

Viktige forhold for å oppnå
gode eksportresultater

– en studie av eksportører fra Nordland

Janne Arntzen

Abstract

The purpose of this master thesis is to examine factors that affect firms' export performance. The growing of global trade and sales activity in the global market, has led to a variety of articles dealing with various criteria that affect companies' export performance. A central part of the work on this task has thus been to restrict the diversity of the literature with the intention of being left with the most important factors that are believed to have great influence on export performance. The majority of the literature has focused on large companies, while 99.5 percent of the business's in Norway are companies of small or medium size. It would therefore be appropriate to gain more knowledge about what are the key factors that may contribute to the strengthening of small and medium-sized enterprises export performance.

Nordland is relatively one of the most international regions in Norway, but fluctuating economic conditions of the downward curve for a large part of exports makes Nordland vulnerable. Marine and maritime sectors are two major contributors to revenue in Nordland, and it is therefore appropriate to examine the factors that can strengthen the exporters in these sectors to counteract the negative trend Nordland are now experiencing.

In order to do this research, I contacted four informants on the basis that they are linked to firms that are perceived as good small and medium-sized export companies, within the marine and maritime industry in Nordland. The research question is as following: "What factors mean small and medium-sized exporters from Nordland, within the maritime sector is of greatest importance that to achieve good results from its export business?"

The results are based on answers given by the informants I interviewed about the factors identified through the literature review, and the informants rankings of these factors.

Results indicate that management's attitude toward the export activity, management support of export activity, expertise, international experience and market orientation is perceived as being the most important factors to achieve good export performance. This indicates that small and medium enterprises, within the marine and maritime sector in Nordland, with advantage should focus on these factors to strengthen their international performance.

Forord

Denne mastergradsavhandlingen er skrevet som en avslutning på Siviløkonomstudiet/Master of Science in Business ved Handelshøgskolen I Bodø. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng og er skrevet innenfor spesialiseringen International Business and Marketing.

Min veileder har vært førsteamanuensis Nils Magne Larsen ved Høgskolen i Harstad, og jeg ønsker med dette å uttrykke min takknemlighet for gode tilbakemeldinger og bistand gjennom hele prosessen. Odd Jarl Borch, Einar Torrissen (ved Handelshøgskolen i Bodø) og Olav Dyrnes (Innovasjon Norge) har vært gode diskusjonspartnere og rådgivere med hensyn til valg av casene. En stor takk rettes til disse tre. I tillegg vil jeg takke fagansvarlig, Tor Korneliussen, for oppmuntrende ord i en stressende fase.

Til slutt vil jeg takke informantene for at de tok seg tid til å delta på intervjuene, og for deres meddelelse av nyttig informasjon med hensyn til å belyse oppgavens problemstilling;

- Roger Kristensen i Restech Norway AS
- Tor Andersen I Rapp Hydema AS
- Ole Kristian Kjellbakk I Polar Quality
- Bjørn Olvik I Nova Sea AS

Bodø, 20. mai 2012

Janne Arntzen

Sammendrag

I denne oppgaven har jeg tatt for meg faktorer som påvirker bedrifters eksportresultater. Det eksisterer et mangfold av artikler som tar for seg ulike kriterier som påvirker bedrifters eksportresultater. En sentral del av arbeidet med denne oppgaven har vært å snevre inn mangfoldet i litteraturen med det mål for øye å sitte igjen med de mest sentrale faktorene som antas å ha stor innflytelse på eksportresultatet. Imidlertid har den største andelen av litteraturen fokusert på store bedrifter, når 99,5 prosent av bedriftsmassen i Norge er bedrifter av liten eller mellomstor størrelse. Det vil derfor være formålstjenlig for næringslivet å få mer kunnskap om hva som er de sentrale faktorer, som kan bidra til å styrke små og mellomstore bedrifters eksportresultat og overlevelsessevne på en internasjonal og konkurranseutsatt arena. Nordland er relativt sett en av de mest internasjonale regionene i Norge og utgjør 56 prosent av næringslivet i Nord-Norge. Uro etter finanskrisen og svingende konjunkturer av nedadgående kurve for store deler av eksporten gjør Nordland sårbart. Marin og maritim sektor er to store bidragsytere til omsetningen i Nordland, og det vil derfor være formålstjenlig å undersøke hvilke forhold som kan styrke eksportørene innenfor disse bransjene slik at man i største mulig grad kan motarbeide den negative trenden Nordland nå opplever.

Med grunnlag i overstående har jeg arbeidet ut i fra følgende problemstilling:

Hvilke faktorer mener små og mellomstore eksportører fra Nordland, innenfor marin og maritim sektor, er av størst betydning for at man skal oppnå gode resultater fra sin eksportvirksomhet?

For å kunne svare på problemstillingen har jeg intervjuet fire personer. Informantene ble valgt med grunnlag i at de har tilknytning til gode små og mellomstore eksportbedrifter, innenfor marin og maritim bransje i Nordland. Arbeidet med å identifisere viktige faktorer som, innenfor litteraturen fremheves som å ha betydning for bedrifters eksportresultater, resulterte i ti interne faktorer samt eksterne faktorer i Norge og utland. De interne faktorene er tilpasning av produkt, pris, distribusjon og promotjon, samt ledelsens holdninger til eksportaktiviteten, ledelsens støtte til eksportaktiviteten, markedsorientering, internasjonal erfaring, kompetanse og bedriftens størrelse. Jeg gjennomførte semi-strukturerte intervjuer med alle informantene hvor spørsmålene hadde sitt utgangspunkt i de interne og eksterne faktorene. I etterkant mottok

informantene en e-post hvor de ble bedt om å rangere de interne faktorene etter hva de mente var viktigst for å oppnå gode eksportresultater. Undersøkelsens analyse er basert på oppgavens teoretiske forankring, samt dataene ervervet gjennom intervju og informantenes rangering. For å kunne si noe om hvilke av faktorene informantene fremhever som å være viktigst for å oppnå gode eksportresultater har jeg valgt å avgrense konklusjonen til å inkludere de fem topprangerte faktorene.

Resultatene viser at informantene fremhever ledelsens holdninger til eksportaktiviteten, ledelsens støtte til eksportaktiviteten, kompetanse, internasjonal erfaring og markedsorientering, som å være de viktigste faktorene for å oppnå gode eksportresultater. Hvilket indikerer at små og mellomstore bedrifter, innenfor marin og maritim sektor i Nordland, med fordel bør fokusere på disse faktorene for å styrke sin internasjonale prestasjon.

Figuroversikt

Figur 1 viser økningen i den maritime næringens andel av Norges BNP siden 2000 – s. 6.

Figur 2 presenterer rammeverket Sousa et al (2008:352) benyttet for å undersøke bestemmende faktorer for export performance – s. 12.

Figur 3 illustrerer de mest sentrale bestemmende faktorer identifisert i litteraturen – s. 24.

Figur 4 illustrerer hovedfaser i forskningsprosessen – s. 29.

Figur 5 illustrerer informantenes totale vektlegging av de bestemmende faktorene – s. 103.

Tabelloversikt

Tabell 1: informantenes rangering av de bestemmende faktorene, hvor 1 er viktigst – s. 74.

Vedleggsliste

1. Klassifisering av avhengige og uavhengige faktorer – Zou og Stan (1998) – s. 105.
2. Bestemmende faktorer identifisert i Zou og Stan (1998) sin litteraturgjennomgang – s. 106.
3. Bestemmende faktorer identifisert i Sousa et al. (2008) sin litteraturgjennomgang – s. 107.
4. Intervjuguide – s. 108.

Innholdsfortegnelse

Abstract	I
Forord	II
Sammendrag.....	III
Figuroversikt	V
Tabelloversikt.....	V
Vedleggsliste	V
1. Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn og aktualisering	2
1.2 Problemstilling	3
1.3 Små og mellomstore bedrifter (SMB).....	4
1.4 Eksport i Nordland	5
1.5 Marin og Maritim næring.....	5
1.5.1 Marin næring	5
1.5.2 Maritim næring.....	6
1.6 Avgrensing	7
1.7 Oppgavens videre struktur	8
2. Teoretisk fundament – faktorer som påvirker bedrifters eksportresultat	9
2.1 Internasjonalisering	9
2.1.1 Eksport	9

2.2 Export performance.....	10
2.2.1 Teoretisk rammeverk for å klassifisere forhold som påvirker bedrifters eksportresultat	10
2.3 To viktige bidrag til forskningen på forhold som påvirker eksportresultatet - Zou og Stan (1998) og Sousa et al. (2008).	11
2.4 Utfordringer i litteraturen - hva er de bestemmende faktorene som påvirker bedriftenes eksportresultater?	12
2.5 Tilnærming for å identifisere sentrale bestemmende faktorer	13
2.6 Sentrale bestemmende faktorer - internt.	15
2.6.1 Eksport markedsstrategi	15
2.6.2 Bedriftsspesifikke forhold	17
2.6.2.4 Markedsorientering	Feil! Bokmerke er ikke definert.
2.6.3 Karakteristikker ved ledelsen	21
2.6.3.1 Holdninger.....	21
2.6.3.2 Støtte.....	21
2.7 Sentrale bestemmende faktorer - eksternt	21
2.7.1 Innenlandske markeds karakteristikk	21
2.7.2 Utenlandske markeds karakteristikk	22
2.8 Interne og eksterne bestemmende faktorer oppsummert.....	23
2.8.1 Internt	23
2.8.2 Eksternt.....	24

3. Metode.....	25
3.1 Begrunnelse for valg av kvalitativ tilnærming.....	25
3.1.1 Alternativ tilnærming for oppgaven.....	27
3.2 Casestudie.....	28
3.3 Planlegging – valg av casebedrifter	29
3.3.1 Ekspertpanel med hensyn til valg av undersøkelsens casebedrifter.....	29
3.3.2 Krav med hensyn til valg av case.....	30
3.3.3 Kriterier med hensyn til valg av informanter	32
3.3.4 Diskusjon av alternativt innsamlingsopplegg	32
3.4 Datainnsamling.....	33
3.4.1 Erfaring og vurdering av struktur på intervjuguide.....	34
3.4.2. Intervjuenes forløp	35
3.4.3 Informantenes rangering av de bestemmende faktorene.....	36
3.4.4 Sekundærdata	36
3.5 Transkribering og koding.....	37
3.6 Analyse.....	38
3.7 Verifisering.....	39
3.7.1 Pålitelighet.....	39
3.7.2 Troverdighet.....	40
3.7.3 Overførbarhet	40

3.7.4 Overensstemmelse.....	41
4. Presentasjon av case	42
4.1 Maritim sektor	42
4.1.1 Restech Norway AS – liten bedrift	42
4.1.2 Rapp Hydema AS – mellomstor bedrift.....	43
4.2 Marin sektor	44
4.2.1 Polar Quality – liten bedrift.....	44
4.2.2 Nova Sea AS – mellomstor bedrift	45
5. Empiriske funn	46
5.1 Markedsmiks strategi	46
5.1.1. Tilpasning av produkt.....	46
5.1.2 Tilpasning av promosjon.....	47
5.1.3 Tilpasning av distribusjon	50
5.1.4 Tilpasning av pris	52
5.2 Bedriftsspesifikke forhold	54
5.2.1 Kompetanse	54
5.2.2 Størrelse.....	56
5.2.3 Internasjonal erfaring	58
5.2.3.3. Polar Quality	60
5.2.4 Markedsorientering	60

5.2.4.1 Restech Norway AS	60
5.3 Karakteristikk ved ledelsen – holdninger og støtte til eksport.....	63
5.3.1 Restech Norway AS	64
5.3.2 Rapp Hydema AS.....	64
5.3.3. Polar Quality	65
5.3.4 Nova Sea AS AS	65
5.4 Markedskarakteristikk innland.....	65
5.4.1 Restech Norway AS	65
5.4.2 Rapp Hydema AS.....	66
5.4.3 Polar quality	66
5.4.4 Nova Sea AS	66
5.5 Markedskarakteristikk utland.....	66
5.5.1 Restech Norway AS	67
5.5.2 Rapp Hydema AS.....	67
5.5.3 Polar quality	68
5.5.4 Nova Sea AS	68
5.6 Korrupsjon.....	69
5.6.2 Rapp Hydema AS.....	69
5.6.3 Polar quality	70

5.6.4 Nova Sea AS	70
5.7 Bedriftenes rangering av de bestemmende faktorene	71
5.7.1 Restech Norway AS	71
5.7.2 Rapp Hydema AS	71
5.7.3 Polar Quality	72
6.1.4 Nova Sea AS	73
5.7.5 Informantenes rangering oppsummert	73
6. Analyse.....	75
6.2 Tilpasning av produkt.....	75
6.2.1. Diskusjon.....	76
6.3 Tilpasning av promosjon.....	76
6.3.1 Diskusjon.....	78
6.4 Tilpasning av distribusjon.....	79
6.4.1 Diskusjon.....	80
6.5 Tilpasning av pris.....	80
6.5.1 Diskusjon.....	82
6.6 Bedriftskarakteristikker.....	83
6.6.1 Kompetanse.....	83
6.6.2 Størrelse.....	85
6.6.3 Internasjonal erfaring.....	89

6.6.4 Markedsorientering	91
6.6.4.1 Diskusjon.....	93
6.7 Karakteristikker hos ledelsen	94
6.7.1 Diskusjon.....	97
6.8 Analyse av eksterne forhold.....	97
6.8.1 Markedskarakteristikker innland.....	98
6.8.2 Markedskarakteristikker utland.....	99
7. Konklusjon	102
7.1 Begrensninger.....	104
Vedlegg 1	105
Vedlegg 2	106
Vedlegg 3	107
Vedlegg 4	108
Referanseliste	110
Internettreferanser	115

1. Innledning

I denne oppgaven har jeg tatt for meg faktorer som påvirker bedrifters eksportresultater. Målet med oppgaven er å kartlegge i detalj hvilke forhold gode eksportbedrifter fra Nordland, av små og mellomstor størrelse, mener er viktig for å oppnå gode resultater fra eksportaktivitetene. Det eksisterer et mangfold av artikler som tar for seg ulike kriterier som påvirker bedrifters eksportresultater. En sentral del av denne oppgaven derfor vært å snevre inn dette mangfoldet med det mål for øye å sitte igjen med de mest sentrale faktorene bedrifter bør fokusere på når ønsket er å oppnå gode resultater fra sin eksportvirksomhet. Videre vil jeg undersøke hvorvidt faktorene jeg har identifisert i min litteraturgjennomgang, er i overensstemmelse med hva et utvalg av små og mellomstore eksportører fra Nordland mener er viktige faktorer. Dette er spesielt interessant ettersom at den største andelen av litteraturen tar for seg bedrifter som er av en slik størrelse at de ikke kan karakteriseres som liten eller mellomstor bedrift (Tonge, 2001).

Nordland utgjør 56 % av næringslivet i Nord-Norge (indeksnordland.no). Uro etter finanskrisen, lavere metallpriser og fall i lakseprisen vil gi eksportbedrifter utfordringer inn i år 2012. 2011 var et år preget av redusert vekst i nordlandsøkonomien og i 2013 forventes et omsetningsfall på 1,5 % totalt sett (indeksnordland.no). Årsaken til den reduserte veksten er blant annet at havbruksbedriftene møter et marked med lavere volumvekst og sterkt priskonkurrans fra Chile, samt at metallbedriftene rammes av svak vekst i EU og USA samt at se opplever lave priser i verdensmarkedet (indeksnordland.no). Svingende konjunkturer av nedadgående kurve for så store deler av eksporten gjør Nordland sårbart. Marin og maritim sektor er to store bidragsyttere til omsetningen i Nordland. Det vil derfor være formålstjenlig å undersøke hvilke forhold som kan styrke eksportørene innenfor disse bransjene slik at man i største mulig grad kan motarbeide den negative trenden Nordland nå opplever. Med grunnlag i dette har jeg derfor valgt å skrive en bransjespesifikk oppgave rettet mot marin og maritim bransje.

Videre i dette kapittelet vil jeg starte med å gå inn på bakgrunnen til at jeg valgte dette temaet og begrunne hvorfor dette er et tema jeg mener er høyst aktuelt. Her vil jeg fremheve noen av de mest sentrale elementene til hvorfor faktorer som har en positiv innvirkning på eksportresultatene har hatt, og også videre bør ha et sentralt forskningsfokus. Disse elementene forklarer hvorfor jeg ser dette som et interessant forskningsområde og er grunnlaget for mitt valg av problemstilling, som danner grunnlaget for denne oppgaven. For å gi leseren forståelse

av egenskaper ved små og mellomstore bedrifter, hva som kjennetegner marin og maritim bransje samt få et inntrykk av disse næringenes betydning for Nordlands eksport, følger en kort redegjørelse av disse momentene. Kapittelet avslutter med oppgavens avgrensning og videre struktur.

1.1 Bakgrunn og aktualisering

26. mars i år la Nærings- og handelsminister Trond Giske frem regjeringens strategi *Små bedrifter – store verdier* (regjeringen.no), som lanserer i overkant av 60 tiltak som skal gjøre hverdagen bedre for små og mellomstore bedrifter. Målet med denne strategien er at bedrifter av denne størrelsen skal bruke minst mulig tid på administrative oppgaver som er pålagt dem i lover og forskrifter, slik at de kan bruke mer tid på å drive og utvikle virksomheten. ”Så mye verdiskapning skjer nettopp hos disse bedriftene” (Giske, 2012). Hele 99,5 prosent av alle bedrifter i Norge har færre enn 100 ansatte, samt at små og mellomstore bedrifter står for brorparten av sysselsettingen i Norge (regjeringen.no). Omtrent 2/3 av alle ansatte i privat sektor arbeider i små og mellomstore bedrifter hvor eksportrettet industri og tjenesteleverandører står for en stor del av sysselsettingen og verdiskapningen. På regjeringens nettsider kan man lese at regjeringen vil, gjennom en ansvarlig økonomisk politikk og inntektspolitikk, bidra til å videreutvikle industrien og andre eksportrettede næringer (regjeringen.no). Videre kan man lese at aktiv handelspolitikk og rammebetingelser som fremmer konkurransekraften, også er viktig for å sikre verdiskapningen i en så konkurranseutsatt sektor. God omstillingsevne og konkurransefortrinn for norsk næringsliv oppleves som å være avgjørende for å lykkes i internasjonale markeder.

Bedriftens størrelse, i form av å kunne karakteriseres som en stor bedrift, hevdes ofte innenfor litteraturen som å ha en positiv innvirkning på bedrifters eksportresultat. Dette gir indikasjoner om at bedrifter av små og mellomstor størrelse dermed kan ha dårligere forutsetninger for å lykkes i eksportmarkedet. Etter å ha tatt kurset *International business and marketing* høsten 2011 har jeg fått en forståelse for at temaet *export performance* er både intrikat og komplisert. Nærmere bestemt, hvilke faktorer er det som påvirker bedrifters export performance? Innenfor ulike typer forretningsvirksomhet søker man gjerne etter ”oppskrifter” eller ”beste praksis” som et bidrag for å oppnå bedre resultater. Benchmarking er et velkjent begrep i så måte og viser til situasjoner hvor man innad organisasjonen evaluerer ens egen virksomhet opp mot dem man

oppfatter som å være mest effektive, ofte innenfor samme bransje (Røvik, 2007). ”Beste praksis” begrepet benyttes ofte om de beste og er et sentralt verktøy i jakten på forbedring i egen bedrift.

Jeg har sett på og vurdert ulike varianter eller fremgangsmåter å behandle dette temaet på, og valgte som nevnt å undersøke hvilke faktorer dyktige små og mellomstore eksportbedrifter fra Nordland opplevde som viktig for å kunne lykkes med internasjonale aktiviteter. Ettersom at det er bedrifter av små og mellomstor størrelse som står for den betydeligste andelen av bedriftsmassen i Norge (99,5 %), vil det være formålstjenlig for nærlingslivet å ha kunnskap om hva som er de sentrale faktorer som kan bidra til å styrke denne typen bedrifters overlevelsessevne og eksportresultat på en internasjonal og konkurranseutsatt arena. Samt at ettersom både havbruksnæringen og metallnæringen, som er betydelige bidragsytere til omsetningen i Nordland går et utfordrende år i møte, er det kanskje både ønskelig og til og med nødvendig, at man i større utstrekning får kartlagt og nedtegnet hvilke forhold små og mellomstore eksportbedrifter bør fokusere på og handle etter for å oppnå bedre resultater.

1.2 Problemstilling

Innenfor litteraturen på internasjonal markedsføring eksisterer det en grunnleggende antakelse om at en bedrifts globale markedsstrategi har en effekt på bedriftens internasjonale prestasjon (Zou og Cavusgil, 2002). Dette betyr at hvilke strategiske valg man tar vil ha betydelige konsekvenser for om man lykkes eller ikke. Videre gir dette implikasjoner om at en kartlegging over hva som er de sentrale faktorer for å oppnå gode eksportresultater kan bidra til at man gjør en sterkere prestasjon internasjonalt. Sousa et al. (2008) støtter dette og hevder at bedrifters overlevelsessevne og mulighet for ekspandering, i stor grad avhenger av en bedre forståelse om hvilke forhold som i betydelig grad har en innvirkning på bedrifters eksportresultat. Økning av globalisert handel, og dermed også en økning av global konkurranse, har bidratt til at kunnskap om hvilke faktorer som påvirker bedrifters eksportresultater har blitt et stadig viktigere tema. Følgelig har et betydelig antall studier blitt fremmet i et forsøk på å identifisere de sentrale bestemmende faktorer som påvirker bedrifters internasjonale prestasjon. I 1998 skrev Zou og Stan (1998) at til tross for en positiv utvikling på temaet ”export performance” var litteraturen preget av flere betydningsfulle problemer. Dette er fortsatt situasjonen i dag, 14 år etter, noe som illustrerer temaets kompleksitet.

Målet med denne masteroppgaven er imidlertid ikke å fremme en løsning på problemene innenfor litteraturen, men heller gjennom bruk av dybdeintervjuer med beslutningstakere i vellykkede små og mellomstore eksportbedrifter, å identifisere hvilke faktorer de hevder har stor betydning for om man oppnår gode eksportresultater eller ikke. Med bakgrunn overstående, og gjennom en studie av teori og empiri, vil jeg i denne masteroppgaven strebe etter å besvare følgende problemstilling:

Hvilke faktorer mener små og mellomstore eksportører fra Nordland, innenfor marin og maritim sektor, er av størst betydning for at man skal oppnå gode resultater fra sin eksportvirksomhet?

1.3 Små og mellomstore bedrifter (SMB)

Hva som regnes som SMB- bedrifter har tradisjonelt variert med hensyn til ulike land med ulike kriterier i forhold til antall ansatte, omsetning etc. I følge Bolton-rapporten (omtalt i Tonge, 2001) karakteriseres små bedrifter av å ha en liten markedsandel og være ledet av eier eller deleier som ofte har en personlig lederstil. I Norge har SMB-er tradisjonelt blitt definert som bedrifter med mindre enn 100 ansatte, og små bedrifter som å ha mindre enn 20 ansatte (Nærings- og handelsdepartementet, 1997). Denne definisjonen avviker fra EU sin definisjon hvor betegnelsen SMB benyttes for bedrifter med opp til 250 ansatte. Selv om SMB-bedrifter ikke nødvendigvis er en homogen gruppe, kjennetegnes likevel de fleste ved å ha stor grad av fleksibilitet og kan foreta raske tilpasninger til endrede markedsforhold. Lite administrativt apparat og korte beslutningsveier gjør det mulig å foreta raske omstillinger, hvilket kan gi bedrifter av denne karakteristikken et konkurransefortrinn sammenlignet med større bedrifter. Små og mellomstore bedrifter har i følge Nazar og Salem (2009) inntatt en posisjon som viktige ”spillere” i det internasjonale markedet og sto i 2004 for 25-35 % av verdens eksport, samt hadde et bidrag til verdens bruttonasjonalprodukt på 4-6 %.

Ettersom at denne oppgaven har et internasjonalt fokus vil jeg benytte EU sin definisjon av SMB bedrifter, nærmere bestemt at små bedrifter defineres som å ha mindre enn 20 ansatte og mellomstore bedrifter har mindre enn 250 ansatte.

1.4 Eksport i Nordland

Ut fra Indeks Nordland (2012) får vi at når man tar hensyn til at Nordland har et svært lite innslag av den store eksportnæringens petroleumstjenester, bygging av skip/offshoreinstallasjoner og shipping, er Nordland relativt sett en av de mest internasjonale regionene i Norge.

Nordland er helt i Norgestoppen på eksport av laks og metallprodukter per innbygger og:

- står for 94 % av metall produsert i Nord-Norge
- står for 49 % av fisken fra oppdrettet og fangst i Nord-Norge
- står for 82 % av den indirekte eksporten fra Nord-Norge av tjenester, logistikk og råvarer.
- er Norges største produsent av oppdrettslaks
- er landets femte største eksportfylke av tradisjonelle varer (indeksnordland.no)

1.5 Marin og Maritim næring

1.5.1 Marin næring

Den marine næring kan defineres på følgende måte (kyst.hfk.no):

- Fiske og fangst
- Havbruk og havbeite
- Fiskeindustri, fiskemelprodusenter, slakterier, forprodusenter
- Tjenesteleverandører og utstyrspordusenter
- Nye næringer/prosesser og produkter basert på marine ressurser: Marin bioteknologi, bioprospektering, nye arter til fangst og oppdrett, høsting på lavere trofisk nivå, biokjemikalier etc

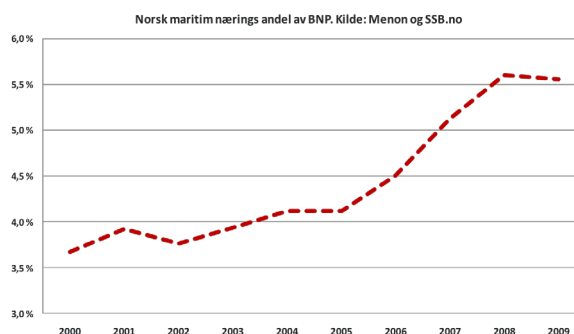
I 2010 importerte over 150 land villfanget og oppdrettet fisk fra Norge for en totalverdi på 44, 7 milliarder kroner (Hoel et al. 2010). Det gjør Norge til verdens nest største eksportør av sjømat etter Kina (Hoel et al. 2010). I 2009 var eksportverdien av norsk sjømat på 45 milliarder kroner, hvilket var ny nasjonal eksportrekord for sjømatnæringen. Innen utgangen av 2010 passerte oppdrett av laks og ørret over én million tonn, og har potensiale til å nå 2 millioner

tonn innen 2020. Dette er et historisk høyt produksjonsvolum og gjør Norge til verdensledende innenfor produksjon og eksport av laks og ørret. Økt befolkningsvekst, klimautfordringer og sjømatens betydning for folkehelsen gjør Norge til en viktig global forsyningsleverandør av marine produkter som er av stor betydning for human helse og det globale miljøet. Hoel et al. (2010) skriver at Norsk sjømat er verdensberømt og har hatt en avgjørende samfunnsmessig betydning for utviklingen langs kysten. Kjernevirksomheten i fiskeri- og havbruksnæringa sysselsatte i 24 000 årsverk, hadde et bidrag til BNP på 18,5 milliarder kroner og en produksjonsverdi på 72 milliarder kroner i 2008.

1.5.2 Maritim næring

- Rederier – eiere og operatører av skip og andre flytende innretninger, som rigger, flytende produksjonsskip, floteller og lektere (Reve og Sasson, 2012).
- Verft – både nybygg, vedlikehold, reparasjoner og modifikasjoner.
- Maritimt utstyr – produsenter av alle former for utstyr og skip og andre flytende innretninger. Maritime tjenester – dette er den bredeste gruppen bedrifter og består av blant annet av skipsdesignere, skips- og fraktmeklere, skipsforsikring, finansiell og juridiske tjenester, sertifisering, havne- og logistiktjenester, ingeniørtjenester, installatører av maritimt utstyr og skipsutstysforhandlere.

I årene 2004 til 2009 vokste verdiskapningen i maritim næring med 84 prosent. Størst var veksten blant utstysprodusentene - hele 184 prosent (Jakobsen, 2011). Maritim næring utgjør ca 5,5 av Norges BNP. Denne andelen inkluderer offentlig sektor, samt statens inntekter fra olje- og gassvirksomhet og avkastningen på Statens Pensjonsfond Utland ("oljefondet"). Holdes offentlig sektor og inntekter fra olje- og gasselskapene utenfor utgjør den maritime andelen av BNP rundt 8 prosent.



Figur 1 viser at den maritime nærings andel av Norges BNP har økt betydelig siden 2000 (Jakobsen, 2011).

1.6 Avgrensing

Litteraturen har vist at det er et utall av faktorer som spiller inn på bedrifters eksportresultat. Å gjennomgå og studere alle disse i en kontekst med små og mellomstore bedrifter, vil i denne omgang være for tid- og ressurskrevende. Jeg har derfor avgrenset det teoretiske grunnlaget i oppgaven til de faktorene jeg har funnet, gjennom en ekstensiv litteraturgjennomgang, å være de mest sentrale faktorene som antas å ha innflytelse på bedrifters eksportresultat.

Små og mellomstore bedrifter eksisterer i de fleste bransjene og det hadde vært mulig å inkludere flere bransjer i en tilnærming som denne. Imidlertid vil det gjerne innebære mer bruk av tid og ressurser enn det arbeid som en masteroppgave tillater. Jeg har også funnet det mer formålstjenlig å skrive en bransjespesifikk oppgave ettersom jeg oppfatter at det kan gjøre den mer interessant og nyttig enn ved en generell tilnærming. Jeg har derfor valgt å avgrense oppgaven til å rette seg mot marin og maritim bransje.

En tilnærming som denne oppgaven kunne ha dratt fordel av, er å inkludere flere caser i undersøkelsen. Men med bakgrunn i masteroppgavens tidsperspektiv valgte jeg i denne omgang å inkludere fire caser, hvor de representerer bedrift av liten og mellomstor størrelse, i hver av bransjene. Jeg har med bakgrunn i dette avgrenset oppgavens utvalgsramme til fire bedrifter.

Det kunne også vært interessant og sett ulike bedrifter med utgangspunkt i deres eksportresultater. Eksempelvis kunne man ha bedrifter som lyktes og bedrifter som ikke så ut til å lykkes. Ofte kan man lære mye av bedrifter som har tapt mye, og dette kunne gitt enda mer dybde i undersøkelsen. Imidlertid med utgangspunkt i tidsperspektiv og oppgavens problemstilling har jeg avgrenset utvalgsrammen til å inkludere bedrifter som har gode eksportresultater.

For å kunne svare på problemstillingen med hensyn til hvilke faktorer som er viktigst, har jeg valgt å basere konklusjonen på de fem høyeste rangerte faktorene. Altså avgrenser jeg fokuset i oppgaven til å fremheve de fem høyest rangerte faktorene når problemstillingen skal besvares.

1.7 Oppgavens videre struktur

Dette er en omfattende oppgave, men på grunn av omfanget av datamaterialet vil en reduksjon av tekst/innhold kunne påvirke det ferdige produktet i negativ retning. Jeg har derfor valgt å beholde oppgaven i den form den fremlegges.

I kapittel 2 presenteres oppgavens teoretiske fundament. Dette er i hovedsak litteratur som berører temaet export performance, altså forhold som påvirker bedrifters eksportresultat. Her beskrives kompleksiteten i temaet om export performance og ulike bestemmende faktorer som virker å være av sentral art. Videre presenteres oppgavens metodiske tilnærming i kapittel 3. Her gjennomgås og begrunnes valg av forskningsmetode og design, valg av respondenter samt utarbeidelsen av intervjuguiden og erfaringer knyttet til denne samt gjennomføring av intervju. Til slutt kommer en vurdering av forskningens kvalitet med hensyn til pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overensstemmelse. I kapittel 4 presenteres casebedriftene som er utgangspunktet for oppgavens empiriske materiale. Formålet er her å gjøre leseren kjent med de utvalgte bedrifter og deres produkter/tjenester. Deretter følger den empiriske delen av oppgaven i kapittel 5. Empirien er omfattende, men dette begrunnes ved at datamaterialet har vært stort og jeg mener at en reduksjon vil kunne forringe kvaliteten på resultatet.

I kapittel 6, analysekapittelet, vurderer jeg empiriske funn opp mot tidligere presentert teori, før oppgaven avslutter med konklusjonskapittel 7. Her presenteres de viktigste funn fra analysen med utgangspunkt i oppgavens problemstilling, samt begrensninger ved undersøkelsen.

Jeg vil gjennom oppgaven i all hovedsak bruke det norske begrepet eksportresultat fremfor det engelske begrepet export performance. Men ved noen anledninger, hvor jeg syntes det er passende, vil jeg bruke det engelske begrepet export performance. Disse må forstås som å vise til samme betydning. Jeg vil også benytte det norske begrepet ”bestemmende faktor” eller ”faktor” fremfor det engelske begrepet determinant.

2. Teoretisk fundament – faktorer som påvirker bedrifters eksportresultat

I dette kapittelet vil jeg presentere de mest sentrale faktorene jeg har identifisert i litteraturen med hensyn til innflytelse på bedriftens eksportresultat.

2.1 Internasjonalisering

De siste tiårene har vært preget av en hyppig internasjonalisering av forretninger og en økende global konkurranse (Balabanis et al. 2004). I følge Welch og Luostarinen (1988) er internasjonalisering en prosess hvor man øker sitt internasjonale engasjement. Her er det viktig å påpeke at dette ikke bare handler om bedrifters involvering ut av landet, men også inn til landet. Det er to hovedårsaker til at bedrifter starter med internasjonale aktiviteter; at bedriften besitter interne ressurser som kan brukes utover landegrensene, eller så er et spesielt utenlandsk marked i besittelse av ressurser som er attraktive for bedriften. Den økende integreringen av verdensmarkedene og den gjensidige avhengigheten av ulike land sine ressurser, produkter og tjenester har resultert i en ekspansjon av internasjonal handel. I 2008 sto internasjonal handel for mer enn 25 % av verdens bruttonasjonalprodukt (Morgan et al. 2011). Resultatet av dette er at et økende antall av bedrifter har sett denne utviklingen som en mulighet til å utvide sine operasjoner internasjonalt med et mål for øyet om å oppnå vekst, øke salg og profitt og diversifisere risiko.

2.1.1 Eksport

Eksport har blitt den mest populære tilnærmingen brukt av bedrifter i sitt forsøk på å tre inn i utenlandske markeder ettersom eksport krever mindre forpliktelse av ressurser, har minimal effekt på de primære operasjonene til bedriftene samt involverer lav investering og finansiell risiko (Leoniduo et al. 2002). Eksport har fått en avgjørende betydning for den økonomiske velstanden til nasjoner og individuelle bedrifter (Katsikeas, 2003). Et større antall akademikere har derfor undersøkt nøkkelområder, med det mål for øyet å utvikle felles og offentlige ”oppskrifter” som styrke bedrifter i møte med dagens fiendlige og globale forretnings situasjon (Katsikeas, 2003). Hvilket har resultert i et betydelig antall akademiske publikasjoner utgitt i ledende internasjonale markeds- og forretningsjournaler som for eksempel; International

Marketing Review, Journal of International Marketing, Journal of World Business og International Business Review (Zou og Stan, 1998). Zou og Stan (1998) argumenterte for at denne økte oppmerksomheten fra akademiske disipliner var et bevis på at forhold eksportmarkedsføring har blitt et legitimt felt for granskning.

2.2 Export performance

Performance (prestasjon) er definert som utfallet av en bedrifts aktiviteter (Katsikeas et al. 2000:497). Cavusgil og Zou (1994) definerer begrepet ”export performance” som i hvilken grad en bedrifts mål, både strategisk og finansielt, med hensyn til å eksportere et produkt til et marked er oppnådd som et resultat av at man har gjennomført bedriftens strategi med hensyn til eksport. Export performance -begrepet vil i denne oppgaven referere til de viktigste faktorene for at bedrifter skal oppnå gode eksportresultater.

2.2.1 Teoretisk rammeverk for å klassifisere forhold som påvirker bedrifters eksportresultat

To brede teoretiske tilnærminger, industriell organisasjon (IO) og ressursbasert rammeverk (RBV), synes å danne rammer for å kategorisere eller strukturere ulike variabler som påvirker bedrifters eksportresultat (Zou og Cavusgil 2002, Sousa et al. 2008).

