

Hvordan lederfaktorer påvirker eksportatferd og eksportprestasjon

Kjell Toften

Denne artikkelen tar sikte på å belyse hvilke lederfaktorer som påvirker firmaers eksportatferd og prestasjon. De lederfaktorene som i første rekke ser ut til å påvirke eksportatferd er utdanningsbakgrunn, språkkunnskaper, utenlandsopphold, risikotoleranse, innovasjonsevne, fleksibilitet og risiko- og kostnadsoppfatning. Profesjonell erfaring, språkkunnskap og forpliktelse til eksportbeslutningen ser ut til å være nært knyttet til eksportprestasjon. Artikkelen er basert på en gjennomgang av litteraturen innenfor temaet og bygger på en prøveforelesning i forbindelse med en doktorgradsdisputas innenfor internasjonal markedsføring.

De siste tre tiårene har det vært gjennomført mye forskning på blant annet eksportaktiviteter, eksportprestasjon, eksportatferd og lederfaktorer. Hvordan kan så denne forskningen oppsummeres? Hvilke lederfaktorer ser ut til å påvirke firmaers eksportatferd og eksportprestasjon, og på hvilken måte? En systematisk litteraturstudie som identifiserer disse faktorene vil være nyttig for både foretaksledere og offentlige forvaltere, samt for teoriutvikling innenfor dette området. Kunnskap om ulike lederfaktorer er viktig for å sette sammen lederteam som kan forbedre eksportatferden eller -prestasjonen. Resten av denne artikkelen tar sikte på å belyse dette ved å bruke tilgjengelig forskningslitteratur på området.

Den økte globaliseringen tvinger firmaer til å lete etter muligheter internasjonalt for å overleve (Sousa, 2004) og eksportaktiviteter er viktige for både firmaer (Leonidou & Katsikeas, 1996) og den nasjonale velstanden (Leonidou *et al.*, 1998). Eksport krever minimale finansielle, menneskelige og andre ressurser sammenliknet med alternative måter å få innpass på internasjonale markeder. Eksport gir firmaet høy grad av fleksibilitet og er en kostnadseffektiv måte for raskt å penetrere internasjonale markeder (Leonidou, 1995; Leonidou & Adams-Flourou, 1999). Parallelt har det de siste tre tiårene vært en oppblomstring av forskning knyttet til internasjonal markedsføring og eksportaktiviteter (Shoham, 1998).

Det meste av forskningen tidlig i denne perioden beskriver firmaers internasjonaliseringsprosesser (Bilkey & Tesar, 1977;

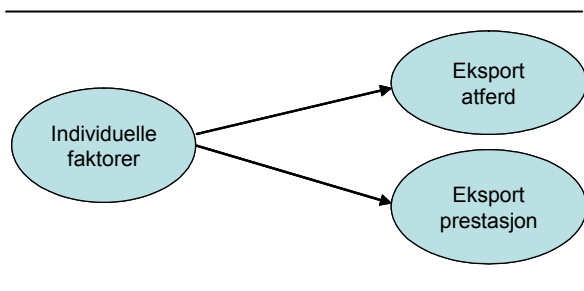
Cavusgil, 1982; Czinkota & Johnston, 1981). Etter hvert som temaet modnet har en rekke forskere studert eksportatferd i form av stimuli og barrierer for eksportaktiviteter, evaluering av eksport promosjonsprogrammer, valg av internasjonale målmarkeder, valg av internasjonal markedsføringsstrategi og eksportutviklingsmodeller (Miesenböck, 1988; Leonidou *et al.*, 1998). Videre har temaet eksportprestasjon og hvordan eksportprestasjon kan påvirkes blitt ett av de mest utbredte temaene for forskning innen internasjonal markedsføring (Katsikeas *et al.*, 2000).

Flere av disse forskningsbidragene har pekt på at ledelsen i firmaene er kritisk og avgjørende for å utvikle en suksessrik eksportvirksomhet. Dette har medført at forskere har undersøkt hvordan ledere virker inn på viktige eksportdimensjoner, i form av rollen som pådrivere eller bremseklosser, og hvilke faktorer som best kan karakterisere disse lederne.

Denne artikkelen fortsetter i det følgende med å avklare de viktigste begrepene; eksportatferd, eksportprestasjon og lederfaktorer, samt forklare et rammeverk av lederfaktorer som påvirker eksport. Videre presenterer artikkelen de empiriske resultatene og kategoriserer dem i henhold til rammeverket, og en del praktiske implikasjoner diskuteres. Avslutningsvis oppsummeres resultatene, begrensninger i forskningen drøftes og forslag til fremtidig forskning legges frem.

