



www.ibr.hi.is

MARKAÐSLEG FÆRNI LÍTILLA TÆKNIFYRIRTÆKJA Í SJÁVARÚTVEGI Á ÍSLANDI

Eva Íris Eyjólfsdóttir
Friðrik Eysteinnsson

Ritstjórar:

Auður Hermannsdóttir
Ester Gústavsdóttir
Kári Kristinsson

Vorráðstefna Viðskiptafræðistofnunar Háskóla Íslands:
Erindi flutt á ráðstefnu í mars 2014

Ritrýnd grein

Reykjavík: Viðskiptafræðistofnun Háskóla Íslands

ISSN 1670-8288
ISBN 978-9979-9933-4-6



HÁSKÓLI ÍSLANDS
VIÐSKIPTAFRÆÐIDEILD

MARKAÐSLEG FÆRNI LÍTILLA TÆKNIFYRIRTÆKJA Í SJÁVARÚTVEGI Á ÍSLANDI

Eva Íris Eyjólfsdóttir, MS í markaðsfræði og alþjóðaviðskiptum
Friðrik Eysteinnsson, fv. aðjúnkt, Háskóli Íslands

SAMANTEKT

Sjávarútvegurinn er ein af aðal atvinnugreinunum á Íslandi og hafa mörg fyrirtæki verið stofnuð til þess að styðja við hann. Á meðal þeirra eru tæknifyrirtæki sem hanna og framleiða veiðarfæri, fiskvinnsluvélar, umbúðir og kælikerfi svo eitthvað sé nefnt. Flest þessara fyrirtækja eru lítil og standa frammi fyrir breyttum aðstæðum á heimamarkaði. Það veldur því að þau þurfa að auka útflutning sinn. Lítil fyrirtæki kljást hins vegar oft við skort á sérþekkingu á markaðsmálum. Tilgangur rannsóknar höfundar var að komast að því hversu mikilli markaðslegri færni lítil tæknifyrirtæki í sjávarútvegi á Íslandi búa yfir og hvort jákvæð tengsl væru á milli hennar og árangurs þeirra. Gerð var meginindleg rannsókn. Spurningalisti var sendur á þá sem báru ábyrgð á markaðstengdum ákvörðunum hjá fyrirtækjunum. Þýðið og úrtakið var það sama eða 36 fyrirtæki og var svarhlutfallið 88%. Helstu niðurstöður voru að þátttakendur telja fyrirtæki sín búa yfir örlítilli meiri markaðslegri færni heldur en keppinautar sínir nema hvað varðar markaðssamskipti (auglýsingar og söluhvartar). Sterk jákvæð fylgni var á milli markaðslegrar færni og árangurs.

INNGANGUR

Ekki verður deilt um mikilvægi þeirrar auðlindar sem sjórinn býr yfir en hún er ein af aðal auðlindum þjóðarinnar, bæði sem uppspretta fæðu og útflutningsafurða. Þar af leiðandi hefur mikil starfsemi sprottið upp á Íslandi til þess að styðja við nýtingu hennar (Jón Þ. Þór, 2002; Vilhjálmur Jens Árnason og Þór Sigfússon, 2011).

Tæknifyrirtæki, sem hanna og framleiða ýmsar vörur til stuðnings við sjávarútveginn, eru hluti af þessari starfsemi. Þau hafa verið í nánú samstarfi við útgerðirnar til þess að vörurnar sem þau þróa uppfylli kröfur þeirra. Þessi fyrirtæki standa nú frammi fyrir ákveðinni óvissu þar sem útgerðirnar halda að sér höndum vegna breytinga á því regluverki sem þær hafa starfað eftir síðan 1984. Vegna þessa styðja útgerðirnar ekki við tæknifyrirtækin eins og áður. Þau þurfa því að auka útflutning á framleiðsluvörum sínum til þess að geta haldið áfram starfsemi sinni (Vilhjálmur Jens Árnason og Þór Sigfússon, 2011).

