



**MŚ ritgerð**  
**Viðskiptafræði**

**Hvernig er markaðsstarfi fjárfestingasviðs  
Íslandsstofu háttað?**

Ómar Ásbjörn Óskarsson

Leiðbeinandi: Friðrik Eysteinnsson  
Viðskiptafræðideild  
Júní 2012



**HÁSKÓLI ÍSLANDS**

# Hvernig er markaðsstarfi fjárfestingasviðs Íslandsstofu háttað?

Ómar Ásbjörn Óskarsson

Lokaverkefni til MS-gráðu í viðskiptafræði

Leiðbeinandi: Friðrik Eysteinnsson

Viðskiptafræðideild

Félagsvísindasvið Háskóla Íslands

Júní 2012

Hvernig er markaðsstarfi fjárfestingasviðs Íslandsstofu háttað

Ritgerð þessi er 30 eininga lokaverkefni til MS prófs við  
Viðskiptafræðideild, Félagsvísindasvið Háskóla Íslands.

© 2012 Ómar Ásbjörn Óskarsson

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: Samskipti

Reykjavík, 2012

## Formáli

Þessi meistararitgerð er 30 eininga (ECTS) lokaverkefni í MS-námi í Viðskiptafræði við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands.

Leiðbeinandi minn var Friðrik Eysteinnsson aðjúnkt og vil ég þakka honum fyrir að vekja áhuga minn á markaðsfræði, stefnumótun og samkeppnishæfni. Ég hef tekið ástfóstri við þessar þrjár fræðigreinar og því var tilvalið að skrifa ritgerð sem snérist um tvær af þeim, markaðsfræði og samkeppnishæfni.

Ég vil einnig þakka eiginkonu minni Hildi Önnu Karlsdóttur og syni mínum Óskari Karli Ómarssyni fyrir tillitssemina og hjálpinu á meðan á þessari þolraun stóð og þakka systur minni Helenu Ósk Óskarsdóttur fyrir að prófarkalesa ritgerðina. Að lokum vil ég þakka þórði H. Hilmarssyni, Einari Hansen Tómassyni og Kristni Hafliðasyni hjá fjárfestingasviði Íslandsstofu fyrir alla aðstoðina.

## Útdráttur

Vöxtur beinna erlendra fjárfestinga hefur verið gífurlegur síðastliðin 40 ár um allan heim. Aukin alþjóðavæðing hefur ýtt undir þennan vöxt. Mörg lönd hafa notið góðs af auknum beinum erlendum fjárfestingum og því hafa önnur lönd kynnt fjárfestingaumhverfi sín í meira mæli í von um að auka fjárfestingar hjá sér. Kynningarstarfið fer fram í gegnum fjárfestingastofur sem hafa fjölgað verulega frá 1980 þar sem mikilvægi þeirra verður sífellt ljósara. Fyrsta almenna rannsóknin á starfsemi þeirra var gerð 1990 af Wells og Wint en síðan þá hafa margar rannsóknir verið gerðar sem byggja á rannsókn þeirra. Fjárfestingastofa Íslands var stofnuð 1995 þegar talið var þörf á að draga að fleiri beinar erlendar fjárfestingar.

Þessi rannsókn fjallar um beinnrar erlendar fjárfestingar á Íslandi og það markaðsstarf sem Fjárfestingastofa Íslands, nú fjárfestingasvið Íslandsstofu (FSÍ), vinnur til kynna landið fyrir erlendum fjárfestum. Rannsóknin mun leitast við að útskýra hvernig Íslandsstofa beitir aðferðum markaðsfræðinnar til að kynna landið fyrir hugsanlegum fjárfestum. Rannsóknin var unnin samkvæmt eigindlegri aðferðafræði þar sem viðtal var tekið við alla starfsmenn stofnunarinnar. Niðurstöður rannsóknarinnar benda til að FSÍ telur að fjárfestingaumhverfið á Íslandi styðji best við orkufrekar og landfrekar atvinnugreinar. Það sem einkennir markaðsstarfið er að það er stefnulaust. Stofnuninni er gert að endurspegla stefnu ríkisstjórnarinnar sem er ekki til staðar. Í staðinn greinir stofnunin umhverfið og nálgast fjárfesta sem myndu hagnast best af því umhverfi. Stofnunin sækir ráðstefnur til að komast í nálægð við fjárfesta og koma á fundi til að kynna fjárfestingatækifærin á Íslandi. Eftirvinnan miðast að því að viðhalda eða auka áhuga fjárfesta með tölvupósti og skipuleggja heimsóknir til Íslands. Starfsemi FSÍ minnir því frekar á sölustarf frekar en markaðsstarf.

## **Abstract**

The growth of foreign direct investment (FDI) has been immense over the past 40 years. Increased globalization has supported this growth. Number of countries have benefited from foreign direct investments which has driven countries to market their investment environment in hope of increasing FDI in their economy. This promotion is mostly done through special promotion agencies. The role of these promotion agencies is becoming more and more important and their number has increased rapidly since 1980. The first study of promotion agencies was conducted in 1990 by Wells and Wint. Most studies today are based on that study. Invest in Iceland agency was founded in 1995 when it was considered necessary to increase promotion efforts.

The aim of this thesis is to analyze and explain FDI in Iceland and how the Invest in Iceland agency, now Promote Iceland, has conducted their marketing efforts. This thesis will explain how the agency promotes the country to foreign investors. This study was conducted using qualitative methodology where employees from the agency were interviewed. The result shows that the investment climate in Iceland supports energy intensive and land consuming industries. The agency's has no marketing strategy mainly because it has no official strategy from the government. The agency therefore analyses the investment climate and contacts investors who would benefit most from that environment. The agency participates in tradeshows and exhibitions to promote the investment climate to possible investors. The agency then follows through all interested investors with phone calls, emails and meetings. Their activity is therefore more like selling than marketing.

## Efnisyfirlit

Formáli .....	4
Útdráttur .....	5
Abstract .....	6
Efnisyfirlit .....	7
Myndskrá .....	9
1 Inngangur .....	11
2 Beinar erlendar fjárfestingar .....	13
2.1 Helstu aðferðir .....	13
2.2 Þróun .....	14
2.3 Helstu fjárfestar beinna erlendra fjárfestinga .....	16
2.4 Eðli og Áhætta .....	17
2.5 Hvatar og Hindranir .....	18
3 Þróun BEF á Íslandi .....	21
3.1 Hvatar og hindranir á Íslandi .....	24
3.2 Stefna stjórnvalda í BEF .....	25
4 Rannsóknir á fjárfestingastofum .....	27
4.1 Rannsókn Wells og Wint .....	27
4.2 Rannsókn Jacques Morisset .....	30
5 Íslandsstofa .....	31
5.1.1 Starfsemi FSÍ .....	31
6 Rannsóknaraðferðir .....	33
6.1 Þátttakendur .....	33
6.2 Mælitæki .....	33
6.3 Undirbúningur og framkvæmd .....	33

7	Markaðsstarf fjárfestingasviðs Íslandsstofu .....	35
7.1	Greining á markaðstækifærum .....	35
7.2	Mótun markmiða, tímamma og árangursmats .....	38
7.3	Mótun markaðsstefnu .....	39
7.3.1	Miðuð markaðssetning .....	39
7.3.2	Gerð kynningaráætlunar .....	41
7.4	Framkvæmd markaðsstefnu, eftirlit og eftirfylgni .....	45
8	Dæmi: Gagnaver .....	47
8.1	Upphafið .....	48
8.2	Lagt af Stað .....	49
8.2.1	Samkeppnisgreining .....	50
8.2.2	Greining á Markhópum .....	53
8.2.3	Staðfærslan .....	55
8.2.4	Samval Kynningarráða .....	56
8.2.4.1	Auglýsingar .....	56
8.2.4.2	Söluhvarf .....	56
8.2.4.3	Almannatengsl .....	57
8.2.4.4	Persónuleg Sölumennska .....	57
9	Niðurstöður .....	59
10	Heimildaskrá .....	63



## Myndskrá

Mynd 1 Þróun BEF á heimsvísu .....	15
Mynd 2 BEF á Íslandi árin 1970-1979 .....	21
Mynd 3 BEF á Íslandi árin 1980-1989 .....	22
Mynd 4 BEF á Íslandi árin 1990-2008 .....	23
Mynd 5 Gerð kynningaráætlunar .....	42
Mynd 6 Þróun kostnaðar FSÍ frá 2005-2010.....	46
Mynd 7 Árlegur heildarkostnaður á rekstri fjögurra gagnavera.....	52
Mynd 8 Samanburðargreining á Íslandi sem staðsetningu fyrir gagnaver.....	53
Mynd 9 Fjórar sviðsmyndir af gagnaverum .....	54
Mynd 10 AIDA módel Lewis.....	59



## 1 Inngangur

Síðastliðin 40 ár hafa verið áhugaverð í sögu alþjóðahagkerfisins. Það hefur þróast frá því að vera staðbundið, það er að segja að lönd fjárfesti bara í nágrennalöndum sínum, í að vera alþjóðavætt kerfi þar sem fjármagn flæðir nánast óheft. Markaðir sem áður voru lokaðir hafa opnast með gífurlegum tækifærum. Lönd hafa hagnast verulega á að nýta sér alþjóðavæðinguna og draga að beinar erlendar fjárfestingar (BEF).

Grunnurinn að keltneska tígrinum (nafn yfir uppgang í írsku hagkerfinu) voru BEF. Írar breyttu fjárfestingaumhverfinu sínu verulega til að laða að erlenda fjárfesta. Mikilvægur þáttur í því var stofnun fjárfestingastofu (investment promotion agencies) til að kynna fjárfestingatækifærin. Fyrstu fjárfestingastofurnar voru stofnaðar seint á áttunda áratugnum en þeim fjölgaði hratt á níunda og tíunda áratugnum (Wells og Wint, 2000). BEF eru ekki sjálfgefnar heldur eru þær háðar ítarlegri skoðun á fjárfestingaumhverfinu og löngu ákvörðunarferli. Því verður kynningarstarf fjárfestingastofa sífellt þróaðra þar sem samkeppnin er mikil.

Ráðamönnum á Íslandi varð snemma ljóst að BEF væru mikilvægar fyrir íslenskt efnahagslíf. Fyrsta fjárfestingastofan (markaðsskrifstofa iðnaðarráðuneytisins og Landsvirkjunar) var sett á fót 1988 en þegar ríkisstjórn Sjálfstæðis- og Framsóknarflokksins komst til valda var kynningarstarfið eflt og var hún sameinuð markaðsskrifstofu Reykjavíkurborgar í Fjárfestingastofa Íslands. Fjárfestingastofa Íslands var árið 2010 sameinuð Íslandsstofu sem á að sjá um að kynna landið sem fjárfestingakost.

Á árunum 1996-2008 var mikill uppgangur á BEF og var mikið fjárfest í álframleiðslu og járnblendi. Auk þess að mikið var fjárfest í íslenskum fyrirtækjum. Frá 2008 hefur flæði BEF minnkað verulega. Það sem er jafnframt einkennandi er aukinn áhugi fyrirtækja í öðrum atvinnugreinum að fjárfesta í landinu eins og gagnaver, efnagarðar, minkaræktendur og hugbúnaðarframleiðendur. Kynningarstarfið er aftur á móti með

svipuðum hætti það er að segja að landið er góður fjárfestingarkostur fyrir orkufrekar og landfrekar atvinnugreinar. Þessi áhugi annarra atvinnugreina á ekki vegna stefnubreytingar hjá stjórnvöldum heldur vegna greininga fjárfestingasviðs Íslandsstofu (FSÍ) á samkeppnisumhverfi Íslands og mat þess hvaða iðnaðir passa við það.

Í rauninni er hefur íslenska ríkisstjórnin enga stefnu í BEF. Hver fjárfesting er skoðuð og metin út af fyrir sig. Ríkisstjórnin virðist því ekki hafa neinar óskir um hvernig fjárfestingar hún vill fá til landsins. Fjárfestingarumhverfið á Íslandi er eins og staðan er í dag hagstætt fyrir orkufrekan og landfrekan iðnað. Mesta áherslan hefur því verið að fá inn fyrirtæki í þessum atvinnugreinum og bæta fjárfestingaumhverfið til að mæta kröfum þeirra. Minni áhersla hefur verið lögð á að bæta fjárfestingaumhverfið til að laða inn nýjar atvinnugreinar.

Þessi ritgerð fjallar um þróun BEF á Íslandi og það markaðsstarf sem fjárfestingasvið Íslandsstofu beitir til að draga að BEF til Íslands. Fyrst verður fjallað almennt um BEF og svo þróun þeirra á Íslandi. Því næst verður fjallað um fjárfestingastofur og helstu rannsóknir um starfsemi þeirra. Að lokum verður fjallað um FSÍ og gerð grein fyrir kynningastarfi þeirra. Ritgerðin er greining á kynningarstarfinu og verður stuðst við dæmi um gagnaver til að greina það nánar.

## 2 Beinar erlendar fjárfestingar

Alþjóðlegir fjármagnsflutningar samanstanda af þremur þáttum, verðbréfa kaupum, bankalánum og beinum erlendum fjárfestingum (Protsenko, 2003).

Beinar erlendar fjárfestingar eru fjárfestingar fjölþjóðlegra fyrirtækja í fyrirtækjum í öðru landi með það að markmiði að reka þau (Stutz & Warf, 2007). Fjárfesting erlendra fjárfesta telst vera BEF ef fjárfestingin nær að lágmarki 10% af eignarhlut fyrirtækisins þannig að viðkomandi fjárfestir geti haft áhrif á rekstur fyrirtækisins (Seðlabanki Íslands, 2010).

BEF skiptist í tvo flokka, fjárfestingar sem eru eignatengdar (*asset-oriented*) eða lóðrétt fjárfesting (*vertical investment*) og fjárfestingar sem eru markaðstengdar (*market-oriented*) sem eru oft nefndar láréttar fjárfestingar (*horizontal investment*) (Dicken, 2007). Markaðstengdar fjárfestingar eru algengar fyrir fyrirtæki á neytendamarkaði sem vilja fjölga viðskiptavinunum og vera í nálægð við þá markaði sem þau selja á. Eignatengdar fjárfestingar eru algengar fyrir framleiðslufyrirtæki sem vilja lækka framleiðslukostnaðinn með því að fjárfesta í löndum þar sem hann er lægri.

### 2.1 Helstu aðferðir

Fjárfestar beita helst fjórum aðferðum til þess að fjárfesta. Í fyrsta lagi er fjárfesting þar sem hægt er að fjárfest alveg frá grunni það er að segja fjárfestirinn byggir verksmiðju og rekur hana síðan (*greenfield*). Önnur leið er kaupa hluti í fyrirtækjum erlendis og miðast það þá við fyrrgreinda reglu um 10% hlut (Arnarson, 2000). Þriðja leiðin er að sameinast eða yfirtaka erlent fyrirtæki og ná þannig stjórn á innlendri starfsemi og auðlindum. Fjórða aðferðin er svo sameiginleg fjárfesting (*joint venture*) og bandalag um fjárfestingu (*alliance*). Sameiginleg fjárfesting er þegar tveir eða fleiri fjárfestar ákveða að byggja upp eða fjárfesta í erlendu fyrirtæki. Þessar aðferðir eru einkennandi fyrir lönd þar sem ríkisstjórnir setja erlendum fjárfestingum þau skilyrði að innlendir aðili verði að koma að fjárfestingunni. Slíkar fjárfestingar eru nokkuð algengar í Kína. Bandalög um fjárfestingar eru fjárfestingar þar sem fjárfestarnir vinna saman að einhverju ákveðnu markmiði en eru ekki í rekstri saman (Hodgetts, Luthans, & Doh, 2006).

Í bók sinni „Straumhvörf“ útskýrir Þór Sigfússon svokallaða „út verður inn“ aðferð en það er þegar íslensk fyrirtæki kaupa erlend fyrirtæki og hluti af kaupverðinu er hlutabréf í hinu íslenska félagi. Þannig verða hinir erlendu eigendur fjárfestar í íslensku fyrirtæki. Þessi fjárfesting þarf engu að síður að fara yfir 10% eignarhlut til að teljast sem BEF sem er einnig mjög sjaldgæft. (Þór Sigfússon, 2005).

## 2.2 Þróun

Eftir síðari heimsstyrjöld fóru ríki að vinna nánar með hvort öðru, stofnunum og fyrirtækjum. Útkoman varð aukin viðskipti og aukin hagvöxtur. Ástæðnar fyrir þessum breytingum eru helst fjórar (Stutz & Warf, 2007).

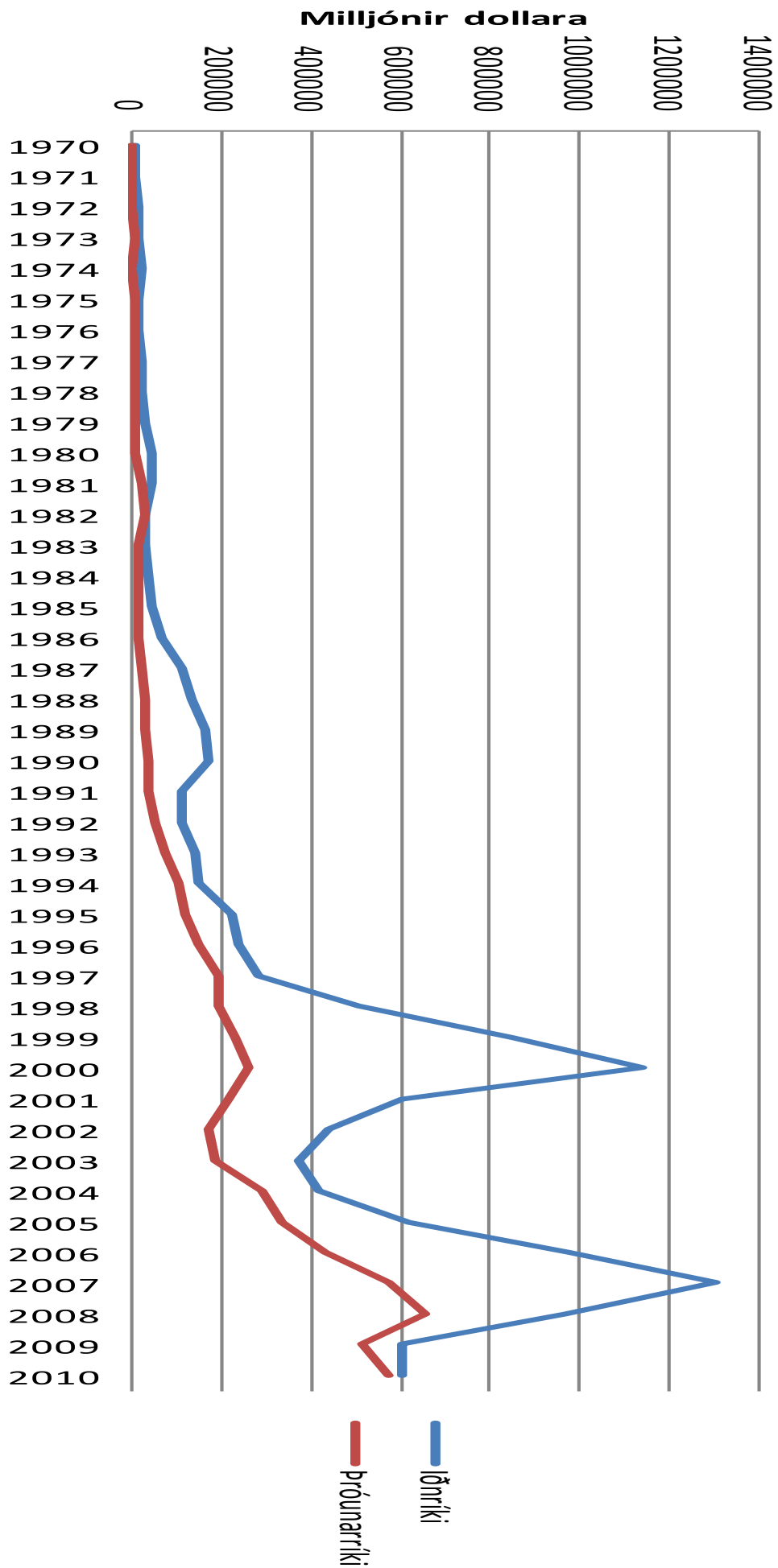
Sú fyrsta er að helstu iðnríki heims voru í mikilli efnahagslægd vegna olúkreppunnar 1973 og vegna breytinga á atvinnuvegum frá iðnaði yfir í þjónustu.