Begrepsavklaring og analysemodell

Artikkelen tar sikte på å belyse effekten av lederfaktorer på henholdsvis eksportatferd og eksportprestasjon, som illustrert i Figur 1. Vi er særlig opptatt av om det påvises at individuelle lederfaktorer påvirker eksportatferd eller eksportprestasjon, og eventuelt hvilke og hvordan. Alle identifiserte lederfaktorer er antatt å kunne påvirke en eller flere dimensjoner i eksportatferd og eksportprestasjon.



Figur 1 Konseptuell modell

Lederfaktorer

Lederfaktorer har vært definert og operasjonalisert på ulike måter. Menon & Varadarajan (1992) brukte begrepet "individual factors" som videre ble operasjonalisert til "prior dispositions", hvor individuelle ulikheter med hensyn til erfaring, kunnskapsnivå, kognitiv stil og beslutningsnivå utgjorde innholdet i begrepet. Her var da dette en kategori av faktorer som påvirket informasjonsbruken i firmaer, i tillegg til andre faktorer som oppgavekompleksitet og organisatoriske, omgivelsesmessige og informasjonsmessige faktorer. Andre forskere har brukt betegnelsen "rationality of decision style" (Low & Mohr, 2001), som innebærer i hvor stor grad overveielse og kalkulering ligger til grunn for beslutninger som tas. Innenfor eksportlitteratur har begrepet "managerial characteristics" (Leonidou *et al.*, 1998; Zou & Stan, 1998) blitt brukt, hvor ulike demografiske, erfaringsmessige, holdnings- og atferdsfaktorer er inkludert.

Som man ser av disse definisjonene er det en del likheter og overlapping av begre-

pet, men i resten av artikkelen vil definisjonen til Leonidou *et al.* (1998) bli anvendt, siden denne begrepsbruken er innarbeidet i eksportlitteraturen. Videre er det viktig å understreke at nivået som ligger til grunn for begrepet lederfaktorer er individet. Begrepet berører ikke foretaks-, avdelings- eller produktnivå.

Litteraturgjennomgangen av Leonidou *et al.* (1998) fant 26 lederkarakteristikker som hadde en mulig effekt på eksportatferd og/eller eksportprestasjon, som etter hvert ble redusert til en liste med 17. Denne reduksjonen fant sted på grunn av overlapp mellom karakteristikene, svært sjeldne rapporteringer eller lite relevans til ledelse.

Noen av faktorene viste seg å referere til ulike personlige, kulturelle og andre *objektive* karakteristikker av ledere som hadde en mulig effekt på eksport, som aldersgruppe, erfaring, utdanning og utenlandsopphold. Et annet sett med faktorer var av en mer *subjektiv* karakter, som omhandlet karakteristikker relatert til oppfatninger, holdninger og atferd av lederen. Eksempler her kan være risikotoleranse, kvalitet og dynamikk (det vil si: Ekspertise, ferdigheter og kompetanse) og kostnads- og profittoppfatninger knyttet til internasjonale markeder.

En del lederfaktorer har en *spesifikk* internasjonal tilknytning. Eksempler på dette er beherskelse av flere språk, utenlandsreiser og lengre utenlandsopphold. Videre refererte en del faktorer seg til oppfatninger av risiko knyttet til utenlandske markeder i forhold til innenlandske markeder. Andre karakteristikker var av en relativt sett mer *generell* natur, på den måten at de ikke nødvendigvis utelukkende hadde en effekt på eksport, men også på andre aktiviteter. Eksempler her er i hvilken grad beslutningstakerens utøvelse av ledelse kan karakteriseres som innovativ eller fleksibel, og hvor stor grad av forpliktelse lederen føler til beslutningen om å eksportere.

Disse to typologiene, objektiv/subjektiv og spesifikk/generell, kan kombineres i et rammeverk av fire kategorier av lederfaktorer, som vist i Tabell I: Generelle-objektive, generelle-subjektive, spesifikke-objektive og spesifikke-subjektive.

Tabell 1 Kategoriseringsoppsett med to typologier

		Nivå	
		Generelle	Spesifikke
Mål	Objektive	Aldersgruppe Utdanningsnivå Profesjonell erfaring	Etnisk opprinnelse Språkferdigheter Utenlandsopphold Utenlandsreiser
	Subjektive	Risikotoleranse Innovasjonsevne Fleksibilitet Forpliktelse Kvalitet og dynamikk	Risikooppfatning Kostnadsoppfatning Profittoppfatning Vekstoppfatning Kompleksitetsoppfatning

Kilde: Leonidou *et al.* (1998).