Flest tæknifyrirtækjanna í íslenskum sjávarútvegi eru lítil, þ.e. með starfsmannafjölda undir 50. Staða slíkra fyrirtækja er öðruvísi heldur en stórra að því leyti að þau búa yfir meiri sveigjanleika sem gerir það að verkum að þau geta verið fljótari að bregðast við breyttum aðstæðum (Chen og Hambrick, 1995). Lítil fyrirtæki kljást hins vegar oft við takmarkað fjármagn og skort á sérþekkingu í markaðsmálum (Carson, 1990). Til þess að þau geti hámarkað nýtingu auðlinda sinna þurfa þau að búa yfir færni sem breytir þeim í virði fyrir viðskiptavinina í gegnum stefnumiðaðar markaðsaðgerðir (Day, 1994; Qureshi og Kratzer, 2011; Vorhies og Morgan, 2005). Rannsóknir hafa jafnframt sýnt að jákvæð tengsl eru á milli markaðslegrar færni og árangurs fyrirtækja (Murrey, Gao og Kotabe, 2011; Qureshi og Kratzer, 2011; Theodsiou, Kehagias og Katsikea, 2012).

Aukinn útflutningur tæknifyrirtækjanna mun leiða af sér að þau standa frammi fyrir meiri samkeppni og brýnt að þau nýti auðlindir sínar á sem áhrifaríkastan hátt til þess að ná forskoti á keppinautana. Tilgangur rannsóknar höfunda er að kanna hversu mikilli markaðslegri færni lítil tæknifyrirtæki í sjávarútvegi á Íslandi búa yfir samanborið við keppinauta sína ásamt því að skoða tengsl hennar og árangurs þeirra.

MARKAÐSLEG FÆRNI

Day (1994) skilgreinir markaðslega færni sem flókið safn leikni (*skills*) og uppsafnaðrar þekkingar. Hún er svo nýtt til þess að búa til einstaka vöru eða þjónustu, sem uppfyllir þarfir og langanir viðskiptavinanna betur en vörur eða þjónusta keppinautanna. Þetta er sú skilgreining sem flestir fræðimenn notast við (Nath, Nachiappan og Ramanathan, 2010; Vorhies og Morgan, 2005). Markaðsleg færni telst ekki auðlind í sjálfu sér heldur viðbrögð fyrirtækis til þess að nýta auðlindirnar við að skapa virði fyrir viðskiptavini (Day, 1994; Vorhies, Harker og Rao, 1999).

Markmið fyrirtækja er, eða á að minnsta kosti að vera, að skapa framúrskarandi virði fyrir viðskiptavininn og öðlast þannig samkeppnisforskot (Day 1994; Narver og Slater, 1990). Þegar starfsmenn nýta þá þekkingu og leikni sem þeir búa yfir getur verið erfitt og jafnvel ómögulegt fyrir keppinauta að herma eftir. Þar getur því leynst grundvöllur til forskots á keppinautana (Griffith, Yalchinkaya og Calantone, 2010).

Markaðsleg færni er annað hvort efrastigs (*higher level*) færni eða miðstigs (*mid level*) færni. Undir efrastigs færni heyra t.d. vörumerkjastjórnun (*brand management*), stjórnun viðskiptatengsla (*customer relationship management, CRM*) og nýsköpun (*innovation*) (Merrilees, Rundle-Thiele, 2011; Vorhies og Morgan, 2005).

Miðstigs markaðslegri færni hafa Morgan, Vorhies og Mason (2009) og Vorhies, Morgan og Autry (2009) skipt í tvennt, mótun og innleiðingu markaðsstefnu annars vegar og beitingu markaðsráðanna (*marketing mix variables*) hins vegar. Mótun og innleiðing markaðsstefnu snýst um að skipuleggja og samhæfa aðgerðir með viðeigandi auðlindum til þess að ná markmiðum fyrirtækisins (Morgan o.fl., 2009; Noble og Mokwa, 1999; Vorhies og Morgan, 2005).