Önnur ástæða er aukin samkeppni milli iðnríkja. Ríki settu höft til að vernda sínar atvinnugreinar sem voru þegar í hnignun. Þetta leiddi til þess að fyrirtæki fóru að leita að fjárfestingatækifærum í öðrum löndum.

Þriðja ástæðan er afnám gullfótsins árið 1973 sem gerði það að verkum að Bandaríkin gátu veikt dollarann og gert sínar atvinnugreinar samkeppnishæfari (Stutz & Warf, 2007). Það sem gerðist einnig var að peningamagn í umferð jókst verulega þar sem lönd voru ekki lengur bundin Bretton Woods samkomulaginu (Ferguson, 2008). Aukin samskipti juku svo tilfærslu fjármuna verulega og auðvelduðu fjárfestingar milli landa.

Fjórdá ástæðan er svo gífurlegar breytingar á stjórnmalalegu landslagi heimsins. Þar má helst nefna nánari efnahagssamruna Evrópu úr 6 ríkjum í 27, stofnun ýmissa stofnana eins og Alþjóðaviðskiptastofnunarinnar (*World Trade Organization*), Alþjóðabankinn (*World Bank*), Alþjóðagjaldeyrissjóðurinn (*International Monetary Fund*), Efnahags- og framfarastofnunin (*Organization for Economic Co-operation and Development*) og fleiri stofnanir. Fall kommúnismans og sú ákvörðun kínverskra og indverskra stjórnvalda að rjúfa áratuga langa einangrun hafði verulega mikil áhrif á aukningu erlendra fjárfestinga. Að lokum má nefna fjölda fríverslunarsamninga eins og EFTA, NAFTA og fleiri sem áttu verulegan þátt í að rjúfa höft og lækka tolla (Stutz & Warf, 2007)

# Þróun BEF á heimsvísu frá 1970-2010



Mynd 1 Þróun BEF á heimsvísu

Fram til ársins 1960 voru flestar BEF í framleiðsluatvinnugreinum. Fyrirtæki leituðust við að fá aðgang að auðlindum og nýjum mörkuðum. Á þessum tíma komu flestar BEF frá Bandaríkjunum eða um 66% og fjárfestu þeir meira og minna í Kanada vegna landfræðilegrar og menningarlegrar nálægðar. Upp úr 1980 fór meginþorri allra BEF til Evrópu og þá aðallega til framleiðsluiðnaðar. Á árunum 1990-2000 hafði BEF til Evrópu aukist um 284% á meðan flæði BEF til Kanada hafði aukist um 85% (Stutz & Warf, 2007).

Á mynd 1 má sjá þróunina frá 1970-2010. Bláa línan sýnir aukningu á flæði BEF til iðnríkja og rauða línan flæðið til þróunarríkja. Eftir að fjármálamarkaðir hrundu í árslok 2008 þá hefur flæði BEF dregist verulega saman í þróuðu hagkerfunum en hefur tekið litlum breytingum í þróunarríkjum eins og sjá má á mynd 2. Flæði til iðnríkja er það álíka mikið og til þróunarríkja. Það er merkilegt því að fyrir þann tíma (UNCTAD, 2011).

Menningarleg nálægð hefur haft mikil áhrif á hvert flæði BEF fer. Fyrirtæki byrja yfirleitt að skoða markaðina sem eru þeim næstir áður en þau fara að skoða markaði sem eru þeim fjær (Sigfússon, 2005). Helstu fjárfestarnir eru iðnríki og þau fjárfesta í iðnríkjum. Sem dæmi þá voru Bretar stærstu fjárfestarnir í Bandaríkjunum árið 2007. Staða sem þeir höfðu haldið óbreytt síðustu 50 ár. Kína er að ná þeim áfanga hægt og bítandi vegna síaukins viðskiptahalla Bandaríkjanna við Kína (Ferguson, 2008). Menningarleg nálægð skiptir mun minna máli en það gerði eins og sjá má á mynd 1 þá er munurinn á flæði til þróunarríkja og iðnríkja lítill árið 2010.

### **2.3 Helstu fjárfestar beinna erlendra fjárfestinga**

Opinberir fjárfestingarsjóðir voru lítið þekkt hugtak fram til 2005 þegar Andrew Rozanov skrifaði grein sem hét „Who holds the wealth of nations?“ en þar talar Andrew um opinbera fjárfestingarsjóði sem eru ekki hefðbundnir lífeyrissjóðir eða varasjóðir seðlabanka heldur sérstakir sjóðir sem eru fjármagnaðir með fjármunum frá ríkisstjórninni og oft stýrt af seðlabankanum (Rozanov, 2005). Árið 2009 stjórnðu opinberir fjárfestingarsjóðir um 3,8 billjónum (3.800 milljörðum) dollara og er áætlað að þeir munu stýra yfir 5,5 billjónum árið 2012 (IFSL Research, 2010). Helstu



fjárfestingar opinberra fjárfestingarsjóða eru í hlutabréfum fyrirtækja og skuldabréfum ríkja og fyrirtækja (SWF Institute, 2010). Flestir opinberir fjárfestingarsjóðir eru í eigu olíuríkja, Asíuríkja eins og Kína og Singapore og svo Rússlands. Þessir sjóðir eru oft umdeildir þar sem að margir telja að á bak við fjárfestingarnar liggja stjórnmálalegur ásetningur en ekki fjárhagslegur (Smick, 2008).

Fjölbjóðafyrirtæki (*Transnational corporations*) hafa lengi verið meðal stærstu fjárfesta í heiminum. Fjölbjóðafyrirtæki eru flokkuð sem fyrirtæki með starfsemi í fleiri en einu landi (Hodgetts, Luthans, & Doh, 2006). Árið 1970 voru um 7500 fjölbjóðleg fyrirtæki með höfuðstöðvar í 15 ríkustu iðnríkjum heims. Árið 2000 var þessi tala 25.000 og árið 2007 var hún orðin 54.000.

## 2.4 Eðli og Áhætta

Eðli BEF er þríþætt og er efnahaglegt, tæknilegt og svo eignarhaldslegt.

Efnahagslega þættinum má skipta í þrjá hluta:

- **Frumiðnaður:** Landbúnaður, sjávarútvegur, námuvinnsla, skógarhögg og svo framvegis.
- **Framleiðsluðnaður:** Framleiðsla á hrávörum.
- **Þjónusta:** Flutningar, fjármálaþjónusta, verslun, tryggingar og tengdir þættir.

Tæknilega þættinum má svo skipta í atvinnugreinar sem eru byggðar á vísindum (science based) og sem eru ekki byggðar á vísindum (non-science based). Munurinn er sá að þær síðarnefndu einkennast af stöðugum kynningum á nýjum vörum og ferlum.

Eignarhaldslega er svo hvort fyrirtækið sé í fullri eigu erlends fjárfestis eða í hlutaeigu (Hodgetts, Luthans, & Doh, 2006).

Erlendir fjárfestar notast við þessa þrjá þætti til að meta stjórnmálalega áhættufjárfestingar það er að segja líkurnar þjóðnýtingu fyrirtækja í erlendri eigu. Áhættunni er skipt í fimm stig. Atvinnugreinar sem falla undir frumiðnað bera mesta

áhættu þar sem fjárfestingin í þeim felur oftast í sér fjárfestingu í auðlindum sem er mjög óvinsælt meðal almennings og stjórnámálanna. Atvinnugreinar sem falla undir framleiðsluiðnaðinn bera meðaláhættu þar sem þær skapar eftirsóttar útflutningstekjur. Atvinnugreinar sem falla undir þjónustuiðnaðinn bera minnstu áhættuna þar sem hann skapar samkeppni við innlend fyrirtæki. Hann verður áhættusamari því meira sem hann eyðileggur samkeppni. Stjórnvöld eru ekki líkleg til að þjóðnýta fyrirtæki sem nýta takmarkað af náttúruauðlindum landsins og skapa takmarkaðar útflutningstekjur. Fyrirtæki sem eru byggð á vísindum bera meiri áhættu þar sem innlendir keppinautar þeirra kunna að vilja komast yfir tækni þeirra og þekkingu. Þess ber að geta að allir þessir áhættuþættir eru mun lægri í iðnríkjum en í þróunarlöndum þar sem lagaumhverfið verndar rétt fjárfesta mun vetur.. Það hefur þó komið fyrir að iðnríki hafa þjóðnýtt eitur fjárfesta eins og þegar ríkisstjórn Francois Mitterrand þjóðnýtti banka Rothschild fjölskyldunnar í París árið 1981.

## 2.5 Hvatir og Hindranir

Almennar fjármálakenningar gera ráð fyrir því að fjármagn flæði frá þeim sem á nóg af því til þeirra sem það vantar. Þannig ávaxtist það sem best. Sú kenning er í eðli sínu þjóðhagsleg (*macro-economic*) en ákvarðanir um BEF eru teknar á rekstrarhagfræðilegum (*micro-economic*) grunni (Stutz & Warf, 2007). Fyrirtæki eru rekin áfram með hagnaðarvon að leiðarljósi og því þurfa þau að sjá sér hag í því að fjárfesta í öðru landi.

Helstu atriðin sem alþjóðleg fyrirtæki skoða þegar að þau taka ákvarðanir um BEF eru staðsetning landsins eða svæðisins, auðlindir það er að segja mannauður og náttúruauðlindir, stærð og eðli markaðar og svo stjórnarfarslegt umhverfi landsins.

Mannauður er að verða sífellt mikilvægari auðlind í nútímarekstri og því er ástæða til að gera sérstaka grein fyrir honum. Eignatengd fyrirtæki horfa sérstaklega til fimm þátta þegar þau meta mannauð við ákvörðun fjárfestinga (Dicken, 2007):

- 1. Þekking og kunnátta.**
- 2. Launakostnaður.**
- 3. Framleiðni vinnuafls.**
- 4. Stjórnun vinnuafls.**
- 5. Hreyfing á vinnuafli**

Þegar hagnaðarvonin á fjárfestingu er orðin nokkuð ljós er mikilvægt að sjá hverjar hindranir sé í veginum fyrir fjárfestingunni. Helstu hindranirnar eru stjórnendur og eigendur fyrirtækjanna og fjárfestingaumhverfi gístillandsins (Stutz & Warf, 2007).

Það sem heftir stjórnendur er lítill metnaður og/eða þekking, áhugaleysi, ótti, vanþekking á tækifærum og svo að lokum er sjálfhverfa stjórnenda stór hindrun á fjárfestingum. Styrkir og ívilanir geta haft mikil áhrif á ákvörðun fyrirtækja að fjárfesta í ákveðnu landi.

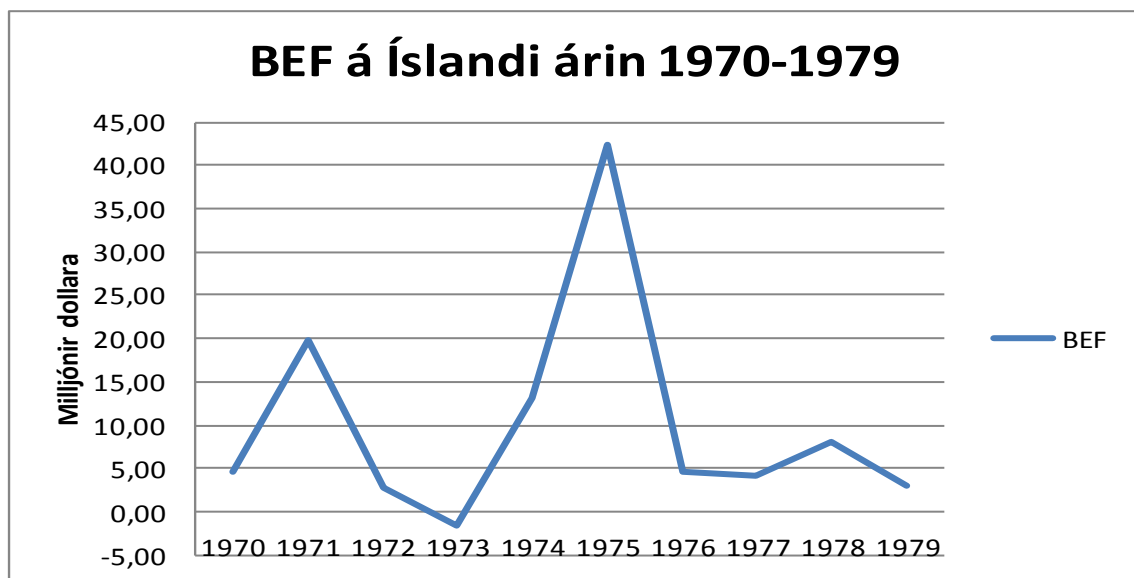
Fjárfestingaumhverfið er mun algengari hindrun og snýr að landinu sem verið er að fjárfesta í. Helstu hindranirnar eru fjárhagslegur óstöðugleiki, tollar og höft á innflutning og útflutning, stjórnmalastöðugleiki, styrkir fyrir innlendar atvinnugreinar, sérstakar leyfisveitingar og önnur skriffinnska.



### 3 Þróun BEF á Íslandi

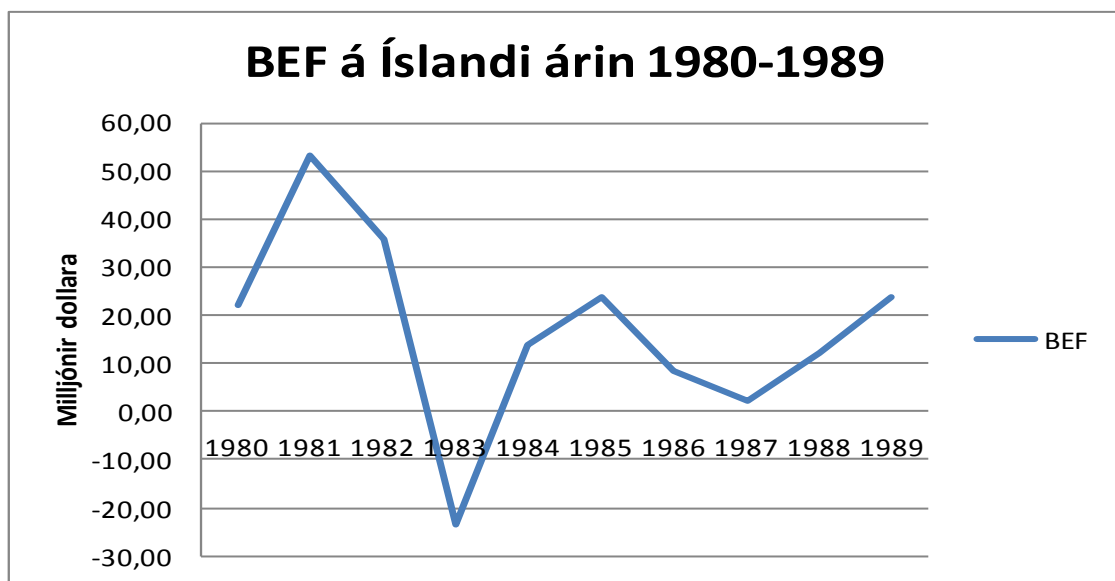
Beinar erlendar fjárfestingar á Íslandi hafa ávallt verið litlar og jafnframt fátíðar. Þær hafa verið í atvinnugreinum eins og álframleiðslu, járnblendi, fiskeldi, fjármálaþjónustu og váttryggingum auk verslunar. Stóriðjan hefur verið langstærst og þar á efir verslun og önnur þjónusta. Stóriðjan er áhugaverð þar sem fram undir 1998 voru einungis tvö fyrirtæki á Íslandi sem gátu flokkast sem stóriðjufyrirtæki, álverið í Straumsvík og Járnblendistöð á Grundartanga. Á mynd 3 má sjá þróun BEF á myndrænu formi. Þar sést mjög vel hversu hröð þróunin var frá 1995 til 2009 (UNCTAD, 2011).

BEF á Íslandi má skipta í fjögur tímabil, upphafið, endurfjárfestingu, opnun markaðarins og svo hrun og höft. Upphafið markast af tímabilinu 1970-1979 þegar álverið í Straumsvík (1970) og Íslenska Járnblendifélagið (1979) hófu starfsemi (sjá mynd 2). BEF á þessu tímabili voru mjög litlar. Tvö ár standa upp þó úr, árið 1971 þegar stækkun ISAL hófst (Rio Tinto Alcan, 2011) og svo 1975 þegar Íslenska Járnblendifélagið var stofnað í samvinnu við Union Carbide (Elkem, 2011).