Det er i første rekke fire årsaker til at et slikt rammeverk er egnet for bruk i denne sammenhengen (Leonidou *et al.*, 1998). For det første gir en slik tabell en klar og funksjonell struktur som tillater en utvetydig kategorisering av en lang liste med lederkarakteristikker. For det andre er tabellen tilstrekkelig omfattende til å inkludere de karakteristikker i de mange studier som er gjennomført. For det tredje hjelper en slik tabell med å bestemme fokus og område og lederfaktorenes kollektive innvirkning på eksport. For det fjerde har komponenter av en slik kategorisering vært brukt tidligere med hell i forbindelse med å relatere ledelse til eksport (Dichtl *et al.*, 1983; Holzmüller & Kasper, 1990).

Eksportatferd

Mange har forsøkt å forklare hvorfor noen produsenter ikke eksporterer i det hele tatt og forblir passive, mens andre er engasjerte og suksessrike eksportører. Alle firmaer er eksponert mot en rekke faktorer som stimulerer eller hindrer initiering av eksportaktiviteter. En bevissthet om disse stimuliene eller barrierene er riktignok ikke en tilstrekkelig betingelse for firmaets beslutning om å eksportere eller ikke, men deres innvirkning varierer innenfor konteksten av de positive eller negative følelsene og forhåndsoppfatninger som beslutningstake-

ren(e) har til eksport (Leonidou *et al.*, 1998).

Når et firma har opprettet eksportvirksomhet, er ledelsen ansvarlig for mange eksportrelaterte oppgaver, som å sette eksportmål (Barrett & Wilkonson, 1986), samle internasjonal markedsinformasjon (Reid, 1983) og implementere eksportmarkedsføringsstrategier (Koh, 1991). Likevel kan den spesifikke ledertilnærmingen til eksport karakteriseres enten som aggressiv, det vil si en systematisk og målorientert atferd, eller passiv, som indikerer en opportunistisk og halvhjertet tilnærming (Leonidou *et al.*, 1998).

Videre er ledelsen også ansvarlig for retning og hastighet for firmaets progresjon langs eksportutviklingsstadiene. I de fleste modeller av eksportutviklingsstadier er beslutningstakeren ansett som en nøkkelfaktor for et firmas progresjon fra et stadium til et annet (Leonidou *et al.*, 1998).

Eksportprestasjon

Firmaledelsens deltakelse i eksportaktiviteter vil uunngåelig påvirke firmaets prestasjon i eksportmarkeder (Leonidou *et al.*, 1998). Eksempler på dette kan være måten eksportledere velger ut eller ekspanderer i internasjonale markeder, utformer eksportmarkedsføringsstrategier og overvåker forretningsaktiviteter med internasjonale kunder som før eller siden vil påvirke firmaets

eksportprestasjon. Av denne grunn nevner flere forskere at suksessfull implementering av disse oppgavene for en stor del avhenger av ferdigheter, kunnskap og erfaring til beslutningstakeren(e) innenfor eksportfirmaet (Gomez-Mejia, 1988; Axinn, 1989; Evangelista, 1994). Til tross for at det ikke eksisterer en internasjonalt akseptert definisjon på eksportprestasjon, har mange forskere antydning at begrepet er flerdimensjonalt. Eksempler her kan være salg, profitt og endring (Madsen, 1987), eller effektivitet, produktivitet og tilpasningsevne (Katsikeas *et al.*, 2000).

Metode

Den mest omfattende internasjonale studien er gjennomført av Leonidou *et al.* (1998). Dette var en litteraturstudie basert på fem kriterier: De relevante studiene måtte undersøke effekten av lederfaktorer på eksport, studiene måtte være på foretaks-, avdelings- eller aktivitetsnivå, det ble fokusert på studier av produksjonsfirmaer, kun empirisk forskning ble vurdert og de ulike studiene måtte rapportere tilstrekkelig om metodisk forhold. De fleste studiene var publisert i *Journal of Business Research*, *International Marketing Review* og *Journal of International Business Studies*.

Litteraturstudien til Leonidou *et al.* (1998) viste at enkeltstudier på temaet var nesten enerådende, med kun ett tilfelle av replikasjon. Videre var samtlige studier tverrsnittsundersøkelser. Med hensyn til geografisk fokus viste det seg at samtlige studier undersøkte ett enkelt land eller et enda mindre geografisk område. Halvparten av studiene var utført i Nord Amerika (spesielt USA) og de fleste forskerne var tilknyttet institusjoner i denne regionen. Resten av studiene var tilnærmet delt mellom Europa og andre deler av verden. Nesten ingen studier tok for seg utviklingsland.

