

SÖLUMIÐSTÖÐ
HRAÐFRYSTIHÚSANNA



YFIR LÖND, YFIR HÖF
SAGA DÓTTURFYRIRTÆKJA SH
1942-1996

SÖLUMIÐSTÖÐ HRAÐFRYSTIHÚSANNA

SÖLUMIÐSTÖÐ HRAÐFRYSTIHÚSANNA

III YFIR LÖND, YFIR HÖF Saga dótturfyrirtækja SH erlendis 1942–1996

eftir

JÓN HJALTASON
HJALTA EINARSSON
ÓLAF HANNIBALSSON



1997

Sölumiðstöð hraðfrystihúsanna
1942-1996
III. bindi
Yfir lönd, yfir höf
Saga dótturfyrirtækja SH erlendis

Höfundar: Jón Hjaltason, Hjalti Einarsson, Ólafur Hannibalsson
Útgefandi: Hið íslenska bókmenntafélag

1. prentun Reykjavík 1997
© Jón Hjaltason, Hjalti Einarsson, Ólafur Hannibalsson, SH hf.

Bókin er sett úr Berling lettri
og prentuð á 135 g mattan Mediaprint myndapappír
Útlit, myndvinnsla, umbrot,
prentun og bókband: Prentsmiðjan Oddi hf.

Prófarkalestur:
Gísli Jónsson
Málvísindastofnun Háskóla Íslands

Bók þessa má ekki afrita með neinum hætti,
svo sem með ljósmyndun, prentun eða hljóðritun,
án leyfis höfunda og SH hf.

ISBN 9979-9243-0-6
ISBN 9979-9243-3-0 (3. bindi)

EFNISYFIRLIT

I	Formáli	9	Stjórnartími Magnúsar Gústafssonar frá 1984	
II	Inngangur að sögu dótturfyrirtækja SH erlendis		Staðan í ársbyrjun 1984	
	Mikilvægi fiskútflutnings fyrir Íslendinga	10	Nýr forstjóri Coldwater	118
	Samkeppni og frelsi	11	Porsklakapakningar endurbættar	119
	Blokkin, bylting í fiskverkun	16	Flatpakking	122
	Verksmiðjur beggja vegna Atlantshafs	19	Stefnumótun nýrra stjórnenda	
	Alaskaufsi og tollabandalög	22	Stefna og markmið	124
	Evrópa og Asía	26	Vörumerki Coldwater Seafood Corpora- tion	125
III	Coldwater Seafood Corporation		Þjálfun og kennsla (Coldwater Seafood School)	126
	Stiklað á stóru í sögu Coldwater til 1962 ...	32	Sölu- og markaðsstarfsemi	
	Stjórnartími Jóns Gunnarssonar 1947- 1962		Skipulag	127
	Af hverju vildu þeir vestur?	33	Sölukerfið	127
	Jón Gunnarsson ráðinn	35	Stórnotendur	133
	Fyrstu skrefin og umboðsmennirnir	37	Sala til Kanada og annarra landa í Vestur- heimi	134
	Coldwater stofnað og Jón ráðinn fram- kvæmdastjóri	45	Endursala íslenskra afurða	134
	Blokk, fiskstautar og verksmiðjurekstur	47	Breytt markaðsstaða og aflasamsetning veldur straumhvörfum	
	Harðnandi samkeppni	52	Minnkandi framboð af þorski gjörbreytir starfsemi Coldwater	135
	Óveður í aðsigi	55	Aðgerðir til að örva framleiðslu þorsk- afurða fyrir Coldwater	137
	Sprengjan springur	62	Verksmiðjurekstur Coldwater	
	Deilur	67	Cambridge	140
	Stiklað á stóru í sögu Coldwater til 1984 .	72	Everett	142
	Stjórnartími Þorsteins Gíslasonar 1962-1984		Innkaup	
	Brýn vandamál leyst	73	Tilhögun	144
	Verksmiðjan flutt frá Nanticoke	75	Innkaup frá Íslandi	144
	„Fish and chips“ eykur söluna	78	Innkaup frá öðrum löndum	146
	Af sölumönnum og markaðsmálum	80	Um starfsmenn	
	Samið við Færeyinga og Dani og deilt við skattinn	86	Bandaríkjamenn	147
	Bygging frystigeymslu og verkalyðsátök	91	Íslendingar hjá Coldwater	148
	Ný verksmiðja og nýjar höfuðstöðvar	95	Starfsemi Coldwater eftir 1990	150
	Slær í bakseglin	96	Veiting útflutningsleyfa	154
	Flugfiskur	100		
	Þorsteinn hættir	103		
	Verkfræðingur á forstjórastóli			
	Viðtal við Þorstein Gíslason	112		
	Stiklað á stóru í sögu Coldwater til 1996 .	117		

Sala til smásöluverslana	155
Sala blautfiskflaka	155
Fjármál Coldwater Seafood frá 1984	156
Starfsemin í Rowayton vorið 1997	158

Coldwater í Bandaríkjunum besti kosturinn fyrir frystar afurðir úr þorski og ýsu

Viðtal við Magnús Gústafsson, forstjóra Coldwater Seafood Corporation	169
---	-----

IV Dótturfyrirtækin á Bretlandseyjum

Stiklað á stóru í sögu dótturfyrirtækja SH í Bretlandi	176
--	-----

Inngangur. Fyrst var selt til Englands

Fiskimálanefnd og útflutningur til Bretlands	177
Kaupendur fyrstu árin	180
Stríðsárin og stríðslok	180
Eftirstríðsárin	182

Sölumiðstöðin með eigin rekstur í Bretlandi, Snax (Ross) Ltd. og Frozen Fresh (Fillets) Ltd.

Átak í Englandi, fisksteikingarbúðir keyptar	186
Eigið fiskisölufyrirtæki og verksmiðja í Englandi	188
Hjalti Einarsson ráðinn	189
Crawley New Town og Gravesend	190
Icelandic Seafoods í Gravesend, framleiðsla	192
Sölufyrirkomulag og stjórnun – McComachia & Coxhill Ltd.	198
Eigið dreifingarkerfi og frystibílar	198
Smásölupakkningar frá Sölumiðstöðinni ...	199
Samkeppnin	200
Kaupendum Sölumiðstöðvarinnar fjölgar ..	201

Lokun Gravesend-verksmiðjunnar og starfsemin eftir það

Uppstokkun og endurskipulagning 1962 ..	203
Othar Hansson til Englands – Söluskrifstofa í Bromley	206
Ólafur Guðmundsson til Englands – skrifstofa í Ewell	207
Rekstur fisksteikingarbúðanna	208

Um sölu til Bretlands á 7. áratugnum	208
Sala Ewell-skrifstofunnar til meginlandsins	210
Landhelgisdeila enn	212
Englandsskrifstofan ræður Ástralíumenn í frystihúsin	212
Umræður um markaðsstarf í Evrópu	213

Starfsemin í Grimsby

Evrópunefndin – Snax (Ross) selur fisksteikingarbúðirnar	214
Stofnun fiskréttaverksmiðju	216
Nýtt nafn – Icelandic Freezing Plants Ltd.	217
Fjármögnun	218
Verksmiðja undirbúin í Grimsby	218
Formleg opnun verksmiðjunnar í Grimsby og kynning	221
Búnaður í Grimsby – framleiðsla og sala fyrstu árin	223
Verksmiðjureksturinn	228
IFPL kaupir Brekkes	230
Íslendingar í Grimsby	231
Englendingar í trúnaðarstöðum	232
Fjárhagur og afkoma	232

Starfsemin eftir 1990

Fjárhagur IFPL styrkist	236
Sölumiðstöðin kaupir Faroe Seafood í Grimsby	237
Samruni félaganna – nýtt nafn	238
Framleiðsla í tveimur verksmiðjum í Grimsby	239
Umsvif mikil og fjárhagstaða styrkist	240
Sala Coldwater (UK) Ltd.	241

„Fiskur á í harðri baráttu við framleitt kjöt“

Viðtal við Agnar Friðriksson forstjóra Coldwater Seafood (UK) Ltd. í Grimsby	244
--	-----

V Dótturfyrirtækið í Þýskalandi

Stiklað á stóru í sögu Þýskalandsviðskipta SH	254
Þýskalandsskrifstofan fyrsta	255
Hver var Magnús Z.?	258
Ólíkir menn	260
Þýskalandsskrifstofan lögð niður	261
Aðalfundurinn 1956, leiðir skilur	263
SH sækir á brattann	265

Aðdragandi landnáms hins seinna í	
Vestur-Þýskalandi	269
Viðreisn í Hamborg	272
Í sókn og vörn	275

Niðurlag

Í Hamborg	285
-----------------	-----

VI Dótturfyrirtækið í Frakklandi

Stiklað á stóru í sögu Frakklandsviðskipta	
SH	294
Tollar og bandalög	295
Vestur-Evrópa sett á hakann	297
Frakkar vilja frekar ferskan fisk en frystan	302
Róðurinn hertur	306
Franska dótturfyrirtækið	310
Spánn	325

Eftirmáli

Í Evry	328
Sölumennirnir	329
Stjórnarnir tveir	332

VII Dótturfyrirtækið í Japan

Stiklað á stóru í sögu Japansviðskipta SH .	340
Ísinn brotinn	341

SH og Japanir rugla saman reytum	346
Hrunið	347
Kreppa	350
Loðnuhrogn koma til skjalanna	353
Karfinn slær í gegn	355
Landnám í Tokyo	359
Fyrsta íslenska fyrirtækið í Asíu	362

Eftirmáli

Í stórborginni Tokyo	368
----------------------------	-----

Skrár

Tilvísanir	377
Helstu heimildir	381
Leiðréttingar við 1. bindi	384
Sölumiðstöð hraðfrystihúsanna, stjórnartal	
1942-1996	385
Stjórnartal dótturfyrirtækja Sölumið-	
stöðvar hraðfrystihúsanna.....	390
Forstjórar og framkvæmdastjórar SH	398
Nafnaskrá	401
(fyrir öll bindin þrjú)	
Gísli Jónsson tók saman	

Formáli

Síðastliðið vor kom út 1. bindi Sögu Sölumiðstöðvar hraðfrystihúsanna, skráð af Hjalt Einarssyni. Þá þegar var orðið ljóst að bindin yrðu að minnsta kosti tvö, og jafnvel þrjú, en ekki eitt eins og ráðgert hafði verið í upphafi. Margflókin og margbrotin saga SH á Íslandi kallaði á umfangsmikið ritverk sem Ólafur Hannibalsson hefur borið hita og þunga af. Þriðja bindið, sem hér kemur fyrir sjónir almennings, er hins vegar helgað dótturfyrirtækjum SH erlendis.

Sú verkaskipting hefur verið höfð á við ritun þessarar bókar að Hjalti Einarsson hefur skrifað um athafnasemi Sölumiðstöðvarinnar á Bretlandseyjum frá upphafi og um Coldwater frá 1984 (stjórnartíma Magnúsar Gústafssonar). Ólafur Hannibalsson skráði viðtal við Þorstein Gíslason, sem hér birtist undir heitinu, Verkfræðingur á forstjórastóli, auk þess sem hann hefur átt ítarleg viðtöl við Þorstein sem víða er stuðst við í kaflanum um Coldwater á árabílinu frá 1962 til 1984.

Aðra kafla hefur Jón Hjaltason haft á sinni könnu; Coldwater til 1984 og skrifstofurnar í Pýskalandi, Frakklandi og Japan. Lítillega er fjallað um Spánarskrifstofuna, sem stofnuð var á seinasta ári, en ekkert um dótturfyrirtæki SH í Moskvu eða Noregi sem komið var á laggirnar á yfirstandandi ári.

Meginreglan í umfjölluninni er að hún byrjar þegar viðskipti SH hefjast við umræddar þjóðir og lýkur í árslok 1996 en 1. janúar 1997 var Sölumiðstöð hraðfrystihúsanna breytt í hlutafélag.

Þetta er því sagan um aðdragandann að tilurð dótturfyrirtækjanna, stofnun þeirra og starfsemi þar til nýtt móðurfélag, Sölumiðstöð hraðfrystihúsanna hf., reis af traustum grunni hinnar gömlu Sölumiðstöðvar.

Viðskiptin við löndin, sem áður hét að væru austan járnþjalds, falla að mestu utan þessarar frásagnar hér. Um nokkurt árabíll var þeim stjórnað af erindrekum SH er voru búsettir erlendis, fyrst af Magnúsi Z. Sigurðssyni er hafði skrifstofu í Prag frá 1948 til 1949 og upp frá því í Hamborg, eða til 1956. Þá tók Árni Finnbjörns-son við starfi Magnúsar og bjó fyrst í Berlín en síðan um þriggja ára skeið, frá 1957 til 1960, í Prag. Haustið 1960 fluttist Árni heim til Íslands og var viðskiptum SH við Austantjaldslöndin stýrt eftir það frá skrifstofu Sölumiðstöðvarinnar í Reykjavík. Frásögnin af þeim heyrir því til umsvifum aðalskrifstofunnar og fellur undir það svið sem fjallað er um í 2. bindi Sögu SH.

Rétt er í lokin, nú þegar sér fyrir endann á þessu mikla ritverki, að undirstrika þakklæti okkar höfundanna til allra sem lagt hafa okkur lið á einn eða annan hátt. Leitað hefur verið til fjölmargra einstaklinga um upplýsingar og lán á ljósmyndum og öðrum gögnum. Undantekningarlaust hefur verið vel brugðist við. Síðast en ekki síst viljum við þakka ritnefnd þessa verks, þeim Jóni Ingvarssyni, stjórnarformanni SH, Friðriki Pálssyni, forstjóra SH, Guðmundi H. Garðarssyni og Jóni Páli Halldórssyni, ánægjulegt samstarf og þann mikla áhuga sem þeir hafa sýnt verkinu og framgangi þess.

Jón Hjaltason
31. ágúst 1997



Á aðalfundi SH 1962 lýsti Elías Þorsteinsson, stjórnarformaður Sölumidstöðvarinnar, útflutningi Íslendinga á millistríðsárunum svo: „Þegar frysting varð hér fyrst til, þá var það svo með allar fiskafurðir, sem ekki voru hagkvæmar til þess að verka í salt, að þær voru að meira og minna leyti verðlausar fyrir okkur, að því leyti, sem ekki var hægt að koma þeim ísvörðum út á brezkan markað eða þýzkan eftir atvikum.“ Myndin sýnir Botnía en árið 1910 varð hún fyrsta skipið til að flytja fræðinn fisk frá Íslandi á markað erlendis. Íslenskur frystiðnaður hófst þó ekki að neinu marki fyrr en Sænskafrystihúsið tók til starfa 1930 og frystihús Ingólfs Esphólins þremur árum síðar.

