

ÁFRAM ÍSLAND

*Endurskoðun á stefnumörkun og skipulagi
útflutningsþjónustu og markaðsstarfs*

*Starfshópur utanríkisráðherra um útflutningsaðstoð
og markaðssetningu á vöru og þjónustu frá Íslandi*

Janúar 2015

EFNISYFIRLIT

Samantekt	1
Inngangur	3
Starf hópsins	4
Meginforsendur starfshópsins	4
Meginatriði	5
Langtímastefnumótun	5
Ímynd og sérstaða (markaðssetning)	11
Skipulag	13
Kostnaðargreining	16
Samandregnar niðurstöður	19
Viðaukar	21

Samantekt

Starfshópur um útflutningsaðstoð og markaðssetningu á vörum og þjónustu frá Íslandi var settur á fót haustið 2013. Hann samanstendur af fulltrúum hins opinbera, Samtaka atvinnulífsins, Íslandsstofu, Viðskiptaráðs og fulltrúum einstakra fyrirtækja sem reynslu hafa af markaðsstarfi á erlendum mörkuðum.

Hópnum var falið að skoða heildstætt fyrirkomulag markaðssetningar á Íslandi og íslenskum vörum og þjónustu erlendis, í því skyni að veita og meta hvort unnt er að efla enn frekar þá sókn sem verið hefur í markaðsstarfi undanfarin ár.

Starfshópurinn var sammála um að í því skyni að geta gert tillögur að aðgerðum er tækju mið af þeim markmiðum sem fram koma í skipunarbréfi utanríkisráðherra, væri rétt að leggja eftirfarandi viðmið til grundvallar í markaðsstarfi á næstu árum. Starfshópnum var að því búnu skipt upp í vinnuhópa í samræmi við þessi viðmið:

- Samstarfsverkefni atvinnulífs og stjórnvalda
- Langtímastefnumótun
- Mælanleg markmið
- Mótun sameiginlegs grunnstefs í markaðssókn til að ná slagkrafti
- Skýrt skipulag í þágu samstarfsverkefnisins og markmiða þess
- Kostnaðargreining og árangursmat

Í kjölfar ítarlegra umræðna í starfshópnum eru settar fram eftirfarandi tillögur:

- Til þess að stuðla að öflugri samstarfi opinberra aðila og atvinnulífsins, markvissari nýtingu fjármuna, aukinni samhæfingu og öflugri þjónustu erlendis að því er varðar útflutningsaðstoð og markaðssetningu á vörum og þjónustu frá Íslandi, leggur starfshópurinn til að sett verði á fót Útflutnings- og markaðsráð sem verði ábyrgt fyrir langtímastefnumótun í markaðsmálum. Það verði leitt af forsætisráðherra með þátttöku fleiri ráðherra og jafnframt sætu í því fulltrúar atvinnulífsins og eftir atvikum annarra þingflokka.
- Langtímastefnumótunin leggi grunninn að allri starfsemi og skipulagi að því er varðar útflutningsaðstoð og markaðssetningu með aðkomu og stuðningi hins opinbera. Slík langtímastefnumótun byggðist á breiðu samráði, pólitískri skuldbindingu, ábyrgð og festu, gegnsæi og skýrleika í fjármögnun. Rík áhersla yrði lögð á aðkomu atvinnulífsins í stefnumótuninni.
- Íslandsstofa yrði áfram þungamiðja í þeirri starfsemi sem lyti að útflutningsaðstoð og markaðssetningu á vörum og þjónustu á erlendum mörkuðum, þ.m.t. fyrir ferðaþjónustu og kynningar og aðstoð til að laða að beinar erlendar fjárfestingar.
- Kveða þarf skýrar á um stjórnsýslulega stöðu Íslandsstofu, annaðhvort sem hluti hins opinbera eða sem einkaréttarlegur aðili. Í síðara tilvikinu verði kveðið á um rekstrarform, t.d. sem sjálfseignarstofnun. Fulltrúar Samtaka atvinnulífsins og fleiri

telja í raun eina valkostinn þann að reka Íslandsstofu á einkaréttarlegum grunni í ljósi sögunnar, m.t.t. fjármögnunar og til að um raunverulegt samstarf stjórnvalda og atvinnulífs sé að ræða (e. Public Private Partnership).

- Einnig þarf að auka ábyrgð stjórnar Íslandsstofu til muna til að gera henni kleyft að vinna undirbúning langtímastefnumótunarinnar, móta tilheyrandi framkvæmdastefnu og gera ráðstafanir til að koma henni í framkvæmd.
- Styrkja verður innra skipulag þannig að ábyrgð og hlutverk séu skýr og tryggt sé að fulltrúar á erlendum mörkuðum starfi þétt saman og tali einni röddu.
- Yfirmarkmið útflutningsaðstoðar og markaðssetningar verði að útflutningsverðmæti vöru og þjónustu þurfi að lágmarki að tvöfaldast til 2030.
- Slagkraftur í markaðssetningunni verði aukin með einföldum og skýrum skilaboðum sem taki mið af sérstöðu landsins þannig að stjórnvöld og atvinnulíf geti talað einni röddu.
- Komið verði upp reglulegri kostnaðargreiningu og árangursmælikvörðum og árangur stefnunnar þannig metinn með reglubundnum hætti.

Inngangur

Með skipunarbréfum dags. 28. október 2013 setti utanríkisráðherra á fót starfshóp sem falið var að skoða heildstætt fyrirkomulag markaðssetningar á Íslandi og íslenskum vörum og þjónustu erlendis, í því skyni að veða og meta hvort unnt væri að efla enn frekar þá sókn sem verið hefur í markaðsstarfi undanfarin ár.

Í starfshópinn voru skipuð:

Stefán Haukur Jóhannesson, sendiherra, Hanna Dóra Hólm Másdóttir (tilnefnd af sjávarútvegs- og landbúnaðarráðherra), Steinn Logi Björnsson (tilnefndur af iðnaðarráðherra), Sigríður Hallgrímsdóttir (tilnefnd af menntamálaráðherra), Ingólfur Örn Guðmundsson (tilnefndur af Viðskiptaráði), Dagný Hrönn Pétursdóttir (tilnefnd af Samtökum atvinnulífsins), Pétur Reimarsson (tilnefndur af samtökum atvinnulífsins), Jón Ásbergsson (tilnefndur af Íslandsstofu), Inga Hlín Pálsdóttir (tilnefnd af Íslandsstofu), Magnús Bjarnason, forstjóri Icelandic, Ágúst Andrésson, formaður Landssamtaka sláturleyfishafa, Helgi Már Björgvinsson, Icelandair, Helga Árnadóttir, framkvæmdastjóri Samtaka ferðaþjónustunnar, Helga Valfells, framkvæmdastjóri Nýsköpunarsjóðs, Unnur Orradóttir Ramette, utanríkisráðuneyti

Þá störfuðu Högni S. Kristjánsson skrifstofustjóri og Júlíus Hafstein sendiherra með hópnum án skipunar.

Íslandsstofa var sett á laggirnar með lögum nr. 38/2010 á grunni Útflutningsráðs (sem starfrækt hafði verið allt frá árinu 1971) til að koma til móts við hugmyndir um aukið samstarf opinberra aðila og atvinnulífsins, markvissari nýtingu fjármuna, aukna samhæfingu og öflugri þjónustu erlendis. Íslandsstofa veitir þjónustu og ráðgjöf í því skyni að greiða fyrir útflutningi á vöru og þjónustu, laða til landsins erlenda ferðamenn með samræmdu kynningar- og markaðsstarfi, fá erlenda fjárfestingu til Íslands og styðja við kynningu á íslenskri menningu erlendis.

Fjármunir til landkynningar og markaðssetningar á íslenskum vörum og þjónustu í samstarfi hins opinbera og atvinnulífs koma úr ýmsum áttum, bæði frá opinberum aðilum og einkaaðilum. Hluti þeirra fer í sameiginleg verkefni, sem oft eru leidd og samræmd á vettvangi Íslandsstofu, og hluti fer í sjálfstæð verkefni sem ýmsir aðilar koma að. Áherslan í slíku samstarfi er fyrst og síðast á það að vinna verkefni þar sem draga þarf fleiri fyrirtæki og jafnvel heilar atvinnugreinar til samstarfs á meðan fyrirtækin sjálf annast síðan sitt sjálfstæða markaðsstarf. Af sjálfu leiðir að það fjármagn sem fyrirtækin sjálf verja til markaðsmála er margfalt það fjármagn sem hið opinbera ver til samstarfsverkefna þess og atvinnulífsins.

Markmið skipunar starfshópsins var að skýra myndina frekar og leggja fram hugmyndir um hvernig stuðla mætti að samtvinnaðri markaðssetningu og bættri nýtingu fjármuna. Í því sambandi var mikilvægt að kortleggja starfsemi og fjármuni heildstætt, huga sérstaklega að samspili einkaframtaks og hins opinbera og hvernig mætti best nýta sameiginlega krafta til markvissrar markaðssetningar og samhæfingar.

Formaður hópsins var Stefán Haukur Jóhannesson sendiherra. Högni S. Kristjánsson skrifstofustjóri í utanríkisráðuneytinu tók við formennsku í hópnum á vormánuðum þegar Stefán Haukur hélt til starfa á erlendum vettvangi.

Á lokastigum vinnu starfshópsins vann Bjarni Snæbjörn Jónsson ráðgjafi með hópnum.

Starfshópurinn hélt alls 11 fundi. Starfshópurinn skipti með sér verkum undir lokin og fjallaði í aðgreindum vinnuhópum um afmörkuð viðfangsefni og naut þar aðstoðar Bjarna Snæbjörns.

Í starfi sínu tók hópurinn til umræðu tillögur hagræðingarhóps ríkisstjórnarinnar sem m.a. setti fram tillögur sem snéru að því að útflutningsaðstoð á vegum utanríkisráðuneytisins og Íslandsstofu verði endurskoðuð í samráði við fulltrúa atvinnulífsins og að Íslandsstofa taki við hlutverki viðskiptafulltrúa utanríkisráðuneytisins og hafi aðstöðu í sendiráðum Íslands. Þar er einnig lagt til að horft verði til samspils og verkaskiptingar utanríkisráðuneytisins, annarra ráðuneyta, Íslandsstofu, sendiskrifstofa o.fl.

Um þær tillögur sem settar eru fram í þessari greinargerð var full samstaða í starfshópnum.

Starf hópsins

Starfshópurinn hóf störf 15. nóvember 2013. Hittist hópurinn á alls sex fundum áður en hann skilaði utanríkisráðherra minnisblaði um störf sín fyrir á þessu ári. Minnisblaðið er að finna í viðauka I. Á grundvelli þess fól utanríkisráðherra hópnum að starfa áfram og vinna nánar úr hugmyndum sínum með það að markmiði að skila frá sér ákveðnum tillögum.