Beiting markaðsráðanna er hagnýt færni sem er byggð upp í gegnum sértæka þekkingu sem starfsfólk fyrirtækisins býr yfir og tengist ákveðnum verkefnum. Færni í beitingu markaðsráðanna er sérstaklega mikilvæg í þeim fyrirtækjum sem hafa stefnu sem byggir á vöruaðgreiningu (*product differentiation*) þar sem nauðsynlegt er að skapa ímynd og miðla ávinningi til núverandi og mögulegra viðskiptavina. Dæmi um markaðsráða eru vöruþróun (*product development*), verð (*price*), stjórn dreifileiða (*channel management*) og markaðssamskipti (*marketing communication*) (Vorhies og Morgan, 2005; Vorhies o.fl., 2009).

Fræðimenn hafa fundið sterk jákvæð tengsl á milli markaðslegrar færni og árangurs fyrirtækja (Dutta, Narasimhan og Rajiv, 1999; Dutta, Zbaracki og Bergen, 2003; Hooley o.fl, 1999; Hughes og Morgan, 2008; Hunt og Morgan, 1995; Kotabe, Srinivasan og Aulakh, 2002; Morgan, Katsikeas og Vorhies, 2012; Morgan o.fl. 2009; Vorhies og Morgan, 2003, Vorhies o.fl., 1999, Yarbrough, Morgan og Vorhies, 2011). En þrátt fyrir það hafa fáar verið birtar sem kannað hafa þessi tengsl hjá tæknifyrirtækjum og enn færri hjá litlum tæknifyrirtækjum (Qureshi og Kratzer, 2011).

Dutta o.fl. (1999) rannsökuðu hvernig og hvort markaðsleg færni hefði einhver áhrif hjá hátæknifyrirtækjum þar sem umhverfið breytist hratt. Niðurstöður þeirra sýndu að því meiri sem vöruþróunin var hjá fyrirtækjum því mikilvægari varð markaðsleg færni hjá þeim.

Qureshi og Kratzer (2011) könnuðu m.a. tengsl markaðslegrar færni við frammistöðu nýsköpunar- og tæknifyrirtækja. Spurningalisti þeirra var sendur til stjórnenda lítilla tæknifyrirtækja með minnsta kosti tveggja ára reynslu og fimm eða fleiri starfsmenn. Þeir fundu sterk jákvæð tengsl milli markaðslegrar færni og árangurs fyrirtækjanna.

Kotabe o. fl. (2002) gerðu rannsókn meðal fjölbjóðlegra fyrirtækja og komust að því að markaðsleg færni hefur ekki aðeins jákvæð tengsl við árangur þeirra heldur getur hún einnig mildað þá erfiðleika sem geta komið upp við inngöngu inn á nýja markaði.

Krasnikov og Jayachandran (2008) sýndu fram á að stærð fyrirtækja hefur ekki áhrif á styrk tengsla færni við árangur. Þannig hefur færni jákvæð tengsl við árangur bæði stórra fyrirtækja þar sem mikil verkaskipting er milli deilda og lítilla fyrirtækja þar sem lítil afmörkun er á starfssviði starfsmanna. Auk þess sýndu þeir fram á að markaðsleg færni hefur sterkari tengsl við árangur heldur en færni í rekstri eða rannsóknum og þróun.

Í rannsókn höfunda þessarar greinar verður leitast við að kanna hversu mikilli markaðslegri færni lítill tæknifyrirtæki á Íslandi búa yfir samanborið við keppinauta sína. Auk þess verður skoðað hvort jákvæð tengsl séu á milli markaðslegrar færni og árangurs þeirra.

Þær rannsóknarspurningar sem leitast verður við að svara eru:

1. *Hversu mikilli markaðslegri færni búa lítill tæknifyrirtæki í sjávarútvegi á Íslandi yfir í samanburði við keppinauta sína?*
2. *Eru jákvæð tengsl á milli markaðslegrar færni lítilla tæknifyrirtækja í sjávarútvegi á Íslandi og árangurs þeirra?*

AFERÐAFRÆÐI

Gerð var meginþingleg rannsókn í formi spurningakönnunar.

