

Nýja útrásin

TellMeTwin nemur land í Vesturheimi



Úttektin

Ár rekstrarmanna runnið upp



4-5

Guðmundur Arnar Guðmundsson

Rétt lesið úr ánægju fólksins



6

Ríkisstjórnin í beinni

Í dag verður í fyrsta sinn mögulegt að fylgjast með útsendingum frá blaðamannafundum ríkisstjórnarinnar í beinni útsendingu á netinu í boði hins opinbera og skoða upptökur af fyrri fundum. Tengingar á síðuna, sem fellur undir svæði fyrir fjölmiðla, er bæði að finna á stjórnarráðsvefnunum (stjr.is) og á island.is. Með þessu er stigið stórt skref í tæknisögu hins opinbera en aldrei fyrr hefur ríkisstjórnin staðið fyrir því að koma upptökum af fundum saman á einn stað.

Her manns hefur unnið að því síðustu vikur að gera þetta kleift. Þar á meðal er reynsluboltinn Marianna Friðjónsdóttir, sem unnið hefur sem verktaki við verkefnið. Kristján Kristjánsson, upplýsingafulltrúi forsætisráðuneytisins, segir verkefnið lið í upplýsingagjöf stjórnvalda.

- jab

Ekki of miklar vonir

„Ég er hvorki bjartsýnn né svart-sýnn á horfurnar,“ segir Árni Tómasson, formaður skilanevndar Glitnis, spurður um örlög fjármálafyrirtækisins Moderna sem nú eru í höndum sænska fjármálaeftirlitsins.

Skilanevndin hefur leitað eftir því að íslenskar eignir félagsins, svo sem tryggingafélagið Sjóvá og Askar Capital, færist yfir hafið í hendur skilanevndarinnar.

Hann veit ekki hvað veldur löngum umþóttunartíma Fjármálaeftirlitsins en telur ólíklegt að aðrir kröfuhafar hafi sett sig upp á móti hugmyndum skilanevndar Glitnis um endurskipulagningu félagsins. Andstaðan hafi líklegast verið einhver í fyrstu. „Ég myndi þó ekki gera mér allt of miklar væntingar,“ segir Árni.

- jab

HELST Í ÚTLÖNDUM

Bjargaði Whistles | Jane Shepherdson, viðskiptafélagi Baugs í Bretlandi, fékk nýja fjárfesta inn í rekstur bresku kvenfatakeðjunnar Whistles áður en Baugur í Bretlandi fór í greiðslustöðvun fyrir um hálfum mánuði og bjargaði keðjunni frá hremmingum.



Ódýrari olía | Verulega dró úr hagnaði norska olú- og gasrisans StatoilHydro á síðasta ársfjórðungi í fyrra sökum snarprar verðlækkunar á hráolíu. Hagnaðurinn nam tveimur milljörðum norskra á tímabilinu, sem er fjórum milljörðum minna en árið á undan.

Toyota hægir ferðina | Japanski bílaframleiðandinn Toyota hefur tilkynnt að hann neyðist til að draga úr starfsemi sinni í Bandaríkjunum með ýmsu móti. Mikill samdráttur á bílamarkaði hefur komið svo illa við fyrirtækið að það reiknar með því að síðasta ár verði það svartasta í sögubókum fyrirtækisins í sjötíu ár.

Íslandsvinur í nauð | Athafnamaðurinn Robert Tchenguiz, stjórnarmaður Existu og einn af umsvifamestu viðskiptavinum Kaupþings, er kominn út í horn með hótelleiðjuna sína sem ber heitið Menzies og þarf hann að endursemjja um lán hennar eftir að hafa brotið lánaskilmála.

Gáfu græna ljósið | Bandaríska fulltrúadeildin samþykkti í síðustu viku björgunarpakka fyrir efnahagslífið. Í pakkanum eru 787 milljarðar Bandaríkjadala, jafnvirði um 90 þúsund milljarða króna, sem nýta á til að koma efnahagslífinu á réttan kjól.

Fjórðungur þekkir til tryggingasvika

Samtök fjármálafyrirtækja fengu Capacent til að kanna viðhorf landsmanna til tryggingasvika. Könnunin er sú fyrsta sinnar tegundar hér. Niðurstöður eru svipaðar og erlendis.

Óli Kristján Ármannsson
skrifar

24,7 prósent aðspurðra í nýrri könnun sem Capacent Gallup vann fyrir Samtök fjármálafyrirtækja (SFF) þekkja einhvern sem svikið hefur bæt看ur út úr tryggingafélagi. Spurt var: „Þekkir þú einhvern sem, með því að hagræða sannleikanum, hefur fengið greiddar bæt看ur frá tryggingafélagi sem hann átti ekki rétt á eða hærri bæt看ur en hann átti rétt á?“

Kannað var viðhorf fólks til váttryggingasvika á tímabilinu 29. janúar síðastliðinn til 4. febrúar. Um er að ræða netkönnun í viðhorfahópi Gallup, en úrtakið er 1.500 manns á landinu öllu á aldrinum 16 til 75 ára. Svarhlutfall var 57,4 prósent.

Um er að ræða fyrstu könnun sinnar tegundar hér á landi að sögn Helgu Jónsdóttur, lögfræðings hjá SFF. Erlendar rannsóknir sýni hins vegar að á bilinu 5 til 15 prósent útgreiddra tjónabóta megi rekja til váttryggingasvika. Þá sýni nýjar erlendar rannsóknir vísbendingar um að tryggingasvik hafi færst í vöxt með versnandi efnahagsástandi í heiminum og að viðhorf hafi breyst í þá veru að fólk sé jákvæðara í garð slíkrar háttsemi. SFF hafi því rætt við aðildarfélög sín og í framhaldinu hafi verið ákveðið að leita til Capacent um að kanna stöðu mála hér.

„Svo ætlum við í framhaldinu að skoða hvað hægt er að gera til að bregðast við,“ segir Helga.

Hvað niðurstöður þessarar fyrstu könnunar varðar segir Helga sláandi að nærri fjórðungur aðspurðra þekki einhvern sem fengið hefur bæt看ur sem viðkomandi átti ekki rétt á. „Sömuleiðis er nokkuð hátt hlutfall þátttakenda, eða yfir 15 prósent, sem annaðhvort er sammála því eða hefur ekki á því skoðun hvort í lagi sé að hagræða sannleikanum til að frá greiddar bæt看ur. 8,3 prósent telja í lagi að hagræða sannleiknum sér í hag og væntanlega hækkar það hlutfall þegar þeir standa frammi fyrir þeirri spurningu. En svo er auðvitað á það að líta að 84 prósent eru á móti því að hagræða sannleikanum með þessum hætti.“

HVAÐ ERU VÁTTRYGGINGASVIK?

Undir váttryggingasvik falla öll þau tilvik þar sem tjón er ýkt til að viðkomandi fái hærri bótagreiðslur en hann á rétt á samkvæmt váttryggingarskilmálum og eru ein tegund fjársvika. Þannig ná slík svik ekki bara til upplöginna tjóna eða vísvitandi skemmdarverka, heldur einnig tilvika þar sem látið er sem týndur farangur hafi verið verðmætari en hann var, eða meisdli eru ýkt í von um hærri bæt看ur. Á vefsíðunni insurancefraud.org er að finna (á ensku) ítarlegar upplýsingar og sögur af slíkum svikum.

