



Høgskulen på Vestlandet

Masteroppgave

MOØ300

Predefinert informasjon

Startdato:	14-04-2023 12:00 CEST	Termin:	2023 VÅR
Sluttdato:	26-05-2023 14:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Masteroppgave		
Flowkode:	203 MOØ300 1 O 2023 VÅR BERGEN		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Navn:	Emilie Trude Larsen
Kandidatnr.:	207
HVL-id:	598279@hvl.no

Informasjon fra deltaker

Antall ord *:	28487
----------------------	-------

Egenerklæring *: Ja
Jeg bekrefter at jeg har Ja
registrert
oppgavetittelen på
norsk og engelsk i
StudentWeb og vet at
denne vil stå på
vitnemålet mitt *:

Gruppe

Gruppenavn:	Randabygda
Gruppenummer:	6
Andre medlemmer i gruppen:	Runar Stensaker Tuinnereim

Jeg godkjenner avtalen om publisering av masteroppgaven min *

Ja

Er bacheloroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? *

Nei

Er masteroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? *

Ja, Accurize As



Høgskulen
på Vestlandet

MASTEROPPGAVE

Verdiskaping og en ambisjon om å være en aktør
i det globale markedet
En casestudie om innovasjon

Value creation and an ambition to be an actor
in the global market
A case study on innovation

Runar Tvinnereim og Emilie Trude Larsen

Master i Innovasjon og ledelse
Institutt for Økonomi og administrasjon

Veileder: Abdul Quddus

26.Mai 2023

Jeg bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. *Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 12-1.*

Oppgavens tittel: Hvordan kan Accurize bli en global aktør ved å skape verdi

Lvert dato: 25.Mai 2023

Masteroppgavens omfang: 30 Studiepoeng

Forfatter: Runar Tvinnereim og Emilie Trude Larsen

Mastergrad: Innovasjon og ledelse, Samfunnsfaglig retning

Veiledere: Abdul Quddus

Metodevalg: Kvalitativ Casestudie

Antall sider m/vedlegg: 102 sider

Stikkord for bibliotek: Verdiskaping, Strategi, Ressurser, innovasjon, innovasjonsøkosystem
internasjonalisering

SAMMENDRAG

Denne masteroppgaven er en kvalitativ casestudie som undersøker hvilke sentrale faktorer som skal til for å skape verdi. For å besvare problemstillingen baserer oppgaven seg på semi-strukturerte dybdeintervju og inkluderer ti intervjuobjekter. Masteroppgaven tar for seg problemstillingen:

«Hvordan kan Accurize As bli en global aktør ved å skape verdi?»

Studien vår har tatt utgangspunkt i hvordan et innovasjonsøkosystem kan benyttes som verktøy til verdiskapningslivssyklusen. Problemstillingen er besvart gjennom tre veiledende forskningsspørsmål, hvor vi har tatt utgangspunkt i begrepene verdiskaping, ressurser, strategi og internasjonalisering. Vi undersøker hvordan Accurize skaper verdi, hvilke ressurser de besitter og hvilke strategiske valg de tar.

Det fremkommer av studien at intervjuobjektene har ulike syn på verdiskaping, men samlet sett ser vi at Accurize har lykket med å skape verdi og dekke behov for ulike organisatoriske interesser. Det kommer frem at Accurize skaper verdi gjennom personlig utvikling, fleksibilitet, tilgjengelighet, økonomi eller miljø. Tilstedeværelsen i bransjen har gitt dem muligheten til å finne og avdekke kundens behov, og knytte kjennskap til bransjen. Studien viser videre at konkurransefortrinn ikke alltid er nødvendig, men at det senker barrierene og markedsandelen øker hurtigere. Graden av konkurransefortrinn avhenger av hvor unike og imiterbare ressursene er. Studien presiserer viktigheten av daglig leder sin erfaring og kompetanse, teknologi og partnerskap som de viktigste suksessfaktorene for Accurize.

Studien viser at Accurize er avhengig av å ha flere delstrategier, hvorav nettverk og partnerskap er sentralt, for å få bedriften på riktig spor mot det globale markedet. Videre viser studien viktigheten av daglig leder når det kommer til tillit, lidenskap og gjennomføringsevne. Hovedstrategien til Accurize har i stor grad basert seg på erfaring med produktene og markedstilnærming i etablerte marked. Utvikling av nye produkter er for Accurize en symbiose mellom tilstedeværelse blant kunder, få innspill og resonnering fram til nye løsninger. Videre fremkommer det at dersom Accurize skal få hjelp fra andre innovative økosystemer, er de avhengige av å vise hvordan deres produkt er en ansvarlig og fremtidsrettet innovasjon.

Samlet sett viser studien at dersom Accurize basert på deres strategier, ressurser og nettverk, har potensial til å bli en global aktør ved å skape verdi.

ABSTRACT

This master's thesis is a qualitative case study that examines the key factors necessary to create value. To address the research question, the thesis relies on semi-structured in-depth interviews and includes ten interviewees.

The master's thesis addresses the research question: "*How can Accurize As become a global participant by creating value?*». Our study is based on how an innovation ecosystem can be used as a tool for the value creation lifecycle. The research question is answered through three guiding research questions, focusing on the concepts of value creation, resources, strategy, and internationalization. We investigate how Accurize creates value, what resources they possess, and what strategic choices they make.

The study reveals that the interviewees have different views on value creation, but overall, we see that Accurize has succeeded in creating value and meeting the needs of various organizational stakeholders. It is evident that Accurize creates value through personal development, flexibility, accessibility, economy, or the environment. Their presence in the industry has given them the opportunity to identify and uncover customer needs and build industry knowledge. Furthermore, the study shows that competitive advantage is not always necessary, but it lowers barriers and increases market share more rapidly. The degree of competitive advantage depends on the uniqueness and imitability of the resources. The study emphasizes the importance of the CEO's experience and expertise, technology, and partnerships as the key success factors for Accurize.

The study indicates that Accurize relies on multiple sub-strategies, with networking and partnerships being central, to steer the company towards the global market. Additionally, the study highlights the significance of the CEO in terms of trust, passion, and execution capability. Accurize's main strategy has largely been based on product experience and market approach in established markets. The development of new products for Accurize involves a symbiosis between customer presence, feedback, and reasoning towards new solutions. Furthermore, it is revealed that if Accurize is to receive assistance from other innovative ecosystems, they need to demonstrate how their product is a responsible and forward-looking innovation.

Overall, the study shows that based on their strategies, resources, and networks, Accurize has the potential to become a global player by creating value.

FORORD

Denne oppgaven er skrevet i forbindelse med avslutningen på masterstudiet Innovasjon og ledelse ved Høgskulen på Vestlandet campus Bergen. Gjennom masteroppgaven har vi studert hvordan Accurize kan bli en global aktør ved å skape verdi. Vi håper studien kan fremheve verdiskaping, og hvordan ulike faktorer spiller inn på dette. Symbiosen mellom verdiskaping og internasjonalisering er et spennende felt, noe vi har forsøkt å undersøke.

Vi ønsker å takke vår veileder Abdul Quddus for et fantastisk samarbeid gjennom prosessen. Vi har fått god faglig veiledning gjennom diskusjoner og konstruktive tilbakemeldinger. Vi vil også takke Ole Erik Norstad og Accurize for et godt samarbeid gjennom høst og vår. Vi er svært takknemlig for muligheten vi har fått til å skrive om bedriften. Vi setter stor pris på åpenheten og engasjementet dere har vist for vår studie. Samtidig vil vi takke alle intervjuobjektene som har tatt seg tid til å bidra i vår studie. Avslutningsvis, og til slutt vil vi takke hverandre for et godt samarbeid gjennom en inspirerende og lærerik tid på Høgskulen på Vestlandet.

Vi håper dere finner oppgaven interessant, god lesing!

Bergen, 26.Mai 2023

INNHALDSFORTEGNELSE

Innholdsfortegnelse

.....	2
<i>SAMMENDRAG</i>	3
<i>ABSTRACT</i>	4
<i>FORORD</i>	5
<i>INNHALDSFORTEGNELSE</i>	6
FIGURLISTE	8
TABELL-LISTE	8
1.0 Innledning	9
1.1 <i>Bakgrunn for oppgaven</i>	9
1.2 <i>Formål</i>	10
1.3 <i>Studiens relevans og bidrag</i>	10
1.4 <i>Disposisjon for oppgaven</i>	11
2.0 Problemstilling	12
2.1 <i>Problemstilling og forskningsspørsmål</i>	12
2.2 <i>Avgrensning</i>	13
2.3 <i>Presentasjon av casebedrift</i>	13
2.3.1 <i>Forretningside</i>	14
2.3.2 <i>Kundesegment</i>	14
2.3.3 <i>Verdiløfte</i>	14
3.0 Teoretisk rammeverk	15
3.1 <i>Introduksjon</i>	15
3.2 <i>Innovasjon</i>	16
3.2.1 <i>Det grønne skiftet</i>	16
3.2.2 <i>Ansvarlig innovasjon</i>	17
3.3 <i>Bedriftens innovative økosystem</i>	18
3.4 <i>Verdiskaping i organisasjon</i>	21
3.4.1 <i>Ressurser i en bedrift</i>	23
3.4.2 <i>The Value Creation Cycle</i>	24
3.5 <i>Struktur og strategi; for å skape verdi</i>	26
3.6 <i>Innovasjonsøkosystemet som verktøy til verdiskapingslivssyklusen</i>	27
3.7 <i>Internasjonalisering og internasjonaliseringsprosessen</i>	28
3.7.1 <i>Uppsala internasjonaliseringsmodell</i>	29

3.7.2	Born Global.....	30
3.8	<i>Teoretisk rammeverk for analyse</i>	31
4.0	Metode og forskningsstrategi	33
4.1	<i>Introduksjon</i>	33
4.2	<i>Vitenskapsteoretisk utgangspunkt</i>	33
4.3	<i>Forskningsdesign</i>	34
4.3.1	Forskningstilnærming.....	36
4.3.2	Forskningsmetode.....	37
4.3.3	Forskningsstrategi.....	37
4.4	<i>Datainnsamling</i>	38
4.4.1	Primærdata.....	38
4.4.2	Sekundærdata.....	39
4.5	<i>Strategisk utvalg</i>	39
4.5.1	Respondenter.....	40
4.5.2	Informanter.....	40
4.5.3	Tabellarisk presentasjon av respondenter og informanter.....	41
4.6	<i>Analyse av data</i>	42
4.7	<i>Vurdering av datamaterialets kvalitet</i>	44
4.7.1	Ekstern og intern validitet.....	44
4.7.2	Reliabilitet.....	45
4.8	<i>Etiske betraktninger og personvern</i>	45
5.0	Analyse	47
5.1	<i>Ressurser tilgjengelig hos Accurize As</i>	47
5.1.1	Delkonklusjon.....	55
5.2	<i>Strategi</i>	56
5.2.1	Delkonklusjon.....	66
5.3	<i>Verdiskaping</i>	68
5.3.1	Delkonklusjon.....	72
5.4	<i>Internasjonalisering</i>	73
5.4.1	Delkonklusjon.....	82
6.0	Konklusjon	84
6.1	<i>Viktigste funn</i>	84
6.2	<i>Begrensninger av studien</i>	86
6.3	<i>Implikasjoner av forskning</i>	87
7.0	Forslag til videre forskning	87
8.0	Litteraturliste	88
9.0	Apendix	91
	Apendix I: Godkjennelse fra forskningsprosjektet fra NSD.....	91
	Apendix II: Kontakts samtykke skjema.....	92
	Apendix III: Intervjuguide.....	95
	Apendix IIII: Intervjuene i kronologisk rekkefølge.....	102

FIGURLISTE

Figur 1: The responsible innovation complex (Jakobsen, S.- E. mfl., 2019, s. 2334).	17
Figur 2: Three horizons McKinsey (Viki et.al, 2017, s 70).	20
Figur 3: The Value-Creation Cycle (Jones, 2013, s.230)	25
Figur 4: The Stage Model (johanson & Vahle, 2009, s.1413).	29
Figur 5: Konseptuell Modell for forskningsprosessen	32
Figur 6: 70 – 20 – 10 (Viki et al., 2017, s.85).	60

TABELL-LISTE

Tabell 1: Oversikt over intervjuobjekter	41
Tabell 2: Ti etiske prinsipper (Easterby-Smith et al.,2021, s.122.)	46

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Innovasjon kan forstås som måten en virksomhet benytter seg av når de utvikler nye tjenester og produkter med formål om å skape verdi for sine kunder (Viki et.al, 2017, s. 33). Innovasjon er det som driver dagens samfunn fremover og er en sentral faktor for alle bedrifter. Uten innovasjon vil ikke bedrifter overleve på lang sikt (Viki et.al, 2017, s. 33). En innovasjon henger sammen gjennom samspillet mellom samfunnets organismer og deres miljø, hvor det oppstår nye og kontinuerlige behov som må håndteres.

Enhver bedrift sin ambisjon er å bli et vellykket selskap. Den beste måten å innovere på er at et selskap ser på seg selv som et innovasjonsøkosystem med ulike produkter, tjenester og forretningsmodeller (Viki et.al, 2017, s.28). De fem prinsippene innad i et innovasjonsøkosystem spiller en viktig rolle og legger grunnlaget for læring og suksess. Viktigheten av et velfungerende og innovativt økosystem er avgjørende for å opprettholde og videreutvikle et bærekraftig samfunn i høy endringshastighet. Verdiskaping brukes ofte for å si noe om hva en bedrift eller organisasjon skal drive med, og hva den ønsker å oppnå. Verdiskaping innebærer å skape verdi for noen ved hjelp av et produkt, en tjeneste eller en løsning (Viki et.al, 2017, s.28).

Å se på innovasjonsøkosystemet som et verktøy til verdiskapingslivssyklusen kan legge til rette for internasjonalisering. Et innovasjonsøkosystem innebærer å sikre at selskapets evner, ressurser og kompetanse støtter den valgte innovasjonstilnærmingen (Viki et.al, 2017, s.27). Verdiskapingslivssyklusen legger til rette for evnen til å skaffe knappe ressurser, som tillater en organisasjon til å utvikle en organisatorisk strategi (Jones, 2013, s.231). En sentral faktor for at innovasjonsøkosystemet og verdiskapingscyklusen skal fungere, er koordinering og samhandling. Uten en vellykket kombinasjon av disse, vil ikke bedriften få utnyttet sine ressurser effektivt nok, noe som videre vil gjøre at de knappe ressursene vil reduseres. Verdiskaping og kjernekompetanse kan hjelpe å utvikle nye produkter som kan skape verdi for kunder. Dette kan bidra til å differensiere organisasjonen fra konkurrentene, legge til rette for konkurransefortrinn og øke sjansene for suksess i nye marked.

1.2 Formål

Med denne studien vil vi forsøke å belyse *verdiskaping, innovasjonsøkosystem og internasjonalisering* i et etablert selskap. Oppgaven vil studere hvorvidt verdiskaping, innovasjonsøkosystem og internasjonalisering henger sammen, hvor vi vil ta for oss teori som kan belyse hvordan Accurize As kan bli en global aktør ved å skape verdi. Vi vil undersøke hvordan lederne kan legge til rette for utvikling av kjernekompetanse og hvordan de kan skape et konkurransefortrinn av menneskelige og materielle ressurser. Således tar vi for oss struktur og strategi for å skape verdi. Deretter søker vi å belyse innovasjonsøkosystemet som verktøy til verdiskapingslivssyklusen, før vi avslutningsvis introduserer to internasjonaliseringsmodeller.

1.3 Studiens relevans og bidrag

I dagens samfunn ser vi et økende fokus på å balansere mellom det virksomheter lever av i dag og det de skal leve av i fremtiden. Vi ser en økende trend blant virksomheter som søker internasjonale markedsmuligheter mer enn noen gang. For å beskytte seg blant konkurrerende aktører er det nødvendig at virksomheter forstår hvordan de kan skape verdi for sine kunder og hvordan de kan konkurrere på det globale markedet.

Studien har relevans på bakgrunn av at innovasjon driver dagens samfunn og er en sentral faktor for alle bedrifter. Studien setter søkelys på en bestemt bedrift som har en ambisjon om å bli en global aktør ved å skape verdi. Vi gir innsikt i hvordan en bedrift kan skape verdi og kan utvikle et konkurransefortrinn, noe som vi underbygger med hovedressurser, kjernekompetanse og strategi. Å se på bedriftens innovative økosystem, ressursene en bedrifter besitter og ulike strategier for å skape verdi, er essensielle faktorer for å kunne utvide sine domener. Det er hensiktsmessig å se hvilke faktorer som fremmer og hemmer bedriften mot å utvide sin virksomhet på det globale marked, før en ser på de ulike ekspansjonsstrategiene man står ovenfor. En kan da få et overblikk over hva som fungerer og hva bedriften bør rette fokus på.

I henhold til praktiske implikasjoner ønsker vi å vise til at studien har resultert i flere aktuelle funn. Det kommer frem av studien hvordan ressurser i virksomheter kan bidra til å utvikle kjernekompetanse og ved hjelp av kjernekompetanse skape et konkurransefortrinn i markedet. Her belyses det hvilke menneskelige- og materielle ressurser Accurize besitter. Videre trekkes

det tråder til “The Value Creation Cycle” og hvordan en virksomhet kan rekruttere og beholde ressurser, skaffe teknologi og nødvendige økonomiske ressurser. Et essensielt og viktig funn i studien er samfunnets fokus på utvikling av ansvarlige innovasjoner. For å få økonomisk støtte av blant annet Innovasjon Norge, kreves det at en bedrift innehar en ansvarlig innovasjonside, hvor porteføljen er minst 70% grønn og som ivaretar nåværende og fremtidige verdier. I sin helhet handler det mye om å ha en struktur og legge strategier for å skape verdi, som også er nødvendig for å skape eller opprettholde konkurransefortrinn. Det kommer frem av studien at en bedrift ikke er avhengig av å ha et konkurransefortrinn, men at det er en stor fordel før man skal utvide til det globale marked.

For å sikre at resultatene fra vår studie er valide og pålitelige, har vi gjennom en kvalitativ forskningsmetode innhentet informasjon fra ulike kilder. Med en klar problemstilling og forskningsspørsmål forsøkte vi å sikre oss et godt stratifisert utvalg, som kunne representere den større populasjonen studien generaliserer til. Gjennom flere dybdeintervju av personer internt i bedriften, bedriftens kunder og eksterne kompetente fagfolk, har vi opparbeidet oss mye informasjon som bidrar til å styrke studiens validitet og pålitelighet i stor grad. Ved å benytte en kvalitativ forskningsmetode, stratifisert utvalg, utarbeide en problemstilling og forskningsspørsmål mener vi at vi har oppnådd troverdige og pålitelige resultater som kan bidra til å øke kunnskapen om gitt emne.

1.4 Disposisjon for oppgaven

Oppgaven er strukturert inn i 7 hoveddeler som følger hverandre i naturlig rekkefølge. *Kapittel 2* tar for seg problemstilling og forskningsspørsmålene for oppgaven. Vi presenterer den konseptuelle metoden for oppgaven hvor vi forsøker å vise sammenhengen. Vi vil gjøre rede for avgrensninger, samt presentere casebedriften for studien. *Kapittel 3* inneholder relevante teorier som skal benyttes for å utføre oppgavens analyser. Her fremlegger vi de mest aktuelle teoriene hvor de knyttes til oppgavens problemstilling. *Kapittel 4* forklarer oppgavens bruk av metode. Her blir alle metodiske valg forklart, og hvor det redegjøres for ulike utfordringer som kan oppstå i løpet av et forskningsprosjekt. *I kapittel 5* har vi analysen hvor vi drøfter relevant teori opp mot problemstillingen. Her vil vi dele inn etter forskningsspørsmålene, med en avsluttende delkonklusjon. *Kapittel 6* oppsummerer og konkluderer våre funn i kapittel 5, og synliggjør studiets begrensninger. *Kapittel 7* gjør rede for forslag til videre forskning, basert på erfaring fra forskningsprosessen.

2.0 Problemstilling

2.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

I denne studien har vi valgt å ta for oss temaene *verdiskaping, innovasjonsøkosystem og internasjonalisering*, hvor vi søker å belyse hvordan en organisasjon kan bli en global aktør ved å skape verdi. Vi har studert hvordan organisasjoner kan skape verdi, og hvordan en organisasjon ved hjelp av et innovasjonsøkosystem som verktøy, kan ekspandere og bli en global aktør. Vi har derfor definert følgende problemstilling:

«Hvordan kan Accurize As bli en global aktør ved å skape verdi?»

For å besvare gitt problemstilling, har vi valgt å utarbeide tre del-forskningsspørsmål som vil veilede oss på veien til en konklusjon på hovedproblemstillingen vi ønsker å undersøke.

Forskningsspørsmål 1

- Hva er hovedressursene til Accurize As og hvordan kan disse ressursene hjelpe selskapet med å utvikle kjernekompetanse og skape konkurransefortrinn i markedet?

I forskningsspørsmål 1 ønsker vi å undersøke hvilke menneskelige og materielle ressurser Accurize besitter, og hvordan disse ressursene kan hjelpe bedriften å utvikle kjernekompetanse for å skape et konkurransefortrinn.

Forskningsspørsmål 2

- Hvordan kan ulike strategier bidra til at Accurize As kan utvide sine aktiviteter i det internasjonale markedet?

I forskningsspørsmål 2 ønsker vi å se hvordan Accurize har skaffet seg knappe ressurser. Her vil vi spesielt se på hvordan selskapet har klart å rekruttere og beholde ressurser, skaffe relevant teknologi og nødvendige økonomiske ressurser til å ta seg inn i andre marked.

Forskningsspørsmål 3

- Hvilke faktorer hemmer eller fremmer Accurize As i å utvide sin virksomhet på det internasjonale markedet?

I det siste forskningsspørsmålet vil vi ta for oss faktorer som hemmer og fremmer Accurize i å utvide sitt domene, og hvordan dette fungerer i praksis.

2.2 Avgrensning

Vår oppgave vil ha noen avgrensninger. Først og fremst ønsker vi å se på innovasjonsøkosystemet presentert av Viki & Gons (2017, s.23). Vi har valgt å begrense oss til noen av innovasjons prinsippene, da det er disse prinsippene vi anser som mest relevant i oppgaven. De resterende prinsippene vil være interessante punkter for videre forskning. Innovasjonsøkosystem inneholder flere viktige faktorer som er avgjørende for å utvide sitt domene og ta steget inn i ett nytt marked for å bli en global aktør. Internasjonalisering er et bredt tema som inneholder mange ulike teorier, slik at oppgaven avgrenses derfor til to internasjonaliseringsteorier. Med den gitte problemstillingen er det nærliggende å tro at vi får belyst hvordan Accurize kan bli en global aktør ved å skape verdi. Avhandlingen vi ikke forsøke å gi en fasit på korrekt strategi, men heller forsøke å gi en indikasjon på hvilken strategi som er aktuell for Accurize.

2.3 Presentasjon av casebedrift

Accurize AS, er et norsk selskap som driver utvikling, produksjon og salg av ulike spesialprodukter for skytetrening. Firmaet tilbyr en bærekraftig laserteknologi hvor du kan trene med ditt eget våpen, hvor som helst og når som helst (Accurize, 2022). Det bergensbaserte selskapet startet opp i 2016, og kom inn på markedet i 2018. Selskapet består av to ansatte, CEO og CTO. De to nøkkelansatte har en sterk posisjon innen teknologiutvikling, ledelse og markedsføring. Teknologien som Accurize tilbyr medfører at man kan skyte uendelig mange skudd for å øve på riktig grep, avtrekker kontroll, sikte - og pusteteknikk. Teknologien er unik og gir muligheten til å øve på noe som i fagspråket kalles tørr drilling. En slik trening vil gjennom produktet til Accurize bli både billigere og mer miljøvennlig enn det vil være med vanlige bly skudd. Produktene Accurize tilbyr i dag er ulike simulator skjermer, laserpatroner og en tilhørende app. I tillegg tilbyr de småprodukter fra skytelys, albuebeskytter, solbriller og skinner for bevegelige mål (Accurize, 2022).

2.3.1 Forretningside

Selskapet skal være ledende innenfor utvikling, design og produksjon av laserbasert teknologi, som muliggjør sikker skytetrening og simulering mot ulike mål med små våpen. Selskapet skal utvikle «en bridge» mellom konservativ maskinell teknologi og elektroniske muligheter i form av applikasjon hvor brukeropplevelse koster i form av abonnement. Det anslås at ca. 1050 millioner våpen er i omløp, og dette defineres som individuelle rifler, pistoler og revolvere. Selskapet har en unik spisskompetanse på denne type teknologi, opparbeidet gjennom 25-30år.

2.3.2 Kundesegment

Accurize sitt treningssystem retter seg mot alle skyttere innenfor kategorien små våpen. Dette er rifler, karabiner, hagler, revolvere, pistoler, maskinpistoler og lette maskingevær, av ulikt design og bruksområde. Det er en nødvendighet å trene mest mulig realistisk for å bli en bedre og sikrere skytter. Dagens situasjon for mange skyttere innebærer at de må oppsøke skytebaner for å kunne gjennomføre nødvendig trening, samt bruke kostbar og miljøskadelig ammunisjon slik at de kan øve. Accurize sine produkt retter seg både mot privat, offentlig og bedriftsmarked, hvor de har kundesegment i alle verdens land. Konkurranseskyttere i ulike felt har alle behov for å trene mest mulig treffsikkert. Konkurranseskyttere har behov for å repetere og drille skyteøvelsene så mye som mulig for å kunne skyte sikkert i rask hastighet. Treningsmulighetene deres begrenser seg i stor grad til arenaer som ikke alltid er disponibel. De vil derfor kunne drille øvelser i styrkerommet, hjemme og på reise. Jegere finnes i alle land og har et stort udekket behov for å trene med sine våpen. For at de skal kunne avlive dyr på en human måte, er det en forutsetning at skyteferdighetene trenes best mulig opp før jakt.

2.3.3 Verdiløfte

- Accurize shooting system skal på basis av et miljømessig og økonomisk forretningskonsept bidra til økt skytetrening ved elektronisk simulering av dagens skytetrening som foregår ved skyting med skarp ammunisjon.
- Accurize shooting system skal tilby markedet teknologiske løsninger som bidrar til en mer kostnadseffektiv realistisk skytetrening, samt gi skytteren mer tid med eget våpen til effektiv trening i en ellers hektisk hverdag.
- Accurize shooting system skal ved hjelp av elektronisk simulering av skyting med skarpe skudd bidra til at jakt og sports-skyttere globalt gis muligheter for større skyteferdigheter og sikrer jaktglede.

- Accurize shooting system skal være ledende innenfor utvikling, produksjon og distribusjon av teknologi som anvender laserbasert skytetrening og simulering, og som samtidig bidrar til bedret human jakt, som igjen gir en bedre samfunnskritisk holdning til jakt og våpen.
- Accurize shooting system skal bidra til å sikre en mer miljømessig skyteopplevelse, gjennom reduksjon av tungmetaller som bly i naturen.

3.0 Teoretisk rammeverk

Dette kapittelet har som hensikt å gi en generell oversikt over innovasjonsøkosystemet, verdiskaping i organisasjon, ulike internasjonaliseringsprosesser og de grunnleggende teoriene vi anser som hensiktsmessig å legge til grunn.

3.1 Introduksjon

Viki et al. (2017, s.26-42) belyser at bedrifter må anse seg selv som et økosystem bestående av ulike tjenester, produkter og forretningsmodeller for å innovere. De beskriver innovasjon som den ultimate måleenheten for suksess. Suksessfull innovasjon defineres videre som skapelsen av nye produkter eller tjenester som leverer verdi for kunder gjennom en bærekraftig og profitabel forretningsmodell. Viki et al. (2017, s.33) definerer innovasjon som noe nytt; nye tjenester, produkter eller arbeidsprosesser som skaper verdi for kunder. Innovasjon kan deles inn i tre ulike kategorier slik Viki et al. (2017, s. 88) gjør; kjerne innovasjon, tilstøtende innovasjon og transformasjon innovasjon (Viki et al., 2017, s.33). De kategoriserer kjerne innovasjon som inkrementelle endringer på eksisterende produkter for eksisterende kunder; fokuset er på optimalisering av noe bedriftene allerede gjør. Ved tilstøtende innovasjon brukes eksisterende kapabiliteter på en ny måte, mens transformasjon innovasjon innebærer å utvikle nye kapabiliteter, produkter eller tjenester som kan tilbys nye markeder. Verden rundt oss er i endring. Innovasjon er et aktuelt tema på bakgrunn av hurtige endringer i omgivelsene som fører til økt konkurranse og som gjør det nødvendig med aktiv omstilling og evne til nyskaping.