Inngangur að sögu dótturfyrirtækja SH erlendis

Mikilvægi fiskútflutnings fyrir Íslendinga

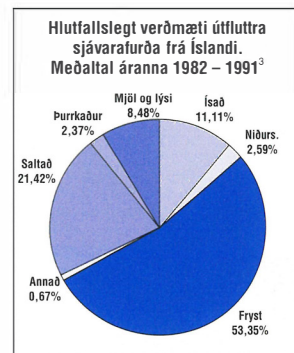
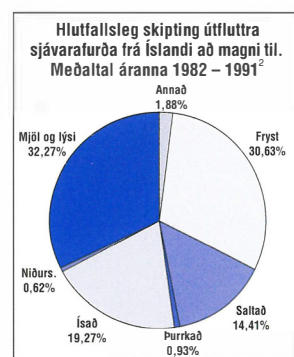
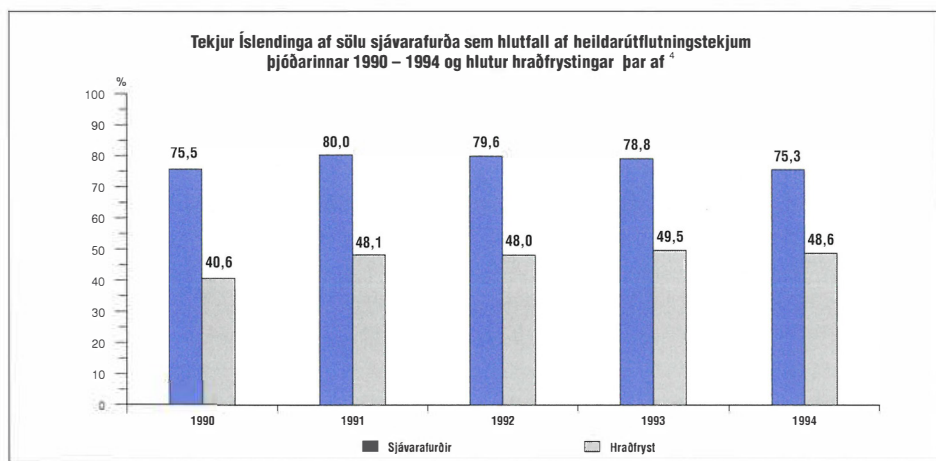
Árið 1910 var frystur fiskur í fyrsta skiptið fluttur út frá Íslandi. Ísfélag Vestmannaeyja réðst þá í að kaupa alla lúðu sem karlarnir komu með að landi, heilfrysti og sendi utan með Botnía.¹ Þetta breytti þó engu um þá staðreynd að næstu áratugi var sá bolfiskur sem ekki hentaði í salt meira og minna verðlaus fyrir fiskverkendur. Útfluttur þorskurinn þakti allar klappir og steina og Ísland varð þekkt á Spáni, Portúgal og víðar sem land saltfisksins. Á fjórða áratugnum fór hlutur ísvarins fisks í útflutningi Íslendinga vaxandi. Þessi þróun átti upptök í togarafloða þjóðarinnar og náði hámarki í stríði bandamanna við Hitler en þá var stærstur hluti botnfiskafla Íslendinga fluttur ísaður nánast beint af miðunum til Bretlands-eyja. Eitthvað kom þó í land handa frystihúsunum að vinna úr, hagar þeirra tók smám saman að vænkast og þeim fjölgaði úr 22 árið 1939 í 72 árið 1949. Um leið óx gildi frystihúsanna fyrir þjóðarþúið.

Allar götur síðan hafa Íslendingar glímt við að selja útlendingum fræðfisk og hefur yfirleitt meira en helmingur botnfiskafla íslenska flotans verið frystur. Þegar útflutningur allra sjávarafurða er hafður undir kemur á daginn að hlutur fræðfisks var á 9. áratugnum að magni til íðulega um 30%. Þessar tölur eru þó enn þann dag í dag ákaflega breytilegar frá ári til árs, einkum vegna loðnunnar sem er fljót að breyta öllum hlutföllum.

Þessar hlutfallstölur segja þó ekki nema hálfa söguna því að verðmæti fiskafurða er engan veginn alltaf í réttu hlutfalli við umfang þeirra eða magn. Þetta er til dæmis áberandi með bræðslufiskinn, sem gefur mun minni verðmæti í þjóðarþúið en ráða mætti af kökuritinu hér. Um freðfiskinn gegnir allt öðru máli. Að magni til var hann tæp 31% af útfluttum sjávarafurðum á árabílinu frá 1982 til 1991 en sem hlutfall af verðmæti útflutningsins var hann 53,35%.

Á 10. áratugnum hefur vaxandi hluti útflutningstekna Íslendinga komið af sölu hraðfrystra sjávarafurða. Árið 1990 fengust 37,6 milljarðar fyrir freðfiskinn en 1994 urðu tekjurnar af sölu hraðfrystra afurða 54,8 milljarðar. Þessar upphæðir námu hvorki meira né minna en 40,6% og 48,6% af heildarútflutningstekjum þjóðarinnar þessi tvö ár.

Þessar tölur segja einfaldlega það sem öll íslenska þjóðin veit, eða ætti að vita, að fiskveiðar eru hennar helsta lifibrauð. Á milli 75 og 80% heildarútflutningstekna hennar hafa síðastliðin ár fengist fyrir hvers konar sjávarafurðir og hefur svo reyndar verið alla þessa öld að fiskveiðar hafa lagt grunninn að byggð á Íslandi. Það er því ekki með öllu án tilefnis að hér verður grennslast nánar fyrir um ferðalag fiska og fiskmetis frá Íslandi út á hinn stóra markað.



Samkeppni og frelsi

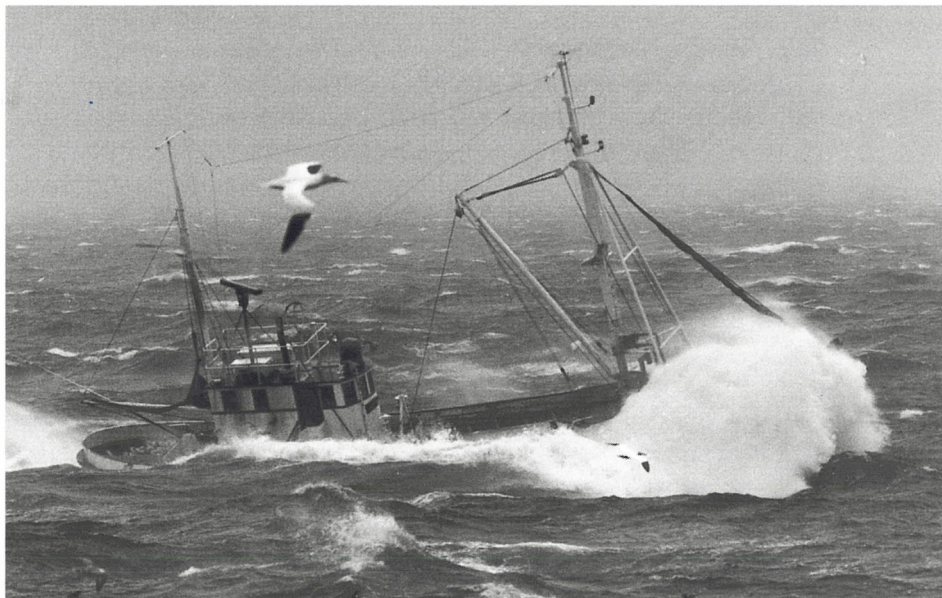
Lengst af voru tvö íslensk fyrirtæki, Sölumiðstöð hraðfrystihúsanna og Samband íslenskra samvinnufélaga, nánast einráð í útflutningi frosins fisks. Þau sátu þó sjaldnast alveg ein að kökunni. Íslenskum stjórnvöldum var það nokkurt kappsmál að fleiri fengju að skera af henni og fyrir bragðið var það tiltölulega auðsótt fyrir minni útflytjendur að fá leyfi viðskiptaráðuneytisins fyrir freðfiskútflutningi til Evrópu, svo fremi að söluverðið væri innan þeirra marka er ráðuneytið taldi íslenska þjóðarþúið geta sætt sig við.

Það varð hins vegar mun torsóttara að fá þetta leyfi ef markaðurinn var vestan hafs. Rökstuðningur „risanna“ tveggja fyrir því að hamla bæri gegn óheftum útflutningi á íslenskum fiski til Bandaríkjanna náði eyrum ráðherranna. Samkeppnin á Ameríkumarkaði getur ekki orðið nema um verð því að gæðin eru meiri hjá okkur, predikuðu frammámenn SH og SÍS, og því varð ekki neitað að þeir höfðu náð góðum árangri í Bandaríkjunum.

Ráðuneytið fékkst þó ekki til að loka algerlega dyrunum á aðra útflytjendur en fylgdi þess í stað þeirri stefnu að leyfa jafnan þriðja útflytjanda, og stundum jafn-

Á 20. öld hefur sjósókn íslenskra sjómanna, fiskvinnsla og markaðssókn fisk-sölumanna lagt grunninn að velferðarriki á Íslandi. Neta-bátur í brælu. Súla flýgur hjá.

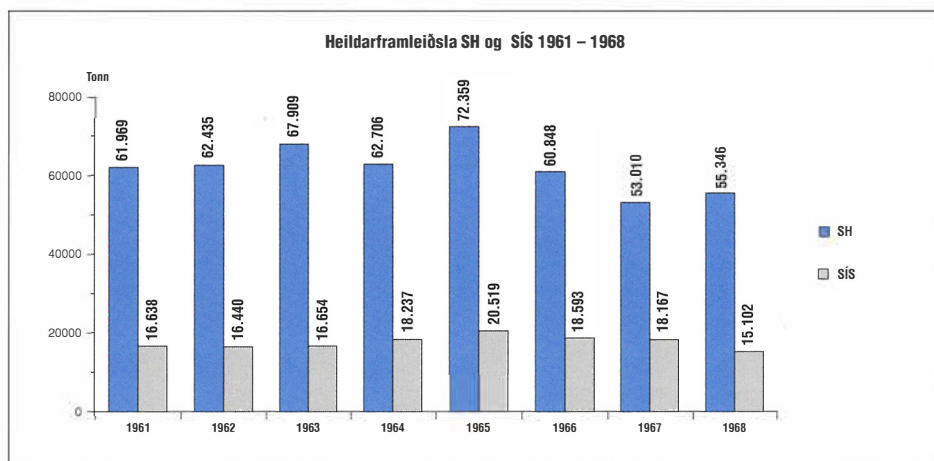
Ljósmynd: Snorri Snorrason.



vel fleirum, að spreyta sig í Bandaríkjunum. En þessi „þriðji maður“ var alltaf smár í sniðum og hélt sjaldnast lengi út. Fyrir bragðið voru þeir nokkrir, íslensku fiskút-flytjendurnir, sem fengu að reyna sig á því við hlið „risanna“ tveggja að selja Bandaríkjamönnum frosinn fisk.

Í þeirri samkeppni, sem óneitanlega gætti á milli þessara tveggja fyrirtækja, fór SÍS halloka. „Þetta var ekki síst vegna þess að við lögðum ákaflega mikla áherslu á gæði,“ segir Hjalti Einarsson sem lengi var framkvæmdastjóri yfir framleiðslumálum SH. „SH hefur alltaf haft strangt gæðaeftirlit. Kaupendur hafa tekið eftir þessu og metið að verðleikum. En stundum höfum við verið skammaðir af framleiðendum hér heima fyrir að vera of harðir á gæðum. En með þessu móti hefur SH tekist að koma því svo fyrir að á erlendum mörkuðum er Icelandic-merkið talið trygging fyrir gæðum.“⁵

Fleiri frystihús voru líka alla tíð innan vébanda SH en SÍS og Sölumidstöðin hafði því mun meiri afla að miðla. Ef tekið er dæmi af 7. áratugnum verður þetta strax augljóst:



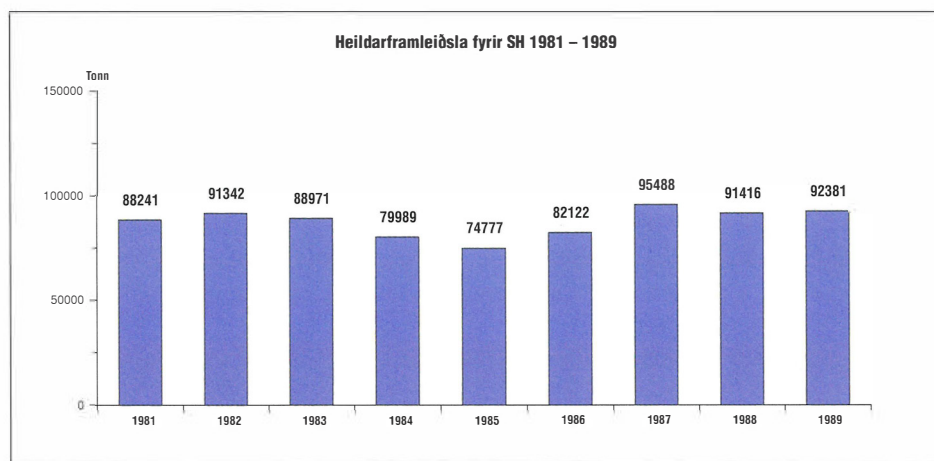


Á áttunda áratugnum hélt SH forskoti sínu og vel það. Var hlutdeild hraðfrystihúsa innan Sölumiðstöðvarinnar í heildarframleiðslu freðfisks yfirleitt í kringum 75%. Mest varð hún 77,4% árið 1976. Jafnframt þessu fór sá tonnafjöldi er kom inn í hraðfrystihúsin stöðugt vaxandi. Árið 1978 fór framleiðsla frystihúsanna er stóðu að SH í fyrsta skiptið yfir áttatíu þúsund tonn og árið eftir fór hún yfir eitt hundrað þúsund tonn. Aðeins þrjátíu árum fyrr hafði SH selt á milli 20 og 30 þúsund tonn á ári og þótti viðunandi. Það var svo annað mál að allan 9. áratuginn gekk erfiðlega að ná aftur 100 þúsund tonna markinu.

Samkeppnin um fiskinn fór líka harðnandi, bæði var skortur á honum í sjónum og einnig fjölgaði íslensku fyrirtækjunum er fengu útflutningsleyfi fyrir frystum fiski. Lengst af gátu menn talið þau á fingrum sér en í ársbyrjun 1988 gengu stjórnvöld fram fyrir skjöldu og gáfu freðfiskútflutning frá Íslandi algerlega frjálstan

Sölumiðstöð hraðfrystihúsanna bar ægishjálmm yfir helsta keppinaut sinn, Samband íslenskra samvinnufélaga, enda hafði SH fleiri frystihús innan sinna vébanda. Meðal þeirra voru frystihúsin í Vestmannaeyjum en þar kom Einar Sigurðsson undir sig fótunum og varð í fyllingu tímans einn helsti hvatamaðurinn að stofnun Sölumiðstöðvarinnar árið 1942.

Ljóm: Keith Films.

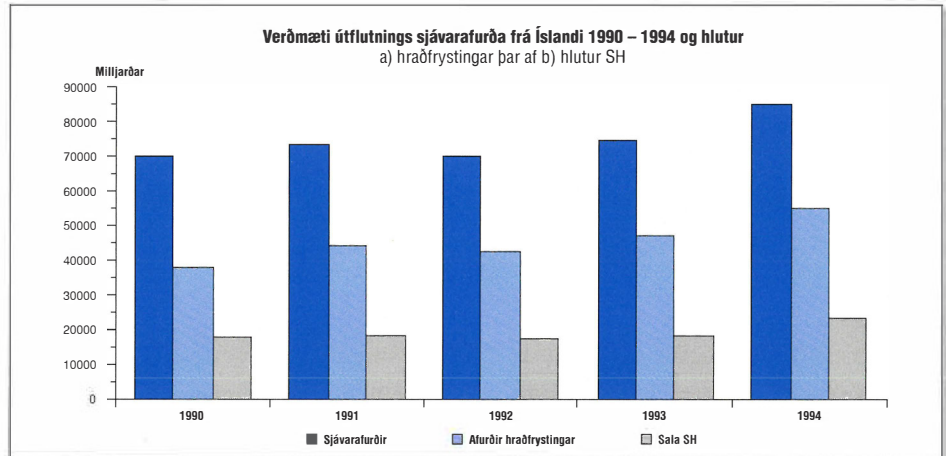




Friðrik Pálsson forstjóri í ræðustól á aðalfundi SH 1990 er haldinn var á Hótel Sögu. Að loknu prófi í viðskiptafræðum frá Háskóla Íslands hafði Friðrik ráðist sem skrifstofustjóri til Sölusambands íslenskra fiskframleiðenda (SÍF) og 1978 verið ráðinn framkvæmdastjóri fyrirtækisins. Þaðan kom hann hinn 1. janúar 1986 til að taka við stjórnartæmum í SH.

og var Ameríkumarkaðurinn, sem alltaf hafði notið meiri verndar en sá evrópski, ekki undanskilinn. Árið eftir voru 65 einstaklingar og fyrirtæki búin að útvega sér leyfi til útflutnings freðfisks.⁶

Við þessar breyttu aðstæður fór ekki hjá því að hlutfall SH í heildarútflutningi freðfisks frá Íslandi drægist saman. Engu að síður bera samtökin enn ægishjálmi yfir keppinauta sína. Á árunum 1990 til 1995 nam hlutdeild SH í útflutningi freðfisks frá Íslandi rúmum 42% í verðmætum talið og liðlega fjórðungi í heildarútflutningi sjávarafurða frá landinu.



