

# MARKAÐURINN

Föstudagur 27. desember 2019

48. tölublað | 13. árgangur

FYLGIRIT FRÉTTABLAÐSINS UM VIÐSKIPTI OG FJÁRMÁL

ROLEX

TUDOR

TAG Heuer

LONGINES

NOMOS  
GLASHÜTTE

TISSOT



Verið velkomin í nýja og glæsilega verslun okkar á Hafnartorgi

MICHELSEN  
1909

Hafnartorg - 511 1900 - michelsen.is

## Stórt ár að baki hjá Marel

Árni Oddur Þórðarson er viðskiptamaður ársins að mati dómnefndar Markaðarins. Erlent eignarhald Marelshafur margfaldast. Meiri samþjöppun fram undan og fyrirtækið ætlar sér stóra hluti í Asíu þar sem framleiðsla á svínakjöti verður endurskipulögð.

Það er nauðsynlegt að sýna hugrekki og taka af skarið.

FRÉTTABLAÐIÐ/SIGTRYGGUR ARI



»6

### Viðskipti ársins

Ávöxtun FISK-Seafood af viðskiptunum með hlutabréf Brims nam nokkrum þúsundum prósentu á ársgrundvelli. Hlutu yfirburðakosningu dómnefndar Markaðarins sem viðskipti ársins. Hafa byggt upp reksturinn með vel tímasettum kaupum á kvóta og fyrirtækjum.

»8

### Verstu viðskipti ársins

Kaup á skuldabréfum fasteignafélagsins Upphafs um mitt ár eru verstu viðskipti ársins að mati dómnefndar Markaðarins. Skömmu síðar kom í ljós að eigið fé Upphafs var ekkert og félagið glimdi við lausafjárþróng. Málið sagt hafa skaðað ímynd og orðspor Kviku.

»12-18

### Við áramót

Fjölbreyttur hópur stjórnenda fyrirtækja og forsvarsmanna hagsmunasamtaka í atvinnulífinu gerir upp árið sem er að liða og hverjar væntingarnar eru til ársins 2020.

Leica EYECARE



Byltingarkennd nýjung í margskiptum glerjum

50–65% stærra lessvæði

Optical Studio

SMÁRALIND • HAFNARTORG • LEIFSSTÖÐ • KEFLAVÍK

# Gríðarleg verðmæti fóru heim í hérað

FISK-Seafood, dótturfyrirtæki KS, hagnaðist um 1.300 milljónir á þremur vikum á viðskiptum með hlutabréf Brims. Orðið eitt stærsta sjávarútvegsfyrirtæki landsins. Náði að auka aflaheimildir um 10 prósent og færa þannig mikil verðmæti heim í hérað.

Þorsteinn Friðrik Halldórsson  
tfh@frettabladid.is



**K**aup og sala FISK-Seafood, dótturfyrirtækis Kaupfélags Skagfirðinga, á hlutabréfum Brims, sem skiluðu 1.300 milljóna króna hagnaði á aðeins þremur vikum, voru valin viðskipti ársins 2019 af fjölskipaðri dómnefnd Markaðarins.

„Þessi viðskipti voru ánægjuleg af ýmsum ástæðum. Í fyrsta lagi tel ég að báðir aðilar hafi verið sáttir við sinn hlut og það er auðvitað mikilvægast af öllu. Í öðru lagi juku þau fiskveiðikvótann í heimabyggð okkar um hátt í tíu prósent og það munar um minna fyrir atvinnulífið í Skagafirði og um leið tekjur sveitarfélagsins,“ segir Friðbjörn Ásbjörnsson, framkvæmdastjóri FISK-Seafood, í samtali við Markaðinn.

„Í þriðja lagi myndaðist prýðilegur hagnaður af viðskiptunum á tiltölulega skömmum tíma og þess sér auðvitað stað bæði í bókum FISK-Seafood og móðurfélagsins, Kaupfélags Skagfirðinga, sem rétt eins og stjórn FISK-Seafood stóð þétt við bak mér í þessu ferli.“

FISK-Seafood kom fyrst inn í hlutahafahóp Brims, sem áður hét HB Grandi, þann 18. ágúst síðastliðinn þegar félagið keypti um 8,3 prósent hlut af Gildi lífeyrissjóði. Gengið í þeim viðskiptum nam 33 krónum á hlut og var kaupverðið því samtals fimm milljarðar króna. Fjórum dögum síðar bætti FISK-Seafood við eignarhlut sinn með kaupum á 34 milljónum hluta að nafnverði á genginu 36 og þá keypti félagið að lokum 11 milljónir hluta á genginu 36,06 þann 28. ágúst síðastliðinn.

Útgerðarfélag Reykjavíkur, sem er í meirihlutaeigu Guðmundar Kristjánssonar forstjóra Brims, keypti



FISK-Seafood hagnaðist um rúmlega 1.300 milljónir á viðskiptum sínum með bréf í Brimi. FRÉTTABLAÐIÐ/EYÞÓR

hlutinn af FISK, samtals 196,5 milljónir hluta á genginu 40,4, eða fyrir um 7,94 milljarða króna. FISK-Seafood greiddi því samanlagt um 6,62 milljarða króna fyrir bréf sín í Brimi – samtals 10,18 prósent hlut – sem félagið seldi skömmu síðar með 1.320 milljóna króna hagnaði fyrir skatta.

Ríflega 4,6 milljarðar króna af hlut FISK-Seafood greiddi Brim með ríflega 2.600 tonna aflaheimildum í þorski, ýsu, ufsa og steinbít. Þannig jukust aflaheimildir útgerðar Kaupfélagsins um 10 prósent í tonnum. Þetta vakti mikla hrfingingu í sveitarstjórn Skagafjarðar en allir oddvitar í sveitarstjórninni lýstu yfir mikilli ánægju með viðskiptin í grein í héraðsblaðinu Feyki.

„Við viljum sjá styrk fyrirtækisins

Það munar um minna fyrir atvinnulífið í Skagafirði og um leið tekjur sveitarfélagsins.

Friðbjörn Ásbjörnsson, framkvæmdastjóri FISK-Seafood



nýttan sem mest til uppbyggingar í Skagafirði, en auðvitað vitum við að KS bæði á og verður að ávaxta fjármuni sína að einhverju marki í viðskiptatækifærum utan heima-bygðarinnar og jafnvel utan landsteinanna. Það er því afar ánægjulegt

þegar slíkum „útrásarverkefnum“ lýkur með vel heppnaðri sölu og umtalsverðri verðmætasköpun sem skilar sér beint inn í sveitarfélagið,“ skrifuðu oddvitarnir.

„Kannski þykir það ekkert tiltökumál þegar ævintýralegur hagnaður myndast í hlutabréfaviðskiptum á örskömmum tíma. Okkur finnst engu að síður ástæða til þess að vekja athygli á því hér á heimaslóðunum hvað þessi tilteknu viðskipti voru mikilvægur búhnykkur fyrir okkur.“

Að sögn oddvittanna hefur 10 prósent aukning í aflaheimildum FISK-Seafood í för með sér umtalsverða aukningu í umsvifum útgerðarfélagins á heimaslóðum þess og þannig færast mikil verðmæti aftur í heim hérað. „Ekki þarf að fjölyrða um beinar og óbeinar tekjur sveitar-

félagsins af þeirri viðbót,“ skrifuðu þeir.

FISK-Seafood er orðið þriðja stærsta sjávarútvegsfélag landsins. Kaupfélag Skagfirðinga tók fyrst beinan þátt í útgerð árið 1990 og síðan þá hefur það keypt meira en 90 prósent af aflaheimildunum sem það á í dag.

„Við erum að vaxa í sjávarútveginum. Hann er dýr og fjármagnsfrekur, en við teljum að þar séu miklir vaxtarmöguleikar. Við ætlum að komast þar í fremstu röð á Íslandi,“ sagði Þórólfur Gíslason, kaupfélagsstjóri Kaupfélags Skagfirðinga, í viðtali við ViðskiptaMoggann í apríl. Mikilvægt skref í þá átt hafi verið kaup FISK-Seafood á öllum hlut Útgerðarfélag Reykjavíkur í Vinnslustöðinni í Vestmannaeyjum á síðasta ári. Um var að ræða kaup á þriðjungshlut fyrir 9,4 milljarða króna.

„Þá fengum við uppsjávarveidararnar til viðbótar við bolffiskvinnsluna sem við stundum sjálf hér fyrir norðan. Næsta verkefni er að vinna þessi tengsl áfram. Við sjáum hagræðingarmöguleika í markaðssetningu og í samnýtingu veiðiheimilda. En þetta er ekki útfært að fullu. Aðalmarkmiðið var að fá breidd í sjávarútvegshlutann, og vera í bolffiski, síld, loðnu og makríl,“ sagði Þórólfur í viðtalinu en hann hefur haldið um stjórnartaumana í Kaupfélaginu frá árinu 1988.

Kaupfélag Skagfirðinga er umsvifamikill matvælaframleiðandi. Það er til að mynda með um 35 prósent hlutdeild í framleiðslu lambakjöts á Íslandi og enn hærri hlutdeild, um 40 prósent, í fôðurframleiðslu. Þá er félagið auk þess með mörg verkefni í pípunum sem miða að því að auka framleiðsluna enn frekar og ná stærri hluta af virðisbæturinni. Eignir Kaupfélagsins námu 62,3 milljörðum króna í lok síðasta árs og eigið fé 35 milljörðum króna.

## Dómnefnd Markaðarins

**Agnar Tómas Möller** forstöðumaður skuldabréfa hjá Júpiter  
**Andrés Jónsson** eigandi Góðra samskipta  
**Ari Fenger** forstjóri 1912  
**Arnar Arnarson** sérfræðingur hjá Kviku  
**Arnar Sigurðsson** eigandi Sante Wines  
**Ármann Þorvaldsson** aðstoðarbankastjóri Kviku  
**Árni Mariasson** forstöðumaður markaðsviðskipta Landsbankans  
**Ásgeir Helgi Reykjörð Gylfason** aðstoðarbankastjóri Arion  
**Ásta Fjeldsted** framkvæmdastjóri Viðskiptaráðs  
**Birna Einarsdóttir** bankastjóri Íslandsbanka  
**Bjarni Eyvinds Þrastarson** framkvæmdastjóri markaðsviðskipta Kviku  
**Björgvín Guðmundsson** meðeigandi hjá KOM  
**Björgvín Ingi Ólafsson** sviðsstjóri hjá Deloitte  
**Daniel Helgason** fjárfestir

**Egbert Kristófersson** forstjóri Festar  
**Guðjón Ármann Guðjónsson** forstjóri Höpþila  
**Heiðar Guðjónsson** forstjóri Sýnar  
**Helga Valfells** forstjóri Crowberry Capital  
**Helgi Magnússon** fjárfestir og eigandi Torgs útgáfufélags  
**Helgi Vífill Júlíusson** viðskiptablaðamaður  
**Hermann Þórisson** forstöðumaður sérhæfðra fjárfestinga hjá Landsbréfum  
**Hrefna Ösp Sigfinnsdóttir** framkvæmdastjóri markaðsviðskipta Landsbankans  
**Hörður Ægisson** ritstjóri Markaðarins  
**Jakob Ásmundsson** forstjóri KORTA  
**Jóhann Ingi Möller** forstöðumaður hlutabréfa Stefnis  
**Jón Gunnar Jónsson** forstjóri Bankasýslu ríkisins  
**Jón Sigurðsson** formaður Stoða  
**Jón Þórisson** ritstjóri Fréttablaðsins

**Lilja B. Einarsdóttir** bankastjóri Landsbankans  
**Magnús Árni Skúlason** hagfræðingur  
**Magnús Harðarson** forstjóri Nasdaq á Íslandi  
**Kjartan Smári Höskuldsson** framkvæmdastjóri Landsdssjóða  
**Marínó Örn Tryggvason** bankastjóri Kviku  
**Sigurður Atli Jónsson** stjórnarformaður ÍV  
**Sigurður Hannesson** framkvæmdastjóri Samtaka iðnaðarins  
**Styrmir Þór Bragason** forstjóri Arctic Adventures  
**Svanhildur Nanna Vigfúsdóttir** fjárfestir  
**Þórður Már Jóhannesson** fjárfestir  
**Þorbjörn Atli Sveinsson** sérfræðingur hjá Íslenskum fjárfestum  
**Þorsteinn Friðrik Halldórsson** viðskiptablaðamaður  
**Örn Arnarson** hagfræðingur  
**Ægir Már Þórisson** forstjóri Advania á Íslandi.

**Lífio** STÓRSKEMMTILEGT drukkumall FÝRIR BÖRN FRÁ 3 ÁRA OG UPPÚR!

SÝNINGIN SEM HEFUR FARIÐ SIGURFÖR UM HEIMINN SNÝR AFTUR Í TJARNARBÍÓ!

TILVALIÐ Í JÓLAPAKKANN! ALLRA STÖUSTU SÝNINGAR!

LAU.	01. FEB	KL. 13 <sup>00</sup>
LAU.	29. FEB	KL. 13 <sup>00</sup>
LAU.	14. MAR	KL. 13 <sup>00</sup>

„ÞAD ER ALLT FALLEGT VIÐ ÞESSA SÝNINGU. ALLAR STJÖRNURNAR Í HÚSINU!“  
- G.S.E. DJÓFLAEYJAN

„LÍFIÐ ER YNDISLEG SÝNING!“  
- S.B.H. MORGUNBLAÐIÐ

BARNASÝNING ÁRSINS 2015!

MIÐASALA Á TIX.IS OG Í TJARNARBÍÓ

1 FINGUR TJARNARBÍÓ

### MARKAÐURINN

ÚTGÁFUFÉLAG Torg., Kalkofnsvegur 2, 101 Reykjavík, sími 550 5000

Netfang [hordur@frettabladid.is](mailto:hordur@frettabladid.is) | Sími 550 5051

Ritstjóri Hörður Ægisson [hordur@frettabladid.is](mailto:hordur@frettabladid.is)

Netfang auglýsinga [auglysingar@frettabladid.is](mailto:auglysingar@frettabladid.is) Veffang [frettabladid.is](http://frettabladid.is)



# HEFJUM NÝTT ÁR *með nýjum markmiðum!*

Össur óskar landsmönnum gleðilegrar hátíðar og farsældar á nýju ári.

 **ÖSSUR**<sup>®</sup>  
LIFE WITHOUT LIMITATIONS

## Bórólfur hefur byggt upp matvælarisa

**2.** Þórólfur Gíslason, kaupfélagsstjóri Kaupfélags Skagfirðinga, var mörgum dómnefndarmönnum Markaðarins ofarlega í huga við val á viðskiptamanni ársins.

„Stefnulegir leiðtogar eiga einmitt auðvelt með að greina og nýta taktísk tækifæri. Árið 2018 var besta rekstrarár í sögu KS og starfsemi félagsins hefur aldrei verið með jafnmiklum blóma og nú í lok ársins 2019,“ skrifaði einn álitsgjafinn.

„Skagfirðingar njóta góðs af velgengni og síauknum umsvifum félagsins á heimasvæði þess. Þórólfur hefur stýrt KS frá 1988 og á skilið að vera valinn viðskiptamaður ársins 2019. „Skál“ og syngja Skagfirðingar“ – aftur,“ bætti hann við.



**Þórólfur Gíslason, forstjóri Kaupfélags Skagfirðinga.**

„Sterk framtíðarsýn í sjávarútvegi og öflugt félag fyrir samfélagið,“ hafði einn dómnefndarmaður á orði. FISK-Seafood, dótturfélag KS, hagnaðist um 1.300 milljónir á þremur vikum í haust með kaupum og sölu á hlutabréfum í Brimi. Við sölu náði FISK-Seafood að auka aflaheimildir sínar um 2.600 tonn, eða um heil 10 prósent, sem hefur í för með sér umtalsverða aukningu í umsvifum útgerðarfélagins á heimaslóðum þess.

„Hefur byggt Kaupfélag Skagfirðinga upp í alvöru matvælarisa á Íslandi. Magnað að sjá hvað hann hefur gert og nú útrás á ýmsum sviðum, þó aðallega skyrtenget. Mjög áhugaverð saga,“ sagði annar í dómnefndinni.

KS vinnur nú að undirbúningi sjálfstæðrar skyrframleiðslu í Kína, og félagið á einnig helmingshlut í nýrri 500 milljóna króna skyrverksmiðju í Swansea í Wales, sem getur framleitt sjö þúsund tonn af skyrri á ári. Þá mun KS hefja framleiðslu á miklu magni etanóls úr ostamysu í verksmiðju félagsins á Saudárkróki á fyrri hluta næsta árs. Nú þegar framleiðir félagið 350 tonn af þurrkuðu mysupróteini úr ostamysunni en verksmiðjan átti að komast í full afköst á seinni hluta þessa árs.

„Framleiðsla próteindufts og etanóls úr mysu markar þáttaskil á Íslandi því ekki einungis er um að ræða verðmætasköpun með nýsköpun heldur hefur vinnslan jákvæð áhrif á umhverfið því hráefninu var áður hent,“ sagði einn álitsgjafi.

