

Handelshøgskolen

Legitimitet i bioteknologiselskaper

Hvordan oppnår selskaper tilknyttet Biotech North klyngen legitimitet?

—

Jørg Janssønn Hauan

Erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi – MBA - juni 2018

Forord

Mitt utgangspunkt for å ta en MBA var først og fremst for å bli bedre rustet som leder og gründer. Jeg ønsket å styrke mine svakere sider og få utfordret mine perspektiver både akademisk og profesjonelt. Det har vært en spennende reise som har introdusert meg for teorier og kunnskap som har beriket mitt profesjonelle liv. Arbeidet med denne masteroppgaven har også utfordret meg på andre måter. Jeg har valgt et utfordrende og spennende tema, hvor jeg har tatt fatt i et emne som jeg ikke visste eksisterte, men som jeg nå ser på som essensielt i utviklingen av selskaper. Jeg valgte også å utvikle min egen modell for å studere emnet legitimitet. Som gründer innenfor en teknologitung næring ser jeg på kunnskapen jeg har tilegnet meg om legitimitet som svært viktig. Det har vært utfordrende, tungt og stressende, men også gøy, inspirerende og spennende. Det har i alt vært en lærerik prosess, både akademisk, profesjonelt og personlig.

Jeg ønsker å takke min veileder Elin Merethe Oftedal for god veiledning og råd i løpet av masteroppgaveprosessen.

Jeg ønsker også å takke min tålmodige samboer og min datter for å ha holdt ut med meg i arbeidet med masteroppgaven. Jeg vil også takke foreldrene mine for gode råd og hjelp i innspurten av oppgaveskrivingen.

Sammendrag

Siden 90 tallet har det vært et oppsving i statlige og politiske initiativer for å utvikle bioteknologinæringen i Norge. Et av initiativene har vært å legge til rette for næringsklynger rundt om i landet. Biotech North er en slik klyngeorganisasjon for bioteknologiselskaper i regionen rundt Tromsø. Klyngen hjelper medlemmene sine med samarbeid, innovasjon og verdiskapning. Biotech Norths medlemsmasse har stor variasjon i produkt, omsetning og vekst. Dette gjorde meg interessert i å se hvordan selskapene i Biotech North oppnår legitimitet. Legitimitet er en variabel eller ressurs som selskaper får fra sine stakeholders og som er nødvendig for at selskaper skal vokse.

Min problemstilling har vært: «*Hvordan oppnår selskaper i Biotech North legitimitet*»

Jeg har benyttet meg av en kvalitativ metode hvor fire selskaper tilknyttet Biotech North ble intervjuet. I tillegg ble det benyttet en fenomenologisk tilnærming til analysen av materialet. Jeg utviklet en ny teoretisk modell for legitimitet og legitimitetsterskel. Modellen ble benyttet i utformingen av intervjuguide og i analysen av funnene.

Resultatene fra studien var at selskapene arbeider aktivt med å fjerne eventuelle tvil stakeholderne skulle ha om produktet, selskapet og deres metoder. Det er viktig for stakeholderne og selskapet at produktet som utvikles eller selges har en dokumentert effekt og er godkjent av regulatoriske myndigheter. Selskapene må tilegne seg flere former for legitimitet, deriblant pragmatisk, moralsk og kognitiv legitimitet fra sine stakeholders. Aktiviteter som kommunikasjon, produktutvikling, organisering, nettverk og samarbeid har vært viktige i denne sammenhengen.

Nøkkelord:

Legitimitet, legitimitetsterskelen, legitimitetsterskelskalaen, Biotech North, bioteknologi.

Innholdsfortegnelse

Forord	ii
Sammendrag	iii
Innholdsfortegnelse	iv
1. Innledning.....	1
2. Problemstilling	3
3. Teori	4
3.1. Legitimitet	4
3.2. Legitimitetsterskelen	7
3.3. Egenutviklet modell for legitimitet	9
4. Metode.....	12
4.1. Kvalitative undersøkelser	13
4.2. Forskningsdesign.....	14
4.3. Selskapene i denne undersøkelsen	15
4.3.1. Selskap A.....	15
4.3.2. Selskap B.....	16
4.3.3. Selskap C.....	17
4.3.4. Selskap D.....	17
4.4. Biotech North klyngen	18
4.5. Styrker og svakheter ved forskningsdesignet.....	19
4.6. Bruk av datamateriale.....	19
5. Analyse.....	20
5.1. Legitimitetsdimensjoner	20
5.1.1. Pragmatisk legitimitet	20
5.1.2. Moralsk legitimitet	22
5.1.3. Kognitiv legitimitet	23
5.2. Spesifikke legitimitetsvariabler	23
5.2.1. Konsekvens legitimitet	24
5.2.2. Prosedyrelegitimitet	25
5.2.3. Regulatorisk legitimitet	26
5.2.4. Normativ legitimitet	27
5.2.5. Teknologisk legitimitet	27
5.2.6. Strukturell legitimitet	28
5.2.7. Forståelseslegitimitet.....	29
5.2.8. Tatt for gitt legitimitet	29

5.2.	Selskapenes aktiviteter	30
5.2.1	Kommunikasjon	30
5.2.2.	Ressurstilegnelse	33
5.2.3.	Organisering	34
5.2.4.	Produktutvikling	35
5.2.5.	Priser/Nettverk	36
5.3.	Legitimitetsvurderinger av stakeholders	38
5.4.	Legitimitetsruster	39
6.	Konklusjon	41
6.2.	Problemstillingen	41
6.3.	Evaluering av egenutviklet modell.....	42
6.4.	Forslag til videre forskning	43
6.5.	Avsluttende kommentar	44
	Referanseliste:	45
	Vedlegg	48

1. Innledning

Helt siden 1970 tallet har marin bioteknologi og relatert marin forskning vært en prioritert ved UiT, Norges arktiske universitet. Aktiv forskning og en historisk forankring innen fiske og havbruk, har ført til at marin bioteknologi er blitt et av satsningsområdene for innovativ næringsutvikling i regionen (Karlsen, Isaksen & Spilling, 2011). På 1990 tallet ble det et oppsving i politiske og statlige initiativer for utvikling av bioteknologinæringen i regionen; mye på grunn av at næringen ble sett som en industri i vekst og med et stort internasjonalt potensiale (Karlsen mfl., 2011).

Bioteknologiselskapene i Tromsøregionen er i stor grad medlemmer av klyngeorganisasjonen Biotech North. I dag har Biotech North 35 medlemmer, hvorav 19 er bioteknologi gründere og de resterende service/tjenesteytende selskaper. I tillegg har næringsklyngen seks partnere som består av Norwegian Innovation Clusters, SIVA, Tromsø kommune, Innovasjon Norge med flere (Biotech North, 2018). Biotech North ble etablert som et initiativ for å øke veksten blant bioteknologiselskapene i hele regionen, hjelpe selskapene med å få produkter ut i markedet og å skape en plattform for kommersielle vekst. Næringsklyngens oppgave er å øke verdiskapningen hos næringsklyngens medlemmer, og å hjelpe til med utvikling av kunnskap og samarbeid mellom medlemmene. Andre tema næringsklyngen assisterer medlemmene med er innovasjon og internasjonalisering. Biotech North holder til på SIVA innovasjonssenter i Tromsø. Blant bioteknologi selskapene er det stor variasjon av hva de leverer. Selskap som Olivita produserer og selger Omega-3 tabletter som er basert på innovasjonsmetoden: «doing, using, interaction» (DUI), mens andre selskaper baserer seg på «science, technology and innovation» (STI) metoder (Karlsen mfl. 2011).

Variasjonen i selskapenes produkter viser seg også i deres omsetning, utvikling og vekst. Selskaper som Biotech Pharmacon er børsnotert, mens selskaper som D'Liver fremdeles er små og har få ansatte. Noen av bioteknologiselskapene i Tromsø viser vekst de siste årene, mens andre bioteknologiselskaper ikke kan vise til noen vekst. Dette kan skyldes at de fremdeles er i utvikling av sitt produkt og har ikke lansert noe i markedet. Det kan også være at de har møtt veksttoppen i deres nåværende markeder, eller ikke har oppnådd tilstrekkelig legitimitet blant sine stakeholders. Selskapene har med Biotech North gode forutsetninger for tidligfase investeringer og produktutvikling (Lundblad, Sandsdalen, Kolsvik & Jørgensen, 2016), men hvorfor ser vi ikke at flere selskaper vokser seg store og blir børsnotert? Mangler

de legitimitet hos sine stakeholders? Hvordan oppnår selskapene den nødvendige legitimiteten i markedet for å vokse? Dette kan være et sentralt spørsmål i denne sammenhengen.

Legitimitet er en variabel eller ressurs som alle selskaper, nye eller gamle, får fra alle eksterne aktører som har noe med selskapet å gjøre. Det være seg kunder, leverandører, virkemiddelapparatet eller investorer (Fisher, Kuratko, Bloodgood & Hornsby, 2017). Denne legitimiteten er en måte å bedømme hvor hensiktsmessig, troverdig eller akseptert selskapet er i markedet. Dersom et selskap har lite legitimitet er dets overlevelsessevner sannsynligvis små, og da det er vanskelig å tilegne seg ressurser som kapital eller ansatte (Überbacher, 2014).

Legitimitet er ikke en variabel som lett lar seg måle empirisk. I følge forskningslitteraturen er det en u håndgripelig variabel som kan sees i selskapets handlinger, struktur og evner til vekst. Legitimitet er ikke noe et selskap kan gi seg selv, men noe det får fra sine stakeholders. Stakeholders kan være eiere, investorer, myndigheter, kunder, samarbeidspartnere, ansatte og lignende. Stakeholders er alle som omgås selskapet og er i dens omgivelser. Et selskap som har oppnådd legitimitet blant sine stakeholders kan nå legitimitetsterskelen (Zimmerman & Zeitz 2002).

Legitimitet er ifølge forskningslitteraturen spesielt viktig for nye selskaper, da de lider under det å være liten og ny. Legitimering av nye og relativt små selskaper kan redusere disse svakhetene og fjerne eventuelle tvil markedet har til selskapet (Suchman, 1995). Legitimering skjer i flere dimensjoner, noe som betyr at selskaper må arbeide for økt legitimitet i flere aspekter enn bare i produktutvikling eller i selskapsstruktur og ansatte.

For å kunne undersøke hvordan selskaper i Biotech North klyngen har oppnådd legitimitet ble det i denne studien benyttet en kvalitativ metode for å innhente datagrunnlaget. Studien består av fire intervjuer med respondenter som er eller har vært ledere i fire bioteknologiselskaper tilknyttet Biotech North. Jeg har gjort en induktiv analyse av datamaterialet hvor jeg også har benyttet meg av fenomenologi i tolkningen av datamaterialet. Jeg valgte å benytte meg av en kvalitativ metode fordi jeg ønsket å få et dypere innblikk i selskapenes aktiviteter og danne meg en egen forståelse rundt deres legitimeringsprosess.

I løpet av mastergraden er problemstillingen noe justert på grunn av datamaterialets innhold, men retning og overordnet fokus er det samme som i starten.

I denne oppgaven tok jeg for meg bioteknologibedrifter som selger eller som i nær fremtid skal selge et fysisk produkt til markedet, og som fra utsiden kan synes å ha nådd/passert legitimitetsterskelen.

Jeg er interessert i denne bioteknologiindustrien fordi det, i likhet med teknologibransjen som jeg kommer fra, bruker lang tid i utvikling før produktene lanseres. Dette gjør at mulige funn kan gi inspirasjon til andre teknologitunge næringer og gründere i arbeidet med legitimering av nye selskaper. De fire selskapene ble valgt på bakgrunn av intervjuer med Biotech North og Norinova Technology Transfer, og gjennomgang av tilgjengelig offentlig informasjon om selskapene.

Jeg ønsker med denne oppgaven å gi et bidrag til forskningen på legitimitet. Dette ved å bearbeide teorien og lager en teoretisk modell som jeg benytter meg av i oppgaven. Min egenutviklede modell har jeg benyttet i utformingen av intervjuguide og analyse, og som et verktøy for å undersøke problemstillingen i oppgaven.

2. Problemstilling

En problemstilling er en beskrivelse av hva man ønsker å se nærmere på i forskningsøyemed (Jacobsen 2013). Jacobsen mener at noen spørsmål er vesentlige for at problemstillingen skal være virkningsfull. Disse spørsmålene er:

- Hva skal studeres?
- Hvem skal studeres?
- I hvilken setting skal de studeres?

Basert på innledningen ønsker jeg å se nærmere på hvordan bioteknologiselskaper tilknyttet Biotech North klyngen arbeider for å vokse, spesielt hvordan selskapene oppnår legitimitet blant sine stakeholdere. Jeg valgte en beskrivende problemstilling for å undersøke et fenomen. Denne problemstillingen er i tråd med den ikke-positivistiske tilnærmingen som har vært i arbeidet med denne oppgaven.

Forskningsspørsmålet til denne oppgaven er derfor som følger:

«Hvordan oppnår medlemmene i Biotech North legitimitet?»

Selskaper i Biotech North klyngen som utvikler produkter basert på forskning krever betydelige investeringer før de starter å tjene penger. Dette betyr at investorer,

virkemiddelapparatet, ansatte og lignende tar en stor risiko før en eventuell avkastning foreligger. På grunn av at risikoen ved investeringer i bioteknologiselskaper er så stor, og at andelen av oppstartede selskaper ikke eksisterer lengre enn fem år etter oppstart (Statistisk sentralbyrå, 2017), ønsket jeg å se hva selskapene gjorde for å minimere denne risikoen. Dette er også viktig med tanke på statens satsning på dette området (Norges Forskningsråd, 2018). Dersom resultatene gir grunnlag for råd til fremtidige gründere er det positivt, men det er ikke et vesentlig mål med oppgaven. I tillegg kan denne problemstillingen være interessant for videre forskning på legitimitet og utvikling av bioteknologiselskaper i regionale områder (Karlsen mfl. 2011).

3. Teori

I dette kapittelet vil jeg beskrive teorien jeg har benyttet meg for å utvikle spørsmålene til de kvalitative intervjuene, grunnlaget for kategori og analyseringen av datamaterialet, samt hvilken teori jeg benytter meg av for besvarelsen på forskningsspørsmålene i denne studien.

3.1. Legitimitet

Legitimitet er et emne innen forskningslitteraturen som stammer fra midten av forrige århundre. Emnet er i begrenset grad beskrevet i pensumlitteraturen til mine studier, men som jeg oppfatter som essensielt i forståelsen av vekstbedrifter og hva som bidrar til at bedrifter å lykkes eller ikke.