Því ber ekki að neita að bæði SH og SÍS lögðust mjög eindregið gegn því að gefa fiskútflutning frá Íslandi frjálsan. En þau máttu sín lítils og var borið á brýn að vera auðhringar er legðu allt kapp á að sitja einir að kjótkötlunum, sama hvað það kostaði þjóðarbúið.

Friðrik Pálsson forstjóri SH mótmælti þessari söguskoðun á aðalfundi SH 1990. „Það hefur oft verið sagt og ég segi það enn, að eitt af því helsta, sem við Íslendingar getum státað af á viðskiptasviðinu á erlendum vettvangi og verið stoltir af innanlands eru þessi stóru útflutningsfyrirtæki.“

Friðrik útskýrði að meginástæða andstöðu SH gegn því að gefa útflutninginn frjálsan hefði verið sá gamli sannleikur að sameinaðir stöndum vér, sundraðir föllum vér. Það væri einfaldlega svo að fyrirtæki yrðu að vera stór til að ná árangri á stórum mörkuðum. Þetta sáu frystihúsamenn árið 1942 og stofnuðu Sölumidstöð hraðfrystihúsanna og það væri mun heillavænlegra að fara að dæmi þeirra og hvetja til nánara samstarfs stóru útflutningsfyrirtækjanna frekar en að útflytjendum væri fjölgað, var skoðun forstjórans. Hann studdi það líka sterkum rökum að þegar öll kurl kæmu til grafar væru stóru útflutningsfyrirtækin „traustasta brjóstvörn íslensks einkaframtaks“. Sannleikurinn væri sá að litlu útflutningsfyrirtækin hefðu enga burði til að standa á eigin fótum, afleiðingin væri sú að þau leituðu samstarfs við erlend fyrirtæki „... sem bæði nú þegar og í framtíðinni munu nánast ráða hinum litlu íslensku fyrirtækjum“, fullyrkti Friðrik. „Það eru einungis stórar fyrirtækjaheildir eða sterk fyrirtæki, sem geta náð því að sýna sjálfstæði gagnvart þessum erlendu kaupendum.“

Í þessu sjálfstæði fólst meðal annars frelsið til að velja sér markaði að eigin geðþótta en það hafði verið stefna SH allt frá upphafi að selja þar sem mest fékkst fyrir vöruna hverju sinni. Þessi harða verðpólitik hafði komið SH út úr húsi hjá Hollendingum snemma á 7. áratugnum og Tékkum seint á þeim áttunda og valdið

því að ríki meginlands Evrópu, eins og til dæmis Frakkland og Vestur-Þýskaland, sátu á hakanum árin eftir seinni heimsstyrjöld.

Nefna má annað dæmi og nýrra um hina hörðu verðpólitík sem aðildarfyrirtæki SH hafa staðið fyrir. Í kringum 1990 gerðist það að dollarinn tók eina af fjölmörgum dýfum sínum um leið og fiskverð hækkaði í Evrópu. Afleiðingin varð sú að frystihúsin heima á Íslandi tóku í ríkari mæli en áður að vinna þorsblokk fyrir Evrópu sem kom sér ákaflega illa fyrir Coldwater, dótturfyrirtæki SH í Bandaríkjunum.

Stjórnendur Coldwater lögðu þó ekki árar í bát og frekar en að bíða eftir því að vindáttin breyttist tóku þeir að kaupa Alaskaufsa og hóka frá Nýja-Sjálandi og var svo komið á seinni hluta ársins 1991 að aðeins um 35% af því hráefni er fór í gegnum verksmiðju fyrirtækisins kom frá Íslandi. Um þetta sagði Jón Ingvarsson stjórnarformaður SH: „Út af fyrir sig er ekkert við því að segja, enda hefur ætíð



Fast þeir sóttu sjóinn, segir í textanum. Fiskurinn blóðgaður strax á dekki, eins og vera ber, og ísaður. Samkeppnin um fiskinn í sjónum við Ísland fór stöðugt harðnandi. Árið 1984 voru sett lög er kváðu á um kvótakerfi í sjávarútvegi en það hafði reyndar verið viðhaft áður, til dæmis við stjórnun lodnu- og sildveida íslenska flotans. Í kjölfarið varð sú eðlisbreyting á sjósókn við Ísland að baráttan um fiskinn færðist í land; útgerðarfyrirtækin kepptu um kvóta og útflytjendur um afurðirnar og harðnaði sú barátta enn ár- ið 1988 þegar fredfiskútflutningur var gefinn frjáls. Hlutverk sjómanna varð að fiska upp í kvótann, búið var fyrir fram að skipta fiskinum í sjónum á milli skipanna og mátti þar enginn taka meira en samkomulag hafði orðið um. Ljós: Keith Films.



Jón Ingvarsson á aðalfundi SH 1991. Jón hefur verið formaður stjórnar SH síðan 1984. Hann er lögfræðingur að mennt og var um skeið framkvæmdastjóri Ísbjarnarins (1973-1985). Árið 1970 var hann kjörinn í stjórn Coldwater, fjórum árum síðar í varastjórn SH og 1982 í aðalstjórn félagsins og varð strax varaformaður stjórnar. Ágúst Flygenring var þá formaður og af honum tók Jón við formennskunni 1984.

verið litið svo á, að verksmiðjureksturinn verði að geta lifað sjálfstæðu lífi og verið óháður hráefnisframboði frá Íslandi.⁸

Þannig hafa eigendur SH, frystihúsin í landinu, valið sjálfir að vissu marki hvar þeir vildu selja afurðir sínar og unnið þær og pakkað í samræmi við það en ekki þurft að sæta einhverjum afarkostum frá yfirstjórn SH í þeim efnum. Með þessum hætti hafa stjórnendur Sölumidstöðvarinnar og framkvæmdastjórar frystihúsanna lagst á eitt um að selja þar sem kaupin gerðust best á eyrinni. Sumir hafa viljað kalla þessa stefnu skammsýni en aðrir „hraða aðlögun að breyttum markaðsaðstæðum“.⁹

Blokkin, bylting í fiskverkun

Forsenda þessarar „hröðu aðlögunar“ er að vera í góðu sambandi við markaðinn og þá skiptir nálægðin öllu máli. Þetta sáu frumkvöðlar SH og lögðu áherslu á að hafa fulltrúa sína á staðnum. Í Bandaríkjunum höfðu þeir verkfræðinginn Jón Gunnarsson á sínum snærum og í Evrópu Guðmund Albertsson frá 1946 og síðar hagfræðinginn Magnús Z. Sigurðsson. Þá var stjórn SH strax á árinu 1946 búin að ráða Hálfdán Bjarnason, ræðismann í Genóa, sem umboðsmann félagsins á Ítalíu, Jindrich Jezek í Tékkóslóvakíu, Alfred Elby í Frakklandi, Hoogerboord í Hollandi og Bjarna Halldórsson á Norðurlöndum og í Póllandi.

Evrópuskrifstofan átti meðal annars að selja með fulltingi þessara manna og þeir þiggja 2% sölulaun fyrir. Á móti hugðist stjórn SH spara með því að senda þeim mun stærri farma til Hollands og fá þannig lægri farmgjöld en ella, auk þess að leigja frystigeymslur í Evrópu (aðallega í Hollandi) er myndi koma frystihúsunum á Íslandi til góða en þau áttu fæst stóra frystiklefa.

Vitaskuld var stjórnendum SH í lófa lagið að selja stórum fiskinnflytjendum alla framleiðsluna. Þeir hefðu þá losnað við að byggja upp viðamikið og kostnaðarsamt dreifingarkerfi. En þessi hugmynd striddi gegn hugsjónum frumkvöðlanna, þeir vildu vera eigin herrar og helst hafa hönd í bagga með öllu er laut að ferðalagi fíksins frá því að hann kom úr sjónum og þangað til hann fór á disk neytandans. Með þetta að leiðarljósi hófu þeir uppbyggingu dreifingarkerfis í Bandaríkjunum. Skrifstofa, undir stjórn Jóns Gunnarssonar, var opnuð þar 1945 og dótturfyrirtæki SH í Bandaríkjunum, Coldwater Seafood Corporation, stofnað 1947. Premur árum síðar voru Bandaríkin orðin mikilvægasta markaðsland SH og í september 1954 hófst framleiðsla á röspuðum fiskstautum („fish-sticks“) í verksmiðju Coldwater í Nanticoke í Maryland.

Þetta var bylting í fíksölumálum Íslendinga en hún kostaði fjármuni og þó aðallega feikilegt áræði. Hér fór saman í eitt hugsjón stjórnenda SH, um að fullvinna fiskinn, og framsýni og ótrúlegur dugnaður Jóns Gunnarssonar. Neysluhættir þotufólksins voru teknir að ryðja hinni þolinmóðu og pottaglöðu húsmóður til hliðar. Neytandinn var byrjaður að sækjast eftir því að kaupa matinn tilbúinn á pönnuna.

Þessir breyttu neysluhættir leiddu af sér nýjung í fiskvinnslu, nefnilega blokkina, en hún þjónar fyrst og fremst þörfum verksmiðja er framleiða tilbúna fiskrétti á löngum færiböndum. Blokkin er búin til með þeim hætti að fiskurinn er settur í löng og mjó mót, pressaður og frystur. Í fiskréttaverksmiðjunni eru frosin blokkastykkinn söguð niður í réttar stærðir, velt upp úr raspi, snöggsóðin og fryst og eru þá tilbúin á pönnuna eða í djúpsteikingarpottinn.

Forráðamenn Coldwater voru fljótir að átta sig á þessu nýmæli og strax árið



Blokkir teknar úr öskjum til sögunar í verksmiðju Coldwater í Cambridge.



Blokkalengjur sagaðar niður í fiskstauta.



Blokkin söguð niður í lengjur.

1953 voru þeir byrjaðir að selja blokk¹⁰ en hugur Jóns stóð til þess að fyrirtækið gæti sjálft framleitt fiskstauta og fisksneiðar. Þess vegna var stofnað til verksmiðjunnar í Nanticoke 1954.

Á Íslandi fögnuðu fiskverkendur þessari nýjung ekkert síður en Coldwatermenn. Ágætt verð fékkst fyrir blokkina, stundum jafnvel betra en fyrir 5 punda flakapakkninguna, og minna puð var við blokkina en flökin og sparaði það frystihúsunum drjúgar upphæðir í vinnulaun.

„Það var farið að pakka í pakkningar fyrir Ameríku, vefja í cellophan, en það snerist svo að segja allt saman um að framleiða í blokkir af því það var svo miklu, miklu þægilegra“, rifjaði Einar Sigurðsson upp á aðalfundi SH 1976. Aðeins fjórði partur framleiðslunnar voru flök, fullyrti gamli maðurinn, varð svo þriðjungur og hélst þannig þó nokkuð lengi. Tiundaði hann fyrir félögum sínum hina hörðu baráttu er stjórnendur SH og Coldwater höfðu orðið að heyja til að sannfæra frystihúsamenn um að breyta þessum hlutföllum, flökunum í vil. En þeir „ . . . höfðu bandamann og það var verðið.“ Flökin kostuðu að vísu meiri vinnu en þau gáfu líka hærra verð og því fór svo að lokum að frystihúsin tóku að draga úr blokkarvinnslunni og flökin sóttu mjög á, fóru jafnvel upp í 80 til 90% af framleiðslu

Úr vinnslusal Ísbjarnarins í Reykjavík árið 1979. Konurnar snyrta flök í óða önn. Ljós: Kristinn Benediktsson.



frystihúsanna. En á meðan blokkinn var í öndvegi voru langmest notuð í hana heilflök með þunnildum.

Þegar leið á 6. áratuginn breyttist þetta, íslenskir fiskverkendur lærðu að nýta fiskafganga; illa skorin flök, þunnildi og fiskbita, sem afurð fyrir verksmiðjur. Blokkinn tók þá að þróast og heilflakablokkinn eignaðist marga nána ættingja. Stungu þá til dæmis upp kollinum heilflakablokk án þunnilda, flakastykkjablokk, sem fór aðallega til Bandaríkjanna, og voru flök og flakastykki er ekki þóttu nógu heilleg til að fara í flakapakkkningar, þunnildablokk, sem er eingöngu úr þunnildum, og marningsblokk sem er búin til þannig að beingarðurinn er skorinn úr og settur í beinskilju er þrýstir fiskinum inn í tromlu. Verður hann þá eins og hakkaður og fer þannig í blokkarmótin en beinin fara út á færiband. Stundum eru stykki, sem þykja of lítil í blokk eða sérstaka bitablokk, sett með í tromluna.¹¹

Þessi nýja framleiðsla frystihúsanna heima á Íslandi varð strax ákaflega mikilvæg fyrir afkomu þeirra og til skamms tíma hafa flök og blokk verið lang-gildasti þátturinn í fiskútflutningi Íslendinga. Segja má að gildi blokkanna fyrir frystihúsin hafi verið tvennskonar; hún var eftirsótt sölubara og í öðru lagi gátu frystihúsin leyft sér að vinna flök í jötunmóð, vitandi að allur sá fiskur, er af einhverjum ástæðum færi forgörðum, var nýtanlegur í blokk. Þetta hefur þó ekki fallið í kramið hjá öllum.

Á aðalfundi SH árið 1970 gagnrýndi Þorsteinn Gíslason, þáverandi framkvæmdastjóri Coldwater, þessa tilhögun. Sagði hann það koma niður á gæðunum þegar blokkinn væri „ . . . framleidd sem aukaprodukt við framleiðslu á flökum“, eins og væri reglan á Íslandi.¹² Það er nánast óþekkt að menn séu að vinna flök og blokk samtímis, fullyrti hann, á þann hátt að það sem gengur af við flakavinnsluna fari í blokk; „ . . . víðast hvar annars staðar framleiða menn blokk þannig, að þeir láta öll flökin í blokkina, og það er ekki verið að framleiða neina flakapakkkningu á meðan.“

En flest orkar tvímælis þá gert er. Ekki er vafi á því að Íslendingar hafa gengið öðrum þjóðum lengra í að búa til margvíslegar tegundir blokka sem er í raun ekkert annað en viðleitni til að nýta fiskinn sem allra best. Á þessu sviði hafa þeir því unnið ákaflega þarflegt frumherjastarf sem hefur um leið komið kaupandanum til góða. Hann hefur átt meira val um verð og gæði og aldrei þurft að velkjast í vafa um eðli blockkarinnar sem honum hefur verið boðin. Hún hefur ávallt verið kölluð sínu rétta nafni og það látið vísa til innihalds hennar.

Á síðustu tveimur áratugum, eða svo, hafa þessir framleiðsluhættir breyst nokkuð og hefur skortur á þorski í sjónum og aðrar markaðsaðstæður ráðið þar mestu um. Lögmálið um framboð og eftirspurn hefur valdið því að þorskurinn er orðinn of dýr til að nota í blokk. Íslenski fiskveiðiflotinn hefur bætt sér upp þorskhörgulinn með auknum veiðum á öðrum tegundum, meðal annars karfa en á 9. áratugnum var aðalmarkaðinn fyrir karfaflök að finna í Sovétríkjunum. Þegar tjaldið féll 1991 og markaðurinn þar eystra lokaðist hafði dregið mjög úr kaupum Rússa á íslenskum flökum, bæði karfa- og ufsaflökum, en enginn jafnstór flaka-kaupandi komið í staðinn. Fyrir vikið fór vaxandi hluti karfans (og ufsans líka) í blokka-vinnslu.

Af framansögðu má vera orðið ljóst að blokkavinnsla íslenskra hraðfrystihúsa opnaði nýjar víddir í framleiðsluáttum þjóðarinnar og jók tekjur hennar; jafnvel úrkastið varð að mikilvægri söluvöru. Á sjötta áratugnum voru frystu fiskflökin því ekki lengur eina söluvara SH sem eitthvað kvað að; fiskblokkinn varð Sölumiðstöðinni ekki síður mikilvæg enda þótt betra verð fengist jafnan fyrir flökin.