2.2.2.1 Industriell Organisasjon (IO)

Innenfor industriell organisasjon (IO) fokuserer man på det eksterne markedet for å identifisere faktorer som påvirker bedrifters strategi, og har en oppfatning om at prestasjonen til bedriftene avhenger av deres strategi (Zou og Cavusgil, 2002). Porter (1980) hevder at bedriftenes strategi bestemmes ut fra det eksterne markedet, som i neste omgang påvirker bedriftenes prestasjon. Strategi forstås her som bedriftenes bevisste respons til det eksterne markedspresset, samt tjener som en forklaring på hvordan bedrifter kan oppnå og opprettholde konkurransefordeler (Barney, 1991). Bedrifter som responderer på riktig måte i møte med markedet, gjennom å formulere og implementere riktig strategi, vil overleve og få fremgang. I motsatt fall kan en få store problemer med å overleve i markedet.

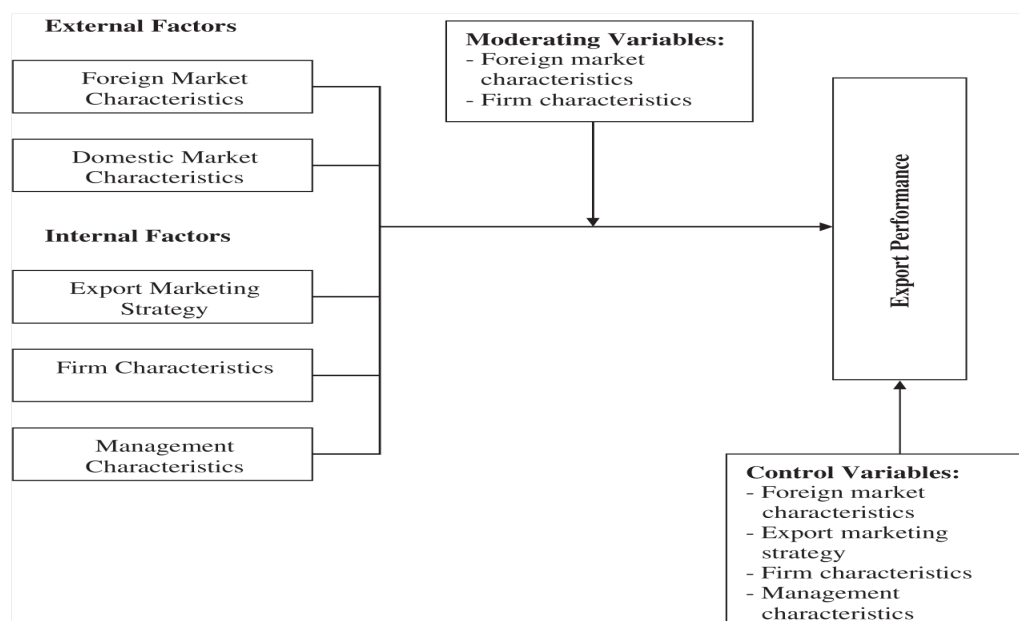
Altså antar man innenfor industriell organisasjon at de viktigste bestemmende faktorene for bedrifters eksportresultater er knyttet til bedriftenes strategiske tilnærming, og videre at strategiske tilnærminger har sitt grunnlag i eksterne markedsforhold.

2.2.2 Ressursbasert Rammeverk (RBV)

Innenfor dette rammeverket har man et internt fokus og forklarer bedrifters prestasjoner ut i fra interne organisasjonelle ressurser (Barney, 1991). Barney (1991) forklarer interne organisatoriske ressurser som eiendeler, evner, organisatoriske prosesser, egenskaper, informasjon, kunnskap og lignende som er kontrollert av bedrifter, og som gjør dem i stand til å ta i mot og implementere strategier for å forbedre sine resultater. I følge Porter (1991,1996) er de mest sentrale ressursene overlegne i bruk, vanskelige å imitere, vanskelig å erstatte og mer verdifulle på innsiden av bedriften enn utenfor. Slike ressurser refereres ofte til som en bedrifts kjerneressurser. Selv om man innenfor et ressursbasert rammeverk erkjenner at fysiske ressurser er viktige faktorer som påvirker bedrifters prestasjon gjennom deres konkurransestrategi, legges det størst vekt på de uhåndgripelige ferdighetene og ressursene til bedriftene (Zou og Cavusgil, 2002).

2.3 To viktige bidrag til forskningen på forhold som påvirker eksportresultatet - Zou og Stan (1998) og Sousa et al. (2008).

I 1998 publiserte Zou og Stan sitt arbeid hvor de hadde gjennomgått litteratur utgitt i årene 1989 til 1997, som omhandlet faktorer som påvirket bedrifters eksportresultat. Ti år etter publiserte Sousa et al. (2008) sin artikkel som kan sees på som en videreføring av arbeidet til Zou og Stan (1998), ettersom at studien hadde som mål å gjennomgå og samle eksisterende kunnskap (publisert i årene mellom 1998 og 2005) om hva som var de bestemmende faktorer som påvirket bedrifters eksportresultater. Nedenfor følger en illustrasjon over rammeverket Sousa et al. (2008) benyttet for å identifisere disse faktorene.



Figur 2 presenterer rammeverket Sousa et al (2008:352) benyttet for å undersøke bestemmende faktorer for export performance.

Sousa et al. (2008) gjennomgang av litteraturen publisert i tidsrommet 1998-2005 avdekket så mange som 40 ulike bestemmende faktorer som påvirket bedrifters eksportresultat. Hvor eksportmarkedsstrategi, bedrifts- og ledelseskarakteristikker er interne faktorer (kontrollerbare variabler) og utenlandske -og innenlandske markedskarakteristikker er eksterne faktorer (ukontrollerbare variabler). Av de 40 bestemmende faktorene var 31 interne faktorer og 9 eksterne (vedlegg 3). Eksterne faktorer knyttes gjerne til markedsadgang og andre forhold som påvirker importtetersørselen (Fugazza, 2004). Interne faktorer refererer til forhold knyttet til tilbudsiden.

2.4 utfordringer i litteraturen - hva er de bestemmende faktorene som påvirker bedriftenes eksportresultater?

Til tross for iherdig innsats ifra flere som har gjennomgått litteraturen i et forsøk på å identifisere og kartlegge hvilke faktorer som påvirker bedrifters eksportresultater er litteraturen fortsatt fragmentert og mangler teoretisk grunnlag, hvilket hindrer den praktiske avanseringen av feltet (Katsikeas et al. 2000). Mangelen på et omfattende teoretisk grunnlag for å forklare export performance gjør det også vanskelig å integrere funn fra ulike studier inn i en

sammenhengende plattform for kunnskap (Sousa et al. 2008). Bonoma og Clark (1988:1) beskjer kompleksiteten på følgende måte: *“perhaps no other concept in marketing’s short history has proved as stubbornly resistant to conceptualization, definition, or application”* .

Sousa et al. (2008) skriver i sin artikkel at som en følge av disse problemene er dagens litteratur preget av å være a) fragmentert – bestående av et stort antall studier som har brukt mange ulike analytisk teknikker og metodologiske tilnærminger, b) mangfoldig – undersøker et betydelig antall av ulike bestemmende faktorer som tyder på å ha innflytelse på eksportresultatet, og c) inkonsekvent - ettersom det rapporteres ulike og ofte motstridende funn om hvilken innflytelse de ulike bestemmende faktorene har på eksportresultatet. Hvilket resulterer i forvirring og misforståelser med hensyn til hvilke faktorer som signifikant påvirker eksportresultatet. Det er derfor, i følge Sousa et al (2008), behov for å syntetisere den eksisterende kunnskapen om hva som er de bestemmende faktorer, slik at man kan legge til rette for utvikling av nye teorier, samt få en bedre forståelse av hvordan man kan praktisere ledelse innenfor dette feltet.

2.5 Tilnærming for å identifisere sentrale bestemmende faktorer

Med utgangspunkt i oppgavens tilnærming ønsket jeg å identifisere faktorer som innenfor litteraturen ble fremhevet som å ha en sentral innflytelse på bedrifters eksportresultat. Ettersom at det eksisterer et utall av faktorer ble et sentral moment i denne sammenheng å avgrense dette mangfoldet. Ulike tilnæringsmetoder for å gjøre denne innskrenkingen ble vurdert og jeg besluttet å basere mitt utvalg av faktorer med utgangspunkt i hvor mye oppmerksomhet de hadde fått innenfor litteraturen, samt at de er funnet å ha signifikant påvirkning på bedrifters eksportresultater i de studier de har vært anvendt. Mye oppmerksomhet innenfor litteraturen tolkes som et tegn på at faktoren har blitt funnet som å ha signifikant innflytelse på eksportresultatet, hvilket har medført at flere studier har rettet søkelyset mot denne faktoren. Til motsetning anser jeg bestemmende faktorer som har blitt viet mindre eller lite oppmerksomhet innenfor litteraturen, som ikke å ha blitt funnet å være nok signifikant til at flere har valgt å undersøke denne variabelen. Vedlegg 2 og 3 viser oppstillingen av de ulike bestemmende faktorene gjennomgått i Zou og Stan (1998) og Sousa et al. (2008) sin litteraturgjennomgang. Jeg har sammenlignet resultatene i disse to litteraturgjennomgangene i forhold til hvor mange

studier som har blitt rettet mot de ulike bestemmende faktorene. Videre har jeg lagt større vekt på funnene i Sousa et al. (2008) sin litteraturgjennomgang. Denne tilnærmingen har sitt grunnlag i min oppfatning om at ettersom at dette er et arbeid av nyere tid kan faktorer, som var inkludert i Zou og Stan (1998) sin studie, i senere tid ha blitt utelatt på bakgrunn av at de ikke i like stor grad har blitt funnet å ha noen signifikant innflytelse på bedrifters eksportresultat.

Eksempelvis kan denne tilnærmingen til å identifisere sentrale bestemmende faktorer forklares på følgende måte: i Sousa et al. (2008) sin studie kan man lese at i tidsperioden 1998-2005 inkluderte 14 studier den bestemmende faktoren produktstrategi, mens bare 2 studier omhandlet eksportplanlegging. Dette gir antydninger om at produktstrategi virker å ha blitt ansett som å ha større betydning for eksportresultatet enn eksportplanlegging, og følgelig har jeg inkludert produktstrategi i min studie men utelatt eksportplanlegging. Zou og Stan (1998) og Sousa et al. (2008) sin gjennomgang av litteratur vedrørende “export performance” har altså dannet et viktig grunnlag for hvilke bestemmende faktorer jeg har inkludert i denne oppgaven. Videre har mine antakelser om de utvalgte bestemmende faktorenes betydning blitt forsterket ved at flere studier i etterkant av Zou og Stan (1998) og Sousa et al. (2008) sitt arbeid har funnet disse utvalgte faktorene som å ha signifikant innflytelse på bedrifters eksportresultat. Eksempelvis Oyeniyi (2009), Nazar og Salem (2009), Lages et al (2008), Lages et al (2008b), Ruzo et al (2011), Moghaddam (2011).

Metodisk har jeg tatt utgangspunkt i listene til Zou og Stan (1998) og Sousa et al. (2008) over de henholdsvis 33 (Zou og Stan 1998) og 40 (Sousa et al 2008) bestemmende faktorene som ble identifisert i deres litteraturgjennomgang. Eksempelvis kan jeg lese fra Zou og Stan (1998) sin liste (vedlegg 2) at 22 av de totalt 50 gjennomgåtte artiklene hadde studert den bestemmende faktoren “størrelse”. I Sousa et al. (2008) sin litteraturgjennomgang ble denne bestemmende faktoren funnet å være signifikant i 20 av 52 artikler og hadde dermed en frekvens i prosent på 38. Dette gir indikasjoner om at bedriftens størrelse er en sentral bestemmende faktor (både ved at den har blitt funnet å være signifikant og dermed har blitt et område for forskning i årene 1987 til 1997, samt at studier gjennomført i årene 1998 til 2005 og senere tid har fått lignende resultater). Til motsetning har bestemmende faktoren “export planning” i Zou og Stan (1998) sin gjennomgang vært funnet signifikant i 13 studier, mens bare i 2 studier i Sousa et al. (2008) sin gjennomgang. Dette har jeg tolket som at denne

eksportplanlegging i nyere tid ikke blitt funnet å være like sentral. Ved en tilnærming som dette har jeg avgrenset denne oppgavens fokusområde med hensyn til hvilke bestemmende faktorer som inkluderes i studien. Hvilket virker å være i overenstemmelse med Hart et al. (1994) som i sin studie tok mange empiriske undersøkelser rettet mot et tema som et “bevis” på at det hadde oppnådd anerkjennelse i litteraturen, samt Moghaddam et al. (2011) som baserte sin undersøkelse på tidligere forskning som hadde påvist de ulike faktorene som å ha signifikant innflytelse på bedrifters eksportresultater. Med bakgrunn i overnevnte mener at jeg har et godt grunnlag når jeg nå presenterer de bestemmende faktorer jeg har identifisert som å ha sentral betydning for bedrifters eksportresultater.

2.6 Sentrale bestemmende faktorer - internt.

2.6.1 Eksport markedsstrategi

Blant bestemmende faktorer som antas å påvirke bedrifters eksportresultater, har faktorer relatert til bedriftenes eksport markedsstrategi vært hyppig sitert innenfor relevant litteratur (Sousa et al. 2008, Oyeniya, 2009). Eksport markedsstrategi er de verktøy som bedrifter benytter i samspillet med interne og eksterne krefter for å møte sine mål i eksportssituasjonen (Cavusgil og Zou, 1994). Et underliggende premiss i denne sammenheng er at det er to betingelser som i all hovedsak bestemmer bedrifters prestasjon: 1) de strukturelle karakteristikkene i det markedet bedriften sikter mot, og 2) bedriftens evne til å oppnå og opprettholde posisjonelle fordeler gjennom effektiv gjennomføring av sin planlagte konkurransestrategi (Morgan et al. 2004). Videre har strategi som involverer å manipulere komponenter i markedsmiksen (produkt, promosjon, pris og distribusjon) av flere blitt ansett som faktorer med innflytelse på bedrifters eksportresultater (Sousa et al. 2008, Lages 2000, Oyeniya 2009). Dette i overenstemmelse med Ruzo et al. (2011) som skriver at det å tilpasse elementer i markedsmiksen til spesielle karakteristikk i det utenlandske markedet, kan øke lederes tilfredshet med hensyn til eksportresultatet.

2.6.1.1 Markedsmiks strategi: standarisering versus tilpasning

Ruzo et al. (2011) skriver at globaliseringen av markedene er grunnlaget for den pågående debatten vedrørende om man skal standarisere eller tilpasse komponentene i markedsmiksen. Samt at til tross for et mangfold av studier rettet mot denne problematikken regjerer det ingen

enighet innenfor litteraturen om hvilken av de to strategiene, standardisering eller tilpasning, som styrker bedriftenes eksportresultater. Leonidou et al. (2002) skriver imidlertid at det er viktig å tilpasse sine aktiviteter til behovet i det internasjonale markedet, ettersom at dette er en essensiell driver til forbedret eksportresultat. Dette i overensstemmelse med Zou og Cavusgil (1994), Kaynak og Kuan (1993) og Ruzo et al. (2011). Med dette som bakgrunn, samt oppgavens relatering til SMB bedrifter (samt at små-mellomstore bedrifter ofte står i en bedre posisjon til å tilpasse sine aktiviteter (jfr: punkt 1.5) har jeg valgt å fokusere på markedsstrategi med hensyn til tilpasning i denne oppgaven.

2.6.1.2 Produkt

Cavusgil og Zou (1994) argumenterer for at eksportresultatet påvirkes av graden av produkttilpasning. Likeledes fant Kaynak and Kuan (1993) og Ruzo et al. (2011) at bedrifter som ønsket å prestere godt i en eksportsammenheng måtte tilpasse sine produkter til markedene de skulle eksportere til. Dette i overensstemmelse med Tanong et al. (2010) som fant at å tilpasse produktets design til de ulike markedene var positivt relatert til bedrifters eksportresultat.

2.6.1.3 Promosjon

Sceifert og Ford (1989) fant i sin undersøkelse at export performance var høyere for de bedriftene som brukte mer tid på annonsering, salgpromosjon, personlig salg og PR. I sin undersøkelse fant Shoham (1996) at handlinger som dette influerte eksporten med hensyn til (1) salgsmarginen, (2) salgsvekst, (3) profittmargin og (4) profittveksten. Hvilket er i overensstemmelse med funnene til Leonidu et al. (2002) og Ruzo et al. (2011).

2.6.1.4 Distribusjon

Moghaddam et al. (2011) skriver i sin artikkel at kundenes behov for enkel og nøyaktig levering har gjort forholdet distribusjon til en stadig viktigere strategisk tilnærming for bedrifter. Beamish (1993) fant resultater som tydet på at kanadiske eksportbedrifter som valgte en annen distribusjonskanal enn hva som ble brukt på hjemmemarkedet hadde bedre eksportprofitt. Ruzo et al. (2011) skriver i sin artikkel at tilpasning av distribusjonen kan bidra positivt med hensyn til salgsvekst og hvor tilfreds ledere er med bedriftens prestasjon. Videre har resultater vist at det er en positiv relasjon mellom bedrifter som tilspasser sin salgsstyrke til

de ulike eksportmarkedene og deres eksportresultat (Shoham, 1996). Hvilket virker å være i overenstemmelse med Lee og Griffith (2004) som hevder at valg av riktig distribusjonskanal har en positiv innflytelse på bedrifters eksportresultat.

2.6.1.5 Pris

Lages et al. (2005) skriver at prisstrategier er enklere og raskere og tilpasse i forhold til andre strategier og dermed lettere å se effekten av på kort sikt. I sin studie fant imidlertid Lages et al. (2005) resultater som viste at tilpaning av pris hadde en negativ effekt på bedriftenes kortsiktige prestasjonforbedring. Videre skriver Lages et al. (2005) at å ha en standardisert pristilnærming er å anbefale på kort sikt når den utenlandske markedsprisen er lavere enn konkurranseprisen på hjemmemarkedet, og bedriftene kan dra nytte av valutafordeler. Zou og Norvell (1997) fant også en positiv relasjon mellom standarisering av pris og bedrifters eksportresultat. Til motsetning fant Lee og Griffith (2004) i sin studie at tilpasning av pris til de utenlandske markedene hadde en positiv innflytelse på resultatet, og forfatterne hevder derfor at bedrifter som har en strategisk tilnærming hvor de tilpasser prisen vil oppnå et bedre eksportresultat. Louter et al. (1991) hevder at tilpasning i pris gjør bedrifter i stand til å bedre justere seg etter lokale forhold hvilket kan styrke deres posisjonering i markedet og dermed fhar en positiv innflytelse på bedrifter eksportresultat. Dette støttes av Moghaddam et al. (2011) som skriver at pristilpasning har en positiv innflytelse på bedrifters eksportresultat.

2.6.2 Bedriftsspesifikke forhold

Bedriftsspesifikke forhold er egenskaper ved bedriften. De bedriftsspesifikke forholdene som tas med i denne oppgaven er ansattes kompetanse, bedriftens størrelse, ansattes internasjonale erfaring og markedsorientering.

2.6.2.1 Kompetanse

Forskning har vist at kompetanse er korrelert med bedrifters eksportresultat (Beamish et al. 1999). I følge Porter (1985) er bedriftenes eiendeler og ferdigheter de viktigste kildene til bærekraftige konkurransefortrinn. Slike eiendeler og ferdigheter omfatter blant annet bedriftens evner og kompetanse, bedriftens størrelse, internasjonale erfaring og markedsorientering. Videre skriver Souas et al. (2008) at slike egenskaper å være viktige forhold som påvirker bedriftenes eksportresultat. Prasad et al. (2001) hevder at kompetanse innen eksempelvis

produktutvikling, produktkvalitet, teknisk support/service etter salg, kostnad/pris og kunderelasjoner har en positiv innflytelse på bedrifters eksportresultat. I følge Drucker (1992) betraktes kunnskap som å være blant de mest verdifulle og betydningsfulle organisatoriske eiendelene som kan ha en innflytelse på hvorvidt bedrifter oppnår gode resultater eller ikke. I denne sammenheng kan Nonakas (1991:96) utsagn være treffende: *”i en økonomi der det eneste sikre er usikkerheten, er den eneste sikre kilde til varig konkurransefortrinn kunnskap”*. En av årsakene til at kompetanse ansees som en så sentral faktor er at slike egenskaper gjør bedrifter i stand til å identifisere særegenheter i utenlandske markeder, utvikle de nødvendige markedsføringsstrategier og implementere dem effektivt. Hvilket gjør dem bedre rustet til å oppnå et bedre eksportresultat (Cavusgil og Zou, 1994). Dette støttes av Nazar og Salem (2009) som trekker frem kompetanse som en sentral bestemmende faktor for bedrifters eksportresultat.

2.6.2.2. Størrelse

Flere forskere (eksempelvis Katsikeas et al. 1997 og Prasad et al. 2001) har pekt på bruken av bedriftens størrelse som en indikator på dens ressurstilgang. I følge Katsikeas et al. (1997) har større bedrifter mer finansielle og menneskelige ressurser, så vel som produksjonskapasitet. Slik kunne de oppnå høyere nivå av stordriftsfordeler, samt lettere oppfatte lavere nivåer av risiko i utenlandske markeder og aktiviteter. Slike størrelsesrelaterte egenskaper hevdes å styrke bedrifters eksportaktivitet og mulighet for suksess. Imidlertid har funn fra andre studier ikke avdekket noen signifikant sammenheng mellom bedrifters størrelse og deres eksportresultat (Sousa et al. 2008). Dette har bidratt til at forbindelsen mellom størrelse og eksportresultat har blitt et kontroversielt tema. Baldauf et al. (2000) mener at inkonsistens i resultater kan komme av at man har brukt ulike variabler under målingen av bedrifters størrelse, og at meningen bak termene “liten”, “medium” og “stor” kan variere med hensyn til ulike land. Altså kan forholdet mellom bedrifters størrelse variere avhengig av hvilke kriterier og skalaer man har benyttet under målingen.

Lages et al. (2008b) skriver at i forhold til multinasjonale og store industrielle eksportører, har små og mellomstore eksportører ofte mindre ressurser og erfaring. I tillegg til dette er små og mellomstore bedrifter sjeldent i stand til å konkurrere om pris med de store eksportørene. Imidlertid har små og mellomstore bedrifter ofte en mer fleksibel struktur som i større grad

gjør dem i stand til å tilby mer skreddersydde produkter til sine kunder. Slik at i situasjoner hvor store og multinasjonale foretak ikke har mulighet til å endre sin strategi underveis, kan små og mellomstore eksportører lettere og raskere tilpasse sine strategier til spesielle behov i de utenlandske markedene og på den måten oppnå konkurransefortrinn (Lages et al. 2008b). Jakobsen et al. (2012) hevder at det normalt sett er store kostnader forbundet med internasjonalisering, for eksempel ved anskaffelse av markedskunnskap, til nettverks- og relasjonsbygging mot kunder og til etablering av distribusjonskanaler. En del av disse kostnadene er udelelige, hvilket betyr at kostnadene er de samme for små som for store bedrifter. Ettersom at store bedrifter ofte kan fordele kostnadene på mye større volumer, blir kostnadene relativt sett mindre for dem, hvilket er en viktig årsak til at bedrifters størrelse oppfattes som å være en sentral faktor som påvirker bedrifters grad av eksport. (Jakobsen et al. 2012).

2.6.2.3 Internasjonal erfaring

Bedrifters internasjonale erfaring har blitt fremmet som å være en av de viktigste faktorene som påvirker bedrifters eksportresultat (Sousa et al. 2008). Beslutningen om å eksportere er i følge Sousa et al. (2008) preget av en betydelig mengde usikkerhet som ofte kommer av manglende kunnskap om utenlandske markeder. Bedrifter med internasjonal erfaring vet ofte mer om forskjellene i miljøforhold og står derfor i en bedre posisjon til å velge de mest attraktive markedene, samt tilpasse sin markedsføringstrategi for å i møtekomme spesifikke behov i markedene (Cavusgil og Zou 1994). Lages et al. (2008) gjennomførte en studie for å undersøke den kortsiktige effekten av bedrifters tidligere eksportresultat, samt hvilken effekt tidligere erfaring, med hensyn til interne (ledelse) og eksterne (marked) krefter, hadde hatt på bedrifters tilpasning av markedsstrategi og deres eksportresultat. Resultatene tydet på at bedrifter sannsynligvis ville bedre sitt eksportresultat på kort sikt hvis ledelsen var engasjerte i forhold til eksportsituasjonen. Bedrifter kan altså, i følge Lages et al. (2008), profitere ved å investere i menneskelige og økonomiske ressurser relatert til disse aktivitetene. Videre fant de resultater som viste at bedriftenes markedsstrategi på kort sikt ble sterkt påvirket av interne og eksterne krefter, samt bedriftenes tidligere eksportresultater. Evne til å handle ansees derfor som et viktig element. Dette har sin årsak i overbevisningen om at hvis tidligere års eksportresultat ikke er tilfredstillende, vil manglende evne til å tilpasse seg føre til en fortsettende negativ trend. Lages et al. (2008) hevder derfor at ved å bedre forstå

sammenhengen mellom tidligere og nåværende prestasjon, og ved å foreta riktige handlinger med hensyn til den interne og eksterne konteksten, kan bedrifter unngå en repetisjon av et utilfredsstillende eksportresultat. Dette er i overensstemmelse med Lages og Montgomery (2005) som fant at bedrifter med større sannsynlighet ville forbedre sin prestasjon på kort sikt hvis de hadde ledere med erfaring. Hvilket ga implikasjoner om at bedrifter derfor kunne tjene på å ansette ledere med internasjonal erfaring ettersom at disse lederne ville ha allerede etablerte nettverk og en bedre forståelse av utenlandske markeder.

2.6.2.4 Markedsorientering

I sin artikkel skriver Sousa et al. (2008) at markedsorientering virker å være en av de sentrale bestemmende faktorene som påvirker eksportresultatet. Blant annet har man funnet at markedsorienterte bedrifter er bedre i stand til å gjenkjenne og reagere på globale endringer og muligheter, i et stadig mer konkurransepreget marked. I Sousa et al. (2008) sin gjennomgang av litteratur på markedsorientering viser resultatene at markedsorientering er positivt relatert til bedrifters eksportresultat. Argumentasjonen med hensyn til denne faktorens relevans er at markedsorienterte bedrifter konstant identifiserer og responderer på kundenes behov og preferanser, hvilket gjør disse bedriftene i bedre stand til å forutse fremtidige behov og preferanser. Markedsorienterte bedrifter er dermed bedre posisjonert i forhold til å tilfredstille kundene, samt at de står sterkere i møtet med sine konkurrenter. Dette er i overensstemmelse med Nazar og Salem (2009) som skriver at ledelsen må ha en internasjonal orientering eller markedsorientering for å kunne stå sterkt i eksportmarkedene. Imidlertid skriver Murray et al. (2011) at selv om ledere generelt har blitt rådet til være markedsorientert viser deres studie at det ikke er markedsorientering *per se* som direkte påvirker bedrifters prestasjon. Deres funn understreker betydningen av å rette mer oppmerksomhet mot den underliggende prosessen hvor markedsorientering påvirker bedrifters eksportresultat. I dette legger Murray et al. (2011) at markedsorientering fungerer som en drivkraft som påvirker bedriftenes markedsføringsevner, utvikling og konkurransefortrinn, som igjen påvirker prestasjonen. Forutsetningen for at en markedsorientert tilnærming skal ha noen effekt på eksportresultatet er likevel at man forvandler denne markedsorienteringen inn i ulike typer av markedsføringsevner (eksempelvis prising, produktutvikling og markedskommunikasjon), og deretter inn i ulike konkurransefortrinn (eksempelvis lavere kostnader og differensieringsfordeler). Ledere bør derfor, i følge Murray et al. (2011), ikke bare fokusere sin innsats mot å adoptere en

markedsorientert atferd samt å skaffe markedskunnskap, men også rette oppmerksomheten mot de underliggende ledelsesmessige prosessene slik at man i større grad blir i stand til å realisere den potensielle verdien som ligger i det å ha en markedsorientert tilnærming.

2.6.3 Karakteristikk ved ledelsen

Karakteristikk ved ledelsen betyr i denne sammenheng egenskaper hos ledelsen som kan ha en positiv innflytelse på bedrifters eksportresultat. Sentrale karakteristikk i så måte virker å være ledelsens holdninger og støtte til eksportaktiviteten.

2.6.3.1 Holdninger

Litteraturen gir antydninger til at egenskaper hos ledelsen signifikant kan påvirke bedrifters eksportresultat (Sousa et al. 2008). Altså kan variasjoner i bedrifters eksportresultat til dels forklares ut fra egenskaper hos ledelsen. Axinn (1988) advarer mot å undervurdere forholdet mellom ledelsens holdninger til eksport og bedriftens eksportresultat. Faktisk har ledelsens holdning til eksport blitt ansett som å være den viktigste indikatoren på om bedrifter lykkes med sine eksportaktiviteter eller ikke.

2.6.3.2 Støtte

Nazar og Salem (2009) fant at lederes oppfatning rundt fordelene ved eksport som å ha en signifikant innflytelse på bedrifters eksportresultat. Sousa et al. (2008) fant at blant de forskjellige ledelsesmessige faktorene var støtte til eksport, innenfor litteraturen, den hyppigst siterte karakteristikk som antas å ha en signifikant innflytelse på bedrifters eksportresultat. Dette tyder på at hvorvidt bedriftens ledelse støtter eksportaktiviteten eller ikke er en viktig årsak til at bedrifter oppnår gode eksportresultater.

2.7 Sentrale bestemmende faktorer - eksternt

2.7.1 Innenlandske markedskarakteristikk

Med innenlandske markedskarakteristikk siktes det i denne sammenheng til egenskaper og forhold i Norge som styrker eller reduserer bedriftenes eksportresultater.

Av de seks studiene som omhandlet innenlandske markedskarakteristikker i Sousa et al. (2008) sin litteraturgjennomgang, handlet fem av disse om eksportassistanse. Dette gir indikasjoner om at den bestemmende faktoren eksportassistanse kan en innflytelse på om bedriftene oppnår gode eksportresultater eller ikke. Lages og Montgomery (2005) forklarer begrepet eksportassistanse som den grad av støtte mottatt fra ulike kilder (nasjonal regjering, EU og bransjeforeninger) som bidrar til å forbedre bedrifters eksportresultat. Videre har undersøkelser vist at eksistensen av programmer sponset av regjeringen og ikke-offentlige etater utviklet for å bistå bedriftene i deres eksportaktiviteter, positivt påvirker bedriftenes eksportresultat (Stöttinger og Holzmüller, 2001). Det grunnleggende målet for disse programmene er å fungere som en ekstern ressurs hvor bedrifter kan få tilgang til kunnskap og erfaring. Med disse ekstra ressursene, kan bedriftene skape eller utvikle eksisterende internasjonale nettverk samt utvikle planer om å bygge på en mye mer sofistikert analyse av utenlandske miljø, som fremmes som å være avgjørende for hvorvidt man lykkes med å etablere seg i utenlandske markeder (Sousa et al. 2008). Dette støttes av Lages (2000) som skriver at politiske forhold på hjemmemarkedet, eksempelvis endringer i eksportregler eller redusert støtte fra offentlig etat med hensyn til eksportaktiviteter, har vist seg å ha betydelig innvirkning på bedrifters eksportresultat. Lages og Montgomery (2005) fant imidlertid effekten av eksportassistanse som å ikke ha en signifikant innvirkning på bedrifters eksportresultat. Til motsetning skriver Morgan et al. (2011) at offentlige beslutningstakere bør utvide sitt fokus med hensyn til programmer for eksportassistanse. Dette med grunnlag i at de fant resultater som indikerte at offentlige beslutningstakere, med ønske om å forbedre bedrifters internasjonale konkurransedyktighet og økonomisk utvikling, burde vurdere måter de kunne innvirke og hjelpe bedrifter til å forbedre sine eksportaktiviteter. Med slik innvirkning refererer Morgan et al. (2011) til aktiviteter som: 1) benchmarking på tvers av bedrifter for å identifisere “beste praksis”, 2) overføre slike praksiser til eksportørene og 3) markedstrening og utvikling for ansatte i eksportbedrifter for å forsterke individuelle egenskaper. Slike forhold antas altså å styrke bedriftenes evner hvilket kan medføre et bedret eksportresultat.

2.7.2 Utenlandske markedskarakteristikker

Utenlandske markedskarakteristikker viser i denne sammenheng til egenskaper ved de utenlandske markedene eller forhold i utlandet, som hevdes å ha innflytelse på bedrifters eksportresultat.

Miljøet rundt bedriftene består av eksterne faktorer som skaper muligheter og trusler ledelsen ikke kan kontrollere (Sousa et al. 2008). I Sousa et al. (2008) sin studie var markedskarakteristikker som juridisk og politisk miljø de mest hyppigst siterte bestemmende faktorer som kunne påvirke bedrifters eksportresultat. Med dette refererer man til omfanget av statlige inngrep i markedet som kan påvirke bedrifters eksportaktiviteter (Sousa et al. 2008). Eksempelvis kan utenlandske regjeringer innføre valutareguleringer, hvilket kan ha en viktig innflytelse på hvilke beslutninger som tas med hensyn til investering, finansiering og transport. På en slik måte kan lover og regler fra utenlandske myndigheter spille en viktig rolle for om bedrifter oppnår gode eksportresultater ved at de kan føre til at bedrifter får økt eller redusert kapasitet og effektivitet (Cavusgil og Zou, 1994). I sin studie fant Sriram og Manu (1995) indikasjoner om at bedrifter som eksporterte til utviklede land i forhold til land i utvikling, hadde bedre eksportresultater. En årsak til dette mente de var at konkurransen var større på arenaer hvor land var i utvikling. Kaynak og Kuan (1993) råder høy-prestasjons eksportører til å eksportere sine produkter til industrialiserte land. De argumenterer med at det er mulig å oppnå en bedre prestasjon i slike land på grunn av eksistensen av flere fordelaktige forhold (eksempelvis med hensyn til valuta, restriksjonsfri import, lettere å tre inn i markedet, lavere nivå av arbeidsløshet osv.). Innenfor litteraturen argumenteres det altså for at eksterne krefter kan ha en innflytelse på om bedrifter oppnår gode eksportresultater eller ikke.

2.8 Interne og eksterne bestemmende faktorer oppsummert

På bagrunn av min gjennomgang av litteraturen på export performance, samt basert på min argumentasjon med hensyn til den metodiske tilnærmingen som har vært benyttet for å avgrense omfanget av bestemmende faktorer, tyder det på at følgende forhold har sentral betydning for om bedriftene oppnår gode resultater fra sin eksportvirksomhet eller ikke.