Omtrent to tredjedeler av studiene undersøkte flere næringer under ett, mens noen studier undersøkte et fåtall næringer eller enkelt næringer. Det anvendte analyse-

nivået var hovedsakelig produksjonsfirmaer som ble differensiert på bakgrunn av status som eksportør eller ikke-eksportør. En overveldende majoritet av studiene konsentrerte seg om små og mellomstore firmaer.

Utvalgsprosedyrene ble kun i begrenset grad rapportert, men av de rapporterte gjorde omtrent halvparten bruk av sannsynlighetsutvalg. Den andre halvparten brukte ikke-sannsynlighetsutvalg basert på vurderings-, kvote- eller bekvemmelighetsutvalg. Svarprosenten varierte fra 7 % til 94 %, med et gjennomsnitt på omtrent 35 %. Den rapporterte utvalgsstørrelsen varierte fra 9 til 1156, to tredjedeler av studiene rapporterte en utvalgsstørrelse på over 100. Den mest vanlige datainnsamlingen var postalt spørreskjema, med enkelte innslag av personlig dybdeintervju. Under halvparten av studiene identifiserte nøkkelinformantene sine, men av de oppgitte var det vanligvis administrerende direktør, markedsføringsansvarlig eller eksportansvarlig.

Videre er det en del måleproblemer. Spesielt eksportprestasjoner har vært målt på mange ulike vis, som eksportsalg, eksportvekst, eksportprofitt, forholdet mellom eksportsalg og totalt salg, økning i viktighet, eksportinvolvering og holdning til eksport (Cavusgil & Zou, 1994). En nylig litteraturstudie av Sousa (2004) identifiserte rundt 50 indikatorer på eksportprestasjon som har vært anvendt de siste seks årene. Andre forskere har brukt en rekke andre kategoriseringer som økonomiske versus ikke-økonomiske (Shoham, 1996; Katsikeas *et al.*, 2000) eller objektive versus subjektive mål (Sousa, 2004). Som en oppsummering kan det sies at begrepet eksportprestasjon har vært behandlet på en lite homogen måte, men at det ser ut til å være stor enighet om at begrepet eksportprestasjon har mange fasetter og bør måles ved hjelp av flere mål.

Resultater

Denne delen presenterer de empiriske funnene som kommer frem i studien av Leonidou *et al.* (1998). I Tabell 2 er resultatene presentert på bakgrunn av kategoriseringsoppsettet av lederfaktorer som vist i Tabell 1.

Generelle-objektive faktorer

Av de generelle-objektive lederfaktorene viser det seg at det ikke finnes noen entydig mønster i studiene som støtter hypotesen om at alder har en effekt på eksportdimensjonene. Av 17 studier som utforsker denne sammenheng finner kun seks studier en

signifikant sammenheng mellom alder og eksport, mens 11 studier ikke finner noen. Utdanningsnivå ser ut til å ha en sammenheng med eksport. Av 25 identifiserte studier viser 10 en positiv signifikant sammenheng med eksporttilbøyelighet, mens de øvrige studiene ikke viser noen klar tendens. Av 12 studier som ser på sammenheng mellom profesjonell erfaring og eksport viser 4 studier en positiv sammenheng mellom erfaring og eksporttilbøyelighet, mens tre studier ikke finner signifikante relasjoner. Derimot viser tre studier en positiv sammenheng mellom erfaring og eksportprestasjon.

Tabell 2 Empiriske resultater av studier på lederfaktorens innvirkning på eksport

		Eksportdimensjon											
		Eksport tilbøyelighet			Eksport aggressivitet			Eksport utvikling			Eksport prestasjon		
Lederfaktorer	Total	+	0	-	+	0	-	+	0	-	+	0	-
Generelle-objektive	54	15	15	3	1	1		2	5	2	6	4	
Alder	17	1	7	3					3	1	1	1	
Utdanningsbakgrunn	25	10	5			1		2	1	1	2	3	
Profesjonell erfaring	12	4	3		1				1		3		
Spesifikke-objektive	50	18	14	1	1	2		3			6	5	
Etnisk opprinnelse	6	1	2					1				2	
Språkferdigheter	20	9	4	1		1					4	1	
Utenlandsopphold	17	6	4		1	1		1			2	2	
Utenlandsreiser	7	2	4					1					
Generelle-subjektive	40	24	3		1	3	1	2	2		3	1	
Risikotoleranse	12	8	2						1		1		
Innovasjonsevne	7	7											
Fleksibilitet	6	6											
Forpliktelse	4	1				1					2		
Kvalitet og dynamikk	11	2	1		1	2	1	2	1			1	
Spesifikke-subjektive	42	5	6	8	2	7		3	6	2	1		2
Risikooppfatning	11		1	4		2			2	1			1
Kostnadsoppfatning	5		1	4									
Profittoppfatning	17	4	4		1	3		2	2		1		
Vekstoppfatning	7	1			1	2		1	2				
Kompleksitetsoppfatning	2									1			1
Total	186	62	38	12	5	13	1	10	13	4	16	10	2