„Hann hefur byggt upp sannkallað stórveldi. Kaupfélagið hefur sótt fram undir hans stjórn og sama hvert er lítið stendur það vel. FISK-Seafood er til að mynda eitt sterkasta sjávarútvegsfélag landsins. Átti nokkur frábær viðskipti á árinu, hefur verið að stunda nýsköpun og allt á fullri ferð þarna,“ sagði í rökstuðningi frá einum.

# Árni Oddur að spila í allt annarri deild

Álitsgjafar Markaðarins segja að með vel heppnaðri erlendri skráningu og því að fá stóra erlenda fjárfesta í hluthafahópinn hafi Árni Oddur, viðskiptamaður ársins, gert það sem engum Íslendingi hefur áður tekist eftir hrunið 2008.

Þorsteinn Friðrik Halldórsson  
tfh@frettabladid.is



**V**íðskiptamaður ársins 2019 er Árni Oddur Þórðarson, forstjóri Marel, en að mati dómnefndar Markaðarins hefur Árni Oddur „leitt alþjóðlega uppbyggingu Marel með glæsibrag“. Hann hafi lokið vel heppnaðri skráningu í kauphöllina í Amsterdam og fengið stóra erlenda fjárfesta inn í hluthafahópinn.

„Það er erfitt að horfa fram hjá vel heppnaðri skráningu Marel í kauphöllina í Amsterdam sem svo hefur laðað að mjög marga erlenda sjóði og aðra fjárfesta að félaginu. Félagið hefur fyrir vikið, ásamt góðum rekstri og sterkum efnahag, hækkað um rúm 70 prósent það sem af er ári,“ sagði í rökstuðningi frá einum af þeim sem skipa dómnefnd Markaðarins. Marel var skráð í kauphöllina Euronext í Amsterdam í byrjun sumars og samhliða því var ráðist í almennt hlutafjárútbod þar sem hlutféð var aukið um 15 prósent.

Einn álitsgjafi sagði að valið á viðskiptamanni ársins á Íslandi væri dálítið eins og valið á knattspyrnumanni ársins á heimsvísu. „Við þurfum að velja Messi. Þó að það sé kannski ekki frumlegt kemur enginn annar til greina. Það sama gildir um Árna Odd sem er einfaldlega að spila í allt annarri deild en aðrir í íslensku viðskiptalífi.“

Annar sagði að skráning Marel hefði verið „stór áfangi fyrir nýsköpunarfélagið Marel sem var sprottid upp úr þekkingu á sjávarútvegi, verkviti og hugviti, og skilur eftir sig mikið á Íslandi“.

Verð í fyrstu viðskiptum eftir skráninguna nam 3,85 evrum en síðan þá hefur það hækkað um rúm 18 prósent. Sé lítið aftur til áramóta hefur gengi bréfanna hækkað um 70 prósent. Markaðsvirði hátæknirísans nálgast nú 500 milljarða króna.

„Árni Oddur skráði fyrirtækið alþjóðlega og er að ná að selja erlendum langtímafjárfestum stóra hluti í fyrirtækinu. Það hefur engum tekist áður eftir fjármála-hrunið,“ sagði einn af álitsgjöfnum.

Dómnefnd Markaðarins var á einu máli um að Ísland í heild sinni hefði á árinu sem er að líða notið góðs af ævintýrlegu gengi Marel. Þrátt fyrir að lífeyrissjóðirnir hafi á árinu selt hluta af sínum bréfum



**Árni Oddur Þórðarson, forstjóri Marel.** FRÉTTABLAÐIÐ/SIGTRYGGUR ARI

» **Helstu lífeyrissjóðir landsins munu skila yfir tíu prósentu raunávöxtun á árinu og þá útkomu má ekki sist þakka þeirri hækkun sem hefur orðið á hlutabréfaverði Marel.**

í félaginu – þeir eiga núna samtals um 30 prósentu hlut miðað við um 40 prósentu hlut í byrjun ársins – þá hefur samanlagður hlutur þeirra að markaðsvirði aukist um líðlega 40 milljarða og nemur núna tæplega 140 milljörðum.

„Útlit er fyrir að helstu lífeyrissjóðir landsins muni skila yfir 10 prósentu raunávöxtun á árinu og þá útkomu má ekki sist þakka þeirri hækkun sem hefur orðið á hlutabréfaverði Marel,“ sagði einn

dómnefndarmannanna.

Á sama tíma og lífeyrissjóðir, ásamt innlendum verðbrefasjóðum, hafa verið að selja sig niður í Marel hefur eignarhlutur erlendra sjóða í félaginu margfaldast. Þannig nam samanlagður hlutur þeirra um átta prósentum um síðustu áramót en í dag eiga erlendir fjárfestingarsjóðir tæplega 30 prósentu hlut í félaginu.

Frá skráningu félagsins í Kauphöllina á Íslandi árið 1992 hafa heildartekjur þess vaxið að meðaltali um 22 prósent á ári. Árni Oddur tók við stjórnartaumunum árið 2013 en næstu tvö ár var ráðist í umfangsmiklar hagræðingaraðgerðir sem skiluðu sér í aukinni sölu og aukinni framlegð. Marel stefnir að 12 prósentu árlegum vexti fram til ársins 2026 en vöxturinn á að byggja á öflugri markaðssókn, nýsköpun, vel ígrunduðu samstarfi og yfirtökum á fyrirtækjum.

## Vilja fleiri stjórnendur eins og Birgi hjá ríkinu

**3.** Öflugur viðsnúningur á rekstri Íslandspósts í ár varð til þess að Birgi Jónsson, sem var ráðinn forstjóri Íslandspósts byrjun sumars, hafnaði í þriðja sæti í vali dómnefndar Markaðarins á viðskiptamanni ársins.

„Embættiskerfið hefur frá því ég man eftir mér ekki viljað taka á nokkrum rekstrarvanda í opinbera kerfinu og borið því við að lögmálin þar séu allt önnur og flóknari en í viðskiptalífinu almennt. Síðan mætir Birgir og sýnir það svart á hvítu að það er þarft og unnt að taka til,“ sagði einn álitsgjafi Markaðarins.

„Var ráðinn til að snúa við miklum taprekstri Íslandspósts sem farinn var að kosta skattgreiðendur háar fjárhæðir. Ekki hægt að segja annað en hann hafi



**Birgir Jónsson, forstjóri Íslandspósts.**

strax tekið til hendinni og áhrifin eru smám saman að koma fram. Rekstur hefur verið einfaldaður, m.a. með sölu dótturfélaga sem ekki tengdust kjarnastarfsemi, og sniðin að þörfum nútímans. Fleiri svona stjórnendur inn í fyrirtæki í ríkiseigu!“ sagði annar álitsgjafi.

Íslandspóstur hefur verið rekinn með tapi um árabil en nú er útlit fyrir að afkoman á næsta ári verði við núllið eftir viðtækar hagræðingaraðgerðir. Endurskipulagning á rekstrinum hefur skilað því að á fyrstu tíu mánuðum ársins fjórfaldaðist EBITDA Íslandspósts, rekstrarhagnaður fyrir fjármagnsliði og skatta, þrátt fyrir að veltan hefði dregist litlilega saman á milli ára.

„Eitt brýnasta hagsmunamál efnahagslífsins er hagræðing í ríkisrekstri, Birgir hefur sýnt að með góðum vilja er það hægt og jafnframt að engar afsakanir eru fyrir því að gera það ekki,“ komst einn í dómnefnd Markaðarins að orði.

„Hann hefur gert hið ómögulega og það er að snúa við rekstri Íslandspósts og sýnt að það má gera kröfu um alvöru rekstur á fyrirtækjum í eigi ríkisins,“ sagði annar í dómnefndinni.

Íslandspóstur glimur enn við þunga afborgunarþryði og mikla skuldsetningu eftir ýmis fjárfestingarverkefni síðustu ára. Birgir sagði í samtali við Markaðinn í veltu að þegar búið væri að leysa úr skuldavanda Íslandspósts gæti fyrirtækið byrjað að skila hagnaði og orðið eitt arðbærasta pósfyrirtækið á Norðurlöndum.

„Kredit fyrir að fara inn í opinberan rekstur með það að markmiði að taka til. Væri gott ef við fengjum fleiri svona,“ sagði enn einn álitsgjafinn.

## Aðrir sem voru nefndir sem viðskiptamenn ársins

■ Bjarni Ármannsson, forstjóri Iceland Seafood. „Endurkoma í viðskiptalífið. Vel heppnuð skráning Iceland Seafood.“

■ Sigurður Viðarsson, forstjóri TM. „Hefur rekið TM í 12 ár með miklum myndarskap. Frábær árangur í rekstrinum og góð ávöxtun fjárfesta frá skráningu. Stór viðskipti svo í lok árs með kaupum á Lykli.“

■ Guðmundur Kristjánsson, forstjóri Brims. „Hefur staðið fyrir stækkun Brims með kaupum á Ögurvík og Icelandic Asia. Félagið skilaði metaferð komu á þriðja ársfjórðungi og



**Bjarni Ármannsson**

gengið hækkað um 20 prósent frá áramótum.“

■ Róbert Wessman, forstjóri Alvogen. „Lygilegt ris á Alvogen eftir nokkur viðskipti, síðast í nóvember, er að nálgast (implied) markaðsvirði upp á um 200 milljarða króna.“

■ Gréta María Grétarsdóttir, framkvæmdastjóri Krónunnar. „Krónan hefur verið leiðandi í umhverfismálum meðal íslenskra verslana.“

■ Jón Sigurðsson, stjórnarformaður Stoða. „Það sem Stoðir eru að gera undir forystu Jóns er markvisst og klókkindlegt.“

Einkum stefnumótandi kaup í Simanum og aðild að stórum ákvörðunum TM.“

■ Benedikt Gíslason, bankastjóri Arion. „Benedikt er að gjörbreyta viðskiptamódeli Arion banka og er með fullan stuðning hluthafa. Verður spennandi að fylgjast með framhaldinu.“

■ Haukur Ingason, eigandi Garðsapóteks. „Öflugur rekstrarmaður sem var fyrstur til að bjóða upp á lyfjasölu á netinu.“

■ Ólafur D. Torfason, aðaleigandi Íslands-hotela. „Hefur alltaf haft mikla trú á ferðaþjónustunni á Íslandi

og hefur tekist, eftir að hafa lent í hremmingum í kjölfar fjármála-hrunsins, að byggja upp eina stærstu hótélkeðju landsins.“

■ Stefania Ólafsdóttir, framkvæmdastjóri Avo. „Fyrsti Íslendingurinn til að komast inn í Y Combinator og er að byggja upp einstaklega flott þekkingarfyrirtæki.“

■ Fjárfestatengill Brims. „Sjaldan hefur reynt jafn mikið á ættfræðikunnáttu manns í þessari stöðu og á sama tíma á reglum kauphallarinnar um fjárfestingatengsl.“

■ Styrmir Þór



**Ólafur Torfason**

Bragason, forstjóri Arctic Adventurs. „Hefði gengið frá viðskiptum ársins ef Thomas Cook hefði ekki farið á hausinn. Arctic Adventures hefur haft skýra sýn á það hvernig ferðaþjónustan mun þroskast sem atvinnugrein og er núna í kjóraðstöðu til að stækka enn frekar þegar aðrir fyrirtækjagæingendur í greininni verða mótækilegir fyrir yfirtökutilboðum.“

■ Guðmundur Fertram Sigurjónsson, forstjóri Kerecis. „Kerecis átti frábært ár. Fengu sterka erlenda fjárfesta með sér í lið og tekjurnar eru á blússandi siglingu. Það stefnir í að Kerecis verði risi á sínu sviði eftir nokkur ár.“



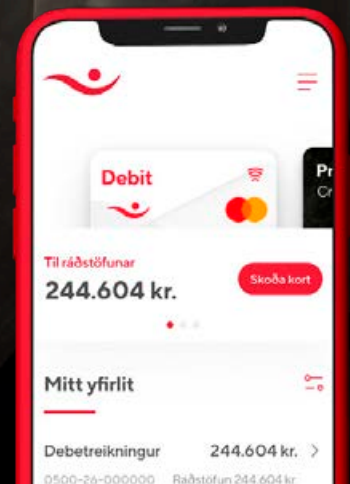
# GÓÐ ÞJÓNUSTA

BREYTIR ÖLLU

## Nýtt Íslandsbankaapp

Með nýja Íslandsbankaappinu sinnir þú allri helstu bankþjónustu hvar og hvenær sem er á einum stað á einfaldan og öruggan hátt. Í appinu getur þú greitt reikninga, dreift greiðslum, séð allt um kortin þín, sótt um lán, stofnað sparnað, nálgast rafræn skjöl og margt fleira.

Vertu í hópi ánægðustu viðskiptavina í bankþjónustu á Íslandi\*  
og sæktu nýja Íslandsbankaappið á [islandsbanki.is/app](https://islandsbanki.is/app)



\* samkvæmt Íslensku ánægjuvögnni

## Strategísk kaup af hálfu TM og verðið talið gott

**2.** Kaup TM á fjármögnunar-fyrirtækinu Lykli bar oft á góma við val á viðskiptum ársins og höfnuðu þau í öðru sæti. Einn álitsgjafi sagði að um væri að ræða „strategísk kaup sem áttu sér stað á góðu verði“.

Sigurður Viðarsson, forstjóri TM, sagði í nýlegu viðtali við Markaðinn að félagið væri „að kaupa eigið fé á afslætti“. Þá stæðu vonir til þess að Lykill fengi viðskiptabankaleyfi um mitt næsta sumar. Yfirvofandi bankaleyfi mun verða „áskorun fyrir stóru bankana“ að mati annars álitsgjafa.



**Sigurður Viðarsson, forstjóri TM.**

Tryggingafélagið keypti Lykil á 9,25 milljarða króna, auk þess mun hagnaður ársins renna til seljanda. Reiknað er með að hann muni nema um 600 milljónum króna.

„Með kaupunum treystir TM tekjuggrunn sinn og gerir hann fjölbreyttari. Verðið virðist sanngjarnt og TM nýtti sér styrk sinn sem skráð félag til að fjármagna kaupin að hluta,“ sagði í rökstuðningi eins dómnefndarmanns.

„Gáfust ekki upp þegar fyrsta tilraun gekk ekki eftir heldur halda áfram og klára. Tvöföldun á efnahag félagsins og möguleiki á að vikka mjög út reksturinn,“ sagði annar í dómnefnd Markaðarins og vísar til samningaviðræðna milli félaganna sem slitnuðu um mitt ár 2018.

# Ævintýraleg ávöxtun á örskömmum tíma

Ávöxtun FISK-Seafood af viðskiptum með bréf Brims nam nokkrum þúsundum prósentum á ársgrundvelli. Hlutu yfirburðakosningu sem viðskipti ársins. Byggt upp reksturinn með vel tímasettum kaupum á kvóta og fyrirtækjum.

**Þorsteinn Friðrik Halldórsson**  
tfh@frettabladid.is



## 4000%

var ávöxtun FISK-Seafood á ársgrundvelli.

**K**aupfélag Skagfirðinga nýtti tækifærið til að styrkja sig stefnulega og um leið auka umsvif í atvinnulífinu á heimaslóðunum í Skagafirði,“ sagði í umsögn eins dómnefndarmanns Markaðarins um viðskipti FISK-Seafood, dótturfyrirtækis Kaupfélags Skagfirðinga, með hlutabréf Brims í lok sumars.

Óhætt er að segja að fjárfesting FISK-Seafood, dótturfélags Kaupfélags Skagfirðinga, á nærri 10,2 prósentu hlut í Brimi, sem var keyptur fyrir samtals 6,62 milljarða króna í þrennum viðskiptum á tímabilinu 18. ágúst til 28. ágúst fyrr á þessu ári, hafi skilað félaginu ríkulegri ávöxtun.

Aðeins örfáum dögum síðar, eða nánar tiltekið þann 11. september síðastliðinn, seldi FISK-Seafood allan hlut sinn í Brimi til Útgerðarfélag Reykjavíkur, sem er í meirihlutaeigu Guðmundar Kristjánsson, forstjóra Brims, fyrir 7,94 milljarða króna, eða með um 1.320 milljóna hagnaði. Á ársgrundvelli

lætur nærri lagi að ávöxtun (IRR) FISK-Seafood af viðskiptunum hafi numið líðlega 4.000 prósentum.

Einn af álitsgjöfum Markaðarins benti á að kaupverðið hefði verið talsvert undir innlausnarvirði Brims ef horft væri á markaðsvirði kvótæignar félagsins.

„Skömmu síðar seldi einmitt FISK bréfin sín félagi nátengdu Brimi og fékk að stórum hluta greitt fyrir með rúmlega 2.600 tonna aflaheimildum í þorski, ýsu, ufsa og steinbit. Keypti sem sagt undir innlausnarvirði, seldi á innlausnarvirði og hagnaðist um 1,3 milljarða króna á viðskiptunum. Um leið jók FISK aflaheimildir sínar um 10 prósent og er nú þriðja stærsta sjávarútvegsfyrirtæki landsins,“ sagði álitsgjafinn.