Helga segir jafnframt áhyggjuefni að sjá hvað yngra fólk í könnuninni (16 til 35 ára) er jákvæðara gagnvart svikum en þeir sem eldri eru. „En yfirgnæfandi meirihluti, eða 87,7 prósent, telur váttryggingasvik vera alvarlegt afbrot,“ segir hún og kveður mikilvægt að áréttast að að kostnaður vegna váttryggingasvika lendi á endanum alltaf á almennum viðskiptavinum váttryggingafélaganna. „Rétt er að halda því á lofti að langstærsti hluti váttryggingataka er heiðarlegt fólk sem á endanum þarf að standa strauum af svikum sem þessum með iðgjaldagreiðslum sínum.“

Ljóst er að um töluverðar upphæðir er að ræða, reynist váttryggingasvik hér sambærileg við það sem erlendar rannsóknir benda til. Í nýrri könnun breska tryggingarísans RSA kemur fram að váttryggingasvik kosti breska viðskiptavini sem nemur 1,6 milljörðum punda á ári, eða yfir 260 milljarða króna. Gróft reiknað sé kostnaðurinn vel yfir milljarð á ári sé sú tala yfirfærð á Ísland miðað við höfðatölu. Ef hins vegar er reiknað með að 5 til 15 prósent greiddra bóta séu svikin þá fæst heldur hærri tala. Tölur fyrir 2008 liggja ekki fyrir en árið áður námu greiðslur vegna tjóna og líftrygginga tæpum 26 milljörðum króna. Miðað við það gæti upphæð svikinna bóta numið 1,3 til 3,9 milljarða króna á ári.

Allt fyrir skrifstofuna

Í fyrirtækjaþjónustu Office1 starfa einstaklingar með mikla þekkingu á skrifstofu- og rekstrarvörum. Við hlustum á viðskiptavinum okkar og gerum okkar besta til þess að mæta kröfum þeirra. Hafðu samband og fáðu upplýsingar um hvernig við getum sparað þér peninga, tíma og fyrirhöfn.



PÖNTUNARSÍMI 550 4111

Möppur
20stk blandaðir litir í kassa
65% afsláttur
Verð áður: 850kr. stk.
Verð: 299kr. stk.

Blek og duft
15% afsláttur af öllum blek og duftþylkjum þegar keypt eru tvö eins.

Ljósritunar-pappír
499 kr pakkinn

Thermalrúllur
8x8cm, 5stk í pakka
199 kr stykkið

Office1 Superstore

Tilboðin gilda út febrúar 2009

GENGISÞRÓUN		
	Vika	Frá áramótum
Alfesca	-2,3%	-9,5%
Bakkavör	-5,7%	-20,9%
Eimskipafélagið	0,0%	-20,0%
Icelandair	0,0%	0,8%
Marel	-13,2%	-36,4%
SPRON	0,0%	0,0%
Straumur	7,5%	31,7%
Össur	-3,7%	-6,2%

*Miðað við lokagengi í Kauphöll í gær.
Úrvalsvisitalan OMX115 302
Úrvalsvisitalan OMX16 926

Öryggisafritun blómstrar í kreppu

Í Bretlandi hafa um fjörutíu fyrirtæki bæst í hóp viðskiptavina öryggisafritunarfyrirtækisins SecurStore frá vormánuðum síðasta árs. Alexander Eiríksson, sölu og markaðsstjóri og einn stofnenda SecurStore á Akranesi, segir þrengingar á fjármálamörkuðum og óvissutíma frekar vinna með fyrirtækinu en gegn því.

„Þetta er vissitækifæri fyrir okkur því þessi þjónusta, að vernda gögn yfir netið, er áskriftarþjónusta,“ segir Alexander. Þannig finnur SecurStore fyrir því erlendis að eftir því sem fjármögnunarmarkaðir hafa verið að lokast hafi

áhugi aukist á lausnum á borð við þær frá SecurStore. „Okkar lausn kallar ekki á fjárfestingu í vél- og hugbúnaði heldur kemur þetta inn sem rekstur því fyrirtækin eru bara áskrifendur að þjónustunni hjá okkur.“

Þá segir Alexander að fyrirtækið hafi ekki fundið fyrir því að íslenskur uppruni þess hafi hamlað því í Bretlandi. „Okkur líkar alveg jafnvel þar fyrir og eftir stríð,“



ALEXANDER EIRÍKSSON

gantast hann, en lögd hefur verið aukin áhersla á söluhlíð starfseminnar. Því hafi fyrirtækið bætt við sig tveimur nýjum sölumönnum í desember síðastliðnum. „Við erum bara dæmdir af því sem við gerum.“

Alexander skýtur á að SecurStore sé nú með um 400 fyrirtæki í afritun í Evrópu, þar af um 200 í Bretlandi. „Markaðurinn er auðvitað risastór og vitanlega eru tækifæri úti um allt,“ segir hann og kveður frekari útrás í skoðun. Helst sé horft til Noregs og Beneluxlandanna til að byrja með.

- óká

Erlends samstarfs er þörf

„Til að Ísland geti endurheimt stöðu sína sem öflugur þátttakandi í alþjóðlegu viðskiptaumhverfi er nauðsynlegt að stjórnvöld leggi ríka áherslu á farsælt samstarf við erlenda aðila, fyrst og fremst með milligöngu og aðstoð Alþjóðagjaldeyrissjóðsins,“ segir í nýju álit Viðskiptaráðs.

Þar segir jafnframt að vandi efnahagsmála hér verði aðeins leystur í samstarfi við alþjóðasamfélagið, enda ljóst að aðrir kostir leiði til efnahagslegrar einangrunar með tilheyrandi stöðun og velferðartapi.

- óká

Bara helmingur í hús

Allt stefnir í að Borse Dubai, sem rekur kauphöllina í Dúbaí, nái aðeins að endurfjármagna helming þess láns sem tekið var vegna yfirtöku á sænsku kauphallarsamstaðunni OMX síðla árs 2007.

Lánið er á gjalddaga í lok mánaðar og hljóðar upp á 2,5 milljarða Bandaríkjadala, jafnvirði 285 milljarða íslenskra.

Bloomberg-fréttaveitan hefur eftir heimildum að nýja lánið, sem verið sé að semja um, hljóði upp á 1,1 til 1,5 milljarða dala. Það sé með 325 punkta álagi yfir Libor-vöxtum að viðbættu allt að 200 punkta álagi. Til samanburðar var álagið á fyrra láninu 130 punktar.

Innan OMX var Kauphöll Íslands. Eftir yfirtökuna sömdu Borse Dubai og bandaríski Nasdaq-markaðurinn um sameiningu undir einu merki. Arabíska félagið á um fimmtungshlut í Nasdaq OMX.



KÁTUR Í KAUPHÖLLINNI Hlutabréfamarkaðsins í Dúbaí leitar logandi ljósi að endurfjármögnun á láni vegna yfirtöku á sænsku kauphallarsamstaðunni OMX.

Bloomberg bendir á að staða Dúbaí sé óburðug eftir hraða uppbyggingu síðustu árin sem knúin hafi verið áfram af lántökum. Ljóst sé að fleiri ríkisfyrirtæki verði að feta í fótspor Borse Dubai því lán upp á fimmtán milljarða dala sé á gjalddaga í ár.

- jab

TellMeTwin hefur þróunarstarf í BNA

TellMeTwin starfar nú með helsta hönnuði meðmælakerfis Amazon.com. Tengja á TellMeTwin-meðmælakerfið vefsamfélögum á borð við Facebook, farsímum og netvöfrum.

Óli Kristján Ármannsson
skrifar

„Núna í janúar fengum við hæsta styrk upp á átta milljónir króna á ári frá tækniþróunarsjóði Rannís til að þróa TellMeTwin Everywhere, hvernig TellMeTwin vinnur með öðrum netsamfélögum, vefsíðum og forritum,“ segir Einar Sigvaldason, framkvæmdastjóri TellMeTwin.

Einar segir að í kjölfar styrkveitingarinnar sé nú að fara í gang öflugt þróunarstarf og leit að samsarfsaðilum í Bandaríkjunum. Verkefnið segir hann unnið í samstarfi við Ara Kristín Jónsson, forseta tölvunarfræðideildar Háskólans í Reykjavík og Andreas Weigend, kennara við Berkeley- og Stanford-háskólana í Bandaríkjunum.