+ = Positiv relasjon rapportert, 0 = Ingen eller veldig svak relasjon rapportert, - = Negativ relasjon rapportert.

Tallet indikerer kun antall ganger relasjonen (frekvensen) mellom de to variablene ble rapportert.

Kilde: Leonidou *et al.* (1998).

Generelle-subjektive faktorer

Av de generelle-subjektive faktorene viser 12 studier at risikotoleranse har en tilsynelatende sammenheng med eksport. Åtte studier viser en positiv sammenheng mellom risikotoleranse og eksporttilbøyelighet, mens to ikke finner noen signifikante sammenhenger. Videre har syv studier forsket på sammenhengen mellom risikotoleranse og innovasjonsevne, og samtlige konkluderer med at det er en positiv sammenheng. Også mellom fleksibilitet og eksporttilbøyelighet vises en entydig sammenheng hvor alle seks studiene indikerer en positiv signifikant sammenheng. En studie viser en positiv sammenheng mellom forpliktelse og eksporttilbøyelighet, mens to studier viser en sammenheng mellom forpliktelse og eksportprestasjon. Studiene av kvalitet og dynamikk viser ingen klare trekk.

Spesifikke-objektive faktorer

Her viser seks studier ingen klare trekk med hensyn til sammenheng mellom etnisk opprinnelse og eksport. Derimot ser det ut til å være en klar sammenheng mellom språkferdigheter og eksporttilbøyelighet, med ni studier som konkluderer med en positiv sammenheng, fire som ikke finner noen signifikante sammenhenger og en studie som viser en negativ sammenheng. Videre har fire studier konkludert med en positiv sammenheng mellom språkferdigheter og eksportprestasjon mens en studie ikke finner signifikante relasjoner.

Av 17 studier som har undersøkt forholdet mellom utenlandsopphold og eksport viser seks studier en positiv sammenheng mellom utenlandsopphold og eksporttilbøyelighet, mens fire studier ikke fant noen signifikant sammenheng. Ellers var det ingen klare funn for utenlandsopphold. To studier som har undersøkt sammenhengen mellom utenlandsreiser og eksporttilbøyelighet konkluderte med en positiv sammenheng, mens fire andre studier som undersøkte det samme ikke fant noen sammenheng.

Spesifikke-subjektive faktorer

Av 11 studier som studerte risikooppfatning i forbindelse med eksport viser fire studier en negativ sammenheng mellom risikooppfatning og eksporttilbøyelighet, mens en studie ikke kunne påvise noen sammenheng. De samme resultatene ble konklusjonen for sammenhengen mellom kostnadsoppfatning og eksporttilbøyelighet. Når det gjelder profitt- (17 studier), vekst- (7 studier) og kompleksitetsoppfatning (2 studier) er det vanskelig å trekke noen klare konklusjoner.

Praktiske implikasjoner

Norsk fiskerinæring karakteriseres ved mange små og mellomstore firmaer med begrensede finansielle og menneskelige ressurser. Derfor er studier som kan effektivisere bruken av disse begrensede ressursene viktige. Videre har næringen et stort eksportomfang, hvor 80 til 90 % av omsetningen kommer fra eksport og firmaledelsen ofte er eksportorientert. Til sammen betyr disse forholdene at forskningsstudier som tar for seg eksportaktiviteter, eksportatferd og eksportprestasjon og søker å belyse hvilke faktorer som påvirker disse har høy relevans for næringen.

Hva kan så sjømateksportørene lære av studiene som er gjennomført på dette temaet? Hvis det er interessant å påvirke firmaets eksportatferd eller eksportprestasjon, bør det settes fokus på ledernes egenskaper og bakgrunn. Det er neppe nødvendig at hver enkelt leder i firmaet har alle de ønskede karakteristikkene, men det vil være formålstjenlig at det opprettes et lederteam som til sammen har disse ønskede kvalifikasjonene.