Meginforsendur starfshópsins

Í starfi hópsins komu fljótt fram ákveðin meginatriði sem mörkuðu grundvöll umræðu í hópnum og búa að baki þeim tillögum sem settar eru fram. Í því efni má einkum nefna neðangreint:

1. Meginmarkmið skipulags og framkvæmdar útflutningsþjónustu og markaðsstarfs á að vera að styðja við markmið ríkisstjórnarinnar sem fram koma í stefnuyfirlýsingu hennar um hagvöxt sem verði knúinn áfram af auknum útflutningi. Í því efni var m.a. horft til megingtillagna McKinsey-skýrslunnar og vinnu sem hefur farið fram við eftirfylgni hennar á vegum Viðskiptaráðs og Samráðsvettvangs um aukna hagsæld. Í samræmi við það miðar starfshópurinn við það að meginmarkmiðið sé að tvöfalda útflutningsverðmæti vöru og þjónustu á tímabilinu 2012 til 2030. Þetta er ekki síður nauðsynlegt í ljósi þess mats sem fram kemur í skýrslunni að auka þarf virði afurða auðlindageirans og ekki síst að það verði alþjóðageirinn sem standa þurfi undir vaxandi hluta útflutnings á næstu áratugum, en undir hann fellur öll sú starfsemi sem ekki er bundin við heimamarkað, samkeppnisvernd eða takmarkaðar auðlindir, t.d. fyrirtæki eins og Össur, CCP og Marorka svo fáein dæmi séu nefnd.
2. Grundvallaratriði er að útflutningsþjónusta og markaðsstarf fyrir Ísland byggist á langtímastefnumótun sem mörkuð er í breiðri samvinnu allra er hagsmuna eiga að gæta og sé ákvörðuð af æðstu ráðamönnum í samstarfi við atvinnulífið.

3. Mikilvægt er að tryggja langtímastefnumótuninni nauðsynlega umgjörð að því er varðar pólitíska ábyrgð, skipulag og fjármögnun.
4. Skilgreina þarf aukna ábyrgð stjórnar Íslandsstofu á undirbúningi og framkvæmd langtímastefnumótunarinnar.
5. Virkja þarf betur það fjármagn sem til ráðstöfunar er til að lágmarka rekstrarkostnað.
6. Ákvarðanir um úthlutanir fjármuna eru teknar víða í stjórnsýslunni og skortur er á víðtækri samhæfingu og stefnumörkun að því er varðar áherslur og markmið.
7. Skipulag útflutningsþjónustu á vegum hins opinbera á að taka mið af og styðja við markaða langtímastefnumótun í markaðsstarfinu.
8. Festa og öryggi þarf að vera í fjármögnun markaðsstarfs til langs tíma.
9. Skilgreina þarf sérstöðu landsins sem gefur því samkeppnisforskot og byggir jafnframt á raunsannri mynd af landinu.
10. Ákveða þarf stjórnsýslulega stöðu Íslandsstofu til framtíðar.

Þessar meginforsendur voru það sem einstakir vinnuhópar horfðu til þegar þeir fjölluðu um afmarkaða þætti.

Meginatriði

Í starfi hópsins voru fjögur meginstef sem fjallað var um; stefnumótun til langs tíma, ímynd og markaðssetning, skipulag útflutningsþjónustu og greining á ráðstöfun fjármuna.

Verður vikið að öllum þessum þáttum í þessum hluta greinargerðarinnar.

Langtímastefnumótun

- Mörkuð verði heildstæð langtímastefna fyrir útflutningsþjónustu og markaðsmál á erlendri grundu í samstarfi atvinnulífs og stjórnvalda. Samræmd langtímastefna um aukningu útflutnings og aukna verðmætasköpun er grundvallaratriði með samþættingu á vinnu allra sem að koma. Slík langtímastefnumótun yrði að byggjast á breiðu samráði, pólitískri skuldbindingu, ábyrgð og festu, gagnsæi og skýrleika í fjármögnun.
- Rík áhersla verði lögð á aðkomu atvinnulífsins í stefnumótuninni.
- Kveðið verði á um skyldu til að vinna langtímastefnumótun í starfi hins opinbera að markaðs- og kynningarmálum á erlendri grundu, í lögum um Íslandsstofu.
- Yfirmarkmið útflutningsaðstoðar og markaðssetningar verði að útflutningsverðmæti vöru og þjónustu tvöfaldist að lágmarki á tímabilinu 2012 til 2030.
- Árangur verði mældur með reglulegum hætti með tilliti til markmiða og samkvæmt viðeigandi mælikvörðum. Einstakir þættir langtímastefnunar verði teknir til endurmats (t.d. aðgerðaráætlun, framkvæmdastefna eða skipulag) ef ljóst þykir að stefnan nær ekki tilætluðum árangri eða ef meiri háttar breytingar verða á markaðsaðstæðum.

Starfshópurinn telur að efla þurfi þátt langtímastefnumótunar verulega og marka heildstæða stefnu til lengri tíma.

Starfshópurinn telur að núverandi fyrirkomulag megi efla til muna með því að fela stjórn Íslandsstofu aukið skilgreint vald í að sameina krafta ólíkra aðila til að sinna stefnumótun, árangursmati og eftirfylgni með heildstæðum hætti líkt og tekist hefur í einstökum verkefnum. Þannig má efla samráð með formlegum og heildstæðum hætti á milli ólíkra ráðuneyta, stofnana og opinberra fyrirtækja, á milli ríkis og sveitarfélaga og á milli hins opinbera og atvinnulífsins, þegar ákvarðanir um fjárveitingar eru teknar. Ákvarðanir byggja gjarnan á breyttum ytri aðstæðum sem kalla á viðbrögð til skemmri tíma. Dæmi eru um að átaksverkefni fái áframhaldandi fjárveitingar ef framkvæmdaaðilar geta sýnt fram á að vel hafi tekist til, skv. mælikvörðum sem eru alfarið bundnir við verkefnið sjálft. Nauðsynlegt er að slíkir mælikvarðar séu gerðir í samráði við aðra og byggi þeir með formlegum hætti á sameiginlegri sýn og markmiðum sem hið opinbera og atvinnulífið stefni með samstilltum hætti að, til skemmri og lengri tíma og almenn sátt er um. Tilgangur og markmið slíkra átaksverkefna gætu vel fallið að og stutt við langtímastefnuna, ímynd eða sérstöðu landsins. Aftur á móti þyrfti fyrirkomulag þeirra, þ.m.t. mælikvarðar, ábyrgð, framkvæmd o.fl., að falla að því skipulagi sem fyrir er og sem langtímastefnan kallar á.

Augljós veikleiki í núverandi fyrirkomulagi virðist vera að fjármagn og ábyrgð fylgist ekki nægilega vel að og fjármagn sem hið opinbera veitir beint og óbeint í málaflokkinn nýtist ekki nægilega vel til samræmdar og heildstæðar markaðsstarfsemi. Þá skortir á að langtímamarkmið séu sett og mæld sem eiga sér hljómgrunn í stefnu stjórnvalda og séu studd af atvinnulífinu og öðrum aðilum.

Slík heildstæð stefnumótun til langs tíma ásamt tilheyrandi framkvæmdastefnu og aðgerðaráætlun fyrir útflutningsaðstoð og markaðssetningu á íslenskum vörum og þjónustu erlendis er þannig ekki til staðar, hvorki til skemmri né lengri tíma. Starfshópurinn er einhuga um að þess háttar áætlun geti skapað þá umgjörð sem þarf til að efla sókn á erlenda markaði og gera markaðssetninguna markvissari. Hún myndi skapa nauðsynlegar forsendur til að hægt yrði að nýta fjármuni betur og samtvinna markaðssetningu ólíkra aðila, m.a. opinberra aðila og einkaframtaxts. Stefnumótun til lengri tíma en eins kjörtímabils er nauðsynleg til að ná langtímamarkmiðum, skapa festu um verkefnið og til að hámarka nýtingu á fjármunum.

Hópurinn fjallaði nokkuð um mögulegt fyrirkomulag langtímastefnumótunar. Hann skoðaði m.a. stefnumótun í opinberri stjórnsýslu á Íslandi. Annars vegar eins og hún er í dag, t.d. [samgönguáætlun](http://www.innanrikisraduneyti.is/verkefni/malaflokkar/samgonguaaetlun/)¹ sem að vissu leyti gæti verið fyrirmynd, en einnig vakti athygli mikill fjöldi áætlana og skortur á samhæfingu þeirra á milli. Hins vegar var rýnt í hvernig stefnumótunin gæti þróast á næstu árum skv. [Handbók um opinbera stefnumótun og áætlanagerð \(forsætisráðuneytið, 2013\)](#)² og samhengi stefnumótunar við [frumvarp um opinber fjármál](#)³. Þar segir m.a. „*meginmarkmiðið er að treysta umgjörð opinberra fjármála, skapa skilyrði*

¹ <http://www.innanrikisraduneyti.is/verkefni/malaflokkar/samgonguaaetlun/>

² <http://www.forsaetisraduneyti.is/media/utgefidefni/handbok-stefnumotun.pdf>

³ <http://www.fjarmalaraduneyti.is/vefrit/nr/17297>

fyrir samþættingu markmiða í efnahagsmálum og fjármálum opinberra aðila, auka áherslu á langtímahugsun og stöðugleika.“ í frumvarpinu er gert ráð fyrir að ríkisstjórn leggi fram fjármálastefnu til fimm ára í upphafi kjörtímabils, sem háð er samþykkt Alþingis. Verði frumvarpið að lögum mun fjárlagafrumvarp greina frá útgjöldum til málefnasviða, sem verði um 30 talsins og málaflokka, um 200 talsins, í stað þess að fjárlög greini frá einstaka fjárveitingum til ríkisaðila. Telur hópurinn að slíkar grundvallarbreytingar séu til þess fallnar að styðja við stefnumörkun til lengri tíma og að mögulegt verði að skilgreina verkefnið sem sérstakan málaflökk í opinberum fjármálum, jafnvel þótt ólíkir aðilar komi að fjármögnun þess.

Hér er þó mikilvægt að hafa í huga að þegar og ef frumvarpið verður samþykkt, mun að líkindum taka nokkur ár að aðlaga stjórnarsýsluna að því. Eins var bent á að skynsamlegt gæti verið að vinna að stefnumótun á afmörkuðum sviðum til að byrja með.

