

MARKAÐURINN

Miðvikudagur 28. mars 2018

12. tölublað | 12. árgangur

FYLGIRIT FRÉTTABLADSINS UM VIÐSKIPTI OG FJÁRMÁL



ROLEX
OYSTER PERPETUAL 39

MICHELSEN
ÚRSMÍÐIR

Laugavegur 15 - 101 Reykjavík
511 1900 - www.michelsen.is



Verðmætin verða til í hugbúnaðinum

Hjalti Þórarinnsson, nýr framkvæmdastjóri Marel Innova, segir verðmætin sem tæknifyrirtækið skapar verða í auknum mæli til í hugbúnaðarluta fyrirtækisins. Hugbúnaður Marels geti breytt matvælaframleiðslu í heiminum. Hann segir mannaúðinn hér á landi geta veitt fyrirtækinu forskot. »6-7

FRÉTTABLADIÐ/ANTON BRINK



»2
Fengu hálfan milljarð í þóknun frá Heimavöllum
Heimavellir GP fékk samtals um 480 milljónir á árunum 2015 til 2017 vegna umsýslu eigna fyrir Heimavelli leigufélag. Samningnum var slitið í október. Þóknana greiðslurnar jukust um meira en 70 prósent í fyrra og voru um 270 milljónir.

»4
Vikur frá skýru fordæmi Hæstaréttar
Dómi héraðsdóms, þar sem ógilt var staðfesting ríkissaksóknara á ákvörðun lögreglu um að hefja ekki rannsókn á röngum sakargiftum stjórnenda Seðlabankans, hefur verið áfrýjað. Dómurinn gengur gegn fordæmi Hæstaréttar.

»8
Borgarbúar njóti ágóðans
„Áform [OR] standa til riflega 14 milljarða arðgreiðslna næstu sex árin. Sömu fjárhæð mætti nýta til gjaldskrárlækkana sem að meðaltali myndu spara hverju heimili í borginni nærri 50 þúsund krónur árlega,“ segir Hildur Björnsdóttir, í aðsendri grein.



Cartier

Optical Studio kynnir nýja vorlínu frá Cartier.

Cartier á nú stórglæsilega innkomu á gleraugnamarkaðinn eftir nokkurt hlé.

Optical Studio

VÍS hefur selt fyrir um 200 milljónir í Kviku

VÍS hefur minnkað eignarhlut sinn í Kviku banka um rúmlega 1,4 prósentur, jafnvirði um 215 milljóna króna miðað við núverandi gengi bréfa bankans, frá því að Kvika var skráð á hlutabréfamarkað 16. mars síðastliðinn. VÍS er hins vegar eftir sem áður langsamlega stærsti einstaki hluthafi Kviku með 21,89 prósentu hlut.

Þetta er í fyrsta sinn sem tryggingafélagið selur í Kviku frá því að VÍS kom fyrst inn í eindahóp bankans í janúar 2017 þegar félagið keypti tæplega 22 prósentu hlut fyrir um 1.655 milljónir. Þremur mánuðum síðar stækkaði eignarhlutur VÍS um rúmlega þrjú prósent þegar félagið keypti hlut ESÍ í bankanum. Hlutabréfaverð Kviku hefur hækkað um liðlega fimmtíu prósent frá því að VÍS keypti sinn hlut á genginu 5,4 krónur á hlut. Við lokun markaða í gær nam gengi bréfa bankans 8,25 krónur á hlut og er markaðsvirði eignarhlutar VÍS í bankanum í dag um 3,3 milljarðar króna.

Annar stór hluthafi í Kviku sem hefur verið að selja bréf sín frá því að bankinn fór á markað



Hlutur VÍS í Kviku í dag er metinn á um 3,3 milljarða.

er eignarhaldsfélagið Brimgarðar, sem er í eigu systkinanna Guðnýjar Eddu, Gunnars Þórs, Eggerts Árna og Halldórs Páls Gíslarbarna, en það hefur selt rúmlega eins prósentu hlut og á núna 3,55 prósent. Hið sama á við um félagið Mízar, sem er í eigu Guðmundar Jónssonar, en það fer með 5,05 prósent í Kviku eftir að selt um 1,1 prósentu hlut í bankanum.

Á meðal þeirra sem hafa verið að kaupa bréf í Kviku er Arion banki, fyrir hönd viðskiptavina, en bankinn heldur núna á um 2,13 prósentu hlut. Ekki er vitað hvaða fjárfestir stendur á bak við þann hlut. – hae

Holyoake með ríflega 50 prósent í Iceland Seafood

Félag breska athafnamannsins Marks Holyoake minnkaði hlut sinn í sjávarútvegsfyrirtækinu Iceland Seafood International á síðasta ári og átti ríflega helmingshlut í félaginu í árslok. Til samanburðar nam eignarhlutur félagsins 64 prósentum í lok árs 2016.

Félagið, International Seafood Holdings, seldi hlutabréf sín í sjávarútvegsfyrirtækinu í nokkrum sölum á síðasta ári og átti í lok ársins 657 milljónir bréfa að virði 4,8 milljarða króna miðað við núverandi gengi bréfanna, en Iceland Seafood er skráð á First North-markaðinn. Holyoake situr sem kunnugt er í stjórn Iceland Seafood.

Eignarhlutur Kviku banka í sjávarútvegsfyrirtækinu minnkaði lítillega í fyrra, samkvæmt uppfærðum hluthafalista félagsins, en bankinn átti í árslok níu prósentu hlut borið



Mark Holyoake, stærsti eigandi Iceland Seafood.

saman við ellefu prósent í lok árs 2016 og er sem fyrr næststærsti hluthafinn.

Á meðal félaga sem bættust í hluthafahóp Iceland Seafood á síðasta ári voru Íshóll, í eigu Stefáns Ákasonar, fyrrverandi forstöðumanns skuldbréfamíðlunar Kaupþings, HEF kapital, í eigu Birgis Ellerts Birgissonar fjárfestis, og Bluberg, sem er félag Helga Antons Eiríkssonar, forstjóra Iceland Seafood. Umrædd félög fóru hvert um sig með um tveggja prósentu hlut í sjávarútvegsfyrirtækinu í lok síðasta árs. – kj

Fengu hálfan milljarð í þóknun frá Heimavöllum

Heimavelli GP fékk samtals greitt um 480 milljónir á árunum 2015 til 2017 vegna umsýslu eigna fyrir Heimavelli leigufélag. Samningnum var slitið í október. Þóknunargreiðslurnar jukust um meira en 70 prósent í fyrra og voru um 270 milljónir.

Eignarhaldsfélagið Heimavelli GP, sem hefur séð um umsýslu eigna fyrir Heimavelli leigufélag slhf., móðurfélag Heimavalla hf., fékk um 270 milljónir króna í umsýslutekjur í fyrra vegna ráðgjafastarfa sinna fyrir leigufélagið. Umsýslusamningnum við Heimavelli GP var slitið í október síðastliðnum en þóknunargreiðslur til félagsins námu samtals rúmlega 480 milljónum á árunum 2015 til 2017.

Stærstu hluthafar Heimavalla GP í ársbyrjun 2017, með samanlagt um 95 prósentu hlut, voru félög í eigu Magnúsar Pálma Örnólfssonar, fjárfestis og fyrrverandi starfsmanns Glitnis, Magnúsar Magnússonar, fjárfestis og stjórnarformanns Heimavalla, Halldórs Kristjánssonar, stjórnarmanns í Borgun, og Sturlu Sighvatssonar, athafnamanns og fyrrverandi framkvæmdastjóra Heimavalla. Þá áttu Ari Edwald, forstjóri Mjólkursamsölunnar, og Arnar Gauti Reynisson, fjármála- stjórnari Heimavalla, báðir 2,5 prósentu hlut í félaginu.

Samkvæmt samningnum við Heimavelli GP, sem fólst í ábyrgð á greiningu og framkvæmd fjárfestinga, þá fékk félagið hlutfallslega þóknun sem nam einu prósentu af fasteignamatí fjárfestingareigna í rekstri Heimavalla leigufélags á ári. Var þóknunin innheimt mánaðarlega. Þóknunargreiðslur til Heimavalla GP á grundvelli samningsins jukust um meira en 70 prósent í fyrra samhliða örum vexti leigufélagsins, einkum með yfirtöku annarra leigufélaga og kaupum á eignum af Íbúðalánasjóði, og námu 269 milljónum borið saman við 156 milljónir á árinu 2016. Fasteignamat fjárfestingareigna Heimavalla, stærsta leigufélags landsins, var 33,4 milljarðar í árslok 2016 en ári síðar var sú fjárhæð komin upp í 48,6 milljarða. Leigufélagið var þá með tæplega 2.000 íbúðir í rekstri.

Ársreikningur Heimavalla GP fyrir árið 2017 liggur enn ekki fyrir en á árinu 2016 nam hagnaður félagsins 87 milljónum en árið áður var hagnaðurinn 141 milljón. Rekstrarkostnaður hefur nánast einungis samanstaðið af



Guðbrandur Sigurðsson, forstjóri Heimavalla, en leigufélagið stefnir að skráningu á aðalmarkað í byrjun maí. FRÉTTABLAÐID/GVA

229

milljónum námu arðgreiðslur til hluthafa Heimavalla GP á árunum 2016 og 2017.

launargreiðslum til stjórnarmanna. Á árunum 2016 og 2017 námu arðgreiðslur til hluthafa samtals 229 milljónum króna. Þá átti félagið 1,25 prósentu hlut í Heimavöllum leigufélagi slhf. í byrjun síðasta árs en miðað við að núverandi innra gengi í leigufélaginu er um 1,72 er sá eignarhlutur metinn á um 190 milljónir.