Mynd 2 BEF á Íslandi árin 1970-1979

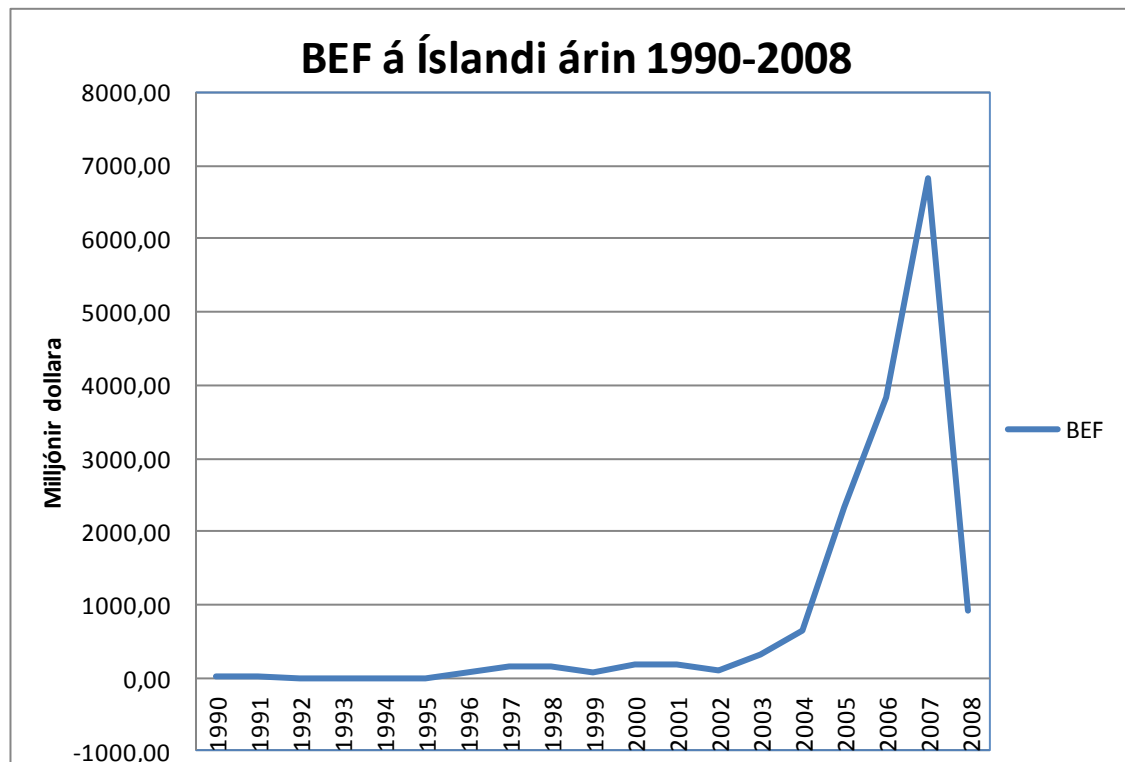
Endurfjárfestingatímabilið einkenndist af litlum nýfjárfestingum en mikið af endurfjármögnum og endurfjárfestingum (sjá mynd 3). Á árunum 1980-1987 var mikið um framkvæmdir hjá ISAL. Þessi endurfjárfesting skýrir aukninguna á BEF frá 1980 sem fjara svo út eftir því sem líður á framkvæmdirnar (Óskar Á.Óskarsson, 2011). Ekki hafa fundist neinar skýringar á neikvæðum BEF árið 1983, en frá 1990-1994 var mikill taprekstur bæði í stóriðjunni og í fiskeldi. Á þessu tímabili neyddust eigendur fyrirtækjanna að leggja fyrirtækjunum til meiri eiginfjár til að forða þeim frá neikvæðri eiginfjárstöðu (Seðlabanki Íslands, 2010).



Mynd 3 BEF á Íslandi árin 1980-1989

Árin 1994-2008 einkenndust af opnun markaða og frjálsræði í viðskiptum (sjá mynd 4). Þetta tímabil hefst þegar Ísland skrifar undir EES samninginn. Við það opnaðist allur innri markaður Evrópusambandsins (ESB). Það þýddi frjálst flæði vöru, þjónustu, fjármagns og fólks milli allra aðildarríkja og það þýddi einnig að Ísland varð að afnema gjaldeyrishöftin sem höfðu verið við lýði frá 1931 (Íslandsbanki, 2010). Þar sem Íslenska efnahagslífið var en í lægð árin 1994-1995 flæddu fjármunir út úr landinu. Þróunin snérist aftur við árið 1995 þegar ISAL hóf byggingu á þriðja kerskalanum. Henni lauk 1997. Árin eftir einkenndust síðan af mikilli aukningu í BEF. Árið 1997 jukust stóriðjuframkvæmdir með byggingu Norðuráls á Grundartanga (Norðurál, 2011). Þar

sem framkvæmdir við álverið tóku einungis 14 mánuði var innstreymi BEF mjög mikið 1997 eða 148,61 milljónir dollara auk þess voru en framkvæmdir hjá ISAL. Árið 1998 náði innflæði BEF nýjum hæðum eða um 152,60 milljónir dollara. Þá voru framkvæmdir við Norðurál enn í gangi. Á sama tíma ákvað Elkem að stækka járnblendistöð á Grundartanga (Elkem, 2011).



Mynd 4 BEF á Íslandi árin 1990-2008

Árið 1999 lauk framkvæmdum við járnblendistöð á Grundartanga og var lítið um aðrar framkvæmdir það ár. Á sama tíma var alþjóðavæðing íslenska bankakerfissins að fara í gang með stofnun erlendra verðbréfasjóða og útibúa erlendis (Landsbanki Íslands, 2000) Norðurál fjárfesti í þriggung í aukinni framleiðslugetu á árunum 2001-2007. Framkvæmdir við Fjarðarál hófust 2004 og lauk árið 2007. Elkem hóf svo að reisa nýja framleiðslueiningu árið 2006. Árið 2007 vildi ISAL eða Rio Tinto Alcan á Íslandi, stækka verksmiðju sína í Straumsvík verulega en því var hafnað í almennri atkvæðagreiðslu meðal haffirðinga. Árið 2008 hóf svo Bercromal að reisa aflþynnuverksmiðju á Krossnesi.

Árin 2009-2011 hafa einkenst af gjaldeyrishöftum og mjög fáum BEF. Árið 2009 flæddu út úr landinu um 86 milljónir dollara á meðan 917 dollarar flæddu inn árið 2008. Árið 2010 hóf svo Rio Tinto Alcan framkvæmdir fyrir um 330 milljónir dollara. (Rio Tinto Alcan, 2010).

### **3.1 Hvatar og hindranir á Íslandi**

Ríkisstjórn Íslands hefur í gegn um tíðina beitt ýmsum aðferðum til að auka aðdráttarafi landsins sem fjárfestingakosts. Sem dæmi þurfti álverið í Straumsvík ekki að greiða tekjuskatt næstu sjö ár (sem var áætlað afskriftartímabil) eftir 1997 þar sem það greiddi sjálft fyrir stækkun hafnarinnar í Straumsvík. Fyrirtækið þurfti einnig ekki að greiða vörugjöld fram til ársins 2014 (Stefán Guðmundsson, 1995).

Nú býður ríkisstjórnin fjárfestum upp á fjöldann allan af styrkjum og ívilnunum að uppfylltum ákveðnum skilyrðum. Að neðan má sjá helstu styrkina og ívilnanirnar (Íslandsstofa, 2011):

- 1. Peningastyrkur**
- 2. Undanþágur frá ákveðnum sköttum og gjöldum**
- 3. Styrkur vegna þjálfunarkostnaðar. Getur verið upp að 2 milljónum evra.**
- 4. Styrkur til lítilla og meðalstórra fyrirtækja til að fjárfesta. Styrkurinn getur verið allt að 10% fyrir meðalstór fyrirtæki og allt að 20% fyrir lítil fyrirtæki en þó aldrei hærra en 7,5 milljónir evra fyrir hvert verkefni.**
- 5. Styrkur til rannsókna og þróunar sem hluti af fjárfestingakostnaði.**
- 6. Styrkir til verkefna tengdum umhverfinu.**
- 7. Undanþágur frá ákveðnum lagagreinum.**



Ef fyrirtæki eru skilgreind sem nýsköpunarfyrirtæki geta þau fengið skattafrádrátt sem nemur um 15% af útgjöldum en þó aldrei meiri en 50 milljónir íslenskra króna. Ef nýsköpunarfyrirtæki kaupir rannsókn eða þróunarþjónustu af þriðja aðila er það einnig frádráttarbært sem nemur 15% af útseldum kostnaði en þó ekki hærra en 75 milljónir íslenskra króna (Íslandsstofa, 2011). Dæmi um lög sem var breytt til að bæta fjárfestingaumhverfið voru virðisaukalög á tækjabúnaði gagnavera sem flutter er inn í landið (Íslandsstofa, 2010).

Helstu hindranirnar við BEF á Íslandi eru takmarkanir á fjárfestingu í ákveðnum atvinnugreinum eins og sjávarútvegi og orkuiðnaðinum (Alþingi, 1991), gjaldeyrishöftin (Svana H. Björnsdóttir, 2010) og stefnuleysi ríkisstjórnarinnar í BEF (Viðskiptaráð Íslands, 2010).

### **3.2 Stefna stjórnvalda í BEF**

Frá árinu 1991 hafa fjórar ríkisstjórnir verið með BEF á stefnuskrá sinni. Það eru ríkisstjórn Sjálfstæðis- og Alþýðuflokks (1991), ríkisstjórn Sjálfstæðis- og Framsóknarflokks (1995 og 1999) og ríkisstjórn Samfylkingarinnar og Vinstri Grænna (2009). Í stefnuýfirlýsingu Sjálfstæðis- og Alþýðuflokks (1991) kemur fram að efla eigi álversframkvæmdir á Keilisnesi (Stjórnarráð, 1991). Ríkisstjórn Sjálfstæðis- og Framsóknarflokks (1995) vildu aukað BEF með því að styrkja markaðsstarf í gegnum Útflutningsráð, Ferðamálaráð og Markaðsskrifstofu Iðnaðaráðuneytissins og Landsvirkjunar (MIL) (Stjórnarráð Íslands, 1995). Í stefnuýfirlýsingu Sjálfstæðisflokks og Framsóknarflokks árið 1999 stendur að sameina eigi allar opinberar stofnanir sem sjá um kynningar og markaðsstarf fyrir erlenda markaði (Stjórnarráð Íslands, 1999).

Ríkisstjórn Samfylkingarinnar og Vinstri Grænna hefur ekki neina sérstaka stefnu í BEF. Hún viðurkennir aftur á móti mikilvægi BEF fyrir hagkerfið og telur að stuðla eigi að þeim (Stjórnarráð Íslands, 2009). Þann 21. september 2011 skrifaði Katrín Júlíusdóttir grein í Fréttablaðið þar sem hún segir að:

Hér á landi hefur aldrei verið mótuð heildstæð stefna gagnvart beinum erlendum fjárfestingum né uppbyggileg umræða farið fram um eðli þeirra, mikilvægi eða áherslur í markaðssókn gagnvart erlendum fjárfestum. Enda

er það eitt helsta einkenni beinnrar erlendrar fjárfestingar hér hvað hún hefur verið einhæf og takmörkuð. Á þessu verður að ráða bót.

Katrín Júlíusdóttir, Fréttablaðið, 21. september 2011

Báðir flokkarnir eru með ákveðnar skoðanir á því hvernig atvinnugreinar þeir vilja fá til landsins en virðast ekki geta komið sér saman um neina stefnu. Ríkisstjórnin stofnaði vinnuhóp sem var ætlað að auka samkeppnishæfni Ísland árið 2020. Í skýrslunni var ekki minnst einu orði á BEF (PriceWaterhouseCoopers, 2010). Katrín nefnir í grein sinni að lðnaðarráðuneytið sé að vinna að þingsályktunartillögu, í samvinnu við Viðskipta- og Efnahagsráðuneytið, um stefnumótun í beinum erlendum fjárfestingum (Katrín Júlíusdóttir, 2011).

Það er ekki nóg fyrir stjórnvöld að móta stefnu í BEF heldur þurfa þau einnig að skoða vinnulagið sitt. Áhugasamir fjárfestar hafa mætt mikilli tortryggni meðal stjórnvalda og má þar nefna flugþotufyrirtækið ECA, orkufyrirtækið Magma, álfyrirtækið Alcoa og kínverski fjárfestirinn Huang Nubo. Aðalsteinn Leifsson lektor við Háskólann í Reykjavík skrifaði grein í Fréttablaðið þann 19. september 2011 þar sem hann sagði að það væri áhættusamara að fjárfesta á Íslandi en í nokkru öðru Vestur Evrópulandi. Ísland væri í sama áhættuhópi og Egyptaland, Rússland og Kína. Hann sagði einnig að:

Erlendir fjárfestar óttast öðru fremur geðþóttaákvarðanir stjórnvalda og ófyrirsjáanlegt rekstrarumhverfi...

Aðalsteinn Leifsson, Fréttablaðið, 19. september 2011

Ríkisstjórnin þarf að setja sér staðlaðar vinnureglur við meðhöndlun beinna erlendra fjárfestinga til að forðast geðþóttaákvarðanir.

## 4 Rannsóknir á fjárfestingastofum

Beinar erlendar fjárfestingar jukust verulega á áttunda og níunda áratugnum. Ríkisstjórnir margra ríkja reyndu að laða að þessar fjárfestingar með því að setja upp fjárfestingaskrifstofu (*investment promotion agency*) til að upplýsa og kynna fjárfestingaumhverfið fyrir fjárfestum. Árið 1990 birtu Wells og Wint niðurstöður úr rannsókn sinni á starfsemi og árangri fjárfestingastofa. Fyrir þann tíma var lítið vitað um starfsemi þeirra og árangur.

### 4.1 Rannsókn Wells og Wint

Wells og Wint (1990) rannsökuðu starfsemi yfir 50 fjárfestingastofa um allan heim árið 1990. Markmið rannsóknarinnar var að athuga *hvernig kynningaraðferðir (promotional techniques) væru árangursríkastar í að draga að BEF, hvernig á að meta árangur af sértækum kynningaraðferðum og hvaða skipulagsform er hentugast fyrir fjárfestingastofur*. Þeir öfluðu gagna bæði frá þróuðum ríkjum og þróunarríkjum með því að taka viðtal við nokkra stjórnendur og senda öðrum spurningalista.

Wells og Wint leituðust við að afsanna þá kenningu að sértæk (*targeted*) markaðssamskipti séu skilvirkari en almennar (*general*) kynningarherferðir. Almenn markaðssamskipti er ætlað að ná til breiðs hóps af fjárfestum á meðan sértækum aðferðum er beint að ákveðnum hópi fjárfesta. Þeir telja að önnur leiðin útiloki ekki hina. Lönd sem notast við almennar aðferðir ættu að geta beitt sérhæfðum aðferðum til að ná til ákveðins markhóps. Sama á við um lönd sem notast við sérhæfðar aðferðir. Þau ættu að geta beitt almennum aðferðum til að skapa vitund og ná til breiðari hóps fjárfesta telji þau sig geta boðið upp á fjárfestingaumhverfi fyrir þann hóp.

Skilgreining Wells og Wint á kynningu á fjárfestingartækifærum (*investment promotion*) nær mun víðari en skilgreiningin á hefðbundnum markaðssamskiptum. Þeir skilgreina kynningarstarf fjárfestingastofa sem miðlun upplýsinga til væntanlegra fjárfesta, sköpun aðlagandi ímyndar (*create an attractive image*) af landinu sem fjárfestingakosti og veita hugsanlegum fjárfestum þá þjónustu sem þeir þurfa til að taka

ákvörðun um að fjárfesta. Wells og Wint telja að markaðssetning á landi sem góðum fjárfestingarkosti sé mjög svipuð og hún er á fyrirtækja- og stofnanamarkaði (*industrial marketing*) þar sem kauphegðun fjárfesta er mjög svipuð. Fjárfestarnir eru yfirleitt með stórar en óreglulegar fjárfestingar sem krefjast mikillar undirbúningsvinnu og nákvæmra rannsókna á fjárfestingatækifærum. Þar sem fjárfestar geta verið misjafnir og með mismunandi kröfur þá fara fjárfestingastofur ólíkar leiðir til að höfða til þeirra. Í grunninn er takmarkið það sama, það er að segja að ná inn fjárfestingum, en þar sem fjárfestingarnar eru ólíkar í eðli sínu þá geta ríkisstjórnir valið um þær fjárfestingar sem þær vilja helst sjá og aðlagð svo kerfið að þeim fjárfestingum. Aðrar ríkisstjórnir velja hreinlega þær fjárfestingar sem þær telja að henti fjárfestingaumhverfið sínu.

Helstu niðurstöður Wells og Wint eru að árangursríkar kynningaraðferðir geta dregið að sér ákveðnar BEF. Þær eru árangursríkar þegar ávinningurinn er meiri en kostnaðurinn af fjárfestingunni. Í ljós kom að í flestum tilfellum var ávinningurinn meiri en kostnaðurinn nema í löndum þar sem laun eru lág. Að mati Wells og Wint þá er árangursrík kynning fjárfestingastofa á fjárfestingatækifærum samsett úr þremur þáttum, það er að segja ímyndaruppbyggingu (*image building*), sköpun fjárfestingatækifæra (*investment generation*) og fjárfestingarþjónustu (*investment service*). Sköpun fjárfestingatækifæra er í raun sölumennskan. Að neðan er listi yfir þær aðferðir sem þessar 50 fjárfestingastofur beittu til að draga að BEF.

- 1. Auglýsa í almennum fjármálatímaritum.
- 2. Taka þátt í viðburðum tengdum fjárfestingum.
- 3. Auglýsa í miðlum tengdum sérstökum iðnaði eða atvinnuvegum.
- 4. Heimsóknir fjárfesta til gistilands.
- 5. Upplýsingafundir (*information seminars*) um fjárfestingatækifæri.
- 6. Bein tölvupósts- og/eða símasamskipti.
- 7. Heimsóknir miðaðar að sérstökum atvinnugreinum.
- 8. Upplýsingafundir um fjárfestingatækifæri miðaðir að sérstökum iðnaði eða atvinnugreinum.
- 9. Rannsaka sérstök fyrirtæki og láta sölumann hafa samband.

- 10. Veita fjárfestum fjárfestingaráðgjöf.
- 11. Flýta fyrir umsóknum um leyfi og minnka skrifræði fyrir fjárfesta.
- 12. Veita fjárfestum þjónustu eftir fjárfestingu.

Leiðir 1-5 einkenna ímyndaruppbyggingu, 6-9 einkenna sköpun fjárfestingatækifæra og leiðir 10-12 einkenna fjárfestingarþjónustu (Wells Jr. & Wint, 2000).

