



**Lokaverkefni til BS-prófs  
í viðskiptafræði**

**Íslenskur sjávarútvegur í hnotskurn árið 2018**  
Staða og stefna

**Guðrún Dís Magnúsdóttir**

Guðrún Johnsen, lektor

Júní 2018



**HÁSKÓLI ÍSLANDS**  
**FÉLAGSVÍSINDASVIÐ**

---

VIÐSKIPTAFRÆÐIDEILD

# Íslenskur sjávarútvegur í hnotskurn árið 2018

Staða og stefna

Guðrún Dís Magnúsdóttir

Lokaverkefni til BS-gráðu í viðskiptafræði

Leiðbeinandi: Guðrún Johnsen, lektor

Viðskiptafræðideild

Félagsvísindasvið Háskóla Íslands

Júní 2018

Íslenskur sjávarútvegur í hnotskurn árið 2018.

Ritgerð þessi er 6 eininga lokaverkefni til BS prófs við  
Viðskiptafræðideild, Félagsvísindasviði Háskóla Íslands.

© 2018 Guðrún Dís Magnúsdóttir

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: Háskólaprent

Reykjavík, 2018

## Formáli

Ritgerð þessi er lokaverkefni mitt til BS gráðu við viðskiptafræðideild Háskóla Íslands með áherslu á fjármál. Vægi ritgerðarinnar eru 6 ECTS einingar.

Guðrún Johnsen, lektor, var leiðbeinandi við vinnslu ritgerðarinnar og vil ég þakka henni fyrir góða aðstoð og leiðsögn. Undirbúningsvinna og öflun heimilda hófst í byrjun árs og var ritgerðin unnin í mars, apríl og byrjun maí.

Sérstökum þökkum vil ég þakka föður mínum Magnúsi Guðmundssyni, Birki Hrannari Hjálmarssyni útgerðarstjóra HB Granda og öllum þeim sem fundu sér tíma til þess að veita mér viðtal og vera mér innan handar í gegnum verkefnið.

## Útdráttur

Sjávarútvegur hefur verið undirstaða íslenska hagkerfisins í aldaraðir. Ritgerð þessi byggir á greiningu og áskorunum sem greinin hefur farið í gegnum á síðastliðnum árum og til dagsins í dag. Álögur og ógnanir hafa aukið og minnkað afkomu útgerðarfélaga sem hefur einkennst af hraðri samþjöppun í greininni. Markaðssetning og mismunandi áherslur í sölumálum hafa breyst töluvert þar sem eftirspurn hefur ráðið útfærslum og vinnsluaðferðum varðandi hráefni. Tækninýjungar og fjárfestingar hafa verið áberandi á síðastliðnum árum og verður aðeins rýnt í þá þróun. Einnig verður aðeins kafað í gengismálin þar sem gengi íslensku krónunnar spilar stóran part í afkomu félaganna. Aflaheimildir og samspil þeirra er grunnur að góðri afkomu sem stjórnendur félaganna þurfa að skoða djúpt í ljósi markaðs aðstæðna á erlendum mörkuðum ásamt fleiri atriðum varðandi framlegð til lengri tíma litið. Í lok ritgerðarinnar er fjallað um útgerðarfélagið HB Granda hf. þar sem skoðað verður sambland aflaheimilda ásamt því að skoða þær rekstrarlegu breytingar sem félagið hefur gengið í gegnum á undanförunum árum. Einnig er spáð fyrir um hvernig best væri að hámarka aflaheimildir félagsins til lengri tíma litið. Niðurstaða þeirrar greiningar bendir til þess að félagið sé á réttri leið varðandi stefnumótun. Félagið hefur verið að fjárfesta mikið í nýjum ferskfisks skipum þar sem einblínt er á gæði og samkeppnishæfni til langs tíma. Á sama tíma er félagið búið að fjárfesta verulega í hátæknibúnaði fyrir landvinnslu félagsins, þar er lagður grunnur varðandi launakostnað og sjálfvirkni sem mun auka samkeppnishæfni félagsins verulega á komandi árum. Á sama tíma er félagið að fjárfesta í nýju flakafrystiskipi sem verður hannað til þess að verða líkt og hátæknifrystihús, nema á sjó, þannig er félagið að viðhalda sérstaklega sterkri stöðu sinni á Bretlandsmarkað varðandi Fish and Chips markaðinn.

## Efnisyfirlit

Formáli.....	4
Útdráttur .....	5
Efnisyfirlit.....	6
Myndaskrá .....	7
Töfluskrá.....	7
1 Inngangur.....	8
2 Íslenskur sjávarútvegur.....	10
2.1 Aflaheimildir.....	10
2.1.1 Aflaheimildir í helstu botnfisktegundum .....	11
2.2 Áhrif gjaldmiðils á afkomu greinarinnar.....	11
2.3 Veiðigjöld .....	13
2.4 Tækninýjungar í íslenskum sjávarútvegi .....	15
2.5 Fjárfestingar í íslenskum sjávarútvegi .....	16
2.6 Þróun síðustu ára á ferskum bita-fiski til lykilmarkaða .....	18
2.7 Sjófrystur fiskur .....	19
3 HB Grandi - Samantekt .....	22
4 Umræða og lokaorð.....	27
Heimildaskrá.....	29

## Myndaskrá

Mynd 1. Gengi evru gagnvart krónu. Heimild: Seðlabankinn.....	12
Mynd 2. Úthlutun heimilda miðað við fjölda skipa milli ára. Heimild: Fiskistofa .....	15
Mynd 3. Fjárfestingar í sjávarútvegi 2016-2017. Heimild: Landsbankinn .....	17
Mynd 4. Útfluttur ferskur fiskur í tonnum samkvæmt flutningsmáta. Heimild: Hagstofa .....	19
Mynd 5. Útflutningur í tonnum á ferskum fiski inná Bretlandsmarkað, árin 2000- 2016. Heimild: Hagstofa .....	20
Mynd 6. Úthlutun heimilda á karfa til helstu sjávarútvegsfyrirtækja í tonnum. Heimild: Fiskistofa .....	23
Mynd 7. Engey RE 1. Heimild: HB Grandi .....	24
Mynd 8. Teikning af frystitogara HB Granda, 81 m langur og 17 m breiður. Heimild: HB Grandi.....	25

## Töfluskrá

Tafla 1. Úthlutun aflaheimilda helstu botnfisktegunda í tonnum. Heimild: Fiskistofa .....	11
Tafla 2. Úthlutun aflaheimilda helstu botnfisktegunda til HB Granda í tonnum. Heimild: Fiskistofa .....	23

## 1 Inngangur

Sjávarútvegurinn er undirstaða efnahagskerfis Íslands. Þegar togaravæðingin átti sér stað á áttunda áratugnum var stór hluti af botnfisktegundum, sem veiddur var við Íslandsstrendur, frystur í vinnsluhúsum vítt og breytt um landið. Einnig má geta þess að árið 1981 náði þorskaflí í íslenskri lögsögu hámarki, eða 460 þúsund tonnum, sem þótti gríðarlega mikill afli á þeim tíma samanborið við úthlutaðar þorskaflaheimildir í dag sem eru um 210 þúsund tonn (Bjarki Vigfússon og Haukur M. Þrastarsson, 2016). Á þessum tíma var einnig talsvert um það að fiskur var settur í hefðbundið saltferli þar sem fiskurinn var flattur og blautverkaður í salti. Síðan var hann verkaður í þrjá til sex mánuði fyrir sölufarli. Þessi vara var aðallega seld og markaðssett á Portúgalsmarkað eða þá á Spánarmarkað. Ekki þurfti flókinn tækjabúnað við þessa framleiðslu þar sem saltið varði og verkaði vöruna til lengri tíma litið og varan því tiltölulega stöðug í gæðum (Fræðsluvefur Matís, e.d.). Frysta varan var að mestu leyti seld á Ameríkumarkað í svokallaðri fimm punda pakkningu. Þessi vara naut mikilla vinsælda í áraraðir allt þar til að gengisáhrif og samkeppni frá öðrum fiskveiðipjóðum fór að hafa áhrif á verð vörunnar (Matís, e.d.). Árið 1982 átti sér tímamót í íslenskum sjávarútvegi, fyrsti frystitogarinn kom til landsins og fjölgaði þeim hratt í kjölfar hagstæðari markaðsaðstæðna erlendis. Um aldamótin voru skip með vinnsluleyfi um borð 90 talsins, þar af um 35 flakafrystitogarar. Þegar þarna er komið við sögu er sjófrystur fiskur nálægt því að vera tuttugu prósent af botnfiskafla veiddum við Íslandsstrendur (Bjarki Vigfússon og Haukur M. Þrastarsson, 2016).

Kvótakerfið var innleitt árið 1984, fyrir það voru veiðistofnar í kringum landið í hættu þar sem takmörkuð stýring átti sér stað með veiðigetun flotans. Afkastageta veiðiskipa var umfram sjálfbærni stofna, í kjölfarið var kvótakerfið þróað á skömmum tíma úr því að vera blandað skrapdagakerfi í að vera aflahlutdeildarkerfi með áherslu á sjálfbærni veiða (Kristinn Hugason, 2001). Vel hefur tiltekist að byggja upp flest alla fiskistofna í kringum landið síðan þá og talið er að stofnar fiskistofna séu sterkir í dag. Kerfið hvetur til aflagæða, auðveldi samhæfingu veiða og vinnslu og skapar getu og hvata til vöruþróunar og markaðssóknar. Kvótakerfið eykur arðsemi sjávarútvegsfyrirtækja til



lengri tíma litið, með því eykst getan til að fjárfesta í innviðum og viðhalda þannig samkeppnishæfni greinarinnar (Þorkell Helgason og Örn D. Jónsson, 1990).