I forskningslitteraturen er legitimitet sett på som en av årsakene til hvorfor noen oppstartbedrifter gjør det bedre enn andre. Zimmerman og Zeitz (2002) argumenterer for at legitimitet er viktig for å tilegne seg nye ressurser, og fordi det er noe de fleste oppstartselskaper mangler. Rutherford og Buller (2007, s.83) beskriver «Liability of Newness»/svakheten ved å være ny (LON) og «Liabilities of smallness»/svakheten ved å være liten (LOS). Dette er to situasjoner hvor bedrifter er avhengig av legitimitet for å komme seg gjennom. LON oppstår fordi nye selskaper ikke har utviklet systemer internt eller ekstern til å ta opp konkurransen med større og eldre selskaper. LOS beskriver selskapets påvirkning fra miljøforandringer som skjer utenfor av selskapet. Dette kan skyldes at selskapet har begrenset med lånemuligheter, produkter eller kontanter (Rutherford & Buller, 2007, s.83).

Omgivelsene har muligens liten kjennskap til selskapet, det er nytt, selskapets produkt er en ukjent kvantitet og det har ikke fått vist seg i lengre drift slik at man ser om det er drevet etter de standarder og regler som man forventer. Legitimiteten til oppstartselskaper er ikke noe selskapene kan gi seg selv, den gis av miljøet/organisasjonsfeltet hvor selskapene operer. Drivere for selskapers legitimitet kan være stakeholdere som selskapets potensielle kunder, myndigheter, investorer eller lignende (Fisher mfl., 2017).

«Legitimacy is also defined as congruency between the values, norms, and expectations of society and the activities and outcomes of the organization.» (Zimmerman & Zeitz, 2002, s.416).

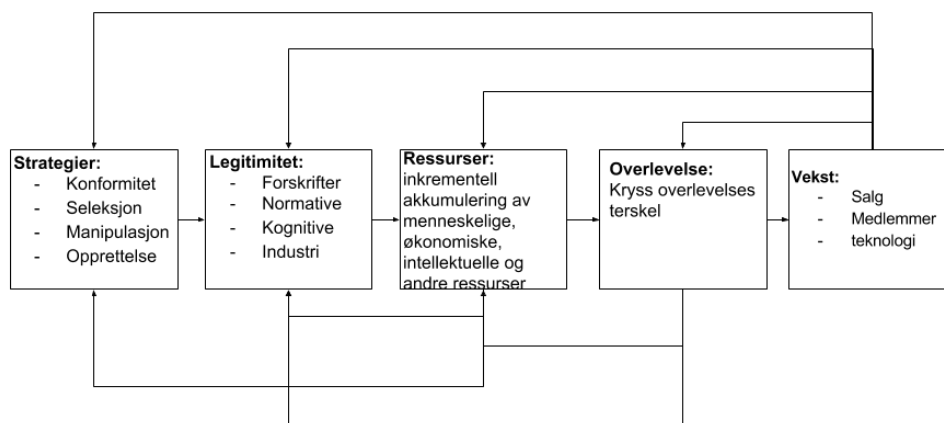
Legitimitet er i korte trekk samfunnet/miljøet/eksterne faktorerers måte å bedømme hvor hensiktsmessig, akseptert og ønsket en bedrift er i markedet. Legitimitet er ikke en ressurs som er lett å kvantifisere og det er heller ikke noe som vises i regnskapene. Det er en lite konkret variabel som selskaper må forholde seg til uansett om de er store eller små (Überbacher 2014). Legitimiteten kan bidra til at selskapet får tilgang til større ressurser, noe som gjør at legitimitet er høyst aktuelt for oppstartselskaper. Siden de som oftest har størst vanskeligheter med å tilegne seg nye ressurser ved at de kan være små og ukjente.

Selv om legitimitet ikke er en variabel som kan observeres direkte har forskere forsøkt å finne måter måle den på. Legitimitetene som selskaper må forholde seg til er i forskningslitteraturen delt inn i tre kategorier: sosiopolitisk regulatorisk legitimitet, sosiopolitisk normativ legitimitet og kognitiv legitimitet (Zimmerman & Zeitz, 2002). I tillegg beskriver de industri som en ekstra kategori innen legitimeringen av selskaper. Industrien er ikke en legitimitetsfaktor internt i selskapet, men noe som kan bli gitt selskapet ved eventuell tilknytning til en industri. Suchman (1995) beskriver disse tre kategoriene som pragmatisk legitimitet, moralsk legitimitet og kognitiv legitimitet.

Hvilken form for legitimitet som den enkelte bedriften trenger, varierer fra bedrift til bedrift og fra industri til industri. Den enkelte bedriften kan ikke styre hvilke former for legitimitet som kreves av dem, men har muligheter til å strategisk påvirke dens tilegnelse av legitimitet.

Selskaper opererer i flere omgivelser, og disse kan være lokale, nasjonale eller globale. Omgivelsene inneholder blant annet stakeholdere som kunder, konkurrenter eller for eksempel regulerende organer som Mattilsynet i Norge. Omgivelsene til et selskap er delt inn i tre nivåer, hvor organisasjonens nære omgivelser er et domene, og de nasjonale forhold og internasjonale og globale forhold er de neste nivåer (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s.200).

Omgivelsene kategoriseres også i to typer: tekniske omgivelser og institusjonelle omgivelsene. De tekniske omgivelsene påvirker organisasjoners effektivitet og produkt i og med at den påvirker hvordan selskapet operer for å nå sine mål. De tekniske omgivelsene påvirker organisasjoner direkte gjennom påvirkning av organisasjonens resurstilegnelse, produksjon og resultater. De institusjonelle omgivelsene viser til omgivelsenes verdier, normer og forventninger, som organisasjonen må forholde seg til. Det er i de tre institusjonelle elementene i den institusjonelle søylen som Jacobsen og Thorsvik (2014) viser til, som selskaper må tilpasse seg for å bli oppfattet som legitim. Disse tre søylene er: den regulative søylen, den normative søylen og den kognitive søylen. Tre av de fire punktene Zimmerman og Zeitz (2002) referer til i sin legitimitetsmodell.



Figur 1 – prosessmodell for legitimitet (Zimmerman & Zeitz 2002, s.415).

Med prosessmodell for legitimitet fra Zimmerman og Zeitz (2002), mener de at strategiske handlinger kan føre til legitimering av selskapet og dermed gjøre det mulig for selskapet å vokse og å overleve. I likhet med Suchman (1995) beskriver Zimmerman og Zeitz (2002) de tre strategiene for tilegnelse av legitimitet: konformitet, seleksjon og manipulasjon. I tillegg inkluderer de en fjerde strategi – opprettelse. Forskjellen på de fire strategiene er i stor grad hvor stor forandring selskapet gjør mot sine stakeholders. Opprettelses strategier krever størst forandring blant stakeholders, mens konformitet krever minst forandring hos selskapets stakeholders.

Überbacher (2014) presenterer fire tilnærminger for hvordan selskaper kan tilegne seg legitimitet. En av disse er «the strategic action view». Denne metoden fokuserer på legitimitetsmekanismer som er sentrert på aktører og på et mikro nivå i analysearbeidet. Videre omfatter denne metoden at de nye selskapene handler aktivt mot relativt passive

interessenter, og hvor strategiske handlinger er hovedmekanismen for legitimeringen av nye selskaper. Dette samsvarer med arbeidet til Zimmerman og Zeitz (2002), hvor de mener at selskapene selv kan påvirke sin egen legitimitet gjennom strategisk arbeid.

Dette valget av teori er også gjort fordi det ikke har vært vektlagt å høre stakeholderne vurdering av legitimiteten/arbeid for økt legitimitet til de fire selskapene som er undersøkt i denne studien. I denne studien er temaet å studere hvilke grep selskapene selv kan gjøre for å forbedre sin legitimitet. For at selskaper skal øke sin legitimitet kan de tilpasse konformiteten til de andre aktørene i det organisasjonsfeltet de tilhører (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin & Regnér, 2014). Denne konformiteten/likheten kan, om man leser litteratur om strategisk arbeid i organisasjoner være motsatt av hva som anbefales for å stå ut i markedet (Johnson mfl., 2014). En slik likhet kan likevel være med på å eliminere problemene omkring LOS og LON, og dermed skape et fundament for selskapet til å differensiere seg på andre måter.

3.2. Legitimitetsterskelen

For at oppstartselskaper skal overleve sine første år og kunne etablere seg som et legitimt selskap, kan det ifølge forskningslitteraturen være nødvendig for selskapene at de når det Zimmerman og Zeitz (2002), definerer som legitimitetsterskelen (LT).

LT defineres i følge Zimmerman og Zeitz (2002) som: «*the point below which the new enterprise struggles for existence and probably will perish and above which the new enterprise can achieve further gains in legitimacy and resources*» (2002, s.427).

Hvilke handlinger som må til og kriteriene for å nå LT er i likhet med legitimitetsvariablene forskjellige fra selskap til selskap. Det som er felles for alle selskapene er at arbeid og fokus skiftes etter at selskapet har nådd LT.

LT viser altså punktet hvor selskapets arbeid med ressurstilgang og organisering har endret seg. Blant indikatorene for LT referer Rutherford og Buller (2007) til blant annet Punctuated Equilibrium (PE) som en indikasjon på at selskapet har oppnådd LT. PE er et stort og merkbart skifte i et selskap hvor det re-orienterer seg både i markedet og organisatorisk.

Dette skiftet kan vise seg i arbeidet med ressurstilleggelse og i organisering av selskapet. Rutherford og Buller (2007) viser til at denne situasjonen er problemer må løse internt.

LT fører med seg et nytt sett med utfordringer og en ny form for organisering. Selskaper som ønsker vedvarende vekst, og å bygge videre på effekten av sin legitimitet og LT, organiserer seg mer formelt etter å ha oppnådd LT (Rutherford & Buller, 2007). En annen måleenhet for å se om selskapet har oppnådd LT er som sagt dets arbeid i tilegnelse av ressurser. Dette være seg om de genererer egen inntekt til vekst eller er avhengige av andre for videre vekst.

Selskaper som har oppnådd LT operer dermed på en annen måte enn selskaper som ikke har oppnådd dette merkbare skiftet i selskapet (Rutherford & Buller, 2007). I likhet med måling av legitimitetsvariablene er observasjon og definisjon på LT vanskelig å måle empirisk. Ikke bare fordi det er individuelt per selskap, men også fordi det også kan sees på som en noe subjektiv oppfatning av selskapet.

Selv om LT er vanskelig å definere i generelle former så har Nagy, Rutherford, Truong og Pollack (2017) utviklet et verktøy som inneholder selskapers aktiviteter før og etter LT. Denne modellen foreslår forfatterne kan brukes til å identifisere om selskaper har oppnådd LT. Legitimitetsterskelskalaen (LTS) inneholder en rekke spørsmål som kan stilles internt i selskapet og er uavhengig målinger av legitimitet hos stakeholders. Nagy mfl. (2017) sitt verktøy for å måle LT er blant annet basert på artikler av Rutherford og Buller (2007) og Zimmerman og Zeitz (2002), og forfatterne bak artikkelen ønsker at deres modell skal studeres videre på, for validering.

Tabell 1 - LTS utviklet av Nagy mfl. (2017, s.55).

Construct	Item
Pre-legitimacy threshold activities	The organization is focused on networking and broadcasting its mission
	The organization is focused on persistent personal selling
	The organization is focused on the broadcasting the niche it serves
	The organization is focused on receiving advice from individuals like mentors and consultants
	The organization is focused on obtaining funding for operations
	The organization is focused on trying to win awards it has not yet earned
Post-legitimacy threshold activities	The organization has formal job descriptions for its employees
	The organization is focused on developing a formal information technology system
	The organization has formal employee handbooks and directions for task completion

3.3. Egenutviklet modell for legitimitet

For å undersøke oppnåelsen av legitimitet blant selskapene i denne undersøkelsen, utviklet jeg en egen modell for legitimitet og oppnåelse av legitimitetsterskelen. Det ble vurdert som nødvendig å utvikle en egen modell for legitimitetsoppnåelse for å se nærmere på hva det var som gjør at høyteknologiske selskaper oppnådde legitimitet og om mulig LT.

Modellen tar utgangspunkt i «strategic action view», hvor selskapene selv kan legge til rette for økt legitimitet i et mikronivå (Überbacher 2014, s.681). Dette er samme teoretiske mønster og stil som Zimmerman og Zeitz (2002) og er i tråd med Suchman (1995), hvor selskapene selv kan arbeide for å oppnå økt legitimitet. I motsetning til Zimmerman og Zeitz (2002) sin modell er utgangspunktet til modellen i denne studien de overordnede legitimitetsdimensjonene som forskningslitteraturen mener alle selskaper må forholde seg til. Suchman (1995) presenterer disse tre legitimitetsdimensjonene som primære i vurderingen av selskaper. Deretter utleder han de tre dimensjonene med påfølgende underkategorier for legitimitetsvariabler. Ved forhåndsanalyser av bioteknologiindustrien og aktivitetene til hvert selskap ble de forskjellige spesifikke legitimitetsvariablene valgt.

I denne modellen er de spesifikke legitimitetsvariablene ikke bare valgt fra Suchman (1995), men også fra Zimmerman og Zeitz (2002), og Binz, Harris-Lovett, Kiparsky, Sedlak og Truffer (2016). Dette fordi jeg ikke opplevde Suchmans (1995) underkategorier som utfyllende nok til å se på selskaper i teknologi og forsknings intensive miljøer. Nagy mfl. (2017) beskriver i artikkelen en prosess for å finne fellesnevnerne for selskaper som er før og etter LT. I LTS listes det opp fokusområder og aktiviteter som Nagy mfl. (2017) mener indikerer om selskapene har nådd legitimitetsterskelen. Flere av disse fokusområdene/aktivitetene ble benyttet i utformingen av neste steg i modellen for å klassifisere hvilke aktiviteter selskapene gjør for å oppnå legitimitet. Disse aktivitetene er også tilknyttet Suchman (1995), Rutherford og Buller (2007) og Nagy mfl. (2017), hvor en finner beskrivelsene av de spesifikke legitimitetsvariablene.

Siste del i beskrivelsen av LT, som omhandler et større skifte i selskapet, er hentet med utgangspunkt fra Nagy mfl. (2017), Rutherford og Buller (2007) og Zimmerman og Zeitz (2002). Oppsummering av legitimitetsvariablene er beskrevet sist i teorikapitlet.