Greiðslur til Heimavalla GP vegna umsýslusamningsins hafa sem fyrr segir verið inntar af hendi af fagfjárfestasjóðnum Heimavöllum leigufélagi sem aftur á 99,99 prósent hlutafjár í Heimavöllum hf. en það félag stefnir að óbreyttu að skráningu á aðalmarkað í Kauphöllinni í byrjun maí. Greint var frá því í Fréttablaðinu á mánudag að Heimavelli væru að ganga frá um þriggja milljarða króna skuldabréfafjármögnun við sjóð í stýringu bandaríska sjóðastýringarfyrirtækisins Eaton Vance Management. Þá mun sami sjóður einnig leggja félaginu

til um 300 milljónir króna í nýtt hlutafé en fjárfestingin er gerð fyrir milligöngu Fossa markaða. Þá sagði Markaðurinn frá því í síðustu viku að Heimavelli hefðu fyrir skömmu sagt upp samningi sínum við Kviku banka, sem átti að leiða söluferli á hlutum félagsins við skráningu, og ráðið Landsbankann í staðinn.

Hagnaður leigufélagsins var um 2,7 milljarðar í fyrra og jókst hann um 500 milljónir á milli ára. Matsbreyting fjárfestingareigna, sem nam rúmlega 3,8 milljörðum, litaði hins vegar mjög afkomu félagsins. Rekstrarhagnaður Heimavalla fyrir matsbreytingu eigna var þannig 1.622 milljónir króna á sama tíma og fjármagnskostnaður félagsins var nærri 1.960 milljónir. Leigufélagið hefur því að undanfögnu unnið mjög að því að reyna að endurfjármagna skuldarnar á hagstæðari lánakjörum. Samtals námu vaxtaberandi langtímaskuldir þess liðlega 32 milljörðum króna í lok síðasta árs.

Stærstu hluthafar Heimavalla leigufélags eru meðal annars hjónin Finnur Reyur Stefánsson og Steinunn Jónsdóttir, Tómas Kristjánsson, hjónin Guðrún Lárusdóttir og Ágúst Sigurðsson, sem áttu útgerðarfyrirtækið Stálskip, tryggingafélagin Sjóvá og VÍS, Magnús Pálmi Örnólfsson og eignarhaldsfélagið Brimgarðar. hordur@frettabladid.is

MARKAÐURINN

ÚTGÁFUFEÐLAG 365 miðlar ehf., Skaftahlíð 24, 105 Reykjavík, sími 512 5800

Netfang ritstjorn@markadurinn.is | Sími 512 5000 | Fax 512 5301

Ritstjóri Hörður Egiðsson hordur@frettabladid.is

Ábyrgðarmaður Kristín Þorsteinsdóttir

Netfang auglýsingadeildar auglysingar@frettabladid.is Veffang frettabladid.is

Við fjármögnum
innflutninginn
fyrir þitt fyrirtæki

Nánari upplýsingar
má finna á kfl.is

krít
Fjármögnunarláusnir



VOLVO XC60

JEPPI ÁRSINS Á ÍSLANDI 2018

VALINN ÖRUGGASTI BÍLL Í HEIMI



Framtíðin í öryggi

Volvo XC60 AWD er sannarlega einstakur bill. Hann er leiðandi í bilaöryggi auk þess að vera í forystu í umhverfsvænni tækni með 407 hestafla rafmagnaðri T8 vél sem eyðir aðeins 2,1 lítrum af bensíni per 100 km í blönduðum akstri á rafmagni eða bensíni. Fjöðrunarkerfi með loftpúðum (aukabúnaður) og framúrskarandi hljómtæki gerir aksturinn einstaklega ánægjulegan og þægilegan. Skandinavísk nútímahönnun að innan og utan og sænsk gæðaframleiðsla beint frá Gautaborg sem byggð er á náttúrulegum gæðafnum ásamt ríkulegum staðalbúnaði gera hverja ökuferð að einstakri upplifun.

Volvo XC60 AWD var valinn jeppe ársins 2018 af Bandalagi íslenskra bílblaðamanna og öruggasti bíll í heimi hjá EURO NCAP árekstrarprófunarstofnuninni.

Verð með dísilvél frá 6.790.000 kr.
Verð með T8 tvinnvél frá 7.490.000 kr.

MADE BY SWEDEN



Öruggur staður til að vera á

Brimborg Reykjavík
Bíldshöfða 6 · Sími 515 7000

Brimborg Akureyri
Tryggvabraut 5 · Sími 515 7050

volvocars.is

Stóraukin fjárfesting RÚV

Framkvæmdir á nýrri lóð útvarpshúss RÚV skýra stóraukna fjárfestingu félagsins á síðasta ári, að sögn Magnúsar Geirs Þórðarsonar útvarpstjóra. Samkvæmt ársreikningi RÚV keypti félagið varanlega rekstrarfjármuni fyrir um 542 milljónir króna í fyrra. Er það aukning upp á 52 prósent frá fyrra ári. Mestu munaði um auknar fjárfestingar í fasteignum. Magnús Geir

segir að í framhaldi af því að RÚV seldi byggingarrétt á stórum hluta af lóðinni við Efstaleiti hafi verið nauðsynlegt að endurskipuleggja þá lóð sem félagið hefur til umræða eftir sölu. „Kostnaður vegna framkvæmda við endurbyggingu lóðar RÚV er meðal annars til uppbyggingar bílastæða og aðkomu að útvarpshúsinu,“ segir hann. – Kij



Sjónvarpsdreifikerfi
fyrir hótél, gistiheimili og skip.

ÖREIND – Tengir þig við framtíðina!

Auðbrekku 3 • Kópavogur • s. 564 1660
oreind@oreind.is • www.oreind.is

sart SAMTÖK
RAFVERKTAKA



Microsoft Dynamics NAV

Áreiðanlegt kerfi og traust þjónusta

Nánari upplýsingar á advania.is

advania

RAFMÓTORAR




SCANVER EHF 588 80 40
www.scanver.is

GÍRAR - FÆRIBÖND - RAFMÓTORAR - LEGUR

Víkur frá skýru fordæmi Hæstaréttar

Dómi héraðsdóms, þar sem ógilt var staðfesting ríkissaksóknara á ákvörðun lögreglu um að hefja ekki rannsókn á röngum sakargiftum stjórnenda Seðlabankans, hefur verið áfrýjað. Dómurinn gengur gegn fordæmi Hæstaréttar.

Nýlegur dómur Héraðsdóms Reykjavíkur, þar sem felld var úr gildi ákvörðun ríkissaksóknara sem staðfesti ákvörðun lögreglunnar um að hefja ekki rannsókn á ásökunum á hendur æðstu embættismönnum Seðlabankans, víkur frá skýru fordæmi Hæstaréttar, æðsta dómstóls landsins, frá árinu 2008.

Dómi héraðsdóms, sem kveðinn var upp í byrjun mánaðarins, hefur verið áfrýjað til Landsréttar, samkvæmt upplýsingum Markaðarins, og telja lögmenn sem blaðið ræddi við afar sennilegt að dómstóllinn taki hann til gagnerrar endurskoðunar.

Hæstiréttur komst að þeirri niðurstöðu árið 2008 að ákvörðun ríkissaksóknara um meðferð valdheimilda sinna, svo sem um að hefja lögreglurannsókn, gæti eðli sínu samkvæmt ekki sætt endurskoðun dómstóla. Allar götur síðan hefur verið talið að það sé í verkahring ákærvaldsins – ríkissaksóknara – að ákveða hvort af rannsókn verði og að það geti ekki heyrnt undir dómstóla að endurskoða þá ákvörðun.

Í dómi Héraðsdóms Reykjavíkur, sem kveðinn var upp af Skúla Magnússyni héraðsdómara, kveður hins vegar við annan tón. Segir þar að þótt ríkissaksóknari njóti sjálfstæðis gagnvart öðrum þáttum framkvæmdarvalds og fari með endanlegt ákvörðunarvald um tiltekin efni, þá sé honum „ekki falid fullnaðarúrskurðarvald eða ákvarðanir hans undanskildar lögsögu dómstóla með lögum“.

Lögmenn sem Markaðurinn ræddi við í skjóli nafnleyndar segja mikil tíðindi felast í umræddri niðurstöðu Skúla. Einn segir dóminn vekja furðu og telur að héraðsdómur hafi þurft að rökstyðja þá stefnubreytingu sem felst í dómnum betur. Landsréttur, hvað þá Hæstiréttur ef málið kemur til kasta hans, eigi traudla eftir að fallast á „fátæklegar“ röksemdir héraðsdóms.

Gísli Reynisson, sem var einn fjórmenninganna sem ákærðir voru í Aserta-málinu svonefnda, fór haustið 2016 fram á að lögreglan rannsakaði hvort æðstu embættismenn Seðlabanka Íslands hefðu borið á þá rangar sakir. Var þá einkum vísað til Más Guðmundssonar seðlabankastjóra, Sigríðar Logadóttur, aðallögfræðings bankans, og Ingibjargar Guðbjartsdóttur, sem var forstöðumaður gjaldeyriseftirlits sömu stofnunar. Fjórmenningarnir voru, sem kunnugt er, sýknaðir af öllum ákærulíðum í málinu gegn þeim.