Á síðustu fimmtán árum hefur átt sér stað mikil breyting á vinnsluaðferðum og markaðssetningu á botnfiski, aðallega þorski. Fundist hafa nýjir markaðir fyrir ferskar bitavörur bæði í Evrópu og Bandaríkjunum þar sem söluverð afurða skilar mun betri framlegð til vinnsluhúsa (Bjarki Vigfússon og Haukur M. Þrastarsson, 2016). Á sama tíma hafa útgerðir og vinnslur fjárfest verulega í nútíma tækni sem hjálpar sölu og markaðsaðilum að þjóna betur eftirspurn markaða varðandi gæði hráefnis (Íslandsbanki, 2017).

Farið verður yfir helstu áhrifaþætti þessara breytinga sem átt hafa sér stað undanfarin ár og rýnt í komandi tíma. Veiðigjöld, sem lögð voru á árið 2012, er liður sem talsvert hafa verið rædd og skrifað um þar sem afkoma greinarinnar hefur tekið talsverðum stakkaskiptum eftir að þau voru lögð á og verða þau skoðuð í víðara samhengi (Lög um veiðigjöld nr. 74/2012). Greindir verða fleiri þættir sem hafa áhrif á veiðar og vinnslufélög landsins í dag og rýnt aðeins dýpra í botnfiskveiðar og vinnsluaðferðir. Í framhaldi verður fjallað um þær tækninýjungar og fjárfestingar sem útgerðarfélögin hafa ráðist í og spáð í framtíðina varðandi botnfiskveiðar og þá aðallega þorsk sem er okkar stærsta útflutningsafurð í botnfiski. Varðandi það samhengi er gerð stutt greining á sjávarútvegsfyrirtækinu HB Granda hf. og aflahlutdeild þess félags skoðuð út frá öðrum sjávarútvegsfélögum og að lokum rýnt í næstu skref.

## 2 Íslenskur sjávarútvegur

Ísland er í nítjándra sæti yfir stærstu fiskveiðiþjóðir í heimi. Sjávarútvegur skilar næst mestum útflutningsverðmætum inn í íslenskt þjóðarbú og er afar mikilvægur þáttur í þjóðarsál og atvinnulífi Íslands (Greiningardeild Íslandsbanka, 2017). Rekstrarafkoma sjávarútvegsfyrirtækja dróst talsvert saman á árunum 2016 og 2017 og er útlit fyrir því að afkoman haldi áfram að versna á næstu árum (Deloitte, 2018). Útflutningur á fiskafurðum til lykilmarkaða, Evrópu og Bretlands, hefur farið ört vaxandi á síðastliðnum árum (Kvótinn, e.d.). Má þar nefna sérstaklega samkeppnishæfni íslensks sjávarútvegs í gæðum, veiðum og vinnsluaðferðum (Arion Banki, 2015). Gengi íslensku krónunnar hjálpaði talsvert til eftir hrunið 2008 þar sem veiking krónunnar skilaði auknum gjaldeyri til útgerðar og vinnsluhúsa. Sjávarútvegur er mjög mikilvægur fyrir íslenskt efnahagskerfi, sem dæmi eru tæp 80% af viðskiptavinum stærsta endurskoðendafyrirtækis Íslands, Deloitte ehf., sjávarútvegstengd fyrirtæki (Deloitte, e.d.).

### 2.1 Aflaheimildir

Aflamarkskerfið var tekið upp árið 1984. Árið 1991 var ákveðið með lögum frá Alþingi að aflaheimildir yrðu að fullu framseljanlegar (Íslandsbanki, 2017). Aflaheimildirnar voru fyrst og fremst settar á til að vernda fiskistofna með sjálfbærni að leiðarljósi. Aflaheimildir merkja það magn af afla sem má veiða á hverju ári. Kvótanum er hlutdeilt á hvert skip (Ragnar Árnason og Birgir Þór Runólfsson, 1991). Hvert skip fær síðan úthlutað aflamarki út frá aflahlutheild (Fiskistofa, e.d.). Ef litið er á dæmið í stóru samhengi, gæti það hljóðað sem svo í einfaldri mynd; Ef úthlutunin næmi 100.000 tonnum í heildina litið af ákveðinni tegund og ákveðið félag væri með 6% hlutdeild í heildarúthlutun, þá fengi það félag u.þ.b. 6.000 tonn úthlutað af viðkomandi kvótatengdri tegund. Kvótaárið var ákveðið frá fyrsta september til þrítugasta og fyrsta ágúst hvert ár. Þannig úthlutast afli til útgerðarfélaganna fyrsta september hvers árs fyrir næsta fiskveiðiár með útgefnum veiðileyfum frá fiskistofu. Fiskistofa sér síðan um að sinna eftirliti með veiðum og vinnslu afla (Fiskistofa, e.d.).

### 2.1.1 Aflaheimildir í helstu botnfisktegundum

Helstu tegundir úthlutunar í botnfiski eru þorskur, ýsa, ufsi og karfi. Eins og sjá má í töflu 1 er úthlutað aflamark á þorski töluvert meira en á hinum helstu botnfisktegundunum. Árið 2017/2018 var úthlutað aflamark á þorski 202.984 tonn á meðan úthlutað aflamark á ýsu, ufsa og karfa var í kringum 30-40 þúsund tonn í hverri tegund.

Tafla 1. Úthlutun aflaheimilda helstu botnfisktegunda í tonnum. Heimild: Fiskistofa

	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
<b>Þorskur</b>	171.170	171.808	190.120	194.097	202.984
<b>Ýsa</b>	30.380	24.182	28.956	27.523	31.732
<b>Ufsi</b>	43.936	46.136	43.751	43.751	47.917
<b>Karfi</b>	50.448	43.183	45.930	44.703	43.041

Þorskur er stærsta og mikilvægasta útflutningsafurðin í dag (Íslandsbanki, 2017). Áralangt uppbyggingarferli sem hófst árið 2007/2008 er að skila sér í jákvæðari stofnstærð og betri sjálfbærni stofna. Ytri aðstæður svo sem hitastig sjávar og nægt fæði í sjónum hafa haft jákvæð áhrif á nýliðun stofnanna, þó einna mest á þorsk árganga (Björn Björnsson og Valdimar I. Gunnarsson, 2004). Einnig má ekki gleyma rökfastri stýringu Hafrannsóknastofnunar Íslands sem hefur með rannsóknum sínum sýnt fram á vísindalega réttar ákvarðanir til lengri tíma litið (Hafrannsóknastofnun, 2017). Lífríkið í sjónum hefur einnig verið hagstætt á síðastliðnum árum sem hjálpað hafa fæðukeðju margra stofna. Stærri vinnslufyrirtæki landsins hafa í ljósi þessa einblínt mest á útflutning þorskafurða (Íslandsbanki, 2017).

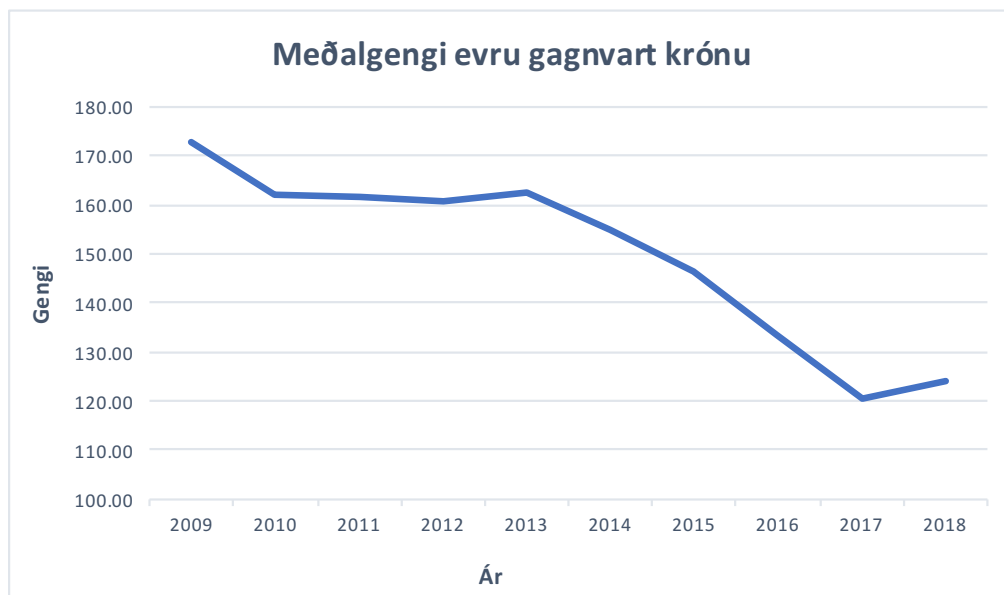
### 2.2 Áhrif gjaldmiðils á afkomu greinarinnar

Gjaldmiðlar hafa gríðarleg áhrif á samkeppnishæfni sjávarútvegsfyrirtækja. Ástæðan fyrir því er sú að nánast allar tekjur sem sjávarútvegsfyrirtækin afla koma í erlendum gjaldmiðlum, aðallega evru. Þó ber að geta þess að aðföng svo sem olía og oft á tíðum umbúðir eru einnig í erlendum gjaldmiðli en launakostnaður og annar rekstrarkostnaður í vinnsluhúsum íslenskra sjávarútvegsfyrirtækja er mestallur í íslenskum krónum

(Íslandsbanki, 2017). Síðastliðin tvö ár hefur gengið hækkað töluvert mikið sem einkenndist af samfelldum hagvexti og betri efnahagsaðstæðum á Íslandi (Hagfræðideild Landsbankans, 2017).

