författarna finner teman utifrån intervjurespondenternas svar. Författarna har även följt Yins (2015) rekommendation om att hela tiden ha analysen i åtanke vid datainsamling för att inte samla in irrelevant data samt att underlätta tematiseringen. Den valda

analysmetoden bidrog till att författarna, redan vid insamling av data och vid transkriberingen av intervjuerna, började att analyseras datan i ett första skede för att skapa en överblick (Bryman & Bell, 2015; Yin, 2015).

Författarna började med att noggrant läsa igenom och markera relevant text från samtliga transkriberingar utifrån forskningsfrågan. Ämnen som inte hörde till forskningsfrågan uteslöts medvetet. Därefter sammanfattades det relevanta materialet från transkriberingarna till ett Microsoft Excel-dokument där materialet strukturerades upp för varje intervju under de övergripande frågorna från intervjuguiden. Samtidigt identifierades relevanta citat för att senare användas i den empiriska berättelsen. Det gjordes för att författarna skulle kunna sammanfatta allt relevant material och skapa en överskådlig bild (Bryman & Bell, 2015). Författarna identifierade därefter upprepade nyckelord samt om respondenterna beskrev samma situation med olika ord. De identifierade likheterna från det empiriska materialet sammanfattades och författarna valde utifrån det ut 18 teman som sammanställdes till fyra slutgiltiga aggregerade dimensioner för senare analys av datastruktur (se Figur 2).

Författarna valde att presentera det empiriska materialet som en tidslinje där relevant information angående varje tema är invävd i en kronologisk fallberättelse. Den empiriska tidslinjen valdes för att presentera fallet för läsaren på ett sådant tydligt sätt som möjligt, utan att behöva upprepa information. Enligt Bryman & Bell (2015) är nackdelen med tematisk analys att de identifierade teman grundar sig i författarnas förmåga att utkristallisera teman samt författarens kunskap inom området. Författarna har i största mån försökt att undvika det genom att vara noggranna samt arbetat med tematiseringen tillsammans och utgått från respondenternas svar.

***Jämförelse av empiriskt mönster mot teori.*** I linje med ovan nämnda tematiseringen har vidare Yins (2015) metod om mönstermatchning användas i studiens dataanalys. Metoden går ut på att de mönster som man finner i den empiriska datan jämförs med de redan teoretiskt

grundade mönster som författarna utgår ifrån i studien. Enligt Yin (2015) är metoden användbar för fallstudier av förklarande karaktär, vilket passar studien väl. Efter tematiseringen tillämpades mönstermatchning i analysen i form av en strukturerad jämförelse mellan empiri och teori. Jämförelsen sker och analyseras i löptext utifrån tematiseringens fyra aggregerade dimensioner, vilket bör göras enligt Bryman och Bell (2015). Kritik mot mönstermatchning menar att det empiriska materialet måste vara av hög relevans, annars bjuds det in till feltolkningar i jämförelsen mellan empiri och teori. Risk för feltolkning har undvikits till största mån genom att författarna avgränsat sig till ett fall på ett specifikt förvärv samtidigt som analys gjorts löpande.

### **Studiens reliabilitet och validitet**

*Extern reliabilitet.* Reliabilitet syftar till att studien ska ha en hög replikerbarhet enligt Bryman och Bell (2015). Enligt Yin (2015) underlättas replikerbarheten om tillvägagångssättet grundligt dokumenteras. Med en intervjuguide med tydliga frågor till respondenter och detaljbeskrivning för tillvägagångssättet kan replikerbarheten stödjas och ligga till grund för att andra ska kunna upprepa studien (Bryman & Bell, 2015). Författarna är dock medvetna om att det kan vara svårt att uppfylla kriteriet om replikerbarhet fullt ut när det gäller kvalitativ forskning då det är omöjligt att upprätta exakt samma sociala miljö vid två olika tillfällen. Transparens av utförandet för insamlad data och analys är svårare att skapa för kvalitativa studier jämfört med kvantitativa där data kodifieras enligt strikta riktlinjer och är i utgångsläget en svaghet i denna studie. För att överbrygga det i den mån det går har författarna beskrivit ett detaljerat tillvägagångssätt samt skapat en figur (se Figur 2) över datastrukturen för en visuell översikt (Bryman & Bell, 2015). Det som även minskar studiens externa reliabilitet enligt Bryman och Bell (2015) är att intervjupersonerna fått möjligheten att vara anonyma. Det gör att respondenternas namn inte finns med i rapporten vilket sänker replikerbarheten något.

Utöver möjligheten för de anställda på Qlik att vara anonyma anses den externa reliabiliteten vara stark då studien bör kunna replikeras vid andra tillfällen och då bidra med liknande resultat.

***Intern reliabilitet.*** Den interna reliabiliteten syftar till att alla författarna har haft samma uppfattning om vad som har observerats i studien (Bryman & Bell, 2015). Genom att intervjuerna har utförts av samtliga tre författare samt att intervjuerna har spelats in och transkriberats har en fullständig och enhetlig uppfattning skapats bland författarna vilket skapar en starkare reliabilitet enligt Bryman & Bell (2015). Samtidigt är studien en fallstudie av kvalitativa metod vilket bidrar till en ökad intern reliabiliteten till skillnad från en kvantitativ studie med enkätundersökningar (Bryman & Bell, 2015). De semistrukturerade intervjuerna kom senare till nytta då författarna fått friheten och möjlighet att ställa följdfrågor och leda tillbaka respondenterna till den aktuella händelsen vid intervjuer.

***Extern validitet.*** Validitet är förmågan att mäta det som avses att mätas. I kvalitativa undersökningar är det svårt att uppnå en stark extern validitet som syftar till att resultaten av studien ska vara möjligt att generalisera över den sociala miljön som studien utförts i (Bryman & Bell, 2015; Yin, 2015). Yin (2015) beskriver generaliserbarhet av specifika fall som statistisk generaliserbarhet men hävdar även att det finns analytisk generaliserbarhet som fungerar väl med enfallsstudier. Analytisk generalisering gäller generalisering av teoretiska hypoteser och inte av statistiska populationer (Yin, 2015). Fallstudien fokuserar på analytisk generalisering vilket innebär att författarna genom djup studering av ett fall kan finna processer och mekanismer som kan leda till utvecklandet av teorier och generalisering av dem (Yin, 2015). Kan liknande mekanismer och processer ses hos andra företag inom branschen eller i liknande uppköpskontext, finns det god chans att kunna applicera resultatet av studien på Qliks förvärv av Idevio på andra fall av företagsförvärv inom digitala plattformsbaserade branscher. Den

analytiska generaliserbarheten har författarna tagit i beaktning vid valet för fallstudien på förvärvet av Idevio och därmed skapas en starkare extern validitet.

***Intern validitet.*** Intern validitet för kvalitativa forskning avser om slutsatserna av studien är kopplade till de observationer som gjorts (Bryman & Bell, 2015). Primärdatan har samlats in från intervjuer där respondenterna valts ut med omsorg för att skapa en måttad av information för Qliks förvärv av Idevio. Samtliga respondenter har bidragit med värdefull och givande information angående det specifika förvärvet. Då studien undersöker ett specifikt fall hos Qlik och drar slutsatser från fallspecifika data antas den inre validiteten vara god. Samtidigt har de kvalitativa intervjuerna bidragit till en stor mängd insamlad data som bidrar till att bättre styrka de teorier som har används. För att öka trovärdigheten och generaliserbarheten ytterligare hade en flerfallsstudie på fler förvärv kunnat utföras, dock bidrog tidsaspekten till att en djupare flerfallsstudie inte skulle vara genomförbart. Analysmetoden mönstermatchning hjälper även till att stärka den interna validiteten tack vare sorterandet av detaljer (Yin, 2015).

## FALLBESKRIVNING: QLIKS FÖRVÄRV AV IDEVIO

Den 4 januari 2017 meddelade Qlik att de förvärvat partnerföretaget Idevio (se Figur 1) som då var en ledande aktör för geografiskt relaterad mjukvara i form av kartlösningar (Idevio, 2017; Qlik, 2017). Vid tidpunkten för förvärvet hade Qlik i flertalet år varit kategoriserad som ledare inom BI-branschen genom Gartners *Magic Quadrant* tillsammans med företagen Microsoft och Tableau (Qlik, 2018b). Ledarpositionen baseras på fullständighet i verksamhetens vision samt hög förmåga att utföra den. Qliks huvudsakliga kompetens och det som kärnverksamheten sedan länge kretsat kring är BI, inkluderande datavisualisering och *self-service*, applikationer för guidad analys, inbäddad analys och rapportering (Qlik, 2018a). Tack vare att Qliks plattform är flexibel kan de följa marknaden och uppdatera plattformen snabbt. Genom att även inneha kompetenta specialister kan de se och analysera vad som kommer på marknaden och lätt svara på marknadsbehovet. Till skillnad från vissa konkurrenter i branschen har Qlik satsat på öppna applikationsprogrammeringsgränssnitt (API:er) vilket gör att Qlik kan kontrollera utvecklingen på plattformen och eventuellt förvärva de delar man vill att plattformen ska utvecklas efter enligt Qliks Vice President, Lead Corporate Counsel.