„Þannig heldur merkileg atvinnuuppbygging KS áfram sem hefur í

gegnum árin byggt upp þetta sterka sjávarútvegsfyrirtæki með vel tímasettum kaupum á fyrirtækjum og kvóta – í gegnum tíðina hefur meirihluti aflaheimilda félagsins verið keyptur á markaði fremur en að hafa verið úthlutað til félagsins byggt á veiðireynslu,“ bætti hann við. Í þessu samhengi má rifja upp að FISK-Seafood keypti allan hlut Útgerðarfélag Reykjavíkur í Vinnslustöðinni á árinu 2018. Um var að ræða þriðjungshlut alls hlutafjár í Vinnslustöðinni og kaupverðið var 9,4 milljarðar króna.

Veruleg aukning á kvóta FISK-Seafood vakti mikla hrifningu í sveitarstjórn Skagafjarðar en allir oddvitar í sveitarstjórninni lýstu yfir mikilli ánægju með viðskiptin í grein í héraðsblaðinu Feyki.

„Við viljum sjá styrk fyrirtækisins nýttan sem mest til uppbyggingar í Skagafirði, en auðvitað vitum við að KS bæði á og verður að ávaxta fjármuni sína að einhverju marki í viðskiptatækifærum utan heimabyggðarinnar og jafnvel utan landsteinanna. Það er því afar ánægjulegt þegar slíkum „útrásarverkefnum“ lýkur með vel heppnaðri sölu og umtalsverðri verðmætasköpun sem skilar sér beint inn í sveitarfélagið,“ skrifðu oddvitarnir.

## Skráning Marel's skilar sjóðunum góðri ávöxtun

**3.** Farsæl skráning Marel's í kauphöllina í Amsterdam í sumar voru þriðju bestu viðskipti ársins að mati dómnefndar Markaðarins. Í umsögnum sínum nefndu álitsgjafar áhrifin sem skráning félagsins hefur haft á íslenska lífeyrissjóði.

„Það er erfitt að horfa fram hjá skráningu Marel's í ljósi áhrifanna sem hún hefur haft, meðal annars á íslenska lífeyrissjóði sem munu skila óeðlilega góðri ávöxtun á þessu ári út af Marel,“ sagði einn álitsgjafinn sem varpaði síðan þeirri spurningu fram hvernig sjóðunum dytti það í hug að eiga svo mikið undir einu félagi.



**Árni Oddur Þórðarson, forstjóri Marel.**

Álitsgjafar bentu á að gengi hlutabréfa Marel hefði hækkað um rúm 18 prósent frá skráningunni og um 70 prósent frá áramótum. Markaðsvirði fyrirtækisins nálgast nú 500 milljarða. Skráning Marel's í og hlutafjárútbóðið sem henni fylgdi var „það eina sem stóð upp úr á árinu“ að mati eins álitsgjafa.

Þá nefndi einn af þeim sem skipa dómnefnd Markaðarins kaup Hvals fyrir milljarð í Marel í byrjun árs. „Ekki endilega sjálf ávöxtunin sem var 63 prósent á 11 mánuðum heldur horft til þess að hlutabréfafjölfestar voru mjög litlir í sér á þessum tímamarki og það þurfti kjark til að koma stór inn á markaðinn í upphafi árs.“

## Önnur viðskipti sem voru nefnd þau bestu

■ Guðmundur Kristjánsson, aðaleigandi Brims, var stórtækur í fjárfestingum á árinu sem er að líða, rétt eins og því fyrra, og töldu margir álitsgjafar Markaðarins að áframhaldandi stækkun Brims, meðal annars með kaupum á sölufélögum Útgerðarfélag Reykjavíkur í Asíu, væru viðskipti ársins.

■ „Stækkun Brims með kaupum á Ögurvík og í kjölfarið sölustarfsemi ÚR í Asíu. Brim skilaði metafermi á þriðja ársfjórðungi og gengið hefur hækkað um 20 prósent frá áramótum,“ sagði einn álitsgjafi.

■ Þá voru viðskipti með bréf í Alvotech, sem var stofnað af Róbert Wessman, sömu

leiðis nefnd sem viðskipti ársins en tilkynnt var um það í nóvember að alþjóðlega fjárfestingarfélagið Yas Holding hefði gert samkomulag við Alvotech um kaup á nýju hlutafé og samstarfs-samning um þróun, framleiðslu og sölu líftæknilýfja fyrir um 45 milljónir Bandaríkjadala.

■ Kaup Stoða á hlutum í Simanum, sem hófust í apríl, voru talin eiga skilið að vera viðskipti ársins en fjárfestingarfélagið hefur á skömmum tíma orðið að stærsta

hluthafa félagsins með 14 prósentu hlut. „Félagið var áður hálf-munaðarlaust. Markaðurinn treystir því að þeir muni skapa hluthöfum aukin verðmæti með því að taka Milu, innviði félagsins, setja í sér félag og selja,“ sagði einn álitsgjafi.

■ Sala á íslenska fyrirtækinu Algrim Consulting, sem hefur byggt upp tækni á sviði gjald-eyrissviðs og viðskipta með rafmyntir, til bandaríska tækni-fyrirtækisins Ripple fékk einnig atkvæði sem viðskipti ársins. „Þegar íslenskir tölvunarfræði- og stærðfræðinördar selja Algrim, algjörlega óþekkt fjártækni-félag í rekstri sem fáir skilja, fyrir stórfé til Ripple, alþjóðlegs leiðtoga í þessum bransa,“ sagði í rökstuðningi eins dómnefndarmanns.

■ Þá voru lífskjarasamningarnir á almennum vinnumarkaði nefndir sem viðskipti ársins. „Hvað svo sem má segja um æsingafólkið sem nú skipar verkálforsforstuna þá náðu þau góðum og skynsamlegum samningum fyrir sína félagsmenn á erfiðum tíma,“ sagði einn álitsgjafi.

■ Miklar breytingar hafa verið gerðar á stjórnendateymi Arion banka á árinu og voru þeir félagarnir Benedikt Gíslason og Ásgeir Helgi Reykþjörð Gylfason ráðnir sem bankastjóri og aðstoðarbankastjóri. Einn nefndarmaður vildi meina að sú ráðning ætti

skilið að vera nefnd sem viðskipti ársins. „Í fyrsta skipti í áratug er hægt að ganga að bilastæðum lausum við Borgartún og með þessu áframhaldi er ljóst að allt tal um „gráa daga“ og borgarlínu mun daga uppi. Þessir menn eru virkilega að draga úr losun CO<sub>2</sub>.“

■ Önnur viðskipti sem voru nefnd voru meðal annars salan á Fréttablaðinu – „selt á ögurstundu fyrir finan pening“ – eins sala Innergex á 67 prósentu hlut í HS Orku til Ancala og íslenskra lífeyrissjóða, sem var sögð „frábær sala á félaginu á mjög góðu verði“.



**Guðmundur Kristjánsson**



**Benedikt Gíslason**

**Nasdaq**

Nasdaq á Íslandi óskar öllum gleðilegrar hátíðar og gæfu á komandi ári 2020

nasdaq.com



# Gleðilegt nýsköpunarár 2020

Það er vandi að spá um hvar eða hvenær næsta snjalla hugmynd verður til. Því er mikilvægt að skapa frjóan jarðveg þar sem hugmyndir ná að skjóta rötum og dafna. Við viljum að á Íslandi verði umgjörð og hvatar til nýsköpunar með því besta sem þekkist í heiminum.

Nýsköpun er forsenda framfara og eflir samkeppnishæfni til framtíðar.

**Samtök iðnaðarins óska félagsmönnum og landsmönnum öllum farsældar á nýju ári og þakka samfylgdina á árinu sem er að líða.**

# Fjárfesting í skuldabréfum Upphafs valin verstu viðskipti ársins 2019

Kaup á skuldabréfum fasteignafélagsins Upphafs um mitt ár eru verstu viðskipti ársins að mati dómnefndar Markaðarins. Skömmu síðar kom í ljós að eigið fé Upphafs var ekkert og félagið glímdi við lausafjárþróng. Málið sagt hafa skaðað ímynd og orðspor Kviku.

Þorsteinn Friðrik Halldórsson  
tfh@frettabladid.is



Hópur fjárfesta lánaði Upphafi, sem var í stýringu GAMMA, 2,7 milljarða í skuldabréfaútbóði sem kláraðist í maí.

Kaup á skuldabréfum fasteignafélagsins Upphafs, sem var í stýringu hjá GAMMA, um mitt ár fá þann vafasama heildur að vera verstu viðskipti ársins 2019 að mati dómnefndar Markaðarins.

„Fjárfestar voru varla búnir að greiða fyrir bréfin þegar það uppgötvaðist að eigið féð var ekkert og útgefandinn í gríðarlegri lausafjárþróng,“ sagði einn álitsgjafi Markaðarins.

„Vonandi rætist úr málum en það er erfitt að benda á nokkurn hlut sem var vel gerður í þessum viðskiptum,“ bætti hann við.

Sjóðfélagar Novus, sem var í stýringu hjá GAMMA, voru í lok september upplýstir um að við endurmat á eignum og áætlunum sjóðsins væri

eigið fé, sem þremur mánuðum áður var metið á um 3,9 milljarða, nú aðeins talið vera um 42 milljónir. Sjóðfélagar Novus skipta tugum og þeirra á meðal eru ýmsir stofnana-fjárfestar. Þeir þurftu að afskrifa eign sína í sjóðnum að fullu.

Hópur fjárfesta hafði lánað Upphafi 2,7 milljarða króna í tengslum við skuldabréf til tveggja ára sem félagið gaf út í byrjun júní á þessu ári. Á meðal stærstu skuldabréfaeigenda Upphafs eru fjárfestingarfélagið Stodir, tryggingafélagið TM og félag í eigu Guðbjargar Matthíasdóttur, aðaleigenda Ísfélags Vestmannaeyja.

„Þó ekki sé beinlínis hægt að kalla Gamma:Novus verstu viðskipti ársins var skandall ársins klárlega þar

Það er erfitt að benda á nokkurn hlut sem var vel gerður í þessum viðskiptum.

Úr umsögn dómnefndar.

á ferðinni,“ sagði í rökstuðningi eins dómnefndarmanns.

Þegar staða Upphafs hafði verið dregin fram í dagsljósið samþykktu helstu skuldabréfaeigendur að leggja félaginu til aukið fjármagn með kaupum á forgangsskuldabréfi að fjárhæð samtals einn milljarður króna. Helming útgáfunnar keypti Kvika banki, sem tók við rekstri Upphafs eftir að gengið hafði verið

frá kaupum á GAMMA í vor.

Samhliða því var skilmálum skuldabréfanna breytt þannig að fastir vextir lækkuðu með afturvirkum hætti úr 15-16,5 prósentum niður í 6 prósent en urðu jafnframt tengdir afkomu fasteignafélagsins.

„Það var margt sem klikkaði í rekstri Novus, fasteignapróunar-sjóðs GAMMA. Ekki bara starfsmenn GAMMA heldur aðrir í keðjunni, til dæmis verkfræðistofur, enda var eftirlitinu ábótavant,“ sagði Sigurður Viðarsson, forstjóri TM, í nýlegu viðtali við Markaðinn.

„Það er augljóst að ekki var gætt aðhalds í kostnaði. Eflaust skiptir þar máli að um var að ræða sjóðs-stjóra í fasteignasjóði í stað reynds

byggingarverktaka. Þetta kennir okkur að jafnvel þótt menn séu flinkir í að rýna í hagtölur og markaðinn þá skiptir önnur reynsla líka máli.“

Í júlí var hafin vinna að því að endurmeta stöðu Novus og Upphafs sem leiddi í ljós að framvinda margra verkefna Upphafs hefði reynst ofmetin, kostnaður við framkvæmdir væri langt yfir áætlunum og þá hefðu fyrri matsaðferðir ekki að fullu tillit fjármagnskostnaðar félagsins.

Verkfræðistofa sem vann fyrir Upphaf sagði að kostnaðaráætlun vegna verkefnis á Kársnesi hefði verið virt að vettugi. Upphaf hefði farið eftir annarri kostnaðaráætlun sem var unnin innan félagsins og vanáætlað kostnað verulega. Upphaf er á hápunkti framkvæmda með um 280 íbúðir í byggingu og eru áætluð lok allra framkvæmda í árslok 2020.

Þá nefndu nokkrir álitsgjafar Markaðarins kaup Kviku banka á GAMMA sem verstu viðskipti ársins en endanlega var gengið frá þeim í mars.

„Meðan önnur rekstrarfélög biðu eftir símtali frá FME, þar sem yrði óskað eftir að taka yfir rekstur sjóða GAMMA vegna lausafjárskorts, þá sá Kvika ástæðu til að borga fyrir reksturinn sem var augljóslega kominn í veruleg vandræði og hefur valdið Kviku miklum skaða og ímyndarhnekk,“ sagði einn álitsgjafi um kaupin.

„Undir verstu viðskiptin er erfitt að horfa framhjá kaupum Kviku á GAMMA og vanmati á þeim skaðlegu orðsporsáhrifum sem kaupin höfðu á Kviku, Júpiter og önnur rekstrarfélög og sjóði í stýringu innan samstæðunnar,“ sagði annar.

## Gildi fórnaði miklu fyrir stjórnarhætti

2. Sala Gildis lífeyrissjóðs á nær öllum eignarhlutum sínum í útgerðarfélaginu Brimi voru önnur verstu viðskipti ársins að mati dómnefndar Markaðarins. Gildi seldi hlutabréf í Brimi fyrir um 5 milljarða króna til FISK-Seafood í ágúst en síðan þá hafa bréf útgerðarfélagins hækkað um tæp 18 prósent. „Gildi kastar frá sér tækifærinu til að vera þátttakandi í öflugri uppbyggingu á íslensku sjávarútvegsfyrirtæki á alþjóðavettvangi. Ofuráhersla á „góða stjórnarhætti“ er dýru verði keypt,“ sagði einn álitsgjafi Markaðarins.



Davíð Rúdólfsson, forstöðumaður eignastýringar Gildis.

Lífeyrissjóðurinn ákvað að selja hlut sinn í kjölfar þess að stjórn Brims samþykkti kaup á öllum hlutafé í sölufélögum í Asíu. Seljandinn var útgerðarfélag Reykjavíkur sem er í eigu Guðmundar Kristjánssonar, stærsta hluthafa Brims. Í kjölfarið sögðust forsvarsmenn sjóðsins hafa áhyggjur af stjórnarháttum í Brimi. Guðmundur Kristjánsson, forstjóri og stærsti hluthafi Brims, gaf hins vegar litið fyrir þessar útskýringar í viðtali við Markaðinn í vetur.

„Í tilfalli Brims þá selur Gildi lífeyrissjóður hlutabréf í Brimi fyrir 4.990 milljónir króna án þess að nokkur fái að vita af því. Þetta gerði hann til þess að komast fram hjá eigin reglum vegna þess að ef selt er fyrir 5.000 milljónir eða hærra upp-hæð þarf samþykki stjórnar Gildis en síðan koma þeir fram og segjast vera með betra siðferði en allir aðrir á markaðinum,“ sagði Guðmundur.

## Önnur viðskipti sem komust á blað sem þau verstu

■ Endurreisn WOW air. „Allt sem tengist endurreisn WOW eru verstu viðskipti ársins. Play Air og Michele Ballarin.

Frægt atriði úr kvikmynd Friðriks Þórs þar sem þeir Páll, Óli og Viktor ljúka kvöldverði kemur í hugann í hvert skipti sem fregnir berast af fjármögnun þessara viðskipta, nú eða sölu skipta-stjóra á fótum starfsfólks sem vafalítið hanga í skáp þeirra flestra,“ sagði einn álitsgjafi og annar sagði flugfélagin á leið í

prot án þess að hafa selt flugmiða. Þá nefndi sagði annar álitsgjafi „kaup“ Ballarin á eignum þrotabús WOW air ævintýrlega ruglingsleg og kjánaleg.

■ Verslunarrekstur Ísborgar. „Sigurður Pálmi Sigurbjörnsson opnaði þrjár Super 1 verslanir á árinu og sjöppuna Bensó í Stykkishólmi. Skömmu síðar hafði þremur verslunum verið lokað og eftir stendur ein verslun – sem áður var ágætis keðja. Það er spurning hvort Samkeppnis-eftirlitið eigi ekki skilið skammar-verðlaun fyrir að bjóða svona lélegar staðsetningar til sölu í samkeppni við risana Bonus og Krónuna.“

■ Ekki-kaup Samherja á harða diskum Jóhannesar. „Það var dýrkeypt ákvörðun Ef Þorsteinn Már vissi af þessu það er að segja. Enn sér ekki fyrir endann á hvaða afleiðingar hún mun hafa í för með sér. Við upp-ljóstrunina fóru mikil verðmæti forgörðum, að minnsta ef horft er til ímyndar fyrirtækisins og trausts viðskiptavina,“ sagði einn í dómnefndinni.

„Aukinheldur eru

mikil verðmæti í því fólgin fyrir stjórnendur útgerðarinnar að þurfa ekki að dýsa í fangelsi, eins og líklegt er að einhver þurfi að gera. Það hefði verið auðvelt að rökstyðja feita greiðslu til uppljóstrarans. Það hefði jafnvel getað verið viðskipti ársins – sem hefði reyndar farið hljótt ef allt hefði gengið eftir.“

■ Að hafna afskráningu Heimavalla.

