



**LUNDS**  
UNIVERSITET

**Ekonomihögskolan**

Företagsekonomiska Institutionen

**FEKH99**

Examensarbete i entreprenörskap och innovation på kandidatnivå

**HT 2020**

# **Legitimitet som en nyckel till överlevnad**

En fallstudie om legitimitetsskapande hos viktiga intressenter för Watersprint

**Författare:**

Daniel Le

Vinh Dao

**Handledare:**

Hans Landström



# Sammanfattning

<b>Titel:</b>	Legitimitet som en nyckel till överlevnad: En fallstudie om legitimitetsskapande hos viktiga intressenter för Watersprint
<b>Seminariedatum:</b>	14 januari, 2021
<b>Kurs:</b>	FEKH99 Examensarbete i entreprenörskap och innovation på kandidatnivå, 15 högskolepoäng
<b>Författare:</b>	Daniel Le & Vinh Dao
<b>Handledare:</b>	Hans Landström
<b>Nyckelord:</b>	Legitimitet, radikala innovationer, liability of newness, intressenter
<b>Syfte:</b>	Syftet med denna studie är att studera de viktiga intressenterna hos unga företag med radikala innovationer och hur legitimitet skapas hos dessa intressenter.
<b>Metod:</b>	I denna studie har en kvalitativ metod tillämpats för att besvara på problemformuleringen. Det empiriska materialet har samlats in genom tre semistrukturerade intervjuer med två personer från Watersprint.
<b>Teori:</b>	Det teoretiska ramverket består av en rad olika teorier som berör intressenter och legitimitet
<b>Empiri:</b>	I den empiriska delen presenteras det materialet som inhämtats från de semistrukturerade intervjuerna med respondenter från Watersprint. Denna del grundas på respondenternas uppfattningar om olika intressenter och hur företaget erhåller legitimitet.
<b>Resultat:</b>	Studiens resultat visar att de viktigare intressenterna är de som besitter makt och har angelägna krav på företaget. Studien visar dock att det inte går att försumma de resterande intressenterna. Vidare visar det sig att Watersprint använder sig av

legitimitetsskapande mekanismer i enlighet med teorierna och att den kognitiva legitimiteten spelar en stor roll för företaget. Men samtidigt kan man inte utesluta vikten av de andra typerna av legitimitet.

# Abstract

- Title:** Legitimacy as a key to survival: A case study about acquiring legitimacy from key stakeholders for Watersprint
- Seminar date:** January 14<sup>th</sup>, 2021
- Course:** FEKH99 Bachelor thesis in Business Administration (Entrepreneurship and Innovation), 15 Swedish credits (15 ECTS)
- Authors:** Daniel Le & Vinh Dao
- Advisor:** Hans Landström
- Key words:** Legitimacy, radical innovations, liability of newness, stakeholders
- Purpose:** The purpose of this study is to describe the key stakeholders for young firms with radical innovations and how legitimacy can be acquired from said stakeholders.
- Methodology:** In this study, a qualitative approach has been used to answer the problem. The empirical data were collected from three semi-structured interviews through two people from Watersprint.
- Theory:** The theoretical framework consists of a group of theories concerning stakeholders and legitimacy.
- Empirical foundation:** In the empirical part, the material acquired through the semi-structured interviews with respondents from Watersprint, is presented. This part is based on the respondents' views of different stakeholders and how the firm acquires legitimacy.
- Conclusions:** The results of the study show that the key stakeholders are the ones with power and urgent requirements on the firm. However, the study also shows that one cannot neglect the remaining stakeholders. Furthermore, it can be concluded that Watersprint utilizes the mechanisms described by the theories to acquire legitimacy and that

cognitive legitimacy is important for the firm. Nonetheless, the other types of legitimacy must also be considered.

# Förord

Föreliggande kandidatuppsats är en avslutning på författarnas företagsekonomiska utbildning på Ekonomihögskolan vid Lunds universitet och har genomförts vid institutionen för företagsekonomi, inom ramen för entreprenörskap och innovation.

Med denna uppsats vill författarna härmed framföra ett varmt tack till de personerna som investerat sin tid till att delta i insiktsfulla intervjuer för uppsatsens empiriska sektion. Tack till Linda Kokkola och Peter Rasmussen.

Avslutningsvis vill vi, i synnerhet, rikta ett varmt tack till vår handledare Hans Landström som givit oss värdefulla råd och förslag under kandidatuppsatsens gång.

Lund

14 januari, 2021

.....  
Daniel Le

.....  
Vinh Dao





# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1. Bakgrund.....	1
1.2. Problemdiskussion .....	3
1.3. Problemformulering .....	5
1.4. Syfte.....	5
1.5. Ämnesval .....	5
1.6. Avgränsning .....	6
<b>2. Metodik</b> .....	<b>7</b>
2.1. Forskningsmetod .....	7
2.2. Urval .....	7
2.2.1. Val av företag.....	7
2.2.2. Val av respondenter.....	8
2.3. Datainsamlingsmetod .....	8
2.3.1. Primärdata.....	8
2.3.2. Sekundärdata.....	9
2.4. Tillvägagångssätt vid dataanalys.....	10
2.5. Studiens reliabilitet och validitet.....	11
2.5.1. Reliabilitet.....	11
2.5.2. Validitet .....	11
2.6. Val av teoretisk referensram .....	12
<b>3. Teori</b> .....	<b>13</b>
3.1. Stakeholder Salience .....	13
3.1.1. Makt.....	13
3.1.2. Legitima krav .....	14
3.1.3. Angelägna krav .....	14
3.1.4. Olika typer av intressenter .....	15

3.2.	Legitimitet.....	18
3.2.1.	Pragmatisk legitimitet.....	19
3.2.2.	Moralisk legitimitet .....	19
3.2.3.	Kognitiv legitimitet .....	20
3.2.4.	Legitimitetsskapande.....	21
3.2.5.	Sammanfattning av legitimitet och legitimitetsskapande.....	26
3.3.	Analysmodell .....	27
<b>4.</b>	<b>Empiri.....</b>	<b>30</b>
4.1.	Watersprint.....	30
4.2.	Intressenter .....	30
4.2.1.	Ägare och investerare .....	30
4.2.2.	Partners .....	30
4.2.3.	Konsumenter .....	31
4.3.	Legitimitet och legitimitetsskapande.....	32
4.3.1.	Organisationen .....	32
4.3.2.	Nätverk .....	32
4.3.3.	Samhällsnytta och statligt stöd.....	33
4.3.4.	Förtroende.....	34
4.3.5.	Konkurrenter.....	36
<b>5.</b>	<b>Analys .....</b>	<b>37</b>
5.1.	Förklarande text till analysen av intressenterna .....	37
5.2.	Intressenter .....	38
5.2.1.	Ägarna och investerarna .....	38
5.2.2.	Partners .....	39
5.2.3.	Konsumenter .....	39
5.2.4.	Karaktäristik hos de viktiga intressenterna.....	40
5.3.	Legitimitet och legitimitetsskapande.....	41

5.3.1.	Organisationen .....	41
5.3.2.	Nätverk .....	41
5.3.3.	Samhällsnytta och statligt stöd.....	43
5.3.4.	Förtroende .....	44
5.3.5.	Konkurrenter .....	46
<b>6.</b>	<b>Slutsats och diskussion .....</b>	<b>47</b>
6.1.	Intressenter .....	47
6.2.	Legitimitet och legitimitetsskapande.....	48
<b>7.</b>	<b>Bidrag .....</b>	<b>50</b>
	<b>Källförteckning.....</b>	<b>51</b>
	<b>Appendix.....</b>	<b>54</b>
	Bilaga A: Intervju med Linda Kokkola .....	54
	Bilaga B: Intervju med Peter Rasmussen .....	55
	Bilaga C: Intervju med Linda Kokkola och Peter Rasmussen.....	56



# 1. Inledning

## 1.1. Bakgrund

Innovationer kan bestå av mycket i vår vardag. Vår teve, mobil, dator, hus, kylskåp, bil, komfortabla sängar med mera existerar genom innovationer. Innovation kan enkelt beskrivas som en utveckling och tillämpning av idéer och teknik som förbättrar varor och tjänster eller effektiviserar produktionen (ECB, 2017).

Innovationer anses vara starkt kopplade till ekonomisk tillväxt eftersom innovationer leder till högre produktivitet och när produktiviteten ökar så produceras mer varor och tjänster (ECB, 2017; Bessant & Tidd, 2015). När varor och tjänster ökar så växer ekonomin. Samtidigt som produktiviteten ökar så tenderar också lönerna stiga för arbetstagarna vilket leder till att de kan köpa mer produkter och tjänster. Detta leder i sin tur till att företag i allmänhet blir mer lönsamma och kan investera och anställa fler arbetare (ECB, 2017).

Innovationer är viktiga för företag och ett företag som inte innoverar riskerar att bli utkonkurrerade och ersatta av andra aktörer som håller på med innovationer (Bessant & Tidd, 2015). Kodak är ett exempel på ett företag som förlorat sin position som marknadsledande genom att de misslyckades identifiera att tekniken som de hade patenträtt på, nämligen digitalkameran, var en disruptiv innovation. Ironisk nog var digitalkameran skapad av en av deras egna ingenjörer, Steven Sasson. Kodak valde att inte kommersialisera denna innovation med logiken att digitalkameran saknade filmrulle, vilken var en produkt som Kodak tjänade bra pengar på. Men när patenten gick ut valde andra företag att utnyttja innovationen och Kodak förlorade därmed sin ställning som marknadsledaren inom fotografi (Mui, 2012; Lucas & Goh, 2009). Liknande misstag begicks av Polaroid som dominerade marknaden för polaroidkameran (kamera som framkallar bilder på ett ögonblick). Polaroid misslyckades liksom Kodak med att växla om till digitalkameran (Tripsas & Gavetti, 2000). Historien kan därför förklaras som ganska uppenbar. De företag som överlever är de företag som är kapabla att ständigt anpassa sig till förändringar (Tidd & Bessant, 2014). Bill Gates som är grundaren till Microsoft, brukade säga att företaget alltid har varit två år från att slås ut. Joseph Schumpeter, en av de mest signifikanta gurus inom nationalekonomi förklarar detta fenomen

genom förklaringen att entreprenörer söker efter teknologiska innovationer som kan bestå av antingen en produkt, service, eller en ny process för att utnyttja det till en strategisk fördel. Enligt Schumpeter kommer innovationen i startfasen att vara unik och kan i detta stadi anses vara en monopol. Men så småningom kommer denna innovation att imiteras av andra entreprenörer fram till att innovationscykeln börjar om där en annan entreprenör introducerar en ny innovation som återigen skakar om marknaden. Trots att nationalekonomer inte kan beskriva den exakta relationen mellan innovation och tillväxt så är de mer eller mindre eniga om att innovationer står bakom en proportion av ekonomisk tillväxt (Bessant & Tidd, 2015). William Baumol, en erkänd amerikansk nationalekonom (Cohen, 2017), poängterar att praktiskt taget all ekonomisk tillväxt som uppkommit sedan 1700-talet är hänförlig till innovationer (Bessant & Tidd, 2015).

Överlevnad och tillväxt är ett problem för redan etablerade företag och ger en stor möjlighet för nya inträden med möjligheten att skaka om dessa etablerade institutioner. Men innovationer handlar inte bara om att skaka om institutioner utan även att förbättra livskvaliteten för många människor. Innovationer inom utbildning, hälsovården och social trygghet har förbättrat livskvaliteten för många människor. Exempelvis så har innovation möjliggjort tillgänglighet av renat vatten och andra resurser för de mest fattiga delarna av världen. Ett område som medför en utmaning för innovation är hur man kan skapa en marknad för utvecklingsländers befolkning på ungefär fyra miljarder invånare som har en inkomst på cirka två amerikanska dollar om dagen. Innovationer sker genom entreprenörer som genom en blandning av vision, passion, entusiasm, energi, insyn, omdöme, och hårt arbete lyckas göra idéer till verklighet (Bessant & Tidd, 2015).

Innovationer brukar delas in i två typer beroende på hur nya de är, nämligen inkrementella och radikala innovationer. Inkrementella innovationer kan beskrivas som innovationer som inte genomgår stora förändringar, utan är snarare förbättringar av det befintliga. Exempel på inkrementella innovationer kan bestå av förbättrade komponenter eller en ny version av en bil. Majoriteten av innovationer är inkrementella och en fördel med sådana är att det finns en hög grad av bekantskap (Bessant & Tidd, 2015). Smith (2015) beskriver en radikal innovation som ett teknologisk genombrott eller en applicering av en ny teknologi. En radikal innovation är olinjär och involverar ett steg som skiljer sig från det som tidigare varit. Plattskärmsteven är ett exempel på en radikal innovation eftersom den till skillnad från tidigare teven använder sig av LCD-teknologi och skiljer sig markant från tidigare tjockteven. Hur komponenterna

funkar och hur de är inbyggda i plattskärmsteven skiljer sig från tidigare tjockteven. Ett annat exempel är avancerade material som kan förbättra en komponents förmåga och inkluderar revolutionerande teknologi (Bessant & Tidd, 2015)

## 1.2. Problemdiskussion

*“You can't build a reputation on what you are going to do. “*

Henry Ford (1863–1947)

I dagens industri sker snabbt teknologiska förändringar vilket gör att företag inte enbart kan förlita sig på inkrementella innovationer. För att vara konkurrenskraftig på lång sikt måste företag även utveckla radikala innovationer (McDermott & O'Connor, 2002). Radikala innovationer spelar en ytterst viktig roll i ekonomisk tillväxt inte bara på grund av deras bidrag till produktivitet men även för att ytterligare innovationer kan byggas på dem (Acemoglu, Akcigit & Celik, 2020). Sådana innovationer brukar innebära nya och högst komplexa teknologier eller affärsmodeller, som antingen skapar nya marknader eller ändrar på befintliga marknadsstrukturer, och kräver att användare oftast måste lära sig på nytt då de är beteendeförändrande. Detta innebär att företag som utvecklar radikala innovationer hanterar dessa innovationer på ett sätt som skiljer sig väsentligt jämfört med när man hanterar inkrementella innovationer (McDermott & O'Connor, 2002). I och med att radikala innovationer kräver andra hanteringssätt är det av ytterst vikt att företag faktiskt inser detta för att kunna överleva, skapa långsiktig framgång och på så vis vara ett bidrag till den ekonomiska tillväxten och därtill hjälpa människor.

Men i samband med hanteringen av radikala innovationer hos unga företag finns det bland annat ett fundamentalt problem som går under namnet *liability of newness* (Huang, Mao & Li, 2016):

År 1965 introducerade Arthur Stinchcombe begreppet *liability of newness* (Cafferata, Abatecola & Poggesi, 2009). Termen har i allmänhet att göra med att unga företag saknar en väl bevisad meritlista, vilket i sin tur gör att företaget har svårt övertyga folk eller företag att göra affärer eller samarbeta med företaget. Detta beror på, med andra ord, avsaknad av legitimitet vilket kan anses vara en dimension av *liability of newness* (Payette, 2014).

Majoriteten av nya företag som jobbar med innovationer misslyckas med att kommersialisera deras innovation (Smith, 2015). Särskilt unga företag som är aktiva inom industrier som växer snabbt har inte den legitimiteten för att kunna hävda sig (Rao, Chandy & Prabhu, 2008). Onyemah, Pesquera & Ali (2013) beskriver att unga företag saknar trovärdighet eftersom intressenter kan vara skeptiska till grundarens ålder, kön, personliga bakgrund eller erfarenheter. Detta leder till att det blir en utmaning att attrahera viktiga intressenter som riskkapitalister och andra investerare (Onyemah et al., 2013). Avsaknaden av legitimitet hos unga företag med radikala innovationer är därför ett stort problem.

Huang et al. (2016) menar att processen för ett företag att få legitimitet är exakt samma sak som att rättfärdiga dess existens. Legitimitet är ett antagande att ett visst beteende är acceptabelt, rättfärdigt i termer av normer, värderingar och trosuppfattningar i en social institution. Institutionaliserad legitimitet är viktigt för kommersialisering av innovation. Många innovationer är till synes lovande men misslyckas inte på grund av avsaknad av marknadspotential, men för att man misslyckas med att bygga tillit hos intressenter vilket leder till att det institutionella stödet försvinner. Legitimitet är alltså en strategi som påverkar prestationen positivt. Detta resulterar att intresse kan erhållas om ett företag lyckas få legitimitet. Därmed är det avgörande för startups, särskilt de med radikala innovationer att få legitimitet för att kunna överleva och på vis överkomma problemet med liability of newness (Huang et al., 2016).