Mynd 1 útskýrir meðalgengi evrunar gagnvart krónunni á árunum 2009-2018. Eins og sést á mynd 1 hefur krónan styrkst mikið á síðustu árum. Afleiðingar þess gerir það að verkum að hagnaður sjávarútvegsfyrirtækja lækkar (Íslandsbanki, 2017). Þó hefur þetta á sama tíma hjálpað aðallega stærri sjávarútvegsfyrirtækjunum sem fjármögnuð voru með erlendum lánum. Vextir í erlendum lánum hafa lækkað umtalsvert í samanburði við íslenska bankavexti sem að mestu leyti hafa haft áhrif á miðlungs og smærri útgerðarfélög (Íslandsbanki, 2017).

Tekjur sjávarútvegsfyrirtækja á árinu 2016 námu 249 milljörðum króna og lækkuðu um 31 milljarða króna frá árinu 2015, eða um 11%. Samkvæmt greiningu Deloitte lækkaði EBITDA framlegð sjávarútvegsfyrirtækja árið 2016 um 22% á milli ára. Ástæðan fyrir þessu má rekja til gengisstyrkingu krónunnar (Íslandsbanki, 2017). Margt bendir til að framlegð muni hækka hjá þeim stærri fyrirtækjum sem í greininni starfa til lengri tíma lítið þegar jafnvægi og samþjöppun hefur náð jafnvægi.



**Mynd 1. Gengi evru gagnvart krónu. Heimild: Seðlabankinn**

Þegar hrunið skall á í lok árs 2008 var stór hluti af miðlungs og smærri útgerðum talsvert illa stæð. Stærsti hluti tekna þeirra var í íslenskum krónum en stór hluti lánasafna félagana var í erlendri mynt. Þessi félög seldu og markaðssettu sínar afurðir að

stærstum hluta í gegnum íslenska fiskmarkaði. Í ljósi auðvelds aðgengis í fjármagn sem drifið var af söludeildum íslensku bankanna freistuðust þessir aðilar til þess að fjárfesta í óskyldri starfssemi sem fjármögnuð var að stærstum hluta með erlendum lánnum. Um er að ræða óskynsamlega gíraða fjárfestingu í óskyldum rekstri í litlu hagkerfi. Í kjölfarið hækkuðu lán þessara félaga hlutfallslega langt umfram greiðslugetu. Stærri útgerðarfélögin sem voru með tekjustreymi í íslenskum krónum og lán í erlendum gjaldmiðlum, voru mun betur í stakk búin til að takast á við gengissveiflur heldur en miðlungs og smærri útgerðarfélögin (Jónas Gestur Jónasson, munnleg heimild, 2. mars 2018).

Þetta varð til þess að gríðarleg samþjöppun hófst í miklu meira mæli en nokkurn tímann hafði gerst í íslenskri útgerð (Jónas Gestur Jónasson, munnleg heimild, 2. mars 2018). Sjá mynd 2. Þeir sem stýrðu þessari samþjöppun voru íslensku endurreistu bankarnir sem nú voru komnir hinum megin við borðið. Þetta átti eftir að hafa verulegar afleiðingar í för með sér sem breytt hefur landslaginu í því sem áður var í byggðum og gildum varðandi kvótakerfið (Mbl, 2009).

### **2.3 Veiðigjöld**

Samkvæmt 2. gr. laga um veiðigjöld nr. 74/2012 segir að veiðigjöld voru fyrst og fremst sett á í þeim tilgangi til að mæta kostnaði ríkisins við rannsóknir, stjórn, eftirlit og hafa umsjón með fiskveiðum og fiskvinnslu. Einnig til að tryggja þjóðinni í heild hlutdeild í þeim arði sem nýting sjávarauðlinda skapar (Lög um veiðigjöld nr. 74/2012). Veiðigjald hefur sérstakan reiknigrunn sem er mismunandi meðal fisktegunda. Settur var á sérstakur stofn til útreiknings á sérstöku veiðigjaldi. Reiknigrunnur botnfisks samanstendur af öllum hreinum hagnaði botnfiskveiða (EBT) að viðbættum, 5% af öllum hreinum hagnaði í söltun, herslu og ferskfiskvinnslu, en 78% af hreinum hagnaði (EBT) í frystingu (Lög um veiðigjöld nr. 74/2012). Veiðigjald er lagt á mánaðarlega og innheimt í öðrum mánuði eftir það (Fiskistofa, 2017).

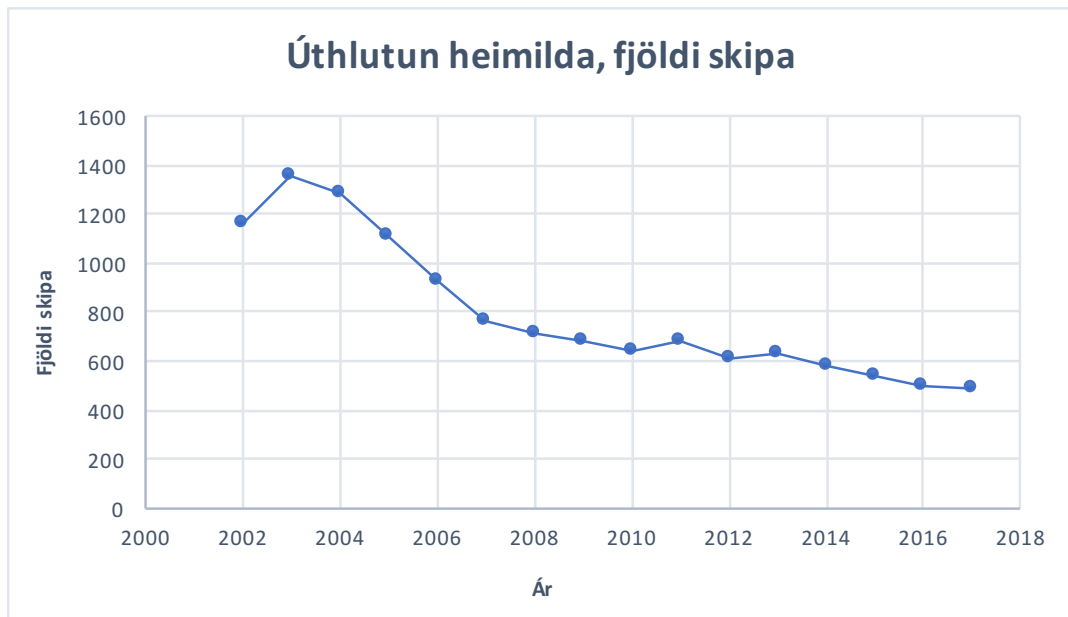
Áður en auðlindaskattur var settur á greinina, eða réttara sagt veiðigjaldið, vildi stór hluti þingmanna og þjóðarinnar skattleggja auðlindina. Ástæðan var fyrst og fremst krafa fólksins í landinu um að auðlindin sé þjóðareign (Axel H., Ásgeir J., Sveinn A. og Tryggvi H., e.d.). Veiðigjaldaumræðan hefur þannig verið mikið hitamál í samfélaginu

síðustu ár. Þá utan gerðu útgerðarmenn sér grein fyrir því að án samninga um veiðigjald væri erfitt að halda frið í greininni þar sem á þessum tíma var hávær umræða í samfélaginu varðandi það að útgerðarmenn fengu úthlutaðar aflaheimildir á silfurfati (Sigurður Ingi Jóhansson, 2013).

Stjórnarformaður HB Granda, Árni Vilhjálmsson, var einn af þeim sem opnaði fyrstur á þá umræðu að greiða rentu til ríkisins fyrir afnot á aflaheimildum. Má segja að sú opnun á umræðunni á þeim tíma hafi verið vel útfærð og gefið jákvæðan tón til að skapa yfirvegaða umræðu í samfélaginu (Mbl, 2001).