Þátttakendur

Þýði rannsóknarinnar er lítill tæknifyrirtæki í sjávarútvegi á Íslandi sem hafa verið starfandi í að minnsta kosti 2 ár. Þátttakendur í rannsókninni eru æðstu stjórnendur markaðsmála hjá þessum fyrirtækjum sem bera ábyrgð á stefnu þeirra í markaðsmálum.

Notaður var fyrirtækjalisti sem annar höfunda þessarar greinar safnaði saman fyrir doktorsverkefni Þórs Sigfússonar veturinn 2010 – 2011. Auk þessa var haft samband við Íslenska sjávarklasann sem vinnur að því að styðja við og styrkja tengslin milli fyrirtækja tengdum við sjávarútveginn á Íslandi. Fimm fyrirtæki bættust þá við. Úrtakið, sem jafnframt var þýðið, samanstóð af 40 fyrirtækjum.

Af þeim 36 fyrirtækjum sem svöruðu könnuninni voru fjögur komin með fleiri en 50 stöðugildi og voru þar af leiðandi felld út. Stærð þýðisins fór því úr 40 fyrirtækjum í 36. Þá var hent út tveimur spurningalistum sem ekki uppfylltu það skilyrði að svarandi væri sá sem bæri ábyrgð á stefnu fyrirtækisins í markaðsmálum. Eftir stóðu 30 svör. Svarhlutfallið var því 83%.

Yngsta fyrirtækið var fimm ára og það elsta 32 ára. Flest fyrirtækin voru með 5-20 starfsmenn eða 16 fyrirtæki alls, 14 voru með 21-50 starfsmenn.

Af þeim sem svöruðu könnuninni voru 14 forstjórar/framkvæmdastjórar eða um 47% og átta eða 27% markaðsstjórar. Átta aðrir eða 26% báru annað starfsheiti.

Flestir þeirra sem svöruðu könnuninni töldu sig hafa góða eða mjög góða þekkingu á efni hennar eða 64%. Þeir töldu sig einungis með meðal þekkingu en ákveðið var að halda þeim inni þar sem gert var ráð fyrir að í svona litlum fyrirtækjum væri ekki óalgengt að skortur væri á markaðslegri þekkingu.

Mælitækið

Fyrsta hluta spurningalistans var ætlað að mæla markaðslega færni fyrirtækjanna og var fenginn frá Vorhies og Harker (2000). Hann inniheldur 19 fullyrðingar sem skipt er niður á vörubrúun (4), verðlagningu (4), dreifingu (4), markaðssamskipti (3) og stjórn markaðsmála (4). Þátttakendur voru beðnir um að meta hversu ósammála eða sammála þeir voru fullyrðingunum samanborið við helstu keppinauta og svara á 7 punkta Likert kvarða þar sem 1 stóð fyrir mjög ósammála og 7 mjög sammála.

Öðrum hluta spurningalistans var ætlað að mæla árangur fyrirtækjanna og inniheldur fimm fullyrðingar sem skoða vöxt markaðshlutdeildar, söluaukningu og arðsemi fyrirtækis (*business profitability*), fjárfestingar (*ROI*) og sölu (*ROS*). Þessi hluti spurningalistans var hannaður af Spanos og Lioukas (2001). Þátttakendur voru beðnir um að meta stöðu fyrirtækisins samanborið við helstu keppinauta þess. Svarað var á sjö punkta Likert kvarða þar sem 1 stóð fyrir miklu verri og 7 stóð fyrir miklu betri.

Þriðja og jafnframt síðasta hluta spurningalistans var ætlað að afla upplýsinga um bakgrunn fyrirtækisins og þess sem svaraði könnuninni. Þar voru fimm spurningar sem snerust um fjölda starfsmanna, aldur fyrirtækisins, stöðu þess sem svaraði spurningalistanum fyrir hönd fyrirtækisins og hvort hann bæri ábyrgð á stefnu þess í markaðsmálum. Spurningarnar voru fengnar frá Qureshi og Kratzer (2011). Í síðustu spurningu listans voru þátttakendur beðnir um að meta þekkingu sína á efni könnunarinnar og svara á sjö punkta Likert kvarða þar sem 1 stóð fyrir mjög litla þekkingu og 7 fyrir mjög mikla þekkingu. Þessi spurning var fengin úr spurningalista Morgans o.fl. (2009) og gerði það að verkum að hægt var að útiloka svör þeirra sem töldu sig hafa litla þekkingu á efni spurningalistans.