Fjallað var um nauðsynlegar forsendur til að tryggja árangur og fulla þátttöku allra hagsmunaaðila. Skoðuð voru nýleg dæmi m.a. frá Írlandi⁴ og Finnlandi⁵ og tillögur bandaríska ráðgjafafyrirtækisins [BCG fyrir ferðaþjónustuna \(2013\)](#)⁶. Áherslur núverandi og fyrrverandi ríkisstjórnar eins og þær birtast í [stjórnarsáttmálum](#)⁷ voru teknar saman og reynt að finna samhljóm sem gæti markað innihald langtímastefnumótunar. Rifjuð voru upp atriði sem fram koma í skýrslu forsætisráðuneytisins um Ímynd Íslands frá 2008⁸ og í sóknaráætluninni Ísland 2020⁹. Rýnt var í gögn Viðskiptaráðs ([Upplýsingarit um alþjóðageirann](#)¹⁰ og skoðun ráðsins sem nefnist [Heildarmynd af höftunum](#)¹¹). Ekki síst höfðu áhrif á niðurstöður hópsins skýrsla McKinsey & Company ([Charting a Growth Path for Iceland frá 2012](#)¹²) og tillögur verkefnisstjórnar [Samráðsvettvangs](#)¹³ um aukna hagsæld.

Eins og sjá má í framkvæmdastefnu fyrir útflutningsaðstoð á Írlandi, *A Strategy and an Action Plan for Irish Trade, Tourism and Investment to 2015*, tekur hún mið af efnahags- og atvinnustefnu Írlands ásamt fjölda annarra stefnumótunarskjala og greiningum. Hópur hátt settra aðila (high-level group) vann stefnuna. Áhersla er lögð á samþætta nálgun og aðgerðir á milli aðila: „*The intention is that joined-up thinking will lead up to joined-up action*“. Framkvæmd, vöktun og endurskoðun stefnunnar er hins vegar á ábyrgð utanríkisviðskiptaráðs (Foreign Trade Council) sem í sitja nokkrir ráðherrar undir handleiðslu utanríkisráðherra, stjórnendur viðeigandi stofnana og fulltrúar atvinnulífsins. Fundar hún a.m.k. tvisvar á ári. Hún ber ábyrgð á reglulegu samráði við atvinnulífið. Þá er lögð áhersla á að fulltrúar stjórnvalda komi hagsmunum írsks atvinnulífs á framfæri erlendis með skipulögðum hætti og í samræmi við stefnuna (*strengthening government advocacy*).

⁴ http://www.forfas.ie/media/DETI100928-Trading_and_Investing_in_a_Smart_Economy.pdf og <https://www.dfa.ie/media/dfa/alldfawebsitemedia/ourrolesandpolicies/tradeandpromotion/Review-government-strategy-trade-tourism-investment-strategy-2010-2015.pdf>

⁵ <http://vnk.fi/julkaisut/listaus/julkaisu/en.jsp?oid=388264>

⁶ <http://www.icelandictourism.is/servlet/file/store36/item699671/version1/Part%20V%20-%20%20Organising%20for%20success.pdf>

⁷ <http://www.stjornarrad.is/Stefnuyfirlysing/> og <http://www.stjornarrad.is/Stefnuyfirlysing/nr/322>

⁸ http://www.forsaetisraduneyti.is/media/Skyrslur/Forsaetisr_arsskyrsla_END2.pdf

⁹ <http://www.forsaetisraduneyti.is/2020/tillogur/nr/4555>

¹⁰ <http://www.vi.is/malefnastarf/utgafa/skyrslur/1635/>

¹¹ http://www.vi.is/malefnastarf/utgafa/skodanir/skodun_heildarmynd_af_hoftunum/

¹² http://rafhladan.is/bitstream/handle/10802/5126/ICELAND_Report_2012.pdf?sequence=2

¹³ <http://www.forsaetisraduneyti.is/samradsvettvangur>

[Team Finland](#)¹⁴ var sett á laggirnar í febrúar 2013. Team Finland er samstarfsnet og samstarfsverkefni ólíkra skipulagsheilda sem vinna að sama markmiði, þ.e. að stuðla að auknum útflutningstekjum og erlendum fjárfestingum. Fyrsta framkvæmdastefnan sem gerð var undir núverandi fyrirkomulagi, [Team Finland Strategy 2014](#)¹⁵, var samþykkt af ríkisstjórn í júní 2013.

Þess má geta að bæði Írar og Finnar hafa sett upp teymi ólíkra aðila í sendiráðum sínum erlendis sem sinna framkvæmd stefnunnar.

Athygli vekur að BCG leggur til að stofnuð verði ráðherranefnd til að samþætta stefnu ráðuneyta að því er varðar ferðaþjónustuna og að stefnumótunarvinna verði gerð með miðlægari hætti.

Einnig var horft til aðferðarfræði eða bestu starfvenja sem tíðkast í fyrirtækjarekstri almennt og er vel þekkt en að því marki sem hægt er að yfirfæra hana til stjórnvalda.

Í langtímastefnumótun sem tíðkast í atvinnurekstri felst að sett eru fram mælanleg markmið til lengri tíma, framkvæmdastefna og aðgerðaráætlun í þessari röð:

- a. Langtímamarkmið
- b. Framkvæmdastefna (e. strategy)
- c. Skipulag
- d. Aðgerðaráætlun (e. action plan)
- e. Mælingar
- f. Endurmat á framkvæmdastefnu, skipulagi, aðgerðaráætlun o.s.frv.

Langtímastefnan þarf að samræma sjónarmið hagsmunaaðila, þ.e. stjórnvalda annars vegar og atvinnulífsins hins vegar. Langtímastefnan þarf að einkennast af skýrum markmiðum og áherslum ásamt festu og stöðugleika. Því er nauðsynlegt að tryggja verkefninu fjármagn til langs tíma. Fjárfesting í útflutningsaðstoð og markaðssetningu í dag skilar tekjum í fyrsta lagi eftir þrjú til fimm ár. Því má segja að fjárfesting í útflutningsaðstoð og markaðsstarfi í dag þyrfti að miða við æskilegar útflutningstekjur (vara og þjónusta) að þeim tíma liðnum.

Þá er mikilvægt að átta sig á að samkvæmt þessari aðferðafræði veltur skipulagið á framkvæmdastefnunni en ekki öfugt („*strategy drives structure*“).

Til að langtímastefnan geti orðið árangursrík fyrir atvinnulífið og þar með þjóðarbúið í heild sinni, þarf hún að hafa burði til að stuðla að auknum virðisauka fyrir útflutningsfyrirtækin í landinu. Með þess háttar samspili einkaframtaks og hins opinbera mætti best nýta sameiginlega krafta til markvissrar markaðssetningar.

¹⁴ <http://team.finland.fi/Public/default.aspx?>

¹⁵ <http://vnk.fi/julkaisut/listaus/julkaisu/en.jsp?oid=388264>

Langtímamarkmið

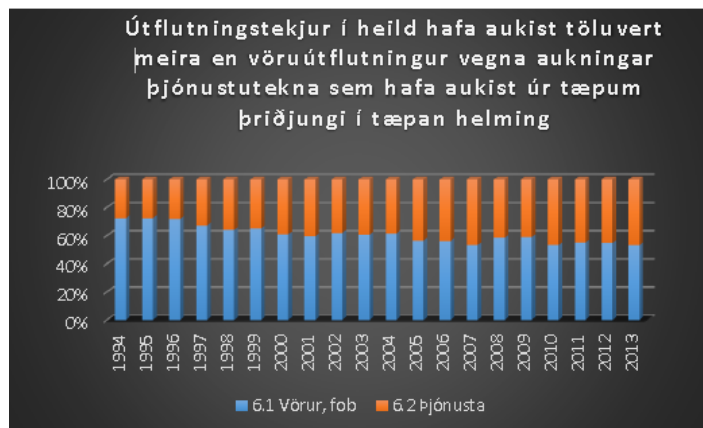
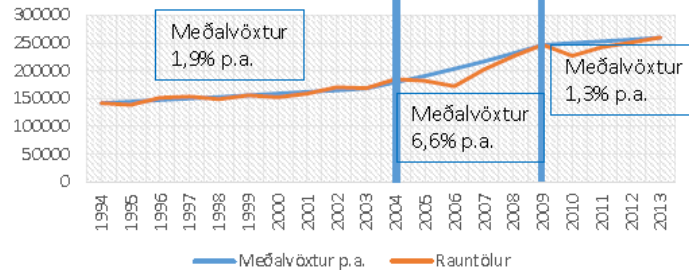
Um markmiðin þarf að ríkja breið samstaða. Markmiðin þurfa að vera skýr, raunhæf og studd af stjórnvöldum og atvinnulífinu ásamt því að vera mælanleg. Hvað markmið (eða sýn) ríkisstjórnarinnar varðar eru þau skýr; *útflutningsdrifinn hagvöxtur*.

Samráðsvettvangur um aukna hagsæld¹⁶ er settur saman á grunni þeirra hugmynda sem settar eru fram í McKinsey-skýrslunni¹⁷ og á greiningu Viðskiptaráðs um uppbyggingu alþjóðageirans á Íslandi¹⁸. Sú staðreynd að í þeim samráðsvettvangi eiga sæti fulltrúar allra stjórnmalaflokka á Alþingi auk allra helstu aðila vinnumarkaðarins, háskólasamfélagsins, stórfyrirtækja og stjórnarráðsins gefur þessum vettvangi vægi umfram aðra. Ekki er fjarri lagi að líta svo á að þau markmið sem þar eru sett fram séu markmið sem samstaða er um og sem muni standast breytingar til skamms og miðlungs langs tíma á stjórnmalasviðinu.

Samkvæmt greiningu Samráðsvettvangsins þarf 3,5% raunhagvöxt á ári fram til 2030 til að tryggja að Ísland vaxi og dafni, líf skjör nái fyrri styrk m.v. önnur lönd og til að Ísland komist út úr gjaldeyrishöftum. Ef horft er til þess að þetta sé markmið sem sátt er um og að það sé jafnframt sátt um að sá hagvöxtur þurfi að vera drifinn áfram af aukningu í útflutningi þarf að setja markmið um vöxt hans. Skv. greiningu Samráðsvettvangsins þarf að tvöfalda útflutning á tímabilinu 2012 til 2030. Útflutningserðmæti vöru og þjónustu árið 2012 nam 1.012,2 milljörðum króna og þyrfti því að vera komið yfir 2.000 milljarða króna eftir tæp 20 ár.

Þá er bent á að alþjóðageirinn (skv. skilgreiningu McKinsey & Company bls. 57 í áðurnefndri skýrslu¹⁹) þurfi að standa undir vaxandi hlutfalli útflutnings ef markmið um heildarvöxt

Ef frá eru skilin árin 2006 – 2009, hefur aukning vöruútflutnings að meðaltali árin 1994 – 2013 verið undir 2% p.a.