Grunnur að skekkju í veiðigjaldinu í dag er að gjaldið er reiknað út miðað við afkomu greinarinnar tveimur árum áður. Sem dæmi er reiknigrunnur fyrir fiskveiðiárið 2017/2018 afkoma greinarinnar fiskveiðiárið 2015/2016. Þannig má álita að útfrá góðri afkomu greinarinnar 2016 leggjast þungar álögur á gjaldalið útgerðar fyrir rekstrarárið 2018 (Samtök fyrirtækja í sjávarútvegi, 2017). Heildargjald sjávarútvegs á ári er áætlað í kringum 20 milljarðar til ríkisins hvert ár sem skiptist upp í veiðigjald, tekjuskatt og tryggingargjald (Íslandsbanki, 2017). Það er mat þeirra sem rætt var við að komi ekki til breytingar á útreikningi gjaldsins muni afkoma greinarinnar lækka verulega til lengri tíma litið miðað við núverandi rekstraraðstæður. „Þannig mun gjaldið draga verulega úr arðsemi sjávarútvegsfyrirtækja í framtíðinni” segir Birkir Hrannar Hjálmarsson útgerðarstjóri HB Granda hf. (Birkir Hrannar Hjálmarsson, munnleg heimild, 4. apríl 2018).

Áhrif veiðigjaldsins hafa verið mjög íþyngjandi fyrir smærri og millistór útgerðarfélög sem ekki hafa náð að nýta sér stærðarhagkvæmni og samþættingu veiða og vinnslu. Þetta hefur leitt til þess að fyrirtækjum í sjávarútvegi hefur fækkað gríðarlega mikið (Birkir Hrannar Hjálmarsson, munnleg heimild, 4. apríl 2018). Eins og sést á mynd 2 voru 1356 skipum úthlutað heimild til að veiða árið 2003 en árið 2017 voru það aðeins 489 skipa.



**Mynd 2. Úthlutun heimilda miðað við fjölda skipa milli ára. Heimild: Fiskistofa**

Það jákvæða við samþjöppunina er að hún eykur hagkvæmni í greininni. Ástæðan er sú að stærri félög eru betur í stakk búin til þess að takast á við veiðigjaldið og óvæntum rekstrarsveiflum (Íslandsbanki, 2017).

## 2.4 Tækninýjungar í íslenskum sjávarútvegi

Á undanförunum árum hafa átt sér gríðarlegar tækninýjungar í íslenskum sjávarútvegi. Kröfur erlendra kaupenda ásamt samkeppni frá vinnslum í öðrum löndum hafa ýtt undir fjárfestingar. Áður fyrr var vöruúrval frá íslenskum vinnslum meira og minna ein afurð sem var svo kölluð fimm punda pakkning sem var frystur fiskur pakkaður fyrir Ameríkumarkað (Matís, e.d.). Í dag er stór hluti botnfisks, aðallega þorskur, unninn í hátækni vinnsluhúsum þar sem mannshöndin kemur minna og minna að ferli vinnslunnar. Varan er þannig orðin verulega stöðluð bæði í gæðum og stærðum. Í framhaldi hafa opnast fleiri markaðir fyrir vöruna ásamt því að samkeppnishæfni og yfirburðir skila betri arðsemi (Samtök fyrirtækja í sjávarútvegi, e.d.). Á sama tíma hafa stærri útgerðarfyrirtæki verið að fjárfesta í nýjum skipum (Íslandsbanki, 2017). Meðferð afla í þróuðum kerfum hjálpar verulega við að koma með hráefnið sem ferskast að landi ásamt því að meðferð og frágangur fisksins er með besta móti.

Fiskistofnar við Ísland eru fullnýttir og því er lykilatriði varðandi aukna framlegð í greininni að hámarka arðsemi aflaheimilda útgerða. Það er aðeins gert með því að

tæknivæða greinina enn frekar og ná þannig samkeppnisyfirburðum við aðrar þjóðir og þá keppinauta sem um ræðir. Þrjú íslensk félög hafa verið leiðandi í þróun á tækni og nýjungum á síðust árum en þau eru Marel, Hampiðjan og Skaginn3X. Öll félögin hafa byrjað að sýna þróun með íslenskum sjávarútvegsfélögum og útvíkkað síðan starfsemi sína erlendis varðandi sín verkefni og lausnir (Samtök fyrirtækja í sjávarútvegi, e.d.). Það sem mun gerast varðandi þessa þróun er að samkeppnisforskot íslensks sjávarútvegs mun verða minna til lengri tíma lítið þar sem samkeppnisþjóðir okkar eru í auknu mæli farnar að nýta sömu tækni og íslensk fyrirtæki. Þetta leiðir til þess að forskot Íslendinga verður að einkennast af ferskleika og dreifileiðum sem mun hjálpa verulega til við að halda okkar sérstöðu varðandi réttum gæðum vörunnar (Birkir Hrannar Hjálmarsson, munnleg heimild, 4. Apríl 2018). Einnig er mikilvægt að geta tryggt hillu líftíma vöru til lykilverðskiptavina erlendis. Þá er ekki síst verið að horfa til dreifileiða hjá flugfélögum sem bjóða uppá dreifingu afurða reglulega frá Keflavík (Arion Banki og Sjávarklasinn, 2015).

Samkvæmt greiningu frá Sjávarklasnum leggja íslensk útgerðar- og fiskvinnslufyrirtæki ríka áherslu á tækniframfarir og nýjungar (Greining sjávarklasans, 2018). „Sú þróunarvinna, sem unnin hefur verið hérlandis í samvinnu útgerða og tæknifyrirtækja, leiðir ekki aðeins til aukinna gæða og framleiðniaukningar í sjávarútvegnum heldur opnar dyr fyrir íslensk tæknifyrirtæki að kynna framúrskarandi nýjungar á erlendum vettvangi” (Greining sjávarklasans, 2018:1).

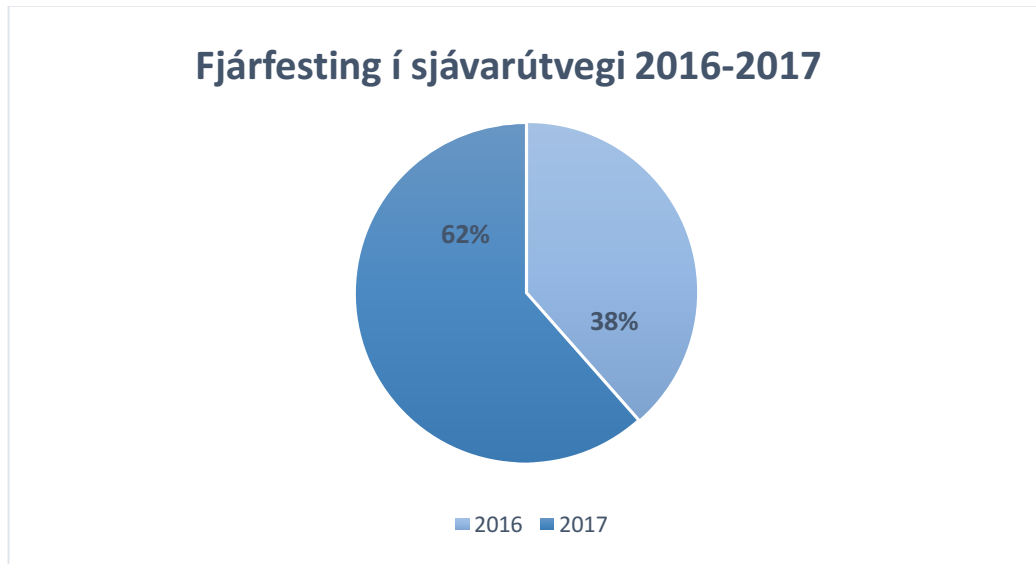
## **2.5 Fjárfestingar í íslenskum sjávarútvegi**

Afkoma sjávarútvegsfyrirtækja hefur farið vaxandi síðastliðin ár og skuldir hafa dregist saman. Ástæðan fyrir því er sú að félögin hafa verið dugleg að fjárfesta í veiðum og vinnslu. Árin 2014 og 2015 voru metár hjá sjávarútvegsfyrirtækjum í fjárfestingu aðallega vegna þess að skuldastaða félaganna stórbatnaði vegna veikrar krónu og hárra afurðaverða. Fjárfestingar síðustu þriggja ára hafa verið um 76 milljarða króna sem er 9 milljarða krónu meira en fjárfest var að meðaltali á tímabilinu 2001-2016 (Íslandsbanki, 2017).

Metfjárfesting átti sér síðan stað í sjávarútvegi árið 2017 sem sló út metárin á undan. Árið 2017 numu fjárfestingar 36,9 milljarða króna samanborið við 23,1 milljarða króna árið 2016. Samkvæmt mynd 4 er það 60% meiri aukning eða um 13,9 milljarða krónu



aukning frá árinu á undan. Þessar fjárfestingar skiptast síðan upp í fiskveiðar og fiskvinnslu. Árið 2017 voru fjárfestingar í fiskveiðum meira en fjárfestingar í vinnsluhúsum (Landsbankinn, 2018).