3.2 Innovasjon

Meyer et al (2022, s.23) belyser at virksomheter trenger å balansere mellom det de lever av i dag og det de skal leve av i fremtiden. Konkurrenter finner nye og bedre måter å levere verdi, nye aktører oppstår og ny teknologi baner vei for å muliggjøre effektivisering ved å få produkter og tjenester raskere ut i markedet (Meyer et al., 2022, s.23). Meyer et al (2022, s. 24) legger til grunn at ledere må ha to tanker:

1. En tanke på hvordan en skal effektivisere og forbedre daglig drift
2. Hvordan en skal innovere og skape nye forretningsmuligheter

Et godt sted å begynne er å utvikle en ledelsesprosess ved å gi en klar definisjon av hva innovasjon er: *“Innovasjon er ofte enkelt definert som en ny skapelse som produserer verdi”*.

Matt Ridley (2020) sier at innovasjon er et av de dårligste forståtte begrepene i verden – men samtidig en av de viktigste driverne for vekst:

«Innovasjon – som evolusjon – kan beskrives som en prosess der en hele tiden oppdager nye måter å reorganisere verden på – måter som er sannsynlig ikke vil skje av seg selv – men som er nyttige» (Meyer et al., 2022, s.25).

Definisjonen av innovasjon avslører hvilken rolle innovasjon i enhver organisasjon bør være. Det er ikke bare å lage nye produkter og tjenester. En forretningsmodell er bærekraftig når våre nye kreasjoner leverer verdi til kunden og når vi er i stand til å skape og levere denne verdien lønnsomt. Uten disse to elementene kan ikke et nytt produkt betraktes som en innovasjon (Viki et al., 2017, s.26-42). Det er rett og slett et kult nytt produkt - det mest kreative produktet som noen gang er laget - men hvis det ikke gir verdi til kundene og gir fortjeneste, er det ikke en innovasjon.

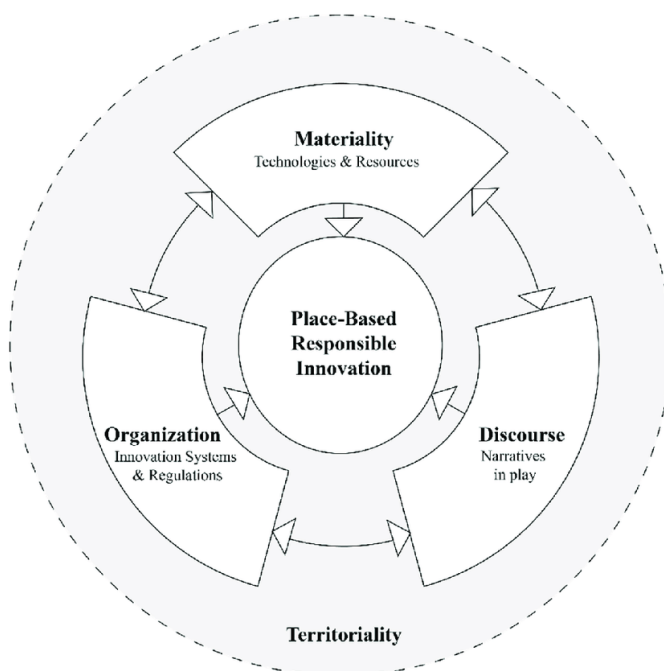
3.2.1 Det grønne skiftet

Det grønne skiftet handler om å omstille verden til et samfunn hvor vekst og utvikling skjer innen naturens tålegrenser. Forskning viser at verden står overfor et alvorlig bærekrafts problem dersom en ikke klarer å omstille seg til en bærekraftig utvikling (Regjeringen, 2021). FN definerer bærekraftig utvikling som følgende: *“Bærekraftig utvikling er utvikling som tilfredsstiller dagens behov uten å ødelegge fremtidige generasjoners muligheter til å tilfredsstille sine behov.”* (FN, 2021). Denne definisjonen tilsier at vi bare har en klode, med en begrenset mengde ressurser, og at det er i vår felles interesse og ta vare på den.

Den bærekraftige utviklingen innebærer å ta hensyn til klima-og miljø, økonomi og sosiale forhold. Klima og miljø omhandler om å redusere klimagassutslippene, spesielt innen brenning av olje, kull og gass. Klimakrisen er summen av alle de utfordringene som verden står overfor som følge av klimaendringene.. Den økonomiske dimensjonen av bærekraftig utvikling handler om å sikre trygghet for mennesker og samfunn. Sist ut er de sosiale forholdene. Dette dreier seg om å sikre at alle mennesker får et godt og rettferdig grunnlag for et anstendig liv. Menneskerettighetene er det viktigste utgangspunktet for dette. Utdanning, kulturelt mangfold, likestilling og et godt helsetilbud er bare noen av forholdene som berøres (FN, 2021).

3.2.2 Ansvarlig innovasjon

Ansvarlig innovasjon kan defineres som “innovasjon som i tillegg til økonomiske mål, også oppfyller sosiale, etiske og miljømessige mål” (Jakobsen, S.- E. mfl., 2019, s. 2333). Ut ifra definisjonen til Jacobsen (2019) kan en se at ansvarlig innovasjon handler om hvordan innovasjon er med på å ivareta fremtiden, og hvor de i tillegg til økonomiske mål, også tar vare på sosiale, etiske og miljømessige mål. Jakobsen mfl. (2019, s.2334) har utviklet en modell som gir en oversikt over ansvarlig innovasjon. Innovasjonsprosesser satt i gang for disse målene bør analyseres som sosialt konstruerte kompleksere med materielle, organisatoriske og diskursive dimensjoner.



Figur 1: The responsible innovation complex (Jakobsen, S.- E. mfl., 2019, s. 2334).

Den materielle dimensjonen inneholder aspekter som teknologi, infrastruktur og naturressurser. Den organisatoriske dimensjonen gjelder ledelse, organiseringsmåter, nettverksbygging mellom aktører og politiske rammer. Diskursdimensjonen dreier seg om kunnskapen bak innovasjoner; nye ideer og narrative om hva som er, bør være og kan bli ansvarlige innovasjoner (Jakobsen, S.- E. mfl., 2019, s. 2333). Innovasjoner kan oppstå i organisasjoner eller bedrifter. Det er nærliggende å tro at innovasjon er viktig for en organisasjon både ved prestasjon, suksess og overlevelse. Dette medfører at uten innovasjoner kan organisasjoner unngå utvikling og dermed bli utkonkurrert. Det dreier seg derfor om hvordan innovasjoner bidrar til verdiskapning. Innovasjon bringer verdi til bedrift og samfunn, enten direkte eller indirekte.

3.3 Bedriftens innovative økosystem

Enhver bedrift sin ambisjon er å bli et vellykket selskap. Den beste måten å innovere på er at et selskap ser på seg selv som et innovasjonsøkosystem med ulike produkter, tjenester og forretningsmodeller (Viki et al., 2017, s.28). Et selskap kan deretter bruke de riktige administrasjonsverktøyene til produkter som har validerte forretningsmodeller kontra de som fortsatt er i søkemodus.

Innovasjonsøkosystemer kan bare skapes når vi gjør det harde arbeidet med å endre og tilpasse selskapets evner for å sikre at de fullt ut støtter vår valgte innovasjonstilnærming. For å skape et innovativt økosystem legger Viki et.al (2017) frem fem prinsipper som sammen blir grunnlaget for læring og suksess; innovasjonstese, portefølje, rammeverk, regnskap- og praksis (Viki et al., 2017, s.26-42).

Prinsipp 1: «Innovation thesis»

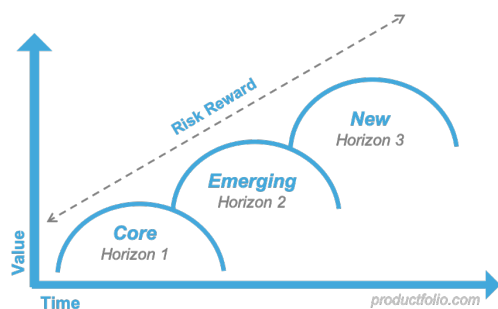
Innovasjon må være en del av, og i tråd med, de overordnede strategiske målene til selskapet. Dette er viktig når det kommer til senere overgang til innovasjonsprosjekter til kjerneprodukt porteføljen. Alle selskap må ha en innovasjonsoppgave (Viki et al., 2017, s.39). En innovasjonsoppgave viser tydelig en bedrifts syn på fremtiden og de strategiske målene for innovasjon. Uten en felles strategisk visjon og felles verdier, er det vanskelig å opprettholde organisatorisk ensidighet på lang sikt. Innovasjonsoppgaven til en bedrift vil være at de investerer mest i nye ideer som satser på fremtiden (Viki et al., 2017, s.42). I denne forbindelse setter en innovasjonsoppgave grenser, eller rekkverk for innovasjonsprosjektene selskapet vil eller ikke vil vurdere.

Prinsipp 2: «Innovation portfolio»

For å utvikle et innovasjonsøkosystem, må en bedrift se på seg selv som porteføljer av produkter og tjenester (Viki et al., 2017, s.29). Et godt sted å begynne er å utvikle en innovasjonsoppgave fordi denne fastsetter selskapets innovasjonsambisjoner. Aspirasjonen er å bruke innovasjonsoppgaven til å inspirere til en balansert portefølje av produkter slik at når det skjer endringer, er selskapet allerede i gang med en systematisk prosess med å søke etter nye fordeler. For å nå sin innovasjonsoppgave og strategiske mål, bør et selskap sette opp en portefølje av produkter og tjenester. Bedrifter trenger et strategisk rammeverk for å entre nye markeder hvor porteføljen skal bidra til dette rammeverket (Viki et al., 2017, s.85). Porteføljen skal inneholde produkter som dekker hele innovasjons spekteret; core, adjacent og transformational. Dette er en del av Nagji og Tuffs Innovation Ambition Matrix, som baserer seg på to faktorer; nye produkter kontra eksisterende produkter og nye markeder kontra eksisterende markeder (Viki et al 2017, s.85-87). Det er avgjørende for bedrifter å kartlegge deres innovasjons ambisjoner for å danne en balansert portefølje.

På grunnlag av de to ovennevnte dimensjonene skiller de tre hovedtyper av innovasjon som er: kjerne, tilstøtende og transformerende. (Viki et al., 2017, s.101-103). Nagji og Tuff foreslår en "magisk formel" på 70-20-10 som selskaper kan bruke for å balansere porteføljene sine. Som vist nedenfor anbefaler de at bedrifter bør investere 70 % av ressursene sine i kjerneinnovasjon, 20 % i tilstøtende innovasjon og 10 % i transformasjonsinnovasjon.

Innovation Ambition-matrisen ligner på rammeverket for tre horisonter fra McKinsey. Dette rammeverket er omtalt i den banebrytende boken *The Alchemy of Growth*⁷⁰, og gir en linse der selskaper kan klare seg for fremtidig vekst uten å skade nåværende lønnsomhet. Poenget med disse rammeverkene er å illustrere hvordan et etablert selskap bør se på eller undersøke sin portefølje av produkter (Viki et al., 2017, s.60). Det er viktig at en bedrift har produkter som dekker de tre horisontene og de tre typene innovasjon. Hvis et selskaps portefølje kun har kjerneprodukter, er ikke det selskapet rustet til å tilpasse seg endringer i omgivelsene. De kategoriserer kjerneinnovasjon som inkrementelle endringer på eksisterende produkter for eksisterende kunder; fokuset er på optimalisering av noe bedriftene allerede gjør. Ved tilstøtende innovasjon brukes eksisterende kapabiliteter på en ny måte, mens transformasjonsinnovasjon innebærer å utvikle nye kapabiliteter, produkter eller tjenester som kan tilbys nye markeder (Viki et al., 2017, s.60).



Figur 2: Three horizons McKinsey (Viki et.al, 2017, s 70).

Modellen ovenfor viser en mulig innovasjonsportefølje for bedrifter. Porteføljen skal vise hvordan bedrifter planlegger å støtte og levere innovasjon til innovasjonstesen, samt hvordan ressursene skal allokeres over de tre horisontene.

Prinsipp 3: «Innovation framework»

Viki et. al (2017) forklarer at for å lykkes med innovasjon trenger bedrifter rammer som hjelper dem med å ta sine oppfinnelser fra ideer til kommersielle suksesser (Viki et al., 2017, s.77). For å utføre en innovasjonstese og administrere sin innovasjonsportefølje av produkter eller tjenester, er det nødvendig at et selskap har et rammeverk for å administrere reisen fra å «søke til å utføre» (Viki et al., 2017, s.30). Det finnes flere eksempler på innovasjonsrammeverk, hvor fellesnevneren er at alle syntetiserer fasene for innovasjon; Skade ideer, teste ideer og skalere ideer. Ved at en virksomhet har et felles innovasjonsrammeverk utvikler man et samlet språk hvor alle vet hvilken fase produktet eller forretningsmodellen befinner seg i. Et felles språk legger grunnlaget for hvordan et selskap kan håndtere investeringsbeslutninger og produktutviklingspraksis (Viki et al., 2017, s.87).

Prinsipp 4: «Innovation accounting»

Kjerneprinsipper for innovasjonspraksis er ganske enkelt at intet produkt kan tas i skala før det har en validert forretningsmodell. Som sådan er jobben til innovatører i søkefasen å validere deres verdi hypoteser og deres vekst hypoteser. Denne prosessen krever at team validerer både produktets attraktivitet for kundene og den mulige lønnsomheten til forretningsmodellen. En sentral del av denne innovasjonspraksisen er ideen om et nettverk eller fellesskap. Bedrifter må opprette og støtte praksisfellesskap som samhandler regelmessig og deler leksjoner om beste praksis.

Prinsipp 5: «Innovation practice»

Viki et al (2017, s.31) forklarer at i tillegg til riktig styring av investering i innovasjon, må måten bedrifter utvikler produktene sine på, tilpasses innovasjonsrammeverket som er nevnt over. Det er i fasen «innovasjonspraksis» at ideer blir generert, testet og tatt i bruk. Denne prosessen krever at team validerer både produktets attraktivitet for kundene og den potensielle lønnsomheten til forretningsmodellen. En sentral del av denne innovasjonspraksisen er ideen om et nettverk eller fellesskap. Bedrifter må opprette og støtte praksisfellesskap som samhandler regelmessig og deler leksjoner om beste praksis. Dette sikrer at innovasjon ferdigheter deles og utvikles som en menneskelig evne på tvers av selskapet (Viki et al., 2017, s.31).

Et fullstendig implementert innovasjonsøkosystem vil ha alle 5 prinsippene som nevnt i denne oppgaven; innovasjonstese, portefølje, rammeverk, regnskap og praksis. Dette er et scenario som imidlertid ikke enda har vært virkeliggjort i noen bedrift og de fleste bedrifter implementerer innovasjonsmodeller som består av utvalgte elementer av økosystemet, mens andre elementer utelukkes (Viki et al., 2017, s.408). Forskning viser at den beste måten å innovere på er at et selskap ser på seg selv som et innovasjonsøkosystem med ulike produkter, tjenester og forretningsmodeller. De fem prinsippene spiller en viktig rolle og legger grunnlaget for læring og suksess. Prinsipp 1 innovation Thesis sier mye, men den sier ingenting om bærekraft og om det er spesifikke hensyn en ønsker å oppnå. Prinsipp 2, innovation portfolio viser hvordan man skal skape en portefølje for å oppnå innovasjon, men teorien sier ingenting om etiske betraktninger og ansvar. «Vision of the future» retter søkelys på hvordan et produkt påvirker fremtiden på sosialt og miljømessig plan. Gjennom denne forskningen ønsker vi å utvide forskningen som er gjort på innovasjonsøkosystem og verdiskaping, ved å ta et perspektiv som setter søkelys på et ansvarlig aspekt.

3.4 Verdiskaping i organisasjon

Ofte brukes verdiskaping for å si noe om hva en bedrift eller organisasjon skal drive med, og hva den ønsker å oppnå. Verdiskaping innebærer å skape verdi for noen ved hjelp av et produkt, en tjeneste eller en løsning. Verdiskaping kan forstås ikke bare for kunder, men også for andre interessenter. Bedrifter kan skape verdi ved å øke kunnskapen blant de ansatte, ved å utvikle ideer som bedriften kan benytte seg av senere, og ved å tilføre noe til lokalsamfunnet (Voldsund, Skjølvik, T & Bragelien, 2020, s.26-27). En organisasjon utvikler en strategi for å

øke verdien den kan skape for sine interessenter. Verdi er alt som tilfredsstillende behovene og ønskene til organisatoriske interessenter. Aksjonærer vil at et selskap skal sette seg mål og utvikle en handlingsplan som maksimerer selskapets lønnsomhet på lang sikt og verdien av aksjen (Jones, 2013, s.230). Jones (2013) forklarer at gjennom strategi søker en organisasjon å bruke og utvikle kjernekompetanse for å oppnå konkurransefortrinn, slik at den kan øke andel av knappe ressurser i et miljø. En organisasjon som har overlegen kjernekompetanse, kan utkonkurrere sine konkurrenter. Ifølge Jones (2013) lar en organisasjonsstrategi forme og administrere sitt domene for å utnytte eksisterende kjernekompetanse og utvikle nye kompetanser som gjør den til en bedre konkurrent for ressurser (Jones, 2013, s.231) Jo flere ressurser en organisasjon kan skaffe fra miljøet, desto bedre er den i stand til å sette ambisiøse langsiktige mål og deretter utvikle en strategi og investere ressurser for å skape kjernekompetanser for å tillate den å nå disse målene. På sin side gir forbedrede kompetanser en organisasjon et konkurransefortrinn, som gjør at organisasjonen kan tiltrekke seg nye ressurser - for eksempel nye kunder, høyt kvalifiserte ansatte eller nye kilder til økonomisk støtte.

Jones (2013) forklarer at verdi skapes gjennom tre faser: Input, Conversion, og Output, hvor alle de tre trinnene påvirkes av miljøet organisasjonen opererer i (Jones, 2013, s.25). Det organisatoriske miljøet er satt av krefter og forhold som opererer utenfor en organisasjons grenser, men påvirker også organisasjonens evne til å skaffe seg og bruke ressurser for å skape verdi. *Inputs (innspill)* inkluderer ressurser som råvarer, maskiner, informasjon, kunnskap, menneskelige ressurser og penger. Måten en organisasjon velger å få informasjon og innspill fra sine omgivelser, avgjør hvor mye verdi en organisasjon skaper i inngangsfasen. Organisasjonen transformerer innspill og tilfører verdi, og inkluderer måten organisasjoner bruker menneskelige ressurser og teknologi for å transformere input (Jones, 2013, s.25). Resultatet av konverteringsfasen er produksjon av ferdigvarer og tjenester som organisasjonen frigjør til miljøet, hvor de blir kjøpt og brukt av kunder for å tilfredsstille deres behov. Organisasjonens output, bestemmer hvor mye verdi som skapes på konverteringsstadiet. En organisasjon bruker penger som er tjent på salg, til å skaffe nye forsyninger med innsatsvarer og syklusen begynner igjen. En organisasjon som stadig tilfredsstillende folks behov, vil kunne skaffe seg flere ressurser over tid og vil skape mer og mer verdi etter hvert som kompetanse og evne brukes (Jones, 2013, s.27).

3.4.1 Ressurser i en bedrift

Ressurser er det bedriften har i form av for eksempel, eiendeler, evner, muligheter, prosesser, kompetanse, egenskaper og kunnskap. Organisasjoner trenger ikke å eie ressursene, men ha tilgang til å benytte seg av dem (Voldsund, Skjølvik, T & Bragelien, 2020, s.95). Knappe ressurser inkluderer råvarer og dyktige ansatte en organisasjoner trenger for å produsere varer og tjenester; informasjonen den trenger for å forbedre teknologien eller bestemme sin konkurransestrategi, og støtte for eksterne interessenter (Jones, 2013, s.81). Knappe ressurser i en bedrift kan klassifiseres inn etter hvorvidt de er *fysiske, menneskelige, immaterielle og finansielle*. *Materielle og fysiske ressurser* er teknologi, utstyr, bygg, lokaler og tilgang på finansiell kapital. Teknologi og utstyr kan bidra til å øke produktivitet eller forbedre kvalitet. Finansielle midler kan bidra til å foreta investeringer og finansiere forskning, og bygning eller lokaler kan bidra til å skape en arbeidsplass som gir en fysisk plassering (Voldsund, Skjølvik, T & Bragelien, 2020, s.162).

Graden av konkurransefortrinn avhenger av hvor unike og imiterbare ressursene er. Hvis ressursen ikke er lett å kopiere, eller imitere, er dette en unik ressurs. Vi kan ifølge Voldsund (2020) klassifisere ressurser inn tre ulike hovedkategorier; *Ressursulemper, terskelressurser og kritiske ressurser*. Ressursulemper er ressurser der organisasjonen tenker at de er dårligere stilt enn sine konkurrenter, eller der man ikke har tilstrekkelige ressurser til å kunne videreutvikle organisasjonen. Det er viktig å videreutvikle disse ressursene, samt sørge for at man har tilgang til ressursene hos sine samarbeidspartnere. Terskelressurser er ressurser som gjør det mulig å drive organisasjonen og konkurrere i en bransje, men som er generelle, og som trolig ikke danner grunnlag for et konkurransefortrinn. Disse ressursene er vanligvis penger, standardiserte maskiner eller generell kompetanse. Kritiske ressurser er de ressurser som er svært viktige i utviklingen av organisasjonen, og kan gi grunnlag for konkurransefortrinn. Slike ressurser er som regel sjeldne ressurser som konkurrerende bedrifter ikke har tilgjengelig, og kan for eksempel være kompetanse eller unike patenter (Voldsund, Skjølvik, T & Bragelien, 2020, s.162).

Når de tre gruppene ovenfor er klassifisert vil det være nyttig å gjøre en dypere analyse av bedriftens kritiske ressurser. De kritiske ressursene er ofte de ressursene som representerer organisasjonens styrker. En slik analyse kalles VISK analyse, noe som står for; varighet, imiterbarhet, substituer barhet og kontroll ((Voldsund, Skjølvik, T & Bragelien, 2020, s.163). Varighet knytter seg til om ressurser vil være en varig fordel for bedriften i fremtiden. Lang

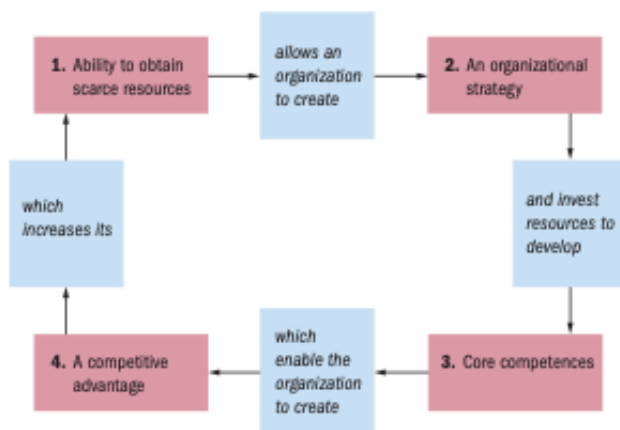
varighet gir grunnlag for strategiske ressurser og konkurransefortrinn. Imiterbarhet knytter seg til hvor lett andre organisasjoner kan kopiere eller imitere ressursen. Desto vanskeligere det er å kopiere ressursen, desto mer sannsynlig er det at ressursen er strategisk. Substituerbarhet dreier seg om hvorvidt andre organisasjoner kan utvikle andre ressurser som oppfyller de samme oppgavene og funksjonene som den aktuelle ressursen. Desto vanskeligere det er å substituere ressursen, jo mer strategisk er den. Kontroll baserer seg på hvor stort eierskap og bestemmelsesrett bedriften har til sine ressurser. Desto større eierskap, desto mer strategisk blir ressursene (Voldsund, Skjølsvik, T & Bragelien, 2020, s.164).

3.4.2 The Value Creation Cycle

En organisasjon sin strategi er et mønster av beslutninger og handlinger som ledere tar for å bruke kjernekompetanse for å oppnå et konkurransefortrinn og overgår konkurrentene (Jones, 2013, s.230). Jones (2013, s.230) forklarer at en organisasjon utvikler en strategi for å øke verdi det kan skape for sine interessenter og i denne sammenheng er verdi alt som tilfredsstillende behovene og ønskene til organisatoriske interessenter. Gjennom en strategi søker en organisasjon å bruke og utvikle kjernekompetanse for å oppnå konkurransefortrinn slik at bedriften kan øke sin andel av knappe ressurser (Jones, 2013, s.230). En organisasjon som besitter betydningsfull kjernekompetanse, kan utkonkurrere konkurrenter. Organisasjonsstrategi lar en organisasjon forme og administrere sitt domene for å utnytte dens eksisterende kjernekompetanse og utvikle ny kompetanse som gjør den til en bedre konkurrent om ressurser. Når en bedrift kan innhente flere ressurser fra omgivelsene, kan dette medføre at en er bedre i stand til å sette langsiktige mål, utvikle en strategi og investerer ressurser for å skape kjernekompetanse for å nå de satte mål (Jones, 2013, s.231). Forbedret kompetanse kan gi organisasjoner et konkurransefortrinn, som kan medføre at organisasjoner tiltrekker seg nye ressurser. Den evnen en bedrift har til å utarbeide en strategi som gjør at en organisasjon kan skape verdi og utkonkurrere konkurrenter er et resultat av en organisasjon sin kjernekompetanse (Jones, 2013, s.231).

Jones (2013, s.231) forklarer at kjernekompetansen fordeles i to; De spesialiserte ressursene og koordineringsevnene og andre organisasjoners mangler (Jones, 2013, s.231). Jones (2013, s.231) skiller mellom to typer spesialiserte ressurser som gir en bedrift et konkurransefortrinn: *Funksjonelle ressurser og organisatoriske ressurser.*

- Først nevnte, *funksjonelle ressurser* er de ferdighetene som de ansatte besitter. Det er ikke tilstrekkelig at en organisasjon bare innehar funksjonelle ressurser av høy kvalitet; de må også være unike og spesielle, og vanskelig å imitere – for å være kjernekompetanse. Dette medfører at det er viktig at en organisasjon beskytter kilden til den funksjonelle kompetanse (Jones, 2013, s.231).
- Sistnevnte, *organisatoriske ressurser* er bedrifts spesifikke ferdigheter og kompetanse som gir en organisasjon et konkurransefortrinn (Jones, 2013, s.231). Organisasjonsressurser inkluderer først og fremst ferdighetene til selskapets toppledelse, visjon og besittelsen av verdifulle ressurser. I tillegg til dette inkluderer det immaterielle eiendeler som merkenavn og omdømme. De organisatoriske ressursene må i likhet med funksjonelle ressurser, også være unike og vanskelig å imitere (Jones, 2013, s.231).



Figur 3: The Value-Creation Cycle (Jones, 2013, s.230)

En annen kilde til kjernekompetanse er *koordineringsevne*. Koordineringsevne er en organisasjon sin evne til å koordinere sine funksjonelle- og organisatoriske ressurser for å skape mest mulig verdi. Effektiv koordinering av ressurser kan føre til konkurransefortrinn (Jones, 2013, s.231). Kontrollsystemene som en organisasjon bruker for å koordinere og motivere mennesker på funksjons- og organisasjonsnivå kan være en kjernekompetanse som bidrar til organisasjonens samlede konkurransefortrinn (Jones, 2013, s.231). Metoden en organisasjon koordinerer mennesker og ressurser innenfor funksjoner bestemmer styrken til kjernekompetansen. På samme måte gir evnen til å bruke struktur og kultur for å koordinere og innlemme aktiviteter på tvers av avdelinger eller divisjoner enkelte organisasjoner en kjernekompetanse og dermed et konkurransefortrinn (Jones, 2013, s.231). Jones (2013, s231)

forklarer at de immaterielle praksisene er innebygd i måten mennesker samhandler på i en organisasjon – i måten organisasjonsstruktur og kultur kontrollerer atferd – og de gjør disse selskapene mer suksessrike enn sine rivaler (Jones, 2013, s.231).

3.5 Struktur og strategi; for å skape verdi

Jones (2013, s.230) forklarer at gjennom strategi søker en organisasjon å bruke og utvikle kjernekompetanse for å oppnå konkurransefortrinn, slik at den kan øke sin andel av knappe ressurser. Jones (2013, s.233) trekker frem at strategien er formulert på fire organisasjonsnivå; Strategi på funksjonsnivå, Strategi på forretningsnivå, Strategi på bedriftsnivå og Global ekspansjonsstrategi. Det belyses at en organisasjon sin evne til å skape verdi på ett av de ovennevnte nivåene, er en indikasjon på dens evne til å administrere verdiskapingsprosessen på de andre nivåene (Jones, 2013, s.233).