Verksmiðjur beggja vegna Atlantshafs

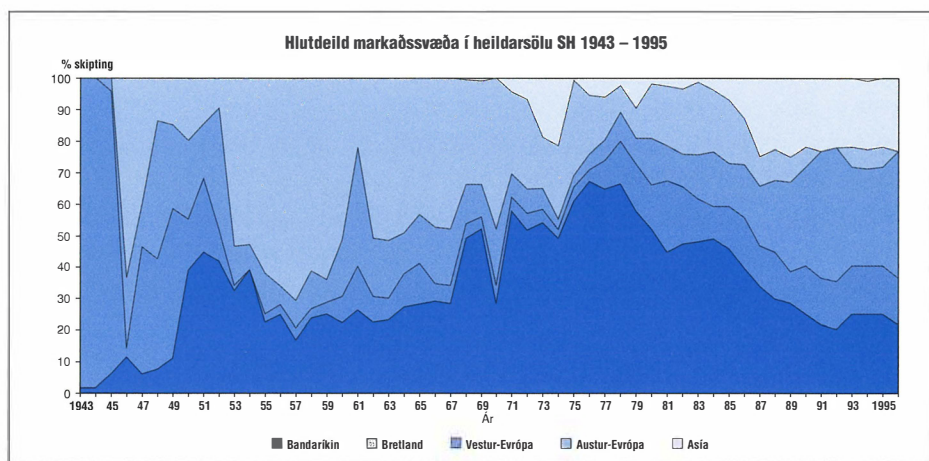
Blokkinn var hráefni stóru verksmiðjanna er kepptust um að framleiða tilbúna fiskrétti. Í byrjun voru Bandaríkin einu heimkynni þessara verksmiðja og fiskstautanna en þróunin varð ekki hamin og brátt tóku Evrópubúar að sýna þessari nýlundu áhuga. Stjórnendur SH vildu blanda sér í leikinn og í apríllok 1958 tók önn-



Englendingar höfðu vanist frá blautu barnsbeini að kaupa „fish and chips“. Myndin er tekin í „fish and chips“-búð SH í London.

ur fiskréttaverksmiðja í eigu Sölumidstöðvarinnar til starfa í litlum bæ, Gravesend, rétt austan London. Hafði þá dótturfyrirtæki SH, Frozen Fresh (Fillets) Ltd., verið við lýði í Bretlandi síðan 1956 en það átti að sjá um sölu og dreifingu á frystum fiski frá SH. Verksmiðjureksturinn var í verkahring þess en fyrirmyndin að sjálfsögðu Coldwater.

En draumurinn gekk ekki eftir með sama hætti í Bretlandi og vestan hafs og síðari hluta árs 1962 var samþykkt að leggja niður verksmiðjuna í Gravesend. Um þessar mundir hrikti í meginstöðum SH og gekk svo langt að til umræðu kom að selja Coldwater. Ekki var þó merkjanlegur neinn þungi í þeirri umræðu, að minnsta kosti ekki af hálfu forustumanna SH. Hins vegar voru framkvæmdir við fiskiréttaverksmiðju, er Sölumidstöðin hugðist reisa í Hollandi, flautaðar af um leið og seglin voru dregin saman í Bretlandi. Þessar aðgerðir festu Bandaríkin og Sovétríkin í sessi sem stærstu kaupendur fiskafurða SH og stóð svo langt fram á 8. áratuginn.



Myndin sýnir glögg að allan 7. áratuginn og langt fram á þann áttunda átti SH litlu láni að fagna í Vestur-Evrópu. Ríkin innan Efnahagsbandalags Evrópu voru sig fyrir innflutningi frá löndum utan bandalagsins með 18% tolli á freðfiski og á Bretlandseyjum gerðu þorskastríð og Fríverslunarbandalag Evrópu Íslendingum grikk. Það átti þó eftir að koma bandalagsþjóðunum í koll að hefta viðskiptin við Íslendinga þegar þær tók að skorta fisk laust fyrir miðjan 7. áratuginn og verðið hækkaði um tugi prósentna. En þá gerðist það að öflug fyrirtæki með gilda sjóði gengu fram á sviðið og tóku að blanda sér í fiskiðnaðinn. Ríkisstjórnir létu heldur ekki sitt eftir liggja og árangurinn varð sá að á örskömmum tíma gengu fiskveiðar þjóðanna nánast í endurnýjun lífdaganna. Byggðir voru upp stórir flotar frystitogara, ný fiskimið fundust og nýjar fisktegundir stungu upp kollinum á freðfiskmarkaðinum.

Beggja vegna Atlantshafsins hljóp mikil gróska í veiðar og vinnslu. Yfir Bandaríkin, þar sem fyrst hafði tekið að bera á fiskskorti haustið 1964, flæddi lýsingur (á ensku hake) frá Suður-Ameríku, fisktegund sem fáir í norðanverðri álfunni þekktu. Í kjölfar hins aukna framboðs féll fiskverðið aftur og bætti ekki úr skák að páfi afnam um svipað leyti bann kirkjunnar við kjötáti á föstudögum. Þessi ákvörðun páfavalds dró dilk á eftir sér. Á aðalfundi SH 1967 kallaði Þorsteinn Gíslason afnám kjötföstudunnar á föstudögum „ . . . algjört reiðarslag fyrir næstum alla fiskneyslu í Bandaríkjunum“, og sagði milljónir kaþólikka orðna gjörsamlega

afhuga öllu fiskáti. „Fyrir þá var þetta meinlæti . . . það var þeim hreinn lúxus að geta hætt þessu“, dæsti forstjórinn.

Þrátt fyrir þennan mótbyr ræðist Coldwater í að byggja nýja verksmiðju í smábænum Cambridge í Marylandfylki á Chesapeakeskaganum, ekki langt frá Nanticoke, í um 400 kílómetra fjarlægð frá stórborginni New York.

Þann 20. maí 1968, þegar liðin voru 21 ár frá stofnun fyrirtækisins og 14 ár frá því að verksmiðjan í Nanticoke tók til starfa, var tekið til óspilltra málanna í hinni nýju fiskiðnaðarverksmiðju í Cambridge við að saga niður blokk, úða fiskstykkin með bókunardeigi, sáldra yfir þau brauðmylsnu, steikja og frysta á nýjan leik. Um leið var lagður grunnur að nýju vaxtaskeiði Coldwater í Bandaríkjunum er stóð allan 8. áratuginn, þó ekki alveg óslitið. Áratugurinn á undan hafði reynst fyrirtækinu þungur í skauti en 1969 var komið annað hljóð og fallet á strokkinn „ . . . og má vel vera að hér tengist inn í þeir möguleikar, sem nýja verksmiðjan gaf okkur,“ útskýrði Þorsteinn Gíslason.¹³



A síðari hluta 7. áratugarins ruddi „fish and chips“ sér til rúms á hinum bandaríska markaði. Coldwater naut ríkulega góðs af og þandist út um allan heiming. Ljósmyndin sýnir hvernig enskur uppruni þessa vinsæla skyndibita vestra er undirstrikaður á umbúðunum.

Alaskaufsi og tollabandalög

Með árinu 1970 runnu líka upp tímar aukinnar eftirspurnar og stöðugt hækkandi verðs á þorskafurðum í Bandaríkjunum sem náði hámarki í árslok 1973 „ . . . og voru algjört einsdæmi“.¹⁴ En þá tók að draga óheillabliku á loft. Bandarískir fiskkaupendur höfðu leitað um öll höf eftir hráefni sem nota mætti í staðinn fyrir hinn dýra þorsk í fiskblokk og þar kom að einhver stakk upp á því að gera tilraun með Alaskaufsa sem Japanir veiddu í stórum stíl.

Heima á Íslandi gerðust menn uggandi. „Það er ennþá óljóst, hvort og þá að hve miklu leyti þessi alaska ufsi gæti rutt sér til rúms á markaðinum í staðinn fyrir þorskblokkir og flök“, sagði Björn Halldórsson á aðalfundi SH 1972.

Þegar árið 1974 rann upp fór enginn lengur í neinar grafgötur um það að Alaskaufsinn var á góðri leið með að verða skæður keppinautur þorsksins. „Árið 1974 . . . varð hið hörmulegasta sem komið hefur í sögu fisksölu í Bandaríkjunum fyrr eða síðar“, fullyrti Þorsteinn Gíslason og rakti það meðal annars til mikils framboðs á Alaskaufsa frá Japan er yfirfyllti markaðinn og setti allt úr skorðum.¹⁵

Og það stóð ekki á heimsenda-spámönnum að setja á langar tölur um endalok þorsksins; tíu árum áður höfðu þeir spáð því að lýsingur myndi ýta honum burt af heimsmarkaðinum, nú var það Alaskaufsinn. Þessi spádómur gekk þó ekki eftir en baráttan um markaðina hefur sífellt harðnað og Alaskaufsinn verið langskæðasti keppinautur Íslandsþorsks á ofanverðri 20. öld.

Alaskaufsanum tókst ekki heldur að binda endi á blómaskeið Coldwater í Bandaríkjunum. Árið 1978 seldi fyrirtækið fyrir vel yfir 205 milljónir dollara og var það í fyrsta skiptið í sögu Coldwater að árssalan náði 200 milljón dollara markinu.

En á sama tíma og Coldwater bjó við uppgrip svarf fast að SH í Vestur-Evrópu. Sölumiðstöðin hafði í raun dæmt sig þar úr leik þegar hætt var við byggingu verksmiðjunnar í Hollandi 1962. Tollabandalag EBE sá til þess. Næstu árin minnkuðu heildarviðskipti SH við EBE-löndin en á móti kom að samskiptin við Coldwater og Sovétríkin héldu áfram að dafna. Eigendur Sölumiðstöðvarinnar voru þó ekki allskostar ánægðir með þróunina, þeir vildu líka finna kröftum sínum viðnám í lýðræðisríkjum Evrópu án þess að vera umgirtir heftandi tollaákvæðum. Þeir skorðu því á ríkisstjórn Íslands að koma landinu hið snarasta undir fána Efnahagsbandalagsins.¹⁶

Það var mikið í húfi enda ekki annað fyrirsjáanlegt snemma á 7. áratugnum en að bæði Bretland, eitt helsta viðskiptaland SH, og Noregur, helsti keppinauturinn, væru í þann veginn að ganga Efnahagsbandalaginu á hönd en þar innanbúðar var að finna meðal annarra Hollendinga er verið höfðu stórtækustu kaupendur íslensks freðfisks á meginlandi Vestur-Evrópu.¹⁷

Það hreyfði ekki síður við íslenskum fiskútflytjendum að freðfiski var spáð björtum dögum í löndum EBE. „Yfirleitt er búizt við mjög aukinni neyðslu freðfisks í Vestur-Evrópu á komandi árum“, sagði Guðmundur H. Garðarsson, upplýsingafulltrúi SH, í skýrslu er hann tók saman síðla árs 1962.

Og Guðmundur hitti naglann á höfuðið. Í Evrópu voru að renna upp nýir tímar, frystikistur urðu almenningseign og verksmiðjur, sem framleiddu margskonar fiskrétti, spruttu upp og fylgdist það að við vaxandi ásókn stórra matvælaverslana eftir fljótölgum fiskréttum.

En það fór fyrir forkölfum SH eins og Tantalosi forðum að þegar þeir teygðu sig eftir hinum evrópsku ávöxtum varð ekki annað fyrir þeim en loftið tóm og þó



Frá aðalfundi SH 1962 er fór fram í húsi Slysavarnafélags Íslands við Grandagarð í Reykjavík. Eyjólfur Ísfeld Eyjólfsson, þáverandi endurskoðandi SH, flytur ræðu en við háborðið sitja Jón Árnason fundarstjóri, Elías Þorsteinsson stjórnarformaður og lengst til hægri Benedikt Guðmundsson fundarritari. Á þessum fundi tóku SH-menn af allan vafa um afstöðu samtakanna til Efnahagsbandalags Evrópu þegar þeir samþykktu eftirfarandi tillögu:

„Með tilliti til utanríkisviðskipta Íslands og þeirrar þróunar, sem átt hefur sér stað í markaðs- og viðskiptamálum Vestur-Evrópu á undanföllum árum, samþykkir aðalfundur S. H.

að skora á hæstvirta ríkisstjórn að sækja hið fyrsta um upptöku í Efnahagsbandalag Evrópu (EEC). Telur fundurinn einsýnt, að Íslendingar verði að öðlast aðild að EEC, sem tryggi hagkvæma viðskiptaaðstöðu við hinar fjölmennu þjóðir Sameiginlega markaðsins. Fundurinn vill leggja áherzlu á, að þegar til samninga um slíka upptöku kemur, sé sérstakrar varúðar gætt í sambandi við aðildarákvæði, er varða stöðu erlends fjármagns hér á landi í sjávarútvegi og fiskiðnaði. Beinir fundurinn þeim tilmælum til hæstvitrar ríkisstjórnar, að hún hraði undirbúningi fyrir væntanlega þátttöku Íslands í Efnahagsbandalagi Evrópu.“

kannski miklu frekar illkleifur veggur. Efnahagsbandalagið umgirti sig fljótlega með 18% prósentna innflutningstolli og ríki Fríverslunarbandalags Evrópu, EFTA, hygluðu hvort öðru. Þannig þurftu norskir freðfiskútflytjendur aðeins að greiða 5% toll í Bretlandi á meðan íslenskir starfsbræður þeirra urðu að punga út með 10% innflutningstoll.¹⁸

Þetta var erfið samkeppnisaðstaða og það var ekki fyrr en við inngöngu Íslands í EFTA árið 1970 að hilla tók undir breytingar. Í skjóli EFTA náðu íslensk stjórnvöld samningum við Efnahagsbandalagið um lækun og afnám tolla og tók hann gildi árið 1973. Sá varnagli var þó sleginn í samningnum að á meðan ekki næðist nein lausn á þeim efnahagserfiðleikum er Íslendingar ástunduðu að valda aðildarríkjum EBE með útfærslu landhelgi sinnar, myndu tollfríðindin ekki ná til sjávarafurða. Þetta var hin nafntogaða bókun númer 6 og það var ekki fyrr en 1976, þegar samkomulag náðist við Breta um 200 mílna lögsögu við Ísland, að íslenskar sjávaraf-

Útflutningsverðlaun forseta Íslands 1989



Jón Ingvarsson, stjórnarformaður SH, tekur við viðurkenningarskjali úr hendi forseta Íslands, frú Vigdísar Finnbogadóttur, á sumardaginn fyrsta 1989. Þetta var í fyrsta sinn sem Útflutningsverðlaun forseta Íslands voru veitt en þau eru sambærileg við útflutningsverðlaun annarra Evrópuþjóða.



Listamaðurinn Gestur Þorgrímsson tekur við þökkum forseta Íslands og Jóns Ingvarssonar.



PRESIDENT OF ICELAND'S
AWARD
FOR EXPORT ACHIEVEMENT

Útflutningsverðlaunum forseta Íslands fylgdi meðal annars sá heiður að SH og dótturfyrirtæki fengu leyfi til að nota sérstakt merki á allt sölu- og kynningarefni sitt næstu fimm ár á eftir.

Í rökstuðningi dómnefndar fyrir ákvörðun sinni að veita SH verðlaunin sagði meðal annars:

„Afurðir dótturfyrirtækis SH í Bretlandi, Icelandic Freezing Plants Ltd. í Grimsby eru unnar úr sérstakri hágæðablokk sem hefur verið þróuð í samvinnu við íslensk frystihús. Þessi framleiðsla og meðfylgjandi virðisauki auka útflutningsverðmæti Íslendinga.

Aukin viðskipti við Japan útheimta öflugra starf á Japansmarkaði. SH er nú í þann veginn að opna markaðsskrifstofu í Tokýó. Dótturfyrirtæki SH í Bretlandi hefur þegar náð fötfestu á Japansmarkaði sem og í Bretlandi og á meginlandi Evrópu. Arangurinn sem náðst hefur á Japansmarkaði er sérstaklega markverður. Sjávarréttirnir hafa verið sniðnir að þörfum japanskra neytenda, en Japanir eru taldir óvenjulega kröfuharðir í þessum efnum.

Starf SH mun vafalaust verða öðrum útflytjendum hvatning til að vinna að auknum virðisauka útfluttra sjávarafurða. Það hefur tekist að koma fullunnum íslenskum fiski á erlendan markað. Þessi árangur SH mun vonandi bryna íslensk stjórnvöld til þess að knýja á um breytingar á tollareglum um fullunnar sjávarafurðir Íslendinga í Evrópubandalagslöndum. Ef sjávarafurðir eru fullunnar á Íslandi er lagður allt að 16% innflutningstollur á þær í löndum Evrópubandalagsins, en afurðir dótturfyrirtækis SH í Bretlandi eiga að sjálfsögðu tollfrjálsan aðgang að þeim mikilvæga markaði.