Kynningaraðferðir bera mestan árangur í að draga að útflutningsgreinar sem flokkast sem eignahneigðar fjárfestingar, þar sem slíkar atvinnugreinar eru ekki eins háðar stærð markaðarins. Kynningaraðferðir bera hinsvegar lítinn árangur í að draga að markaðshneigðar BEF þar sem slíkar fjárfestingar eru háðari stærð markaðarins og kaupmætti neytanda.

Besta leiðin, að mati Wells og Wint, til að draga að BEF eru bein samskipti (*direct communication*) við hugsanlega fjárfesta. Ef fjárfestingalandið hefur neikvæða ímynd meðal fjárfesta ættu fjárfestingastofur að byrja á því að benda stjórnvöldum á hvað erlendir fjárfestar sjá neikvætt við landið og hvernig sé hægt að bæta það. Fjárfestingastofur geta ekki skapað jákvæða ímynd meðal fjárfesta nema að það sé búið að taka til í fjárfestingaumhverfinu. Fjárfestar eru ekki líklegir til að fjárfesta í löndum sem hafa slæma ímynd og það sama á við um lönd sem þeir hafa litla þekkingu á. Þau lönd sem byggja ímynd sína á fólkskum forsendum, það er að segja að fjárfestingarumhverfið er ekki í takt við ímyndina, eru ekki líkleg til að draga að frekari fjárfestingar þar sem upplýsingar um slíkt eru fljótar að berast milli fjárfesta og ætti viðkomandi land í miklum erfiðleikum með að byggja upp ímynd meðal fjárfesta að nýju.

Wells og Wint telja að starfsemi fjárfestingastofa ætti að byggjast fyrst og fremst á samvinnu milli einkageirans og hins opinbera. Einkageirinn þekkir þarfir atvinnulífsins og fjárfestingaumhverfið mjög vel. Ákvarðanir um erlendar fjárfestingar liggja samt sem áður endanlega hjá stjórnvöldum. Þau hafa valdið til að veita ýmis leyfi, styrki og undanþágur fyrir erlenda fjárfesta. Þau eiga einnig lykilþátt í að móta það fjárfestingaumhverfið sem fjárfestar leitast eftir.

## 4.2 Rannsókn Jacques Morisset

Rannsókn Morisset (2003) var byggð á skilgreiningum Wells og Wint um starfsemi fjárfestingastofa. Megin viðfangsefnið var að athuga hvort lönd þyrftu fjárfestingastofur yfir höfuð þar sem fjárfestar væru vel meðvitaðir um umhverfið og tækifærin sem þar leynast. Morisset athugaði árangur fjárfestingastofa út frá meginlegri aðferðafræði. Hann gerði rá fyrir að stjórnvöld reyna að ná inn sem mestum BEF með kynningarstarfi sínu fyrir sem minnstan pening. Hann beitti einfaldri jöfnu til að skoða sambandið á milli hversu mikið af BEF fer í gegn um fjárfestingastofur og hversu mikið er eytt í kynningarstarfsemi. Hann skoðaði árangurinn út frá skilgreiningum Wells og Wint á starfsemi fjárfestingastofa, það er að segja uppbygging ímyndar, sköpun fjárfestingatækifæra og þjónusta hugsanlega fjárfesta. Hann bætti stefnumálsvörn (*policy advocacy*). Stefnumálsvörn er þegar fjárfestingastofur sem hafa beinan aðgang að þjóðarleiðtoga, forseta eða forsætisráðherra og geta þannig haft áhrif á stefnumótun þeirra í BEF. Morisset mat svo hvaða leið skilaði mestum árangri miðað við kostnað.

Morisset komst að þeirri niðurstöðu að kynning á fjárfestingatækifærum virkaði best í löndum sem voru með gott fjárfestingaumhverfi. Kynningarstarf í löndum með lélegt fjárfestingaumhverfi gæti fælt fjárfesta frá landinu. Fjárfestar sem kynna sér land með lélegt fjárfestingaumhverfi eru líklegir til að segja öðrum fjárfestum frá reynslunni sinni. Niðurstöður Morisset bentu til að stefnumálsvörn fyrir stjórnvöld væri lang áhrifamesta leiðin til að draga að BEF. Næst áhrifamesta leiðin væri ímyndaruppbygging og þar eftir þjónusta við fjárfesta. Sköpun fjárfestingatækifæra virtist skila minnstum árangri miðað við kostnað. Ástæðan er að hluta til vegna þess að fjárfestingasköpun er mjög dýr aðferð og að hluta til sú að lönd sem eru með slæmt fjárfestingaumhverfi aðlaga aðferðina ekki að því. Morisset er sammála Wells og Wint um að heppilegasta fyrirkomulagið sé samstarf á milli hins opinbera og einkageirans (Morisset, 2003).

## 5 Íslandsstofa

Starfsemi fjárfestingastofa hófst á Íslandi árið 1988 með samstarfi Iðnaðarráðuneytisins og Landsvirkjunar með stofnun Markaðsskrifstofu Iðnaðarráðuneytisins og Landsvirkjunar (MIL) (Iðnaðarráðuneytið, 2003). Fyrir þann tíma höfðu erlendir aðilar, þá aðallega álframleiðendur, haft beint samband við ríkisstjórnina um fjárfestingar á Íslandi. Fjárfestingastofa Íslands var síðan sett á fót árið 1995 af einkageiranum en í samstarfi við iðnaðarráðuneytið. Íslandsstofa var svo formlega stofnuð 2010. Þar með er búið að binda saman allar helstu stofnanirnar sem sjá um markaðssetningu Íslands erlendis og helstu ráðuneytin (Iðnaðarráðuneytið, 2010). FSÍ er eitt af þremur grunnsviðum innan Íslandsstofu og á að beita markvissum aðferðum við að laða að erlenda fjárfesta til landsins til landsins í samræmi við stefnu stjórnvalda (Íslandsstofa, 2011).

Fagráðin eru skipuð sem bakland Íslandsstofu og leggja sitt af mörkun við þróun á nýjum verkefnum og öflun fjármuna til þeirra. Fagráðin eru stjórnendum Íslandsstofu til ráðuneytis um mótun stefnu og áherslna (Íslandsstofa, 2011). Fagráðið hefur það að markmiði að fá til landsins beina erlenda fjárfestingu í samræmi við stefnu stjórnvalda. Helstu áherslur fagráðsins eru að skapa FSÍ sterka stöðu sem vettvang ólíkra hagsmunaaðila um fjárfestingarverkefni, að beina kröftum að tilteknum verkefnum sem nýta styrk og samkeppnishæfni landsins og að lokum að starfrækja upplýsingaþjónustu innan Íslandsstofu fyrir erlenda fjárfesta og íslensk fyrirtæki í leit að erlendri fjárfestingu (Íslandsstofa, 2011).

### 5.1.1 Starfsemi FSÍ

Helstu starfssvið FSÍ eru að fylgja stefnu stjórnvalda, laða að BEF, greina fjárfestingatækifærin og tengja saman innlenda aðila og erlenda fjárfesta. FSÍ safnar gögnum um og veitir fjárfestum upplýsingar um fjárfestingaumhverfi landsins. FSÍ skipuleggur heimsóknir erlendra fjárfesta til Íslands auk þess að fara í slíkar heimsóknir erlendis. Starfsmenn FSÍ skipuleggja fundi milli innlendra aðila og erlendra fjárfesta. Þeir sjá einnig um að beita stjórnvöld þrýstingi til að bæta fjárfestingaumhverfið og reyna að

hafa áhrif á setningu laga sem geta haft áhrif á það. FSÍ sér um rekstur „*Film in Iceland*“ verkefnisins sem miðar að því að laða erlendan kvikmyndaiðnað til landsins. Að lokum myndar FSÍ sérstakan verkefnahóp (*task-force*) um ákveðin verkefni sem tengjast BEF (Íslandsstofa, 2011). FSÍ getur samnýtt ýmsa þjónustu með Útflutningsráði og Ferðamálastofu eins og sýningar, viðskiptasendinefndir og fleira (Íslandsstofa, 2011).

Starfsmenn FSÍ eru þrír, forstöðumaður og tveir verkefnisstjórar. Framkvæmdastjórinn sér um daglegan rekstur og hefur yfirumsjón með öllum verkefnum. Hann er einnig virkur í markaðssamskiptunum. Verkefnisstjórnarnir sjá um verkefni stofnunarinnar. Þeir sjá um kynningu til ákveðinna fjárfesta sem tilheyra þeirra sviði og sjá svo um alla þjónustu og eftirfylgni sem fylgir í kjölfarið (Hilmarsson, 2010). Starfsmenn FSÍ heita Einar Hansen Tómasson, Kristinn Hafliðason og Þórður H. Hilmarsson. Þórður er forstöðumaður FSÍ. Einar Hansen hefur umsjón með hugverkum (tölvuleikir og fleira), minkarækt og gagnaverum. Hann er einnig verkefnisstjóri „*Film in Iceland*“ verkefnisins. Kristinn er verkefnisstjóri yfir orkufrekum iðnaði, efnagörðum og gróðurhúsum (*horticulture*).



## 6 Rannsóknaraðferðir

Í þessum kafla verður fjallað sérstaklega um gerð, undirbúning og framkvæmd rannsóknarinnar. Til að svara rannsóknarspurningunni *Hvernig er markaðsstarfi fjárfestingasviðs Íslandsstofu háttað?* Rannsóknin flokkast sem eigindleg rannsókn þar sem notast er við hálf opin viðtöl. Rannsóknin er könnunarrannsókn þar sem leitast er við að skilja viðfangsefnið betur.

### 6.1 Þátttakendur

Viðmælendur voru starfsmenn FSÍ, Einar H. Tómasson verkefnastjóri, Kristinn Hafliðason verkefnastjóri og Þórð H. Hilmarsson forstöðumaður. Leitast var við að tala við starfsmenn með mismunandi verkefnasvið til að fá sem víðasta sýn yfir starfsemi FSÍ.

### 6.2 Mælitæki

Notast var við óformlegan spurningalista. Listinn var notaður til viðmiðunar í viðtölunum. Viðmælendum voru kynntar helstu niðurstöður Wint og Wells (1990) þá helst þær 12 aðferðir sem fjárfestingastofur notuðust við. Svo voru viðmælendur spurðir um hvernig FSÍ háttaði markaðssamskiptum (*marketing mix*) sínum og hvernig miðaðri markaðssetningu (*STP marketing*) er háttað. Viðtalspunktarnir voru samdir með það í huga að öðlast dýpri skilning á markaðsstarfi á samkeppnishæfni einstakra atvinnugreina á Íslandi. Viðtalsaðferðin byggir á því að leyfa viðmælendum að hafa ákveðið frelsi í svörum.

### 6.3 Undirbúningur og framkvæmd

Spurningalistinn var unninn út frá niðurstöðum Wint og Wells (1990) um starfsemi fjárfestingastofa og skilgreiningum um markaðssamskipti og miðaða markaðssetningu.

Til að skilja betur markaðssamskipti FSÍ fékk rannsakandinn aðgang að kynningarefni og fyrirlestri sem FSÍ notast við til að kynna fjárfestum fyrir fjárfestingaumhverfinu. Rannsakandinn fékk einnig aðgang að úttekt á starfsemi FSÍ, sem var unnin af *PriceWaterhouseCoopers* í Belgíu, til að skilja betur starfsemi stofnunarinnar. Að lokum

fór rannsakandinn í gegn um stefnuskrár ríkisstjórnarflokkanna auk yfirlýsingar ráðherra til að gera sér betur grein fyrir stefnu ríkisstjórnarinnar í BEF og hvernig hún endurspeglast í starfsemi FSÍ.

Fyrsta viðtalið var tekið við Þórð H. Hilmarsson þann 16 desember 2010 á skrifstofu FSÍ. Tilgangur viðtalsins var að fá almenna yfirsýn yfir starfsemi FSÍ og hvaða aðferðum hún beitti í markaðssetningu. Viðtalið var tekið upp og tók um 45 mínútur. Þann 4. janúar tók rannsakandinn annað viðtal við Þórð, í gegn um síma til að bæta við það sem ekki kom fram í fyrra viðtali. Þar var stuðst við punkta um stjórnun markaðsstarfs, greining á samkeppnisaðilum og samskipti við opinbera og einkageirans.

Rannsakandinn tók einnig viðtal við Einar Hansen þann 11. janúar og Kristinn þann 13. janúar til að fá betri innsýn inn í markaðsstarf á samkeppnishæfni hvernar atvinnugrein fyrir sig. Viðtölin fóru bæði fram á skrifstofu FSÍ. Viðtalið við Einar Hansen var tekið upp og var 60 mínútur en upptakan mistókst hjá Kristni.

## 7 Markaðsstarf fjárfestingasviðs Íslandsstofu

Makmiðið með þessum kafla er að greina hversu faglegt almennt markaðsstarfið er hjá FSÍ. Faglegt markaðsstarf byggist á því að gera markaðsáætlun fyrir hvern iðnað fyrir hvert ár of fylgja henni eftir. Markaðsáætlun byggir á fimm þáttum.

- Innri og ytri greiningu.
- Mótun markmiða, tímaramma fyrir markaðsstarf og hvernig á að meta árangurinn.
- Mótun markaðsstefnu þar sem tekið er mið af hvaða markhópa á að miða markaðsstarfið að og hvernig á að beita samvali söluráða til að ná til þeirra.
- Framkvæmdaáætlun fyrir markaðsstefnuna.
- Setja ferla fyrir hvernig á að meta árangurinn og gefa ráð (*feedback*) svo að starfinu sé hægt að stjórna og breyta ef þörf er á.

### 7.1 Greining á markaðstækifærum

Íslenska ríkið er ekki með neina sérstaka stefnu í beinum erlendum fjárfestingum en hún staðfestir mikilvægi þeirra við uppbyggingu hagkerfisins (PriceWaterhouseCoopers, 2010). Þar sem ríkið hefur enga stefnu er FSÍ ráðgert að greina tækifærin, kynna þau fyrir erlendum fjárfestum og koma svo áhugasömum aðilum í samband við bæði opinbera og einkaaðila. Ef ríkisstjórnin er ekki hrifin af fjárfestingaráformunum þá nær málið ekki lengra. Ef ríkisstjórnin væri með stefnu í BEF þá myndu greiningarnar á markaðstækifærum vera í samræmi við þá stefnu. Í staðinn greinir FSÍ fjárfestingaumhverfið heima fyrir til að sjá hvernig fyrirtæki er myndu hagnast á því að starfa á Íslandi. FSÍ notast við fjölmargar aðferðir til að greina fjárfestingaumhverfið á Íslandi. Aðferðafræði World Economic Forum (WEF) er ein mest nýtt aðferðin við að kynna almenna samkeppnishæfni landa. FSÍ notast við þessa aðferðafræði þegar þeir eru með almenna kynningu á landinu. Aðrar aðferðir eru einnig notaðar til að greina samkeppnishæfni ákveðinna iðnaði á Íslandi en þær byggjast ávallt á því að greina styrkleika og veikleika landsins og sjá svo hvort það passi við ákveðna iðnaði.

FSÍ vinnur almenna samkeppnisgreiningu á Íslandi einu sinni á ári. Greiningar FSÍ og WEF benda til að Ísland sé með góða almenna samkeppnishæfni. Þrátt fyrir góða

almenna samkeppnishæfni er Ísland lítið eyland og því eru fjárfestingamöguleikarnir takmarkaðir við nokkra iðnaði. Almennar greiningar FSÍ á fjárfestingarumhverfi Íslands hafa leitt í ljós fjóra breiða markhópa sem er skipt niður í minni hópa. Þessir hópar eru:

- **Orkufrekur iðnaður**
  - o Þungaiðnaður
  - o Gagnaver
  - o Efnagarðar
- **Landfrekur iðnaður**
  - o Minkarækt
  - o Gróðurhús (Horticulture)
- **Þekkingariðnaður**
  - o Rannsóknir
  - o Lyfjaiðnaður
  - o Tölvuleikir og hugbúnaður
- **Iðnaður tengdur ferðaþjónustu**
  - o Heilsutengd ferðaþjónusta
  - o Önnur ferðaþjónusta

Greining á fjárfestingatækifærum er virðist ekki vera háð neinni reglu. Starfsmenn FSÍ hittast reglulega á fundum og fara yfir breytingar í umhverfinu og hvort að einhver tækifæri kunni að leynast. Ef upp koma ákveðin tækifæri sem henta vel við íslenskar aðstæður þá er unnin greining á þeim tækifærum. Dæmi um slík tækifæri er minkarækt. Minkarækt vakti athygli FSÍ í blaðagrein um vandamál greinarinnar í Danmörku og Hollandi. Þar var fjallað um vandamál sem steðjuðu að greininni eins og takmarkað landsvæði til ræktunar og fleira. Þessi vandamál voru ekki til staðar á Íslandi þannig að það var kjörið að skoða það nánar.

Önnur tækifæri koma við það að taka ákveðna iðnaði sem eru í vexti og máta þá við íslenska fjárfestingaumhverfið. Ef fjárfestingatækifæri eru til staðar, samkvæmt mati FSÍ, þá er óháður aðila fenginn til að gera skýrslu. Í skýrslunni eru þarfir fyrirtækja í iðnaðinum skoðaðar og athugað hvort landið uppfylli þessar þarfir. Svo er kostnaður borinn saman við þau lönd sem eru talin samkeppnishæfust í greininni. Ef þessi greining er jákvæð fyrir Ísland þá er farið í næsta skref sem er að finna markhópinn og aðgreina landið frá samkeppninni.

Í kaflanum um BEF var rætt um að ein helsta hindrun á flæði BEF stjórnendurnir og eigendurnir sjálfir það er að segja takmarkaður metnaður og/eða þekking, áhugaleysi, ótti, vanþekking á tækifærum, skortur á þekkingu og getu og svo sjálfhverfa stjórnenda. Það er almenn trú stjórnenda FSÍ að Ísland hafi upp á takmarkaða fjárfestingamöguleika að bjóða.