Vidare menar Huang et al. (2016) också att radikala innovationer associeras med stora investeringar, osäkerheter och höga risker, vilket förstärker liability of newness. Detta innebär att unga företag med radikala innovationer kanske inte har de resurserna som krävs för att utveckla dessa. Ett företag brukar ha begränsade förmågor och resurser varför det behöver samarbeta med andra företag för att få resurser och förbättra dess innovativa kapabilitet och därmed prestationen. Detta är särskilt viktigt för radikala innovationer (Huang et al., 2016; Tidd & Bessant, 2014). Enligt Abatecola, Cafferata & Poggesi (2012), måste nya organisationer bygga tillit med viktiga intressenter vilket kräver tid men är även svårare att göra för nya organisationer än redan etablerade organisationer. Implikationen av Huang et al. (2016) och Abatecola et al., (2012) är att unga företag med radikala innovationer kommer få det särskilt svårt att identifiera och därmed skapa långsiktiga relationer med viktiga intressenter. Tillsammans med legitimitet är även detta en dimension av liability of newness som måste överkommas vilket skulle öka chanserna till överlevnad (Abatecola et al., 2012).



## 1.3. Problemformulering

Problemet med liability of newness föranleder därmed följande frågeställning:

- Vilka är de viktiga intressenterna hos unga företag med radikala innovationer och hur skapas legitimitet hos dessa?

Problemet med liability of newness är indelat i två dimensioner enligt problemdiskussionen. Den första är identifikationen av de viktiga intressenter och den andra är hur legitimitet skapas hos dessa. I enlighet med liability of newness är frågeställningen således indelad i två delar. Vikten kommer dock att läggas vid legitimitet och hur företag skapar legitimitet.

## 1.4. Syfte

Syftet med denna kandidatuppsats är att öka den allmänna förståelsen för betydelsen av legitimitet hos unga företag med radikala innovationer, med betoning på teknologibaserade företag. Syftet uppnås via:

1. En beskrivning av de viktiga intressenterna hos unga företag med radikala innovationer och hur legitimitet skapas hos dessa intressenter.
2. En analys av legitimitetsskapande hos intressenter i praktiken.

## 1.5. Ämnesval

Grunden för valet av uppsatsämne till denna kvalitativa studie är vårt intresse för radikala innovationer och deras möjlighet att orsaka paradigmskiften i exempelvis vissa teknologiska områden. Detta tar sig uttryck i vår studie i en undersökning i hur unga företag med radikala innovationer kan öka sina chanser att överleva och överkomma problem relevanta för sådana företag. Via litteraturgranskning av radikala innovationer, legitimitet och intressenter har vi fördjupat våra kunskaper vilket gav upphov till vår infallsvinkel till problematiken.

## **1.6. Avgränsning**

Genom en granskning av ett fåtal olika uppsatser som behandlar legitimitet och intressenter upptäckte vi att det redan fanns många artiklar som behandlade respektive ämnen men endast ett fåtal som behandlade legitimitet och intressenter för unga teknikbaserade företag med radikala innovationer. Fokus i denna uppsats kommer därför ligga på unga företag med radikala innovationer inom teknikindustrin. Dessutom kommer tyngden att ligga på dessa nämnda företagens perspektiv. Således kommer vi i denna uppsats inte gå närmare in på etablerade företag och hur de hanterar radikala innovationer. Vi hoppas genom denna avgränsning bidra med nya kunskaper i ett mindre undersökt område och hoppas att denna kunskap framöver kan öka chansen hos yngre företag att lyckas med kommersialiseringen av sina radikala innovationer.

## **2. Metodik**

### **2.1. Forskningsmetod**

Infallsvinkeln till problematiken ledde till valet att analysera Watersprint. Antalet studier som har gjorts på unga företag med radikala innovationer inom teknikindustrin är minimala vilket övertygade oss att reda ut frågeställningarna till problematiken genom att göra en fallstudie. Bryman och Bell (2017) beskriver att en fallstudie ger en djupare förståelse av ett specifikt företag. Alternativet till en fallstudie var en komparativ undersökning. Orsaken till att detta alternativ föll bort var att en komparativ undersökning skulle kräva att vi kontaktade betydligt fler företag vilket skulle kräva mer tid än vad vi hade till förfogande. Samtidigt är det svårt att identifiera unga företag med radikala innovationer som är verksamma inom teknikindustrin. Detta skulle göra den komparativa undersökningen väsentligt svårare. Fördelen med en komparativ undersökning vid en kvalitativ undersökning är dock att man jämför minst två fall vilket ger den som analyserar en bättre utgångspunkt att avgöra huruvida teorin är pålitlig eller inte (Yin, 1984 se Bryman & Bell, 2017). Detta är problemet med vår fallstudie. Att avgöra om teorin är pålitlig eller inte kommer därmed bli en utmaning med tanke på att teknikindustrin är ytterst heterogen.

### **2.2. Urval**

#### **2.2.1. Val av företag**

För att kunna göra en kvalitativ intervju och med hänsyn till vårt ämne letade vi efter ett ungt teknikbaserat företag med radikala innovationer. Företaget Watersprint är ett företag som grundades 2013 och jobbar med rengöring av dricksvatten. De rengör vatten med hjälp av ett revolutionerande vattenrengöringssystem som baseras på UV-C-LED. Denna teknik kan effektivt döda bakterier såsom legionella, virus, sporer och protozoer (Watersprint, u.å.). Således ansågs Watersprint vara lämplig för denna studie då företaget passar in på beskrivningen som ett ungt företag med radikala innovationer.

## **2.2.2. Val av respondenter**

Vid valet av respondenter var utgångspunkten att intervjuer med så många personer var fördelaktigt för att få så många perspektiv som möjligt. Problemformulerings natur gör att respondenternas svar kan bli väldigt partiska. Samtidigt var teamet på Watersprint litet vilket visserligen kan förväntas av ett relativt ungt företag. Vi ämnade att intervjua personer med olika bakgrunder då vi ville analysera om personerna i fråga skulle ge samma bild över hur företaget arbetar med legitimitet. Valet av personer var alltså strategiskt.

Vår första kontakt med Watersprint var via den operativa chefen, Linda Kokkola. Vårt val att kontakta Kokkola först var för att hon ansågs ha koll på företagets verksamhet. Vår första intervju med Watersprint var således med Kokkola. För att få en övergripande bild av Watersprints verksamhet var operativa chefen en utmärkt respondent till att börja med. Vi valde även att tillfråga personer på en mer operativ nivå i företaget och Peter Rasmussen, som är ansvarig för mjukvara och elektronik, intervjuades. Det hade varit mer fördelaktigt med flera personer men vi ansåg att vi kunde få en tillräckligt bra bild av hur företaget skapade legitimitet och vilka intressenter som var viktiga för Watersprint. Antalet personer blev dock inte mer än två personer, vilket dels berodde på att teamet var så pass litet, dels för att majoriteten av de anställda inte hade tid att närvara på en intervju med oss. Antalet intervjuer uppgick dock till tre. Den sista intervjun var en intervju med både Kokkola och Rasmussen samtidigt. I den empiriska delen ges en överblick av teamets bakgrund.

## **2.3. Datainsamlingsmetod**

### **2.3.1. Primärdata**

Urvalet av primärdata har baserats på ett målstyrt urval som innebär att deltagarna som intervjuats inte har valts ut slumpvis (Bryman & Bell, 2017). Respondenterna som valts ut ansågs kunna hjälpa till att bidra med information för att besvara frågeställningen. Personliga intervjuer med samtliga respondenter hölls på Watersprint i Medicon Village i en ostörd miljö vilket gav fördelar eftersom vi hade möjligheten att se respondenternas kroppsspråk och samtidigt fick vi möjlighet att se om det fanns frågor de var obekväma med. Samtliga intervjuer har spelats in med respondenternas godkännande för att kunna slippa anteckna och därmed kunna fokusera på respondenternas svar för att ställa bättre uppföljningsfrågor samt

kunna spela upp igen vid senare tillfälle (Bryman & Bell, 2017). Den personliga intervjun var semistrukturerad, vilket innebar att vi hade en lista med frågor som vi ansåg skulle kunna ge oss den informationen vi behövde. Frågorna bestod av två övergripande teman: Watersprints intressenter och legitimitetsskapande. Dessa behövde inte ställas i tur och ordning och vi kunde ställa uppföljningsfrågor som inte finns med på listan om det var något som väckte vårt intresse (Bryman & Bell, 2017). Syftet med den semistrukturerade intervjun var främst att få reda på uppfattningar av intressenterna och hur Watersprint skapar legitimitet hos dessa. Mer specifikt var frågorna anpassade på så vis att teorierna fick agera utgångspunkt när frågorna konstruerades. Vi tyckte att detta skulle underlätta analysen av den insamlade empiriska datan då kopplingen mellan den empiriska datan och teorierna skulle göras lättare och tydligare.

Innan de personliga intervjuerna bestämdes fick operativa chef besked via mejl att intervjuerna kommer att behandla intressenter och legitimitet hos företag med radikala innovationer. Intervjufrågorna med Kokkola framgår i bilaga A, frågorna med Rasmussen framgår i bilaga B och intervjun med både Kokkola och Rasmussen återfinns i bilaga C. Sammanlagt fick vi totalt en timmes intervjutid: 20 minuter med vardera respondent och avslutningsvis 20 minuter med både respondenterna tillsammans.

### **2.3.2. Sekundärdata**

I denna studie har vi använt oss av sekundärdata bestående av böcker, internetkällor och vetenskapliga artiklar. Internetkällorna och böckerna har främst behandlat områden som innovation och strategi. Watersprints hemsida har också använts för att få information. Artiklarna har främst hittats genom sökning på Google och Google Scholar med engelska sökord som bland annat inkluderade liability of newness, legitimacy, innovation, radical innovation och stakeholders. Vetenskapliga artiklar har huvudsakligen använts där pionjärer inom området av intressenter och legitimitet har utgjort grunden för teoriavsnittet. Meningen bakom valet av pionjärerna var att vi sökte efter teorier som med tiden blivit allmängiltiga inom respektive område. Detta skulle förhoppningsvis underlätta för vidare forskning inom området av unga företag med radikala innovationer.

Vidare insåg vi snabbt att den empiriska datan kunde vara svår att få tag på, dels för att ämnet som behandlas i denna studie är relativt outforskat och specifikt vilket gör det särskilt svårt att identifiera unga företag med radikala innovationer. Dels märkte vi att företag som vi

kontaktade inte kunde delta på intervju med oss för att de för upptagna eller så fick vi inget svar tillbaka överhuvudtaget vilket kan ha varit en konsekvens av julleddigheterna. Trots detta ville vi kompensera för avsaknaden av intervjuer genom att utveckla teorin för att få ännu djupare kunskaper i hur ett ungt företag med radikala innovationer kan skapa legitimitet hos sina intressenter. Således har flertalet olika teorier från många författare inkluderats i teoriavsnittet vilket har gjort analysen av den empiriska datan mer ingående än om vi inte hade utvecklat teorin mer. Vi har alltså inkluderat diverse sekundärdata i teoriavsnittet för att belysa de skillnader och likheter som råder mellan de perspektiven som de olika författarna har. I analysen har kopplingen mellan den empiriska datan och teorierna därmed blivit mer nyanserad i syfte att kompensera för avsaknaden av empirisk data.

## **2.4. Tillvägagångssätt vid dataanalys**

Tillvägagångssättet vid analys av datan har utförts genom att först ha transkriberat den inspelade intervjun med respondenterna. Transkriberingar medför fördelar som att det underlättar för en mer ingående analys och tillåter upprepade genomgångar av respondenternas svar (Heritage, 1984 se Bryman & Bell, 2017). Därefter har transkriberingen kodats utifrån det som ansågs vara relevant för legitimitetsteorierna och Mitchell et al.:s (1997) ramverk som presenteras senare i teoriavsnittet. Det som ansågs relevant sorterades i olika kategorier och kommer att presenteras senare i det empiriska avsnittet. Sorteringen skapade en viss ordning och samtidigt gav det en god överblick av den relevanta empiriska datan (Rennstam & Wästerfors, 2011).

Hädanefter har den empiriska datan kopplats samman med teoriavsnittet. Den överblivna datan som inte kunde kopplas till teoriavsnittet eller syftet har i efterhand försumrats. En reduktion av datan ansågs nödvändig eftersom insamlad empirisk data innehöll inslag av delar som kunde handla om osammanhängande saker (Rennstam & Wästerfors, 2011). En reduktion anses skapa en koncentration och skärpa som ska göra det lättare för läsaren att ta in innehållet på ett teoretiskt och intressant sätt. Rennstam och Wästerfors (2011) beskriver dock en risk som förekommer när man reducerar insamlad data, nämligen att analytikerna kan bli alltför selektiva och jobba utifrån ett önsketänkande vilket i sin tur kan leda till att ett enkelspårigt resultat utformas. Vi har därför vid reduktion av den insamlade datan tänkt på risken och försökt hålla oss neutrala och mottagliga för olika synsätt genom att först kodat transkriberingen individuellt och därefter diskuterat varandras perspektiv av innehållet.

## 2.5. Studiens reliabilitet och validitet

Enligt Bryman och Bell (2017) utgör reliabilitet, validitet och källkritik viktiga kriterier för en kvalitativ studie.

### 2.5.1. Reliabilitet

Reliabilitet kan delas in i två kategorier, nämligen *intern* och *extern* reliabilitet. Extern reliabilitet står för utsträckningen en undersökning kan upprepas, det vill säga replikeras. Vilket innebär att resultatet skulle bli samma om undersökningen utfördes igen. I praktiken är det väldigt svårt att replikera en kvalitativ undersökning och få samma resultat eftersom de sociala betingelser som gällde vid den inledande studien kan komma att ändras. Intern reliabilitet har att göra med huruvida en grupp av författare kommer överens om hur informationen ska tolkas (LeCompte & Goertz, 1982 se Bryman & Bell, 2017).

För att öka den externa reliabiliteten har vi presenterat vårt tillvägagångssätt, fallföretaget och respondenterna. Detta innebär att samma metod skulle kunna testas igen på samma företag och personer. För att undvika feltolkningar av intervjuerna spelades det som sades in och lyssnades om igen av oss vilket resulterade i en transkribering på 16 sidor. Därefter har informationen kodats individuellt för att sedan diskutera tillsammans vad vi fann relevant. Detta skulle minska risken för feltolkningar. Bryman & Bell (2017) beskriver att det går att dela med sig med respondenterna sina tolkningar av intervjun för att bekräfta att det inte råder missförstånd. Eftersom vi upplevde det mesta av intervjun förståeligt utfördes inte detta men hade givetvis ökat reliabiliteten på studien.

### 2.5.2. Validitet

Validitet handlar om frågan hur man observerar, identifierar eller mäter det man egentligen säger sig mäta (Mason, 1996 se Bryman & Bell, 2017). En problematik i vår undersökning har att göra med etiska principer och att respondenterna inte är anonyma (Bryman & Bell, 2017). Några faktorer som man får ta hänsyn till vid en sådan situation är bland annat om det kommer att uppstå skada för respondenternas del, om man inkräktar på privatlivet och om det förekommer något undanhållande av viktig information (Diener & Crandall, 1978 se Bryman & Bell, 2017). Detta försökte vi så gott som möjligt ta hänsyn till och undvek därmed att

ställa alltför privata frågor som kunde gälla anställdas löner, trivsel, och vilka de själva anser är viktiga intressenter med mera. Anonymitet har kunnat erbjudas men med tanke på företagets unika verksamhet och de få anställda skulle det fortfarande kunna vara uppenbart för vissa vilka respondenterna är. Ett av mejlen som skickades ut till operativa chef på Watersprint beskrev ämnen som skulle behandlas och ett av syftena bakom detta var att om de kände obehag inför ämnena skulle de kunna nämna det. Tanken med de semistrukturerade intervjuerna var också att låta dem prata öppet om det de själva fann intressant och var villiga dela med sig. Under de personliga intervjuerna som hölls hos Watersprint upplevde vi inte att de visat tecken på nervositet eller känt sig obekväma. Men det går samtidigt inte att utesluta att respondenternas svar skulle kunnat vara annorlunda om de medverkat som anonyma eftersom de sociala betingelser under intervjuerna skulle kunna sett ut på annorlunda sätt. I överlag stärks validiteten genom att intervjuerna utfördes som personliga intervjuer. Nackdelen med anonymitet är dock att läsarna av vår studie inte kan få en lika bra bild av företagets bakgrund och de betingelserna som möjligtvis påverkar studien och hur den kan appliceras på andra fall. Fördelen med att de inte är anonyma är att studien har större chans att replikeras eftersom namnen på företaget och respondenterna presenteras.