Starf SH minnir alla þá sem starfa við sjávarútveg á gildi þess að úrvalsgæði séu aðalsmerki íslenskra sjávarafurða í vitund erlendra kaupenda. Aukin áhersla á gæðaframleiðslu eykur verðmæti sjávarvöruútflutnings Íslendinga. Þetta er sérstaklega mikilvægt nú þegar verndun fiskistofnanna umhverfis landið er höfð í hávegum og aflamagni úr sjó eru takmörk sett af þeim sökum.“



Útflutningsverðlaunin voru afhent við hátíðlega athöfn á Bessastöðum að viðstöddum gestum. Fremstir á myndinni eru (talið frá vinstri); Ragnar Halldórsson, Magnús Gunnarsson, Friðrik Pálsson, Þórleifur Jónsson og Ágúst Einarsson.

Að baki þeim má meðal annars þekkja lengst til vinstri Ölöfu Pétursdóttur, eiginkonu Friðriks Pálssonar, Harald Haraldsson og Ólaf B. Ólafsson (lengst til hægri).

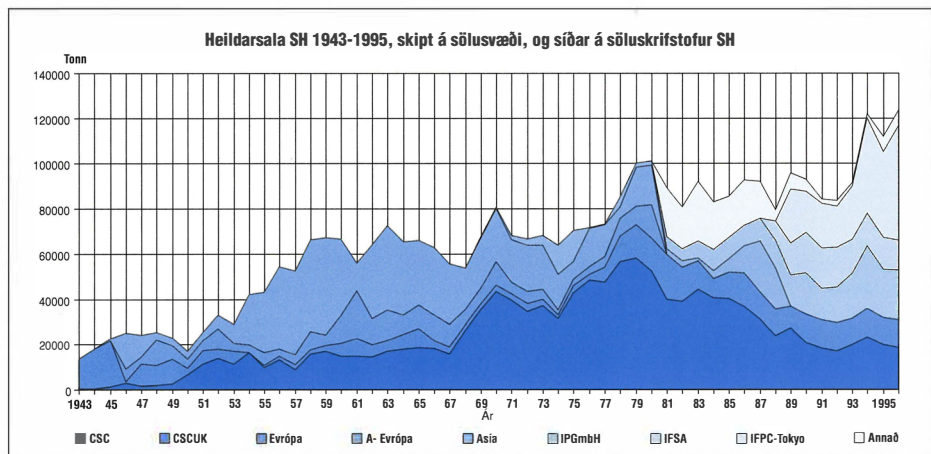


Jón Ingvarsson og Friðrik Pálsson, forstjóri SH, hampa verðlaunagripnum, steinlistaverki eftir Gest Þorgrímsson.



Gylfi Þór Magnússon, framkvæmdastjóri sölumála hjá SH, ræðir málin við Valgeir H. Ársællsson.

urðir fengu loks náð fyrir augum herranna í Brussel.¹⁹ Um leið urðu straumhvörf í sölumálum SH í Bretlandi sem sést best á því að á aðeins þremur árum óx útflutningur Sölumiðstöðvarinnar þangað úr rúmum 2.500 tonnnum árið 1976 í nálega 11.500 tonn 1978. Árið 1981 voru tonninn orðin nálega 20.000.



Evrópa og Asía

SH tók einnig að vaxa fiskur um hrygg handan við Ermarsundið er leiddi til þess að 1981 stofnaði Sölumiðstöðin dótturfyrirtæki í Vestur-Pýskalandi og átta árum síðar, eða 1989, var þriðja dótturfyrirtæki SH í Evrópu sett á laggirnar, að þessu sinni í Frakklandi. Engin vatnaskil höfðu þá orðið í sölumálum SH í Vestur-Evrópu síðan 1962 að hætt var við verksmiðjuna í Hollandi.

Ekki má heldur gleyma því að í byrjun 9. áratugarins vaknaði gamli verksmiðjudraumurinn til lífs á ný og í maí 1983 tók fiskréttaverksmiðja dótturfyrirtækis SH á Bretlandseyjum formlega til starfa. Þessi verksmiðja átti löngum erfitt uppdráttar og 1988 munaði varla hársbreidd að hún yrði lögð niður. Næstu árin rofaði ekkert til í rekstrinum og menn deildu um réttmæti þess að ausa fé í „ensku hitina.“ Stjórn fyrirtækisins, með Jón Pál Halldórsson í fararbroddi, barðist ótrauð fyrir lífi verksmiðjunnar og naut til þess stuðnings Jóns Ingvarssonar, stjórnarformanns SH, og Friðriks Pálssonar, forstjóra Sölumiðstöðvarinnar. Á árinu 1990 byrjaði loks að rofa til. Agnar Friðriksson var ráðinn forstjóri, og fimm árum síðar var fyrirtækið orðið hið þriðja stærsta sinnar tegundar á Bretlandseyjum og malaði eigendum sínum gull.

Þessi athafnasemi Sölumiðstöðvarinnar í næstu nágrannalöndum Íslands austan Atlantshafsins hindraði þó ekki að horft væri víðar um heim eftir vænlegum mörkuðum. Viðskiptin við Asíu höfðu farið ört vaxandi á 9. áratugnum, sérstaklega við Japani, og þar kom árið 1990 að fætur voru settir undir fimmta dótturfyrirtæki SH í útlandinu. Aðsetur þess var í Tokyo.

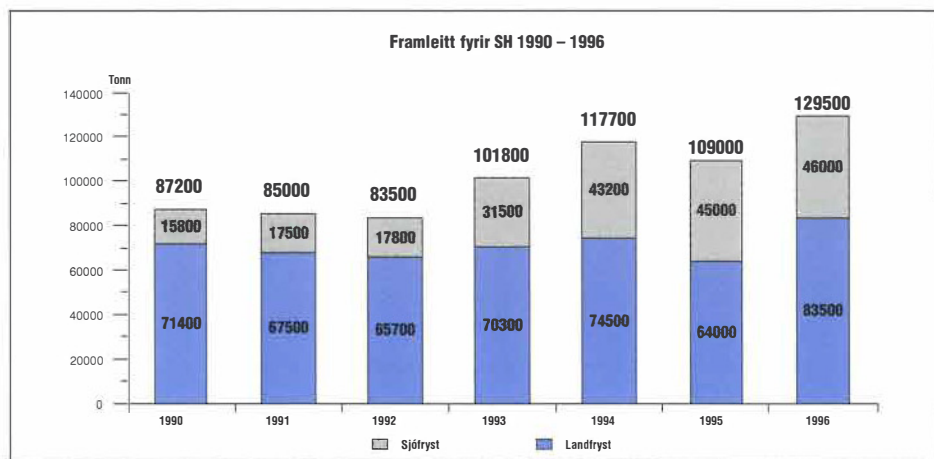
Hin 200 mílna efnahagslögsaga þjóðanna, sem þá var orðin regla, hafði þrengt ákaflega að úthafsflota Japaná, auk þess sem frystitogaravæðing Íslendinga hófst um líkt leyti. Um þýðingu þessara nýju útgerðarháttá Íslendinga skrifaði Helgi Þórhallsson, fyrsti framkvæmdastjóri Japanskrifstofu SH:

„Það sem hafði hvað mest áhrif á það að salan til Asíu óx og dafnaði var tilkoma frystitogaranna og stöðugt aukinn fjöldi þeirra innan og utan okkar samtaka. Það

hentaði frystitogurunum vel að vinna heilfrystan fisk eins og Asíukaupendurnir vildu hafa hann og þetta bauð upp á mun betri og jafnari vörugæði heldur en fyrir landfrystar vörur.²⁰

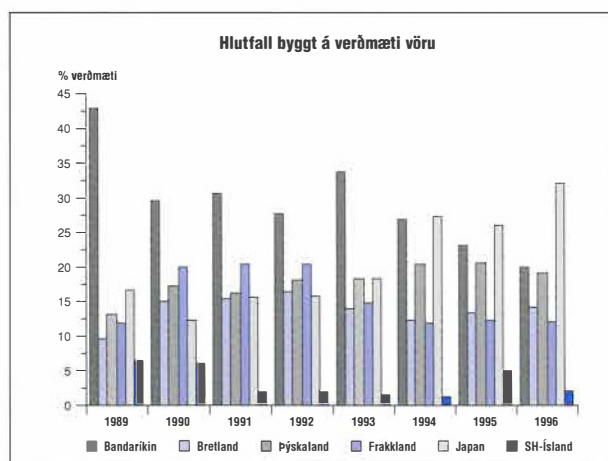
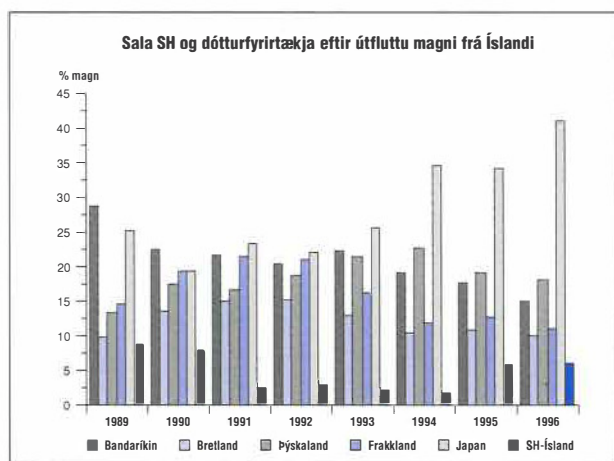
Sölumiðstöðin byrjaði að hafa afskipti af frystitogurunum haustið 1984 þegar hún tók að selja afla Sólrúnar IS. Skömmu síðar var samþykkt í stjórn SH að Sölumiðstöðinni skyldi heimilt að selja afurðir fyrir utanfélagsmenn.²¹

Það var runninn upp nýr kapituli í útgerðarsögu Íslendinga og oddvitar SH voru fljótir að laga sig að breyttum forsendum og uppskeran varð eftir því:



Af þeim tæpu 118.000 tonnum af fiskafurðum er fóru í gegnum hendur sölu-manna SH og dótturfyrirtækja árið 1994 komu 43.200 tonn frá frystiskipum eða 37% framleiðslunnar. Þar af áttu erlend frystiskip, er seldu afla sinn með fulltingi SH, 15.800 tonn (höfðu verið 11.900 tonn 1993). Til samanburðar má geta þess að árið 1994 var unnið úr 14.200 tonna afla hjá Granda og 11.400 tonnum hjá Útgerðarfélagi Akureyringa og komst ekkert frystihús innan SH með tærnar þar sem þau höfðu hælana í þessum efnum.²²

Þannig má hiklaust gera því skóna að velgengi hins japanska dótturfyrirtækis SH hélst í hendur við stækkandi frystiskipaflota íslenskra útgerðarmanna. Erlendir útgerðarmenn frystitogara hafa einnig í vaxandi mæli leitað til SH um sölu afurða sinna og þá fyrst og fremst vegna hins góða árangurs er Sölumiðstöðin hefur náð í





Sólrun IS frá Bolungarvík. Haustið 1984 tók SH að selja aflla Sólrunar er varð þar með fyrsti frystitogarinn til að leggja aflla sinn í hendur sölumanna SH. Skömmu síðar, á stjórnarfundum SH hinn 23. október 1984, var samþykkt eftirfarandi tillaga: „Framkvæmdaráði er heimilt að taka að sér sölur fyrir framleidendur frystra og/eda ferskra afurða án þess að þeir þurfi að vera félagsaðilar.“ Um þetta leyti voru 62 frystihús innan SH og höfðu aðrir ekki aðgang að sölukerfi samtakanna. Áður tíunduð samþykkt gjörbreytti þessu og fljótlega var Akureyrin, frystitogari Samherja á Akureyri,

komin í viðskipti við SH. En hún var fyrsta skipið „ . . . sem samið var um sölu fyrir eftir þessu fyrirkomulagi“, tilkynnti Ólafur Gunnarsson, nýráðinn framkvæmdastjóri markaðs- og sölumála SH, á aðalfundi félagsins 1985. Og hann bætti við: „Í júlí má búast við að Sigurbjörg OF 1 Ólafsfirði í eigu Magnúsar Gamalielssonar h. f., bættist í hópinn.“ Stefna SH og hins nýja framkvæmdastjóra var greinilega að bjóða fleiri en færri útgerðarmönnum frystitogara að taka að sér afurðasöluna fyrir þá.

Japan, Taiwan og Kóreu. Fyrir víxláhrif þessara þátta hefur Japanskrifstofan dafnað mjög og er nú, þegar liður að lokum 20. aldar, það dótturfyrirtæki SH er selur mest af þeim fiski sem móðurfélagið höndlar með.

Þetta voru mikil umskipti frá því á sjöunda og áttunda áratugnum þegar Sovétríkin og Bandaríkin voru stærstu viðskiptavinir SH. Árið 1960 tóku þessi lönd til sín liðug 58% af heildarútflutningi Sölumiðstöðvarinnar og fór þá um það bil 12% meira til Sovétríkjanna en vestur um haf. Tíu árum síðar hafði dregið úr kaupum Sovétmanna; þau farið úr 23.824 tonnum í 19.700 tonn. Þrátt fyrir þetta voru Sovétríkin, á eftir Bandaríkjunum, langmikilvægasta viðskiptaland SH; það land sem kom í þriðja sæti var Tékkóslóvakía en þangað seldi Sölumiðstöðin 2.461 tonn árið 1970.

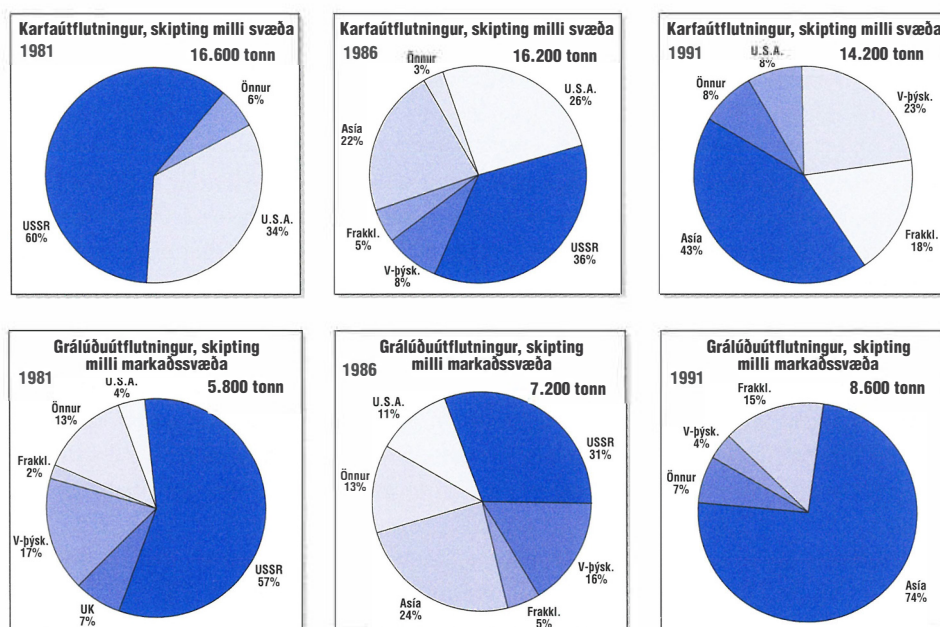
Sjö árum síðar voru öll viðskiptalönd SH í Austur-Evrópu, önnur en Sovétríkin, dottin út úr myndinni. „Ástæðan er sú“, útskýrði Árni Finnbjörnsson framkvæmdastjóri á aðalfundi Sölumiðstöðvarinnar 1978, „að þessi lönd vilja ekki greiða það verð sem við fáum annarsstaðar.“ Sannleikurinn var sá að þjóðirnar austan járnalt höfðu ekki lengur efni á því að kaupa þorsflök. Þær höfðu því í æ ríkari mæli snúið sér að ódýrari fisktegundum, lýsingi úr Suður-Atlantshafi og Alaskaufsa.