Legitimitet Variabler	Spesifikke legitimitetsvariabler	Aktiviteter / Strategisk tilpasning (strategic fit)	Stakeholders evalueringer	Legitimitetsterskelen
+	->	->	<->	=
Pragmatisk legitimitet	Konsekvens legitimitet Prosedyre legitimitet Regulatorisk legitimitet Normativ legitimitet Teknologisk legitimitet	*Kommunikasjon *Ressurstilegnelse *Organisering *Produktutvikling *Priser/Nettverk	Stakeholders evalueringer av selskapets aktiviteter innenfor feltene hvor de prioriterte legitimitetskravene er tilstede.	Selskapet har selv kontroll på tilegnelsen av ressurser og organisasjonen er formelt organisert.
Moralsk legitimitet	Strukturell legitimitet Forståelseslegitimitet (comprehensability) Tatt for gitt legitimitet (Taken for grantedness)	- Teknisk tilpasning (Technical fit) - Kulturell tilpasning (Cultural fit) - Politisk tilpasning (Political fit)		Selskapet er i vekst og fokus er formalisering internt. Selskapet har opplevd et større skifte som har ført til at de måtte forandre driften for videre vekst.
Kognitiv legitimitet				

Figur 2 – min teoretiske modell for legitimitet.

Beskrivelse av modellen over:

Første del i denne modellen er selskapets automatiske krav og behov til å forholde seg til Suchman (1995) sine tre generelle dimensjoner for legitimitet. For å spesifisere legitimitetskravene til selskapene har jeg i steg to listet opp legitimitetstypene som kan være av spesiell interesse når det er snakk om bioteknologiselskaper. Tredje steg viser hvilke aktiviteter som antas som viktige for selskapene å gjennomføre for å tilegne seg legitimitet. Dette er interne grep de kan gjøre for å påvirke stakeholderne sine. Det antas også at selskapene prøver å tilpasse seg sine omgivelser, så teknisk-/kulturell-/politisk tilpasning (Ansari, Fiss & Zajac, 2010) er også inkludert i dette steget. Neste steg er en evaluering fra stakeholders; dersom selskapet ikke har opparbeidet seg nødvendig legitimitet for å nå LT, går selskapet tilbake til forrige steg. Legitimitetsterskelen er siste steg og oppnås når selskapet har en formalisert/er i formalisering av selskapets interne aktiviteter (som for eksempel IT systemer), tilegnelsen av ressurser er enklere og muligens i større grad styrt av selskapet selv Nagy mfl. (2017). Det har også gjerne vært gjennom et større skifte i måten selskapet operer på.

Tabell 2. Oppsummert beskrivelse av legitimitetsvariablene hentet fra Suchman (1995) og annen litteratur:

Pragmatisk legitimitet	Den pragmatiske nytteeffekten stakeholderen/stakeholderne har av selskapet. Stakeholderne ser på den praktiske nytteeffekten de har av selskapet.
Moralsk legitimitet	Reflekterer en standard og positiv evaluering av selskapet og dets aktiviteter av stakeholderne. Mener stakeholderne at selskapet gjør de riktige tingene. Evaluering av utbytte og konsekvenser, evaluering av teknikker og prosedyrer, evaluering av kategorier og strukturer, samt evaluering av ledere og representanter.
Kognitiv legitimitet	Det nye selskapet prøver å gi stakeholderne inntrykket at deres identitet er slik at det innehar alle kvaliteter for å være suksessfull i bransjen det opererer i. Dette kan være at de har en toppleder med MBA eller en suksesshistorie. Inneholder forståelseslegitimitet og tatt for gitt legitimitet (Zimmerman & Zeitz, 2002)
Konsekvens legitimitet (en del av moral)	Hvilke konsekvenser skaper dette selskapet/produktet? Selskapet/Produktet skal bli vurdert ut fra hva de oppnår/får til. Tekniske egenskaper som er sosialt definert og eksisterer ikke i en konkret variabel som man kan oppdage empirisk.
Prosedyre legitimitet (en del av moral)	Får moralsk legitimitet ved å følge sosialt aksepterte teknikker og prosedyrer. Denne formen for legitimitet er mest signifikant i mangel av klare målinger. Følger selskapene de aksepterte prosesser kan de oppnå legitimitet fra stakeholderne sine.
Regulatorisk legitimitet	Følge reglene til regulatoriske myndigheter og organisasjoner (Zimmerman & Zeitz, 2002).
Normativ legitimitet	Følge normer og verdier i samfunnet fra nivået til selskapets relevante sosiale miljø. Kan være hvordan selskapet behandler kunder og ansatte. Selskapet kan få normative legitimitet gjennom støtteerklæringer og nettverk (Zimmerman & Zeitz, 2002).
Teknologisk legitimitet	Teknologier som opererer i samsvar med eksisterende regler og reguleringer oppnår høy legitimitet. Teknologi som krever lovendringer gjør det ikke. Graden av likheten mellom teknologisk innovasjon og etablerte sosiale regler og bruk (Binz mfl. 2016).
Strukturell legitimitet (en del av moral)	Stakeholderne ser på organisasjonen som verdifull og verdi deres støtte fordi deres strukturelle karakteristikk er som forventet. Hvilke strukturer har selskapet både internt og på sine prosedyrer. Det er også markører på organisasjonsform. Blir sett på som riktig selskap til å gjøre det de gjør.
Forståelseslegitimitets (comprehensability)	Stakeholders støtter organisasjonen basert på deres forståelse av organisasjonens produkt og teknologi.
Tatt for gitt legitimitet (Taken for grantedness)	Stakeholderne støtter organisasjonen fordi produktet deres er lik stakeholdernes ide av et spesifikt produkt eller teknologi som er "tatt for gitt".

Styrker og svakheter ved egenutviklet modell:

Den største svakheten ved å benytte en egenutviklet modell er at den ikke har blitt testet, og det å basere en forskningsstudie på en slik modell kan føre til at den viser seg å ikke fungere. En mulig svakhet ved denne modellen kan være at den ikke tar for seg selskapets aktiviteter i første ledd, men baserer seg på selskapets omgivelser og deres forventninger i første og andre ledd. Dermed blir legitimitetsarbeidet til selskapet en reaksjon på omgivelsene i alle vurderinger av arbeidet til selskapet. I motsetning til at legitimitetsvurderingene i utgangspunktet basere seg på selskapets aktiviteter.

Modellen fokuserer i motsetning til Zimmerman og Zeitz (2002) ikke på de overordnede strategiene, men på de faktiske aktiviteter til selskapet. Den inkorporerer også strategisk tilpasning i arbeidet med legitimitetsoppnåelse. Dette anser jeg også som en mulig fordel ved modellen. Aktivitetene til selskapene tenkes å være rettet mot de behov/krav som de observerer stakeholderne ønsker oppfylt. Selskapenes omgivelser påvirker derfor hvilke strategier og aktiviteter selskapene må benytte seg av for å oppnå legitimitet. De første to stegene i modellen blir derfor en kartlegging av selskapets behov for legitimering opp mot sine omgivelser/stakeholdere.

4. Metode

For å undersøke hvordan bioteknologiselskaper oppnår legitimitet så har jeg benyttet meg av kvalitativ metode.

I denne studien ble det gjennomført fire kvalitative intervjuer av personer i ledende stillinger i de respektive bioteknologiselskapene i denne oppgaven. I tillegg er det innhentet sekundærdata fra selskapenes hjemmesider og annen offentlig informasjon om selskapene. Selskapenes finansielle data er også hentet inn som grunnlag for å velge intervjuobjektene. Representanter fra Norinova Technology Transfer og Biotech North næringsklynge er også intervjuet for å få innspill på representanter til undersøkelsen. Blant kriteriene for utvelgelse av selskap var mulig oppnåelse av LT og om selskapet hadde utviklet et produkt viktige.

De ble stilt spørsmål som omhandlet driften og de valgene de gjør. Tema som ressurser og hvordan de forholder seg til det markedet de operer i ble undersøkt. Før jeg intervjuet dem hadde jeg gjort en analyse av selskapet, hvor jeg så på hvor de er i dag og benyttet artikler og nettsidene deres for å danne meg et bilde av hvordan de var tidligere.

En av utfordringene til denne studien var at den er basert på en egenutviklet modell som har flere ledd med generelle og spesifikke legitimitetsvariabler. I den omfatter også stakeholders evaluering og en beskrivelse av LT. Det er en modell som baserer seg på teorier innen legitimitet, LT og strategisk tilpasning, med et «strategic action view» hvor innholdet vurderes fra selskapenes ståsted (Überbacher, 2014, s.681).

En annen utfordring var at få av selskapene var nye organisasjoner, de falt ikke automatisk inn i kategorien nye selskaper siden majoriteten var over fem år gamle (Überbacher, 2014). Dette gjorde at nye selskaper segmenteringen man finner i forskningslitteraturen ikke er like samstemt med denne studien som den kunne vært.

Mitt valg av teori har også vist seg å være utfordrende på grunn av dens kompleksitet. For å kunne utvikle en problemstilling basert på teoriene jeg benytter meg av har jeg måtte bruke mye tid på å forankre litteraturen til min oppgave. Dette har ført til at jeg ved intervjustart hadde spørsmål ved problemstillingens relevans til de selskapene jeg hadde valgt for studien.

På grunn av vanskeligheten med å måle legitimitet og LT fra eksterne faktorer ble en kvalitativ studie valgt som ønsket design for studien. Det er ikke gjort forsøk på å vurdere selskapenes videre steg for økt eller vedlikehold av legitimitet.

4.1. Kvalitative undersøkelser

I kvalitative undersøkelser ønsker man å få en dypere forståelse rundt ett eller flere emner ved å intervju respondentene personlig. I motsetning til kvantitative metoder, hvor fokuset er å hente kvantitativ informasjon ved hjelp av spørreskjema eller lignende. Slik jeg oppfatter og forstår legitimitet så er den ikke noe man kan kvantifisere empirisk med tall eller statistikk. Legitimitet kan observeres internt i selskaper og eksternt hos deres stakeholdere, men det er variabler som opprettes og opparbeides ved hjelp av tolkning, forståelse og til dels subjektive holdninger (Suchman, 1995). For å tilegne, vedlikeholde eller gjenoppbygge seg legitimitet benytter selskapene seg av sin fortolkning av de behov og krav som er tillagt dem, og baserer aktivitetene de gjør på sine tolkninger.

Jacobsen (2013, s.131): *«Et kvalitativt opplegg har som regel til hensikt å få fram hvordan mennesker fortolker og forstå en gitt situasjon».*

Jacobsen (2013) poengterer her en av årsakene til hvorfor jeg har valgt en kvalitativ metode i denne studien. For å få et bilde av hvordan selskapene arbeider med legitimitet som jeg kunne

benytte meg av i denne oppgaven, var den kvalitative metoden den jeg så som mest hensiktsmessig. Denne metoden er også god for å kunne avklare et uavklart tema, samt få en nyansert beskrivelse av tema som studeres (Jacobsen, 2013). Dette så jeg på som viktig i min oppgave. Det er også en godt egnet metode om man er interessert i dybde og nyanser i primærdataene, noe jeg har sett på som viktig for å lettere forstå selskapenes situasjon.

Ulempene ved bruk av denne metoden i min studie er at den er tidskrevende og at man kan møte generaliseringsproblemer. Dataene er rik på informasjon, så utfordringen med kvalitativ metode kan være kompleksiteten i materialet man henter inn. Svarene på spørsmålene som ble stilt kan ha vært for lukkede eller åpne slik at jeg ikke fikk data som var gode nok.

4.2. Forskningsdesign

Ettersom jeg hadde utviklet min egen modell (Figur 2) så ville jeg benytte en deduktiv metode i datainnsamlingen. Modellen ble benyttet som utgangspunkt for intervjuguiden, i motsetning til den induktive tilnærmingen er den deduktive tilnærmingen en strategi hvor man går «fra teori til empiri» (Jacobsen, 2013, s. 28). Jeg hadde en forventning om at selskapene jeg intervjuet hadde nådd LT og at de arbeidet med legitimitet. Selv om jeg i utgangspunktet benyttet meg av en deduktiv metode ble induktiv metode også benyttet i tolkningen av datamaterialet. Den positivistiske metoden tror jeg ikke er egnet i dette tilfellet, fordi jeg tror at mennesker skaper virkeligheten og man ikke klarer å studere virkeligheten objektivt.

Da modellen var ferdigutviklet lagde jeg en semi-strukturell intervjuguide, for å ha muligheten til å grave eller dykke dypere i spørsmålene og svarene. Dette ble utnyttet i løpet av intervjuene hvor jeg stilte spørsmål for å kunne utdype noen av svarene jeg fikk.

Basert på måten spørsmålene er formulert i intervjuguiden med åpninger som «hvordan», «fortell» og lignende, lot det seg gjøre å se på legitimitet som et sosialt fenomen fra respondentenes perspektiv. Dette anser jeg å være i tråd med den fenomenologiske tilnærmingen i arbeidet og jeg er inspirert av denne tilnærmingen i mitt forskningsdesign. I en slik studie er forskeren pålagt å gå i dybden og sette seg inn i detaljene i situasjonen, og å forstå «realiteten». For å kunne få frem slike detaljer og en slik forståelse ble derfor den kvalitative metoden valgt.

Fenomenologi tar fra et teoretisk ståsted ting slik de er opplevd og ikke som en objektiv og fysisk beskrevet virkelighet (Remenyi, Williams, Money & Swartz, 1998). Dette betyr at

fenomenologer mener at man skal fokusere på den subjektive forståelsen av noe og ikke at det bare finnes en objektiv virkelighet. I fenomenologisk forskning har også forskeren en plass i det som studeres, noe som også må tas hensyn til. Fenomenologiske studier krever at forskeren går dypt inn i materialet som skal analyseres og tar til etterretning detaljene av situasjonen for å kunne forstå dens virkelighet. Sammenlignet med en positivistisk metode mener enkelte at en fenomenologisk tilnærming til ledelse og selskapsforståelse kan hjelpe til for å få frem kompleksiteten som finnes i dem (Remenyi mfl., 1998).

Jeg baserte min intervjuguide på min modell (Figur 2). Videre inkluderte jeg spørsmål om hvem stakeholderne var, hvilke handlinger som de så som de viktigste for å dekke behovene til stakeholders, og om de hadde opplevd noen store endringer i selskapet. Intervjuguiden var konstruert for å få respondentene til å fortelle om sine opplevelser, sin forståelse av behovene som var lagt på dem av stakeholdere og ikke minst deres tolkning av selskapets situasjon. Det ble ikke spurt direkte om legitimitet, så jeg spurte om «Hvordan har dere arbeidet for å imøtekomme behovene til stakeholderne?» og lignende. Intervjuguiden er lagt til som vedlegg 1 i denne oppgaven.