„Við verðum að líta á Ísland sem *niché* tækifærisland“

*Þórður H. Hilmarsson 16.12.2010*

Greiningar FSÍ á fjárfestingatækifærum byggjast á því að máta ýmsa iðnaði við styrkleika landsins. Ef að iðnaðurinn passar við styrkleika landsins þá er farið í ýtarlegri og faglegri greiningu sem þekkt ráðgjafafyrirtæki sjá um að greina. Ein undartekning er minkaræktunin en þar er ekki verið að höfða til fyrirtækja með flókna kauphegðun heldur er verið að höfða til fjölskyldna sem hyggjast flytja búferlum til að rækta. Þar er einungis verið að hugsa um hvort landið sé góður staður til að búa á og hvort það sé ódýrara að rækta þar en í heimalandinu. Ef almennt kynningarefni frá FSÍ og heimasíða stofnunarinnar er skoðuð þá kemur í ljós að greining hennar á tækifærum virðist vera mjög einhæf. Landið er kynnt sem raunhæfur kostur fyrir orkufrek, orkuháð og landfreka iðnaði það er að segja þungaiðnað, gagnaver og minkarækt. Aðrir kostir sem hafa verið skoðaðir eins og gróðurhús, heilsutengd ferðaþjónusta og fleira hafa almennt séð ekki verið kynntir.

Ef greiningar WEF benda til að Ísland hafi góða almenna samkeppnishæfni þýðir það þá ekki að það geta þrífist fleiri iðnaðir en orkufreikir og orkuháðir? Nýlega hafa fleiri iðnaðir hafið starfsemi á Íslandi eins og amerísk bruggverksmiðja, kvikmyndaeftirvinnsla, heilsutengd ferðaþjónusta og önnur ferðaþjónusta. Það er merki um að Ísland hafi upp á að bjóða ýmis fjölbreytt tækifæri. FSÍ hefur fengið nokkrar fyrirspurnir um tækifæri sem þeir hafa talið að eigi ekki við Ísland. Stofnun sem hefur yfir 3,5 stöðugildum að ráða á erfitt með að greina öll tækifærin faglega ásamt því að kynna þau og þjónusta áhugasama fjárfesta. Það er hætta á að stofnuninni yfirsjáist tækifæri vegna fámennis.

## **7.2 Mótun markmiða, tímaramma og árangursmats**

Stofnunin telur óraunhæft að móta sér markmið fyrir erlendar fjárfestingar þar sem ferillinn frá áhuga til fjárfestingar sé mjög langur og sjaldan eins. Hún hefur samt sem áður mótað sér mjög gróf langtímamarkmið sem miðast að því að fjölga beinum erlendum fjárfestingum á Íslandi. Það er ekki settur neinn tímarammi né magn fyrir þessi markmið þar sem stofnunin hefur lítil áhrif á hvort af fjárfestingu verði eða ekki. Fjárveitingar til stofnunninnar eru ákvarðaðar í fjárlögum hvers árs og því er ekki mögulegt að gera heildstæðan tímaramma fyrir markaðsstarfið heldur þarf stofnunin að gera tímaramma utan um markaðsstarf fyrir hvert ár fyrir sig. Það þýðir samt ekki að það sé ekki hægt að móta langtímamarkmið. Langtímamarkmið stofnunarinnar er í raun starfssvið hennar og þótt að hún hafi ekki áhrif á hvort að af fjárfestingu verður eða ekki þá getur hún sett sér markmið sem ýta undir fjárfestingu. Dæmi um slíkt gæti verið að setja sér það langtímamarkmið að auka áhuga erlendra fjárfesta á landinu um 30% fyrir 2015 og sett sér þá ýmis skammtímamarkmið sem styðja það. Dæmi um skammtímamarkmið væri að auka aðsókn á heimasíðuna um 15% á hverju ári eða fjölga fyrirspurnum um 20% á hverju ári. Þetta eru mælanleg markmið sem hægt er að fylgja eftir og hafa eftirlit með árangri. Stofnunin með einhverjar hugmyndir hvað hún vill ná að framkvæma á hverju ári eins og hversu margar sýningar vill hún taka þátt í, hversu margar heimsóknir hún vil fá, hversu margar alvarlegar heimsóknir hún vill fá, hversu mikla umferð hún vill hafa á heimasíðunni og hversu margar fyrirspurnir hún vill fá.

„Við eru tiltölulega nýbyrjaðir að fara í þessi markmið. Við höfum alltaf verið að leita að mælikvarða. Íslandsstofa eða Útflutningsráð hefur aldrei haft þessa mælikvarða en við höfum kallað á það að láta mæla okkur“.

*Einar Hansen 11.01.2011*

Stofnunin hefur því einungis notast við óformleg markmið sem eru byggð á því hvað hún vill ná að gera yfir árið frekar en að móta sér mælanleg markmið. Dæmi um óformleg markmið er að finna hjá verkefnisstjóra „*Film in Iceland*“ verkefnisins. Hann er með það að markmiði að ná inn tveimur framleiðendum til að koma í samband við innlenda aðila. Stefnan er að taka upp KPI (*key performance indicator*) árangursmat í framtíðinni.

### **7.3 Mótun markaðsstefnu**

Við mótun markaðsstefnu þarf að huga að hver markhópurinn sé, hvernig náum við til hans og hvaða skilaboðum eigum við að miðla til hans. Miðuð markaðssetning byggir á að koma skýrum skilaboðum til viðskiptavina sinna og að rétt skilaboð fari til réttra viðskiptavina (Kotler og Keller, 2009). Mótun samhfæðar markaðssamskiptaáætlunar (*integrated marketing communication plan*) eða kynningaráætlunar (*promotion plan*) er lykillinn að því að koma réttum skilaboðum til réttra aðila.

#### **7.3.1 Miðuð markaðssetning**

Markhópur FSÍ er ekki valinn eftir einkennum eða staðsetningu fjárfesta heldur eru þeir fjárfestar sem sýna áhuga, eftir almenna kynningu, þjónustaðir frekar. FSÍ gerir í raun engan greinarmun á því frá hvaða landi fjárfestar koma.

„Við nýtum legu landsins til að kynna okkur fyrir fyrirtækjum sem þurfa að ná til austurs og vesturs“.

*Þórður H. Hilmarsson 16.12.2010*

Þetta bendir til að markhópur FSÍ eru útflutningsfyrirtæki sem þurfa að ná til markaða í Asíu, Evrópu og Norður Ameríku. Þetta er eins gróf markaðshlutun eins og hugast getur. Ísland er vel staðsett fyrir útflutning bæði til vesturs og austurs og því gott fyrir orkufrek og landfrek fyrirtæki sem vilja hafa sem flesta útflutningsmöguleika. Það er ekki reynt að ná til fjárfesta sem eru í menningarlegri nálægð við landið. Sagan hefur sýnt að fjárfestar leita fyrst til landa sem þeir telja að eru menningarlega nálægt þeim. Það hefur farið minnkandi en er enn til staðar í miklum mæli. Það er erfitt að miðla réttum skilaboðum til rétttra viðskiptavina ef það er enginn réttur viðskiptavinur. Því betur sem markaðshlutarnir eru skilgreindir því auðveldara er að sérsníða skilaboðin til þeirra. Sem dæmi ef FSÍ myndi hluta gagnaveraiðnaðinn alla leið niður í lítill og miðlungs stór gagnaver í Texas, þar sem orkukostnaðurinn er hár og mikil orka fer í að kæla gagnaverin niður. Þá gæti stofnunin sérsníðið kynningarstarfið sitt að þessum þörfum og kveikt einhvern áhuga. Ef fyrirtækið veit af kostunum við að reisa gagnaver á Íslandi þá hefur það landið í huga þegar að það íhugar fjárfestingu.

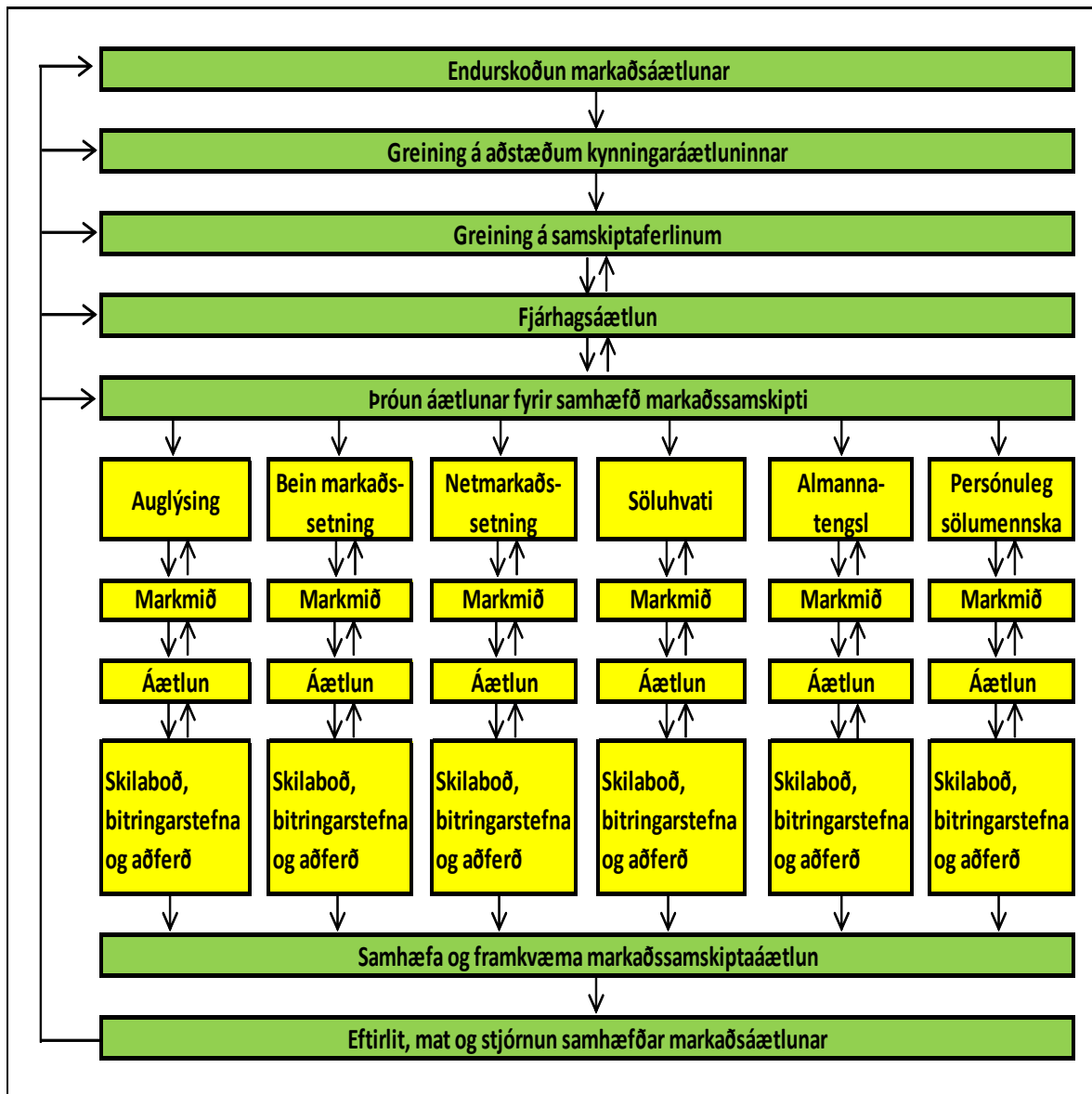
Minkarækt er gott dæmi um hvernig stofnunin stendur faglega að miðuðu markaðssetningunni. Stofnunin tekur sérstaklega danska og hollenska bændur fyrir sem eru með fjölskyldur sem eru helstu markhóparnir. Kynningarefnið er svo sérsníðið fyrir þennan hóp. Rekstrarkostnaðurinn er gefinn upp í dönskum krónum, vegalengdirnar til Danmerkur og Hollands eru gefnar upp, skattprósentan er kynnt auk annarra atriða sem skipta reksturinn máli. Staðfærslan er svo að landið sé öruggt land, með góða innviði, fjölskylduvænt land með fallega náttúru. Að auki er vakin athygli á menningarlegri nálægð við Dani. Þetta er gott dæmi um faglega miðaða markaðssetningu sem á sér ekki stað að sama marki við kynningu á öðrum iðnuðum.

FSÍ kynnir almennt séð landið sem hreint land mitt á milli stærstu hagkerfa heims (Bandaríkin og Evrópusambandið) sem reiðir á ódýra og hreina orku, lífrænar (organic) vörur og hreint vatn. Þeir líkja landinu við önnur þróuð ríki með því að lýsa landinu sem evrópskt þróað hagkerfi sem er hluti af EES. Landi sem er með lága skatta og er gott að búa í (Fjárfestingastofa Íslands, 2010).



### 7.3.2 Gerð kynningaráætlunar

Á mynd 5 má sjá líkan fyrir gerð kynningaráætlunar (Belch & Belch, 2004). Fyrstu skrefin er að fara yfir markaðsáætlunina til að gera sér grein fyrir hvað stofnunin hefur verið að gera, hver staða hennar er í dag, hvert hún ætlar að fara og hvernig hún ætlar að komast þangað. Næsta skref er að greina innri og ytri þættina sem geta haft áhrif á kynningaráætlunina. Þriðja skrefið er að greina hvernig stofnunin getur miðlað upplýsingum til viðskiptavina sinna og hvað hún ætlast til að áorka með því. Fjórða skrefið er að áætla hvað stofnunin er tilbúin í að eyða í kynningarstarfið. Fimmta skrefið er að hanna samhæfða áætlun úr samvali kynningarráða. Í hverjum hluta þarf að vera markmið, áætlun, skilaboð til viðskiptavina, birtingaáætlun og svo framkvæmdaáætlun. Sjötta skrefið er að samhæfa áætlunina og framkvæma hana. Lokaskrefið er svo eftirlit, stýring og eftirfylgni á áætluninni



Mynd 5 Gerð kynningaráætlunar

FSÍ er notast ekki við þessa aðferðafræði. Stofnunin vinnur kynningastarfið í skrefum eftir því hvort að það sé áhugi fyrir fjárfestingatækifærunum. Stofnunin vinnur ekki markaðsáætlun fyrir hvern iðnað heldur greinir samkeppnishæfni landsins og mátar svo við iðnaðinn. Ef grundvöllur er fyrir starfsemi á Íslandi þá fara þeir í að útbúa kynningarefni til að fara með á ráðstefnur og vörusýningar. Ef þeir finna fyrir áhuga á viðburðunum þá er farið í að búa til ýtarlegra efni sem er síðan notað á fleiri viðburðum og fundum við áhugasama aðila. Þegar búið er að heimsækja áhugasama aðila og bjóða þeim í heimsókn. Persónuleg sölumennska og söluhvatar eru ráðandi í kynningastarfi

FSÍ. Allt annað er haft til hliðsjónar ef fjármagn gefst til. Stofnunin auglýsir ekki þó hefur komið fyrir að hún hefur auglýst í fagtímaritum tengdum iðnuðum sem hún er að kynna. Rekstrarfé markaðsstarfs FSÍ myndi duga fyrir um það bil 10 auglýsingum sem myndi útiloka allt annað markaðsstarf (Hilmarsson, 2010). Þeir sem sýnt hafa Íslandi áhuga í gegn um tíðina hafa almennt haft nokkuð góða þekkingu á fjárfestingaumhverfinu þannig að auglýsinga myndu segja þeim lítið. FSÍ áttar sig á því að með breyttum áherslum, þá aðalega áherslur á gagnaver og heilsutengda ferðapjónustu, hefur fjárfestahópurinn breikkað og sumir af nýju fjárfestunum hafa litla sem enga þekkingu á Íslandi. Auglýsingar myndu ná til þennan hóps.

„Ísland er bara ekki á kortinu hjá megninu af þessu fólki. Það skiptir ekki máli hvernig fjárfestingarumhverfið er ef enginn veit af því“.

*Þórður H. Hilmarsson 16.12.2010*

FSÍ notast heldur ekki við beina markaðssetningu þar sem að enginn grundvöllur sé fyrir henni nema að stofnunin hafi átt fund með viðkomandi fyrirtæki.

Almannatengslin eru til að mynda ekki háð neinni reglu heldur sendir stofnunin út fréttatilkynningu ef eitthvað er að gerast. Árangurinn hefur verið mjög góður. Dæmi eru um að fyrstu fjórtán dagana eftir að fréttatilkynning fór út var hún lesin af 160.000 aðilum í 30 löndum. Um 2600 fjölmiðlar lásu fréttatilkynninguna meðal annars *The Economist*, *RiskCenter* og *The Guardian*. Heimsóknir á heimasíðu FSÍ jukust um 200% og heimasíðan færðist ofar í leitarniðurstöðum hjá helstu leitarvélunum (Nordic eMarketing, 2011). FSÍ hefur einnig skrifað blaðagreinar sem birtast í tímaritum tengdum ákveðnum iðnuðum (Tómasson, 2011).

Það er greinilegt að stofnunin fylgir ekki þessari aðferðafræði í vefmálum sínum. Vefsíða FSÍ er ekki hönnuð á markaðsforsendum. Hún hentar vel fyrir orkufrek, orkuháð og landfrek fyrirtæki sem vilja afla sér upplýsinga um fjárfestingaumhverfið. Hún kynnir ekki fjölmarga aðra iðnaði sem stofnunin telur að passi vel á Íslandi eins og gróðurhús, þekkingariðnaður, efnagarðar og fleira. Einu raunverulegu iðnaðirnir sem heimasíðan kynni er gagnaver og minkarækt. Að auki er hún illa uppfærð. Þar er að finna gamlar upplýsingar um fyrirtækjaskatt og fleira. Smátt letur og of ljóst letur gerir það að verkum

að þú þarft í raun að vera búinn að ákveða að kynna þér landið betur. Síðan er ekki hönnuð til að vekja áhuga fjárfesta sem vita lítið um landið.

Persónulega sölumennskan og notkun söluhvata er faglega skipulagt. Ráðstefnur, fundir og aðrir viðburðir eru skipulagðir með löngum fyrirvara. Helstu söluhvatararnir sem FSÍ notast við er að skipuleggja viðskiptasendinefndir eða taka þátt í skipulögðum viðskiptasendinefndum til og frá Íslandi. Íslandsstofa skilgreinir viðskiptasendinefndir í fjóra flokka (Íslandsstofa, 2011):

- Könnunarferðir þar sem sendinefndir funda með fyrirtækjum, stofnunum og öðrum aðilum sem geta gefið upplýsingar um viðskiptaumhverfið og tækifærin á markaðinum. Markmiðið með slíkum heimsóknum er að kanna aðstæður og mynda tengsl.
- Fundarferðir þar sem heimsóknir nefndanna byggja á fyrirfram skipulögðum fundum. Markmiðið með þessum fundum er að mæta óskum og þörfum fyrirtækja sem sækja fundinn. Sérstök áhersla er lögð á að starfa með erlendum sérfræðingum á viðkomandi markaði.
- Vegsaukaferðir þar sem efnt er til ferða viðskiptasendinefnda í tengslum við opinberar heimsóknir íslenskra ráðamanna. Markmiðið með þessum ferðum er að láta fyrirtækin njóta góðs af þeirri jákvæðu athygli sem ráðamennirnir vekja.
- Viðburðaferðir þar sem heimsóknir sendinefnda eru skipulagðar í tengslum við sýningar, ráðstefnur eða álíka viðburðum ytra. Markmiðið er að koma á viðskiptasamböndum.