Weigend er jafnframt fyrrum tæknistjóri (e. chief scientist) hjá Amazon.com og einn af helstu hönnuðum meðmælakerfisins sem vefverslunin notar. Hann starfar jafnframt sem ráðgjafi hjá ekki ómerkari fyrirtækjum en Nokia, Myspace, Yahoo, Del.icio.us og fleirum slíkum.

Á vef Tell Me Twin getur fólk skráð sig og gefið upp viðhorf til margvíslegra hluta með því að taka persónuleikapróf, og getur svo einnig gefið hlutum einkunn, hvort sem það eru kvikmyndir, bækur, matur eða annað. Síðan eru upplýsingar frá svipað þenkjandi einstaklingum notaðar til að mæla með nýjum hlutum við fólk. „Þarna er því bæði lesið í karaktereinkenni og svo lærd viðhorf.“

„Mikill akkur er í því fyrir okkur að fá Andreas Weigend í þetta með okkur, heilann á bakvið meðmælakerfi Amazon.com sem flestir þekkja og er eitt það viðurkenndasta í heimi,“ segir Einar. „Með okkur reynir hann nú að setja nýja staðla á þessu sviði.“

Markmið TellMeTwin Everywhere er að gera TellMeTwin kleift að vinna með öðrum netsamfélögum,



EINAR SIGVALDASON

vefsíðum, eða forritum. Með viðbót við internetvafra gæti TellMeTwin vakað yfir því að benda fólki á nýja hluti, eftir því hvaða síður er verið að skoða. Þá er horft til þess að TellMeTwin fái unnið með vefverslunum á borð við Amazon.com, iTunes og fleiri, auk þess að samtvinna það netsamfélögum á borð við Facebook, MySpace, Bebo, Twitter eða önnur slík. Þá er horft til þess að búa til TellMeTwin viðmót í farsíma. Þannig gæti einhver leitað ráða hjá svipað þenkjandi fólki væri hann í vafa um bók sem hann ætlaði að

kaupa úti í búð.

„Í mars fer ég út til funda með Andreas og leggjumst við þá yfir það með hvaða vefjum TellMeTwin ætti helst að vera að vinna og hvernig,“ segir Einar. Í Háskólanum í Reykjavík starfar svo tölvunarfræðinemi með Ara Kristni í að forrita tæknilausnina.

Tekjur TellMeTwin segir Einar að komi svo einna helst í gegnum samstarf við verslanir. „Núna er það til dæmis þannig að ef tvífari einhvers mælir með bíómynd á vefnum okkar og smellt er á „kaupa“ hnappinn, þá er viðkomandi sendur yfir á vef Amazon.com og við fáum 6,0 til 8,5 prósentu sölulaun af því sem hann kaupir þar, á meðan hann hefur netvafrann opin,“ segir Einar. „Grunnhugsunin er að fólk geti fengið ráðleggingar hjá fólki sem sagan sýnir að kann að meta svipaða hluti og þú, í stað þess að fólk sé að fá ómarkvissari ráðgjöf hjá vinum og kunningjum. Þetta er sérlega hjálplegt fyrir þá sem hafa afgerandi skoðanir á hlutunum og kannski oft andstætt skoðun fjöldans. Ég kann til dæmis hvorki að meta Hringadróttinssögu né nýju Batman-myndina og því verðmætt fyrir mig að finna tvífara sem deilir með mér þessu ákveðna „persónueinkenni“, því allt í kringum mig er fólk að mæla með þessum myndum. Viðkomandi gæti svo auðvitað verið að mæla með einhverju allt öðru en kvikmyndum.“

Danir sneru tómhentir heim

Forsvarsmenn danska tryggingafyrirtækisins TrygVesta slitu í gær viðræðum um kaup á sænskum tryggingaarmi fjármálafyrirtækisins Moderna, dótturfélags Milestone. Viðræður voru langt komnar þegar TrygVesta sleit viðræðum.

Guðmundur Ólason, forstjóri Milestone, segir niðurstöðuna ákveðin vonbrigði þótt ekki hafi verið búð að staðfesta sölna. „Þeir settu skilyrði sem við gátum ekki uppfyllt. Við báðum þá um að halda áfram í ferlinu en þeir voru búnir að setja sér ákveðin tímamörk.“

Guðmundur bendir jafnframt á að fá skref verði tekin ytra



GUÐMUNDUR ÓLASON

án samþykkis sænska fjármálaeftirlitsins á endurskipulagningu Moderna. Moderna er með víðtækja tryggingastarfsemi á Norðurlöndunum, þar á meðal hér í gegnum Sjóvá. Í Svíþjóð er fyrirtækið með um tveggja prósentu markaðshlutdeild. Á móti er TrygVesta með um hálft prósent markaðshlutdeild. Fyrirtækið hefur sett stefnuna á átta prósent innan þriggja ára.

- jab

ELSKA AÐ GERA SAMA HLUTINN AFTUR OG AFTUR, ALLAN DAGINN

Ljósritunarlínur frá Konica Minolta eru einfaldar, hagkvæmar í notkun og krefjast lítils viðhalds. Þær prenta fyrir þig með miklum hraða og í fyrirtaksgæðum – og ólíkt öðrum á skrifstofunni eru þær alsælur með endurtaka sig allan daginn.



BIZHUB C10

Litur: Já
Afköst: 20 bls./mín. í svarthvítu, 5 bls./mín. í lit
Pappírsstærðir: A5–A4
Tengi: USB, Ethernet
Aðgerðir: Ljósritun, prentun, skönnun, fax og e-mail



BIZHUB 131F

Litur: Nei
Afköst: 13 bls./mín.
Pappírsstærðir: A6–A4
Tengi: USB, Ethernet
Aðgerðir: Ljósritun, prentun, skönnun, fax og e-mail