Heimild: Hagstofa Íslands

¹⁶ <http://www.forsaetisraduneyti.is/samradsvettvangur>

¹⁷ http://rafhladan.is/bitstream/handle/10802/5126/ICELAND_Report_2012.pdf?sequence=2

¹⁸ <http://www.vi.is/malefnastarf/utgafa/skyrslur/1635/>

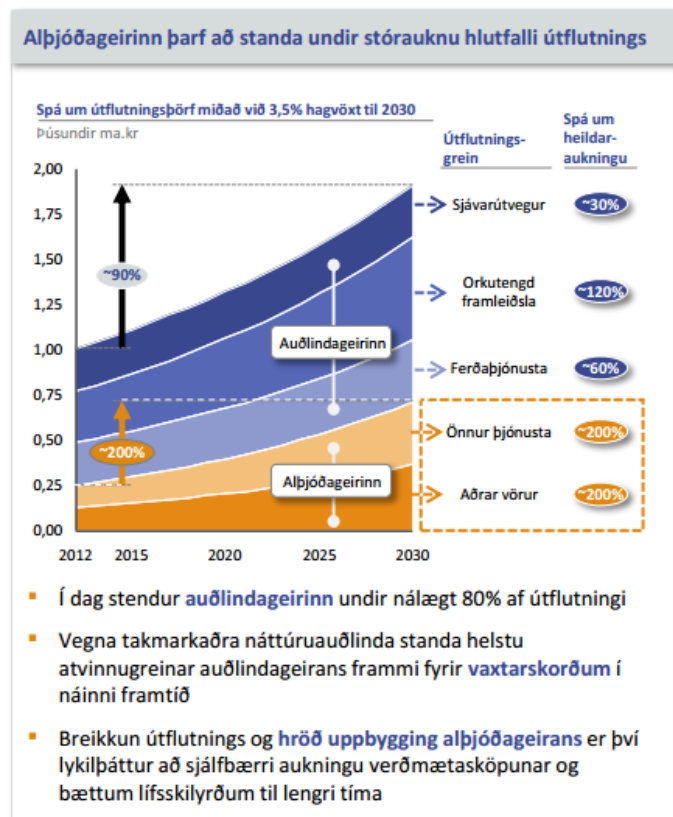
¹⁹ Charting a Growth Path for Iceland, bls. 57: „We define the international sector as industries in which businesses are mobile, i.e. they have the possibility of relocating their operations, as they do not rely on resources specific to Iceland. Many of the companies in the international sector operate in global markets and face a high level of competition and pressure for operational excellence.“

Slóð: http://rafhladan.is/bitstream/handle/10802/5126/ICELAND_Report_2012.pdf?sequence=2

útflutningstekna eigi að nást þar sem auðlindir eru takmarkaðar. Hlutfall alþjóðageirans af útflutningstekjum árið 2012 var 25% en þyrftu að ná 38% hlutfalli árið 2030.

Með öðrum orðum þyrfti árlegur meðalvöxtur útflutnings að aukast til muna, eða þrefaldast á tímabilinu. Útflutningstekjur alþjóðageirans þyrfti að þrefaldast og útflutningstekjur auðlindageirans að aukast um 66%.

Af fyrirliggjandi upplýsingum er ljóst að betur má ef duga skal.



Mynd: Viðskiptaráð Íslands

Ímynd og sérstaða (markaðssetning)

- Að ábyrgð á framkvæmd markaðssetningarinnar séu á einni hendi, þ.e. hjá stjórn Íslandsstofu. Aðkoma atvinnulífsins að slíkri vinnu er grundvallaratriði. Í ábyrgð felst jafnframt yfirsýn yfir það hvernig fjármunir eru nýttir.
- Unnin verði sérstök kynningarstefna (ímynd og sérstaða) sem hluti af langtímastefnumótuninni. Hún tæki mið af heildarmarkmiðum hennar sem og viðeigandi undirmarkmiðum. Markaðssetningin er því samofin langtímastefnumótuninni (framkvæmdastefnunni og aðgerðaráætluninni).
- Sterkur samhljómur, e.k. „*nation branding*“ sé í allri grunnkynningu og kynningarefni. Þetta verði byggt á sannri sérstöðu Íslands sem hægt er að tengja við allar helstu útflutningsgreinarnar og stefnu um beinar nýjar erlendar fjárfestingar. Skilaboðin þurfa jafnframt að svara væntingum neytenda og eftirspurn á markaði.
- Sérgreind markmið verði sett um þekkingu á þessari sérstöðu meðal allra helstu markhópa og svæða og þau síðan mæld reglulega. Stór hluti af fjármagni sem varið er til markaðsstarfa á vegum Íslandsstofu styðji þessa mörkun á öllum mörkuðum gagnvart öllum markhópum og fyrir alla geira sem falla undir áherslur langtímastefnumótunarinnar.
- Öll átaksverkefni falli að langtímastefnumótuninni og styðji við markmið hennar og sérstöðuna. Mikilvægt er að við val á átaksverkefnum sé tekið tillit til núverandi verkefna og til þeirra viðskiptatækifæra sem geta myndast á markaði
- Mikilvægt er að öllum ráðuneytum og öðrum þeim sem koma að kynningarmálum sé kunnugt um hvað felst í sérstöðunni og með hvaða hætti markaðssetningin er framkvæmd.

Þegar kom að umfjöllun um sérstöðu og ímynd var rýnt í fyrirliggjandi gögn eins og [skýrslu forsætisráðuneytisins um ímynd Íslands \(2008\)](#),²⁰ fyrrnefnda [skýrslu BCG](#)²¹, [McKinsey-skýrslu](#)²², ásamt [skýrslu bandaríska ráðgjafafyrirtækisins PKF \(2009\)](#)²³ sem gerð var fyrir Íslandsstofu og [Græna hagkerfið](#)²⁴. Viðhorfsrannsóknir sem gerðar hafa verið á erlendum mörkuðum um viðhorf til Íslands bæði á vegum [Íslandsstofu, Íslandi – allt árið](#)²⁵ og Iceland Naturally verkefnisins voru einnig kynntar. Einnig voru skoðuð gögn frá [Finnlandi](#)²⁶, [Svíþjóð](#)²⁷, [Sviss](#)²⁸ og [Nýja-Sjálandi](#)²⁹. Hópurinn hafði að markmiði að geta bent á skynsama nálgun við að greina ímynd eða sérstöðu Íslands, kynna hana og fósra til framtíðar.

²⁰ http://www.forsaetisraduneyti.is/media/Skyrslur/Forsaetisr_arsskyrsla_END2.pdf

²¹ <http://www.icelandictourism.is/servlet/file/store36/item699671/version1/Part%20V%20-%20%20Organising%20for%20success.pdf>

²² http://rafhladan.is/bitstream/handle/10802/5126/ICELAND_Report_2012.pdf?sequence=2

²³ <http://www.islandsstofa.is/files/final-long-term-strategy-for-icelandic-tourism-industry-270213kh.pdf>

²⁴ <http://www.forsaetisraduneyti.is/verkefni/græna-hagkerfid/>

²⁵ <http://www.islandsstofa.is/um-islandsstofu/utgefing-efni/vidhorfskannanir>

²⁶ <http://www.finland.fi>

²⁷ <http://www.sweden.se>

²⁸ <http://www.swissworld.org/>

²⁹ <http://www.newzealand.com/>

Markmiðið var að benda á þau skref sem vert er að taka og móta rammann í því samhengi. Ekki var ætlunin að mæla fyrir um hver slík ímynd eða sérstaða ætti að vera þar sem hún væri hluti af þeirri langtímastefnumótun sem þyrfti að fara fram til þess að ná samstöðu um verkið. Við gerð langtímastefnumótunarinnar þarf m.a. að skilgreina áherslur og aðgerðir, langtímamarkmið og sértækari markmið. Þau skilaboð sem Ísland vill koma á framfæri hljóta að þurfa að taka mið af niðurstöðum þessarar vinnu.

Hér þarf að horfa til markaðssetningar á Íslandi sem áfangastaðar ferðamanna og sem stað til þess að eiga viðskipti og fjárfesta. Þá var rætt um möguleikann á því að tengja markaðssetninguna við að efla áhuga fólks á að starfa og búa á Íslandi og verður vikið að því síðar.

Í öllu falli er langtímahugsun og samkvæmni mikilvægir þættir við gerð vörumerkja fyrir atvinnugreinar. Nokkur slík eru í notkun í dag. Þessi vörumerki eru til þess fallin að efla ímynd og sérstöðu atvinnugreinanna. Sé horft í þau markmið sem fram koma í skipunarbréfi starfshópsins, er nauðsynlegt að taka þau til heildstæðrar endurskoðunar og meta hvort unnt sé að stuðla að samtvinnuðri markaðssetningu og nýtingu fjármuna.

Töluverð umræða varð um markaðssetningu Íslands erlendis og það viðhorf sem er til landsins í dag ásamt því hvernig íslensk fyrirtæki nýta sér upprunann og sérstöðuna (til aðgreiningar á markaði) í sinni markaðssetningu. Rannsóknir sem hafa verið gerðar á meðal neytenda benda til þess að sérstaðan felist í náttúru og sjálfbærni Íslands.

Mikilvægt er að hafa ákveðin atriði til hliðsjónar eins og sjálfbærni þeirra atvinnugreina sem lögð er áhersla á, innri styrkleika og forskot þeirra í alþjóðlegu samhengi og þau tækifæri sem bjóðast á erlendum mörkuðum. Hér þarf einnig að hafa atvinnustefnu til hliðsjónar.

Í [McKinsey-skýrslunni](#)³⁰ er vikið að nauðsyn þess að hlúa að svokölluðum alþjóðageira, en þar undir má finna alls kyns nýsköpunarfyrirtæki, ráðgjafafyrirtæki og tæknifyrirtæki eins og CCP, Össur, Marel, Meniga o.s.frv. Þar eru lagðar til ýmsar ráðstafanir t.d. hvað varðar menntun og aðbúnað erlendis og innlends þekkingarstarfsfólks. Því mætti skoða hvort edlilegt væri að sum markmiða útflutningsaðstoðar lytu að því að kynna Ísland sem áhugaverðan stað fyrir erlent þekkingarstarfsfólk til að búa. Þáttur af þessu gæti verið áhersla á að laða að ungt fólk til að mennta sig í landinu, eins og Skotar, Írar og Svisslendingar leggja ríka áherslu á. Að sama skapi væri vert að horfa til þess hvað þurfi til svo þau fyrirtæki sem tilheyra alþjóðageiranum hér á landi myndu horfa meira til Íslands en þau gera er þegar kemur að nýjum fjárfestingum. Það er heldur ekki síður mikilvægt að verja það sem fyrir hendi er eins og það að sækja fram til að auka vöxt og tekjur.

Í sömu skýrslu er bent á að vaxtarmöguleikar auðlindageirans séu takmarkaðri. Svo tekið sé dæmi af sjávarafurðum er ljóst að um takmarkaða auðlind er að ræða og því skiptir miklu að auka virði hverrar seldrar einingar. Hér skiptir markaðsstarf meginmáli því að ef vel er á spöðum haldið getur hver prósentuhækkun í verði skilað nokkrum milljörðum til viðbótar í útflutningstekjur.