„Tilboðið sem hluthafarnir fengu var á sínum tíma 10 prósent yfir markaðsgenginu. Núna hefur bilið breikkað í 15 prósent og ekki útlit fyrir að það muni batna eða að jafn gott tilboð muni berast á næstunni. Afleit ákvörðun á sínum tíma og eftir á að hyggja.“

■ Hlutabréfasala Wellington. „Eignarstýringar fyrirtækið Wellington kom inn á íslenskan markað með látum, pompi og prakt og keypti flest sem var til sölu. Þeir tóku svo fyrir á þessu ári fullt exit og seldu síðustu bréfin sín hér á landi. Nær undantekningarlaust í tapi, bæði út frá verði hlutabréfanna og vegna þess að krónan var veikari en þegar þeir komu inn.“

■ Kaup PAR Capital í Icelandair. „Skritin ákvörðun í ljósi þess að mánuði áður var seinni brotlending Boeing MAX vélarinnar og þess að íslenska flugfélagið er dæmt til að verða ósamkeppnishæft með ríkjandi launastrúktúr.“

■ Framganga Isavia í málefnum WOW air.

„Samfellt klúður sem hlýtur að hafa verið samþykkt af ráðherrum ríkisstjórnarinnar. Sé svo þá gæti það átt eftir að valda alvarlegum skjálfta – þó síðar verði.“

■ Kaup Margrétar Guðmundsdóttur í Festi fyrir 2,5 milljónir. „Búin að vera formaður stjórnarinnar frá árinu 2012. Lítill og alltof seinleg kaup. Ósannfærandi gjörningur.“

■ Lífskjarasamningarnir. „Samningarnir sem „allir“ eru ánægðir með en eru allt of dýrir fyrir fyrirtækin sem leiðir af sér uppsagnir og verulega aukningu atvinnuleysi.“

■ Sala Lansdowne í Sýn.

■ Sameining Seðlabankans og FME.

■ Fjárfesting í íslenskum flugrekstri - Icelandair/WOW/Primera.

■ Fjárfesting í kísilveri PCC á bakka.

## Samherji orðið fyrir gríðarlegu tjóni

3. Þriðju verstu viðskipti ársins að mati dómnefndar Markaðarins var starfsemi Samherja í Namibíu sem nú er undir smásjóni vegna meintra mútugreiðslna til þarlandra ráðamanna. „Óháð því hvað rannsókn á málum Samherja mun leiða í ljós þá hafa viðskiptin valdið félaginu gríðarlegu tjóni nú þegar,“ sagði einn af þeim sem skipa dómnefnd Markaðarins.

Í kjölfar afhjúpunarinnar um starfsemi Samherja í Namibíu var greint frá því að breska stórverslunin Sainsbury's hefði slitið viðskiptasambandi sínu við Samherja og verslunardeðjan Marks & Spencer fylgdist náð með fjölmiðlaumfjöllun um Samherja-málið.



Þorsteinn Már Baldvinsson, fyrrverandi forstjóri Samherja.

Annar álitsgjafi sagði Samherja hafa beðið mikinn orðspors-hnekk úr af málinu og ljóst væri að eitthvað hefði farið úrskeiðis í starfsemi í Namibíu. Nauðsynleg væri að fá niðurstöðu í málið sem fyrst.

„Ef umfjöllun fjölmiðla reynist rétt þá mun þetta mál ekki bara hafa áhrif á Samherja heldur á íslenskan sjávarútveg í heild sinni. Það mun renna stöðum undir málflytning þeirra sem vilja bylta sjávarútvegskerfinu sem gæti valdið ómældu tjóni fyrir atvinnugreinina og íslenskt efnahagslíf,“ bætti álitsgjafinn við.







# GLEÐILEGA HÁTÍÐ

Við þökkum viðskiptavinum og samstarfsaðilum samfylgdina og óskum ykkur gleðilegrar hátíðar og farsældar á komandi ári.



Arni Oddur Þórðarson, forstjóri Marels, segir skráninguna erlendis hjálpa í viðræðum við fyrirtæki um mögulega sameiningu við Marel. Horft sé til þess að kaupa fjölskyldufyrirtæki sem velta 20-200 milljónir.

# Ætlum okkur stóra hluti í Asíu

Arni Oddur Þórðarson er viðskiptamaður ársins að mati dómnefndar Markaðarins. Erlent eignarhald Marels hefur margfaldað. Meiri samþjöppun fram undan og fyrirtækið ætlar sér stóra hluti í Asíu þar sem endurskipulagning verður á framleiðslu á svínakjöti.

Helgi Vífill  
Júliusson  
helgivifill@frettabladid.is



Það er stórt ár að baki hjá Marel og merkur áföngum náð, þökk sé metnaðarfullu starfsfólki Marels sem vinnur sem samheldið teymi að því að umbreyta matvælaframleiðslu á heimsvísu,“ segir Arni Oddur Þórðarson, forstjóri Marels, sem var valinn viðskiptamaður ársins af dómnefnd Markaðarins.

„Við höfum aldrei kynnt fleiri vörur til leiks en í ár sem er uppskera af mikilli fjárfestingu í nýsköpun síðustu ára. Við höfum einnig sett upp stærri og öflugri verksmiðjur en fyrr fyrir viðskiptavinum okkar í kjúklinga-, kjöt- og fiskiðnaði í nær öllum heimsálfum. Að sama skapi er vel heppnuð skráning hlutabréfa félagsins í kauphöllinni í Amsterdam og aðkoma þekktra alþjóðafjórfaða að félaginu mikil viðurkenning á starfi okkar. Við höldum einnig ytri vexti áfram og mér þykir ákaflega vænt um að Curio og Marel ákváðu að sameina krafta sína til að bæta heildarlausnir í sjávarútvegi, líkt og við gerðum áður með yfirtöku á Stork og MPS til að styrkja okkur í heildarlausnum til kjúklinga- og kjötiðnaðar. Vissulega er Curio smærri á sniðum en hin tvö en hugsunin er sú sama

hér með að sameina kraftana.

A margan hátt hefur árið þó verið erfitt þar sem alþjóðlegur óróleiki og viðskiptahindranir hafa sett sitt mark á matvælaíðnaðinn. Þannig hafa nýfjárfestingar í Evrópu og Bandaríkjunum verið lægri í ár en síðustu ár, en á móti hefur verið mun meiri sala inn á Asíumarkaði og þá einkum Kína. Í aðstæðum sem þessum kemur viðskiptamódel okkar sterkt inn með sterku sölu- og þjónustuneti um allan heim. Sem fyrr eru það litlu sigrarnir sem eiga sér stað dag hvern sem skipta öllu máli og má í þeim efnum nefna að þjónustutækjur á fyrstu níu mánuðum ársins nema 37 prósentum af tekjum félagsins. Viðskiptavinir reida sig í síauknum mæli á þjónustu Marels og það er ekki valkostur að hafa hikst eða stöðvun á afkastamiklum hátækniverksmiðjum sem framleiða ferskvöru í neytendapakningum á hverjum degi.“

Með stefnumótandi yfirtökum, nýsköpun og markaðssókn hefur Marel fært út kvíarnar og náð að vaxa frá sprota í alþjóðlegan leiðtoga á sínu sviði. Sjálfbærni hefur verið rauði þráðurinn í starfsemi Marels allt frá því félagið var stofnað fyrir 40 árum en stofnendur Marels höfðu þá sýn að með nýsköpun og aukinni nýtingu gagna væri hægt að auka verðmæti og minnka sóun. Þessi sýn hefur haldist óbreytt og eftir sem áður er sjálfbærni meginsteifið í allri starfsemi Marels. „Með

**Frumkvöðlar verða að bera gæfu til að leyfa öflugri rekstrarmönnum að stýra fyrirtækinu þegar það er komið á rekspól.**

lausnum okkar höfum við innleitt strangar kröfur um hámarks nýtingarhlutfall afurða, takmarkaða vatns- og orkunotkun, hagkvæmni, gæði og öryggi matvæla auk rekjanleika,“ útskýrir Arni.

Merkum áfanga var náð þegar Marel var skráð í kauphöllina í Amsterdam á árinu og hafa hlutabréfin hækkað um líðlega 70 prósent í ár.

„Skráning Marels á erlendan hlutabréfamarkað hefur verið á sjóndeildarhringnum lengi eða allt frá því að við kynntum metnaðarfull vaxtarmarkmið okkar á aðalfundi félagsins árið 2006. Síðan þá hefur Marel vaxið hratt og fyrirtækið tífaldað tekjur sínar og rekstrarafkoman sem hlutfall af veltu stóruhátt. Starfsmenn fyrirtækisins eru nú um 6.000 og er fyrirtækið með eigin skrifstofu í yfir 30 löndum. Vöxtinn má rekja til yfirtaka og innri vaxtar drifins áfram af nýsköpun og markaðssókn.

Á sama tíma hefur Marel orðið alþjóðlegur. Minna en fjórðungur af starfsmönnum starfar á Norðurlöndunum að Íslandi meðtöldu en yfir 95 prósent tekna koma utan Norðurlanda,“ segir hann.

Arni Oddur segir að það hafi verið hollt fyrir Marel, hluthafa fyrirtækisins og Ísland að fyrirtækið hafi verið skráð tvíhliða í erlenda kauphöll og á Íslandi. „Markaðsvirði Marels er um 40 prósent af markaðsvirði allra fyrirtækjanna í íslensku kauphöllinni. Það var æskilegt að fá breiðari skoðanskripti að hlutabréfaverði Marels. Með auknum skoðanskriptum eykst seljanleiki hlutabréfanna. Erlend skráning hjálpar okkur auk þess í viðræðum við fyrirtæki um hugsanlega sameiningu við Marel.

Við erum að horfa til þess að kaupa fjölskyldufyrirtæki sem velta um 20-200 milljónum evra. Þau eru góð í tilteknum hluta virðisdeðjunnar og geta því bætt við vöruframboð okkar en skortir alla jafna tvennt: aukna sjálfvirknivæðingu í tækni og alþjóðlegt sölu- og þjónustunet en það eru meðal styrkleika Marels.

Styrkur Marels felst ekki síður í því að 37 prósent af tekjum á fyrstu mánuðum ársins 2019 má rekja til þjónustu og varahluta. Árangurinn má rekja til þess að Marel teygir anga sína um allan heim og sem dæmi þjónustar Marel viðskiptavini í yfir 140 löndum. Minni fjöl-

skyldufyrirtæki sem eru að bjóða lausnir á markaðnum reida sig í meira mæli á umboðsmenn þegar þau sækja á markaði utan heimamarkaða. Umboðsmenn hafa sýnt að þeir eru betri í að selja tækjabúnað en að þjónusta hann. Þjónusta skiptir sköpum í okkar atvinnugrein enda eru viðskiptavinir okkar að framleiða fersk matvæli og því eru tafir í framleiðslu bagalegar,“ segir hann.

Arni Oddur segir að skráningin hafi verið undirbúin af kostgæfni. „Fyrir tveimur árum, þegar við höfum skipulega vegferð í átt að tvíhliðaskráningu, áttu erlendir hluthafar þrjú prósent í fyrirtækinu en nú er erlent eignarhald um 30 prósent. Aðrir hluthafar, eins og íslenskir lífeyrissjóðir, fjölskyldur og einstaklingar, höfðu lengi verið á meðal eigenda og stuðningur þeirra hefur verið Marel ómetanlegur og sem gagnjald fyrir þann stuðning hafa hluthafar uppskorið um 20 prósent á árlega ávöxtun.

Það er ekki þar með sagt að margir hluthafar hafi selt allt sitt í Marel heldur léttu þeir á eign sinni og erlendir fjárfestar keyptu bréfin. Það er engu að síður þannig að flestir kaupendanna eru langtímafjárfestar og því hefur veltan með bréfin í Amsterdam verið minni en við væntum. En vonir standa til að það breytist með tíð og tíma.

Á heildina litið eru nýju hluthafarnir öflugir. Þeir spyrja gagnlegra

**Það versta sem hægt er að gera er að ræða of lengi um leiðirnar og jafnvel enda á því að velja einhvern milliveg.**

bréf án þess að kaupa fyrst krónur.

Fæstir alþjóðlegir hlutabréfa-sjóðir hugsa sem svo að þeir ætli að kaupa hlutabréf á Íslandi, í Danmörku eða Hollandi og velja svo fyrirtækið. Þeir greina fjölda fyrirtækja víða um heim og ákveða eftir þá vinnu að fjárfesta í einstaka fyrirtækjum.

Í aðdraganda skráningar á markað í Hollandi reyndust BlackRock, stærsta fjárfestingarfélag í heimi, og sjóður á vegum svissneska bankans Credit Suisse okkur vel. Hluthafarnir tveir skráðu sig fyrir hluta af útboðinu áður en verðið á gengi bréfanna var ljóst. Það skipti verulegu máli því fjármálaheimurinn veit hve vel þeir kafa ofan í fjárfestingar áður en tekin er ákvörðun.

*Hafa greinendur og erlendir hluthafar ekki hvatt ykkur til að ráðast í stærri yfirtökur?*

„Auðvitað fáum við slíkar spurningar. Tækifærin á markaðnum eru augljós, það verður meiri samþjöppun. Við svörum ávallt að það verði að vera jafnvægi á milli þess að sýna aga í yfirtökum og koma fjármagni í vinnu.“

Við munum ekki kaupa fyrirtæki nema það hafi í för með sér að Marel geti boðið viðskiptavinum betri lausnir og að fyrirtækið og Marel hafi sameiginlega sýn og gildi. Þær yfirtökur sem Marel hefur farið í hafa knúð enn frekari innri vöxt því þær hafa bætt lausnaframbod Marels.“

*Hefur þú fengið freistandi tilboð í Marel?*

„Það hafa oft verið málaleitanir í þá veru en þær hafa aldrei farið það langt að við yrðum að bera tilboðið undir hluthafa. Ástæðan er sú að við töldum að virði félagsins væri mun meira. Þegar bréfin voru einungis skráð á Íslandi má segja að markaðsgengið endurspegladi ekki raunvirðið. Ef það kæmi yfirtöku-tilboð núna, þegar Marel er skráð á virkan hlutabréfamarkað, yrðum við að líta svo á að verðmyndun bréfanna væri eins sanngjörn og kostur er og fara með það í opid ferli. Vaxtarmarkmið Marels eru metnaðarfull og því stendur hugur okkar til áframhaldandi virðisísköpunar.“

Ég starfaði sem fjárfestir og stjórnarmaður áður en ég tók við daglegri stjórn Marels sem forstjóri. Ég tel að ég geti hugsað sem hluthafi og hafi hagsmuni þeirra að leiðarljósi. Okkur er umhugað um jafna stöðu hluthafa sem sést vel í því að ekki kom annað til greina en að sami flokkur hlutabréfa væri skráður í Amsterdam og á Íslandi og við höfum ávallt lagt okkur fram um að halda öllum hluthöfum vel upplýstum.“

Arni Oddur og faðir hans Þórður Magnússon eru stórir hluthafar í Marel fyrir tilstilli eignarhlutar í Eyri Invest, stærsta hluthafa fyrirtækisins.