- *Strategi på funksjonsnivå* skal styrke organisasjonens funksjonelle- og organisatoriske ressurser, koordineringsevner, for å skape kjernekompetanse. Det strategiske målet med hver funksjon er å skape en kjernekompetanse som medfører at organisasjonen får et konkurransefortrinn (Jones, 2013, s.235). Jones (2013, s.235) forklarer at en organisasjon skaper verdi ved å anvende de funksjonell kunnskap og ferdigheter, og omdanne dem til ferdigvarer og tjenester. For å oppnå konkurransefortrinn må organisasjoner kunne utføre funksjonelle aktiviteter (1) på et lavere nivå, lavere kostnader enn konkurrenter, for å igjen kunne prissette lavere; eller (2) differensiere sine produkter fra rivaler, ved å tilby unik kvalitet, for å igjen kunne prissette til Premium priser (Jones, 2013, s.235).
- *Strategi på forretningsnivå* skal hjelpe en organisasjon til å bruke og kombinere en organisasjons funksjonelle kjernekompetanse for å posisjonere seg slik at den har et konkurransefortrinn i sitt segment i bransjen. Jones (2013, s.239) forklarer forretningsnivå som ansvaret administrerende direktør og andre ledere for de forskjellige funksjonene besitter. Jobben deres er å utarbeide plan på hvordan organisasjonen skal posisjonere seg til å konkurrere om ressurser i sitt miljø (Jones, 2013, s.239). Strategi på forretningsnivå byr på utfordringer, på bakgrunn av at en organisasjon tar kjernekompetansen som skapes av funksjonene og kombinerer dem for å dra nytte av muligheter i miljøet til å skape verdi. De strategiske lederne administrerer domenet der organisasjonen bruker sine verdiskapende ressurser og evner for å oppnå et konkurransefortrinn. Hvis en organisasjon ikke klarer å utarbeide en strategi på

forretningsnivå for å tiltrekke seg kunder, vil en stille svakt i markedet og på sikt mislykkes. Dette medfører at en organisasjon nærmest er avhengig av en strategi på forretningsnivå som (1) Velger domenet en skal konkurrere i, og (2) Posisjonere organisasjonen slik at en kan bruke ressurser og evner for å beskytte og forstørre domenet (Jones, 2013, s.240).

- *Strategi på bedriftsnivå* baseres på å bruke og utvikle kjernekompetanse, slik at en organisasjon kan beskytte og utvide sitt eksisterende domene, samt utvide seg til nye domener. Jones (2013, s.247) forklarer at en organisasjon som ikke kan skape mer verdi i sitt nåværende domene, prøver ofte å finne et nytt domene for å konkurrere om ressurser. Strategi på bedriftsnivå innebærer et søk etter nye domener hvor man kan utnytte og forsvare en organisasjons evne til å skape verdi fra bruk av differeringskompetanse. Denne strategi formen ses på som en videreføring av strategien på forretningsnivå basert på at en organisasjon tar sin eksisterende kjernekompetanse og bruker dem på nye domener (Jones, 2013, s.246).
- *Global ekspansjonsstrategi* er den siste strategien, og baseres på å velge den beste strategi for å ekspandere til utenlandske marked for å skaffe knappe ressurser og utvikle kjernekompetanse (Jones, 2013, s.252).

Strategi er en handlingsplan som en organisasjon forplikter seg til for å skape verdi. Jones (2013, s.257) belyser at organisasjoner som ikke jevnlig setter seg nye mål og forsøker å finne effektive midler for å nå mål, vil bli truet av nye konkurrenter på jakt etter måter å gripe ressurser. Organisasjonsmedlemmer på de ulike nivåer i organisasjonen; Funksjonelle, Forretningsmessige, Driftsmessige og globale- utvikle sine verdiskapende ferdigheter og evner. Organisasjoner er avhengige av at ledere administrerer sammenhengen mellom strategi og struktur for å maksimere organisasjonens evne til å administrere, forbedre og beskytte sitt domene, slik at den kan skape verdi for å tilfredsstille interessenter (Jones, 2013, s.257)

3.6 Innovasjonsøkosystemet som verktøy til verdiskapingslivssyklusen

Viki et.al (2017, s.28) forklarer at enhver bedrift sin ambisjon er å bli et vellykket selskap. For å bli et vellykket selskap forklarer Viki et.al (2017) at det er nødvendig med en bærekraftig forretningsmodell. Forretningsmodeller er bærekraftig når man skaper noe som leverer verdi, og når en organisasjon er i stand til å skape og levere verdien lønnsomt. Et

innovasjonsøkosystem innebærer å sikre at selskapets evner, ressurser og kompetanse på en måte slik at de fullt ut støtter den valgte innovasjonstilnærmingen (Viki et.al, 2017, s.27). Verdiskapingslivssyklusen legger først og fremst til rette for evnen til å skaffe knappe ressurser, som tillater en organisasjon til å utvikle en organisatorisk strategi (Jones, 2013, s.231). I likhet med verdiskapingslivssyklusen, presenterer Viki et.al (2017) innovasjonsoppgave som viser et tydelig syn på fremtiden og de strategiske målene for innovasjon. En sentral faktor for at innovasjonsøkosystemet og verdiskapingslivssyklusen skal fungere, er koordinering og samhandling. Uten en vellykket kombinasjon av disse, vil ikke bedriften få utnyttet sine ressurser effektivt nok, noe som videre vil gjøre at de knappe ressursene vil redusere seg. Både Viki et.al (2017, s.85) og Jones (2013, s.231) forklarer at å ha en organisatorisk strategi kan medføre utvikling av kompetanse og ferdigheter. Dette gjør at selskapet allerede er engasjert i en systematisk prosess med å søke etter nye fordeler og konkurransefortrinn når endringer skjer. Det er nærliggende å tro at innovasjonsøkosystem kan kobles til verdiskapingslivssyklusen ved å bruke innovasjonsøkosystemet som et verktøy for å identifisere og utnytte muligheter i verdiskapingslivssyklusen. Dette kan gjøres ved at man undersøker trender og behov i markedet, samarbeider med andre aktører for å utvikle produkter og tjenester, bruke forretningsmodeller som gir verdi for kundene og skaper lønnsomhet for selskapet. Det er også viktig å ha en kontinuerlig læring og tilpasning til endringer i markedet for å sikre at innovasjonsøkosystemet og verdiskapingslivssyklusen forblir relevante og effektive (Viki et.al 2017, s.85).

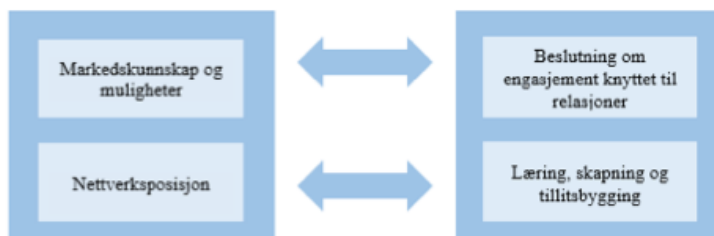
3.7 Internasjonalisering og internasjonaliseringsprosessen

Internasjonalisering er læring; læring om hvilke strategier som virker i hvilke marked, hvordan man samarbeider med partnere i andre land, om hvordan produkter og markedstiltak bør tilpasses lokale forhold, om hvordan preferanser dannes i ulike markedets med mer (Solberg, 2015, s.101). Solberg (2015) belyser at i de innledende fasene av internasjonaliseringsprosessen har ikke bedrifter tilstrekkelig informasjon om markedsmuligheter eller om de faremomentene som kan oppstå. Solberg (2015) belyser også at sakte og sikker vekst, gir bedriften gradvis læring om lokale forhold og dermed størst kontroll med både sine partnere og sin egen ressursutnyttelse (Solberg, 2015, s.104).

3.7.1 Uppsala internasjonaliseringsmodell

Uppsala internasjonaliseringsmodell (U-modell) er utviklet for å påpeke erfarings sløyfen mellom bedriften og dens marked som en tilbakefører av kunnskap til bedriften (Solberg, 2015, s.106). Kunnskapen leder til nye beslutninger, som stadig sterkere involverer bedrifter i utenlandske marked. Modellen er en atferds basert teori, hvor det viktigste som modellen belyser er bedriftens atferd med hensyn på forskjellige måter å etablere seg i utlandet på, knyttet til valg av marked og inngangsstrategi (Solberg, 2015, s.105 & Hollesen, 2017 s.85). Solberg (2015) forklarer at internasjonaliseringsprosessen forutsetter at bedriftene i sin tilnærming til internasjonale markeder vil satse på indirekte eksport fremstøt gjennom distributører eller agenter, for siden gradvis å bygge seg opp med egne salgsselskap og eventuelt produksjon lokalt i utlandet.

U-modellen var først kjent som “The stage Model” som ble utviklet ved en studie av internasjonaliseringsprosessen til fire svenske produksjonsbedrifter”. For å forklare hvordan bedriftene internasjonaliserte seg, ble det i Stage-Modellen antatt at bedriften ville gå inn i nye markeder med påfølgende større psykisk avstand, altså faktorer som hindrer eller forstyrrer informasjonsflyten mellom bedrift og marked. Eksempler på dette er språk, kultur, etikk, politikk, utdanning med mer (Johanson & Vahlne, 2009, s.1412)



Figur 4: The Stage Model (Johanson & Vahlne, 2009, s.1413).

For å forklare internasjonaliseringsprosessen utarbeidet Johanson og Vahlne (2009) følgende trinnvise modell for å belyse at resultatet av at en hendelse gir inndata til den neste. De ble gjort rede for tilstands aspekter som er gitt som markeds-engasjement og kunnskap om det utenlandske markedet, og endringsaspekter som beslutninger om å forplikte ressurser til markedet. Essensen i modellen er at markedskunnskap og engasjement påvirker beslutningen om engasjement og hvordan beslutningene blir utført, som igjen gir inndata til neste, som betyr å endre markedskunnskap og engasjement (Johanson & Vahlne, 2009, s.1413).

3.7.2 Born Global

Solberg (2015) forsøker å vise at erfaringsoppbygging og skrittvis internasjonalisering gir en bedrift best mulighet til å bygge opp både egen kompetanse og tillit i internasjonale markeder (Solberg, 2015, s.111). Likevel så er vi at bedrifter ikke følger de tradisjonelle trinnvise mønstrene, og etablerer seg som internasjonale aktører over en relativt kort tidsperiode, disse bedriftene definerer Solberg (2015) som “Born Globals”. Den utvides ofte raskt og tidsrammen varierer fra umiddelbart til tre år (Hollensen, 2017, s.96).

Disse bedriftene sikter seg inn på internasjonale marked fra første dag (Hollensen, 2017, s.94). Solberg (2015) forklarer også at «Born Globals» opererer i industrier hvor markedsveksten er så høy at hvis bedriften ikke deltar i veksten på det internasjonale marked, vil en etter få år bli utkonkurrert også på hjemmemarkedet. Solberg (2015) trekker fram en rekke karakteristika utarbeidet av Knigh og Cauvugil (1998) som skille «Born Globals» fra mer tradisjonelle selskap. «Born Globals» er små og har færre finansielle ressurser. Som regel er de teknologibaserte, men har blitt mer utbredt de siste årene. Som oftest, er born globale bedrifter som er innovative, unike og av høy kvalitet, som kan gi bedriften et konkurransefortrinn (Solberg, 2015, s.111).

Solberg (2015) forklarer at «Born Globals» bedrifter er konsentrert om et smalt nisjemarked, og at de bør kommersialiseres i store og ledende marked først, uten å tenke på geografisk beliggenhet. For å overleve mener Solberg (2015) & Hollensen (2017) at bedriftene må raskt oppnå vekst, og at markedsintroduksjon er nødvendig for disse bedriftene (Solberg, 2015, s.111 & Hollensen, 2017, s.98) Ifølge Andersson og Wictor (2003) blir «Born Globals» bedrifter påvirket av følgende faktorer; *entreprenøren, nettverk og industri* (Andersson og Wictor, 2003, s.254).

Først og fremst, for å skape en suksessfull internasjonal bedrift, må en ha den ressurssterke individer og bedriften må evne å kunne kjenne igjen de mulighetene som oppstår i det internasjonale marked. Ledernivå i bedriften er den viktigste faktoren, og begreper som global visjon, ambisjonsnivå, motivasjon og internasjonal erfaring er fire viktige karakteristikk ved entreprenøren (Andersson og Wictor, 2003, s.255). Dernest, personlige og organisatoriske nettverk. Lokale og globale nettverk, formelle og uformelle nettverk, er alle viktige for bedriftens internasjonale utvikling (Andersson og Wictor, 2003, s.254). Tillit, og personlige relasjoner blir også sett på som viktige suksessfaktorer for bedriften, da dette kan forbedre den

sosiale kapitalen og danne grunnlag for langsiktige relasjoner (Andersson og Wictor, 2003, s.256). Det skilles mellom tre faktorer som kan medvirke til at en bedrift ønsker å raskt internasjonalisere (1) Nye markedsforhold; (2) Teknologisk utvikling; og (3) Å lære fra utlandet (Hollensen, 2017, s 83). «Born Globals» bedrifter er ofte små og har begrenset med ressurser, sammenliknet med store multinasjonale selskaper. Bedriftene ekspanderer gjennom eksport, som for eksempel direkte salg eller ved bruk av utenlandske mellomledd, noe som gjør bedriften fleksibel.

3.8 Teoretisk rammeverk for analyse

Som nevnt tidligere ønsket vi å utvide forskningen som er gjort på innovasjonsøkosystem og verdiskaping, ved å trekke inn et perspektiv som setter søkelys på et ansvarlig aspekt. For å forstå sammenhengen i det teoretiske rammeverket har vi derfor utarbeidet et rammeverk for analysen.

Andre fase i verdiskapingslivssyklusen omhandler en organisasjons evne til å skaffe seg knappe ressurser. Mellom fase en og to vises det hvordan organisasjonen skaper et produkt som en del av strategien. Her ønsker vi å trekke inn et perspektiv som setter søkelys på et ansvarlig aspekt. Dette medfører at de tre dimensjonene fra figur 2: Materiality, Organization og Discourse er aktuelle. Fase en kan først og fremst knyttes til materiality i forbindelse med teknologi og ressurser. På samme måte kan vi knytte fase en til discource hvor det muliggjøres at organisasjoner kan utvikle strategi og ideer på en ansvarlig måte. Modellen viser hvordan man kan oppnå knappe ressurser, viktigheten av at de er bærekraftige og hvordan det kan bidra til å muliggjøre en ansvarlig innovasjon. Uten slike ressurser vil ikke de i dagens samfunn bli sett på som knappe ressurser, noe som svekker bedriftens evne til å skape verdi.

For å skape verdi er det sentralt at organisasjonens strategi går ut på å lage produkt som står i stil med det grønne skiftet, hvor en oppnår en ansvarlig innovasjon og et bærekraftig produkt. Ved å følge opp en slik strategi kan en oppnå kjernekompetanse ettersom porteføljen nå består av bærekraftige produkt som gir et positivt omdømme. Dette kan videre gi en konkurransefordel i form av at organisasjonens portefølje og rammeverk får et positivt omdømme, som forenkler nettverksbygging, samarbeidspartnere, ledelse og politikken. Konkurransefordelen kan bidra til å forbedre internasjonaliseringmulighetene ettersom de kan stå sterkere i markedet med solide funksjonelle- og organisatoriske ressurser.

Fase fire baseres på kjernekompetanse som har muliggjort konkurransefortrinn for en bedrift. Denne fasen kan knyttes til dimensjonen organization hvor nettverk, ledelse og policy er det avgjørende i det ansvarlige aspekt. En god ledelse, et godt nettverk og en veletablert policy kan resultere i et konkurransefortrinn. Verdiskapingscyklusen går alltid tilbake fra konkurransefortrinn til en bedrifts evne å opprettholde og skaffe knappe ressurser. Spesielt etter en internasjonalisering i andre markeder, hvor det oppstår nye konkurrenter, behov og kulturer. Hovedpoenget bak verdiskapingslivssyklusen er evnen til å opprettholde en kontinuerlig verdiskapingsprosess som bygger videre på et konkurransefortrinn. I sin helhet henger verdiskapingslivssyklusen sammen med innovasjonsøkosystem i den grad at det kan hjelpe en gitt virksomhet å utarbeide en portefølje over kjernekompetansen, sette en organisasjons strategi over framtidige mål og utvikle et rammeverk som skal hjelpe dem på veien. På samme måte vil verdiskapingslivssyklusen hjelpe en virksomhet å parallelt rette fokus på ansvarlig innovasjon i den grad at virksomheten viser at en tar ansvar og utvikler et bedre omdømme.

Figuren nedenfor er en konseptuell modell som viser det analytiske rammeverket. Den konseptuelle modellen viser hvordan innovasjonsøkosystem og verdiskaping kan være et verktøy for å bli en aktør i det globale markedet.



Figur 5: Konseptuell Modell for forskningsprosessen

Vår antakelse er at innovasjonsøkosystem hvorav ressurser og strategi er viktige nøkkelord, og kan brukes som et verktøy til verdiskaping. Ved å implementere noen av prinsippene i innovasjonsøkosystem antar vi at Accurize vil skaffe seg en oversikt over portefølje, strategi

og viktige forutsetninger for verdiskaping. Verdiskaping med utvikling av kjernekompetanse kan medføre at Accurize utvikler et konkurransefortrinn, som ofte anses som nødvendig før de utvider til å bli en global aktør.

4.0 Metode og forskningsstrategi

4.1 Introduksjon

Metodekapittelet vil gi en oversikt over den metodiske tilnærmingen og den prosessen vi har vært gjennom under studiet. Oppgaven har tatt bakgrunn i eksisterende litteratur som med videre empirisk grunnlag skal undersøke hvordan en organisasjon kan bli en global aktør ved å skape verdi. Vi vil presentere forskningsdesign, forskningsmetode, datainnsamling, analyse av data, evaluering av forskningsdesign og til slutt etiske betraktninger og personvern.

4.2 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt

Vitenskapsteori er vitenskap om vitenskapene (Nyhagen, 2022). Vitenskapsteori er et aspekt av den naturlige verden, som baseres på en masse fakta som gjentatte ganger er bekreftet gjennom observasjon og eksperimenter. Vår oppgave vil følge den litteraturen hvor det er to paradigmer: kvalitative og kvantitativ (Creswell, 1994). Vårt prosjekt vil følge den kvalitative metoden, hvor den metodiske tilnærmingen vil være abduktiv.

Easterby-Smith et.al (2015) legger fram ulike filosofiske antagelser ved utvikling av metode for å gjennomføre forskning; Ontologi og Epistemologi (Easterby-Smith et al., 2015 s.47-51). For å få en oversikt over valg av metodikk til forskningsprosjektet, vil det være sentralt å belyse de ontologiske og epistemologiske spørsmålene. «*Det å uttale seg om det store i verden, om hvordan ting faktisk er, er det vi kaller ontologi*» (Nyeng, 2012, s. 37). Ordet ontologi kommer fra det greske ordet «ontos» som betyr «det værende» og «logi» som står for vitenskapen eller læren om noe. Ontologi blir sett på som læren om det som er værende, eller læren om det som eksisterer (Easterby-Smith et al., 2015 s.47-51). Sannheten er her subjektiv, hvor vi intervjuer og får informasjon. Epistemologi betyr «læren om kunnskap», og baserer seg på nettopp hvordan vi vet om det vi vet. Relasjonen mellom intervjuobjekt og intervjuer baseres på at vi undersøker, stiller oppfølgingsspørsmål og forsøker å finne sannheten ved å snakke

med intervjuobjektene. Dataen er ikke bare hva de sier, men også hva vi ser, våre inntrykk og hvilken oppfatning vi har av deres holdninger (Easterby-Smith et al., 2015 s.47-51).

Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan vi skal gå frem når vi skal hente inn informasjon om virkeligheten, og ikke minst hvordan vi skal analysere hva denne informasjonen forteller oss slik at den gir ny innsikt i samfunnsmessige forhold og prosesser (Johannessen et al., 2009, s.32-33). I samfunnsvitenskap skiller Easterby-Smith et al. (2012) mellom to motstridende vitenskapsideal; positivisme og sosial konstruksjonisme. Ved positivismen menes det at den sosiale verden eksisterer eksternt, hvor dens egenskaper måles gjennom objektive metoder, og ikke subjektivt gjennom refleksjoner, følelser eller intuisjoner. Sosial konstruksjonisme handler derimot om at realiteten er sosialt konstruert og gitt mening fra mennesker. Med andre ord, handler det om hvordan mennesker forstår verden, spesielt gjennom å dele sine erfaringer med andre gjennom språk (Easterby-Smith et al., 2012; Johannessen et al., 2009).

Ontologi og epistemologi har som formål om å vise hvordan sannheten kommer frem i oppgaven. Vi vil i oppgaven se på hvordan intervjuobjektene sanninger kan relateres opp imot hverandre for å få en forståelse om hvordan verdiskaping blir til, hva verdiskaping er og hvordan Accurize kan bli en global aktør ved å skape verdi. Denne masteroppgaven vil være et resultat av ontologisk og epistemologisk forankring av forståelse i sosial-konstruktivistisk kontekst ettersom tilnærmingen våres baserer seg på en subjektiv realitet, der de ulike deltakere har sine subjektive syn på hva som er deres virkelighet (Easterby-Smith et al., 2015 s.47-51). Det blir i hovedsak kvalitative intervju fra respondenter og informanter som legges til grunn for å svare på utarbeidet problemstilling.

4.3 Forskningsdesign

Easterby-Smith et.al (2021) definerer forskningsdesign som følger

“Et forskningsdesign er et utsagn som skal forklare og begrunne hvilke data som skal samles inn. Det skal også vise hvor dataen kommer fra, og hvordan den er hentet inn. Dette er noe som blir avgjort før selve innhenting av data. Utsagnet er med på å forklare hvordan dataene skal analyseres, og hvordan dette vil gi svar på det mest sentrale spørsmålet i forskningen” (Easterby-Smith et.al s.68).

Gripsrud, Olsson, & Silkoset (2017) forklarer forskningsdesign som

«En beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen skal legges opp for at man skal løse den aktuelle oppgaven» (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2017 s. 46)

I likhet med Gripsrud, Olsson og Silkoset (2017) viser Yin (2018) til forskningsdesign som en logisk plan for å komme seg herfra til der, som kan defineres som settet med spørsmål som skal adresseres (Yin, 2018, s.60). Yin (2018) understreker også at hensikten med forskningsdesign er å sørge for at dataen som samles inn svarer på forskningsspørsmålet. Yin (2018) og Gripsrud, Olsson, & Silkoset (2017) deler fellesnevneren om at det eksisterer tre typer forskningsdesign hvor de har ulike formål: (1) Eksplorativt design (Utforskende), (2) Deskriptivt design (Beskrivende) og (3) Forklarende design (årsak-virkning) (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2017, s. 47). Yin (2018) belyser at de tre betingelsene består av (a) formen for forskningsspørsmålet som stilles, (b) kontrollen en forsker har over faktiske atferd hendelser, og (c) graden av fokus på samtiden i motsetning til helt historiske hendelser (Yin, 2018, s.39)

Førstnevnte, eksplorativt forskningsdesign blir av Gripsrud, Olsson, & Silkoset (2017) forklart som metoden når man skal utforske et tema nærmere. Målet her er å forstå og tolke det aktuelle fenomenet (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2017, s.47-48). På samme måte definerer Yin (2018) eksplorativt design som en metode når man utforsker et fenomen (Yin, 2018, s.40). Deretter, deskriptivt forskningsdesign, tar utgangspunkt i å beskrive variabler og sammenhenger mellom disse. Yin (2018) underbygger dette med et formål om å få en beskrivelse av hendelser, personer og situasjoner (Yin, 2018, s.50). I likhet med Yin (2018) forklarer Gripsrud, Olsson, & Silkoset (2017) at målet er å beskrive situasjonen på et bestemt område. Sistnevnte, forklarende design ser på årsakssammenhenger. Formålet med forklarende design er å finne en statistisk årsakssammenheng eller kausal forklaring (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2020, s.50). Yin (2018) definerer forklarende forskningsdesign som en metode som har hensikten å forklare hvordan eller hvorfor noe har skjedd (Yin, 2018, s.39).

Vi kan argumentere for at vår problemstilling og casestudie er av eksplorerende design. Formålet med prosjektet er å få økt innsikt og en bedre forståelse av hvordan en bedrift kan bli en global aktør gjennom verdiskaping. Ved starten av forskningsprosessen hadde ingen av oss betydelig kunnskap om den gitte bedriften og markedet den opererte i. Tematikken derimot var noe vi hadde generell kjennskap til, men som vi ønsket å få dypere innsikt og forståelse av. Forskningsprosessen er en enkelt singel case studie, hvor vi skal erverve ny kunnskap og vurdere et eksisterende fenomen. Fordelen ved et eksplorerende forskningsdesign, er at en kan

være fleksible og åpne for endringer underveis. Dette kan være nyttig for oss da prosess og strategi kan måtte endres underveis (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2017, s.47-48). Samtidig kan økt fleksibilitet medføre at man har mindre kontroll over prosessen. Ved at vi har benyttet oss av eksplorativt design har vi fått god innsikt og forståelse for forskningsobjektet og tematikken. For å få belyst kompleksiteten i casen og styrke den interne validiteten ønsket vi å innhente data fra flere kilder. Innsikten vår opparbeides gjennom litteratur og sekundærdata, samtidig som at vi har hatt et elementært utbytte av primærdata. Vi innhentet primærdata gjennom dybdeintervju (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2020s. 50).

4.3.1 Forskningstilnærming

Saunders et.al (2012) og Jacobsen (2015) belyser at for å tilnærme seg forskningsdesign skilles det mellom tre måter; (1) *Deduktiv*, (2) *induktiv* og (3) *abduktiv tilnærming* (Saunders et.al, 2012, s.120). Den deduktive metoden går ifølge Jacobsen (2015) ut på å teste eksisterende teori med innsamlet data. Den induktive tilnærmingen starter derimot med å samle inn data først for å så videre utforme problemstilling og teori. I praksis blir dette ifølge Saunders et.al (2012) at en ved en induktiv tilnærming går fra empiri til teori, mens i en deduktiv tilnærming går fra teori til empiri, for å så gå tilbake til teori igjen (Saunders et.al, 2012, s.118). En kombinasjon av induktiv og deduktiv tilnærming kalles abduktiv tilnærming. Ifølge Yin (2018, s.100) vil dette si at forskeren samler data for å utforske et fenomen, forklare mønstre, eller modifisere eksisterende teori som forskeren deretter tester frem og tilbake med ytterligere datainnsamling.

I dette forskningsprosjektet vil det benyttes kvalitativ casestudie hvor hensikten har vært å undersøke dypere den gitte problemstilling. Oppgaven trekker tråder fra både induktiv og deduktiv metode, derav en abduktiv tilnærming. En abduktiv tilnærming medførte at vi kunne ta utgangspunkt i eksisterende teori som grunnlag for intervju og strategier, samtidig som vi la til rette for å hente inn ny informasjon. En annen fordel er at vi så hvilke ulike strategier som var fordelaktig å bruke, noe som medførte at vi fikk flere ulike konkurrerende teorier. Dette er med andre ord en flytende skala hvor man beveger seg mellom de ulike tilnærmingene for å kunne danne et mest mulig riktig bilde av fenomenet som skal studeres, basert på forskningens formål (Easterby-Smith, Thorpe, Jackson, & Jaspersen, 2018, s. 132).

4.3.2 Forskningsmetode

Grønmo (2021) og store norske leksikon forklarer forskningsmetoder som fremgangsmåter som benyttes i vitenskapelig forskning. Forskningsmetodene utgjør de systematiske og planmessige fremgangsmåter som brukes for å etablere pålitelig kunnskap og holdbare teorier om mennesker i ulike samfunn (Grønmo, 2021). Det skilles mellom to metoder man kan benytte seg av i vitenskapelig forskning, kvalitativ og kvantitativ. Gripsrud, Olsson, & Silkoset (2017) legger til grunn at man må grave dypere for å forstå respondentenes underliggende koblinger. De forklare derfor kvalitative metoder har egenskapen til å gå i dybden for å forstå, mens i kvantitative metoder søker å forklare (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2017, s.103). Easterby-Smith et.al (2021) legger til grunn at den kvalitative metoden er åpen, fleksibel og mer kreativ enn den kvantitative metoden. Kvalitativ forskning vil derfor kunne åpne muligheten til å forske på noe på andre måter som ikke er mulig med kvantitativ forskning (Easterby-Smith et al., 2021, s.129). Basert på vår problemstilling og casestudie med et eksplorerende tilnæringsdesign vil det være hensiktsmessig å innhente data ved hjelp av en kvalitativ forskningsmetode. Vår datainnsamling forekommer gjennom semistrukturerte intervju. Dette har tillat oss å være utforskende og åpen, hvor vi har forsøkt å dekke forhåndsbestemte tema, samtidig som at vi stilte åpne oppfølgingsspørsmål. Dette medførte at vi fikk en bedre kommunikasjon, inspirasjon og introduksjon til nye ideer, spørsmål og muligheter (Easterby-Smith, 2021, s.129).