Qlik har under de senaste åren varit kända på marknaden som *disruptors*. Innovation har alltid varit viktigt för BI-branschen samt Qliks verksamhet och produkt för att kunna utvecklas samt bygga det som kunder efterfrågar på marknaden. Genom att spendera mycket kapital på R&D, ha chefer som uppmuntrar till innovation och ha avdelningar som fokuserar specifikt på innovation och trender har Qlik uppnått en hög innovationsgrad enligt samtliga respondenter. Qliks Lead Scientist berättar att den organisatoriska tillväxten och innovationen, utöver organisk tillväxt genom R&D inom Qlik, även kommer från företagsförvärv. Exempel på förvärv som har skett är Expressor i USA, DataMarket på Island, NcomVA i Sverige och NPrinting i Italien. Qliks Vice President, Product Revenue säger, "*Vi har hela tiden gjort förvärv med en teknisk bakgrund för att bredda vårt produkterbudande*". Förvärven

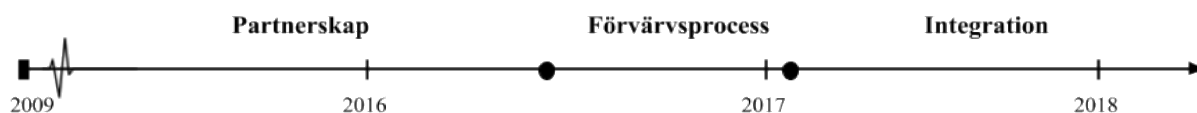
kompletterar den interna innovationsförmågan för att fylla ett behov i företaget som kan tänkas komma inom några år

Qlik har skapat ett partnernetverk med 1 700 partners som skapar ett ekosystem med både teknikpartners som komplettera plattformen med lösningar som Qlik inte själv tillhandahåller eller vill tillhandahålla samt återförsäljningspartners som arbetar med att sälja. Partnernetverket tillåter Qlik att nå ut till flera marknader och möta fler kunders behov. Qlik har valt att fokusera på kärnan i deras verksamhet samtidigt som partners kan lägga till funktionaliteter och kompletterar produktportföljen för att skapa mervärde för plattformen. En partner kan enligt Vice President, Product Revenue positionera Qliks produkt bättre än en konsult- eller säljorganisation. Partnernetverket är en god källa för feedback för Qliks plattform då partners känner Qliks produkt väldigt väl och på så sätt kan se vad Qlik kan förbättra berättar samtliga respondenter. Partnernetverket är även kritiskt då det står för cirka 70 % av försäljningsintäkterna till Qlik. Då majoriteten av försäljning för Qliks plattform går via partners är faktumet att ha ett partnernetverk av stor vikt för företaget, dels för att nå ut globalt på olika marknader och viktig för differentieringen. Qliks Lead Scientist förklarar partnernetverket med orden, *“Partnernetverket är verkligen blodomloppet för försäljningen”*.

## Partnerskapet med Idevio

**FIGUR 1**

### Tidslinje över fallet



Innan Qliks förvärv av det Göteborgsbaserade företaget Idevio hade Idevio varit en teknikpartner sedan 2009 (se Figur 1). Idevio var ett mindre företag som under partnerskapet



med Qlik haft runt 10 anställda. Qlik erbjöd från början inte en tillräckligt utvecklad teknologi för kartlösningar och därför upprättades ett partnerskap med Idevio berättar samtliga respondenter. Qlik försökte själva att utveckla kartlösningar under tiden för partnerskapet med Idevio men kom aldrig riktigt till skott och istället blev projektet åsidosatt. Qliks Lead Scientist berättar att, *"I Idevios fall hade vi utvecklat en kartteknologi in-house som fungerade bra, men vi hade inte muskler nog att fortsätta utveckla den och GeoAnalytics hade lyckats rätt så bra"*. Från Qliks håll hade man underskattat komplexiteten för kartlösningar och hur dyra de var att utveckla själva. Samtidigt var det väldigt svårt att rekrytera rätt kompetens i Sverige för att utveckla kartlösningar.

Under 2011 lanserade Idevio sin andra generation av programvaran, via Qliks öppna API:er och det var då försäljningen med Qlik började ordentligt. Under partnerskapets gång har Idevios kartlösning, GeoAnalytics, anpassats mer och mer till Qliks plattform och från deras håll hade de utfört mycket tester för att anpassa sig till Qlik Sense. Samtidigt hade de i samarbetet hade de stått nära Qlik. Samarbetet möjliggjordes då Qlik började att tillåta *custom object*, som tillät andra företag som Idevio att bädda in egna visualiseringar på plattformen Qlik Sense via öppna API:er. Idevio hade skapat en riktigt bra och komplett kartlösning som stack ut på marknaden och passade in på plattformen väldigt bra menar respondenterna. Produkten var relativt mogen som kartlösning och befann sig inom spannet *early-majority* samt att Idevio växte organiskt vid tidsperioden.

Qlik hade ett etablerat program för teknikpartners för att kunna upprätthålla ett långt och positivt samarbete med partners som Idevio. Vid sidan om Idevio hade Qlik åtta andra partners som tillhandahöll kartlösningar vilket skapade en del förvirring bland kunder då Qlik erbjöd flera olika kartlösningar och erbjöd ett spretigt erbjudande på marknaden. Qliks Senior Alliance Manager säger, *"[...] I think some customers were confused of all the mapping partners and we had to be careful as with the partners we had to equally endorse all of them"*.

Partnerskapet mellan Qlik och Idevio fungerade bra och det uppkom inte några större extra kostnader med att ha just Idevio som partner, trots att partnernätverket i sig kostade. Kostnaderna härleddes till avtalsskrivande, underhållet av partnernätverket och vidareutvecklandet av programmeringsvaran samt API:erna. Enligt Qliks Senior Alliance Manager var Idevio alltid vänliga och enkla att arbeta med samt att de alltid arbetade tillsammans på rätt sätt utan att begära för mycket eller ställa för höga krav. Informationsutbytet skedde främst via API:erna och via de personer som arbetade inom R&D mot Idevio. Teamen på Qlik och Idevio som arbetade med varandra hade byggt upp personliga relationer vilket underlättade informationsflödet, kommunikationen och koordinationen. Partners som Idevio, fick under partnerskapet anpassa sig efter Qliks verksamhet och hade inte direkt insyn i Qliks utvecklingsplaner menar samtliga respondenter. Vid varje ny release av Qliks API:er behövde Idevio integrera de nya riktlinjerna. Trots det bidrog de nya releaserna även till en konkurrensfördel för båda då de blev bättre för varje release samt att de anpassades till varandra. Qliks vision var lätt att transferera till Idevio och det som underlättade det var att Idevio var ett svenskt företag, Qlik hade tydliga riktlinjer som Idevio hade tagit del av under en längre tid och partnerskapet var viktigt för de båda parterna. Vice President, Lead Corporate Counsel förklarar omständigheterna med partnernätverket med orden, *”We wouldn’t do it if it wasn’t worthwhile”*.

### **Brytpunkten**

Qlik ville stanna som ledare i Gartners *Magic Quadrant* då positionen öppnar upp för ny försäljning och skapade en stark marknadsposition. De hade under tidigare år fått kritik i rapporter samt haft problem med deras egna kartlösningar. Produktchefer såg att det fanns ett behov av att uppdatera den egna produkten. Samtidigt hade konkurrenterna börjat erbjuda kartlösningar vilket gjorde Qlik oroliga för att förlora kunder och de insåg att de var tvungna

att göra något åt saken. För att skapa konkurrenskraft och stanna i Gartners *Magic Quadrant* kunde de antingen bygga kartlösningar själva som en del av kärnprodukten eller förvärva berättar respondenterna. Ju fler och bredare funktionaliteter som Qlik själva erbjuder, desto större sannolikhet är de för Qlik att ligga kvar som ledare inom branschen och de två aspekterna bidrar till att Qlik blir attraktivare. Qliks Lead Scientist menar även att kartlösningar var något som Qlik önskade skulle tillhöra kärnverksamheten, något som de såg att Idevio erbjöd. Qlik jämförde olika kartlösningpartners för förvärv och jämförde kostnader i tid och kapital av att skapa internt jämfört med att förvärva berättade både Qliks Vice President, Product Revenue och Senior Alliance Manager. Att Idevio använde samma öppna API:er som Qlik ansåg man reducerade potentiella kostnader avsevärt. Qliks Lead Scientist avrundar och säger även att, *”Det finns naturligtvis också en strategisk vy på marknaden. Uppköpet var klockrent på många sätt, integrationen vi redan hade och symbiosen var väldigt intressant”*.

Innovation och resultat brukar speglas positivt för Qlik om förvärv sker där Qlik redan har ett geografiskt *footprint*, vilket Qlik fann intressant med fallet Idevio. Samtidigt kompletterade Idevios produkt, GeoAnalytics, Qlik väl och erbjöd en extra funktionalitet till plattformen som efterfrågades varje dag av kunder på marknaden och därmed blev det allt viktigare för Qlik att arbeta med Idevio vilket samtliga respondenter belyste. Idevio passade perfekt in både produktmässigt som komplement till plattformen, men även med de anställdas kunskap angående kartlösningar vilket kompletterade Qliks existerande kunskapsbank som saknade kartlösningsteknologin. Fortsatt menade respondenterna att om den teknologiska matchen inte är perfekt kommer det att kosta för mycket att integrera.