4.3. Selskapene i denne undersøkelsen

Følgende beskrivelser er basert på primær- og sekundærdata av selskapene i studien.

4.3.1. Selskap A

Selskap A er et bioteknologiselskap lokalisert i Tromsø og baserer seg på forskning på marin bioteknologi. Selskapet er eid av et større selskap i Nord-Norge, som også utvinner ressurser fra marin sektor. Selskapet har en STI prosess, som styrer deres produktutvikling/teknologi. «Selskapet ble etablert i 2008 og har som hovedfokus å kommersialisere produkter gjennom forskning og utvikling.

Selskapets produkt baserer seg på forskningsresultater fra en halv-statlig organisasjon og råstoffet er en marin ressurs som eieren høster. Produktet er i patentering og har dokumentert effekt, effekten er ikke bekreftet av det amerikanske Food and Drug Administration (FDA). Produktet til selskapet har vært gjennom flere faser av klinisk testing og er et helsekostprodukt som baserer seg på overskuddsmateriale fra eierens operasjoner. Det har ikke gått med overskudd siden oppstart og det er en voksende gjeld til konsernet.

Selskapet ble delt i to i løpet av arbeidet med oppgaven, hvor selskapet i denne studien arbeider med produktet nevnt i denne oppgaven. Det har to ansatte inkludert en daglig leder som er leid inn. Finansiering har selskapet fått fra blant annet Norges Forskningsråd; til et av sine forskningsprosjekter. Tidligere har selskapet mottatt støtte fra Innovasjon Norge. Mabit, Troms Fylkeskommune har også deltatt i finansieringen av produktutvikling. I 2017 godkjente myndighetene i Canada salg av deres produkt.

Selskapet samarbeider med andre selskaper i Biotech North klyngen for salg og promotering på messer. Selskapet har fått stor oppmerksomhet i nasjonale medier, hvor samarbeidspartnere og eieren har vært primære kommunikatorer. Selskapet selv er i hovedsak promotert av eierens daglige leder og fokus i kommunikasjonen til media har vært innovasjonen ved bruk av overskuddsmateriale fra høstet materiale i eierens operasjoner.

4.3.2. Selskap B

Selskap B er et Tromsøbasert bioteknologiselskap med datterselskap i Nord-Amerika. I motsetning til de andre selskapene i denne studien baserer dette selskapet seg ikke på forskning fra marine ressurser. Selskapets produkt er basert på forskning fra sykehus i Tromsø og Oslo. Det ble etablert i 2008 og er eid av ansatte, Norinnova (Invest og Technology Transfer), et sykehus og andre private investorer. Det har vært gjennom flere investeringsrunder og mottatt støtte fra blant annet EU og Forskningsrådet.

Selskapet har fått tillatelse til en klinisk utviklingsplan fra FDA, og har med dette fått enerett for salg av sitt produkt i EU og USA. Produktet forventes i markedet i løpet av 2018. Selskapet har ikke gått med overskudd siden oppstart.

Dette selskapet ble etablert i Tromsø og har hatt et større skifte i organiseringen, hvor selskapets aktiviteter ble flyttet til USA. I dette skiftet valgte den ene delen å ikke bli med videre, men fortsette sin akademiske forskning, mens den andre delen arbeidet videre med forretningsutviklingen. Selskapet lisensierer ut prosessen for å hjelpe pasienter med en spesifikk og potensielt livsfarlig diagnose. Behandling av pasienter med denne diagnosen er produktet selskapet selger. Selskapet deltar i og koordinerer et større EU prosjekt angående diagnostiseringen i forbindelse med deres produkt.

Selskapet er i hovedsak eid av investorer (over 70%), sykehus med over 9%, og det resterende av forskjellige enkeltpersoner.

4.3.3. Selskap C

Selskap C er et bioteknologiselskap med hovedkontor i Tromsø som baserer sin produktutvikling på marin forskning. I sine produkter benytter selskapet en marin råvare som de har brukt lang tid på å få på plass en regulering fra myndighetenes side. Det har vært en økende vekst i salget de siste fire regnskapsårene (2017 ikke medberegnet). Selskapet styrer høsting, produksjon og salg av produktet sitt, og arbeider for å øke produksjonen og høstingen av denne marine ressursen.

Selskapet samarbeider med UiT Norges Arktiske Universitet, og har fått støtte fra Innovasjon Norge og Norges Forskningsråd.

Selskapet har fått innvilget patenter og har patentsøknader angående høstingsmetode av råvaren og på deres produkt. De har en liten konsernorganisering med to datterselskaper som selger produktene deres. Sammen med et annet selskap i denne studien benytter de seg av Biotech North klyngen for salg, nettverk og promotering på konferanser.

De fire siste årene har selskapet gått med overskudd. Det eies av de ansatte (både gjennom investeringsselskaper og som enkeltpersoner), Norinnova, Norges Råfisklag og andre mindre aksjonærer. De har brukt ressurser på reklame i sosiale medier, blogger og internett, og har i stor grad påvirket myndighetenes regulering av den marine råvaren de høster.

4.3.4. Selskap D

Selskap D er et Tromsøbasert bioteknologiselskap som selger et produkt som baserer seg på forskning fra Universitetet i Tromsø. Produktet har vært i salg i over fem år og er et alternativ til andre Omega-3 helsekostprodukter i det norske markedet. Produktet baserer seg på en marin råvare som ikke er tillatt å selge i USA eller EU, noe som gjør at deres vekstpotensial er begrenset til det norske markedet hvor Møllers tran er et markedsdominerende produkt, og til enkelte internasjonale markeder som for eksempel Kina.

Selskapet har fått godkjenning fra Mattilsynet for sitt produkt, men kan ikke markedsføre effekten av produktet annet enn at det inneholder vitaminer og lignende. Utviklingsprosessen for dette produktet foregår på fire steder med stor geografisk avstand. De har patentert utviklingsprosessen for sitt produkt, og produktutviklingen baserer seg på én leverandør av hver av ressursene til produktet. Produktet ble lansert for salg i 2008 og selges i dag hovedsakelig i Norge. Selskapet er i dag på gang med produktutvikling av nye produkter som

de kan selge også utenfor Norge. Denne produktutviklingen foregår som et samarbeid mellom en av gründerne og et europeisk forskningsinstitutt.

Selskapet ble stiftet av forskerne som kom frem til produktet som nå er patentert som deres helsekostprodukt. Ingen av gründerne jobber i selskapet, men begge er fremdeles eiere i selskapet. Tidligere daglig leder er i dag også medeier i selskapet. En av gründerne av selskapet hjelper selskapet i kommunikasjonen rundt produktet i forskjellige fora.

Det er eid av de ansatte og styreleder, og har i dag to og en halv ansatt. For to år siden gikk selskapet gjennom en endring i ledelsen og har siden da prøvd ut nye måter å operere på. Selskapet selger via hjemmesiden sin, web og gjennom lokale og nasjonale samarbeidspartnere.

De fire siste årene har selskapet gått med overskudd og er nå i en fase med videre finansiering fra majoritetseieren i forbindelse med den nye produktutviklingen. Selskapet har tette bånd med forskere ved Universitetet i Tromsø, sine leverandører og eksisterende kunder.

4.4. Biotech North klyngen

Biotech North er en klyngeorganisasjon for bioteknologi og den biomarine næringen i Nord-Norge. Biotech North er del i det statsfinansierte klyngeprogrammet «Norwegian Innovation Clusters». Dette klyngeprogrammet er et samarbeid mellom Innovasjon Norge, SIVA og Norges Forskningsråd for å fremme norsk innovasjon (Norwegian Innovation Clusters, 2018). Biotech North fremhever fem tjenester som de tilbyr medlemmene sine. Disse er blant annet nettverksarbeid, regional markedsføring og promotering, kurs, seminarer, fokusgrupper, rådgivning til oppstartselskaper og hjelp til søknadsskriving. Klyngeorganisasjonen er en pådriver for samarbeid og kunnskapsdeling mellom medlemmene, noe som gjøres gjennom møter, seminarer og lignende.

Medlemsmassen til Biotech North har stor variasjon på hvilke tjenester og produkter de tilbyr. Blant medlemmene er flere statlige organisasjoner som for eksempel MABIT, GenØk og Barents Biocentre Lab. Forskningsinstitusjoner som Akvaplan Niva, Nofima og UiT Norges Arktiske Universitet er også blant medlemmene i Biotech North. Klyngen har dermed mulighet til å bistå gründerne med tilgangen til en infrastruktur som gir dem mulighet til å innovere og utvikle sitt selskap eller produkt. Medlemmenes behov er en sentral del av klyngens arbeider og de er med på å gi føringen til aktiviteter som for eksempel etableringen

av en fokusgruppe. En fokusgruppe var etablert fordi det var behov for å øke kompetansen knytte til regulatoriske forhold blant medlemmene (Mikalsen 2016).

4.5. Styrker og svakheter ved forskningsdesignet

En mulig svakhet med den valgte metoden er at et av intervjuene ble gjort over telefon og et over Skype. Intervjuet over telefon fikk jeg ikke tatt opp, men jeg tok kontakt med respondenten etter intervjuet og fikk tilbakemeldinger på mine notater. Jeg opplever ikke at de to intervjuene førte til tap av informasjon. Innhenting av sekundær informasjon har vært gjort og det ble laget en oppsummering av hvert selskap før respondentene ble valgt.

En mulig svakhet med dette forskningsdesignet kan være at spørsmålene er noe vage i sin formulering angående fortid og nåtid. Spørsmålene inneholdt ikke en klar fortid, noe som gjorde at dette ble behandlet i selve intervjuene. Når det er sagt så fikk denne formuleringen frem en rekke detaljer som kanskje ikke ellers hadde vært tilstede.

Styrken i den valgte metoden kan imidlertid være de kvalitative intervjuene. Legitimitet er interne faktorer som selskaper individuelt har sin egen forståelse rundt og nettopp derfor kan denne intervjuformen være et godt valg. Metoden jeg benyttet meg av hadde en styrke fordi jeg hadde muligheten til å bedre forstå virkeligheten slik respondentene så den.

Det var også en styrke i å bruke individuelle kvalitative intervju, fordi jeg hadde muligheten til å stille spørsmål som ga meg en bedre forståelse rundt svarene. Dette kan ha gitt rikere data om fenomenet jeg undersøker enn om jeg hadde valgt kvantitativ metode (Jacobsen, 2013).

4.6. Bruk av datamateriale

Etter å ha skrevet ut alle intervjuene som ble tatt opp på bånd oppsummerte jeg svarene fra hver respondent i spørsmålskategorier, hvor spørsmålene ble besvart med informasjon fra hele intervjuet. Intervjuene ble oppsummert for hvert spørsmål og deretter kodet deduktiv, basert på formene for legitimitet og min modell (Figur 2). Deretter gjorde jeg en induktiv «linje etter linje» analyse, hvor jeg lot temaer komme frem i en større kontekst.

Legitimitetsdimensjonene ble analysert fra selskapenes ståsted. De er derfor beskrivelser av min tolkning av de legitimitetsbehov- og arbeid selskapene har kommunisert i intervjuer og

gjennom sekundærdata. Tolkningen støtter seg på definisjonene av legitimitet presentert i teorikapittelet (Tabell 2) og beskrivelse av legitimitetstypene i legitimitetslitteraturen.

De første to delene i analysen viser betydningen, behovet og arbeidet til selskapene i forhold til den bestemte legitimitetskategorien. Deretter følger analyse av selskapenes aktiviteter, stakeholdernes vurderinger og mulig oppnådd LT.

5. Analyse

I denne analysen introduserer jeg først de tre hoveddimensjoner for legitimitet, deretter de spesifikke og utvalgte underkategorier for de tre legitimitetsdimensjonen. Deretter introduseres selskapenes handlinger, en vurdering fra stakeholderne og om selskapenes potensielle oppnåelse av LT. I kategoriene har jeg valgt å først presentere funnene for deretter å oppsummere dem med en analyse.

5.1. Legitimitetsdimensjoner

I starten tar den egenutviklede modellen (Figur 2) utgangspunkt i omgivelsenes forventninger og normer til selskapene som arbeider med å tilegne seg legitimitet. Disse forventningene, normene og primære legitimitetsdimensjoner er pragmatisk, moralsk og kognitiv legitimitet (Suchman, 1995).

5.1.1. Pragmatisk legitimitet

Gjennomgående for alle selskapene i denne undersøkelsen er at de alle baserer seg på en forskningside som skal ha en gi noe til stakeholderne. Som respondent D fortalte i sitt intervju så opplever jeg at det er viktig for alle selskapene at kundene opplever en praktisk fordel ved å velge dem:

*«... vi har et fantastisk produkt der folk, der folk merker forskjellen hvis du har for eksempel har artrose. Knærne merker du veldig fort forskjell. Det kan man se for eksempel hunder som har problemer med å gå opp en trapp får litt *produktet* på maten og spring opp trappen etterpå.»* - Respondent D.

I intervjuene kom det fram at forskningsideen som selskapene baserer seg på ønsker å gi kunden en fordel i forbedret helse, investorene skal se avkastning på investerte midler og det offentlige virkemiddelapparatet er ute etter suksessfulle vekstbedrifter og sysselsetting i regionen. Som respondent A fortalte om ønsket om å lykkes kommersielt:

«Hele selskapet er dedikert til å lykkes, lykkes kommersielt. Målet med selskapet er å tjene penger på produktet. Selskapet har et mål og det er verdiskapning og lykkes kommersielt. Stakeholderne støtter opp under dette da alle ønsker å lykkes kommersielt.» - Respondent A.

I alle intervjuene virket det som at en viktig del av arbeidet til selskapene handlet om å skape verdier både for investorene/eierne og for kundene. Som respondent A påpeker i sitatet over så arbeider de med målet om å lykkes kommersielt, noe som er i eiernes og andre nåværende stakeholders sin egeninteresse. Respondentene uttrykte både direkte og indirekte at de hadde fått tilskudd fra virkemiddelapparatet og investorer, og at det å gi noe tilbake til sine stakeholders var viktig.

I analysen av sekundærdataene om selskapene ser det ut som at promoteringen av produktenes lindringspotensial og dokumenterte effekter er svært viktig. Effekten av medisinen eller helsekostproduktene som selskapene promoterer er en fremtredende del i deres kommunikasjon.

Oppsummering pragmatisk legitimitet

Det er min oppfatning at alle selskapene opplever behovet å vise at de kan gi noe av verdi eller en tjeneste til sine stakeholdere. De bruker mye energi på å dokumentere og få godkjent sine produkter i markedet, slik at de kan få håndfaste bevis for sine produkter. Selskapene benytter seg også av hva jeg oppfatter som nye råvarer i produksjon av produkter som finnes i markedet og som de selv mener har et konkurransefortrinn i forhold til de eksisterende produktene.