**Mynd 3. Fjárfestingar í sjávarútvegi 2016-2017. Heimild: Landsbankinn**

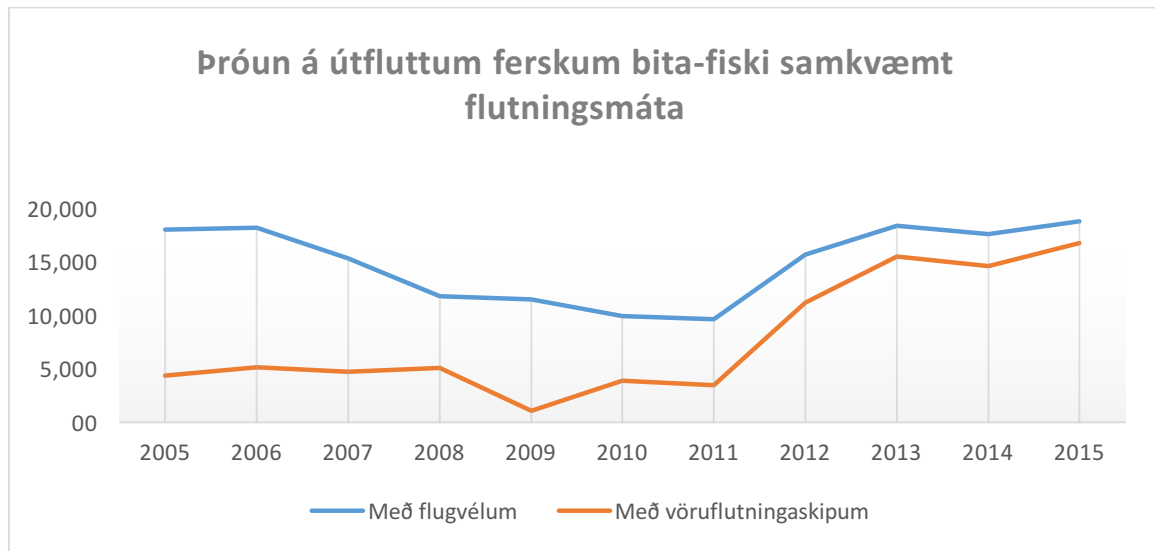
Ástæðan fyrir þessum fjárfestingum má rekja til fiskiskipafjárfestinga sjávarútvegsfyrirtækjana. Meðalaldur skipaflotans var orðin um 30 ár, sem er í sögulegu hámarki og því kominn tími til þess að endurnýja flotann. Samið hefur verið um smíði á átta togurum til félaga sem ættu allir að vera afhentir árin 2018-2019 til helstu félaga, svo sem HB Granda, Samherja og Hraðfrystihúsins Gunnvör (Íslandsbanki, 2017). Það sem virðist vera að gerast er það að sjávarútvegsfyrirtæki eru að átta sig á því að meiri fjárfestingar í tækninýjungum, meðal annars á skipum og í vinnslum, munu auka afkastagetu félaganna og eykur því samkeppnishæfnina (Íslandsbanki, 2017).

Vegna gengisstyrkingu krónunnar hefur það dregið úr samkeppnishæfni greinarinnar á erlendum markaði. Árið 2016 nam eiginfjárhlutfall íslensks sjávarútvegs 42,2%, með sterkri eiginfjárstöðu fjárfestinga og ágætri skuldsetningu gerir það sjávarútvegsfyrirtækin betur undirbúin til þess að mæta minnkandi samkeppnishæfni með aukinni fjárfestingu (Landsbankinn, 2018).

## 2.6 Þróun síðustu ára á ferskum bita-fiski til lykilmarkaða

Stór hluti stærri útgerðarféлага Íslands hafa verið að leggja áherslu á að framleiða og vinna sitt hráefni inná ferskfisks markaði erlendis. Árið 1993 afmarkaði upphaf ferskfisks á ferskum bitavörum inn á lykilmarkaði Evrópu og þá aðallega Bretland, Frakkland og Bandaríkin (Arion Banki og Sjávarklasinn, 2015). Allt fram að því var frystur fiskur pakkaður fyrir Ameríkumarkað (Matís, e.d.). Það er ótrúlegt að aðeins eru 22 ár frá því að ferskur fiskur þróaðist frá Íslandi miðað við þann gríðarlega vöxt sem átt hefur sér stað. Margir héldu að vöxturinn myndi fjara út en á síðustu árum hefur hann aukist til muna og gert Íslandi kleift að keppa á alþjóðlegum samkeppnismörkuðum. Sem dæmi hefur verðmæti ferskra afurða aukist um 188% frá árinu 2000 til ársins 2016 (Íslandsbanki, 2017). Ekki væri hægt að senda út ferskan fisk nema með aukinni tækniþróun, bættum dreifileiðum og margra ára reynslu í fiskveiðum (Arion Banki og Sjávarklasinn, 2015).

Á mynd 5 sjáum við þróunina á síðustu 10 árum á útflutningi á ferskum fiski miðað við flutningsmáta. Til að byrja með var ferskur fiskur eingöngu fluttur með flugi, þar má nefna Icelandair Cargo sem hefur átt stóran þátt í stökki á útflutningi á ferskum fiski (Icelandair Cargo, e.d.). Athyglisvert er að sjá hvernig sjófrakt hefur náð ákveðnum yfirburðum í dreifileiðum sem er eingöngu að pakka betra hráefni, meðhöndlunum og auknum dreifileiðum á hafi. Sjófrakt er hlutfallslega miklu hagstæðari samanborið við flugfrakt. Einnig eru mengunarstaðlar talsvert hagkvæmari í sjófrakt þar sem flutningsgetan er meiri (Arion Banki og Sjávarklasinn, 2015).



**Mynd 4. Útfluttur ferskur fiskur í tonnum samkvæmt flutningsmáta. Heimild: Hagstofa**

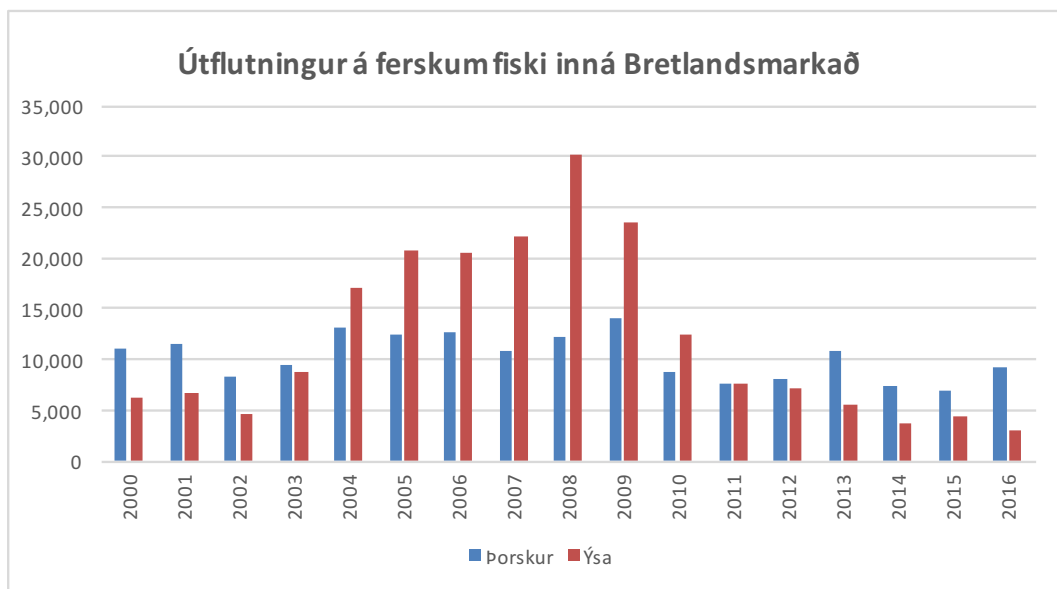
## 2.7 Sjófrystur fiskur

Bretlandsmarkaður hefur alltaf verið einn af mikilvægustu mörkuðum fyrir íslenskar sjávarafurðir. Ferskur ísaður óunninn fiskur var seldur í miklu magni til Bretlands aðallega til Hull og Grimsby. Í fyrstu sigldu veiðiskipin sjálf með aflann erlendis en í kjölfarið á gámavæðingu flutningageirans fóru útgerðarmenn að senda aflann í gámum til Bretlands (Jónas R. Viðarsson og Sveinn Margeisson, 2010). Stærsti hlutinn af þessum afla var flakaður, unninn og seldur sem Fish and Chips eða fiskur og franskar eins og við þekkjum réttinn (Seafish, e.d.). Allur þessi afli var ferskur heill fiskur sem þótti vera eina rétta varan í réttinn lengi vel.

Þessi frægi skyndibitaréttur hefur lifað af alla aðra skyndibitarétti í Bretlandi og eflist með komandi kynslóðum. Menningin er sterk í kringum réttinn þar sem enn þykir nauðsynlegt að neyta þessa réttar á föstudögum með fjölskyldunni. En í öðrum löndum hefur flatbakan náð fótfestu fyrir helgar. Fjöldi veitingastaða sem selja fisk og franskar eru í kringum 10.500 í Bretlandi í dag. Nýjustu tölur sýna að það starfi um 80.000 starfsmenn í geiranum. Fjöldi máltíða á ári hverju eru í kringum 103 milljónir máltíða. Ýsa og þorskur eru þær tegundir sem vinsælastar eru og er stærsti hluti magnsins veiddur við Íslandsstrendur og í Barentshafi (Seafish, e.d.). Mældur vöxtur á seldum réttum hefur farið sífellt vaxandi síðan á árinu 2015. Árið 2017 sýndi hæstan vöxt í geiranum með 12,2 prósent hækkun samanborið við árið á undan (Seafish, 2018). Megin

ástæða vinsælda réttisins er sú meðvitund sem átt hefur sér stað varðandi heilbrigði réttarins. Mikið er af C, B6, og B12 vítamínum í fiskinum ásamt Omega 3 gildum sem eru þó meiri í þorski en ýsu (Telegraph, 2013). Hér á árum áður var notast við svínafitu við steikingu á fiski og frönskum en í dag er að mestu leyti notast við jurtaolíur sem gera réttinn hollari.