Kæra Gísla til lögreglunnar byggði á því að embættismenn Seðlabankans hefðu itrekað gefið ýmist rangar



Már Guðmundsson seðlabankastjóri og fleiri embættismenn í bankanum eru sakaðir um að hafa borið á menn rangar sakir. FRÉTTABLAÐIÐ/STEFÁN

Augljósir almannahagsmunir standa til þess að handhafar rannsóknar- og ákærvalds saki ekki menn um refsiverðan verknáð gegn betri vitund.

Úr dómi Héraðsdóms Reykjavíkur

eða villandi upplýsingar og komið því þannig til leiddar að hann hefði verið ranglega sakaður um refsiverðan verknáð.

Lögreglustjórinn á höfuðborgarsvæðinu hafnaði hins vegar að taka meint brot embættismanna bankans til rannsóknar og í febrúar í fyrra staðfesti ríkissaksóknari þá ákvörðun lögreglustjórans.

Héraðsdómur komst síðan að öndverðri niðurstöðu í byrjun þessa mánaðar, eins og áður sagði, og felldi ákvörðun ríkissaksóknara úr gildi. Var það niðurstaða héraðsdóms að annmarkar á lagalegum grundvelli ákvörðunar ríkissaksóknara hefðu verið svo verulegir að ekki yrði hjá því komist að fella hana úr gildi. Þó var tekið fram í dómnum að með niðurstöðunni væri engin afstaða tekin til gildis ákvörðunar lögreglustjórans um að hafna að taka meint brot stjórnenda Seðlabankans til rannsóknar. Sú ákvörðun hefði enda ekki verið til úrlausnar í málinu.

Lögmenn sem Markaðurinn ræddi við segja dóm héraðsdóms nokkuð afdráttarlausan. Þannig er

nefnt í dómnum að ásökun um refsiverðan verknáð, án tillits til endanlegrar niðurstöðu málsins, kunni að vera „þyngjandi fyrir saklausan mann“ með margvíslegum hætti, auk þess sem „augljósir almannahagsmunir“ standi til þess að handhafar rannsóknar- og ákærvalds saki ekki menn um refsiverðan verknáð gegn betri vitund.

Ef Landsréttur staðfestir dóm héraðsdóms stendur ákvörðun lögreglustjórans óhöggvæð að sinni, en málið fer hins vegar aftur á borð ríkissaksóknara, að sögn viðmælanda Markaðarins.

Gísli hefur auk þess stefnt íslenska ríkinu og krafid það um skaðabætur vegna málsins. Er gert ráð fyrir að aðalmeðferð fari fram í Héraðsdómi Reykjavíkur í maí.

Þorsteinn Már Baldvinsson, forstjóri Samherja, sem kærði einnig æðstu stjórnendur Seðlabankans til lögreglunnar, sagði í pistli á vef sjávarútvegsfyrirtækisins í síðustu viku að þótt honum hefði orðið lítið ágengt í baráttu sinni þá eygði hann enn von, sérstaklega í ljósi fyrrnefnds dóms Héraðsdóms Reykjavíkur. Hann sakaði embættismennina um að hafa borið sig röngum sökum og krafðist þess að lögreglan tæki málið til rannsóknar.

Lögreglustjóri vísaði málinu hins vegar frá og staðfesti ríkissaksóknari þá ákvörðun. Voru röklin meðal annars þau að Samherji hefði ekki sýnt fram á að embættismennirnir hefðu haft beinan ásetning til rangra sakargifta.

„Stjórnendur Seðlabankans hafa talið sig geta þaggað þetta mál niður og vonast til þess að ég gefist upp. Það mun ég ekki gera,“ skrifaði Þorsteinn Már. kristinningi@frettabladid.is

Fallið frá málaferlum gegn LBI

Gert er ráð fyrir að 2,6 milljarðar króna verði greiddir til eignarhaldsfélagsins LBI í næsta mánuði eftir að fallið var frá málaferlum í deilu félagsins og breska kaup-sýslumannsins Kevins Stanford fyrir í mánuðinum.

Stanford hafði krafid félagið, sem heldur utan um eignir gamla Landsbankans, um 11,6 milljarða króna gagnkröfur sem hann vildi að gengi upp í skuld hans við LBI. Kom málið til kasta íslenskra dómstóla, en greint var frá því í ársreikningi



Kevin Stanford.

LBI, sem var birtur í síðustu viku, að fallið hefði verið frá málaferlum.

LBI hefur á síðustu árum staðið í málaferlum vegna innheimtu á tveimur fasteignalánum sem Stanford fékk hjá Landsbankanum í

Lúxemborg árið 2007. Lánin voru með veði í fasteign í Kensington-hverfinu í miðborg Lundúna annars vegar og skíðaskála á Chourchevelskíðasvæðinu í frönsku Ölpunum hins vegar.

Söluandvirði eignanna var lagt inn á vörslureikning í Bretlandi á meðan beðið var niðurstöðu íslenskra dómstóla og gera stjórnendur LBI nú ráð fyrir að 21,4 milljónir evra, jafnvirði um 2,6 milljarða króna, verði greiddar af reikningnum til LBI. – Kij

Miklu meira en bara ódýrt



VIAlr 12V loftdælur í miklu úrvali

frá 4.995

Hjólafesting á bíl



8.995

Loftdæla OMEGA 12V 30L

frá 1.999



Álskóflur

Sonax hreinsivörur á frábæru verði



29.999

Öflugar háprýstidælur 165Bör 1800W



Háprýstidæla 1650W

9.999



Hjólattjakkur 2T m/tösku

3.795



6T Búkkar 605mm Par

9.999



frá 1.495

Startkaplar



4.995

Hleðslutæki 12V 6A

Fjöltengi í miklu úrvali, 1.5M/3M/5M 3/4/5/6/8 tengla



Ruslapokar 10,20,50stk

frá 395



Hjólbörur 100kg

3.995

Frábært úrval af dragböndum/ströppum



Laufahrifur

frá 999

Myndlistavörur í miklu úrvali



Lunchbox útvarp ryk/regn/frostpólið

24.995



frá 395

Ruslatínur



frá 995

Skóflur



Strákústar

685



13.995

Flísa sög 80mm



Fjölsög Höfftech

5.999



19.995

Súluborvél 350W (m/skrúfstykki)

Scanslib Hverfisteinn

frá 19.995



Rafmagnsvirtaliur í miklu úrvali

16.995

Metabo KS216 bútsög



9.999

Silverline LI-ion 18V hleðsluborvél 13mm



14.999

Hjólsög GMC 1200W



14.999

SDS Lofthöggvél GMC SDS vélar frá 9.999,-



34.995

Verkfæraskápur á hjólum

79.995

Verkfæraskápur á hjólum m/verkfærum

Mikið úrval af verkfæratöskum

frá 795



Steðjar í miklu úrvali



7.995

1/2 Toppasett



3.995

1/4 Toppasett

Vice Multi angle

6.985



14.995

1/2+1/4 Toppasett Kraftmann 94stk



5.995

Verkfærasett 108 stk



7.985

Skrall-lyklar 8-17

Verkfæralagerinn

Smáratorgi 1, 201 Kópavogi, sími 588 6090, vl@simnet.is
Mán.-fim. kl. 9-18, fös. kl. 9-18:30, lau. kl. 10-18, sun. kl. 12-17



Hjalti Þórarinnsson tók við starfi framkvæmdastjóri Marel Innova síðasta haust eftir að hafa starfað í yfir áratug hjá Microsoft í Bandaríkjunum þar sem hann leiddi meðal annars viðskiptaþróun tækni-rísans á sviði gervigreindar. Hann segir tækifæri Innova einstakt til að hafa raunveruleg áhrif á gæði og framleiðslukostnað matvæla í heiminum. Sóknarfærin séu fjölmörg. FRÉTTABLAÐIÐ/ANTON BRINK

Búnaðurinn í tvö þúsund verksmiðjum

Framkvæmdastjóri Marel Innova segir félagið hafa tækifæri til þess að komast í stöðu sem ekkert annað félag er í til þess að hafa raunveruleg áhrif á gæði og framleiðslukostnað matvæla í heiminum. Verðmætin sem Marel skapar verði í meiri mæli til í hugbúnaðarluta félagsins. Samkeppnisforskot felist í mannauðinum hér á landi enda hafi Íslendingar mikla þekkingu á matvælageiranum og fiski.

Kristinn
Ingi Jónsson
kristinn@frettabladid.is



Verðmætin sem tækni-fyrirtækið Marel skapar verða í auknum mæli til í hugbúnaðarluta fyrirtækisins, að sögn Hjalta Þórarinnssonar, framkvæmdastjóra Marel Innova, sem framleiðir samnefndan hugbúnað fyrir stærstu matvælavinnslur heims.

„Einn viðskiptavinur okkar lýsti því svo að hann gerði ráð fyrir að 75 prósent af verðmætinum komi til vegna hugbúnaðarins en 25 prósent vegna vélbúnaðar í framleiðslulínunum. Það er ólíkt því sem áður var. Sérstada Marels hefur ávallt falist í vélbúnaðinum en við getum náð forskoti – og breytt um leið hvernig matvælageirinn virkar – í hugbúnaðinum,“ segir Hjalti í viðtali við Markaðinn.

Árni Oddur Þórðarson, forstjóri Marels, sagði í viðtali við Viðskiptablaðið í febrúar í fyrra að félagið væri í auknum mæli að verða hugbúnaðarhús. „Áherslan síðustu tuttugu árin hefur verið lögð á að ná fram hagræði í verksmiðjunum. Áherslan næstu tuttugu árin verður á hagræðingu á skrifstofunni,“ sagði forstjórinn.