4.3.3 Forskningsstrategi

Forskningsstrategi er et emne innen forskningsdesign. Yin (2018) trekker frem de fem viktigste strategiene; Eksperiment, Spørreundersøkelse, Arkivanalyse, Historie og Casestudie (Yin, 2018, s.25). Yin (2018) forklarer videre at valg av strategi avhenger av tre faktorer: (A) Formen på forskningsspørsmålet, (B) Kontrollen over atferdsmessige hendelser, og (C) Graden av fokus på moderne, motsetning til historiske hendelser. Som følge av figur 1.2 (Yin, 2018, s. 39) kan oppbyggingen av forskningsspørsmål deles opp etter “Hvordan”, “Hvorfor”, “Hvem”, “Hva” og “Hvor”, alt ut ifra formålet med undersøkelsen (Yin, 2018, s.39). Yin (2018) skriver også at valg av case avhenger i stor grad av forskningsspørsmålene. Det er viktig å avgjøre hvem eller hva som skal studeres, og vurdere muligheten for tilgang (Yin, 2018, s. 40). Vår oppgave har en problemstilling som innledes med «*Hvordan*». Kategorien “hvordan” er mer forklarende og fører oss også over til bruk av casestudie (Yin, 2018, s.41).

Forskningsstrategi betraktes innenfor undersøkelsesdesign og i vår oppgave skal en casestudie benyttes. Dette fordi vi ønsker å undersøke en organisasjon som er lite studert og unik i sin

natur, og målet vil være å lære noe nytt og viktig (Ghauri & Grønhaug, 2005; Saunders mfl., 2009; Yin, 2018). Easterby-Smith et.al (2021) belyser også at i hovedsak ser casestudier i dybden på en eller et lite antall organisasjoner, generelt over tid (Easterby-Smith, 2021, s.89). Bakgrunnen for forskningsstrategien er muligheten den gir til å gjøre en grundig analyse av spørsmål som hva, hvorfor og hvordan.

4.4 Datainnsamling

Datainnsamling kan ta mye tid og ressurser. Analyse og tolkning av data kan være svært vanskelig, og avhenge av forskernes intime, tause kunnskap (Easterby-Smith, 2021 s. 56). Før en starter med innsamlingen, er det i følge Yin (2018) viktig å ha en strategi om hvordan en skal innhente data, analysere og bruke den (Yin, 2018, s.223). Datainnsamling kan gjøres på flere ulike metoder. Basert på at oppgaven vår er en casestudie med eksplorerende forskningsdesign blir utvalget noe begrenset. En naturlig start i et eksplorativt design er å undersøke om det er skrevet noe om temaet, og om det foreligger data samlet inn av andre. Noen ganger er det også aktuelt med egne former for datainnsamling. (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2020, s.47).

Easterby-Smith et.al (2021) skiller først og fremst mellom metoder som primært sikter på innsamling og opprettelse av tekst-/språkdata, og som sikter på observasjons-/interaktive data (Easterby-Smith et.al, 2021 s. 168). For det andre i hvilken grad av prosessen med datainnsamling krever involvering av forskeren. Data kan dermed deles inn i primærdata og sekundærdata.

4.4.1 Primærdata

Primærdata er data som er samlet fra forskeren og kan medføre nye innsikter i temaet det forskes på (Easterby-Smith et al, 2021, s 130). Easterby-Smith ligger til grunn at primærforskning sikte på å skape original data (Easterby-Smith et al, 2021, s 131). Easterby-Smith (2021) forklarer at en kvalitativ prosess utføres ved forberedelser, gjennomføring og transkribering av intervjuer, det er en prosess som krever tid (Easterby-Smith, 2021, s.116). Ved primærdata vil vi innhente data gjennom individuelle intervju slik at vi har muligheten til å dykke dypere og fange opp nyanser.

I vår oppgave, basert på gitt problemstilling er det hensiktsmessig å samle inn data i form av intervju, hvor vi skal forsøke å få et klart bilde og forstå hvordan hver enkelt informant opplever

virkeligheten. Vi har benyttet oss av Semi-strukturerte intervjuer som er et guidet åpent intervju, med et utvalg av temaer eller problemstillinger som skal dekkes (Easterby-Smith et.al, 2021, s.139). Ved at vi benyttet oss av Semi-strukturerte intervju kunne vi følge intervjuguide med planlagte spørsmål, samtidig som at vi hadde friheten til å stille oppfølgingsspørsmål hvor det var nødvendig. Ved gjennomføringen av intervju tok vi i bruk digitale plattformer som teams, Zoom og telefon for å gjennomføre intervjuene. Bakgrunnen for dette var at intervjuobjektene var spredt over hele Norge og verden. Før hvert intervju utarbeidet vi en intervjuguide, hvor vi delte guidene inn etter ansatte i Accurize, brukere, eksterne / personer og samarbeidspartnere. Vi hadde samme tematikk i alle intervjuguidene, men med forskjeller i spørsmålene basert på at vi ønsket å få fram ulike synspunkt på ulike måter.

4.4.2 Sekundærdata

På den andre siden finner vi sekundærdata som kjennetegnes ved at det er data som er samlet inn av andre, og med andre formål (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2020, s.68). Easterby-Smith et.al (2021) forklarer sekundærdata som skriftlige informasjonskilder, som brukes ofte som supplerende for å komplementere primærdata (Easterby-Smith et al, 2021, s.130). På den andre siden finner vi sekundærdata som kjennetegnes ved at det er data som er samlet inn av andre, og med andre formål (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2020, s.68). Sekundærdata kan være forskningsartikler, journaler, bøker, internett eller andre avhandlinger. Som supplement til primærdata har vi ved sekundærdata benyttet interne dokumenter i Accurize, bøker, akademiske artikler og ulike websider for å innhente sekundærdata om bedrift og temaet vi retter søkelys på.

4.5 Strategisk utvalg

Kvalitative studier er svært ofte basert på en strategisk utvelgelse. Årsaken til dette er at valget har en stor innflytelse på analysen av dataen, og betyr at respondentene blir valgt ut ifra kvalifikasjoner eller kapasitet som er strategiske i forhold til hva som undersøkes (Thagaard, 2013). I forbindelse med utvelgelsen blir det vurdert ut ifra hvilke teoretiske og analytiske formål som er mest interessante og relevante for problemstillingen. Ettersom vår casestudie baserer seg på en kvalitativ studie, ønsker vi å komme så nært som mulig informantene og respondentene våres. Utvalget vårt består av personer som innehar kunnskap og informasjon som bidrar til å svare på problemstillingen knyttet til Accurize AS. Vi har derfor valgt å både inkludere informanter og respondenter for å få frem de ulike synspunktene.

4.5.1 Respondenter

Respondenter kan defineres som personer med direkte kjennskap til et fenomen. Således er respondentene representanter for den gruppen vi ønsker å undersøke (Jacobsen, 2015, s.178). Respondentene våre er ansatte hos Accurize AS som har direkte kjennskap og eierskap til deres drift og produkter. Her hadde vi ett mål om å få utfyllende informasjon om hvordan de tenker knyttet til problemstillingen, og hvilke syn de har innen de relevante temaene. Dette målet ble vellykket da vi har fått inn viktig data og ulike synspunkt innen de ulike temaene. Vi har også benyttet oss av snøballmetoden gjennom intervju hos nevnte respondenter. I vårt tilfelle ledet flere av intervjuene til nye mulige respondenter og informanter, som vi kunne komme i kontakt med (Easterby-Smith et.al, 2021).

4.5.2 Informanter

Informantene i oppgaven er personer som er tilknyttet Accurize i form av brukere eller samarbeidspartnere. Brukere av produktene sitter med ulike erfaringer og opplevelser noe som gir oss en unik mulighet til å gjøre rede hvordan hver enkel bruker opplever produktets verdi, og hvilke positive eller negative holdninger de har til Accurize sin produktportefølje. På en annen måte gir samarbeidspartnere gir et annet innblikk av hvordan Accurize samhandler og hvilke styrker og svakheter de har. Samtidig har vi informanter som innehar relevant kunnskap innen Accurize sitt fagfelt, samt innen verdiskaping og internasjonalisering, men som ikke er direkte knyttet til Accurize. Informantene er inkludert for å kunne berike besvarelsen. Informantenes utsagn bidrar til å skape ulike perspektiver, synspunkt og nye utfordringer knyttet til oppgavens problemstilling.

4.5.3 Tabellarisk presentasjon av respondenter og informanter

Dato	Intervjuobjekt	Organisatorisk tilhørighet	Tidsbruk og type
<ul style="list-style-type: none"> • 26.08.2022 • 04.10.2022 • 11.10.2022 • 17.01.2023 • 13.03.2023 • 19.04.2023 • 04.05.2023 	Respondent A	Lederrolle, Hovedressurs.	<i>Semistrukturert</i> - Telefon, Zoom, Fysisk i lokal.
<ul style="list-style-type: none"> • 05.09.2022 	Informant B	Bruker, Skiskytter	<i>Semistrukturert</i> - Tid: 43:45 - Telefon
<ul style="list-style-type: none"> • 05.09.2022 	Informant C	Bruker, Skytter	<i>Semistrukturert</i> - Tid: 38:17 - Telefon
<ul style="list-style-type: none"> • 15.09.2022 	Informant D	Bruker, Politi 1	<i>Semistrukturert</i> - Tid: 44:02 - Telefon
<ul style="list-style-type: none"> • 19.09.2022 	Informant E	Bruker, Politi 2	<i>Semistrukturert</i> - Tid: 48:30 - Telefon
<ul style="list-style-type: none"> • 08.02.2023 	Informant F	Bruker, Generalsekretær	<i>Semistrukturert</i> - Tid: 45:02 - Zoom
<ul style="list-style-type: none"> • 09.02.2023 	Informant G	Bruker, Skiskytter	<i>Semistrukturert</i> - Tid: 48:23 - Teams
<ul style="list-style-type: none"> • 15.02.2023 	Respondent H	Samarbeidspartner Aksjonær	<i>Semistrukturert</i> - Tid: 38:05 - Teams
<ul style="list-style-type: none"> • 20.02.2023 	Informant I	Samarbeidspartner Innovasjon Norge	<i>Semistrukturert</i> - Tid: 42:35 - Zoom
<ul style="list-style-type: none"> • 27.02.2023 	Informant J	Bruker, Skiskytter	<i>Semistrukturert</i> - Tid: 43:09 - Zoom

Tabell 1: Oversikt over intervjuobjekter

4.6 Analyse av data

Oppgavens bruk av casestudiedesign gjør at en befri seg fra strenge regler, og står fritt til å analysere data slik vi ønsker. Yin (2018) belyser at en kan analysere data ved å kombinere alt fra undersøkelser, testing, kategorisering og kombinerer av funn (Yin, 2018, s. 164). Når det er sagt så er en avhengig av å faktisk hente ut relevant informasjon fra de undersøkelsene som er blitt utført, noe som er enklere sagt enn gjort. Johannessen et al. (2009) utdyper at utfordringen med en kvalitativ forskning er å få noe fornuftig ut av store mengder ustrukturert data, håndtere mengden, identifisere og lage et rammeverk slik at en kan formidle dataen. Eisenhardt (1989) understreker at dataanalysen er den vanskeligste og minst systematiske delen av prosessen i en kvalitativ studie. Med andre ord vil dette si at utfordringen er å redusere, forenkle, strukturere den store datamengden slik at en får identifisert mønstre, trekke gode konklusjoner og formidle innholdet på en god måte (Jacobsen, 2010 referert fra Johannessen 2007). For å trekke fornuftige konklusjoner foreslår Johannessen et al. (2009) at forskeren kan starte ved å ta utgangspunkt i at dataanalysen har to hensikter;

- A) *Organisering*: Redusere, systematisere og ordne data for å gjøre den klar for analysering uten at viktig informasjon går tapt.

- B) *Analyse og tolkning*: Å analysere samt å utvikle tolkninger og perspektiver på den informasjon som ligger i datamaterialet.

En slik inndeling kan gjøres på ulike metoder. Her kan en gjøre en kategorisk inndeling av data, bruke kontekstuell dataorganisering og/eller bruke diagrammer og tabeller. Hver enkelt av metodene har sine ulike måter å forklare den sosiale virkeligheten på (Johannessen et al. 2009). En analyse vi finner interessant for våres oppgave, og som tar hånd om begge hensiktene er en innholdsanalyse. Innholdsanalyse er en teknikk som ikke følger hverandre i slavisk tid og er delt inn i tre ulike faser (Jacobsen, 2010).

- Fase 1 handler om transkribering. I denne fasen gjøres all transkribering av lydopptak. Dette vil si en overføring av all tale til skrift. En slik fremstilling vil forenkle analysearbeidet. I følge Geertz (1973) vil en slik oppgave oppleves som en uoverkommelig oppgave og som er svært tidkrevende.

- Fase 2 handler om kategorisering. Ved kategorisering menes det at ulik informasjonsdata blir plassert i deres relevante grupper for å skape en enklere oversikt over hvor ulik data ligger. En slik kategorisering gjør det ifølge Jacobsen (2010) enklere å sammenligne dokumenter og intervjuer ettersom hver kategori vil bli belyst av flere primær og sekundærkilder. Han legger til at det er viktig at de relevante gruppene baseres på tilgjengelig data, og at de sjekkes mot oppfatningen til aktuelle aktører og eksisterende teori og empiri. Når en skal analysere på tvers av ulike kilder vil det være gunstig å bruke verktøy som gjør oversikten av ulikt utsagn enklere. Til dette vil figurer som illustrerer de ulike kategoriene og intervjuobjektene være nyttig. Jacobsens (2010) tilordning av enheter til kategorier illustrerer dette bra med sitt kategorikort. Her skal hvert kort inneholde uttalelser som tilhører deres kategori, samt inneholde opplysninger om kilden og intervjusituasjonen skrives ned slik at en ikke mister oversikten (Jacobsen,2010).
- Fase 3 handler om sammenbinding. I den siste fasen skal vi se etter sammenhenger mellom ulike trekk, fenomen og individuelle forhold ved konteksten. Her skal vi se hvilke kategorier som skiller seg ut, som videre vil danne et grunnlag for en konklusjon til problemstillingen. I denne fasen vil vi også her foreta bruk av enkle modeller som illustrerer hvordan sammenhengene henger i hop. En annen sentral del for sammenbinding fasen er direkte sitater. Direkte sitater er et sentralt aspekt i den kvalitative tilnærmingen, og noe vi aktivt kommer til å bruke for å vise frem sentrale funn (Jacobsen, 2010).

Transkribering av intervjuene sikret oss en tydelig oversikt over datamaterialet og gjorde det enklere for oss å sammenligne og drøfte. Videre i prosessen kategoriserte vi informasjonen, først og fremst for å fjerne irrelevant informasjon, men også for å koble informasjon til tematikken vi hadde bestemt på forhånd i intervjumalen. Her sorterte vi svarene og kategoriserte det under de tre forskningsspørsmålene. Sammenbinding ble for oss sentralt, hvor vi trakk ut direkte sitat for å vise sentrale funn. Svarene vi transkriberte og sorterte dannet så grunnlaget for den videre analysen.

4.7 Vurdering av datamaterialets kvalitet

Datamaterialets kvalitet er en sentral faktor når en skal innhente informasjon. For å sikre kvalitet i oppgaven er det viktig at vi er kritiske til informasjonen vi henter inn, både av primær og sekundærdata. Ved innhenting av sekundærdata er det viktig at vi er observant på at dataen som er hentet inn er til et annet formål enn for våres studie. I tillegg må vi være kildekritiske til all sekundærdata som blir benyttet, slik at det vi samler inn er relevant og belyser vårt forskningstema til studiet.

4.7.1 Ekstern og intern validitet

I følge Easterby-Smith et. Al (2015) er det svært viktig at en kvalitativ casestudie innehar en høy grad av validitet (Easterby-Smith et. Al, 2015, s.70). Dette kommer som følge av at datamaterialet skal ha en høy relevans for forskningsspørsmålet. Validiteten vil her si hvor solid datagrunnlaget er for å kunne belyse og besvare forskningsspørsmålet på en relevant måte. Begrepsvaliditet handler i all hovedsak om at det er samsvar mellom de konkrete, teoretiske dataene og det operasjonelle fenomenet som skal studeres (Easterby-Smith et. Al, 2015, s.74). For å øke begrepsvaliditeten anbefaler Yin (2018) tre ulike taktikker. Her anbefales det å bruke mange kilder som bevis, etablere en kilde av bevis og få utkastet til en casestudie undersøkt av nøkkelinformanter (Yin, 2018, s.79). I vår oppgave vil vi forholde oss til disse taktikkene ved at vi benytter bedriftens nettside, relevante artikler og mange intervjuer med intervjuobjekter som innehar nøkkelinformasjon til oppgavens studie. For å sørge for at oppgaven har en god validitet vil vi ta for oss grundige diskusjoner rundt teorivalg og forskningsdesign.

Validitet deles inn i *intern* og *ekstern* validitet. *Intern validitet* uttrykker i hvilken grad forskeren har oppnådd tilgang til informantens kunnskap og erfaringer, og om konklusjonen samsvarer med budskapet (Yin, 2018, s. 79) For å sørge for å holde den interne validiteten oppe kan en gjøre ulike tiltak blant intervjuobjektene. Her kan en bruke mønstergjenkjenning som skal kontrollere konklusjonene til de enkelte intervjuobjektene, samt teste og se om de kjenner igjen stoff som vi presenterer. Dersom den samlede konklusjonen er tilsvarende lik gjennom intervjuobjektene kan en se at validiteten øker. I tillegg til dette har vi transkribering av intervju. Intervjuobjektene har gitt oss god informasjon på bakgrunn av den rollen de har. Ansatte i Accurize har gitt oss viktig informasjon om bedriften, mulige brukere har gitt informasjon om produktene, og andre eksterne personer har gitt informasjon om deres oppfattelse av en slik prosess Accurize står ovenfor.

Ekstern validitet handler om å vite om funnene som gjøres i studien kan bli generalisert utover den direkte studien, uansett hvilken forskningsmetode som brukes (Yin, 2018, s.81). Saunders et al. (2012) forklarer videre at grunnen til at det er vanskeligere ved en kvalitativ studie er fordi det er mer problematisk å generalisere funn fra forskningen når det er få cases- og som i vår oppgave er en singelcase- studie (Saunders et al., 2012, s.140)

4.7.2 Reliabilitet

Definisjonen av reliabilitet går ut på nøyaktigheten av data i en undersøkelse eller intervju. her ser man på måten dataene samles inn, hvilke data som brukes, og hvordan dette bearbeides (Johannessen, et.al.,2015, s.36). I følge Yin (2018) er målet med reliabilitet å minimere feil og bias i en studie (Yin, 2018, s. 103). Dette vil si at en unngår skjeve eller feilaktige beslutninger eller resultater i en studie (Grønmo,2020). Vi har i vår oppgave utarbeidet en trygg intervjuguide hvor vi forsøkte å unngå ledende spørsmål, som kan gjøre intervjuobjektet usikker på hva de bør og vil svare. Dette medførte at informanten fikk svare fritt, noe som gir en bedre dybdeforståelse og en høyere form for reliabilitet.

Høy reliabilitet oppnås ved at forskerne er samstemte om at resultatene gir mening ut fra det innsamlede datamaterialet. For å sørge for høy reliabilitet i vår oppgave vil vi utføre en nøyaktig *innholdsanalyse* som gjør at innsamlingen av datamateriale er godt organisert og kategorisert, noe som gir en ryddig orden på hvem som har sagt hva. Dette gjør at det blir lettere å se hvordan reliabiliteten til de ulike informantene er opp mot hverandre.

4.8 Etske betraktninger og personvern

Etikk er en viktig del for at samfunnet skal gå rundt, og som handler om prinsipper, regler og retningslinjer når det gjelder vurderinger om hva som er rett eller gale. Når man forsker, er det viktig at en underordner seg etter både etiske prinsipper og juridiske retningslinjer (Johannessen et al, 2009, s.93). I vår oppgave er etiske betraktninger svært viktige ettersom produktene Accurize produserer kan være sensitivt for enkeltpersoner, noe som gjør at en må trå forsiktig frem.

Bell & Bryman (2011) presenterer to etiske perspektiver som skal ligge til grunn for forskning. Det første handler om å sikre interesse til respondentene, og det andre er å sikre prosjektets integritet. Dette vil si at forskningen skal kunne foregå uten at det vil få etiske og uforsvarlige

konsekvenser for de som deltar og samfunnet generelt (Johannessen et al.,2009. s.83). For vår del handlet dette om at vi fikk frem produktet på en fornuftig måte, slik at samfunnet ikke får en feilaktig oppfatning av hva Accurize ønsker å forbedre med deres produkt.

Ifølge Johannessen (2009) pekes det mot tre typer hensyn som forskeren må ta før en forskning. Disse tre er; retten til selvbestemmelse og autonomi, respekt for privatliv og å unngå skade. Det å ha rett til selvbestemmelse og autonomi handler om at de som er med i en undersøkelse skal kunne bestemme over sin egen deltakelse. Dette vil si at en deltaker skal frivillig delta i undersøkelsen, samt kunne trekke seg når som helst uten at det kommer negative konsekvenser eller ubehag. Kvale og Brinkmann (2012) legger til at deltakerne skal bli informert om undersøkelsens formål og de mulige risikoene og fordelene ved en eventuell deltakelse.

På tabellen under ser vi 10 etiske prinsipper for å få tydelig frem hvilke prinsipp som er viktig å ta hensyn til i forskningen. Prinsipp en til sju skal beskytte informantens interesser, mens prinsipper åtte til ti skal sikre nøyaktige forskningsresultater samt sørge for at forsker ikke opptrer partisk (Easterby-Smith et al., 2012, s.95).

Ti etiske prinsipper
1. Sørge for at ingen skade skjer på deltakerne
2. Respektere verdigheten til deltakerne
3. Sikre et fullt informert samtykke fra forskningsdeltakerne
4. Beskytte personvernet til forskningsobjektene
5. Sikre konfidensialitet av forskningsdata
6. Sikre anonymiteten til enkeltpersoner eller organisasjoner
7. Unngå bedrag om meningen eller målet med forskningen
8. Fremlegge tilknytninger, finansieringskilder og interessekonflikter
9. Ærlighet og åpenhet i kommunikasjonen om forskningen
10. Unngå enhver misvisende eller falsk rapportering av forskningsresultater

Tabell 2: Ti etiske prinsipper (Easterby-Smith et al.,2021, s.122.)

I henhold til Bell og Brymann (2011) sine to etiske perspektiv, og de ti overnevnte prinsippene har vi sikret at prosjektet er gjennomført innen de etiske rammene. Først og fremst, signerte vi en konfidensialitetsavtale (NDA). Denne avtale ble inngått mellom prosjektets representanter og CEO i Accurize, noe som medførte at vi satt igjen med en følelse av gjensidig tillit som en motivasjonsfaktor til prosjektet.

For å sikre deltakernes personvern fulgte vi personvernforordningen. Masterprosjektet er sendt inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD). Vi redegjorde for oppgavens tematikk, metode, intervjuguide og hvordan dataen ville bli oppbevart. Vi viste til at persondata ville bli behandlet på korrekt måte, hvor vi utarbeidet et informasjonsskriv og et samtykke skjema etter mal fra NSD. Basert på dette fikk vi godkjent søknad for masterprosjekt.

For å bygge tillit til respondentene, som også er i tråd med retningslinjene til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste, innhentet vi formelle samtykker fra respondentene før hver datainnsamling. Her la vi blant annet fram hva vi ville forske på, hvilke data som behandles, hvordan vi ville behandle det, samt hvilke krav de hadde. Vi presiserte nøye deres krav på anonymitet, at de kunne trekke seg når de måtte ønske og avtale om taushetsplikt fra begge parter. Ved at vi brukte tid på NSD søknad og informasjonsskriv, skapte vi trygghet og tillit, som til syvende og sist er en fordel for begge parter.

5.0 Analyse

I denne delen av studien vil vi fremlegge relevante funn fra innsamlet datamateriale, som vi skal analysere og diskutere opp mot studiens teoretiske grunnlag. Analysen er strukturert og vil bli presentert i fire hoveddeler delt inn etter forskningsspørsmål med en hensikt om å løfte frem de mest sentrale funn i studien. Vi vil forholde oss til den konseptuelle modellen og ta for oss temaene verdiskaping, ressurser, strategi og det innovative økosystemet internasjonalisering.. Hvert forskningsspørsmål vil avsluttes med en delkonklusjon, som samlet skal utgjøre besvarelsen av den overordnede problemstillingen.

5.1 Ressurser tilgjengelig hos Accurize As

I denne delen av analysen vil vi ta for oss faktoren «ressurser», som støtter opp under forskningsspørsmålet:

Hva er hovedressursene til Accurize As og hvordan kan disse ressursene hjelpe selskapet med å utvikle kjernekompetanse og skape konkurransefortrinn i markedet?

Ressurser er ifølge Voldsund, Skjølsvik & Bragelien (2020) det bedriften har i form av eiendeler, evner, muligheter, prosesser, kompetanse, egenskaper og kunnskap. Organisasjoner trenger ikke å eie ressursene, men ha tilgang til å benytte seg av dem. Knappe ressurser

inkluderer råvarer og dyktige ansatte en organisasjon trenger for å produsere varer og tjenester; informasjonen den trenger for å forbedre teknologien eller bestemme sin konkurransestrategi, og støtte for eksterne interessenter (Jones, 2013, s.81). Disse deles inn i hvorvidt de er fysiske, menneskelige, immaterielle og finansielle (Voldsund, Skjølsvik, T & Bragelien, 2020).

Informant «I» har lang erfaring med rådgivning til bedrifter som ønsker å internasjonalisere eller ekspandere. På den ene siden for å få et nøytralt synspunkt på viktige ressurser spurte vi derfor informant «I» hva han anså som de viktigste ressursene som grunnlag for at en bedrift kan skape konkurransefortrinn;

«De viktigste ressursene for å skape konkurransefortrinn er ansatte, produkt eller tjenester, ledelse og finansielle muskler».

Respondent A på den andre siden ga et litt ulikt svar. Vi stilte intervjuobjektene det samme spørsmålet, for å få ulike synspunkt på teorien til Jones (2013, s. 231) om at ressurser kan være en viktig bidragsyter for å skape konkurransefortrinn. Gjennom intervju med respondent A gjøres det tydelig rede for hva som er de mest sentrale ressursene for Accurize. Det ser ut til at daglig leder er den viktigste ressursen, slik det kommer frem av følgende utsagn fra respondent A;

«Daglig leder, fabrikken, teknologien og partnerskap er de viktigste faktorene for at bedriften skal gå rundt».

Videre presiserer respondent A følgende;

«Hvis jeg får en stein i hodet, så er det viktig at jeg har dokumentert ting, og at det overlapper slik at en annen kan gå inn å gjøre mine arbeidsoppgaver»

Gjennom intervjuet med respondent A, får vi et tydelig innblikk i hvor stort ansvar daglig leder har for å balansere den daglige driften. En kan gjennom sitatet over anse daglig leder som en del av bedriftens kritiske ressurser. Kritiske ressurser er ifølge Voldsund, Skjølsvik & Bragelien (2020) ressurser som er svært viktige i utviklingen av organisasjonen, og kan gi grunnlag for konkurransefortrinn. Etersom daglig leder besitter mange år med kompetanse innen markedsføring, drift, nettverksbygging og lederegenskaper, vil daglig leder kunne anses som en sjelden ressurs som konkurrerende bedrifter ikke har tilgjengelig.

I intervju med en av investorene til Accurize, blir daglig leder presentert slik av respondent H;

«Vi visste hvilke person daglige leder var og er, hvordan han jobber og hvordan han får til det han driver med»

Respondent H forsterker spørsmålet om hvorfor daglig leder er en kritisk ressurs for bedriften. Basert på bakgrunnen til daglig leder og hva han tidligere har oppnådd har investor stor tillit og begeistring til daglig leder. Som en av grunnleggerne av ett av Norges største mobil operatører har han tidligere bevist sin drivkraft og evne til å drive verdiskapning. Han har tatt del i å bygge, drive og utvikle et selskap, som i dag står svært sterkt i den norske Telecom bransjen. Her ser vi viktigheten av daglig leder når det kommer til tillit, lidenskap og gjennomføringsevne, noe som er sentralt dersom en skal få det gjennombruddet bedriften trenger. Ifølge Andersson & Wictor (2003) blir tillit og personlige relasjoner sett på som viktige suksessfaktorer for bedriften, da dette kan forbedre den sosiale kapitalen og danne grunnlag for langsiktige relasjoner. Egenskapene til daglig leder er derfor sentrale om bedriften skal klare å skaffe de riktige samarbeidspartnerne, kundene og investorene. Dette kan danne et sterkere grunnlag for konkurransefortrinnet bedriften opparbeider seg.