## **2.6. Val av teoretisk referensram**

De teorierna som används för denna studie kommer vara inom en referensram som berör intressenter och legitimitet. För att ta reda på vilka intressenter som är viktiga för ett företag med radikala innovationer användes ramverket Stakeholders Saliency av Mitchell, Agle & Wood (1997) för att studera vad för intressenter som får företagets uppmärksamhet. Samtidigt har den legitimitetsteorin framförd av framförallt Suchman (1995), men även Aldrich (2006), valts för att studera de olika typer av legitimitet som företaget bygger hos dess olika intressenter med hjälp av legitimitetsskapande mekanismer givna av olika författare. Kombinationen av Stakeholder Saliency och de olika teorierna kring legitimitet har således blivit strategiskt valda för att kunna svara på problemformuleringen och uppfylla syftet. Databasen av Google Scholar visar att både Suchmans (1995) legitimitetsteori och Mitchell et al.:s (1995) ramverk har citerats över 15.000 gånger vardera. Detta visar att respektive teori har använts i flertalet studier.



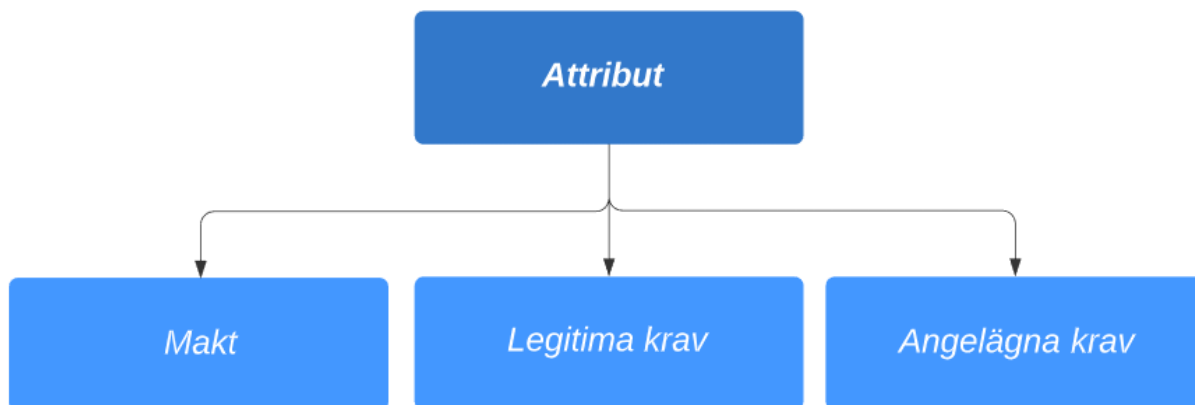
## 3. Teori

### 3.1. Stakeholder Saliency

*"A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives."*

(Freeman, 1984, s.46)

En av utmaningarna i företagsekonomisk kontext är att identifiera vilka intressenter som är viktiga för företaget. Ett ramverk som studerar intressenter som får ledningens uppmärksamhet (eng. *saliency*) är från Mitchell et al. (1997). Detta ramverk hjälper till att förklara när intressenter har hög grad av uppmärksamhet. Enligt Mitchell et al. (1997) kan intressenter utgöras av nästan vilka som helst. Dessa kan bland annat vara människor, grupper, grannar, organisationer, institutioner samt samhället. Hur pass viktiga dessa intressenter anses vara kommer enligt Mitchell et al. (1997) att baseras på tre attribut vilka är makt, legitima krav, och angelägna krav (se figur 3.1). Ju fler av dessa attribut som en ledning uppfattar att en intressent besitter, desto mer kommer de uppmärksammas.



**Figur 3.1** De olika attributen enligt Stakeholder Saliency (Mitchell et al., 1997).

#### 3.1.1. Makt

Attributet makt refererar till en intressents förmåga att ha inflytande på företaget. Det finns olika typer av makt. Exempelvis kan det vara makt i form av tvångsmakt med tvångsmetoder

som våld eller hot, makt genom besittning av materiella eller finansiella resurser, eller makt som social makt. Social makt innefattar de resurser som varken består av fysiska eller materiella saker. Istället handlar det mer om sociala faktorer och prestige som bland annat acceptans från omgivningen.

### **3.1.2. Legitima krav**

Attributet legitima krav refererar till ordet legitimitet och innebär att intressenter kan kräva socialt accepterat beteende, normer eller strukturer hos ett företag. Mitchell et al. (1997) använder sig av Suchmans (1995, s.574) definition av legitimitet för att beskriva de legitima kraven:

*“Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions.”*

Enligt Suchman (1995) kan legitimitet definieras som en generell uppfattning eller ett antagande att en entitets handlingar är önskvärda och lämpliga inom ett socialt konstruerat system genomsyrat av normer, värderingar, trosuppfattningar och definitioner.

### **3.1.3. Angelägna krav**

Attributet angelägna krav definieras i detta sammanhang som: “the degree to which stakeholder claims call for immediate attention” (Mitchell et al., 1997, s.867). Detta kan beskrivas som graden en intressent kräver att ett företag åtgärdar intressenternas krav omedelbart. Angelägna krav existerar endast när två förhållanden existerar, vilka är:

1. när kraven är av *tidsbegränsad natur* och
2. när kraven är *viktiga* eller *kritiska* för intressenten.

Det första förhållandet, tidsbegränsad natur innebär att intressenten vill få sina angelägna krav tillfredsställda inom en begränsad tid. Det andra förhållandet, kritisk betydelse innebär att kraven är av viktig betydelse för intressenten. Sammanfattat går det att beskriva att en intressent som har angelägna krav är ivriga att få sina krav tillfredsställda inom en begränsad tid.

### 3.1.4. Olika typer av intressenter

#### 3.1.4.1. Latenta och passiva intressenter

Intressenter som endast besitter en av de tre nämnda attribut klassas som latenta och passiva intressenter. Dessa anses ha en latent relation med ledningen och kommer inte få mycket uppmärksamhet från ett företag. Liknande nog, så kommer inte heller dessa intressenter bry sig mycket om företaget heller. Intressenter som besitter en attribut delas in i följande tre kategorier:

**Intressenter som endast besitter makt** men saknar behov av legitima och angelägna krav på företaget. Exempel på denna intressent är många men några av dem kan vara någon som håller en laddad pistol (tvångsmakt) mot någon för att få något, någon som kan spendera pengar (finansiella resurser), någon som kan hantera nyhetsmedias uppmärksamhet (social makt). Men eftersom de har potential att skaffa ett andra attribut behöver ledningen ändå vara uppmärksam på denna grupp. Anställda som blivit avskedade tillhör potentiellt denna grupp. Exempel när en avskedad person delar med sig av ett företags hemliga information med allmänheten eller konkurrenterna (Mitchell et al., 1997).

**Intressenter som endast besitter legitima krav** men ingen makt eller angelägna krav. Eftersom dessa inte har makt eller några angelägna krav på företaget så behöver inte ledningen lägga mycket uppmärksamhet på dem. Dessa intressenter kan bestå av exempelvis välgörenhetsorganisationer eller ideella organisationer (Mitchell et al., 1997).

**Intressenter som endast besitter angelägna krav** men ingen makt eller legitima krav. Dessa intressenter kan beskrivas som jobbiga intressenter men inte farliga för ett företag. Exempelvis kan det vara någon som står utanför företagets huvudkontor och påstår något illa om företaget men som saknar minsta trovärdighet. Det är irriterande för ledningen men ingen som behöver fästas någon stort uppmärksamhet på (Mitchell et al., 1997).

#### 3.1.4.2. Intressenter med förväntningar

De intressenter som besitter två av de tre nämnda attribut kommer att ha en aktiv hållning gentemot företaget och ses därmed som intressenter med förväntningar. Deras relation med ledningen anses vara viktigare än med latenta intressenter, som endast besitter ett attribut.

Intressenter med förväntningar delas in i tre kategorier beroende på vilka två attribut de besitter. Dessa tre kategorier är följande:

**Den dominanta intressenten** upplevs av ledningen ha makt och legitima krav. Vid en sådan situation kommer deras makt påverka ledningen och företaget. Staten och myndigheter är ett exempel på intressenter som av ledningen kan upplevas som dominanta intressenter eftersom de kan ha både makt och legitima krav. Staten kan ta till tvångsmetoder genom exempelvis införa nya regler för att uppnå sina legitima krav på företaget. Investerare och anställda kan också tänkas tillhöra denna kategori (Mitchell et al., 1997).

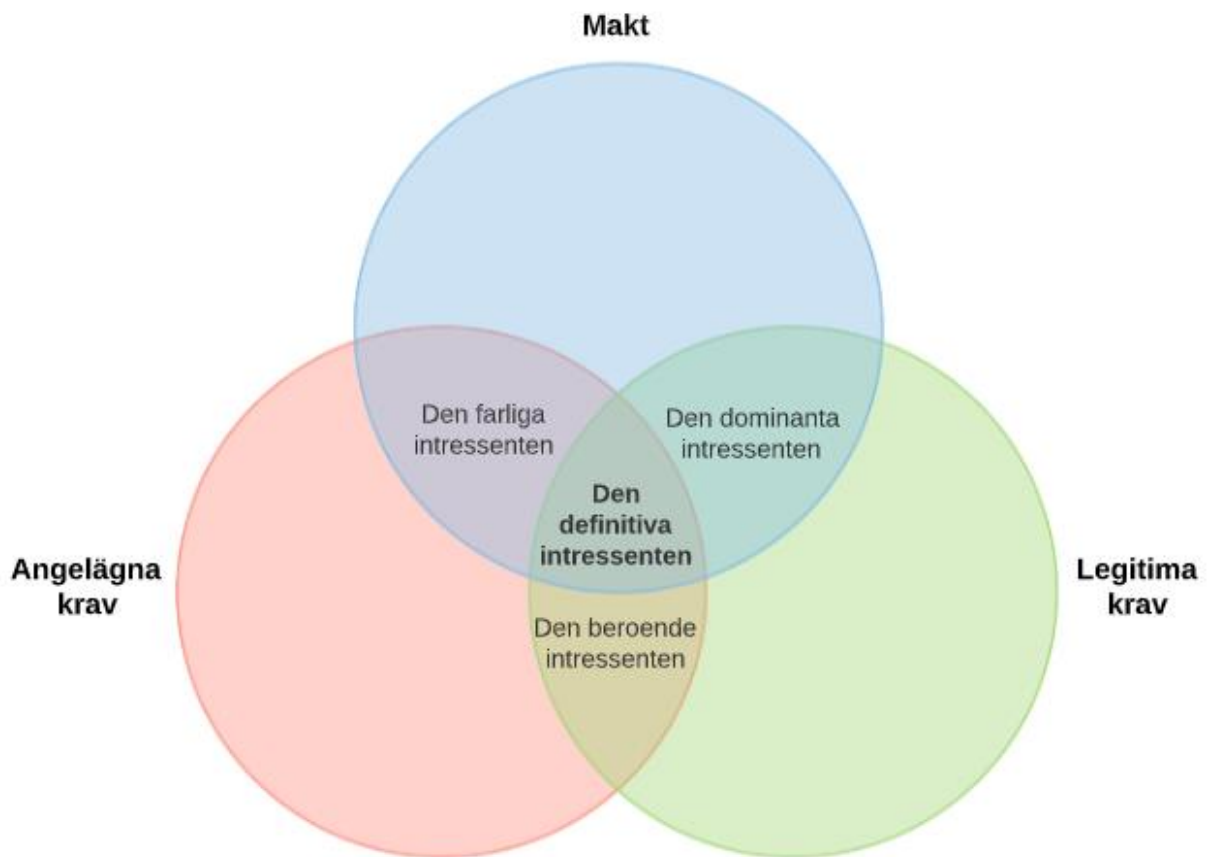
**Den beroende intressenten** besitter både angelägna och legitima krav men saknar däremot makt och kommer därför behöva hjälp från andra intressenter med makt för kunna få igenom sin vilja på företaget. Ett exempel är när fartyget Exxon Valdez läckte ut olja i havet i Alaska. Flera intressenter, bland annat lokalinvånarna, hade då både legitima och angelägna krav för att få hjälp med problemet. Men behövde genom hjälp från den dominanta intressenten såsom lokala myndigheten och rättssystemet för att få sina krav tillgodosedda. Detta är ett gott exempel på hur den beroende intressenten kunde få sina angelägna krav uppfyllda med hjälp från den dominanta intressenten (Mitchell et al., 1997).

**Den farliga intressenten** besitter makt och angelägna krav men saknar legitima krav och anses med anledning av detta som farliga eftersom de inte kommer att hålla tillbaka för att ta till sig tvångsmetoder för att få sin vilja igenom. Dessa kan bestå av bland annat onöjda anställda eller organisationer som söker efter att skapa strejk, sabotage, och misstro för företaget (Mitchell et al., 1997).

### **3.1.4.3. Den definitiva intressenten**

Intressenter med förväntningar som besitter två utav de tre attribut kan genom att skaffa den saknade attributen av de tre, bli den definitiva intressenten som har samtliga attribut. För att nämna ett scenario på hur en intressent kan skaffa det sista attributet, så kan exempelvis en ägare som besitter makt och legitima krav i ett företag välja att ha det angelägna kravet att avsätta individer i ledningen som inte har nått upp till dess förväntningar. Den definitiva intressenten kommer att vara den intressent som ett företags ledning behöver vara mest uppmärksam på (Mitchell et al., 1997). De olika typerna av intressenter framgår i figur 3.2.

Slutligen, bör en ledning aldrig glömma att intressenter kräver olika typer av uppmärksamhet beroende på deras attribut och att graderna hos dessa attribut kan variera från fall till fall och från tid till tid (Mitchell et al., 1997).

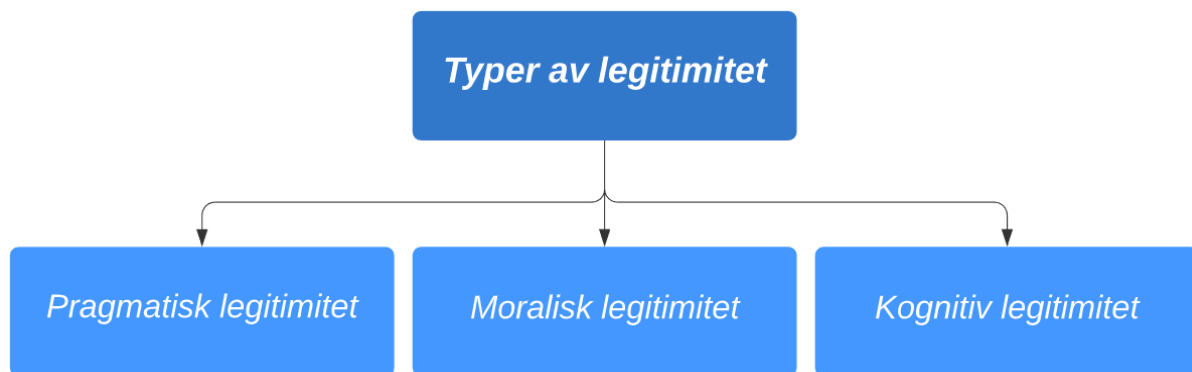


**Figur 3.2** Stakeholder Salience av Mitchell et al. (1997).

## 3.2. Legitimitet

Suchman (1995) menar att organisationer söker efter legitimitet för många orsaker. En av dem är att legitimitet leder till en ökad chans till överlevnad eftersom allmänheten är mer sannolik att tillföra resurser till organisationer som framstår som önskvärda och lämpliga. Inte bara förändrar legitimitet hur allmänheten betar sig gentemot legitima organisationer, men den uppfattar dessa organisationer som mer värdiga, betydelsefulla, förutsägbara och mer pålitliga (Suchman, 1995).

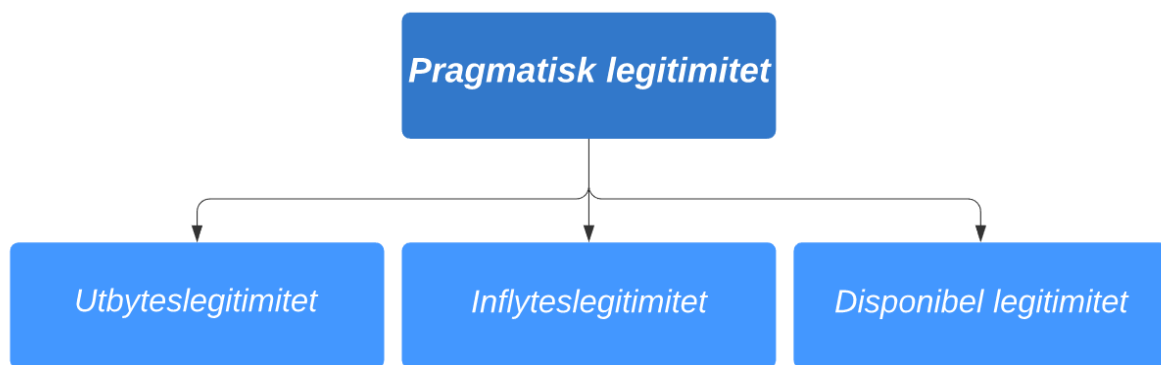
Inom befintlig legitimitetsteori finns det tre generella typer av legitimitet, vilka är definierade som *pragmatisk legitimitet*, *moralisk legitimitet* och *kognitiv legitimitet*.