Eins og að ofan var ritað var stærsti hluti afla sem seldur var í fisk og franskar ferskur fiskur. Það hlutfall hefur breyst talsvert mikið eftir að íslensk yfirvöld ákváðu að setja hindranir á útflutingu á heilum ferskum fiski (Arion Banki og Sjávarklasinn, 2015). Lagt var ofuráhersla á að sá afli sem kæmi að landi frá veiðiskipum yrði unninn í landi til að viðhalda störfum í landinu. Þetta var til þess að útflutningur á heilum óunnnum fiski dróst verulega saman og magn inná Bretlandsmarkað á ferskum fiski minnkaði hratt eins og sjá má á mynd 5.



Mynd 5. Útflutningur í tonnum á ferskum fiski inná Bretlandsmarkað, árin 2000-2016. Heimild: Hagstofa

Á þessum tíma var talið að hagkvæmara væri að vinna vöruna í landi í vinnsluhúsum en að senda aflann óunninn úr landi. Þetta hafði þau áhrif að frystitogurum fækkaði talsvert sem enn og aftur hafði áhrif á það magn sem selt var inná Bretlandsmarkað. Okkar samkeppnisþjóðir fundu fljótlega glufur og hófu að framleiða og selja sambærilega sjófrysta vöru og við höfðum þróað fyrir Bretlandsmarkað (Birkir Hrannar Hjálmarsson, munnleg heimild, 4. apríl 2018). Kostirnir við að veiða og framleiða sjófryst flök er fyrst og fremst hillu líftími vörunnar ásamt réttum gæðum. Auðvelt er fyrir

starfsfólk Fish and Chips veitingastaða að uppþýða þá skammta sem áætlað er að selja hverju sinni í hæstu gæðum. Þróunin verður án efa sú að skammtastærðin verður ákveðin út frá eftirspurn markaðarins hverju sinni og framleidd samkvæmt því útá sjó. Geymslutími vörunnar er langur og því minni líkur á verðsveiflum utan markaða (Matís, e.d.).

### 3 HB Grandi - Samantekt

HB Grandi er eitt af stærstu sjávarútvegsfyrirtækjum á Íslandi. Félagið er rótgróið en hefur þróast tiltölulega hratt á síðastliðnum árum varðandi veiðar og vinnslu. Félagið hefur farið í gegnum talsvert sameiningarferli á síðustu árum og hafa bæði stjórnarmenn og hluthafar félagsins undirbúið félagið vel í þeirri samþættingu sem var fyrirséð samkvæmt lögum og reglum sem útvegurinn og yfrvöld settu (Mbl, 2002). Félagið var skráð á svokallaðan aðalmarkað Kauphallar þann 25. apríl árið 2014. Ástæða þess að skrá félagið á markað var fyrst og fremst til að undirbúa og efla félagið til lengri tíma litið til þess að geta samþætt starfsemi þess út frá samkeppnissjónarmiðum og arðsemi (Mbl, 2014). Stærðarhagkvæmni er nauðsynleg útfrá þeim forsendum sem hafa breyst í íslenskum sjávarútvegi. HB Grandi sem félag er mjög nálægt því að vera komið í það kvótapak sem leyfilegt er og þar af leiðandi mikilvægt að nýta aflaheimildir útfrá arðsemi þeirra. Þegar afla hámarksþaki hefur verið náð er ekki hægt að fjárfesta enn frekar í íslenskum heimildum. Þó er félaginu heimilt að fjárfesta í öðrum rekstrartengdum einingum (Birkir Hrannar Hjálmarsson, munnleg heimild, 4. apríl 2018).

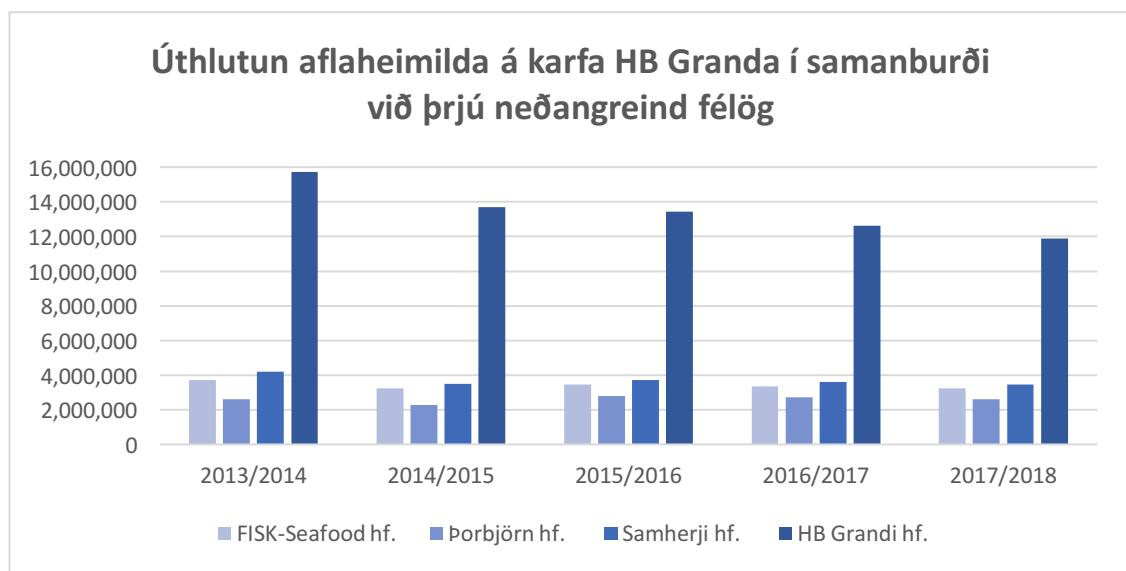
Tíu stærstu sjávarútvegsfyrirtækin í dag eru með 50% úthlutaðra aflaheimilda. Tafla 2 sýnir úthlutun aflaheimilda helstu botnfisktegunda til HB Granda. HB Grandi er með mestu úthlutun á aflamarki íslenskra sjávarútvegsfyrirtækja í dag. Félagið var með 9,5% hlutfall af heildarafla árið 2017-2018, allt að 3,6% meira en Samherji á Akureyri, sem er næst stærsta sjávarútvegsfyrirtæki landsins (Íslandsbanki, 2017).

HB Grandi er stærsti greiðandi veiðigjalda á Íslandi. Ástæðan er einföld, félagið er með mestu úthlutun í aflamarki á Íslandi. Árið 2015-2016 námu útgjöld félagsins til ríkisjóðs vegna auðlindagjalds 835 milljónum í veiðigjöld (Fiskifréttir, 2016). Þó má nefna að resktrartekjur félagsins árið 2017 voru tæpar 220 milljónir evra. Hagnaður félagsins var tæpar 25 milljónir evra. Greiddur arður til hluthafa félagsins fyrir rekstrarár 2017 var samþykktur 10,2 milljónir evra sem reiknast tvö prósent af markaðsvirði hlutafjár í lok árs 2017. Samkvæmt þessum niðurstöðum eru veiðigjöld félagsins talsvert undir arðgreiðslum til hluthafa félagsins (HB Grandi, 2018). Útfrá þessum forsendum er félagið mun betur í stakk búið til að greiða þessi gjöld samanborðið við smærri og millistór útgerðarfélög í greininni vegna samþættingar veiða og vinnslu (Arion Banki og Sjávarklasín, 2015).

Tafla 2. Úthlutun aflaheimilda helstu botnfisktegunda til HB Granda í tonnum. Heimild: Fiskistofa

	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
<b>Porskur</b>	8.515.472	8.553.955	9.442.662	10.673.852	12.405.304
<b>Ýsa</b>	2.004.998	1.595.522	1.910.494	1.893.755	2.187.082
<b>Ufsi</b>	8.005.182	8.102.843	7.683.760	7.939.283	8.914.598
<b>Karfi</b>	15.710.272	13.704.279	13.448.494	12.630.300	11.871.875

Á mynd 6 eru teknar aflaheimildir HB Granda á karfa út fyrir sviga og þær bornar saman við þrjú helstu samkeppnisaðila þeirra. Þar sést hversu mikla hlutdeild HB Grandi hefur miðað við hin fyrirtækin. HB Grandi er með 1/3 hluta aflaheimilda af karfa á Íslandi. Ástæðan fyrir þessari stóru hlutdeild á karfa er sú að Grandaskipin voru fyrstu skipin sem voru að stunda karfaveiðar Suðvestan við Ísland. Þar af leiðandi voru engin önnur skip sem voru að einblína á karfa og vinnslu á sínum tíma. HB Grandi hafði því sérhæfasta vinnsluhús landsins í karfavinnslu sem endurspeglar háa úthlutun í karfa (Fiskifréttir, 2009).