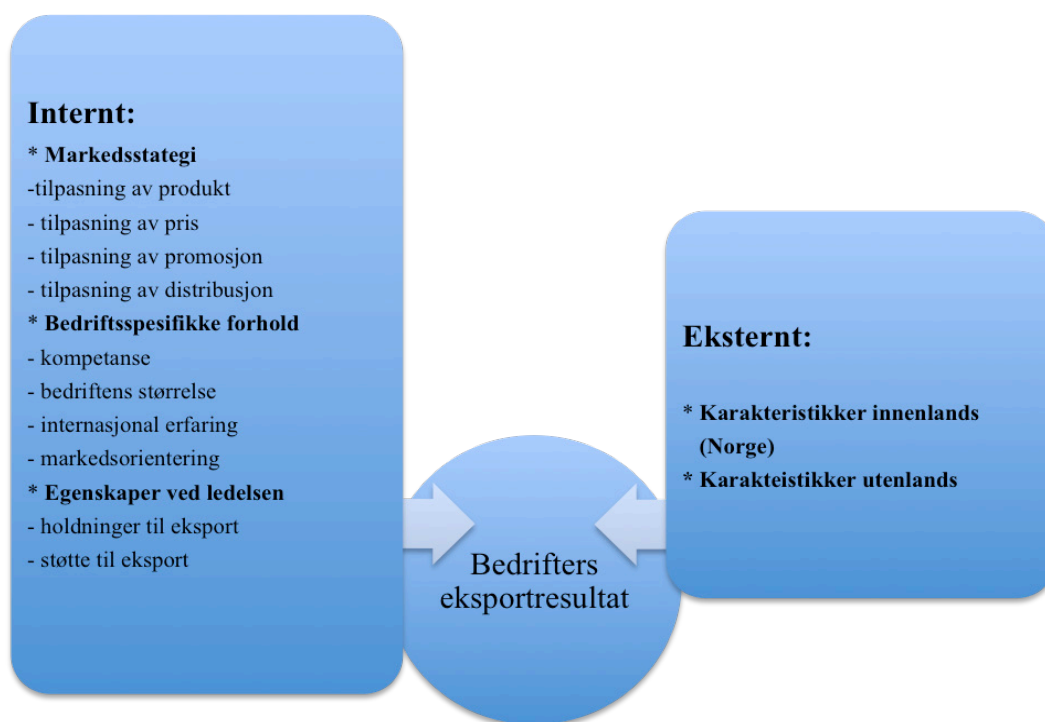
2.8.1 Internt

- Markedsstrategi – tilpassing av produkt, pris, promosjon og distribusjon.
- Bedriftsspesifikke forhold – kompetanse, bedriftens størrelse og internasjonal erfaring
- Egenskaper ved ledelsen – holdninger til eksportaktiviteten og støtte til eksportaktiviteten.

2.8.2 Eksternt

- Karakteristikk innenlands (Norge)
- Karakteristikk utenlands (egenskaper i de utenlandske markedene).

Dette summeres opp og illustreres i følgende modell. Jeg har valgt å gjøre firkanten for de interne forhold større ettersom jeg i denne oppgaven sikter mot å belyse forhold eksportørene kan fokusere på og kanskje handle etter for å bedre sine eksportresultater. I størst utstrekning betyr dette forhold man kan behandle internt i bedriften. Eksterne forhold har bedriftene mindre direkte innflytelse på, eller muligheter for å gjøre noe med. Intet mindre er dette forhold bedriftene bør ha kunnskap og forståelse om ettersom at ulikheter i markedene kan potensielt ha en stor innflytelse på bedrifters eksportresultat.



Figur 3: illustrerer de bestemmende faktorene jeg har identifisert som å være av sentral betydning for om bedrifter oppnår gode eksportresultater eller ikke.

3. Metode

Jeg vil i dette kapittelet redegjøre for mitt valg av metodologisk tilnærming. Valg av metode kan forstås som en overordnet plan for hvordan man kan besvare undersøkelsens problemstilling på best mulig måte. Altså måten en går fram på for å kunne løse et problem (Mehmetoglu, 2004).

Om vi ser tilbake på undersøkelsens problemstilling: *Hvilke faktorer mener små og mellomstore eksportører fra Nordland, innenfor marin og maritim sektor, er av størst betydning for at man skal oppnå gode resultater fra sin eksportvirksomhet?*

Her ser vi at problemstillingen er av en beskrivende karakter ettersom fokuset ligger på ”*hvilke faktorer som er av stor betydning for eksportvirksomheten*”. Beskrivende design benyttes gjerne innenfor kvalitativ forskning og er passende for undersøkelser hvor spørsmålsformuleringen er av typen hva, hvilke, hvordan (Johannessen, 2010). Kvalitative metoder er deskriptive idet de redegjør for forskjellige aktørers forståelse, motivasjon og motiver for å handle på bestemte måter, samtidig som at de er årsaksforklarende idet de forsøker å identifisere begrunnelser og bakgrunner for at mennesker tenker og handler som de gjør. Med Bakgrunn i oppgavens problemstilling samt formål valgte jeg å undersøke hvilke faktorer som ble vektlagt ved å benytte en kvalitativ fremgangsmåte og et beskrivende design.

Jeg vil i dette kapittelet begrunne mitt valg av kvalitativ metode. Videre vil jeg gå inn på spesifikke metoder jeg mener er mest hensiktsmessig for å besvare oppgavens problemstilling. Nærmere bestemt er dette casedesign med semistrukturerte intervju og innhenting av sekundærdata fra tidligere forskning. Deretter følger redegjørelse for valg av tilnærming for datainnsamling og analyse. Kapittelet avsluttes med en vurdering av undersøkelsens kvalitet.

3.1 Begrunnelse for valg av kvalitativ tilnærming

Grovt sett kan man si at innenfor den kvalitative tilnærmingen er man opptatt av å forstå fenomener (Johannessen et al. 2010). Imidlertid er et viktig moment, uavhengig av hvilken studie man skal gjennomføre, å foreta en avveining mellom det man ideelt ønsker å gjøre og det som er praktisk gjennomførbart. I boken til Johannessen et al. (2010:371) kan man lese at et

sentralt moment i denne sammenheng er ”den sentrale vurderingen av hvilke data, og hvilke fremgangsmåter som er mest hensiktsmessig for å kunne svare på forskningsspørsmålene”.

Som nevnt innledningsvis har jeg valgt en kvalitativ tilnærming for min undersøkelse. Årsaken til dette var at jeg ønsket å få en bedre forståelse om hva små og mellomstore eksportører, innenfor marin og maritim sektor i Nordland, opplevde som viktig for å oppnå gode resultater. I neste omgang hadde jeg satt meg som mål å undersøke om det virket å være en enighet mellom det som ble vektlagt i litteraturen og hva som ble vektlagt av bedriftene. Et sentralt moment i denne sammenheng var å se om litteraturen virker å være overførbart til en kontekst med små og mellomstore bedrifter. Ettersom at undersøkelsens intervjuguide ble basert på de faktorene jeg hadde identifisert i litteraturgjennomgangen, og ettersom at litteraturen i hovedsak har fokusert på store bedrifter/foretak ble et viktig moment i denne sammenheng å gi informantene spillerom til å komme med kriterier eller faktorer de opplevde som viktige men som ikke var blitt berørt i mine spørsmål. Et sentralt punkt ble derfor å snakke fritt med informantene om viktige momenter for å lykkes som eksportør etter at spørsmålene i intervjuguiden var gjennomgått. På den måten fikk jeg frem eventuelle meninger eller erfaringer de vektlagte men som ikke hadde fremkommet tidligere. Hvilket bidrar til å styrke undersøkelsens kvalitet, med hensyn til å ha fått frem de faktorene som av informantene oppfattes som å være viktige med hensyn til bedriftenes eksportresultater, fremfor å begrense datainnsamlingen til faktorene i intervjuguiden. En slik tilnærming er forenelig med en kvalitativ metode for å samle inn data (Mehmetoglu, 2004). Jeg anså derfor en kvantitativ tilnærming, med henholdsvis spørreundersøkelser som datainnsamlingsmetode, å være for rigid og fastsatt til å få tilgang til nok utdypende informasjon fra informantene. utfordringer knyttet til bruk av spørreundersøkelser er ofte knyttet til vanskeligheter med å få nok besvarte undersøkelser, samt at informantene i mindre grad engasjerer seg i spørsmålene, misforstår eller ønsker å bruke minst mulig tid på undersøkelsen slik at man får lite utfyllende informasjon (Johannessen, 2010). Mye informasjon kan altså gå tapt til tross for at man utformer spørreundersøkelser på en slik måte at respondentene kan svare mer utfyllende. Med dette som bakgrunn, samt oppgavens formål og problemstilling, anser jeg en kvalitativ tilnærming som mest hensiktsmessig for undersøkelsen.

3.1.1 Alternativ tilnærming for oppgaven

Da jeg startet for fullt på arbeidet med min masteroppgave var planen en helt annen enn det produktet som vil bli levert til sensur 23. Mai 2012. Innledningsvis i oppgaven kan man lese at Zou og Stan i 1998 pekte på flere problemer innenfor litteraturen på export performance. I denne uenigheten lå blant annet diskusjonen om hva som var bestemmende faktorer for export performance og hvordan disse skulle måles. Da jeg leverte prosjektoppgaven til sensur høsten 2011 hadde jeg fokusert på det første momentet – hva som var de bestemmende faktorer for export performance. Videre hadde jeg under arbeidet med masteroppgaven en plan om å gå dypere inn i problemet vedrørende hvordan man kunne måle export performance. Slik at jeg gjennom et kvantitativt forskningsopplegg hadde som plan å undersøke om jeg fikk ulike resultater ut i fra om jeg brukte subjektive eller objektive indikatorer for å måle export performance. Valg av indikatorer hadde sitt grunnlag i at studier har vist at det er en signifikant korrelasjon mellom subjektive og objektive indikatorer (Larsen et al. 2011). Videre var planen, med hensyn til undersøkelsens datainnsamling, å sende ut spørreundersøkelser eksportbedrifter i Nordland og Troms. Jeg hadde ervervet meg en kontaktliste over eksportbedrifter i Troms og forsøkte å få tak i noe lignende fra Nordland. Her kontaktet jeg flere ansatte i Innovasjon Norge, lette på nettet, kontaktet kommunen, med lite hell. Enten så hadde de ikke, eller så ønsket de ikke å gi denne fra seg på grunn av konfidensialitet og lignende. Jeg begynte derfor å tenke og vurdere alternative vinklinger på oppgaven, samt ulike metodiske tilnærminger og diskuterte dette med min veileder Nils Magne Larsen.

Ettersom at eksportbedrifter innenfor den maritime og marine sektoren er godt representert i Nordland, og i tillegg utgjør en stor del av omsetningen i regionen, opplevde jeg det som både spennende og interessant å undersøke hva bedrifter innenfor disse bransjene opplevde som viktige faktorer for å oppnå gode eksportresultater. Videre ønsket jeg å undersøke dette i en kontekst med små og mellomstore bedrifter ettersom at studier i størst utstrekning har fokusert på store bedrifter, samtidig som at bedriftsmassen i Norge har en klar overvekt av små og mellomstore bedrifter (Nærings- og handelsdepartementet, 2012). Med dette som bakgrunn valgte jeg derfor å endre fokuset for oppgaven, forlot planen om et kvantitativt forskningsopplegg til fordel for en kvalitativ tilnærming. Dette mener jeg var et riktig valg ettersom at kvalitativ tilnærming kan tilby en dypere innsikt i og forståelse om hva som er de sentrale faktorer som kan være hensiktsmessig å fokusere på for å oppnå gode eksportresultater

(Johannessen et al. 2012, Mehmetoglu, 2004). Ettersom at mye av forskningen hittil har hatt en kvantitativ tilnærming med fokus på store bedrifter, anser jeg en studie rettet mot små og mellomstore bedrifter som å være både formålstjenlig og kanskje til og med nødvendig. Dette har sitt grunnlag i ettervirkningene av finanskrisen, en stadig mer konkurranseutsatt internasjonal arena, samt det å være en stor bedrift ansees som en viktig faktor for konkurransekraft og overlevelse.

3.2 Casestudie

Ordet case kommer fra latin casus som betyr ”tilfelle” (Johannessen, 2010). Videre kan en casestudie defineres på følgende måte: ”en metode som studerer sosiale fenomener gjennom en grundig analyse av en case. Casen kan være en person, en gruppe, en episode, en prosess, en kommune, et samfunn eller en hvilken som helst enhet av sosialt liv” (Mehmetoglu, 2004:42). Undersøkelser av denne typen innebærer ofte et studie av en eller flere caser over tid, gjennom en detaljert og omfattende datainnsamling (Johannessen, 2010). Jeg fant denne metoden som å være passende for undersøkelsen ettersom at jeg hadde et ønske om å få en inngående kunnskap og forståelse om hva små mellomstore eksportbedrifter mente var viktige forhold for å oppnå gode resultater fra sine aktiviteter i utlandet. Ettersom at jeg hadde en gitt tidsperiode for undersøkelsen satte det begrensninger for hvor mange caser jeg ville ha mulighet til å studere, og dermed avgrenset jeg undersøkelsen til å inkludere en liten og en mellomstor eksportbedrift innenfor hver av de respektive bransjene (marin og maritim). Bedriftene ble valgt med grunnlag i anbefalinger fra ekspertpanelet, hvilket tyder på at bedriftene har oppnådd en anerkjennelse som gode eksportbedrifter innenfor sine bransjer.

Ved en casestudie er det flere mulige metoder for å samle informasjon om casene. Min tilnærming var å benytte dybdeintervju som primære metode for å samle inn data. Valget har sitt grunnlag i at jeg mente at direkte kommunikasjon med informantene ville gi meg en mer detaljert og omfattende gjennomgang av viktige forhold for å oppnå gode eksportresultater. Samtidig oppfattet jeg det som positivt å få mulighet til å oppklare eventuelle feiltolkninger eller uklarheter underveis, hvilket jeg mener kan heve kvaliteten på undersøkelsen.

Videre vil jeg stegvis presentere de ulike hovedfasene i forskningsprosessen med utgangspunkt i Johannessen et al. (2010:160) sin modell over forskningsprosessen med kvalitative intervjuer som datainnsamlingsmetode.



Figur 4 illustrerer hovedfaser i forskningsprosessen (Johannessen et al. 2010).

3.3 Planlegging – valg av casebedrifter

Utvelging er en viktig avgjørelse i all forskning fordi den vil ha implikasjoner for analysen av de innsamlede data (Mehmetoglu, 2004) Videre er det utvalget som bestemmer hvilke konklusjoner du kan trekke, og hvor mye tillit du kan ha i forhold til disse konklusjonene. Hvilke respondenter man velger å inkludere i undersøkelsen vil altså ha en betydning for undersøkelsens validitet (Jacobsen, 2005). Innsamling av relevant informasjon er derfor et sentralt moment og det vil være essensielt for undersøkelsen å snakke med personer som har kunnskap om oppgavens valgte tema (Johannessen et al. (2010). I følge Johannessen et al. (2010) er det ved kvalitative undersøkelser ikke vanlig med en tilfeldig rekruttering av respondenter, hvilket har sitt grunnlag i at formålet ved kvalitative undersøkelser er å generere overførbar kunnskap samt å få mer utfyllende kunnskap om et fenomen.

3.3.1 Ekspertpanel med hensyn til valg av undersøkelsens casebedrifter

For å styrke mitt valg av gode caser fra den maritime og marin sektor i Nordland involverte jeg Odd Jarl Borch, Einar Torrissen og Olav Dyrnes i denne prosessen.

Odd Jarl Borch er professor ved Universitetet i Nordland. Hans interessefelt for forskning inkluderer strategi, entreprenørskap, nærings-, regional- og innovasjonspolitik, maritim sektor, shipping, olje og gass (hibo.no). Undervisningsområdene hans på Universitetet i Nordland er strategi og organisasjon, entreprenørskap og næringsutvikling.

Einar Torrissen er høgskolelærer på Handelshøgskolen i Bodø ved Universitetet i Nordland. Hans interessefelt og undervisningsområder er innenfor bedriftsøkonomi, investering, økonomistyring, driftsregnskap, oppdrettsøkonomi og fiskeeksport (hibo.no).

Olav Dyrnes er ansatt i Innovasjon Norge ved avdeling Nordland og koorinerer arbeidet med internasjonalisering i bedriften (innovasjon norge.no). Arbeidsområdene hans er klynger og nettverk samt at han er kundeansvarlig for blant annet NCE aquakultur¹, Arena Beredskap² og andre typer bedriftsnettverk.

Borch, Torrissen og Dyrnes er godt kjent i markedet her i Nordland, og har vært gode diskusjonspartnere som har veiledet meg godt i valg av relevante casebedrifter for oppgaven.

3.3.2 Krav med hensyn til valg av case

Denne undersøkelsen empiriske del er basert på et strategisk utvalg. Å ha en strategisk tilnærming med hensyn til undersøkelsens utvalg innebærer at man på forhånd har bestemt meg for hvilken målgruppe forskningen skal rettes mot slik at man får samlet inn hensiktsmessige og nødvendige data (Johannessen et al. (2010)). Som nevnt tidligere er hensikten med kvalitative undersøkelser gjerne å generere overførbar kunnskap, samt å få mer utfyllende kunnskap om fenomener. Rekrutteringen har da et klart mål og det er derfor lite hensiktsmessig å rekruttere tilfeldige informanter. Med bakgrunn i dette formulerte jeg følgende krav til undersøkelsens respondenter før jeg begynte søket etter relevante kandidater;

- bedriftene måtte være av små og mellomstor størrelse
- lokalisert i Nordland

¹ NCE Aquakultur ble den i 2007 utpekt som ekspertcenter innen havbruk i Norge. Det eksisterer 12 Norwegian Centres of Expertise, og NCE Aquaculture er den nordligste av disse.

² Arena Beredskap har siden 2008 vært en næringsklynge bestående av både bedrifter, FoU-institusjoner og kapital- og kunnskapmiljø. Hovedmålet til Arena beredskap er å representere en komplett industriell klynge innenfor oljevernustyr og beredskap.

- drive med eksportaktiviteter
- drive godt (lykkes)
- drive innenfor marin eller maritim sektor

En slik tilnærming kalles for kriteriebasert utvelgning hvilket betyr at informanter velges ut basert på at de oppfyller spesielle kriterier (Mehmetoglu. 2004). Hvem og hvor mange informanter som velges ut har sitt grunnlag hva som er formålstjenlig for å kunne besvare undersøkelsens problemstilling (Johannessen et al. 2010). Hensiktsmessighet blir derfor et viktig element i kvalitativ forskning, fremfor representativitet som ofte er utgangspunktet i kvantitativ forskning. Ettersom at denne oppgavens problemstilling tar for seg forhold som kan påvirke små og mellomstore bedrifters eksportresultat, var det naturlig å stille krav om at bedriftene som ble valgt som case skulle representere både bedrifter av liten og mellomstor størrelse, samt at de skulle drive med eksport. Videre har jeg valgt å fokusere på eksportbedrifter fra Nordland som er i tilknytning til marin og maritim bransje. Et viktig moment ble derfor at valg av caser hadde sitt utgangspunkt i bedrifter fra Nordland som hadde operasjoner innenfor marin eller maritim sektor. Som nevnt tidligere la tidsperspektivet begrensninger på hvor mange caser jeg kunne inkludere i undersøkelsen, og jeg valgte derfor å ha en liten og en mellomstor bedrift innenfor hver av bransjene. Ettersom jeg ønsket å undersøke hva som var de sentrale forhold å fokusere på for å lykkes med eksport anså jeg det som hensiktsmessig at casene som ble valgt var bedrifter med gode eksportresultater og som av ekspertpanelet også ble oppfattet som å representere gode eksportbedrifter. I denne sammenheng gjorde jeg en del refleksjoner rundt kravet om å drive godt (lykkes) ettersom at det gjerne er de bedriftene som ikke har lyktes man kan lære mest av. Bedrifter som har tapt penger og lignende har gjerne gjort seg opp noen meninger og erfaringer om hva man bør eller ikke bør gjøre. Dette var en vurdering jeg inkluderte ekspertpanelet og min veileder Nils Magne Larsen i. Etter en gjennomgang av fordeler og ulemper ved begge tilnærmingene avgjorde jeg at kravet om at bedriften skulle drive godt (lykkes) var den mest hensiktsmessige tilnærmingen med utgangspunkt i oppgavens problemstilling. Jeg inkluderte derfor kravet om at bedriftene som skulle representere casene i undersøkelsen måtte drive godt innenfor sine respektive bransjer.

Da kravene var bestemt begynte jeg å undersøke hvilke bedrifter i Nordland som var forenelige med kravene jeg hadde satt. Videre kontaktet jeg medlemmene i ekspertpanelet (Olav Dyrnes fra Innovasjon Norge og Einar Torrissen og Odd Jarl Borch fra handelshøyskolen i Bodø) for å diskutere deres forslag til bedrifter og bakgrunnen for dette.

3.3.3 Kriterier med hensyn til valg av informanter

Jeg satte videre opp noen kriterier for hvilke egenskaper jeg ønsket at de ulike informantene fra de utvalgte bedriftene skulle ha. Hensikten med å på forhånd definere slike kriterier for utvalget er todelt; en slik spesifisering skaper en bevisstgjøring rundt hvilke egenskaper som ansees som sentrale, samt at de kravene til forskningens validitet kan bli ”enklere” å oppfylle (Johannessen et al. 2010). Kriteriene jeg satte opp for valg av informanter var at de skulle enten lede bedriften eller være en del av ledelsen innenfor eksportsalgsavdelingen i bedriften. Disse kriteriene satte jeg ettersom jeg ønsket å intervju personer som var direkte involvert eller nært knyttet til de ulike prosessene og avgjørelsene, som ble tatt i bedriften med hensyn til eksportaktiviteten. Videre ønsket jeg at informantene skulle ha kunnskap om bedriftens internasjonale aktiviteter, forståelse av bedriftens økonomiske situasjon, kunnskap om strategiske valg og erfaringer ervervet gjennom bedriftens levetid.

3.3.4 Diskusjon av alternativt innsamlingsopplegg

I samtale med Borch (i ekspertpanelet) vedrørende hvilke bedrifter som kunne være relevante og interessante for undersøkelsen, ble det også diskutert hvilken tilnærming som kunne være mest hensiktsmessig med hensyn til datainnsamlingen. Nærmere bestemt, om det kunne være mer formålstjenlig å benytte få caser (eksempelvis to caser) slik at man i større utstrekning har tid og mulighet til å gå dypere ned i materien. Borch syntes å mene at dette ofte kunne være den beste og mest interessante tilnærmingen. På det tidspunktet hadde jeg et mål om å få informasjon fra 4-6 interessante bedrifter, slik at jeg kunne belyse problemstillingen min bredere. Borch sine råd tok jeg til etterretning og hadde en vurderingsprosess i forhold til tidsrammen på oppgaven, hvilket formål jeg hadde med innsamlingen av dataene og hvilken av de to fremgangsmåtene jeg anså ville være mest formålstjenlig med hensyn til undersøkelsens problemstilling. I den forbindelse rådførte jeg meg med veileder Nils Magne Larsen ettersom han hadde god insikt i min oppgave og dermed hadde et godt grunnlag for å gi meg anbefalinger.

Etter denne vurderingsprosessen valgte jeg likevel å holde meg til den opprinnelige planen. Årsaken til dette var at, selv om jeg ofte syntes at det er mer spennende å grave meg dypere ned i materien, måtte jeg her vurdere hvorvidt den tilnærmingen var formålstjenlig i denne sammenheng. Ettersom jeg ønsket å undersøke hvilke forhold bedriftene fremmet som viktige faktorer, mente jeg at et bredere datagrunnlag kunne gi meg en bedre forståelse av dette. På den måten fungerer casene mer som et middel for å gi meg praktisk informasjon til å diskutere opp mot litteraturen, fremfor at casene blir hovedfokuset i oppgaven. Denne tilnærmingen anså jeg som mer forenelig med oppgavens formål. Imidlertid opplever jeg at slike innspill har en positiv effekt ettersom at slike vurderingsprosesser bidrar til at jeg blir mer bevisst på valgene jeg tar underveis, hvilket jeg oppfatter som å redusere rommet for tilfeldigheter.

3.4 Datainnsamling

Før man velger en metode for datainnsamling er det hensiktsmessig å være tydelig på hva som er målet for undersøkelsen (Easterby-Smith et al. 2008). Et viktig moment i så måte er å gjøre en vurdering rundt hvor mye struktur det skal være i intervjuet. Easterby-Smith et al. (2008) skriver at selv om det å samle inn data på bakgrunn av intervjuer ofte ansees som den beste metoden for å samle informasjon, kan kompleksiteten ofte undervurderes. Det er tidskonsumerende å gjennomføre intervjuene på en ordentlig måte, og ofte benyttes denne tilnærmingen selv om andre metoder hadde vært mer passende. I situasjoner hvor man bruker mindre strukturerte intervjuer råder Easterby-Smith et al. (2008) forskeren til å gjøre valg om hvilke typer av spørsmål som bør følges opp og ikke under datainnsamlingen. Det er ofte hensiktsmessig for forskere å følge noen rammeverk for å enklere identifisere tema for oppfølging, men selv om man som forsker til noen grad bindes til å følge disse rammeverkene, bør man unngå å bli for bundet opp av dem. For rigid rammeverk kan gjøre det mer komplisert å følge opp ønskede eller interessante momenter (Johannessen et al. 2010). En tilnærming man kan benytte for å unngå dette er å forberede en sjekklister, ofte referert til som en ”temaguide” hvor man har en løs struktur på spørsmålstillingen (Easterby-Smith et al. 2008). Avvik fra listen kan forekomme underveis i intervjuet men intervjuere bør etterstrebe og få gjennomgått alle de formulerte punktene.

3.4.1 Erfaring og vurdering av struktur på intervjuguide

Da jeg utarbeidet intervjuguiden valgte jeg først å benytte en slik liste med punkter. For å få tilgang til mest mulig informasjon, uten å lede informanten, anså jeg en slik løs struktur som en god tilnærming. Imidlertid erfarte jeg under det første intervjuet at en slik struktur ble litt for løs ettersom at det ble mye snakk om ting som ikke hadde noen relevans for undersøkelsen. Jeg kom altså i en situasjon hvor mye tid ble brukt på forhold som var lite formålstjenlig som data og for lite tid og fokus ble rettet mot de momentene som var av relevans. Ettersom at jeg også er noe uerfaren som intervjuer tror jeg at en slik åpen intervjuguide kompliserte datainnsamlingen ettersom det at den ble for lite støttende for meg gjennom intervjuet. Med dette mener jeg at jeg i for stor grad ble fokusert på momenter som i og for seg var interessante å høre på, men som i for liten grad handlet om det jeg faktisk skulle undersøke. Med dette som bakgrunn utarbeidet jeg derfor en ny intervjuguide hvor jeg hadde mer definerte spørsmål. Dette opplevde jeg som å ha en positiv innvirkning på datainnsamlingen ettersom at den bidro til at jeg i større grad holdt fokus på det som var relevant og i større utstrekning ble i stand til å styre informantene mot forhold av relevans. Jeg valgte altså en tilnærming hvor jeg benyttet en semistrukturert intervjuguide som mal for intervjuene. Denne beslutningen var basert på en avveining mellom fordeler og ulemper i forhold til å benytte en strukturert intervjuguide. Å benytte en strukturert intervjuguide var fristende ettersom at den tilbyr en fordel ved at de sikrer eksakt samme spørsmålsstilling i hvert intervju, og dermed gir informasjon som er lettere å reprodusere (Johannesen et al. 2010). Noe som bidrar til at en slik tilnærming ofte gir høy reliabilitet. En viktig vurdering i den sammenheng var å reflektere rundt hva som var målet mitt, altså hva som var formålet med denne undersøkelsen. Hvilket i grov forstand var å ”lære fra de beste”. Jeg spurte meg derfor om en slik rigiditet som det strukturerte intervjuet representerer ville gi meg all den informasjonen og kunnskapen jeg var ute etter. Eller ville jeg gå glipp av mye ved at jeg gjennomførte et intervju som i for stor grad ble preget av forutinntatthet og å være forutbestemt? Med denne vurderingen som grunnlag bestemte jeg meg for at en semistrukturert fremgangsmåte ville være mer formålstjenlig ettersom at jeg har noe fast å følge, slik at jeg får redusert muligheten for å ”gå i vei” med momenter som har lite relevans for oppgaven, samtidig som at jeg åpner opp for momenter av relevans og interesse som på forhånd ikke er klart definert.

3.4.2. Intervjuenes forløp

Jeg gjennomførte personlig intervju med informantene fra Restech Norway, Rapp Hydema AS og Polar Quality. Ettersom Nova Sea AS er etablert på Lovund gjennomførte jeg et telefonintervju med salgsdirektøren i selskapet. Det første intervjuet var med Roger Kristoffersen i Restech Norway AS, i deres lokaler i Bodø 2. Mars 2012. Deretter gjennomførte jeg intervjuer med Tor Andersen (Rapp Hydema) og Ole Kristian Kjellbakk (Polar Quality) i deres lokaler og til sist et telefonintervju med Bjørn Olvik (Nova Sea AS).

Intervjuene startet med at jeg presenterte meg selv og min bakgrunn. Informanten ble opplyst om oppgavens tema, og ble oppfordret til å snakke fritt rundt dette. Konfidensialitet og eventuelt ønske om anonymitet ble her tatt opp og behandlet i samråd med informant. Imidlertid var det ingen av informantene som uttrykte et ønske om å være anonyme. Jeg klarerte også bruk av digital opptaker under intervjuet før vi startet, ettersom dette ville gjøre det lettere for meg å behandle datamaterialet i ettertid. I denne forbindelse fikk informantene tilbud om å motta transkripsjonen av intervjuet for gjennomlesning og godkjenning. Ingen av informantene ønsket å benytte seg av dette tilbudet. Varigheten på intervjuene var på om lag 40-80 minutter. Det at jeg benyttet digital opptaker under hvert intervju bidro til at jeg kunne fokusere mer på samtalen ettersom jeg slapp å ta notater under intervjuene. I etterkant ble opptakene transkribert, men ikke sendt til informantene ettersom ingen av de hadde noe ønske om det.

Intervjuene var delt opp etter de bestemmende faktorene jeg hadde identifisert som sentrale i litteraturgjennomgangen. Spørsmålene var åpent formulert med det mål for øyet å få informantene til å dele mest mulig om sine meninger og erfaringer om de ulike faktorene. Intervjuenes lengde varierte fra om lag 40 minutter til 90 minutter, og intervjuet forløp mer som en semi-strukturert samtale enn en ren ”spørsmål-svar situasjon”. Jacobsen (2005) skriver at en fordel med å gjennomføre intervjuer ansikt til ansikt er at det kan være lettere å snakke om følsomme tema ettersom det legger bedre til rette for et klima for fortrolighet i en slik situasjon. Man har også i større grad mulighet til å lese informantens kroppspråk, noe som gjør en i stand til unngå eller bryte ut av situasjoner hvor informanten eksempelvis føler seg ubekvem. Skulle man være uheldig å presse informanten for mye kan man i verste fall oppleve

at informanten trekker seg tilbake, og ikke gir like informative svar eller også bryter opp intervjuet (Johannessen et al. 2012).

Telefonintervjuet var på sin side tid og kostnadsbesparende, men det kan tenkes at jeg ikke fikk like stor tilgang til informasjon som gjennom de direkte intervjuene ettersom at varigheten på det intervjuet var rundt 40 minutter og altså noe kortere. Johannessen et al. (2010) hevder at man i gjennomsnitt ikke kan forvente å holde informantens veldig mye lengre enn tyve minutter når man gjennomfører intervju per telefon. Videre er det mulig at det at jeg ikke kunne se informanten bidro til at jeg ikke var like observant på momenter som med fordel kunne vært gått dypere inn på, samt situasjoner hvor informanten ikke forsto spørsmålet godt nok eller ikke ønsket å svare like inngående.

3.4.3 Informantenes rangering av de bestemmende faktorene

I etterkant av intervjuene sendte jeg alle informantene listen over de bestemmende faktorene som ble identifisert som å ha innflytelse på bedrifters eksportresultat, hvilket var de samme faktorene som ble gjennomgått i intervjuene. Her ble informantene bedt om å rangere faktorene med hensyn til viktighetsgrad for å oppnå gode eksportresultater. En slik tilnærming kan bidra til å få synliggjort hvilke av disse faktorene som av informantene oppleves som å være mer sentrale enn andre. Altså kan det tyde på at faktorer som har blitt rangert lavt ikke ansees som å være blant de aller viktigste. Nærmere bestemt, at lavt rangerte faktorer kan oppleves som viktige for å skape eksportresultater, men at det er andre faktorer som oppfattes som å ha langt større betydning.

3.4.4 Sekundærdata

I tillegg til intervju brukes også dokumentdata som metode for datainnsamling i kvalitativ metode ettersom at denne tilnærmingen genererer en stor mengde rike og nyttige data (Mehmetoglu, 2004). Denne metoden går ut på at forskeren samler data og informasjon ved å studere offentlig og/eller private dokumenter som er relevante i forhold til undersøkelsens problemstilling. Som et supplement til dataene samlet inn gjennom intervjuene benyttet jeg også sekundærdata. Ved å studere litteraturen på export performance skaffet jeg meg et godt grunnlag for å gjennomføre intervjuene, samt å kunne analysere datamaterialet i etterkant. Alle sekundærdata ble samlet inn med utgangspunkt å få en forståelse av det fenomenet jeg hadde

bestemt meg for å undersøke, altså sentrale forhold for å oppnå gode eksportresultater. Gjennomgangen av litteraturen bidro også til at det ble enklere for meg å identifisere og kategorisere de sentrale forhold, noe som videre ga meg et rammeverk for hvilke områder jeg skulle fokusere på i min studie. Videre påvirket dette også måten jeg valgte å formulere oppgavens problemstilling samt intervjuguiden som ble benyttet under datainnsamlingen.

3.5 Transkribering og koding

Når man analyserer kvalitative data er det ingen fasit på hvordan man skal gå fram, hensikten er hele tiden å få fram et meningsinnhold fra teksten (Johannessen et al. 2010). For å klargjøre intervjumaterialet for analysen transkriberte jeg muntlig tale til skriftlig tekst. Ikke-verbale aspekter under intervjuet, eksempelvis kroppsspråk og stemmebruk, anså jeg som ikke relevant informasjon og jeg tok følgelig ikke hensyn til dette under transkribering. Antakelsen om at kroppsspråk og stemmebruk ikke var relevant hadde sitt grunnlag i min oppfatning om at informantene ville opptre åpent og ærlig ettersom spørsmålene ikke var av personlig art. Jeg hadde også på forhånd snakket om at intervjuet kunne være konfidensielt om informanten ønsket det. Ikke-verbale forhold er eksempelvis kroppsspråk eller stemmebruk, som er av en slik art at om jeg ikke tar det med i transkriberingen vil noe av meningen i ulike momenter bli mangelfull (Johannessen et al. 2012). Ettersom at jeg ikke opplevde forhold av ikke-verbal art, samt at jeg oppfattet informantene som å opptre ærlig og redelig, er ikke-verbale forhold en del av datamaterialet, og transkriberingen dekker ikke mine egne observasjoner, fortolkninger, bedømmelser og erfaringer.

Etter at jeg hadde fullført mine intervjurunder og transkribert båndopptakene tok jeg utgangspunkt i at dataanalyse har to hensikter: 1) tematisk organisering av data, og 2) analyse og tolkning (Johannessen et al (2010). For å organisere og dele inn datamaterialet benyttet jeg en kategorisk inndelingsmetode, hvilket betyr at jeg konstruerer et system for å indeksere dataene. Her brukte jeg koding for å avdekke og organisere meningsfulle utsnitt fra transkriberingen, og et viktig moment i den sammenheng er å kode indikatorer. Indikatorer representerer ved blant annet informantenes egne utsagn og fortellinger (Mehmetoglu, 2004). Indikatorer kan altså være et enkelt ord, et sitat, en setning, en fortelling og lignende. Disse indikatorene gis et navn, som kalles for kode. Da transkriberingene var fullført begynte arbeidet med kodingen. Kodene som ble benyttet har direkte tilknytning til de bestemmende

faktorene, eksempelvis ”tilpasning av pris”, ”markedsorientering” og ”utenlandske markedskarakteristikker”. På den måten fikk jeg samlet data om ulike faktorer for seg selv og det ble dermed enklere for meg å sammenligne og finne fellestrekk innenfor de ulike kategoriene under analysearbeidet. I tillegg hadde jeg en åpen del for utsagn og uttrykk jeg opplevde som interessante, men som ikke nødvendigvis passet inn under de opplistede elementene fra intervjuguiden. På den måten fikk jeg sammenfattet alle tekstdeler som knyttet seg til samme emne, samt at jeg hadde mulighet til å ta med ekstra momenter hvor jeg mente at det hadde relevans eller at det kunne representere et positivt bidrag for analysen.

3.6 Analyse

Det ferdigstilte kodingsoppsettet var utgangspunktet når jeg videre skrev sammenhengende tekster i empiridelen for hver bedrift. Selv om kodingsarbeidet var et godt bidrag som gjorde det enklere å sammenfatte teksten i empirikapittelet, var jeg ved flere anledninger nødt til å gå tilbake til transkriberingene for å sjekke fra hvilke sammenhenger informasjonen var hentet fra og for å forsikre meg om at sitatene ble riktig fremstilt. Etter at empiridelen var ferdigstilt gikk jeg systematisk gjennom de ulike delene for å forsikre meg om at det var samsvar mellom empirikapittelet og transkriberingen innenfor de ulike momentene. Den ferdigstilte empiridelen ble videre brukt som grunnlag for min videre analyse. Etersom jeg har fulgt samme oppsett innenfor teori, empiri og analyseskapittelet hadde jeg et oppsett som forenklet den systematiske sammenligningsprosessen av undersøkelsens funn opp mot eksisterende teori. Utgangspunktet for analysen var ønsket om å studere undersøkelsens empiriske funn i sammenheng med teoretiske begreper og antakelser presentert i kapittel 2.