³⁰ http://raffhladan.is/bitstream/handle/10802/5126/ICELAND_Report_2012.pdf?sequence=2

Til þess að vel takist til skiptir langtímastefna máli. Það sem m.a. stendur henni fyrir þrifum er skortur á fjármögnun til lengri tíma. Einnig er mikilvægt að ná víðtækri sátt um skilaboðin, að þau séu samræmd gagnvart markhópunum, að þau hafi langan líftíma og að kreppuástand eigi t.d. ekki að skerða grundvöll fyrir framkvæmdastefnu til lengri tíma. Þá skiptir máli að Íslandi takist að aðgreina sig frá öðrum þjóðum og að markmiðin séu skilgreind. Þau ríki sem hafa náð sem bestum árangri, t.d. [Sviss](#)³¹, eru með einföld, trúverðug og stöðug skilaboð.

Það er þó ljóst að slík vinna og áherslur þurfa að vera hluti af þeirri langtímastefnumótun sem starfshópurinn leggur til að lögð verði fram. Í þeirri vinnu þarf að taka mið af markmiðum langtímastefnumótunarinnar. En einnig þarf að horfa á væntingar neytenda og eftirspurn á erlendum mörkuðum.

Bent er á að skynsamara sé að ræða um sérstöðu Íslands en ímynd í ljósi þeirrar þróunar sem á sér stað í þeirri tiltölulega ungu fræðigrein er snýr að þessum málum. Kynning á sérstöðu Íslands ásamt ákvörðunum og aðgerðum ríkisstjórnarinnar sem styðja við þessa skilgreindu sérstöðu hafa síðan áhrif á orðspor landsins og afurða þess. Mikilvægt er að pólitísk samstaða ríki um skilaboðin um sérstöðuna til lengri tíma og að aðgerðir séu ekki á skjön við þau.

Skipulag

- Kveðið verði á um stofnun Útflutnings- og markaðsráðs og skyldur þess skilgreindar að því er varðar stefnumótun til langs tíma. Formennska ráðsins verði í höndum forsætisráðherra en auk hans sitji í því utanríkisráðherra, ráðherrar atvinnumála, fjármálaráðherra, mennta- og menningarmálaráðherra, fulltrúar atvinnulífsins og eftir atvikum fulltrúar annarra þingflokka.
- Kveðið verði á um stjórnsýslulega stöðu Íslandsstofu, annaðhvort sem hluti hins opinbera eða sem einkaréttarlegur aðili. Í síðara tilvikinu verði kveðið á um rekstrarform, t.d. sem sjálfseignarstofnun. Fulltrúar Samtaka atvinnulífsins og fleiri telja í raun eina valkostinn þann að reka Íslandsstofu á einkaréttarlegum grunni í ljósi sögunnar, m.t.t. fjármögnunar og til að um raunverulegt samstarf stjórnvalda og atvinnulífs sé að ræða (e. Public Private Partnership).
- Kveðið verði skýrt á um skyldur stjórnar Íslandsstofu að því er varðar ábyrgð á mörkun og framkvæmd langtímastefnunnar. Stjórn verði áfram samsett af fulltrúum hins opinbera og atvinnulífsins.
- Lögjöfin kveði almennt á um skyldu Íslandsstofu til að starfa í þágu allra atvinnugreina, vinni stefnumótun og framkvæmd hennar í nánú samráði við atvinnulífið og einstakar atvinnugreinar. Að öðru leyti verði það alfarið í höndum stjórnar Íslandsstofu hvernig þessar skyldu verði uppfylltar, þ.m.t. á hvaða hátt fulltrúar einstakra atvinnugreina komi til ráðgjafar við framkvæmd markaðrar stefnu í einstökum atriðum.
- Skoða þarf hvort unnt sé að ná fram frekari samþættingu í markaðsverkefnum sem stjórnvöld taka þátt í og forðast þannig tvíverknað og óhagræði.

³¹ http://www.swissworld.org/en/switzerland/resources/story_switzerland/the_all_purpose_tool/ & https://www.eda.admin.ch/dam/eda/en/documents/dfa/Landeskommunikation/Strategie-der-Landeskommunikation-2012-2015_EN.pdf

Þegar kom að umfjöllun um skipulag var sjónum einkum beint að tveimur þáttum. Annars vegar hvernig styrkja mætti langtímastefnumótun og auka pólitíska ábyrgð að baki henni og um leið auka ábyrgð stjórnar Íslandsstofu ekki síst við framkvæmd markaðrar stefnu. Hins vegar var rætt um lagalega stöðu Íslandsstofu þar sem sjónum var einkum beint að stjórnsýslulegri stöðu hennar, þ.e. hvort hún væri opinber stofnun eða rekin á einkaréttarlegum grunni. Einnig var nokkuð rætt um hvernig best væri að skilgreina skyldur Íslandsstofu og skipulag hennar í því sambandi, t.d. hvort og þá að hve miklu leyti skipulag hennar skildi vera bundið í lögum.

Full samstaða var í hópnum um nauðsyn þess að halda áfram úti starfsemi af því tagi sem unnin er af Íslandsstofu og var um áratugaskeið unnin innan Útflutningsráðs (áður Útflutningsmiðstöð iðnaðarins).

Eitt meginstefið í umræðunni var að það fyrirkomulag sem á endanum yrði ofan á yrði að taka mið þeirri meginhugsun að markaðsstarfið ætti að byggja á langtímastefnumótun sem samþykkt væri bæði af hinu opinbera og atvinnulífínu og vilji væri til þess að vinna skipulega eftir í samstarfi. Þannig þyrfti starfsemin að styðja við þá hugmyndafræði og vera í stakk búin til að koma að slíkri stefnumótun með sína sérþekkingu og fylgja henni síðan eftir í framkvæmd. Í þessu skyni væri t.d. mikilvægt að skerpa á og auka skyldur stjórnar Íslandsstofu þannig að hún bæri auknar skyldur við framkvæmd langtímastefnumótunar en fjallaði ekki einvörðungu um rekstur Íslandsstofu.

Þegar kom að stefnumótun og skipulagi við mörkun hennar horfði hópurinn nokkuð til þess skipulags sem verið hefur við líði um árabíl með vísinda- og tækniráði þar sem starfandi er Vísinda- og tækniráð þar sem forsætisráðherra er formaður en auk hans sitja í því þrír aðrir ráðherrar sem koma með einum eða öðrum hætti að málflöknum auk fulltrúa hagsmunaaðila.

Hópurinn taldi að rétt væri að koma á fót sambærilegu skipulagi undir formennsku forsætisráðherra. Þar sem stefnumótun yrði mörkuð til langs tíma og síðan um hana og framkvæmd hennar fjallað með reglubundnum hætti. Til hægðarauka lagði starfshópurinn síðan til vinnuheitid „Útflutnings- og markaðsráð“. Að þessu myndu koma auk forsætisráðherra, utanríkisráðherra, ráðherrar atvinnumála, fjármálaráðherra, mennta- og menningarmálaráðherra, fulltrúar atvinnulífsins og annarra þingflokka. Slíkt breytti því ekki að undirbúningur slíks skipulags yrði unnin af Íslandsstofu sem gert væri skylt að vinna í samvinnu við alla hagsmunaaðila en fulltrúar þeirra ættu einnig sæti í ráðinu. Með þessu taldi hópurinn að tvennt myndi vinnast, annars vegar aukin pólitísk ábyrgð og styrkur að baki stefnumótuninni og hitt að breiðari aðkoma yrði að ákvarðanatöku um og undirbúning langtímastefnumótunar í útflutnings- og markaðsmálum. Þannig myndi skipulagið sem best styðja við breið markmið Alþingis og ríkisstjórnar á hverjum tíma, t.d. um útflutningsdrifinn hagvöxt. Sjá nánar um þetta í viðauka II.

Þegar kom að nánara umfjöllun um stjórnskipulega stöðu Íslandsstofu lá fyrir að ekki væri valkostur að haga málum með óbreyttum hætti. Ástæða þess væri sú að með álitum umboðsmanns Alþingis hefði verið komist að þeirri niðurstöðu að Íslandsstofa væri opinber stofnun. Lögin gerðu hins vegar ekki sérstaklega ráð fyrir því né heldur skipulagið almennt.

Starfshópurinn fór yfir kosti og galla þess að fella Íslandsstofu með formlegum hætti undir hið opinbera, t.d. sem hluta af utanríkisráðuneytinu.

Fram kom skýr áhersla fulltrúa Samtaka atvinnulífsins og fleiri í starfshópnum á að því yrði komið fyrir á einkaréttarlegum grunni eins og verið hafi allt frá stofnun Íslandsstofu og þar áður Útflutningsráðs og enn fyrr með Útflutningsmiðstöð iðnaðarins. Í raun væri að þeirra mati ekki annar valkostur.

Sameiginleg niðurstaða umræðunnar varð sú tilgreina tvo valkosti í þessu efni, þ.e. opinberu leiðina og hina einkaréttarlegu og í síðara tilvikinu nefna sem dæmi að koma starfseminni fyrir í sjálfseignarstofnun. Í þessu efni ítrekaði fulltrúi Samtaka atvinnulífsins og fleiri framangreind sjónarmið um fyrirkomulagið.

Áhersla var lögð á að allt skipulag hins opinbera þurfi að taka mið af aukinni samþættingu milli skyldra verkefna og á milli stofnana og eftir atvikum opinberra fyrirtækja. Allt skipulag ætti að taka mið af þessu til að forðast margverknað, ólík skilaboð og til að ná fram sem bestri nýtingu fjármuna. Í því efni væri vert að skoða hvort auka mætti samlegð með frekari sameiningu stofnana eða tilflutningi verkefna. Það sem m.a. kom til tals voru kynningarmiðstöðvar á vettvangi menningar og skapandi greina, starfsemi Ferðamálastofu og hvort samlegð kynni að vera milli stofnana á sviði nýsköpunar og Íslandsstofu svo dæmi séu tekin. Ekki er gerð afmörkuð tillaga í þessu efni en bent á að rétt kunní að vera að vinna sérgreinda úttekt í þessu sambandi. Hinu sama gegnir um þá dreifingu fjármuna sem nú er fyrir hendi milli ýmissa stofnana og ráðuneyta sem um flest stefna að sama markmiði en nýtast ekki sem skildi vegna dreifingar þess en nánar er vikið að því í kaflanum um kostnaðargreiningu.

Sterk áhersla var í hópnum á mikilvægi áframhaldandi samstarfs á milli hins opinbera og atvinnulífsins.