Mynd 6. Úthlutun heimilda á karfa til helstu sjávarútvegsfyrirtækja í tonnum. Heimild: Fiskistofa

Hluthafar, eigendur og stjórnendur ákváðu að endurnýja bæði skipakost og vinnslueiningar félagsins fyrir fjórum árum. Ástæða þess var fyrst og fremst það tækifæri sem gafst þegar íslenska krónan var veik og afurðaverð var hátt. Afkoma HB Granda var þá verulega vel viðunnandi og sáu forráðamenn félagsins fram á bjarta tíma varðandi útgerð og vinnslu. Á þessum tíma ákváðu forráðamenn félagsins að gera félagið upp í erlendum gjaldeyri til að verjast gengissveiflum á íslensku krónunni. Í framhaldi var ráðist í mjög umfangsmiklar fjárfestingar á skipum og vinnslubúnaði. Ekki hafði verið fjárfest í þessu mæli í u.þ.b þrjátíu ára sögu félagsins (Íslandsbanki, 2017). Reiknað er með að hægt verði að fækka skipum og veiða aflaheimildir fyrirtækisins með hagkvæmari hætti en áður. Stjórnendur félagsins virðast mjög meðvitaðir um umhverfið og hafa með nýjustu fjárfestingum lagt áherslu á verndun umhverfis og orkusparnað. Félagið hefur dregið úr olíunotkun fiskiskipa um 33% frá árinu 1990-2014. Nýjustu skip félagsins eru að minnka olíunotkun ennþá meira ásamt því að sorp og annar útgangur er flokkaður, hvort sem um er að ræða um borð í skipum félagsins eða í vinnslum þess (HB Grandi, 2017). Sjá má á mynd 6 eitt af nýju skipum HB Granda, Engey RE 1.



**Mynd 7. Engey RE 1. Heimild: HB Grandi**

Nýlega hefur félagið gengið til samninga við skipasmíðastöð á Spáni um smíði á nýjum hátækni sjófrystitogara (Íslandsbanki, 2017). Togarinn, sem sjá má á mynd 7, er 81 metra langur, 17 metra breiður og rúmar lest skipsins um 1.000 tonn af frystum afurðum á brettum (HB Grandi, 2017). Ástæða þess er fyrst og fremst til að sinna og



þjóna ört vaxandi Fish and Chips markaðinum í Bretlandi. Auk þess er félagið að minnka áhættu sína varðandi hækkandi launakostnað í landvinnslu sem hefur haft áhrif á framlegð félagsins síðastliðin tvö ár. Skipið verður fljótandi hátæknifrystihús sem verður betur búið en nýjustu vinnsluhúsin á Íslandi í dag. Hægt verður að þjóna ört vaxandi kröfum um gæði og stærðir á frystum fiski og þar af leiðandi opna um leið leiðir inn á nýja markaði sem ætti að skila félaginu mun betri samkeppnisstöðu á markaði (Birkir Hrannar Hjálmarsson, munnleg heimild, 4. apríl 2018).



**Mynd 8. Teikning af frystitogara HB Granda, 81 m langur og 17 m breiður. Heimild: HB Grandi**

Þrátt fyrir það er fersk bitavara hrykkjarstykki félagsins í landvinnslu. Aukin áhersla hefur verið á ferskan fisk á síðastliðum árum sem hefur gefið félaginu aukið vægi á lykilmörkuðum þess (Arion Banki og Sjávarklasinn, 2015). Rekstrarstaða félagsins í dag er sterk og munu stjórnendur einblína á innri vöxt félagsins á næstu árum. Reynt verður að hámarka nýtingu aflaheimilda út frá úthlutuðum heimildum félagsins og einblínt á að hámarka arðsemi þess (Birkir Hrannar Hjálmarsson, munnleg heimild, 4. apríl 2018).

Þrátt fyrir framsýni og djarfar ákvarðanir stjórenda HB Granda varðandi nýsmíði og fjárfestingar í landvinnslu fyrirtækisins þurfa eigendur félagsins að gera sér grein fyrir því að rekstrarkostnaður nýrra skipa er umtalsvert hærri en félagið hefur séð áður. Þetta mun hafa áhrif á EBITDA framlegð félagsins á næstu árum. Gert er ráð fyrir að rekstrarkostnaður nýju ferskfisktogaranna verði 20-30 prósent hærri en á eldri togurum félagsins. Það breytir því ekki að meðalaldur skipa hjá félagi eins og HB Granda ætti

aldrei að vera umfram tíu ár (Birkir Hrannar Hjálmarsson, munnleg heimild, 4. apríl 2018).

Undanfarin ár hefur félagið verið að glíma við slæmt orðspor varðandi hvalveiðar. Þannig hefur tenging félagsins við Kristján Loftsson haft erfiðar afleiðingar varðandi sölu og markaðssetningu á vörum félagsins erlendis (Rúv, 2014). Nýlega áttu sér stað talsverðar breytingar í hluthafahópi HB Granda. Guðmundur Kristjánsson, forstjóri útgerðarfélagins Brim ehf. hefur keypt rúmlega 34 prósentu hlut í félaginu. Ástæða fjárfestingar Guðmundar er fyrst og fremst að samhæfa sölu- og markaðsmál erlendis. Stærðarhagkvæmni mun gefa félaginu umtalsvert samkeppnisforskot lengri tíma litið á mörkuðum erlendis (Kristinn Ingi Jónsson, 2018).

## 4 Umræða og lokaorð

Augljóst er að íslenskur sjávarútvegur er eins og svo oft áður á krossgötum. Framtíðin er hins vegar björt þar sem auðlindin er tær og falleg og býður upp á endalaus tækifæri og möguleika. Íslensk útgerðarfélög eru að horfa á ný tækifæri sem felast í því að meta markaðstækifæri og samkeppnisforskot á stórum skala í greininni. Út frá greiningu að ofan er ljóst að stærri félögin eiga framtíðina fyrir sér í alþjóðlegri samkeppninni varðandi samkeppnisyfirburði. Ýmsar ógnanir hafa átt sér stað varðandi framlegð nokkurra félaga á síðustu árum, þar sem nefna veiðileyfagjöld sem einna mest hafa haft áhrif á minni og miðlungs útgerðarfélög. Mynstur afurða sem einna mest er verið að greina, svo sem ferskar og frystar afurðir, hafa haft gríðarlega mikil áhrif á ákvarðanir stærri félaga á síðustu árum. Ferskflaka framleiðsla hefur verið áberandi síðastliðin ár og hefur stór hluti af þeirri vinnslu farið inná Suður-Evrópu markað. Á sama tíma hefur Bretlandsmarkaður breyst mikið þar sem útflutningur á heilum ferskum fiski hefur dregist verulega saman, í kjölfar aðgerða sem íslensk yfirvöld fóru í fyrir um tíu árum síðan. Það breytir ekki þeirri stöðu að mikil eftirspurn er eftir sjófrystum afurðum, helsta eftirspurnin er á Fish and Chips vörum, svo sem þorski og ýsu, sem hefur vaxið mikið á þeim markaði.

Jafnvægi á milli markaða er mikilvægt þar sem öllum mörkuðum þarf að sinna. Þannig hafa stjórnendur HB Granda ákveðið að vinna jöfnum höndum að sinna því markaðsstarfi sem þarf til þess að hámarka arðsemi á þeim aflahlutdeildum sem félaginu er úthlutað á hverju aflamarksári. Það er mikilvægt að hluthafar og stjórnendur geri sér grein fyrir mikilvægi veiðigjalds. Gjöldin þurfa að vera sanngjörn og réttlæt vegna afnotar af auðlindinni. Einnig þurfa stjórnendur HB Granda að vera meðvituð um þá samfélagsábyrgð sem fylgir veiðum og vinnslu sjávarfangs.

Niðurstaðan á ritgerðinni er sú að leiðirnar sem forráðarmenn HB Granda eru að fara eru í takt við þarfir markaðarins. Haldið verður áfram að viðhalda sterkum viðskiptasamböndum í ferskum bita samningum og á sama tíma er verið að undirbúa og viðhalda sterkum viðskiptasamböndum inná Bretlandsmarkað fyrir Fish and Chips markaðinn. Þróun eftirspurnar til lengri tíma litið mun án efa vera framleidd stykkjavara á föstum verðum þar sem viðskiptavinurinn mun fjárfesta í stöðluðu stykki eða bita sem verður markaðsett á föstu verði. Mjög trúlega verður framtíðin þannig að

viðskiptavinurinn mun kaupa þessa vöru á netinu og fá hana senda á þann stað sem hentar í tiltækum umbúðum með viðeigandi eldunarleiðbeiningum. Viðskiptavinurinn mun á sama tíma vera meðvitaður um heilbrigði vörunnar ásamt því að geta gert sér grein fyrir hillu líftíma hennar.