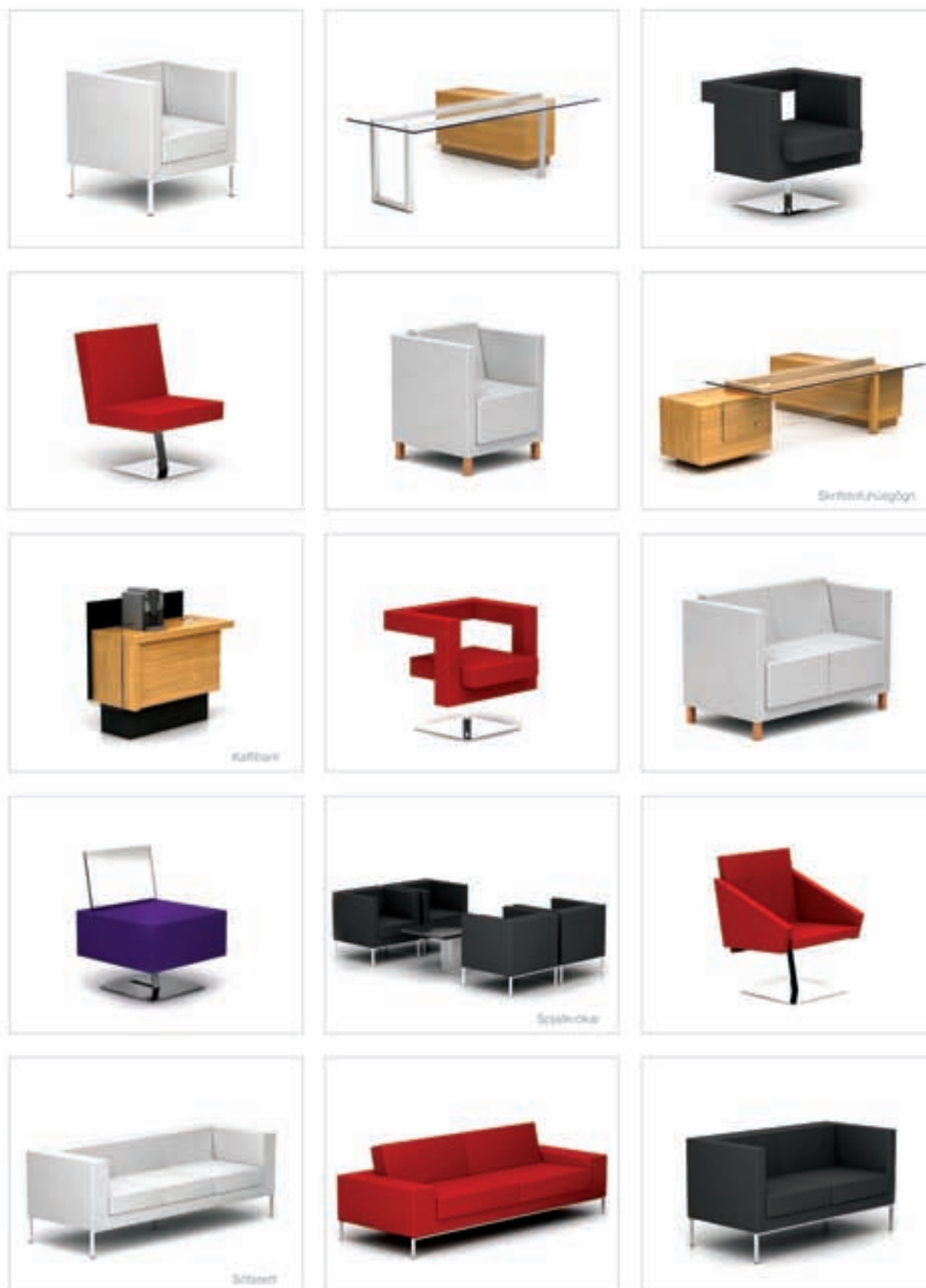
BIZHUB 163

Litur: Nei
Afköst: 16 bls./mín.
Pappírsstærðir: A6–A3
Tengi: USB, Ethernet
Aðgerðir: Ljósritun, prentun, skönnun, fax og e-mail



Konica Minolta
REKSTRARVÖRUR
Alltaf til á lager

PROLOGUS kynnir nýjungar í húsgögnum



íslensk hönnun og framleiðsla

Ár rekstrarmanna runnið upp

Mörg af áður umsvifamestu fyrirtækjum landsins berjast þessa dagana við að vinda ofan af sér skuldaklafa eftir gríðarlegan vöxt síðustu árin. Jón Aðalsteinn Bergsveinsson ræddi við stjórnendur nokkurra fyrirtækja og háskólaprófessor um hvað fór úrskeiðis og hvað verði að hafa í huga svo ekki verði anað inn í nýtt skuldafen eftir nokkur ár.

Stjórnendur fyrirtækja fóru alltof geyst áfram á síðustu árum og keyptu fyrirtæki allt of dýru verði. EBITDA var galdraorðið og menn kepptumst um að kaupa inn EBITDU. Minna var hugsað um hvaða verð var á borðinu. Það var einnig lítið verið að hugsa um að reka fyrirtækin, það þótti eitthvað hallærislegt að vera rekstrarmaður og oft voru menn flokkaðir í þann hóp sem nánast óhæfir í tíðarandann af því að þeir voru of jarðbundnir og stundum var það enn verra ef þú varst jarðbundinn rekstrarmaður,“ segir Gylfi Sigfússon, forstjóri Eimskipafélagsins.

Viðmælendur Markaðarins eru flestir sammála um að dagar óhöfs og vaxtar, sem keyrðir hefðu

verið áfram af skuldasöfnun, séu liðin tíðin. Sú staða sé nú komin upp hjá fyrirtækjum að hreinan og kláran rekstur verði að hafa að leiðarljósi. Óformlegt fjárfestingarbann hefur verið við lýði um nokkurra mánaða skeið innan þeirra flestra, jafnvel nokkurra af stöndugustu rekstrarfélögum landsins, enda rýnt í hvern aur. Þrátt fyrir það er óvissan mikil enda augljóst að róðurinn verður þungur hjá flestum.

SNÚIÐ VIÐ Á MIDRI LEIÐ

Óskabarn þjóðarinnar, eins og Eimskip hefur verið nefnt frá fyrstu rekstrarárum þess snemma á síðustu öld, hefur ekki farið varhluta af þeysireiðinni sem Gylfi nefndi hér áður. Sjálfur tók hann við forstjórastólnum

í maí síðastliðnum í kjölfar uppstokkunar á stjórn félagsins. Þá þegar lá nokkurn veginn fyrir hvert stefndi í rekstrinum.

Eimskip, sem hér er einungis tekið sem dæmi um rekstrarfélag sem sigldi á fullu stími inn í ólgusjú fjármálakreppunnar, var skipaflutningafélag í hefðbundnum skilningi orðsins um síðustu aldamót. Það tók stórkostlegum breytingum með aðkomu nýrra hluthafa árið 2003. Í kjölfarið sameinaðist það fraktflugfélaginu Avion Group. Við tók mikil uppbygging og gríðarlegur ytri vöxtur.

Þegar best lét á haustdögum 2007 rak fyrirtækið 280 starfsstöðvar í yfir þrjátíu löndum, með 50 skip í rekstri, 25 flugvélar, tvö þúsund flutningabíla og tengivagna og yfir 180 frystigeymslur. Eimskip var þá orðið eitt umsvifamesta fyrirtæki í heimi á sviði frysti- og kæligeymslna. Þá voru starfsmenn á fimmtánda þúsund.

Um svipað leyti og hátindinum var náð, ef svo djarflega má að orði komast, hóf félagið að losa sig út úr flugrekstrinum með það fyrir augum að grynna á skuldum.

Þegar árið var á enda höfðu skuldir félagsins margfaldast, farið úr tæpum 914 milljónum evra árið 2006 í tvo milljarða.

Stjórnendur róa nú að því öllum árum að koma dýrmætum frystivörugueyslum í verð. Þegar söluferlinu lýkur hefur skipaflutningafyrirtækið tekið U-beygu og orðið líkast því sem það var á árum áður.

Tap Eimskips á síðasta ári nam 648 milljónum evra, jafnvirði 96 milljarða króna og er annað mesta tap í íslenskri fyrirtækjasögu.

DÝRKEYPTUR VÖXTUR

Mál manna bæði þá og nú er að vöxtur fyrirtækja síðastliðin ár hafi almennt verið greiddur dýrum dómi í bókstaflegri merkingu orðsins. Ekki hafi verið horft í virði félaga heldur annað byrgt mönnum sýn, ekki síst aðgengi að ódýru fjármagni. Þá var greitt allt upp frá 11-faldri til 22-faldri framlegð í rekstri (EBITDU) þegar raunhæfara hefði verið að nota margfaldarann fimm til sjö.



SNJÓLFUR ÓLAFSSON Prófessorinn mælir með því að fleiri Íslendingar leggi fyrir sig rekstrar- og gæðastjórnun.

Gylfi, sem settist í brennheit-an forstjórastólinn í lok maí, inn í allt skuldafen Eimskips þegar vöxturinn var allur um garð genginn og taka þurfti til sópsins, segir töfraorðin hafa verið þrjú: EBITDA, samlegðaráhrif og vaxtarmöguleikar. Þau hafi ráðið för hjá stjórnendum síðustu árin. Þegar verðmiðinn var gagnrýndur var bent á áhrif samlegðar við að setja saman tvö fyrirtæki, sem iðulega reyndist ofmat.

Framtíðar-EBITDA sem sýnd var á Excel-skjölum, réði einnig mjög miklu þótt forsendur væru veikar. Þannig hafi allri

heilbrigðri skynsemi verið kastað fyrir borð og grunnildum við mat rekstrar sópað út í horn.

Gylfi bætir við að menn hafi farið offari og stjórnendur lagt litla vinnu í að skoða fjárfestingartækifærin í þaula með gagnrýnni hugsun. Einnig hafi skort á að menn hefðu útleiðir ef fjárfestingar gengju ekki upp.

Hann segir samninga hafa í flestum tilfellum hallað á Íslendinga þar sem mótherjarnir, erlendir samningsaðilar, réðu oft ferðinni. Samningagerð og ábyrgðir hafi verið líkastar því þegar skrifad var undir jólakort.