Í Sovétríkjunum hafði gætt svipaðrar viðleitni til að kaupa ódýrari fisk; ekki var lengur rætt um kaup á þorsk- og ýsuflökum, í þeirra stað voru komin ufsa-, karfa-



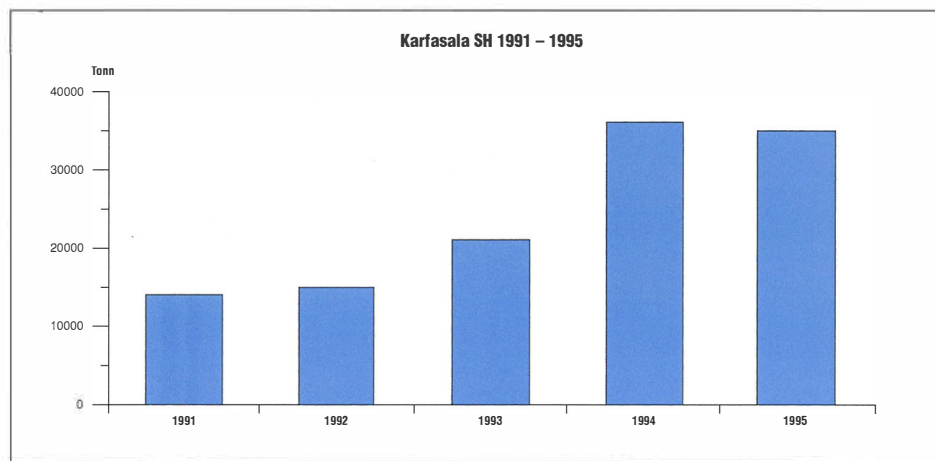
Linda Pétursdóttir, ungfrú heimur 1989, starfði ötullega að kynningu á íslenskum fiski og naut SH krafta hennar og þokka. Henni var meðal annars boðið að kynna íslenskar sjávarafurðir á ráðstefnu japanska matvælarisans Nichirei Corp. í Tokyo en þar var fleiri hundruð japönskum innkaupastjórum boðið í fyrsta sinn að skoða tilbúna sjávarrétti frá verksmiðju dótturfyrirtækis SH í Grimsby. Þrátt fyrir að Japanir hefðu til þessa verið lítt hrifnir af tilbúnum fiskréttum verður ekki séð að sessunautum Lindu og læriföður í þjóna-notkun, allt stjórnenndur í Nichirei, mislíki borðhaldið.

og grálúduflök. Töluverður markaður var líka í Sovétríkjunum fyrir heilfrystan karfa og grálúðu en áhugi Rússa fyrir fiski frá Íslandi dvínaði óðum. Skýringin var einfaldlega sú, lýsti Árni Finnþjörnsson á aðalfundi SH 1983, að Sovétmenn hafa aukið svo mjög veiðar sínar að markaðurinn er óðum að mettast.



Tveimur árum síðar, eða 1985, voru Sovétríkin þó enn í öðru sæti yfir þau ríki er SH seldi mest til. Árið eftir voru þau í þriðja sæti og héldu áfram að dala uns þar kom árið 1991 að engin viðskipti voru lengur á milli Sölumiðstöðvarinnar og Sovétríkjanna. Sjálfsagt átti áhugaleysi Sovétmanna, versnandi efnahagur og pólitísk ringulreið sinn þátt í þessari breyttu vindstöðu. Kjarnaatriðið er þó að 1991 voru sölumenn SH búnir að vinna nýja markaði í Asíu fyrir karfa og grálúðu en það voru þær tvær fisktegundir er Sovétríkin höfðu keypt mest af. Eins og glögt má sjá á kökuritunum hafa viðskipti SH við ríki í Suðaustur-Asíu

dafnað undrahratt og var svo komið 1995 að um 40% af allri sölu SH fór þangað austur eftir; til Japans, Suður-Kóreu og Taiwans. Þessar tölur endurspeglar þá staðreynd að karfinn hefur sífellt orðið gildari þáttur í útflutningsverðmætum SH en hann hefur aðallega verið seldur heill og hauseður til Asíu. Kom þar árin 1994 og '95 að SH var orðið umsvifamesti seljandi karfa í heiminum.



„Við getum sagt að þessi mikla aukning hafi byrjað með tvennum hætti“, útskýrði Friðrik Pálsson, forstjóri SH í samtali við blaðamann Morgunblaðsins. „Annars vegar með mikilli sóknaraukningu íslenskra togara í úthafskarfan á Reykjanes-hrygg og hinsvegar með aukinni sölu fyrir erlenda framleiðendur.“²³

Fyrstu erlendu framleiðendurnir sem komu í viðskipti við SH voru dótturfyrirtæki ÚA í Rostock, Mecklenburger Hochseefischerei, og Pirofisch (rússneskt fyrirtæki). Eins og greinir hér að framan hafa þessi viðskipti við erlendar útgerðir farið vaxandi, einkum vegna góðs orðspors SH og ítaka þeirra í Asíu. Á árinu 1996 voru þeir orðnir 17 erlendu frystitogararnir sem SH þjónustaði. Afli þeirra hefur að langmestu leyti verið karfi sem skrifstofan í Tokyo hefur séð um að koma í verð en á henni grundvallast hið mikla karfavelði SH á ofanverðri 20. öld.

Nú þegar liður að aldahvörfum hefur Sölumiðstöð hraðfrystihúsanna stofnað dótturfyrirtæki á öllum helstu fiskmörkuðum heims; í Bandaríkjunum, Bretlandseyjum, Þýskalandi, Frakklandi, Japan, á Spáni og nú allra seinast í Noregi og í höfuðborg Rússlands, Moskvu. Í tveimur þessara landa, Bandaríkjunum og Bretlandi, eiga samtökin fiskréttaverksmiðjur en í hinum er eingöngu um sölufyrirtæki að ræða.

Sem nærri má geta hafa skipst á skin og skúrir í sögu þessara fyrirtækja. Þorskastríð og efnahagsbandalög voru lengi þrándur í götu viðskipta við ríki Vestur-Evrópu, sóknin inn á Ameríkumarkað var um skeið nærri því að ríða samtökunum að fullu og Asíuríkin voru fjær Íslandi en svo að nokkur maður léti sig dreyma um að selja þeim umtalsvert magn af fiski. En allt er breytingum undirorpið og um það fjallar sá hluti sögu SH sem hér fer á eftir. Þungamiðja frásagnarinnar er á hinum erlendu dótturfyrirtækjum Sölumiðstöðvarinnar; fjallað er um aðdragandann að stofnun þeirra, tilurð og starfsemi fram í árslok 1996. En þá urðu þau tímamót í sögu Sölumiðstöðvar hraðfrystihúsanna að þau breyttust úr frjálsum samtökum frystihúsamanna, sem enginn treysti sér almennilega til að skilgreina, í fastmótað hlutafélag. Hinn 1. janúar 1997 hvarf SH því af sjónarsviðinu en í staðinn reis upp SH hf. Og þar lýkur þessari sögu.

COLDWATER SEAFOOD CORPORATION

Nafn dótturfyrirtækis: Coldwater Seafood Corporation.

Stofnað: 30. júní 1947.

Markaðssvæði: Ameríka, með áherslu á Bandaríkin.

Aðsetur: Rowayton í Connecticut (skrifstofa), Cambridge í Maryland
(verksmiðja), Everett, Boston í Massachusetts (vöruhöfn og fleira).

Stiklað á stóru í sögu Coldwater til 1962

- 1944: Jón Gunnarsson ráðinn til að opna sölu- og innkaupaskrifstofu SH í Bandaríkjunum.
- 1945: Skrifstofa SH í New York opnuð þann 20. janúar. Starfsmenn tveir, Jón og einkaritari.
- 1947: Coldwater, fyrsta dótturfyrirtæki SH, stofnað þann 30. júní. Forstjóri er Jón Gunnarsson.
- 1953: Jón Gunnarsson segir upp.
- 1954: Gunnlaugur Pétursson verður forstjóri Coldwater. Verksmiðjan í Nanticoke tekur til starfa.
- 1955: Jón Gunnarsson verður framkvæmdastjóri sölumála hjá SH.
- 1956: Gunnlaugur lætur af störfum, Jón Gunnarsson tekur við en er áfram annar af tveimur framkvæmdastjórum SH.
- 1958: Jón hefur verið búsettur í Reykjavík en flytur um mitt ár til London og býr þar þau ár sem hann á eftir hjá SH.
- 1962: Jón Gunnarsson segir upp framkvæmdastjórástöðu hjá SH og Coldwater.



I

Stjórnartími Jóns Gunnarssonar 1947-1962

Af hverju vildu þeir vestur?

Þegar öll kurl koma til grafar hefur það sennilega verið hið mesta lán fyrir frystihúsin að bindast samtökum þegar seinni heimsstyrjöldin var í algleymingi. Sölu-málin gátu ekki verið einfaldari; Bretar keyptu allt sem þeir komu hendi yfir. Söluverðið var ákveðið í skjóli ríkisstjórna og Bretarnir báru sig sjálfir eftir fiskinum til Íslands.

Fyrir vikið fengu félagsmenn Sölumiðstöðvar hraðfrystihúsanna ráðrúm til að undirbúa breytta tíma er óhjákvæmilega hlutu að fylgja lokum stríðsins. Þennan tíma nýttu þeir meðal annars til að undirbúa sókn í vesturveg.

Á fyrsta heila starfsári SH, 1943, nam allur útflutningur félagsins 13.600 smálestum; Bretarnir gleyptu allt þetta magn að undanskildum 200 smálestum af þorsflökum er fóru til Bandaríkjanna og tuttugu og fjórum tonnum af frosinni murtu er einnig fór vestur. Sænsk-íslenska frystihúsið, sem þá stóð í fremstu röð frystihúsa á Íslandi, fékk leyfi SH og SÍS til að sjá um vinnslu flakanna og útflutning. Jafnframt fór stjórn SH fram á það við Kristján Einarsson, forstjóra frystihúss-

Sænsk-íslenska frystihúsið var þar sem hús Seðlabanka Íslands reis á ofanverðri 20. öld. Hér má sjá landnámsmanninn Ingólf Arnarson bera í hús Sænska. Ingólfsstræti liggur upp og niður en Arnarhvoll er fyrir miðri mynd, fyrir neðan Lindargötu og ofan Sölvhólgötu, stórt og glæsilegt hús er geymir að minnsta kosti þrjú ráðuneyti. Vedrið er gott og fólk nýtur sólarinnar, liggjandi utan í hólum.
ÓLM/58/LSR

Slipphúsið árið 1997. Í þeirri einingu hússins sem næst er á myndinni, merkt Stálsmiðjunni á stafni, var að finna fyrstu eiginlegu skrifstofu SH. Félagið hafði að visu í ársbyrjun 1943 fengið inni hjá Fiskimálanefnd á Vesturgötu 5 en í september sama ár flutti það í sína eigin skrifstofu í Slipp-húsinu. Útidymar, sem þeir gengu um Elías Þorsteinsson og félagar hans í stjórn SH þann 16. júní 1944, eru enn á sama stað en nú er kominn brunahani í næsta nágrenni við þær.
Ljósm: Jón Hjaltason.



ins, að hann vekti athygli kaupandans á því að „Sænska“ væri í félagsskap hraðfrystihúsa á Íslandi er réði yfir 85 til 90% af öllum útflutningi freðfisks frá Íslandi „ . . . og í þessu tilfelli hafi S. H. leyft . . . að sendingin yrði með vörumerki S. H.“¹

Með þessum hætti gripu stjórnarmenn SH, strax á frumbýlingsárum sínum, hvert tækifæri til að skapa Sölumidstöðinni nafn í Bandaríkjunum. Þar vestra, í draumaríki framkvæmdamannsins, ætluðu þeir sér stærra hlutskipti en svo að það væri mælanlegt í 200 tonnum af fiskflökum.

Undir árslok 1943 hafði Samninganefnd utanríkisviðskipta samband við stjórn SH og tilkynnti henni að nú stæði fyrir dyrum að semja um sölu á freðfiskframleiðslu ársins er senn færi í hönd og innti eftir því hvaða hugmyndir SH gerði sér um verð og hvort félagið teldi æskilegt að gera einhverjar breytingar á „núgildandi samningum.“ Stjórn SH svaraði um hæl og bað meðal annars um leyfi til að selja allt að 2000 tonn til Bandaríkjanna. Henni varð ekki að ósk sinni. Bretarnir gerðu kröfu um að fá allan þann fisk er Íslendingar gátu séð af. Þó fékkst það í gegn að selja mætti til Bandaríkjanna 300 tonn, af því fékk SH í sinn hlut 275 smálestir en SÍS afganginn.

Árið 1944 var ekki hálfnað þegar búið var að selja öll 300 tonninn og þótti mönnum verðið mun hagstæðara í nýja heiminum en það sem Bretar greiddu. Það var því ekki á öðru von en að stjórnarmenn SH fýsti að færa út reit sinn í þessu landi tækifæranna. Sú staðreynd blasti líka við að í Bandaríkjunum voru viðskipti með fryst matvæli þegar orðin umtalsverð. Bandaríkjamönnum bar með sanni frumburðarrétturinn að hraðfrystingu matvæla og þeir voru á undan öðrum þjóðum í öllu er laut að þeim efnum.

Upphafsins var þó ekki að leita í Bandaríkjunum sjálfum heldur á Labrador þar sem bandaríski verkfræðingurinn Clarence Birdseye dvaldi við starf og leik á árunum 1912 til 1915. Hann stundaði veiðar í frístundum og þá fyrst komst mannkyn á þröskuld þess að uppgötva gildi hraðfrystingar matvæla. Í vetrarkuldunum á Labrador glimdi Birdseye við að frysta fiska er hlupu á færið hjá honum og hann megnaði ekki að torga strax. Þetta tókst honum svo vel að bráðlega gátu félagar

hans ekki fundið neinn mun á nýveidda fiskinum er Birdseye bar á borð fyrir þá og hinum sem hann hafði fryst og geymt í vikur eða mánuði.

Flaumur breytinganna átti eftir að verða stríður. Það gekk þó ekki andskotalaust fyrir Birdseye að sannfæra almenning um að hraðfryst flök væru síst lakari að gæðum en fiskur úr kæligeymslu. Hann fór á hausinn með fyrirtæki sitt en stofnaði óðara annað og hélt ótrauður áfram að þróa tæki til hraðfrystingar matvæla. Loks gerðist sá sögulegi atburður árið 1930 í Springfieldborg í Massachusetts að litlar pappäskjur, vafðar í sellófan og merktar Birds Eye, stungu upp kollinum. Allar geymdu þær frosna matvöru, tilbúna til matreiðslu. Þarna gafst húsmóðurinni, í fyrsta skiptið í sögu mannkyns, færi á að velja á milli frosinna kjötrétta, grænmetis, ávaxta- og berjamauks, smáostra og síðast en ekki síst, fiskflaka.

Það er kannski ofmælt að segja þessa tilraun í Springfield hafa slegið samstundis í gegn en hún tók að minnsta kosti af allan vafa um að það mátti vel græða á hraðfrystum matvælum. Tilrauninni var því haldið áfram og smám saman urðu frosin matvæli æ algengari sjón í matvörubúðum vestan hafs. Um 1939 var svo komið að þau var að finna í um 5% matvöruverslana í Bandaríkjunum og áttu þá húsmæður í flestum fylkjum ríkisins þess kost að kaupa frosin matvæli.

Í seinni heimsstyrjöldinni greikkaði þróunin sporið með mjög óvæntum hætti. Japanir gerðust frekir til tinsteinsnáma í Asíu og fyrir vikið skorti niðursjódendur í Bandaríkjunum dósaefni til að geta sinnt bæði innanlandsmarkaði og hernum eins og skyldi. Hermennirnir sátu fyrir. Hinn ljósgrái tinmálmur varð í augum stjórnvalda hernaðarlega mikilvægur á meðan bylgjupappinn, pergamentið og sellófanið skiptu minna máli, að minnsta kosti fyrir herinn. En hraðfrystiðnaðurinn þreifst á þessum umbúðapappir og nú naut hann ríkulega góðs af því. Ríkisvaldið styrkti hann á alla lund og framleiðslan tvöfaldaðist en hélt þó ekki í við eftirspurn. En það var ekki látið staðar numið við að efla frystihús, öll frystitæknin var sett undir smásjá allt frá hinum öflugasta frystibúnaði til kælikápa í heimahúsum. Ekkert mátti fara til spillis af matvælum og því varð að gera heimilunum kleift að leigja frystihólf eða kaupa ísskápa, að öðrum kosti var til litils að mylja undir frystihúsin.