I intervju med informant «I» får vi se nytten av et konkurransefortrinn dersom en ønsker å oppnå suksess;

“Å ha et konkurransefortrinn er ikke et must, absolutt ikke, men det hjelper jo hvis man kan konkurrere mot eksisterende konkurrenter på bedre betingelser”

Informant «I» la også til;

“Barrierene blir lavere, og man får markedsandeler hurtig. Men vi ser at når man har konkurransefortrinn, og man går inn, da går det hurtigere at man blir veletablert og skaper verdi. Det er lurt, men man MÅ ikke ha det. Det tar lenger tid å skape markedsandeler hvis man ikke har konkurransefortrinn”

Gjennom informant «I» sin erfaring i Innovasjon Norge presiserer han at man er ikke avhengig av å ha et konkurransefortrinn, men at bedriften får konkurrere mot eksisterende konkurrenter på bedre betingelser som er viktig for å lykkes. Han presiserer at jo lavere barrierene er, jo enklere og raskere er det å ta markedsandeler. Med et godt konkurransefortrinn kan en bedrift raskere klare å skape verdi for sine kunder og bli en veletablert bedrift.

Graden av konkurransefortrinn avhenger av hvor unike og imiterbare ressursene er. Hvis ressursen ikke er lett å kopiere, eller imitere, er dette en unik ressurs. Ressursene kan ifølge

Voldsund, Skjølvik & Bragelien (2020) kategoriseres inn i tre ulike hovedkategorier; *kritiske ressurser, ressurs ulemper, terskel ressurser*. Ettersom vi allerede har sett på hva som er den mest kritiske ressursen for Accurize i form av deres daglige leder, kan vi rette fokus på hva som er bedriftens terskel ressurser og ressurs ulemper.

Det er viktig å bemerke seg at Accurize er en «mindre» bedrift med få ansatte som har medført at de bruker å leie inn arbeidskraft, nærmere kalt outsource. Innleid arbeidskraft kan også anses som partnerskap, noe Accurize har benyttet seg av i forbindelse med økonomistyring. Bakgrunnen for dette er at tid, kapasitet og menneskelige ressurser innad i bedriften ikke strekker til. Vi har tidligere sett på hva respondent A mener er de mest sentrale brikkene for at den daglige driften skal gå rundt for Accurize. Her ble det nevnt samarbeidspartnere, deres fabrikk og teknologi, samt deres kritiske ressurs gjennom daglig leder. Dette er de som kan anses som bedriftens terskel ressurser ettersom dette er ressurser som gjør det mulig å drive organisasjonen og konkurrere i en bransje. Når det er sagt, så er det enkelte ressurser som kan være vanskelige å skille fra terskel til kritisk ressurs. Respondent A legger til følgende;

«Vi er avhengig av å ha samarbeidspartnere».

Ved at de er avhengige av samarbeidspartnere, gjør at de kan sees på som en kritisk ressurs. Det er ikke gitt at alle samarbeidspartnere vil være blant de kritiske ressursene, etter som noen vil gå innenfor terskel ressurs og de kan skiftes ut med andre partnere som utfyller de samme oppgavene like bra. Videre tilføyer respondent A;

«Vi tar del i mange store messer hvor vi møter distributører og leverandører innen bransjen.

Dette gjør at vi utviklet et nettverk».

Her er det møter med mange ulike distributører og leverandører, som hver for seg ikke utgjør en kritisk forskjell på om det blir valgt distributør A eller leverandør B, til tross for at leverandører og distributører i seg selv er essensielle for at driften skal gå rundt. Ser vi derimot over på intervjuet med respondent H, ser vi tendenser til at også de er en kritisk ressurs for Accurize AS gjennom sitatene. Respondent H forklarer;

«Som partner i dagens stadium, er vi en sparringspartner angående hva vi tenker om produkter, salg og markedsføring. Vi har bygd opp god tillit til hverandre, noe som gjør det enklere å gi ansvar videre. Vi tar oppdrag i form av messer og tilsvarende oppdrag dersom daglig leder ikke har tid selv».

Gitt svarene til respondent H, ser vi hvor viktig de er for Accurize. De hjelper bedriften på ulike messer og tilsvarende oppdrag når daglig leder selv ikke er tilgjengelig. Dette er å anse som en stor tillitserklæring til denne samarbeidspartneren. At en partner har kjennskap og tiltro til bedriftens prosjekt gjør det enklere for Accurize å komme i gang med utviklingen av produktet ettersom de får tilgang til de økonomiske midler investor ønsker å bidra med. I tillegg bidrar dem med rådgivning innen produkter, salg og markedsføring, noe som sender bedriften i riktig retning, spesielt da de blir involvert i hva som skjer både utad og innad i bedriften. Dette kan knyttes inn mot Viki et.al (2017) og deres prinsipp 5 om innovasjonspraksis. Her forklares det at en trenger praksisfelleskap og nettverk som samhandler regelmessig og deler leksjoner om hva som er beste praksis. En slik praksis kan sikre at innovasjonsferdigheter deles og utvikles som en menneskelig evne på tvers av selskapet.

Påstanden om at en slik samarbeidspartner kan sees på som en kritisk ressurs bygges også opp under intervjuet med informant «I», hvor han fremlegger viktigheten av partnerskap;

«Nettverk og partnerskap er svært viktig. Norge er så liten i verdens kontekst. Hvis en bedrift skal ekspandere, er man avhengig av nettverk og partnerskap. De gir oss viktig informasjon om hvordan markedet er, og hvilke inngangsbarrierer en må ta hensyn til om bedriften skal nå ut i de internasjonale markedene».

Informant «I» tilføyer også;

«Når man skal internasjonalisere og ekspandere, kan man ikke bare sitte hjemme. Man må ha gode rådgivere, hjelpere og partnere som kan gi deg informasjon om hva som foregår der ute og som kan veilede deg».

Det er ikke bare innenfor samarbeidspartnere linjene mellom kritiske-og terskelressurser er litt uklare for Accurize AS. Teknologien Accurize besitter er ifølge respondent A det som gjør at de har et konkurransefortrinn i henhold til sine konkurrenter. Respondent A sier;

«Det er teknologien som gjør at vi mener vi har et bedre produkt enn konkurrentene våres. Vi har startet i en ende, og jevnlig forbedret våre produkt. I samarbeid med andre aktører har vi utviklet produktene. Partallet har vi måtte kjøpe noe utstyr av andre, og utstyret var ulikt, noe som medførte at vi måtte spesial lage noe utstyr»

Det er ingen tvil om at en bedrift som Accurize er avhengig av å ha en kompetitiv teknologi for å bli en sentral global aktør. Når det her skal spesifiseres om det er en kritisk ressurs, vil

spørsmålet være om det er deres teknologi som er den kritiske ressursen, eller om det er deres partnere som produserer denne teknologien som er den kritiske ressursen.

Daglig leder forklarer gjennom intervjuet hvordan de tilrettelegger deres produksjon av teknologi slik;

«Vi er så klart avhengige av at vi har partnere som produserer og leverer det vi ønsker ifra dem, men at produksjonen av ulike deler blir splittet opp slik at ikke en samarbeidsbedrift sitter med all kunnskap, og kan ta over vår drift».

Med dette tyder det på at de tilrettelegger driften slik at de ikke direkte blir helt avhengige av noen parter, ettersom det er Accurize som sitter på all kunnskapen bak de ulike teknologiene som blir produsert av ulike partnere. Videre legger respondent A til;

«Ettersom det er vi som sitter med all kunnskapen, kan vi få andre produsenter til å produsere våres produkt med deres teknologiske kunnskap. På denne måten blir vi mindre sårbare dersom en bedrift får produksjonsproblemer eller går konkurs. Det er vi som sitter med den samlede kunnskapen som skal gjøre at produktet skal fungere»

Daglig leder forklarer at han mener Accurize har et konkurransefortrinn gjennom deres teknologi. Vi ser at bedriften legger til grunn en strategisk oppbygging av deres produkt, slik at konkurrenter eller sviktende parter ikke får tilgang til alle de essensielle komponentene som skal til for å kopiere deres produkt. Måten bedriften tilpasser sitt produkt med ulike komponenter fra flere forskjellige partnere, gjør at en kan argumentere for at Accurize sin teknologi er en kritisk ressurs for å opprettholde konkurransefortrinnet sitt.

I forbindelse med bedriftens produksjonsmetode, påpeker også daglig leder at;

«Risikoen for at noen av partnerne får leveringsproblemer øker såklart med å ha denne strategien også. Vi blir litt avhengige av at alle skal kunne levere til enhver tid slik at vi får koblet sammen de ulike komponentene»

Dette kan da videre anses på som en av ressursulempene til Accurize, ettersom leveringsproblem fra en av de forskjellige partene kan føre til at hele produksjonen stopper opp dersom de ikke har nok tilgjengelig på lager. Dette gjør da at de blir mindre kompetitive i

forhold til sine konkurrenter i denne perioden. Når da bedriften ikke har mange ansatte, vil dette skape mer jobb og ytterligere forsinkelser ettersom problemet må fikses slik at driften går rundt igjen. Derfor vil antall ansatte i Accurize kunne sees på som en ressursulempe, noe som blir forsterket i sitatet til respondent A;

«Oppstår det mye problemer på en gang, vil ikke vi ha kapasitet til å løse alle arbeidsoppgaver like raskt som det våre konkurrenter kan»

Med få ansatte i bedriften, er det viktig at daglig leder og hans nærmeste samarbeidspartnere stadig utvikler sine kompetanser for å opprettholde sitt konkurransefortrinn. I takt med Jones (2013) gir forbedret kompetanse organisasjoner et konkurransefortrinn, som videre kan medføre at organisasjoner tiltrekker seg nye ressurser. På spørsmål om hvordan daglig leder tilrettelegger sin egen kompetanseutvikling, sier han;

«Hver gang jeg drar ut på stevner og messer både innenlands og utenlands prøver jeg å tilegne meg mest mulig ny kunnskap om både markedet, de ulike kundegruppene og konkurrenter»

På denne måten øker daglig leder sin egen kompetanse innen de ulike feltene, samtidig som han styrker bedriftens evne til å innhente nye ressurser i form av partnerskap, kunder og nettverk. Dette kan direkte knyttes mot Jones (2013) og fase 1 i verdiskapningslivssyklusen. Her innhenter daglig leder kompetanse og nettverk som er med å øke bedriftens evne til å skaffe knappe ressurser, og videre tillater bedriften til å skape nye verdier gjennom de nye innhentede ressursene.

Jones (2013) forklarer at en bedrift som besitter betydningsfull kjernekompetanse kan utkonkurrere konkurrenter. Kjernekompetanse kan ifølge Jones (2013, s.231) fordeles i to; de spesialiserte ressursene, og andre organisasjoners mangler. De spesialiserte ressursene fordeles inn i funksjonelle- og organisatoriske ressurser. De funksjonelle ressursene er ifølge Jones (2013) unike og spesielle ferdigheter som er vanskelige å imitere. Daglig leder i Accurize besitter en lang karriere med unike erfaringer innen markedsføring, nettverksbygging og kompetanse innen skyttermarkedet.

En slik kjernekompetanse vil ta lang tid for andre mulige konkurrenter å bygge opp. I et intervju med respondent A får vi i tillegg vite;

«Jeg føler vi besitter en solid kjernekompetanse i bedriften basert på mine erfaringer innen ulike bransjer, kombinert med høyt kompetansenivå blant samarbeidspartnere»

Gitt det inntrykket vi har fått om at de nærmeste samarbeidspartnerne er trofaste, vil Accurize klare å beskytte sine kilder til den funksjonelle kompetansen som skaper et konkurransefortrinn i markedet. De organisatoriske ressursene er bedriftens spesifikke ferdigheter og kompetanse som fremmer deres konkurransefortrinn (Jones, 2013, s. 231). I intervju med daglig leder drar han frem et eksempel som viser til en ferdighet som ikke man skulle tro var mulig basert på antall hoder i bedriften;

«Kundeservice er noe jeg ser på som sentralt i den virksomheten vi opererer i. Et eksempel på at jeg opplever at vi har god kundeservice var når en bruker kritiserte responderingstiden min på facebook. Før jeg rakk å få beklage, hadde allerede rundt 20 andre brukere gått imot denne kunden og sagt at Accurize sin kundeservice er blant de beste de har opplevd.»

En slik ferdighet og respons tyder på at bedriften har skaffet seg et godt omdømme og merkenavn som vil være vanskelig å imitere for andre konkurrenter. Ved å vise tillit og skape personlige relasjoner til kunder gjennom god og rask kundeservice, vil bedre bedriftens sjanse for å bli en større global aktør. Dette forsterkes i suksessfaktorteorien til Andersson & Wictor (2003). På samme måte, viser Jones (2013, s.231) til at organisasjonsressurser inkluderer ferdighetene til selskapets toppledelse, visjon og besittelsen av verdifulle ressurser. Accurize har en dyktig toppledelse, som besitter god kompetanse og som evner å vise vei og utarbeide en visjon. Som også respondent «I» la til grunn;

“Man har ledelse og styre som legger til rette. Mange bedrifter har ikke ledelse til å nå sine mål. De har ikke gode nok menneskelige ressurser. De har gjerne en ide, men ledelsen og styret gjør ikke nok”.

En annen kilde til kjernekompetanse er *koordineringsevne*. Koordineringsevne er en organisasjon sin evne til å koordinere sine funksjonelle- og organisatoriske ressurser for å skape mest mulig verdi. Effektiv koordinering av ressurser kan føre til konkurransefortrinn (Jones, 2013, s.231). Jones (2013, s.231) forklarer at metoden en organisasjon koordinerer mennesker og ressurser innenfor funksjoner, bestemmer styrken til kjernekompetansen. I likhet med hvordan aktiviteter på tvers av avdelinger eller divisjoner innlemmes, er kjernekompetanse dermed et konkurransefortrinn (Jones, 2013, s.231). I lys av at Accurize har få ansatte, vil

bedriftens koordineringsevne være en sentral brikke til hvordan de løser deres daglige drift. I spørsmål om hvordan daglig leder koordinerer og delegerer bedriftens oppgaver, sier han;

«Jeg delegerer de oppgaver jeg ikke har kapasitet til å utføre til eksterne personer som jeg tror kan utføre oppgaven godt. Dette er alt i fra regnskap til produksjon. Jeg tar meg av de personlige driftsoppgavene, slik at jeg får utnyttet mine beste egenskaper best mulig»

Her ser vi tendenser til en effektiv koordinering, ettersom daglig leder legger vekt på å utnytte bedriftens kjernekompetanser. Ved å leie inn arbeidskraft innen regnskap og produksjon, vil daglig leder ha mer kapasitet til å sette søkelys på bedriftens utvikling innen både produktportefølje, nettverk og kunder.

5.1.1 Delkonklusjon

Det kommer frem at de viktigste ressursene til Accurize er deres daglige leder og hans kjernekompetanse til å skape konkurransefortrinn i markedet. Bedriftens teknologi blir også dratt frem som en av de mest kritiske ressursene og deres nærmeste samarbeidspartnere som de har et nært og tillitsfullt forhold til. Et interessant funn rundt deres teknologi er at det ikke er produsentene som leverer de ulike teknologiske delene som er den kritiske ressursen, men Accurize sin oppskrift og sammenkobling av teknologi som er den mest kritiske. En av ressursulempene til Accurize blir derimot om produsenter ikke klarer å produsere eller levere sine produkt til bedriften, som kan medføre at de står uten nødvendige komponenter som trengs for å produsere produktet. I tillegg er det få ansatte hos Accurize, noe som gjør dem sårbare om uforutsette problemer oppstår.

Et annet interessant funn er hvordan daglig leder tilrettelegger sin kompetanseutvikling. Her koordinerer han ut oppgaver i form av regnskap og produksjon til eksterne bedrifter for å få tid til andre arbeidsoppgaver. På den måten er bedriften sikret at personer med relevant kompetanse tar seg av noe av driften. Dette kan igjen føre til at daglig leder får utnyttet sin spisskompetanse og får utvidet sitt nettverk, og opparbeidet sitt kompetanseområde innen både bransjen, sine kunder og markedet generelt. Et annet interessant funn er hvordan daglig leder bruker tid på å være nært knyttet til sine kunder for å opparbeide omdømmet til bedriften.

5.2 Strategi

I denne delen av analysen vil vi ta for oss «strategi». Dette emnet skal støtte opp under følgende forskningsspørsmål:

Hvordan kan ulike strategier bidra til at Accurize As kan utvide sine aktiviteter på det internasjonale marked?

Meyer et.al (2002, s.23) belyser at virksomheter trenger å balansere mellom det de lever av i dag og det de skal leve av i fremtiden. Videre forklarer Meyer et.al (2022, s.23) at konkurrenter finner nye og bedre måter å levere verdi, nye aktører oppstår og ny teknologi baner vei for å muliggjøre effektivisering ved å få produkter og tjenester raskere ut i markedet (Meyer et.al, 2022, s.23). Her kan man trekke tråder til Jones (2013, s.230) som forklarer at en organisasjon sin strategi er et mønster av beslutninger og handlinger som ledere tar for å bruke kjernekompetanse for å oppnå et konkurransefortrinn og overgå konkurrentene. På samme måte forklarer Jones (2013, s.230) at en organisasjon utvikler en strategi for å øke verdien det kan skape for alt som tilfredsstillende behovene og ønskene til organisatoriske interessenter. Det er nærliggende å tro at en strategi er nødvendig for å lykkes med å balansere av det man lever av i dag og det man skal leve av i framtiden. Respondent A er en nøkkelperson i Accurize og har hatt en aktiv rolle i bedriften fra utviklingen av første prototype i 2015, og han forklarer følgende;

“Vi vil stadig videreutvikle hovedproduktet vårt, men vi vil også søke å utvikle nye komplementære produkter som innehar en nyhetsverdi eller skaper en innovasjon i form av å være noe helt nytt i markedet”.

Respondent A la også til;

“Utvikling av produkter som for eksempel ulike kaliber av ammunisjon, skiveheis og løpebane. Parallelt med dette har utvikling av en meget brukervennlig app vært fokusområde. Produktutvikling er fokusområdet og selskapet etterstreber nye produkter og forbedringer hele tiden”

Respondent A sier dette, men på samme side sier respondent H;

«Kontinuerlig utvikling er alfa omega. Uten å utvikle produkter som skaper verdi for de ulike kundegruppene, så vil det jo ikke gi nok mulighet eller etterspørsel til å kunne gå til

internasjonale marked. En må utvikle seg i takt med sine konkurrenter og verden. Det danner nye segment og kundegrupper, noe som gjør at en ikke kan stå på stedet hvil».

Når vi spurte respondent A hvor viktig han kategoriserte kontinuerlig utvikling, svarte han følgende;

“For å tilpasse oss alle forbedrer vi produktene våres ved siden av den daglige driften, som et eget utviklingsløp”

Som nevnt tidligere er Accurize en liten bedrift, hvor Respondent A forklarer at de gjør alt fra å pakke varer til markedsføring og at de har begrenset med tid. Tid er ofte en av deres utfordringer. Det utdypes at de er helt avhengig av kontinuerlig utvikling, men at tidsbegrensningen ofte kan sette en demper på kreativiteten og muligheten til å finne nye løsninger. Som Voldsund, Skjølsvik & Bragelien (2020) forklarer kan bedrifter skape verdi ved å tilføre noe til lokalsamfunnet, noe som vi også ser Accurize er flinke til. De er til stede blant de riktige menneskene for å innhente informasjon, ønsker og udekket behov i samfunnet. Da vi forsøkte å finne ut hvordan de balanserer mellom daglig drift og kontinuerlig utvikling fikk vi følgende svar fra Respondent A;

“Det å skape nye produkter og muligheter er for oss en symbiose mellom det å være ute blant kunder på messer, få innspill på ønsker, og fra dette tenker vi oss fram til nye løsninger og produkt”.

Det utdypes også følgende;

“Vi innhenter tilbakemeldinger, tar det med oss og bearbeider det”.

Strategien Accurize benytter seg av ved å fokusere på å være aktiv blant mulige kunder eller leverandører, gjør at de klarer å balansere mellom å utføre den daglige driften, samtidig som at de har muligheten til å innovere. At Accurize er en mindre bedrift medfører gjerne utfordringer med tid, men på en annen måte anser respondent A også dette som en fordel. Respondent A trekker fram størrelsen på bedriften som en fordel og som gir dem et konkurransefortrinn;

“Det er viktig å være rask og smidig. Ved at vi er en liten bedrift, kan vi ta konkurrenter på det de er dårlige på. Vi har en fordel med å være en liten bedrift ved at vi kan ta raske avgjørelser, og dette er noe vi utnytter til det fulle”.

Respondent A sier er at det er både fordeler og ulemper med å være en mindre bedrift. Per i dag går bedriften godt som liten, og de er flinke på å utnytte fordelene som medfølger. Respondent A trekker fram at noe av det viktigste er å ha en strategi. Det utdypes at strategien setter veien mot målet og det er det som driver bedriften framover. Accurize har ifølge respondent A flere mindre strategier som viser vei, og derav blant annet deres måte å drive kontinuerlig utvikling parallelt med daglig drift. Respondent A utdyper viktigheten av strategi ved å eksemplifisere dette i deres tilfelle;

“Hvis vi sier vi skal være ledende innenfor laserteknologi, så sier vi også at vi skal drive utvikling, nyskapning og samtidig ha det største salget i markedet. Derfor har vi utviklet en laser som ingen andre tilbyr i verden. Vi har utviklet laser for størrelser eller kaliber som ingen andre har, noe som gir oss et fortrinn. For å få til dette har vi være avhengig av en strategi som en del av en total pakke”

Verdiskapingslivssyklus steg 2 som omhandler en organisasjonsstrategi lar en organisasjon forme og administrere sitt domene for å utnytte dens eksisterende kjernekompetanse og utvikle ny kompetanse, som gjør den til en bedre konkurrent om ressurser. Når en bedrift kan innhente flere ressurser fra omgivelsene, kan dette medføre at en er i bedre stand til å sette langsiktige mål, utvikle en strategi og investere i ressurser for å skape kjernekompetanse for å nå de satte mål (Jones, 2013, s.231). Når vi spurte respondent A om de hadde en strategi svarte vedkommende følgende;

«En forretningsplan og strategi må ligge til grunn. Det viser veien fra A til Å».

Respondent A la også til;

“Selskapets hovedstrategi baserer seg på erfaring med produktene og markedstilnærming i etablerte markeder”.

Dette kan ses i tråd med hva informant «I» mente om verdiskaping og strategi;

“Jo bedre prosess du har i ryggen, en god strategi, jo mer verdi har du. Jo mer verdi du skaper for eget selskap, jo mer verdi skaper du for brukere i landet du skal inn i»

Vi ser av sitatene at respondent A er klar på at de har vært avhengig av å ha en klar og tydelig strategi. Det utdypes at strategien de har baserer seg på erfaring med produktene og markedstilnærming i etablerte marked. Vi ser også at strategi kan være den avgjørende faktoren for å skape verdi og lykkes. Vi har tidligere rettet fokus på Accurize sin tilstedeværelse blant potensielle kunder og partnere. Det er nærliggende å tro at innovasjonsøkosystemet kan kobles til verdiskapingslivssyklusen ved å bruke innovasjonsøkosystemet som et verktøy for å identifisere og utnytte muligheter i verdiskapingslivssyklusen. Dette kan gjøres ved at man undersøker trender og behov i markedet, samarbeider med andre aktører for å utvikle produkter og tjenester, bruke forretningsmodeller som gir verdi for kundene og skaper lønnsomhet for selskapet. Når vi i løpet av intervjuet gikk dypere inn på tematikk som salg og marked, ønsket vi å høre hvordan Accurize gikk frem for å undersøke trender, behov og for å finne mulige partnere, da utdypet respondent A med følgende;

“Vi har besøkt de største messene innen våpenbransjen og dannet oss et inntrykk. Vi har gjort oss en analyse av markedet og konkludert en strategi for markedstilnærming som er testet ut i Norge, og som har ført produktet vårt fram til best selger status i hjemmemarkedet”.

I likhet med verdiskapingslivssyklusen steg 2, presenterer Viki et.al (2017) innovasjonsoppgaven som viser et tydelig syn på fremtiden og de strategiske målene for innovasjon. En sentral faktor for at innovasjonsøkosystemet og verdiskapingslivssyklusen skal fungere, er koordinering og samhandling. Accurize sin forretningside fremhever at selskapet skal være ledende innenfor utvikling, design og produksjon av laserbasert teknologi, som muliggjør for sikker skytetrening og simulering mot ulike måter med små våpen. I lys av forretningsideen forklarer Respondent A;

«Vi har alltid tenkt at vi aldri skal lage noe som er så bra, at vi aldri får mersalg på det, men man må lage det såpass bra at man er bedre enn de andre. Vi skal være det foretrukne alternativet til de som ønsker å benytte seg av denne type trening».

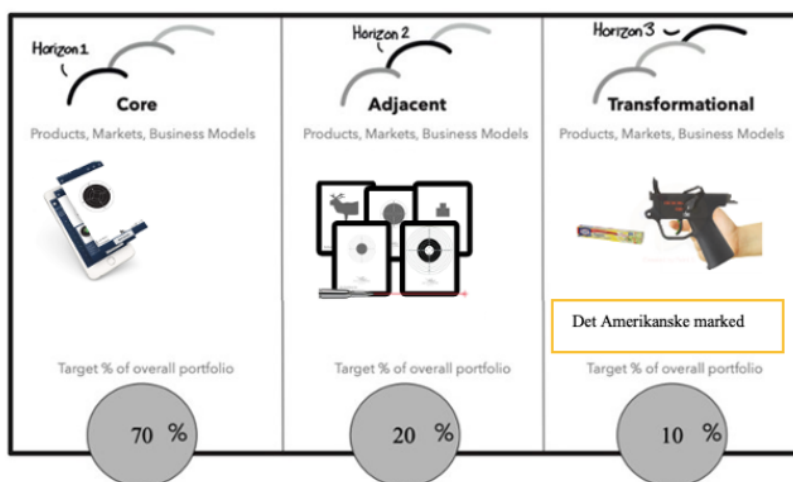
På samme måte ser vi av prinsipp 2 om innovasjonsporteføljen hvor Viki et.al (2017, s.85) forklarer at bedrifter trenger et strategisk rammeverk for å entre nye markeder hvor porteføljen

skal bidra til dette rammeverket. I følge Viki et.al (2017) vil Accurize ved hjelp av innovasjons aspektet 70-20-10 kunne bruke innovasjonsoppgaven til å inspirere til en balansert portefølje av produkter slik at når det skjer endringer, er selskapet allerede i gang med en systematisk prosess med å søke etter nye fordeler. Strategien til Accurize innebærer at de skal være ledende innenfor utvikling, produksjon og distribusjon av teknologi som anvender laserbasert skytetrening og simulering. For Accurize er det viktig å jobbe med prosjekter som er relevante og som vil på sikt være profitable.

Som Respondent A sa;

«Det har vært en rød tråd hele veien, fordi vi har fra start hatt et mål om å gå utenlandsk, men vi har måtte etablere oss i Norge, for å se at det får feste. Der markedet ligger, og det potensialet ligger, er i USA. Hvorfor skal vi da være i Norge, når potensialet er dobbelt så stort».

På bakgrunn av dette har vi framstilt en mulig innovasjonsportefølje for Accurize i modellen nedenfor. Porteføljen vi har utarbeidet søker å vise hvordan Accurize kan planlegge, støtte og levere til de strategiske målene og hvordan ressursene skal allokeres over de tre horisontene. Ved at de har flere produkter enn bare kjerneprodukt, vil de naturligvis være rustet til å tilpasse seg endringer (Viki et al., 2017, s.60).



Figur 6: 70 – 20 – 10 (Viki et al., 2017, s.85).

Vi har plassert applikasjonen Accurize tilbyr i H1, fordi det skaper profitt. Ved at kunder abonnerer på applikasjon fører dette også ofte til at de kjøper andre Accurize produkter, samtidig som at Accurize får kontinuerlig inntekt. Skyteskive og andre tilleggsprodukter er

plassert i H2 da dette er tilstøtende innovasjoner som bygger videre på applikasjonen som er plassert i H1.

Respondent A tilføyer følgende;

“For å gjøre selskapets andre produkter komplementære er vi ute etter å utvikle en sensor som måler presset (vekt og jevnhet) som utføres på avtrekkeren under avfyring av skudd. Informasjonen skal rapporteres direkte inn i Accurize sin app og bli avlest der”.

Sensoren som er plassert under H3 er et produkt som er under utvikling. Dette produktet er en sensor som festes på avtrekket på våpenet og som måler trykk, press og stabilitet. Sensoren ønsker å gi Accurize en markedsfordel og hjelpe dem på veien til å bli en global aktør, vi har derfor plassert sensoren i H3. Dette blir en transformativ innovasjon som kan skape inntekt for Accurize i et lengre tidsperspektiv. Respondent A som har vært med fra starten har gjort det klart og tydelig at å ha en strategi er helt avgjørende. Samtidig må man følge markedet og ha en kontinuerlig utvikling, dette belyser både respondentene A og H. Respondent A er tydelig i deres tankegang;

“Lykkes man med 1 super produkt - så kan man henge på mange andre produkter og skape merkevare. Opparbeide deg et anerkjent produkt - så kjøper fort de andre produktene også”.