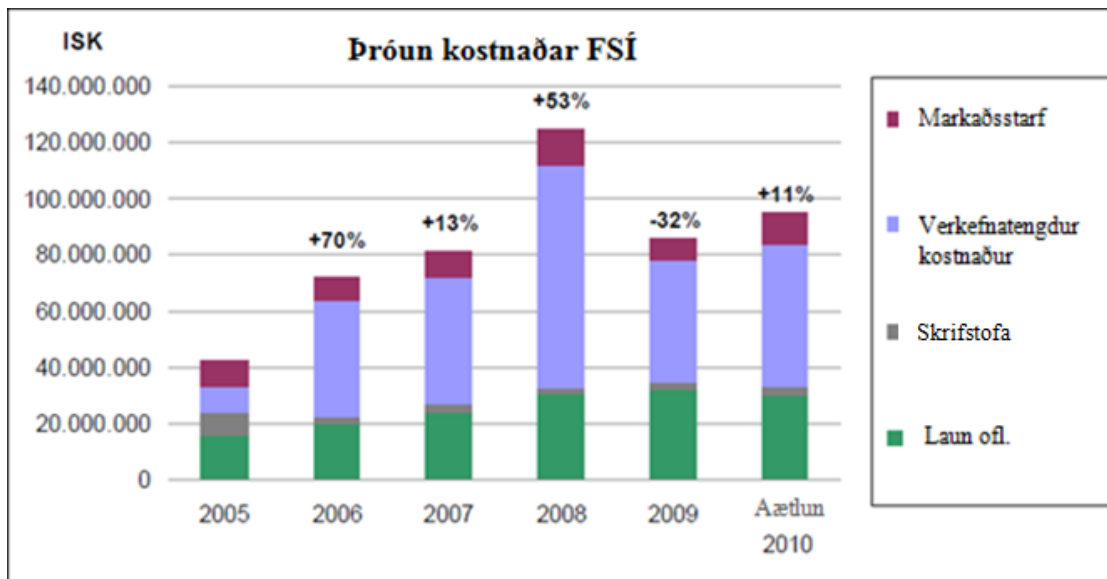
Þessar ferðir eru dýrar en skipta miklu máli þar sem stofnunin auglýsir ekki. Stofnunin lætur þekkta aðila vinna mjög ýtarlegt kynningarefni fyrir fundi með fjárfestum og er með mjög skýrar hugmyndir hvað fjárfestarnir sækjast eftir. Öllum áhugasömum fjárfestum er svo fylgt eftir (sjá 8. kafla).

#### 7.4 Framkvæmd markaðsstefnu, eftirlit og eftirfylgni

Verkefnisstjórar FSÍ sjá um að skipuleggja kynningarstarf sinna verkefna. FSÍ skipuleggur starfsárið oftast í nóvember. Þar er farið yfir hvaða fjármunir eru til ráðstöfunar á næsta starfsári, hvaða viðskiptasendinefndir eru skipulagðar, hvaða viðskiptasendinefndir eru væntanlegar hingað, hvaða verkefni eru í gangi, hvernig þessum verkefnum miðar, hvað er hægt að gera til að þessum verkefnum miðar eitthvað áfram og svo að lokum hvað myndi framþróun þessara verkefna kosta. Þar sem FSÍ er lítil stofnun með takmarkað fjármagn er planið þeirra mjög „lifandi“ það er að segja að öll plön eru gerð um fyrirvara að eitthvað breytist.

Framkvæmdastjórinn sér um að skipta fjármagninu niður á verkefni og fer það eftir því hversu langt verkefni eru komin og hversu margar sýningar eða ráðstefnur eru í gangi hverju sinni. Verkefnisstjórnir fá ákveðna upphæð úthlutaða í hvert verkefni byggist á þessum forsendum. Þeir sjá síðan um að velja og hafna hversu margar sýningar, ráðstefnur og fundi þeir komast á fyrir þetta fjármagn (Tómasson, 2011). Eftirfylgni með fjárhagsplönunum fer þannig að miklu leiti eftir hvað sýningarnar, ráðstefnunnar og heimsóknir kosta ár frá ári. Sýningar hafa hækkað verulega í verði frá 2008 sem takmarkar getu FSÍ til að sækja sýningar (Hilmarsson, 2010).

Þar sem kynningarstarfið einblínist á persónulega sölumennsku og notkun söluhvata mætti færa rök fyrir því að FSÍ sé ekki með neina markaðsstefnu sem byggist á samhæfðri markaðssamskiptaáætlun heldur byggist kynningarstarfið á sölumennsku. Verkefnisstjórnir finna ráðstefnu til að kynna landið á og svo reyna þeir að finna áhugasama aðila til kynna landið fyrir. Öllum ábendingum og áhuga er fylgt vel eftir með símtali og tölvupóstum. Þetta minnir meira á sölustarf en markaðsstarf. Á mynd 6 má sjá hversu mikill kostnaður fer í verkefnatengdum kostnað miðað við markaðsstarf. Verkefnistengdur kostnaður er fyrst og fremst ferðalög vegna funda og kostnaður við ráðstefnur og sýningar auk ráðgjafakostnaðar. Þessi kostnaðaruppbygging mun breytast verulega fyrir 2011 þar sem markaðsstarf færir yfir til sviðs markaðssóknar og FSÍ getur einbeitt sínum sér algjörlega að verkefnum sínum.



Mynd 6 Þróun kostnaðar FSÍ frá 2005-2010

Stjórnun markaðsstarfs FSÍ er því ekki árangursgrundað (*outcome based*) heldur atferlisgrundað (*behavior based*) þar sem aðal atriðið er ekki að ná einhverjum ákveðnum markmiðum heldur að fylgjast náið með samskiptunum við viðskiptavinina og þjónustunni sem þeir fá frá starfsmönnum FSÍ. Atferlisgrunduð stýring er líklegri til að skila fyrirtækjum meira þar sem þeim tekst að mynda langtímasamband við viðskiptavini sína byggt á þjónustunni sem þeir fá (Barker, 2001). FSÍ ætti að geta innleitt árangursmat ef þeir hefðu skýr markmið eins og áður hefur verið nefnt.

## 8 Dæmi: Gagnaver

Eins og áður hefur komið fram beitir FSÍ ýmsum aðferðum til að draga að BEF. Sú aðferð sem notuð var til að laða að gagnaver er ein sú algengasta ýtarlegasta sem er að finna hjá FSÍ. Gagnaver er einnig það verkefni sem er einna lengst á veg komið hjá FSÍ og því kjörið að lýsa henni í smáatriðum (Tómasson, 2011).

Í stuttu máli var ferillinn í gagnaveraverkefninu svona:

1. Greining á tækifærinu.
2. Samanburðarskýrsla er útbúin við helstu samkeppnislöndin í iðnaðinum.
3. Unnin er upp kynning á tækifærinu og farið er að vinna við að greina helstu fyrirtækin í iðnaðinum og þá aðila sem taka þar ákvarðanir.
4. Farið er á sýningar og ráðstefnur til að hitta aðila í greininni og skýra þeim frá tækifærinu. Ráðstefnan eða sýningin er metin af gæðum og velt fyrir sér hvort þetta sé rétti vettvangurinn til kynninga út frá gæðum gesta á ráðstefnunni. Ef tækifæri gefst á fundi (B2B) þá er farið í gegn um kynningu.
5. Unnið er upp ýtarlegra kynningarefni.
6. Farið er á fleiri ráðstefnur og sýningar og fundað með áhugasömum aðilum.
7. Málum er fylgt eftir. Haft er samband við áhugasömu aðilana og þeir spurðir hvernig þeim fannst kynningin sem þeir fengu. Ef svarið er jákvætt, þá er kannað hvort viðkomandi hafi áhuga á koma til landsins og kynna sér þetta betur.
8. Áhugasömu aðilunum boðið að koma til Íslands og funda með þeim aðilum þeir þurfa að hitta til að geta metið tækifærið mun dýpra.

9. Málum er aftur fylgt eftir. Ef áhuginn er enn til staðar ganga spurningalistar manna á milli til að fá allar nauðsynlegar upplýsingar.
10. Ef áhuginn er enn til staðar, sækir fjárfestirinn landið aftur heim og fundar með fleiri aðilum.
11. Eftir þetta geta fjárfestarnir komið í margar heimsóknir og óskað mörgum sinnum eftir gögnum áður en endanleg ákvörðun er tekin.

Inni á milli geta verið mörg smærri skref sem eru tekin eftir þörfum en þetta er stóra myndin.

## 8.1 Upphafið

FSÍ hóf að skoða gagnaver fyrir árið 2003. Þá var verið að skoða hvaða orkufrekur iðnaður gæti komið til landsins. Byrjað var að skoða hvar styrkleikar Ísland lægju í þeim iðnaði svarið þá var ekkert annað en ódýrt rafmagn. Þar sem gagnaver nota hlutfallslega mikla orku og þar sem gagnaver eru með starfsemi sína var raforka mun dýrari en á Íslandi. Þar með var hægt að lækka rekstrarreikning gangavera verulega. Um 50% af kostnaði við rekstur gagnavera fer í orku og um 50% af því fer bara í að kæla gagnaverin. Á Íslandi er frekar kalt loftslag þannig að það var hægt að nýta það við kælingu og lækka reikninginn enn frekar. Þannig að tækifæri var til staðar. Erlendis er orkuverð selt á markaðsverði (*spot market*) sem þýðir að verðið stýrist af framboði og eftirspurn og getur því verið mjög breytilegt. Á Íslandi er ekkert markaðsverð. Orkan á Íslandi er læst orka (*stranded power*) sem þýðir að það er ekki hægt að flytja hana út og þar með fer öll umframmorka til spillis. Þetta heldur orkuverðinu lágu og orkufyrirtækin eru tilbúin að semja til langs tíma til að tryggja að orkan verði seld. Í Kanada er umframmorka flutt yfir á tenginet til Bandaríkjanna þar sem að hún er seld á markaðsverði. Orkufrek fyrirtæki sækjast eftir þessu þar sem að það tryggir að orkukostnaður haldist stöðugur í rekstrarbókhalda þeirra. Þannig að orkuverð, náttúruleg kæling og langtímasamningur voru tækifærin.



Næst var farið í að skoða gagnatengingar við landið. Gagnaver þurfa sterkar og öruggar tengingar bið umheiminn. Gamli *Candat* strengurinn var of líttill til að geta stutt við gagnaver og aðra notendur. Annar sæstrengur, *Farice*, var í framkvæmd þannig að það var grundvöllur til að skoða málið enn frekar. Næsta skref var að fara á ráðstefnu um gagnaver og skoða hvort að það væri frekari grundvöllur fyrir starfseminni á Íslandi með þessa tvo kapla. Þeir töluðu við fyrirtæki í greininni og athuguðu þarfi þeirra. Eftir fjölda funda kom í ljós að það væri líttill grundvöllur fyrir starfseminni á Íslandi þar sem öryggið var of lítið fyrir gagnaflutning. Þetta er kallað „*redundancy*“ og þýðir að ef *Farice* myndi bila væri ekki hægt að flytja gangamagn frá gangaverunum og mikið tjón yrði á rekstri þeirra. Þar með stoppaði verkefnið.

Árið 2007 hófst umræða um að bæta umhverfið fyrir gagnaver á Íslandi. Það ár var ákveðið að leggja nýjan streng, *Danice* sem var margfalt stærri en *Farice*. Þar með opnaðist tækifærið aftur. Um 18 mánuðum áður en *Danice* var tekinn í notkun fór FSÍ aftur að opna skýrslunnar um gagnaver og uppfæra þær og bæta inn í. Á svipuðum tíma var *Greenland connect* strengurinn lagður og þar með var komin beintenging við Evrópu og Norður-Ameríku. Þar með var öryggismálið úr sögunni. Eftir að þetta var ljóst kviknaði strax áhugi á verkefninu erlendis.

## 8.2 Lagt af Stað

Þegar öryggisvandamálið var úr sögunni og tækifærið var orðið ljóst aftur var farið í að koma á samstarfi milli allra innlendra aðila það er að segja *Farice*, Landsvirkjun, Mílu, Landsneti, ráðuneytunum til að skapa sem mesta sátt um þetta tækifæri og að allir gallar yrðu lagaðir.

Næsta skref var að setja plan fyrir árið það er að segja hversu margar sýningar, kynningar, ráðstefnur aðra viðburði voru yfir árið og afla sér upplýsingar um þær. Með því að styrkja þá viðburði sem voru í gangi fékk FSÍ tækifæri til að halda framsögu og vera með bás á viðburðunum. Þar voru tækifærin kynnt, kynningarefni dreift og fundir skipulagðir með fjárfestum. Nokkrum fjárfestum var strax boðið að taka þátt.

Þar með fóru hjólin að snúast og innlendir jafnt sem erlendir fór að sýna verkefninu áhuga. Þegar einhver sýndi verkefninu áhuga var honum boðið að vera með í hópnum. Sem þýddi að þegar FSÍ var með bás á viðburðum bauðst öllum sem voru í hópnum að taka þátt með þeim. Skyggir og Verne Global voru til dæmis með frá upphafi. Markmiðið var ávallt að byggja upp klasa (Cluster) í kring um þennan iðnað og því var sóst eftir sem víðtækustu samráði við alla aðila. Það hafur að vísu enn ekki orðið raunin en það er hið endanlega markmið.

### **8.2.1 Samkeppnisgreining**

Þegar tækifærið var orðið ljóst þurfti að bera það sama við þau lönd sem talin voru standa fremst á þessu sviði. Til að auka trúverðuleika greiningarinnar var erlendir aðili fenginn til að vinna greininguna. Price Waterhouse Coopers í Belgíu var fengið til að vinna greininguna. Niðurstöður skýrslunnar voru jákvæðar fyrir Ísland.

Löndin sem notuð voru til samanburðar voru Bandaríkin, Bretland, og Indland. Indland var notað þar sem rétt þótti að bera saman við eitt þróunarland en aðalsamanburðurinn er við hin tvö löndin (PricewaterhouseCoopers, 2007). Markmiðið með skýrslunni var að meta núverandi (2007) aðstæður á Íslandi, meta núverandi og hugsanlegar þarfir fyrirtækja í iðnaðinum, bera landið (benchmark) landið saman við fyrrgreind lönd, tilgreina veikleikana og styrkleikana sem grunn að mögulegum sölupunktum (selling point) og tilgreina möguleika fyrir markaðsáætlun (marketing strategy).

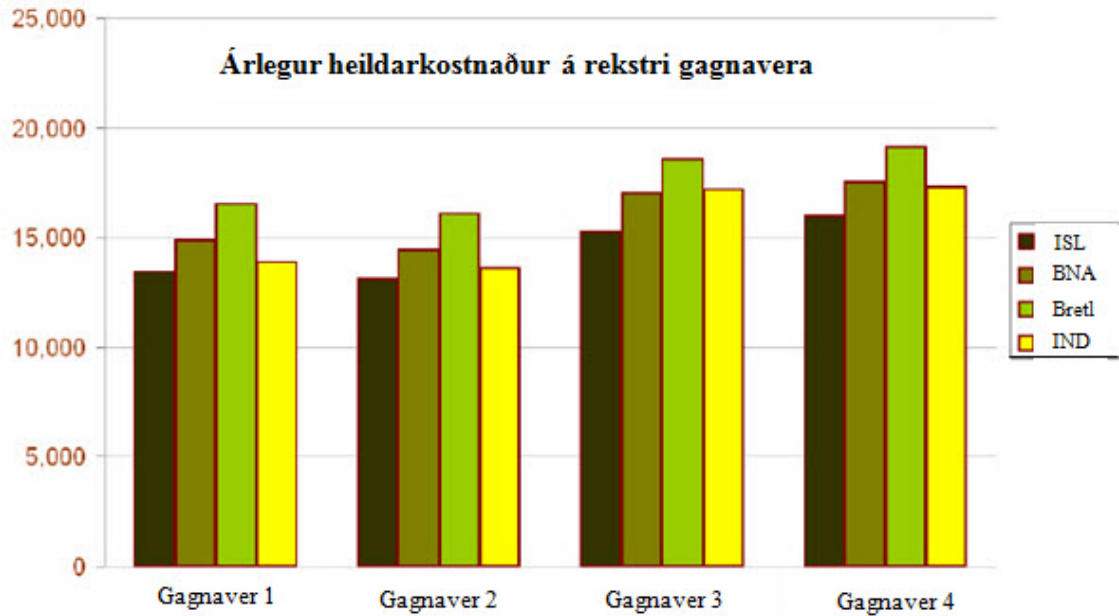
Til að byrja með eru engin gagnaver á Íslandi sem geta stutt stóra erlenda viðskiptavini. Það eru einungis lítil fyrirtæki sem geyma fyrir sjálfan sig og eftir tilfellum nokkra aðra. Þessi fyrirtæki eru út um allt land. Skýrslan fer yfir helstu áhyggjuefni yfirmanna í upplýsingaiðnaðinum. Þessi áhyggjuefni eru flokkuð í þrjá flokka, kostnaður, framboð (availability) og öryggi. Fjárfestar horfa til þessara atriða ásamt öðrum þegar kemur að ákvörðun um fjárfestingu. Að neðan má sjá nánari skýringu á þessum þáttum.

Skýrslan skoðar einnig verðsamanburð milli landanna á fjórum gerðum af gagnaverum. Að lokum er umhverfið á Íslandi borið saman við umhverfið í hinum löndunum.