**Figur 3.3** Typer av legitimitet enligt typologin av Suchman (1995).

### 3.2.1. Pragmatisk legitimitet

Den pragmatiska legitimiteten innebär att en organisations aktiviteter utvärderas av individer i dess närhet, och bedömer sedan om dessa aktiviteter anses vara till pragmatisk nytta eller inte. Denna typ av legitimitet har tre former.

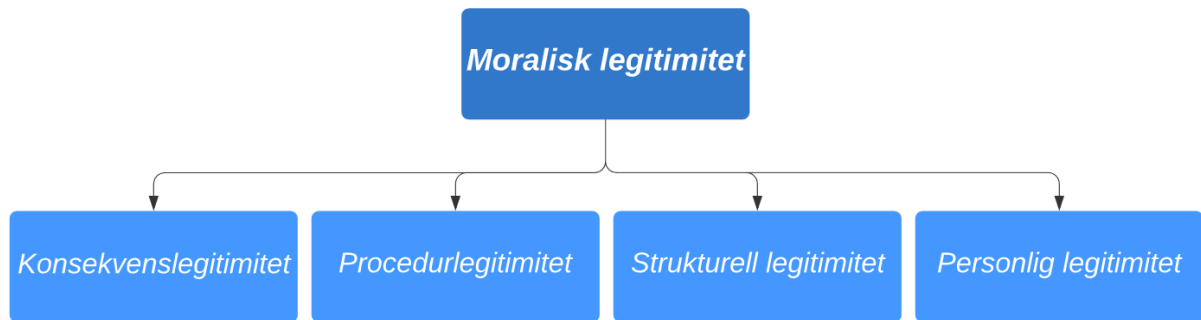


**Figur 3.4** Pragmatisk legitimitet (Suchman, 1995).

*Utbyteslegitimitet* har att göra med om det föreligger ett utbyte i form av exempelvis produkter eller tjänster mellan organisationer och dess intressenter. Om detta utbyten anses vara av nytta till intressenterna tillskrivs organisationen pragmatisk legitimitet i form av utbyteslegitimitet. Detta är den enklaste typen av pragmatisk legitimitet (Suchman, 1995). *Inflytelselegitimitet* beror inte nödvändigtvis på om intressenter får utbyten av nytta via till exempel en produkt eller tjänst, utan snarare på organisationers vilja att se efter intressenters långsiktiga intressen. Slutligen handlar *disponibel legitimitet* om hur väl organisationers värderingar och mål stämmer överens med intressenternas värderingar och mål. Intressenter utvärderar organisationer som om de vore individer dem själva (Suchman, 1995).

### 3.2.2. Moralisk legitimitet

Den moraliska legitimiteten kännetecknas av att en organisations aktiviteter utvärderas av individer på basis av vad som är rätt och fel. Enligt Suchman (1995) finns det fyra former av moralisk legitimitet.



**Figur 3.5** Moralisk legitimitet (Suchman, 1995).

*Konsekvenslegitimitet* baseras på det faktum att en organisation skapar en allmännytta, som bättre vård eller en renare miljö. *Procedurlegitimitet* beror på en organisations socialt accepterade tillvägagångssätt för att skapa dess produkter eller tjänster. *Strukturell legitimitet* härstammar från att en organisation uppvisar den organisationsstrukturen som förväntas av organisationer i närheten. Exempelvis borde en skola ha en sjuksköterska eller en studievägledare. Slutligen, *personlig legitimitet* beror på karisman hos de som styr i organisationen. Karisma är dock en vag tillgång och svår att institutionalisera men för nya organisationer kan karisma vara till stor hjälp för att mobilisera resurser om andra personliga tillgångar eller erfarenheter saknas (Aldrich, 2006).

För att kontrastera den pragmatiska legitimiteten mot den moraliska legitimiteten, påverkar den pragmatiska legitimiteten individen varpå den moraliska legitimiteten har att göra med påverkan på samtliga individer i ett helt samhälle (Suchman, 1995).

### 3.2.3. Kognitiv legitimitet

Till skillnad från den pragmatiska och moraliska legitimiteten som innebär en slags bedömning av organisations handlingar, innebär den kognitiva legitimiteten en slags taget-för-givet-status som kristalliseras utifrån individens kognitiva scheman (Suchman, 1995). Det kognitiva schemat kan förklaras som organiserade mönster för att tänka och handla som individen använder för att, utifrån sina erfarenheter, kunna förstå och reagera. Alltså baseras den kognitiva legitimiteten inte på en aktiv utvärdering utan snarare individens uppfattningar av omvärlden (Karlsson, 2004). Från konsumentens perspektiv innebär kognitiv legitimitet att individer är vana användare av etablerade produkter eller tjänster. Dessa produkter och tjänster har därmed fått en taget-för-givet-status (Aldrich, 2006).

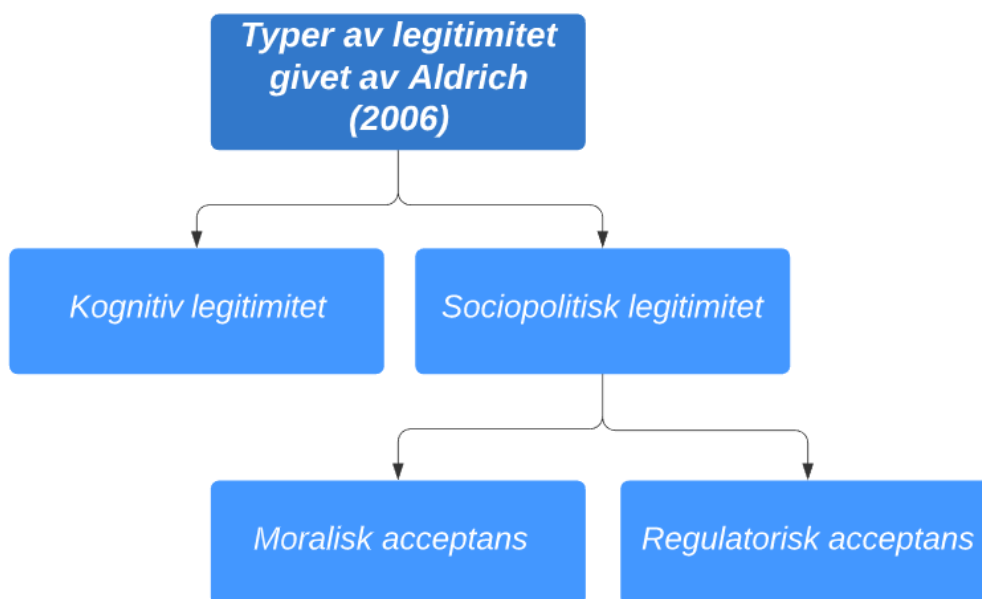


### 3.2.4. Legitimitetsskapande

Enligt Payette (2014) har mycket forskning gjorts inom området av organisatorisk legitimitet över de senaste årtionden av bland annat Suchman (1995) men tyvärr har dessa insatser producerat väldigt få rekommendationer på vad nya företag - särskilt teknologibaserade startups - kan göra i praktiken för att erhålla legitimitet. Utan specifika förslag måste företagen själva skapa strategier för att erhålla legitimitet, givet att dessa företagen faktiskt inser att andra inte uppfattar deras unga företag som legitima (Payette, 2014).

Enligt Aldrich (2006) och likaså Martens, Jennings och Jennings (2007), kan entreprenörer använda berättelser (eng. *storytelling*) eller andra typer av symboliska kommunikationer för att försäkra andra att företaget är på rätt spår och har en lovande framtid. I samband med att pionjärer brukar attrahera kritik menar Aldrich (2006) att företagsgrundare måste skapa symboler, språk, ritualer och organisatoriska strukturer för att få legitimitet. Exempelvis menar man på att berättelser ger nya entreprenörer möjligheten att beskriva händelser utan att behöva uppnå externa kriterier på legitimitet. På så vis blir dessa berättelser värdeskapande i ögonen på intressenterna. Entreprenörer kan skapa berättelser som hjälper till att strukturera deras upplevelser och erfarenheter, och använda dessa på ett sätt för att förmedla deras vision för företaget vilket skulle attrahera fler intressenter och skapa legitimitet. Berättelsernas validitet kommer att bero på hur väl de hänger ihop och saknar motsägelser. Enligt Martens et al. (2007) studie kan en effektiv konstruerad berättelse hjälpa entreprenörer att få det finansiella kapital de behöver för att komma igång. Vidare beskriver Martens et al. (2007) att *storytelling* också kan hjälpa till vid olika resursförvärv med hjälp av redan existerande kapital. Aldrich (2006) menar att en framgångsrik introduktion av innovationer beror på hur väl man artikulerar en övertygande vision, självförtroendet när man engagerar sig med andra och uppvisningen av handlingar för att uppnå mål. Att få legitimitet är, enligt Aldrich (2006) en social process, som kräver kollektiva insatser hos fler människor än bara grundarna. Fisher, Kuratko, Bloodgood och Hornsby (2017) menar att strategier som användandet av bilder, symboler och språk kan förstärka och upprätthålla legitimitet hos nya företag. De beskriver bland annat att symboliskt språk och konsistenta berättelser kan hjälpa företag att överkomma problem till följd av avsaknad av legitimitet (Fisher et al., 2017). Detta är i enlighet med vad Aldrich (2006) beskriver.

Suchman (1995) föreslog en typologi som kunde delas in i tre delar - den pragmatiska, den moraliska och den kognitiva legitimiteten - men Aldrich (2006) avviker från denna typologi och föreslår sin egen där den pragmatiska legitimiteten ersätts med *organisatoriskt lärandet* vilket har att göra med den kumulativa kunskapen i organisationen, och den moraliska legitimiteten ersätts med *sociopolitisk legitimitet*. Enligt Aldrich (2006) är organisatoriskt lärandet inte en typ av legitimitet. Istället föreslås en typologi som delas in i två delar, nämligen den kognitiva legitimiteten som likställs med Suchmans (1995) syn på kognitiv legitimitet samt sociopolitisk legitimitet.



**Figur 3.6** Typer av legitimitet enligt typologin av Aldrich (2006).

Den kognitiva legitimiteten refererar till en slags taget-för-givet-status av organisationen medan den sociopolitiska legitimitet refererar till acceptans hos viktiga intressenter, allmänheten och statliga auktoriteter och består av två komponenter: moralisk acceptans som hänvisar till hur väl man anpassar sig efter normer och värderingar, samt regulatorisk acceptans som hänvisar till hur väl man anpassar sig efter regler och regulationer.

I samband med denna nya typologi menar Aldrich (2006) att två faktorer som kan påverka överlevnaden negativt hos nya företag är: (1) avsaknad av kunskaper vilket refererar till det organisatoriska lärandet; och (2) avsaknad av extern legitimitet i enlighet med Aldrichs typologi. (1) och (2) är antagligen de största utmaningarna som nya entreprenörer har. Oftast

brukar nya entreprenörer lida av brist på kunskaper eller av låg kognitiv legitimitet, eller möjligen både och. Om inte åtgärder vidtas för att lösa dessa problem kommer de nya entreprenörerna få det svårt att erhålla stöd från viktiga intressenter. I praktiken måste därför dessa startup-entreprenörer hitta sätt att få andras förtroende, trots de höga risker som associeras med en ungt, teknologibaserat företag med radikala innovationer. Entreprenörer kan använda sina kontakter till utomstående för att intyga om deras reliabilitet och rykte och därmed öka den kognitiva legitimiteten, men också för att utnyttja socialt kapital (Aldrich, 2006). Fisher et al. (2017) menar att nya företag som etablerar nätverk med andra högt uppstående och respektabla aktörer signalerar till andra att företagen har fått bekräftelse och bör accepteras som legitima. Detta betonar också Abatecola et al. (2012), som menar att dessa relationer kan ta tid för att utvecklas. Vidare kan vara så att potentiella kunder och investerare inte riktigt förstår sig på naturen av entreprenörens företag och potentiella anställda ser jobben i denna nya organisation med en kombination av skepticism och misstro (Aldrich, 2006). Abatecola et al. (2012) påpekar att arbetskraft attraheras lättare av etablerade organisationer som kan erbjuda bättre anställningsvillkor och karriärutveckling än startups.

Nya organisationer som omges av etablerade organisationer kan vara sårbara, i företagsekonomisk mening. Etablerade organisationer kan ibland känna sig hotade varför de kan ändra förutsättningarna för hur resurser allokeras till växande organisationer genom att till exempel ifrågasätta hur de anpassar sig till de normerna som redan är satta av de etablerade organisationerna. Även om den nya organisationen blir etablerad med tiden kan andra befintliga etablerade organisationer förneka denna omvandling. Etablerade organisationer som känner sig hotade av nykomlingar kan komma att underminera dessas kognitiva legitimitet genom falska rykten. Men en låg nivå av kognitiv legitimitet kan ibland vara till en organisations fördel, eftersom dessa inte tas på allvar av etablerade organisationer. Givetvis är det farligt när etablerade konkurrenter börja sprida rykten om att en produkt eller teknologi skulle vara osäker, dyr eller vara av sämre kvalitet (Aldrich, 2006).

Payette (2014) argumenterar för att många typologier har utvecklats (exempelvis Suchman, 1995 och Aldrich, 2006) för att definiera olika typer av organisatorisk legitimitet. Payette (2014) menar att teknologibaserade startups borde fokusera på att få extern pragmatisk legitimitet för att i slutändan kunna få resurser som krävs för att växa och frodas. Payette (2014) baserar sin argumentation på Suchmans (1995) typologi men menar att utav de tre som finns så är det pragmatisk legitimitet som visade sig ha störst påverkan på hur organisationer

erhåller resurser. Vidare menar han att nya företag lyckas bättre om de istället visar deras förmåga att konkretisera och realisera deras value propositions i praktiken, till skillnad från att visa vad de har i resurser. Därmed inte sagt att övriga typer av legitimitet är oviktiga.

Enligt Payette (2014) är den kognitiva legitimiteten av ett företags produkt viktigare vad gäller företagets framgång än den kognitiva legitimiteten av självaste företaget och dess ledning. Den pragmatiska och den kognitiva legitimiteten är sammanflätade på så sätt att produkten eller tjänsten, som kan kopplas till en taget-för-givet-status, hjälper företaget att konkretisera och realisera value proposition vilket driver den pragmatiska legitimiteten i form av utbyteslegitimitet. Men det visar sig att intressenter som väljer att hjälpa nya företag med resurser är beroende på förmågan hos dessa nya företagen att visa sig kapabla till att skapa värde till investerarna (Payette, 2014). Detta faktum är viktigare än att företaget exempelvis följer normer, det vill säga att demonstrera moralisk legitimitet (Aldrich, 2006). Payette (2014) påpekar dock att den interna pragmatiska legitimiteten också är viktig men det finns betydligt fler resurser utanför en organisation (exempelvis kundbetalningar, investeringar, bidrag, mentorskap, talangpool) jämfört med innanför organisationen (exempelvis patent, anställdas insatser, tekniska kunskaper) vilket är orsaken till att nya företag borde fokusera på den externa pragmatiska legitimiteten. Att erhålla resurser är trots allt nya organisationers mål (Payette 2014).

Vad nya företag kan göra för att få legitimitet är dock begränsat av bland annat brist på resurser, vilket är paradoxalt. Nya företag vill ju ha legitimitet vilket kräver resurser, men att få resurser kräver i sin tur legitimitet (Payette, 2014; Huang et al., 2016). Det bästa sättet att skapa legitimitet vore därför en metod som kräver få resurser. Enligt Payette (2014) skulle detta kunna vara att utföra vissa aktiviteter som visar på professionalism och därmed förmåga att administrera ett företag, som att marknadsföra, vid sidan om sina kärnaktiviteter. Fisher et al. (2017) delar samma syn som Payette (2014) men använder en annan typ av terminologi. Enligt Fisher et al. (2017) uppfattas ett nytt företag som legitimt om det engagerar sig på ett standardiserat eller normalt organisatoriskt beteende, eller om det uppnår en särskild nivå av prestation och professionalism som är i enlighet med de normerna inom den aktuella industrin. I praktiken kan detta innebära att ha den rätta personen som ledare, eller att uppnå mål som introduktion av produkt, registrering av företag eller särskilda intyg och certifieringar (Fisher et al., 2017). Eventuellt kan detta även leda till att den kognitiva legitimiteten byggs upp (Aldrich, 2006).