Qlik såg ett hål i deras egna portfölj som kunde fyllas. Att Qlik inte hade kartlösningarna som en kärnkompetens gav upphov till ett beroende och en osäkerhet, speciellt då både efterfrågan och antalet kartlösningar ökade markant på marknaden. Produkten var därför av kritisk och strategisk betydelse för Qliks kärnverksamhet. Idevios välanpassade

produkt kompletterade ett gap vilket passade exemplariskt in med Qliks produktportfölj samtidigt som kartlösningsrelaterade produkter efterfrågas varje dag vilket samtliga respondenter berättar. Kartlösningen skulle även bidra till att skapa en strategisk marknadsposition vilket nästan var avgörande för uppköp berättade Qliks Vice President, Lead Corporate Counsel som säger, *“So what we saw with Idevio was an opportunity to broaden and to strengthen our functionality and get what we thought customers would want or already wanting in the market”*. Faktumet att Idevio var så pass kompetenta inom sitt område bidrog till att Qlik ville köpa upp en strategisk marknadsposition som uppfyllde en brist i den egna organisationen.

Mötande av efterfrågan på marknaden kunde genom förvärv realiserars av en kombination av Idevios produkt och kompetensen som Idevios personal besatt. Det var viktigt att behålla personalen då det läggs ner mycket tid på att få en bra *onboarding*-process för tekniska partner-uppköp som Idevio berättar Vice President, Product Revenue. Brytpunkten för uppköpet var att teknologin passade och att den var mycket anpassad och strömlinjeformad efter det långa partnerskapet. Idevio visade även positiva finansiella och marknadsmässiga resultat samtidigt som de båda parterna ville arbeta närmare varandra berättar samtliga respondenter. Den strategiska drivkraften för uppköpet var därmed främst att få tillgång till Idevios produkt. Dock var även de anställdas kunskap viktig då de såg att de kunde utveckla produkten på ett framgångsrikt sätt som Qlik tidigare misslyckats med.

Att vända sig till Idevio i partnernätverket skapade en initial nedförsbacke för förvärvet då man hade byggt upp en relation, man hade kontroll och man visste att teknologin hade en kort väg in i hela produkten berättar Lead Scientist och Director & Senior Corporate Counsel. Den geografiska närheten samt att Idevio var ett mindre bolag som med Qliks kapital gick att köpa var också en del av beslutet berättade respondenterna. Qliks Vice President, Lead Corporate Counsel berättar, *“We like to make sure that we are comfortable and that they are*

*going to fit with what we are doing. Partner purchasing is like allowing you to date someone beforehand?*

De som hade varit partners under en längre tid, fem år eller längre blev förvärvskandidater ifall de visade att de besatt kompetens som Qlik var i behov av. Enligt Director & Senior Corporate Counsel tar ett företagsförvärv från marknaden mycket tid i form av relationsbyggande och partnerskapet med Idevio skulle verka förenklande för kommande integration. Att vända sig till teknikpartners hade tidigare varit en framgång då de redan innan förvärvet har en baskunskap om varandra vilket ökade tryggheten och intresset för ytterligare en kvalificerad förvärvskandidat. Qliks Senior Product Manager förklarar uppköp av partners med och säger, *"Att köpa bolag tror jag är mycket en fråga om trygghet och att man vill veta att det är bra grejer man köper och att det kommer lyckas"*. Att köpa upp en långvarig partner är Qlik inte ensamma i branschen då det är väldigt vanligt att samma mönster sker för andra företags inom BI-branschen.

### **Förvärvsprocessen**

Förvärvet hade diskuterats i några omgångar innan själva förvärvsprocessen tog vid. Kommunikationen mellan Qlik och Idevio hade tidigare skett kvartalsvis men det ändrades enligt Senior Product Managern då det hölls ett strategimöte under 2016. En viktig faktor gällande förvärvet av Idevio och varför initierandet av förvärvsprocessen dröjde var att Qlik själva blev förvärvade av privatkapitalbolaget Thoma Bravo som köpte ut Qlik från börsen i augusti 2016 (Thoma Bravo, 2016).

Den formella förvärvsprocessen av Idevio tog cirka ett halvår med start från juni/juli 2016 (se Figur 1). Förvärvet av Idevio beskrivs som en snabb, smidig och enkel process enligt respondenterna. Qlik började med att se över den strategiska visionen för Idevio och därefter fattade ledningsgruppen beslutet om Qlik ska inleda ett förvärvsförsök. När beslutet var fattat

presenterades intresset till Idevio och sekretessavtal skrevs under av båda parterna för att förhandlingarna skulle kunna börja. Den mest tidskrävande processen i alla Qliks förvärv, likt i det här förvärvet är deras *due diligence* där de granskade Idevio. För en process som brukar ta cirka 7–18 månader, berättar Qliks Lead Scientist att förvärvets *due diligence* låg i nederkant när det gäller tid och var därmed en snabb process tack vare insynen i Idevio och förkunskapen om företaget. De fem områdena som utvärderades hos Idevio genom Qliks *due diligence* var (1) Licenser; (2) Finanser; (3) Marknad; (4) Teknik-IP; och (5) Processer enligt Qliks Lead Scientist. Qlik undersökte även Idevio ur ett *go-to-market*-perspektiv där de undersökte prissättning, hur de skulle distribuera och hur Idevios produkt passade in i den egna marknadsstrategin. Att Idevio bara arbetade med öppna API:er och att de var partners förenklade *due diligence* processen. Efter bud, accept av bud och påskrift offentliggjordes förvärvet den 4 januari 2017 (se Figur 1) via en pressrelease av båda parterna (Qlik, 2017).

### **Integrationen**

Efter förvärvet hade annonserats påbörjades en integrationsprocess där Idevios verksamhet skulle inkorporeras i Qlik. Eftersom de båda företagen hade en partnerrelation sedan tidigare blev integrationen efter förvärvet enkel på en övergripande nivå. Det här tack vare hög välvilja mellan parterna och tidigare välfungerande samarbete berättar samtliga respondenter. Qliks Senior Alliance Manager säger även att, *”From the product perspective we had an integration right from the start and we were able to quickly develop roadmaps where how the integration was going to be evolved over time”*.

På en detaljnivå fanns det dock några svårigheter i integrationen, vilka har varit att inkorporera den nya tekniken i plattformen, den tid det tagit att utbilda befintlig personal på Qlik, samt hur Qlik praktiskt skulle *go-to-market* med det utvidgade produkterbudandet. Många avdelningar och team är beroende av varandra vilket ökade känsligheten i

integreringen. Qliks Senior Product Manager menar att det trots svårigheter att integrera nya tekniker fanns det en stor välvilja från båda håll där support var en faktor som präglade integrationen. Integrationen gick smidigt tack vare att Idevio var ett svenskt företag, de behöll personalen från Idevio samt att båda parter var positivt inställda till förvärvet. Integrationen förklaras av respondenterna som den bästa som Qlik har gjort.

En tid efter förvärvet, när Qliks Lead Scientist ser tillbaka på händelsen är Idevio fortsatt en del av Qlik och det konstateras att förvärvet var lyckat. Qliks Director & Senior Corporate Counsel menar att förvärvet inte varit den absolut största förvärvssuccén för Qlik, men ändå bringat mycket positiv effekt. Efter förvärvet har GeoAnalytics-produkten kunnat skraddarsys bättre, Idevio-teamet har fått bättre kontakt med utvecklare och Qliks kärnprodukt har utvecklats. Förvärvet har breddat företagets produktkunskap då de har fått in ny kunskap i bolaget samt kunnat sälja in en kartlösning enklare än tidigare. En full integration av produkten har låtit Qlik möta nya marknader med deras nya bättre produkterbjudande som länge har varit av intresse. Det har varit en positiv sammanslagning då Qlik omsättning inom det området har ökat efter förvärvet och de har kunnat möta den större efterfrågan på marknaden berättar respondenterna. Angående resultatet för Idevios omsättning efter integrationen säger Qliks Senior Product Manager, *“[...] kanske 10- eller 15-dubblat omsättningen eftersom vi nu använder hela Qliks säljstyrka för att sälja den här produkten”*. Qliks Senior Product Manager menar att en hävstångseffekt på försäljningen har skett. Även om Idevios tidigare försäljning inte var stor jämfört med Qliks kan Qlik efter förvärvet sälja produkten mer effektivt och till fler kunder. Med Idevio integrerat har Qlik blivit bättre på kartor och kan genom det vinna fler affärer, något som tidigare kunde bidra till att kunder gick till konkurrenterna. Integrationen har underlättat de företagsaktiviteter där kartlösningar är inblandade då alla inblandade har bättre kunskap om vad som säljs och vad det tillför till Qliks plattform. Förvärvet har även förbättrat visions-, informations-, och kunskapsöverföring ännu mer då GeoAnalytics-teamet

exempelvis har fått en direktlinje för support till R&D. Efter integrationen ses de nu som en del av familjen och får hjälp direkt.

Qliks Vice President, Lead Corporate Counsel berättar att kostnader i form av underhåll av Idevio och upprättande av kontrakt för partnern har minskat något. Efter integrationen minskade Qliks tidigare partners inom kartlösningar, vilket sänkt partnernätverkets underhållskostnader. Däremot har inte kostnader för API:erna minskat för Qlik. Sammantaget blev integrationen en vinst rent tekniskt med uppfyllandet av fler funktioner på plattformen, vilket har lett till högre vinstgenererande tillsammans än vad som hade tillfallit Qlik och Idevio som separata bolag berättar respondenterna. Efter förvärvet har Qlik fortsatt att leta efter nya förvävsobjekt och ser fram emot vad framtiden har att ge för Qliks plattform.