Samhljómur var um mikilvægi þess að nýta sem allra best þekkingu og styrk utanríkisþjónustunnar hvort heldur sendiráða eða hins þétt riðna nets ræðismanna. Styrkja þurfi samstarf Íslandsstofu og utanríkisþjónustunnar frekar t.d. með því að gera nýjan samstarfssamning. Varðandi tillögu hagræðingarhóps ríkisstjórnarinnar að Íslandsstofa taki við hlutverki viðskiptafulltrúa, var hópurinn sammála um að halda bæri í núverandi fyrirkomulag viðskiptafulltrúa í sendiráðum sem starfsmenn utanríkisþjónustunnar – annað fyrirkomulag myndi hvorki skila hagræðingu né efla markaðsstarf og þjónustu við útflutningsfyrirtæki heldur miklu fremur veikja litlar starfseiningar enn frekar. Varðandi tillögu hagræðingarhópsins um að horft verði til samspils og verkaskiptingar utanríkisráðuneytisins, annarra ráðuneyta, Íslandsstofu, sendiskrifstofa o.fl., telur hópurinn að langtímastefnan muni fela í sér slíka samþættingu. Sem dæmi munu sendiskrifstofur og viðskiptafulltrúar framfylgja stefnunni sem samþykkt er af Útflutnings- og markaðsráði og framfylgt af Íslandsstofu.

Kostnaðargreining

- Íslandsstofa beri ábyrgð á því að gera á hverju ári heildstætt yfirlit um uppruna og ráðstöfun fjármagns til málaflokksins.
- Íslandsstofa geri jafnframt greiningu á fjárfestingu ársins til málaflokksins sem nýtist við gerð árangursmælinga.

Eins og fram kemur í skipunarbréfi utanríkisráðherra var mikilvægt að kortleggja alla starfsemi og fjármuni heildstætt. Til að geta greint þann kostnað sem fellur til útflutningsaðstoðar og markaðssetningar á íslenskum vörum og þjónustu erlendis reyndist nauðsynlegt að byrja á því að skilgreina slíka kostnaðarliði.

Í skýrslu Ríkisendurskoðunar frá 2009 um útflutningsaðstoð og landkynningu kemur m.a. fram:

„Upplýsingar um raunkostnað ríkisins vegna erlendra markaðssóknar, landkynningar og stuðnings við gjaldeyrisskapandi starfsemi eru ófánlegar. Nauðsynlegt er að ráða bót á því með nákvæmri kostnaðargreiningu“

Viðfangsefnið fellur undir marga liði fjárlaga og aldrei hefur átt sér stað nákvæm og samræmd greining innan stjórnsýslunnar á því hvaða verkefni falla hér undir.

Sátt var um að miða við tiltölulega þrönga skilgreiningu á útgjaldaliðum:

Verkefnafé og rekstrarfé opinberra aðila, sveitarfélaga og fé til samstarfsverkefna einkaaðila og opinberra aðila sem snertir eingöngu eða með beinum og skýrum hætti gjaldeyrisskapandi verkefni er lúta að útflutningsaðstoð, landkynningu og markaðssetningu á vöru og þjónustu frá Íslandi.

Ekki falla hér undir verkefni sem eru stjórnsýslulegs eðlis eða sem eru til þess fallin að styrkja regluverk og lagaumgjörð. Gerð og rekstur alþjóðlegra viðskiptasamninga, t.d. fríverslunarsamninga falla ekki hér undir. Í þeim tilvikum þar sem um er að ræða blönduð verkefni er metið hlutfall þess kostnaðar sem með skýrum hætti snertir málaflokkinn.

Greiningin reyndist nokkuð snúið verkefni og er vissum takmörkunum háð af ýmsum ástæðum. Sem dæmi geta verkefni verið blönduð og einungis hluta fjár þess varið í útflutningsaðstoð. Stundum eru óskýr mörk á milli vöruþróunar og markaðssetningar, markaðssetningar erlendis og innanlands og útflutningsaðstoðar fyrir skapandi greinar eða annars konar aðstoðar fyrir listamenn. Þá getur verið matsatriði hvort og hversu hátt hlutfall rekstrarkostnaðar sumra starfseininga sé viðeigandi. Ennfremur getur verkefnafé verið úthlutað til annars aðila sem heldur utan um framkvæmdina. Annað sem nauðsynlegt er að hafa í huga er annars vegar að nokkuð stór hluti fjárframlagsins er ætlaður til skammtímaverkefna og því töluverðum breytingum háð á milli ára og hins vegar að ákvarðanir um úthlutanir fjármuna í slík gjaldeyrisskapandi verkefni eru teknar mjög víða í stjórnsýslunni, í fjölda ráðuneyta og stofnana, t.d. atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneyti (þ.e. í iðnaðar-, sjávarútvegs- og landbúnaðarhluta þess), utanríkisráðuneyti og mennta- og

menningarmálaráðuneyti. Jafnvel geta slíkar ákvarðanir verið teknar í forsætisráðuneyti en sem dæmi eru ýmsar útflutningsmiðaðar aðgerðir í áætlun um Græna hagkerfið sem ekki varð þó að veruleika. Sjóðir svo sem Tækniþróunarsjóður, Átak til atvinnusköpunar og rannsóknarsjóður um aukið virði sjávarfangs veita úthlutanir til markaðsstarfs á erlendri grundu. Athygli vekur einnig að ákvarðanir um stuðning við ferðaþjónustuna (markaðsaðgerðir) eru teknar mjög víða; í atvinnuvegaráðuneyti, hjá Íslandsstofu, Ferðamálastofu og hjá sveitarfélögum. Verkefni eru fjölbreytt og samstarfi fjölda ólíkra aðila háttað með misjöfnum hætti. Aðkoma fyrirtækja að samstarfsverkefnum er töluverð að því er varðar ferðaþjónustuna og að einhverju leyti að því er varðar neytendamarkað (saltfiskverkefni, Ísland allt árið (Inspired by Iceland), Iceland Naturally) og erlendar fjárfestingar, en að öðru leyti nánast engin, a.m.k. á því ári sem tekið var til skoðunar (2014). Framlag utanríkisráðuneytisins til málaflokksins er töluvert en að sama skapi er óljóst hvernig fénu er ráðstafað. Að lokum má nefna að forseti Íslands hefur unnið ötullega að því að koma íslenski þekkingu á framfæri á erlendri grundu, sérstaklega á sviði endurnýjanlegrar orku og stuðlað að auknu erlendu samstarfi.

Öll þessi dæmi bera vott um víðtæka viðleitni í að styðja við útflutning íslenskra fyrirtækja. En þau draga einnig fram þá staðreynd að ákvarðanir eru teknar víða eins og áður segir og að skortur er á víðtækri samhæfingu og stefnumörkun að því er varðar áherslur og markmið.

Til að geta farið í stefnumótunarvinnu til lengri tíma og í anda góðrar stjórnsýslu, er nauðsynlegt að halda upplýsingum um raunkostnað hins opinbera við útflutningsaðstoð og markaðsmál til haga með skýrum og gagnsæjum hætti til frambúðar.

Kostnaðargreining leiddi í ljós að framlög opinberra aðila, sveitarfélaga og mótframlög einkaaðila til útflutningsaðstoðar og markaðssetningar á vöru og þjónustu á erlendum mörkuðum námu 3,3 milljörðum króna árið 2014. Þar af koma 85,1% frá ríkissjóði, 6% frá sveitarfélögum og 9% eru mótframlög einkaaðila. Stærstu einstöku útgjaldaliðir eru endurgreiðslur til kvikmyndagerðar 694,9 m.kr. (21,0%)³², hlutfall af starfsemi í sendiráðum er varðar aðstoð við markaðssetningu og kynningu á íslensku atvinnulífi og menningu (22% af starfsemi sendiráða) 634,8 m.kr. (19,2%), regluleg starfsemi sem heyrir undir Íslandsstofu og sem fjármögnuð er með markaðsgjaldi 491 m.kr. (14,8%) og *Ísland - allt árið* sem er á samningi við Íslandsstofu 440,4 m.kr. (13,3%).

Greiningin var ekki unnin niður á einstaka atvinnugreinar né útflutningslönd.

Síðan árið 1993 hefur rekstur Íslandsstofu (og áður Útflutningsráðs Íslands) verið grundvallaður á ofangreindu markaðsgjaldi. Í dag er markaðsgjaldið lagt á gjaldstofn til greiðslu tryggingargjalds (0,05%) eins og hann er skilgreindur í III. kafla laga nr. 113/1990 um tryggingargjald. Fyrir þann tíma og allt frá stofnun Útflutningsmiðstöðvar iðnaðarins árið 1971 var starfsemin fjármögnuð með sérstakri gjaldtöku af atvinnulífinu. Gjaldtakan hefur frá

³² Varðandi endurgreiðslur til kvikmyndagerðar, þá er um að ræða gjaldeyrisskapandi aðgerð. Endurgreiðslurnar eru hlutfall af framleiðslukostnaði erlendra fyrirtækja sem til fellur á Íslandi. Framleiðslukostnaðurinn skilgreinist sem útflutningur á vöru og þjónustu (greitt er í erlendum gjaldeyri). Færð hafa verið rök fyrir því af hálfu kvikmyndaiðnaðarins að án þessarar sértæku og hvetjandi aðgerðar, myndi stór hluti þessa gjaldeyris ekki skila sér í þjóðarþúið enda sé aðgerðin snar þáttur í að gera Ísland að samkeppnishæfum tökustað.

upphafi verið ákveðin sameiginlega af ríki og fulltrúum atvinnulífsins og hefur hún tryggt grunnrekstur starfseminnar allar götur síðan.

Framlög úr ríkissjóði árið 2014 námu 2,81 milljörðum króna eða 0,26% af útflutningsverðmæti vöru og þjónustu árið 2013 (1.093,40 milljarðar kr.). Að meðtöldum framlögum sveitarfélaga nemur þetta hlutfall 0,28% og ef mótframlög fyrirtækja eru reiknuð með, nær hlutfallið 0,30% af útflutningstekjum árið 2013. Upplýsingar um útflutningstekjur fyrir allt árið 2014 liggja ekki fyrir, en ætla má að útflutningsverðmæti standi nánast í stað á milli ára. Það er raunverulegt áhyggjuefni, ef markmið um tvöföldun útflutningstekna á að nást.

Hópurinn telur að með því að samhæfa betur starfsemina sem hér fellur undir og skerpa á henni, muni nást fjárhagsleg hagræðing og meiri árangur til lengri tíma lítið. Að sama skapi þarf að fjárfesta í nauðsynlegri greiningar- og stefnumótunarvinnu, sérstaklega í upphafi þegar verið er að koma breyttu skipulagi í framkvæmd. Þá þarf að tryggja meiri festu í fjármögnun starfseminnar og verkefna til lengri tíma lítið.

Upplýsingar um sambærileg framlög annarra ríkja liggja ekki á lausu og því óhægt um vik að meta hvert eðlileg viðmið kunní að vera. Þó má nefna til samanburðar að norska sjávarafurðaútflutningsráðið (Norges sjömatrad), hefur til umráða 0,75% af útflutningstekjum sjávarafurða og skelfisks auk 0,2% vegna unninna sjávarafurða í markaðsstarfi sínu.

Þær upphæðir sem stjórnvöld leggja til á Íslandi til málaflokksins eru sáralitlar í samaburði við það sem atvinnulífið er að leggja til í markaðssetningu á erlendri grundu. Þær eru jafnvel smáar í samanburði við einstök stærri íslensk fyrirtæki. Það er því ljóst að öflugt samstarf við fyrirtækin í landinu mun vega þyngst í því, og í raun skipta sköpum, um að markmiðið um þreföldun útflutningstekna náist.