Með þessum hætti höfðu hernaðarumsvif Japana í Asíu gagngerð áhrif á frystiðnaðinn í Bandaríkjunum og flýttu fyrir frystivæðingu alls samfélagsins. Þegar möndulveldin voru loks brotin á bak aftur 1945 voru Bandaríkin eina ríkið í heiminum sem gat státað af alvöru frystivörumarkaði á meðan allskonar bábiljur um frystar matvörur lifðu enn góðu lífi víða í Evrópu og ísskápar í heimahúsum voru álíka sjaldséðir og íslenskir búálfar. Það mátti líka til sanns vegar færa að Evrópu-búar höfðu haft um ýmislegt brýnna að hugsa undanfarin fimm ár en að smíða ísskápa og frystikistur.

Jón Gunnarsson ráðinn

Það var liðið fram yfir hádegi föstudaginn 16. júní 1944. Daginn eftir hugðist alþingi Íslendinga lýsa yfir stofnun lýðveldisins Íslands. Reykjavík var óðum að kasta hversdagsfötunum og íklæðast hátíðarbúningi. Bjartsýni og trú á mátt og megin fjallkonunnar hafði undanfarna daga gegnsýrt allt samfélagið. Menn voru vígreifir og tilbúnir til átaka.

Niður við höfnina voru karlar að vinna. Mávager steypiti sér yfir dauðan fisk. Frekjulegt garg þeirra vakti athygli fáeinna frakkaklæddra manna er hröðuðu sér inn í Slipphúsið, en aðeins eitt augnablik. Það var hlutverk þeirra að veita öllu athygli er heyrði til sjónum og sjávarfangi, hversu lítilvægt og hversdagslegt sem það var.

Jón Gunnarsson (til vinstri)
og Ólafur Þórðarson á 6.
áratugnum um borð í mótör-
bát frá Akranesi. Það var að
frumkvæði Ólafs að Jón var
ráðinn til SH árið 1944. Jón
fæddist í febrúar árið 1900

að Ysta-Gili í Langadal í
Austur-Húnavatnssýslu.

Hann braust ungur til
mennta, lauk prófi frá Sam-
vinnuskólanum í Reykjavík
árið 1922, tók iðnfræðipróf
við Oslo Tekniske skole

1925 og nam síðan bygg-
ingaverkfræði í Bandarík-
junum en á þessum árum
sóttu Íslendingar yfirleitt

ekki framhaldsnám til
Bandaríkjanna. Það var á

þessum grunni, upplagi og
reynslu sem Jón stjórnaði
sókn SH inn á hinn banda-

ríska markað. Þegar hann
var allur skrifaði Einar Sig-
urðsson frá Vestmannaeyj-
um: „Það er næstum hægt

að fullyrða, að slík starfsemi
[þ.e. Coldwater eða fyrir-
tæki því líkt] væri ekki til á

vegum Íslendinga vestra, ef
Jóns Gunnarssonar hefði
ekki notið við. En hann átti

hugmyndina, kjarkinn og
þrekið til þess að hrinda
þessu í framkvæmd, þó að

það væri erfitt í samkeppni
við bandarísku risana í fisk-

iðnaði.“

(Morgunblaðið 9. júní
1973.)



Ábúðarmiklir hröðuðu mennirnir sér upp á efri hæð hússins, tóku af sér yfir-
hafnirnar, helltu á kaffikönnuna og á meðan kaffið var að renna skeggræddu þeir
hina miklu atburði sem voru að gerast í sögu þjóðarinnar. Kaffið kom á borðið.
Mjólkl? Jú, þakka þér fyrir. Þetta voru félagar og löngu hættir að þera hver annan.
Á meðan mjólkinn og syrkurarið gengu á milli manna var fundur settur, sá fyrsti í
stjórn Sölumiðstöðvar hraðfrystihúsanna eftir nýafstaðinn aðalfund samtakanna.
Málamiðlarinn og stjórnarformaðurinn, Elías Þorsteinsson, hafði á hendi fundar-
stjórn. Fyrsta verkefnið var að skipta störfum með stjórninni. Elías var endurkjör-
inn formaður, búfræðingurinn, hugvitsmaðurinn og hagyrðingurinn Ólafur Þórð-
arson frá Laugabóli var kjörinn varaformaður og athafnamaðurinn Einar Sigurðs-
son frá Vestmannaeyjum ritari.

Hófst síðan umræða um verðlag á umbúðum til frystihúsanna en að því loknu
var tæplega hálf fimmtugum Austur-Húnavetningi og framkvæmdastjóra Síldar-
verksmiðja ríkisins á Siglufirði, Jóni Gunnarssyni að nafni, boðið inn í fundar-
herbergið. Ætlun Elíasar og félaga hans var að opna sölu- og innkaupaskrifstofu
SH í Bandaríkjunum. Einar hafði talað fyrir þessari hugmynd á aðalfundi Sölu-
miðstöðvarinnar tveimur dögum áður og hún verið samþykkt einróma. Aðeins
Kristján Einarsson, að vestan, hafði gert athugasemd við tillöguna, og talið vafa-
samt „ . . . að einn maður réði við þetta hlutverk, án þess að vera í einhverju
firma.“

Stjórnendur SH voru á öðru máli og hafði Ólafur lagt til að Jóni yrði boðið
„hlutverkið“. Það er skemmst frá því að segja að Jón þáði starfið og í desember
flaug hann til Bandaríkjanna. Hálfum mánuði fyrr hafði hann lagt leið sína niður á
hafnarbakkann í Reykjavík til að kveðja ritara SH, Einar Sigurðsson, sem ætlaði
vestur með Lagarfossi. Einar hafði reyndar átt vantað far með Godafossi en þýsk-
ur kaþbátur gert þá siglingu að engu þegar hann sökkti Godafossi í nóvember
1944.

Þegar Einar komst loks til New York voru jólin að ganga í garð. Jón Gunnarsson
var þá búinn að hreiðra um sig í herbergi númer 208 á Hótel Pennsylvaníu.



Áramót í New York. Ámundi Sigurðsson, Jón Gunnarsson í miðid og Einar Sigurðsson með hattstrýtu fagna nýju ári. Á þessum tímamótum í sögu SH tókst mikil og góð vinátta með þeim Einari og Jóni og saman opnuðu þeir fyrstu söluskrifstofu Sölumiðstöðvarinnar í Bandaríkjunum sem var um leið fyrsta erlenda skrifstofan á vegum SH. Til að byrja með seldi Jón fiskinn til hersins og heildsala. Fyrsti viðskiptavinur hans, fyrir utan bandaríska herinn, hefur líklega verið Fulton Fishmarket í Louisville í Kentucky. Eigandi fyrirtækisins, Leo Weil, varð góður vinur Jóns og seldi aldrei fisk frá keppinautum Coldwater. „Fulton Fishmarket var ávallt eini heildsölufyrirtækið sem Coldwater seldi beint án þess að fara í gegnum umboðsmannakerfið“, segir Þorsteinn Gíslason, síðar forstjóri Coldwater. (Sbr. bréf Þorsteins til höfundar 24. 3. 1997)

„Þetta var lítil vistarvera og hálf full af pappakössum. Jón var þá að viði að sér sýnishornum af umbúðum keppinautanna í Bandaríkjunum í því skyni að afla sér hugmynda að umbúðum utan um fisk,“ rifjaði Einar upp seinna í ævisögu sinni, en hann dvaldi á annan mánuð í stórborginni og tókust mjög nán kynni með honum og Jóni en þeir höfðu lítið þekkt áður. Þetta bræðralag þeirra átti eftir að setja sterkan svip á starfsemi SH næstu árin. Jón varð nánast sem guð í augum Einars og þar sem þeir drógu einn taum þýddi ekkert fyrir aðra að setja sig upp á móti.

Þessa vetrardaga árið 1945 sinntu þeir félagarnir ekki aðeins viðskiptum, saman sóttu þeir hljómleika fremstu tónlistarmanna heims, fóru á listasýningar og leituðu uppi sífellt nýja matsölustaði sem var líf og yndi Jóns. Og saman upplifðu þeir þá stóru stund þegar skrifstofa SH var opnuð á Broadway númer 165 en hún var jafnframt fyrsta útibú Sölumiðstöðvarinnar erlendis.

„Ég var ekki farinn frá Bandaríkjunum, þegar Jón opnaði skrifstofu í byggingu Chemical Bank, niðri á Manhattan. Starfsliðið var ein frú, Connors að nafni. Þetta voru tvö herbergi að nafninu til, einu skipt í tvennt. Það var ekki stórt af stað farið. Það var hátíðleg stund, þegar Mrs. Connors birtist í skrifstofunni fyrsta sinn, 20. janúar 1945. Við Jón tókum á móti henni. Þar með var skrifstofan opnuð.“²

Fyrstu skrefin og umboðsmennirnir

Á aðalfundi SH í júní 1946 hóf Jón Gunnarsson ræðu sína með þessum orðum: „Þegar ég kom til Ameríku, hafði aðeins verið selt þar murta og kúfiskur og fiskur í 7 lbs. þökkum til hersins.“³

Á árinu 1945 breyttist það ekkert að herinn keypti allan fisk sem Sölumiðstöðin sendi vestur eða nálega 1.400 tonn. Þessi miklu innkaup hersins voru enn einn fylgífiskur stríðsins og hillti því undir lok þeirra. Það fór samt svo að árið eftir keypti herinn nálega fjórðung alls fiskmetis er Jón hafði að bjóða, um 1.900 tonn alls. Þetta sló þó ekki ryki í augu Jóns; hann vissi að skefjalaus samkeppni var í nánd og í þeim darraðardansi yrði ekki heillavænlegt að treysta á einn eða fáa stóra kaupendur.



Central Park Avenue.



511 Fifth Avenue.



Chrysler byggingin.



Overhill Road.

Hinn 20. janúar 1945 opnuðu þeir félagarnir Jón Gunnarsson og Einar Sigurðsson skrifstofu Coldwater í New York í byggingu Chemical Bank á Manhattan. Síðar var skrifstofan flutt í 511th Fifth Avenue. Ólafur Guðmundsson, sem réðst til Coldwater um áramótin 1951/'52, segir svo frá: „Ég mætti næsta dag hjá Coldwater á 511th Fifth Avenue og var kynntur fyrir starfsfólkinu af Jóni Gunnarssyni og einkaritari hans, Evelin Larkins, en auk þeirra voru átta starfsmenn á skrifstofunni. Mjög þröngt var um þennan fjölda þarna í nokkuð stóru herbergi með afþiljudu einu horni fyrir Jón Gunnarsson og einkaritara hans.“

Um það bil einu ári síðar, eða í ársbyrjun 1953, fluttist skrifstofan frá 511 Fifth Avenue í Chrysler bygginguna á 405

Lexington Avenue. Mikið og gott húsnæði, að sögn Ólafs, með einkaskrifstofu fyrir forstjórnann og góðum vinnusal fyrir um 15 starfsmenn. Þegar Þorsteinn Gíslason tók við stjórn Coldwater 1962 hafði skrifstofan verið flutt þaðan í Chrysler Building East, sem var útbygging sjálfrar Chrysler byggingarinnar, á horni 42. götu og Third Avenue. Þaðan flutti Þorsteinn svo skrifstofuna frá New York árið 1964 til Scarsdale, rétt norðan stórborgarinnar. Þar var hún fyrst á 2 Overhill Road og síðar í 1075 Central Park Avenue. Í desember 1979 hvarf hún þaðan í bráðabirgðahúsnæði í Stamford en rétt þar hjá, í Rowayton, var verið að byggja hús fyrir Coldwater þangað sem skrifstofan fluttist í október 1980. Er þá tiunduð ferðasaga skrifstofu Coldwater frá öndverðu til 1997.



Jón byrjaði snemma að veita sölumönnum (líka kallaðir umboðsmenn eða brókerar) Coldwater viðurkenningu fyrir vel unnin störf. Myndin sýnir Kohlman fæðga með viðurkenningarskjöld Coldwater fyrir árið 1960-'61 en sölusvæði þeirra var Ohio sunnanvert, Indiana, Kentucky og Vestur-Virginía.

En hvernig átti að standa að sölumálunum? Jón var ekki búinn að gleyma tilraunum Fiskimálaráðs, frá því fyrir stríð, þegar það reyndi í tvígang að selja freðfisk beint og milliliðalaust í Bandaríkjunum. Í bæði skiptin hittist svo á að fiskurinn tók land þegar verðið var á niðurleið vegna vaxandi framboðs af nýju fiskmeti. Kaupendur héldu einfaldlega að sér höndum og biðu þess að íslenski fiskurinn félli í verði. Sumt af honum seldist aldrei.⁴

Jón vildi ekki feta þessa slóð upp á nýtt. Hann leitaði því annarra leiða. Helstu keppinautar hans um markaðinn þessi fyrstu ár voru fiskkaupmenn frá Nýfundnalandi. Frá þeim fékk hann hugmyndina að umboðsmannakerfinu sem hann tók að byggja upp á öðru ári sínu vestra og hefur haldið velli alla tíð síðan.

Á aðalfundi SH í júní 1947 lýsti Jón þessu kerfi svo: „Sölufyrirkomulagið er þannig, að landinu er skipt niður í svæði, og annast umboðsmaður sölu á hverju svæði. Fiskurinn er fyrirleggjandi í kæligeymslum á hverju slíku svæði, og er hann nú geymdur á 14 stöðum um öll Bandaríkin. Þó nokkuð af frystum fiski hefur verið sent til Kyrrahafsstrandarinnar. Umboðsmennirnir selja síðan fiskinn til heildsala, sem aftur selja hann til smásala, hótela og annarra veitingastaða, og senda skrifstofunni í New York afrit af öllum reikningum yfir sölu og innheimtir skrifstofan þá. Ekkert hefur tapast. Auk þess hefur verið samið sérstaklega um sölu við stórar keðjuverzlanir, sem annast dreifingu á matvælnum um öll Bandaríkin . . . Sumir smásalar hafa nú í tvö ár ekki verzlað með annað en íslenskan fisk, svo að hann er nú orðinn talsvert þekktur.“

Það var mikið verk og vandasamt að velja hæfa umboðsmenn (á ensku kallaðir brokers) en smám saman tókst Jóni að vefa þéttriðið net umboðssala um gjörvöll Bandaríkin. Hann ferðaðist um landið þvert og endilangt í leit að álitlegum sam-

starfsmönnum. Einn fyrsta umboðsmanninn réð Jón í Milwaukee í Wisconsin, hrjúfan Þjóðverja sem lét mikið til sín taka á fiskmarkaðinum, Walter Meier að nafni, en samnefnt fyrirtæki hans fer enn með umboð fyrir Coldwater.

Í St. Louis í Missourifylki heimsótti Jón fyrirtækið Ellis and Matthes og bauð þeim til samstarfs. Honum var tekið fremur fálega en Jón lét sig ekki heldur upphóf sömu ræðuna og allir umboðsmennirnir fengu að hlýða á, nefnilega að hér væri um úrvals fisk að ræða og upplagt tækifæri fyrir unga menn að auðgast enda 5% sölulaun í boði sem var hærri prósentu en keppinautarnir voru að bjóða. En hann dró ekkert undan. Nokkur hætta væri vissulega fyrir hendi; umboðsmennirnir urðu að hafa hönd í bagga með birgðahaldi og annast svolitíð reiknishald í því sambandi og síðast en ekki síst bæru þeir ábyrgð á að fiskurinn væri greiddur. Ef þeir lentu í því að skipta við vanskilamenn þurftu þeir að greiða úr eigin vasa úti-standandi skuldir sem þeir höfðu stofnað til við Coldwater.⁵

Áður en varði var samkomulag í höfn. „Ég efast um að við höfum gert nokkurn skriflegan samning við Jón Gunnarsson,“ rifjar Charles Matthes upp, „en orð hans voru gulls ígildi.“

Það var sama við hverja Jón átti, hann breytti ekki fasi sínu hið minnsta og bar enga minnimáttarkennd í brjósti. Eitt sinn heimsótti hann stórfyrirtæki í Boston er átti meðal annars frystihús, matvælaværksmiðjur og fjöldann allan af smásöluverslunum. Eitthvað voru forstjórnarnir vant við látnir og var Jón látinn bíða lengur en honum líkaði. Tók hann þá hatt sinn og staf og gekk út. En varla var hann fyrr kominn til New York aftur en að síminn hringdi á skrifstofu hans. Á línunni var forstjóri stórfyrirtækisins og vildi biðja hann afsökunar á biðinni. Jón svaraði að bragði: „Það gerir ekkert til, þið eruð of litlir til að eiga viðskipti við mig.“⁶

Málalengingar og skrudmælgir voru Jóni ekki að skapi. Hann kom sér beint að efninu hvort sem um stóra iðjuhölda var að ræða eða smærri umboðsmenn. Árið 1956 gerðist fyrirtæki Maurice K. Horowitz í Atlanta í Georgíu umbjóðandi fyrir Coldwater. Jón var þá ekki lengur búsettur í Bandaríkjunum og leið því nokkur tími þangað til að framkvæmdastjórnarnir tveir hittust. Þegar sú stund rann loks upp heilsuðust þeir ekki með venjulegum hætti.