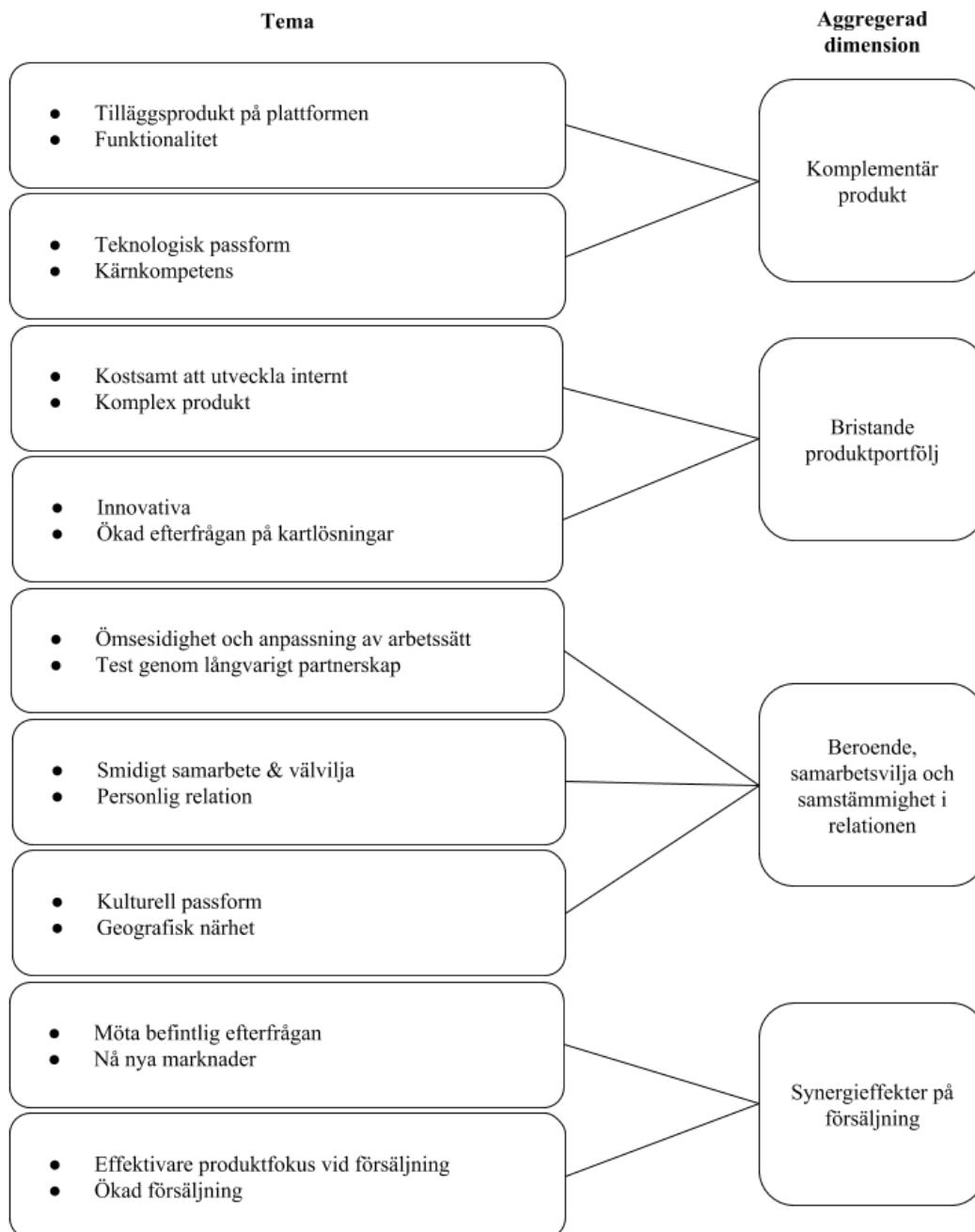


## ANALYS

Nedan visar hur empirin har strukturerats upp inför dataanalysen (se Figur 2). Utifrån 18 observerade teman har fyra aggregerade dimensioner tagits fram, vilka vidare kommer att analyseras.

**FIGUR 2**

### Översikt av datastruktur



### **Komplementär produkt**

En komplementär produkt ger, efter frekvent upprepande av respondenterna, en förklaringsfaktor för vad som påverkar Qlik att förvärva ett annat företag.

Idevios kartlösning hade tidigare varit en tilläggsprodukt till Qliks plattform och påpekades vara viktigt i förvärvet. Qlik ansåg till en början inte att en kartlösning skulle vara en del av kärnprodukten, utan att partners kunde komplettera plattformen med sina egna kartlösningar. Qlik hade inte heller den nödvändiga kompetensen för att utveckla en konkurrenskraftig kartlösning vid det tillfället. Med plattformen som grund var Idevios kartlösning, GeoAnalytics, en tilläggsprodukt som stärkte Qliks produkterbjudande till slutkunden. Den typ av komplementär tillgång som Idevio var för Qlik kan ses som en samspecialiserad tillgång enligt Teece (1986) då de båda var beroende av varandra. Kopplingar kan även dras till vad Williamson (1985) benämner som en relationsspecifik tillgång då tillgången hade högre värde inom relationen än utanför. Det stärkta produkterbjudandet stämmer överens med vad Langlois och Robertson (1992) påpekar genom den modulära strukturen för produkterbjudandet. De förklarar att värde finns hos företag som har digitala plattformar tack vare de indirekta nätverkseffekterna som uppstår av modulariteten. Utan de tilläggstjänster och applikationer som tillhandahålls på Qliks plattform sjunker värdet markant. Därför har Qlik en öppen plattform som uppmuntrar partners att testa nya applikationer och tilläggsprodukter. Partners hjälper Qlik att förbättra innovationen och samtidigt hjälper de även Qlik att fokusera på sin kärnverksamhet.

Funktionaliteten som erbjöds av Idevio var av betydelse för Qlik då det enligt Teece (1986) är viktigt för företag att ta till vara på komplementära tillgångar. Utan de komplementära tillgångarna är det svårt att nå framgång för den egna produkten. När de komplementära tillgångarna blir av för stor vikt för företaget är företagsförvärv en möjlighet för att säkra kontrollen över resursen. Det framgick tydligt av respondenterna att det var så här med fallet

Idevio. Enligt Teece (1986) PFI-ramverk kan det bara ske företagsförvärv då det råder en svag appropriabilitets-regim, vilket det gör inom BI-branschen genom dess öppenhet. Det här förklaras då det som i teorin nämnts är svårt att utveckla produkter inom högteknologiska branscher utan att bjuda in andra företag att hjälpa till, vilket sker på Qliks öppna plattform. En möjlighet finns för andra företag att kopiera Qliks plattform samtidigt som det råder hög konkurrens inom branschen. Qlik förvärvade Idevio för att kunna försvara sin position på marknaden, men det är inte bara Idevios produkt som har varit betydelsefull, utan även kunskapen hos de anställda på Idevio. Qliks förvärv av Idevio visar att appropriabilitets-regimen inte bara kan kopplas till produkten i sig, utan att det även handlar om det humankapital som Idevio besatt. Den kunskap som människor besitter och de organisatoriska arbetsprocesser som ett företag har för att nå framgång är alltid svåra att kopiera, vilket är adekvat med det som Barney (1991) anser vara heterogenitet.

Den teknologiska passformen är av stor vikt när Qlik väljer att förvärva andra företag och det var även fallet med Idevio. Qlik utför bara förvärv om det finns en teknologisk passform, ofta benämnt av respondenterna från R&D-avdelningen som *perfect fit*, vilket bidrog till att det i slutändan skedde en smidig integration. Kohli och Grover (2008) hävdar att resurser som förvärvas skapar värde om de kopplas samman med andra resurser och företagsprocesser. Däremot tar RBV inte hänsyn till den tekniska passformen mellan resurserna. Systemintegration är ännu en faktor som ska tas i beaktning enligt Teece (1986; 2013) PFI-ramverk då det är en faktor som är av stor betydelse för innovation. Om företagen inte matchar API:er kan integrationen vara kostsammare än om de själva skulle utveckla samma produkt. När Qliks olika förvärvskandidater för kartlösningar utvärderades menar respondenterna att integrationen med API:erna, det vill säga systemintegration, sågs vara en faktor som var av stor vikt och en bakomliggande drivkraft för förvärvet.

Qliks partnernätverk möjliggör att de, istället för att försöka utveckla alla funktionaliteter på plattformen, kan fokusera på sin kärnkompetens vilket är att underhålla och utveckla plattformens existerande produktportfölj. Komplementära produkter är viktiga för digitala plattformsbaserade företag då det, som tidigare nämnts, är en faktor som påverkar attraktionskraften för hela plattformen genom indirekta nätverkseffekter. Sudarsanam (2003) påpekar att förvärv sker på grund av problem med delandet och överföringen av komplementära resurser, vilket framgick i fallet med Idevio då Qlik snabbare ville kunna uppdatera Idevios produkt mot plattformen. Samtidigt hade Qlik försökt att utveckla en egen kartlösning, men då de inte nådde de resultat som de eftersträvade med projektet blev det istället en övervägning om förvärv. Företag kan inte i dagens digitaliserade och globala miljö vara i framkant i varje aspekt av verksamheten, utan samarbeten med andra företag är nödvändigt vilket även Langlois (1992) belyste.