Helstu áhyggjur fjárfesta í upplýsingaiðnaðinum eru:

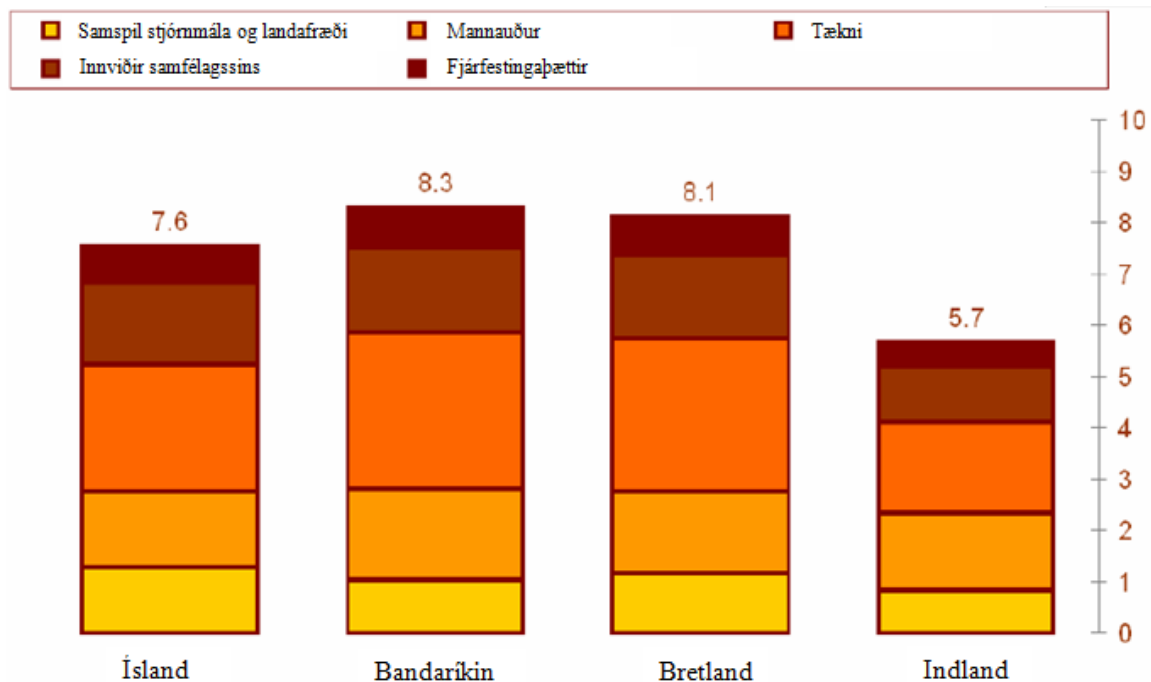
- **Orkukostnaður.**
- **Möguleiki á ódýru byggingarlandi.**
- **Þörfin á svæði fyrir auka gagnaver ef eitthvað kemur upp í aðal gagnaverinu.**
- **Öruggt umhverfi það er að segja að byggingarnar eru öruggar fyrir stríði, náttúruhamförum eða ördum ógnunum auk þess að það sé auðveldur aðgangur að þeim.**
- **Þörfin á lágmarks þjónustuumhverfi fyrir gagnaverin það er að segja viðgerðarþjónustur, birgjar og svo framvegis.**
- **Þörfin að þjappa saman mörgum dreifðum gagnaverum á einn stað.**
- **Góðar áætlanir fyrir framtíðarstækkun gagnaveranna eða aukningu á geymsluplássi.**

Kostnaðargreiningin tekur fyrir fjögur dæmi af misjafnlega stórum gagnaverum. Á mynd 7 má sjá samanburðinn á árlegum heildarkostnaði gagnaveranna (PricewaterhouseCoopers, 2007). Ísland kemur mjög vel út og er rekstrarkostnaðurinn ódýrastur í öllum tilfellunum. Ódýrt leiga á landi og ódýrt orkuverð skýrir þennan lága rekstrarkostnað. Ef við hefðum skoðað kostnaðinn við mannauðinn þá er hann langdýrastur á Íslandi en lang ódýrastur á Indlandi. Þessi þáttur vegur þyngst þegar ákveðið er að fjárfesta í öðru landi en vissulega hafa aðrir þættir mikil áhrif (Tómasson, 2011).



Mynd 7 Árlegur heildarkostnaður á rekstri fjögurra gagnavera

Þegar aðrir þættir eru skoðaðir eins og samspil stjórn mála og landafræði, mannauður, tækni, innviðir samfélagsins og ýmsir fjárfestingaþættir. Á mynd 8 má sjá heildarniðurstöðuna (PricewaterhouseCoopers, 2007). Ísland er í þriðja sæti en er ekki langt frá Bandaríkjunum og Bretlandi því má færa rök fyrir því að Ísland stendur betur að vígi en þessar þjóðir þar sem rekstrarkostnaðurinn er lægri. Helsti vandi landsins er að á Íslandi er takmarkað vinnuafli með menntun og þekkingu í upplýsingatækni (PricewaterhouseCoopers, 2007). Tækni á Íslandi er góð en landið hefur upp á takmarkað möguleika að bjóða þegar kemur að fjárfestingum í alþjóðlegri fjarskiptaþjónustu. Landið er með álíka góða samgöngur og þróuðu löndin. Ísland fær hæstu einkunn þegar kemur að samspili stjórn mála og landafræði en þess má geta að könnunin er gerð þegar mikill stöðugleiki var í stjórn málum. Það á ekki eins vel við núna.



Mynd 8 Samanburðargreining á Íslandi sem staðsetningu fyrir gagnaver

### 8.2.2 Greining á Markhópum

Í samkeppnisgreiningunni eru fjórar sviðsmyndir af gagnaverum skoðaðar í samræmi við hvers konar starfsemi myndi henta á Íslandi. Þessar fjórar sviðsmyndir eru raunhæfir markhópar fyrir Ísland. Gagnaver geta í raun verið upp að 20,000 fermetrar að stærð með þúsundir þjóna (servers). Virðisaukningin (added value) við að rannsaka hvort umhverfið á Íslandi styðji við svo stór gagnaver var að mati PWC of lá miðað við núverandi aðstæður á Íslandi. Umhverfið á Íslandi styður ekki svo stór gagnaver. Á mynd 9 er nánari útlísum eiginleikum þessara sviðsmynda (PricewaterhouseCoopers, 2007). Sviðsmynd eitt sýnir stakt fyrirtæki sem þjónustar sjálfan sig og fáa viðskiptavinum. PWC greinir frá því að á Íslandi eru fyrir nokkrir aðilar sem sinna þessari þjónustu. Sviðsmynd tvö sýnir miðlungsstærð á gagnaverum sem þjónustar einungis innlenda aðila. Sviðsmynd þrjú sýnir stórt gagnaver sem veitir innlendum sem erlendum viðskiptavinum takmarkaða þjónustu. Sviðsmynd fjögur sýnir gagnaver af sömu stærð og sviðsmynd þrjú nema það gagnaver veitir innlendum sem erlendum viðskiptavinum sínum fulla þjónustu.

## Fjórar sviðmyndir af gagnaverum

Stakt fyrirtæki	Miðlungs stærð	Stórt gagnaver (Takmarkaður aðgangur)	Stórt gagnaver (Fullur aðgangur)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upp að 150m<sup>2</sup></li> <li>• Takmarkaður stuðningur við skrifstofu.</li> <li>• UT starfsfólk hefur takmarkað starfssvið.</li> <li>• Sérfræðipjónusta er aðkeypt.</li> <li>• Takmarkað geymslu- og afritspláss.</li> <li>• Takmarkað orku og veitubörf.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upp að 300m<sup>2</sup></li> <li>• Miðstöð sem þjónustar nokkur fyrirtæki eftir þörfum.</li> <li>• Viðskiptavinir eru fyrst og fremst innlendir aðilar.</li> <li>• Takmörkuð þjónustugeta fyrir erlenda aðila nema sem afritsstöð.</li> <li>• Rekstur og þjónusta er sinnt af starfsfólki gagnaverssins.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upp að 800m<sup>2</sup></li> <li>• Stór þjónustustöð sem getur þjónustað marga innlenda sem erlenda viðskiptavini.</li> <li>• Hlutverk starfsfólkssins er fyrst og fremst að viðhalda starfsemi gangaverssins.</li> <li>• Viðskiptavinir þurfa ekki stöðugan aðgang að gagnaverinu.</li> <li>• Viðskiptavinir notast við fjarstýrðan aðgang (remote access)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upp að 800m<sup>2</sup></li> <li>• Stór þjónustustöð sem getur þjónustað marga innlenda sem erlenda viðskiptavini sem þurfa stöðugan aðgang að gagnaverinu.</li> <li>• Viðskiptavinir þurfa fullan stuðning við öll kerfi og forrit.</li> <li>• Aðgangi að gagnaverinu er stjórnað af starfsfólki.</li> <li>• Viðskiptavinir gætu þurft að nota gagnaverið til að ef eitthvað kemur upp á í öðrum gagnaverum (disaster recovery).</li> </ul>

Mynd 9 Fjórar sviðmyndir af gagnaverum

FSÍ einbeitir sér ekki að einhverjum ákveðnum markaði. Fyrirtæki eru velkomin óháð því hvaðan þau koma. Þrátt fyrir það þá starfa flest fyrirtækin sem reka gagnaver í Norður-Ameríku og Evrópu. Því er eðlilegast að leita þangað. Til að finna hvaða fyrirtæki eru í iðnaðinum og hverjir taka ákvarðanir fer FSÍ á ráðstefnur og sýningar tengdun gagnaverum þar sem þeim gefst kostur á að ræða við helstu fyrirtækin í greininni (Tómasson, 2011).

Mesta áherslan hefur verið á Evrópu þar sem að það er auðveldara fyrir evrópsk fyrirtæki að stofna fyrirtæki hér en lönd utan Evrópu. FSÍ gerir engan greinarmun á því hvort að fjárfestirinn sé með alþjóðlegan rekstur eða hvort hann starfar svæðisbundið. FSÍ reynir frekar að finna hvar fyrirtækin eru og reyna svo að sækja ráðstefnur nálægt þeim.

„Við vinnum þetta á *sectorum*. Okkar plön og markmið byggist á þessum *sectorum*. Auðvitað erum við með ákveðnar hugmyndir hvernig fyrirtæki við viljum fá til landsins. Það hefur ekki verið á hendi ríkisstjórnarinnar nein krafa um hvernig fyrirtæki hún vill fá inn í landið. Það er jú okkar að endurspeglu stefnu ríkisstjórnarinnar“.

Einar Hansen Tómasson 11.1.2011

Þótt að það sé ekki FSÍ að ákveða hvernig fyrirtæki þeir vilja fá inn í landið þá geta þeir samt miðað markaðsstarfið að þeim svæðum þar sem þörfin er fyrir ódýra orku og kælingu. Ef við tökum sem dæmi Bandaríkin sem er stærsti markaðurinn fyrir gagnaver. Það eru gagnaver í Texas og það eru gagnaver í Kaliforníu og svo framvegis. Ef markhópurinn yrði dregin niður að Texas þar sem að mikill kostnaður fer í kælingu út af hitanum. Ísland væri klárlega góður fjárfestingastaður fyrir slík fyrirtæki. Markaðsstarfið ætti því að miðast að því að skapa vitund hjá þessum fyrirtækjum um Ísland þannig að þegar að fjárfestingarákvörðun kemur er Ísland komið inn á kortið.

### 8.2.3 Staðfærslan

Í staðfærslunni er verið að lagfæra ákveðna ímynd af landinu og skapa því sérstöðu meðal fremstu þjóða í gagnaveraiðnaðinum. Staðfærslan leitast við að svara helstu áhyggjuefnum fjárfesta sem greint var frá á blaðsíðu 54. Í kynningarefni frá 2007 er notast við samkeppnisgreiningu frá IMD, sem eru einn af fremstu viðskiptaháskólum í heimi, til að aðgreina landið (IMD, 2011).

Ísland stendur fremst á sviði netnotkunar, upplýsingatækniþekkingar (information technology skills), orku innviða (energy infrastructure) og gæði menntunar (í öðru sæti). Ísland stendur einnig frammar á sviði lágrar spillingar og stjórnarfarslegs stöðugleika. Í skýrslu PWC kom fram að erlendir fjárfestar hefðu áhyggjur af náttúruhamförum á Íslandi út af eldfjallavirkni og jarðskjálftum. Í skýrslu WEF frá 2006-2007 kemur fram að áhættan af náttúruhamförum á Íslandi er mun minni en í samanburðarlöndunum. Þessi staðreynd er vel kynnt í kynningarefni FSÍ (Fjárfestingastofa Íslands, 2010).

Ísland hefur áhugaverða sérstöðu samanborðið við önnur lönd. Öll orkan kemur frá endurnýjanlegum orkugjöfum. Það kemur sér vel fyrir fyrirtæki sem vilja skapa sér „græna“ ímynd. Loftslagið á Íslandi er einnig kalt sem lækkar kælikostnað gagnavera verulega. Að lokum er nóg af orkugjöfum, heitu og köldu vatni sem hægt er að nýta til frekari uppbyggingu (Fjárfestingastofa Íslands, 2010).

Ísland stendur jafnfætis Bandaríkjunum og Bretlandi þegar öryggi er skoðað. Öryggi er skipt niður í fjóra flokka, félagslegt, líkamlegt, þekking og „veikasti hlekkurinn“. Ísland er vestrænt þjóðfélag með öflugt velferðarkerfi, stendur ekki ógn af neinum, með vel menntað fólk sem er meðvitað um tölvuglæpi og varnir gegn þeim (veikasti hlekkurinn) (PricewaterhouseCoopers, 2007).

#### **8.2.4 Samval Kynningarráða**

FSÍ byggði kynningarbæklinginn sinn um gagnaver út frá niðurstöðum úr samanburðaskýrslu PWC. Í kaflanum um samkeppnisgreininguna og staðfærsluna er ýtarlega gert grein fyrir niðurstöðunni úr skýrslunni þannig að það er ekki þörf á að kynna hvernig FSÍ notaði samval söluráða. Eina sem þarf að skoða sérstaklega er samval kynningaráða.

##### **8.2.4.1 Auglýsingar**

FSÍ auglýsir almennt séð ekki en stundum, eins og í þessu tilfalli, auglýsa þeir í fagtímaritum tengdum þeim iðnuðum sem þeir eru að skoða. Það er aftur á móti mjög sjaldgæft þar sem auglýsingar eru mjög dýrar og FSÍ hefur ekki fjármagn til þess.

##### **8.2.4.2 Söluhvatar**

Þegar tækifærin eru orðin ljós og hvaða markhópa á að reyna ná í er farið í það að vinna upp kynningarefni úr samanburðaskýrslunni og leita eftir ráðstefnum og sýningum til þess að kynna tækifærin á. Einnig er leitað eftir hver séu helstu fyrirtækin í iðnaðinum og helstu tengiliði þeirra, til þess að hafa hugmynd um til hverra á að leita á ráðstefnunum. Til þess að fá tækifæri til að halda almenna kynningu eða framsögu, þarf FSÍ að styrkja (sponsor) ráðstefnuna sem kostar sitt. Ráðstefnunnar eru svo metnar af gæðum sínum og hvort þær séu í raun rétti staðurinn til að kynna Ísland (Tómasson, 2011).

Ein sú stærsta af þessum ráðstefnum er Symposium sem The Uptime Institute heldur árlega. The Uptime Institute er þekkingarsetur um gagnaver sem heldur árlega



ráðstefnu um gagnaver og framþróun í iðnaðinum. Þar hittast öll helstu fyrirmenni og fyrirtæki í gagnaversiðnaðinum. FSÍ hefur sótt þessar ráðstefnur undanfarin ár og verið með kynningar og framsögur. Þar hitta þeir fyrirtæki úr iðnaðinum og ef áhugi er fyrir fjárfestingum erlendis þá reyna þeir að fá fund til að kynna Ísland sem fjárfestingakost. Þetta eru fyrirtæki sem falla inn í fyrrgreindar sviðsmyndir en þau geta komið hvaðan að úr heiminum. FSÍ hefur sótt þessar ráðstefnur síðast liðin ár.

Ef ráðstefnunnar ganga vel og áhugi er á tækifærinu er farið í að vinna ýtarlegra kynningar efni sem svarar betur spurningum fjárfesta um landið og þau tækifæri sem þar eru í boði. Síðan er leitað eftir fleiri ráðstefnum, sýningum og frekari fundum með þeim aðilum sem sýndu áhuga (Tómasson, 2011).

#### **8.2.4.3 Almannaþengsl**

Kynningar FSÍ hafa vakið mikla athygli erlendis og hafa orðið rót af mikilli umfjöllun um notkun endurnýjanlegra orkugjafa og notkun náttúrulegrar kælingu til að lækka orkukostnað og minnka mengun. Fjöldinn allur af erlendum tímaritum, eins og *Businessweek*, *Wired* og *Web Host Industry Review*, hafa fjallað um þetta mál. Ísland nýtur góðs af þessari umfjöllun þar sem að hún vekur áhuga og athygli fjárfesta.

#### **8.2.4.4 Persónuleg Sölumennska**

Persónuleg sölumennska er í raun beint framhald af söluhvötum þar sem FSÍ aflar sér tengiliða með því að hitta fjárfesta á ráðstefnum og reyna að fá fund eða að minnsta kosti upplýsingar um fyrirtækið til að geta sent þeim tölvupóst. Persónuleg sölumennska er lang mikilvægasti þátturinn í kynningarstarfi FSÍ því hinir þættirnir geta ekki veitt eins nánar upplýsingar um fjárfestingatækifærið eins og bein samskipti við starfsmann FSÍ gerir. Að neðan er sýnt hvernig beinni sölumennsku er beitt eftir að fjárfestar hafa fengið kynningu á ráðstefnum og sýningum.

Eftir fleiri ráðstefnur, sýningar og fundi er haft samband við áhugasömu aðilana og þeir spurðir hvernig þeim fannst kynningin og hvort áhuginn sé enn til staðar. Ef svo er

Þá er þeim boðið til landsins til að kynna sér málin betur. Ef áhugi er fyrir því er heimsóknin undirbúin. FSÍ hefur samband við ráðuneytin, orkufyrirtækin og fleiri aðilum sem kynnu að koma að þessu og kemur á fundi með fjárfestunum. Eftir heimsóknina er málunum fylgt eftir. Fjárfestar eru spurðir um heimsóknina og hvort þeir hafi orðið einhverju vísari eftir hana. Ef áhuginn er enn til staðar ganga spurningalistar manna á milli þar sem leitast er eftir að vita sem mest um hvorn annan og fjárfestingatækifærið. Sé áhuginn en til staðar er fjárfestunum boðið aftur til landsins og funda með fleiri aðilum. Fjárfestar geta komið í margar heimsóknir áður en endanleg ákvörðun er tekin (Tómasson, 2011).

Í grunnin er þetta ferillinn en á milli geta verið mörg smærri skref þar sem fjárfestir hefur samband og vantar upplýsingar. Svo geta verið mál sem tefja ferilinn eins og þegar átti að setja fullan virðisaukaskatt á búnaðinn fyrir gagnaverin. Það tafði öll mál um 18 mánuði. Á meðan hafði FSÍ samband við alla áhugasama aðila til að láta vita að það væri verið að vinna í málinu. Auk þess sótti FSÍ tvær ráðstefnur til að láta vita að tækifærið væri enn til staðar og það væri verið að vinna í málinu (Tómasson, 2010).