Vi vet fra tidligere studier at utdanningsbakgrunn har en positiv sammenheng med eksporttilbøyelighet. I tilfelle det er ønskelig å bedre firmaets holdning til eksport og ønske om å eksportere, kan det dermed være nyttig å ansette høyt utdannede ledere. Videre vil ledere som har gode språkkunnskaper og/eller som har hatt lengre uten-

landsopphold bak seg, bidra på samme måte. Videre kan det være nyttig å undersøke en del holdninger til ledere eller potensielle ledere. Vi vet at generell risikoholdning kan knyttes til eksportatferd, hvor ledere med høyere toleranseterskel for risiko lettere begynner å eksportere. Ledernes evne til nytenkning og fleksibilitet eller smidighet virker også inn, og hvis det er ønskelig å påvirke firmaets tilbøyelighet til å eksportere bør slike holdninger prioriteres for eksempel ved ansettelse. Dessuten har en del ledere en lavere risikooppfatning og kostnadsoppfatning av eksportering, og ledere med slike karakteristikk er også mer tilbøyelig til å eksportere. Derimot ser det ikke ut som om ledernes alder, etnisk bakgrunn eller kortere utenlandsreiser betyr noe for tilbøyeligheten til å eksportere.

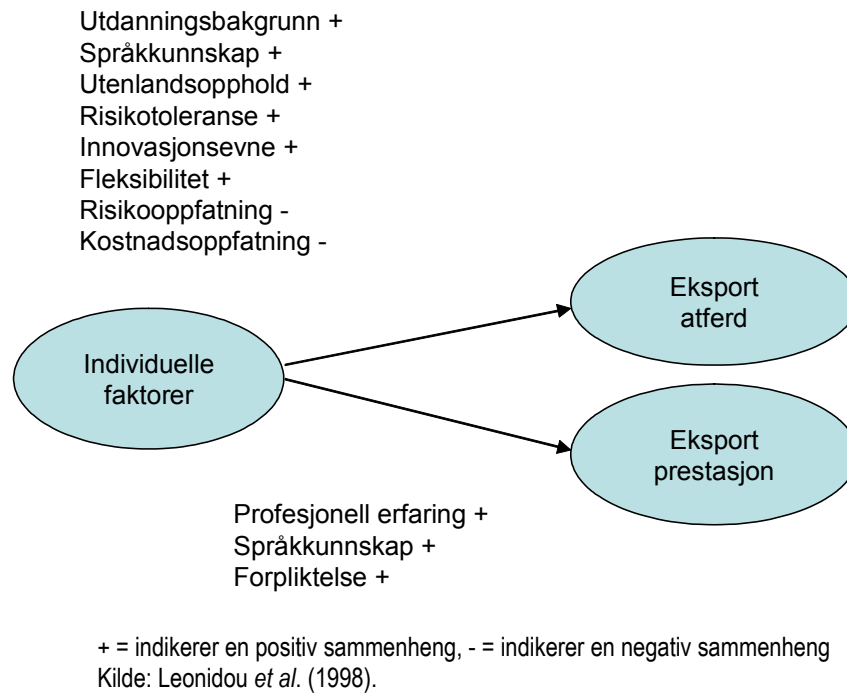
Hvis det er ønskelig å bedre firmaets eksportprestasjoner kan det være formålstjenlig å sette sammen et lederteam som innehar en del sentrale lederkarakteristikk. Det er for eksempel en sammenheng mellom eksportprestasjon og profesjonell erfaring. Det betyr at det er viktig for bunnlinjen at ledere har en viss relevant erfaring i form av tidligere arbeidsforhold, teknisk ekspertise eller produktkunnskap, og gjerne i en internasjonal sammenheng. Videre er også her språkkunnskaper viktige, og det antas at dette bidrar til å etablere sosiale kontakter og forretningskontakter internasjonalt, forbedrer kommunikasjon og interaksjon med internasjonale kunder, hjelper i forståelsen av internasjonale forretnings-skikker og forenkler planlegging og kontroll i internasjonale markeder. Dessuten ser det ut som om ledere som har en sterk forpliktelse til eksportbeslutningen oppnår bedre eksportresultater. Det vil derfor normalt være ønskelig å inkludere ledere med en slik karakteristikk. En slik forpliktelse kommer til uttrykk ved en sterk interesse for, og tilstrekkelig tildeling av, markedsførings-, produksjons- og personellressurser til eksportaktiviteter.