### **Bristande produktportfölj**

Den andra förklaringsfaktor för vad som påverkade Qlik att förvärva Idevio är enligt de intervjuade respondenterna, en brist i Qliks produktportfölj.

Qlik saknade vid tiden för förvärvet av Idevio en helintegrerad kartlösning på sin plattform. Qlik hade försökt att utveckla en egen kartlösning, men komplexiteten av produkten underskattades och det var svårt att vid tidpunkten utveckla en lika komplex produkt som deras partners hade trots att en R&D arbetsgrupp avsatts för att utveckla kartlösningen. Det var även svårt för Qlik att hitta rätt kompetens för att utveckla den egna kartlösningen. Den komplexa produkten och önskan att inneha kapabiliteten kan förstås genom Langlois och Robertsons (1992; 1995) resonemang om komplementaritet i värdekedjan och att företag därför måste förlita sig på att andra företag får tillhandahålla den önskade kapabiliteten. Genom ett partnerskap med Idevio kunde Qlik få tillgång till Idevios komplexa produkt och de gynnades

av att de fick tillgång till Idevios anställdas kunskap. Qlik nyttjade Idevios tidigare *trial-and-error*-lärande av kartlösningar då de själva inte hade kommit lika långt tekniskt som Idevio.

Att utveckla en egen kartlösning var för kostsamt för Qlik menar respondenterna då de insåg ett gap i Qliks egen produktportfölj. Teece (1986) PFI-ramverk påpekar att extern R&D aldrig ska ses som ett substitut till intern R&D, vilket Qlik inte har gjort. Qlik arbetar med att sina partners ska kunna förse dem med R&D och innovationer som komplement till deras egna R&D, då Qliks fokus ligger på kärnverksamheten och inte de tilläggsprodukter som finns på den.

Qliks arbete med innovation och dess vikt för verksamheten kan likställas med en vilja att kapitalisera på innovation, vilket tas upp av Teece (1986). En hög efterfrågan och en svaghet i att utveckla kartlösningen själva är adekvat med en drivkraft att snabbt och smidigt vilja få in kapabiliteter till företaget. Qlik behövde försvara sin position på marknaden genom förvärvet av Idevio och det stämmer överens med vad PFI-ramverket ser som en möjlighet till att kapitalisera på innovation. Qlik vände sig till Idevio som redan var ett mycket bra komplement till plattformen och förvärvade dem till att bli en del av Qliks kärnverksamhet. På det sättet fick de tillgång både till ett perfekt komplement samt till de anställdas komplexa kunskap som de kunde dra nytta av för framtida innovationsarbete.

Det som gjorde förvärvet av Idevio nödvändigt var att det var allt fler av Qliks kunder som efterfrågade att någon av alla kartlösningar som tillhandahölls av partners skulle integreras. Då kartlösningar hade blivit mer kritiskt att tillhandahålla på plattformen var det bästa alternativet för Qlik enligt samtliga respondenter att förvärva någon av sina partners som tillhandahöll kartlösningar. Kartlösningar hade även blivit kritisk för den framtida ledarpositionen för Qlik eftersom även rapporter från researchföretaget *Gartner* hade visat brister inom området för Qlik. En jämförelse mellan Qliks olika förvärvskandidater och kostnaden för att själva utveckla fullt integrerade kartlösningar utfördes. Respondenterna har

även varit tydliga med att om det fanns företag som kan förvärvas billigare än vad de själva kan utveckla produkten för, skulle de försöka förvärva företaget istället. Idevio var ett överkomligt alternativ då det var billigare än att utveckla själva och man såg även att en smidig integration skulle ske efter partnerskapet. De tre faktorerna som presenterats ovan: kritisk tillgång, överkomligt pris och smidig integration, är adekvat med vad Teece (1986) menar är anledningar som ska uppfyllas för att företagsförvärv ska vara gynnsamma och genomföras.

### **Beroende, samarbetsvilja i relationen och samstämmighet**

Utifrån respondenternas berättelser har beroende, samarbetsvilja och samstämmighet i partnerrelationen lyfts fram som viktiga faktor för Qliks företagsförvärv av Idevio.

Qlik och Idevios ömsesidighet och anpassning av arbetssätt till varandra har utkristalliserats som påverkande i förvärvet av samtliga respondenter. Qlik och Idevio hade samarbetat under en lång period som partners, vilket hade lett till ett ömsesidigt beroendeförhållande mellan de två parterna. Då Idevio hade anpassat sig efter Qliks plattform och Qlik drog nytta av Idevios kunskap om kartlösningar tyder det på att de två parterna hade gjort, vad Williamson (1985) benämner som, en relationsspecifik investering i form av mänsklig och dedikerad specificitet (De Vita et al., 2010; Dibbern et al., 2005). Tidigare har det konstaterats att teknologisk passform drivit förvärvet och till det bör även passform för arbetssätt tilläggas som en påverkande faktor. Qlik och Idevio hade under en längre period anpassat arbetssätt och anställda efter varandra och utvecklat ett beroende mellan varandra. Denna anpassning bör vara grund för att transaktionskostnader kan förklara en del av förvärvet. Dock har partnerskapet pågått länge samt att anpassningen sett väldigt lik ut under hela tiden, vilket reducerar TCE till att ej förklara den här delen av förvärvet.

Partnernätverket har gjort att Qlik upplevt underhållskostnader av Idevio, men inte några markanta sådana. Ur intervjuerna kan det utläsas att Qliks verksamhet arbetade under

konstanta teknologiska förändringar i en bransch med frekventa uppdateringar. Langlois (1992) menar att teknologisk förändring höjer förhandlings-, övertalnings-, koordinations- samt upplärningskostnader, något som kan kopplas till underhållskostnader. Genom att förvärva kan de dynamiska transaktionskostnaderna relaterade till den teknologiska förändringen minska. Efter förvärvet av Idevio har kostnader för att samarbeta med Idevio minskat eftersom de nu är, vad samtliga respondenter berättade en del av familjen. Samtidigt har andra kostnader som upplärning av den egna säljstyrkan i det stora partnernätverket inte minskat. Resonemanget indikerar att dynamiska transaktionskostnader påverkade det specifika förvärvet till en viss del.

Att testa Idevio under en längre period genom att ha dem som en partner i partnernätverket innan förvärv sågs som en betydelsefull del av förvärvsberättelsen. Partnerrelationen påverkade i den mån att Qlik enkelt kunde se vad som passade in i Qliks plattform och behövdes inkorporeras. Att Qlik testat sina förvärvskandidater ses som en strategi enligt större delen av respondenterna. Ett lyckat test, vilket var fallet med Idevio, blev en drivkraft för förvärv då Qlik blev intresserade av att samarbeta i en större utsträckning. Alchian och Allen (1974) menar att om kostnader för att hitta partners, upprätta kontrakt och övervaka kontrakt är låga så är marknaden snarare ett bättre alternativ än förvärv. Qlik däremot drevs av motsatta förhållanden än TCE i fallet då kontraktskostnaderna var låga och de ändå drevs mot förvärv. Förvärv är i sig kostsamt i form av relationsbyggande mellan två parter men genom att Idevio befann sig på Qliks plattform samt att personliga relationer skapats mellan företaget gick förvärvsprocessen och integrationen enligt samtliga respondenter snabbt, enkelt och smidigt. Det här då förvärvsprocessen underlättades då Idevio redan hade integrerats en del. Partnernätverket gjorde att det blev lättare för Qlik att få extra funktionaliteter att förvärva då de testade partners om de var kvalificerade innan de integrerades, vilket var fallet med Idevio. Qlik var intresserade av förvärvet eftersom de såg tydliga tecken på att de skulle göra

en bra affär eftersom risken ansågs vara låg. Partnerskapet antydde att Qlik och Idevio hade en beroendesituation som kan likställas med en typ av kvasiränta (Klein et al., 1978). Från intervjuerna med respondenter från den juridiska avdelningen kan det dock utläsas att varken Idevio eller Qlik har utnyttjat beroendesituationen på ett sånt sätt som Klein et al. (1978) föreslår med *hold-up*, och TCE bör därmed tonas ner som förklaring för förvärvet.