Spurningalistinn var þýddur af Ellerti Rúnarssyni (2012) og bakþýddur. Hann var forprófaður á fimm einstaklingum.

Innri áreiðanleiki spurningalistans var mældur til þess að geta sagt til um hvort fullyrðingarnar væru að mæla þá hugsmíð sem þeim var ætlað. Hann er mældur á skalanum $\alpha = 0 - 1$. Því hærri sem talan er því áreiðanlegri er spurningalistinn. Ef α er hærra en 0,7 er hann talinn áreiðanlegur. Innri áreiðanleikinn (Cronbach's alpha) fyrir markaðslega færni var 0,885 og árangur 0,920.

Framkvæmd og úrvinnsla

Könnunin var sett upp í vefforriti. Þann 15. ágúst 2012 var hlekkur á hana sendur á pósthöfundin sem hafði verið safnað. Ítrekun var send út fjórum sinnum, 21. ágúst, 26. ágúst, 30. ágúst og 3. september. Auk þess var hringt í þá sem áttu eftir að svara þann 30. ágúst. Könnuninni var lokað 4. september. Notast var við greiningarforritið SPSS við úrvinnslu gagna og Excel við gerð taflna.

NIÐURSTÖÐUR

Í þessum hluta verður gerð grein fyrir niðurstöðum rannsóknarinnar í formi lýsandi tölfræði og ályktunartölfræði.

Markaðsleg færni

Fullyrðingar um markaðslega færni skiptust á fimm víddir (vöruþróun, verðlagning, dreifing, markaðssamskipti og stjórn markaðsmála). Ef meðaltalið er hærra en fjórir eru þátttakendur að meðaltali sammála fullyrðingum víddarinnar en ef það er undir fjórum eru þeir að meðaltali ósammála þeim. Staðalfrávik á við um hversu mikil dreifing er á svörum þátttakenda. Hátt staðalfrávik bendir til ólíkra svara þátttakenda á meðan lágt staðalfrávik bendir til líkra svara þeirra.

Í töflu 1 má sjá meðaltöl og staðalfrávik víddanna og fjölda svara.

Tafla 1: Markaðsleg færni

Markaðsleg færni (4,73)	Fjöldi	Meðaltal	Staðalfrávik
Vöruþróun	30	5,27	1,3
Verðlagning	30	4,7	0,97
Dreifing	30	4,73	1,18
Markaðssamskipti	30	3,7	1,2
Stjórn markaðsmála	30	4,94	1,1

Meðaltal *markaðslegrar færni* var 4,73 og staðalfrávik 0,82 sem bendir til þess að svörin séu ekki mjög dreifð. Víddin *vöruþróun* var með 5,27, *verðlagning* 4,7, *dreifing* 4,73, *markaðssamskipti* 3,7 og *stjórn markaðsmála* 4,94. Allar fullyrðingarnar í víddinni *markaðssamskipti* voru með meðaltal undir fjórum. Á heildina litið meta þátttakendur það svo að fyrirtæki þeirra búi yfir meiri markaðslegri færni en keppinautar þeirra ef undan er skilin færni í markaðssamskiptum.

Árangur

Fullyrðingar um árangur skiptust á tvær víddir, markaðslegan árangur og fjárhagslegan. Meðaltal víddarinnar *árangurs* var 5,06, *markaðslegs árangurs* 5,09 og *fjárhagslegs árangurs* 5,02.

Á heildina litið meta þátttakendur það svo að fyrirtæki þeirra nái betri árangri en keppinautar þeirra og hvort heldur er um að ræða markaðslegan eða fjárhagslegan árangur.