Að framansögðu er ljóst að ef setja á þetta metnaðarfulla langtímamarkmið um tvöföldun útflutningsverðmæta vöru og þjónustu í forgrunn, að þá er lykilatriði fjármögnun þess sé tryggð.

Tafla yfir greiningu á framlögum hins opinbera fylgir í viðauka III.

Samandregnar niðurstöður

Í samræmi við framangreint og með hliðsjón af skipunarbréfi ráðherra og upphaflegu minnisblaði til hans er samstaða í starfshópnum um þær tillögur sem settar eru fram hér að framan og dregnar saman hér að neðan og snúa að langtímastefnumótun, skipulagi, ímynd og sérstöðu og kostnaðargreiningu.

Yfirmarkmið útflutningsaðstoðar og markaðssetningar verði að útflutningsverðmæti vöru og þjónustu þurfi að lágmarki að tvöfaldast á tímabilinu 2012 til 2030.

Með það að markmiði að stuðla að öflugra samstarfi opinberra aðila og atvinnulífsins, markvissari nýtingu fjármuna, aukinni samhæfingu og öflugri þjónustu erlendis að því er varðar útflutningsaðstoð og markaðssetningu á vöru og þjónustu frá Íslandi, leggur starfshópurinn til að sett verði á fót Útflutnings- og markaðsráð sem verði ábyrgt fyrir langtímastefnumótun í markaðsmálum. Það verði leitt af forsætisráðherra með þátttöku fleiri ráðherra, fulltrúa atvinnulífsins og eftir atvikum annarra þingflokka.

Langtímastefnumótuninni er ætlað að leggja grunninn að allri starfsemi og skipulagi að því er varðar útflutningsaðstoð og markaðssetningu með aðkomu og stuðningi hins opinbera. Slík langtímastefnumótun byggist á breiðu samráði, pólitískri skuldbindingu, ábyrgð og festu, gegnsæi og skýrleika í fjármögnun. Rík áhersla er lögð á aðkomu atvinnulífsins í stefnumótuninni.

Íslandsstofa verði áfram þungamiðja í þeirri starfsemi sem lítur að útflutningsaðstoð og markaðssetningu á vöru og þjónustu á erlendum mörkuðum, þ.m.t. fyrir ferðaþjónustu og kynningar og aðstoð til að laða að beinar erlendar fjárfestingar. Skipulagið þarf að styðja við langtímastefnumótunina. Kveða þarf skýrar á um stjórnarsýslulega stöðu Íslandsstofu, annaðhvort sem hluti hins opinbera eða sem einkaréttarlegur aðili. Í síðara tilvikinu verði kveðið á um rekstrarform, t.d. sem sjálfseignarstofnun. Í því sambandi kom skýrt fram af hálfu fulltrúa Samtaka atvinnulífsins og fleiri að ekki væri annar valkostur raunhæfur en sá seinni. Styrkja verður innra skipulag þannig að ábyrgð og hlutverk séu skýr, að tryggt sé að fulltrúar á erlendum mörkuðum tali einni röddu og að komið sé í veg fyrir tvíverknad.

Einnig þarf að auka ábyrgð stjórnar Íslandsstofu til muna til að gera henni kleyft að vinna að undirbúningi langtímastefnumótunarinnar og til að hrinda henni í framkvæmd

Slagkraftur í markaðssetningunni verði aukin með einföldum og skýrum skilaboðum sem taki mið af sérstöðu landsins þannig að stjórnvöld og atvinnulíf tali einni röddu. Komið verði upp kostnaðarbókhaldi og árangur starfseminnar metinn með reglubundnum hætti.

Til þess að koma þeim tillögum í framkvæmd sem lagðar eru til af starfshópnum þarf að koma til frekari vinna sem hópurinn taldi eðlilegra að unnin yrði af stjórnvöldum í sem bestu samstarfi við fulltrúa atvinnulífsins og eftir atvikum annarra þeirra er hagsmuna eiga að gæta enda kallar framkvæmd þessara tillagna á endurskoðaða löggjöf, endurskipulag á stöðu Íslandsstofu, stofnun nýs vettvangs til langtímastefnumótunar og nýrra ákvarðana um fjármögnun markasstarfs til lengri tíma svo dæmi séu tekin.

Viðaukar

VIÐAUKI I

MINNISBLAÐ

Starfshópur um útflutningsþjónustu

23. apríl 2014

Tilgangur þessa minnisblaðs er að gera grein fyrir stöðu umræðu í starfshópi um útflutningsþjónustu sem skipaður var 28. október sl. og leggja til næstu skref.

Starfshópurinn um útflutningsþjónustu hefur fundað sex sinnum. Hópurinn hefur það verkefni að skoða heildstætt fyrirkomulag markaðssetningar á Íslandi og íslenskum vörum og þjónustu erlendis, í því skyni að vega og meta hvort unnt er að efla enn frekar þá sókn sem verið hefur í markaðsstarfi undanfarin ár. Á fundum hópsins hefur verið farið vítt um völl og hafa fundir verið vel sóttir. Nokkra meginrætti má nú greina í ljósi umræðna sem átt hafa sér stað fram að þessu.

- Langtímastefnumótun í útflutningsþjónustu og ímyndaruppbyggingu fyrir Ísland er nauðsynleg.
- Tryggja þarf fjármagn til langtímastefnumótunarinnar til viðbótar við átaksverkefni.
- Skipulag útflutningsþjónustu, ímyndaruppbyggingar og markaðssóknar fyrir vöru og þjónustu erlendis og má bæta.
- Með stofnun Íslandsstofu var skref tekið í rétta átt en styrkja þarf langtíma- og heildarsýn.
- Eining eins og Íslandsstofa á áfram að vera þungamiðjan í skipulaginu.
- Tryggja þarf faglegan styrk slíkrar einingar.
- Frá fulltrúum atvinnulífsins hefur það sjónarmið komið fram að tryggja þurfi sjálfstæði ÍS og að atvinnulífið eigi að vera ráðandi í stefnumótun (tengist punkti um óvissu með stjórnsýslulega stöðu ÍS, sjá neðar).
- Langtímastefnumótun þarf að vera í samhljómi/takt við framtíðarsýn í atvinnumálum landsins (ímynd verður aldrei sönn nema hún byggi á veruleikanum).
- Ríkisendurskoðun hefur ítrekað gagnrýnt utanríkisráðuneytið fyrir skort á kostnaðarbókhaldi fyrir málaflokkinn.
- Flókið mál og umfangsmikið er að kortleggja þau verkefni og kostnaðargreina það fjármagn sem fer í landkynningu og markaðssetningu á vörum og þjónustu. Ef gera ætti tæmandi kostnaðargreiningu þyrfti að veita til þess meira fé og tíma.
- Mikilvægt er að geta greint hversu mikið fjármagn fer í rekstur annars vegar og verkefni hins vegar, óháð því hvaðan féð kemur og hvar verkefnin eru framkvæmd.

Helstu veikleikar:

- Skipulag útflutningsþjónustu, ímyndaruppbyggingar og markaðssóknar fyrir vöru og þjónustu frá Íslandi virðist flókið miðað við umfang:
 - Erfitt er að fá yfirsýn yfir fjármögnun.
 - Nokkur fjöldi ráðuneyta og stofnana virðast hafa heimildir til að ráðstafa fé til málaflokksins.
 - Sum verkefni og markmið eru óskýr.

- Skortur er á samhæfingu milli verkefna.
- Skortur er á samkeppnissjóðum sem fyrirtæki geta sótt í til markaðssóknar (fyrir nýja vöru eða ný markaðssvæði).
- Samspil atvinnulífs, Íslandsstofu og stjórnvalda þarf að bæta.
- Fyrirkomulag samstarfs utanríkisþjónustunnar/sendiskrifstofa og Íslandsstofu þarf að skipuleggja betur.
- Styrkja þarf getu utanríkisþjónustunnar til að sinna betur viðskiptaþjónustu en ábendingar hafa komið fram um að fyrirtæki sækist einna mest eftir staðarþekkingu og tengslaneti á nýjum mörkuðum.
- Efla má langtíma stefnumótun og m.a. horfa á fjármögnun til lengri tíma.
- Óvissa með fjárveitingar til Íslandsstofu og til markaðsverkefna.
- Ómarkviss fjármögnun verkefna.
- Skortur á mælingum og mælikvörðum um árangur einstakra verkefna.
- Óvissa er um stjórnsýslulega stöðu Íslandsstofu.
- Það sjónarmið kom fram að hlutverk Ferðamálastofu skaraðist að hluta við hlutverk Íslandsstofu.

Hugmyndir um úrbætur:

Almennt

- Færa þarf ábyrgð á færri hendur, yfirsýn yfir fjármögnun og ákvörðun á einum stað.
- Móta framtíðarsýn og langtímastefnu og búa til skipulag í kringum hana („strategy drives structure“).
- Greina fýsileika þess að koma á markaðssóknarsjóði þar sem fyrirtæki geta sótt um styrki til afmarkaðra verkefna.

Ímynd Íslands

- Stefna þarf markvisst að því að byggja upp ímynd Íslands til langs tíma.
- Byggja á sérstöðu Íslands og teikna upp raunsanna mynd sem gefur landinu samkeppnisforskot. Ímyndaruppbygging sem ólíkar greinar atvinnulífsins geta nýtt sér í markaðssetningu á vöru og þjónustu, t.d. „náttúra og sjálfbærni“.
- Skoða fýsileika þess að þróa sérstakt vörumerki fyrir íslenskar vörur og þjónustu sem uppfylla þarf ákveðin skilyrði til að mega nota. Vörumerkið yrði eign ríkisins.
- Einn aðili haldi utan um verkefnið eða sérstök stjórn yfir verkefninu.
- Sérstök fjárveiting tryggð á fjárlögum utan reglulegra tekna Íslandsstofu.
- Fyrirtæki komi inn í einstök „átaksverkefni“ sem þátttakendur með fjármagni og/eða vinnu sem styðji við heildarímyndina og öfugt (dæmi um átaksverkefni: Inspired by Iceland, Iceland Naturally).

Íslandsstofa

- ÍS verði áfram meginvettvangur samstarfs stjórnvalda og atvinnulífs um að styrkja orðspor og ímynd.