Hjalti tekur undir þetta. „Það kom mér á óvart þegar ég flutti aftur til Íslands síðasta haust að Marel væri

ekki þekkt hér á landi sem hugbúnaðarfyrirtæki. Ég held það sé ekki margir sem geri sér grein fyrir því að innan Marels er 170 manna geysisterkt hugbúnaðarteymi sem býr til mikil verðmæti og er í örum vexti. Ég myndi telja að Innova sé eitt af merkilegri hugbúnaðarþróunarverkefnum í heiminum í dag,“ nefnir Hjalti.

Hann tók við starfi framkvæmdastjóra Innova síðasta haust eftir að hafa starfað í yfir 11 ár hjá tækni-rísanum Microsoft í Seattle, þar sem hann leiddi meðal annars viðskiptaþróun fyrirtækisins á sviði gervigreindar. Hann stofnaði á námsárum sínum rétt fyrir síðustu aldamót Dimon hugbúnaðarhús ásamt Georg Lúðvíkssyni, sem stýrir nú Meniga, og Guðmundi Hafsteinsyni, sem leiðir vöruþróun hjá Google Assistant, og var framkvæmdastjóri fyrirtækisins til ársins 2004.

Marel hefur um nokkurt skeið verið í fararbroddi á heimsvísu í þróun hátækni-búnaðar sem notaður er til vinnslu á kjöti, kjúklingi og fiski, allt frá slátrun til pökkunar. Á undanförmum árum hefur félagið lagt aukna áherslu á Innova-hugbúnaðinn. Með honum getur starfsfólk verksmiðja stýrt vinnsluferlinu eftir upplýsingum sem kerfið aflar í rauntíma. Gerir hugbúnaðurinn starfsfólkinu þannig kleift að haga framleiðslunni á sem hagkvæmastan máta og jafnframt að bregðast skjótt við vandamálum sem kunna

að koma upp. Er talið að hvert prósentustig í bættri nýtingu geti árlega skilað milljónum dala í stórum verksmiðjum.

Verkefnið að bæta framleiðni

„Verkefni okkar,“ útskýrir Hjalti, „er að bæta framleiðni hjá matvælaframleiðendum og tryggja rekjanleika og gæði þeirra vara sem þeir framleiða. Þetta gerum við með því að tengja hugbúnað okkar við tugi ef ekki hundruð tækja á framleiðslugólfinu. Hugbúnaðurinn greinir, myndar, vigtar og verkar vöruna, hvort sem það er kjöt, kjúklingur eða fiskur, af nákvæmni og gerir þannig framleiðendum kleift að safna saman og greina gögn úr hverju skrefi framleiðslunnar. Hugbúnaðurinn tengist líka hlutum út fyrir verksmiðjuna, til dæmis skipum, kjúklingabúum eða kjötverksmiðjum, og getur þannig tryggt rekjanleika allt frá uppruna.“

Hjalti útskýrir að þó svo að Marel sé hvað þekktast fyrir vélbúnað, sem notaður er á öllum stigum framleiðslulínunnar, þá hafi fyrirtækið ávallt framleitt hugbúnað. „Það var hugbúnaður í fyrstu vögunum sem tryggði að þær gæfu rétt gildi úti á ólgusjó. En frá árinu 1994 hefur Marel séð sér hag í því að tengja saman alla framleiðslulínuna þannig að hægt sé að ná fram meiri hagkvæmni og rekjanleika. Það ár – mörgum árum áður en fólk fór að tala um hlutanetið (e. Internet of Things) – tengdi fyrir-

● Sérstada Marels hefur ávallt falist í vélbúnaðinum en við getum náð forskoti – og breytt um leið hvernig matvælageirinn virkar – í hugbúnaðinum.

tæknið saman 150 tæki í verksmiðju í Suður-Afríku. Það er það sem við gerum. Við tengjum saman tæki í verksmiðjum og veitum þannig framleiðendum heildaryfirsýn yfir framleiðslulínuna. Það hjálpar þeim að tryggja að vigtin sé rétt, nýting hráefnisins háværkuð og gæðin góð í öllu ferlinu.

Í dag má finna hugbúnað okkar í um tvö þúsund verksmiðjum um allan heim. Allir stærstu matvælaframleiðendur heimsins eru í viðskiptum við okkur. Vöxturinn hefur verið gríðarlegur og starfa nú um 170 manns við sölu, þjónustu og þróun hjá okkur. Við stefnum að því að tvöfalda starfsmannafjöldann í hugbúnaðarþróun á þessu ári. Við ætlum að sækja fram af krafti.

Þörfin í matvælageiranum á þjónustu eins og Marel Innova getur boðið upp á, það er að tengja

saman vélbúnað og hugbúnað, er mikil. Bæði hafa kröfur neytenda og stjórnvalda til rekjanleika og gæða vara aukist verulega og þá finna framleiðendur þörf fyrir að geta framleitt með sem minnstum tilkostnaði. Ef við getum aðstoðað viðskiptavinum okkar við að ná fram meiri hagkvæmni gætum við þannig haft veruleg áhrif á heimshagkerfið.“

Segir tækifærið einstakt

Aðspurður segir Hjalti sóknarfæri Innova tvíþætt. „Annars vegar felast þau í því að veita viðskiptavinum okkar meiri innsýn í framleiðsluna. Við hyggjumst fjárfesta verulega á þessu ári í gervigreind, skýjaþjónustu og vélrænu gagnanami (e. machine learning) þannig að viðskiptavinir okkar geti fengið betri innsýn í gögnin og að þeir skilji betur hvað það er í framleiðsluferlinu sem hefur áhrif á gæði vörunnar.“

Mörg framleiðslufyrirtæki, sér í lagi í fiskiðnaðinum, þurfa að bregðast hratt við breyttum aðstæðum. Þau fá kannski inn pantanir á fyrsta degi, framleiða á öðrum degi og það getur skapað mikinn vanda og aukið kostnað fyrirtækjanna. Eins getur veðrið breyst frá degi til dags og verð lækkað á mörkuðum, svo dæmi séu tekin. Allt þetta getur leitt til þess að pantanir breytast.

Með því að tengja hugbúnaðinn betur út fyrir verksmiðjuna og út í virðiskeðjuna í báðar áttir, til dæmis inn í verslanir, við flutningafyrirtæki eða upprunann á hráefninu, þá getum við spáð með nákvæmari hætti fyrir um það hvað muni breytast á degi tvö. Með þeim hætti getum við hjálpað viðskiptavinum við að finna út hvernig þeir ættu að haga framleiðslunni með tilliti til breyttra aðstæðna.

Hitt sóknarfærið felst í því að færast nær viðskiptavinum í matvöruverslunum og veita þeim upplýsingar um gæði vöru þegar þeir skanna stríkamarki hennar í símanum sínum. Við vitum hvaðan varan kom og hvernig hún hefur verið unnin og eins höfum við upplýsingar um hvað þúsundir manna, sem hafa keypt sömu vöru frá sama uppruna, hafa gefið vörinni í ein-kunn.

Ég starfaði hjá Microsoft í ellefu ár, meðal annars við Xbox og Microsoft, áður en ég tók til starfa hjá Marel. Síðustu tvö árin vann ég með stórfyrirtækjum um allan heim þar sem við vorum að reyna að nýta gervigreind til þess að búa til virðis-skapandi vöru.

Ég hóf störf hjá Marel síðasta haust og áttaði mig þá á því hvað tækifærið er einstakt. Það eru afar fá fyrirtæki sem hafa svo mikla inn-sýn í gögn sem hægt er að breyta í verðmæti. Við búum yfir ógrynni af gögnum um matvælaframleiðsluna á heimsvísu og þegar við getum tengt hugbúnaðinn út fyrir verk-smiðjur komumst við í stöðu sem enginn annar er í til þess að hafa raunveruleg áhrif á gæði og framleiðslukostnað matvæla.

Kerfið þarf að vera öruggt
Verkefni Marel Innova eru eins mis-

Halda utan um alla kjötframleiðslu í Úrúgvæ

Viðskiptavinir Innova eru ekki aðeins matvælaframleiðendur. Sem dæmi starfar fyrirtækið með stjórnvöldum í Úrúgvæ. „Við hjálpum stjórnvöldum þar í landi við að halda utan um alla kjötframleiðslu í landinu,“ segir Hjalti.