*Margir óttast að það verði erfitt að koma á fót „nýju Marel“, öðru stóru þekkingarfyrirtæki á Íslandi. Hvernig horfir það við þér?*

„Á Íslandi eru margir sprotar með góðar hugmyndir og sumir hverjir hafa þróað góða vöru. Ég er bjartsýnni á framtíðinni nýsköpunar héraendis nú en fyrir fáeinum árum. Frumkvöðlar verða að bera gæfu til að leyfa öflugri rekstrarmönnum að stýra fyrirtækinu þegar það er komið á rekspól. Þá þurfa þeir að vera opnir fyrir því að rekstrar-einingin taki breytingum svo hún geti náð enn meiri árangri, til dæmis með yfirtökum eða sameiningum. Oft eru sprotarnir betur settir sem hluti af stærri heild, en einnig er hægt að vaxa með yfirtökum skref fyrir skref.“



Hörður Ægisson, ritstjóri Markaðarins, afhenti Árna viðurkenningu dómnefndar. FRÉTTABLAÐIÐ/SIGTRYGGUR ARI

Allt frá fyrstu yfirtökunni árið 1997 hafa starfsmenn Marels lært mikið af starfsmönnum og starfsemi þeirra fyrirtækja sem voru yfirtekin enda höfðu þau yfirleitt starfað lengur alþjóðlegum viðskiptum. Á yfirtökunni á Stork árið 2008 lærðum við hvernig eigi að reka viðtækt alþjóðlegt sölu- og þjónustunet. Sá lærdómur endurspeglar í að þjónustu- og varahlutasala hefur vaxið úr 10 prósentum 2005 í 37 prósent núna.“

*Væri hlutabréfamarkaðurinn reiðubúinn til að styðja við slíka vegferð núna?*

„Marel hafði 45 starfsmenn og 6 milljónir evra í tekjur þegar það var skráð á hlutabréfamarkað árið 1992. Það dytti engum í hug að skrá svo lítið fyrirtæki á markað núna. Það eru ótal einkafjárfestar sem geta stutt við bakið á félögum af þeirri stærð. Það er auk þess æskilegt að laða að erlenda fjárfesta með þekkingu á nýsköpun og sölu- og markaðsmálum.“

Arni Oddur segir að Marel hafi styrkt Alþjóðaskólann fyrir skemmstu. Það hafi verið gert til að styðja við nýsköpun héraendis. „Marel hefur hug á að fá erlenda sérfræðinga til landsins sem alla jafna eiga fjölskyldu. Þrándur í götu hefur verið að hér er ekki rekið alþjóðlegt skólakerfi og því vandkvæðum bundið að flytja erlenda fjölskyldu til Íslands. Stuðningur við skólann er þó fyrst og fremst til að hinir ýmsu sprotar sem eru að vaxa hér geti láðað að erlenda sérfræðinga til starfa.“

Það kom okkur á óvart að við vorum fyrsta fyrirtækið til að styrkja Alþjóðaskólann, þótt hann hafi verið starfræktur í tíu ár. Við verðum að hlúa að innviðum samfélagsins ef sprotarnir eiga að geta að komist á næsta þrep.“

*Hver hefur verið lykllinn að árangri í viðskiptum hjá þér?*

„Ástríða fyrir viðfangsefninu hverju sinni. Með ástríðunni fæst skýr sýn á hvert eigi að stefna. Mikilvægt er að geta hverju sinni skoðað sjálfan sig, teymið, fyrirtækið og atvinnugreinina utan frá og meta blákalt styrkleika og veikleika og hvernig sé hægt að styrkja stöðirnar. Með aldrinum lærist að hlusta betur á aðra og treysta samstarfsfólki fyrir verkefnum. Það allra mikilvægasta er að hafa sterkt teymi sem samsett er af einstaklingum með mismunandi bakgrunn en sameiginlega sýn. Það er alveg ótrúlegur mannaúður hér í Marel sem sífellt kemur manni á óvart með hugmyndaauði og áráðni.“

Það er nauðsynlegt að sýna hugrekki og taka af skarið. Ég segi oft við samstarfsfólk mitt að það séu þrjár leiðir til Rómar. Það versta sem hægt er að gera er að ræða of lengi um leiðirnar og jafnvel enda á því að velja einhvern milliveg eða fjórðu leiðina sem er illgreiðfær.“

Það má heldur ekki gleyma því að

**Það eru litlu sigrnir sem eiga sér stað dag hvern sem skipta öllu máli.**

ástæðan fyrir því að við feðgarnir fjárfestum í Marel árið 2004 var að við sáum að starfsmenn fyrirtækisins voru að gera frábæra hluti og þörf væri fyrir lausnir fyrirtækisins en það þurfti að skerpa á áherslum í rekstrinum.“

*Hvaða mistök eru margir að gera í viðskiptum?*

„Að viðurkenna ekki að við gerum öll mistök, smá og stór, og hanga því eins og hundur á roði á ákvörðunum sem augljóst er að voru rangar. Það þarf að vinna ofan af þeim ákvörðunum. Að þessu sögðu þarf að sýna staðfestu og fylgja málum eftir en þegar mistök hafa verið gerð þarf að viðurkenna þau og læra af þeim.“

Það má heldur ekki líta fram hjá því að jafnvel þótt eitthvað hafi gengið upp áður þá breytast aðstæður og það þarf að bregðast við þeim.“

*Hvernig er hefðbundinn dagur hjá þér?*

„Hann er ýmist í ökkla eða eyra. Það eru langir dagar með fundarsetum eða ég gef mér tíma til að vera í næði og hugsa. Ég er smá intróvert í grunninn eins og margir forstjórar og líkar ágætlega við að fá að vera einn annað slagið og hugsa. Ég er ekki viss um að ég sýni öðrum þá hlið mikið. Það er mikilvægt að setja slíka daga skipulega inn í dagskrána, þar sem dagskráin er skipulögð marga mánuði fram í tímann hér í Marel.“

Fundarseturnar eru tvenns konar. Það eru annaðhvort langir fundir með framkvæmdastjórninni þar sem mörg mál eru tekin fyrir eða fjöldi sprettifunda yfir daginn, þar sem hver og einn er hálf tími til 45 mínútur með korters hlei á milli funda. Þeir eru oft átta til tíu á dag.“

*Ef þú værir ekki í þessu starfi, hvað værir þú að gera?*

„Ég á erfitt með að sjá mig í öðru en í alþjóðlegri samvinnu. Það er gaman að finna hvernig þjóðarþúlsinn um víða veröld slær.“

*Ertu með þumalputtareglu til að halda konu og börnum hamingjusömum samhliða löngum vinnudögum og miklum ferðalögum vegna vinnu?*

„Það er ekki auðvelt að svara þessari spurningu, en ég reyni eftir fremsta megni að ná jafnvægi á milli fjölskyldulífs og starfs. Það er mikilvægt að vera til staðar þegar maður er heima og það heyrir til algjörar undantekningar þegar ég er hér á landi að ég vinni á kvöldin eða

um helgar. Þá legg ég mig fram um að trufla ekki samstarfsfólk utan hefðbundins vinnutíma. Aftur á móti, þegar ég er erlendis, þá eru vinnudagarnir langir. Ég skipulegg til dæmis ferðalög þannig að ég fer út á mánudegi og heim á föstudegi og er því ávallt heima með fjölskyldunni um helgar. Ég hef haft það sem reglu að ferðast ekki vegna vinnu á sumrin né í desember og við fjölskyldan skipuleggjum góð frí þar inn á milli. Það skiptir okkur máli að vera saman í aðdraganda jólanna og sinna undirbúningnum saman, ég hlakka til að taka mér gott frí yfir hátíðarnar í faðmi fjölskyldu og vina.“

*Tollastrið á milli Bandaríkjanna og Kína og órói í alþjóðastjórn-málum hefur dregið úr viðskiptum á alþjóðavísu. Er farið að hilla undir bjartari tíma í sölu nýrra verksmiðja hjá Marel?*

„Það er allt annar tónn í okkar viðskiptavinum. Þegar óvissa er mikil, eins og vegna Brexit, aukinna tolla og annarra viðskiptahindrana, draga fyrirtæki og fjárfestar úr fjárfestingum.“

Svinaflensa geisar í Asíu sem gerir það að verkum að mikil þörf hefur verið á að reisa kjúklingaverksmiðjur í heimsálfunni til að mæta ójafnvæginu sem myndaðist þegar ekki var hægt að bjóða upp á svínakjöt í sama mæli og áður. Fram undan er einnig heildarendurskipulagning á framleiðslu á svínakjöti í álfunni og ætlum við okkur stóra hluti þar.“

Unnið er að samningum á milli bandarískra og kínverskra stjórnvalda, og vonandi mun myndin taka að skýrast varðandi útgöngu Bretlands úr Evrópusambandinu. Það mun auka fjárfestingar í heiminum.“

Að því sögðu verðum við að muna eftir því að heimurinn er mun stærri en Evrópa. Í Bretlandi búa 66 milljónir manna en um 100 milljónir virkra neytenda bætast við á hverju ári. Fjölgunin á sér einkum stað í Asíu þar sem miklir fólksflutningar úr sveit í borg eiga sér stað og í kjölfarið eykst einnig eftirspurn eftir matvælum.“

Krafan um örugg, holl og hagkvæm matvæli sem eru framleidd á sjálfbærari hátt verður aðeins háværari með hverjum degi. Samhliða þessari gríðarlegu fólksfjölgun og fjölgun neytenda, er það óhjákvæmilegt að við nýtum nýja tækni, hugvit og nýsköpun til þess að mæta eftirspurninni og kröfunni um að nýta auðlindir jarðar á skynsamlegan hátt. Starfsmenn Marels eru sameinaðir undir skýrri sýn og vinna af mikilli ástríðu og metnaði við að hanna, framleiða, selja og þjónusta lausnir sem umblyta því hvernig matvæli eru unnin með sjálfbærni, hagkvæmni og rekjanleika að leiðarljósi. Þannig, með litlum sem stórum framförum í þessari mikilvægu virðisæðju, getum við haft gríðarlega stór áhrif til hagsbóta fyrir samfélagið.“

milljónum evra. FRÉTTABLAÐIÐ/SIGTRYGGUR ARI

spurninga sem bætast við þær góðu spurningar sem við fáum frá íslenskum hluthöfum.“

*Hvernig spurninga spyrja erlendu hluthafarnir?*

„Erlendir hluthafar okkar þekkja vel til í Ameríku, Kína og á fleiri svæðum því þeir hafa fjárfest beint í fyrirtækjum víða um heim. Til samanburðar kaupa íslenskir lífeyrissjóðir almennt í erlendum fyrirtækjum í gegnum sjóði. Erlendu hluthafarnir hafa því puttann á púlsinum á mörgum fyrirtækjum sem glíma við svipaðar áskoranir og tækifæri og Marel.“

Þeir spyrja gjarnan hvernig hlutirnir eru gerðir fremur en hvað er gert. Væri möguleiki á að leysa verkið með öðrum hætti og vísa þá gjarnan í önnur fyrirtæki? Af hverju vex þessi vörulína ekki hraðar í ljósi eftirspurnar frá viðskiptavinum? Spurningar eru á þessum nótum, hvernig við erum að gera hlutina, í stað þess að einblína á rekstrartölur eða hvað við erum að gera.“

Um er að ræða umsvifamikla fjárfesta sem hafa burði til að gera eigin skoðanakannanir á meðal okkar viðskiptavina. Þeir hafa mikla inn-sýn í rekstur og miðla þekkingunni til okkar sem styrkir okkur enn frekar.“

*Áttir þú von á mikilli og stöðugri eftirspurn eftir hlutabréfunum við skráningu í Amsterdam?*

„Já, við áttum von á miklum áhuga. Við gáfum okkur góðan tíma til að undirbúa skráninguna og höfðum hitt fjölda fjárfesta í því skyni að kynna fyrirtækið. Auk þess höfðu margir fjárfestar bedið okkur um að skrá Marel í erlenda kauphöll. Það eru nefnilega færri langtímafjárfestar í hlutabréfum en við höldum sem hafa heimildir, samkvæmt fjárfestingarstefnu, til að kaupa íslenskar krónur. Það er ekki hægt að eignast íslensk hluta-

## Erum í sóknarhug á nýju ári

Atlantsolía gekk frá kaupum á fimm bensinstöðvum af Olís í lok síðasta árs og Guðrún Ragna Garðarsdóttir, framkvæmdastjóri fyrirtækisins, segir að það hafi verið stórt verkefni að yfirtaka þær stöðvar á árinu.

*Hvað gekk vel á árinu 2019?*

Rekstur Atlantsolíu gekk heilt yfir vel á árinu. Markaðshlutdeild okkar hefur aukist á árinu, en við bættum við okkur sex nýjum stöðvum. Við keyptum fimm stöðvar sem eru staðsettar í Reykjavík og svo reistum við nýja stöð við Reykjanesbrautina. Þetta var heljarinnar verkefni fyrir ekki stærra fyrirtæki en okkar. Það var

að ýmsu að huga við yfirtökuna á stöðvunum sem við keyptum, en þegar á allt er litið gekk yfirferlan vel fyrir sig. Við breyttum einnig bensinstöð okkar við Sprengisand í afsláttarlausu stöð, eins og við höfðum áður gert á stöð okkar í Kaplakrika í Hafnarfirði. Sú breyting gekk vonum frammar og augljóst að viðskiptavinir okkar taka þessum valkosti fagnandi. Því má segja að við séum nokkuð sátt við árið sem er að líða.

*Hvað var krefjandi á árinu sem er að líða?*

Það var sannarlega krefjandi að taka við fimm nýjum stöðvum á einu bretti og færa þær yfir í



Guðrún er framkvæmdastjóri Atlantsolíu. FRÉTTABLAÐID/ERNIR

Við höfum verið í mikilli sókn samhliða rekstrarhagræðingu síðustu tvö ár sem hefur verið að skila sér á þessu ári.

okkar búnað og útlit. Í verkefni af þeirri stærðargráðu þurfa allir að leggja á eitt svo að dæmið gangi upp. Þökk sé okkar frábæra starfsfólki þá gekk það mjög vel fyrir sig. Við lögðumst líka í umtalsverðar

breytingar til hagræðingar í rekstri félagsins. Það stærsta var að við lögðum niður dreifingarheildina og færðum alla okkar dreifingu yfir til Oliudreifingar. Það var mikið verkefni og að ýmsu að huga við slíkar grundvallarbreytingar.

*Hvernig horfir árið 2020 við þér í rekstrinum?*

Við erum bjartsýn á komandi ár. Reksturinn er í góðu jafnvægi og við gerum ráð fyrir að það haldist. Við höfum verið í mikilli sókn samhliða rekstrarhagræðingu síðustu tvö ár sem hefur verið að skila sér á þessu ári. Við erum enn í sóknarhug og gerum ráð fyrir frekari aukningu á næsta ári.

## Ákváðum að hætta að elta gylliboð keppinauta

Margrét Tryggvadóttir, forstjóri Nova, segist hugsi yfir því að boðið sé upp á umhverfi í fjarskiptageiranum þar sem það borgar sig að brjóta af sér af því að sektir eftirlitsaðila séu svo lágar. „Fjárhagslegur styrkur stórra aðila á markaði gerir minni aðilum nær ómögulegt að keppa við gylliboð.“

*Hvað gekk vel á árinu 2019?*

Heilt yfir hefur reksturinn gengið vel og við sjáum tekjuvöxt á milli ára. Uppbygging á 4,5G gekk mjög vel á árinu en hún er mikilvægur undanfari 5G sem Nova hefur hafið prófanir á, fyrst íslenskra fjarskiptafyrirtækja. Skýrsla Póst- og fjarskiptastofnunar sýnir yfirburði Nova í notkun á netinu, þar sem viðskiptavinir nota yfir 60% alls gagnamagns á farsímaneti en gæði og rétt verðlagning er forsenda þess. Vöxtur í ljósleiðaraþjónustu er einnig ánægjuþefni þar sem sífellt fleiri kjósa að segja bless við myndlykilinn.

Við hjá Nova vorum eitt af fyrirmyndar fyrirtækjum VR sem er gleðiefni þar sem markmið okkar er að vera besti vinnustaður í heimi. Við trúum því að ánægja starfsmanna Nova skili sér til viðskiptavina okkar sem er annað markmið sem staðfest var með Íslensku ánægjuvöginni á árinu, þar sem Nova átti ánægðustu viðskiptavinina 10. árið í röð.

*Hvað var krefjandi á árinu sem er að líða?*

Margar áskoranir gera þetta allt saman skemmtilegt, bæði út frá tækninni og samkeppninni.

Mikil samkeppni einkennir fjarskiptamarkaðinn sem ég fagna. Gylliboð stærstu fyrir-



Margrét Tryggvadóttir hefur verið forstjóri fjarskiptafyrirtækisins Nova frá því í ágúst á síðasta ári.

tækja á markaði um fría þjónustu í ákveðinn tíma beint að ákveðnum hópum er ekki sjálfbær, eykur ekki ánægju viðskiptavina til lengri tíma og má eflaust efast um lögmati þessara aðgerða samkeppnisaðila okkar sem jafnframt eru heildsalar á markaðnum.

Ég er hugsi yfir hvernig sektir eru lagðar á aðila sem brjóta af sér og velti fyrir mér hvort verið sé að

bjóða upp á umhverfi þar sem það borgar sig að brjóta af sér, þar sem sektir eru eins lágar og raun ber vitni. Fjárhagslegur styrkur stórra aðila á markaði gerir minni aðilum nær ómögulegt að keppa við gylliboð. Í stað þess að banna vil ég sjá fyrirtæki bjóða frítíloð til allra og fagna allri samkeppni.

Við ákváðum í lok árs 2018 að hætta að elta gylliboð samkeppn-

isaðila, þess í stað verðlaunum við tryggja viðskiptavinum og allir okkar viðskiptavinir fá besta dilinn, ekki bara þeir nýju. Brottfall var samt sem áður minna á árinu 2019 en 2018, tekjur hærrí þar sem meðalnotkun eykst en viðskiptavinum fækkaði litlillega en við trúum því að til lengri tíma munu þeir taka dansinn með okkur aftur þar sem við trúum því að hollusta við við-

Ég velti fyrir mér hvort verið sé að bjóða upp á umhverfi þar sem það borgar sig að brjóta af sér, þar sem sektir eru eins lágar og raun ber vitni.

skiptavini auki traust til lengri tíma.

Frá því að Nova kom inn á markaðinn árið 2007 hefur fjarskiptakostnaður heimila og fyrirtækja lækkað um tugi prósentu.

*Hvernig horfir árið 2020 við þér í rekstrinum?*

Fullt af tækifærum og nýjum áskorunum. Heilt yfir er ég bjartsýn. 5G er handan við hornið hjá Nova en hver ný farsímakynslóð hefur haft í för með sér margföldun á hraða og þar með á notkunarmöguleikum farsíma, úrvali smáforrita og öðrum samskiptum. Stór stökk í nethraða hafa yfirleitt leitt af sér stofnun fjölda nýrra fyrirtækja og jafnvel beinar samfélagsbreytingar. Því er uppbygging fjarskiptakerfa í flokki afar mikilvægra innviðafjárfestinga.