Mehmetoglu (2004) skriver at en av årsakene til at det ikke har blitt utviklet klare og spesifikke strategier for hvordan dataanalyse skal foregå i casestudier, er at man kan benytte allerede eksisterende kvalitative analysemetoder. Yin (2009) har påpekt behovet for egne analysestrategier for å analysere casestudie-data, og har følgelig laget et eget rammeverk for dette. Et av disse rammeverkene er mønstermatching, som jeg vil benytte som analysemetode i denne undersøkelsen. Mønstermatching handler om å søke etter mening og sammenheng mellom teori og empiri (Yin 2009). Å bruke denne tilnærmingen som teknikk for dataanalyse handler altså om å se om ulike mønstre samsvarer. Hvis et mønster basert på empiriske datapasser inn med det mønsteret forskeren har predikert i forhold til antakelser og teoretiske

begreper, kan dette indikere at forskningen oppfyller kravet om intern validitet. Ettersom denne oppgaven har til hensikt å se på hvilke faktorer som påvirker bedrifters eksportresultater som en helhetlig prosess valgte jeg deretter å se på hvorvidt mine funn innenfor de ulike delene i prosessen kunne sees i sammenheng med den eksisterende teorien. Ettersom tidligere studier i all hovedsak har fokusert på store bedrifter var det i denne sammenheng begrensede muligheter for å analysere mine funn direkte opp mot teorien, slik at mine egne tolkninger og antakelser derfor ble det mest sentrale i vurdering om eksisterende teori er forenelig med små og mellomstore bedrifter.

3.7 Verifisering

For å sikre undersøkelsens kvalitet har jeg gjort evalueringer og vurderinger basert på kriteriene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overensstemmelse. Videre følger en diskusjon på hvert av disse kriteriene knyttet opp mot undersøkelsen.

3.7.1 Pålitelighet

Ordet reliabilitet, fra det engelske ordet reliability, betyr pålitelighet og knytter seg til forskningens data (Johannessen et al. 2010). Nærmere bestemt hvilke data som benyttes, hvordan de er samlet inn og hvordan de bearbeides. For at en studies resultater skal anees som å være pålitelig må uavhengige målinger gi tilnærmet identiske resultater. Det vil derfor være komplisert å teste denne undersøkelsens pålitelighet. Dette har sitt grunnlag i forskningen har vært preget av semi-strukturerte intervjuer, hvilket har medført at de innsamlede data i stor grad er preget av hvordan samtalen fløt underveis. Det er derfor lite trolig at andre undersøkelser ville ha generert eksakt samme data om de hadde gjentatt disse intervjuene. Det er nærliggende å anta at essensen i intervjuene ville ha vært noe lik, men at man kanskje ville ha berørt og gått dypere inn på andre områder enn det som har blitt gjort i denne undersøkelsen. Mine observasjoner og forforståelse vil også være verdiladete og kontekstavhengige, hvilket vil sette sitt preg på intervjuene og dermed også datainnsamlingen (Johannessen et al. (2010). Kanskje ville andre forskere valgt å vektlegge andre momenter og ytringer enn hva jeg har gjort i denne undersøkelsen. Jeg har forsøkt å synliggjøre en eventuell effekt av dette ved å gi en åpen og detaljert beskrivelse av forskningsprosessen, casebedriftene, intervjuene og informantenes synspunkter og meninger. Dette med det mål for øyet å øke undersøkelsens

pålitelighet i forhold til de uttalte konklusjoner gjennom at leser får mulighet til å spore dokumentasjon av data, metoder, vurderinger og avgjørelser som har blitt tatt underveis i prosessen.

3.7.2 Troverdighet

Kriteriet troverdighet relateres til indre validitet, og handler om å skape tillit i forhold til at de funn som er samlet inn reflekterer formålet med studien, og også sikrer at resultatene er sanne (Johannessen et al. 2010). Et vanlig spørsmål blir derfor i denne sammenheng ”om vi måler det vi tror vi måler?”. For å vurdere undersøkelsens indre validitet er det nødvendig å evaluere troverdigheten til dataene ervervet fra intervjuundene. Troverdigheten må vurderes ut i fra hvilken grunn funnene skildrer det man i undersøkelsen er ute etter å kartlegge; altså viktige forhold for å oppnå gode eksportresultater som liten eller mellomstor bedrift. Undersøkelsens troverdighet avhenger altså om hvorvidt de innsamlede data har relevans for studiens målsettinger, og om den undersøker det man har satt seg fore å undersøke ved at intervjuguiden og utvalget er utformet på en slik måte at det gir svar på den formulerte problemstillingen (Johannessen et al. 2010). Etter å ha gjennomgått en vurdering over denne undersøkelsens troverdighet mener jeg at resultatene er av en slik art at de har god relevans med hensyn til oppgavens formål.

Kriteriet om troverdighet knyttes også til forskeren, og på hvilken måte han er med på å påvirke resultatene gjennom forskningsprosessen (Johannessen et al. 2010). Med utgangspunkt i ønsket om å sikre at resultatene i denne studien var troverdige forsøkte jeg å underbygge alle mine resonnementer med uttalelser fra samtlige av informantene tatt med i undersøkelsen. Dette for å unngå at jeg trekker konklusjoner basert på egne meninger og holdninger.

3.7.3 Overførbarhet

Kriteriet om overførbarhet knyttes til ekstern validitet og handler om hvorvidt undersøkelsens funn kan gjøre gyldig utover de lokale forhold som inkluderes i studien og utover det utvalget av respondenter som studien innbefatter (Johannessen et al. 2010). Altså, kan resultater fremkommet i dette forskningsprosjektet overføres til lignende fenomener? Nærmere bestemt, kan denne studiens resultater gjøres gjeldende for andre små og mellomstore bedrifter innenfor marin eller maritim næring, og/eller andre næringer? Resultatene som fremmes i denne

undersøkelsen er ikke absolutte påstander om hvordan virkeligheten er i forhold til faktorer som påvirker små og mellomstore bedrifters eksportprestasjon, men heller et forslag til hvordan dette muligens kan henge sammen. Med dette som grunnlag er det vanskelig å si hvorvidt denne undersøkelsens resultater er direkte overførbare til andre omgivelser eller sammenhenger.

Det er nærliggende å anta at flere av de faktorene som i denne oppgaven fremmes som viktige bidragsyttere til gode eksportresultater også vil gjenspeiles i andre studier, men at resultatene likevel ikke gir nok grunnlag for generalisering/overførbarehet. Til dette antas resultatene som å være for kontekstavhengige. Som forsker har jeg vært opptatt av å fremstille undersøkelsens data så utdypende som mulig slik at man som leser kan trekke egne slutninger om studiens grad av overførbarehet med hensyn til de funn og litteratur som har blitt presentert.

3.7.4 Overensstemmelse

Johannessen et al (2012:230) derfinerer begrepet overensstemmelse på følgende måte:

”Begrepet overensstemmelse betyr at funnene er et resultat av forskningen og ikke et resultat av forskerens subjektive holdninger”. I dette ligger det at for å oppnå overensstemmelse mellom dataene og virkeligheten må forskeren avdekke og beskrive alle beslutninger tatt gjennom forskningsprosessen, slik at leseren kan følge og vurdere alle beslutninger som har vært tatt underveis. I min søken etter å oppfylle dette kriteriet har jeg i undersøkelsen lagt vekt på å avdekke og beskrive inngående alle fremgangsmåter og beslutninger jeg har tatt underveis. Dette mener jeg gir leseren en mulighet til å gjøre seg opp en formening vedrørende undersøkelsen, og den prosessen jeg har gjennomgått og basert mine konklusjoner på. Med dette som grunnlag skal det være mulig for andre forskere å sammenligne denne studien med egne undersøkelser og på den måten teste om man har fått om lag samme funn og resultater.

4. Presentasjon av case

4.1 Maritim sektor

Ettersom at jeg har valgt å belyse problemstillingen med hensyn til bedrifter av størrelsen liten og mellomstor, er bedriftene tatt med her også valgt ut med det som grunnlag. Innenfor maritim sektor har jeg valgt å ta med bedriften Restech Norway AS (representerer bedrift av liten størrelse) og Rapp Hydema (representerer bedrift av mellomstor størrelse).

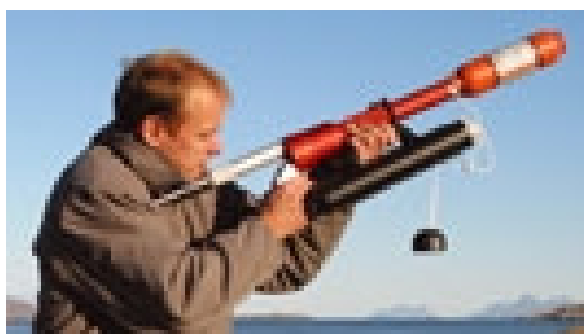
4.1.1 Restech Norway AS – liten bedrift

Restech Norway AS ble etablert i 1989, har i dag 6 ansatte og har sitt hovedkontor lokalisert i Bodø (restech.no). Bedriften produserer Pneumatiske Linje Thrower (PLT ®) og relaterte kaste og redningsenheter som selges til blant annet til verdens største olje og gass selskaper.

Produktene er godt kjent og anerkjent internasjonalt blant brukere med behov for line-kaste verktøy – både som redningsverktøy og arbeidsredskap. *”I dag har vi 85 % av omsetningen fra utlandet, verden er det store”* (Kristensen, 2012).

I 2010 ble bedriften av Innovasjon Norge nominert til den internasjonale pris, en prestisjerik pris for Norske enterprenører og innovatorer som oppnår internasjonal suksess (restech.no).

”Restech Norge AS har utviklet et produkt som er svært viktig for sikkerheten til sjøs. Mens



man tidligere brukte eksplosiver for å sprengte ut pilotlinjer og livlinjer, kan du med Restech sin PLT skyte ut linjer med trykkluft. Selskapet bidrar til å øke verdien av dette utstyret som kan brukes for eksempel i olje-og gass miljøer, slik at man kan utføre operasjoner på en betydelig tryggere måte” (Kirkefjell, 2010)

Bildet lastet ned fra restech.no

4.1.1.1 Roger Kristensen, daglig leder

Roger Kristensen er daglig leder hos Restech Norway AS og har fulgt bedriften fra oppstartsåret i 1989 hvor han var involvert i alle deler av verdikjeden som var involvert for å få produsert og senere solgt produktet. Som leder av bedriften har han direkte kunnskap til bedriftens internasjonaliseringsspross samt ulike momenter for driften.

4.1.2 Rapp Hydema AS – mellomstor bedrift



Bildet lastet ned fra rappmarine.com/rapp-hydema-as

Rapp Hydema AS ble etablert i 1907 og har i over 40 år levert dekkmaskineri til olje og gass sektoren, marine og fiskeindustri (rappmarine.com/rapp-hydema-as). Rapp Hydema AS har rundt 75 ansatte og er et heleid datterselskap av Rapp Marine Group. På hjemmesiden til Rapp Hydema AS kan man lese at selskapets omfattende produktspekter, som kan tilpasses for å fullt tilfredstille kundens krav, omfatter hydrauliske og elektriske vinsjer for ankerfortøyning, sleping, tungløft-applikasjoner, ROV operasjoner, fiske og forskningsfartøy. Signifikante markeder for bedriften er, i tillegg til Norge, USA, Danmark, Faroe Islands, Island og Chile. Selskapet internasjonale satsning skjer gjennom å bruke lokale krefter, bedrifter etablert av Rapp Marine eller lokale agenter. Samarbeidspartnere i USA og Skottland har fasiliteter for produksjon, reparasjon og vedlikehold, og representerer en viktig markedsføringskanal i markedsområdet for vinsj.

”Today, Rapp Hydema has a global network of partners who market and sell the company’s products all over the world” (rappmarine.com/rapp-hydema-as.)

4.1.2.1 Tor Andersen, tidligere administrerende direktør og styreleder

Tor Andersen har vært en del av Rapp Hydema siden 1977 og frem til 2010.

Som en del av ledelsen har han vært med i utviklingen av bedriften siden 1977 og er en av dem med lengst fartstid og kunnskap om bedriftens utvikling. Dette er også hovedårsaken til at jeg valgte han som informant for Rapp Hydema AS. Andersen var en del av driften før de begynte å satse internasjonalt og har vært direkte delaktig i prosessen da bedriften begynte å etablere seg på ulike utenlandsmarkeder. Jeg anså det derfor som mer formålstjenlig, med bakgrunn i oppgavens problemstilling, å bruke Tor Andersen som kilde til informasjon ettersom det er naturlig å anta at han besitter mer erfaring og direkte innsikt og kunnskap om relevante områder enn dagens ledelse.

4.2 Marin sektor

Innenfor marin sektor representerer Polar Quality bedrift av liten størrelse, og Nova Sea AS bedrift av mellomstor størrelse.

4.2.1 Polar Quality – liten bedrift



Bildet lastet ned fra polarquality.no

Polar Quality eksporterer store volum av fersk og frossen laks til Europa, USA og Asia, samt at de også selger en andel i Norge (polarquality.no). Bedriften ble etablert for omlag 10 år siden og har kontor i Bodø men selger fisk fra oppdrettsanlegg som er etablert i ulike distrikter i Nordland. Selskapet eies av ulike mindre oppdrettere (Salten Aqua AS, Kvarøy Fiske AS,

Pundslett Laks AS, Selsøyvik Havbruk AS). Polar Quality ble opprettet av små- mellomstore familieide selskaper som ønsket å ha et alternativt salgsapparat (Kjellbakk, 2012).

4.2.1.1 Ole Kristian Kjellbakk, daglig leder

Ole kristian Kjellbakk har vært daglig leder hos Polar Quality de siste 5-6 årene. Han har tidligere vært ansatt hos Foillalaks, daglig leder hos Olstad sjømat og har utdanning innenfor økonomi og fiskeri fra Høyskolen i Bodø. Som leder av Polar Quality har han direkte kunnskap om bedriftens stategi og ulike prosesser med hensyn til eksportaktiviteten.

4.2.2 Nova Sea AS – mellomstor bedrift

På hjemmesiden til Nova Sea AS kan man lese at Nova Sea AS er den største nordnorske produsenten av oppdrettslaks med 29,33 heleide og 6 deleide laksekonsesjoner, med oppdrettsanlegg langs hele Helgelandskysten. Nova Sea AS har ca. 200 ansatte og omsetter årlig for omlag 1000 millioner kroner. Administrasjon og industrianlegg er lokalisert til øya Lovund i Lurøy kommune all laks slaktes og pakkes før den sendes til markedet i inn- og utland. Bedriften har oppdrettsanlegg langs hele Helgelandskysten, omgitt av kaldt, friskt vann og vill og vakker natur. Det er derfor, i følge Nova Sea AS, de perfekte forhold for produksjon av laks. *”Forretningsideen vår fokuserer på regionalt eierskap, annerkjennelse og tillit. Dette er faktorene som vi skal jobbe etter”* (Olvik, 2012).



Bildet lastet ned fra Nova Sea AS.no

4.2.2.2 Bjørn Olvik, salgsdirektør

Bjørn Olvik har vært salgsdirektør hos Nova Sea AS de siste 6-7 årene. På salgssiden i bedriften er de totalt fire stykker, hvor Olvik sitter med hovedansvaret for salg av all fisk som kommer fra Nova Sea AS. Olvik er, i følge han selv og Ingvild Myhre (Key Account Manager hos Nova Sea AS), den personen i bedriften med best kunnskap om de ulike prosessene som involverer salg og eksport.

5. Empiriske funn

I dette kapittelet presenteres dataene som har blitt samlet inn gjennom de fire gjennomførte intervjuene. Kapittelet er bygd opp med bakgrunn i en fastlagt struktur, hvor dataene presenteres i samme rekkefølge innenfor hvert tema. De ulike temaene presenteres med samme struktur som i teorikapittelet. Den valgte inndelingen er ment å gi leseren en enkel og oversiktlig presentasjon av funnene. Kapittelet avsluttes med en kort oppsummering av bedriftenes rangering av de bestemmende faktorene, som videre danner grunnlaget for analysen i kapittel 6.

5.1 Markedsmiks strategi

5.1.1. Tilpasning av produkt

Ulike studier har vist at hvorvidt man tilpasser produktene til de ulike utenlandsmarkedene eller ikke har innflytelse på bedriftenes eksportresultater. Som nevnt i kapittel 2 har funn vist at bedrifter som ønsker å oppnå gode resultater fra eksportaktiviteten bør tilpasse produktene til de markedene de skal eksportere til (Kaynak og Kuan, 1993 og Cavusgil og Zou, 1994).

5.1.1.1 Restech Norway AS

Kristensen forklarte at en viktig del av salgsprosessen deres var å ta kunden med i produktutviklingen. Dette i et forsøk på å få kunden til å føle eierskap til produktet. Eksempelvis forsøkte de å få den engelske marinene til å komme med forslag til forbedringer, ideer eller lignende. Dette var en tilnærming de i større grad hadde mot større kunder. Imidlertid hadde de en mer standardisert tilnærming ovenfor mindre kunder. Videre forteller han at bedriften nå er inne i en større omstillingsprosess hvor de har to store prosjekter på gang. Logoen og produktene og nettsiden skal utbedres. Grunnen til dette er at produktene har blitt

piratkopiert i India og Kina. ”Dette er ergerlig ettersom det, bortsett fra piratkpierungene, ikke er noen i verden som har produkter som oss. Men det er ikke noe å gjøre med”.

5.1.1.2 Rapp Hydema

Andersen forklarer at en viktig faktor for å lykkes med å etablere et produkt i et nytt marked er at det er godt innarbeidet i det markedet man kjenner. ”Derfor sier vi at du egentlig skal ha et rimelig bra hjemmemarked, og ståsted, før du tar produktet ut å begynner å skal markedsføre det på nye markeder”. Videre påpeker han at man hele tiden må tenke på at man kanskje må tilpasse produktet til markedene. Han forklarer at i Rapp Hydema ble kunden i stor utstrekning tatt med i utviklingen av produktet på det funksjonelle planet.

5.1.1.3 Polar Quality

Kjellbakk forklarer at selv om de driver med salg av laks kan de likevel i noen grad tilpasse produktet. Dette går på ferskhetsgrad, utseende, farge og størrelse. I følge Kjellbakk er det forskjellige kriterier ut i fra hvilke markeder man handler med, det er ikke likt om man handler med USA, Asia og Europa. ”Det er ikke bare laks, det er litt mer nyansert enn det” (Kjellbakk, 2012).

5.1.1.4 Nova Sea AS

De ulike markedene har ulike preferanser i forhold til farge, størrelse på fisken og lignende forklarer Olvik. Noen markeder liker større fisk enn andre, og vi har kanskje valgt litt marked ut i fra en tilpasning av de markedenes preferanser i forhold til den fisken vi har i mærene våre. Russland, Spania og Portugal ønsker i følge han ofte større fisk noe som har bidratt til at dette har blitt naturlige satsningsområder for Nova Sea AS.

5.1.2 Tilpasning av promosjon

Å tilpasse promosjonen til de ulike markedene er en faktor som har viste seg å ha betydning for bedrifters eksportresultat. Blant annet har aktiviteter som annonsering, salgspromosjon, personlig salg og PR vist seg å ha en effekt på salgsmarginen, salgsvekt og profittmarginen (Sceifert og Ford, 1989, Shoham, 1996 og Ruzo et al. 2011)

5.1.2.1 Restech Norway AS

Restech Norway promoterer bedriften i internasjonale fagblader. Dette forklarer Kristensen at ikke er salgsfremmende i seg selv, men har gjort navnet deres kjent i det internasjonale markedet. Grovt deler de i følge Kristensen promoteringen i 3-4 stadier. Grunnmarkesføringen er ikke spesielt salgrettet, men heller ment for å synliggjøre bedriften i markedet. Her inngår annonsering i fagblader, messetidsskrifter, redaksjonelt stoff og lignende. *”Det at vi er synlig overfor de kundene vi vil ha en gang i fremtiden og at vi ved det punktet ikke er ukjente for dem, men at vi er gjenkjennelige og at de har ”sett oss” eller ”hørt om oss”. Dette gjør at vi fremstår som et firma som har vært lenge på markedet med solid rykte og gode produkter”* (Kristensen, 2012).

Restech Norway AS deltar også på internasjonale messer 3-5 ganger i året. Han forteller at motivet her er avhengig av deres forhandlersituasjon i det området. Har de en bra forhandler i området, bidrar bedriften økonomisk og personellmessig på messen hvor forhandleren har en stand. Hvilket Kristensen mener gir forhandleren en bedre mulighet til å opprettholde eksisterende kunder samt kapre nye. Har de ingen forhandler i området står de på messen med egen stand. Som en fellesnevner for messene forklarer Kristensen at det største arbeidet begynner når de kommer hjem og videre skal bearbeide de kontaktene de har knyttet.

Videre forteller Kristensen at en annen relativt ny tilnærming de benytter seg av, og som de skal satse videre på, er et konsept som heter *”Meet the buyer”*. Her er det ca 40-50 bedrifter (eksempelvis Restech Norway AS) som inviterer og betaler for at innkjøpere, brukere og andre skal komme å møte oss på en felles arena. Det settes da opp på forhånd ønskelister som arrangørene bearbeider og videresender til de mulige kjøperne. Er det noen bedrifter av interesse kan man melde seg på kostnadsfritt. Under møtet som varer i 2 dager får da hver forhandler ca 20 møter à 20 minutter med forskjellige innkjøpere og kunder. *”Dette er utrolig effektivt, kostnadsbesparende og tidseffektivt da man møtes under 4 øyne”*. *Sist var det på Kreta og for en time siden reiste kollegaen min til Bangkok for å delta på et der. Også her er det etterarbeidet som er det viktigste og avgjørende”* (Kristensen, 2012).

Ellers så oppfordres forhandlerne til Restech å avtale med store kunder tid og sted for en presentasjon hvor representanter fra Restech selv møter opp for å dra ting i gang. Her er det mye opp til Restech Norway AS sine forhandlerne å gjøre oppfølgingen.

5.1.2.2. Rapp Hydema

Andersen forteller at Rapp Hydema deltok på en messe i Seattle i 1979, og at denne messen var utslagsgivende for Rapp Hydema sin inntreden og overlevelse i det amerikanske markedet. I dag promotes produktene gjennom en kombinasjon mellom annonsering i fagpressen (både nasjonalt og internasjonalt) og deltakelse på de mest prestisjetunge fagmessene både i Norge og internasjonalt. Imidlertid mener Andersen at det viktigste i denne sammenheng er den direkte kontakten med sluttbrukeren. Hvilket betyr at en stor del av jobben ligger i å reise og gjennomføre besøk hos de enkelte kundene. I USA har de et eget selskap etablert som i stor grad tar promoteringsarbeidet i det markedet. Rapp Hydema benytter i stor utstrekning agenter i sammenheng med sitt salg og markedsarbeid. Dette er i følge Andersen billigere og gir ikke vesentlig inngrep på pengebelastningen i selskapet ved etablering i markedet, ettersom at agent ikke betales annet enn provisjon ved oppnådd salg. *”Når markedet viser vekst og kommer over på et nivå hvor vi ser at det kan lønne seg å etablere eget selskap som kan tilby bedre betingelser til markedet og yte ”after sale service” på leverte produkter ligger det an til å gjøre ens egen etablering i det markedet (Andersen, 2012).*

Videre forteller Andersen i noen markeder måtte de tilpasse promoteringen til en viss grad, men at ettersom at næringen er internasjonal, og at internasjonale messer og fagtidsskrifter var prioritert med hensyn til promotering, ble det mindre lokale tilpasninger. *”Hvis en hadde spesielt tilpasset produkt til et enkeltmarked, ble dette annonsert og promotert bare der” (Andersen, 2012).*

5.1.2.3 Polar Quality

Kjellbakk mener at det norske eksportutvalget gjør en fantastisk jobb med å være ute å promotere norsk laks. Videre forklarer han at når de eksporterer går en andel av inntektene til annonsering og reklame, promotering og sjømatråd. *”Så vi har jo baser som sitter og jobber for oss rundt omkring i hele verden i form av eksportutvalget” (Kjellbakk, 2012).* Men ettersom dette er likt for de fleste aktørene og konkurrentene handler det i hovedsak for dem å være rundt hos kundene. Med dette sikter Kjellbakk til å delta på sentrale messer og oppsøkende virksomhet (både til eksisterende kunder og nye potensielle kunder). *”Skal du kunne din kunde og få til salg handler det veldig mye om folk og tillit, og at folk handler med folk, så da må du være der ute. Dette er også viktig for å få nye kunder” (Kjellbakk, 2012).* I tillegg til at de har

oppsøkende salg brukes mye av tiden på telefon og e-post, samt at kassene deres som går ut er merket mer firmanavnet deres. ”*Det er ekstremt med disse kassene, det er som vann, de går overalt. Og det er mange som ringer oss og vil handle*” (Kjellbakk, 2012). Videre forteller Kjellbakk at de nylig har åpnet et kontor i USA, hvor de har et stort fokus på branding. Det skal være norske flagg på kassene og lignende. Dette fordi at de i USA er i et type marked hvor de har konkurrenter som ikke er norske, slik at Polar Quality forsøker å bygge et brand som sier at ”vi er norsk og at vi har litt annen kvalitet”. ”*Ingen kjemikalier og lignende, det er ting som treffer godt i USA. Av kvinnelige innkjøpere blir dette veldig godt mottatt ettersom de er veldig ”up to date” i forhold til hvilke stoffer man ikke bør få i seg. Det å komme fra Norge er veldig bra, vi har veldig bra status og det er det viktig for oss å fokusere på i promoteringsarbeidet*” (Kjellbakk, 2012).

5.1.2.4 Nova Sea AS AS

Olvik forteller at virksomheten har være etablert i mange år innenfor innenfor laksenæringen, og selv om bedriften selv ikke har solgt ut av landet, har andre eksportører gjort det for dem. Dermed er ofte tilfeller hvor at de nye kundene som de erverver i dag tidligere har fått Nova Sea AS sin fisk gjennom andre salgskanaler, men at de nå ønsker å handle direkte med dem. I 2005 gjennomførte bedriften et stort profileringsprosjekt hvor det ble utformet ny logo, profil og nytt navn på selskapet. Dette ble gjennomført for å promotere produktet og skape et bedre image rundt selskapet. Mye av hjelpen rundt profileringsprosjektet fikk de av Innovasjon Norge forklarer Olvik. ”*Dette har absolutt hatt en positiv effekt, og vi føler at det har bidratt til å skille oss ut blant våre konkurrenter*” (Olvik, 2012). I tillegg promoterer bedriften gjennom deltakelse på messer knyttet til sjømat samt at de ha en del oppsøkende virksomhet. Olvik mener at det handler mye om relasjoner. Og at det sentrale er at man er rundt og treffer folk, snakker om bedriften og kvaliteten, og at man evner å levere det man lover i forhold til pris, kvalitet og leveringstid.

5.1.3 Tilpasning av distribusjon

Forskning har vist at eksportbedrifter som tilpasser distribusjonen av sine produkter til de utenlandske markedene de skal eksportere opplever et bedre eksportresultat (Beamish et al. 1993 og Shoham, 1996). Ruzo et al. (2011) argumenterer for at å tilpasse distribusjonen kan bidra positivt i forhold til salgsvekst og gjøre ledere mer tilfreds med bedriftens eksportresultat.

5.1.3.1 Restech Norway AS

Restech Norway AS benytter to distribusjonskanaler, enten gjennom forhandler eller direkte til kunden. Direkte distribusjon gjennomføres i all hovedsak til Statoil, større oljeselskaper og forsvar ettersom de ønsker å kjøpe direkte fra bedriften. Kristensen forklarer at de fleste land har samme tilnærming til distribusjon, men at det er noe forskjell i salg og markedsprosessen. Det meste av forskjell mener han er til østen hvor personlige relasjoner ligger til grunn for nesten all handel. *”Er du en venn så handler de med deg, er du ikke en venn så handler de ikke med deg”* (Kristensen (2012)). Des lengre bort man kommer fra Norge des mer forskjell er det forklarer Kristensen. Unntaket mener han er USA, hvor det først er *”business then friendship”*.

5.1.3.2 Rapp Hydema

Andersen forteller at de i Rapp Hydema opererer etter en fellesbenevnelse som går på salg og markedsføring i de ulike land. Selskapet leverer større anlegg til spesialfartøy enten nybygg eller større oppgraderinger på fartøy. Denne leveransen går fra Rapp Hydema sine fabrikker og direkte til skipsverft som installerer utstyret. I USA går leveransen noen ganger fra Rapp Hydemas selskap som er etablert der og til kunden. Men ellers, i markeder hvor Rapp Hydema opererer med agent, distribueres produktene direkte fra Rapp Hydema og til kunde.

5.1.3.3 Polar Quality

Kjellbakk forklarer at bedriften har samarbeidspartnere innenfor logistikk. Fly, båt, bil osv, og at bedriften har dialog med disse kontinuerlig. *”Dette er et moment som er veldig viktig for oss. Noen sender vi til og andre henter hos oss. Det er et nettverk som er enormt”* (Kjellbakk, 2012). Han mener at det er positivt at vi i Norge har en 5-6 store logistikkpartnere, mens de i andre land har svært mange og små tilbydere. Fordi Polar Quality ofte må tilpasse distribusjonen. *”Norge er et langt land og logistikk er ekstremt viktig. De fleste oppdrettsanleggene ligger ikke sentralt lokalisert, men ute i distriktene. Mens transportørene ofte ligger sentralt lokalisert, så det er mye logistikk forbundet med dette. Det er en ekstremkabal som man aldri kan slippe”* (Kjellbakk, 2012). Dette kompliseres ettersom bedrifter handler med et ferskprodukt, hvor det er svært viktig at produktet kommer frem til kunden i tide. Han forklarer at til USA distribueres laksen med fly, og til flyet fraktes laksen fra pakkeriet til flyet med bil. Slik at de må gjøre vurderinger for å best mulige *”matche”* tidspunkt for slakting av fisk for å nå det flyet slik at fisken kommer frem ferskest mulig.

Kundene fra Russland henter selv slik at distribusjonsløsningen blir annerledes mot dem. ”Vi har en mandagsbil som går oppover til Sibir. Ja, du kan prøve å trekke den fra Arnøya og til Sibir langs veien der. Det tar mange dager. Det er viktig at den kommer ut akkurat på riktig tidspunkt, ellers så mister de en salgsdag og da mister de en del av verdien på produktet. Det er ekstremt og veldig mye forskjellig basert på de ulike markedene. Man må følge med” (Kjellbakk, 2012).

5.1.3.4 Nova Sea AS

Olvik forklarer at de har siktet seg inn mot kunder som er såpass store at de kan kjøpe store ordrer i gangen og leie inn en transporttjeneste. Imidlertid påpeker han at på veien til kunden er det mange momenter man må ha kontroll på og at bedriften har brukt en del år på å få lære seg og å bygge kompetansen sin rundt dette. ”Vi tilpasser distribusjonen til kundenes ønsker. Noen ønsker at vi skal levere til dem og da gjør vi det, mens andre, som for eksempel Russland, henter selv. Dette varierer” (Olvik, 2012).

5.1.4 Tilpasning av pris

Innenfor litteraturen har mye av debatten med hensyn til pris være rettet mot hvorvidt man bør standardisere eller tilpasse prisen til utenlandsmarkedene. Imidlertid har flere undersøkelser avdekket tilpasning av pris som å ha en signifikant positiv innflytelse på bedrifters eksportresultat (Lee og Griffith, 2004, Moghaddam et al. 2011 og Louter et al. 1991).

5.1.4.1 Restech Norway AS

Kristensen forklarer at de har lik prissetting overalt. På deres offisielle prisliste får forhandlerne 5-25 % rabatt avhengig av hva slags forhandler de er. Årsaken til lik prissetting er at mesteparten av deres kunder er internasjonale. Kristensen bruker følgende eksempel for å forklare denne tilnærmingen: ”En båt bygges i Sør-Korea på oppdrag fra en Norsk reder. Rederen har leid bort båten til en operatør i Nederland, som er leid inn av Petrobras i Brasil for å frakte olje mellom Brasil og Marokko/Sør-Afrika eller Peru. Det er ikke satt hvor i kjeden vårt utstyr kjøpes og av hvem. Det kan kjøpes av en av våre forhandlere i disse landene, gjennom oss, gjennom en nettportal for maritimt utstyr eller via et internettfirma. For å gi våre forhandlere like muligheter kan vi ikke differensiere prisene geografisk”. Imidlertid vurderer de for tiden prising i de forskjellige markedsgruppene. Eksempelvis mener han at forsvar (som

er nasjonalt basert) kan ha en høyere prising enn handelsskip. Videre mener han at Olje og gass kan tåle en høyere pris enn redningsselskaper og så videre. Slik at selv om de per tiden kjører lik prissetting er dette noe de vurderer å tilpasse til ulike markedsgrupper.

5.1.4.2 Rapp Hydema AS

Andersen var tydelig på at det var viktig å prisdifferensiere hvis man kunne. Prisingen måtte tilpasses de ulike markedene, og var man ettertraktet burde dette gjenspeiles i prisingen. ”Så en prisdifferensiering... ja selv om verden er globalisert og internasjonalisert og alle kan stort sett finne ut av hva som helst, er det kjempeviktig at du differensierer på hva det koster å kjøpe utstyret ditt” (Andersen, 2012). Videre mener han at når man skal begynne å eksportere er det viktig å gjøre seg opp meninger om hvilken valuta man skal bruke. Her bør man unngå å gjøre noen ”populær-beslutninger”. ”Det er ingen grunn til å bruke en annen valuta enn din egen med mindre du har fordeler ved det. For en liten bedrift... å skal begynne med valutarisiko på toppen av all annen risiko vil jeg sterk fraråde. De fleste land aksepterer å betale i norske kroner” (Andersen, 2012).

5.1.4.3 Polar Quality

Kjellbakk mener at jobben deres, som eksportør, er å være i flest mulig markeder hele tiden. Ønsket er å ha best mulig pris hele tiden. Imidlertid påpeker han at man ikke kan slippe et marked helt og samtidig tro at man enkelt kan komme inn på det igjen bare når det er best pris. Det blir dermed litt gi og ta. ”Av og til ser man at markedet er dårlig, men samtidig er markedet såpass stort at man vet at du må være der litt for å få ut gevinsten når markedet er bra. For å få ut gevinsten må man dermed være i markedet selv om man ikke tjener penger” (Kjellbakk, 2012). Videre forklarer han at prisene er volatile hele tiden. Polar Quality setter seg mål på priser de strekker seg etter, samtidig som de forsøker å være såpass profesjonelle og gode på de markedene de jobber i at de vet hvor det er ekstra å hente, og også vet at man av og til må slippe seg litt under det man ønsker. Han påpeker at man kontinuerlig må ”føle på” dette markedet ettersom markedet for kjøp og salg av fisk/laks er veldig referert i forhold til tilbud og etterspørsel.

5.1.4.4 Nova Sea AS

Olvik forklarer at deres tilpasning av pris til de ulike markedene er veldig begrenset ettersom at laksenæringen har blitt sp stor at de fleste har kunnskap om hvordan prisene er i de ulike markedene fra uke til uke. ”Prisen er stort sett den samme. Det er små variasjoner, men stort sett vil jeg si at om vi selger til Spania, Frankrike eller Sverige, så er prisen i stor grad den samme. Vi sitter stort sett igjen med samme sum” (Olvik, 2012).

5.2 Bedriftsspesifikke forhold

Som nevnt tidligere er bedriftsspesifikke forhold knyttet til egenskaper ved bedriften. I denne anledning er de bedriftsspesifikke forholdene som hevdes å ha innlytelse på bedrifters eksportresultater kompetanse, bedriftens størrelse, ansattes internasjonale erfaring og markedsorientering.