Tilstedeværelse blant messer har vært helt essensielt for produktene Accurize tilbyr, og har vært den avgjørende faktoren for nettverket de har skapt. Som følge av prinsipp 5 om innovasjonspraksis er det viktig å teste produkter for å undersøke om det har verdi og attraktivitet (Viki et al, 2017, s.31). Som respondent A har forklart, er produktene utviklet etter hva kundene har ønsket seg. Ved at de har vært til stede på de største messene i verden, har de for det første snakket med mange potensielle kunder og hørt hva de har ønsket seg. For det andre har de i noen tilfeller fått samarbeid med personer som har fått testet produktene, for å gi tilbakemelding. For det tredje har de opparbeidet seg mye kunnskap, sett hva som befinner seg på markedet og hva som ikke befinner seg på markedet. Flere av respondentene og informantene har belyst at nettverk og partnerskap er høyst nødvendig for å lykkes. I likhet med dette sier prinsipp 5 av Viki et.al (2017) at bedrifter må opprette og støtte praksisfellesskap som samhandler regelmessig og deler leksjoner om beste praksis (Viki et al, 2017, s.31).

Jones (2013, s.230) forklarer at gjennom strategi søker en organisasjon å bruke og utvikle kjernekompetanse for å oppnå konkurransefortrinn, slik at den kan øke sin andel av knappe ressurser. Jones (2013, s.233) trekker frem at strategien er formulert på fire organisasjonsnivå; Strategi på funksjonsnivå, Strategi på forretningsnivå, Strategi på bedriftsnivå og Global ekspansjonsstrategi. Det belyses at en organisasjon sin evne til å skape verdi på ett av de ovennevnte nivåene, er en indikasjon på dens evne til å administrere verdiskapingsprosessen på de andre nivåene (Jones, 2013, s.233).

Strategi på funksjonsnivå skal styrke organisasjonens funksjonelle- og organisatoriske ressurser, koordineringsevner, for å skape kjernekompetanse. For å oppnå konkurransefortrinn må organisasjoner kunne utføre funksjonelle aktiviteter (1) på et lavere nivå, lavere kostnader enn konkurrenter, for å igjen kunne prissette lavere; eller (2) differensiere sine produkter fra rivaler, ved å tilby unik kvalitet, for å igjen kunne prissette til premium priser (Jones, 2013, s.235). Accurize er jevnlig på messer og i kontakt med kunder. Vi har fått understreket flere ganger fra respondent A at de vet hva som er problemet til de aller fleste, hva de ønsker seg og sliter med. Ved å ha denne kunnskapen og informasjonen har de utviklet en grobunn for å ha en strategi til å utvikle ting som ikke finnes på markedet i dag. Dette er noe som utdypes ved følgende eksempel av respondent A;

“Vi visste at et problem på markedet var at alle eksisterende leverandører tilbyr samme type mekanikk med press bak på hetta, dette er noe som sliter ut hetten på patronen. Derfor tenkte vi å lage noe med lyd, så slitasjen være minimal og vi er dermed langt foran de andre på utvikling. Dette ga oss muligheten til å lage smalere kaliber enn det som eksisterer idag”.

Respondent A henter fram til at deres produkter er produsert med ulik teknologi, slik at ikke alt er samlet i en sekk. De har valgt å utvikle ulike produkter, på ulike steder, levert fra ulike steder. Det utdypes også her at de mest sannsynlig ikke produserer billigere enn konkurrenter, da andre aktører gjerne utnytter stordriftsfordeler.

De funksjonelle ressursene er ferdighetene som de ansatte besitter. Daglig leder i Accurize besitter en lang karriere med unik erfaring innen markedsføring, nettverksbygging og kompetanse innen skytter markedet. En slik kjernekompetanse vil det ta lang tid for andre mulige konkurrenter å bygge opp. Respondent A trekker fram følgende fortrinn;

“Erfaring. Jeg har arbeidet med salg, marked og ledelse. Man går i feller og lærer av dette. Man er også avhengig av å ha et nettverk som er stort, noe jeg har. Selv om det alltid kan bli større, og jeg er langt ifra ferdig med det”.

De organisatoriske ressursene er for eksempel toppledelsen, visjon, merkenavn og omdømme. Som vi tidligere eksemplifiserte har Accurize allerede utviklet et godt merkenavn og omdømme. Dette så vi ved at en bruker kritiserte responderingstiden, og før Accurize rakk å beklage, hadde allerede flere andre brukere gått imot denne kunden og sagt at Accurize sin kundeservice er blant de beste de har opplevd. Sett bort ifra merkenavn og omdømme, kan vi også trekke inn hvordan Accurize differensierer seg fra rivaler med unik kvalitet ved at de tilbyr eksklusiv innpakning, de produserer mer brukervennlig og tilpasser seg etter kundens behov. Respondent A utdyper dette;

“Produktene og forpakningen sitt design er utviklet til et friskere og tiltalende utseende som stråler av kvalitet”

Som vi ser har Accurize sine funksjonelle- og organisatoriske ressurser hjulpet dem i å skape kjernekompetanse som har medført konkurransefortrinn. Accurize besitter en unik og veletablert kompetanse og erfaring i toppledelsen, som har hjulpet bedriften i å omdanne dette til ferdigvarer. Ved hjelp av bedriftens kjernekompetanse har de kunne differensiert produktene sine gjennom unik kvalitet, samtidig som at de har utnyttet nettverket ved å opparbeide seg god kunnskap og informasjon om markedet. Som nevnt kan ofte tid medføre utfordringer for Accurize, noe som har resultert i at de har vært avhengig av å ha en nøyaktig og strukturert plan, noe som fremheves av respondent A;

“Man skal gjøre så vanvittig mye fra å sende til USA, markedsføring, produktutvikling. Da må man ha en strukturert plan på det man driver med. Jeg får henvendelser døgnet rundt. Jeg går ikke hjem, også er arbeidsdagen ferdig. Når vi stenger i Norge kl 16.00, så åpner butikkene i USA og da kommer henvendelser derfra. Derfor har jeg en nøyaktig og strukturert plan”

Vi ser et tydelig mønster av at Accurize besitter en sterk evne til å koordinere funksjonelle- og organisatoriske ressurser for å skape mest mulig verdi og i deres tilfelle medfører det et konkurransefortrinn (Jones, 2013, s.231). Kontrollsystemene som en organisasjon bruker for å

koordinere og motivere mennesker på funksjons- og organisasjonsnivå kan være en kjernekompetanse som bidrar til organisasjonens samlede konkurransefortrinn (Jones, 2013, s.231). Basert på at Accurize er en mindre bedrift med få ansatte, bruker de som nevnt å la eksterne aktører overta enkelte arbeidsoppgaver. Det har ifølge respondent A vært svært viktig å ha tillit til dem de samarbeider med. Her utdypes det at de stoler på at deres distributør henter pakker, og leverer dem til kunder i USA innen gitte dager. De har gjerne en underleverandør i USA, som koordinerer leveringer eller tilbakeleveringer. I forbindelse med dette har de bygget en portal eller et kart over alt av produkter inn og ut hele tiden. Dette er en portal med oversikt over lageret, dette har medført at daglig leder har 100% oversikt over varer, når de forventer at det er utsolgt, når det må bestilles inn og omsetning. Her utdyper respondent A;

“Når man gjerne har 3-4 måneder med produksjonstid så må man planlegge for å koordinere portalen”

Strategi på forretningsnivå skal hjelpe en organisasjon til å bruke og kombinere en organisasjons funksjonelle kjernekompetanse, for å posisjonere seg slik at den har et konkurransefortrinn i sitt segment i bransjen. Som belyst av respondent A har de vært avhengig av å ha en klar strategi som har banet veien frem mot sitt mål. Dette er noe som samsvarer godt med Jones (2013, s.240) som forklarer at en organisasjon nærmest er avhengig av en strategi på forretningsnivå som (1) velger domenet en skal konkurrere i, (2) posisjonere organisasjonen slik at en kan bruke ressurser og evner for å beskytte og forstørre domenet (Jones, 2013, s.240). Accurize har lenge hatt et mål om å skulle ekspandere til USA, som er det domenet de har et mål om å konkurrere i. Respondent A forklarer følgende;

“Hvis vi sier vi skal være ledende innenfor laserteknologi, så sier vi også at vi skal drive utvikling, nyskaping og samtidig ha det største salget i markedet”.

Å bygge ett nettverk har vært helt avgjørende for Accurize. De har aktivt utviklet et nettverk av ressurser. Respondent A utdyper at å ha kontaktpersoner som kan skape merverdi, enten gjennom ideer, utvikling eller personer, og han sammenligner det med å ha et edderkoppnettverk man kan utnytte. Dette blir eksemplifisert slik;

“En skiskyttertrener for ett landslag vil alltid snakke med en trener på et annet landslag, utviklere av våpen eller leverandører. De har tilgang på ressurser som vi ikke er i nærheten av. Jo flere slike jeg har i mitt nettverk, jo mer ressurs har jeg”

Accurize posisjonerer seg aktivt på messer, arrangement og stevner for å kunne etablere seg et godt nettverk. Ressursene både innad og utad i bedriften blir utnyttet og kombinert for å maksimere potensialet, noe som også kan ses på gjennom strategien på funksjonsnivå. Accurize har vært en aktør som har vært i samarbeid med Høgskolen på Vestlandet i forbindelse med forskningsprosjekt. I dette tilfellet har det vært et forskningsprosjekt som har vært gratis for oppdragsgiver som har medført et nytt innovasjons prosjekt som er under utvikling nå. Som informant «I» også har presisert;

“Innovasjon Norge er jo midt i et innovativt økosystem. Vi er der alle snur rundt. Det er et miljø av flere gode hjelpere. Denne gryten er et innovativt økosystem, med forskjellig kompetanse, tjenester og selskap, som gjør at innovatørene der ute som har en innovasjon, kan vokse og gjøre sitt gjennom å få "innspill".

Å posisjonere organisasjonen i det amerikanske markedet og velge det domenet en skal konkurrere i har ifølge respondent A vært et mål fra starten av. Verdens største våpenmarked er i USA. Bruk av simulatorene som Accurize tilbyr vil sannsynligvis med årene øke på bakgrunn av at skytebaner over hele verden blir dyrere, skuddlyder i tettbebygget strøk, lengre reisevei, kostnad av ammunisjon, i tillegg til at myndighetene ønsker at bruk av bly og utslipp i naturen skal forbys ved lov.

Strategi på bedriftsnivå baseres i stor grad på å videreføre en strategi fra eksisterende domene til et nytt domene (Jones, 2013, s.246). Som tidligere forklart har daglig leder i Accurize en lang erfaring innen salg, marked og ledelse. Til tross for at vedkommende sin tidligere erfaring er innen en helt annen bransje, utdypes det at vedkommende har tatt med seg erfaringen sin videre inn i skytter markedet.

Det kan trekkes tråder til Informant «I», som arbeider med råd innen næringslivet på internasjonalisering, vekst og skalering. Informant «I» har vært klar i sin tale på følgende;

“For å skape konkurransefortrinn må man følge med på hva som skjer i markedet. Finne sin nisje og gå for det. Utnytte miljøet og virkemidler for å minske risiko. Se om det er andre som kan hjelpe meg på reisen”

Det utdypes videre at man må prøve og feile, men at det er svært viktig å benytte seg av gode hjelpere, nettverk og partnerskap for å innhente kunnskap og informasjon. Dette kan gjøre at man får gode innspill og råd til å vokse og videreføre sin strategi. Informant «I» utdypes videre at å jobbe ut fra antakelser i Norge, og tro at man kan bygge en bedrift i Japan uten å være til stede, er nærmest umulig. Det er klart og tydelig blant flere av respondentene at å ha nettverk, gode partnerskap og hjelpere er helt nødvendig før man velger å utvide sitt domene og ekspandere til andre marked.

Global ekspansjonsstrategi baseres på å velge den beste strategi for å ekspandere til utenlandske marked for å skaffe knappe ressurser og utvikle kjernekompetanse (Jones, 2013, s.252). Dette er et emne vi vil komme nærmere inn på forslag til videre forskning.

5.2.1 Delkonklusjon

Gjennom datainnsamlingen har vi sett viktigheten av å ha en klar og tydelig strategi. En bedrift trenger nødvendigvis ikke å ha en strategi, men det kan ofte fordeles over flere mindre delstrategier. Respondent A er tydelig i sin tale når han forklarer at de har vært helt avhengig av å ha flere delstrategier innen ulike felt. Accurize har hatt fokus på kontinuerlig utvikling, som et eget utviklingsløp ved siden av den daglige driften. Som vi belyser har Accurize hatt en rød tråd fra start, med et mål om å bli en global aktør. Deres strategi rundt dette har vært å teste produkt i Norge for å se om de får fotfeste, for å så videreføre produktene til andre land. Essensen har vært å utvikle en innovasjonsportefølje som viser hvordan vi kan underbygge respondent A sin påstand om at hvis man lykkes med ett super produkt – så kan man henge på flere andre produkt og skape merkevare. Dette har resultert i hovedproduktet som er en applikasjon, hvor man da kjøper en skyteskive for å få tilgang til abonnement på applikasjonen. Videre skal den transformative innovasjonen «avtrekkssensoren» utfylle og gjøre kjerneproduktene komplementær, og bidra til at hvert avtrekk blir mer treffsikkert.

På bakgrunn av at Accurize er en liten bedrift hvor tiden ikke alltid strekker til har de valgt å outsource noen av arbeidsoppgavene, noe de har lykkes godt med. Vi har sett at tilstedeværelse og nettverksbygging har vært et sentralt fokus område hos Accurize. De har tatt del i de største arrangementene og messene innen våpenbransjen i verden. Dette har resultert i en god analyse av markedet og Accurize sin hovedstrategi baseres på erfaring med produktene og markedstilnærming i etablerte marked. I likhet med respondent A, har også Informant «I» vært tydelig på at en god strategi kan resultere i merverdi, både for selskapet, brukere både i eksisterende domene og ønsket domene.

Som følger av teorien til Jones (2013, s.233), deles strategi inn i fire organisasjonsnivå; Strategi på funksjonsnivå, Strategi på forretningsnivå, Strategi på bedriftsnivå og Global ekspansjonsstrategi. Her er det de tre første vi har valgt å rette fokus på, da den sistnevnte utdypes litt mer under internasjonalisering og som forslag til videre forskning. Vi har fått et innblikk i de funksjonelle- og organisatoriske ressursene som Accurize besitter for å skape kjernekompetanse. Som følger av datainnsamlingen produserer ikke Accurize til rimeligere pris enn andre, men differensierer seg ved å tilby en unik kvalitet og ett utseende som stråler av kvalitet. Som respondent A understreker vet de hva som finnes i markedet, hva de ønsker seg og hva som skal til for å fylle disse behovene. Å besitte funksjonelle- og organisatoriske ressurser, krever at en virksomhet har en sterk evne til å koordinere. For Accurize som er en liten aktør kreves det ikke mange kontrollsystemer for å koordinere på best mulig måte. Respondent A trekker frem som høyst nødvendig er å ha tillit til dem de samarbeider med. Det trekkes også fram at som liten bedrift er de avhengig av å ha en strategi som innebærer at portalen koordineres slik at varer er tilgjengelig til riktig tid.

Å posisjonere organisasjonen i det amerikanske markedet og velge det domenet en skal konkurrere i, har ifølge respondent A vært et mål fra starten av. Å skulle videreføre strategien fra eksisterende domene til nytt domene krever ifølge informant «I» at man har god kjennskap til markedet man skal inn i, og at man dra nytte av hjelpemidlene man har. På samme side tilføyer også respondent A at det er svært viktig å benytte seg av hjelpere, nettverk og partnerskap. Ekspansjonsstrategien Accurize vil benytte seg av vil vi i korte trekk komme tilbake til i neste punkt. Hvilke strategi som vil bli det endelige resultat er uklart, men den foreløpige planen viser at en nøye planlagt strategi og en aktiv tilstedeværelse vil være nøkkel essensen for at Accurize skal lykkes.

5.3 Verdiskaping

I denne delen av drøftingen vil vi ta for oss verdiskaping, som skal støtte opp under hovedproblemstillingen:

Hvordan kan Accurize As bli en global aktør ved å skape verdi?

Ofte brukes verdiskaping for å si noe om hva en bedrift eller organisasjon skal drive med, og hva den ønsker å oppnå. Voldsund, Skjølsvik og Bragelien (2020) forklarer at verdiskaping innebærer å skape verdi for noen ved hjelp av et produkt, en tjeneste eller en løsning (Voldsund, Skjølsvik, T & Bragelien, 2020, s.26-27). Under datainnsamlingen innhentet vi informasjon blant brukere av Accurize sine produkt for å få deres synspunkt på verdiskaping. Informant G, som er en 21 år gammel skiskytter svarte følgende;

«Skiskyting gir meg godt miljø og trygghet. Felles- og lik smøring av ski skaper rettferdig konkurranse. Verdiskaping for meg er at jeg har muligheten til å øve på å skyte uavhengig av hvor jeg befinner meg».

Informant G legger også til følgende, hvor hun utdyper hvilken nytte hun har av produktene;

“Fordelen er at man kan simulere tørr treningen slik at en får et bilde av hvordan en utfører tørrtreningen. Det er viktig at produktene utvikler seg kontinuerlig fordi det kommer ny teknologi hele tiden, og da må man opprettholde konkurransen opp mot konkurrenter».

Informant J, som er en 23 år gammel skiskytter svarte følgende;

“Produkt som vil hjelpe meg med utvikling av skyteferdigheter. Innovative produkt i skiskyting har vært ganske likt de siste 10 årene innen utstyr, spesielt innenfor våpen. Jeg mener en bedrift skaper verdi når er produkt er tilgjengelig for alle”.

Disse utsagnene representerer ulike funn på verdiskaping hvorav alle informantene er brukere av Accurize sine produkt. Som skiskytter har Informant G et synspunkt hvor trygghet, likhet mellom alle og fleksibilitet er viktig ved verdiskaping. Med 4-5 treninger i uken med skyting understreker hun at fleksibilitet er viktig, hvor det skal være mulig å trene uavhengig av hvor

man befinner seg. Besvarelsen til Informant G belyser hvilken verdi vedkommende har av produktene til Accurize. Med tørr trening mener informant G at hun kan trene på ulike ting som for eksempel trykk, press, stilling og pust hvor det benyttes laser fremfor bly. Skyteferdighetene hennes forbedrer hun gjennom trening og sin egen nysgjerrighet til skytingen hun utfører. Vi ser av utsagnet til informant G at verdien Accurize skaper er at utøveren gjennom tørr trening får en indikasjon på hvordan treningen utføres, noe informant G mener er helt avgjørende for å bli en bedre utøver hvor de kan rette fokus på de korrekte tingene. Informant J som også er en skiskytter trekker tråder til skiskytingens historie og presiserer at verdiskaping for vedkommende, er et produkt som vil hjelpe med utvikling av skyteferdigheter og produkt som er tilgjengelig for alle. Med ca. seks skyteøkter hver uke benytter han utstyr som gevær, pappblink, instruktør og balansepute, og med dette utdypes han at produktene må være nøyaktige, lettvingt og brukervennlige. Informant J presiserer også at flere av produktene til Accurize er geniale, hvor det undres over hvorfor de ikke er blitt laget tidligere. Informant J legger til at kontinuerlig utvikling av produkt er viktig, hvilket er et funn som samsvarer svært godt med et utsagn av Respondent A. Respondent A som er ansatt i Accurize, og som har tatt del i bedriften siden oppstart i 2015 forklarte følgende;

“Blinkene har utviklet seg etter hva folk har spurt etter og ønsket seg. Hvor blant annet bevegende blinker oppstod da jegere spurte om vi kunne lage en løpende bane slik at de kunne stå hjemme å trene, eller heisen oppstod for at skiskyttere skulle slippe å gå frem for å flytte skiven mellom stående og liggende”.

Og videre la respondent A til;

«Det handler om å fornye produktene slik at folk er villig til å betale for det».

Som nevnt tidligere, innebærer verdiskaping å skape verdi for noen ved hjelp av et produkt, en tjeneste eller en løsning. Verdi kan også være noe som tilfredsstiller behovene og ønskene til organisatoriske interessenter. Aksjonærer vil at et selskap skal sette seg mål og utvikle en handlingsplan som maksimerer selskapets lønnsomhet på lang sikt og verdien av aksjen (Jones, 2013, s.230). Som supplement til synspunktene brukerne hadde til verdiskaping, ønsker vi også å trekke fram synspunktene til andre organisatoriske interessenter. Informant F har lang erfaring i det frivillige skyttervesenet. Han arbeider med å sikre god våpenkultur, brei skyteopplæring og øving på praktiske skyteferdigheter. Han forklarte følgende;

“Verdiskaping for meg er flerdelt. På en måte er det skyttervesenet sin rolle i samfunnet. På en annen måte er det nytte for forsvaret og samfunnet, i form av skyting og forsvars miljø. Verdiskaping er gode treningsredskap. Verdiskaping kan være likestilling av kjønn, at alle stiller likt”.

På mottatt side har vi respondent H, som er en investor som har investert i Accurize;

“Verdiskaping er jo økt verdi i en eller annen form. Det er verdi for hver enkelt og vil variere fra person til person, og selskap til selskap. Den største verdiskapingen for Accurize er jo at det er et produkt for markedet innenfor alle typer skyting, at det er et ekstremt potensielt og en essensiell ressurs for en skytter og nytte seg av produktet, både i form av tid, penger, kvalitet og miljø”.

Respondent H la også til;

“Jeg hadde stor tro på produktet daglig leder foreslo i 2015. Produktet den gangen, og i dag er det stor forskjell på – i positiv retning. Dagens produkt er 10 ganger bedre enn det som først ble foreslått – noe som gjør at det er en god ide som er verdt å satse på, etter som det ofte er kontinuerlig utvikling”.

På den andre siden har vi informant «I». Informant «I» er en ung mann som arbeider som rådgiver i Innovasjon Norge. Kort fortalt uttrykte Informant «I» sitt synspunkt på verdiskaping slik;

“Verdiskaping er noe du skaper andre i form av penger, eller som har en verdi. Det er noe du gir, eller noe du gjør som gir noe tilbake til deg selv eller samfunnet”.

Vi spurte alle informantene og respondentene hva verdiskaping var for dem og hvilken betydning det hadde. Vi ser at alle hadde ulike oppfattelser og synspunkt på dette. Studiene utført av Voldsund, Skjølsvik og Bragelien (2020) og Jones (2013) argumenterer for ulike aspekt på verdiskaping. Vi ser at funnene er i tråd med Voldsund, Skjølsvik og Bragelien (2020) hvor Accurize skaper verdi ved hjelp av ulike produkt og løsninger. Videre ser vi at funnene også er i tråd med Jones (2013) sitt aspekt hvor informant H tydelig presiserer hvilke utvikling produktene har hatt, fra 2015 til 2023, og hvor Informant «I», i likhet med informant H presiserer at verdiskaping kan skje i verdi av penger. Således tyder våre funn på at verdiskaping oppstår på ulike måter, har ulik effekt og at Accurize har lyktes med å skape verdi for både

brukere og organisatoriske interessenter. Det som går igjen blant samtlige av intervjuobjektene er at de mener at verdiskaping medfører økt verdi på en eller annen måte, enten om det er i form av personlig utvikling, fleksibilitet, tilgjengelighet, penger eller miljø. Jones (2013) argumenterer for at verdi skapes gjennom tre faser hvor det deles inn i input, conversion og output. Videre forklarer Jones (2013) at en organisasjon som stadig tilfredsstiller menneskers behov, vil kunne skaffe seg flere ressurser over tid og vil skape mer og mer verdi etter hvert som kompetanse og evne brukes (Jones, 2013, s.27).

Accurize samhandler direkte med kunder, som blir deres “inputs”. Respondent A har en lang erfaring og god kjennskap til våpen og blink. Han er en nøkkelperson i Accurize og forklarte følgende;

“Det startet med en ide i 2015. Vi syntes det var utrolig kjedelig å ligge å skyte på en sort prikk, og derfra begynte vi å fantasere om hvordan dette kunne bli. Da hadde vi bare en «ide», eller en skisse. Så gikk vi til en leverandør for å få kompetanse fra deres side, både om innland og utland innen skiskyting og skyting”.

Videre forklarte respondent A at;

“Vi tar del i mange store messer hvor vi møter distributører og leverandører innen bransjen. Dette gjør at vi utviklet et nettverk”.

Eksempler på innspill kan være utøvere som ønsker å ha mer innsyn i skyteøktene, utøvere som ønsker å trene uavhengig av plassering, jegere som ønsker å trene mest mulig likt en reell jakt hendelse, eller personer som ønsker å gjøre økter enklere og mer kostnadsbesparende. I konverterings fasen skaper Accurize verdi ved å bruke kompetanse og ferdigheter for å gi resultat hvor vi kan trekke fram hvordan de tilpasser seg tilbakemeldingene de får. Som respondent A understreker;

“Blinkene har utviklet seg etter hva folk har spurt etter og ønsket seg”.

Dette eksemplifiserer respondent A ved følgende utsagn;

“Bevegende blinker oppstod da jegere spurte om vi kunne lage en løpende bane slik at de kunne stå hjemme å trene. Heisen oppstod for at skiskytterne skulle slippe å gå frem for å flytte skiven mellom stående og liggende. I tillegg til dette har vi tilpasset appen vår etter

jordrotasjonen. Appen vår er nå på 8 språk, og kan reguleres etter tidsforskjeller, ulike visninger og ulike lyder. Det er et eget utviklingsløp ved siden av den daglige driften, for å tilpasse oss alle”.

Vi ser av utsagnene at Accurize forsøker å være til stede hvor de kan innhente informasjon om markedet. Accurize har tatt del i store idretts messer- og arrangementer, våpen arrangement og lignende, både i Norge og i utlandet. Dette gjør at de kommer i direkte kontakt med potensielle kunder, distributører og andre mulige samarbeidspartnere. Informant «I», med sin ekspertise innen internasjonalisering, anså dette som viktig og forklarte følgende;

“For å skape konkurransefortrinn må man følge med på hva som skjer i markedet. Finne sin nisje og gå for det. Utnytte miljøet og virkemidler for å minske risiko. Se om det er andre som kan hjelpe meg på reisen».

Som en sentral nøkkelperson forklarer respondent A at ved å ha tatt del på messer og arrangementer har de fått muligheten til å utvikle nettverk, men også se på hva som finnes i markedet i dag. Dette forklarer respondent A slik;

«Ved å se på konkurrenter har vi sett en åpning ved at produkter som er på markedet i dag ikke er bra nok».

I tråd med Jones (2013) har Accurize forsøkt å innhente inputs ved å delta aktivt i sin bransje, hvor de har innhentet nødvendig informasjon som de har dratt nytte av i konverterings fasen. Å få denne informasjonen har vært helt avgjørende for Accurize, på bakgrunn at det er innspillene som er forutsetningen for utvikling av ulike produkt. Accurize har transformert innspillene og tilført verdi (Jones, 2013). Resultatet av konverterings fasen har medført at produkter er blitt kjøpt, brukt og partnerskap er inngått. Ved at Accurize har tilfredsstilt kunders behov så har dette medført salg, som igjen kan lede til at syklusen starter hvor de kan innhente enda flere innspill. Som Jones (2013) belyser ved at Accurize som organisasjon stadig tilfredsstiller folks behov, vil de kunne skaffe seg flere ressurser over tid og vil skape mer og mer verdi etter hvert som kompetanse og evne brukes (Jones, 2013, s.27).

5.3.1 Delkonklusjon

Det fremkommer av informantene og respondentene ulike synspunkt på verdiskaping. Funnene viser at Accurize skaper verdi for brukere og andre organisatoriske interessenter. Ved at

Accurize har fokus på å være til stede blant interessenter og ved å delta på ulike arrangement, gjør at de får anledning til å innhente inputs og bruke dette til å utvikle nye ideer. På denne måten har de fått muligheten til å konvertere tilbakemeldinger og kontinuerlig følge markedets behov og utvikling. Ved at Accurize opprettholder deres aktive arbeid med å innhente inputs, er det nærliggende å tro at de vil kunne fortsette arbeidet med å finne og avdekke kundens behov, og fortsette veien mot å bli den ledende aktøren.

5.4 Internasjonalisering

I denne delen av analysen skal vi ta for oss emnet «internasjonalisering», som bygger opp under forskningsspørsmålet;

Hvilke faktorer hemmer eller fremmer Accurize As i å utvide sin virksomhet på det internasjonale markedet?