Abatecola et al. (2012) betonar att stöd från potentiella intressenter inte enbart beror på den fysiologiska åldern hos företaget men också på hur intressenterna uppfattar nya företags förmåga att verka mogna när de stöter på sina utmaningar. Denna mogenhet står också för sannolikheten att attrahera affärsänglar som kan minska problemet med liability of newness Abatecola et al. (2012). Payette (2014), Fisher et al. (2017) och Abatecola et al. (2012) beskriver alltså, till synes, olika nyanser av professionalism. Tjänsterna som Payette (2014) beskriver, visar på kompetens och demonstrerar att startup-entreprenörer är mer erfarna och pålitliga än vad första anblick ger sken av.

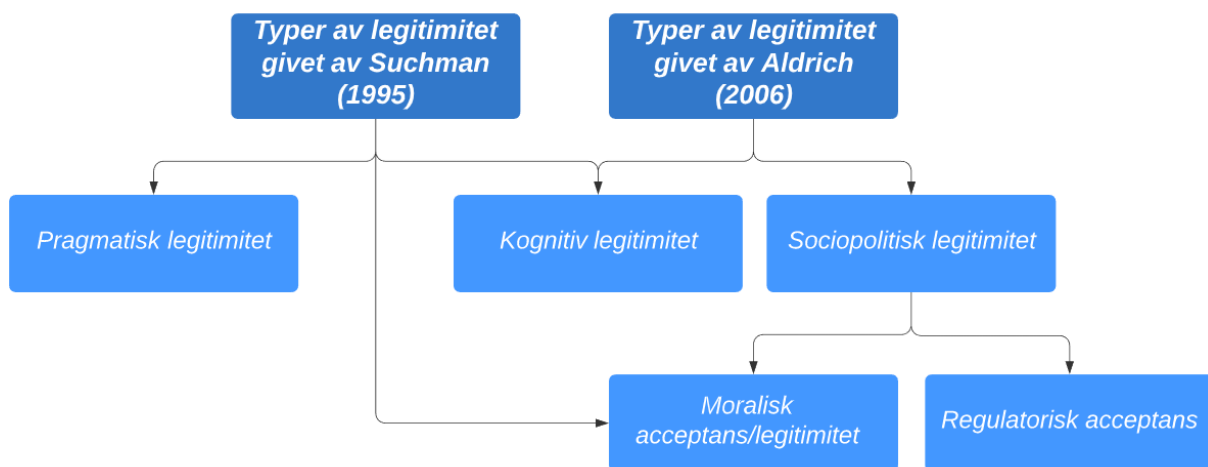
Genom att utnyttja den kunskapen och erfarenheten som redan finns inom företaget kan företaget hålla på med dessa professionella tjänster. Men genom att skifta från en modell som fokuserar helhjärtat på att utveckla de tekniska produkterna till en modell som fokuserar på både produktutveckling och de professionella tjänsterna kommer de anställdas tid att fördelas över dessa två områdena varför företaget riskerar att introducera sina produkter för sent. Man får alltså överväga de negativa effekterna av denna försening mot de fördelarna som kommer från att de anställda engagerar sig i tjänster som att skapa sociala relationer och utveckla legitimitet. Slutligen kommer dessa tjänster att förändra attityden gentemot dessa startups, som kommer uppfattas mer som legitima teknologiföretag och mindre som startups (Payette, 2014).

Även om Payette (2014) inte riktigt försummar betydelsen av den moraliska legitimiteten så framhävs den inte på samma sätt som Aldrich (2006) gör, som menar att avsaknad av moralisk och regulatorisk acceptans (det vill säga sociopolitisk legitimitet) kan bromsa tillväxten för många nya företag. Att erhålla moralisk legitimitet är en kollektiv handling och organisationer som söker efter denna typ av legitimitet måste undvika att verka cyniska eller att enbart handla utifrån ett egenintresse. Suchman (1995) föreslår fyra typer av moralisk legitimitet men att få moralisk legitimitet utifrån denna typ av typologi kan kräva att nya organisationer ändrar på sin organisationsstruktur. Mimetisk isomorfism - att kopiera den mest frekventa eller högst värderade organisationsstrukturen inom aktuell industri - är inte riktigt ett alternativ med hänsyn till att nya organisationer brukar vara ganska organiska (Aldrich, 2006). Istället måste nya företag forma en egen organisationsstruktur som kan uppfattas som legitim, genom att använda karisma som en tillgång för att mobilisera resurser då erfarenhet saknas. Men att få moralisk legitimitet innebär att anpassa sig efter normer och

värdering, något som en individuell organisation utan resurser kan få det svårt att göra. Sociopolitisk acceptans, speciellt regulatorisk acceptans från staten, kan rubbas om den kollektiva handlingen misslyckas. En ny organisation som misslyckas med att nå upp till en viss standard ur en regulatorisk aspekt kan leda till att dess medlemmar får för sig att begå illegala och oetiska handlingar för att nå upp till standarden. Men detta kan få effekter på uppfattningen av en hel skara organisationer inom en specifik industri och skada den kollektiva legitimitet (Aldrich, 2006).

### 3.2.5. Sammanfattning av legitimitet och legitimitetsskapande

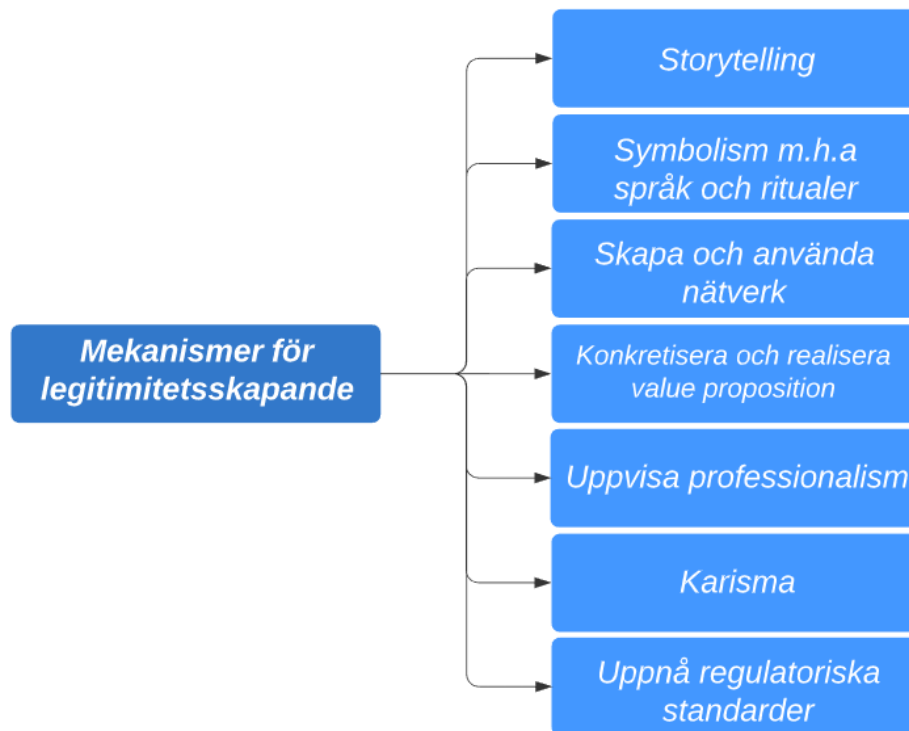
Legitimitetsteori och legitimitetsskapande är onekligen omfattande. Det finns flertalet teorier kring legitimitet men i denna uppsats utgår vi primärt från Suchmans (1995) teorier som grund. Tyvärr kompliceras teorikapitlet ytterligare i samband med Aldrichs (2006) typologi men detta är nödvändigt för att se det från hans perspektiv. Nedan återges sambandet mellan Suchmans (1995) and Aldrichs (2006) teorier om legitimitet.



**Figur 3.7** Kopplingen mellan legitimitetstypologierna av Suchman (1995) och Aldrich (2006).

Som tidigare nämnts ersätts den pragmatiska legitimiteten av organisatoriskt lärandet i Aldrichs (2006) typologi. Organisatoriskt lärandet illustreras inte i ovanstående figur då det inte räknas som en typ av legitimitet enligt Aldrich (2006), men läsaren bör ändå ha detta begrepp i bakhuvudet och observera att organisatoriskt lärandet är ett viktigt begrepp som används av Aldrich (2006) när han skriver om legitimitet.

Vidare finns det flertalet mekanismer för att få legitimitet. Dessa sammanfattas i följande figur. Notera att respektive mekanism inte är direkt kopplad till en viss typ av legitimitet. Detta beror på att kopplingen skulle bli alltför komplex om hänsyn ska tas till både Suchmans (1995) och Aldrichs (2006) typologier.



**Figur 3.8** Legitimitetsskapande mekanismer.

### 3.3. Analysmodell

Teorierna som har presenterats i detta avsnitt avser att ge en ökad förståelse av hur unga företag med radikala innovationer arbetar för att erhålla legitimitet men framförallt hur de arbetar för att identifiera sina viktigaste intressenter. Teorierna kring legitimitet och intressenter kommer att fungera som ett verktyg för att betona de aktiviteter som företaget i fråga håller på med. I analysen kommer dessa teorier att jämföras med de handlingar som företaget håller på med i praktiken. I verkligheten finns det ofta diskrepanser mellan teorin och praktiken och i analysen avser vi att ta reda på varför det finns likheter men framförallt varför det finns skillnader. Syftet är således inte att analysen ska agera checklista för vilka aktiviteter företaget sysselsätter sig med då det löper risk att analysen blir en slags repetition av empirin. Snarare kommer vi att ägna oss åt de fundamentala förklaringarna till varför företaget gör det de gör och sätta detta i relation till teorin.

I det *första steget* analyseras företagets handlingar för att identifiera och engagera sig med sina viktiga intressenter. Här används Stakeholder Saliency av Mitchell et al. (1997) för att identifiera de viktigaste intressenterna med utgångspunkt i de olika typer av attributen makt, legitima krav och angelägna krav. På så vis utelämnas intressenter som inte antas påverka företaget särskilt mycket.

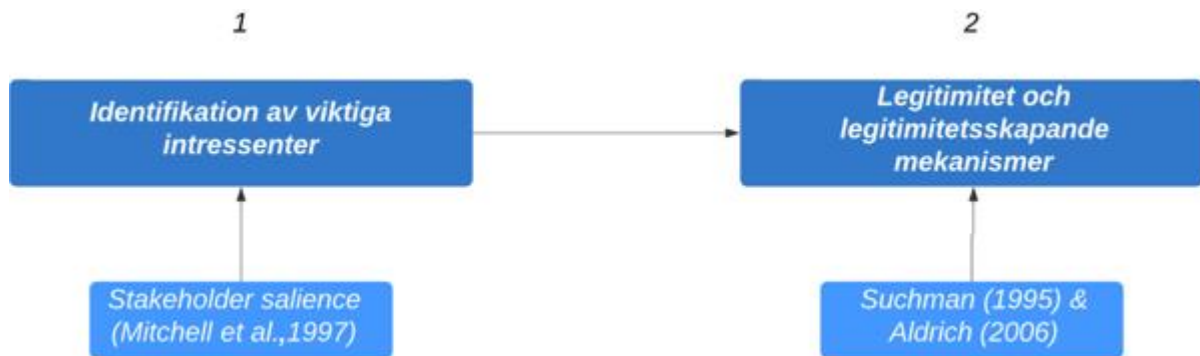
Den empiriska datan som behandlar intressenterna kommer att vara uppdelat i sektionerna ägare och investerare, partners och konsumenter. I analysen ges en motivering till varför dessa intressenter anses vara de viktiga. Varje grupp av intressenter inom respektive sektion kommer att undersökas i relation till de attribut som beskrivs av Mitchell et al. (1997) i Stakeholder Saliency. Med andra ord kommer varje grupp av intressenter tilldelas attribut. Avslutningsvis kommer karaktäristiken hos dessa viktiga intressenter att analyseras. Denna del av analysmodell är alltså en beskrivning av de viktiga intressenterna hos unga företag med radikala innovationer, vilket är den första delen av uppsatsens syfte.

I det *andra steget* kommer vikt läggas vid hur företaget skapar legitimitet. Typologin framförd av Suchman (1995) och Aldrich (2006) kommer att utgöra grunden för analysen av legitimitet. Med utgångspunkt i de olika legitimitetstyperna och legitimitetsskapande kommer företagets aktiviteter att kopplas till respektive legitimitetsstyp och de handlingar företaget kan åta sig för att skapa legitimitet.

Den empiriska datan som behandlar legitimitet och legitimitetsskapande kommer att vara uppdelad i sektioner som organisationer, nätverk och förtroende och så vidare. Varje legitimitetsskapande mekanism som kan identifieras inom dessa sektioner är sedan relaterad till den pragmatiska, kognitiva eller den moraliska legitimiteten, i enlighet med Suchmans (1995) teori. I vissa fall kommer den moraliska legitimiteten användas parallellt med den sociopolitiska acceptansen, som beskrivet av Aldrich (2006). Detta beror på att den moraliska legitimiteten saknar den regulatoriska aspekten. Analysen kommer även specificera hos vilka intressenter inom respektive sektion som legitimitet skapas. Denna del av analysmodell är alltså en beskrivning av hur legitimitet skapas hos de viktiga intressenterna hos unga företag med radikala innovationer, vilket också är den första delen av uppsatsens syfte. Samtidigt



analyseras även hur legitimitet skapas för Watersprints intressenter i praktiken, vilket är den andra delen av uppsatsens syfte. Analysmodellen illustreras i nedanstående figur.



**Figur 3.9** Analysmodellen.

Dessa stegen kommer utgöra vår grund för att svara på frågeställningen:

- Vilka är de viktiga intressenterna hos unga företag med radikala innovationer och hur skapas legitimitet hos dessa?

## **4. Empiri**

### **4.1. Watersprint**

Watersprint är ett företag som är baserat i Lund. Företaget använder UV-C-LED på nanoskala för att eliminera bakterier som legionella men även virus, sporer och protozoer som finns i dricksvatten. Watersprint skapades 2013 av Kenneth M. Persson, professor i vattenresursteknik, Ola Hansson, civilingenjör, Lars Montelius, professor i nanoteknologi och Tord Wingren, teknisk innovatör. Tillsammans har ledningen och de anställda över 150 års erfarenheter inom områden som inkluderar vatten, sjukvård, mikrobiologi, nanoteknologi och IT/Telecom (Watersprint, u.å.). Konstant forskning och utveckling inom mikrobiologi gör att Watersprint är en ledande aktör i marknadssegmentet för desinfektion av vatten. Förutom detta samarbetar Watersprint med ingenjörer och mikrobiologer som är associerade med Watersprint. Företaget samarbetar även med Lunds universitet och Medicon Village, som är en mötesplats för life science-relaterade företag där forskning och innovation integreras. Watersprint har för närvarande en produktserie men avser att lansera en till i början av 2021 (Watersprint, u.å.).

### **4.2. Intressenter**

#### **4.2.1. Ägare och investerare**

Operativ chef förklarar att det finns kravställningar från ägarna och investerarna. Watersprint är en vinstdrivande organisation och den ekonomiska kravbilden från ägare och investerare gör att företaget måste generera pengar och växa. Företaget har ett antal privata ägare. En del är större investerare som tittar på mindre företag och satsar pengar i de som verkar vara intressanta. Företagets största investerare har satsat på Watersprint för att han ser möjligheter med att hjälpa på ett samhälleligt plan men det föreligger hela tiden krav på att han ska få avkastning på sin investering.

#### **4.2.2. Partners**

Enligt operativ chef vill Watersprint samarbeta med företag så att man gemensamt kan göra en bra produkt. I nuläget samarbetar Watersprint med företag som gör olika

dricksvattenapplikationer som Thoreau och Water Company. En stor partner som Watersprint samarbetar med är FM Mattsson, med vilken Watersprint har skapat en antilegionella duschpanel. Watersprint håller på med utvecklingen av en mindre produkt som släpps i början av nästa år och har potentiellt fler samarbetspartners. Syftet bakom dessa samarbeten var, enligt operativ chef att det alltid är enklast att börja på en lokal nivå.

Operativ chef betonar att det är det ekonomiska intresset som är grogrunden för samarbetet mellan företaget och sina partners, men även sina ägare och investerare. Watersprint försöker alltid utveckla en gemensam produkt som skulle tillgodose så många marknadssegment som möjligt för det skulle leda till ökad försäljningsvolym vilket i sin tur skulle minska på kostnaderna, både för Watersprint och dess partners. Man vill hitta en gemensam nämnare för sina partners. Watersprint är litet företag och produkterna gör bäst nytta där dricksvatten är av sämre kvalitet. Företaget försöker växa successivt och göra produkten så pass billig och funktionellt bra att länder där problemet med dricksvatten är stort kan använda den. Men för att komma till det steget krävs det att man håller liv i företaget och det kräver kapital. Således vill Watersprint först sälja till de högbetalande länderna för att kunna optimera produkterna och allteftersom få ner priset på dem.