5.2.1 Kompetanse

5.2.1.1 Restech Norway AS

Kristensen forklarer at å utvikle kompetansen i en startsituasjon er veldig viktig. Blant annet peker han på at Innovasjon Norge har gode kurs i internasjonal markedsføring og andre forhold som kan være bra å kunne i en startsituasjon. Disse kursene er obligatorisk for alle bedriftens reisende/selgende ansatte. Kristensen forklarer også at kulturforståelse er sentralt. Hvordan man ter seg i eksempelvis Kina er viktig å vite før man forsøker å selge til dem. Videre forteller han at de færreste som ansettes av bedriften er ferdig utdannet i disse tingene, derfor er fokuset i en ansettelsessituasjon å få tak i flinke folk. Han forklarer at dette kommer av hans oppfatning om at flinke folk også har en tendens til å bli flinke i de tingene som er viktige for bedriften. Fokuset ligger derfor i større grad på å utvikle de ansattes kompetanse fremfor å stille krav til kompetanse ved nyansettelser.

Kristensen forteller at Restech Norway er ISO9001 sertifisert etter en internasjonal standard. Dette innebærer at bedriften tilfredsstillter en internasjonal standard hvor de driver en bedrift hvor de har kontroll på alt de gjør og har systemer for å bli bedre hele tiden. I tillegg har de internasjonale godkjenninger på produktene. Slike sertifiseringer mener Kristensen er viktig ettersom det viser at bedriften er seriøs og dyktig, hvilket i neste omgang gir bedriften

anerkjennelse. Innenfor oljesektoren spør de, i følge Kristensen, ofte om hvilke tiltak bedriften gjør for å spare miljøet, hvilket fokus de har på menneskerettigheter, diskriminering og eksempelvis sosialt ansvar. ”Det er viktig å vise at vi tar ansvar utover det rent økonomiske. Det er stadig mer fokus på det og det bygger omdømmet vårt både som bedrift og arbeidsplass” (Kristensen, 2012).

5.2.1.2 Rapp Hydema AS

Andersen forklarer at i Rapp Hydema var fokuset på kompetanse i størst utstrekning relatert til teknologi og noe salg og markedsføring. Imidlertid har det i senere tid blitt en sterkere fokusering på å tilføre bedriftens kompetanse innenfor ledelse og økonomi, samt forståelse av internasjonal handel og handelsbetingelser.

5.2.1.3 Polar Quality

Kompetanse betyr alt, kompetanse er verktøyet for alt (Kjellbakk, 2012). Videre forklarer Kjellbakk at det er en snever næring å søke etter folk i, noe han mener er positivt ettersom de får mange søkere for hver utlyste stilling. ”Vi søkte etter to traineer i fjor og vi fikk ekstremt mange søkere. Mange som synes at dette er en artig og spennende næring. Men det er en næring som krever at du hele tiden har tak. Du kan ikke slappe av. Telefonen er på hele tiden... de sover ikke i USA eller Taiwan samtidig som oss (Kjellbakk, 2012) Han forklarer at deres selskap har en litt spesiell oppbygging av ansatte. I dette legger han at snittalderen er godt under 35 år, og at av seks ansatte er fem av disse kvinner. Likevel mener han at med en så ung alder har de ansatte allerede god erfaring innefor næringen. Dette fordi at de fleste av dem begynte sin karriere innenfor næringer i ungdomstiden, gjennom sommerjobber på ulike fiskeanlegg, og har hatt ulike arbeidsoppgaver innenfor næringen siden. ”Den kompetansen...at du skjønner spillet i bransjen er viktig. Vår jobb er ikke bare fra slakteriet og ut, men hele veien fra rognkledning og videre. At man skjønner hele veien i prosessen, slakteriet, brønnbåten og så videre...det er mye” (Kjellbakk, 2012). I tillegg har de valgt å ha et åpent landskap på kontoret for å få i gang diskusjoner å lære av hverandre. En annen viktig faktor mener Kjellbakk er språk. Av bedriftens ansatte er det derfor flere som snakker russisk, engelsk og spansk. I tillegg ansees studiebakgrunn fra fiskeri, økonomi, eksportmarkedsføring som positivt. Imidlertid mener han at studiene ofte bare fungerer som et grunnlag, slik at det er når man begynner å arbeide at man virkelig forstår hvordan ting fungerer og henger sammen. Det

er beinhard jobbing, og det er en spesiell type folk som kan arbeide med dette. Det er absolutt ikke alle som takler det (Kjellbakk, 2012).

5.2.1.4 Nova Sea AS

Olvik presiserer at ettersom Nova Sea AS ikke har en stor salgsorganisasjon er det viktig at de har ulike arbeidsoppgaver. Han mener at språk er viktig, også det å ha bakgrunns erfaring med eksportarbeid. Imidlertid mener han at når det kommer til å arbeide med ulike land opplever de ikke det så utfordrende som det kanskje høres ut som. *”De fleste snakker litt gebrokkent engelsk så det er ikke noe hinder om man ikke føler at ens engelsk er på topp. Vi må ikke snakke russisk for å selge laks til Russland. Men man må kunne engelsk”* (Olvik, 2012). Han påpeker også at det er viktig å ha forståelse landene man handler med. At de eksempelvis i Frankrike ikke er veldig god til å snakke engelsk, eller ikke vil, er viktig å ha kunnskap om. Slik at en viktig del av jobben er å ha den kunnskapen. Han forklarer at den kompetansen bygges internt i bedriften, det gjennomføres ingen kursing eller lignende på slike områder. Videre forklarer Olvik at for å få tak i personer med riktig kunnskap og kompetanse er det viktig for dem å profilere Nova Sea som en god og innovativ arbeidsplass som bidrar til å gjøre dem til en attraktiv arbeidsplass. *”Vi er ikke interessert i folk som bare skal være i bedriften et par år, men heller mennesker som ønsker å flytte til Lovund og være en del av selskapet i lengre tid. Dette er en viktig del av profilen vår hvor vi har fokus på lokalmiljøet, hvor fisken er fra og at vi som arbeider her har lang erfaring innenfor dette”* (Olvik, 2012).

5.2.2 Størrelse

Bedriftens størrelse har av flere blitt oppgitt som å ha en signifikant innflytelse på bedrifters eksportresultat. Jakobsen et al. (2012) skriver blant annet at det ofte er de største og mest produktive bedriftene som eksporterer. Videre krever det store ressurser å etablere seg i et nytt hvilket gjør at det kun er større bedrifter med betydelige organisatoriske og finansielle ressurser som har muligheten til dette. Imidlertid fremmes fleksibilitet som et middel til å skape konkurransefortrinn (Lages et al. 2008b). Små og mellomstore bedrifter har som oftest i mye større grad mulighet til å tilby mer skreddersydde produkter til sine kunder, slik at SMB-bedrifter i mye større utstrekning enn store bedrifter/foretak kan tilpasse sine strategier til spesielle behov i de utenlandske markedene og på den måten oppnå konkurransefortrinn (Lages et al. 2008b).

5.2.2.1 Restech Norway AS

Restech Norway opplevde ikke at bedriftens størrelse hadde noen betydning for deres prestasjon. Han forklarte at ofte ble folk overrasket over hvor liten bedriften var ettersom at de har en så pass stor internasjonal profil innenfor sitt segment. Han opplevde det som en fordel å være en liten bedrift ettersom at det gjorde de i stand til å svinge seg raskt og kjapt gjennomføre endringer. Noen år tilbake hadde de begynt å jobbe mot en ekspansjon av bedriften, de skulle bli store og begynte å ta inn mange flere produkter. Men det de erfarte var at de brukte mye mer tid på det, tjente mindre penger selv om omsetningen var større og at aksjonærene var mindre fornøyde. De gjorde da et strategisk valg om at de skulle holde bedriften på en liten størrelse. Ambisjonen og tidsperspektivet er at de om 10 år er rundt 10-12 ansatte og dette er den størrelsen de ønsker å holde bedriften på.

5.2.2.2 Rapp Hydema AS

Andersen mener at det kan være en fordel å være en større bedrift når man vurderer å tre inn i nye markeder. Han begrunner dette med at man i større bedrifter har betydelig større beslutningsprosesser før man fatter beslutningen om å gå inn i nye markeder. I følge Andersen kreves en mye større studie av analytisk karakter ettersom man i større bedrifter ofte involverer en helt annen ekspertise. Eksempelvis revisorer og mennesker med ulike bakgrunner som kan ha en større erfaring om alle fallgruver man kan havne i. Han påpeker likevel at dette også kan være til det negative ettersom man kan komme i situasjoner hvor for mange involveres i beslutningsprosessene, og at man dermed ikke blir like handlekraftig. Imidlertid påpeker han at det er mange små bedrifter som har hoppet på en trend om å tre inn i nye markeder fordi at andre gjør det, og som har ”knekt nakken” fordi at det har vært for lite gjennomtenkt.

5.2.2.3 Polar Quality

I følge Kjellbakk er volum ofte et kriterie for at de skal tjene penger. Marginene er små og de opererer i et volatil marked som er i stadig endring. For deres del mener han derfor det har vært bra å være en liten bedrift. Også ettersom bedriftens eiere har vært fornøyd med bedriftens vekst. *”Man trenger en annen type kapital om man dobler, og det blir mer armer og bein hele veien. Vi har vært mer opptatt av å ta det steg for steg, vi kunne sikkert ha hatt større vekst om ønskelig men da tror jeg at vi ville fått samme type problemer som andre bedrifter, som har hatt stor vekst”* (Kjellbakk, 2012). Han forteller at de derfor ikke har hatt noe ønske om å bli

blant de store aktørene, men at de heller har et fokus på å være gode der de er. Videre forteller han at de innad i bedriften har snakket om at de må bli bedre til å ta større risiko, ettersom det er et viktig forhold for å få tak i nye kunder. ”Slik at da må vi av og til ut å late som at vi har fisk å selge selv om vi er tomme, bare for og fortsatt sitte i markedet” (Kjellbakk, 2012). Han mener at det er en fordel å være en liten bedrift ettersom at de lettere og raskere kan tilpasse seg til endringer i markedet. Et annet moment han mener spiller til bedriftens fordel er at de er så få ansatte at de i grove trekk kan gjøre hverandres jobb. Dette gjør at bedriften ikke blir like skadelidende om noen skulle slutte i bedriften, bli syk og lignende. ”Man mister en del av kompetansen ved at folk ikke er så spesialisert eller helt dedikert til en ting, men samtidig så er markedet så dynamisk at det er vanskelig å bare fokusere på en ting. Jeg tror at styrken vår er at vi kan snu oss raskt, samt at vi ikke er like personavhengig” (Kjellbakk, 2012).

5.2.2.4 Nova Sea AS

Olvik mener at i forhold til eksport av fisk er det viktig at man kan levere produktet kontinuerlig gjennom hele året. Hvis ikke kjøper utenlandske aktører hos andre og da mister man fort de kunden. Han mener derfor at det er mer utfordrende for mindre bedrifter ettersom at man kan få problemer med å levere til etterspørsel. ”Vi kan komme opp i situasjoner hvor vi har en måned uten noe fisk og selge og da står vi i fare for å miste kunder” (Olvik, 2012). Han forklarer at mange kunder som regel ikke har mye ressurser å bruke på å lete etter nye leverandører som de er fornøyde med. Derfor er det viktig for Nova Sea AS å gjøre jobben så bra slik at de klarer å holde på de kundene de har. ”Det er mye dyrere å få tak i nye kunder enn å holde på de vi har. Slik at ja...størrelsen er viktig for å lykke med eksport av fisk. Dette på grunn at vi kan levere fisk til kundene våre hele året, mens en liten oppdretter vil ha større problemer med dette” (Olvik, 2012).

5.2.3 Internasjonal erfaring

Bedrifters internasjonale erfaring har blitt fremmet som en av de viktigste faktorene som påvirker bedrifters eksportresultat (Sousa et al. 2008). Videre fant Lages og Montgomery (2005) at bedrifter kunne tjene på å ansette ledere med internasjonal erfaring ettersom disse lederne ville ha allerede etablerte nettverk og en bedre forståelse av det utenlandske markedet.

5.2.3.1 Restech Norway AS

Da Restech startet i 1989 var det Kristensen selv som sto for alt. Han både produserte utstyret, solgte til kundene og tok seg av all korrespondanse med produsenter, kunder osv. Han forklarer at de tidlig så at Norge ikke var det store markedet, og at de derfor rettet seg mot utlandet fra dag en. Derfor tok de en del strategiske beslutninger basert på at de så for seg at den største delen av omsetningen ville komme fra utlandet. Blant annet besluttet de at alt de foretok seg skulle skje på enkelsk. Norsk ble et bispråk. *”Etter hvert definerte vi oss som et internasjonalt firma som ligger i Bodø, ikke et Bodøfirma som jobber internasjonalt, så i alt vi gjør tenker vi internasjonalt. Vi har ingen kunder i Bodø, folk vet ikke om oss eller at vi er her”* (Kristensen, 2012). Kristensen forklarer at de er opptatt av å utvikle kompetansen til personene som ansettes i bedriften, men at det er positivt å få tak i folk med internasjonal erfaring. Imidlertid påpeker han at det ikke nødvendigvis er enkelt å få tak i folk med den kompetansen i Bodø, slik at selv om de mener at internasjonal erfaring vil være positivt har de et større fokus på å utvikle kompetansen til de personene de ansetter. *”Uten internasjonaliseringsprosessen vi har gått gjennom hadde vi nok ikke eksistert i dag”* (Kristensen, 2012).

5.2.3.2 Rapp Hydema AS

Andersen forteller at fokuset deres med hensyn til å rekruttere personer med internasjonal erfaring heller ligger i å få tak i *gode emner* og så internasjonalisere dem gjennom deltakelse. Han begrunner dette med at en av svakhetene ved å være i denne type industri og ligge i Bodø, er at det ikke er så enkelt å finne personer med god teknisk bakgrunn i kominasjon med internasjonal erfaring, og så få de til å etablere seg i Bodø. *”I stor utstrekning måtte man finne personer i de markedene man etablerte seg i som hadde den kunnskapen og erfaringen som var viktig i det markedet. Vi ansatte egne folk i Seattle og i Russland som hadde lokal tilknytning”* (Andersen, 2012). Videre forteller han at da han kom inn i bedriften i slutten av 70-tallet lå fokuset til Rapp Hydema ledere de nordiske land. *”De særegne sauebundene fra Scotland som forsøkte å leke fiske var ikke noe interessant for salgsfolket som var på Rapp den gangen”* (Andersen, 2012). Utfordringen lå i stor grad i språket ettersom det var få av de ansatte som kunne noe annet enn norsk. *”Det var egentlig ingen på Rapp som turte eller hadde ”guts” til å satse større på grunn av språk. Slik at språk kan være en stor barriere. Og vi hadde egentlig ingen stor tanke eller plan før messen i USA første gangen om at vi skulle gå ut internasjonalt”* (Andersen, 2012).

Andersen beskriver satsningen i USA som et ”Klondyke”. En tid hadde bedriften 7-10 ansatte som bodde i Norge men som var i USA og arbeidet med tilrettelegging, prøvekjøring, prøvofiske og opplæring av mannskap. ”*Det ble et Klondyke, et Klondyke som varte rundt i ti år. Det ga Rapp et skikkelig kick mot internasjonalisering, vi måtte tenke nytt med hensyn til etablering av service, logistikk, oppbacking osv*”(Andersen, 2012).

5.2.3.3. Polar Quality

Kjellbakk sier at de til noen grad ønsker personer med internasjonal erfaring men at dette er vanskelig og få til. Han forklarer at det største beltet av eksportører ligger på vestlandet, og at der er det mer krig om de ansatte slik at det er mange går fra det ene selskapet til det andre. ”*Her oppe har vi ikke samme utvalget. Vi må ofte ta de litt unge og heller bygge kompetansen og erfaringen deres*” (Kjellbakk, 2012).

5.2.3.4 Nova Sea AS

Hos Nova Sea AS har dette i følge Olvik ikke vært prioritert hittil. Han opplever det som et moment av interesse, men ser det som utfordrende å få personer som har levd i storbyer rundt om i verden og som har internasjonal erfaring, til å slå seg ned i Lovund for en lengre tid. Og at dette hovedsakelig har vært årsaken til at dette ikke har vært et fokusområde ved rekrutteringsprosesser.

5.2.4 Markedsorientering

Markedsorientering antas å være en sentral bestemmende faktor for bedrifters eksportresultater (Sousa et al. 2008). Dette støttes av Nazar og Salem (2009) som hevder at ledelsen må ha en internasjonal orientering eller markedsorientering for å kunne stå sterkt i eksportmarkedene.

5.2.4.1 Restech Norway AS

På spørsmål om hva Kristensen forstår som å være markedsorientert svarer han ” å kjenne sine kunders lokale forhold å holde seg oppdatert på trender med internasjonale røtter. Og at alt som foregår i bedriften har sin mening i det markedet man vil nå”.

I følge Kristensen er det viktig å være godt forberedt når man skal inn på nye markeder. Blant annet har Kristensen selv og bedriftens selgere hatt møte med eksportrådet hos Innovasjon

Norge før de gikk inn på et nytt marked. Det er viktig å vite hvordan man oppfører seg eller ikke. Slik kan man unngå åpenbare feil mener Kristensen. Han påpeker også at det er viktig å snakke enkel engelsk. Komplisert engelsk gjør det, i følge Kristensen, ofte vanskeligere å kommunisere godt og skape relasjoner. ”Mange har gått i den fella, eller for den saks skyld – klasket japanere på ryggen” (Kristensen, 2012). Å lese seg opp på landets historie mener han også er smart. ”Kunnskap viser respekt. Det koker ned til at business skjer mellom folk, og dette er utrolig viktig spesielt i østen og i Kina. Først må man være venner og så kan man gjøre business” (Kristensen, 2012). Respekt for markedene og kulturforståelse mener Kristensen er deres klareste suksesskriterier. ”Du kan ha verdens beste produkt, men uten respekt og forståelse for de menneskene du selger vil du bli sittende igjen med verdens beste produkt” (Kristensen, 2012). Han mener også at det er viktig å tenke internasjonalt fra første stund hvis man går med planer om å ha aktiviteter utenlands. Alle planer må ha et internasjonalt utgangspunkt. ”For hvis man har holdt på i 5-10 år lokalt er egentlig mye av det bortkastet ettersom det har vært innrettet mot et lokalt marked. Tenk internasjonalt med én gang!” (Kristensen, 2012).

5.2.4.2 Rapp Hydema AS

På spørsmål om hva Andersen forstår som å være markedsorientert svarer han ”å etablere kundesupport og service der dine kunder er, for allerede leverte produkter, hvis de er av en slik karakter at ettersyn og vedlikehold er nødvendig. Sammenlikne de ulike aktørene i ditt marked inkludert egne konkurrenter for å være obs på skiftende trender. Og trekke seg ut i tide slik at man ikke bruker midler på markeder som er ”døende”.

Andersen påpeker at hvis man skal etablere seg i et marked på fast basis må man inneha den kulturelle og historiske kunnskapen om markedet. I Rapp Hydema benyttes ulike distribueringsstrategier. De er velkjent med å bruke agenter. I sammenheng med å bruke agenter forteller Andersen at i enkelte land kan det være viktig at den agenten man velger har et godt etternavn. ”Agenten til Rapp i Chile hadde et godt kjent navn, i familie med en av de største vinbøndene i landet. Han som er ansatt som sjef for Rapp i Spania heter Inglesias. Poenget er et for å få snakke med personer som er redere, sluttbrukere, som har sin egen omgangskrets på samme nivå, så kan du ikke være hvem som helst. Dette bør man ha tenkt gjennom” (Andersen, 2012). Han forteller videre at det at Rapp Hydema AS fikk en kontrakt med en agent hvor

sjefen sitt navn var Strong Li hadde en avgjørende effekt. Dette begrunner han med at det var tydelig at Strong Li hadde kontakter og dette resulterte i at de fikk ordrer. Ting som dette er avgjørende i enkelte land mener han. Han forteller at han hadde erfart viktigheten av navn i Chile, men da de skulle inngå samarbeid med en agent i Spania kompromisset de med at navn ikke hadde like stor betydning der. Det viste seg å være feil. ”Han måtte vi bryte med, det kostet litt, men viste seg å være nødvendig” (Andersen, 2012).

Videre forklarer Andersen at det at man er trygg på produktet man skal inn på markedet med er avgjørende. Det blir da viktig å benchmarke konkurransevnen til produktet i det nye markedet, og finne riktig distributør (agent, forhandler etc.) må ligge som et grunnlag. Han forteller at det er i landene Storbritannia og i Skottland at Rapp har tjent minst penger. Årsaken til dette var at den lokale konkurransen, som av Rapp ikke ble ansett som av å være i nærheten av dem teknologisk, ble bedre mottatt og god nok for rederne. Lokal konkurranse må altså tas med i vurderingen før man trer inn på nye markeder, og ikke undervurderes.

5.2.4.3 Polar Quality

På spørsmål om hva Kjellbakk forstår som å være markedsorientert svarer han ”Det er det vi er, det vi må være. At vi må være inne i markedet hele tiden og skjønne hva som skjer. At vi har god kontroll over markedene, og oversikt over hva som skjer på begge sider av bordet”. Kjellbakk mener at det å ha en markedsorientert tilnærming er svært sentralt for dem. ”Det er veldig viktig, det er det vi holder på med. Hvis vi slipper taket på dette, ja da blir det stygt” (Kjellbakk, 2012). Han forklarer at for den er det viktig å hele tiden kjenne på ”temperaturen i markedet”. Å gjøre vurderinger rundt når kundene handler, hvordan de handler, hvilken struktur de har, hva som er vanlig for dem, hvort godt man kjenner kunden etc. Det er hele tiden vurderinger for og i mot. Skal man selge selv om prisen er dårligere i det markedet, har det noen effekt på andre kunder om man selger til noen, skal de behandles likt? Det er veldig forskjellig ettersom det er alle mulige kulturer i næringen, påpeker Kjellbakk. ”Man har de i som alltid går i dress og nesten ikke har sett fisk, til de som hilser på deg med fiskeslo på hånda. Det er jo også ulike kulturer basert på land. Man må altså være ydmyk og observere, avvente litt. Sosial intelligens hjelper i stor grad” (Kjellbakk, 2012).

5.2.4.4 Nova Sea AS AS

På spørsmål om hva Olvik (2012) forstår som å være markedsorientert svarer han ”*det handler om å tilpasse seg etter det som markedet etterspør. I all hovedsak*”.

Olvik forklarer at basert på hans definisjon om det å være markedsorientert mener han at Nova Sea AS ikke har valgt den tilnærmingen. Dette begrunner han med at de i større grad fokuserer på kostnadsledelse. ”*Hovedmotoren for det som skapes er produksjon i mærene på sjøen, verdiskapningen rundt det. En markedsorientert tilnærming går gjerne på bekostning av kostnadsledelse så vi følger ikke den i noen stor grad*” (Olvik, 2012). Imidlertid påpeker han litt senere i intervjuet at det er viktig å ha kunnskap om hvordan tilsvarende produkt omsettes og forsøke å identifisere ulike fallgruver som eksempelvis toll, handlehindringer og juridiske problemstillinger som kan dukke opp.

5.3 Karakteristikker ved ledelsen – holdninger og støtte til eksport

Som nevnt knyttes karakteristikker ved ledelsen til egenskaper hos ledelsen som i positiv forstand påvirker bedriftenes eksportresultater. I denne undersøkelsen har de sentrale egenskapene til ledelsen vært fremmet som å være ledelsens holdninger til eksportaktiviteten og ledelsens støtte til eksportaktivitetene.

Axinn (1988) fremmer ledelsens holdninger til eksportaktivitetene som å være den viktigste faktoren for om bedrifter opplevde gode eksportresultater eller ikke. Videre fant Sousa et al. (2008) at blant de forskjellige ledelsesmessige faktorene var støtte til eksport den hyppigst siterte karakteristikken som antas å ha en signifikant innflytelse på bedrifters eksportresultat. Hvilket indikerer at hvorvidt bedriftens ledelse støtter eksportaktiviteten eller ikke har en stor betydning for i hvilken grad bedriftene oppnår gode eksportresultater.

Ettersom det er vanskelig å gi et klart skille mellom ledelsens holdninger og støtte, og dette også oppleves som å være situasjonen for informantene, presenteres informantenes tanker og meninger med hensyn til disse faktorene sammen.

5.3.1 Restech Norway AS

Kristensen er daglig leder i Restech Norway AS og har vært det siden oppstart i 1989. Ettersom at bedriften tidlig i livsytklusen forstod at de skulle satse internasjonalt ble alle avgjørelser og beslutninger tar med grunnlag i det. Han forklarer at Restech Norway AS er en internasjonal bedrift lokalisert i Bodø og ikke en Bodø-bedrift med internasjonale aktiviteter. Hvilket han mener er en viktig vinkling som alle beslutninger og avgjørelser må ha som utgangspunkt.

5.3.2 Rapp Hydema AS

I Rapp Hydema tok det flere år før de tenkte internasjonalt, og suksessen i USA virket egentlig å være litt på "lykke og fromme". Andersen har forklart at den største barrieren lå i at bedriftens ansatte ikke var størdige på engelsk. Da Andersen kom inn i bedriften var det bare en i bedriften som hadde litt internasjonal tenkning og som kunne noe mer enn bare norsk. Han sluttet på samme tid som Andersen kom inn i bedriften og et viktig moment for Andersen var å få innsikt i det arbeidet som var gjort av utenlandsk karakter før mannen sluttet. *"Vi hadde egentlig ingen stor tanke eller plan før messen i USA første gangen om at vi skulle gå ut internasjonalt"* (2012). Videre påpeker han at ting er viktig, samt å ha et produkt man an stå inne for. Han forteller at på tiden rundt den første messedeltakelsen til Rapp Hydema i Seattle, hadde USA en betydelig naturressurs, pollock³. Men at de ikke utstyret som var nødvendig for å kunne forvalte denne naturressursen, noe Rapp Hydema hadde da de teltok på messen i Seattle. *"Det kokte og boblet rundt standen vår på messen og vi kom i kontakt med utrolig mange norsk-amerikanske båtreidere i USA som var interessert i å strukturere sin operasjon og kjøpe utstyr fra Rapp"* (Andersen, 2012).

³ Alaska pollock (*Theragra chalcogramma*) er det nordlige Stillehavets "torsk". Bestandene er relativt stabile, og det finnes også MSC-sertifisert pollock. Det er en rasktvoksende fisk, som i hovedsak lever av krill, andre skalldyr og fisk. Pollock utgjør basis for et av verdens største fiskerier, og fiskes i hovedsak av USA, Russland, Japan og Korea (www.wwf.no)

5.3.3. Polar Quality

I følge Kjellbakk er de opptatt av å knytte eierene inn i prosessen, slik at de også får en forståelse for driften og blir en del av den. Målet med dette er at de skal forstå sammenhengene selv om de kanskje ikke har samme forståelsen eller erfaringen for å sitte i markedet. Et annet motiv er for å i størst mulig grad sikre at det er overenstemmelse i forhold til hva kunden forventer av produktet og hva produsenten leverer. ”*Mange av våre kunder har direkte kunnskap om og kjennskap til produsentene/eierne våre*” (Kjellbakk, 2012)

5.3.4 Nova Sea AS AS

Innenfor næringen er det slik at hvis man skal få solgt alle produktene, så må man selge ut av landet hevder Olvik. Selger man innenlandsk er det ofte mellomenn/tradere man da selger til. Han påpeker at selv om de gjør en god jobb er dette ofte et mellomledd som kan unngås. Slik at ledelsen derfor ønsker å øke eksportandelen slik at de i større grad gjør dette selv, og dermed unngår mellomleddet og den kostnaden mellomleddet representerer. ”*Det er derfor stort fokus på eksport i bedriften vår*”, spesielt hos lederne (Olvik, 2012).

5.4 Markedskarakteristikker innland

Med innenlandske markedskarakteristikker siktes det i denne sammenheng til egenskaper og forhold i Norge som styrker eller reduserer bedriftenes eksportresultater.

5.4.1 Restech Norway AS

Kristensen mener at det har vært positivt for dem, i en internasjonal kontekst, å være fra Norge. Han forklarer at Norge står for kvalitet, og at folk aksepterer at produktene er dyre fordi at det er kvalitet. Nordmenn oppfattes som ærlige - til å stole på. Videre forteller han at å være fra Nord-Norge faktisk oppfattes som enda bedre. Dette bruker de i stor grad når de markedsfører seg selv og er i kontakt med nye personer. Kursing gjennom Innovasjon Norge har også vært viktige faktorer for dem i kontakt med nye land. Imidlertid har de ikke opplevd noen støtte fra lokalsamfunnet. Da Restech Norway av innovasjon Norge ble nominert til å motta den internasjonale pris, fikk de ingen støtte eller blest i lokalsamfunnet. Lokalavisen ble kontaktet, men møtte ikke. ”*Da vi ble nominert til internasjonaliseringsprisen av Innovasjon Norge fikk vi mye blest og gratulasjoner internasjonalt, men ingenting lokalt*” (Kristensen, 2012).

5.4.2 Rapp Hydema AS

Rapp Hydema startet ute-produksjon tidlig på 90-tallet og dette har gjort at bedriften har holdt konkurransekraften noen lunde i forhold til sine utenlandske konkurrenter, forklarer Andersen. Videre mener Andersen at den generelle samfunnsutviklingen i Norge med hensyn til rammevilkårene for industribedrifter i stor grad har blitt forverret. Med dette mener han offentlig press på økte avgifter, økte skatter og det han opplever som en nedprioritert satsning på infrastruktur. Disse momentene har i følge Andersen gitt norske bedrifter betydelige kostnadsøkninger i forhold til konkurrentene ute.

5.4.3 Polar quality

Kjellbakk forteller at det norske lovverket i Norge satte en minsteprisen til EU en periode. Dette gjorde at man ikke fikk lov til å selge under en gitt pris. Samtidig har Norge lover som regulerer at man ikke kan sitte på fisken til man oppnår den ønskede prisen. Reglementet sier at man bare har lov å ha en viss andel fisk i sjøen og går man over den andelen så må man slakte selv om prisen på det tidspunktet ikke er attraktiv. ”Norge er veldig strengt, og det vanskeligjør mange ting for oss som driver med ferskvare” (Kjellbakk, 2012). Imidlertid innebærer ikke dette nødvendigvis at Polar Quality tjener mindre penger. ”Det er eierne våre, oppdretterne, som kan bli skadelidende av dette. Faktisk kan det gjøre vår jobb lettere ettersom det kan komme mer fisk som vi kan selge” (Kjellbakk, 2012). Norge har hatt straffetoll til USA og India. I følge Kjellbakk er dette noe man ikke direkte kan skylde på Norge for, men han stiller seg åpen for at det kanskje kunne ha vært foretatt noen politiske grep i Norge for å redusere dette.

5.4.4 Nova Sea AS

Olvik peker på at forskjellige typer toll og handelshindringer bidrar til å vanskeliggøre eksport fra Norge. Med denne mener han begrensinger på EU-markedet i form av krav til minstepris samt at de har hatt laksetoll til USA på 15-20 %

5.5 Markedskarakteristikker utland

Utenlandske markedskarakteristikker er som nevnt egenskaper ved de utenlandske markedene eller forhold som har innflytelse på de norske bedriftenes eksportresultater.

5.5.1 Restech Norway AS

Kristensen forteller at de merket effekten av Nobels fredspris gitt til Liu Xiaobo⁴ i 2010 godt. Ikke på det økonomiske planet, bedriften selger like godt til Kina som før. Men tidligere år har de deltatt på messer i Kina, og de har da fått svært god oppvarting og god service. Blant annet fikk de tildelt VIP-kort som ga de tilgang til sentrale kontaktpersoner og beslutningstakere. Slik er det ikke lengre. ”*Enkelt sagt – vi ble behandlet som skitt*” (Kristensen, 2012).

De har også merket at inngangen til Kina har blitt betydelig strengere. Han begrunner dette med at de tidligere kunne søke om visum og at dette gjaldt for flere innreiser til landet per år. Etter fredsprisutdelingen i 2010 må de nå søke om visum før hver innreise til Kina. ”*Jeg har også måtte diskutere fredsprisen med noen av de største selskapene der borte, og i slike situasjoner er det viktig å være nøye med hva man sier. Så politikk kan helt klart vanskeliggjøre ting*” (Kristensen, 2012).

5.5.2 Rapp Hydema AS

Andersen peker tilbake på kommunisttiden i Russland på 70-tallet, og med bakgrunn i korrupsjon tror han ikke at Russland har blitt noe enklere med tiden. Han forklarer at Rapp Hydema har hatt politiske handelsrelaterte barrierer ved leveranser til statsfinansierte nybygg i Canada og USA. Utover det har ikke Rapp Hydema hatt noen store politiske barrierer, i følge

⁴ Den Norske Nobelkomite bestemte i 2010 at Nobels fredspris skulle tildeles Liu Xiaobo for hans lange og ikke-voldelige kamp for sentrale menneskerettigheter i Kina (nobelpeaceprize.org). Liu Xiaobo har i mer enn to tiår vært en sterk talsmann for at grunnleggende menneskerettigheter skal gjelde også i Kina. I 2009 ble Liu dømt til elleve års fengsel og to års tap av politiske rettigheter for "oppfordring til undergraving av statens makt." Liu har konsekvent hevdet at dommen bryter både med Kinas egen grunnlov og med sentrale menneskerettigheter.

Andersen. Og at så lenge man handler med private aktører er det ikke store problemer. Men han påpeker at den norske industrien har et problem i Kina. Har man først kommet seg til Kina og fått snakket med næringsutøvere der går det greit, men at å få visum til landet byr på større utfordringer enn tidligere. *”Dette blir nok å sitte i en lang stund, kinesere glemmer ikke så lett. Så situasjonen forverret seg etter det, ikke i form av det at kinesiske verftselskaper kjøper norske varer, men der de offentlige kan lage krøll – så gjør de det”* (Andersen, 2012).

5.5.3 Polar quality

Kjellbakk peker på at straffetollen til EU og straffetollen til USA har bidratt til å vanskeliggjøre eksportaktiviteten. Straffetollen til USA har vart siden 1991. *”Og det er klart markedsadgang til de ulike landene har mye å si”* (Kjellbakk, 2012). Videre mener han at å operere internasjonalt er dynamisk, det er viktoig å følge med. *”Nå er det litt uro i Russland og da er jo spørsmålet hva de kommer til å gjøre fremover. Det er mye politikk i det her”* (Kjellbakk, 2012). Han forklarer at laksen har blitt et såpass stort produkt at næringen også inkluderes i andre politiske debatter. USA markedet hadde man ikke trodd skulle åpne før om 20 år mener Kjellbakk. Årsaken til det var at man ønsket å beskytte Kanada sin egen produksjon. *”Men så skjedde det, Jonas Gahr Støre dro over to uker før og plutselig var det åpent”* (Kjellbakk, 2012). Men Kjellbakk påpeker at fortsatt er markeder stengt, blant annet India er et stort marked som ligger urørt. Det er mange *”knapper å trykke på”* mener han. Eksempelvis ekstra toll, man må ha Russlandsgodkjenning, være godkjent pakkeri for å kunne selge til Russland og lignende. *”Det er små markeshindringer vil jeg påstå overalt, og noen store. Dette er ting vi jobber med kontinuerlig”* (Kjellbakk, 2012). Han mener at det er ingen tvil om fisk/laks har blitt et såpass stort volumprodukt at det er veldig mange aktører som har en mening om det og som kanskje vil beskytte annen type industri. Slik at man i noen markeder opplever motstand som man må arbeide med.

5.5.4 Nova Sea AS

”De har et system borte i Russland som de siste 5-10 årene har vært styrt av et korrumpert system som gjør at ikke rettferdigheten nødvendigvis seirer hver gang” (Olvik, 2012). Dette er ting man må vite om å forholde seg til. Videre påpeker han at dette er noe man må være på vakt om hele tiden. *”Vi har et godt rettsystem i Norge, og det er ikke alle land som har et rettsystem som fungerer like bra. Men da handler det om å ta forholdsregler å være forsiktig”*. Han mener

at de forskjellige aktørene i noen grad følger hverandre, slik at hvis noen aktører er forsiktige er gjerne andre også det. Kanskje da spesielt med tanke på hvilken risiko man tar i land som politisk ikke er så stabile som de bør være.