Internasjonalisering omhandler læring; læring om hvilke strategier som virker i hvilke marked, hvordan man samarbeider med partnere i andre land, om hvordan produkter og markedstiltak bør tilpasses lokale forhold, om hvordan preferanser dannes i ulike markedets med mer (Solberg, 2015, s.101). I de innledende fasene av internasjonaliseringsprosessen ser vi sjeldent at bedrifter har tilstrekkelig informasjon om markedsmuligheter eller om de faremomentene som kan oppstå.

Å gå fra å være en norsk aktør til å bli en global aktør kan være en stor utfordring, og når en i tillegg skal innhente tilstrekkelig informasjon, må en velge sitt domene strategisk. I strategikapitlet får vi vite at Accurize har som hovedmål å komme inn i det amerikanske markedet. En relativt naturlig målsetting er når vi ser på antall skyttere og skytevåpen som finnes i Amerika. Ifølge en undersøkelse utført av National Shooting Sports Foundation (NSSF) i 2019, deltok rundt 52,1 millioner amerikanere i aktiviteter relatert til skyting, inkludert jakt, sportsskyting og konkurranser, noe som gjør turene til daglig leder relevante, og markedet svært attraktivt for Accurize.

Informant «I» forsterker viktigheten av alle utenlandsbesøkende til daglig leder;

«Man kan ikke sitte hjemme når en skal få med seg hva som foregår ute på andre markeder i andre land. Man må være proaktive, reise ut og skaffe seg informasjon».

Informant «I» presiserer viktigheten ved å være nysgjerrig og proaktiv. Han forklarer dette som en viktig brikke for å skaffe seg nok informasjon til en eventuell internasjonaliseringsprosess. At daglig leder ofte er utenlands for å søke informasjon om kunder, behov og marked gjør at bedriften handler i riktig retning i henhold til viktigheten av å være proaktiv. En slik strategi skal redusere antall faremomenter som kan oppstå ved for lav informasjon om internasjonale marked og kunder (Solberg,2015).

Videre legger informant «I» til;

«Ut ifra min erfaring innen Innovasjon Norge, så trenger de fleste bedrifter hjelp fra rådgivere og gode hjelpere med høy ekspertise innen fagområdet, og som har kapasitet til å veilede på riktig vis».

Accurize en liten bedrift med begrenset kapasitet. Gjennom Informant «I» sin erfaring i bransjen, forklares nødvendigheten og hvor smart det er å benytte seg av rådgivere og gode hjelpere som har mulighet å få bedriften på en stø kurs mot en positiv internasjonaliseringsprosess.

Som belyst er Accurize avhengige av sine samarbeidspartnere for å balansere den daglige driften. Det er ingen grunn til at de ikke skal velge å benytte seg av rådgivere med høy kompetanse, som kan hjelpe dem med å ta steget ut i det globale markedet. Å benytte seg av høyt kompetente rådgivere anses å medføre fordeler. Respondent A presiserer følgende;

«Når jeg skal starte på et nytt prosjekt så lager jeg en skisse. Deretter ser jeg på hvem jeg trenger rundt meg for å få til dette, for jeg klarer det ikke alene. Ting går litt av seg selv, også møter man nye folk underveis».

Her ser vi hvordan daglig leder tilrettelegger sine prosjekt. For å nå ut til globale markeder må daglig leder finne personer som innehar kompetanse innen både globale marked, internasjonalisering og markedsføring. En faktor som fremmer veien mot det globale markedet er alle messe-og-stevneturene daglig leder har til utlandet, og da spesielt til USA. Ved at daglig leder sitt nettverk blir større for hver tur, er det nærliggende å tro på en økende sjanse til å finne de riktige personene, som kan hjelpe å få bedriften mot en stø kurs mot det globale markedet. Dette støttes opp under teorien til Anderson og Wictor (2003) om hvordan lokale og globale nettverk, formelle og uformelle nettverk, er alle viktige for bedriftens internasjonale utvikling.

Respondent A tilføyer også;

«Det er stor forskjell på en liten og stor bedrift som skal internasjonalisere. Vi som liten bedrift må være våkne og åpne for å ta sjanser, noe man ikke trenger når man er en stor bedrift».

Som respondent A sier, så er Accurize en liten bedrift med begrenset kapital, og de stiller ofte svakere i internasjonaliseringsprosessen enn de større og kapitalsterke bedriftene. Derfor er det viktig for Accurize å være våkne og oppmerksomme til enhver tid slik at ingen gode muligheter blir forspilt. Med begrenset økonomiske- og menneskelige ressurser, er dette en faktor som er med på å hemme Accurize sin evne til å ta steget ut i det globale markedet. Gitt situasjonen til Accurize, er det viktig at daglig leder benytter sin kjernekompetanse innen nettverk- og relasjonsbygging. Tillit, og personlige relasjoner blir også sett på som viktige suksessfaktorer for bedriften, da dette kan forbedre den sosiale kapitalen og danne grunnlag for langsiktige relasjoner (Andersson og Wictor, 2003, s.256).

I intervju med Informant «I» sies følgende;

«Ved å utnytte innovative økosystem, som blant annet Innovasjon Norge, som står i sentrum av alle innovative økosystem, vil det øke sjansen for bedrifter å finne de riktige personene. Dette vil øke sjansen for å lykkes med internasjonalisering».

Vi ser at et samarbeid med Innovasjon Norge kan fremme Accurize sine sjanser til å komme i kontakt med de riktige personene, som videre kan hjelpe bedriften mot å bli en global aktør. Ettersom Accurize er en liten bedrift, er også det informant «I» legger til viktig;

«For å få hjelp og støtte av Innovasjon Norge, kreves det at bedriften innehar en ansvarlig innovasjonside, hvor porteføljen er minst 70% grønn. Dette er et krav vi må forholde oss til innenfor EU-taksonomien. I tillegg forventes det at bedriften har en god kapital som kan støtte opp under sin innovasjonside».

Ansvarlig innovasjon kan defineres som “innovasjon som i tillegg til økonomiske mål, også oppfyller sosiale, etiske og miljømessige mål” (Jakobsen, S.- E. mfl., 2019, s. 2333). Jakobsen mfl. (2019, s.2334) har utviklet en modell som gir en oversikt over ansvarlig innovasjon. Innovasjonsprosesser satt i gang for disse målene bør analyseres som sosialt konstruerte komplekser med materielle, organisatoriske og diskursive dimensjoner. I henhold til Jakobsen (2019, s.2334) om den materielle dimensjonen tar vi hensyn til hvordan innovasjonen kan påvirke miljøet og naturen. For å eksemplifisere dette ønsker vi å trekke tråder til

avtrekkssensor. Innovasjonen vil redusere behov for tradisjonell skytebane-trening og dermed også ammunisjon/bly-forurensning. Respondent A forklarer følgende;

«Utviklingen av en avtrekkssensor kan være det som gjør at de fleste heller vil benytte vårt utstyr enn å gå på skytebanen og fortsette med skarp ammunisjon og herunder fortsette den store forurensningen»

Respondent A har studert bly forbruket i Norge og han trekker frem Vestland som eksempel. Per i dag finnes det 140 skytebaner i Vestland, og hvert skudd legger igjen ca. 24 gram metall. På hver skytebane avfyres det alt fra 100 000 til 1 000 000 skudd i løpet av ett år. Det vil derfor være fra 2400 kilo og opp til 24 000 kilo metall per skytebane (Haaland, 2020). På landsbasis er det ca. 3000 skytebaner, noe som i en helhet medfører en god del skudd og metall. Accurize mener at utviklingen av sensoren vil i stor grad være medvirkende til å flytte det meste av skyting innendørs, og ved hjelp av deres utstyr minske bruken av skarp ammunisjon og forurensning. Det er viktig å bemerke seg at bly er et giftig tungmetall som akkumuleres i kroppen, kan skade organ, nervesystem og blod, for både mennesker og dyr (Aasdalen, 2019).

Som informant «I» presiserer, er det mye som skal oppfylles for å få støtte og hjelp fra Innovasjon Norge. Det er naturlig nok mer utfordrende for Accurize å oppfylle alle kravene, enn det er for andre større og veletablerte bedrifter. Dette styrkes i intervjuet med daglig leder;

«Det er ikke lett for oss som er en liten bedrift med begrenset kapasitet og kapital til å komme seg ut i det globale markedet. Vi må være strukturerte, smarte og bygge opp et produkt som partnere og investorer har troen på».

For å være konkurransedyktig opp mot ulike konkurrenter, er det ifølge daglig leder viktig at bedriften gjør smarte og strukturerte valg. Som Solberg (2015) belyser, er sakte og sikker vekst det som gir bedriften gradvis læring om lokale forhold og dermed størst kontroll med både sine partnere og sin egen ressursutnyttelse. Igjen kan daglig leder sine utenlandsbesøk knyttes inn her, ettersom han får en gradvis læring om de ulike forholdene i markedet, som videre gir en pekepinn på hvordan både hans og sine partners ressurser skal utnyttes. Ressursutnyttelse er en sentral del om ikke Accurize skal havne bakpå. Etter mange års erfaring innen internasjonaliseringsprosesser og internasjonaliseringsforsøk presiserer Informant «I»;

«En liten bedrift er ofte mer agil, men de bruker ofte enormt mye mer ressurser, enn et stort selskap. Man må tjene penger på den daglige driften, samtidig som at man på sidelinjen trapper opp med internasjonaliseringsprosessen».

Til tross for at Accurize sin daglige drift stort sett går rundt gjennom samarbeidspartnere, vil også daglig leders kapasitet være en faktor som svekker Accurize sin evne til å bli en global aktør. Der større bedrifter kan ha en egen avdeling som fokuserer på hvordan de kan gjøre internasjonaliseringsprosessen best og billigst mulig, må daglig leder gjøre et valg om hvor mye tid som skal settes av til daglig drift og til internasjonalisering. Accurize er ifølge informant «I» nødt til å ha inntekten som skal til for å globalisere bedriften. Heldigvis har Accurize et nært partnerskap med sine investorer, som har stor tro på daglig leder, og produktene Accurize utvikler. Dette gjør at daglig leder med sikkerhet kan fokusere på de faktorene som kan bidra til å gjøre internasjonaliseringsfasen enklere.

Respondent A presiserer videre at;

«Planen er at Norge blir som et laboratorium hvor vi skal ha lærdom og teste ut ting, for at vi skal kunne ta dette med oss ut i det internasjonale markedet. Det har vært den røde tråden hele veien, fordi vi har fra start hatt et mål om å gå utenlandsk, men vi har måtte etablere oss i Norge, for å se at det får feste».

Ved at driften i Norge blir sett på som et laboratorium for læring, kan vi trekke tråder til Solbergs (2015) teori om at sakte og sikker vekst gir en god og gradvis læring om de lokale forholdene. Med tillitsfulle investorer i ryggen, kan daglig leder trygt benytte sine kjernekompetanser på best mulig måte slik at Accurize får opparbeidet et konkurransefortrinn når de skal ut i globale markeder. En slik strategi kan knyttes til Jones (2013) sin teori om verdiskapingslivssyklusen. Ved å legge til rette for læring i de lokale markedene opparbeider Accurize og sine partnere kunnskap om hvordan de skal håndtere alt fra salg, markedsføring og produktutvikling. Bedriften opparbeider seg ressurser som de kan bruke til videre utvikling og internasjonalisering, samtidig som de opparbeider seg kjernekompetanse innen nettverksbygging, kundebehandling og merkevare. Dette styrker muligheten til å skape verdi på andre globale markeder, i form av at de opparbeider seg konkurransefortrinn ut fra bedriften og daglig leders kjernekompetanser.

En teori som støtter opp Accurize sin strategi om å bruke markedet i Norge som et laboratorium, samtidig som de opparbeider seg kunnskap i utenlandske markeder gjennom utenlandsbesøk på

messer og stevner er, Uppsala sin internasjoniseringsmodell. Solberg (2016) forklarer at denne modellen er utviklet for å påpeke erfaringssløyfen mellom bedriften og dens marked som tilbakefører kunnskap til bedriften. Uppsalamodellen gjenspeiler det informant «I» sier om å jobbe ut ifra antakelser;

«Man kan ikke sitte i lille Norge å ha norske meninger, å ville ut, man må ha gode hjelpere der ute på bakken, ansette noen der ute. Å jobbe ut fra antakelser i Norge, og tro at du kan bygge din bedrift i utlandet uten å være til stede, er ikke mulig».

Uppsalamodellen og informant «I» viser til viktigheten av å tilegne seg kunnskap om andre markeder ved å være fysisk til stede i dem. Nok en gang kommer alle utenlandsbesøkene til daglig leder inn i bildet. Solberg (2015) presiserer at kunnskapen leder til nye beslutninger, som stadig involverer bedrifter i utenlandske marked. Modellen er en atferds basert teori, hvor det viktigste som modellen belyser er bedriftens atferd med hensyn på forskjellige måter å etablere seg i utlandet på, knyttet til valg av marked- og inngangsstrategi (Solberg, 2015, s.105 & Hollesen, 2017 s.85). Ettersom daglig leder i flere år har vært ute og opparbeidet seg kunnskap og oppfatning om de internasjonale markedene, er det med på å fremme sjansene til Accurize om å bli en global aktør.

For å forklare hvordan bedrifter internasjoniserer seg, blir det i Uppsalamodellen forklart at bedrifter vil gå inn i nye markeder med påfølgende større psykisk avstand, altså faktorer som er med å hindre eller forstyrre informasjonsflyten mellom bedrift og marked. Slike faktorer er ifølge Johanson og Vahlne (2009) alt fra språk, kultur, etikk og politikk. I intervju med Accurize sin investor, blir det lagt frem viktigheten av å undersøke faktorer og forhold som er med å påvirke en internasjoniseringsprosess. Her sier vedkommende;

«Det er viktig å se på utfordringer innen internasjonisering. Vi har alt fra produksjon, plassering, forhold mellom ulike land, patent og produkt kopiering, og de ulike lover og reglene i de ulike landene, spesielt da i USA, som har det største markedspotensialet for vår del».

I tillegg til faktorene Accurize sin investor nevner, legger daglig leder til;

«Det er mange faktorer som spiller inn, spesielt når vi ønsker oss inn i det amerikanske markedet. Vi må ta hensyn til at der er mange ulike lover og regler både i USA, men også i de

ulike delstatene. Markedsføringen er også en utfordring ettersom blant annet META, Instagram og andre nettsider ikke ønsker å promotere noen form for skytevåpen».

I likhet med Johanson og Vahlne (2009) ser vi at både investoren til Accurize og daglig leder er inne på mye av de samme faktorene. For Accurize, som er en produsent av et produkt som brukes til å fremme skyteferdigheter, er det naturlig at det vil oppstå utfordringer knyttet til hvor etisk riktig det er å produsere og selge et slikt produkt til andre land, og da spesielt til USA, hvor det ifølge Gun Violence Archive (2022), ble rapportert om rundt 43 000 døde knyttet til skyting i 2021. Slike tall kan være en utfordring og en inngangsbarriere for Accurize med henhold til å få støtte fra partnere, innovasjonsøkosystem, og bli akseptert av markedet. Det vil oppstå diskusjoner om hvor ansvarlig innovasjonen er, og hvordan det vil påvirke landets kultur. Her er det viktig for Accurize å trekke frem de positive faktorene rundt produktet, og forklare nøyaktig hvordan produktet er, hvordan det fungerer og hvilke risikoer som er knyttet til det.

I intervju med daglig leder sier han;

«En sentral del for å nå ut til internasjonale markeder er at vi får presisert hvor bærekraftige og ufarlige produkt vi produserer. Vi ønsker å ufarliggjøre treningen, samt å gjøre personer mer kjent med et våpen via laser enn bly».

I tråd med Uppsalamodellen, er daglig leders utenlandsbesøk en sentral del av jobben hvor han opparbeider seg kunnskap om markedet i form av hvordan ulike kulturer er, hvilke forhold de har til skytevåpen, hvor brukernes etiske retningslinjer ligger og hvordan de politiske utfordringene ser ut. Daglig leder har som oppgave å skape en nettverksposisjon som muliggjør en ekspansjon. Her bør han opparbeide omdømmet til bedriften ved å presisere hvordan produktet reduserer bly forbruk, øker våpenbehandlingsferdigheter og hvordan det skaper en økonomisk fordel for en skytter som bruker mye skudd og tid på trening.

I det store bildet vil en slik arbeidsoppgave bli for stor for kun en person, noe som gjør at daglig leder her blir avhengig av hjelp utenfra for å fremme Accurize sine evner for å lykkes med internasjonalisering. Som tidligere nevnt, har informant «I» allerede forklart viktigheten av å bli involvert i et innovasjonsøkosystem, og da gjerne et samarbeid med Innovasjon Norge i spissen. Informant «I» fremhever;

«For å få støtte med Innovasjon Norge er det viktig at bedriften kommer med en bærekraftig og ansvarlig innovasjon som ivaretar nåværende og fremtidige verdier».

For å nå ut til de globale markedene ser det ut til at det vil være gunstig for Accurize å inngå et samarbeid med Innovasjon Norge. Som informant «I» nevner, så er det viktig at daglig leder presenterer og presiserer de viktigste faktorene bak innovasjonsideen for å overbevise Innovasjon Norge om å støtte dem. For å argumentere godt for hvorfor Accurize sine produkter vil være bærekraftige, ansvarlige og etiske, bør daglig leder fokusere på flere faktorer. For det første, må de fremlegge hvorfor laserpatronen vil redusere bly forbruket og dermed være mer miljøvennlig enn tradisjonelle patroner. Dette vil også være kostnadsbesparende for skyttere på lang sikt. Bakgrunnen for at det vil være kostnadsbesparende på lang sikt er fordi skyttere vil slippe å bruke penger på bly, ettersom at Accurize sin laserpatron inneholder flere tusen klikk før den må skiftes ut. Som informant B forklarte;

«Jeg skyter rundt 13.000 skudd i året, hvorav 11.000 skudd er i strid pluss treningskudd (1,2 kroner per skudd) pluss konkurranseskudd (3 kroner), som totalt utgjør 15.000 norske kroner»

I likhet med informant B sa informant G følgende;

«Totalt bruker jeg 15.000 norske kroner på skudd per år»

Vi ser det er høyt antall bruk av skudd per år, og det vil derfor på sikt være kostnadsbesparende å benytte seg av Accurize sine produkt.

Daglig leder må videre fremheve hvorfor bruk av laserpatroner kan øke våpenhåndteringsferdighetene og redusere risiko for skade og død i skyttersporten. Accurize kan argumentere for at laserpatronen er ufarlig, og vil dermed redusere antall ulykker både på og utenfor skytebaner. Dette vil også hjelpe brukerne å bli mer kjent med våpnene sine og øke sin treffsikkerhet, noe som igjen vil gjøre skyttersporten tryggere og mer ansvarlig. Daglig leder bør også få frem at Accurize sin produktportefølje er rettet mot sportsskyting ettersom det er over hele 52 millioner personer som driver med sportsskyting i USA alene. Accurize vil dermed ha en stor mulighet til å lykkes på det amerikanske markedet og deretter muligheten til å bli en global aktør.

Til slutt må daglig leder argumentere for at Accurize sin innovasjon er ansvarlig og etisk riktig å ta i bruk i hverdagen. De må vise hvordan laserpatronen er en ansvarlig innovasjon ettersom

den vil bidra til å redusere risiko, øke sikkerhet og nøyaktighet i skyttersporten, samtidig som de tar hensyn til miljø- og bærekrafts mål. Med disse argumentene kan en resonnerer seg fram til at Accurize utfyller kravene til Jacobsen (2019) sin definisjon på hva en ansvarlig innovasjon er, nemlig; *''innovasjon som i tillegg til økonomiske mål, også oppfyller sosiale, etiske og miljømessige mål.''* I spørsmål om hva daglig leder tenker om de etiske utfordringene, sier han;

«Det er viktig for oss å få frem at vårt produkt skal bidra til å ufarliggjøre industrien ettersom produktet bidrar til en mindre farlig måte å benytte skytevåpen på. Med tanke på hvor stor skytesporten er, tror vi at dette er et etisk riktig produkt å få ut til de globale markedene.»

Dersom daglig leder klarer å presisere hvordan produktet er bygget opp, og viser til at deres produkt er med på å ufarliggjøre industrien, øker sjansen til å få et samarbeid med Innovasjon Norge. Med Innovasjon Norge sin kunnskap, erfaring og prosess i ryggen, vil Accurize styrke sin posisjon og øke sine sjanser for internasjonal suksess.

Med Innovasjon Norge med på laget vil Accurize redusere sine sjanser for å gjøre feiltakelser innen utvikling av forretningsmodeller og strategier til internasjonalisering ettersom Innovasjon Norge har spesialisert seg innen dette i flere år. Informant «I», som selv har vært med på mange internasjonaliseringsprosesser sier videre;

«Mange bedrifter internasjonaliserer på feil antakelser. De tror hjemmemarkedet er det samme som internasjonale markeder. En velfungerende forretningsmodell på hjemmemarkedet, er langt ifra sikkert en velfungerende forretningsmodell i internasjonale markeder. Dette er en av de fleste fellene bedrifter går i, og det er her vi griper inn og hjelper til».

Selv om daglig leder har vært flink til å innhente informasjon om det internasjonale markedet, er risikoen for å utelate Innovasjon Norge for stor, ettersom de innehar den erfaringen som de har. En kan se på et samarbeid med Innovasjon Norge som en del av Accurize sin globale ekspansjonsstrategi. Dette på bakgrunn av at det er deres beste måte å innhente kompetanse, skaffe knappe ressurser og utvikle kjernekompetanse. Med tanke på at Accurize er en mindre bedrift med begrenset kapital, vil risikoen for en svak forretningsmodell være sårbar.

Større bedrifter har råd til å håndtere en mislykket internasjonaliseringsprosess, mens for Accurize, vil dette påføre store skader på bedriftens økonomi og kapasitet. Små bedrifter i slike situasjoner blir ifølge Knight og Cavusgil (1998) sett på som Born Globals bedrifter, ettersom

de er små og har færre finansielle ressurser. De er også ifølge Solberg (2015) ofte teknologibaserte selskaper som er innovative, unike og innehar høy kvalitet som kan gi bedriften et konkurransefortrinn, noe som gjenspeiler Accurize godt.

Vi har tidligere nevnt at begrenset økonomi og kapasitet er den største faktoren som hemmer Born Globals bedrifters mulighet for internasjonalisering. Når det er sagt, og de faktisk klarer å inngå samarbeid med ressurssterke og innovative partnere, som blant annet Innovasjon Norge, er det gode muligheter for internasjonalisering. Det legges ifølge Andersson og Wictor (2003) til grunn at det kreves en leder som har kunnskap om global visjon, høyt ambisjonsnivå, motivasjon og internasjonal erfaring for å styre en Born Global bedrift mot en suksessfull internasjonalisering. Dette er karakteristikk som daglig leder lett kan kjennes igjen med, ettersom han både har internasjonal erfaring, stor motivasjon og tro på deres produkt. Andersson og Wictor (2003) legger til at lokale og globale nettverk er viktig for bedriftens utvikling, i tillegg til at tillit og personlige relasjoner er sentrale for en Born Global bedrift. Dette er faktorer som er med å fremme Accurize sine muligheter mot å bli en global aktør, ettersom fler av disse er hva vi har ansett som å være Accurize sin kjernekompetanse og kjerneressurser.

5.4.1 Delkonklusjon

Våre funn viser forskjellige faktorer som er med på å påvirke Accurize sine sjanser til å utvide sin virksomhet på det internasjonale markedet. Innledningsvis ser vi at valg av domene kan være en faktor som spiller inn på om Accurize skal lykkes til å bli en global aktør. Ut ifra markedspotensial kan en etablering i det amerikanske markedet, føre Accurize i en god økonomisk posisjon.

En sentral faktor som både er med å fremme og hemme en bedrifts evne til å internasjonalisere seg er informasjonsmengden bedriften besitter i form av markedsmuligheter, faremomenter og de ulike lands preferanser og forhold. Dette er noe også informant «I» presiserer. Med høy grad av proaktivitet og nysgjerrighet i bedriften, vil man naturligvis være bedre rustet for en internasjonaliseringsprosess. Man kan ikke sitte hjemme når en skal etablere seg ute i andre land. Man må være proaktiv, reise ut og skaffe informasjon. Dette er med på å styrke Accurize sine evner mot internasjonalisering ettersom daglig leder har hatt mange turer til utlandet og

innhentet informasjon om markedet, de ulike lokale forholdene og potensielle fremtidige kunder.

Selv om Accurize er proaktive og samler inn informasjon fra utlandet, er det begrenset hvor mye de kan få innhentet, samtidig som den daglige driften skal videreføres. Accurize sin økonomi og kapasitet er med på å svekke deres evne til å nå ut til de globale markedene. Vi anser Accurize som avhengige å få til samarbeid med et innovativt økosystem, og da gjerne med Innovasjon Norge som kan stille med både kapital og kompetanse. Som en Born Global bedrift vil de med Innovasjon Norge i ryggen ha gode muligheter for å lykkes. Med støtte fra Innovasjon Norge og daglig leders kjernekompetanse innen relasjon og nettverksbygging, høy motivasjon og bedriftens ambisjonsnivå, anser vi det som en faktor som fremmer mot å bli en global aktør. Et slikt samarbeid vil også kunne bli sett på som bedriftens globale ekspansjonsstrategi, ettersom de vil få hjelp med forretningsmodellbygging, noe som igjen kan være med på å fremme sjansen for å lykkes internasjonalt.

En av de største utfordringene og barrierene for Accurize kommer frem i bransjen de opererer i. De etiske retningslinjene rundt våpen er strenge, og mange forbyr bruk av våpen, og da spesielt i Amerika som i 2021 hadde over 43 000 døde knyttet til skuddveksling. Accurize får en stor utfordring med å vise til at deres produkt er ansvarlig og et bærekraftig produkt som skal bidra til å redusere slike tall. De må vise til at skyttersporten i seg selv er en gigantisk sport i USA, hvor de har hele 52 millioner som aktivt driver med sportsskyting. Om Accurize klarer å bryte den etiske barrieren, og vise til at produktet bidrar til noe positivt for samfunnet, kan det fremme sjansene betraktelig mot å bli en global aktør. En annen utfordring Accurize står ovenfor, er å få gjennom søknad til Innovasjon Norge, ettersom de krever en ansvarlig innovasjon før de bidrar med noe. Ved å vise til at den enkelte skytters våpenhåndteringsferdigheter øker på en trygg måte, får frem de bærekraftige momentene innen bly forbruk, både økonomisk og miljømessig, vil Accurize ha gode muligheter til å inngå et samarbeid med dem.

6.0 Konklusjon

I dette kapitlet presenter vi studiens viktigste funn med hensyn på å besvare den gitte problemstilling. Vi redegjør for de viktigste funn, begrensninger og implikasjoner av studien.

6.1 Viktigste funn

I vår kvalitative casestudie har vi undersøkt hvordan Accurize kan etablere seg som en global aktør ved å skape verdi. Som utgangspunkt for å nå ut til det globale markedet, har vi sett på faktorer som verdiskaping, struktur og strategi, økosystem og internasjonalisering. Med denne studien har vi forsøkt å besvare følgende problemstilling:

«Hvordan kan Accurize As bli en global aktør ved å skape verdi?»

Etter gjennomgang av datainnsamling i form av intervju av relevante personer, og benytte eksisterende litteratur, har vi avdekket at Accurize skaper verdi for både brukere og andre organisatoriske interessenter. Vi spurte intervjuobjektene hva verdiskaping var for dem og det kom fram at Accurize skapte verdi, men gjerne på ulike måter. Våre funn viser en fellesnevner blant intervjuobjektene, hvor det fremkommer at Accurize skaper verdi i form av personlig utvikling, fleksibilitet, tilgjengelighet, økonomi eller miljø. På samme måte, har vi sett at Accurize sin tilstedeværelse blant aktører i bransjen gir muligheten til å finne og avdekke kundens behov, som kan føre til utvikling av nye produkter og skape verdi for både brukere og organisatoriske interessenter. En annen viktig observasjon er at Accurize har sett på konkurrenter, analysert markedet og funnet en åpning ved å tilby et bedre produkt enn det som finnes på markedet i dag. For å lykkes i å skape verdier på det globale markedet, har Accurize fokusert på å fornye produktene sine slik at brukerne er villige til å betale for dem.