Samtliga respondenter nämnde företagets tidigare smidiga samarbete, välvilja och personliga relation genomgående i intervjuerna som något som underlättade förvärvet. Qlik ville ha en stor variation till plattformen och såg att goda relationer till partners och deras anställda säkrade utbudet. Qlik och Idevio kände varandra på både ett produktmässigt plan samt genom personliga relationer mellan anställda. Trots bra informations-, visions- och kunskapsöverföring via partnernätverket, såg de flesta respondenter att samarbetet hade blivit bättre efter uppköpet. Det fanns därför en anledning att köpa upp en partner som var så strömlinjeformad med Qlik för att kunna växa. Niosis (2014) resonemang om mänskliga specificitet i form av teknisk specialiserad kunskap var tydligt här. Klein et al.'s (1978) resonemang att relationsspecificiteten gör sig mer värdefull inom en viss relation kan appliceras på faktumet att Qlik ville säkra kunskapen inom företaget. Respondenterna förklarade att Qlik förstod att verksamheten kunde bli ännu bättre om Idevio integrerades och blev en del av familjen. Med en ytterligare koppling till TCE ses förvärvet ha vad Williamson (1985) benämner som en avsaknad av mänsklig opportunist mellan företagen, varför Qlik inte bör ha förvärvat Idevio. Förvärvsberättelsen antyder istället att ett välfungerande samarbete är en påtryckande förvärvsfaktor, något som inte stämmer överens med TCE, RBV eller DTCE. Qlik och Idevio hade en säker relation vilket minskade osäkerheten i transaktionerna. Det här är något som Williamson (1985) lyfter upp som en anledning till förvärv, men i fallet kan det inte ses som en drivkraft för integration då osäkerheten var låg i relationen. Kunskapsmässigt däremot fanns det en osäkerhet i att mista partnern då efterfrågan var väldigt hög från



marknaden och då kunde Qlik säkra samarbetet för framtiden genom att integrera. Även frekvensen av transaktionerna var hög på grund av efterfrågan, vilket talar för att frekvensen som komponent inom TCE kan bekräftas som en delvis påverkande faktor.

Kulturell passform och geografisk närhet är enligt samtliga respondenter något som i slutändan var en avgörande faktor, snarare än en drivande faktor, för förvärvet av Idevio. Trots en modular struktur med ett partnersnätverk som är världsomspännande skedde förvärvet av ett företag med geografisk närhet. Qlik vill gärna ha partners utspridda över världen, men förvärv görs gärna i närheten, vilket var viktigt för Qlik enligt respondenterna. Idevios kulturella passform ansågs vara avgörande då Qlik ville känna att Idevio i helhet passade Qlik, vilket även är adekvat med den tidigare samarbetsviljan i relationen. Den här viktiga delen kan kopplas till Teece (1986; 2013) utvidgade PFI-ramverk som säger att företag bör ta hänsyn till hur företag i en bransch är uppbyggda eftersom inte alla företag arbetar på samma sätt samt att det enbart är lätt att uppnå effektiva samarbeten med vissa företag vilket i Qliks fall var den kulturella passformen med Idevio. Däremot tar ingen av teorierna i studien upp kultur och geografi som en faktor för varför företag bör förvärva och även om kultur och geografi ej var en drivkraft kan det tydas som en stark påverkande faktor för förvärvet.

### **Synergieffekter på försäljning**

Förväntade synergieffekter på försäljningen var enligt samtliga respondenter en viktig faktor för förvärvet av Idevio.

Samtliga respondenter belyste att en ökad konkurrens och en hög efterfrågan på marknaden inom BI-branschen för kartlösningar drev Qlik till att de själva ville möta efterfrågan och ta del av den potentiella vinsten. Qliks tidigare åtta partners som tillhandahöll kartlösningar sågs som förlängda och förbättrade funktionaliteter för Qliks plattform. Qlik uppmärksammade att de behövde arbeta mer tätt och frekvent med sina partners som

tillhandahöll kartlösningar då de dagligen fick förfrågningar angående kartlösningar från potentiella kunder. Eftersom de visste att det fanns en stor och förutsägbar efterfrågan på marknaden för kartlösningar drevs de att förvärva en bättre kartlösning än de själva kunde tillhandahålla. Det öppna nätverket med flertalet partners som tillhandahöll kartlösningar till Qlik karaktäriserades av det som Katz och Shapiro (1985) benämner som direkta nätverkseffekter då, ju större nätverket är, desto fler kunder attraheras och försäljningen för kartlösningar ökade. Enligt nätverksteori kan direkta nätverkseffekter med kunskapsdelning och öppenhet dock ses som en risk för kunna dra vinst från innovation (Hallberg & Brattström, 2018). Öppenheten är tydlig i Qliks partnernätverk och enligt teorin skapar ett större antal partners en potentiell risk. Genom förvärvet kunde däremot Qlik skydda sig mot den exponerade risken då det innebar en avgränsning av utbudet. Samtidigt kunde de fortsätta att enligt Teece (1986) kapitalisera på Idevios produkt, GeoAnalytics. Det här är adekvat med vad Langlois (1992) argumenterar för att förvärv bör ske för processförbättringar då efterfrågan är hög och förutsägbar. Att inneha kartlösningen efter förvärvet bidrog till att Qlik kunde möta den befintliga efterfrågan och sälja fler kartlösningar än de tidigare hade gjort utan att riskera att förlora försäljning.

Qlik ville försvara sin position som ledare på marknaden och samtidigt erövra nya marknader och kunder. Med sin öppna plattform, vilket kan kopplas till vad Langlois (1992) säger är en modulär struktur, skapades 1700 olika världsomspännande partnerskap. Qliks räckvidd för att nå nya marknader drev dem till att ta in Idevio som partner till en början och faktumet att nå även Idevios kunder drev dem till förvärvet. Idevio som hade varit på marknaden för kartlösningar sedan länge hade en kundbas med många kunder vilka enligt respondenterna bekräftats blivit Qliks egna kunder efter förvärvet. Faktorn branschutveckling inom Teece (1986) PFI-ramverk beskriver att företag som är tidiga in på marknaden har möjligheten att låsa in kunder till sina specifika erbjudande, vilket gör det svårt att byta

leverantör för kunderna. Den dominerande ställningen som då skapas gör det svårt för nya aktörer att vinna över kunder. I fallet kan vi se att respondenterna belyser att Idevios kunder har följt med och bidragit till att skapa en större initial bas för att vinna över nya kunder till Qlik. Qlik fick då tillgång till, och kunde kapitalisera på Idevios *early-mover-advantage* vilket överensstämmer med det Teece (1986) säger om varför förvärv bör ske.

För Qliks säljorganisation var det komplext att sälja in flera olika kartlösningar till potentiella kunder vilket gjorde att de inte sålde den mängd som de fick förfrågningar om. En av anledningarna till förvärvet, som poängteras av respondenterna som arbetar på produkt- och partneravdelningar, var just att de enklare skulle kunna sälja in kartlösningar till kunder. Qliks konkurrenter erbjöd kartlösningar utifrån deras egna plattformar medans Qlik tillhandahöll kartlösningar via partners. Det som kunderna efterfrågade på marknaden var kartlösningar som var enkla att förstå och arbeta med. Samtidigt bevitnade Qliks säljorganisation att det var mer krävande att sälja flertalet kartlösningar än att enbart fokusera på en. Efter förvärvet var det märkbart att försäljningen och marknadsföringen av att endast sälja en kartlösning var mindre tidskrävande än att sälja åtta olika kartlösningar, och därmed även kopplat till lägre kostnader. Här stämmer det som Langlois (1992) beskrev som att om företag inte innehar rätt kapabiliteter vid rätt tidpunkt kan resultatet bli vertikal integration och förvärv. Faktumet var att Qlik inte hade full kontroll över kapabiliteterna som efterfrågas av kunderna just då och därför valde Qlik att själva förvärvade dem via Idevio.

Som sades i intervjuerna drevs förvärvet av Idevio även av en vilja att sälja mer än vad de tidigare gjort samt att ta vara på chansen att förbättra sin försäljning inom området. Enligt respondenterna, både från Qlik och det tidigare Idevio, har synergieffekter uppstått efter förvärvet då omsättningen för Idevios kartlösning har ökat 10 till 15 gånger. Synergieffekter har även uppstått då Qlik har kunnat använda hela sin säljstyrka för att marknadsföra kartlösningen. Dubbelsidiga nätverkseffekter kunde identifieras i partnerskapet då Idevio

kunde sälja fler produkter genom att agera på Qliks plattform samtidigt som Qlik kunde sälja fler licenser genom att ha Idevio på sin plattform. Däremot var de indirekta nätverkseffekterna av att inneha Idevio integrerat på plattformen starkare än de dubbelsidiga då förvärvet skapade starka indirekta nätverkseffekter och plattformens värde ökade tillsammans med antalet funktionaliteter som erbjöds. Omedelbara synergier från förvärvet och dess indirekta nätverkseffekter var den markanta ökningen av försäljning för produkten vilket samtliga respondenter har bevittnat. Synergieffekterna stämmer väl överens med vad Teece (1986) belyste om kapitalisering av innovation. Han menade även att framgångsrika innovationer beror på mer än vem som är upphovsmakare, istället beror framgång på intressenters samspel på marknaden och vem som bäst lyckas att kapitalisera. Efter förvärvet har Qlik själva kunnat kapitalisera på Idevios produkt och skapat en hävstång på försäljningen, vilket var en stark drivkraft från början och något som påverkat valet att förvärva.

## DISKUSSION OCH SLUTSATS

Rapporten inleddes med forskningsfrågan; *Hur påverkar teknologi och branschstruktur företags förvärvsprocesser?* En fråga som blir allt viktigare för dagens digitala och globala företag där modulära system och indirekta nätverkseffekter har en stor betydelse, men som ej har studerats nog inom forskningen för Strategic Management. Studien har fokuserat på Qlik's förvärv av Idevio för att identifiera vad som påverkar företagsförvärv inom branscher där företag agerar på samma plattform.