5.1.2. Moralsk legitimitet

Evalueringer av moralsklegitimitet kom klart frem i intervjuene i oppgaven. Selskapene rapporterte om behovet for presentasjon og validering av prosesser internt i selskapet.

«Dette kommer tilbake til milepæler og levering av fremdrift. Selskapet må levere på innovasjonslinjen og på milepæler. Levere etter planen som tidligere er kommunisert.» - Respondent A (gjengitt fra notater).

De fire selskapene rapporterte til stakeholdere om hvordan de arbeidet og det tydet på at en godkjenning av moralsk legitimitet var viktig i arbeidet til selskapene. Investorene til selskap B ønsket en industrivalidering av selskapet. Det kan kanskje tenkes at de gjorde dette for å forsikre seg at produktet og selskapet gjør de riktige tingene og er i posisjon til å tjene penger:

«Så de sier, OK, vi vil gjerne investere i dere hvis vi får det som heter en industrivalidering. Og det vil si at vi kan gå ut å påvise at det er selskaper der ute i den store verden som faktisk er interessert i vårt produkt og i virksomheten.» - Respondent B.

Alle selskapene er av den oppfatningen at deres aktiviteter er de korrekte handlinger og at dette er viktig å kommunisere til stakeholderne. Dette være seg både stakeholdere som investorer og eiere, men også i enkelttilfeller samfunnet som helhet.

I sekundærdataene kan jeg se at selskapene promoterer forskningsgjennombrudd og godkjenninger fra regulatoriske myndigheter når produktene deres har blitt godkjent.

Oppsummering moralsk legitimitet

Behovet for å tilegne seg moralsk legitimitet opplever jeg som gjeldende i alle selskapene. Respondentene fortalte for eksempel om aktiviteter de selv gjorde som å profesjonalisere selskapene, følge planer og forventet fremgang. Aktivitetene jeg referer til er beskrevet i større detalj senere i analysen. Arbeidet med moralsk legitimitet kan kanskje bli sett på som et ledd i oppnåelse av pragmatisk legitimitet i markedet. Som for eksempel ved at selskap B opplevde behovet for en industrivalidering for å oppnå pragmatisk legitimitet fra stakeholderne sine. I tolkningen av intervjuene opplever jeg at selskapene så på arbeid knyttet opp mot moralsk legitimitet som viktig. Dette kan muligens være på grunn av at de tre legitimitetsdimensjonene henger sammen og moralsk legitimitet inngår i selskapets prosess for å oppnå kognitiv og pragmatisk legitimitet.

5.1.3. Kognitiv legitimitet

Selskapene har behov for å fremstå som tatt for gikk og at stakeholderne forstår hva de holder på med og hvem de er. Stakeholderne må derfor forstå hvorfor de benytter seg av de råvarene de gjør og forstå hvorfor selskapene skal eksistere.

*«Og vi løp død i å få investeringer i vårt prosjekt fordi det på noen områder adskiller seg fra hva de normalt ser. Den ene ting er at vi skal ha et legemiddel fra *ressurs* og de forstår ikke *ressurs* og de synes det er en merkelig måte å få et legemiddel på. På tross av at den type legemiddel som kommer fra, som man tar ut av mennesker de er som regel sikker og de er som regel effektive.» - respondent B.*

Som respondent B beskrev i sitatet over er benyttelse av råvarer et av elementene som stakeholderne må forstå for at selskapet skal kunne oppnå kognitiv legitimitet fra stakeholderne. Tre av selskapene benytter seg av råvarer som kanskje er ukjente for stakeholdere og gjør det slik at selskapene må arbeide med kognitive legitimitet.

Oppsummering kognitiv legitimitet

Arbeid med kognitiv legitimitetsoppnåelse er viktig for å posisjonere seg slik at man blir trodd på som en relevant aktør i markedet og for å hente inn nye ressurser (Deeds, Mang & Frandsen 2004). Selskap B, C og D har på forskjellige måter hatt utfordringer ved bruk av sin råvare. Selskapene har derfor måtte arbeidet aktivt med å gi stakeholderne en forståelse av at måten de benytter seg av ressursen på er rett og forståelig. Utviklingen av kognitiv legitimitet hos stakeholdere kan være preget lite innsats fra stakeholdernes side. Dette gjør at selskapenes aktive arbeid mot stakeholderne kan være nødvendig for å oppnå denne formen for legitimitet (Bitektine, 2011).

5.2. Spesifikke legitimitetsvariabler

I denne delen beskriver jeg blant annet hvilke legitimitetsbehov/krav selskapene får eller har fått fra stakeholderne, ut fra mine primær- og sekundærdata. Det er vanskelig å si noe om kravene sett fra stakeholdernes side så legitimitetsbehov/krav er tolket ut fra svarene til respondentene. Den første spesifikke legitimitetsvariabelen listet opp i modellen var konsekvens legitimitet.

5.2.1. Konsekvens legitimitet

For bioteknologiselskapene i denne studien oppfatter jeg det slik at arbeidet med denne legitimitetsvariabelen har vært viktig i forhold til deres investorer og eiere. Konsekvensene det har for miljøet og for arbeidsplasser i regionen er også en faktor som muligens har vært viktig for virkemiddelapparatet, siden virkemiddelapparatet har satset store summer på prosjektene til selskapene i denne studien. Selv om kun en av respondentene nevnte dette direkte i sitt intervju, tolker jeg dette som en gjennomgående påvirkende legitimitetsvariabel i alle intervjuene. Respondent C fortalte i sitt intervju at selskap C har måtte arbeide med myndigheter og samfunnet for å få bearbeide stakeholdernes forståelse av konsekvensene til deres høsting og produksjon. Dette fordi de benytter seg av en råvare som muligens kan påvirke andre marine ressurser.

«Vi jobber innenfor et veldig politisert område, så det der med å høst vilt av marine ressurser, ... vi har til og med hatt et dialogmøte, der vi har involvert alle stakeholders på feltet, så alt fra Råfiskelaget og fiskerlag, og WWF og alle disse miljøorganisasjonene. Rett og slett hatt et dialogmøte med dem forklart de hva vi holder på med. Kjempe viktig.» - Respondent C.

Produktene til selskapene må også kunne vise å ha en effekt, noe som igjen kan påvirke konsekvens legitimiteten og noe jeg tolker som viktig for selskapene. De blir også vurdert ut fra hva de får opprettet som sitert over i teksten om moralsk legitimitet.

Oppsummering konsekvenslegitimitet

Behovet og kravet for konsekvens legitimitet blant stakeholderne er gjeldende for alle selskapene. Det gjelder både hva selskapene oppnår og hva konsekvensene selskapene og produktene utvikler. For virkemiddelapparatet, investorer og styret kan det trolig være at denne formen for legitimitet er viktig. Disse stakeholderne ønsker å at selskapene skal nå sine mål og avkastning på investert kapital. For selskap C var det muligens viktig å vise at det de oppnådde ikke var til skade for samfunnet, men at det kunne gi en gevinst ved økt aktivitet/næring i regionen. Sitatet fra respondent C kan også vise et behov for prosedyrelegitimitet.

5.2.2. Prosedyrelegitimitet

Selskapenes teknologi, produkt eller bruk av råvare kan være ukjent for markedet. I tillegg kan selskapene kan være relativt nye og små, og derfor har deltagerne i denne studien påpekt viktigheten å kommunisere og få deres prosess godkjent av stakeholderne. Deres produkter baseres på innovativ forskning fra forskningsmiljøene og benytter ressurser som er unike/uvanlige.

Prosessuelt i forretningsutviklingen har selskapene en forventet fremgangsmåte som respondent B påpeker i sitt intervju: *«Så, det som er poenget med det er at vi benytter oss av en standardprosess for å lage vårt legemiddel. Det er noe som kan 'outsources' og det skal foregå i USA.»*.

Respondent D påpekte også at det var viktig å følge aktiviteter satt av styret og forventninger om fremdrift: *«Men jeg føler jo at så lenge jeg var daglig leder og hadde på en måte hans (styreleders) velsignelse og resten av styrets velsignelse så kunne man gjøre ting som man visste var sånn som de ville det skulle gjøres og jeg synes jo at det var veldig viktig å følge opp styret sine ordrer ...»*.

Selskapene uttrykte at det var forventninger om gitte utviklingstrinn for selskapene, fra blant annet investorer og eiere. Det samme gjelder for produktutviklingen, som respondentene/selskapene oppfattet at var forventet følge av den normale utviklingen av selskaper og produkter. Kliniske tester og godkjenning er en del av forløpet som er forventet av og fra selskapene.

Oppsummering prosedyrelegitimitet

Ved at selskapene benytter sosialt aksepterte prosedyrer og teknikker kan de opparbeide seg prosedyrelegitimitet. Det var synlig i intervjuene at denne formen for legitimitet er viktig for selskapene å arbeide med. Det oppleves i tolkningen av intervjuene at det er forventede former for hvordan selskapene skal gå frem. To av selskapene (A og B) hadde ved intervjutidspunkt ikke lansert produktet i markedet og må muligens benytte seg av sine prosesser for å bevise for sine stakeholdere at det de gjør er riktig.

5.2.3. Regulatorisk legitimitet

Regulatorisk eller sosiopolitisk regulatorisk legitimitet (Zimmerman & Zeitz, 2002) er en legitimitetsform alle selskapene i denne studien har arbeidet med. Selskapene har forventede prosessuelle krav fra stakeholderne, hvor regulatorisk godkjenning er et av kravene for salg og godkjenning av produktene deres. Alle respondentene fortalte om arbeid eller krav fra regulatoriske myndigheter. Respondentene fortalte om hvordan de har måtte forandre promoteringsmateriell, tilpasse produksjonen og at det var behov for godkjenning av produkt og produksjonsanlegg. Dette er til dels beskrevet i delen om selskapenes aktiviteter senere i oppgaven. I spørsmål om hvem som var viktige stakeholdere til selskapet så beskrev respondent C om viktigheten av godkjenningen fra Mattilsynet.

«Mattilsynet er en viktig myndighet knyttet opp til at de skal godkjenne vårt produksjonsanlegg og produkter, og slike ting.» Respondent C.

Regulatorisk godkjenning av produktene er viktig for alle selskapene, dette åpner muligheten for salg i nye markeder. Selskap D mangler regulatorisk godkjenning av deres produkt i Europa og USA. Produktet innehar en råvare som ikke er tillat å selge i de markedene.

*«Men problemet er jo også det at vi har hatt et produkt som vi ikke kunne gå ut i EU med eller Amerika med. *råvaren* er bannlyst ikke sant. Vi har jo jobbet mest mot Norge og litt mot Kina.»* - Respondent D.

Oppsummering regulatorisk legitimitet

Behovet for regulatorisk godkjenning oppfattes som et viktig tema for alle respondentene, selv om det ikke ble spurt direkte om denne formen for legitimitet. For å vise at produktet har en nytteeffekt forteller selskapene om mye arbeid med regulatorisk arbeid og arbeid opp mot de forskjellige statlige organisasjonene for å sikre at kundens tillit til nytteeffekten av produktet de selger. Det er også et regulatorisk krav som er obligatorisk om selskapene ønsker å selge produktene sine som helsekostprodukter eller medisiner. Råvarene som selskapene benytter må også være godkjent i de markedene som produktene selges. Regulatorisk og prosedyrelegitimitet er nært tilknyttet og kan muligens sees i sammenheng med hverandre.

5.2.4. Normativ legitimitet

Selskapene operer alle i markeder hvor jeg antar at tillit er meget viktig for kunder. Spesielt siden selskapene i denne studien selger medisiner eller helsekostprodukter som de ønsker skal ha dokumentert effekt å vise til.

Selskapene må også forholde seg til lover og normer, noe respondent C påpekte i intervjuet: *«Vi følger jo selvfølgelig loven i all henseende i forhold til arbeidstid, og ferieavvikling og alt sånne greier ... Folk har jo ulik grad av fleksibilitet og avhengig av hvilke typer stilling».*

Selskapene er små og relativt nye i markedet, selv etter å ha eksistert i over fem år. De forteller om samarbeid og deltagelse i offisielle nettverk, hvor to av selskapene også samarbeider i promotering og markedsarbeid. Alle selskapene er tilknyttet Biotech North.

Et aktivt arbeid med kunder har også kunne påvirke denne legitimitetsvariabelen. *«Ærlighet og hele tiden at kunden har bestandig rett. Også svare fort på Facebook hvis det kommer noen med spørsmål ...»* - Respondent D.

Oppsummering av normativ legitimitet

Behovet for normativ legitimitet mener jeg er gjeldende i alle selskapene. Tre av fire selskaper benytter seg aktivt av nettverk, noe som kan være en kilde til denne formen for legitimitet (Rutherford & Buller, 2007). Denne formen for legitimitet kan trolig sammenlignes med de moralske legitimitetsvariablene. Dette gjør at selskapenes krav til å oppnå denne formen for legitimitet må sees i sammenheng med de moralske legitimitetsvariablene.

5.2.5. Teknologisk legitimitet

Selskapene uttrykte ikke noe spesifikt omkring den teknologiske metoden de benyttet i utviklingen av produktene sine. Respondent B påpekte at de ikke hadde noen spesiell teknologi som de benyttet: *«Så hele prosessen er mye standard, det har ikke noe, vi har ikke noe fancy teknologi eller noe ...».*

To av selskapene i denne oppgaven har møtt på utfordringer ved bruk av en marin ressurs i utviklingen av produktene sine. Selskap D har som sagt ikke mulighet til å selge produktet i EU eller USA, mens Selskap C arbeider aktivt med å få råvaren de benytter regulert av norske myndigheter: *«Myndigheter som er en viktig gruppe interessenter og kanskje noe av det som*

har vært flaskehalsen for oss har jo vært å få på plass nettopp de myndighetsbestemte rammevilkårene for den her ressursen vår.» - Respondent C.

Oppsummering teknologisk legitimitet

Teknologisk legitimitet er en variabel som etter min oppfatning muligens dekkes av andre legitimitetsvariabler og dermed kanskje ikke så viktig for selskapene som opprinnelig antatt. Det er mulig at behovet for å arbeide med denne formen for legitimitet blant selskapene viser seg å være fremtredende for to av selskapene som er avhengig av myndighetenes godkjenning av høsting av produktene sine. Selskap C har brukt betydelige ressurser for å bevise myndighetene i Norge at deres høsting av råvaren deres er forsvarlig. I selskap D er et ledd av deres produksjonsprosess basert på teknologi om utvinning av en ingrediens fra en råvare som ikke er tillat å selge i enkelte internasjonale markeder. Basert på datamaterialet er vanskelig å dra noen endelige slutninger om betydningen av denne formen for legitimitet for selskapene i studien.