## Heimildaskrá

- Arion Banki og Sjávarklasinn (2015). Íslenskur sjávarútvegur, staða og framtíð. Sótt 12. mars 2018 af [http://www.sjavarklasinn.is/wp-content/uploads/2016/02/Arion\\_2015-stada\\_og\\_framtid.pdf](http://www.sjavarklasinn.is/wp-content/uploads/2016/02/Arion_2015-stada_og_framtid.pdf)
- Axel Hall, Ásgeir Jónsson, Sveinn Agnarsson og Tryggvi Þór Herbertsson. (e.d.). Staðleysur og staðreyndir um íslenska kvótakerfið. Sótt 18. mars 2018 af <https://notendur.hi.is/ajonsson/by/Kvotakerfi.pdf>
- Bjarki Vigfússon og Haukur Már Gestsson. (2016, október). Verstöðin Ísland. Sótt 8. maí 2018 af <http://www.sjavarklasinn.is/wp-content/uploads/2016/11/Verstodin-Island-Oktober-2016.pdf>
- Björn Bjönsson og Valdimar Ingi Gunnarsson. (2004). Þorskeldi á Íslandi. Sótt 12. mars 2018 af <https://lagareldi.is/wp-content/uploads/2016/05/orskeldi-a-Islandi-fjolrit-111.pdf>
- Deloitte. (2018, 6.mars). Samantekt á rekstri sjávarútvegsfélaga. Sótt 2. apríl af <https://www.stjornarradid.is/lislib/getfile.aspx?itemid=e60e85a0-21f3-11e8-9429-005056bc530c>
- Deloitte. (e.d.). Sjávarútvegur. Sótt 2. apríl af [https://www2.deloitte.com/is/is/pages/consumer-business/articles/sjavarutvegur.html?icid=wn\\_sjavarutvegur#](https://www2.deloitte.com/is/is/pages/consumer-business/articles/sjavarutvegur.html?icid=wn_sjavarutvegur#)
- Fiskifréttir. (2009, 11. september). HB Grandi með yfirburðastöðu í karfa- og ufsaveiðum. Sótt 18. mars af <http://www.fiskifrettir.is/frettir/hb-grandi-me-yfirburastou-i-karfa-og-ufsaveium/4651/>
- Fiskifréttir. (2016, 23. nóvember). HB Grandi greiðir 835 milljónir í veiðigjöld. Sótt 2. mars af <http://www.fiskifrettir.is/frettir/hb-grandi-greidir-835-milljonir-i-veidigjald/133354/>
- Fiskistofa. (e.d.). Um stjórn fiskveiða. Sótt 18. mars af <http://www.fiskistofa.is/fiskveidistjorn/stjornfiskveida/>
- Fiskistofa. (2017, 30. mars). Veiðigjald. Sótt 2. febrúar af <http://www.fiskistofa.is/fiskveidistjorn/veidigjald/>
- Fræðsluvefur Matís. (e.d.). Verkun saltfisks. Sótt 7. maí 2018 af <http://fraedsluvefur.rf.is/Undirflokkur/Vinnsluleidir/verkunsaltf/>
- Greiningardeild Íslandsbanka. (2017, 16. nóvember). Íslenskur sjávarútvegur. Sótt 2. mars af <https://www.islandsbanki.is/fyrirtaeki/serthekking/sjavarutvegur/islenskur-sjavarutvegur-2017/>

- Greining Sjávarklasans. (2018, mars). Tæknifyrirtækin vaxa harðast í sjávarklasnum. Sótt 2. mars af <http://www.sjavarklasinn.is/portfolio/taeknifyrirtaekin-vaxa-hradast-i-sjavarklasanum/>
- Hafrannsóknastofnun. (2017, 13.júní). Ástand nytjastofna sjávar og ráðgjöf. Sótt 14. mars af <https://www.hafogvatn.is/static/extras/images/porskur243.pdf>
- Hagfræðideild Landsbankans. (2017, 23.janúar). Styrking krónunnar á síðasta ári sú mesta í marga áratugi. Sótt 14. mars af <https://www.landsbankinn.is/Uploads/Documents/Hagsja/2017-01-23-Gengi-kronunnar.pdf>
- Hagsjá Landsbankans. (2018, 28.mars). Metfjárfesting í sjávarútvegi. Sótt 2. apríl af <https://umraedan.landsbankinn.is/umraedan/efnahagsmal/frett/2018/03/28/Hagsja-Metfjarfesting-i-sjavarutvegi/>
- HB Grandi. (2018, 28. febrúar). Afkoma HB Granda Hf. Árið 2017. Sótt 7. maí af [https://www.sedlabanki.is/uploads/files/Ft011\\_1.pdf](https://www.sedlabanki.is/uploads/files/Ft011_1.pdf)
- HB Grandi. (2017, 1. Desember). Hrein virðiskeðja sjávarútvegs. Sótt 2. apríl af <https://hbgrandi.is/frettir/frett/2017/12/01/Hrein-virdiskedja-sjavarutvegs/?NavigationYear=2017&NavigationMonth=12>
- HB Grandi. (2017, 30. mars). HB Grandi býður út smíði á nýjum frystitogara. Sótt 2. mars af <https://hbgrandi.is/frettir/frett/2017/03/30/HB-Grandi-bydur-ut-smidi-a-nyjum-frystitogara/?NavigationYear=2017&NavigationMonth=03>
- Icelandair Cargo. (e.d). Saga Icelandair Cargo. Sótt 14. mars af <https://www.icelandaircargo.is/about-us/history/>
- Jónas R. Viðarsson og Sveinn Margeirsson. (2010, apríl). Virðiskeðja íslensks gámafisks til Bretlands). Sótt 2. apríl af <http://www.matis.is/media/matis/utgafa/14-10-1774-lokaskyrsla.pdf>
- Kristinn Hugason. (2001). Markmið og árangur í stjórnun fiskveiða: Rannsókn í stefnugreiningu. Reykjavík: Háskólafjölritun ehf.
- Kristinn Ingi Jónsson. (18. apríl 2018). Selja allt sitt í HB Granda fyrir 21,7 milljarða. Sótt 7. maí af <https://www.frettabladid.is/markadurinn/selja-allt-sitt-i-hb-granda-fyrir-21-7-milljara>
- Kvótinn. (e.d. 12. Ágúst). Sala á ferskum fiski enn á uppleið. Sótt 2. apríl af <https://kvotinn.is/sala-a-ferskum-fiski-enn-a-uppleid/>
- Landsbankinn. (2018). Eiginfjárstaða sjávarútvegs aldrei sterkari. Sótt 2. apríl af <https://umraedan.landsbankinn.is/Uploads/Documents/Hagsja/2018-03-15-Efnahagur-sjavarutvegsins.pdf>
- Lög um veiðigjald nr. 74/2012

- Matís. (e.d.). Frysting. Sótt 2. apríl af <http://www.alltumat.is/vinnsluadferdir-matvaela/frysting/>
- Mbl. (2009, 13.janúar). Alvarleg staða sjávarútvegsfyrirtækja. Sótt 2. apríl af <https://www.mbl.is/greinasafn/grein/1264224/>
- Mbl. (2014, 25.apríl). HB Grandi skráð á markað í dag. Sótt 2. mars af [https://www.mbl.is/vidskipti/frettir/2014/04/25/hb\\_grandi\\_skrad\\_a\\_markad\\_i\\_dag/](https://www.mbl.is/vidskipti/frettir/2014/04/25/hb_grandi_skrad_a_markad_i_dag/)
- Mbl. (2001, 2.júní). Yfirlýsing Árna Vilhjálmssonar. Sótt 2. mars af <https://www.mbl.is/greinasafn/grein/609317/>
- Mbl. (2002, 22. Mars). Veruleg umskipti hjá Granda. Sótt 2. apríl af <https://www.mbl.is/greinasafn/grein/658538/>
- Ragnar Árnason og Birgir Þór Runólfsson. (1991). Er kvótakerfið hagkvæmt?. Reykjavík: Stofnun Jóns Þorlákssonar.
- Rúv. (2014, 12. nóvember). Teikna upp tengsl HB Granda við Hval. Sótt 7. maí af <http://www.ruv.is/frett/teikna-upp-tengsl-hb-granda-vid-hval>
- Samtök fyrirtækja í sjávarútvegi. (e.d.). Næsta bylting í sjávarútvegi. Sótt 2. mars af <http://sfs.is/Media/sfsskyrslahagraenahrifjuni.pdf>
- Samtök fyrirtækja í sjávarútvegi. (2017, 13. Júlí). Álagning veiðigjalds ríflega 100% hækkun. Sótt 15. mars af <http://sfs.is/grein/alagning-veidigjalds-riflega-100-haekkun>
- Seafish. (e.d.). Uk seafood industry overview. Sótt 10. apríl af <http://www.seafish.org/research-economics/uk-seafood-industry-overview>
- Seafish. (2018). Seafish big picture 2018. Sótt 10. apríl af [http://www.seafish.org/media/publications/The\\_Big\\_Picture\\_2018\\_Digital.pdf](http://www.seafish.org/media/publications/The_Big_Picture_2018_Digital.pdf)
- Sigurður Ingi Jóhannsson. (2013, 26. september). Sjávarútvegur, auðlindagjald, þjóðin og sáttin. Sótt 2. mars af <http://www.visir.is/g/2013709269973>
- Telegraph. (2013, 30. júlí). 10 unhealthy foods which are not as bad for you as you think. Sótt 10. apríl af <https://www.telegraph.co.uk/foodanddrink/10211781/10-unhealthy-foods-which-are-not-as-bad-for-you-as-you-think.html>
- Þorkell Helgason og Örn D. Jónsson. (ritstjórar). (1990). Hagsæld í húfi: Safn greina um stjórn fiskveiða. Reykjavík: Sjávarútvegsstofnun Háskólans.