Intressanta iakttagelser som har gjorts från fallstudien är att företagsförvärv är komplexa och inte fullt ut kan förklaras av varken TCE, RBV eller DTCE. Sammantaget handlar det om en symbios mellan företagens olika erbjudanden. En aspekt värd att diskutera är skillnaden mellan nya digitala plattformsbaserade branschers uppbyggnad mot traditionella producerande branscher. Utifrån det skapas funderingar om att etablerade teorier inte har följt med i utvecklingen och därmed kräver en aktualisering av ramverken för att kunna förklara dagens förvärv. TCE tar relativt lite plats i fallet på grund av avsaknaden av den grundläggande kopplingen till opportunistisk kontrakt, däremot ses en frekvens i efterfrågan och en osäkerhet i att förlora partnern. Förklaringen till det bör vara att digitala plattformsbaserade branscher arbetar på nya sätt med mindre traditionella kontraktsrelationer. I studien konstateras det dock genom de fyra aggregerade dimensionerna att Qlik's förvärv av Idevio kan kopplas till RBV i stor utsträckning. En övervägande vikt mot RBV visar att kritiska resurser har en stor betydelse i branschens förvärvsmiljö och i det specifika fallet har resurser verkat som drivkraft för förvärvet. PFI-ramverkets faktorer; appropriabilitet, branschutveckling, komplementära tillgångar, systemintegration och branschstruktur, har tydligt urskiljts och fallet visar att det finns en stark koppling mellan en vilja att kapitalisera på innovation och att initiera ett företagsförvärv. Överförande av kunskap samt teknikens tydliga närvaro är angeläget i branscher där innovation och teknik spelar stor roll. Det har därmed setts naturligt att DTCE

har påverkat förvärvet av Idevio. De dynamiska transaktionskostnaderna påverkade om förvärvet faktiskt skulle kunna utföras eller inte, snarare än att vara drivkrafter bakom förvärvet. Förvärvets koppling till DTCE handlar främst om avsaknad av kapabiliteter vid rätt tidpunkt och att de dynamiska transaktionskostnader då ökar.

Från fallstudien utvecklades ett resonemang kring andra viktiga beståndsdelar som verkade som drivkrafter och påverkande faktorer för förvärv utöver tidigare teorier. Påträffade nya drivkrafter bakom förvärvet (se Figur 3) som är mer specifika för branscher där teknologi och modulär branschstruktur är närvarande var teknologisk passform, synergieffekter och utökad kärnkompetens. Vad som är tänkvärt är att trots att det finns väldigt bra och välutvecklade produkter behöver det inte betyda att den förvärvade produkten passar ihop med förvärvarens produkt på grund av den teknologiska passformen. Synergieffekter driver även förvärv då förvärvaren förutspår att synergieffekter kan uppnås av flera aspekter vilket resulterar i mindre kostnader och ökad försäljning. Dessutom är det intressant att förvärv drivs av en önskan att utöka kärnkompetensen då det är ett viktigt strategiskt beslut som påverkar organisationen och framtida positionering.

De påträffade nya påverkande faktorerna (se Figur 3) för branscher likt BI-branschen, identifierades som geografisk och kulturell närhet, nätverkseffekter samt tidigare bra samarbeten mellan de inblandade företagen. Faktorerna var avgörande huruvida förvärvet skulle realiseras eller inte. Det är intressant att förvärv sker inom en geografisk och kulturell närhet trots branschens digitala och globala uppbyggnad. Det här antyder på att företags relationer spelar stor roll och genomsyrar hela förvärvsprocessen trots att digitaliseringens framfart givit möjligheter att arbeta över större avstånd. Även möjligheten till nätverkseffekter påverkar huruvida förvärv kommer att utföras då det förklarar branschens struktur och värdeskapande. Med ett tidigare välfungerande samarbete ser det förvärvande företaget till att

minska risken kopplad till förvärvet genom möjligheten att testa det förvärvade företaget under en längre tid vilket även påverkar förvärvet att realiseras.

Utöver tidigare teoretiskt resonemang indikerar de funna drivkrafterna och påverkande faktorerna på att fler faktorer är relevanta för förvärv inom branscher där teknologi har hög närvaro och branschstrukturen är plattformsbaserad.

**FIGUR 3**

**Studiens bidrag**

Drivkrafter för förvärv	Påverkande faktorer för att förvärv ska förverkligas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknologisk passform</li> <li>• Synergieffekter</li> <li>• Utökad kärnkompetens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geografisk och kulturell närhet</li> <li>• Nätverkseffekter</li> <li>• Tidigare välfungerande samarbeten</li> </ul>

**Studiens begränsningar**

Likt alla fallstudier är inte målet med studien att generera statistisk generaliserbarhet utan istället att utvidga och generalisera teorier. En analytisk generaliserbarhet kan genom studiens och resultatets mer djupgående karaktär göras. Respondenterna har även konfirmerat att förvärvsprocesser på ett övergripande plan sker på liknande sätt i branschen. Studiens resultat ska däremot ses i skenet av våra limiteringar där enbart ett förvärv inom en bransch studerats samt att Idevio är ett exempel på en teknikpartner och det finns flera typer av partners inom branschen. Dock är tekniska partners vanligt förekommande och fångar essensen i de tekniskt intensiva verksamheterna. En ytterligare brist kan även ses i att Qlik idag inte längre är ett publikt bolag vars aktie handlas på Nasdaq-börsen. Då de inte har något krav på att offentliggöra all information om förvärvet fick inte heller författarna tillgång till all information som fanns, utan studien bygger främst på primärdata från intervjuer som utförts samt publik sekundärdata för att styrka respondenternas svar. Det hade varit möjligt att göra en ännu

djupare och bredare studie om Qlik hade varit ett publikt bolag då författarna hade kunnat utläsa tydliga finansiella kopplingar till förvärvet.

### **Studiens praktiska implikationer och förslag på framtida forskning**

Genom studien kan företag som vill utforska företagsförvärv och har liknande struktur i form av exempelvis partnernätverk dra nytta av upptäckterna. Företag och chefer inom digitala plattformsbaserade branscher kommer kunna använda forskningsresultatet som förståelsegrund för underliggande påverkande faktorer vid potentiella företagsförvärv. Små företag inom de här branscherna som kan tänkas förvärvas, kan även förstå hur de ska positionera sig mot företag som går i tankar på förvärv ifall ett förvärv önskas. Väl medvetna om diskrepansen mellan fallstudier och generaliserbarhet bör resultatet av rapporten indikera på samband men inte ligga helt till grund för beslutsfattande rörande förvärv av organisationer.

Fortsatt forskning bör ske inom området för att kunna ge en bättre grund för beslut då företag inom digitala plattformsbaserade branscher har en stor påverkan på världsekonomin idag. Fler undersökningar på andra förvärv och företag inom digitala plattformsbaserade branscher behövs för att kunna bekräfta och utveckla studiens resultat och slutsats. Det hade exempelvis varit intressant att se förvärvet från det förvärvade företagets sida. En utvärdering av de finansiella resultaten av förvärv inom digitala plattformsbaserade branscher hade även via en kvantitativ flerfallsstudie från olika digitala plattformsbaserade branscher varit av intresse för att tydligare styrka resonemanget. Kvantitativ data kan komplettera den kvalitativa tolkningen i slutsatsen som dras genom att addera statistiska mätningar.

### **Slutsats**

Studien har undersökt hur företagsförvärv påverkas, i form av drivkrafter och andra påverkande faktorer, av teknologi och branschstruktur. Förvärv inom digitala plattformsbaserade branscher



drivs främst av RBV. TCE är inte av avgörande karaktär men bidrar till att initiera förvärv, samtidigt som DTCE påverkar förvärv att faktiskt utföras eller ej. Det som har varit nya drivkrafter bakom förvärvet utöver TCE, RBV och DTCE är teknologisk passform, synergieffekter och utökad kärnkompetens. Studien fann även att viktiga mekanismer som påverkade förvärvet att genomföras var geografisk och kulturell närhet, antagandet om nätverkseffekter samt tidigare bra samarbeten mellan de inblandade företagen. Av studien dras slutsatsen att företagsförvärv är mycket influerade av teknologi och branschstruktur på så sätt att förvärv inte helt följer etablerade teoriers förvärvsantaganden och mönster. Studiens bidrag är att de ovan konstaterade nya drivkrafterna och påverkande faktorerna ska betraktas som komponenter som företag bör ha i åtanke vid förvärv inom digitala plattformsbaserade branscher där teknik är av stor betydelse och strukturer antar nya mönster.