5.2.6. Strukturell legitimitet

Selskap A, B og C har delt selskapene opp i flere forskjellige datter/konsernselskaper for å fokusere hvert selskap til den enkelte aktivitet. Både selskap B og C forteller om en profesjonalisering og strukturering internt i selskapet.

«Fordi vi simpelthen ble mer profesjonell på mange områder. Og det er helt ned til, hvordan du kjører ditt bokholderi, hvordan dokumenterer du dine ting. Altså all ting er blitt mer formelt og mer strukturert ...» - Respondent B.

Om det er en nødvendig handling for å oppnå legitimitet er vanskelig å si, men det er mulig at dette blir gjort for å gi stakeholderne en oppfatning av at disse nye selskapene er best tilpasset den spesifikke oppgaven å selge produktet over tid (Suchman, 1995).

Alle selskapene i denne studien har organisert seg som aksjeselskaper og en kan muligens forvente at det er en nødvendig forretningsform for salg og utvikling av selskapenes produkter.

Oppsummering av strukturell legitimitet

Ut fra intervjuene opplever jeg at det er viktig for selskapene å fremstå som kapable og riktig strukturert i forhold til stakeholderne forventninger. Det kan tenkes at det er en del av et behov eller krav fra stakeholderne som fører til strukturelle og organisatoriske endringer i selskapene. De strukturelle endringene og organiseringene er beskrevet nærmere senere i oppgaven.

5.2.7. Forståelseslegitimitet

I løpet av intervjuene med respondent B og C så kom det frem at de arbeidet med forståelse av produktene deres til ulike stakeholdere. Som sitert i kategorien om kognitiv legitimitet har selskap B måtte arbeide med sine investorer for å få dem til å forstå hva selskapet utvikler. For selskap C kan det tolkes at noe av deres arbeid går med på å få myndigheter og samfunnet til å forstå at deres bærekraftige høsting av ressurser.

Oppsummering forståelseslegitimitet

To av selskapene uttrykte et klart behov og arbeid med å gjøre sine produkter/prosesser forståelig for stakeholderne sine. Selskap D fortalte om responsen fra kundene sine på en måte som gjør det trolig at de har opparbeidet seg forståelseslegitimitet hos kundene.

Alle selskapene i denne studien utvikler innovative produkter som er avhengig av stakeholderne tillit og forståelse. Derfor er det trolig at behovet for og arbeidet med forståelseslegitimitet muligens er tilstede i alle selskapene.

5.2.8. Tatt for gitt legitimitet

Det var vanskelig, ut i fra dataene å si noe grunnleggende om hvordan selskapene oppfattet behovet for og arbeidet med tatt for gitt legitimitet. Den generelle oppfattelsen fra intervjuene var at arbeidet til de forskjellige selskapene ønskes kulminert i denne formen for legitimitet.

Respondent D presenterte i sitt intervju visjonen til selskap D. Denne visjonen viser muligens tegn på at selskapet ønsker å bli tatt for gitt i markedet.

«Der står det, 'en verden uten tran' er det ikke det visjonen vår?» - Respondent D.

Det er vanskelig å si noe om denne formen for legitimitet for de tre andre selskapene.

Oppsummering tatt for gitt legitimitet

Som relativt nye og små aktører er det muligens et ønske om å bli kjent nok til å bli tatt for gitt (Shepherd & Zacharakis 2003). Med unntak av sitatet fra respondent D er det ikke grunnlag for å vise sitater på dette i analysen. Tatt for gitt legitimitet være en av de ønskede effektene selskapene ønsker å oppnå i sitt kommunikasjonsarbeid.

5.2. Selskapenes aktiviteter

Funnene fra intervjuene er presentert etter de aktivitetene som ble beskrevet i min modell (Figur 2). Hvordan selskapene arbeider for å oppnå legitimitet gjennom de fem aktivitetene: kommunikasjon, ressurstilegnelse, organisering, produktutvikling, og nettverk og priser.

5.2.1 Kommunikasjon

Første aktivitet i modellen er aktiviteten kommunikasjon mot stakeholderne sine.

Kommunikasjon kan defineres inn i all interaksjon som selskapene har med markedet og arbeidet med kommunikasjon, markedsføring og PR. I spørsmål om hvordan selskapene har strategisk arbeidet med kommunikasjon opp mot stakeholders svarte de følgende.

«Vi har gjort markedsundersøkelser i aktuelle markeder samt kliniske studier. Analysert konkurrenter og vurdert ulike markedsstrategier Egentlig ikke hatt noen strategi. Det har vært en naturlig dialog med eiere, styret og de i virkemiddelapparatet som har gitt selskapet penger ... Det selskapet har i sin naturlige strategi kommunisert er det innovative med produkt og prosess, samt den kommersielle muligheten som ligger for selskapet.» var svaret fra respondent A (gjengitt fra notater).

Svaret fra daglig leder i selskap B var noe lignende: *«Jeg vet ikke om vi har noen strategi. Ut over at informasjon er viktig, at det er en grunnleggende strategi ... Vi har gjort noe ut av, ja, proaktiv informasjon. Å guide dem (stakeholderne) der vi har behov for, ... så vi får de beslutninger vi gjerne vil ha, vi får den hjelp vi gjerne vil ha osv.»*.

Respondent C, daglig leder i selskap C svarte blant annet følgende om hva de har vektlagt å kommunisere: «... få frem det poenget at det er mulig, altså det har vært viktig for oss i alle henseende, enten det gjelder kunder eller investorer eller samfunnet for øvrig at vi på en måte viser, kommuniserer at den verdikjeden vår er liv laga.».

For selskap D så vektla respondent D kommunikasjonen med styret og kunden: «Det jeg har skrevet er at vi rapporterer jo til styret ukentlig på omsetning, og også at vi har den kundeoppfølgingen av han professoren, med en gang vi får en forespørsel ...».

Ellers i intervjuet var det gjennomgående at kommunikasjon til kunden om nytteeffekten var viktig. Det samme var viktigheten med rask respons og ærlig kommunikasjon som respondent D påpekte tidligere i analysen. For selskapene kom det frem at det var viktig å ha en dialog med stakeholderne. For to av selskapene gjaldt det å ha en god dialog med kunden, og for alle selskapene var dialog viktig for dem i deres arbeide.

Det var også viktig for dem å bli assosiert med en fagperson/fagmiljø i kommunikasjonen som respondent D fortalte:

«Såne ting, så er det litt viktig at det ikke bare kommer fra oss som driv og selger, men at det også kommer fra en fagperson som har vært med på forskningen hele tiden som folk, spesielt i Tromsø kjenner litt til ...».

For selskap C har dette også vært viktig i kommunikasjonen: «Og så en ting jeg sier at du kan høste en million tonn *marinressurs* uten at du påvirker bestanden av torsk, og det har ikke jeg kanskje ikke så stor troverdighet i Kystfiskerlaget for å si det sånn. Men hvis Havforskningsinstituttet sier det der, sentral fagperson på Havforskningsinstituttet på generelt grunnlag så er det, så er det en annen sak. Altså det å frembringe informasjon som er objektiv altså vi har på de produkter som vi har tatt fram og dokumentert så har vi vektlagt å bruke ...».

I de sekundære dataene som ble funnet ser man at alle selskapene har en profesjonell hjemmeside. Selskapene fremhever produktet og forskningen på nettsiden, det er noe informasjon om foretaket, patenter, ledelsen av foretaket og en god beskrivelse av de dokumenterte effektene, eventuelle patenter og nettverk. Alle selskapene er på sosiale medier, med forskjellig omfang i aktivitet.

Oppsummering av kommunikasjon

Strategisk kommunikasjon er tett tilknyttet legitimering av et selskap og selskapets legitimitet (Holmström, Falkheimer & Nielsen, 2010). Ingen av selskapene uttalte at de hadde en klar kommunikasjonsstrategi i arbeidet med stakeholderne. Når det er nevnt så hadde selskapene uskrevne strategier og formål med kommunikasjonen de benyttet.

Det var også klart at de kommuniserte forskjellig til de forskjellige stakeholderne. Selskapene benyttet seg også av forskere eller forskningsinstitusjoner i sin kommunikasjon. Dette kan gi dem økt legitimitet i budskapet, som respondent C påpeker i sitt sitat. Selskap D benytter seg aktivt av en forsker og gründer i selskapet, i kommunikasjonen av deres produkt. Viktigheten med dokumentasjon til stakeholderne var tilstede i alle selskapene.

Skaper man seg et image som er lik andre selskaper så kan det hjelpe til at man blir sett på som en aktør lik sine konkurrenter og potensielt «tatt for gitt» i markedet (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Som selskapene i denne oppgaven presenterer seg på nett og generelt digitalt er på linje med andre selskaper i bransjen og kan vise at de ønsker å ikke skille seg ut i markedet basert på selskapets presentasjon, men på produkt. Denne formen for kommunikasjonsaktivitet kan hjelpe selskapene i arbeide med oppnåelse av tatt for gitt legitimitet. Det tolkes at selskapene prøver å fremstå med de samme kulturelle karakteristikkene som sine konkurrenter og hva de mener stakeholderne forventer (Ansari mfl. 2010). Behovet for å passe inn og oppleves som en seriøs aktør i markedet er noe jeg oppfatter at alle selskapene hadde som mål. Selskapenes arbeid med å fremheve først produkt og deretter organisasjonen kan være egnet til å oppnå kognitiv legitimitet fra kunden som stakeholder (Sheperd og Zacharakis, 2003).

Nytteeffekten er svært viktig for kunden og det er noe som er svært fremtredende i selskapenes digitale kommunikasjon. I tillegg til at folk skal ha tillit til selskapene gjennom assosiasjon og objektiv informasjon går igjen i kommunikasjonen. Denne formen for kommunikasjonsaktivitet kan bli sett på som ett ledd i å oppnå pragmatisk legitimitet (Suchman, 1995).

På spørsmål svarte alle respondentene at de oppfattet at kommunikasjonsstrategien/arbeidet deres har fungert godt. Det kan trolig også være at all kommunikasjon og oppmerksomhet om selskapene er bra for deres kognitive legitimitet (Sheperd og Zacharakis, 2003).

5.2.2. Ressurstilegnelse

Andre punkt i selskapenes aktiviteter er basert på hvordan de aktivt tilegner seg ressurser. På spørsmål om hvordan selskapene har tilegnet seg ressurser svarte de følgende.

For selskap A forteller respondent A at de fremdeles driver på innskutt kapital: *«Det har ikke vært noen forandring på tilegnelsen av ressurser. Eierne har skutt penger inn i dette og man har fått penger fra virkemiddelapparatet.»* (gjengitt fra notater).

Daglig leder i selskap B forteller om vanskeligheter i tilegnelse av ny kapital fordi de har en forretningsplan som er annerledes enn andre: *«Finansielle ressurser er stort sett blitt levert av de samme investorene som har vært med fra starten. Blant annet fordi vi har vanskelig for å tiltrekke nye investorer til denne her spesielle business case.»*

Selskap C og D har begge gått med overskudd de siste årene, men har fått eller arbeider med nye investeringer. *«Vi har jo gått med overskudd de siste fire årene, men vi har jo et kapitalbehov som følge av et investeringsbehov fremover da. ... Og ikke bare for investering, men fordi at det skal øke aktiviteten da får du også et driftskapitalbehov.»* sier respondent C.

I spørsmålet om hvem som var de viktigste stakeholderne til selskapet svarte tidligere daglig leder i selskap D følgende om ressurstilegnelse *«Men nå er vi i den fasen at vi har brukt veldig mye penger ... Så nå har vi måtte lånt hos han der styrelederen vår som er en rik onkel.»*

I spørsmål om ressurstilegnelse ble det i tillegg til finansielle ressurser også påpekt menneskelige ressurser. Respondent B: *«Så hvis du ser på ordet ressurser som mennesker eller kompetanse eller hva det er så er det helt klart, det synes jeg er mye mer interessant å snakke om ... Fordi dem er faktisk veldig viktig her.»*

Oppsummering av ressurstilegnelse

Alle fire selskaper får tilskudd og har investeringer. Det er interessant for to av dem å snakke om hvordan de tilegner seg både menneskelige og finansielle ressurser. For to av selskapene var deres ressurstilegnelse fremdeles fra investorer, men de var i et skifte hvor de ville starte salg av produkter. Selskap C og D har hatt produktet sitt i salg over flere år og har hatt kontroll på ressurstilegnelsen de siste årene. Selskap C og D er i arbeidet med eller har fått nye investeringer for videre vekst, noe som gjør at de igjen er avhengig av investorer og virkemiddelapparatet. Det tolkes slik at selskapene i stor grad er avhengig av videre

investeringer for vekst utover første veksttrinn. For å sikre seg ressursene må selskapene vise fremdrift og at de følger de aktivitetene som styret/eierne forventer. Respondent A forteller om dette i sitt sitat i analysedelen om moralsk legitimitet. Denne fremdriften er med på å sikre dem moralsk legitimitet. Måten selskapene henter inn ressurser kan også vise hvor selskapene er i forhold til LT. Selskapene som ikke har salgsinntjening er forventet å ikke ha møtt LT som beskrevet i min modell (Figur 2).

5.2.3. Organisering

I spørsmål om hvordan organiseringen har forandret seg svarte respondentene følgende.

Selskap A etablerte et datterselskap måneder før de forventet å få produktet sitt ut på markedet var et av svarene til respondent A: *«Første mars i år ble selskapet delt i to... Dette nye selskapet har to ansatte og er et innovasjonsselskap. Det eksisterende selskapet har 1 ansatt og 1 innleid daglig leder.»* (gjengitt fra notater).

For respondent C fortalte vedkommende: *«Vi har jo gjort noen litt sånne større grep med at vi har skilt ut aktiviteter i datterselskapet, vi har en liten konsernorganisering, men ellers har vi fått på plass, altså formalisert tydeliggjort strukturer, samtlige ansatte har ansettelses, unnskyld, stillingsbeskrivelser, vi har tydelig organisasjonskart, større grad av delegasjon og ansvar til avdelinger, formalisering av ledergrupper og slike ting da. Så, mere struktur, mer formelle strukturer.»*.