„Við vinnum þá með hverjum og einum framleiðanda og tryggjum að gögnin frá þeim skili sér með réttum hætti til stjórn-

valda. Kjöt er gríðarlega verðmæt útflutningsvara í Úrúgvæ og skiptir því miklu máli að úrúgvæsk stjórnvöld geti sýnt fram á rekjanleika kjötsins. Nýverið sömdu þau um útflutning til Kína, en stór ástæða þess að samningar náðust var að rekjanleiki kjötsins er, þökk sé Innova-hugbúnaðinum, mun meiri en í mörgum öðrum ríkjum.“

munandi og þau eru mörg. Hjalti segir að stærstu viðskiptavinirnir eigi tugi verksmiðja og þá sé það verkefni Innova að veita fyrirtækjunum yfirsýn yfir framleiðsluna í öllum verksmiðjunum. „Auðvitað skiptir það miklu máli að vélarinn séu í góðu standi en það er ekki síður mikilvægt að hugbúnaðurinn geti haldið utan um allt framleiðsluferlið, sem getur verið afar umfangsmikið hjá stærstu framleiðendum.“

Hann segir að fyrirtækið sé að miklu leyti að leysa flóknari vandamál í gagnagreiningu en gert er í bönkunum. „Við erum að vinna með margfalt magn þeirra gagna sem flæða inn í bankana á hverjum degi. Umfangið hjá okkur gerir það að verkum að kerfið þarf að vera fyllilega öruggt. Kerfið má ekki hætta að virka ef einhver vandi kemur upp. Það þýðir ekkert. Í raun þurfum við að setja kerfið upp líkt og um bankakerfi væri að ræða, þar sem við tryggjum að hver einasta færsla er skráð og að kerfið fari ekki á hliðina þótt það komi upp einhver vandamál.“

Innova starfar – líkt og Marel – um allan heim. Hjalti segir að aðeins

lítill hluti tekna komi frá Íslandi, eða um eitt prósent veltunnar. „Við eigum í viðskiptum í flestum löndum heims þar sem finna má einhverja hátæknimatvælaframleiðslu. Við höfum sett upp hugbúnaðarkerfið okkar í um tvö þúsund verksmiðjum. Þær voru um 1.800 talsins á síðasta ári þannig að segja má að við séum að bæta við okkur allt að einni verksmiðju á dag. Við vinnum náið með viðskiptavinunum, hjálpum þeim að setja upp kerfið og ráðleggjum þeim hvernig þeir geti hámarkað framleiðnina.“

Sum lönd eftir á í tækninni

Flestir viðskiptavinir Marel Innova eru í Evrópu og Bandaríkjunum en félagið hefur auk þess haslað sér völl í öðrum heimsálfum og einnig í meira framandi löndum, líkt og í Namíbíu, Úrúgvæ og Brasilíu. „Í Suður-Ameríku og Asíu eru mikil tækifæri. Framleiðendurnir þar eru aðeins eftir á í hátækni- og hugbúnaðarvæðingunni. Um leið og þeir fara að fjárfesta af meiri mæli í sjálfvirkni og tækni skapast mikil vaxtartækifæri. Í þessum heimsálfum felst verkefnið okkar aðallega í því að aðstoða matvælaframleið-

Hér á landi þekkir fólk sjávarútveg og matvælageirann. Það hefur alist upp við sjóinn og skilur hvað það er erfitt að ná í afurðina og vinna hana.

endur við að tileinka sér tæknina á meðan hlutverk okkar í Bandaríkjunum og Evrópu snýr meira að því að gera verksmiðjur, sem búa þegar við nútímataekni, hagkvæmari.

Sem dæmi geta verkefni okkar í Suður-Ameríku falist í einföldum hlutum á borð við að mæla hitastig og halda utan um það sem fer í gegnum verkmiðjur. Á sama tíma vinnum við að því í Bandaríkjunum að tengja saman fjöldann allan af matvinnsluvélum í tugum flókinna verkmiðja.“

Viðskiptavinir Innova séu þannig afar mislangt á veg komnir í tæknivæðingunni. Hjalti segir þó ávinn-inginn af tækninni það mikinn að á endanum verði framleiðendur að stíga markviss skref í þá átt. Auk þess geri stjórnvöld í mörgum ríkjum, sér í lagi í Evrópuríkjum og Bandaríkjunum, strangar kröfur til rekjanleika og gæða matvæla. „Ef framleiðendur vilja selja vöru inn á markaði þessara ríkja verða þeir að uppfylla þessar kröfur. Hugbúnaðurinn okkar getur hjálpað þeim að lækka þróskuldinn. Til þess að bregðast við ströngum kröfum neytenda og stjórnvalda hefur laus-

margra minni matvælaframleiðenda falist í því að vera yfirteknir af stærri framleiðendum til þess að ná fram stærðarhagkvæmni. En með okkar hugbúnaði geta þessi fyrirtæki náð fram hagkvæmni án þess að vera seld til stærri fyrirtækja og missa þannig sérstöðuna sem felst í því að vera „lókall“-framleiðandi.“

Mannauðurinn veitir forskot

Hjalti nefnir að Marel hafi ákveðið samkeppnisforskot þegar komi að mannaúði, enda eigi fyrirtækið auðvelt með að ráða til sín hæfileikaríkt fólk sem hefur þekkingu á matvælageiranum. Það sé ólíkt mörgum tæknifyrirtækjum, til dæmis í Kísildalnum, þar sem starfsfólk þekkir lítið til geirans. „Hér á landi þekkir fólk sjávarútveg og matvælageirann. Það hefur alist upp við sjóinn og skilur hvað það er erfitt að ná í afurðina og vinna hana. Auk þess hafa margir hér á landi starfað í bönkum við að greina gögn. Þekkingin er því tvímælaust fyrir hendi.“

Spurður um samkeppnina á mörkuðum svarar Hjalti því til að hún sé hörð en að Innova sé að mörgu leyti í einstakri stöðu. „Það sem mörg hugbúnaðarfyrirtæki, sem fara inn á markaðinn, skortir er að þau hafa ekki þessa tengingu við framleiðslutækin eins og við. Og það sama má segja um vélbúnaðarframleiðendurna sem eru í samkeppni við Marel. Þeir búa ekki við eins sterka hugbúnaðardeild og Marel. Það er þessi samblanda af vélbúnaði og hugbúnaði sem veitir Marel og Innova einstakt samkeppnisforskot. Við ætlum okkur að nýta það.“

Auk þess nefnir Hjalti að afar fáir, ef nokkrir, keppinautar Innova hafa starfað við hlutanetið allt frá árinu 1994.



Vöktun alla leið
með Vodafone IoT

Framtíðin er spennandi.

Ertu til?

 **vodafone**

Nýtt öflugt
bókhaldskerfi í skýinu
frá manningum sem færði
okkur Dynamics Ax

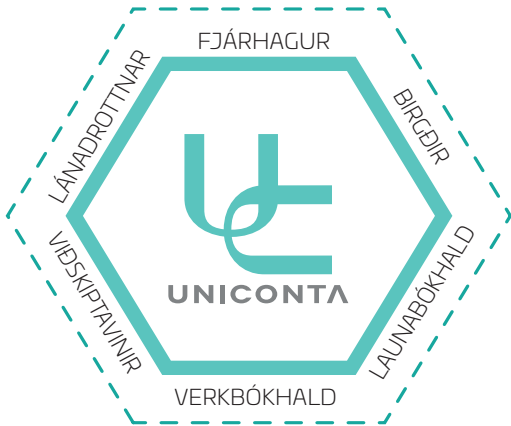
Prófaðu
frítt í
30 daga

Erik Damgaard
Stofnandi Uniconta

Lagast að þínum þörfum

UNICONTA
www.uniconta.is

FRAMTÍÐARLAUSN Í BÓKHALDINU



SÍMI 510 6000 - WWW.SVAR.IS

svaR
ÞÍN STAFRÆNA FRAMTÍÐ

Borgarbúar njóti ágóðans



Hildur
Björnsdóttir
höfundur skýpar
2. sætið á lista
Sjálfstæðisflokks-
ins í Reykjavík

Orkuveitan er langverðmætasta eign Reykjavíkurborgar í fjárhagslegu tilliti. Borgin á tæplega 94 prósentu hlut í félaginu.

Síðasta ár námu tekjur Orkuveitunnar tæplega 45 milljörðum króna og EBIDTA um 25 milljörðum króna. Fljótt á litid virðist mikill rekstrarangur hafa náðst. Nettóskuldir hafa lækkað niður í 125 milljarða frá árinu 2009 eða um hundrað milljarða. Því skal þó haldið til haga að í tíð núverandi borgarstjórnarmeirihluta hafa skuldir félagsins nær einvörðungu lækkað til samræmis við styrkingu krónunnar.

Að ákveðnu leyti hefur tekist að ná böndum á rekstri Orkuveitunnar eftir langan óstjórnartíma. Orkuveitan bjó við þann lúxus – ólíkt öðrum fyrirtækjum – að geta velt rekstrarvandæðum nær alfarið yfir á borgarbúa. Tækifæri til samninga við kröfuhafa voru vannýtt. Hagræðing í rekstri gekk of skammt. Skorid var niður í nauðsynlegu viðhaldi og endurnýjun innviða. Helsta aðgerðin fól í sér um 30 prósentu gjaldskrárhækkun með einu pennastriki. Gjaldskrár héldu áfram að hækka talsvert næstu árin. Með öðrum orðum: Borgarbúar greiddu einir fyrir fjárhagslega óstjórn Orkuveitunnar.

Hlutverk Orkuveitunnar er einfalt. Hún skal veita borgarbúum grunnþjónustu á góðu verði – í sátt og samlyndi við náttúruna. Opinberir aðilar



bera ríkar skyldur í þessum efnunum. Þessum skyldum er ekki sinnt.

Hagspá Orkuveitunnar gefur fyrirheit um 15 milljarða arðgreiðslur til eigenda. Þegar hafa 750 milljónir króna verið greiddar. Áform standa til ríflega 14 milljarða arðgreiðslna næstu sex árin. Sömu fjárhæð mætti nýta til gjaldskrárlækkana sem að meðaltali myndu spara hverju heimili í borginni nærri 50 þúsund krónur árlega. Það samsvarar tæplega 300 þúsund krónum næstu sex árin. Í hagspá er ekki gert ráð fyrir umfangsmiklum gjaldskrárlækkunum. Litid gert svo bjóða megi grunnþjónustu á góðu verði.

Orkuveitan stendur frammi fyrir umhverfislegum áskorunum. Fréttir berast af brennisteinsvetnismengun frá Hellisheiðarvirkjun og örplast í skólþvatni er nú þekkt umhverfisvandamál. Ekki er gengið nægilega langt svo koma megi alfarið í veg fyrir vandann. Ýmislegt skortir svo félagid starfi í sátt og samlyndi við náttúruna.