FM Mattsson är Watersprints största partner. Det pågår ständigt en gemensam produktutveckling där FM Mattsson både har tekniska krav och krav på rimliga kostnader. Watersprints produkt måste kunna kommunicera med FM Mattssons elektroniska blandare. Är det något fel på Watersprints produkt i det avseendet att desinficeringen inte funkar, måste detta kunna kommuniceras tillbaka till blandaren som stänger av. Man sätter stopp för flödet av vattnet då Watersprint inte kan garantera säkerhet för konsumenterna. Vidare har FM Mattsson kravet att produkten inte får vara för dyr.

### **4.2.3. Konsumenter**

Enligt operativ chef räknas konsumenterna som företagets partners kunder. Detta är främst FM Mattssons kunder i exempelvis skolor, äldreboenden och allmänna platser där man har problem med legionella. Watersprint har återförsäljare i Stockholm där man säljer hela system till konsumenter med sommarstugor, fritidshus eller andra boenden i skärgården.

Legionella är en jordbakterie och finns därmed överallt. Det kommer in i gamla byggnader och sätter sig i rörledningarna vilket gör att legionella finns i varmvattnet. Det finns därför

risk att man får i sig legionella när man står och duschar och andas in dessa bakterier. De flesta människor är immuna men inte alla. För den senare gruppen gäller detta särskilt de yngre, sjuka och äldre. Dessa kan få en rejäl lunginflammation av legionella som i vissa fall är dödlig. Konsumenterna har alltså krav på säkerhet.

## **4.3. Legitimitet och legitimitetsskapande**

### **4.3.1. Organisationen**

Rasmussen beskriver att man har ett litet team på Watersprint. Personerna i teamet har specifika arbetsuppgifter då man har olika kunskaper. Trots att samtliga har specifika arbetsuppgifter känner de anställda att man kan stödja och prata ihop med varandra när det behövs. Rasmussen förklarar att teamet är dynamiskt. Det framgår även att det verkar finnas en gemensam uppfattning att man har samma organisatoriska mål och värderingar.

Watersprint har inte en HR-avdelning vilket gör att man främjar ansvarstagande och självständighet. Exempelvis uppmantras man att driva projekt på egen hand. Verkställande direktör hade frågat teamet vad de ville göra i framtiden och Rasmussen nämnde att han gärna ville gå en kurs. Det verkar därmed som att verkställande direktör även delar samma vision som de anställda genom att ge anställda mer frihet, och resultatet framgår. Den friheten som anställda upplever gör att organisationsstrukturen är platt, menar Kokkola. Även om samtliga personer har specifika arbetsuppgifter händer det alla gör allt. Däremot är det verkställande direktör som handskas med de svåra besluten och ansvarar för marknadsföring och kommunikation mot ägarna.

### **4.3.2. Nätverk**

Watersprint har sitt kontor i Medicon Village. Enligt Kokkola hade Watersprint kontakter med företag som var verksamma inom life science och även om Watersprint inte är ett renodlat farmaceutiskt företag är det ändå life science-relaterat. Medicon Village var alltså ett naturligt val för Watersprint. Enligt Kokkola och Rasmussen finns det stora fördelar med att ha sitt kontor i Medicon Village, som är en mötesplats för life science-relaterade företag och har en anknytning till Lunds universitet. Teamet på Watersprint är högt utbildade där majoriteten av dem har tagit sin civilingenjörsexamen från Lunds Tekniska Högskola. Man försöker således behålla anknytning till Lunds universitet och andra högskolor då företaget kan dra nytta av relationerna. Att ha Lunds universitet i närheten är en styrka, enligt Kokkola.

Watersprint är ett företag som är i framkanten med sin teknologi och det läggs stor vikt vid patent och annan immaterialrätt. Att erhålla patent kräver att Watersprint håller sig uppdaterade om den forskningen som sker och detta görs genom de kontakter som de anställda har. Watersprints grundare kommer från Lunds universitet varför de har dessa kontakter. Bland annat har Watersprint genomfört flertalet projekt med Lunds universitet och samarbetar för närvarande med ett företag avknoppat från Trondheims Universitet i Norge, via kontakter på Lunds universitet.

Rasmussen beskriver att företaget är i symbios med LTH, Lunds Tekniska Högskola. Han menar att studentgrupper ibland samarbetar på projekt vilket gör att de också får ut något. Samarbetet med LTH är en orsak till att Watersprint är så pass välkänt. Även om Watersprint är ett teknikbaserat företag försöker man även samarbeta med Ekonomihögskolan vid Lunds universitet genom att låta studenter utföra marknadsundersökningar. Kokkola och Rasmussen menar att både sidor vinner. Watersprint är ett litet företag vilket gör att tid är en knapp resurs. Undersökningar och projekt som utförs av studenter hjälper då Watersprint samtidigt som studenterna gynnas av praktisk erfarenhet. Lunds universitet är en viktig anledning till att Watersprint har lyckats behålla sin position i framkanten. Med andra ord finns det ett utbyte av socialt kapital.

### **4.3.3. Samhällsnytta och statligt stöd**

Operativ chef menar att deras produkter gör nytta för samhället, särskilt idag då Covid-19 kan göra det svårt att komma åt möten och kunderna. Kokkola menar dock att allmänheten har plockat upp en större medvetenhet om virus och hur det kan slå på ett samhälle. Med andra ord kommer allmänheten ha större förståelse för att virus, bakterier och andra mikroorganismer kan vara skadliga när det finns i vattnet. Operativ chef beskriver det som att deras produkter kan användas i ett säkert syfte för ett samhälle i de mer utvecklade länderna, som Sverige, för att skydda de som bland annat är äldre och känsliga personer. Samtidigt uttrycker operativ chef en glädje i att kunna hjälpa världen även om man måste börja i närområdet först.

Kokkola nämner att Watersprint har fått bidrag från Vinnova, Sveriges Innovationsmyndighet, vid några tillfällen. Totalt har företaget fått in 1,8 miljoner SEK och några hundratusen från Tillväxtverket. Det är en tidskrävande process att söka bidrag och det

blir således en avvägning av vad som är mest effektivt för företaget. Kokkola påstår att deras produkter har en sådan attraktionskraft att det är lättare att få in privata aktörer.

#### **4.3.4. Förtroende**

Kokkola och Rasmussen beskriver att förtroende är en viktig komponent för att lyckas.

Rasmussen säger:

*“Förtroende är väldigt viktigt för oss, att folk har förtroende för det vi gör. Om det är någon som förlorar förtroende för oss, så förlorar vi allt. Så det är väldigt viktigt att man kan lita på det vi säger.”*

Watersprint är i grunden en vinstdrivande organisation och dess investerare kräver avkastning. För att få in pengar från investerare för att driva företaget krävs detta att man presenterar vad det intressanta är med företagets verksamhet. Watersprint konkurrerar om pengar vilket kräver att företaget måste attrahera intressenter med en framtidsbild där företagets produkter lyckas ta sig in i de relevanta marknadssegmenten. Enligt operativ chef är Watersprints största attraktionskraft att företaget är i framkanten vad gäller vattenrengöring med hjälp av UV-C-LED. Ett sätt som företaget kommunicerar med investerare är med pitchar och genom att delta på mässor får Watersprint kontakt med liknande företag inom samma vattenreningsindustrin och leverantörer som producerar UV-LED. Rasmussen nämner att mässor är ett bra tillfälle att förmedla företagets historia och verksamhet. Vidare berättar Rasmussen att Watersprint är beroende av UV-LED-tillverkare då företaget nämligen har valt att outsourca sin produktion och design av produkterna. Han beskriver till exempel att Watersprint försöker aktivt ta kontakt med nya UV-LED-tillverkare men i majoriteten av fallen är det de som kontaktar Watersprint. I nuläget har företaget nått en sådan status att företaget nästan inte behöver kontakta intressenter då Watersprint kontaktas av andra. Det finns en fördel med detta, menar Rasmussen, då Watersprint är ett litet företag och kan ägna sin tid åt produktutveckling istället.

Operativ chef förklarar även att det är viktigt för Watersprint att kunna visa upp patent för det signalerar att företaget är innovativt. Watersprint visar upp sina patentansökningar som ett sätt att visa att man kan skapa värde åt investerarna och på så vis öka förtroendet för Watersprint. Men produkterna är minst lika viktiga i det avseende att man måste ha produkter som man

kan tillgodose marknadskraven. Watersprint gör även analyser av marknaden för att kunna hitta problem som deras produkter skulle kunna lösa.

Förtroendet beror också på att produkterna som säljs är funktionella. Enligt Kokkola och Rasmussen är ett av de viktigaste sätten att få förtroende via certifieringsinstitut. Watersprint och dess partners försöker utveckla produkter så att de går att certifiera internationellt. Exempelvis samarbetar Watersprint med certifieringsinstitut för att göra tredjepartstester. RISE, som är gamla Statens Provningsanstalt kontrakteras av Watersprint för att göra sådana tester av företagets UV-C-LED-baserade produkter. RISE gör då en oberoende testupställning för att verifiera det Watersprint har påstått. Det finns även samarbete med VA Syd. Vattenrening med UV-rör är en gammal teknik men i och med att vattenrengöring med hjälp av LED-teknologi är relativt nytt har UV-C-LED-baserade produkter inte varit möjliga att certifiera på något sätt förrän förra hösten då det amerikanska NSF, National Science Foundation, skapade en standard.

Tredjepartstester genom certifieringsinstitut som NSF, leder förhoppningsvis till en NSF-stämpel, vilket bekräftar kvalitén hos produkten. Enligt Kokkola och Rasmussen är det viktigt att kunna visa upp att produkterna har kvalitet. Det är en process som är tidskrävande och kostsam men NSF-stämpeln är internationellt välkänd och accepterad vilket leder till ökat förtroende för produkterna och Watersprint.

Rasmussen har fått uppfattningen om att många utifrån har förtroende för företaget trots att det är litet. När han pratar med leverantörer och kunder om vad de tycker om Watersprint får han intrycket av att företaget har ett bra anseende. Han tror att det beror på de tekniska kompetenserna som de anställda besitter men även företagets fysiska ålder. Watersprint grundades 2013 och producerade sin första produkt 2015. Företaget har alltså relativt sett funnits i flera år och ständigt varit på framkanten av den typen av produkt som utvecklas. Detta manifesteras i olika marknadsundersökningar. Förra året gjorde det franska företaget Yole en rapport över vad som var aktuellt inom vattenreningsmarknaden och det visade att Watersprint var en av de mest framträdande företagen inom den industrin.

### 4.3.5. Konkurrenter

För att handskas med konkurrenter brukar Watersprint jämföra sina produkter med konkurrenternas. Det kan till och med vara så att Watersprint inspireras och får nya idéer som kan testas. Det finns dock svårigheter med att få tag på konkurrenternas produkter då det inte bara går att fråga om man kan köpa dem. Rasmussen nämner att man får ta ett steg tillbaka och handla strategiskt. Watersprint kollar på konkurrenternas hemsida, deltar i mässor och analyserar och jämför prestandan hos konkurrenternas produkter med sina. Han berättar att Watersprint lägger stort fokus på att vara kundorienterad genom att skapa flexibla produkter som kan anpassa sig efter kundbehov, istället för att skapa flera produkter vilket skulle bli dyrt.

Kokkola och Rasmussen betonar även att det finns en ökad medvetenhet för Covid-19 och hur det kan slå på ett samhälle. Detta gör att det dyker upp företag som gör fuskprodukter och med det finns det risk att dessa inte når upp till en viss regulatorisk standard vilket kan leda till en dålig renommé för ett helt marknadssegment. Detta påverkar alltså konsumenters förväntningar och erfarenheter av vattenrengöring med LED-teknologi. Det finns givetvis konkurrenter som har samma syn som Watersprint. Seriösa aktörer på denna marknad försöker nå upp till den regulatoriska standarden för att ryktet för marknadssegmentet ska upprätthållas. Kokkola berättar dock att Watersprint är medlem i International UV Association som granskar det forskningsunderlag som företag använder och vilka seriösa aktörer som finns. “Man försöker se till att man inte förstör marknaden för bra produkter, för det kan man göra. Då tänker folk, UV-C, vilken skitprodukt!” säger Kokkola.



## **5.      Analys**

### **5.1.     Förklarande text till analysen av intressenterna**

Syftet med insamlingen av den empiriska datan var att försöka förstå Watersprints operativa chefs uppfattningar om intressenterna. Genom att studera innehållet i empirin fanns det vissa intressenter som fick Watersprints uppmärksamhet mer än andra och att Watersprint behövde tillfredsställa dessa intressenters krav. I analysen av intressenterna kommer enbart ägare och investerare, partners samt konsumenter att analyseras. Med hänsyn till analysmodellen ansågs övriga intressenter som anställda, statliga organisationer och institutioner som universitet samt konkurrenterna vara mindre viktiga i det avseende att de inte kunde tilldelas fler än ett attribut. Men samtidigt kan man inte dra slutsatsen att de övriga intressenterna faktiskt inte har mer än ett attribut. Detta är en brist i den empiriska datainsamlingen då den är otillräcklig eller möjligen dåligt utförd för att besvara hur många attribut de övriga intressenterna faktiskt har men av den befintliga empirin att döma läggs det mer uppmärksamhet på ägarna och investerare, partners och konsumenter.

För det första kan det nämnas att samtliga intressenter har någon typ av legitimt krav i form av ett utbyte på företaget. Enligt definitionen av Freeman (1984) är en intressent någon som kan påverka eller påverkas av organisationens verksamhet. Men det visar sig att de övriga intressenterna varken har makt eller angelägna krav på företaget. Därav kommer det inte läggas någon särskild vikt vid dessa intressenter i denna del av analysen då de inte hjälper att svara på frågeställningen. Därmed inte sagt att de är oviktiga men de anses vara mindre viktiga. Mitchell et al. (1997) menar att de mindre viktiga intressenterna kommer att få mindre uppmärksamhet än de intressenter som har antingen två eller tre attribut. Det kommer dock framgå av den andra delen av analysen att legitimitetsskapande mekanismer används av Watersprint för att skapa legitimitet hos fler intressenter än enbart ägarna och investerare, partners och konsumenterna, det vill säga de viktiga intressenterna.

## 5.2. Intressenter

### 5.2.1. Ägarna och investerarna

Ägare och investerare är en ytterst viktig intressent. Unga företag med radikala innovationer associeras med väldigt höga risker vilket kan få investerare att avstå från att investera i företaget. Watersprint erhåller förtroende genom bland annat pitchar. Här försöker man attrahera investerare med en framtidsbild i vilken investerare antas få avkastning på sin investering. Detta krav på avkastning ställer i sin tur krav på att Watersprint lyckas leverera något värdeskapande. Som det framgår av empirin får Watersprint hjälp från ägarna med finansiella resurser. På så sätt besitter investerarna makt genom finansiella resurser.

Vidare kan attraktionskraften hos denna framtidsbild antas bestå av två väldigt viktiga komponenter som berör legitimitetskraven hos ägarna och investerarna. Dels har man kravet på produktens långsiktiga funktionalitet vilket kan kopplas till pragmatisk legitimitet i form av utbyteslegitimitet. Samtidigt ställs det krav på den moraliska aspekten på så vis att produkten faktiskt gör det Watersprint påstår: den ska hjälpa på ett samhällligt plan och göra samhällsnytta. Företaget behöver alltså besitta moralisk legitimitet i form av konsekvenslegitimitet. Utifrån empirin går det dock inte att tolka om investerare kräver att produkten tillverkas på ett etiskt sätt vilket kopplas till procedurlegitimitet.

Samtidigt framgår det att ägarna vill se att Watersprint når upp till ägarnas angelägna krav som både är av tidsbegränsad natur och av kritisk betydelse. Ägarna och investerarna vill se att Watersprint faktiskt producerar någonting så att investeringarna i företaget ska ge avkastning och skapa samhällsnytta inom en viss tidsram och detta är av viktig betydelse för ägarna. Unga företag med radikala innovationer lider dels av legitimitetsproblemet, dels problemet med de riskfyllda associationerna. Då investerare investerar i något riskfyllt vill de gärna ha resultat vilket tyder på att det radikala företaget inte bara ger sken av att göra det de påstår. Genom att visa att man faktiskt har prototyper och kan skapa avkastning inom en viss tidsbegränsad ram visar även detta att man är på rätt väg. Ägarna och investerarna kan kategoriseras som de definitiva intressenterna då de besitter samtliga attribut. Enligt Mitchell et al. (1997) har ledningen goda incitament att behålla en bra relation med den definitiva intressenten. Detta får till följd att ägarna och investerarna kan anses som viktiga intressenter.