Formaliseringen og profesjonaliseringen kommer også igjen som en del av endringen og organiseringen i selskapet, i intervjuet til respondent B: *«...vi har simpelthen blitt profesjonalisert som en viktig del av prosessen fra å være et lite 'boyscout' foretak i Tromsø og en god ide og ingen aner hva de lager. Til å være et selskap som i dag kan, du kan si motstå en 'due dilligence' prosess utført av industrispillere, uten å finne, du kan si feil eller, alvorlige feil eller mangler, eller problemer i virksomheten.»*.

Respondent D besvarte spørsmålet med informasjon om drift, men var innom emnet i andre svar: *«Forandringen etterpå har jo vært det at vi fikk en ny sjef og, ny måte å tenke på og en ny måte å gjøre ting på ikke sant så.»*.

Oppsummering av organisering

Selskapene i denne studien har gjennomgått strukturendringer, både i organisasjonsstyringen og organisasjonsaktivitetene. En av utfordringene til selskapene i Biotech North klyngen er å få bekreftelse på at deres forretningside er bæredyktig og har ønsket vekstpotensial. Derfor kan det være at man ser fenomenet der selskapene endrer sine strukturer eller etablerer nye selskaper. Med en slik oppdeling kan det hende at selskapene ønsker en strukturell endring for å oppnå legitimitet hos sine stakeholders (Suchman, 1995). Dette kan være en prosess med å samsvare behovene til selskapene og stakeholderne, og bevisst eller ubevisst fra selskapenes side et arbeid med strategisk tilpassing av selskapet (Ansari mfl. 2010). Om denne tilpasningen er oppnådd er det vanskelig å si noe om, men kan mulig sees i lys av ønsket om oppnåelsen av legitimitet.

Selskapene har ansatt daglige ledere med lederutdanning eller ledererfaringer fra andre større organisasjoner. Slike ansettelser kan være med på å hjelpe selskapene til å tilegne seg kognitiv legitimitet blant stakeholderne (Zimmerman & Zeitz, 2002).

Selskapene har gått fra å ha blitt ledet av gründerne (ett selskap er fremdeles ledet av gründer) som har faglig tyngde, noe som kan ha hjulpet dem med legitimitet hos virkemiddelapparatet (Fisher mfl., 2017).

Ved at de har endret organisasjonens sammensetning til å inneholde mer tyngde innen ledelse og bedriftskunnskap kan dette gi økt legitimitet blant investorer og andre stakeholders (Fisher mfl., 2017).

5.2.4. Produktutvikling

På spørsmål om hvordan stakeholderne har påvirket innovasjonsgraden i produktutviklingen var følgende noen av svarene fra respondentene.

Respondent A: *«Alt bygger opp under innovasjonen. Det er innovering i de fleste ledd i produktutviklingen.»* (gjengitt fra notater).

Respondent B: *«De regulatoriske myndigheter FTA og EMA i Europa deres, de er også stakeholders og de skal godkjenne legemiddelet til slutt ... Men du kan si om det har påvirket vår innovasjon, det har ikke påvirket vår innovasjonsgrad med annet enn at vi har tenkt langt eller lenge og hardt i forhold til hvordan vi kan imøtekomme deres krav på enkleste, hurtigste og billigste måte.»*

Respondent C: *«Jeg tenker det er de to, det gjelder felles, det er kunder og det er myndigheter. Kunder med krav til, til dokumentasjon på produktet – altså hvorfor skal jeg kjøpe det her produktet? ... Myndigheter som har krav til hva du må vise av sikkerhet og effekt for å få et produkt godkjent, og ikke minst krav til fravær av uheldig innholdstoffer og den type ting. Så det er egentlig sånne typer ting som har styrt innovasjonsprosessen vår.»*

I tillegg til myndighetenes regulativer og regler er produktutviklingen til selskapene også påvirket av samarbeid med leverandører og andre samarbeidspartnere.

Oppsummering produktutvikling

Regulatoriske myndigheter påvirker produktutviklingen til selskapene i denne studien. Alle de fire selskapene i denne studien leverer produkter som krever regulatorisk godkjenning, enten det er FDA i USA eller Mattilsynet i Norge. I intervjuene med respondentene var dette et av de gjennomgående punktene i arbeidet de gjorde for å møte stakeholdernes krav og behov. Dette kan tyde på behovet for regulatorisk legitimitet i selskapene.

Regulatorisk legitimitet er noe som påvirker selskapenes produktutvikling, kommunikasjon, og støtte fra eiere og investorer. Det fremstår også som viktig i kommunikasjonen mot kunder, hvor det er mange helsekostprodukter og medisiner i markedet så er det essensielt for selskapene at de kan dokumentere en eller flere egenskaper til produktene de selger.

Ved å følge og innfri de regulatoriske kravene fra myndighetene så kan dette også hjelpe på opparbeidelse av pragmatisk og kognitiv legitimitet hos stakeholderne. Selskapenes arbeide med å tilpasse seg teknologisk er det vanskelig å vurdere. Som beskrevet over om prosedyrelegitimitet er deres prosesser i utviklingen av deres produkter viktig for både stakeholdere og selskapene.

5.2.5. Priser/Nettverk

I spørsmål om hvordan de har arbeidet med samarbeid og nettverk, og om de har et fokus på å vinne priser sammenlignet med tidligere svarte respondentene følgende.

«Fokus på å vinne priser. Nei, Nei.» var Respondent C svar om selskapet hadde fokusert på å vinne priser.

Respondent D mener at priser ikke har vært relevant for selskap D: *«Nei vi har ikke. Ikke har vi vunnet priser og ikke ser jeg, er det noe fokus på å vinne priser heller.»*

Det har heller ikke vært noe fokus for selskap B å vinne priser: *«Det er null. Det var det også før.»*

I likhet med selskap C er priser kun et alternativ etter at produktet har fått etablert seg i markedet: *«Det er ingen fokus eller strategi på å vinne priser i Selskap A, dette vil i så fall komme etter at produktet er i markedet.»* respondent A (gjengitt fra notater).

Selskapene i denne undersøkelsen har ikke fokusert eller arbeidet for å vinne priser. Denne formen for anerkjennelse eller bekreftelse har ikke vært viktig for dem. Det var ikke en viktig aktivitet i arbeidet for legitimering av selskapet.

Respondent D om å delta i eksterne nettverk: *«Jeg føler ikke at det har vært sånn spesielt viktig fordi jeg føler at vi er såpass ulike bedrifter. De store kontra oss små. Og jeg tror ikke vi har utnyttet dette nettverket godt nok.»*

I motsetning til Selskap D har Biotech North vært viktig for selskap A: *«Vi er en del av Biotech North klyngen og samarbeider der opp mot markedet. Selskapet har samarbeidet med andre selskaper som har felles interesser. Samarbeidet har forandret seg etter hvert fordi selskapene har forandret seg. Når man starter opp en slik bedrift så handler det mye om samarbeid. Man kan ikke innovere alene og det går ikke uten samarbeid.»*

Nettverk og samarbeid var i motsetning til priser viktig og noe som gikk igjen i besvarelsen på mange av spørsmålene som ble stilt. Samarbeid var viktig for selskapene i både produktutvikling og kommunikasjon. Selskapene er såpass små at det var viktig for dem å samarbeide med andre.

Respondent B: *«Vi har, jeg vil si vi har høy grad en nettverksvirksomhet. Ikke bare fordi at vi er et, det vil si, et virtuelt selskap og vi har mange altså kontraktlige partnere, partnere vi har inne på kontrakt som lager små deler av deres del av verdikjeden, men vi har også et veldig stort nettverk i forhold til industripersoner ...»*

For selskap C er nettverksbygging viktig: *«Ja, så er vi tilstede på ulike faglige typer, faglige møteplasser, vi har god dialog med, godt samarbeid med, spesielt med Universitetet her i Tromsø, sykehuset, Sintef i Trondheim, og så er det etter hvert slik at, igjen sånn i forhold til nettverk at vi er, vi har gjort noen valg og så er vi tilstede på de på de messene som er viktige*

for oss: Vitafoods i Geneve, Supply Side West i Las Vegas, det er liksom der, der treffer vi hele Omega-3 industrien global ikke sant, så det er en viktig del av nettverksbyggingen vår.»

For tre av selskapene oppleves det at nettverk har vært viktige for deres arbeid. To av selskapene er delaktig i internasjonale nettverk og nettverk har av et selskap blitt benyttet for å påvirke lovgivning. Selskapene benytter nettverk som ledd i å nå andre markeder, men også for assosiasjon. To av selskapene samarbeider om markedsføringen gjennom Biotech North. Biotech North er også et nettverk som benyttes av selskapene og assosiasjonen med Biotech North er med på legitimeringen av selskapene. To av selskapene promoterer at de er medlem av Biotech North på sine nettsider.

Oppsummering priser og nettverk

Det er usikkert om selskapene som har benyttet seg av offisielle nettverk som Biotech North har tenkt på fordelene med assosiasjonen til en slik organisasjon, utover de fordelene som de får ved å delta på konferanser og messer. Det samme gjelder de to selskapene som deltar i internasjonale nettverk i sitt fagområde. Utover den praktiske fordelene som selskapene er ute etter så kan selskapenes deltagelse i slike offisielle nettverk gi en forståelseslegitimitet ved at stakeholderne skjønner selskapet bedre siden det er assosiert med nettverket. De kan også ha oppnådd sterkere normativ legitimitet fordi det er assosiert med nettverket. *«Affiliation with a high-status institution also provides a sense of familiarity that promotes legitimacy (Fisher mfl., 2017, s.61).*

5.3. Legitimitetsvurderinger av stakeholderne

Det er vanskelig å konkludere hvordan stakeholderne har vurdert selskapene. Det har ikke vært fokuset i oppgaven og eksterne stakeholdere har ikke blitt intervjuet. Det jeg kan si noe om imidlertid er hvem som er stakeholderne til selskapene og hva selskapene oppfattet som stakeholderne behov.

Fra respondentenes ståsted så var de viktigste stakeholderne til selskapene: eierne/investorene, ansatte, kunder, leverandører, virkemiddelapparatet, forskningsmiljøet og styret. Det var ingen konsensus om hvem av stakeholderne som var den viktigste. Selskap B uttalte at investorene var deres viktigste stakeholdere dag til dag: *«Men helt konkret fra dag til dag så vil jeg si at investorene er viktigst. Hvis ikke investorene er glade så er det død med det*

samme, så investorene er dem der er tettest på og Biotech selskaper finansieres veldig kort tid ut i fremtiden fordi man vet at det kan gå galt og det er mye penger som skal binnes opp i dette her ...». Også to andre selskaper påpekte viktigheten av vurderingene fra eierne og styret. To av selskapene påpekte myndighetene som en viktig stakeholder, mens to av selskapene påpekte også viktigheten av Norges Forskningsråd og Innovasjon Norge.

Kunder har andre krav og behov enn leverandører eller investorene. Som respondent C fortalte i sitt intervju: *«Og så vil jeg si at dette her med, både i forhold til myndighet og i forhold til kunder og sånt, det handler jo ofte om dialog, ikke sant, det er jo en viss sånn dynamikk her, spesielt når du vi starter egentlig med helt blanke ark og det er et helt nytt område der vi forholder oss til viktige interessenter på, i begge ender av verdikjeden.».*

Selskapene må ha en dialog med stakeholderne sine, i denne dialogen kan det være aktuelt for selskapene å tilpasse budskapet til hver enkelt stakeholder, men fremdeles være tro mot selskapets identitet (Fisher mfl., 2017).

Oppsummering av legitimitetsvurderinger av stakeholders:

Vurderingene av selskapenes legitimitetsoppnåelse oppfatter jeg som forskjellig fra hver av selskapenes stakeholdere. Styrene i selskapene skal for eksempel ha annen informasjon og har andre krav til selskapene enn kundene. Dette påvirker selskapenes arbeid og hvordan de blir vurdert. At selskapene i denne oppgaven også er på forskjellige steder i sin bedriftsutviklingsprosess kan påvirke i hva og hvilke aktiviteter de blir vurdert på. Om selskapene klarer å oppnå legitimitet fra en gruppe stakeholdere så kan dette føre til legitimitet hos andre grupper med stakeholdere i selskapenes omgivelser.

5.4. Legitimitetsterskel

Vurdering av LT oppnåelse blant selskapene, baseres på deres intervjuer og sekundærdata. Selskap A og selskap B er fremdeles i hovedsak avhengig av investorkapital for å overleve, de har ingen salgsinntekt. Dette gjør at de ikke har kontroll på tilegnelsen av ressurser i den grad at de til nå må hente inn ressurser til selskapet gjennom investeringer og tilskudd/støtte for å drive selskapet videre. Selskapene kan komme i en annen situasjon senere, etter at de har begynt å selge produktene sine, men per i dag er en del av aktivitetene deres å garantere for eierens godkjenning av progresjon og eksistens. Selskap C og D derimot, er i en annen

posisjon ved at de arbeider mot kunder for legitimitetstilegnelse. De henter inn ny kapital for økt vekst i nye og eksisterende markeder, men de har allerede positive driftsresultater gjennom salg og styrer dermed tilegnelsen på ressurser. Alle fire selskapene er formelt organiserte i Brønnøysundregistrene. Selskapene A og B som ved intervjuet ikke hadde startet salget av sine produkter, hadde dermed ingen vekst i selskapene. Selskapene C og D har sett en vekst og profesjonalisering internt i selskapet.

Alle selskapene med unntak av selskap C har fortalt om større skifter i organisasjonen. Selskap A forteller at de har vært gjennom et skifte der de delte selskapet i to, for å fokusere driften på selskapet. Selskap B forteller om en større strukturering av selskapet for å internasjonalisere driften, og selskap D forteller om både en restrukturering av selskapet, samt et eierskapsskifte for å forandre driften for videre vekst.

Oppsummering Legitimitetsterskeloppnåelse:

Selskapenes oppnåelse av LT er ut i fra intervjuene og sekundærdata vanskelig å vurdere. Opplevelsen er at alle selskapene oppfatter at et større skifte er forestående, enten gjennom produktlanseringer eller vekst. Det kan være indikasjoner på at alle selskapene har oppnådd LT ved at de har blitt assosiert og fått støtte fra et større selskap eller organisasjon (Rutherford & Buller, 2007). Selskapene i denne oppgaven har basert og assosiert produktene sine på forskning som kommer fra en organisasjon med etablert legitimitet i markedet, og finansiering fra statlige organer og selskaper kan også hjelpe legitimitetsoppnåelsen.

Følger man Zimmerman og Zeitz (2002) definisjon på LT så kan det være slik at to av selskapene har nådd LT. Det kan derfor diskuteres om selskapene allerede har oppnådd LT tidlig i selskapenes utvikling. Ut i fra beskrivelsen i modellen er det vanskelig å komme med noen konklusjoner om et eller alle av selskapene har oppnådd LT.