5.6 Korrupsjon

I teorikapittelet er ikke korrupsjon tatt med som en bestemmende faktor som påvirker eksportresultatet. Imidlertid er dette et forhold som har kommet frem under intervju med informantene, og jeg anser det som en styrke med hensyn til oppgavens problem å belyse dette forholdet.

5.6.1 Restech Norway AS

Kristensen forteller at de engang har vært innblandet i noe som kan ligne korrupsjon eller utpressing ved ankomst til India. De fikk valget om å betale en sum penger eller reise tilbake til Norge på grunn av manglende papirer. *Slike situasjoner kan oppstå og det er viktig at man er på vakt og ikke naive i forhold til dette i møte med andre land* (Kristensen, 2012). Videre peker han på piratkopieringen av produktene deres i India og Kina. *”Dette er ergerlig ettersom det bortsatt fra piratkopieringene, ikke er noen i verden som har produkter som oss. Men det er dessverre ikke noe å gjøre med”* (Kristensen, 2012)

5.6.2 Rapp Hydema AS

Som nevnt tidligere mener Andersen når man bruker agenter er det svært viktig selv bestemme sluttprisen, dette også med hensyn til korrupsjon. Han forklarer at når man skal selge i et marked, eksempelvis Brasil eller Russland, så vet man at korrupsjon foregår. Samtidig som at man skal følge etiske retningslinjer med nulltoleranse ovenfor korrupsjon. Det blir en logisk brist på et tidspunkt. *”Når du skal selge i et marked, eksempelvis Brasil og Russland så vet du at korrupsjon foregår. Og så har du etiske retningslinjer som sier at du skal til og med ha kontroll over tredjepart. Hvem er tredjepart? Jo, det er den agenten som til syvende og siste leverer utstyret til sluttbruker. Han får 15 % i provisjon, men du har ingen mulighet til å kontrollere at det ikke går 5 % eller mer/mindre penger før eller penger etter. Det kan du ikke kontrollere”* (Andersen, 2012). Han forteller videre at det er mange eksportører som sier at de aldri har sett korrupsjon, men at dette er en faktor man ikke kan unngå å ta med i betraktningen

når man handler i land med mye korrupsjon. Følger man nulltoleransen kan det bli vanskelig å lykkes i slike land. ”*Alle internasjonale bedrifter har nulltoleranse i sine retningslinjer, men korrupsjon eksisterer*” (Andersen, 2012). Dette er altså et problem man må være seg bevisst når man skal ut på det internasjonale markedet. Det er viktig å ikke være naiv. ”*Har du en god agent så selger han mye for deg, har du en dårlig agent som leser de etiske retningslinjene som nulltoleranse, ja så er jeg redd for at du kan mislykkes i markedet*” (Andersen 2012).

5.6.3 Polar quality

”Vi vet jo at øst-Europa sliter veldig mye med korrupsjon og for å inn produktet hit eller dit, over grenseoverganger, klart det er et globalt produkt så det fraktes overalt og det er forskjellige problemer knyttet til dette (Kjellbakk, 2012).

I følge Kjellbakk vil man møte på korrupsjon ett eller annet sted så lenge man opererer internasjonalt. Om dette er noe man bare må leve med? Det kommer an på mener Kjellbakk. Polar Quality fikk veldig sent russlandsgodkjenning i forhold til mange andre aktører forteller han. Årsaken til dette tror han kom av at de ikke la noe press på denne behandlingen av godkjenningen. Med press mener han økonomisk kompensasjon og lignende. ”Andre plasser har vi forsøkt å holde oss unna. Men det er der. Men det er litt hvordan du går inn i det. Jeg tror nok at det er andre som tar andre valg enn det vi gjør, men vi har være ganske konsekvent på at vi ikke skal gå inn i dette” (Kjellbakk, 2012).

5.6.4 Nova Sea AS

Olvik bekrefter at det har vært situasjoner hvor bedriften har støtt på korrupsjon. ”Blant annet på det russiske markedet hvor vi ble utestengt fra i en periode på 2,5 år på grunn av ting som sannsynligvis ikke tåler dagens lys i Norge men som skjer i Russland” (Olvik, 2012). Han forteller at det var aktører i Russland som forsøkte å ta over import av laks med korruperte metoder. Imidlertid mener han at de sterke etiske retningslinjene vi har i Norge er mer like andre lands retningslinjer enn vi kanskje tror. Men at det er land hvor terskelen er noe lavere, slik at dette må man være bevisst på. ”De fleste er profesjonelle i dag. Det blir nok heller ikke akseptert fra norsk side å holde på med noe trøbbel” (Olvik, 2012).

5.7 Bedriftenes rangering av de bestemmende faktorene

5.7.1 Restech Norway AS

1. Å være markedsorientert – kultur og markedsforståelse
2. Ledelsens holdninger til eksport
3. Ledelsens støtte til eksportativiteten
4. Å tilpasse promosjonen til de ulike markedene
 - å velge riktig type salgskanal
5. Kompetanse
 - å pleie kontakter på personlig nivå
6. Internasjonal erfaring
7. Å tilpasse produktet
8. Å tilpasse distribusjonen
9. Å tilpasse pris til de ulike markedene
10. Bedriftens størrelse

Kristensen fremhever her markedsorientering som den viktigste faktoren for å gode eksportresultater. Videre rangerer han ledelsens holdninger og støtte til eksport er viktige faktorer, samt tilpasning av promosjon til de ulike markedene og kompetanse som de topprangerte faktorene.

5.7.2 Rapp Hydema AS

1. Ledelsens holdninger til eksport
2. Ledelsens støtte til eksport
3. Kompetanse
4. Å være markedsorientert (dette gir grunnlag for å kunne bedømme prissetting og produkttilpasning).

5. Å ha internasjonal erfaring (nødvendig å rekruttere personell med internasjonal salgserfaring hvis bedriften satser for første gang på eksport).
6. Å tilpasse pris
7. Å tilpasse produktet
8. Å tilpasse promosjonen
9. Bedriftens størrelse (kapitalgrunnlaget i bedriften må være tilpasset markedsvalet).
10. Å tilpasse distribusjonen

Om sin rangering sier Andersen (2012) at mange av de overstående faktorer er sammenfallende, hvilket betyr at flere av disse er avgjørende for å lykkes. Han opplevde det derfor som komplisert å rangere disse etter viktighetsgrad ettersom mange var etter hans oppfatning likestilte. ”Jeg mener at for en bedrift som skal eksportere industrivarer av en viss kapitalstørrelse for kommersielt bruk, må de 5 første faktorer være på plass. Å kompromisse på noen av disse betyr at en ikke har tenkt gjennom helheten av hva som er viktig for å holde unødvendige kostnader nede og dermed risikoen for å mislykkes i første fase med sitt markeds/eksportapproach” (Andersen, 2012).

Andersen (2012) rangerer her ledelsens støtte og holdning til eksport, kompetanse, være markedsorientert og å ha internasjonal erfaring i bedriften som de fem viktigste faktorene for å lykkes med eksport.

5.7.3 Polar Quality

1. Ledelsens holdninger til eksport
2. Ledelsens støtte til eksportaktiviteten
3. Kompetanse
4. Å være markedsorientert
5. Å tilpasse pris
6. Å ha internasjonal erfaring
7. Å tilpasse produktet
8. Bedriftens størrelse
9. Å tilpasse distribusjonen
10. Å tilpasse promosjonen

Kjellbakk rangerer altså ledelsens holdninger og støtte til eksport, kompetanse, internasjonal erfaring og markedsorientering som de fem viktigste faktorene for å oppnå gode eksportresultater.

6.1.4 Nova Sea AS

1. Ledelsens støtte til eksportaktiviteten
2. Ledelsens holdninger til eksport
3. Å være markedsorientert
4. Kompetanse
5. Å ha internasjonal erfaring
6. Å tilpasse distribusjonen
7. Å tilpasse produktet
8. Å tilpasse pris
9. Å tilpasse promosjonen
10. Bedriftens størrelse

I sin rangering av de bestemmende faktorene vektlegger Olvik ledelsens støtte til eksportaktiviteten som den viktigste faktoren for å oppnå gode eksportresultater. Videre mener han at ledelsens holdninger til eksport, det å ha en markedsorientert tilnærming til markedene, kompetanse og internasjonal erfaring blant de fem viktigste faktorene for å oppnå gode eksportresultater.

5.7.5 Informantenes rangering oppsummert

Informantenes rangering av de bestemmende faktorene kan oppsummeres i følgende tabell. De bestemmende faktorene er rangert etter viktighetsgrad hvor faktor 1 ansees som å være viktigst osv.

	Restech Norway AS	Rapp Hydema AS	Polar Quality	Nova Sea AS
1.	Markedsorientering	Ledelsens holdninger	Ledelsens holdninger	Ledelsens støtte
2.	Ledelsens holdninger	Ledelsens støtte	Ledelsens støtte	Ledelsens holdninger
3.	Ledelsens støtte	Kompetanse	Kompetanse	Markedsorientering
4.	Tilpasse promosjon	Markedsorientering	Markedsorientering	Kompetanse
5.	Kompetanse	Internasjonal erfaring	Tilpasse pris	Internasjonal erfaring
6.	Internasjonal erfaring	Tilpasse pris	Internasjonal erfaring	Tilpasse distribusjon
7.	Tilpasse produkt	Tilpasse produkt	Tilpasse produkt	Tilpasse produkt
8.	Tilpasse distribusjon	Tilpasse promosjon	Bedriftens størrelse	Tilpasse pris
9.	Tilpasse pris	Bedriftens størrelse	Tilpasse distribusjon	Tilpasse promosjon
10.	Bedriftens størrelse	Tilpasse distribusjon	Tilpasse promosjon	Bedriftens størrelse

Tabell 1: informantenes rangering av de bestemende faktorene, hvor 1 er viktigst.

6. Analyse

Formålet med dette kapittelet er, gjennom en analyseprosess hvor målet er å få frem meningen og essensen i det intervjuede har fortalt, å sammenligne dette internt mellom intervjuobjektene samt opp mot teorigrunnlaget presentert i kapittel 2 i oppgaven (Johannessen et al. 2010). Som nevnt i kapittel 3 anvendes mønstermatching som analysemetode, hvilket betyr at jeg søker etter mening og sammenheng i forhold til empiriske data og teori (Yin, 2009). De bestemmende faktorene presenteres og analyseres i samme rekkefølge som i teori -og empirikapittelet.

6.2 Tilpasning av produkt

Innenfor litteraturen hevdes det at hvorvidt man tilpasser produktene til de ulike markedene (landene) har innflytelse på eksportprestasjonen. Forfatterene Kaynak og Kuan (1993) og Cavusgil og Zou (1994) fant indikasjoner på at bedrifter som ønsket å oppnå gode resultater i en eksportsituasjon burde tilpasse produktene til de markedene de skulle eksportere til.

Kristensen fra Restech Norway AS var klar på at de brukte tilpasning av produkt som en del av salgsprosessen, slik at kunden skulle føle et eierskap til produktet. Tilpasning av produkt virker således å være et moment de fokuserer på hos Restech Norway AS. Imidlertid var dette en tilnærming de i hovedsak hadde ovenfor store og betydningsfulle kunder, slik at det er nærliggende å anta at mindre kunder og mindre betydningsfulle kunder ikke får ha noen innflytelse på produktet. I tillegg rangerte Kristensen tilpasning av produkt som nr. 7, noe som gir indikasjoner om at han ikke anser denne faktoren som å være blant de aller viktigste for å oppnå gode eksportresultater. Altså kan det tyde på at Kristensen mener at tilpasning av produkt er en riktig strategisk tilnærming å ha til de største kundene, men ikke er blant de viktigste faktorene for å oppnå gode eksportresultater.

Andersen i Rapp Hydema AS fortalte at kunden i stor utstrekning ble tatt med i produktutviklingen på det funksjonelle planet. Videre påpekte han at man hele tiden må vurdere hvorvidt man bør tilpasse produktet eller ikke. Da Andersen ble bedt om å rangere faktorene rangerte han tilpasning av produkt som nr. 7. Dette tyder på at han mener at tilpasning av produkt kan ha en positiv effekt men at det er faktorer som enda viktigere å

fokusere på. Det er dermed nærliggende å anta at selv om bedriften er opptatt av å ta med kunden i produktutviklingen med hensyn til det funksjonelle, har Rapp Hydema AS en mer standardisert tilnærming med hensyn til produktene som eksporteres. Kjellbakk i Polar Quality rangerte tilpasning av produkt som nr 7. Under intervjuet påpekte han at selv om det er ferskvare de holder på med gjør de også tilpasninger til ulike markeder. Preferanser i forhold til fiskens farge eller størrelse varierer i forhold til land. Dette tyder på at det forekommer tilpasninger av produkter hvor de for eksempel selger større fisk til land som foretrekker det. Kjellbakk mener likevel at de ikke opplever det som å være blant de viktigste faktorene som påvirker eksportresultatet. Olvik i Nova Sea AS rangerte, lik Kjellbakk i Polar Quality, tilpasning av produkt som nr. 7. Videre forklarte han at deres satsningsområder i forhold til valg av marked, i noen grad var basert på en “matching” av preferansene til fisk i markedene og fisken bedriften kunne tilby. Altså ble markeder som Russland, Spania og Portugal naturlige satsningsområder basert på deres preferanser for større fisk, noe som var forenelig med det Nova Sea AS kunne tilby. Man får dermed her en vridning i forhold til fokus – fra å tilpasse produktet til de ulike markedene, til å tilpasse valg av markeder for satsning til det produktet man har.

6.2.1. Diskusjon

Under rangeringen, rangerte alle bedriftene tilpasning av produkt som nr. 7. Det tyder på at selv om alle bedriftene til en viss grad gjør noen produkttilpasninger, ansees ikke denne faktoren som å være blant de aller viktigste forholdene som påvirker bedriftenes eksportresultat. Dette gir antydninger om at tilpasning av produkt ikke er blant de aller viktigste faktorene små og mellomstore bedrifter, innenfor marin og maritim næring i Nordland, bør fokusere på for å oppnå gode eksportresultater.

6.3 Tilpasning av promosjon

I følge Sceifert og Ford (1989) opplevde bedrifter at eksportresultatet var høyere hos bedrifter som brukte mer tid på annonsering, salgpromosjon, personlig salg og PR. Shoham (1996) og Ruzo et al. (2011) har fremmet resultater som viser at slike promosjonsaktiviteter hadde en påvirkning på salgsmargin, salgsvekt, profittmargin og profittveksten hos eksportbedrifter. I Kristensen fra Restech Norway AS sin rangering av faktorene vektlegges promosjon, og da

med spesiell vekt på å velge riktig type salgskanal, blant de fem viktigste faktorene for å oppleve gode eksportresultater (promosjon ble av Kristensen rangert som nr. 4). Under intervjuet går han inn på ulike promosjonsaktiviteter som de gjennomfører for å synliggjøre bedriften i markedet. Dette innebærer deltakelse på relevante internasjonale messer, annonsering i internasjonale fagblader og oppsøkende virksomhet. Tilpasning av promosjon oppfattes av Kristensen være av større betydning enn eksempelvis tilpasning av produkt, for å oppnå gode eksportresultater. De har derfor valgt å tillegge dette større fokus internt i bedriften.

Andersen i Rapp Hydema AS fortalte at de i noen grad tilpasset promoteringen til utvalgte markeder, men ettersom at næringen er internasjonal og at internasjonale messer og fagtidsskrifter var prioritert med hensyn til promotering, ble det mindre lokale tilpasninger. Videre rangerte Andersen tilpasning av promosjon som nr. 8 med hensyn til viktighetsgrad for å oppnå gode eksportresultater. Dette tyder på at selv om Rapp Hydema AS i noen tilfeller tilpasser promosjonen, er dette i en såpass liten skala at denne faktoren ikke oppleves som å være av så stor betydning for om man oppnår gode eksportresultater eller ikke. Oppfatningen kan muligens være basert på bedriftens utstrakte bruk av agenter. Agenter vil til en viss grad innebære å tilpasse promosjonen til markedene. Eksempelvis hvis man velger en agent i Spania, som også er fra Spania, vil han basere sine promosjonsaktiviteter på hva som fungerer i Spania eller ikke. På den måten vil Rapp Hydema AS, gjennom sin agent, indirekte tilpasse sin promotering i Spania. Imidlertid kan man bare spekulere i hvorvidt Andersen reflekterte rundt dette aspektet da han rangerte tilpasning av promosjon.

Kjellbakk fra Polar Quality rangerte tilpasning av promosjon som nr. 10. Av de 10 faktorene anser han altså i rangeringen tilpasning av promosjon som å være av minst betydning for om Polar Quality oppnår gode eksportresultater eller ikke. Dette kan muligens ha sitt grunnlag i at det norske eksportutvalget gjør en god del av promoteringsarbeidet for norsk laks, samt at han opplever at merking av fiskekassene har en positiv effekt. Denne promoteringen er ikke tilpasset markedene, men er likt over alt. Imidlertid mener Kjellbakk at deltakelse på internasjonale messer og oppsøkende virksomhet er en viktig aktivitet for å promotere bedriften. Videre forteller Kjellbakk at nå som bedriftens har etablert et kontor i USA, har de et stort fokus på å ”brande” bedriften på riktig måte i det markedet. Blant annet er fokuset på kjemikalier noe som treffer godt i USA. Han mener at slike ting er viktig å benytte i

promoteringsarbeidet. Altså tyder det på at selv om Kjellbakk rangerer tilpasning av promosjon nest nederst, er imidlertid dette en faktor de fokuserer på når de nå skal etablere seg i USA. En mulig slutning man kan dra av dette er at Kjellbakk opplever tilpasning av promosjon som et verktøy man kan benytte i situasjoner hvor det er hensiktsmessig, men at det er andre faktorer som er viktigere for å oppnå gode eksportresultater. Olvik fra Nova Sea AS virker heller ikke å oppleve tilpasning av promosjon som å være blant de viktigste faktorene for å oppnå gode eksportresultater, ettersom han rangerte denne faktoren som nr. 9. Dette kan kanskje ha sitt grunnlag i at han opplever at flere kunder tar direkte kontakt med Nova Sea AS etter å ha kjøpt fisken deres fra andre eksportører. Hvilket betyr at Nova Sea AS ikke har gjort annen promotering enn å merke pakkene eller kassene med bedriftsnavnet. Videre mener Olvik at det sentrale med hensyn til promotering er at man er rundt og treffer folk, snakker om bedriften og kvaliteten, og at man evner å levere det man lover i forhold til pris, kvalitet og leveringstid. Dermed tyder det på at hos Nova Sea AS handler promotering i størst grad om å levere det man lover til kundene, og at dette er likt ovenfor alle, framfor at man fokuserer på å tilpasse promosjonen til de ulike markedene.

6.3.1 Diskusjon

Resultatene tyder på at bedriftene innenfor marin og maritim bransje har en tilnærmet lik oppfatning av den potensielle innflytelsen tilpasningen av promosjonen kan ha på eksportresultatet. Rapp Hydema AS, Nova Sea AS og Polar Quality rangerte denne faktoren som nr. 8 eller lavere. Tilpasning av promosjon virker dermed ikke av disse bedriftene, basert på rangeringen av faktorene, å oppfattes som å være blant de aller viktigste faktorene for å oppnå gode eksportresultater. Imidlertid virker Kjellbakk fra Polar Quality å være noe ubestemt ettersom tilpasning av promosjon rangeres i bunn mens han under intervjuet forklarer at de blant annet i USA promoterer bedriften basert på momenter de vet oppleves som positivt i det markedet. Altså tyder det på at selv om bedriften rangerer denne faktoren som nr. 10, benytter de en slik tilnærming for å styrke eksportresultatet der det oppleves som formålstjenlig. Til motsetning fremmes denne faktoren, nærmere bestemt å velge riktig type salgskanal, av Kristensen i Restech Norway, som å være sentral for å oppnå gode eksportresultater. Om denne overbevisningen er påvirket av at bedriften har blitt piratkopiert, og dermed opplever at riktig promotering til de ulike kundene kan være et ledd i kampen mot piratkopieringen, er et forhold man på dette tidspunkt bare kan spekulere i. På den annen side

kan det være at små bedrifter innenfor den maritime sektor i større grad enn oppdrettsbedrifter er nødt til å tilpasse promoteringen til de ulike markedene for å kunne bli en konkurransedyktig aktør internasjonalt. Det kan derfor være formålstjenlig med en mer ekstensiv undersøkelse av denne faktorens innflytelse på eksportresultatet til små og mellomstore bedrifter innenfor marin og maritim bransje som er etablert i Nordland.

6.4 Tilpasning av distribusjon

Ruzo et al. (2011) skriver i sin studie at en tilpasning av distribusjonen til de ulike markedene kan øke salget, og dermed også øke lederes tilfredshet med hensyn til bedriftens eksportresultat. Beamish (1993) og Shoham (1996) fant resultater som tydet på bedrifter som tilpasset distribusjonen av produktene til de utenlandske markedene opplevde bedre eksportresultater. Kristensen i Restech Norway AS forklarte at de benyttet to distribusjonskanaler; gjennom forhandler eller direkte med bedriften. Videre mener han at de fleste land har samme tilnærming til distribusjon, men at det er noe forskjell i salg og markedsprosessen. Des lengre bort man kommer fra Norge, desto større ulikheter er det i følge Kristensen. Han peker på østen hvor han mener at personlige relasjoner ligger til grunn for nesten all handel. I motsetning til i USA hvor det, i følge Kristensen først er ”business then friendship”. Kristensen rangerte tilpasning av distribusjonen som nr. 8. Med det som grunnlag samt at bedriften bare har to ulike distribusjonstilnærminger tyder på at tilpasning av distribusjonen ikke er blant de viktigste faktorene som påvirker bedriftens eksportresultat. Hvilket virker å være i overensstemmelse med Andersen fra Rapp Hydema AS sin oppfatning ettersom han rangerte tilpasning av distribusjonen i bunn. Andersen forklarte at produktene ble distribuert direkte fra bedriften hvilket var samme situasjonen i land hvor bedriften opererte gjennom agenter. Det er dermed nærliggende å anta at Andersen ikke opplever at tilpasning av distribusjonen er blant de aller viktigste faktorene for at å oppnå gode eksportresultater.

Moghaddam et al. (2011) skriver i sin artikkel at kundenes behov for enkel og nøyaktig levering har gjort at den strategiske tilnærmingen med hensyn til distribusjon har blitt et stadig viktigere forhold for bedrifter. Kjellbakk i Polar Quality forklarte at de ofte måtte tilpasse distribusjonen, og at dette momentet var viktig ettersom at Polar Quality opererer med ferskvare. Det er svært viktig at fisken kommer frem til kunden i tide. Et interessant moment er at Kjellbakk virket veldig opptatt av distribusjon under intervjuet. Å tilpasse den var viktig for

og på best mulig måte sørge for at kundene fikk den kvaliteten og ferskheten som de forventet. I midlertid rangerte han denne faktoren i bunn. Et mulig svar på dette kan være at han ikke brukte nok tid til å vurdere faktorene da han rangerte de, og dermed at hans rangering ble preget av en tilfeldighet. En annen mulighet er at han under intervjuet mente at tilpasning av distribusjonen var et viktig element, men at da han skulle rangere faktorene anså han ikke dette som å ha like stor betydning for bedriftens eksportresultat vurdert opp mot de andre faktorene. Olvik fra Nova Sea AS forklarte at de tilpasset distribusjonen til kundenes ønsker. I dette legger han at til kunder som ønsker å hente produktene selv gjør det mens bedriften leverer til andre. I sin rangering rangerte han tilpasning av distribusjonen som nr. 6 med hensyn til viktighetsgrad for å oppnå gode eksportresultater. Dette kan tyde på at Olvik oppfatter tilpasning av distribusjon som å være et element man bør gjøre betraktninger rundt, men kanskje ikke som å være blant de aller viktigste faktorene for å oppnå et godt eksportresultat. Hvis man baserer tilpasning av Nova Sea AS sin distribusjon til å inkludere to alternativer, hente selv eller levere, tyder det ikke på at bedriften i noen stor utstrekning har en strategisk tilnærming med hensyn til å tilpasse distribusjonen til de ulike markedene.

6.4.1 Diskusjon

Tilpasning av distribusjonen ble av informantene blitt rangert som nr. 6 (Nova Sea AS), nr. 8 (Restech Norway AS), nr. 9 (Polar Quality) og nr. 10 (Rapp Hydema AS). Det tyder på at Olvik fra Nova Sea AS i sin rangering vektlegger tilpasning av pris høyere enn tilpasning av pris, produkt, promosjon og bedriftens størrelse. Imidlertid forklarer han at Nova Sea AS ikke tilpasser distribusjonen på annen måte enn å tilby levering eller at kunden henter selv. Hvilket tyder på at Nova Sea AS ikke i noen stor utstrekning benytter tilpasning av distribusjon som en strategisk tilnærming. Informantene virker altså å være noe samstemte i sin oppfatning om at tilpasning av distribusjonen ikke er blant de aller viktigste faktorene som har innflytelse på eksportresultatet.

6.5 Tilpasning av pris

Lee og Griffith (2004) fant at en tilpasning av pris til utenlandske markeder hadde en positiv innflytelse på eksportørers resultat, og at strategi med hensyn til tilpasning av pris ville øke bedrifters eksportresultat. Videre fant de en relasjon mellom tilpasning av pris og bedrifters

salgs- og profittnivå. Louter et al. (1991) fant resultater som tydet på at tilpasning av pris gjør det lettere for bedrifter å justere seg til lokale konkurransepregede forhold, og på en slik måte øke sin mulighet til å posisjonere seg riktig i markedet, hvilket har en positiv innflytelse på eksportresultatet. I følge Kristensen i Restech Norway AS har de lik prissetting i alle land. Årsaken til dette er at mesteparten av bedriftens kunder er internasjonale og at de ønsker å gi Restechs forhandlere like muligheter. Videre rangerte Kristensen tilpasning av pris som nr. 9. Kombinert kan rangeringen og intervjudataene tyde på at Kristensen ikke opplever tilpasning av pris som å ha en betydelig innflytelse på bedriftens eksportresultat. En slik tilnærming virker å være i overenstemmelse med Zou og Norvell (1997) som fant en positiv relasjon mellom standardisering av pris og bedriftens eksportresultat for å være positivt. Imidlertid forklarte Andersen i Rapp Hydema AS at tilpasning av pris er et viktig element, og at bedrifter så lang det var mulig burde prisdifferensiere. En slik tilnærming er i overenstemmelse med Moghaddam et al. (2011) som skriver at pristilpasning har en positiv innflytelse på bedrifters eksportresultater. Videre rangerte Andersen (2012) tilpasning av pris som nr. 6 med hensyn til viktighetsgrad i forhold til eksportresultatet. Hvilket kan tyde på at selv om Andersen (2012) anser tilpasning av pris som å være et viktig element er det andre faktorer han mener er av større betydning for om man oppnår gode eksportresultater eller ikke.

Kjellbakk i Polar Quality rangerte tilpasning av pris som nr. 5. Dette tyder på at han i sin rangering mener at tilpasning av pris har en betydelig innflytelse på Polar Quality sitt eksportresultat. Lee og Griffith (2004) fant en relasjon mellom tilpasning av pris og salgs- og profittnivå, samt Moghaddam et al. (2011) som skriver at pristilpasning har en positiv innflytelse på bedrifters eksportresultater. Kjellbakk sin vektlegging av pristilpasning kan ha sitt grunnlag i bedriftens virke som er å være megler mellom produsent og kunde. Med bakgrunn i bedriftens virke er det derfor nærliggende å anta at Polar Quality derfor har et større fokus på tilpasning av pris enn de andre bedriftene tatt med i denne oppgaven. Olvik i Nova Sea AS rangerte tilpasning av pris som nr. 8 og forklarte at Nova Sea AS sin tilpasning av pris var veldig begrenset. Dette tyder på at Olvik ikke opplever tilpasning av pris som å være en sentral faktor for Nova Sea AS sitt eksportresultat. En slik tilnærming virker å være i overenstemmelse med Zou og Norvell (1997) fant også en positiv relasjon mellom standardisering av pris og bedrifters eksportresultat.

6.5.1 Diskusjon

Restech Norway AS tok i følge Kristensen samme pris på produktene til de ulike markedene. Videre rangerte han tilpasning i pris som nr. 9. Det tyder på at tilpasning av pris ikke ansees å være blant de aller viktigste faktorene som innvirker på eksportresultatet. Andersen i Rapp Hydema AS derimot at det var viktig å tilpasse prisen til de ulike markedene. Blant annet fortalte han at de fikk priser i USA de bare kunne drømme om i Norge, og at slike forhold var det viktig å utnytte. Imidlertid rangerte Andersen tilpasning av pris som nr. 6, hvilket tyder på at han ikke anser tilpasning av pris som å være blant de viktigste faktorer for å oppnå gode eksportresultater. En mulig forklaring på dette er at han opplever en prisdifferensiering som et forhold man bør etterstrebe, men kanskje ikke er avgjørende for om man oppnår gode eksportresultater eller ikke. Kjellbakk i Polar Quality rangerte tilpasning av pris som nr. 5. Hvilket virker å være i overensstemmelse med hans vektleggelse under intervjuet hvor han også fremmet dette som en viktig faktor. Et nærliggende spørsmål er om dette også ville ha vært tilfellet for andre små bedrifter innen marin sektor i Nordland? Eller om dette er mer linket direkte til Polar Quality ettersom at de i seg selv ikke er en oppdrettsbedrift, men heller en salgsbedrift for oppdrettere. Hos meglere ligger ofte fokuset på pris, og kanskje i større grad enn hos de andre bedriftene inkludert i denne studien. Slik at det dermed er naturlig at tilpasning av pris blir en viktig faktor som påvirker Polar Qualitys eksportresultat. Nova Sea AS virker å ha samme tilnærming til pris som Restech Norway AS, hvor det forekommer lite pristilpasning. Olvik i Nova Sea AS rangerte tilpasning av pris som den åttende viktigste faktoren hvilket tyder på at han ikke oppfatter denne faktoren som å være av aller størst betydning for Nova Sea AS sitt eksportresultat. Tilpasning av pris virker altså ikke å oppleves som en av de mest avgjørende faktorene for å oppnå gode eksportresultater av de små og mellomstore bedriftene som representerer den maritime sektoren i Nordland. Ei heller av mellomstor bedrift innenfor marin sektor. Imidlertid oppleves dette som en langt viktigere faktor for å oppnå gode eksportresultater av Polar Quality (som representerer liten bedrift innen marin sektor). Om dette i større grad skyldes at Polar Quality er en meglerbedrift eller om dette er mer typisk for små bedrifter innen marin bransje, bør man ha flere empiriske resultater som grunnlag for å svare på.

6.6 Bedriftskarakteristikker

6.6.1 Kompetanse

Prasad et al. (2001) skriver at kompetanse innen eksempelvis produktutvikling, produktkvalitet, teknisk support/service etter salg, kostnad/pris og kunderelasjoner styrker bedrifters eksportresultat. Kunnskap er betraktet som å være blant de mest verdifulle og betydningsfulle organisatoriske eiendelene som kan påvirke bedrifters prestasjon (Drucker, 1992). Kristensen i Restech Norway AS mente at det var viktig å bygge kompetanse i en startsituasjon. Videre pekte han på kurs innen internasjonal markedsføring som kan tas hos Innovasjon Norge hvor man kan erverve seg kunnskap om ulike ting som kan være viktig å kunne i en startsituasjon. Dette er et kurs alle Restech Norways reisende/selgende ansatte har gjennomført. Kristensen forklarer at kulturforståelse er sentralt. Å utvikle de ansattes kompetanse, eksempelvis hvordan man ter seg i Kina, før de skal selge til Kina. Kristensen forteller at fokuset ligger på å utvikle de ansattes kompetanse, ikke nødvendigvis å stille det om et krav ved nyansettelser. Restech Norway er ISO9001 sertifisert etter en internasjonal standard. Hvilket innebærer at bedriften tilfredsstillter en internasjonal standard hvor de driver en bedrift hvor de har kontroll på alt de gjør, og har systemer for å bli bedre hele tiden. Slike sertifiseringer mener Kristensen er viktige elementer som viser at bedriften er seriøs og dyktig samtidig som det gir bedriften internasjonal anerkjennelse. Kristensen rangerte kompetanse som den femte viktigste faktoren hvilket tyder på at han mener at kompetanse er en viktig faktor som påvirker bedriftens eksportresultat. Dette er i overensstemmelse med Nazar og Salem (2009) som fant kompetanse som å være en sentral bestemmende faktor for bedrifters eksportresultat.

I følge Andersen i Rapp Hydema AS fokuserte de tidligere i størst utstrekning på kompetanse relatert til teknologi og noe salg og markedsføring. Imidlertid har det i senere tid blitt en sterkere fokusering på å tilføre bedriftens kompetanse innenfor ledelse og økonomi, samt personer med forståelse av internasjonal handel og handelsbetingelser. At Rapp Hydema AS tilfører kompetanse på andre områder enn tidligere kan tyde på at de har en oppfatning om at kompetanse er en viktig faktor for å lykkes i utlandet. Cavusgil og Zou (1994) skriver at besittelse av evner og kompetanse, er sentrale egenskaper fordi de gjør bedrifter i stand til å identifisere særegenheter i utenlandske markeder, utvikle de nødvendige

markedsføringsstrategier og implementere dem effektivt og dermed står bedre til å oppnå et bedre eksportresultat. Andersen rangerte kompetanse som nr. 3, hvilket tyder på at han anser kompetanse som en av de viktigste faktorene for at bedrifter man skal kunne oppnå gode eksportresultater.

Kjellbakk i Polar Quality sa at kompetanse var verktøyet for alt. Lik Kristensen i Restech Norway AS er Kjellbakk opptatt av å bygge kompetansen underveis, fremfor å stille krav til akademisk bakgrunn. Kjellbakk er mer opptatt av at de ansatte har erfaring innenfor næringen. Kjellbakk rangerte, lik Andersen i Rapp Hydema AS kompetanse som nr. 3. Det tyder altså på at Kjellbakk, lik Andersen, mener at kompetanse er en viktig faktor for å oppnå gode eksportresultater. Olvik i Nova Sea AS rangerte kompetanse som nr. 4. Under intervjuet sa han at språk var viktig samt å ha erfaring med eksportarbeid. Det tyder altså på at Olvik mener at kompetanse er en viktig faktor når man skal operere og overleve internasjonalt. Denne kunnskapen bygges internt i bedriften forteller han, det er ingen kursing eller lignende i så måte. Dette kan muligens ha sitt grunnlag i at Olvik mener at å arbeide med andre land ikke er så utfordrende som det kanskje høres ut som. For å få tak i personer med riktig kompetanse forklarer Olvik (2012) at Nova Sea AS profilerer seg som en god og innovativ arbeidsplass som bidrar til å gjøre dem til en attraktiv arbeidsplass.

6.6.1.1 Diskusjon

Litteraturen har fremmet kompetanse som en viktig bestemmende faktor for å oppnå gode eksportresultater (Beamish et al. 1999, Porter 1985, Souas et al. 2008, Prasad et al. 2001). Videre rangerte bedriftene kompetanse innenfor de topprangerte faktorene, hvilket gir antydninger om at kompetanse oppleves som å ha en betydelig innflytelse på hvorvidt bedriftene oppnår gode eksportresultater eller ikke. Kristensen i Restech Norway AS ga indikasjoner om at kunnskap om hvordan man opptrådte i Kina ville ha betydning for om man fikk kunder. Det tyder altså på at i enkelte markeder er denne kompetansen avgjørende for om man får solgt noe til markedet eller ikke. Andersen i Rapp Hydema AS forklarte at de i større grad enn tidligere hadde begynt å fokusere på å tilføre bedriften kompetanse innenfor ledelse og økonomi, samt å rekruttere personer med forståelse av internasjonal handel og handelsbetingelser. Altså virker det som om ledelsen i Rapp Hydema AS opplever kompetanse som et viktig element. Kjellbakk i Polar Quality var klar i sin tale og ga uttrykk for at

kompetanse var alt. I etterkant forsterket han dette utsagnet da han også rangerte denne faktoren høyt (nr. 3). Han mente det at de ansatte i Polar Quality hadde bakgrunn innenfor bransjen, og forsto ”spillet”, var viktig for eksportresultatet. Olvik i Nova Sea AS virker å dele denne oppfatningen ettersom han rangerte kompetanse som nr. 4, og forklarte at de var opptatt av å bygge de ansattes kompetanse internt i bedriften. Videre fortalte han at de ønsket ansatte med som ville være en del av bedriften i lengre tid, hvilket også var et ledd i å markedsføre bedriftens kompetanse, og at de hadde ansatte med lang erfaring innenfor fiskeoppdrett.