Notendur gera sífellt meiri kröfur og nú þegar bílar, armbandsúr og nýjustu heimilistækni eru öll tengd við netið þá þurfa fjarskiptakerfin að vera undirbúin og Nova hefur lagt út í umtalsverða fjárfestingu til að vera á undan þörfinni fyrir aukna flutningsþörf.

Með því að hlúa að markmiðum okkar, Nova liðinu sem ég tel vera besta liðið og viðskiptavinum trúu ég að Nova haldi áfram að vaxa og dafna.

## Óvissa í kjaramálum dró kraft úr markaðnum

Árni Stefánsson, forstjóri Húsasmíðjunnar, segir að óveðrið í desember hafi haft áhrif til lækkunar á veltu félagsins, sérstaklega á landsbyggðinni, og að það sé „umhugsunarefni þegar upp kemur að starfsstöðvar verða til dæmis ítrekað án rafmagns í lengri og skemmti tíma“.

*Hvað gekk vel á árinu 2019?*

Sumarið var einstaklega gott og hentaði vel til framkvæmda. Stóru aukning var til dæmis milli ára í sölu á pallaefni, málningu og viðarvörn ásamt því að Blómaval mun eiga gott ár. Ískraft sem er hluti af Húsasmíðjunninni jók veltuna töluvert og kom enn sterkara inn veitumarkaðinn en áður. Ýmsar nýjungar hjá okkur í rafrænum viðskiptum hafa skilað sér ágætlega til hægðarauka fyrir viðskiptavinum og til framleiðniaukningar. Það var ánægjulegt að kjarasamningar náðust í vor en óvissa um niðurstöðu eða möguleg verkföll dró

smá kraft úr markaðnum á tímabili. Fagmannaverslun og timbursala Húsasmíðjunnar í Kjalavogi hefur haldið áfram að vaxa og bæta við sig nýjum viðskiptavinum sem var ánægjulegt. Við opnuðum svo nýja, stærri parket- og flísadeild í Skútuvogi í haust sem hefur fengið frábærar móttökur frá fyrsta degi.

*Hvað var krefjandi á árinu sem er að líða?*

Við erum að sjá þess skýr merki að fækkun úthlutaðra lóða í höfuðborginni er að hafa áhrif á ýmsa byggingaráðila ásamt því að erfiðara er orðið fyrir framkvæmdaráðila að leita fjármögnunar hjá stóru viðskiptaböndkunum. Þessa er orðið meira vart núna á síðari hluta ársins. Óveðrið í desember hafði nokkur áhrif til lækkunar á veltu okkar, sérstaklega á landsbyggðinni, dagana sem það gekk yfir og í ófærðinni í framhaldi. Þetta minnir okkur rækilega á að við getum átt von á ýmsu



Árni Stefánsson, forstjóri Húsasmíðjunnar.

og það er umhugsunarefni þegar upp kemur að starfsstöðvar verða til dæmis ítrekað án rafmagns í lengri og skemmti tíma, meðal annars á Dalvík, Húsavík, Egilsstöðum og á Höfn.

*Hvernig horfir árið 2020 við þér í rekstrinum?*

Við horfum bjartsýn til næsta árs. Við gerum þó ráð fyrir því að aðeins hægi á uppsteypu- og nýbyggingarverkefnum frá því sem verið hefur undanfarið tvö ár en þó eiga að vera næg umsvif og tækifæri fyrir okkur á nýbygginga- og viðhaldsmarkaðnum. Óvissan í ferðaþjónustunni hefur haft áhrif á fjárfestingar og framkvæmdir tengdar greininni en ég hef þó trú á því að þar séu ennþá töluvert sóknarfæri og þörf á að styrkja innviði og byggja á réttum stöðum. Kaupmáttur er hár á Íslandi og ég vona að jákvæðari fréttir og umræða fái meira vægi í þjóðfélaginu í heild á næsta ári. Við höfum

Kaupmáttur er hár á Íslandi og ég vona að jákvæðari fréttir og umræða fái meira vægi í þjóðfélaginu í heild á næsta ári.

aukið verulega framboð okkar á umhverfisvænum byggingar- og heimilissvörum ásamt auknu framboði af rafhleðslustöðvum fyrir bifreiðar. Það er skemmtileg og þörf áskorun að gera okkur til að mæta kröfum markaðarins um slíkar lausnir og sýna jafnframt enn frekari ábyrgð í rekstri með tilliti til áhrifa á umhverfið. Blómaval verður 50 ára á næsta ári og Húsasmíðjan er rúmlega 60 ára. Við þjónum flestum landsmönnum á einhvern hátt og ætlum okkur að halda því áfram af krafti á næsta ári.



STÓRSVEIT  
REYKJAVÍKUR  
KYNNIR:

# GULLÖLD SVEIPLUNNAR

NÝÁRSTÓNLEIKAR Í ELDBORG

5. JANÚAR KL. 20.00



Björgvin Franz Gíslason



KK



Stína Ágústsdóttir



Sigurður Flosason

STJÓRNANDI & KYNNIR:  
Sigurður Flosason

## Veitingamarkaðurinn stefnir í átt að jafnvægi

Guðríður María Jóhannesdóttir, framkvæmdastjóri Múlakaffis, segist telja að veitingamarkaðurinn sé að stefna í átt að jafnvægi og að fyrirtækið hafi nýtt árið 2019 í að endurskipuleggja reksturinn og búa í haginn. „Ef fyrirtæki þekkja sinn kjarna og hlúa að sínum gildum og sérkennum þá er hægt að ná stöðugleika til lengri tíma lítið.“

*Hvað gekk vel á árinu 2019?*

Veitingamarkaðurinn í heild sinni var krefjandi á árinu sem er að líða eins og fram hefur komið í umræðunni. Við í Múlakaffi höfum vissulega orðið vör við það en á samdráttartímum sem þessum þá hrósum við happi yfir því að vera í

margþættum rekstri og stólum ekki einungis á komur viðskiptavina á veitingastaði. Við höfum vaxið mikið undanfarin ár og var 2019 engin undantekning á því. Stórveislur, þorrablót og árshátíðir gengu heilt yfir mjög vel og svo tókum við að okkur stór kvikmyndaverkefni í lok árs. Þau eru bæði skemmtileg og að ákveðnu leyti í okkar anda, þar sem að aðstæður eru krefjandi og reynir á sérhæfðan búnað og þekkingu okkar starfsmanna.

*Hvað var krefjandi á árinu sem er að líða?*

Markaðsaðstæður voru krefjandi heilt yfir en við trúum því að veitingamarkaðurinn sé að stefna í átt að jafnvægi eftir sveiflur síðustu



Guðríður Jóhannesdóttir stýrir Múlakaffi. FRÉTTABLAÐIÐ/EYÞÓR

Á samdráttartímum sem þessum hrósum við happi yfir því að vera í margþættum rekstri og stólum ekki einungis á komur viðskiptavina á veitingastaði.

ára. Við notuðum árið 2019 vel í að skipuleggja ýmsa þætti rekstrarins og búa í haginn. Vöruþróun, gæði og þjónusta, eru kjarninn í okkar starfsemi og við vitum að við þurfum að skara fram úr þegar kemur að þessum þáttum. Eyþór Rúnarsson, yfirkokkur Múlakaffis, og hans teymi, hefur unnið frábæra vinnu

og það er okkar trú að gæði og framsetning okkar veitinga hafi aldrei verið betri. Það mun alltaf verða lykillinn að árangri hjá Múlakaffi, hvernig sem efnahagsástandið er.

*Hvernig horfir árið 2020 við þér í rekstrinum?*

Við erum bjartsýn. 2020 er fyrir það fyrsta einstaklega fallett ártal og á skilið að vera ár jákvæðni. Veitingarekstur eins og allur annar rekstur sveiflast upp og niður með ýmsum breytum í efnahagslífinu en ef fyrirtæki þekkja sinn kjarna og hlúa að sínum gildum og sérkennum þá er hægt að ná stöðugleika til lengri tíma lítið. Við erum þakklát fyrir okkar samstarfsfólk og hlökkum til komandi áskorana.

## Það vantar lausafé í kerfið

Gylfi Gíslason, framkvæmdastjóri Jáverks, segir ánægjulegt hversu sterk verkefnastaða fyrirtækisins fyrir næsta ár sé, einkum þegar lítið er til þess að mörgum verktakafyrirtækjum hefur að undanförnu gengið erfiðlega að fjármagna ný byggingarverkefni. „Ástæðan virðist vera sú að það vanti laust fjármagn í kerfið.“

*Hvað gekk vel á árinu 2019?*

Árið 2019 var gott og árangursríkt ár hjá okkur í Jáverki og við náðum langflestum markmiðum okkar þetta árið. Það stefnir í að veltan hafi aukist um 15% frá fyrra ári og framlegðarmarkmið flestra verka hefur gengið eftir. Við hjá Jáverki vinnum stöðugt að umbótum í okkar rekstri. Þannig náðum við gríðarlega stórum áfanga í sögu fyrirtækisins í byrjun desember. Þá staðfesti alþjóðlega vottunarfyrirtækið BSI, eftir úttekt, að gæðastjórnunarkerfi okkar uppfylli þær ströngu kröfur sem það gerir til ISO-9001 vottunar. Við byrjum því nýtt ár með gæðastjórnunarkerfi sem er ISO 9001 vottað. Þá höfum við verið að þróa okkur áfram í Svansvottun og erum að vinna í langstærsta Svansvottada byggingarverkefni sem hefur verið unnið hérlendis í nýjum miðbæ á Selfossi. Það hefur verið mjög lærdómsríkt ferli og ljóst að umhverfismál munu verða vaxandi áhersla hjá okkur á næstu árum. Þá hlutum við nokkrar veg-



Gylfi Gíslason, framkvæmdastjóri verktakafyrirtækisins Jáverks. FRÉTTABLAÐIÐ/EYÞÓR

tyllur á árinu. Við vorum að venja á lista Creditinfo yfir framúrskarandi fyrirtæki, næstefst verktakafyrirtækja, við vorum jafnframt á lista Keldunnar og Viðskiptablaðsins yfir fyrirmyndarfyrirtæki í rekstri og þá hlotnuðust okkur Steinsteypuverðlaunin 2019 fyrir framúrskarandi framkvæmd við sjónsteypu í Bláa lóninu. Heilt yfir

var því árið 2019 okkur gott ár.

*Hvað var krefjandi á árinu sem er að líða?*

Ytra starfsumhverfi fyrirtækja er alltaf krefjandi og er stærsti áhættuþátturinn í okkar rekstri. Í byggingariðnaði vegur þar þyngst verðlag, gengi krónunnar, vextir, eftirspurn, samkeppni og pólitískt umhverfi. Margir þessara þátta

hafa þróast ágætlega á árinu, skynsamlegir kjarasamningar hafa stutt við vaxtalækkun almennings og fyrirtækjum til góds. Gengi krónunnar hefur verið nokkuð stöðugt og verðlag sömuleiðis. Eftirspurnin eftir vinnu verktakafyrirtækja hefur verið nokkuð stöðug þó tímabundið hafi dregið úr sölu ákveðinna tegunda íbúða og á

Draga mun úr uppbyggingu íbúða en sveitarfélög og ríki eru loks að koma inn með framkvæmdir eftir langt hlé.

ákveðnum svæðum. Sifellt vaxandi kröfur og álögur á atvinnurekstur er áhyggjuefni. Sýnilegur og ósýnilegur kostnaður vegna þess vex ár frá ári sem meðal annars skilar sér í hærri íbúðaverði.

*Hvernig horfir árið 2020 við þér í rekstrinum?*

Árið 2020 horfir nokkuð vel við okkur hjá Jáverki. Verkefnastaðan er traust og miðað við þegar gerða verksamninga áætluð við nokkra veltuaukningu frá árinu 2019. Það er góð tilfinning einkum þegar horft er til þess að mörgum hefur gengið erfiðlega að fjármagna ný byggingarverkefni síðustu mánuði. Ástæðan virðist vera sú að það vanti laust fjármagn í kerfið. Draga mun úr uppbyggingu íbúða en sveitarfélög og ríki eru loks að koma inn með framkvæmdir eftir langt hlé. Við munum í vaxandi mæli horfa til umhverfismála í rekstrinum á næstu árum, þar höfum við mörg tækifæri til að draga úr kolefnisspori okkar og minnka sóun. Þannig að okkar biða mörg skemmtileg verkefni á árinu 2020.

## Allir voru varfærnari í aðgerðum sínum á árinu

Halldór Þorkelsson, framkvæmdastjóri Capacent, segist merkja af viðskiptavinum ráðgjafarfyrirtækisins að flestir telji að hagkerfið muni aftur taka við sér þegar líður tekur á næsta ár. „Að mínu mati munu erfiðar en oftar en ekki nauðsynlegar aðhaldsaðgerðir sem komu til framkvæmda á þessu ári skila skilvirkari og öflugri félögum á nýju ári.“

*Hvað gekk vel á árinu 2019?*

Margt spennandi og skemmtilegt hefur átt sér stað hjá okkur á árinu sem er að líða. Nú nýverið gengum við til dæmis frá samstarfi við Alfred sem við áformum að þróa enn frekar á nýju ári. Við mótuðum og settum í loftið fjölda mælaborða, meðal annars mælaborð borgarbúa en þar gefst fólki tækifæri á því að finna á aðgengilegu formi mælingar og upplýsingar um rekstur borgarinnar og lífið sem í henni þrífst.

Stafræn umskipti og Heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna hafa verið okkur ofarlega í huga í störfum okkar fyrir hvort heldur sem er opinbera aðila eða félög í samkeppnisrekstri. Við áttum farsælt samstarf við landshluta og sveitar-

félög við að móta sóknaráætlanir til næstu ára og erum afskaplega stolt af þeim mikla árangri sem viðskiptavinur okkar Landsvirkjun hefur náð í jafnréttismálum sem kristallast í Hvatningarverðlaunum jafnréttismála 2019. Einnig er vert að geta þess að innleiðing nýs áætlanagerfi fyrir íslenska ríkið hefur gengið vel.

*Hvað var krefjandi á árinu sem er að líða?*

Sú þjónusta sem við erum að veita viðskiptavinum okkar er í eðli sínu nokkuð breytileg. Breyttar áherslur og árferðir hafa því veruleg áhrif á hvaða þjónustuþættir okkar eru fyrirferðarmestir hverju sinni. Við fundum vel fyrir því á árinu að breyttar rekstrarforsendur fyrirtækja urðu til þess að áherslur breyttust nokkuð frá helstu þjónustuþáttum frá fyrra ári.

Við fundum vel fyrir áhrifum af falli WOW air á fyrri hluta ársins. Sama á við um þá óvissu sem ríkti vikurnar fyrir gerð kjarasamninga. Á þeim tíma héldu aðilar almennt að sér höndum og forðuðust að taka ákvarðanir. Það má svo segi að áhrifa nýrra kjarasamninga hafi



Halldór Þorkelsson, framkvæmdastjóri Capacent. FRÉTTABLAÐIÐ/ERNIR

Ekki er annað að greina af okkar viðskiptavinum en að flestir telji að hagkerfið taki aftur við sér þegar líða tekur á á nýtt ár.

aftur gætt á seinni hluta ársins en glögglega mátti greina að róðurinn var þyngri hjá fyrirtækjum almennt. Fjöldauppsagnir í bankakerfinu höfðu líka veruleg áhrif. Heilt yfir fundum við fyrir því að viðskiptavinir okkar hafa verið varfærnari í öllum sínum aðgerðum á árinu sem er að líða samanborið

við árið áður og ljóst að hægari snúningshraði hagkerfisins hefur haft áhrif.

*Hvernig horfir árið 2020 við þér í rekstrinum?*

Við horfum full eftirvæntingar til nýs árs. Ekki er annað að greina af viðskiptavinum okkar en að flestir telji að hagkerfið taki aftur við sér þegar líða tekur á nýtt ár enda allar forsendur til staðar. Þetta styður nýútkomin skýrsla Alþjóðagjald-eyrissjóðsins um Ísland þar sem sjóðurinn styður þær aðgerðir sem gripið hefur verið til og telur til þess fallnar að auka hér aftur snúningshraða hagkerfisins.

Að mínu mati munu erfiðar en oftar en ekki nauðsynlegar aðhaldsaðgerðir sem komu til framkvæmda á þessu ári skila skilvirkari og öflugri félögum á nýju ári. Ég er að sama skapi sannfærður um að jákvæð reynsla af því að takast á við tímabundna niðursveiflu eftir langvarandi uppgang styrki fyrirtæki og opinbera aðila enn frekar til góðra verka á nýju ári. Það ætti að vera öllum hvatning að sjá hversu vel hagkerfið var í stakk búði til þess að takast á við tímabundna lægð.

FRUMSÝND  
2020

HEIMILDAMYND EFTIR  
SYLVÍU ERLU MELSTED

FRAMLEIÐANDI  
SAGAFILM

# LES BLI INDA

FIMMTI HVER EINSTAKLINGUR GLÍMIR VIÐ LESBLINDU Á LÍFSLEIÐINNI  
OG Á ERFITT MEÐ AÐ LESA, SKRIFA EÐA REIKNA.

Ýmsar leiðir auðvelda fólki að takast á við lesblindu og finna hæfileikum sínum farveg.