6. Konklusjon

I denne delen presenterer jeg først besvarelsen på min problemstilling og deretter en evaluering av min modell. Til slutt vil jeg gå gjennom tips til videre forskning om legitimitet blant bioteknologiselskaper og en avsluttende kommentar.

6.2. Problemstillingen

Problemstillingen i denne oppgaven var:

«Hvordan oppnår selskaper i Biotech North legitimitet?»

For å belyse denne problemstillingen benyttet jeg en egenutviklet modell for legitimitet. Denne modellen er basert på «strategic action view» perspektivet i legitimitetsforskning (Überbacher 2014), hvor selskaper sett i et mikrorammeverk, selv kan være med på å opparbeide seg legitimitet.

Som tidligere nevnt i denne oppgaven opplever jeg at selskapene har forskjellige krav og behov fra sine respektive stakeholdere. Stakeholdere varierer også noe i viktighet for hvert enkelt selskaps vekst og legitimering. Likevel er det fellestrekk i hva respondentene forteller (direkte og fra min tolkning) om hvilke legitimitetsbehov de arbeider med og opplever.

En av måtene selskapene oppnår legitimitet på er å ha et produkt som beviselig gjør en forskjell i kundenes liv, at kundene får en dokumentert verdi i byttet med selskapene. For å oppnå denne formen for pragmatisk legitimitet så må selskapene ha satt seg i en posisjon som gjør det mulig for dem å produsere produktet, organisere bedriften, få finansiering til sine aktiviteter og godkjenning fra regulatoriske myndigheter.

Spesielt for selskapene i denne oppgaven er at produktene kommer fra innovativ forskning fra etablerte forskningsmiljø (Fisher mfl., 2017). Dette gjør at selskapene kan ha fått legitimitet allerede ved anvendelse av forskningsresultatet/ideen. Selskapene kan benytte seg av denne første legitimeringen for å få legitimitet fra andre stakeholdere (Bloodgood, Hornsby, Rutherford, McFarland, 2016). Dette kan kanskje gjøres i arbeid med å øke stakeholdernes forståelse av produktet og godkjenning av dets utviklingsprosess. Noe som igjen kan gjøre at selskapene oppnår kognitiv og moralsk legitimitet.

Selskapene i denne studien arbeider aktivt med å eliminere stakeholdernes usikkerheter om dem og deres produkt. Siden selskapene kan oppfattes som små (LON) og relativt nye (LON),

innehar de mange usikkerheter som ikke er gjeldende i større og etablerte selskaper (Rutherford & Buller, 2007). For selskapene handler det derfor om å bevise og kommunisere til stakeholdere at bedriften evner å levere. Dette gjelder både tilegnelsen av regulatoriske godkjenninger og måten de produserer produktet på. I tillegg gjør selskapene organisatoriske og strukturelle endringer for både å imøtekomme stakeholdere og å legge til rette for vekst. Nettverk og samarbeid med andre selskaper benyttes også for å oppnå legitimitet hos stakeholdere. Selskapene legger også vekt på å ha god dialog med stakeholderne og ha en kommunikasjon som viser at de er seriøse aktører med et produkt som innehar dokumentert effekt.

Det er trolig at selskapene oppnår legitimitet ved å vise evne til å produsere produktet, få godkjent produktet fra regulatoriske myndigheter, være organisert for vekst og ha et produkt med dokumentert effekt.

Siden dette er en studie med fire selskaper er det vanskelig å konkludere med et endelig svar eller foreta en generalisering som gjelder for alle bioteknologiselskaper tilknyttet Biotech North klyngen. Videre forskning må til for å si sikkert om hvordan selskapene oppnår legitimitet.

6.3. Evaluering av egenutviklet modell

Det er utfordrende å dra noen endelige konklusjoner om egnetheten av modellen jeg har benyttet meg av i denne oppgaven (Figur 2). Jeg utviklet modellen for å undersøke hvordan teknologitunge selskaper i oppgaven oppnår legitimitet fra sine stakeholdere og eventuell LT.

Etter analysen av primær- og sekundærdataene i oppgaven har jeg foretatt endringer i min modell. Dette er kun små endringer fordi jeg fremdeles tror at modellens oppsett og generelle innhold har en relevans, men det trengs mer data og testing for endelig validering av modellen.

Endringene er gjort innen stegene/kategoriene spesifikke legitimitetsvariabler og aktiviteter/Strategisk tilpasning (strategic fit). Normativ legitimitet fjernet jeg fra modellen fordi jeg opplevde at pragmatisk og moralsk legitimitet på mange måter erstattet denne typen legitimitet. I tillegg er teknologisk legitimitet fjernet fra modellen. Ut fra analysen er det usikkert hvor relevant denne formen for legitimitet er for modellen. Tatt for gitt legitimitet er

fjernet fra modellen fordi det var vanskelig å finne data på betydningen av denne legitimitetsvariabelen i min analyse.

De tre formene for strategisk tilpasning: teknisk, kulturell og politisk tilpasning (Ansari mfl., 2010) ble opprinnelig lagt til modellen (Figur 2) som forslag til overordnede strategier for selskapene og deres aktiviteter. På grunn av manglende datamateriale og fokus på legitimitet i oppgaven, har jeg valgt å fjerne dem fra modellen. Det har ikke hatt noen påvirkning på konklusjonene i oppgaven.

Endret og foreløpig endelig versjon av min teoretiske modell er presentert under.

Legitimitet Variabler	Spesifikke legitimitetsvariabler	Aktiviteter	Stakeholders evalueringer	Legitimitetsterskelen
+	->	->	<->	=
Pragmatisk legitimitet	Konsekvens legitimitet Prosedyre legitimitet Regulatorisk legitimitet Strukturell legitimitet Forståelseslegitimitets (comprehensability)	*Kommunikasjon *Ressurstilegnelse *Organisering *Produktutvikling *Nettverk	Stakeholders evalueringer av selskapets aktiviteter innenfor feltene hvor de prioriterte legitimitetskravene er tilstede.	Selskapet har selv kontroll på tilegnelsen av ressurser og organisasjonen er formelt organisert. Selskapet er i vekst og fokus er formalisering internt. Selskapet har opplevd et større skifte som har ført til at de måtte forandre driften for videre vekst.
Moralsk legitimitet				
Kognitiv legitimitet				

Figur 3 – endelig versjon av min teoretiske modell.

6.4. Forslag til videre forskning

Denne oppgaven har sett på oppnåelse av legitimitet ved bruk av en kvalitativ metode inspirert av den fenomenologiske tilnærmingen til datamaterialet. Gjennomføringen av denne oppgaven har gitt meg inspirasjon til å se hvordan man kunne studert dette fenomenet på andre måter.

Det ville vært interessant å undersøke hvordan nystartede bioteknologibedrifter oppnår legitimitet ved bruk av både en kvantitativ og en kvalitativ metode i samme studie, for så å følge selskapene over lengre tid. Det ville også vært interessant å snakke med stakeholdere til selskapene over et lengre tidsløp for å finne ut av hvordan legitimiteten utvikler seg hos de forskjellige selskapene.

En kunne også foreta kvalitative intervjuer med en gruppe selskaper tilknyttet Biotech North med et mellomrom i tid. På denne måten kunne man ha dykket ned i de aktivitetene som selskapene prioriterte i de aktuelle tidspunktene intervjuet fant sted. Man kunne også ha intervjuet en gruppe stakeholdere alle de utvalgte selskapene hadde til felles. Hos stakeholderne kunne man undersøkt hvilke krav og behov de hadde til bioteknologiselskapene, og om disse behovene forandret seg.

I tillegg hadde det vært interessant å undersøke om definisjonen av LT i denne modellen er tilstrekkelig ved å gjøre en kvalitativ studie med enkelte selskaper og noen få stakeholdere. Eventuelt kunne det gjennomføres en case studie på et selskap, med utgangspunkt i min modell (Figur 3).

6.5. Avsluttende kommentar

«Vi skal gå fra kunsthåndverk til industri.» sa respondent C som avsluttende kommentar i sitt intervju. Det ser jeg på som en god oppsummering på måten alle selskapene arbeider og tenker i denne oppgaven. Alt gjør de for å vokse og å øke inntjeningen. Hvordan de oppnår legitimitet er derfor påvirket av dette. Deres oppnåelse av legitimitet handler om å fjerne usikkerheter rundt selskap og produkt, skape forståelse om prosesser og råvarer, og bevise at selskapet er i stand til å gjøre det de har satt seg ut fore.

Referanseliste:

Ansari, D.M., Fiss, P.C. & Zajac E.J. (2010). Made to fit: how practices vary as they diffuse. *Academy of Management Review*, 35(1), 67-92.

<https://doi.org/10.5465/amr.35.1.zok67>

Binz, C., Harris-Lovett, S., Kiparsky, M., Sedlak, D. L. & Truffer, B. (2016). The thorny road to technology legitimation – Institutional work for potable water reuse in California.

Technological Forecasting & Social Change, An International Journal, 103, 249-263.

<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.10.005>

Biotech North. (2018). Cluster Members & Partners. Hentet fra

<https://www.biotechnorth.no/cluster-members-partners/>

Bitektine, Alex. (2011). Toward a theory of social judgments of organizations: The case of legitimacy, reputation, and status. *Academy of Management Review*, 36(1), 151-179. Hentet fra

<http://www.jstor.org/stable/29765019>

Bloodgood, J.M., Hornsby, J.S., Rutherford, M. & McFarland, R.G. (2017). The role of network density and betweenness centrality in diffusing new venture legitimacy: an epidemiological approach. *Int Entrep Mang J*, 13, 525-552. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0412-9>

Deeds, D.L., Mang, P.Y. & Frandsen, M.L. (2004). The influence of firms' and industries' legitimacy on the flow of capital into high-technology ventures. *Strategic Organizations*, 2(1), 9-34. <https://doi.org/10.1177/1476127004040913>

Fisher, G., Kuratko, D.F., Bloodgood, J.M. & Hornsby, J.S. (2017). Legitimate to whom? The challenge of audience diversity and new venture legitimacy. *Journal of Business Venturing, Elsevier Inc*, 32, 52-71, <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.10.005>

Holmström, S., Falkheimer, J. & Nielsen, A.G. (2010). Legitimacy and Strategic Communication in The Cartoon Crisis and Other Legitimacy Conflicts. *International Journal of Strategic Communication*, 4, 1-18. <https://doi.org/10.1080/15531180903415780>

Jacobsen, D. I. (2013). *Hvordan gjennomføre undersøkelser* (2 utg., 2. opplag). Kristiansand: Høyskoleforlaget

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2014). *Hvordan organisasjoner fungerer* (2. opplag). Bergen: Fagbokforlaget

- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. & Regnér, P. (2014). *Exploring Strategy* (10. utg.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Karlsen, J., Isaksen A. & Spilling, OR. (2011). The challenge of constructing regional advantages in peripheral areas: The case of marine biotechnology in Tromsø, Norway. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 23(3-4), 235-257.
<https://doi.org/10.1080/08985620903233945>
- Lundblad, E.W., Sandsdalen, E., Kolsvik, E. & Jørgensen, T.Ø. (2016, 15. juni). Bioteknologi i nord: ei absolutt oppegående fremtidsnæring. Hentet fra
<http://nordnorskdebatt.no/article/bioteknologi-i-minus-gar-oppoover>
- Mikalsen, J., (2016). *Kunnskapsdynamikken i grupperingen Arena Biotech North*. (Masteroppgave), NORD universitetet, Bodø
- Nagy, B. G., Rutherford, M.W., Truong, Y. & Pollack, J.M. (2017). Development of the legitimacy threshold scale. *Journal of Small Business Strategy*, 27(3), 50-58. Hentet fra
<https://search.proquest.com/docview/1966103038?accountid=17260>
- Norges Forskningsråd. (2018). Bioteknologi for verdiskaping (BIOTEK2021). Hentet fra
<https://www.forskningsradet.no/prognett-biotek2021/Forside/1253970728155>
- Norwegian Innovation Clusters. (2018). Om klyngeprogrammet. Hentet fra:
<http://www.innovationclusters.no/om-nic>
- Remenyi, D., Williams, B., Money, A. & Swartz, E. (1998). *Doing Research in Business and Management – An Introduction to Process and Method*. London: SAGE Publications Ltd
- Rutherford, M.W. & Buller, P.F. (2007). Searching for the legitimacy threshold. *Journal of Management Inquiry*, 16(1), 78-92.
<https://doi.org/10.1177/1056492606297546>
- Shepherd, D. A. & Zacharakis, A. (2003). A New Venture's Cognitive Legitimacy: An Assessment by Customers. *Journal of Small Business Management*. 41(2), 148-167.
<https://doi.org/10.1111/1540-627X.00073>
- Statistisk sentralbyrå. (2017, 13. oktober). Nyetablerte foretaks overlevelse og vekst. Hentet fra <https://www.ssb.no/fordem>

Suchman, M.C., (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional approaches. *Academy of Management Review*. 20(3), 571-610. <https://doi.org/10.2307/258788>

Überbacher, F. (2014). Legitimation of new ventures: A review and research programme. *Journal of Management Studies*. 51(4), 667-698. <https://doi.org/10.1111/joms.12077>

Zimmerman, M.A. & Zeitz. G. J. (2002). Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy. *The Academy of Management Review*. 27(3), 414–431. <https://doi.org/10.2307/4134387>

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

1. Hvem er de viktigste stakeholderne til selskapet og hvorfor?
2. Hvordan har dere arbeidet for å imøtekomme behovene til stakeholderne?
3. Hva har vært de viktigste grepene dere har gjort i denne sammenheng?
4. Hvordan har innovasjonsgraden i produktutviklingen deres blitt påvirket av stakeholderne?
5. Hvordan har dere strategisk arbeidet med kommunikasjonen opp mot stakeholderne og markedet?
6. Hvordan opplever du at strategien har fungert?
7. Hvordan har selskapet arbeidet med å få aksept fra stakeholdene, hvor var det det krevdes mest jobb og hva gjorde dere?
8. Fortell om hvordan selskapet har tilegnet seg ressurser før og nå, har det vært en forandring?
9. Hvordan er organiseringen og den interne driften nå, sammenlignet med tidligere?
10. Fortell om hvilke utfordringer selskapet har hatt tidligere og hvordan dere arbeidet med dem, ev. suksessgrad.
11. Fortell om hvordan dere arbeider med nettverk og samarbeid, og er det et fokus på å vinne priser sammenlignet med tidligere?
12. Opplever du at selskapet har vært gjennom en merkbar forandring/skifte, hvordan var denne forandringen/dette skiftet?