Konklusjon, forskningsbegrensninger og forslag til videre forskning

Denne litteraturgjennomgangen har hatt som mål å belyse hvordan individuelle lederfaktorer påvirker eksportatferd og eksportprestasjon. Av opprinnelige 26 foreslåtte faktorer står vi altså tilbake med 10 ulike lederfaktorer som har en virkning på eksportatferd og eksportprestasjon.

Gjennomgangen antyder at utdanningsbakgrunn, språkferdigheter, utenlandsopphold, risikotoleranse, innovasjonsevne og fleksibilitet har en positiv sammenheng med eksportatferd, mens risiko- og kostnadsoppfatning ser ut til å ha en negativ sammenheng med eksportatferd. Det er også verdt å merke seg at disse lederfaktorene kun ser ut til å ha en sammenheng med eksporttilbøyelighet, og i liten eller ingen grad med de øvrige eksportatferdsdimensjonene eksportutvikling og eksportaggressivitet. Videre virker det som om profesjonell erfaring, språkkunnskap og forpliktelse til eksportbeslutningen har en positiv sammenheng med eksportprestasjon. Disse resultatene er oppsummert i Figur 2.

Med slike litteraturstudier er det generelt sett ofte metodiske problemer. I de fleste underlagsstudiene var fokuset en enkelt næring eller et fåtall sektorer, et begrenset antall variabler ble undersøkt, og det var mange ulike operasjonaliseringer av de aktuelle variablene eksportprestasjon, eksportatferd og lederfaktorer. Dette gjør det vanskelig å sammenlikne resultater, selv om resultatene for hver enkelt studie likevel kan være korrekte. Med basis i disse metodiske problemene vil det være naturlig å strebe etter å bedre operasjonaliseringen av begrepene, og spesielt for eksportprestasjon. Det er viktig at det dannes en generell aksept for hva begrepet inneholder og hvordan det kan måles. Videre kan man se på langsiktige virkninger. Langt de fleste studiene benytter tverrsnittsanalyser, i motsetning til tidsrekkeanalyser, på grunn av ressursbegrensninger forskere gjerne har.



Figur 2 Oppsummering

Videre vil ofte valg av forklaringsmodeller legge begrensninger på hvor oppmerksomheten rettes. For eksempel ser man gjerne på direkte effekter, og i mindre grad på mellomliggende variabler, som markedsføringsstrategier (Katsikeas *et al.*, 2000) eller innvirkning fra andre områder av virksomheten som finans, forskning og utvikling eller produksjon (Leonidou *et al.*, 1998). Dessuten kan retningen av de kausale effekter diskuteres i slike studier. For eksempel studerer man gjerne effekten av lederfaktorer på eksportprestasjon, mens man i mindre grad tar hensyn til at effekten også kan gå motsatt vei, spesielt over tid. Fremtidige studier kan søke å utvikle et mer omfattende teoretisk rammeverk, hvor lederfaktorene er inkludert både som en uavhengig og avhengig variabel, og dermed bidra til ytterligere teoriutvikling på dette området. Interessante variabler som kan trekkes inn er bruk av eksportmarkedsinformasjon (Diamantopoulos & Souchon, 1999; Souchon & Diamantopoulos, 1996), og omgivelses- og organisasjonsfaktorer (Menon & Varadarajan, 1992). Videre kan man kontrollere for

spesielle nærings- og konkurransefortrinn, for dermed å kunne isolere de mer allmenngyldige teoritrekkene.

Videre bør det forskes mer på nærings- tilknyttede problemstillinger. Et eksempel her kan være sammensetningen av lederteam i fiskerinæringen og hvilke lederfaktorer som dominerer denne næringen, og om slike faktorer er like viktige her som i andre internasjonalt orienterte næringer. Ellers kan det være nyttig å undersøke hvilke faktorer som påvirker næringens eksportprestasjoner spesifikt, og om det er ulikheter mellom deler av næringen, for dermed å kunne effektivisere disse faktorene. Dessuten kan det være formålstjenlig å sammenlikne eksportmarkedsstrategiene til ulike firma i næringen, som valg av markeder, produkter, prissetting, distribusjonskanaler og markedskommunikasjon, for å identifisere mulige optimale strategier.