## **5.2.2. Partners**

Utifrån empirin får man reda på att Watersprint vill samarbeta med lämpliga företag för att gemensamt kunna göra en bra produkt som är så pass billig och funktionell att det kan säljas i länder där problemet med dricksvatten är som störst. Detta betyder att partners har makt att förse Watersprint med materiella resurser som saknas på Watersprint.

Samtidigt förutsätter FM Mattsson att konsumenters säkerhet säkerställs vilket kan härledas till det som Suchman (1995) beskriver som moralisk legitimitet i form av konsekvenslegitimitet, det vill säga att produkten bidrar till samhällsnytta. Partners förväntar sig även en funktionell produkt vilket kan kopplas till att partners har legitima krav på Watersprint i form av ett utbyte. Detta innebär att Watersprint skulle tillskrivas utbyteslegitimitet givet att företaget lyckas göra det partners förväntar sig. Angelägna krav finns då det ställs krav från partners på Watersprint att deras teknologi lever upp till det de påstår och kan garantera att konsumenters säkerhet säkerställs. Detta faktum är viktigt för FM Mattsson och andra partners eftersom deras status riskeras att drabbas genom ett bristfälligt samarbete. Antagligen finns det också angelägna krav från partners med hänsyn till att de vill se att produktutvecklingen sker i en sådan takt att partners hinner introducera produkten i tid. Partners kan likt ägarna och investerarna kategoriseras som den definitiva intressenten då de har samtliga attribut.

## **5.2.3. Konsumenter**

Enligt operativ chef räknas i nuläget konsumenterna som företagets partners kunder, främst FM Mattsson kunder i exempelvis skolor, äldreboenden och allmänna platser där man har problem med legionella. Men även återförsäljare i Stockholm som säljer till konsumenter med sommarstugor, fritidshus eller andra boenden i skärgården. Dessa konsumenter har stora krav på säkerhet. Denna typ av krav på den moraliska aspekten, som kan kopplas till den moraliska legitimiteten i form av konsekvenslegitimitet, har antagligen större inverkan i länder där samhällen med dricksvatten är sämre. Dessa konsumenter kommer ha ännu större krav på säkerhet och en angelägen krav att produkten uppfyller sitt syfte att ge rent vatten när det behövs. Likt partners har konsumenterna även krav på ett utbyte vilken kan kopplas till utbyteslegitimiteten.

Konsumenterna har alltså angelägna och legitima krav vilket gör att de tillhör den grupp som Mitchell et al. (1997) kallar för den beroende intressenten. Konsumenterna kan få sina angelägna krav tillfredsställda genom hjälp från ägare och investerare samt partners, då de delar samma legitima krav. Konsumenterna borde därför utgöra en viktig intressent med hänsyn till att de har två attribut men kan potentiellt och indirekt få makt via en extern part som har makt.

#### **5.2.4. Karaktäristik hos de viktiga intressenterna**

Det visar sig att de viktiga intressenterna antingen besitter eller har åtkomst till makt via en extern part. Att intressenter med makt genom finansiella och eller materiella resurser är viktiga för Watersprint kan förklaras genom det som Huang et al. (2016) och Abatecola al. (2012) nämner, att unga företag med radikala innovationer associeras med stora investeringar, osäkerheter och höga risker. Det innebär att unga företag med radikala innovationer kommer vara i behov av finansiellt kapital samt materiella resurser och därför måste tillit byggas hos viktiga intressenter. Ett rimligt antagande är att finansiella resurser och materiella resurser verkar vara en viktig faktor för Watersprints fortsatta överlevnad.

Tidsaspekten visar sig även spela en roll i hur mycket fokus ett företag lägger ned för att försöka skapa en bra relation med dessa intressenter. Exempelvis kommer företaget behöva visa tillräckliga framsteg för att tillfredsställa de viktiga intressenters angelägna krav för att få investeringar eller andra ändringar som kan påverka uppnåendet av organisationens mål.

Enligt Mitchell et al. (1997) besitter den farliga intressenten både makt och angelägna krav, och de kan ta till sig metoder som tvång för att få sin vilja igenom. Mitchell et al. (1997) beskriver att makt och angelägna krav är attribut som intressenter måste ha för att kunna påverka ett företag. Ju mer en intressent kan påverka uppnåendet av organisationens mål desto viktigare kan de tänkas vara. Utan makt och angelägna krav kommer de vara mindre viktiga intressenter eftersom de egentligen inte kan bidra eller påverka företaget nämnvärt. Med hänvisning till Mitchell et al. (1997) kommer den beroende intressenten, som endast har legitima och angelägna krav, inte kunna påverka företaget och få sin vilja igenom om inte denna får hjälp från en intressent som har makt. Detta tyder på att makt tillsammans med angelägna krav är de viktigare attributen. Vidare är det också värt att nämna att hur pass viktiga intressenterna blir kommer också att bero på graden av de olika attribut som

intressenterna besitter (Mitchell et al, 1997). Analysen visar att ju högre grad makt och angelägna krav intressenterna besitter, desto viktigare kan man förvänta sig att dessa intressenter kommer att vara att skapa relation med.

## **5.3. Legitimitet och legitimitetsskapande**

### **5.3.1. Organisationen**

Organisationsstrukturen i Watersprint är en konsekvens av den frihet som anställda har.

Anställda har specifika arbetsuppgifter men det händer att alla gör allt.

Organisationsstrukturen kan relateras till det som Suchman (1995) kallar för den moraliska legitimiteten i form av strukturell legitimitet som menar på att organisationer borde uppvisa en organisationsstruktur som är normativ. Det finns dock inte entydiga svar på vilken grad av strukturell legitimitet som Watersprint har då det är svårt att veta vilken organisationsstruktur andra företag i närheten uppvisar. Det verkar inte heller finnas indikationer på mimetisk isomorfism vilket Aldrich (2006) menar är normalt för organisationer som är nya. Istället är dessa organisationer organiska. Man kan samtidigt tolka det som att verkställande direktör tillåter organisationsstrukturen att vara organisk genom att ge anställda mer frihet. Enligt Aldrich (2006) kunde verkställande direktör använda sin karisma som ett sätt att mobilisera resurser för att forma en organisationsstruktur som uppfattas som legitim.

### **5.3.2. Nätverk**

Här sker en slags kombination av utbyteslegitimitet och inflytelselegitimitet i det avseende att Watersprint får resurser från universitetet i form av socialt kapital och humankapital och universitetet vinner i det avseendet att anknytning till näringslivet vidmakthålls av att det finns en ömsesidig vilja i att samarbeta med varandra på lång sikt. Studenter vinner, men även universitetet genom att långsiktiga intressen tas till hänsyn. Detta föranleder att Watersprint tillskrivs utbyteslegitimitet och inflytelselegitimitet i enlighet med Suchmans (1995) typologi. Det kan även argumenteras att kognitiv legitimitet tillskrivs företaget. Detta beror på att Watersprint erhåller en taget-för-givet-status som en organisation som gärna vill samarbeta med studenter. Detta kan uppenbara sig som att studenter uppfattar Watersprint som ett företag som gärna vill anställa studenter och å andra sidan gynnas Watersprint på att anställa studenter med kunskaper som kan vara fördelaktiga, särskilt för en relativt ung organisation med radikala innovationer som vill behålla sin position i framkanten i ett område som kan

verka odefinierad. Man kan tolka det som att den kumulativa kunskapen, med andra ord det organisatoriska lärandet enligt Aldrichs typologi (2006), skulle öka innovationsförmågan och bidra till produktutvecklingen. Kokkola menar att patent och annan immaterialrätt är ytterst viktigt för Watersprint då det agerar som indikation på innovation, vilket är viktigt för att vara i framkanten men framförallt för att det kan forma investerarens uppfattningar om företaget. Med andra ord leder det organisatoriska lärandet till en ökad kognitiv legitimitet.

Watersprints vilja att behålla anknytning till universitetet och dess studenter leder till ökad pragmatisk legitimitet i form av utbytes- och inflytelselegitimitet, samt kognitiv legitimitet. Till skillnad från vad Payette (2014) anser om att extern pragmatisk legitimitet skulle vara det viktigaste, kan det argumenteras för att den kognitiva legitimiteten är minst lika viktig. Den tillskrivna kognitiva legitimiteten som företaget får leder till en förändrad uppfattning hos studenter och andra utomstående om Watersprint, på så vis att man ökar företagets attraktionskraft vilket skulle leda till ett inflöde av socialt kapital som gynnar verksamheten.

Även Abatecola et al. (2012) beskriver detta. Enligt dem skulle arbetskraft attraheras lättare av etablerade företag som kan erbjuda bättre arbetsvillkor än företag som Watersprint. Empirin motsäger inte detta men den visar att unga företag med radikala innovationer kan göra det bästa av situationen genom att använda kontakter till utomstående och utnyttja det sociala kapitalet som finns tillgodo och således öka den kognitiva legitimiteten. Detta är i enlighet med vad Aldrich (2006) betonar, som menar att entreprenörer kan använda sina kontakter till utomstående för att intyga om företagets rykte och således öka den kognitiva legitimiteten samt för att utnyttja socialt kapital. Lunds universitet som är ett av Sveriges mest framträdande universitet, som därmed kan tillskrivas en viss kognitiv legitimitet, skulle kunna beskrivas som en respektabel aktör som Watersprint är i samarbete med. Detta i sig representerar att Watersprint har fått bekräftelse som ett legitimt företag. Detta är vad Fisher et al. (2017) beskriver, som menar att unga företag som etablerar nätverk med högt uppstående aktörer är en indikation till andra att företaget har fått bekräftelse och bör accepteras som legitima.

Payette (2014) nämner att genom att skifta från en affärsmodell som enbart fokuserar på produktutveckling till en affärsmodell som även fokuserar på professionalism, det vill säga ett normativt organisatoriskt beteende, kan leda till att de anställdas tid fördelas över två fokusområden vilket kan vara ofördelaktigt om man vill introducera nya produkter i tid. Men

av empirin framgår det att man inte behöver fokusera på professionalism i särskilt stor utsträckning då utomstående aktörer ändå lyckas kontakta Watersprint mer än vad Watersprint kontaktar utomstående. Watersprint har nått en taget-för-givet-status. I detta skede finns det en avvikelse mellan teori och praktik.

I Watersprints fall är det de tekniska kompetenserna som anställda besitter, produktfördelarna som de förmedlar ut, det faktum att företaget har varit med relativt länge och kommunicerat ut detta genom exempelvis storytelling, som påverkar till vilken grad utomstående aktörer kontaktar Watersprint. Detta är visserligen de aktiviteter som visar på professionalism men dels används de i syfte till att bygga upp den kognitiva legitimiteten först och indirekt den externa pragmatiska legitimiteten. Dels verkar det som att man har använt sig av de professionella tjänsterna i större utsträckning initialt, för att forma uppfattningarna om företaget och därmed byggt upp den kognitiva legitimiteten för att låta den tagna-för-givna-statusen av företaget göra sitt jobb. Detta förklarar varför Watersprint kan fokusera mer på sin produktutveckling än att fortsätta försöka kontakta andra utomstående för att skapa nätverk.

### **5.3.3. Samhällsnytta och statligt stöd**

Syftet med Watersprints produkter är att skapa nytta till människor som behöver dugligt dricksvatten och genom att göra detta tillskrivs företaget pragmatisk legitimitet i form av utbyteslegitimitet.

Det verkar som att teorierna som beskrivs av Payette (2014) lägger stor vikt vid antingen den pragmatiska legitimiteten och den kognitiva legitimiteten och med utgångspunkt i empirin verkar det som att Watersprint lägger stor vikt vid den moraliska aspekten. Payette (2014) nämner att det är viktigare för nya företag att kunna demonstrera något värdeskapande än att uppvisa moralisk/sociopolitisk legitimitet. Det finns inga entydiga svar i Watersprints fall vad gäller att kvantitativt bedöma vikten av den moraliska legitimiteten relativt den kognitiva och den pragmatiska legitimiteten. Å ena sidan har Watersprint uppvisat att legitimitetsskapande mekanismer som certifieringar, och aktiviteter som visar på professionalism som marknadsföring och kommunikation, är orsaken till att utomstående väljer att kontakta företaget snarare än vice versa. Å andra sidan är företagets största investerare en person som ser möjligheter med Watersprints produkter att göra nytta på ett samhällligt plan och detta var orsaken till att han valde att investera i detta företag. Man kan se det som att Watersprint

har moralisk legitimitet i form av konsekvenslegitimitet då produkten gör allmännytt. Detta visar att moralisk legitimitet kan ha minst lika stor vikt som den kognitiva och den pragmatiska legitimiteten, vilket går emot det Payette (2014) nämner.

Aldrich (2006) menar på att en avsaknad av moralisk och regulatorisk acceptans skulle kunna bromsa tillväxten för många nya företag. Troligtvis hade detta hänt om investerare inte hade insett att Watersprints produkter hade gjort någon samhällsnytta. Av empirin av att döma verkar det förekomma insatser att bygga upp den moraliska legitimiteten genom att kommunicera ut produktens samhällsnytta. De legitimitetsskapande mekanismer som har utarbetats av Watersprint för att bygga upp den kognitiva och pragmatiska legitimiteten är samma mekanismer för att förmedla produktens samhällsnytta. Vidare beskriver Aldrich (2006) att organisationer som söker efter moralisk legitimitet måste undvika att enbart handla utifrån ett egenintresse.

Watersprint är ännu inte ett etablerat företag och det framgår av empirin att det är en utmaning att få resurser. Watersprint konkurrerar om finansiellt kapital och det kräver att man kan attrahera investerare med en framtidsbild som visar på att produkten är värdeskapande och kan skapa avkastning åt investerarna i framtiden. Den påstådda samhällsnyttan kan då agera som hävstång för att få det finansiella kapitalet som behövs. Detta är mycket väl sammanflätat med hur utomstående intressenter värderar organisationens värderingar och mål, och dessa verkar vara i linje med investerarnas värderingar och mål. Watersprints vilja att hjälpa på samhälls nivå bygger inte bara upp den moraliska legitimiteten, men även pragmatisk legitimitet i form av disponibel legitimitet. Vidare skulle detta kunna tolkas som anledningen till att Watersprint har fått det statliga stödet som de har.

### **5.3.4. Förtroende**

Genom storytelling får Watersprint möjlighet att förmedla företagets historia, bakgrund, och verksamhet men framförallt organisationens visioner. Bland annat menar Martens et al. (2007) och Aldrich (2006) att storytelling kan hjälpa med resursförvärv. Detta är en legitimitetsskapande mekanism som verkar vara framgångsrik för Watersprint med tanke på att utomstående kontaktar företaget mer än vice versa och beror dels på den bakgrunden som anställda i företaget har. Man skulle kunna se detta som ett försök att öka den kognitiva legitimiteten genom att forma intressenters uppfattningar om företaget. Watersprint har varit



med relativt länge i denna industri, men är likväl en ung organisation, vilket gör att man här använder historia till sin fördel genom att beskriva sig själv som pionjär och ledare inom vattenrening med UV-C-LED vilket ökar den tagna-för-givna-statusen av företaget. Men detta är minst lika mycket en fråga om en taget-för-givet-status av självaste produkten och enligt Watersprint ligger företaget i framkanten vad gäller vattenrening med UV-C-LED.

Till detta använder man certifieringsinstitut som ett verktyg för att förmedla produktens långsiktiga funktionalitet och därmed få förtroende. De certifieringarna som Watersprint erhåller är ett bevis på produkternas funktionalitet vilket talar för att produkterna tillskrivs legitimitet, vilket är det Fisher et al. (2017) beskriver. Mer specifikt menar Aldrich (2006) att den kognitiva legitimiteten hos produkten byggs upp. I Watersprints fall verkar det som att certifieringar agerar som förtroendestämplor vilket gör att intressenter uppfattar produkten, och även företaget som mer legitimt, i kognitiv mening. Certifieringarna är symboler som indikerar funktionalitet men de representerar även en symbolisk kommunikation i det att Watersprint har skapat något värdeskapande i ögonen på intressenterna. Enligt Fisher et al. (2017) och Aldrich (2006) har detta liknande effekter på bland annat investerare som storytelling har, det vill säga att certifieringar kan bygga upp och upprätthålla legitimitet och i övrigt hjälpa företag att få bukt med problem som en konsekvens av avsaknad av legitimitet.