Altså tyder det på at informantene oppfatter kompetanse som å være en av de viktigste faktorene for å oppnå gode eksportresultater.

6.6.2 Størrelse

Katsikeas et al. (1997) og Prasad et al. (2001) fremmer størrelsen på bedriften som en indikator på dens ressurstilgang. I følge Katsikeas et al. (1997) er det enighet innenfor den internasjonale forretningslitteraturen om at større bedrifter hadde mer finansielle og menneskelige ressurser, så vel som produksjonskapasitet, og dermed kunne oppnå høyere nivå av stordriftsfordeler. I tillegg hadde de en tendens til å oppfatte lavere nivåer av risiko i utenlandske markeder og aktiviteter. Og videre at disse størrelsesrelaterte egenskapene la til rette for eksportaktivitet og suksess. Hvilket er i overensstemmelse med Lages et al. (2008b) som skriver at i forhold til multinasjonale og store industrielle eksportører, har små og mellomstore eksportører ofte mindre ressurser og erfaring. Imidlertid har små og mellomstore bedrifter i større grad en mer fleksibel struktur som i større grad gjør dem i stand til å tilby mer skreddersydde produkter til sine kunder.

Kristensen i Restech Norway AS mente ikke at bedriftens størrelse hadde noen betydning for deres prestasjon. Videre fortalte han at folk ofte ble overrasket over hvor liten bedriften var ettersom at de hadde en så pass stor internasjonal profil innenfor sitt segment. Å være en liten bedrift mente han var positivt ettersom det gjorde dem i stand til å reagere raskere på endringer i markedene. Da de noen år tilbake hadde begynt å tenke større, og gjorde noen grep for å vokse opplevde de at de brukte mye mer tid på det, tjente mindre penger til tross for større omsetning og mindre fornøyde aksjonærer. Hvilket førte til at de foretok et strategisk valg om å holde bedriften på en liten størrelse med maksimalt 10-12 ansatte. Kristensen rangerte bedrifters størrelse i bunn. Dette tyder på at Kristensen opplever størrelse som å ha minst

betydning av de 10 faktorene respondentene ble bedt om å rangere. En slik tilnærming virker å være i overensstemmelse med Lages et al. (2008b) som skriver at små og mellomstore eksportører lettere og raskere tilpasser sine strategier til spesielle behov i de utenlandske markedene og på den måten oppnår konkurransefortrinn (Lages et al. 2008b).

Andersen i Rapp Hydema AS mener derimot at det kan være en fordel å være en større bedrift når man vurderer å tre inn i nye markeder. Dette begrunner han med at man i større bedrifter har betydelig større beslutningsprosesser før man fattet beslutningen om å gå inn i nye markeder. Her sikter han til at man i større bedrifter ofte involverer en annen ekspertisen noe som ofte innebærer en mye større studie av analytisk karakter. Eksempelvis revisorer og mennesker med ulike bakgrunner som kan ha en større erfaring om alle fallgruver man kan havne i. Han viser til situasjoner hvor små bedrifter har hoppet på en trend om å tre inn i nye markeder fordi andre gjør det, mens som har ”knekt nakken” fordi at det har vist seg å være for lite gjennomtenkt. En slik vurdering virker å være i overensstemmelse med Katsikeas et al. (1997) med hensyn til at større bedrifter ofte har mer finansielle og menneskelige ressurser. Imidlertid påpeker Andersen at det å være en stor bedrift også kan være til det negative ettersom man kan komme i situasjoner hvor for mange involveres i beslutningsprosessene slik at man ikke blir like handlekraftig. Andersen rangerte bedriftens størrelse som nr. 10 hvilket tyder på, til tross for at han mener at det kan være fordeler og ulemper med å være en liten eller mellomstor bedrift, at han opplever at det er andre faktorer som er viktigere å fokusere på for å oppnå gode eksportresultater.

Kjellbakk i Polar Quality mente at det var positivt å være av liten størrelse. Han begrunnet det med at det blir ”mer armer og bein hele veien” i større bedrifter. Det er i dag ingen ønsker eller intensjoner blant bedriftens eiere eller ledelse om at Polar Quality skal bli blant de store aktørene i markedet, fokuset ligger i større grad på å være gode der de er. Kjellbakk rangerte bedriftens størrelse som nr. 8. Det tyder altså på at han ikke anser denne faktoren som å være blant de viktigste faktorene som har innvirkning på bedriftens eksportresultat. Olvik i Nova Sea AS rangerte faktoren størrelse i bunn hvilket tyder på at han mener at bedriftens størrelse, sammenlignet med de andre faktorene, har minst betydning for om Nova Sea AS oppnår gode eksportresultater eller ikke. Under intervjuet sa han imidlertid at størrelsen var viktig for å lykkes med eksport av fisk, og begrunnet det med at små bedrifter kan få problemer med å

levere fisk til kundene sine og dermed stå i fare for å miste kunder. Dette indikerer at størrelse likevel ansees som viktig men ikke like fremstående mange av de andre faktorene.

6.6.2.1 Diskusjon

Innenfor litteraturen fremmes størrelse som å ha betydning for bedrifters eksportresultat (Katsikeas et al. 1997, Prasad et al. 2001, Jakobsen et al, 2012). Nærmere bestemt, store bedrifter oppfattes som å ha bedre forutsetninger for å oppnå gode eksportresultater. Jakobsen (2012) begrunner dette med at det normalt sett er store kostnader forbundet med internasjonalisering. Blant annet til anskaffelse av markedskunnskap, til nettverks- og relasjonsbygging mot kunder og til etablering av distribusjonskanaler. Ettersom at en del av disse kostnadene er udelelige er kostnadene like store for små som for store bedrifter. Større bedrifter har gjerne en fordel ved at de kan fordele kostnadene på større volumer, slik at disse kostnadene relativt sett blir mindre enn for bedrifter av små og mellomstor størrelse. Et interessant moment i denne sammenheng er at informantene inkludert i denne studien virket å mene at bedriftens størrelse var av mindre betydning for eksportresultatet. Informantene rangerte størrelse som henholdsvis nr. 8 og lavere, noe som gir indikasjoner om at størrelsen på bedriften ikke i stor nok grad oppfattes som å være begrensende for små og mellomstore bedrifters muligheter, til å oppnå gode eksportresultater innenfor den marine og maritime næring i Nordland. Det kan dermed tenkes at studier, som i størst utstrekning har inkludert store bedrifter/foretak, har en skjevhet i resultatene. Slik at størrelsen “stor” antas å være en viktig faktor for hvorvidt bedrifter oppnår gode eksportresultater fordi at man i for liten grad har gjennomført lignende studier i en kontekst med bedrifter av små og mellomstor størrelse. En annen mulighet er at ettersom at bedriftene i denne studien er av liten og mellomstor størrelse er informantene mindre åpne for å reflektere rundt svakhetene ved bedriftens størrelse. Rapp Hydema AS har blitt en del av et større konsern og Andersen har vært involvert i store deler av den utviklingen. Det er derfor nærliggende å anta at Andersen derfor i større grad enn eksempelvis Kristensen i Restech Norway AS, har opplevd fordeler ved å bli en del av et større system. Hvilket kan bety at Andersen i større grad enn Kristensen oppfatter det som fordelaktig å involvere en bredere ekspertise, noe som gjerne medfører omstendelige beslutningsprosesser. Restech Norway AS har de siste årene hatt gode resultater, noe Kristensen uttrykte at han var svært tilfreds med. Et nærliggende spørsmål i den sammenheng er hva som vil effekten av at

bedriften har blitt piratkopiert? Fram til piratkopieringen var Restech Norway AS alene i verden med sitt produkt og spørsmålet blir da om de på sikt har det grunnlaget, og den kapitalen som er nødvendig for å konkurrere og overleve på det internasjonale markedet når store nasjoner som Kina og India fremover vil tilby lignende produkter? Olvik i Nova Sea AS mente at størrelsen hadde en betydning i forhold til evnen til å levere i forhold til etterspørsel. Dette var et moment også Kjellbakk i Polar Quality berørte i intervjuet. Kjellbakk forklarte at de i noen tilfeller måtte late som at de hadde fisk å selge selv om de var gått tom slik at de kunne sitte i markedet. Det tyder altså på at Polar Quality i større utstrekning enn Nova Sea AS opplever situasjoner hvor de ikke kan levere det de lover til sine kunder. Hvilket gir indikasjoner om at Polar Quality i større grad, på grunn av bedriftens størrelse, kan stå i fare for å miste kunder. Olvik i Nova Sea AS uttrykte at bedriftens størrelse var viktig for å lykkes med eksport av fisk. Kjellbakk mente imidlertid at en av styrkene til bedriften var, ettersom at de var en liten bedrift med få ansatte, at alle i grove trekk kunne gjøre hverandres jobb. Hvilket gjorde bedriften mindre sårbar om noen skulle slutte, bli syk og lignende. Dette virker å være et sentralt moment for Polar Quality ettersom at Kjellbakk presiserer at de hele tiden må være oppdatert og følge med i markedet. Det er nærliggende å anta at man med spesialiserte ansatte mister noe av denne fleksibiliteten og følgelig blir mer personavhengig for å lykkes.

I rangeringen av de bestemmende faktorene virker ikke bedriftens størrelse å oppfattes som å ha den mest sentrale betydningen for om bedriftene oppnår gode eksportresultater eller ikke. Kristensen i Restech Norway AS virker å være konsistent i sin oppfatning av denne faktoren ettersom at størrelse rangeres i bunn, og Kristensen i intervjuet ikke fremmet dette som et sentralt element. Også Andersen i Rapp Hydema AS og Olvik i Nova Sea AS rangerte denne faktoren som å være av relativt mindre betydning enn de øvrige faktorene. Imidlertid mener Andersen at større bedrifter ofte har mer gjennomarbeidet beslutningsgrunnlag, og derfor kan unngå store feil. Olvik uttaler at størrelsen har en betydning innen eksport av fisk, ettersom dette kan være et avgjørende forhold for hvorvidt man kan levere i henhold til etterspørsel. Et viktig moment for å beholde eksisterende kunder og å erverve nye. Kjellbakk i Polar Quality rangerte størrelse som nr. 8 hvilket kan tyde på at han mener at faktoren størrelse er av større betydning enn de andre informantene. Årsaker til dette kan muligens ha sitt grunnlag i at Polar Quality i enkelte tilfeller ikke har kunnet levere etter kundenes etterspørsel hvilket kan ha medført at de dermed har mistet kunder. I tillegg til at han oppfatter størrelsen som å ha

betydning i den form at man som liten bedrift lettere kan tilpasse seg til markedet, og at ettersom de ansatte kan hverandres jobb de ikke like personavhengig for å oppnå gode resultater. Imidlertid virker ikke denne faktoren, hos noen av informantene, som å være blant de mest sentrale i forhold til å oppnå gode eksportresultater eller ikke.

6.6.3 Internasjonal erfaring

Innenfor litteraturen har bedrifters internasjonale erfaring blitt fremmet som en av de viktigste faktorene som kan påvirke eksportresultatet (Sousa et al. 2008). Blant annet hevder Lages og Montgomery (2005) at bedrifter kan tjene på å ansette ledere med internasjonal erfaring ettersom at disse lederne ville ha allerede etablerte nettverk og en bedre forståelse av utenlandske markeder. Da Restech Norway AS ble etablert i 1989 var Kristensen selv involvert i alle elementer i verdikjeden. De så raskt at utlandet ville bli hovedfokuset til bedriften, og følgelig ble alle beslutninger tatt ut i fra dette grunnlaget. Kristensen rangerte internasjonal erfaring som nr. 6. Denne rangeringen har muligens sitt grunnlag i at han opplever det å rekruttere personer med internasjonal erfaring som positivt men at det er andre faktorer som er viktigere. Som nevnt er Kristensen (2012) opptatt av å utvikle kompetansen til personene som ansettes i bedriften, og selv om han mener at å ha ansatte med internasjonal erfaring er positivt påpeker han at det ikke er enkelt å få tak i personer med den bakgrunnen i Bodø. Derfor blir det både naturlig og også nødvendig å bygge erfaringen til dem de ansetter, fremfor å rekruttere personer med den bakgrunnen. En slik tilnærming virker å være i overensstemmelse med Rapp Hydema AS ettersom at Andersen fortalte at de var mer opptatt av å identifisere ”gode emner” og selv internasjonalisere dem gjennom deltakelse. Årsaken til dette er, lik Kristensen i Restech Norway AS, oppfatningen om at det er utfordrende og komplisert å få tak i personer med riktig bakgrunn, internasjonal erfaring og å få slike personer til å etablere seg i Bodø. Det tyder på at Rapp Hydema AS har et mer lokalt fokus fremfor å rekruttere personer med internasjonal erfaring.

Cavusgil og Zou (1994) hevder at beslutningen om å eksportere er preget av en betydelig mengde usikkerhet som ofte stammer fra mangel på kunnskap om utenlandske markeder. Dette var situasjonen for Rapp Hydema AS i begynnelsen. Andersen (2012) forklarte at det ikke var noen i Rapp Hydema AS som turte å satse utenlands på grunn av språk. Dette gir antydninger om at ledernes vegring mot språk var en faktor som begrenset det internasjonale fokuset i

bedriften en periode. Da bedriften deltok på messen i Seattle var dette, i følge Andersen, det første store steget mot internasjonalisering. Lages og Montgomery (2005) fant resultater som tydet på at bedrifter med større sannsynlighet ville forbedre sin prestasjon på kort sikt hvis de hadde ledere med erfaring. Slik at bedrifter derfor kunne tjene på å ansette ledere med internasjonal erfaring ettersom disse lederne ville ha allerede etablerte nettverk og en bedre forståelse av det utenlandske markedet. Muligens ville Rapp Hydema AS sin internasjonaliseringsprosess vært mindre preget av tilfeldighet eller flaks om de hadde hatt ledere med internasjonal erfaring. Andersen rangerte faktorene internasjonal erfaring som nr. 5. I den forbindelse påpekte han at det var nødvendig å rekruttere personell med internasjonal salgserfaring hvis bedriften satser på eksport for første gang. Det tyder på at han opplever internasjonal erfaring som en viktig faktor for å oppnå eksportresultater. Slik at selv om det representerer en utfordring å få tak i personer med den bakgrunnen til bedriften opplever han det likevel som å ha en positiv relasjon til eksportresultatet. I følge Cavusgil og Zou (1994) vet ofte bedrifter med internasjonal erfaring mer om forskjellene i de ulike markedene, og står dermed i en bedre posisjon til å velge de mest attraktive markedene og også tilpasse sin markedsføringsstrategi deretter. Kjellbakk i Polar Quality erkjenner at de gjerne ønsker å rekruttere personer med internasjonal erfaring men at dette er vanskelig og få til. Videre rangerte han internasjonal erfaring som nr. 6. Dette kan ha sitt grunnlag i hans oppfatning om at man i Nordland ikke har samme utvalget, og dermed at man heller må rekruttere unge utvikle kompetansen og erfaringen deres. Olvik i Nova Sea AS forklarer at å rekruttere personer med internasjonal erfaring ikke har vært prioritert hos Nova Sea AS. Også han mener at personer med den bakgrunnen kunne bidratt positivt, men ser det som utfordrende å få de til å slå seg ned i Lovund over en lengre periode. Videre rangerte Olvik faktoren internasjonal erfaring som nr. 5 hvilket tyder på at han mener at dette er en faktor som en innflytelse på eksportresultatet.

6.6.3.1 Diskusjon

Det virker å være en enighet mellom informantene inkludert i denne studien om at personer med internasjonal erfaring er vanskelig å få tak i. De to små bedriftene (Restech norway AS og Polar Quality) rangerte faktoren internasjonal erfaring som nr. 6, og de mellomstore bedriftene (Rapp Hydema AS og Nova Sea AS) rangerte denne faktoren som nr. 5. Det tyder altså på at de mellomstore bedriftene oppfatter denne faktorene som å være av større betydning enn de små

bedriftene. Noe man muligens kan dra ut av dette er at man i mellomstore bedrifter har mer tilgang på denne typen arbeidskraft enn små bedrifter, og derfor har erfart at dette kan gi positive resultater. Andersen i Rapp Hydema AS fremmet rekruttering av personer med internasjonal salgserfaring som å være nødvendig hvis bedriften for første gang satser på eksport. Olvik i Nova Sea AS fortalte under intervjuet at å rekruttere personer med denne bakgrunnen kunne være interessant for Nova Sea AS å fokusere på fremover. Hvilket tyder på at Olvik mener at personer med internasjonal erfaring kan ha en positiv innflytelse på eksportresultatet. Altså tyder det på at i en kontekst med små og mellomstore bedrifter, innenfor marin og maritim bransje i Nordland, oppfattes internasjonal erfaring som å være en faktor som med sentral innflytelse på eksportresultatet.

6.6.4 Markedsorientering

For å vite hvilket utgangspunkt informantene baserte sine meninger på med hensyn til faktoren markedsorientering, ble alle informantene spurt direkte om hva de forsto som å være markedsorientert:

Kristensen i Restech Norway AS - ”å kjenne sine kunders lokale forhold og holde seg oppdatert på trender med internasjonale røtter. Og at alt som foregår i bedriften har sin mening i det markedet man vil nå”.

Andersen i Rapp Hydema AS - ”å etablere kundesupport og service der dine kunder er for allerede leverte produkter hvis de er av en slik karakter at ettersyn og vedlikehold er nødvendig. Sammenlikne de ulike aktørene i ditt marked inkludert egne konkurrenter for å være obs på skiftende trender. Og trekke seg ut i tide slik at man ikke bruker midler på markeder som er ”døende”.

Kjellbakk i Polar Quality - ”det er det vi er, det vi må være. At vi må være inne i markedet hele tiden og skjønne hva som skjer. At vi har god kontroll over markedene, og oversikt over hva som skjer på begge sider av bordet”.

Olvik i Nova Sea AS - ”Det handler om å tilpasse seg etter det som markedet etterspør. I all hovedsak”

Altså tyder det på at informantene har noenlunde lik oppfatning om hva det betyr å være markedsorientert, og oppfatter dette i grove trekk som å ha kunnskap om behovene og preferansene i de ulike markedene og tilpasse seg deretter.

Sousa et al. (2008) fant markedsorientering som å være en av de sentrale bestemmende faktorene som påvirker eksportresultatet. Blant annet hevdes det at markedsorienterte bedrifter er bedre i stand til å gjenkjenne og reagere på globale endringer og muligheter. Årsaken til dette er at markedsorienterte bedrifter konstant identifiserer og responderer på kundenes behov og preferanser, og dermed er bedre i stand til å forutse fremtidige behov og preferanser. Dette i overensstemmelse med resultatene til Nazar og Salem (2009). Kristensen i Restech Norway AS rangerte markedsorientering som nr. 1. Dette tyder på at han mener at en markedsorientert tilnærming er den viktigste faktoren for å oppnå gode eksportresultater. Under intervjuet var også markedsorientering noe Kristensen fokuserte mye på. Blant annet fortalte han at de har hatt møter med Innovasjon Norge i forkant at nye markedsstrategier for å samle mest mulig kunnskap om markedet og på den måten være best mulig forberedt. Kunnskap og respekt mener Kristensen er Restech Norways klareste suksesskriterier. Videre påpeker han at om man har planer om å ha aktiviteter utenlands er det viktig å tenke internasjonalt med en gang. Alle beslutninger må tas med dette som utgangspunkt. Denne tilnærmingen virker å være i overensstemmelse med Nazar og Salem (2009) som skriver at ledelsen må ha en internasjonal orientering eller markedsorientering for å kunne stå sterkt i eksportmarkedene.

Andersen i Rapp Hydema AS påpekte at en forutsetning for at man kunne etablere seg i et marked på fast basis, var at man hadde kunnskap og forståelse om de kulturelle og historiske elementene i markedene. Videre rangerte han markedsorientering som nr. 4 hvilket tyder på at han oppfatter markedsorientering som å være en viktig faktor for om man oppnår gode eksportresultater eller ikke. Videre fortalte han at det har vært tilfeller i ulike markeder hvor navnet på Rapp Hydema AS sin agent har hatt stor betydning for hvorvidt de har fått tilgang til sentrale personer innenfor de ulike markedene. Dette gir indikasjoner om at man bør ha kunnskap om de ulike "spillereglene" i markedene, og dermed må innta en markedsorientert tilnærming for å få tak i de riktige/ønskelige kundene. Blant annet signerte Rapp Hydema AS kontrakt med agenten Strong Li, hvilket som viste seg å ha stor betydning for at Rapp Hydema AS fikk kunder. Videre mener Andersen at det er viktig å benchmarke konkurranseevnen i det nye markedet. Lokal konkurranse må tas med i vurderingen før man trer inn på nye markeder,

og ikke undervurderes. En markedsorientert tilnærming blir altså her et viktig element for å styrke bedriftens suksess på markedet.

Kjellbakk i Polar Quality rangerte lik Andersen i Rapp Hydema AS markedsorientering som nr. 4. Videre fortalte han at å være orientert mot markedene var svært sentralt for Polar Quality. Han forklarer at mye av det de driver med er å kjenne på ”temperaturen” i markedet og hele tiden gjøre vurderinger for og i mot. Kjellbakk mener derfor at et viktig moment er å være ydmyke og observere, og å opptre smart og riktig i møte med de ulike markedene. Olvik i Nova Sea rangerte markedsorientering som nr. 3. Dette gir indikasjoner om at han opplever denne faktoren som å være en av de viktige faktorene som har en innvirkning på eksportresultatet. Imidlertid forklarer han at Nova Sea AS ikke følger en markedsorientert tilnærming, men i større grad har et fokus på kostnadsledelse. Spørsmålet blir om hva denne inkonsistensen skyldes? Og om han gjør sin rangering med Nova Sea AS som grunnlag eller om det er hans generelle oppfatning? Det er nærliggende å anta at ettersom det var om lag en måned mellom intervjuet og e-posten, hadde besvarelsene noe ulikt utgangspunkt. Slik at Olvik under intervjuet, med Nova Sea AS sitt fokus på kostnadsledelse samt sin egen definisjon av markedsorientering friskt i minnet, baserte sitt svar på dette. Mens at han i e-posten ikke hadde dette referansepunktet like godt i minnet, og dermed gjorde en rangering i forhold til hva han selv, isolert sett, oppfattet som å være viktig. Imidlertid påpekte han at en viktig faktor var å skjønne markedet. Altså virker det at selv om Nova Sea AS har et fokus på kostnadsledelse, har de også en orientering mot de ulike markedene ettersom at Olvik presiserer at det er viktig å forstå systemet i landet man sikter mot. Å ha kunnskap om hvordan tilsvarende produkt omsettes, og forsøke å identifisere ulike fallgruver som eksempelvis toll, handelshindringer og juridiske problemstillinger som kan dukke opp.

6.6.4.1 Diskusjon

Markedsorientering er blant informantenes høyeste rangerte faktorer, hvilket tyder på at de oppfatter markedsorientering som å være viktigere enn andre faktorer, tatt med her, med hensyn til å oppnå gode eksportresultater. Videre tyder på at Restech Norway AS, Rapp Hydema AS og Polar Quality har en markedsorientert tilnærming. Nova Sea AS har i følge Olvik til motsetning et større fokus på kostnadsledelse, hvilket han oppfatter som å gå på bekostning av den markedsorienterte tilnærmingen. Nova Sea AS har om lag 200 ansatte, og er

dermed den største av bedriftene tatt med i denne studien. Dette kan være en viktig årsak til at bedriften i større utstrekning har et fokus på kostnadsledelse fremfor markedsorientering. Det er nærliggende å anta at Nova Sea AS, til tross for at den kan defineres som en mellomstor bedrift, er av en størrelse hvor bedriften kan innta en kostnadsledelse posisjon i mye større grad enn eksempelvis Restech Norwas AS og Polar Quality. Hvilket kan bety at hvis bedriften hadde vært av en mindre størrelse hadde de kanskje i større grad, lik de andre bedriftene inkludert i studien, også hatt en markedsorientert tilnærming. Imidlertid rangerte Olvik i Nova Sea As markedsorientering som nr. 3, noe som tyder på at han mener at denne tilnærmingen er blant de viktigste faktorene for å oppnå gode eksportresultater. Flere studier kunne med fordel ha vært rettet mot å studere viktigheten av å ha en markedsorientert tilnærming som liten eller mellomstor bedrift på det internasjonale markedet, og da med et utvalg hvor bedriftene er av noenlunde samme størrelse. Til tross for at Nova Sea AS kan karakteriseres som en mellomstor bedrift, er det en mulighet for at undersøkelsens data hadde vært mer i overensstemmelse hvis man heller hadde valgt en bedrift på størrelse med Rapp Hydema AS (75 ansatte) som representant for mellomstor bedrift i marin sektor.

Imidlertid kan det tyde på at en markedsorientert tilnærming oppfattes som å være blant de viktigste faktorene for om små og mellomstore bedrifter, innenfor marin og maritim bransje i Nordland, oppnår gode eksportresultater. Det kan tenkes at små og mellomstore bedrifter, som gjerne kjennetegnes av en fleksibel struktur, i større utstrekning har en markedsorientert tilnærming ettersom dette for denne type bedrifter er en viktig kilde til varig konkurransefortrinn.

6.7 Karakteristikk hos ledelsen

I denne delen presenteres faktorene ledelsens holdninger og støtte til eksport sammen. Dette har sitt grunnlag i, som nevnt i empirikapittelet, at det kan være komplisert å sette et klart skille mellom ledelsens holdninger og støtte ettersom de flyter litt over i hverandre. Dette virket også å være situasjonen for informantene.

Axinn (1988) advarte mot å undervurdere forholdet mellom ledelsens holdninger til eksport og bedriftens eksportresultat. Dette har sitt grunnlag i at ledelsens holdning til eksport har funnet å være den viktigste indikatoren på hvorvidt bedrifter lyktes med sine eksportaktiviteter eller ikke. Under intervjuet påpekte Kristensen i Restech Norway AS viktigheten av å tenke

internasjonalt fra første stund om man hadde planer om å ha aktiviteter utenlands, og at alle beslutninger måtte ha sitt grunnlag i dette. Derfor ble et viktig moment i bedriftens startfase at de ansatte skulle snakke og skrive på engelsk. Norsk ble et bi-språk. Et annet viktig moment i denne sammenheng er at bedriftens ledelse og ansatte oppfattet Restech Norway AS som en internasjonal bedrift lokalisert i bodø. Ikke en Bodø-bedrift med internasjonal aktivitet. Dette tyder på at bedriftens ledelse og ansatte har klare holdninger om at den internasjonale aktiviteten er hovedfokuset. Videre rangerte Kristensen ledelsens holdninger til eksport som nr. 2. Det tyder på at han opplever denne faktorene som å være en av de viktigste faktorene som har innflytelse på eksportresultatet. Ledelsen støtte til eksportaktiviteten ble av Kristensen rangert som nr. 3. Under intervjuet var han som nevnt tydelig på at alle beslutninger måtte baseres på en internasjonal tilnærming. Hvilket tyder på at Kristensen er konsistent i sin oppfatning av denne faktoren, og fremhever den som en sentral faktor for å oppnå gode eksportresultater.

I følge Nazar og Salem (2009) har lederes oppfatning av fordelene ved å eksportere en signifikant innflytelse på hvorvidt bedriftens oppnår gode eksportresultater eller ikke. Videre fant Sousa et al. (2008) at blant de forskjellige ledelsesmessige faktorene var støtte til eksport den hyppigst siterte karakteristikken som antas å ha en signifikant innflytelse på bedrifters eksportresultat. Dette antyder at ledelsens støtte til eksportaktiviteten har stor betydning for eksportresultatet. Som nevnt i empirikapittelet tok det flere år før de i Rapp Hydema AS begynte å satse internasjonalt. Den største barrieren for dette var i følge Andersen knyttet til språk. Andersen fortalte at det ikke forelå noen stor tanke eller plan om å satse internasjonalt før messen i Seattle. Denne messen ble bedriftens første store steg mot internasjonalisering, ettersom Rapp Hydema AS hadde utstyret USA trengte for å kunne forvalte en naturressurs. Andersen rangerte ledelsens holdninger til eksport som nr. 1. Videre rangerte han ledelsens støtte til eksport som nr. 2. Det tyder på at disse faktorene er de han oppfatter som å være de viktigste for å gode eksportresultater. Denne overbevisningen kan muligens ha sitt grunnlag i hans tidlige erfaring i Rapp Hydema AS, hvor ledelsen ikke oppfattet eksportaktiviteten som attraktiv. Rapp Hydema AS er kanskje et godt eksempel på en situasjon hvor ledelsens holdninger til eksportaktiviteten begrenser den utenlandske satsningen. Blant annet hadde ledelsen en holdning i forhold til Skottland som gjorde at bedriften ikke ønsket å satse i noen stor grad på det markedet. Andersen forklarte dette på følgende måte ”de særegne sauebøndene

fra Skottland som forsøkte å leke fiskere var ikke interessant for salgsfolket som var på Rapp den gangen”. Det er nærliggende å anta at slike holdninger forplantet i ledelsen, samt aversjon mot å snakke engelsk, gjorde at bedriften avsto å satse utenlands i lengre tid. Om bedriften derimot hadde hatt en ledelse med mer positive holdninger til eksport i større grad ville ha støttet opp om eksportaktivitetene slik at bedriften tidligere hadde satset utenlands. Videre kan man anta at om bedriften da hadde deltatt på messen i Seattle hadde den ”plutselige” utenlandssatsningen vært mindre tilfeldig. Rapp Hydema sin USA- satsning virker slik Andersen forklarer det som å være noe preget av flaks. Om å være på rett sted til rett tid. Flaks er et element innen all business, imidlertid er dette et element man sjeldent kan kontrollere. Målet må derfor være å redusere rommet for flaks ved å gjøre veloverveide beslutninger ut fra ens egen og andres erfaringer. Med dette som bakgrunn tyder det på at viktige faktorer for å oppnå gode eksportresultater er at ledelsen oppfatter eksportaktiviteten nok gunstig til at riktig mengde med fokus og støtte rettes mot disse aktivitetene. Dette i overensstemmelse med Sousa et al. (2008) som skriver at egenskaper hos ledelsen signifikant kan påvirke bedrifters eksportresultat (Sousa et al. 2008).

Kjellbakk i Polar Quality rangerte ledelsens holdninger til eksport som den viktigste faktoren for å oppnå gode eksportresultater. Videre rangerte han ledelsens støtte til eksport som nr. 2. Under intervjuet forklarte han at de var opptatte av å inkludere eierne i prosessen. Motivet med dette var at eierne skulle få en forståelse av sammenhengene selv om de ikke har erfaring med å selv sitte i markedet, samt å legge til rette for at det er overensstemmelse mellom det kundene forventer og hva produsentene (eierne) leverer. Det tyder på at holdninger og støtte er to faktorer Kjellbakk opplever som å ha en viktig betydning for eksportresultatet. Olvik forklarte at ledelsen i Nova Sea AS hadde et stort fokus på å øke eksportandelen til bedriften. Dette hadde sitt grunnlag i at det var et ønske om å redusere bruk av mellomledd og kostnaden mellomleddet representerte. I tillegg fortalte han at det var en forståelse innad i bedriften om at hvis man skulle få solgt all fisken måtte man selge ut av landet. Videre rangerte Olvik støtte til eksport som den viktigste faktoren for å oppnå gode eksportresultater. Som nr. 2 rangerte han holdninger til eksport. Altså oppfatter Olvik ledelsens holdninger og støtte til eksport som å være de viktigste faktorene for å oppnå gode eksportresultater.

6.7.1 Diskusjon

I små bedrifter som Restech Norway og Polar Quality hvor bedriften i størst utstrekning driver med eksport, virker ledelsen å ha positive holdninger til eksportaktiviteten og dermed også støtter disse operasjonene. Muligens representerer disse faktorene en større utfordring i bedrifter/foretak hvor man har flere ulike avdelinger hvor eksport er en del del av bedriftens aktiviteter, men ikke nødvendigvis hovedgeskjeften. Det er nærliggende å anta at i små bedrifter som Restech Norway AS og Polar Quality, hvor ledelsen består av en person som er direkte involvert i driften, som arbeider nært de ansatte, og hvor hovedaktiviteten er eksport, så oppfattes eksport som viktig og har i stor grad ledelsens oppmerksomhet og støtte. Olvik er leder av salgsavdelingen til Nova Sea AS, en liten avdeling på fire stykker av Nova Sea AS totalt 200 ansatte. Det er nærliggende å anta at han i større utstrekning enn Polar Quality og Restech Norway AS opplever utfordringer knyttet til andre ledes holdninger og støtte til eksportaktiviteten. Med dette menes det ikke at andre ledere i Nova Sea AS ikke oppfatter eksportaktiviteten som viktig, men at ens egne avdelinger og interesseområder gjerne får mer oppmerksomhet. Hvilket kan medføre at eksportaktiviteten ikke oppnår like gode resultater som man kunne ha gjort hvis fokuset, og dermed også ressursene, utelukkende eller i større grad var rettet mot dette forholdet. I følge Andersen i Rapp Hydema AS var det en situasjon som dette som begrenset utenlandssatsningen til Rapp Hydema AS ettersom at ledelsen i liten grad hadde fokus på utlandet før bedriften gjorde suksess på messen i Seattle.

Informantene inkludert i denne studien virker altså å være samstemte i det at de fremhever ledelsens holdninger og støtte til eksportaktiviteten blant de viktigste faktorene for å oppnå gode eksportresultater.

6.8 Analyse av eksterne forhold

I de neste avsnittene berøres eksterne faktorer som informantene ikke ble bedt om å rangere. Med utgangspunkt i oppgavens formål er det mest hensiktsmessig å rette fokus mot de kontrollerbare variablene, som er de interne faktorene. Eksterne forhold har bedrifter gjerne mindre innflytelse på eller muligheter til å gjøre noe med. Intet mindre er dette forhold bedriftene bør ha kunnskap og forståelse om, ettersom at ulikheter i markedene potensielt kan

ha en stor innflytelse på eksportresultatet. Nedenfor følger derfor en analyse av informantenes oppfatninger og erfaringer vedrørende eksterne forhold.

6.8.1 Markedskarakteristikker innland

Med begrepet eksportassistanse menes støtte mottatt fra ulike kilder (nasjonal regjering, EU, bransjeforeninger) som har en positiv innvirkning på bedrifters eksportresultat (Lages og Montgomery, 2005). Dette i overensstemmelse med Sousa et al. (2008 og Stöttinger og Holzmüller, 2001). Formålet med denne støtten er å fungere som en ekstern ressurs hvor bedriftene kan få tilgang og erfaring med det mål for øyet å styrke bedriftens etablering i utenlandske markeder. Kristensen i Restech Norway AS fortalte at de har fått mye støtte fra Innovasjon Norge i sin internasjonaliseringsprosess, gjennom kursing og opplæring av Restech Norways ansatte før de har arbeidet utenlands. Om ikke dette direkte kan oppleves som eksportassistanse, er det en type program som Kristensen opplever som å ha bidratt positivt med hensyn til Restech Norways satsning utenlands. Videre opplevde Kristensen det som positivt å være fra Norge, og da spesielt fra Nord-Norge. Han begrunnet dette med at Norge står for kvalitet og at kundene derfor ofte godtar at produktene er dyrere. I tillegg til at nordmenn oppfattes som ærlige og til å stole på. Hvilket er elementer Restech Norway AS i stor grad bruker når de markedsfører seg. Det tyder altså på at forhold i Norge, som bistand fra Innovasjon Norge i forkant av utenlandssatsning samt forhold ved Norge (signaliserer kvalitet) har bidratt til å styrke Restech Norway AS sin internasjonale posisjon. Noe som indikerer at det kan være gunstig for andre og gjennomføre lignende kurs i forkant av for eksempel utenlandssatsinger. Kanskje er dette spesielt interessant om bedriften er nyoppstartet og ikke har ansatte med internasjonal erfaring. Videre kan det tyde på at å fremheve oppfatninger om Norge (til å stole på, høy kvalitet og lignende) i promoteringen av bedriften kan være formålstjenlig for å oppnå bedre eksportresultater. Dette resonnementet får ytterligere støtte ettersom at Kjellbakk i Polar Quality som sa at Norge har bra status og at dette var viktig å fremheve i promoteringsarbeidet.