## 9 Niðurstöður

Niðurstöður þessarar rannsóknar benda til að markaðsstarf FSÍ sé ekki faglegt þar sem ekki er um neitt raunverulegt markaðsstarf að ræða. FSÍ sinnir í raun faglegu sölustarfi. Stofnunin eyðir mestum hluta tíma, fjármuna og krafta sinna í að sækja ráðstefnur og fundi til að kynna fjárfestum fjárfestingakosti Íslands. Mikilvægu hlutum kynningarstarfs eins og auglýsingar og netmarkaðssetning er ekki sinnt sökum fjárskorts. Auglýsingar og góð vefsíða eru nauðsynlegar til að vekja athygli erlendra fjárfesta og byggja upp ímynd sem góður fjárfestingastaður. Auglýsingar geta gert mikið gagn í þeim efnum en þær eru dýrar og því dugar fjárhagsáætlun FSÍ ekki fyrir þeim. Samkvæmt Wells og Wint þá eru hinar fjórar leiðir í kynningarstarfi fjárfestingastofa skilvirkastar þegar þeim er beitt á misjöfnum tíma í kaupferli fjárfesta. Það eru til nokkur líkön til að skilgreina kauphegðun fjárfesta við iðnaðarfjárfestingar. Fjárfestar taka sér langan tíma og kynna sér fjárfestingarumhverfið og fjárfestingatækifærið rækilega áður en af fjárfestingu verður. Þetta ferli getur stundum tekið mörg ár sem er í samræmi við það að sumar fjárfestingarnar sem væri í vinnslu hjá FSÍ væru búin að vera það í tvö til þrjú ár. Því er mikilvægt að ná athygli fjárfesta snemma svo þeir fari að skoða landið sem hugsanlegan fjárfestingastað. Vinsælasta módelið er AIDA (Attention – Interest – Desire – Action) eða vitund – áhugi – löngun – framkvæmd, sem E.ST. Elmo Lewis kynnti árið 1898 (Kotler, Wong, Saunders, & Armstrong, 2005).



Mynd 10 AIDA módel Lewis

Á fyrsta stigi þarf að ná athygli fjárfestisins og á öðru stigi þarf að auka athygli hans til að vekja áhuga. Á þessu stigi þarf að ná til fjárfestis með ópersónulegum skilaboðum

eins og auglýsingum til að vekja vitund að fjárfestingalandið sé til og er að leita eftir fjárfestum. Með ýmsum ímyndarauglýsingum, markmiðsheimsóknum og upplýsingafundum til að sannfæra fjárfestirinn um að landið sé góður kostur. Þegar áhuginn er kominn er hægt að senda fjárfestinum tölvupóst eða bæklinga, bjóða honum í heimsókn til að skoða landið, sækja hann heim með kynningu eða hittast á ráðstefnum til að sannfæra hann enn frekar um að fjárfesta. Að öllum skilyrðum uppfyllt verður löngun svo að framkvæmd og fjárfestirinn fjárfestir.

Það eru ákveðin rök sem benda á að lítil lönd þurfa ekki mikla ímyndaruppbyggingu þar sem fjárfestingatækifærin eru takmörkuð. Lítil lönd eru ólíklegri til að fá fjárfestingar til sín því að fjárfestar hafa mörg lönd að velja úr og þau litlu eru ekki fremst í huga. Því þurfa lítil lönd að staðsetja sig í hugum fjárfesta með öflugum kynningarherferðum. Stjórnvöld smáríkja verða að hafa trú á fjárfestingarumhverfinu sínu og sækjast eftir að aðlagja það að nýjum iðnuðum. Fyrir 15-20 árum hefði fáa órað fyrir því að erlendir fjárfestar vilda fjárfesta í einhverju öðru en málmframleiðslu. Nú eru erlendir fjárfestar farnir að brugga bjór úr íslensku vatni til að keppa við stæðu bjórframleiðendur í heimi. Það gætir mikillar raunhyggju (*realism*) sem jaðar við skammsýni hjá stjórnendum FSÍ. Sú skammsýni er að vissu leiti skiljanleg þar sem það er stjórnvalda að móta fjárfestingaumhverfið.

Það er meira lagt upp úr því að kynnast mögulegum viðskiptavinum á ráðstefnum frekar en að sinna hefðbundnum markaðssamskiptum eins og að hluta markaðinn niður og hanna skilaboð sem höfða til þess hluta. Þar sem FSÍ vinnur á iðnuðum (*sectors*) er markaðshópurinn þeirra of breiður. Allir innan ákveðins iðnaðar eru markhópurinn. Þeir reyna ekki að auka líkurnar á árangri með því að miða (*target*) á ákveðið land eða svæði innan ákveðið lands. Flestar rannsóknir innan markaðsfræðinnar benda á að fyrirtæki sem hluta markaðinn ítarlega niður eiga meiri möguleika á að skilja viðskiptavininn og þar með hanna skilaboð sem höfða til hans og staðfæra vöru sína og þjónustu eftir þörfum hans. Ýmsar rannsóknir hafa einnig bent á að fjárfestar fjárfesta í löndum sem eru menningarlega nálægt þeim. Það hefur að vísu minnkað en það er full ástæða til að telja að þessi rök eigi enn við.

FSÍ telur einnig að stofnunin geti ekki sett sér raunhæf langtíma og skammtímamarkmið þar sem að fjárfestingaferillinn er langur og að stofnunin hefur lítil

áhrif á endanlega fjárfestingarákvörðun. Þessi rök eru góð og gild en stofnunin getur samt sett sér önnur markmið eins og að vekja aukinn áhuga fjárfesta á landinu, auka umferð á heimasíðu, auka umfjöllun um tækifærin, auka fyrirspurnum og fleira. Þetta eru flest töluleg markmið sem hægt er að meta.

Fjárfestingasvið Íslandsstofu á erfiðara með að móta sér stefnu þar sem henni er gert að endurspeglar stefnu stjórnvalda í BEF. Stjórnvöld hafa hingað til ekki komið sér saman um að móta stefnu. Þau viðurkenna mikilvægi BEF en geta ekki komið sér saman um hvernig BEF þau vilja og hversu miklar. Á meðan þarf stofnunin að halda sig frá verkefnum sem eru umdeild meðal stjórnvalda og einbeita sér að verkefnum sem hafa hingað til verið í lagi hjá stjórnvöldum það er að segja orkufrekur iðnaður, orkuháður iðnaður, landbúnaður (eins og minkarækt) og ferðaþjónusta. Stefnan hefur hingað til einkennst „fyrstir koma, fyrstir fá“. Þar sem hingað hafa nánast einungis leitað málframleiðendur þá einkennist hagkerfið af slíkum fjárfestingum. Í dag er sagan önnur. Allt frá árinu 2009 hafa flestar áætlanir erlendra fjárfesta settar undir smásjónna hjá stjórnvöldum þar sem ríkisstjórnarflokkarnir geta ekki komið sér saman um gildi þeirra. Það er ekkert nefnt um BEF í 20/20 framtíðarsýninni sem er vinnuhópur á vegum ríkisins með það markmið að gera Ísland eitt af tíu samkeppnishæfustu löndum í heimi fyrir 2020. Það er ekki líklegt miðað við núverandi fyrirkomulag. Það má samt ekki gera lítið úr þeirri staðreynd að nokkur fjölbreytni hefur færst í flæði BEF til landsins. Það hefur orðið þó nokkur vöxtur í þekkingargeiranum eins og með tilkomu Roche, Framstore, gagnavera og ýmissa leikjaframleiðenda sem hafa sýnt áhuga.

Það er FSÍ aftur á til happs að stofnunin vinnur náði með stjórnvöldum. Hún sækir fundi með ráðamönnum og er með beinan aðgang að ráðuneytunum. Samkvæmt Morisset þá eru slíkt nánd mjög líkleg til að skila árangri. Ríkisstjórn Íslands ætti að útrýma óvissunni sem fylgir BEF fjárfestingum og móta sér stefnu fyrir hvernig BEF hún vill sjá og hversu miklar. Hún ætti síðan að fylgja þeirri stefnu með því að auka fjárframlag til Íslandsstofu.

Kynningarstarf FSÍ hefur reynst skilvirkt þegar kemur að söluhvötum og persónulegri sölumennsku. Áhugi erlendra fjárfesta kviknar á ráðstefnum þegar FSÍ er með kynningu, hann þróast á fundum (B2B) þar sem fulltrúar FSÍ reyna að selja fjárfestum Ísland sem

fjárfestingakost. Svo er bein markaðssetning notuð til að upplýsa fjárfestana og viðhalda áhuganum. Að lokum er farið aftur í persónulega sölumennsku þegar vilyrði eru komin frá íslenskum stjórnvöldum. Grunnurinn að skilvirku kynningarstarfi er greiningarvinnan en iðnaðar og samkeppnisgreiningin er mjög ítarleg og nákvæm hjá FSÍ. Með sameiningunni við Íslandsstofu mun markaðsstarf færast yfir til markaðssviðs Íslandsstofu og þá getur FSÍ einbeitt sér alfarið að sölustörfum.

## 10 Heimildaskrá

Aðalsteinn Leifsson (19. september 2011) *Eftirsótt erlend fjárfesting*, Fréttablaðið, 218 tbl.

Alþingi. (31. desember 1990). Þingmál. Sótt 12. mars 2011 frá: <http://www.althingi.is/altext/stjt/1990.114.html>

Alþingi. (25. mars 1991). Lög nr. 34. Sótt 26. ágúst 2011 frá: <http://www.althingi.is/altext/stjt/1991.034.html>

Arnarson, S. (2000-1). Bein fjárfesting Íslendinga í atvinnurekstri erlendis. Peningamál, 48-52.

Barker, A. T. (2001). *An Examination of the Characteristics of Behavior versus Outcome-Based Canadian Salesforce*. Ontario: Brock University.

Belch, George E. & Belch, Michael A. (2004). *Advertising and promotion: An Integrated marketing communications perspective*. New York: McGraw – Hill.

Dicken, P. (2007). *Global Shift: Mapping the Changing Contours of the Global Economy* (5 útg.). London: Sage Publication.

Elkem. (11. apríl 2011). Sagan. Sótt 11. apríl 2011 frá: <http://elkem.is/um-elkem/sagan/>

Fjárfestingastofa Íslands. (2010). *Doing Business in Iceland*. Reykjavík: Fjárfestingastofa Íslands.

Fjárfestingastofa Íslands. (02. janúar 2011). invest. Sótt 02. Janúar 2011 frá:  
<http://www.invest.is/>

Fjárfestingastofa Íslands. (2010). Locate in Iceland. Reykjavík: Fjárfestingastofa Íslands.

Fjármálaráðuneytið. (27. desember 2010). Fjarlagafrumvarp 2011. Sótt 27. Desember 2010 frá: [http://gallery.datamarket.com/fjarlagafrumvarp\\_2011/?lidur=11-299](http://gallery.datamarket.com/fjarlagafrumvarp_2011/?lidur=11-299)

Hafliðason, K. (13. janúar 2011). Verkefnastjóri – Erlendar fjárfestingar. (Munnleg heimild)

Guðmundsson, S. (16. desember 1995). 68. Þingfundur. Sótt 3. maí 2011 frá:  
<http://www.althingi.is/altext/120/12/r16103200.shtml>

Hilmarsson, P. H. (16. desember 2010). Framkvæmdastjóri Fjárfestingastofu Íslands. (Munnleg heimild)

Hodgetts, R. M., Luthans, F., & Doh, J. P. (2006). International Management: Culture, Strategy and Behavior. New York: McGraw-Hill Irwin.

Iðnaðarráðuneytið. (30. desember 2003). Útgáfur. Sótt 27. Desember 2010 frá:  
<http://www.idnarraduneyti.is/frettir/frettatilkynningar/nr/1312>

Iðnaðarráðuneytið. (2. júlí 2010). Útgáfur. Sótt 27. Desember 2010 frá:  
<http://www.idnarraduneyti.is/frettir/frettatilkynningar/nr/2950>

IFSL Research. (2010). Sovereign Wealth Funds 2010. London: IFSL.



IMD. (2. maí 2011). Business school rankings. Sótt 2. maí 2011 frá:  
<http://www.imd.org/about/keyfacts/rankings.cfm>

Íslandsstofa. (21. desember 2010). Fréttir. Sótt 3. maí 2011 frá:  
<http://invest.is/news/1641/default.aspx>

Íslandsstofa. (29. apríl 2010). Lög. Sótt 12. apríl 2011 frá:  
<http://www.islandsstofa.is/Islandsstofa/Log/>

Íslandsstofa. (2. maí 2011). Stefnuyfirlit. Sótt 2. maí 2011 frá:  
<http://www.islandsstofa.is/Islandsstofa/Stefnuyfirlit/>

Íslandsstofa. (27. apríl 2011). Um okkur. Sótt 27. Apríl 2011 frá:  
<http://www.invest.is/about-us/>

Íslandsstofa. (27. apríl 2011). Viðskiptasendinefndir. Sótt 27. apríl 2011 frá:  
<http://www.islandsstofa.is/THjonusta/Vidskiptasendinefndir/>

Íslandsstofa. (27. apríl 2011). Þjónusta. Sótt 27. apríl 2011 frá:  
<http://www.islandsstofa.is/THjonusta/Markadssokn/>

Katrín Júlíusdóttir (21. september 2011). *Tímabær stefnumótun*. Fréttablaðið. 220 tbl

Kotler, P., og Keller, K.L (2009). *Marketing management* (13th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Amstrong, G. (2005). *Principles of Marketing* (B. 4). Essex: Pearson Education Limited.

Landsbanki Íslands. (2000). Ársskýrsla 1999. Reykjavík: Landsbanki Íslands.

Morisset, J. (2003). Does a Country Need a Promotion Agency to Attract Foreign Direct Investments? A small Analytical Model Applied to 58 Countries. New York: The World Bank.

Nordic eMarketing. (02. janúar 2011). Internet Marketing. Sótt 02. Janúar 2011 frá: [http://www.nordicemarketing.com/Internet\\_Marketing/Holistic\\_Internet\\_Marketing\\_Approach/](http://www.nordicemarketing.com/Internet_Marketing/Holistic_Internet_Marketing_Approach/)

Norðurál. (11. apríl 2011). Fyrirtækið. Sótt 11. apríl 2011 frá: <http://www.nordural.is/islenska/fyrirtaekid/>

Óskar Ásbjörn Óskarsson. (13. apríl 2011). Flokksstjóri – Rio Tinto Alcan. (Munnleg heimild)

PricewaterhouseCoopers. (2007). Benchmarking study on Iceland as a Location for Data Center Activity. Reykjavík: Fjárfestingastofa Íslands.

PriceWaterhouseCoopers. (2010). Future options for Invest in Iceland Agency, the agency responsible for attracting Foreign Direct Investment (Draft Report). Reykjavík: Íslandsstofa.

Ríkisstjórn Sjálfstæðisflokks og Alþýðuflokks. (30. Apríl 1991). Ráðherrar. Sótt 26. desember 2010 frá [www.forsaetisraduneytid.is](http://www.forsaetisraduneytid.is): <http://www.forsaetisraduneyti.is/media/Radherra/stefnuyfirlysing91.pdf>

Rio Tinto Alcan. (21. janúar 2010). Fréttir. Sótt 12. Febrúar 2011 frá:  
<http://www.riotintoalcan.is/?PageID=12&NewsID=254>

Rio Tinto Alcan. (14. janúar 2011). Upphafið. Sótt 14. Janúar 2011 frá:  
<http://www.riotintoalcan.is/?PageID=27>

Ríkisstjórn Samfylkingarinnar og Vinstrihreyfingarinnar Græns Framboðs. (10. Maí 2009). Stefnuyfirlýsing. Sótt 20. desember 2010 frá :  
<http://www.stjornarrad.is/Stefnuyfirlýsing/>

Ríkisstjórn Sjálfstæðisflokks og Framsóknarflokks. (28. Maí 1999). Forsætisráðherratal. Sótt 27. desember 2010 frá:  
<http://www.forsaetisraduneyti.is/frettir/nr/68>

Ríkisstjórn Sjálfstæðisflokk og Framsóknarflokks. (23. Apríl 1995). Forsætisráðherratal. Sótt 27. desember 2010 frá:  
<http://www.forsaetisraduneyti.is/utgefid-efni/nr/443/myndasafn/>

Rozanov, A. (2005). Who holds the Wealth of Nations. State Street Global Advisors , 1-4.

Seðlabanki Íslands. (2010). Bein fjármunaeign erlendra aðila á Íslandi, atvinnugreinaskipting. Reykjavík: Seðlabanki Íslands.

Seðlabanki Íslands. (5. desember 2010). Lýsigögn um beina erlenda fjárfestingu. Sótt 5. desember 2010 frá: <http://www.sedlabanki.is/?pageid=421>

Smick, D. M. (2008). The World is Curved: Hidden Dangers to the Global Economy. New York: Portfolio.

Stutz, F. P., & Warf, B. (2007). *The World Economy: Resources, Location, Trade and Development* (5 útg.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Svana H. Björnsdóttir (17. desember 2010) Viðtal á Eyjan.is. Sótt 28.08.2011 af <http://eyjan.is/2010/12/17/gjaldeyrishoft-mjog-hamlandi-fyrir-erlenda-fjarfestingu-i-sprotageiranum/>

SWF Institute. (03. desember 2010). SWF Institue. Sótt 03. desember 2010 frá [www.swfinstitute.com](http://www.swfinstitute.com): <http://www.swfinstitute.org/statistics-research/>

Tómasson, E. H. (11. janúar 2011). Verkefnastjóri – Erlendar fjárfestingar. (Munnleg heimild)

UNCTAD. (25. janúar 2011). UNCTADSTAT. Sótt 25. janúar 2011 frá [http://unctadstat.unctad.org/ReportFolders/reportFolders.aspx?sCS\\_referer=&sCS\\_ChoosenLang=en](http://unctadstat.unctad.org/ReportFolders/reportFolders.aspx?sCS_referer=&sCS_ChoosenLang=en)

Viðskiptaráð Íslands (30. júlí 2010). *Er Ísland opið fyrir erlendar fjárfestingar*. Sótt 26.08.2011 af <http://www.vi.is/um-vi/frettir/nr/1098/>

Wells Jr., L. T., & Wint, A. G. (2000). *Marketing a Country*. Washington: FIAS.

Pór Sigfússon (2005). *Straumhvörf: Útrás íslensk viðskiptalífs og innrás erlendra fjárfesta til Íslands*. Reykjavík: Mál og Menning.