Referanser

- Axinn, C.N. (1989). Export Performance: Do Managerial Perceptions Make a Difference?, *International Marketing Review*, **5**: 2, pp. 67-71.
- Barret, N.I. & I.F. Wilkinson (1986). Internationalization Behavior: Management Characteristics of Australian Manufacturing Firms by Level of International Development, in Turnbull, P.W. & S.J. Paliwoda (eds), *Research in International Marketing*, London: Croom Helm, pp. 213-233.
- Bilkey, W.J. & Tesar, G. (1977). The Export Behavior of Smaller Wisconsin Manufacturing Firms, *Journal of International Business Studies*, **8**: 1, pp. 93-98.
- Cavusgil, S.T. (1982). Some Observations on the Relevance of Critical Variables for Internationalization Stages, in Czinkota, M.R. & G. Tesar (eds), *Export Management: An International Context*, New York: Praeger Publishers, pp. 276-285.
- Cavusgil, S.T. & S. Zou (1994). Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export ventures, *Journal of Marketing*, **58**, pp. 1-21.
- Czinkota, M.R. & W.J. Johnston (1981). Segmenting U.S. Firms for Export Development, *Journal of Business Research*, **12**, pp. 353-365.
- Diamantopoulos, A. & A. Souchon (1999), Measuring Export Information Use: Scale Development and Validation, *Journal of Business Research*, **46**, pp. 1-14.
- Dichtl, E., M. Leibold, H.-G. Köglmayr & S. Müller (1983), The Foreign Orientation of Management as a Central Construct in Export-centred Decision Making Processes, *Research for Marketing*, **10**: 1, pp. 7-14.
- Evangelista, F.U. (1994). Export Performance and its Determinants, in Axinn, C.N. (ed) *Advances in International Marketing*, **6**, Greenwich: JAI Press, pp. 207-229.
- Gomez-Meija, L.R. (1988). The Role of Human Resources Strategy in Export Performance: A Longitudinal Study, *Strategic Management Journal*, **9**, pp. 493-505.
- Holzmueller, H.H. & H. Kasper (1990). The Decision-maker and Export Activity: A Cross-national Comparison of the Foreign Orientation of Australian Managers, *Management International Review*, **3**: 3, pp. 217-230.
- Katsikeas, C.S., L.C. Leonidou & N.A. Morgan (2000). Firm-Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation, and Development, *Journal of the Academy of Marketing Science*, **28**: 4, pp. 493-511.
- Koh, A.C. (1991). Relationships among Organizational Characteristics, Marketing Strategy and Export Performance, *International Marketing Review*, **8**: 3, pp. 46-60.
- Leonidou, L.C. (1995). Export Barriers: Non-Exporters' Perceptions, *International Marketing Review*, **12**: 1, pp. 4-25.
- Leonidou, L.C. & A.S. Adams-Florou (1999). Types and Sources of Export Information: Insights from Small Business, *International Small Business Journal*, **17**: 3, pp. 30-48.
- Leonidou, L.C. & C.S. Katsikeas (1996). The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models, *Journal of International Business Studies*, **27**: 3, pp. 517-551.
- Leonidou, L.C., C.S. Katsikeas & N.F. Piercy (1998), Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions, *Journal of International Marketing*, **6**: 2, pp. 74-102.
- Low, G. & J. Mohr (2001). Factors Affecting the Use of Information in the Evaluation of Marketing Communications Productivity, *Journal of the Academy of Marketing Science*, **29**: 1, pp. 70-88.
- Madsen, T.K. (1987). Empirical Export Performance Studies: A Review of Conceptualizations and Findings, in Cavusgil, S.T. (ed), *Advances in International Marketing*, **2**, Greenwich: JAI Press, pp. 177-198.
- Menon, A. & P.R. Varadarajan (1992). A Model of Marketing Knowledge Use Within Firms, *Journal of Marketing*, **56**: October, pp. 53-71.
- Miesenböck, K.J. (1988). Small Businesses and Exporting: A Literature Review, *International Small Business Journal*, **6**: January, pp. 42-61.
- Reid, S.D. (1983). Firm Internationalization, Transaction Costs and Strategic Choice, *Journal of International Business Studies*, **2**, pp. 44-56.
- Shoham, A. (1996). Marketing Mix Standardization: Determinants of Export Performance, *Journal of Global Marketing*, **10**: 2, pp. 53-73.
- Shoham, A. (1998). Export Performance: A Conceptualization and Empirical Assessment, *Journal of International Marketing*, **6**: 3, pp. 59-81.
- Souchon, A. & A. Diamantopoulos (1996). A Conceptual Framework of Export Marketing Information Use: Key Issues and Research Propositions, *Journal of International Marketing*, **4**: 3, pp. 49-71.
- Sousa, C.M.P. (2004). Export Performance Measurement: An Evaluation of the Empirical Research in the Literature, *Academy of Marketing Science Review*, **9**, pp. 1-22.
- Zou, S. & S. Stan (1998). The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature Between 1987 and 1997, *International Marketing Review*, **15**: 5, pp. 333-356.