*Samtök atvinnulífsins leggja málinu lið með stuðningi sínum.*



# Hagsveifla kveður



Ásdís Kristjánsdóttir  
forstöðumaður  
efnahagsviðs  
SA

Árið 2019 var markvert fyrir margar sakir. Þó að veðrið hafi framan af ári leikið við landsmenn léku efnahagslegir hagsvísar okkur heldur grátt. Í upphafi árs stefndi í hörð átök á vinnumarkaði og vaxandi áhyggjur voru af stöðu ferðaþjónustunnar – áhyggjur sem reyndust vera á rökum reistar. Snarpur viðsnúningur í komu ferðamanna samfara áföllum í flugrekstri breytti efnahagsforsendum til hins verra og í framhaldinu voru mun dekkri hagvaxtarspár dregnar fram. Efnahagslægd er nú yfir landinu og birtist meðal annars í vaxandi atvinnuleysi og minnkandi fjárfestingum í atvinnulífnum.

Árið var þó ekki alslegt í efnahagslegu tilliti. Innflæðishöftin voru endanlega afnumin og þar með var mikilvægum áfanga náð í íslenskri hagsögu sem einkennst hefur af meiri höftum en tíðkast meðal annarra þróaðra ríkja. Skynsamir kjarasamningar náðust milli stærstu viðsemjendanna á almennum vinnumarkaði og í framhaldinu hóf Seðlabankinn vaxtalækkunarferil. Gengi krónunnar hélst nokkuð stöðugt og verðbólga hélst við markmið.

●● **Árið 2019 markaði endalok hefðbundinnar íslenskrar hagsveiflu.**

Aðlögun að breyttum aðstæðum getur orðið mild ef rétt er að málum staðið. Aukinn sparnaður og varfærni heimila og fyrirtækja á undanföllum árum hefur styrkt stöðir efnahagslífsins. Stjórnvöld boda skattalækkunar og auknið fjármagn verður sett í opinberar framkvæmdir. Þá hefur Seðlabankinn lækkað stýrivexti um 150 punkta á árinu. Viðbrögð hagstjórnaraðila við breyttum efnahagsforsendum eru í senn eðlileg og jákvæð. Meira þarf þó að koma til. Á sama tíma og stýrivextir Seðlabankans eru í sögulegu lágmarki eru skammtíma raunvextir á skuldabréfamarkaði álika og áður en vaxtalækkunarferlið hófst. Viðskiptabankarnir berjast nú við að skila ásættanlegri arðsemi við skilyrði íþyngjandi eiginfjárvæðing og sérislenskra bankaskatta. Hefur það skilað sér í hærri útlánvöxtum en ella. Á næstu misserum verða stjórnvöld og Seðlabankinn að tryggja heilbriggt rekstrarumhverfi. Það dugar þó ekki að endurskoða einungis sérálögur á fjármálaferilinum heldur einnig aðra skattstofna – tryggingagjald, tekjuskattur fyrir tækja, fjármagnstekjuskattur, veiðigjald, gistináttaskattur og kolefnisgjald eru dæmi um nýja skatta eða eldri sem hafa hækkað síðastliðin ár.

Ef hagvaxtarspár rætast verður árið 2020 sæmilegt en þær gera ráð fyrir að hagkerfið taki við sér á næsta ári eftir lítills háttar samdrátt í ár. Verðbólga verði við markmið, krónan stöðug og áframhaldandi viðskiptaafgangur. Ekkert af þessu er þó fast í hendi og innbyggðar forsendur í þjóðhagslíkönun greiningaraðila líklega of bjartsýnar. Eftir sem áður getum við þó verið sammála um að árið 2019 markaði endalok hefðbundinnar íslenskrar hagsveiflu sem undantekningalaust hefur endað með gengisfalli, verðbólgu og kaupmáttarrýrnun. Það er áfangi út af fyrir sig og ber að fagna.



FRÉTTABLAÐIÐ/VALLI

## Vindur í seglum



Heiðrún Lind Marteinsdóttir  
héraðsáðs-  
lögmaður á Lex  
lögmannsstofu

Ekkert ár er rólegt í sjávarútvegi og fiskeldi. Báðar atvinnugreinarnar eru lífandi, þær eiga allt sitt undir náttúrunni og þegar maður er á Íslandi eða við Ísland getur ýmislegt gerst sem ekki verður séð fyrir. Á þessu er ekki fyrir sjáanleg breyting.

Ef við byrjum á fiskeldi, hófst árið með því að eldisfyrirtækin í landinu gengu til liðs við Samtök fyrirtækja í sjávarútvegi. Ný lög um fiskeldi voru samþykkt í vor. Þau veita greininni vissan fyrir sjáanleika, en ýmsir hlutir eru þó enn óljósir. Má þar nefna endurútreikning Hafrannsóknastofnunar á áhættumati, en von er á honum innan skamms. Fiskeldið er nú farið að skipta verulegu máli

í útflutningi okkar Íslendinga. Stefnir í að eldisafurðir verði fluttar út fyrir allt að 25 milljarða króna í ár. Það er á við góða loðnuvertið og veit á gott fyrir þessa fram-sæknu atvinnugrein sem hefur haft svo mikið að segja fyrir mörg sveitarfélög víða um land.

Og þá að blessaðri loðnunni. Hún fannst því miður ekki í nógu miklu magni til að hægt væri að gefa út kvóta á vertiðinni. Þetta var þungt högg á fjölmargar byggðir þar sem loðnu er landað og hún unnin. Bæjarsjódir urðu af umtalsverðum tekjum, svo ekki sé minnst á sjómenn og fyrirtæki. Það mátti vona að þessi reynsla gerði stjórnvöld betur meðvituð um mikilvægi hafrannsóknna. Miðað við fréttir liðinna missera af málefnum Hafrannsóknastofnunar er ég þó ekki bjartsýn. Það þarf einfaldlega að gera miklu, miklu meira og betur í þeim efnunum.

Heilt yfir verður þó að segja að árið var gott í sjávarútvegi. Þrátt fyrir loðnubrest og samdrátt í magni á útfluttum sjávarafurðum hefur útflutningsverðmæti þeirra aukist milli ára. Ástæðan er hag-

●● **Þrátt fyrir loðnubrest og samdrátt í magni á útfluttum sjávarafurðum hefur útflutningsverðmæti þeirra aukist milli ára.**

stæð verðþróun á sjávarafurðum erlendis sem vegur upp samdrátt sem varð í útfluttu magni. Á fyrstu 10 mánuðum ársins nam útflutningsverðmæti sjávarafurða um 224 milljörðum króna, samanborið við 198 milljarða á sama tímabili árið 2018. Það er um 13% aukning í krónum talið milli ára, en tæp 2% aukning að teknu tilliti til gengisáhrifa. Þetta gerist ekki af sjálfu sér. Á grundvelli þess fiskveiðistjórnunarkerfis sem hér er

rekum við einhver framsæknustu sjávarútvegsfyrirtæki í heiminum. Tryggur réttur til veiða á grundvelli vísindalegrar ráðgjafar tryggir fjárfestingu í allri virðiskeðjunni; veiðum, vinnslu og markaðsstarfi. Þar liggur lykillinn að samkeppnishæfni íslensks sjávarútvegs.

Með von um að ég storki ekki örlögum um of langar mig að minnast á annan jákvæðan fylgiskerfisins sem við búum við; fækkun sjóslysa. Með tilkomu þess gátu útgerðir stýrt því hvenær farið var á sjó og engin knýjandi þörf er á að fara út í hvaða veðri sem er. Menn missa engan rétt við að sitja af sér slæm veður. Með aukinni hagræðingu hafa betri og öruggari skip komið til landsins. Allt grundvallast þetta á þeim fyrir sjáanleika sem kerfið veitir. Og að sjálfsögðu á Slysavarnaskóli sjómanna stór- an hlut að máli. Fari svo fram sem horfir verður árið 2019 þriðja árið í röð sem enginn sjómaður ferst við störf. Sá árangur er ekki sjálfgefinn heldur hefur verið unnið markvisst að því að bæta og auka öryggi sjómanna, því krafan er sú að allir komi heilir heim.

## Áratugur launþega

### RÁÐDEILDIN

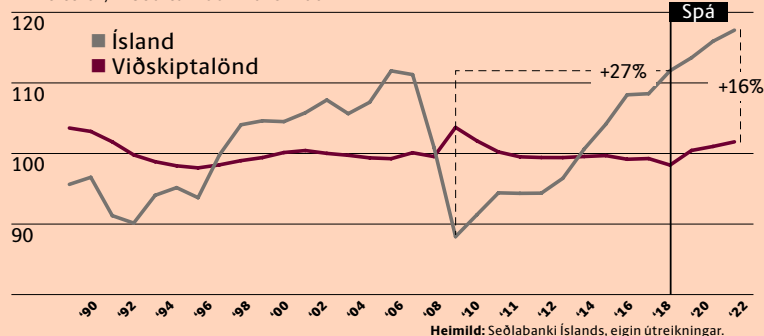
Konráð Guðjónsson  
hagræðingur  
Viðskiptaráðs



Þrátt fyrir vægast sagt brósóttu byrjun hefur sá áratugur sem nú er á enda reynst íslensku launafólki vel. Atvinnustig batnaði jafnt og þétt og kaupmáttur launa hefur aukist um 45% síðastliðin 10 ár – meira en áður þekkt og mun meiri aukning en í nágrannalöndunum. Getur verið að þetta sé of gott til að vera satt?

Til að kaupmáttaraukning standi

■ Raunlaunakostnaður á framleidda einingu  
Visitölur, meðaltal 1991-2018=100



undir sér þarf hún nauðsynlega að vera í samræmi við þau verðmæti sem verða til, eða framleiðni nánar

tiltekið. Á sama tíma og launakostnaður og framleiðni fylgjast að í einu og öllu í viðskiptalöndum okkar

►► **Hlutfall raunlaunakostnaðar og framleiðni hefur hækkað um 27% sl. 10 ár.**

förum við ítrekað fram úr okkur eins og sést á myndinni. Hlutfall raunlaunakostnaðar og framleiðni hefur t.a.m. hækkað um 27% sl. 10 ár. Það var að hluta eðlilegt sem hluti af efnahagsbatanum, en nú er hlutfallið komið í hæstu hæðir og stefnir á enn hærri og ótrúðnar slóðir á komandi árum samkvæmt spá Seðlabankans. Ef ekki verður mikill framleiðnivöxtur er því hætt við að verðbólga eða atvinnuleysi þurfi því miður undan að láta á nýjum áratug.



# HP PageWide

## Ný kynslóð prentara



### Afköst

Mikil afköst og hámarks uppítmí



### Lágt blaðsíðuverð

Ódýrari litaprentun og frábær prentgæði



### Öryggi

Varnir gegn árásum og reglulegar uppfærslur



### Umhverfisvænir

Minni hylki, minna rusl og margfalt minni orkunotkun en í laserprenturum. **95%** minni rekstrarvara og úrgangur en ef um sambærilega laserprentara væri að ræða

### Láttu okkur sjá um prentreksturinn

Opin Kerfi getur séð um allan rekstur prentumhverfisins sem inniheldur m.a. HP Prentlausnir, rekstrarvöru og alla þjónustu ásamt vöktun sem tryggir að pappír og blek er sent þegar lágmarksstöðu er náð. Fyrir þessa þjónustu og alla rekstrarvöru er greitt fast blaðsíðuverð\* á samningstímanum.



\*nánar tilgreint í samningi.

**Opin Kerfi**

[www.opinkerfi.is/prentrekstur](http://www.opinkerfi.is/prentrekstur)

## Snúum vörn í sókn



**Magnús Harðarson**  
forstjóri Nasdaq á Íslandi

Árið 2019 var fjárfestum almennt gott í Kauphöllinni. Heildarvísitala hlutabréfa hækkaði á milli 25% og 30% og tvö af hverjum þremur skráðum hlutabréfum hækkuðu í verði, Marels allra mest eða um tvo þriðju. Þessi mikla verðhækkun og útboð félagsins um mitt ár þýðir að markaðsvirði Marels nærri tvöfaldaðist á árinu og er nú um 480 milljarðar. Ótrúlegt en satt þá hækkaði markaðsvirði Marels á árinu sem nemur samanlögðu markaðsvirði annars og þriðja stærsta félagsins í Kauphöllinni.

Glæsileg vaxtarsaga Marels heldur því áfram og nú leitum við hjá Nasdaq að „næsta Marel“. Undanfarna tvo vetur höfum við staðið fyrir námskeiðinu „First North – næsta skref“ sem hefur það að markmiði að undirbúa efnileg félög fyrir skráningu á markað. Alls hefur 31 félag sótt námskeiðið. Efniviðinn vantar ekki en tíminn einn mun leiða í ljós hvort þeim takist að nýta markaðinn til vaxtar og feta í fótspor Marels.

Hlutabréfamarkaðurinn styrktist á árinu eins og fjölgun félaga í Úrvals-vísitölunni úr 8 í 10 er til vitnis um. Kvika banki og Iceland Seafood International fluttust af First North yfir á Aðalmarkaðinn og fasteignapró-unarfélagið Kaldalón var skráð á First North. Ef ekki hefði verið fyrir fall WOW og áhrif þess á ferðamannageirann er líklegt að nýskráningar hefðu orðið fleiri. Viðskipti voru prýðileg og jukust um yfir fimmtung frá fyrra ári. Í kauphöllum Nasdaq á Norðurlöndum voru viðskipti í hlutfalli af stærð markaðarinn einungis meiri í Stokkhólmi.

Í september tók FTSE vísitölufyrirtækið íslensk fyrirtæki inn í vísitölur sínar sem vafalítið jók áhuga erlendra fjárfesta. MSCI vísitölufyrirtækið ákvað hins vegar að biða um sinn og gerði okkur á leiðinni þann greiða að benda okkur á ýmis atriði sem betur mega fara, meðal annars er lúta að tilkynningaskyldu í tengslum við gjald-eyrissviðskipti sem er óþægilegur minnisvarði um gjaldeyrishöftin. Vonbrigði eru hversu enn vantar einstaklinga inn á markaðinn en eignarhlutdeild þeirra nær ekki 5%. Von um breytingar á þessu felst í frumvarpi um skattaávilnun til einstaklinga sem fjárfesta í skráðum bréfum sem vonandi fær brautargengi á Alþingi á næsta ári.

Skuldabréfamarkaður var einnig gjöfull fjárfestum. Ávöxtunarkrafa á markaði lækkaði í áður óþekkt gildi og markflokkavísitala Kauphallarinnar hækkaði fyrir vikið um 9% á árinu. Innflæðishöftum var loks aflétt í apríl sem bætti virkni skuldabréfamarkaðar. Vöxtur markaðar fyrir sjálfbær skuldabréf á árinu er einnig sérstaklega ánægjulegur. Í lok árs voru fjögur skuldabréf skráð á markaðinn, þrjú „græn“ (fjármagna umhverfisvæn verkefni) og eitt félagslegt (fjármagnar verkefni sem hafa jákvæð félagsleg áhrif). Félagslega skuldabréfið var einungis annað sinnar tegundar í kauphöllum Nasdaq á Norðurlöndum. Horfur eru á frekari vexti markaðar með sjálfbær skuldabréf á næsta ári.

Þegar á allt er lítið fetuðum við okkur í rétta átt á árinu. Mikilvægt er þó að taka stærri skref og búa hér til afbragðs verðbrefamarkað. Það er fyllilega raunsætt markmið á næstu árum. Á laga- og reglusviðinu þarf til dæmis lítið annað til en breytingar sem þættu sjálfsgæði í þeim löndum sem við viljum bera okkur saman við, hvort sem þau hallast til hægri eða vinstri í pólitíkinni.

## Nauðsynlegir bakhjarlar atvinnulífsins



**Katrín Júlíusdóttir**  
framkvæmdastjóri Samtaka fjármála-fyrirtækja

Ef innlend fjármálafyrirtæki eiga að geta haldið áfram að vera nauðsynlegir bakhjarlar íslensks atvinnulífs er ljóst að gera þarf þó nokkrar breytingar á starfs-umhverfi þeirra. Staða íslenskra fjármálafyrirtækja er enn sterk og er efnahagsreikningur bankanna traustur þrátt fyrir að sérislenskt regluverk og skattlagning hafi skekkt samkeppnisstöðu þeirra gagnvart lífeyrissjóðunum og erlendum fjármálastofnunum verulega á undanförunum árum. Það ætti að vera eðlileg krafa að stjórnvöld tryggi að allir sem starfa á sama markaði sitji við sama borð og þannig sé skapað heilbriggt samkeppnisumhverfi til lengri tíma, fólki og fyrirtækjum til hagsbóta.