Lages (2000) skriver at politiske forhold på hjemmemarkedet, eksempelvis endringer i eksportregler eller redusert støtte fra offentlig etat med hensyn til eksportaktiviteter, har vist seg å ha betydelig innvirkning på bedrifters eksportresultat. Andersen i Rapp Hydema AS mente at den generelle samfunnsutviklingen i Norge med hensyn til rammevilkårene for

industribedrifter i stor grad var forverret. Han siktet her til momenter som offentlig press på økte avgifter, økte skatter samt det han oppfattet som en nedprioritert satsning på infrastruktur. Ting som dette har i følge Andersen gitt norske bedrifter betydelige kostnadsøkninger i forhold til utenlandske konkurrenter. Det tyder på at det er en overenstemmelse mellom hva Lages (2000) skriver og hva Andersen oppfatter. Kjellbakk i Polar Quality og Olvik i Nova Sea virker å være enige om at forhold i Norge, eksempelvis minstepris til EU, reguleringer og toll bidro til å vanskeliggjøre eksport fra Norge.

Litteraturen har fremhevet at størrelsen på bedriften er en indikator på dens ressurstilgang (Katsikeas et al. 1997 og Prasad et al. 2001), samt at små og mellomstore bedrifter ofte har mindre ressurser og erfaring enn større bedrifter (Lages et al. (2008b)). Dette gir indikasjoner til at forhold som informantene beskriver overfor kan være viktige faktorer for små og mellomstore bedrifter i marin og maritim sektor å gjøre betraktninger rundt i forkant av internasjonal satsning, ettersom at det er nærliggende å anta at forhold som minstepris, laksetoll, økte skatter og avgifter, kan ha en større innvirkning deres konkurransekraft og overlevelsesmulighet ettersom at de ofte har mindre ressurser og kapital tilgjengelig. Videre virker dette å være i overenstemmelse med Andersen fra Rapp Hydema AS sin vurdering ettersom han påpeket at man ikke måtte undervurdere timing og den kapitalen som var nødvendig for å etablere seg i utenlandske markeder. Han hevder det er mange bedrifter som har ”brukket nakken” ettersom at de har undervurdert hvor mye kapital og ressurser som er nødvendig for å dra langt ut.

6.8.2 Markedskarakteristikker utland

Innenfor litteraturen argumenteres det for at eksterne krefter kan ha en betydelig innflytelse på hvorvidt bedrifter oppnår gode resultater fra sin eksportaktivitet eller ikke (Sousa et al. 2008, Sriram og Manu, 1995 og Kaynak og Kuan, 1993). Miljøet rundt bedriftene består av eksterne faktorer som skaper muligheter og trusler som er utenfor bedriftenes kontroll (Sousa et al. 2008). Juridisk og politisk miljø har innenfor litteraturen vært de hyppigst siterte faktorene som hevdes å ha innflytelse på eksportresultatet. Eksempelvis kan utenlandske regjeringer innføre valutareguleringer, hvilket kan ha en viktig innvirkning på beslutninger omkring investering, finansiering og transport. På en slik måte kan altså lover og press fra utenlandske myndigheter spille en viktig rolle for bedrifters resultat, ved at de øker eller reduserer bedrifters kapasitet og

effektivitet (Cavusgil og Zou, 1994). Kristensen i Restech Norway AS forklarte at Norges utdeling av fredsprisen i 2010 hadde komplisert aktivitetene ovenfor Kina. Andersen i Rapp Hydema AS delte denne oppfatningen.

Med grunnlag i overstående kan det tyde på at politiske forhold i de ulike landene kan ha en viktig innflytelse på hvilke eksportresultater man oppnår i de markedene. Hvilket indikerer at kunnskap og forståelse om slike forhold kan bidra til å redusere slike forholds innvirkning eller bidra til at man er bedre forberedt i møte med slike situasjoner. Dette virker å være i overnstemmelse med oppfatningen til Kristensen i Restech Norway AS som mente at kunnskap viste respekt, hvilket han mente var et av deres klareste suksesskriterier.

Kjellbakk videre at straffetollen til EU og USA har bidratt til å vanskeliggjøre eksportaktiviteten. Han begrunnet dette med at markedsadgang til de ulike landene har stor betydning og at det derfor, ettersom at det er dynamisk å operere internasjonalt, er viktig å følge med slik at man er observant i forhold til utvikling og endringer. Blant annet fortalte han at det for tiden er litt uro i Russland slik at det regjerer usikkerhet rundt hva som vil bli effekten av dette. Ekstra toll, Russlands godkjenning, at man må være et godkjent pakkeri for å kunne selge til Russland er faktorer som kompliserer driften. Det er altså i følge Kjellbakk små markedshindringer overalt, noe man konstant må jobbe med og forholde seg til. Olvik i Nova Sea AS uttalte at det i Russland har vært et korrumpert system de siste 5-10 år, og at slike ting må man forholde seg til om man skal ha aktiviteter i andre land.

6.8.2.1 Korrupsjon

Under intervjuene ble korrupsjon nevnt med hensyn til faktorer i utlandet som kunne innvirke på bedriftenes eksportresultat. Ved innreise til India ble Kristensen og andre ansatte i Restech Norway (2012) stoppet på grunnlag av manglende papirer. Valget de fikk var å betale en sum penger eller reise tilbake til Norge. Andersen i Rapp Hydema AS mente at når man selger til markeder som Brasil eller Russland så vet man at korrupsjon foregår. Samtidig har man nulltoleranse i bedriftens etiske retningslinjer med hensyn til korrupsjon. Følger man nulltoleransen kan det bli vanskelig å lykkes i slike land mener Andersen. Kjellbakk i Polar Quality hevder at man før eller siden vil møte på korrupsjon ett eller annet sted så lenge man opererer internasjonalt, og at det så blir det opp til bedriftene selv hvordan de velger å håndtere

dette. Han forteller at Polar Quality fikk veldig sent russlandsgodkjenning i forhold til mange andre aktører. Årsaken til dette tror han kom av at de ikke la noe press på denne behandlingen av godkjenningen. Med press mener han økonomisk kompensasjon og lignende. Olvik i Nova Sea fortalte at de hadde opplevd å bli utsatt for korrupsjon. Nova Sea AS ble utestengt fra det russiske markedet i 2,5 år. Avisa Nordland skrev at Russland 5. Mai 2012 hadde innført et midlertidig forbud mot import av fersk laks fra 13 norske leverandører (an.no) Nova Sea AS er en av disse. Det russiske forbudet er begrunnet med det russerne beskriver som ”gjentatte funn av varer som ikke tilfredsstillter myndighetenes krav”. Andersen påpekte at korrupsjon handler om eksport.

Korrupsjon virker altså å være en viktig faktor som kan begrense eller hindre bedrifter i deres operasjoner hvis man har en nulltoleranse overfor slike forhold. Hvilket i neste omgang kan ha en stor effekt på eksportresultatet i enkelte land. Korrupsjon kan altså tyde på å være en viktig ekstern faktor bedrifter, små og mellomstore størrelse innenfor marin og maritim sektor i Nordland, bør være bevisst på i møte med internasjonale markeder.

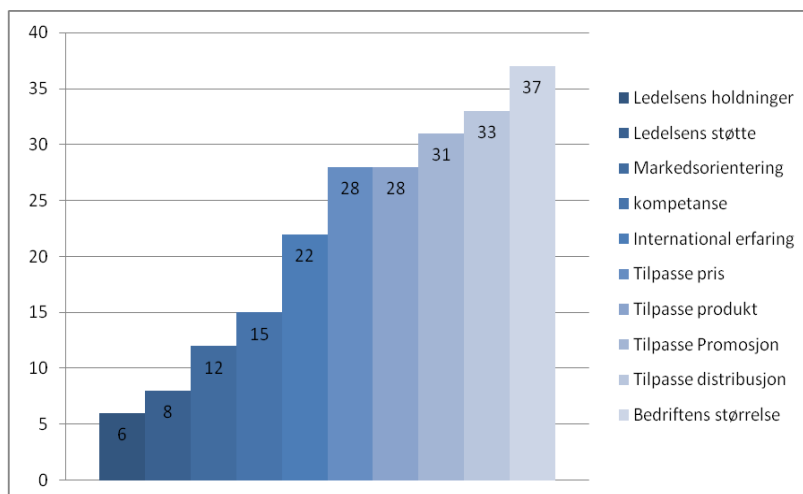
I dette kapittelet har jeg vært opptatt å forene empiri og teori med det formålet å komme frem hvilke faktorer som tyder på å være de mest viktige for små og mellomstore bedrifter, innenfor marin og maritim sektor i Nordland, å fokusere på for å oppnå gode resultater fra sine internasjonale aktiviteter. Her har jeg lagt vekt på hva informantene har uttrykt i intervjuene, støttet opp med deres rangering av de bestemmende faktorene. Videre vil jeg i neste kapittel, i oppgavens konklusjon, presentere hovedfunnen av denne analysen.

7. Konklusjon

Målet med denne oppgaven har vært å kartlegge hvilke faktorer små og mellomstore bedrifter, innenfor marin og maritim bransje i Nordland, bør fokusere på for å oppnå gode eksportresultater. Denne tilnærmingen er basert på et ønske om å kunne tilby bedrifter av overstående karakteristikk en tydeliggjøring av hva som må til for å kunne lykkes internasjonalt. Med dette som grunnlag har jeg arbeidet ut fra følgende problemstilling:

Hvilke faktorer mener små og mellomstore eksportører fra Nordland, innenfor marin og maritim sektor, er av størst betydning for at man skal oppnå gode resultater fra sin eksportvirksomhet?

Selv om informantene i noen grad har kunnet relatere seg til alle faktorene tatt med i denne studien, er det likevel noen faktorer oppfattes som å være viktigere enn andre. Imidlertid viser dette at informantene opplever alle de 10 bestemmende faktorene som å ha innflytelse på eksportresultatet, hvilket betyr at litteraturen er overførbar til en kontekst med små og mellomstore bedrifter. For å være i stand til å besvare oppgavens problemstilling, med hensyn til hvilke faktorer som er viktigst, er konklusjonen basert på en avgrensning til de fem topprangerte faktorene. Resultatene viser at ledelsens holdninger og støtte til eksportaktiviteten er ansett som å være de viktigste faktorene for om man oppnår gode eksportresultater eller ikke. Videre oppfatter informantene også markedsorientering, kompetanse og internasjonal erfaring som å være blant de aller viktigste faktorene som har betydning for eksportresultatet. Tilpasning av promotjon rangeres av Kristensen i Restech Norway AS blant de topprangerte faktorene, men blir av de andre informantene rangert betraktelige lavere. Dette kan bety tilpasning av promotjon er en viktigere faktor for små bedrifter innenfor maritim bransje. Flere studier med en større utvalgsramme, kan i denne sammenheng være formålstjenlig for å bedre belyse dette forholdet.



Figur 5 illustrerer informantenes totale vektlegging av de bestemmende faktorene. Den med lavest totalsum er rangert som viktigst. Når jeg summerer sammen disse etter hvilken plassering bedriftene har gitt, får jeg følgende resultat; Ledelsens holdning er rangert som den viktigste faktoren for å kunne lykkes med eksport, mens bedriftens størrelse er den faktoren som for utvalget mener å ha minst betydning.

Resultatene viser at faktorer som bedriftens størrelse og tilpasning av produkt, pris, promosjon og distribusjon kan være utslagsgivende for bedriftenes eksportresultat, men at faktorene ledelsens holdning og støtte til eksportaktiviteten, markedsorientering, kompetanse og internasjonal erfaring er enda viktigere. Med grunnlag i oppgavens problemstilling fremheves derfor faktorene; lederes holdninger til eksportaktiviteten, lederes støtte til eksportaktiviteten, markedsorientering, kompetanse og internasjonal erfaring, som å være av størst betydning for at man skal oppnå gode eksportresultater.

Små og mellomstore bedrifter, innenfor marin og maritim næring i Nordland, bør derfor fokusere på følgende faktorer for å oppnå gode resultater på den internasjonale arena;

1. Ledelsens holdninger til eksport
2. Ledelsens støtte til eksport
3. Markedsorientering
4. Kompetanse
5. Internasjonal erfaring

7.1 Begrensninger

Rapp Hydema AS og Nova Sea AS, som representerte bedrifter av mellomstor størrelse, avvek i en grad ettersom at Rapp Hydema AS har om lag 75 ansatte og Nova Sea AS har 200 ansatte. For å styrke undersøkelsens resultater og kvalitet kunne man derfor med fordel ha inkludert bedrifter som var mer like i størrelse.

Undersøkelsen her inkluderte fire caser. Dette ga resultater fra en informant innenfor hver kategori (liten bedrift marin bransje, mellomstor bedrift marin bransje, liten bedrift maritim bransje og mellomstor bedrift maritim bransje). Et bredere utvalg ville ha styrket sammenligningsgrunnlaget og kunne dermed ha bidratt til å øke kvaliteten på oppgaven

Restech Norway AS rangerte, som eneste bedrift, tilpasning av promosjon blant de topprangerte faktorene. Det kan bety at denne faktoren er viktigere for små bedrifter innenfor maritim sektor. Flere studier med en større utvalgsramme, kan i denne sammenheng være formålstjenlig for å bedre belyse dette forholdet.

Vedlegg 1

		DETERMINANTS OF EXPORT PERFORMANCE		MEASURES OF EXPORT PERFORMANCE		
		INTERNAL		EXTERNAL		
CONTROLL- ABLE	Export Marketing Strategy					
	General export strategy	GES				
	Export planning	EP				
	Export organization	EO				
	Market research utilization	MRU				
	Product adaptation	PDA				
	Product strengths	PDS				
	Price adaptation	PCA				
	Price competitiveness	PCC				
	Price determination	PCD				
	Promotion adaptation	PMA				
	Promotion intensity	PMI				
	Distribution channel adaptation	CHA				
	Distribution channel relationships	CHR				
	Distribution channel type	CHT				
	Management Attitudes and Perceptions					
	Export commitment and support	MEC				
	International orientation	IO				
	Proactive export motivation	EM				
	Perceived export advantages	MPA				
	Perceived export barriers	MPB				
UNCONTROLL- ABLE		Management Characteristics		Industry Characteristi		
		Mgmt's international experience	MIE	Industry's technological intensity	ITI	
		Mgmt's education/experience	MEE	Industry's level of instability	IS	
		Firm's Characteristics and Competencies		Foreign Market Characteristics		
		Firm's size	SZ	Export market attractiveness	EMA	
		Firm's international competence	IC	Export market competitiveness	EMC	
		Firm's age	FA	Export market barriers	EMB	
		Firms technology	FT			
		Firm's characteristics	FCH	Domestic Market Characteristics		
		Firm's capabilities/competencies	FCC	Domestic market	DM	

Financial Measures	
Sales measures	SAL
Profit measures	PRF
Growth measures	GRW
Non-Financial Measures	
Perceived success	SUC
Satisfaction	SAT
Goal achievement	GAC
Composite scales	COM

Figure 1.
Classification of the
dependent and
independent factors

Vedlegg 2

Table II.
Summary of the
findings on the direct
influence of independent
factors on export
performance

Independent variables	No. studies	Dependent variables: export performance															
		Sales		Profit		Growth		Success		Satisfaction		Goal achiev	Composite		Total		
		+	-	0	+	-	0	+	-	0	+	-	0	+	-	0	
<i>Export marketing strategy</i>																	
C I Firm general export strategy	13	4	-	8	1	-	7	5	-	4	-	-	-	2	-	1	12 1 20
N T Marketing research utilization	7	3	-	1	-	1	2	1	-	2	-	-	1	-	-	-	6 1 6
R R Export planning	16	8	1	2	3	1	7	2	-	3	-	-	1	-	1	1	19 3 12
O N Export organization	12	9	-	3	2	-	5	-	-	1	-	-	1	-	2	-	13 0 13
L A Product adaptation	14	3	1	4	2	-	4	2	-	2	1	-	-	-	1	4	12 2 13
L L Product strengths	15	5	1	7	3	1	10	1	-	5	-	-	-	-	1	4	13 2 27
A Price adaptation	9	3	1	2	2	-	2	1	-	-	-	-	-	-	1	-	7 1 6
B Price competitiveness	7	1	-	1	-	-	2	1	-	1	-	-	-	-	1	-	3 0 7
L Price determination	5	-	-	2	-	-	8	-	-	-	-	-	-	-	1	-	0 0 11
E Promotion adapt	6	1	-	1	-	-	-	-	1	-	1	-	-	-	1	2	3 3 2
Promotion intensity	10	5	1	1	3	1	3	1	-	4	-	-	5	-	2	-	15 2 11
Channel adaptation	4	1	-	3	-	1	1	-	-	1	-	-	-	-	1	-	2 1 6
Channel relationships	8	4	-	5	2	-	6	2	-	6	-	-	-	-	1	-	9 0 17
Channel type	11	3	4	3	2	-	3	-	-	2	-	-	-	-	-	-	5 4 8
<i>Management attitudes and perceptions</i>																	
Management export commitment	10	4	-	1	2	-	-	3	-	-	1	-	-	2	-	1	15 0 2
International orientation	10	3	-	1	1	-	1	2	-	1	-	-	-	-	1	4	10 0 6
Export motivation (proactive)	5	1	-	-	-	-	1	-	-	1	-	-	-	1	-	-	1 0 4
Management's perceived exp advantages	9	6	-	3	3	-	1	2	-	1	-	-	-	-	1	-	11 0 8
Management's perceived exp barriers	9	-	2	4	1	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	2 4 9
<i>Management characteristics</i>																	
U I Manag. international experience	11	6	1	3	2	-	2	5	-	2	-	-	-	1	-	-	15 1 10
C T Manag. education/experience	13	2	-	9	2	-	3	2	-	4	-	-	-	2	-	-	11 3 20
<i>Firm characteristics and competencies</i>																	
O E Firm Size	22	2	2	8	-	3	2	1	-	5	-	-	1	1	-	1	9 5 23
R A Firm's age	6	-	2	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2 0 3 3
O L Firm's international competence	13	3	1	2	1	2	-	3	-	-	-	-	1	1	-	1	12 3 7
L Firm technology	11	3	-	5	1	-	2	1	1	3	-	-	-	-	-	2	7 1 11
L Firm characteristics	5	2	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	- 4 1 1
A Firm capabilities/competencies	13	4	1	4	1	-	4	2	-	2	-	-	1	3	-	4	20 3 21
<i>Industry characteristics</i>																	
L E Industry technological intensity	4	1	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	3	4 0 1
E X Industry instability	2	2	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2 0 1
<i>Export market characteristics</i>																	
R Export market competitiveness	3	-	-	3	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1 0 5
N Export market attractiveness	8	3	1	4	3	2	2	-	-	2	-	-	-	2	-	-	6 3 12
A Export market barriers	5	1	2	3	-	-	3	-	1	1	-	-	-	-	-	1	1 3 8
<i>Domestic market characteristics</i>																	
L Domestic market	4	-	2	-	-	-	1	-	-	2	-	-	-	1	-	3	2 2 6

Vedlegg 3

Table 2. Classification and frequency of appearance of variables

List of variables	Codes*	Frequency of use	Percentage
Internal (INT)			
<i>Export marketing strategy (EMS)</i>			
Product strategy	INT-EMS-PROD	14	27
Price strategy	INT-EMS-PRI	12	23
Promotion strategy	INT-EMS-PROM	11	21
Distribution strategy	INT-EMS-DIST	11	21
Proactiveness/reactiveness	INT-EMS-PRR	9	17
Market research	INT-EMS-MR	5	10
Market expansion	INT-EMS-ME	3	6
Service strategy	INT-EMS-SS	3	6
General export strategy	INT-EMS-GES	3	6
Innovation	INT-EMS-INN	3	6
Risk taking	INT-EMS-RT	2	4
Export planning	INT-EMS-EP	2	4
Distribution channel relationship	INT-EMS-DCR	2	4
Control	INT-EMS-CNT	2	4
Process	INT-EMS-PRC	1	2
Co-operative strategy	INT-EMS-COOP	1	2
<i>Firm characteristics (FC)</i>			
Firm size	INT-FC-FS	20	38
International experience	INT-FC-IE	14	27
Market orientation	INT-FC-MO	7	13
Firm capabilities/competencies	INT-FC-FCC	7	13
Degree of internationalization	INT-FC-DI	7	13
Firm age	INT-FC-FA	5	10
Industrial sector/product type	INT-FC-IS	4	8
Organizational culture	INT-FC-OC	2	4
Ownership structure	INT-FC-OS	2	4
Production management	INT-FC-PM	1	2
Connectedness	INT-FC-CON	1	2
Conflict	INT-FC-CF	1	2
Firm performance	INT-FC-FP	1	2
<i>Management characteristics (MC)</i>			
Export commitment and support	INT-MC-ECS	10	19
Education	INT-MC-ED	3	6
International experience	INT-MC-IE	2	4
Age	INT-MC-AG	1	2
Innovative	INT-MC-INN	1	2
External (EXT)			
<i>Foreign market characteristics (FMC)</i>			
Legal and political	EXT-FMC-LP	5	10
Environmental turbulence	EXT-FMC-ET	5	10
Cultural similarity	EXT-FMC-CS	4	8
Market competitiveness	EXT-FMC-MC	3	6
Environmental hostility	EXT-FMC-EH	2	4
Economic similarity	EXT-FMC-ES	2	4
Channel accessibility	EXT-FMC-CA	1	2
Customer exposure	EXT-FMC-CE	1	2
<i>Domestic market characteristics (DMC)</i>			
Export assistance	EXT-HMC-EA	5	10
Environmental hostility	EXT-HMC-EH	1	2

*These codes will be used in Table 3 to identify the determinants.

Vedlegg 4

Intervjuguide

Fase 1 – Innledning (ca 5-10 min)

- Forklar kort hva intervjuet skal brukes til, taushetsplikt og evt. anonymitet
- Introduksjon til emnet “viktige forhold for å oppnå gode resultater fra eksportaktiviteten”
 - o foutsetning for å behandle temaet
 - o formål med oppgaven

Fase 2 – Hoveddel (30-60 min)

I hvilken grad har deres eksportresultat vært avhengig av at dere har tilpasset produktene deres til de ulike markedene?

I hvilken grad har dere tilpasset prisen på produktet til de ulike land?

Hvordan har dere gått frem for å promotere produktene? Har det vært nødvendig å tilpasse promoteringen til ulike land?

Hvordan har dere gått frem mht distribusjon av produktet til ulike land?

I hvilken grad har kompetansen til deres ansatte vært av betydning for deres eksportresultat?

I hvilken grad har bedriftens størrelse hatt innflytelse på deres eksportresultat?

I hvilken grad har dere vært opptatt av å rekrutere personer med internasjonal erfaring?
Hvorfor/hvorfor ikke?

I hvilken grad har kundene innflytelse på deres beslutninger? På hvilken måte?

På hvilken måte har ledelsens dedikasjon til eksportaktiviteten hatt innflytelse på eksportresultatet?

I hvilken grad har politiske/juridiske forhold i Norge hatt innflytelse på eksportresultatet?

I hvilken grad har politiske/juridiske forhold i utlandet hatt innflytelse på eksportresultatet?

Fase 3 – Avslutning (5-10 min).

- Kort oppsummering over viktigste detaljer
- Noe informanten vil legge til?
- Kan jeg kontakte informant ved senere anledning dersom det skulle være behov for oppfølgingsspørsmål

Referanseliste

- Axinn, C., N. (1988). Export Performance: Do managerial Perceptions Make a Difference? *International Marketing review*. Vol. 5 No. 2, pp. 61-71.
- Balabanis, G., Theodosiou, M., og Katsikea, E. S. (2004). Guest Editorial. Export Marketing: developments and a research agenda. *International Marketing Review*. Vol. 21 (4/5).
- Baldauf, A., Cravens, D. W. og Wagner, U. (2000). Examining Determinants of Export Performance in Small Open Economies. *Journal of World Business*. Vol. 35 No. 1, pp. 61-79.
- Beamish, P.W. (1993). The characteristics of joint ventures in the People's Republic of China. *Journal of International Marketing*. Vol 1, No. 2, pp. 29–48.
- Beamish, P.W., Karavis, L., Goerzen, A. og Lane, C. (1999). The relationship between organizational structure and export performance. *Management International Review*. Vol 39 No. 1, pp. 37–54.
- Cavusgil, S. T., og Zou, S. (1994). Marketing Strategy- Performance Relationship: An investigation of the Empirical link i Export Market Ventures. *Journal of Marketing*. Vol. 58 (January 1994), pp. 1-21.
- Drucker, F. D. (1992). *Managing For The Future*. Butterwort –Heinemann Ltd. Great Britain.
- Fugazza, M. (2004). Export Performance and its determinants: supply and demand constraints. *Division on International Trade in Goods and Services, and Commodities*. United Nations Conference on Trade and Development Geneva, Switzerland
- Hart, S. J., Webb, J. R., og Jones, M. V. (1994). Export Marketing Research and the Effect of Export Experience in Industrial SMEs. *International Marketing Review*. Vol. 11 (6), pp. 4-22.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. Utgave. Høyskoleforlaget. Kristiansand.
- Jakobsen, E. W., Fjose, S., Mellbye, C., Grünfeld, L., og Blomgren, A. (2012). Eksport fra norske regioner – hvorfor så store forskjeller? *Menon-publikasjon nr. 2/2012*.

Johannessen A., Kristoffersen, L., og Tufte, P. T. (2010). *Forskningsmetode for Økonomisk-administrative Fag. Abstrakt forlag*. 2. utgave, 3. opplag. Oslo.

Katsikeas, C. S., Leonidou, L.C. og Morgan, N.A. (2000). Firm-level export performance assessment: review, evaluation, and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 28, pp. 493–511.

Katsikeas, C. S., Deng, S. L. og Wortzel, L.H. (1997). *Perceived export success factors of small and medium-sized Canadian firms*. *Journal of International Marketing* Vol. 5, pp. 53–72.

Katsikeas, C. S. (2003). *Advances in international marketing theory and practice*. *International Business Review*. Vol. 12, pp. 135-140.

Kaynak, E., og Kuan, W. K. (1993). Environment, Strategy, Structure, and Performance in the Context of Export Activity: An Empirical Study of Taiwanese

Manufacturing Firms. *Journal of Business Research*. Vol. pp. 33-49.

Lages, L. F. (2000). A Conceptual Framework of the Determinants of Export Performance: Reorganizing Key Variables and Shifting Contingencies in Export Marketing. *Journal of Global Marketing*. Vol. 13 No. 3, pp. 29-51.

Lages, L. F., Abrantes, J. L., og Lages, C. R. (2008b). The STRATADAPT scale: A measure of marketing strategy adaptation to international business markets. *International Marketing Review*. Vol. 25 No. 5, pp. 584-600.

Lages, L., F., Jap, S., D., og Griffith, D., A. (2008). The role of past performance in export ventures: a short-term reactive approach. *Journal of International Business Studies*. Vol. 39, pp. 304–325.

Lages, L. F., og Montgomery, D. B. (2005). The relationship between export assistance and performance improvement in Portuguese export ventures: An empirical test of the mediating role of pricing strategy adaptation. *European Journal of Marketing*. Vol. 39 (7/8), pp. 755-784.

Larsen, N. M., Sigurdsson, V. and Gunnarsson, D. (2011). Re-examining the Relationship between Subjective and Objective Firm Performance Measures in Market Orientation Research., Competitive Paper submitted to *European Marketing Academy* 41st Annual Conference, Lisbon.

Lee, C. og Griffith, D., A. (2004). The marketing strategy-performance relationship in an export-driven developing economy. *Journal of international marketing Review*. Vol. 21 No 3, pp. 321-334.

Leonidou, L. C., Katsikeas, C.S. and Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. *Journal of Business Research*. Vol. 55, pp. 51–67.

Louter, P. J., Ouwerkerk, C. og Bakker, B. A. (1991). An inquiry into successful exporting. *European Journal of Marketing*. Vol. 25 No. 6, pp. 7-23.

Nazer og Salem (2009). Firm-Level Determinants Of Export Performance. *International Business & Economics Research Journal*. Vol. 8 No. 2, pp. 105-112.

Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*. November-Desember.

Moghaddam, F., M, Hamid, A., B., A, Rasid, S., Z., A. og Darestani, H. (2011). The Influence of Export Marketing Strategy Determinants on Firm Export Performance: A Review of Empirical literatures Between 1993-2010. *International Journal of Fundamental Psychology & Social Science*. Vol. 1 No. 2, pp. 26-34.

Morgan, N., A., Kaleka, A., og Katsikeas, C. S. (2004). Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment. *Journal of Marketing*. Vol. 68, pp. 90–108.

Morgan, N., A., Katsikeas, C., S., og Vorhies, D., W. (2011). Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. *Academy of Marketing Science*.

Murray, J. Y., Gao, G. Y., og Kotabe, M. (2011). Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages. *Academy of Marketing Science*. Vol 39, pp. 252–269.

Oyeniya, O. (2009). Effect of Marketing Strategy on Export Performance: Evidence from Nigerian Export Companies. *Annals of University of Bucharest, Economic and Administrative Series*. Nr. 3, pp. 249-261.

Prasad, V.K., Ramamurthy, K., og Naidu, G.M. (2001). The influence of internet-marketing integration on marketing competencies and export performance. *Journal of International Marketing*. Vol. 9, pp. 82–110.

Reve, T. og Sasson, A. (2012). Et Kunnskapsbasert Norge. Oslo. *Universitetsforlaget*.

Ruzo, E., Losada, F., Navarro, A., og Diez, J. A. (2011). Resources and international marketing strategy in export firms: Implications for export performance. *Management Research Review*. Vol. 34 No. 5. pp. 496-518.

Røvik, K., A. (2007). Trender og Translasjoner – Ideer som former det 21. Århundrets organisasjon. *Universitetsforlaget AS*. Oslo.

Seifert, B. og Ford, J. (1989). Are Exporting Firms Modifying Their Product, Pricing and Promotion Policies? *International Marketing Review*. Vol. 6 No. 6, pp. 53-68.

Shoham, A. (1996). Marketing-Mix Standardization: Determinants of Export Performance. *Journal of Global Marketing*. Vol. 10 No. 2.

Shoham, A. (1998). Export Performance: A Conceptualization and Empirical Assessment. *Journal of International Marketing*. Vol. 6 No. 3, pp. 59-81.

Sousa, C. M. P. (2004). Export Performance Measurement: An Evaluation of the Empirical Research in the Literature. *Academy of Marketing Science Review*. Vol. 2004 No. 09.

Sousa, C. M. P., Martinez-Lopez, F. J., og Coelho, F. (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 10 No. 4, pp. 343-374.

- Sriram, V., og Manu, F. A. (1995). Country-of-Destination and Export Marketing Strategy: A Study of U:S. Exporters. *Journal of Global Marketing*. Vol. 8 (3/4).
- Stöttinger, B. and Holzmüller, H.H. (2001). Cross- national stability of an export performance model – a comparative study of Austria and the US. *Management International Review*. Vol. 41 No. 1, pp. 7–28.
- Tantong, P., Karande, K., Nair, A., and Singhapakdi, A. (2010). The Effect of product adaptation and market orientation on export performance: A Survey of Thai Managers. *Journal of Marketing Theory and Practice*. Vol. 18 No. 2, pp. 155-170
- Tonge, J. (2001). A Review of Small Business Literature, Part 1: Defining The Small Business. *Centre for Corporate and Public Affairs Manchester Metropolitan University Business School*. Manchester.
- Welch, L.S and R.K. Luostarinen (1988). *Internationalization: Evolution of a Concept*. Journal of General Management. Vol. 14 No. 2, pp. 36-64.
- Yin, R., K. (2009). Case Study Research: Design and Methods. Thousand Oaks: *Sage Publication*.
- Zou, S., Andrus, D. M., Norvell, W. D. (1997). Standardization of international marketing strategy by firms from a developing country. *International Marketing Review*. Vol. 14 No. 2, pp. 107-123.
- Zou, S., og Cavusgil, T. (2002). The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and Its Effect on Firm Performance. *Journal of Marketing*. Vol. 66 (oktober 2002), pp. 40-56.
- Zou, S., og Stan, S. (1998). The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*. Vol. 15 No. 5, pp. 333-356.

Internettreferanser

An.no. Russisk laksestopp. URL nedlastet 10.05.2012

<http://www.an.no/nyheter/article6044936.ece>

Arenaberedskap.no. URL nedlastet 05.04.2012

<http://www.arenaberedskap.no/wips/768564461/>

Giske (2012). URL nedlastet 20.04.2012 <http://arbeiderpartiet.no/Aktuelt/Nyhetsarkiv/Arbeid-og-naeringspolitikk/Lanserte-strategi-for-smaa-og-mellomstore-bedrifter>.

Hibo.no. Om Borch, O. J. URL nedlastet 23.03.2012

<http://hibo.no/index.php?ID=12154&lang=nor&displayitem=142&module=admin>

Hibo.no. Om Torrissen, E. URL nedlastet 23.03.2012

<http://hibo.no/index.php?ID=12154&lang=nor&displayitem=268&module=admin>

Hoel, T., Mengshoel, A. og Isachsen, C. H. (2010). URL nedlastet 24.04.2012

<http://www.fiskeriforum.no/fakta-og-noekkel-tall-om-marin-naering.html>.

Indeks Nordland (2012). URL nedlastet 28.02.2012

http://www.indeksnordland.no/?a_id=655&PHPSESSID=4dc7351df01cd6d129207e1152558835

Innovasjon Norge.no. Om Olvav Dynes. URL nedlastet 23.03.2012

<http://www.innovasjon Norge.no/Kontorer-i->

<http://www.innovasjon Norge.no/Nordland/?searchContent=true&querystring=&navigators=avdelingsid%2CS%2C%5E%22NORD%22%24%2CS%2Cgenericnav4%2CS%2CNORD&offset=0&hits=1&searchcontext=ansatt&hideSearchView=true&HitsPerPage=1000&ShowExtraInfo=true&SearchHeading=V%C3%A5re+ansatte+i+Nordland>

Jakobsen, E. W. (2011). Norsk maritim verdiskaping 2009 - Vital næring i turbulente tider.

URL nedlastet 24.04.2012

<http://menon.no/upload/2011/09/26/maritimverdiskaping2000-2009endeligrapport.pdf>

Kyst.hfk.no. Regionalt utviklingsprogram for 2005. URL 24.04.2012

http://lokal.hfk.no/pdf_dokument/2005004441-274129.pdf.

Kirkefjell, A. (2010). URL nedlastet 09.03.2012. <http://www.restech.no/about-restech.html>

Nceaquaculture.com. URL nedlastet 06.04.2012

<http://www.nceaquaculture.com/wips/1237900605/>.

Nobelpeaceprize.org. Nobels fredspris 2010. URL nedlastet 14.03.2012

http://nobelpeaceprize.org/nb_NO/announce-2010/

Novasea.no. URL nedlastet 05.04.2012. <http://www.novasea.no/hjem/>

Polarquality.no. URL nedlastet 05.04.2012. <http://www.polarquality.no/>

Rappmarine.com. Om Rapp Hydema AS. URL nedlastet 05.04.2012.

<http://rappmarine.com/rapp-hydema-as>

Regjeringen (1997). Små og mellomstore bedrifter. URL nedlastet 24.02.2012

http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/dok/nou-er/1997/nou-1997_21/7/1.html?id=346563

Regjeringen (2012). Små bedrifter – store verdier. URL nedlastet 20.04.2012

http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/Rapporter_2012/102377_NHD_SMB_Web.pdf. Lastet ned 20. April

Wwf.no. Pollok. URL nedlastet 17.04.2012.

http://www.wwf.no/dette_jobber_med/hav_og_kyst/baerekraftige_fiskerier/sjomatguiden_2012/green/?31453/Pollock-Alaska