I analysen konkluderes det med at daglig leder, teknologi og partnerskap er hovedressursene til selskapet. Dette funnet stemmer overens med et annet funn som indikerer at de viktigste ressursene for å skape et konkurransefortrinn er ansatte, produkt, ledelse og finansielle muskler. Samtidig, har vi også funnet at det ikke er nødvendig å ha et konkurransefortrinn for å lykkes, selv om det gir en fordel. Videre, fremkom det av funnene i analysen at bedriften er avhengig av å ha et godt nettverk i form av rådgivere, hjelpere og partnere. Funnene viser her viktigheten av daglig leder når det kommer til tillit, lidenskap og gjennomføringsevne. Nettverk og partnerskap kan bidra til å styrke selskapets forsyningskjede og gi tilgang til ressurser som kan

hjelpe bedriften med å skape et konkurransefortrinn. At partene har hatt kjennskap og tiltro til bedriftens prosjekt, har gjort det enklere for Accurize å komme i gang med utvikling av ulike produkter. Daglig leder sin tillit og gjennomføringsevne kan hjelpe selskapet med å oppnå operasjonell effektivitet og øke produktiviteten. Disse faktorene er sentrale dersom en skal få det gjennomførings bruddet bedriften trenger for å lykkes.

Gjennom datainnsamlingen observerer vi at Accurize er avhengige av å ha flere delstrategier innen ulike felt for å få bedriften på riktig spor mot det globale markedet. Her fremkommer viktigheten av å ha en balansegang mellom hvor mye fokus som skal rettes mot kontinuerlig utvikling av deres produkt, og hvor mye til å skape nye, ikke eksisterende produkter som kan ta nye markeder med storm. Å balansere mellom daglig drift og kontinuerlig utvikling er noe som for Accurize har bydd på utfordringer. Et viktig funn er at tid ofte er deres utfordring. Dette har resultert i en del av hovedstrategien, hvor de outsourcer mye av bedriftens oppgaver for å benytte sine kjernekompetanser til å skape konkurransefortrinn. Outsourcing kan ses på som et strategisk grep hvor bedriften øker deres evne til å beholde de kritiske ressursene internt i bedriften ettersom de splitter opp ulike produksjoner hos ulike partnere, og på den måten reduserer sjansen for å bli kopiert. Risikoen bak en slik strategi er konsekvensene ved en produksjonsfeil, eller produksjonsstopp hos en av partnerne. Et annet viktig funn som fremmer bedriftens evne mot å bli en global aktør, er daglig leders gjentakende besøk i utlandet, hvor han aktivt utnytter sin kjernekompetanse i form av nettverk og relasjonsbygging til å innhente informasjon om markedsforhold, kundebehov og inputs til nye ideer.

I analysen fremkommer det flere faktorer som både hemmer og fremmer Accurize sine sjanser mot å utvide sin virksomhet på det globale markedet. En av de faktorene som fremmer Accurize i å utvide sin virksomhet, er det store markedspotensialet innenfor blant annet skyttersporten. Videre har vi observert at daglig leder er en kritisk ressurs for selskapet, takket være hans lange karriere med betydelig erfaring og kompetanse. Et annet viktig funn som støtter beslutningen om å gå i det internasjonale marked, er daglig leder sin interesse i å bringe med seg sin erfaring og kompetanse inn i en ny bransje og nytt domene. En av de mest kritiske faktorene som er med å hemme en internasjonaliseringsprosess er informasjonsmengden bedriften besitter. Det påpekes i våre funn at en proaktiv bedrift som reiser ut i markedet og innhenter informasjon om markedsmuligheter, politiske forhold og kultur, er bedre rustet for en internasjonaliseringsprosess. Accurize sin begrensede økonomi og kapasitet er med på å hemme bedriften i å innhente nok informasjon ettersom den daglige driften skal videreføres, noe som gjør det fordelaktig for Accurize å få til samarbeid med Innovasjon Norge. Et samarbeid med

dem vil øke bedriftens kapital og kompetanse, noe som videre fremmer mulighetene for en inntreden i det globale markedet, og da gjerne i det amerikanske markedet hvor markedspotensialet er størst. En faktor som hemmer Accurize til å både inngå samarbeid med Innovasjon Norge og en inntreden i det amerikanske markedet er de etiske utfordringene i bransjen Accurize opererer i. Våpenbransjen er en skummel bransje for mange, og Accurize må få frem hvordan deres produkt er et ansvarlig og bærekraftig produkt som bidrar til å ufarliggjøre skytesporten og reduserer blyutslipp, enn at de bidrar til noe negativt i miljø og samfunn.

I konklusjon kan Accurize bli en global aktør ved å være proaktiv og utnytte sine kjernekompetanser til å skape verdifulle og ansvarlige produkter for brukere og organisatoriske interessenter. Bedriftens funksjonelle- og organisatoriske ressurser anses som sentrale faktorer for den daglige driften. Ved å bygge opp en strategi som er bærekraftig og fleksibel, kan internasjonaliseringsprosessen bli forenklet og inngangsbarrierene mindre. Samlet sett viser studien at Accurize har potensial til å bli en global aktør ved å skape verdi, basert på deres strategier, ressurser og nettverk.

6.2 Begrensninger av studien

Det er viktig å være oppmerksom på flere begrensninger som har påvirket denne studien. En faktor vi må påpeke er at det er viktig å erkjenne at det er forskjellige lover og regler i USA som kan påvirke virksomhetens internasjonaliseringsprosess. Ikke nok med det, kan lovgivningen variere fra delstat til delstat, noe som ytterligere kan påvirke virksomhetens muligheter og utfordringer når det gjelder en internasjonal ekspansjon.

En annen begrensning er at det er en liten bedrift og det er verdt å merke seg at Accurize har få ansatte. Hadde det vært flere ansatte ville vi gjerne fått et mer helhetlig bilde, bredere syn på bedriften, noe som kan påvirke resultat og deres overførbarhet til andre virksomheter. Til tross for dette anser vi likevel den innsamlede dataen som et bidrag til å styrke studiens validitet og pålitelighet i stor grad.

Til slutt, en annen begrensning verdt å merke seg er at denne studien fokuserte på det globale markedet kontra USA, på grunn av ulikheter i lover og regler. Dette kan imidlertid være en rød tråd for videre forskning som vil gi et mer helhetlig bilde av hvordan amerikanske virksomheter opererer på det internasjonale markedet og hvilke inngangsstrategier man står ovenfor.

6.3 Implikasjoner av forskning

Hensikten med studien har vært å finne ut hvordan en bedrift kan bli en aktør i det globale markedet ved å skape verdi. For å belyse dette har vi samlet inn og gjort rede for ulike erfaringer og synspunkt fra ti intervjuobjekter. I henhold til dette kan implikasjonene av forskningen karakteriseres som praktiske og teoretiske.

De praktiske implikasjonene baner vei for at den innsamlede dataen med ulike erfaringer og fakta kan videreføres til andre interessenter. Eksempelvis kan andre virksomheter som ønsker å bli en global aktør bruke denne oppgaven til å hente erfaring og inspirasjon. Daglig leder, eller eiere, kan få informasjon om hva som anbefales eller kreves å gjøre av offentlige aktører før en internasjonaliseringsprosess.

De teoretiske implikasjonene av denne forskningen kan gi andre interessenter, studenter eller forskere en oversikt over innovasjonsøkosystemene, ulike strategier for å skape verdi og informasjon om en internasjonaliseringsprosess. Teori om innovasjonsøkosystem som verktøy til verdiskapningslivssyklusen, strategi for å skape verdi, motiver og triggere for internasjonalisering kan også gi potensielle kilder for kunnskap.

7.0 Forslag til videre forskning

I løpet av forskningsprosessen, har vi avdekket flere interessante funn innen både verdiskaping, strategi, innovative økosystem og internasjonalisering. Ettersom studien begrenser seg til det globale markedet generelt, vil det være interessant å forske dypere inn på alle de ulike politiske utfordringene, i form av lover og regler som danner en inngangsbarriere i det amerikanske markedet, der hvor markedspotensialet åpenbart er størst. Ved en eventuell inngang i det amerikanske markedet, vil det også være spennende å forske på hvilke direkte inngangsstrategier som vil være mest aktuelle for Accurize. Videre vil det være interessant å forske på hvordan det bærekraftige aspektet er rundt blyutslipp, og blyforbruk i skyttersporten,

noe som er sentralt for Accurize sin fremtidige drift. Dette legger også et grunnlag for å gjøre en kvantitativ undersøkelse over hva ulike skyttere tenker om blyforbruk og en eventuell overgang til laserskyting. En slik undersøkelse i det amerikanske markedet vil Accurize ha stor nytte av. Et annet interessant tema som kan være spennende å forske videre på, er selve bruken av Accurize sin teknologi. Her kan man dykke dypere inn på det etiske perspektivet hvor man kan rette fokus på om en potensiell misbruk av teknologien kan skape etiske utfordringer, og hvordan en kan implementere steg i utviklingsprosessen for å unngå at det skal skje.

8.0 Litteraturliste

Accurize, ukjent forfatter (2022)

Hentet fra: <https://www accurizetarget.com/no/#contactus>

Bryman, A. and Bell, E. (2011) Business Research Methods. 3rd Edition, Oxford University Press, Oxford

Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. (2015). International business: The new realities (2. utg.). Harlow: Pearson Education Limited.

Creswell, W. John (1994) Research design. Qualitative & Quantitative Approaches. Sage publications.

D. Aasdalen, 'Vann ved skytebane er fullt av bly', NRK, Nov. 24, 2019.

Easerby-Smith, Mark, Thorpe, Richard, Jackson, Paul R og Jaspersen, Lena J. (2021).
Management & Business Research, SAGE edge, 7th edition

Eisenhardt, K.M (1989) “ Building theories from case study research”, Academy of
Management review, Vol 14.

FN-Sambandet, (2021), Bærekraftig utvikling
<https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling>

Gareth R. Jones (2013) Organizational Theory, Design, and Change. 7.Eth edition.

Geertz, G. (1973). The Interpretation of Cultures. selected essays. New York: Basic books.

Grenness, Tor. 2001. Innføring i vitenskapsteori og metode. Oslo: Universitetsforlaget. 2.
Utg.

Gripsrud, G., Silkoset, R., & Olsson, U. H. (2020). Metode og dataanalyse. 3.utgave,
Cappelen Damm Akademisk

Gripsrud, G., Silkoset, R., & Olsson, U. H. (2017). Metode og dataanalyse. Cappelen Damm
Akademisk

Gronmø, S: Fagansvarlig UIB (2021) Store norske leksikon, Forskningsmetode,
samfunnsvitenskap

Hentet fra: https://snl.no/forskningsmetode_-_samfunnsvitenskap

Gunpolicy, Compare your country to the rest of the world

Hentet fra: <https://www.gunpolicy.org>

Gun Violence Archive 2023 (2023)

Hentet fra: <https://www.gunviolencearchive.org>

Jacobsen, D.I. (2015). Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Cappelen Damm akademisk

Jakobsen, S.-E., Fløysand, A. og Overton, J. (2019) Expanding the field of Responsible Research and Innovation (RRI)–from responsible research to responsible innovation. I: Taylor & Francis

Jones, Gareth, R. (2013) “Organizational Theory, Design and Change. 7th edition. Texas A&M University

Johannessen, A., Kristoffersen, L. og Tufte, P. A. (2009) ”Forskningsmetode for Økonomisk-Administrative Fag”, 2. Utgave. Oslo: Abstrakt Forlag AS

Meyer, C., Stensaker, I., Bjerke, R. Og Haueng, A.C. (2022) Innovasjonskapasitet. Bergen: Fagbokforlaget.

Saunders, M., Lewis, P. og Thornhill, A. (2012)” Research Methods for Business Students” 6th edition. England: Pearson Education Limited

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). Research methods for business students. 7th edition.. Harlow: Pearson Education

NSSF Report (2021), Sport Shooting Participation in the United States in 2020
Hentet fra: <https://www.nssf.org/research/nsga-participation-reports>

Osterwalde, A. & Pigneur, Y. 2008. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Wiley. Kindle Edition.

Regjeringen/ Klima- og miljødepartementet

<https://www.regjeringen.no/no/tema/klima-og-miljo/innsiktsartikler-klima-miljo/det-gronne-skiftet/id2879075/>

S. Haaland, ‘Overvåkning av avrenning fra nedlagte skyte- og øvingsfelt’, Norsk Institutt for Bioøkonomi (NIBIO), Årsrapport for 2019 49, (2020). [Online].

SIPRI, Stockholm international peace research institute, (2021): Business as usual? Arms sales of SIPRI Top 100 arms companies continue to grow amid pandemic

Stilgoe, J., Owen, R. og Macnaghten, P. (2013) Developing a framework for responsible innovation. *Research Policy*, 42 (9), s. 1568-1580.

Yin, R. K, (2018) ” Case Study Research: Design and Methods”, 6th edition. SAGE Publications.

Yin, R. K. (1981a). The case study as a serious research strategy. *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*,.

Viki, T., Toma, D. & Gons, E. 2017. *The Corporate Startup: How established companies can develop successful innovation ecosystems*. Management Impact Publishing. Kindle Edition.

9.0 Apendix

Apendix I: Godkjennelse fra forskningsprosjektet fra NSD



[Meldeskjema](#) / [På hvilken måte utvider og fremmer Accurize internasjonalisering ved...](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer 330668	Vurderingstype Standard	Dato 30.01.2023
----------------------------------	-----------------------------------	---------------------------

Prosjektittel

På hvilken måte utvider og fremmer Accurize internasjonalisering ved å skape verdi

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskulen på Vestlandet / Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for økonomi og administrasjon

Prosjektansvarlig

Abdul Qudus

Student

Runar Stensaker Tvinnereim

Prosjektperiode

20.08.2022 - 12.06.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 12.06.2023.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

OM VURDERINGEN

Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personverregelverket.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINIER

Vi har vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene, men husk at det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvilke databehandlere du kan bruke og hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skytjening, nettspørreskjema, videosamtale el).

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema>

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

<https://meldeskjema.sikt.no/023b0e0-0401-4208-ad7-c71125ea3211/vurdering>

1/1

<https://meldeskjema.sikt.no/023b0e0-0401-4208-ad7-c71125ea3211/vurdering>

1/1

Appendix II:

Kontakts samtykke skjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Verdiskaping og internasjonalisering i organisasjon: En casestudie om innovasjon»

Hvordan kan Accurize bli en global aktør ved å skape verdi?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se hvordan verdiskaping er med å fremme en bedrifts evne til å ekspandere til internasjonale markeder. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Oppgaven skal handle om hvordan Accurize utnytter verdiskaping til å nå ut til nye markeder. Accurize er en bedrift som driver med produksjon og salg av laserskyting teknologi. I oppgaven skal vi se på hvordan det innovative økosystemet til Accurize er, og hvordan de legger til rette for verdiskaping. Vi skal se på hvorfor verdiskaping er viktig for bedriften, og på hvilke måter verdiskaping kan lede til ekspansjon. Formålet med oppgaven er å få frem viktigheten av å ha evnen til å skape verdi for andre mennesker. Vi skal se hvor avhengige Accurize er av å nå ut til nye markeder og personer for å lykkes med sin drift.

Problemstilling: Hvordan kan Accurize As bli en global aktør ved å skape verdi?

Forskningsspørsmål:

- o *Hva er hovedressursene (både menneskelige og materielle) til Accurize As og hvordan disse ressursene hjelper selskapet med å utvikle kjernekompetanse og skape konkurransefortrinn i markedet?*
- o *Hva er strategiene til Accurize As for å øke sin evne til å skaffe knappe ressurser (menneskelige, økonomiske og teknologiske) og hvordan disse strategiene utvide sine aktiviteter i det internasjonale markedet?*
- o *Hva er strategiene til Accurize As for å utvide virksomheten i det internasjonale markedet og hvordan disse strategiene hjelper selskapet til å være en global aktør med produktene sine?*

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskulen på Vestlandet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta fordi vi tror ditt bidrag kan gjøre oppgaven våres til en bedre oppgave. Vi ønsker å innhente informasjon som kan brukes til oppgaven.

Hva innebærer det for deg å delta?

Å delta for deg vil innebære et intervju hvor vi tar lydopptak av intervjuet. Intervjuet vil vare mellom 30 til 60 minutter hvor vi vil spør om verdiskaping innen organisasjoner, og innen laserteknologi.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 15 juni. Etter dette vil de fjernes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra HVL, har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandørs personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- *Høgskulen på Vestlandet* - [55 58 58 00](tel:55585800)
- *Runar Tvinnereim* (Runar_tvinn@hotmail.com)
- *Emilie Trude Larsen* (emilie.trude@gmail.com)

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen av prosjektet som er gjort av Sikts personverntjenester ta kontakt på:

- Epost: personverntjenester@sikt.no, eller telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Verdiskaping og internasjonalisering i organisasjon: En casestudie om innovasjon» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Apendix III: Intervjuguide

Under ser du en skisse over hva vi inkluderer i våre intervjuer. Vi har valgt å dele det inn i tre faser; innledning, hoveddel og avslutning. I tillegg til dette har vi delt inn i 4 ulike intervjuguider, hvor vi først tar for oss brukere som enten er eksisterende kunder eller mulige kunder av Accurize. Videre tar vi for oss eksterne personer eller bedrifter, som er alt fra

distributører, leverandører, samarbeidspartnere, innovasjon Norge med mer. Deretter tar vi for oss interne personer innad i Accurize, før vi avslutningsvis tar for oss ledere og bedrifter som har vært igjennom tilsvarende internasjonaliseringsprosess.

Fase 1: Innledning

Intervjuprosessen starter innledningsvis med at vi presenterer oss selv og forskningsprosjektet. Her trekker vi kort fram bakgrunnen for prosjektet og hva som er formålet. Vi ønsker å skape tillit og trygghet til intervjuobjektene slik at vi forteller hvordan informasjonen skal brukes, og at informasjonen er anonymisert. Før vi går videre innhenter vi samtykkeskjema, og sikrer at alt er klart og tydelig for intervjuobjektet.

Fase 2: Hoveddel

Vi har sendt intervjuguiden på forhånd, slik at intervjuobjektet har fått muligheten til å tenke over spørsmålene. Hoveddelen innledes med enkle, men, åpne spørsmål for få mest mulig nyttig informasjon og på best mulig måte skape et virkelighetsbilde. Vi unngår spørsmål som kan virke skremmende, eller kompliserte å svare på.

Fase 3: Avslutning

Avslutningen er relativt kort hvor vi forsøker å benytte oss av snøball effekten og forhører oss med intervjuobjekt om de har kontakter vi muligens kan intervju. Videre oppklarer vi uklarheter og forhører oss om respondenten har noen spørsmål.

Intervjuguide – Brukere (Idrettsutøver, Yrke, Jæger)

Del 1: Innledning

Generell informasjon

1. Hvem er du, og hva jobber du med?
2. Hvor lenge har du drevet med det?
3. Hva drev du med før du startet med det du driver med i dag?
4. Hva motiverer deg til å drive med det du driver med i dag?

Del 2: Hoveddel

1. Hva er verdiskaping for deg?
2. Hva er innovasjon for deg?
3. Ser du på Accurize som innovativ, i så fall, hvordan og hvorfor?
4. Hvor mye trener du på å skyte med våpen?
5. Hvordan og hvor utføres denne treningen?
6. Hvilket utstyr bruker du nå for å fremme skyteferdighetene? Hva er viktig for å bli en bedre skytter?
7. Hva er historien bak samarbeidet med Accurize?
8. Hva gjorde at du valgte akkurat Accurize sitt produkt? Hva syntes du er fordelene og ulempene med produktene?
9. Hvor mye penger bruker du på skudd i året?
10. Hvor viktig er det at produktet utvikler seg kontinuerlig?
11. Hvilken nytte kan du ha av Accurize sine produkt? Blant annet skyteskive.
12. Hvor mye vektlegger dere at produktet er bærekraftig?
13. Hva tenker du om bly forbruket til skytesporten?
14. Kan du se for deg en fremtid uten bly forbruk i skytesporten, og hva tenker du om det?

Del 3: Avslutning

15. Kjenner du noen vi kan kontakte i forbindelse med produktet eller som har vært gjennom samme prosess som Accurize skal gå inn i nå?
16. Har du noen kontakter internasjonalt?
17. Har du noen spørsmål?

Intervjuguide – Accurize AS (Respondent, Eier, Daglig leder, Ansatte).

Del 1: Innledning

Generell informasjon

1. Hvem er du, og hva jobber du med?
2. Kan du fortelle litt om historien bak Accurize?
3. Jobber du i team?

4. Hva er den viktigste drivkraften bak det du driver med?
5. Hvor lenge har du drevet med det?
6. Hva legger du i ordet verdiskaping? Tre begrep.
7. Hva er din akademiske bakgrunn og arbeidsbakgrunn før du begynte i dette selskapet?
8. Hva motiverte deg til å etablere dette selskapet (for eier) bli med/fortsette å jobbe i dette selskapet (for ansatte)?
9. Hva motiverer deg i hverdagen ?
10. Kan du fortelle oss hvilke spesifikke ferdigheter/erfaringer til ansatte og arbeidsforhold i denne bedriften betyr mest for innovasjon eller utvikling av nye produkter?
11. Hva er viktig (f.eks – teknologi) for å utvikle kjernekompetanse hos staber og konkurransefortrinn til produktene til dette selskapet?

Del 2: Hoveddel

Accurize As

1. Hva er visjonen deres?
2. Hva er deres styrker og svakheter?
3. Hvilken markedsposisjon har dere, jobber dere mot?
4. Hva er verdiløftet deres?
5. Hva er konkurrentene deres?
6. Hvor mener du verdien til Accurize ligger?
7. Hva er deres kjernekompetanse og konkurransefortrinn?
8. Hvem er de viktigste samarbeidspartneren til virksomheten?
9. Hva er deres viktigste ressurser? Hvordan har dere jobbet med å opparbeide dere disse ressursene?

Verdiskaping

1. Hva er verdiskaping for dere i Accurize?
2. Hvilken verdiskaping er ønskelig i bedriften? (F.eks unike / billigere og bedre, bærekraftige).
3. Ser du på bedriften deres som innovativ, i så fall, på hvilken måte?
4. På hvilken måte legger Accurize opp til verdiskaping?

5. Hvilke strategier brukes for å oppnå verdiskaping?
6. Hvordan jobber dere med innovasjon? Hvilke innovasjoner er det fokus på?
7. Hva er de viktigste innovasjonene dere har introdusert de siste 3 årene?
8. Hvem påvirker hvilke produkter dere utvikler eller forbedrer?
9. Hva er deres største utfordring?
10. Hvordan er det innovative økosystemet til bedriften?
11. Hva anser du som viktig for å skape en innovasjon økosystem? Hvorfor?
12. Hvilke tiltak gjøres for å forbedre deres evne til å utøve verdiskaping?
13. Hva har dere lært av å skape verdi til kunder?
14. Hvor mye vektlegger dere at produktet er bærekraftig?
15. Hva er det viktigste dere gjør for å sikre at bedriften er økonomisk bærekraftig?
16. Samarbeider dere med andre i innovasjonsarbeidet, eventuelt hvem er de viktigste partnerne?

Internasjonalisering

1. Hva er motivet bak internasjonalisering?
2. Hva er dere avhengig av i en internasjonaliserings prosess?
3. På hvilken måte ser du sammenhengen mellom verdiskaping og internasjonalisering?
4. Hva er de viktigste faktorene for at Accurize skal lykkes med en ekspansjon til internasjonale marked?
5. På hvilken måte tror dere internasjonalisering og verdiskaping henger sammen?
6. Hvilke utfordringer ser du for deg ved internasjonaliseringsprosessen?
7. Hvordan håndterer bedriften mislykkede produkter/verdiskaping forsøk?

Del 3: Avslutning

1. Kjenner du noen vi kan kontakte i forbindelse med produktet eller som har vært gjennom samme prosess som Accurize skal gå inn i nå?
2. Har du noen kontakter internasjonalt?
3. Har du noen spørsmål?

Intervjuguide – Samarbeidspartnere (Informanter, Forretningspartnere, investorer, leverandører).

Del 1: Innledning

1. Hvem er du, og hva jobber du med?

2. Kan du fortelle litt om historien bak Accurize?
3. Jobber du i team?
4. Hva er den viktigste drivkraften bak det du driver med?
5. Hvor lenge har du drevet med det?
6. Hva legger du i ordet verdiskaping? Tre begrep.
7. Hva drev du med før du startet med det du driver med i dag?
8. Hva motiverer deg til å drive med det du driver med i dag?

Del 2: Hoveddel

Samhandling

1. Kan du beskrive et samarbeid som fungerer godt?
2. Hvordan synes du samarbeidet med Accurize fungerer? Hva er viktig?
3. Hvorfor valgte dere å samarbeide med Accurize? Hvilken verdi tror du dette skaper for sluttbruker?
4. Hva gjør dere til en viktig ressurs for Accurize?
5. Hva er konkurransesituasjonen i markedet? Hvor mye leverandørmakt har dere?

Verdiskaping

1. Hva er verdiskaping for deg/dere?
2. Hva er et innovativt økosystem for deg? Og hvorfor er det viktig i en bedrift?
3. Hvordan vil du si virksomheter kan legge til rette for verdiskaping?
4. Hva har du/bedriften lært av å skape nye verdier til kunder?
5. På hvilken måte ser du sammenheng mellom verdiskaping og internasjonalisering?
6. På hvilken måte mener dere Accurize sitt produkt skaper verdi for sine kunder eller miljøet?
7. Hva vil du si er de viktigste ressursene en bedrift trenger for å skape et konkurransefortrinn?
8. Har du forslag på strategier en virksomhet kan benytte for å øke evnen til å skaffe knappe ressurser?
9. Hvordan har dere erfart viktigheten av samspillet mellom verdiskaping og ekspansjon?
10. Hvor viktig er det at produktet utvikler seg kontinuerlig?

11. Hvordan vil du si menneskelige og materielle ressurser kan hjelpe å skape konkurransefortrinn?
12. Hvor mye vektlegger dere at produktet er bærekraftig?
13. Hvor mye vektlegger dere ansvarlig innovasjon?

Internasjonalisering

14. Hvor viktig vil du si kjernekompetanse og konkurransefortrinn er før en internasjonaliserings prosess?
15. Hvorfor er internasjonalisering viktig for bedrifter?
16. På hvilken måte tror du verdiskaping fremmer internasjonalisering?
17. Hvilke utfordringer tror du er de største til norske selskaper, ved en ekspansjon til internasjonale marked?
18. Hvordan kan strategi hjelpe en virksomhet å utvide sine aktiviteter til det internasjonale marked?
19. Har du opplevd at virksomheter har store muligheter for å lykkes, men ikke tørr?
20. På hvilken måte ser du sammenhengen mellom verdiskaping og internasjonalisering?
21. Når du skal tilpasse deg en forretningsmodell når du skal ut til andre land, hvordan ville du lagt til rette for å skape verdi i flere land samtidig?
22. Har du tatt den i en internasjonaliseringsprosess, hvis ja; Hvordan foregikk det?

Del 3: Avslutning

1. Kjenner du noen vi kan kontakte i forbindelse med produktet eller som har vært gjennom samme prosess som Accurize skal gå inn i nå?
2. Har du noen kontakter internasjonalt?
3. Har du noen spørsmål?

Apendix III: Intervjuene i kronologisk rekkefølge

Dato	Intervjuobjekt	Organisatorisk tilhørighet	Tidsbruk og type
<ul style="list-style-type: none"> • 26.08.2022 • 04.10.2022 • 11.10.2022 • 17.01.2023 • 13.03.2023 • 19.04.2023 • 04.05.2023 	Respondent A	Lederrolle, Hovedressurs.	<i>Semistrukturert</i> - Telefon, Zoom, Fysisk i lokal.
<ul style="list-style-type: none"> • 05.09.2022 	Informant B	Bruker, Skiskytter	<i>Semistrukturert</i> - Tid: 43:45 - Telefon
<ul style="list-style-type: none"> • 05.09.2022 	Informant C	Bruker, Skytter	<i>Semistrukturert</i> - Tid: 38:17 - Telefon
<ul style="list-style-type: none"> • 15.09.2022 	Informant D	Bruker, Politi 1	<i>Semistrukturert</i> - Tid: 44:02 - Telefon
<ul style="list-style-type: none"> • 19.09.2022 	Informant E	Bruker, Politi 2	<i>Semistrukturert</i> - Tid: 48:30 - Telefon
<ul style="list-style-type: none"> • 08.02.2023 	Informant F	Bruker, Generalsekretær	<i>Semistrukturert</i> - Tid: 45:02 - Zoom
<ul style="list-style-type: none"> • 09.02.2023 	Informant G	Bruker, Skiskytter	<i>Semistrukturert</i> - Tid: 48:23 - Teams
<ul style="list-style-type: none"> • 15.02.2023 	Respondent H	Samarbeidspartner Aksjonær	<i>Semistrukturert</i> - Tid: 38:05 - Teams
<ul style="list-style-type: none"> • 20.02.2023 	Informant I	Samarbeidspartner Innovasjon Norge	<i>Semistrukturert</i> - Tid: 42:35 - Zoom
<ul style="list-style-type: none"> • 27.02.2023 	Informant J	Bruker, Skiskytter	<i>Semistrukturert</i> - Tid: 43:09 - Zoom