Fylgni

Fylgniútreikningar sýna hvort tengsl eru milli tveggja breyta. Styrk tengslanna má lesa í fylgnistuðlinum r . Því hærri sem hann er því meiri eru tengslin. Fylgni er mæld á skalanum 1 til -1 þar sem 1 þýðir fullkomin jákvæð fylgni, -1 þýðir fullkomin neikvæð fylgni og 0 þýðir engin fylgni. Styrkur fylgni er skilgreindur þannig að engin fylgni er á bilinu 0-0,09, lág fylgni á bilinu 0,10-0,29, miðlungs fylgni á bilinu 0,3-0,49 og sterk fylgni á bilinu 0,50-1,0. Þær niðurstöður sem fást úr útreikningum á fylgni segja ekki til um orsakasambönd milli breytanna (Cohen, 1988; Einar Guðmundsson og Árni Kristjánsson, 2005).

Marktæk sterk jákvæð fylgni reyndist vera á milli markaðslegrar færni og árangurs ($r = 0,677$). 45,8% af dreifingu breytunnar árangurs má skýra með dreifingu breytunnar markaðslegrar færni.

UMRÆÐA

Fyrri rannsóknarspurningin snerist um hversu mikilli markaðslegri færni lítil tæknifyrirtæki í sjávarútvegi á Íslandi búa yfir í samanburði við keppinauta sína. Meðaltal markaðslegrar færni var 4,73. Þátttakendur mátu því fyrirtæki sín einungis örlítið betri heldur en fyrirtæki keppinautanna en 4 stóð fyrir hvorki sammála né ósammála og 5 stóð fyrir sammála fullyrðingunni. Þátttakendur mátu markaðslegu færni mestu í vörubrúun (5,27) en minnstu í markaðssamskiptum (3,76).

Seinni rannsóknarspurningin snerist um það hvort jákvæð tengsl væru á milli markaðslegrar færni lítilla tæknifyrirtækja í sjávarútvegi á Íslandi og árangurs þeirra. Sterk jákvæð tengsl reyndust vera þar ($r = 0,677$) og skýrir dreifing svara markaðslegrar færni tæplega 46% af dreifingu svara um árangur. Þetta er í samræmi við niðurstöður Qureshi og Kratzer (2011), en þeir fundu einnig sterk jákvæð tengsl milli markaðslegrar færni og árangurs lítilla tæknifyrirtækja.

Svör þátttakenda benda til þess að mikilvægt sé fyrir litlu tæknifyrirtækin í sjávarútvegi á Íslandi að reyna að auka markaðslega færni sína með það í huga að ná betri markaðslegum og fjárhagslegum árangri.

Fyrri reynsla, hrifnæmi og tilfinning geta haft áhrif á huglægt mat þátttakenda á frammistöðu eigin fyrirtækja. Rannsóknir hafa þó sýnt að huglægt mat fer mjög nálægt raunmati (Dawes, 1999; Dess og Robinson, 1984; Wall o.fl., 2004).

Áhugavert væri að gera frekari rannsóknir á íslenskum tæknifyrirtækjum í öðrum atvinnugreinum og sjá hve mikilli markaðslegri færni þau telja sig búa yfir og hver tengslin eru á milli markaðslegrar færni þeirra og árangurs. Einnig væri áhugavert að gera samskonar rannsókn meðal lítilla tæknifyrirtækja í öðrum löndum. Það myndi auka alhæfingargildi niðurstaða rannsókna á tengslum markaðslegrar færni lítilla tæknifyrirtækja og árangurs þeirra.

HEIMILDIR

- Carson, D. (1990). Some exploratory models for assessing small firms' marketing performance. *European Journal of Marketing*, 24(11), 8-51.
- Chen, M. og Hambrick, D. C. (1995). Speed, stealth and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior. *Academy of Management Journal*, 38(2), 453-482.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2. útgáfa). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Dawes, J. (1999). The relationship between subjective and objective company performance measures in market orientation research: Further empirical evidence. *Marketing Bulletin*, 10, 65-75.
- Dess, G. og Robinson, R. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective

- measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265-273.
- Dutta, S., Narasimhan, O. og Rajiv, S. (1999). Success in high-technology markets: Is marketing capability critical. *Marketing Science*, 18(4), 547-568.
- Dutta, S., Zbaracki, M. J. og Bergen, M. (2003). Pricing process as a capability: A resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 24(7), 615-630.
- Einar Guðmundsson og Árni Kristjánsson. (2005). Gagnavinnsla í SPSS. Reykjavík: Háskólaútgáfan.
- Ellert Rúnarsson. (2012). Markaðshneigð og markaðsleg færni lítilla, meðalstórra og stórra fyrirtækja. Óbirt MS-ritgerð. Háskóli Íslands, Viðskiptafræðideild.
- Griffith, D. A., Yalcinkaya, G., og Calantone, R. J. (2010). Do marketing capabilities consistently mediate effects of firm intangible capital on performance across institutional environments? *Journal of World Business*, 45(3), 217-227.
- Hooley, G., Fahy, J., Cox, T., Beracs, J., Fonfara, K. og Snoj, B. (1999). Marketing capabilities and firm performance: A hierarchical model. *Journal of Market Focused Management*, 4(3), 259-278.
- Hunt, S. D. og Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59(2), 1-15.
- Jón Þ. Þór. (2002). Sjósókn og sjávarfang: Saga sjávarútvegs á Íslandi (1. bindi). Akureyri: Bókaútgáfan Hólar.
- Kotabe, M., Srinivasan, S. S. og Aulakh, P. S. (2002). Multinationality and firm performance: The moderating role of marketing and R&D activities. *Journal of International Business Studies*, 33(1), 79-97.
- Krasnikov, A. og Jayachandran, S. (2008). The relative impact of marketing, research-and-development, and operations capabilities on firm performance. *Journal of Marketing*, 72(4), 1-11.
- Merrilees, B., Rundle-Thiele, S. og Lye, A. (2011). Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 368-375.
- Morgan, N. A., Katsikeas, C. S. og Vorhies, D. W. (2012). Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 271-289.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W. og Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909-920.
- Murray, J. Y., Gao, G. Y. og Kotabe, M. (2011). Marketing orientation and performance of export ventures: The process through marketing capabilities and competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 252-269.
- Narver, J. C. og Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Nath, P., Nachiappan, S. og Ramanathan, R. (2010). The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 317-329.
- Noble, C. H. og Mokwa, M. P. (1999). Implementing marketing strategies: Developing and testing a managerial theory. *Journal of Marketing*, 63(október), 57-73.

- Qureshi, S. og Kratzer, J. (2011). An investigation of antecedents and outcomes of marketing capabilities in entrepreneurial firms: An empirical study of small technology-based firms in Germany. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 24(1), 49-66.
- Spanos, Y. E. og Lioukas, S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: Contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 22(10), 907-934.
- Theodosiou, M., Kehagias, J. og Katsikea, E. (2012). Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. *Industrial Marketing Management*, 41(7), 1058-1070.
- Vilhjálmur Jens Árnason og Þór Sigfússon. (2011). Íslenski sjávarklasinn: skýrsla um umsvif, tækifæri og áskoranir. Reykjavík: Sjávarklasinn.
- Vorhies, D. W. og Harker, M. (2000). The capability and performance advantages of market-driven firms: An empirical investigation. *Australian Journal of Management*, 25(2), 145-171.
- Vorhies, D. W., Harker, M. og Rao, C. P. (1999). The capabilities and performance advantages of market-driven firms. *European Journal of Marketing*, 33(11), 1171-1202.
- Vorhies, D. W. og Morgan, N. A. (2003). A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance. *Journal of Marketing*, 67(1), 100-115.
- Vorhies, D. W. og Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80-94.
- Vorhies, D. W., Morgan, R. E., og Autry, C. W. (2009). Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: Impact on market effectiveness and cash flow performance. *Strategic Management Journal*, 30(12), 1310-1334.
- Wall, T. B., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. H. og West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology*, 57, 95-118.
- Yarbrough, L., Morgan, N. A. og Vorhies, D. W. (2011). The impact of product market strategy-organizational culture fit on business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 555-573.