BJÖRN BORG J.LINDBERG DOLCE&GABBANA

ROBERT LA ROCHE ROBERTO CAVALLI BVLGARI

CHANEL PRADA TOM FORD

RALPH LAUREN BELLINGER

PERSOL D&G

CUTLER AND GROSS RAY BAN

TOM FORD PRADA VERSACE

J.LINDBERG TOM FORD CHANEL

PRADA BVLGARI DONNA KARAN

RAY BAN TIGER OF SWEDEN PRADA

BURBERRY BJÖRN BORG ROBERTO CAVALLI

VERSACE TOM FORD PERSOL

ROBERT LA ROCHE DONNA KARAN BVLGARI

DOLCE&GABBANA CUTLER AND GROSS J.LINDBERG

FACE BJÖRN BORG PEAK PERFORMANCE

PRADA CHANEL BVLGARI

BURBERRY BELLINGER VERSUS

PERSOL BRUUNS BAZAAR RAY BAN

FRÍAR SJÓNMÆLINGAR TIL 1. MARS NK.

Pantaðu tíma: SMÁRALIND 528 8500 KEFLAVÍK 421 3811

Optical Studio

SMÁRALIND • LEIFSSTÖÐ • KEFLAVÍK

Nú reynir á hugvitið

„Nú reynir á rekstrarhæfileika stjórnenda enda gríðarlega mikilvægt að hlúa að fyrirtækjum og starfsfólki. Það var ekki efst á forgangslistanum í góðærinu,“ segir Kristín Pétursdóttir, forstjóri Auðar Capital.

Kristín segir að þótt útrásin og vöxtur fyrirtækja síðustu árin hafi skilað mörgu góðu þá hafi í einhverjum tilvikum tekist illa til og stundum keyrt um þverbak.

Kristín hefur um nokkurt skeið gagnrýnt vaxtarstefnu fyrirtækja á góðærisárunum. Slíkt hafi á stundum ekki skilað tilætlaðri arðsemi eða styrkt viðkomandi fyrirtæki. Þegar halla tók undan fæti hafi vöxturinn, sem oftast var byggður

á skuldsetningu, komið í bakið á fyrirtækjunum.

Kristín segir kreppuna nú geta reynst mikilvægt og hollt veganesti fyrir stjórnendur fyrirtækja næstu árin. „Menn þurfa að nota hugvitið meira en áður og hugsa út fyrir rammann, boxið, í leit að lausnum sem áður var hægt að kaupa. Þetta verða erfiðir tímar og sársaukafullir. En neyðin kennir naktri konu að spinna og þá koma oft fram bestu hugmyndirnar,“ segir Kristín Pétursdóttir.

KRISTÍN PÉTURSDÓTTIR Stjórnendur, og starfsfólk fyrirtækja, þurfa nú að búa til eigin lausnir með eigin hyggjuviti þar sem fjármagn liggur ekki á lausu, segir forstjóri Auðar Capital.



MARKAÐURINN/STEFAN

„Þetta er í raun allt saman mjög grátlegt og ljótur blettur á viðskiptasögu okkar en vonandi lærum við af þessu og getum litið til bjartari tíma. Þetta mun allt taka sinn tíma,“ segir Gylfi.

MARGIR TEFLDU DJARFT

Snjólfur Ólafsson, prófessor við viðskiptadeild Háskóla Íslands, segir marga hafa teflt djarft þar til fjármálakreppan tók að bíta af alefli á haustdögum 2007. Sérstaklega nefnir hann fasteignamarkaðinn, sem hefði mettast þótt engin hefði kreppan verið. „Þarna virðist hafa farið af stað hjarðhegðun, svipað og trú á að gengi hlutabréfa myndi ekki lækka,“ segir hann.

Snjólfur telur líkur á að forsvarsmenn fyrirtækja, ekki síst fjármála- og eignarhaldsfélaga, hafi mátt vita að þeir voru að bæta við sig of miklum skuldaklafa.

„Menn tefldu ansi djarft í skuldsettum yfirtökum í fyrirtækjakaupum. Ef allt hefði gengið vel hefðu þeir hagnast vel. Á móti gátu þeir tapað öllu, og þá ekki aðeins hlut sínum eins og raunin hefur orðið. Manni sýnist svona eftir á að bankarnir hafi lánað of mikið til eignarhaldsfélaga. Það er allt annað ef bankar taka þátt í uppbyggingu fyrirtækja en að lána eignarhaldsfélögum, sem kaupa fyrirtæki, eða hlut í þeim, í þeirri von að selja aftur með hagnaði,“ segir Snjólfur og bendir á að þegar hlutabréf eru keypt er vonast til að hægt sé að selja þau síðar. Starfsemi eignarhaldsfélaga sem stundi sama leik haldi í sömu von. Oft sé reyndin að eignarhluturinn sé það lítill að hlutafjareigandi hefur enga stjórn á verðþróun hans.

Snjólfur, sem og aðrir viðmælendur Markaðarins, nefnir sem dæmi kaup FL Group (nú Stoða) á umsvifamiklum hlutum í finnska flugfélaginu Finnair á vor-

mánuðum 2006, bandarísku flugrekstrar-samstæðunni AMR og þýska bankanum Commerzbank, sem tilkynnt voru beggja vegna áramóta 2007.

„Almennt var FL Group ekki að stýra fjárfestingum sínum, svo sem í Finnlandi, en þar virðast þeir ekki hafa áttað sig á lögum og reglum áður en þeir réðust í fjárfestinguna,“ segir Snjólfur. Fyrirtækið hafi fyrst og fremst veðið á hækkun á gengi hlutabréfa fyrirtækjanna, jafnvel þótt þau hafi verið keypt við hæsta gildi líkt og síðar kom á daginn. „Þeir voru áhættufjárfestar,“ segir hann og bætir við að talsverður munur sé á fjárfestingarstefnu FL Group, eins og lýst hefur verið hér, og þeirri sem Björgólfur Thor Björgólfsson, helsti eigandi Novator, er kenndur við – umbreytingafjárfestingar. „Björgólfur Thor velur stjórnendur til að stýra þeim fyrirtækjum sem Novator kaupir og treystir þeim til að bæta rekstur þeirra. Síðan selur hann þau fyrir hærra verð, alla jafnan,“ segir Snjólfur.

MIKILVÆGI REKSTRARSTJÓRNUNAR

Snjólfur segir að iðulega sé farsælast að tileinka sér góðar, og oft á tíðum fremur hefðbundnar, aðferðir í fyrirtækjarekstri. Mikilvægast sé að láta ekki gleppast af tískustraumum hverju sinni.

„Í gegnum árin hef ég mælt með því að fleiri Íslendingar læri rekstrarstjórnun [e. operation management] og gæðastjórnun,“ segir Snjólfur, spurður hvað gera megi til að snúa fyrirtækjum til betri vegar – í það minnsta af þeirri vegleysu sem margir stjórnendur virðast hafa ratað í á tímum nægs og ódýrs fjármagns.

Hann tekur matvælavinnsluframleiðandann Marel Food Systems sem dæmi. „Árið 2005 kynnti Marel áætlun til langri-



GYLFI SIGFÚSSON Forstjóri Eimskips, sem tók við forstjórastólnum eftir að allur vöxtur fyrirtækisins var um garð genginn, segir að í flestum tilvikum hafi hallað á Íslendinga í samningagerð. „Vonandi lærum við af þessu,“ segir hann.

ar framtíðar. Í fyrstu ætluðu menn þar að kaupa nokkur fyrirtæki en síðan skyldi einbeita sér að innri vexti og rekstrarhagkvæmni. Nú hafa þeir lokið fyrirtækjakaupunum [innskot blaðam: með kaupunum á Stork Food Systems, sem lauk í fyrri]. Jafnvel þótt nægt lánsfé væri í umferð þá var ekki á dagskrá að kaupa fleiri fyrirtæki í bili,“ segir Snjólfur og bætir við að Marel hafi haldið þessari stefnu sinni fram á þennan dag. „Þeir sögðu reyndar upp starfsfólki í fyrri, en það var hluti af hagræðingunni,“ segir hann. Þá sé skuldsetning Marel fremur lítil þrátt fyrir viðamikil fyrirtækjakaup frá því að áætlunin var virkuð.