Árangur í rekstri Orkuveitunnar var fenginn með gjaldskrárhækkunum, frestun nauðsynlegra fjár-

festinga og fádæma heppni með ytri aðstæður. Ávinninginn ætlar núverandi meirihluti að setja beint í bauk borgarsjóds. Takmörkuð áform standa til gjaldskrárlækkana. Þetta er kunnuglegt stef hjá stjórnmalafólki – kunnuglegur freistnivandi meirihlutans – engum er betur treystandi fyrir peningum en kjörnum fulltrúum.

Við aðhyllumst ekki sama stef. Við teljum engum betur treystandi fyrir fjármunum en einmitt þeim sem afla þeirra. Borgarbúum. Rekstrarangur Orkuveitunnar á mun fremur að renna beint til réttilegra eigenda Orkuveitunnar – borgarbúa – með lækkun gjaldskrár. Það er ekki lögmál að skattar og gjöld geti eingöngu hækkað en aldrei lækkað. Við viljum minnka álögur.

Við teljum rétt að Reykjavíkurborg, og aðrir eigendur Orkuveitunnar, hverfi frá himinháum arðgreiðslum. Gjaldskrár Orkuveitunnar verði lækkaðar til samræmis. Ávinningurinn er tvíþættur. Orkuveitan færir nær hlutverki sínu sem orkufyrirtæki í almannaeigu – og borgarbúar fá bót í heimilisbókhaldi.

Ísafold er ein stærsta prentsmiðja landsins og þjónustar daglega stóran hóp viðskiptavina. Verkefni okkar eru jafn fjölbreytt og viðskiptavinir okkar eru margir. Allt frá einföldum nafnspjöldum til bæklinga sem dreift er í öll heimili landsins. Bækur, tímarit, bæklingar og umbúðir. Við komum hugmyndum þínum í framkvæmd.

Hafðu samband og við klárum þetta saman.

Hjörtur Guðnason,
prentráðgjafi og Dolly fan

ÍSAFOLDAR
PRENTSMIÐJA



Suðurhrauni 1 | 210 Garðabæ | Sími: 59 50 300 | www.isafold.is

Ísafoldarprentsmiðja er umhverfissvottuð prentsmiðja af Svaninum, norræna umhverfismerkinu. Við erum aðilar að Rammasamningi Ríkiskaupa og Rammasamningi Reykjavíkurborgar. Við framleiðum dagblöð, bækur, tímarit, bæklinga, umbúðir, veggspjöld, bréfsfni, umslög, nafnspjöld, fjölpóst og margt fleira.

Verður stjórnvitið í askana látið?



Jóhann Viðar Ívarsson
sérfræðingur í mati á rekstri fyrirtækja hjá IFS

Einn þáttur í greiningu á rekstri fyrirtækja hefur mér alltaf þótt áhugaverður. Það er hvort og þá hvaða samband er á milli stjórnarháttanna og stefnumótunar fyrirtækja og virðissköpunar. Sé um þokkalega skýrt samband að ræða geta þeir sem af ýmsum ástæðum rýna í framtíðarárangur fyrirtækja nýtt sér þá þekkingu til að meta horfur þeirra. Þetta geta verið greinendur, lánveitendur, hluthafar, stjórnarmenn, stjórnendur, birgjar, samstarfsfyrirtæki, starfsmenn og fleiri hópar. Og þá verða stjórnarhættir fyrirtækja óhjákvæmilega ein meginbreytan sem horft er til við mat á líklegri framtíð þeirra, ásamt mati á öðrum mikilvægum stærðum. Hins vegar er einnig hugsanlegt að stjórnarhættir og stefnumótun hafi lítið spágildi. Reyndin er að hópur forríkra viðskiptamögúla á Íslandi og erlendis gefur lítið fyrir stjórnarhætti og stefnumótun. Flestir þeirra eiga það sameiginlegt að leggja meiri áherslu á að láta innisæi ráða för í viðleitni við að bregðast rétt við breytingum á markaði. Hefur það reynst þeim vel!

Vera sífellt á tánum!

Þeir sem gera lítið úr gildi formlegra stjórnarháttanna og stefnumótunar í fyrirtækjarekstri sjá að mínu mati ekki skóginn fyrir trjánunum í veigamiklum atriðum. Þar má nefna að þótt til séu mörg dæmi um góðan árangur án áherslu á þessa hluti sannar það á engan hátt fánýti þeirra. Í öllum samfélagslegum hópum kemur fram dreifing á niðurstöðum sem byggist meðal annars á óstýranlegum tilviljunum. Þetta á meðal annars við um rekstur fyrirtækja. Þessu ætla ég ekki að vera rök fyrir því að láta kylfu ráða kasti í rekstri, fjarrí þvi. Gott innisæi og þekking á markaði er mikilvæg hverjum atvinnurekanda. En á móti hverjum einum sem hefur náð góðum árangri og gerir lítið úr mikilvægi skipulagðra vinnubragða er hætt við að séu margir svipaðir sem eru í basli eða hafa keyrt rekstur sinn í þrot, til tjóns fyrir sjálfa sig, hóp aðila í kringum þá og samfélagið sem þeir eru hluti af. Það er þegar gott rekstrarvit eigenda og stjórnenda er beislað með skipulegum, faglegum vinnubrögðum, sem miða að því að grípa bæði tækifærin til skamms og lengri tíma, að góðir hlutir hafa tilhneingingu til að gerast. Það sýna mér fjöldamörg dæmi úr íslensku atvinnulífi sem annars staðar.

Stundum heyrir að íslenskt atvinnulíf sé svo sveiflukennt að minni ástæða sé fyrir fyrirtæki að vinna skipulega, langt fram í tímann að uppbyggingu rekstrar síns. Mikilvægara sé að bregðast hratt við



sveiflumum og hverja maður þekkir í Rótarý. En þá gleymist að þetta eru alls ekki gagnkvæmt útilokandi kostir heldur styrkir hvor hinn. Mikilvægi reglubundins vinnulags og langtímahugsunar er síst minna á Íslandi en annars staðar, raunar enn meira vegna sveiflnanna í okkar ágæta hagkerfi. Hér er rétt að halda því til haga að afar mikilvægur hluti skipulegrar langtímahugsunar í rekstri er að greina allt það sem komið getur upp í honum og haft þýðingu fyrir hann, setja niður af ígrundun og án tímaskorts hver séu bestu viðbrögðin við hverri sviðsmynd og hverjir eigi að koma að þeim. Allir þeir séu vel upplýstir um áætlanirnar fyrir fram. Stefnumótun er ekki bara setning metn-

aðarfullra markmiða og kortlagning leiða að þeim, þótt það hlutverk sé mikilvægt.

Raundæmin mýmörg

Fjöldi dæma er úr íslensku atvinnulífi bara á síðustu misserum um hraða þróun þar sem góðir stjórnarhættir og stefnumótun kom eða hefði komið að miklu gagni. Mikilvægir markaðir lokast skyndilega af pólitískum ástæðum og finna þarf nýja og laga vörurnar að þeim. Samkeppniseftirlitið tekur fyrirtækið til rannsóknar, stormar inn á skrifstofur þess og fjölmiðlar fjalla ítarlega um málið. Tölvuþrjótur brjótast inn og dreifa trúnaðarupplýsingum um viðskiptavinina. Fyrirtækið hefur snarstækkað í gegnum

Það er þegar gott rekstrarvit eigenda og stjórnenda er beislað með skipulegum, faglegum vinnubrögðum, sem miða að því að grípa bæði tækifærin til skamms og lengri tíma, að góðir hlutir hafa tilhneingingu til að gerast.

samruna en nýja heildin virkar ekki sem skyldi, arðsemin hefur hríðfallið og hlutabréfaverðið með. Risastór erlendur samkeppnisaðili kemur inn á markaðinn og hrifsar til sín verulega hlutdeild frá fyrsta degi.

Mín skoðun um tíðina á samhengi stjórnarháttanna fyrirtækja og virðissköpunar segir mér að sambandið er býsna sterkt. Óþarfi er að setja nöfn fyrirtækja við dæmin; þau skipta ekki máli heldur skilningurinn á mikilvægi þess ásetnings að átta sig fyrir fram á sem flestum mögulegum breytingum í óvissri framtíð og vinna bæði langtíma-sviðsmyndir og viðbragðsáætlanir miðað við þær. Síðan er ekki hægt að gera of mikið úr mikilvægi þess að hafa afrakstur þessarar vinnu ávallt uppi á borðum en ekki ofan í skúffu, laga hann reglubundið og við markverðar breytingar að nýjum aðstæðum og læra sífellt af þeim mismun sem kemur fram á milli áætlunar og veruleika.



VIÐSKIPTATÆKIFÆRI Á KEFLAVÍKURFLUGVELLI:
**GETUR ÞÚ ELDAÐ FYRIR
MILLJÓNIR FARÞEGA?**

**ÚTBOÐ Á AÐSTÖÐU UNDIR
VEITINGAREKSTUR Í FLUGSTÖÐ
LEIFS EIRÍKSSONAR Á
KEFLAVÍKURFLUGVELLI**

Isavia leitar að aðila með góða reynslu af veitingarekstri og hefur yfir að ráða vörumerki sem býður upp á afgreiðslu á mat úr fersku hráefni á innan við tveimur mínútum. Gerð er krafa um að viðkomandi bjóði upp á pítsur í sneiðum, fersk salöt o.fl.