Payette (2014) beskriver att en taget-för-givet-status av produkten kan leda till ökad pragmatisk legitimitet. Utifrån empirin stämmer detta. Certifieringar är ett sätt att öka den kognitiva legitimiteten. Samtidigt har Watersprint produktfördelar och är faktiskt hjälpsamma på samhälls nivå att man även bör tala om en ökad pragmatisk legitimitet i form av utbyteslegitimitet. Som Payette (2014) menar är den kognitiva legitimiteten och den pragmatiska legitimiteten sammanflätade. Det vill säga, man bygger upp den kognitiva legitimiteten genom att skapa en uppfattning om produkten och företaget, med hjälp av kommunikation av produktfördelar och legitimitetsskapande mekanismer som certifieringar, hos utomstående att företagets produkter är bland de bästa. Med andra ord formar detta deras förväntningar om marknadssegmentet i den meningen att Watersprints produkter utgör standard i ett marknadsområde som är ganska odefinierat och radikalt. Fokus ligger alltså på att bygga upp den kognitiva legitimiteten genom att använda de legitimitetsskapande mekanismerna som Payette (2014) och Fisher et al. (2017) beskriver som professionella tjänster, som marknadsföring, delta på mässor och pitchar. Här försöker man alltså kommunicera ut produktens fördelar och certifieringar. När den kognitiva legitimiteten har

byggts upp i enlighet med ovanstående legitimitetsskapande mekanismer blir det lättare för Watersprint att realisera value proposition och öka marknadsandelar vilket leder till att företaget tillskrivs en ökad utbyteslegitimitet. I överlag är certifieringarna, men även det faktum att Watersprint är en av de mest framträdande företagen enligt marknadsundersökningar, legitimitetsskapande men minskar även framförallt på de uppfattningar om att företaget skulle vara riskabelt att investera i.

### **5.3.5. Konkurrenter**

En ökad medvetenhet för Covid-19 har resulterat i att fuskprodukter har dykt upp. Det framgår av empirin att det finns en risk att oseriösa aktörer inte når upp till en regulatorisk standard och kan således rubba statusen för ett helt marknadssegment. Marknadssegmentets sociopolitiska acceptans är beroende av den kollektiva handlingen. Nya organisationer som träder in i vattenreningsindustrin kan få för sig att begå illegala och oetiska handlingar, vilket Aldrich (2006) beskriver. Effekterna kan inte isoleras till just ett företag utan man påverkar ett helt segment. Genom fuskprodukter finns det risk att man underminerar den moraliska legitimiteten, dels genom konsekvenslegitimitet om produkten inte gör nytta, dels genom procedurlegitimitet om produkten produceras på ett omoraliskt sätt.

Kokkola säger: "Detta påverkar alltså konsumenters förväntningar och erfarenheter av vattenrengöring med LED-teknologi". Med andra ord urholkas den kollektiva kognitiva legitimiteten och varje företag som är verksamma inom denna industri skadas. Av empirin att döma finns det få handlingar man som seriös aktör kan åta sig för att skydd sig mot oseriösa produkter. Watersprint är dock medlem i International UV Association vilket är en legitimitetsskapande mekanism som har till syfte att hämma sådana oseriösa aktörer.

## 6. Slutsats och diskussion

De teorier som har valts, den empirin som har samlats in och den analysen som har gjorts är avsedda till att svara på den problemställningen beträffande unga företag med radikala innovationer:

- Vilka är de viktiga intressenterna hos unga företag med radikala innovationer och hur skapas legitimitet hos dessa?

### 6.1. Intressenter

En slutsats som kan dras är att de viktigare intressenterna för Watersprint är ägare och investerare samt partners. Detta beror på att de har samtliga tre attribut vilket enligt Mitchell et al. (1997) menar är de definitiva intressenterna och får därmed mest uppmärksamhet. Konsumenterna är även viktiga men har endast legitima och angelägna krav. De legitima kraven verkar även överensstämma med ägare och investerare, samt partners. Med andra ord har man liknande intressen vilket kan göra det lättare för konsumenterna att få sina krav tillfredsställda genom att samarbeta med intressenter som besitter makt, i detta fall ägarna och investerarna samt partners via till exempel en alliansbildning.

En annan slutsats som kan dras utifrån vår analys är att alla intressenter, inklusive de med endast ett attribut, för Watersprint besitter någon form av legitimt krav, antingen i form av att vilja ha ett utbyte eller samhällsnytta. De intressenter som besitter makt och har angelägna krav är dock mer troliga att dra till sig mest uppmärksamhet och kan antas uppfattas som viktigare.

Vidare borde man även betona att graden av respektive attribut kan variera, men även förändras med tiden. För det första är graderna av attributen omöjliga att kvantifiera. I vår analys har dessa enbart blivit kvalitativt bestämda. För det andra är den empiriska datan statisk. Intressenter och deras attribut kommer att variera beroende på vilken av livscykeln företaget befinner sig i. I takt med att Watersprint växer och blir ett etablerat företag kan de viktiga intressenterna upphöra att vara viktiga. Med andra ord kan man exempelvis inte

förutsätta att partners förblir en av de viktigaste intressenterna om Watersprint kan producera och utveckla samt sälja sina produkter på egen hand.

Slutligen, även om analysen visar att det finns intressenter som är viktiga kan man inte dra slutsatsen att resterande intressenter för Watersprint är oviktiga. Tvärtom visar det sig att man inte kan tillämpa ett reduktionistisk perspektiv på Watersprints intressenter. Med andra ord är samtliga kugghjul i systemet viktiga, trots att vissa kugghjul är större. Empirin visar även detta genom att de legitimitetsskapande mekanismer som föreligger inte används för att skapa legitimitet hos enbart ägare, investerare, partners och konsumenter, utan samtliga intressenter.

## **6.2. Legitimitet och legitimitetsskapande**

En slutsats som kan dras utifrån analysen är att Watersprint har använt sig av legitimitetsskapande mekanismer i enlighet med vad teorierna beskriver, i syfte att bygga upp samtliga typer av legitimitet givna av de typologierna av Suchman (1995) och Aldrich (2006). Det råder dock diskrepanser mellan teori och praktik gällande vikten av respektive legitimitetsstyp men det verkar som att den kognitiva legitimiteten kan kvalitativt antas vara ytterst viktig.

Uppfattningen om företaget, det vill säga den kognitiva legitimiteten visar sig ha en stor betydelse för hur väl företaget engagerar sig i networking. Genom att den kognitiva legitimiteten byggs upp kan man minska på de negativa konnotationerna som associeras med unga radikala företag. Detta kan i sin tur hjälpa företaget att skapa värde, det vill säga demonstrera pragmatisk legitimitet. De legitimitetsskapande mekanismerna som används av Watersprint är de aktiviteter som visar på professionalism samtidigt som de är aktiviteter som kräver få resurser i form av finansiellt kapital, bortsett från certifieringarna. Det är särskilt viktigt för ett ungt företag med radikala innovationer att allokera sitt finansiella kapital strategiskt då finansiellt kapital kan vara en knapp resurs. Samtidigt som teorierna inte lägger särskilt stor vikt vid den moraliska legitimiteten kan man se att den har haft en stor påverkan för Watersprint och förmågan att attrahera investerare. Men detta är möjligen ett isolerat fenomen som endast utspelar sig i ett område där moral och etik genomsyras. Payette (2014) nämner att förmågan att skapa värde är bland annat viktigare än att kunna demonstrera

moralisk legitimitet. Detta stämmer kanske i marknadssegment som inte är life science-relaterat.

En annan slutsats som kan dras är att de anställdas bakgrunder och deras anknytning till Lunds universitetet uppenbarligen har spelat stor roll i utbytet av det sociala kapitalet som har bidragit till den kognitiva och den pragmatiska legitimiteten. Det går inte att ta miste om de tekniska kompetenserna som de anställda besitter men frågan är hur situationen hade sett ut utan anknytningen till universitetet. Det kan således diskuteras på vilken sätt den sociala kontexten som det unga radikala företaget befinner sig i och vilken påverkan detta har på företagets förmåga att överkomma de problemen som kommer med liability of newness. I och med att den sociala kontexten är dynamisk för varje företag är detta en ytterst relevant problemställning som borde diskuteras parallellt med den problemställningen som är given i denna uppsats.

Avslutningsvis är det inte optimalt att försöka besvara frågeställningen med hjälp av en fallstudie. Problemställningen kan mycket väl gälla unga radikala företag som är verksamma inom flera olika tekniska områden vilket kan resultera i att det finns olika legitimitetsskapande mekanismer beroende på området, och således kommer de olika typerna av legitimitet spela olika stor roll. Det hade således varit lämpligare med en komparativ studie för att se hur det skiljer sig från område till område. Med detta hade giltigheten av teorierna kunnat prövas. Denna heterogenitet som föreligger i den tekniska industrin gör det svårare att besvara frågeställningen entydigt men den ger trots allt ett bidrag till den pågående diskussionen om legitimitet genom att ge upphov till en problemställning som berör huruvida det tekniska området som ett ungt radikalt företag är verksam inom påverkar de legitimitetsskapande mekanismerna. I samband med denna heterogenitet i teknikindustrin kan även intressenter och deras karaktäriserande attribut variera. Detta kan ge upphov till en liknande frågeställning som berör huruvida de viktiga intressenterna kan karaktäriseras beroende på vilket tekniskt område som det unga radikala företaget är verksam inom.

## 7. Bidrag

Med denna kandidatuppsats hoppas vi kunna ge insikter i hur unga företag med radikala innovationer kan hantera sitt legitimitetsskapande hos sina intressenter. Ett viktigt budskap baserat på slutsatsen är att man måste tillämpa ett holistiskt perspektiv på intressenterna. Även om vissa intressenter är viktigare än andra kan man inte försumma resterande intressenter. Detta får till följd att legitimitet skapas hos flertalet intressenter. Tillvägagångssättet vid legitimitetsskapande hos unga företag med radikala innovationer kan ta sig uttryck i symboler som certifikat, som visar på produktens och tjänstens funktionalitet, samt aktiviteter som marknadsföring. Samtidigt visar det sig att den kognitiva legitimiteten, alltså uppfattningen om företaget och produkten är särskilt viktig och kan uppnås med de aktiviteter nyligen nämnda.

# Källförteckning

Abatecola, G., Cafferata, R. & Poggesi, S. (2012). Arthur Stinchcombe's "liability of newness". Contribution and impact of the construct. *Journal of Management History*, 18(4), ss. 402-418

Acemoglu, D., Akcigit, U. & Celik, M.U. (2020). Radical and Incremental Innovation: The Roles of Firms, Managers, and Innovators. *American Economic Journal: Macroeconomics Forthcoming*, ss. 1-50. Tillgänglig online: <https://economics.mit.edu/files/19838> [Hämtad 19 November 2020]

Bessant, J. & Tidd, J. (2015). *Innovation and Entrepreneurship* (3rd edition). Chichester: Wiley.

Bryman, A. & Bell, E., 2017. *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*. 3. uppl., Stockholm: Liber AB.

Cafferata, R., Abatecola, G. & Poggesi, S. (2009). Revisiting Stinchcombe's 'liability of newness': A systematic literature review. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 3(4), ss. 374-392.

Cohen, P. (2017). William J. Baumol, 95, 'One of the Great Economist of His Generation,' Dies. Tillgänglig online: <https://www.nytimes.com/2017/05/10/business/economy/william-baumol-dead-economist-coined-cost-disease.html> [Hämtad 1 december 2020]

Europeiska centralbanken (ECB) (2017). Hur leder innovation till tillväxt? Tillgänglig online: <https://www.ecb.europa.eu/explainers/tell-me-more/html/growth.sv.html> [Hämtad 1 december 2020]

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*, 32(1), ss. 52-71.

Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Huang, J., Mao, L. & Li, J. (2016). A Multi-theoretical Perspective Analysis of Radical Innovation Research: An integrated Framework. *2016 International Conference on Logistics, Informatics and Service Sciences (LISS)*, ss. 1-5. Tillgänglig online: <https://ieeexplore.ieee.org/document/7854512> [Hämtad 19 november 2020]

Karlsson, L. (2004). *Psykologins grunder*. 3. uppl., Lund: Studentlitteratur.

Lucas, H.C. & Goh, J.M. (2009). How Kodak missed the digital photography revolution. *IEEE Engineering Management Review*, 41(1), ss.46-55.

Martens, M.L., Jennings, J.E. & Jennings, P.D. (2007). Do the Stories They Tell Get Them the Money They Need? The Role of Entrepreneurial Narratives in Resource Acquisition. *The Academy of Management Journal*, 50(5), ss.1107-1132.

McDermott, C.M. & O' Connor, G.C. (2002). Managing radical innovation: an overview of emergent strategy issues. *Journal of Product Innovation*, 19(6), ss. 424-438.

Mitchell, R.K., Agle, B.R & Wood, D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), ss. 853-886

Mui, M. (2012). How Kodak Failed. Tillgänglig online: <https://www.forbes.com/sites/chunkamui/2012/01/18/how-kodak-failed/?sh=29994a806f27> [Hämtad 1 december 2020]

Onyemah, V., Rivera Pesquera, M. & Ali, A. (2013). What entrepreneurs get wrong. *Harvard Business Review*, 91(5), ss. 74–79.

Payette, J. (2014). Resolving Legitimacy Deficits in Technology Startups through Professional Services Practices. *Technology Innovation Management Review*, 4(6), ss. 22-27.



Rao, R., Chandy, R.K. & Prabhu, J.C. (2008). The Fruits of Legitimacy: Why Some New Ventures Gain More from Innovation Than Others. *Journal of Marketing*, 72(4), ss. 58–75.

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2011). Att analysera kvalitativt material. I G Ahrne & P Svensson (red.) *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber, ss. 194-210.

Smith, D. (2015). *Exploring innovation* (3rd edition). London: McGraw-Hill Higher Education.

Story, V., Daniels, K., Zolkiewski, J. & Dainty, A. (2015). The barriers and consequences of radical innovations: introduction to the issue. *Industrial Marketing Management*, 43(8), ss. 1271-1277.

Suchman, M. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and institutional approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), ss. 571-611.

Tidd, J. & Bessant, J. (2014). *Strategic innovation management*. Chichester: Wiley.

Tripsas, M. & Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal*, 21(10–11), ss. 1147–1161.

Watersprint. (u.å). Watersprint's Story. Tillgänglig online:  
<https://www.watersprint.se/about-watersprint/> [Hämtad 21 december 2020]

# Appendix

## Bilaga A: Intervju med Linda Kokkola

### Uppvärmningsfrågor

- *Hur länge har du jobbat här?*
- *Hur kom det sig att du började jobba här?*

### Intressenter

- *Vilka partners samarbetar ni med?*
- *Varför valde ni att samarbeta med dessa?*
- *Är era kunder företag?*
- *Vilka intressenter påverkar er mest? Vissa investerare har till exempel krav att ni ska leverera en produkt.*
- *Har FM Mattsson stora krav på er?*

### Legitimitet och legitimitetsskapande

- *Hur skapar ni värde till investerare?*
- *Ser ni att er produkt gör någon nytta för samhället?*
- *Finns det några aktiviteter som ni håller på med för att få era investerares förtroende?*
- *Gör ni detta genom pitchar, marknadsföring?*

- *Har ni statligt stöd?*
- *Har ni någon hierarki i er organisation?*

## **Bilaga B: Intervju med Peter Rasmussen**

### **Generella frågor**

- *Hur är arbetskulturen på platsen här?*
- *Råder det en atmosfär där ni kan lita på varandra?*
- *Är VD samarbetsvillig?*
- *Hur kom det sig att du började jobba här?*
- *Känner du att du har chans att utvecklas mer här än i de stora företagen?*
- *Ser du att företaget står högre upp i legitimitet än andra företag?*
- *Hur tror du att andra får reda på er? Är det i samband med Lunds universitet, för vissa studenter samarbetar med er?*
- *Hur förmedlar ni företagets historia? Är det via er hemsida?*
- *De som kontaktar er, är det konkurrenter eller samarbetspartner?*
- *Fokuserar ni på produktutveckling eller att skapa nätverk?*
- *Vilka anser ni är era konkurrenter?*

# Bilaga C: Intervju med Linda Kokkola och Peter Rasmussen

## Generella frågor

- *Hur kommer det sig att Watersprint har sitt kontor i Medicon Village? Finns det något syfte?*
- *Finns det fördelar med att bygga nätverk här (Medicon Village)?*
- *Hjälper det att ha Lunds universitet i närheten?*
- *Är det ni som når ut till studenterna eller är det tvärtom?*
- *Har ni statligt motstånd? Kanske från ett land som inte håller med, kanske krav?*
- *Försöker ni få certifieringar i andra länder?*
- *Vilket är det viktigaste sättet att få förtroende?*
- *Enligt ni försöker varje företag på något vis nå upp till en viss regulatorisk standard för att inte förstöra ryktet för ett helt segment. Tror ni att andra konkurrenter ser det på samma sätt som ni?*