## REFERENSER

- Alchian, A. A. & Allen, W. 1974. *University Economics: Elements of Inquiry*, 3rd Edition. London: Prentice Hall International.
- Arnold, U. 2000. New dimensions of outsourcing: A combination of transaction cost economics and the core competencies. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6(1): 23-29.
- Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Barney, J. B. 2002. *Gaining and sustaining competitive advantage* (2nd ed). New Jersey: Pearson Education Inc.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. 2013. *Economics of strategy* (6th ed). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Bryman A. & Bell E. 2015. *Business research methods* (4th ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Coase, R. H. 1937. The nature of the firm. *Economica*, New Series, 4: 386-405.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D.A. 1989. Innovation and learning: The two faces of R&D. *The Economic Journal*, 99(397): 569-596.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A 1990. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1):128- 152.
- De Vita, G., Tekaya, A. & Wang, C.L. 2010. Asset specificity's impact on outsourcing relationship performance: A disaggregated analysis by buyer–supplier asset specificity dimensions. *Journal of Business Research*, 63(7): 657-666.
- Dibbern J., Wynne W.C. & Heinzl A. 2005. The impact of human asset specificity on the sourcing of application services. *The 13th European Conference of Information*

- Systems*: Regensburg (ECIS paper) <https://aisel.aisnet.org/ecis2005/114>. Hämtad 2018-04-11.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. 2007. Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1): 25–32.
- Eisenmann, T., Parker, G., & Alstynne, M.W.V. 2006. Strategies for two-sided markets. *Harvard Business Review*. 84(10): 92-101.
- Gallaughier, J. & Wang, Y. 2002. Understanding Network Effects in Software Markets: Evidence from Web Server Pricing. *MIS Quarterly*, 26(4): 303-327.
- Hagedoorn, J. & Duysters, G. 2002. The effect of mergers and acquisitions on the technological performance of companies in a high-tech environment. *Technology Analysis & Strategic Management*, 14(1): 67-85.
- Hallberg, N. L. & Brattström A. 2018. Concealing or revealing? Alternative paths to profiting from innovation. *European Management Journal*. In press: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.04.003>.
- Hathi, K. 2015. Microsoft acquires mobile business intelligence leader Datazen. *Microsoft Corporate Blogs*. <https://blogs.microsoft.com/blog/2015/04/14/microsoft-acquires-mobile-business-intelligence-leader-datazen/>. Hämtad 2018-04-27.
- Henkel, J., Baldwin, C. Y. & Shih, W. 2013. IP modularity: Profiting from innovation by aligning product architecture with intellectual property. *California Management Review*. 55(4): 65-82.
- Idevio*. 2017. Idevio. <https://www.idevio.com>. Hämtad 2018-05-15.
- Katz, M. L. & Shapiro, C. 1985. Network externalities, competition and compatibility. *The American Economic Review*, 75(3): 424-440.

- Kenney, M. & Zysman, J. 2016. The Rise of the Platform Economy. *Issues in Science and Technology*, Spring 2016: 61-69.
- Klein, B., Crawford, R. G. & Alchain, A. A. 1978. Vertical integration, appropriable rents and the competitive contracting process. *The Journal of Law and Economics*. 21(2): 297-326.
- Kohli, R. & Grover, V. 2008. "Business Value of IT: An Essay on Expanding Research Directions to Keep up with the times." *Journal of Association for Information Systems* 9 (1): 23–39.
- Langlois, R. N. 1992. Transaction-cost economics in real time. *Industrial and Corporate Change*, 1(1): 99-127.
- Langlois, R. N. & Robertson, P. 1992. Networks and innovation in a modular system: Lessons from the microcomputer and stereo component industries. *Research Policy*, 21(4): 297-313.
- Langlois, R. N. & Robertson, P. 1995. Innovation, networks and vertical integration. *Research Policy*, 24(4): 543-562.
- Mayer, D. & Kenney M. 2004. Economic action does not take place in a vacuum: Understanding Cisco's acquisition and development strategy. *Industry and Innovation*, 11(4): 299-325.
- Mchawrab, S. 2016. M&A in the high tech industry: Value and valuation. *Strategic Direction*, 32(6): 12-14.
- Microsoft News Center*. 2016. Microsoft to acquire LinkedIn. <https://news.microsoft.com/2016/06/13/microsoft-to-acquire-linkedin/>. Hämtad 2018-04-27.
- Mojang*. 2014. Yes, we're being bought by Microsoft. <https://mojang.com/2014/09/yes-were-being-bought-by-microsoft/>. Hämtad 2018-04-27.

- Niosi, J. 2014. **New technology Policy and Social Innovations in the Firm** (2nd ed). New York: Routledge.
- Olson, P. 2014. Facebook closes \$19 billion WhatsApp deal. *Forbes*.  
<https://www.forbes.com/sites/parmyolson/2014/10/06/facebook-closes-19-billion-whatsapp-deal/#67ecc0c65c66>. Hämtad 2018-04-27.
- Qlik*. 2017. Qlik Delivers Advanced GeoAnalytic Offerings with Acquisition of Idevio.  
<https://www.qlik.com/us/company/press-room/press-releases/0104-qlik-delivers-advanced-geoanalytic-offerings-with-acquisition-of-idevio> Hämtad 2018-04-15.
- Qlik*. 2018a. Företaget. <https://www.qlik.com/sv-se/company>. Hämtad 2018-03-27.
- Qlik*. 2018b. 2018 Magic Quadrant for Analytics and Business Intelligence Platforms.  
<https://www.qlik.com/us/resource-library/gartner-magic-quadrant-business-intelligence-bi-platform>. Hämtad 2018-04-02.
- Silver, M. 1984. *Enterprise and the Scope of the firm: the role of vertical integration*. London: Martin Robertson.
- SoftArtisans*. 2016. About SoftArtisans. <http://www.softartisans.com/about-softartisans>. Hämtad 2018-04-27.
- Sorkin, A. R. & Peters, J. W. 2006. Google to acquire YouTube for \$1,65 billion. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2006/10/09/business/09cnd-deal.html>. Hämtad 2018-04-27.
- Sudarsanam, S., eds. 2003. *Creating Value from Mergers and Acquisitions: The Challenges* (1st ed), [ebook] New Jersey: Pearson Education Inc. Available at: GoogleBooks: books.google.com [Accessed 2 May 2018]
- Teece, D. J. 1986. Profiting from technological innovation: Implications for integrations, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15(6): 285-305.

- Teece, D. J. 1998. Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review*, 40(3): 55-79.
- Teece, D. J. 2013. Profiting from innovation. In E. H. Kessler (Eds.), *Encyclopedia of management theory*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Ltd.
- Thoma Bravo**. 2016. Thoma Bravo completes acquisition of Qlik.  
<https://thomabravo.com/2016/08/29/qlik-shareholders-approve-sale-to-thoma-bravo/>.  
Hämtad 2018-05-07.
- Toppenberg, G., Shanks, G. & Henningsson, S. 2015. How Cisco Systems used enterprise architecture capability to sustain acquisition-based growth. *MIS Quarterly Executive*, 14(4): 151-168.
- Utterback, J. M. 1979, The Dynamics of Product and Process Innovation. In C. T. Hill and J. M. Utterback (eds), *Technological Innovation for a Dynamic Economy*. New York: Pergamon Press.
- Williamson, O.E. 1975. *Markets and hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
- Williamson, O.E. 1989. Operationalizing the new institutional economics: The transaction cost economics perspective. *University of California, Berkeley*, 45.
- Williamson, O. E. 1991. Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2): 269-296.
- Yin, R. K. 2015. *Fallstudier: design och genomförande* (5th ed.). Stockholm: Liber AB.

## BILAGOR

### Bilaga 1. Svensk intervjuguide

1. Hur länge har du arbetat på Qlik?
2. Vad är din position på Qlik och vad hade du och din avdelning för del av förvärvet av Idevio?
3. Hur arbetar ni med att vara i framkant i branschen då det kommer till innovation?
4. Varför arbetar ni med ett partnersätverk? Vilka fördelar ser ni med det?
5. I allmänhet är det dyrt att upprätthålla partnerförhållandet i partnersätverket genom avtalen? Minskar förvärv några av underhållskostnaderna?
6. Vad gör Idevio och vilken relation hade deras produkt till er verksamhet? Vilken position hade Idevio på marknaden?
7. Du var med i detta förvärv, hur skulle du beskriva med egna ord hur det gick till?
  - a. *Hur såg partnerskapet ut innan förvärvet?*
    - i. När började partnersamarbetet med Idevio?
    - ii. Hur var efterfrågan för Idevios produkt av era kunder?
    - iii. Hur skedde informations-/kunskapsöverföringen och koordinationen i partnerskapet innan förvärvet?
    - iv. Upplevde ni svårigheter eller uppkom extrakostnader med att ha Idevio som partner och då inte äga resurserna själva?
    - v. Fann ni svårigheter att transferera er vision till Idevio?
    - vi. Hur bestämde ni att ni skulle köpa upp Idevio vad var anledningen, drivkrafterna och brytpunkten?
  - b. *Hur skedde förvärvsprocessen?*
    - i. Hur såg förvärvsprocessen för Idevio ut i kronologisk ordning? Från vem som tog beslut till att lägga bud, till kontrakt och slutligen till integrering?





**Bilaga 2. Engelsk intervjuguide**

1. For how long have you worked at Qlik?
2. What is your position at Qlik and what part did you and your department have in the acquisition of Idevio?
3. How do Qlik work with being a frontier in the market when it comes to innovation?
4. Why do Qlik work with a partner network? What are the advantages with that?
5. In general, is it costly to maintain the partner relations in the partner network through the contracts and if so, has acquisitions reduced any of the maintenance costs?
6. What does Idevio do and what relation have their product with your business operations? What position did Idevio have in the market prior to the acquisition?
7. So, you were part of the acquisition. How would you describe with your own words how the process unfolded?
  - a. *What did the partner relation look like before the acquisition?*
    - i. When did the partnership with Idevio begin?
    - ii. What was the demand for Idevios' product?
    - iii. How did the information/knowledge transfer and coordination occur with Idevio before the acquisition?
    - iv. Did you experience any difficulties or did any additional costs occur with having Idevio as a partner and not owning the resources by yourself?
    - v. Did you experience any difficulties transferring Qliks vision to Idevio?
    - vi. Why did Qlik decide to acquire Idevio and what were the forces behind it? Any particular reasons or a tipping point?
  - b. *How did the acquisition process unfold?*