Staðsetning: 2. hæð í suðurbyggingu Flugstöðvar Leifs Eiríkssonar

Samningstími: Fjögur ár með möguleika á tveggja ára framlengingu

Nánari upplýsingar má nálgast í útboðslýsingu sem er aðgengileg á útboðsvef Isavia.



ISAVIA

Skotsilfur



Auðvelt val

Tilkynnt var í síðustu viku að tólf umsækjendur væru um embætti aðstoðarseðlabankastjóra. Flestir sem til þekkja telja augljóst að **Jón Þ. Sigurgeirsson**, framkvæmdastjóri



alþjóðasamskipta og skrifstofu seðlabankastjóra, eigi þar að verða fyrir valinu. Jón hefur verið á meðal æðstu stjórnenda Seðlabankans um áralangt skeið, þar sem hann hefur einkum séð um samskipti bankans við AGS og lánshæfismatsfyrirtækin, auk þess að hafa leikið stórt hlutverk í framkvæmdahópi stjórnvalda sem útbjó áætlun um afnám hafta 2015. Færri vita hins vegar að hann hefur síðustu ár einnig verið í stjórn gríska Fjármálastöðugleikaráðsins. Þar hefur Jón unnið að því risavaxna verkefni, ásamt öðrum evrópskum seðlabankamönnum, að endurreisa gríska fjármálakerfið. Það ætti því að reynast Katrínu Jakobsdóttur auðvelt að velja eftirmann Arnórs Sighvatssonar í embættið, standi vilji hennar á annað borð til þess að ráða hæfasta umsækjandann.

Yfirskuldsett

Í tilkynningu RÚV vegna ársuppgjörðs félagsins fyrir síðasta ár er mikið gert úr skuldalækkun félagsins í fyrra sem er sögð hafa verið sú mesta í sögu þess. Þegar lítið er



á sjálfan ársreikninginn blasir hins vegar önnur mynd við. Ríkisútvarpið, sem er stýrt af **Magnúsi Geir Þórðarsoni**, er skuldsett upp fyrir haus en skuldirnar voru alls 6,2 milljarðar í lok ársins borið saman við 6,0 milljarða í árslok 2016. Er sérstaklega tekið fram í reikningnum að þegar fram líða stundir muni RÚV ekki geta – vegna skuldastöðunnar – staðið undir greiðslum afborgana af láni Lífeyris-sjóðs starfsmanna ríkisins.

Til Íslenskra fjárfesta

Tómas Karl Aðalsteinsson, sem starfaði áður sem sjóðstjóri hjá Stefni, hefur gengið til liðs við verðbréfafyrirtækið Íslenska fjárfesta þar sem hann mun stýra erlendum sjóðum fyrirtækisins.



Fyrirtækið hefur auk þess ákveðið að færa sig um set en það hefur tryggt sér húsnæði á Skólavörðustíg. Bættist hann þar í hóp þeirra Hannesar Árdals og Sigurðar Hreiðars Jónssonar,

Versta vikan í yfir tvö ár



Ekki blés byrlega á hlutabréfamörkuðum vestanhafs í síðustu viku en bandarískar hlutabréfavitölur lækkuðu þá meira en í nokkurri annarri viku frá byrjun árs 2016. Ýmislegt er talið skýra lækkanirnar, svo sem auknar líkur á viðskiptastríði á milli Bandaríkjanna og Kína, hærrí stýrivextir í Bandaríkjunum, enn frekari mannbreytingar í starfsliði Bandaríkjaforseta og ekki síst hneykslið í kringum gagnanotkun Facebook og Cambridge Analytica. Hlutabréf tóku hins vegar við sér á nýjan leik á mánudag þegar fregnir bárust af sáttaviðræðum bandarískra og kínverskra stjórnvalda. NORDICPHOTOS/GETTY

Val endurspeglar sjálfsmynd



Sigurður Hannesson framkvæmdastjóri Samtaka iðnaðarinnar

Takist það verkefni að rækta orðspor Íslands enn frekar mun það skila sér í aukinni eftirspurn eftir íslenskri náttúru, vörum og þjónustu. Þar með verða til aukin verðmæti sem skila sér í auknum lífsgæðum landsmanna. Orðspor má meðal annars rækta með því að framleiða gæði og þar ættu Íslendingar að standa vel að vígi. Það er ekki nóg að aðrir hafi áhuga á þessum íslensku gæðum heldur þurfa heimamenn að sækjast eftir þeim líka. Hið opinbera ræður miklu um hvernig til tekst og hljóta ráðamenn að vinna að þessu.

Ræktum orðspor

Ráðherrar voru nýverið spurðir að því hversu hátt hlutfall íslenskra matvæla væri í innkaupum ráðuneytisins. Þessi fyrirsögn þing-

manns er áhugaverð því að grunni til snýst hún um vitund ráðamanna um að velja íslenskar vörur. Svörin komu ekki á óvart en heilt yfir leitast ráðuneytin við að velja íslensk matvæli. Þetta er jákvætt því þannig er orðspor landsins ræktað og verðmætasköpun aukin með jákvæðum áhrifum á lífsgæði landsmanna.

Hljóð og mynd

Kanslari Þýskalands myndi ekki aka um á bandarískum bíl heldur kæmu þýskir bílar aðeins til greina. Í Danmörku prýðir dönsk hönnun opinberar byggingar. Mörg fleiri dæmi mætti taka en myndin er skýr. Þetta val er hluti af sjálfsmynd viðkomandi þjóða.

Húsgögn prýða allar byggingar og það á að vera sjálfsagt mál að íslensk húsgögn sjáist í öllum opinberum byggingum, ekki síst þeim sem almenningur á erindi um í einhverjum mæli. Ráðuneytin eru dæmi um það. Á fyrstu þremur mánuðum nýrrar ríkisstjórnar greiddu ráðuneyti um 12 milljónir fyrir húsgögn ef marka má upplýsingar á vefnum opinreikningar.is. Þar af voru 10 milljónir greiddar fyrir innflutt húsgögn eða 84% af innkaupunum á umræddu tíma-

Kanslari Þýskalands myndi ekki aka um á bandarískum bíl heldur kæmu þýskir bílar aðeins til greina.

bili. Á það hefur verið bent að skandinavísk hönnun er áberandi í opinberum byggingum og þannig fara tækifæri til að rækta orðspor Íslands forgörðum. Það er miður og tefur þessa mikilvægu uppbyggingu.

Hönnun er samtal

Hönnun er að grunni til samtala milli þriggja aðila: hönnuðar, framleiðanda og notanda. Hönnuðir höfða til sibreytilegra þarfa notanda og þurfa að taka mið af hinu mögulega við framleiðslu. Með vali sínu hafa notendur mikil áhrif á hönnun. Framfarir í tækni og framleiðslu auka möguleika á því að láta hönnun verða að veruleika. Það samtal sem hönnun er á að sjálfsgöðu að eiga sér stað hér á landi ekki síður en annars staðar. Þetta þurfum við öll að hafa í huga, ekki síst hið opinbera.

Kaupum gæði

Hið opinbera eyðir 45 krónum af hverjum 100 krónum sem eytt er í hagkerfinu. Með réttu vali má því hafa jákvæð áhrif á uppbyggingu atvinnugreina með tilheyrandi störfum og verðmætasköpun hér-landis.

Það skiptir því talsverðu máli hvernig opinberum innkaupum er hagað því þannig má hafa jákvæð áhrif á þróun á markaði. Hið opinbera getur einnig verið drifkraftur nýsköpunar og lagt mikið af mörkum til sjálfbærrar þróunar eins og segir í svári forsætisráðherra við fyrrgreindri fyrirspurn. Einnig er bent á það í svári ráðherrans að með lögum um opinber innkaup sem tóku gildi haustið 2016 sé aukin áhersla á „vistvæn“ innkaup.

Þannig er í auknum mæli horft til gæða, umhverfisverndar, t.d. loftslagmála og kolefnisfótspors vöru, félagslegra markmiða og nýsköpunar. Þar standa íslenskir framleiðendur sterkt auk þess að bjóða samkeppnishæf verð. Nýta þarf hvert tækifæri til þess að auka veg íslenskra framleiðslu og hönnunar og rækta þannig orðspor landsins með tilheyrandi verðmætasköpun.

Hálfur lífeyrir



Björn Berg Gunnarsson fræðslustjóri Íslandsbanka

Skarðingar á greiðslum Tryggingastofnunar (TR) eru með eldfimari umræðuefnum. Sitt

sýnist hverjum um hlutverk stofnunarinnar og hvað teljist sanngjarnt þegar kemur að samspili tekna og greiðslna en lítið er þó rætt um hálfan lífeyri, nokkuð undarlega nýjung sem kynnt var til leiks um áramótin.

Greiðslur lífeyris TR skerðast vegna tekna. Hlutfallið er 45% hjá sambúðarfólki og 56,9% hjá þeim sem búa einir. Á þessu eru þó undantekningar. Almenn frítekjumark er 25.000 kr. á mánuði

og að auki er sérstakt 100.000 kr. frítekjumark vegna launatekna. Þá hefur séreignarsparnaður engin áhrif á greiðslur ellilífeyris. Þetta á við um hefðbundna tóku greiðslna frá stofnuninni en hálfur lífeyrir skerðist hins vegar ekki um krónu vegna tekna, hvernig svo sem stendur á því.

Hálfur lífeyri er hægt að sækja um að því gefnu að við höfum náð 65 ára aldri og sótt um slíkar greiðslur samtímis hjá TR og líf-

eyrissjóðum. Samanlagður hálfur lífeyrir frá stofnunni og lífeyris-sjóðum verður að lágmarki að jafngilda fullum lífeyri hjá TR. Séu lífeyrisréttindi mjög lítil er því ekki hægt að sækja um þessa útfærslu.