Snjólfur rifjar upp að fyrir um tuttugu árum hafi nemendur hans verið að vinna verkefni í rekstrarstjórnun og komist að því að kostnaðarsamt væri að hafa langlegusjúklinga á Landspítalanum. Margir

sjúklinganna gætu verið á hjúkrunarheimilum þar sem kostnaður væri mun lægri, en vegna skorts á hjúkrunarrýmum væri það ekki hægt. Með breytingum mætti fá mun meira fyrir hverja krónu, sem lögð væri til reksturs heilbrigðiskerfisins.

Svipuð verkefni hafa verið unnin nokkrum sinnum síðan og niðurstaðan ávallt verið sú sama. Málið rataði hins vegar aldrei lengra.

Snjólfur telur að ástæðurnar fyrir því að niðurstöður sem þessar hafi ekki leitt til breytinga séu hagsmunaátök og skortur á þekkingu á rekstrarstjórnun hjá ráðamönnum.

Breytingarnar sem nú hafa verið boðaðar á spítalanum eru Snjólfur að skapi. „Að mínu mati eru breytingarnar sterkar vísendingar um að nú sé kominn forstjóri, sem sé að gera mjög góðar og jákvæðar breytingar,“ segir hann.

HÁSKÓLINN Í REYKJAVÍK

REYKJAVÍK UNIVERSITY

WWW.HR.IS

FORSETI VIÐSKIPTADEILDAR

HÁSKÓLINN Í REYKJAVÍK ÓSKAR EFTIR AÐ RÁÐA FORSETA VIÐSKIPTADEILDAR

Viðskiptadeild Háskólans í Reykjavík er ein stærsta háskóladeild landsins með um 1000 nemendur í fjölbreyttum námslínum á grunn- og meistaranámsstigi. Fjórar rannsóknarmiðstöðvar eru starfræktar við deildina og doktorsnám er í undirbúningi. Stefna deildarinnar er að öðlast á næstu misserum viðurkenningu frá alþjóðlegum vottunaraðilum háskólanáms.

Markmið viðskiptadeildar HR er að bjóða nemendum krefjandi nám í framsæknu og skapandi umhverfi. Lögð er áhersla á nýsköpun í kennslu, alþjóðlega viðurkenndar rannsóknir og sterk tengsl við atvinnulífið. Alþjóðatengsl eru jafnframt ríkur þáttur í starfsemi deildarinnar og þar starfa um 25 erlendir gestakennarar. Þá eru skiptinámssamningar í gildi við 130 erlenda háskóla.

Leitað er að reyndum leiðtoga til að stýra hæfum hópi starfsmanna við frampróun öflugrar og metnaðarfullrar háskóladeildar. Deildarforseti ber ábyrgð á akademísku starfi og rekstri deildarinnar, situr í framkvæmdastjórn Háskólans í Reykjavík og heyrir beint undir rektor HR.

HÆFNISKRÖFUR:

- Doktorspróf í viðskiptafræði, hagfræði, stjórnun eða skyldum greinum.
- Veruleg reynsla af háskólakennslu og rannsóknum.
- Sterkir forystu- og stjórnunarhæfileikar.
- Alþjóðleg reynsla.

Nánari upplýsingar um starfið gefa Friðrik Már Baldursson, formaður valnefndar, og Ásta Bjarnadóttir (599-6200, fmb@ru.is, asta@ru.is).

Umsóknum skal skilað til Háskólans í Reykjavík á netfangið appl@ru.is í síðasta lagi 31. mars 2009. Fylgigögn má senda til Háskólans í Reykjavík, b.t. Ástu Bjarnadóttur, Ofanleiti 2, 103 Reykjavík.

Allar fyrirspurnir og umsóknir verða meðhöndlaðar sem trúnaðarmál.



Geir Fisk

Hlutverk Háskólans í Reykjavík er að skapa og miðla þekkingu til að auka samkeppnishæfni og lífsgæði. Akademískar deildir skólans eru fimm: Kennslufræði- og lýðheilsudeild, lagadeild, tölvunarfræðideild, tækni- og verkfræðideild og viðskiptadeild.

Háskólinn í Reykjavík er samfélag um 3000 nemenda og yfir 500 starfsmanna og stundakennara. Um helmingur kennara er virkur í íslensku atvinnulífi og einn af hverjum sex akademískum starfsmönnum kemur erlendis frá. Nám í öllum deildum Háskólans í Reykjavík er framsækið, tekur mið af því sem best gerist á alþjóðavettvangi og er í stöðugri þróun. Háskólinn býður nú upp á tæplega 800 námskeið á ári, um 600 í grunnnámi og 200 á meistara- og doktorsstigi, og mætir þannig þörfum nemenda og atvinnulífs.

MARKAÐURINN

Sögurnar... tölurnar... fólkíð...

Hvernig á að bregðast við þegar stjórnámálamenn hafa með gjörðum sínum brugðist trausti almennings?

Sjálfsgæðir hlutir í lög leiddir af illri nauðsyn

Óli Kristján Ármannsson

Viðskiptanefnd Alþingis hefur nú til umfjöllunar frumvarp forsætisráðherra um Seðlabanka Íslands þar sem fjallað er um skipulag yfirstjórnar og peningastefnufund. Þótt mikilvægt sé að koma á breytingum í yfirstjórn bankans þá er ekki síður mikilvægt að lögin séu vel úr garði gerð.

Bankastjórar Seðlabankans, væntanlega fráfarandi, gagnrýndu í gær harðlega frumvarpið eins og það var fyrst sett fram. Margt er í þeirri gagnrýni sem má til sanns vegar færa, án þess þó að sú gagnrýni fái skyggt á nauðsyn þess fyrir trúverðuleika stjórnar peningamála í landinu að breytingar verði gerðar á yfirstjórn bankans.

Eitt af því sem tekist hefur verið á um í umræðu um nýju lögin eru ákvæði í þeim þar sem menntun seðlabankastjóra er skilgreind. Hárreitt athugað er að skilgreining sú að seðlabankastjóri þurfi að hafa meistaraþróf í hagfræði er allt of þröng. Og raunar er það svo að í öðrum löndum hefur ekki viðgengist að skilgreina menntun seðlabankastjóra í lögum um seðlabankann.

Um leið er rétt að hafa í huga (eins og sést á bakgrunni flestra seðlabankastjóra) hvernig stjórnvöld annarra landa velja í þetta embætti. Erlendis tíðkast einfaldlega ekki að ráða menn sem ekki hafa bakgrunn í því fagi sem seðlabankastjórn snýst um. Þegar auglýst var eftir nýjum seðlabankastjóra í Kanada árið 2007 (í tímaritinu Economist) var tekið fram hver verkefni bankans væru og að nýr bankastjóri yrði meðal annars að hafa sérfræðigrunn og orðspor sem hagfræðingur, með menntun og reynslu á sviði seðlabanka og væri leiðandi á því sviði. Ekkert stendur þó um þessar kröfur í lögum um Seðlabanka Kanada.

Hér hafa stjórnvöld hins vegar ekki borið gæfu til að hafa alltaf að leiðarljósi fagleg sjónarmið við skipan í æðstu embætti, líkt og ráða hefur mátt af skipan seðlabankastjóra, dómara, sendiherra og mögulega forstjóra ríkisfyrirtækja síðustu ár, án þess að tínd séu til einstök dæmi.