**Hvítbókin og Íslandsálagið**  
Stadreyndin er engu að síður sú að þrátt fyrir að neikvæðar afleiðingar

hins sérislenska regluverks og skattlagningar hafi margoft verið dregnar fram af ólíkum aðilum hefur lítið verið að gert og það sem gert er gerist á hraða snigilsins. Í hvítbók um framtíðarsýn fyrir fjármála-kerfið sem unnin var fyrir stjórnvöld og kynnt undir lok síðasta árs eru til dæmis dregnar fram þrjár meginástæður þess að vaxtamunur er jafn háur og raun ber vitni hér á landi. Í fyrsta lagi er það smæðin sem veldur því að ekki er hægt að ná sömu stærðarhagkvæmni og stór fjármálafyrirtæki erlendis ná. Í öðru lagi eru háar eiginfjárkröfur gerðar til íslensku bankanna sem eru mun hærri en gerðar eru erlendis. Í þriðja lagi eru hér á landi lagðir sérstakir skattar á fjármálafyrirtæki sem eru óháðir afkomu og eru margfalt hærri en skattar sem lagðir eru á sambærileg fyrirtæki erlendis og eru ekki lagðir á íslenska samkeppnisáðila líkt og lífeyrissjóði. Er þetta kallað Íslandsálag í hvítbókinni sem hafi ekkert með skilvirkni í rekstri fyrirtækjanna að gera.

**Áskoranir fjármálafyrirtækja**  
Í umsögn Bankasýslunnar með hvítbókinni eru neikvæðar afleiðingar hinna sérislensku skatta vel dregnar fram og rökinn gegn þeim faglegra

metin. Þá er vísað til umsagnar Bankasýslunnar í greininni Staða íslensku viðskiptabankanna og helstu áskoranir fram undan sem birtist í vefriti Fjármálaeftirlitsins, Fjármál, í ágúst síðastliðnum. Í greininni er þessi sértæka skattlagning talin upp sem ein af níu helstu áskorunum bankanna og vegna áhrifa á rekstrarkostnað þeirra samanborið við innlenda og erlenda samkeppnisáðila. Þá eru nefndar áskoranir á borð við samkeppni frá tæknifyrirtækjum, breytingar á efnahagssumhverfi og frekari breytingar á regluverki frá Evrópu auk lækkandi arðsemi. Þó Alþingi hafi nú í nóvember samþykkt þrepaskipta lækkan á einum þessara sértæku skatta, hinn svokallaða bankaskatt, mun lækkunin ekki skila sér að fullu fyrr en að fimm árum liðnum og verður áfram með þeim hæstu í erlendum samanburði.

**Áfram ríkar faglegar kröfur**  
Fjármálafyrirtæki hér á landi eru hluti af hinni evrópsku umgjörð um fjármálamarkaði og er allt evrópska regluverkið tekið upp í íslenskan rétt. Þá hefur eftirlit með fjármálastarfsemi aldrei verið meira. Sérislenskar reglur og sérislenskar álögur skekkja sam-

**Gripa þarf til markvissra aðgerða til að draga úr heimasmiðuðum kostnaði sem dregur aflið úr íslenskum fyrirtækjum í harðnandi alþjóðlegri samkeppni.**

keppnisstöðu og auka kostnað sem kemur niður á samfélaginu öllu, heimilum og atvinnulífi. Íslensk fjármálafyrirtæki eru hluti af mikilvægum innviðum. Innviðum sem gegna mikilvægu miðlunarhlutverki fjármagns og eru hluti af því nauðsynlega sùrefni sem atvinnulífið alla síðustu öld hefur nýtt til vaxtar. Því þarf á nýju ári að gera áfram ríkar faglegar kröfur til fjármálafyrirtækjanna með öflugum eftirliti en á sama tíma gripa til markvissra aðgerða til að draga úr heimasmiðuðum kostnaði sem dregur aflið úr íslenskum fyrirtækjum í harðnandi alþjóðlegri samkeppni.

## Gott en ekki afbragð



**Sigurður Hannesson**  
framkvæmdastjóri Samtaka iðnaðarins

Við kveðjum nú krefjandi ár í íslensku atvinnulífi. Eftir langt hagvaxtarskeið hefur tekið við samdráttur með tilheyrandi áskorunum. Í megingreinum iðnaðar – byggingariðnaði, framleiðslu- og hugverkiðnaði – fækkaði starfsfólki á árinu samhliða óvissu og erfiðari rekstrarskilyrðum en undanfarin ár. Ef ekkert verður að gert má búast við frekari fækkun starfa og fyrirtækja. Lausnir felst í atvinnustefnu sem ætti að vera raudí þráðurinn í annarri stefnumótun stjórnvalda. Um þá hafa Samtök iðnaðarins fjalla ítarlega.

Há laun, háir raunvextir og há skattheimta í alþjóðlegum saman-

burði bitna á fyrirtækjum hér á landi, ekki síst þeim sem starfa á alþjóðlegum mörkuðum eða sem keppa við innfluttar vörur. Kemur þetta niður á hagkvæmni rekstrar hér á landi og stöðu íslenskra fyrirtækja í erlendra samkeppni. Hingað til hefur gengi krónu rétt af samkeppnishæfni Íslands en það gerist ekki nú þar sem grundvallarbreyting varð á hagkerfinu á undanförunum áratug. Skuldir heimila, fyrirtækja og ríkis hafa lækkað umtalsvert, erlendar eignir eru umfram erlendar skuldir og aukin fjölbreytni er í útflutningi. Saman styrkir þetta stöðir hagkerfisins og áhrif þess koma nú fram í minni sveiflum. Fyrir vikið verður ekki leiðrétting á samkeppnisstöðunni og það fækkar störfum hér á landi. Það er óásættanlegt.

Fjárfesting í dag er hagvöxtur á morgun. Á sama tíma og Seðlabankinn lækkar vexti sína til að örva fjárfestingu þá skilar það sér ekki almennilega í lækkun vaxta til fyrirtækja. Fjármálamarkaðir virka ekki sem skyldi. Meira þarf til svo fjárfesting fari af stað og

**Með sama áframhaldi má allt eins búast við því að fyrirtæki sjái sér hag í því að draga úr starfsemi hér á landi og flytja starfsemi til annarra landa.**

hlýtur Seðlabankinn að horfa til þess á komandi ári. Fyrirtæki þurfa að fjárfesta til að auka framleiðni og skapa ný tækifæri. Umtalsverð þörf er á innviðafjárfestingu eins og landsmenn hafa rækkilega verið minntir á undanfarin misseri. Þá er tímabær íbúðauppbygging hægari en ella vegna ástands á fjármála-mörkuðum sem og vegna óþarflegra flókinn regluverks. Þessu þarf að breyta á nýju ári.

Raforkumál hafa verið mikið til umræðu undanfarin ár. Umgjörð raforkumála þarf endurskoðun enda miðast regluverk við veröld sem var. Samkeppni á markaðnum á að vera virk, hið opinbera þarf að

móta eigendastefnu fyrir starfsemi orkufyrirtækja í opinberri eigu, Landsnet á að vera í eigu ríkisins en ekki orkufyrirtækja og kaupendur eiga að geta selt frá sér raforku sem þeir ekki nota svo dæmi séu tekin. Þetta – og fleira – hlýtur að koma fram í raforkustefnu sem stjórnvöld vinna nú að. Raforkuverð er eitt af því fáa sem hefur skapað Íslandi samkeppnisforskot en það hefur sannarlega minnkað. Með sama áframhaldi má allt eins búast við því að fyrirtæki sjái sér hag í því að draga úr starfsemi hér á landi og flytja starfsemi til annarra landa.

Það eru því sannarlega blíkur á lofti í íslenskum iðnaði. Einn af hverjum fimm á vinnumarkaði starfar í iðnaði, iðnaðurinn skapar 30% af gjaldeyriskjöldum og um fjórðung landsframleiðslu. Það eru því ríkir hagsmunir af því að íslenskur iðnaður sé öflugur. Með ákvörðunum okkar í dag höfum við áhrif á morgundaginn. Nýtum það til að efla stöðirnar enn frekar, skapa fleiri tækifæri hér á landi og auka þannig við lífsgæði okkar allra.

## Lífskjör batnað hraðar hér en í Evrópu



**Pétur Blöndal**  
framkvæmdastjóri Samáls

Það fór vel á því að Ísal, álverið í Straumsvík, fagnaði 50 ára afmæli álframleiðslu á Íslandi með því að afhenda Árnastofnun íslenskt álörðasafn á staf-rænu formi. Þegar fyrirtækið hóf starfsemi sumarið 1969 voru ekki til orð á íslensku yfir búnað, efni og aðferðir í álverum. Lögð var vinna og metnaður í að íslenska orðin og með tímanum varð álörðasafnið til. Nú má fletta orðunum upp í Ídordabanka Árnastofnunar á Netinu.

Eitt af þeim orðum sem festu rætur var súráll, en það er lýsandi fyrir efnasamband áls og súrefnis. Víst er mikilvægt að nefna hlutina réttum nöfnum til þess að öðlast skilning. Til að mynda er rétt að

**Það gæti verið fróðlegt og ögrandi viðfangsefni að ímynda sér Ísland án allrar stóriðju og allra stórvirkjana.**

tala um álver en ekki álbræðslu af því að álframleiðsla fer fram með rafgreiningu. Í því felst að súrefnið er skilið frá álinu. Það er ekki fyrr en við endurvinnslu áls sem það er brætt. Þá hefur álið líka þann eiginleika umfram flest önnur efni að það er svo gott sem nýtt.

**Ál er frábært orð**  
Við afhendingu álörðasafnsins sem getið var í upphafi flutti Guðni Th. Jóhannesson, forseti Íslands, ávarp í Straumsvík. „Ál er frábært orð,“ sagði hann. „Í sögu álversins í Straumsvík les ég að um miðjan sjöunda áratug síðustu aldar hafi Baldur Jónsson íslenskufraeðingur bent á þetta kjörorð fyrir erlenda orðið alúminíum sem léti illa í munni og samræmdist auk þess ekki íslensku

málkerfi og málvitund. Íslensk málnefnd gerði orðið að sínu og íslensk þjóð í kjölfarið.“

Eins og nærri má geta fór Guðni varlega í alla pólitík, en lét þess getið að það gæti verið fróðlegt og ögrandi viðfangsefni að ímynda sér Ísland án allrar stóriðju og allra stórvirkjana, eða aðeins án þeirra virkjana og iðjuvera sem risu í fyrstu atrennu. „Erfitt gæti reynst að láta þá niðurstöðu vera jákvæða þjóðarhag þegar allt er tekið með í reikninginn.“

**Hagkvæmari raforkuframleiðsla**  
Rýnt var í þessa sögu af Ingólfi Bender hagfræðingi á raforkufundi Samtaka iðnaðarins í haust. Í máli hans kom fram að á því 50 ára tímabili sem liðið er frá því orkusækinn iðnaður fór að skjóta rótum hér á landi, hafi landsframleiðsla farið úr því að vera til jafns við meðaltal Evrópu í að vera nú tæplega 50% meiri. Hann sagði stóran hluta skýringarinnar vera að Íslendingar hafi farið að nýta orkuauðlindir í ríkari mæli en áður. „Framleiðsla stórnotenda gerði Íslendingum kleift að byggja upp raforkuframleiðslu í

stórum skrefum og með hagkvæmari hætti en ella hefði verið.“

Fram að þeim tíma hafi gjald-eyrissköpun nær alfarið byggst á sjávarútvegi, en að sögn Ingólfs fagnaði sveiflur í hagkerfinu að fá fleiri stöðir undir útflutninginn. „Gjaldeyrissköpun stórnotenda raforku er nú orðin meiri en heildargjaldeyriskjöldur af útflutningi sjávarafurða eða um 260 milljarðar króna á árinu 2018. Vöxtur þessarar greinar hefur aukið stöðugleika hagkerfisins til heilla fyrir fyrirtæki og heimili í landinu.“

**Álvisá séra Jóns**

Í sögunni af orðinu ál rifjaði Guðni upp að téður Baldur hefði ekki eignað sér hugmyndina. Þvert á móti hefði hann glaður bent á að orðið hefði sést og heyrst mun fyrr og nefndi sem dæmi málmvísu séra Jóns Jónssonar í Stafafelli sem birtist í Almanaki Þjóðvinafélagsins árið 1914:

*Silfur og gull með gljóa fullan skarta, má og blíka eir og ál einnig nikul, tin og stál.*



2019

UMHVERFISVERÐLAUN  
ATVINNULÍFSINS

# Náttúran er okkar allra

Brim er stoltur handhafi Umhverfisverðlauna atvinnulífsins 2019.

Með skýrri sýn, virðingu fyrir umhverfi okkar og ómetanlegu starfsfólki, hefur okkur tekist að verða leiðandi í umhverfismálum á Íslandi. Verðlaunin eru okkur hvatning til að ganga enn lengra í sátt og samlyndi við náttúruna - takk fyrir okkur, gleðilegt nýtt ár!



## SKOÐUN

Þorsteinn Friðrik  
Halldórsson



## Lærdómurinn

Árið 2019 verður líklega röngum megin við núllið. Ef hagspár ganga eftir verður niðurstaðan vægur samdráttur í hagkerfinu sem markar lok á einu lengsta samfellda hagvaxtarskeiði sem Íslendingar hafa gengið í gegnum. Þetta var þó ekki alslæmt ár þegar lítið er um óxl.

Óvissunni á vinnumarkaði var eytt með undirritun lífskjara-samninganna. Það kunna að vera skiptar skoðanir á því hvort atvinnurekendur eða launþegar geti unað betur við niðurstöðuna en hvað sem því líður er tímabil óvissu og sundrungar að baki. Það var nauðsynlegt að ljúka þessum kafla sem fyrst svo unnt væri að takast á við aðrar áskoranir.

Stærsta áskorunin var fall WOW air og áhrif þess á íslenska ferðaþjónustu sem hafði búið við ævintýrlegan vöxt um margra ára skeið. Vöxtur af þessari gráðu hafði í för með sér að ferðaþjónustufyrirtæki spruttu upp eins og gorkúlur en nú blasir nýr veruleiki við sem mun krefjast hagræðingar og samruna. Grísjun er hins vegar ekki af hinu slæma. Með því að sameina krafta og þekkingu innan ferðaþjónustunnar verður hún burðugri sem atvinnugrein.

Þá er vert að hafa í huga að ris og fall WOW air var ekki til einskis. Flugfélagið skildi eftir sig þekkingu á flugrekstri og verðmætan mannauð sem nýtist til endurreisnar og uppbyggingar á flugsamgöngum til framtíðar. Eftirspurn ferðamanna eftir Íslandsferðum er og verður áfram til staðar. Verkefnið sem fram undan er snýst því um að byggja upp sjálfbært framboð flugferða með því að koma framleiðsluþáttunum sem WOW air skildi eftir sig í not.

Farsæl skráning Marel í kauphöllina í Amsterdam í byrjun sumars var stór áfangi. Hún sýndi hversu langt íslensk nýsköpunarfyrirtæki geta náð á alþjóðlegum vettvangi með hugviti, framtaksemi og þrautseigju að vopni. Minni fyrirtæki á borð við Kerecis og ORF Líftækni eru í miklum vaxtarfasa sem glæðir vonir um að Marel og Össur verði ekki einsdæmi um íslenska rísa. Þá sýndu stjórnvöld í verki að þar á bæ sé áhugi á að hlúa betur að nýsköpunarumhverfinu á Íslandi.

Það er auðvelt að gleyma sér í góðærinu. Árið 2019 hefur hins vegar sýnt okkur hversu mikilvægt það er að hlúa að undirstöðum hagkerfisins. Að byggja upp forða og gæta að skuldastöðunni. Þrátt fyrir umtalsverð áföll í ferðaþjónustunni er útlit fyrir að niðursveiflan verði frekar mild. Íslenska hagkerfið er vel í stakk búið fyrir nýtt ár og áskoranirnar sem því fylgja.

## Ítölsk gæðavín hækkuðu mest

Gæðavín frá Ítalíu sköruðu fram úr á vinnumarkaðinum sem var heldur daufur á árinu 2019. Verðvísitala Liv-ex fyrir ítölsk gæðavín hækkaði um 4,6 prósent á árinu. Á sama tíma lækkaði almenna vísitalan fyrir gæðavín um 2,5 prósent.

„Þó að gæðavín frá Piemonte og Toscana standist samanburð við Burgundy og Bordeaux hvað varðar einkunnagjöf vinsmakkara þá hafa verðin jafnan verið



lægri,“ sagði í fréttabréfi Liv-Ex. Á þessu ári hafa ítölsku vínin hins vegar sótt í sig veðrið. „Allt í einu heyrirðu fólk segja „það er mikið virði fólgið í bestu flöskunum frá Ítalíu,“ sagði sérfræðingur í vinnumarkaðinum í samtali við Financial Times.

Kassi með tólf flöskum af Barolo Riserva Monfortino 2002 sem er ræktað í Piemonte-héraðinu hækkaði mest á árinu. Hækkunin nam um 75 prósentum og fæst nú kassinn á rúmar 1,6 milljónir króna. – þfh

21.12.2019

Þótt við höfum létt af okkur tugum milljarða af vaxtabyrði er vaxtabyrðin enn alltof þung miðað við láshæfi landsins og skuldahlutföll.

Bjarni Benediktsson,  
fjármálaráðherra



## Gleðileg jóla og farsælt komandi ár



pwc

Endurskoðun | Bókhald | Skattur | Ráðgjöf

PwC | Sími 550 5300 | www.pwc.is

Reykjavík | Akureyri | Húsavík | Selfoss | Hvolsvöllur | Vestmannaeyjar | Reykjanesbær