Hugmyndin er ágæt. Það getur verið freistandi að minnka við sig starfshlutfall en ekki víst að fjárhagur fólks leyfi að tekjurnar minnki. Því er brugðið á það ráð að heimila okkur að sækja hálfar greiðslur frá lífeyrissjóðum og TR til að minnka

tekjutapið. Það er þó eilítið sérstakt að þeir sem kjósi þessa leið sleppi alfarið við skerðingar. Sá sem safnað hefur göðum lífeyrisréttindum, segjum 600.000 kr. á mánuði, veit að hann mun ekki fá neinar greiðslur frá Tryggingastofnun þegar hann hættir að vinna.

Sé sótt um hálfan lífeyri myndast allt í einu réttindi, yfir 100.000 krónum á mánuði. Er nema von að fjármál við starfslok flækist fyrir mörgum?



Afgreiðslutími um páska

Virka daga 11-18 - Laugardaga 11-16

Opið Skírdag 12-16

Lokað föstudaginn langa

Páskadag og annan í páskum

PÁSKATILBOÐ

LANDMANN
Your World of BBQ



4 KW

Verð áður 39.900

34.900

2 brennarar

Grindur úr pottjárni

LANDMANN gasgrill HERON 3ja brennara

Niðurfellanleg
hlíðarborð



Verð áður 44.900

39.900

LANDMANN
Your World of BBQ



Verð áður 22.900

18.900

Verð áður 22.900

18.900

Verð áður 34.900

29.900

LANDMANN gasgrill
TRITON 2ja brennara



Niðurfellanleg
hlíðarborð

Verð áður 59.900

52.900

POWER
THERMAL
SPREADING
SYSTEM

LANDMANN gasgrill
TRITON 3ja brennara 10,5 KW



Niðurfellanleg
hlíðarborð

Verð áður 74.900

64.900

POWER
THERMAL
SPREADING
SYSTEM

3 litir

LANDMANN gasgrill
TRITON 4ra brennara 14,8 KW



POWER
THERMAL
SPREADING
SYSTEM

Verð áður 89.900

79.900

3 litir

LANDMANN gasgrill
AVALON 4ra brennara



Verð áður 129.900

109.900

TEST
WINNER!

LANDMANN gasgrill
AVALON 5 brennara



Verð áður 229.900

209.900

POWER
THERMAL
SPREADING
SYSTEM

LANDMANN Reykofn
Gaskynntur



Verð áður 44.900

39.900

Viðarspænin
10 gerðir



**Komdu, skoðaðu og fáðu
faglegar ráðleggingar**



Grillbúðin
SÉRVERSLUN MEÐ GRILL OG GARÐHÚSGÖGN

Smiðjuvegi 2, Kópavogi (við hilðina á Bónus)

Sími 554 0400

grillbudin.is

Stjórnar- maðurinn



@stjornarmadur

Ekkert aðhald

RÚV birti ársreikning sinn fyrr í vikunni. Af ýmsu er að taka þótt blaðamenn virðist engan áhuga hafa á öðru en launatékka útvarpsstjóra. Þannig má sjá að tekjur RÚV vegna almannaþjónustu, það er skatttekjur, jukust um hátt í tíu prósent á árinu. Tekjur vegna auglýsingasölu jukust sömuleiðis eða um tæpar 100 milljónir.

Athygli vekur að gjöld vegna almannaþjónustu eru tæpir 5,2 milljarðar, eða með öðrum orðum þeir riflegu 4 milljarðar sem RÚV fær árlega í forgjöf frá ríkinu duga ekki fyrir rekstri fjölmiðlaþjónustu félagsins. Það sem upp á vantar fæst með þátttöku RÚV á auglýsingamarkaði í samkeppni við einkaaðila. Þrátt fyrir þessa miklu meðgjöf bæði frá skattgreiðendum og þátttöku á auglýsingamarkaði með tilheyrandi tjóni fyrir keppinautana, nemur rekstrarhagnaður eftir að leiðrétt hefur verið fyrir einskiptiskostnaði tæpum hálfum milljarði. Langtímaskuldir RÚV nema sex til sjöfaldri þeirri upphæð og því ljóst að stofnunin telst óhemju skuldettt í öllum samanburði.

Í skýrslu stjórnar RÚV segir að reksturinn hafi verið endurskipulagður undanfarnin ár og að umtalsverður viðsnúningur hafi orðið. Hið rétta er að sú rekstrarbót sem orðið hefur er nær einungis vegna sölu á lóðaréttindum sem RÚV fékk í vöggugjöf. Efnávar er að gáð virðist alls ekkert aðhald vera í rekstrinum. Eins og áður sagði jukust skatttekjur félagsins um tæpar tíunda hlut. Á sama tíma jókst launakostnaður um tæpar 70 milljónir og stöðugildum fjölgaði. RÚV keypti sömuleiðis varanlega rekstrarfjármuni fyrir ríflega 540 milljónir! Hið síðastnefnda ætti í raun að vera sérstakt rannsóknarefni.

Því virðist sem eina aðhaldið í rekstri RÚV á árinu hafi falist í hækkingu álagna á almenning. Ljóst er að allir þeir tíu stjórnarmenn RÚV sem skrifa undir ársreikninginn þurfa að hugsa sinn gang. Kannski væri fyrsta skrefið að leggja niður störf að minnsta kosti helmingis þeirra.

Löngu er tímabært að stjórnvöld taki á málefnum RÚV. Hver menntamálaráðherra á fætur öðrum hefur drepit málínu á dreif. Nú síðast með skipan nefndar um annars ágæta niðurstöðu annarrar nefndar. Ársreikningur RÚV er lifandi dæmi um hættu þess að vera með tekjur í áskrift. Óráðsian með almannafé er allt að því áþreifanleg, og tjónið sem stofnunin veldur keppinautum sínum löngu þekkt stærð.

Hætt sem framkvæmdastjóri Gló

Stjórn veitingahúsakeðjunnar Gló og Petrea Ingileif Guðmundsdóttir framkvæmdastjóri hafa komist að samkomulagi um að hún láti af störfum hjá félaginu, samkvæmt heimildum Markaðarins. Petrea var ráðin framkvæmdastjóri Gló í ágúst á síðasta ári.

Petrea annaðist daglegan rekstur Gló hér á landi en í till kynningu vegna ráðningarsinnar í fyrri kom fram að áhersla yrði lögð á að sækja aukinn vöxt og auka arðsemi félagsins.



Petrea Ingileif Guðmundsdóttir.

Petrea hefur lengst af starfað á sviði fjar-skipta og afþreyingar en hún hefur meðal annars verið framkvæmdastjóri Tals og gegnt stjórnunarstöðum hjá Símanum, 365 og Skjánum.

Gló er í meirihlutaeigu Eyju fjárfestinga-félags, sem er í eigu hjónanna Birgis Þórs Bieltvedt og Eyglóar Bjarkar Kjartansdóttur, en auk þess eiga meðal annars hjónin Sólveig Eiríksdóttir og Elías Guðmundsson og fjárfestirinn Ólafur Steinn Guðmundsson hlut í Gló. – kj

23.03.2018



Höft, hvort heldur innflæðishöft eða útlæðishöft, geta aldrei verið til lengri tíma hluti af einhverju hagstjórnartæki.

Óli Björn Kárasón, formaður efnahags- og viðskipta-nefndar Alþingis



FLAGGSKIPIÐ FRÁ JEEP. GRAND CHEROKEE SUMMIT DÍSEL 3.0L V6 250 HÖ. 8 GÍRA SJÁLFSKIPTING

Jeep



JEEP GRAND CHEROKEE SUMMIT VERÐ FRÁ 11.490.000 KR.

Hátt og lágt drif, loftþúðafjöðrun, fjarlægðarstilltur hraðastillir, 20" álfelgur, 8,4" snertiskjár, lykillaust aðgengi og ræsing, rafdrifin sportsæti frammi í með hita og kælingu, sjálfvirk tveggja svæða miðstöð með loftkælingu, upphitaðir hliðarspeglar, regnskynjari, panorama opnanlegt glerþak, leðurinnrétting, rafdrifinn afturhleri, íslenskt leiðsögukerfi, akgreinavari, árekstrarvari, blindhornsvörn, leggur sjálfur í stæði, Harmon Kardon hljómflytningstæki, 19 hátalarar o.fl.

Umfram í **SUMMIT SIGNATURE**: Platinum útlit, dökk gráar Gunmetal álfelgur, upplýst Summit merki í hliðarfólsum, Platinum grill og afturljós, Signature lúxusinnrétting, Blue-Ray DVD með 2 skjáum aftur í, 2x þráðlaus heyrnartól og fjarstýring.
VERÐ FRÁ: 12.790.000 kr.



GRAND CHEROKEE
FRÁ KR. 8.690.000

CHEROKEE
FRÁ KR. 6.390.000

COMPASS
FRÁ KR. 5.490.000

RENEGADE
FRÁ KR. 4.390.000

WRANGLER

ALVÖRU FJÓRHJÓLADRIF AFLMIKLAR EYÐSLUGRANNAR DÍSELVÉLAR

ÍSABAND
ÍSLENSK-BANDARÍSKA EHF. BÍLAUMBOD

Umboðsaðili Jeep - Þverholti 6 - 270 Mosfellsbær - s. 534 4433 - www.jeep.is
www.isband.is - isband@isband.is - Opið virka daga 10-18 - Laugardaga 12-16