Og ef staðan er þannig að stjórnámálamönnum landsins sé ekki treystandi til að láta þjóðarhag ráða í embættisveitingum, í stað þess að á þær sé litið sem pólitíska bitlinga þá er næstbesti kosturinn að binda hendur þeirra sem frekast er unnt með lögum. Það kann að vera lakur kostur að negla niður kröfur um menntun seðlabankastjóra í lög um bankann og vandasamt að sniða þau ákvæði þannig til að útiloki ekki hæfa einstaklinga til starfars. En ef það er eina leiðin sem er fær til þess að fagleg sjónarmið fái orðið ofan á í valinu, þá er það illskárri leið en að gera það ekki.

Ef staðan er þannig að stjórnámálamönnum landsins sé ekki treystandi til að láta þjóðarhag ráða [...] er næstbesti kosturinn að binda hendur þeirra sem frekast er unnt.

Rétt lesið úr ánægju fólksins

Í Bandaríkjunum segjast 90 prósent af bíleigendum vera ánægðir með bílategundina sem þeir eiga. Á sama tíma kaupa aðeins 40 prósent þeirra sömu bílategund aftur. Það sem veldur er bilið á milli þess sem viðskiptavinir sætta sig við og hvað þeir nákvæmlega vilja. Væntingar stjórnna því hversu ánægjuleg upplifun okkar er af því að eiga viðskipti við fyrirtæki. Ef væntingarnar eru ekki miklar en fyrirtækið uppfyllir þær eiga viðskiptavinir þess eftir að segjast vera ánægðir með þjónustuna.

Tökum dæmi frá einni matvöruverslun í Bandaríkjunum. Í reglulegum þjónustukönnunum voru viðskiptavinir hennar spurðir hversu ánægðir/óánægðir þeir væru með verslunina. Til að gera langa sögu stutta svöruðu 96 prósent því að þeir væru ánægðir. Í áráðir var þetta stolt búðarinnar og rekstrarstjórinn sló reglulega um sig með þessum tölum. Þegar eigendurnir breyttu nálguninni aðeins eitt árið og spurðu nú hvað viðskiptavinir búðarinnar vildu í raun frá matvöruverslun sem þessari komu áhugaverðar niðurstöður í ljós. Búðin var að uppfylla 60 til 70 prósent af því sem viðskiptavinir hennar raunverulega vildu. Búðin var því ekki að standa sig betur en svo að það vantaði 30 til 40 prósent af því sem viðskiptavinirnir vildu í raun og veru. Það segir sig sjálft að ef ný verslun myndi opna í nágrenninu og bjóða meira af því sem viðskiptavinirnir raunverulega vildu, myndi þessi nýja samkeppni fljótlega stela viðskiptavinunum yfir til sín.

Vandinn sem mörg fyrirtæki standa frammi fyrir er að þau einblína um of á hversu vel þeim tekst að uppfylla þær væntingar sem viðskiptavinir gera til þeirra. Væntingar viðskiptavina geta hins vegar verið mjög litlar, eða úr takt við það sem fyrirtækið vill. Fyrirtæki gleyma því oft að athuga hvað viðskiptavinirnir eru að fórna miklu af því sem þeir raunverulega vilja þegar þeir eiga viðskipti við þau.

Þetta má setja upp í jöfnur, en flestir eru með þá fyrstu á hreinu: *Ánægja viðskiptavina* = „*Vænting*“ mínus „*Það sem viðskiptavinir upplifa að fyrirtækið bjóði*“.

Þeir eru hins vegar fáir sem setja jöfnuna upp svona:



BÍLAR TIL SÖLU Greinarhöfundur bendir á að vandasamt kunni að vera að lesa rétt úr yfirlýsingum fólks um ánægju með vörur og þjónustu. Þannig segist níu af hverjum tíu ánægðir með bílategundina sína, þótt vel innan við helmingur kaupir sér aftur bíl sömu tegundar.

MARKAÐURINN/VILHELM

ORD Í BELG

Guðmundur Arnar Guðmundsson
markaðsstjóri.



Fórnarbil viðskiptavina = „*Það sem viðskiptavinir vilja í raun*“ mínus „*Það sem viðskiptavinir upplifa að fyrirtækið bjóði*“.

Viðskiptavinir vilja bara það sem þeir vilja, ef þú getur ekki búið þeim það eru þeir fljótir að færa viðskiptin sín þangað sem það er gert. Oft er sú samkeppni ekki til og því fyrirtækin stödd í fölsku öryggi um að vera að standa sig mjög vel gagnvart viðskiptavinum. Svo kemur samkeppni, og margir viðskiptavinir hverfa.

Tryggð verður til þegar fórnarbil er lágmarkað. Lítið fórnarbil þýðir einnig að soun er minni. Ef til vill er fyrirtækið að fjárfesta í einhverjum þjónustuþætti sem viðskiptavinum er alveg sama um. Á sama tíma gæti vantað aukna fjárfestingu annarsstaðar. Fókus fyrirtækja getur því ekki verið á réttum stöðum ef fyrirtæki vita ekki nákvæmlega hvað það er sem viðskiptavinir þeirra vilja.

Fyrirtækið Strategic Horizon LLP, sem setti fyrst fram jöfnuna að ofan, gerði rannsókn á bönkum í Bandaríkjunum fyrir nokkrum árum og einblíndi á fórnarbilið. Bankar höfðu verið að fjárfesta

mikið í þáttum eins og interneti í útibúum, glæsilegum kaffihornum, og nýttiskulegum glansinnréttingum. Rannsóknir þeirra leiddu hins vegar í ljós að þættir eins og persónuleg þjónusta, vald þjónustufulltrúa til að semja sjálfir um vexti o.fl. við viðskiptavinir og umbun fyrir trygg og langvarandi viðskipti var hluti af því sem skipti viðskiptavinir mjög miklu trútryggð. Til að minnka fórnarbil-ið fóru þeir að setja pening í að þjálfa framlínufólkið sitt, gefa þeim meiri völd og svigrúm til starfa ásamt því að leggja meiri metnað í að lágmarka starfsmannaveltu (hár starfsaldur eykur líkur á persónulegu sambandi viðskiptavina og þjónustufulltrúa). Með því að bæta þessa þætti var hægt að minnka fórnarbil-ið mest. Það sem er áhuga-vert er að ekki þurfti til nýtt eða meira fjármagn heldur var eingöngu verið að færa til fjármagn og virkja á þá liði sem gáfu mesta umbun fyrir bankana.

Það er því mikilvægt að blekkjast ekki af því að fyrirtækið sé að skora vel í þjónustukönnunum. Ef væntingarnar eru litlar geta þjónustukannanir komið vel út. Þess vegna er fórnarbil-ið mikilvægt því það hjálpar fyrirtækjum að fókusa á réttu hlutina. Hverju eigum við að vera góðir í, og hverju eigum við ekki að vera góðir í?

ORDSKÝRINGIN

Verðbætur

Í öllu umtali um lán, verðtryggingar og mögulega niðurfellingu skulda er ekki úr vegi að fjalla nánar um „verðbætur“. Í samantekt MP banka á fjármálahugtökum kemur fram að verðbætur séu sú upphæð sem bætist við afborgun láns vegna verðtryggingar. „Verðbætur bætast einnig við höfuðstól lánsins þegar vextir eru reiknaðir. Sá sem hefur lánað peninga með verðtryggingu fær greiddar verðbætur frá þeim sem tók lánið. Verðbætur eru reiknaðar út frá verðlagsþróun og er yfirleitt miðað við vísitölu neysluverðs. Ef verðlag hækkar þarf sá sem



greiðsla hans stöðug eða lækkar.“

tók lánið að greiða verðbætur sem er krónutala sem skilar þeim sem lánaði sömu upphæð til baka miðað við hversu mikið verðlag hefur hækkað frá því að lánið var veitt. Þannig er sá sem lánaði tryggður fyrir verðlags-hækkunum. Hvað þann varðar sem tók lánið þá hefur hann hag af því að verðlag sé sem stöðugast eða verðhjöðnun verði en þannig helst

ÚTGÁFUFLAG: 365 miðlar ehf. RITSTJÓRI: Óli Kr. Ármannsson, olkr@markadurinn.is RITSTJÓRN: Jón Aðalsteinn Bergsveinsson, jonab@markadurinn.is AUGLÝSINGASTJÓRI: Jón Laufdal RITSTJÓRN OG AUGLÝSINGAR: Skafthlíð 24, 105 Reykjavík **ADALSÍMI: 512 5000** SÍMBRÉF: 512 5301 NETFÖNG: ritstjorn@markadurinn.is og auglysingar@markadurinn.is VEFANG: visir.is UMBROT: 365 miðlar ehf. PRENTVINNLA: Ísafoldarprentsmiðja ehf. DREIFING: Pósthúsið ehf. dreifing@posthusid.is Markaðinum er dreift ókeypis með fréttablaðinu. Markaðurinn áskilur sér rétt til að birta allt efni blaðsins í stafrænu formi og í gagnaböndum án endurgjalds.