- Tryggja stöðuga fjármögnun ÍS til lengri tíma:
 - Gerir langtímastefnumótun í útflutningsþjónustu kleifa.
 - Rímar við stefnu ríkisstjórnarinnar um heildstæða stefnumótun um opinber fjármál þar sem gert er ráð fyrir að ríkisstjórn leggi fram fjármálastefnu til fimm ára í upphafi kjörtímabils.
- Styrkja þarf hlutverk stjórnar ÍS:
 - Þannig getur hún betur sinnt langtímastefnumótun ÍS.
 - Treystir samstarf stofunnar við aðra aðila, einkum og sér í lagi við utanríkisþjónustuna og atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytið en einnig aðra stuðningsaðila sem vinna að mótun framtíðaratvinnugreina fyrir landið (s.s. Nýsköpunarmiðstöð, Rannís, Nýsköpunarsjóður).
 - Formaður stjórnar verði áfram tilnefndur af Samtökum atvinnulífsins.
- Það sjónarmið var reifað að markaðssetningu á ferðaþjónustu innanlands bæri að færa frá Ferðamálastofu til Íslandsstofu.
- Er unnt að ná frekari samlegð milli menningar og markaðsmála?
- Er þörf á að smíða leikreglur um aðkomu fyrirtækja að átaks- og markaðsverkefnum?

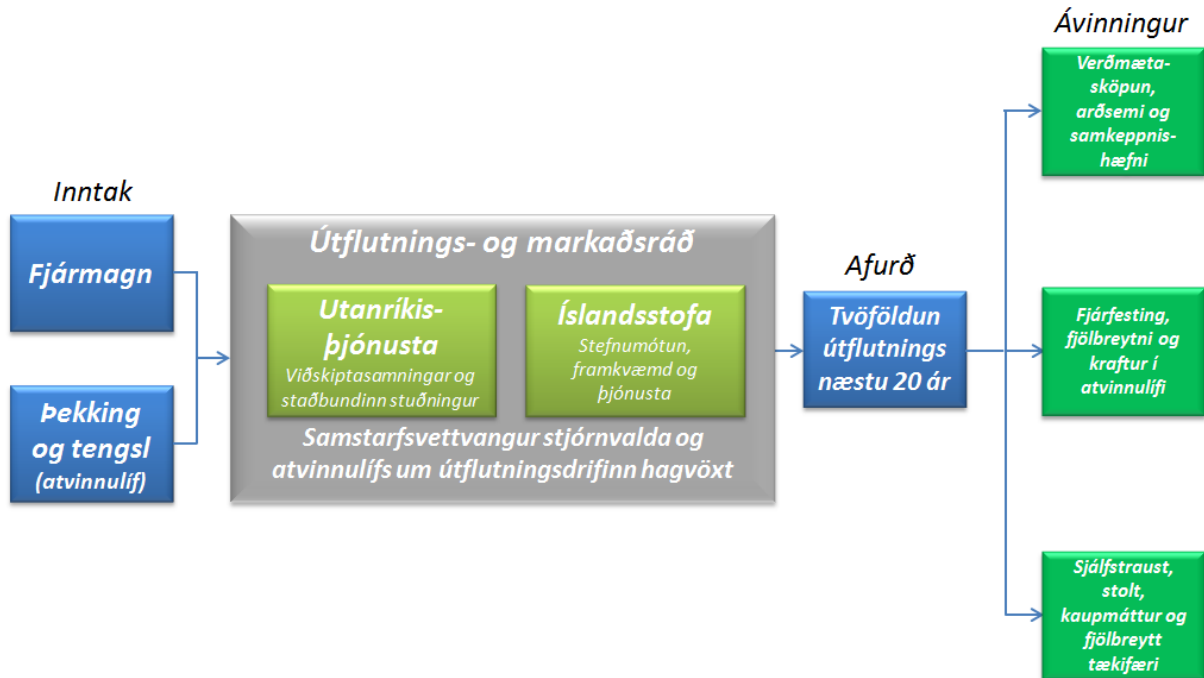
Utanríkisþjónustan

- Skerpa þarf á samstarfi ÍS og utanríkisþjónustunnar t.d. með nýjum samstarfssamningi.
- Viðskiptaþjónusta á sendiskrifstofum verði skilgreind betur og tryggt að ÍS og utanríkisráðuneyti vinni betur saman í samræmi við og samkvæmt langtímastefnunni, m.a. að því varðar orðsporsmál og opinber kynningarmál (e. public diplomacy).
- Styrkja þarf getu utanríkisþjónustunnar til að veita viðskiptaþjónustu einkum þjónustu við fyrirtæki í formi aðgangs að starfsfólki með staðarþekkingu og tengslanet.
- Huga þarf að ráðherraábyrgð gagnvart Íslandsstofu í tengslum við umræðu um stjórnarsýslulega stöðu hennar.

Næstu skref:

Lagt er til að starfshópur vinni úr ofangreindum verkþáttum og leggi til raunhæfar tillögur og hugmyndir í haust. Boðað yrði til fundar í byrjun maí til að fara yfir skipulag þessarar vinnu.

ÚTFLUTNINGSDRIFINN HAGVÖXTUR



Útflutnings- og markaðsráð

Samstarf stjórnvalda og atvinnulífs um tvöföldun útflutnings vöru og þjónustu

Formlegur samstarfsvettvangur stjórnvalda og atvinnulífs með skýrum markmiðum og skuldbindingu til langs tíma

Ákvarðar heildarmarkmið og –stefnu ásamt viðeigandi áherslum og mælikvörðum

Fylgir eftir árangri og endurmetur stöðu og stefnu reglulega í ljósi aðstæðna

Skilgreinir og veitir umboð til innleiðingar framkvæmdastefnu og aðgerða

Íslandsstofa

Framkvæmir í samræmi við markmið og heildarstefnu út frá eftirfarandi meginverkefnum:

Skilgreinir framkvæmdastefnu (e. strategy)

Útfærir skipulag sem styður við stefnu

Setur fram árlega aðgerðaráætlun (e. action plan)

Tryggir greiningar og nauðsynlegar árangursmælingar

Upplýsir um stöðu, árangur og horfur

Leggur upp umræðu um reglulegt endurmat stefnu

Útanríkisþjónusta

Fyrirgreiðsla og stuðningur við útflutning bæði á tilteknum mörkuðum og með viðskiptasamningum

Aðgangur að þekkingu og starfsemi sendiráða

Aðgangur að þéttriðnu neti ræðismanna

Skýrt viðskiptalegt hlutverk sendiráða

Áherslur í starfi sendiráða endurspegli áherslur í markaðsstarfsemi

Kostnaðargreining vegna markaðs- og útflytningsþjónustu á vegum hins opinbera

Skýringarlíðir		Fjárhagslíðir 2014				
Ráðuneyti	Fjáralaganúmer	Viðfang og heiti	Fjárhæð alls	Stjórnvöld	Sveitafélag	Fyrirtæki (v/samstarfsverkefna)
ANR	04-521	1.10 Endurgreiðslur vegna kvikmyndagerðar	- 694.876.000	-694.876.000		
ANR	04-528	1.15 Fjárfestingarstofa (fjárfestingarsvið Íslandsst.)	- 19.200.000	-19.200.000		
ANR	04-528	1.15 Aukafjárveiting fjárfestingarstofa (fjárfestingarsvið Íslandsst.)	- 29.000.000	-19.000.000		-10.000.000
ANR	04-551	1.12 Ferðamálastofa - markaðsstofur innanlands	- 45.952.759	-12.250.000	-22.314.186	-11.388.574
ANR	04-551/559	1.13/1.45 Ýmis ferðamál - Markaðs- og kynningarmál erlendis	- 126.800.000	-126.800.000		
ANR	04-559	1.44 Ýmis ferðamál - Markaðssókn í íslenski ferðþjónustu (300 m. Ísland - allt árið)	- 440.400.000	-255.400.000	-40.000.000	-145.000.000
ANR	04-559	1.44 Ýmis ferðamál - Markaðssetning Íslands í Norður Ameríku - Iceland Naturally	- 110.700.000	-68.200.000	-6.300.000	-36.200.000
ANR	04-417	1.10 Rannsóknarsjóður til að auka verðmætti sjávarfangs (markaðshluti)	- 29.500.000	-29.500.000		
ANR	04-511	1.10 Tækniþróunarsjóður (markaðshluti)	- 234.500.000	-234.500.000		
ANR	04-528	1.48 Átak til atvinnusköpunar	- 18.370.000	-18.370.000		
ANR	04-???	Aukafjárveiting v/markaðsatak í saltfiski	- 17.100.000			-17.100.000
ANR	04-190	1.32 Aukafjárveiting - Kokkalandliðið - efling kynningar á matvælum erlendis - samning/Íslandsst	- 3.500.000	-3.500.000		
ANR	04-551	1.01 Ferðamálastofa	- 15.500.000	-15.500.000		
MIMR	02-982 (02-981)	1.01 Kvikmyndamiðstöð Íslands	- 30.000.000	-30.000.000		
MIMR	02-982 - Listir	1.10 Útflytningsþjónusta íslenskrar tónlistar (áður útflytningsþjónusta)	- 20.000.000	-20.000.000		
MIMR/ANR	02-982 Listir og 04-528	1.19 og 1.98 Kynningarmiðstöðvar listgreina og nýsköpun og markaðsmál, ýmis framlög	- 94.838.000	-94.838.000		
UTN	03-101	1.01 Almennur rekstur, aðalskrifstofa	- 25.000.000	-25.000.000		
UTN	03-300	1.01 Sendiráð Íslands	- 626.340.000	-626.340.000		
UTN	03-190	1.17 Kynning á menningu, listum og skapandi greinum á erlendri grund	- 10.600.000	-10.600.000		
UTN	03-190	1.18 Markaðssetning á íslenskum matvælum á erlendri grund (Áform)	- 18.000.000	-18.000.000		
UTN	03-611	1.10 Íslandsstofa	- 491.000.000	-491.000.000		
ANR		Meet in Reykjavík	- 117.000.000		-40.000.000	-77.000.000
		Reykjavíkurborg almenn markaðssetning (Höfuðborgarstofa)	- 88.700.000		-88.700.000	
			- 3.306.876.759	-2.812.874.000	-197.314.186	-296.688.574
				85,1%	6,0%	9,0%

Fyrirvari: Mötframlög fyrirtækja í þessari töflu, snerta einungis samstarfsverkefni með hinu opinbera. Framlög fyrirtækja til markaðssetningar á erlendri grundu eru margfalt hærri en hér kemur fram. Í mörgum tilvikum geta upphæðir tekið töluverðum breytingum á milli ára. Þar af leiðandi ber að varast að líta á töfluna sem viðmið til framtíðar. Þá byggir taflan á mati starfshópsins á því hvaða liðir falli hér undir og að hvað miklu leyti. Sjá nánar í kafla um kostnaðargreiningu bls. 16.

Hlutfallsleg framlög stjórnvalda, sveitafélaga og fyrirtækja árið 2014 skv. greiningu starfshóps.

Tekið skal fram að framlög fyrirtækja eins og þau birtast á þessum myndum, snerta einungis samstarfsverkefni með hinu opinbera, sbr. töflu yfir kostnaðargreiningu. Framlög fyrirtækja til markaðssetningar á erlendri grundu eru margfalt hærri en hér kemur fram.