Rekstrarvörur
- fyrir stofnanir, fyrirtæki og heimili,
sem vilja spara og hagræða!

Lengri opnunartími í verslun RV
Opíð mán. til fös. frá 8.00 til 19.00
Laugardaga frá 10.00 til 17.00

Rekstrarvörur
- vinna með þér

Réttarhalsi 2 • 110 Reykjavík
Sími: 520 6666 • Fax: 520 6665
sala@rv.is • www.rv.is

Hefur þú lent í slysi?

Kannaðu rétt þinn til bóta

www.pacta.is

Ef þú hefur lent í umferðarslysi, vinnuslysi eða frítímaslysi getur þú átt rétt á bótageiðslum. Hafðu samband við PACTA lögmenn sem fyrst og kannaðu rétt þinn til bóta. Við höfum áralanga reynslu á þessu sviði.

Fyrsta viðtal til að skoða málið er þér að kostnaðarlausu. Hafðu samband og pantaðu viðtal í síma 440 7900 eða á www.pacta.is

PACTA

L Ö G M E N N

Reykjavík | Akranes | Borgarnes | Ísafjörður | Blönduós | Sauðárkrúkur | Akureyri | Egilsstaðir | Vestmannaeyjar

Perlan

Ein magnaðasta bygging Reykjavíkur á daginn.
Eitt besta veitingahúsið á kvöldin.

Tilvalið fyrir
árshátíðina!

Allt í steik

framlengt til 31. mars

4ra rétta seðill

1 HRÁSKINKA „PROSCIUTTO“
með fíkjum, salati og ferskum parmesanosti

2 RJÓMALÖGUÐ HUMARSÚPA
með humarfrauði

VELDU MILLI PRIGGJA AÐALRÉTTA

MARINERAÐUR KÁLFAHRYGGUR Á BEINI
með ristuðu grænmeti, kartöflumauki
og hunangskryddsósu (4.590 kr.)

3 ÖND
með appelsínusósu og kartöfluköku (5.590 kr.)

NAUTALUND
Béarnaise með grilluðu hvítlauksristuðu spínati
og sperglum (6.590 kr.)

4 LOGANDI CRÈME BRÛLÉE
með súkkulaði ís

Gjafabréf Perlunnar
Góð tækifærisgjöf!



Allt í steik
verð frá 4.590 kr.



Veitingahúsið Perlan - Sími 562 0200 - Fax 562 0207 - Netfang perlan@perlan.is - Vefur www.perlan.is



Breifing ehf.



LINDSAY



Bananar



Lambhagi



PERLU KAUP

MARLAND
FISKUR ER OKKAR FAG



ora



BANKAHÓLFID

Kaupþing skuldar Bretadrottningu

Kaupþing kom nýverið fyrir í fréttum af frægu fólki í Bretlandi. AHN-fréttaveit-an greindi frá því að Elísabet Englandsdrottning ætti í viðræðum við skilaneftnd Kaupþings um ógreidda leigu. Hennar háttign mun vera meðal kröfuhafa eftir að bankinn fór í greiðslustöðvun og greiðslur hættu að berast af 8.600 fermetra skrifstofuhúsnæði við Hanover-stræti í Lundúnum. Ársleiga þar er sögð nema rúmum 320 milljónum króna. Skuld bankans hefur ekki verið gefin upp.

Krúnan á miklar eignir og hafði í fyrra tæpa 35 milljarða króna í tekjur af þeim, að því er AHN greinir frá. Tap af heims-fj á r m á l a -



Ísland suðursins

Landsmenn í arabaríkinu Dúbaí eru nú eflaust að upplifa álíka áfall og við Íslendingar í fyrrihaust þegar skuldatryggingarálagið rauk upp í hæstu hæðir áður en efnahagshrunið reið yfir af fullum þunga. Eins og fram kom í vikubyrjun er álagið í Dúbaí reyndar meira en álagið hér og þykir það vísbending um að ríkið geti lent í vandræðum með afborganir af lánum. Sérfræðingar segja þó fátt benda til að svo verði.

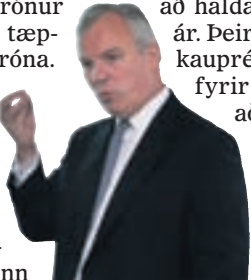
Á því gullaldarári 2007 eða hér um bil var Ísland nefnt Dúbaí norðursins. Miðað við stöðuna sem komin er upp mætti sosum kalla Dúbaí með réttu Ísland suðursins.

kreppunni er sagt nema riflega 4,1 milljarði króna.

Misgóðir réttir

Eins og frá var greint á mánu-dag gerði Straumur kauprétt við stóran hóp starfsfólks bankans. Rétturinn kvað á um kaup á 650 milljónum hluta á genginu 1,67 krónur á hlut, jafnvirði rétt tæplega eins milljarðs króna. Kaupréttirnir urðu vitanlega til þess að einhverjir stukku upp á nef sér og blótuðu gjafmildinni í sand og ösku enda gæti sá sem virkjar kaupréttinn samstundis rakað inn

ágætum hagnaði kaupi hann nú þegar verðið er lágt. En kaupréttir eru ekkert til að hrópa húrra fyrir enda kveða þeir á um að viðkomandi verði að halda í bréf sín í nokkur ár. Þeir sem síðast virkjuðu kauprétti sína hjá Straumi fyrir tveimur árum verða að halda nokkuð lengi í hagnaðarvonina. Þá var viðmiðunar-verðið, sem var tvískipt, á bilinu 15,43 og 16,65 krónur á hlut.





1. verðlaun	80.000
2. verðlaun	40.000
3. verðlaun	20.000



Frestur til að senda inn mynd í ljósmyndasamkeppnina er **20. febrúar!**

Sendu okkur mynd á myndir@dyrarikid.is og þú gættir unnið allt að 80.000 króna úttekt í Dýraríkinu

Myndirnar eru til sýnis í Dýraríkinu Miðhrauni 2

Verið velkomin í Dýraríkið Miðhrauni 2, glæsilegustu gæluþýraverslun landsins (við brúna á móti Ikea)



Dýraríkið Miðhrauni 2 Dýraríkið Grensásvegi Dýraríkið Blómavalshúsinu Skútuvogi Dýraríkið Blómavalshúsinu Akureyri Sími: 568 66 68

DÝRARÍKIÐ
...fyrir dýravini!

ISLENSKA SÍA.IS ICE 43107 02/09



LÍTILL FJÁRMAGNSKOSTNAÐUR
Ekki safna skuldum vegna fjármagnskostnaðar í vörum. Með flugfrakt sparar þú umtalsverð gjöld vegna fjármagnskostnaðar þar sem þú getur pantað minna inn í einu, með styttri fyrirvara og færð vöruna mun fyrr í hendur.

MIKILL FJÁRMAGNSKOSTNAÐUR

BEINT FRAKTFLUG – 24 ÁFANGASTAÐIR Í EVRÓPU, BANDARÍKJUNUM OG KANADA.
WWW.ICELANDAIRCARGO.IS