„Þegar ég hitti hann fyrst,“ rifjar Horowitz upp, „í einni af heimsóknum hans til Bandaríkjanna var hann ekkert að bjóða góðan daginn. Það fyrsta sem Jón sagði var: Af hverju selurðu ekki meiri steinbít?“

Fyrstu umboðsmannanna beið mikið starf að vinna íslenska fiskinum markað. Enda þótt þeir seldu sjaldan beint til verslana eða veitingastaða kom oft í þeirra hlut að kynna innkaupastjórnum og matreiðslumönnum vöruna.

„Ég heimsótti fjölda veitingamanna, sýndi þeim fiskinn okkar og steikti hann fyrir þá,“ minnst Elliott W. Hudgins frá Baltimore í Maryland. Faðir hans hafði, laust fyrir 1950, byrjað að kaupa ýsuflok í eins punds pakkningum af Coldwater og síðar gerst umboðsmaður fyrir fyrirtækið í Maryland, norðurhluta Virginíu og sunnanverðu Delaware-fylki.

Aðrir umboðsmenn hafa svipaða sögu að segja. Þeim var ekki til setunnar boðið, þeir voru með nýja vöru á milli handanna og urðu að sannfæra væntanlega kaupendur um að hún tæki öðrum svipuðum fram. Miles Reinke, sem réðst undir áraburð Jóns seint á 5. áratugnum, var í fremstu röð umboðsmanna Coldwater og um leið sá þeirra sem var lengst í burtu frá höfuðstöðvunum í New York, búsettur í Kaliforníu. Reinke minnst þess vel hversu erfitt var í upphafi að selja sjö punda flakapakkana í samkeppni við ófrosna fiskinn. „Við urðum að heimsækja veitingastaðina og sýna þeim á pönnunni hver gæði fisksins okkar voru.“ En jafnskjótt og



Landað með gamla laginu við Loftsbryggjurnar í Vesturhöfninni í Reykjavík. Það var ekki fyrr en á 6. áratugnum, þegar landhelgisdeilur yfðu svo skap Breta að þeir lokuðu fyrir innflutning isfisks frá Íslandi, að togararnir tóku svo um munadi að veiða í frost. Um leið hrakaði gæðum fisksins í frystihúsunum og upp komu vandamál sem tók drjúgan tíma að leysa. Fram að því höfðu frystihúsin að mestu þegið hráefni sitt frá dagröðrabátum er fóru út í raudabitið og voru komnir aftur að landi jafnvel um miðjan dag með aflann. Þetta var því úrvalsfiskur sem togarafiskurinn stóðst ekki samjöfnuð við.

veitingahúsaeigendur lærðu að meta gæði íslenska fisksins tóku heildsalarnir við sér.

Það auðveldaði umboðsmönnunum mjög starf þeirra á þessum frumherjaárum að fiskurinn, sem þeir fengu frá Íslandi, var að langmestu leyti veiddur af dagröðrabátum. Þetta var því úrvalsfiskur, lyktarlaus og skjannahvítur. Hið sama varð ekki alltaf sagt um hinn svokallaða „ferska fisk“ sem faanlegur var á fiskmarkaði vestra. Af honum lagði iðulega þef sem féll ekki í kramið hjá kaupendum.

„Coldwater náði sér fljótt vel á strik í St. Louis,“ segir Charles Matthes, „og við lögðum á það mikla áherslu við væntanlega kaupendur að fiskurinn væri veiddur á línu og öngul og blóðgaður lifandi. Þessu til sönnunar sýndum við kvikmynd af veiðiskapnum.“ Þetta hafði þau áhrif að bráðlega tók Coldwater að yfirskyggja helsta keppinautinn á svæðinu, fyrirtækið Blue Water.⁷

Umboðsmönnunum varð líka verulegur akkur í því að Jón Gunnarsson lagði mikla áherslu á vandaðar og fallegar neytendaumbúðir og lét ekkert á sig fá tal manna heima á Íslandi um „ . . . að ekki væri mögulegt að nostra við fallega miða og þess háttar, ef framleiðslan ætti að bera sig.“⁸ Jón ítrekaði hvað eftir annað við þessa úrtölumenn að í Bandaríkjunum væru þeir að selja fiskinn beint til húsmæðra og það væri af og frá að þær hefðu áhuga á fiskflökum, vöfðum í smjörpappír í 7 punda pökkum. Þetta var pakkningin sem hafði tíðkast öll stríðsárin en nú voru nýir tímar runnir upp, fullyrti Jón, og tímabært að leggja smjörpappírinn fyrir róða og taka upp smáar öskjur og sellófan.

Jón beitti sér líka fyrir því af alefli að verkunaraðferðir heima á Íslandi væru bættar og nýjar teknar upp. Á aðalfundum SH gagnrýndi hann frystihúsamenn iðulega fyrir að vanda sig ekki nægjanlega við fiskverkunina. Á aðalfundi SH 1947 kvað Jón það „ . . . algengt, að flökin, séu ekki rétt skorin, í þeim séu bein og blóðblettir“. Síðast en ekki síst þyrftu þau að vera ormalaus en á því væri nokkur misbrestur. Næstu árin voru helstu umkvörtunaratriði Jóns alltaf í þessum sama dúr.

Pakkað í fimm-pund fyrir Amerikumarkað hjá Harald Böðvarssyni á Akranesi. Smjörpappirinn er horfinn og hvert flak er vafið í sellófan. Myndin er tekin snemma á 6. áratug 20. aldar.

Ljósmynd: Pétur Thomsen.



Þrátt fyrir mikil gæði íslenska fisksins óttaðist Jón mjög að hann myndi lenda undir í sífellt harðnandi samkeppni við fisk frá Kanada, Nýfundnalandi, sem 1949 varð hluti af Kanada, og Noregi en Norðmenn sóttu um þetta leyti í vaxandi mæli inn á bandaríska markaðinn. Margar þjóðir aðrar hugðu gott til glóðarinnar að ganga í sporaslóð þeirra en þessar þrjár áttu eftir að verða skæðustu keppinautar Íslendinga næstu árin.

Það var þá sem því laust niður í huga Jóns að selja fiskflökin algerlega beinlaus. Enginn hafði árátt að fara út í slíka framleiðslu í stórum stíl og heima á Íslandi fórnðu frystihússtjórar höndum. Eins og það sé ekki nóg að þurfa að pakka flökunum í örlitlar öskjur, kveinuðu þeir, nú viljið þið líka að við skerum beingarðinn úr. Hvernig í veröldinni eigum við að gera það án þess að fara á hausinn? En Jón hafði sitt fram og í fyrsta skiptið í söguni urðu beinlaus fiskflök markaðsvara í Bandaríkjunum.⁹

„Ég álit þetta eitt hið snjallasta sem Jón Gunnarsson gerði til að komast inn á markaðinn fljótt og vel,“ segir Ólafur Guðmundsson, samstarfsmaður Jóns til margra ára. „Þarna skaut hann keppinautunum ref fyrir rass, sérstaklega Norðmönnum. En að hann skyldi koma þessu í gegn lýsir manninum best. Ég held að engum öðrum hefði tekist að fá frystihúsin til að pakka beinlausum flökum.“¹⁰

Næstu árin mátti iðulega heyra og lesa auglýsingar frá Coldwater er undirstrikuðu að fiskflök fyrirtækisins væru beinlaus. Það var nýlunda að heyra auglýsingu sem þessa í Bandaríkjunum og á Íslandi var óþekkt að verja stórum fjárhæðum til auglýsinga, líkt og Jón gerði vestan hafs. Af festu, sem jaðraði við stífni, hafði hann komið félagsmönnum SH í skilning um að án auglýsinga ættu þeir sér ekki viðreisnarvon vestan hafs. Þeir höfðu fallist á röksemdir hans en ekki var frítt við að sumum þeirra ofbyði þær háu upphæðir er fóru árlega til kynningarstarfseminnar.

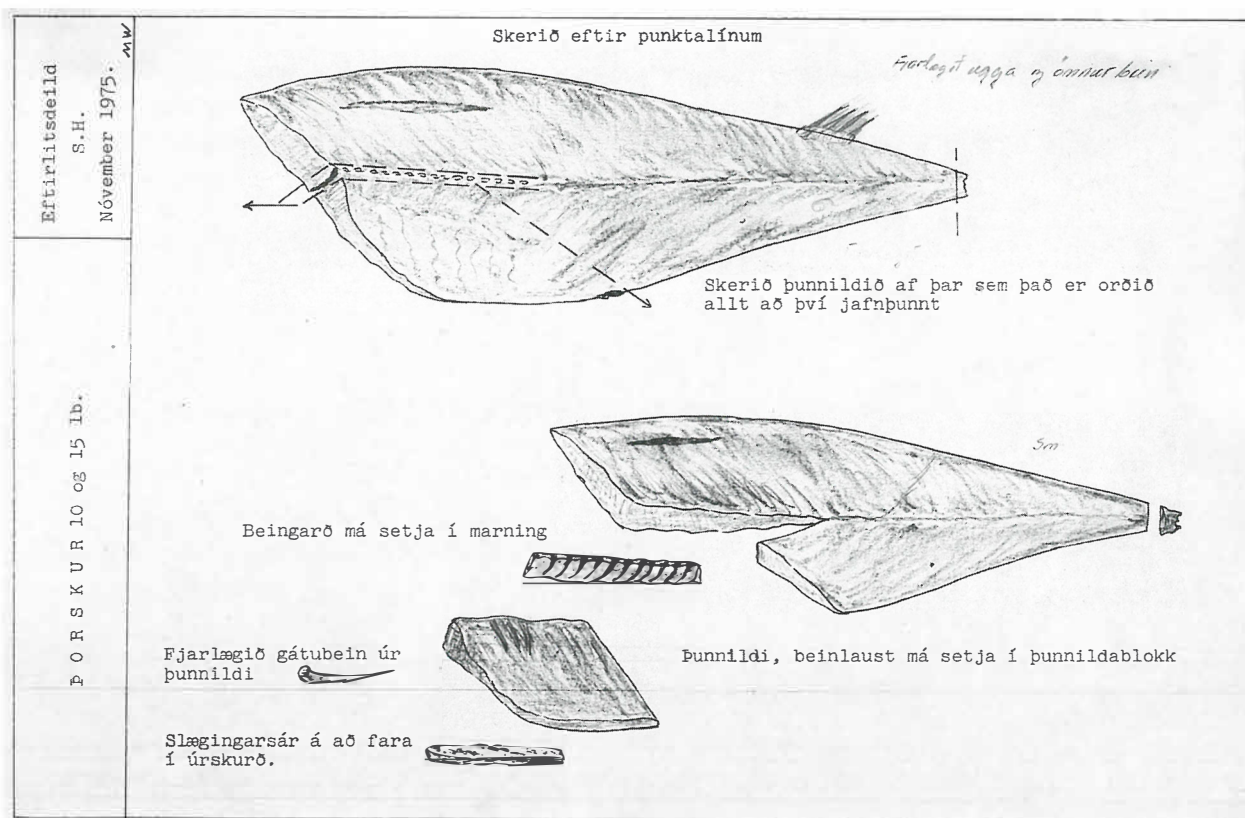
En það var verið að byggja til framtíðar. Jón hafði að vísu stundum samþykkt að pakka undir vörumerkjum annarra fyrirtækja en markmið hans var að selja alla framleiðslu íslensku frystihúsanna undir eigin merkjum. Þeir Einar Sigurðsson og hann höfðu í ársbyrjun 1945 brotið ákaft heilann um heppilegt vörumerki fyrir íslenska fiskinn. Einar hafði stungið upp á nöfnum eins og Icecod og Icehaddock en það var að lokum Jón sem kom með Icelandic-nafnið sem átti eftir að verða sölu-merki SH út um allan heim.

Fyrir þrákelkni Jóns Gunnarssonar, öfluga markaðsstefnu Þorsteins Gíslasonar, vandvirkni fiskvinnslufólks á Íslandi og elju umboðsmanna Coldwater gat Jón Ingvarsson, stjórnarformaður SH, greint félögum sínum frá því á aðalfundi samtakanna 1985 að markaðsfróðir menn í Bandaríkjunum verðlegðu Icelandic-vörumerkið á 50 til 100 milljónir dollara. „Ef þessi ályktun er rétt,“ sagði Jón, „leikur enginn vafi á, að vörumerki S. H. er ein dýrmætasta fjárfesting, er íslensk atvinnustarfsemi hefur lagt í.“

Átta árum síðar, eða á aðalfundi SH 1993, greindi Jón Ingvarsson frá því að í Gallup-skóðanakönnun hefðu 500 forstöðumenn sjálfstæðra veitingahúsa í Bandaríkjunum verið spurðir að því hvaða vörumerki sjávarafurða þeir sæktust mest eftir. Í fyrsta sæti var Icelandic. Kváðust 37% aðspurðra vilja það öðrum fremur. Næst vinsælast var Arctic Alaska með 10% fylgi.

Þegar hér var komið sögu höfðu stjórnendur Coldwater reyndar sveigt nokkuð af brautinni sem Jón Gunnarsson hafði lagt. Veitingahúsakeðjur eins og H. Salt og Long John Silver höfðu byrjað að skjóta upp kollinum og 7. og 8. áratugnum. Að sama skapi hafði sókn Coldwater inn á veitingahúsa- og stofnanamarkaðinn

Þegar Jón heimtaði flökin beinlaus var um það að ræða að skera beinin eða beingarðinn úr flakinu. Þess voru dæmi erlendis að þau væru plokkuð úr með litlum tångum.



*Karfaflök snyrt í 7 punda
pakkingu í frystihúsi Har-
alds Bödvarssonar á önd-
verðum 6. áratugnum. Þau
eru bæði með roði og bein-
garði enda ætluð á Rússa-
markað. Jón vildi hins vegar
ekki fá slíkan fisk vestur;
flökin áttu að vera beinlaus
og hann hafði sitt fram.
Ljósmynd: Pétur Thomsen.*



þyngst en áherslan á smásölupakkingarnar dvínað. „Veitingahúsin greiddu fyrir gæði en húsmóðirin hugsaði um að kaupa ódýrt inn,“ segir Eyjólfur Ísfeld Eyjólfsson. „Það var tap á eins pundis framleiðslunni en meginástæðan fyrir því að þetta fékkst framleitt í frystihúsunum var sú að við greiddum með pakkingunni. Einu sinni á ári var verðjafnað innan tegunda. Framleiðslan var þá gerð upp og fengu frystihúsin greitt sama verð fyrir til dæmis allan þorsk, unninn á sama tíma, hvort sem hann fór í 1 pund eða 5 til Bandaríkjanna eða 7 pund til Rússlands.“¹¹

Kannski horfði Jón Gunnarsson til lengri tíma þegar hann predikaði að Coldwater ætti ekkert síður að selja eins pundis öskjur til matvöruverslana en tíu punda öskjur, eða stærri, til veitingahúsa og stofnana. Það er „ . . . nauðsynlegt . . . fyrir okkur að pakka meira af fiskinum í svonefndar neytendapakningar, en svo nefnast eins pundis öskjur í Bandaríkjunum“, sagði Jón einu sinni sem oftár á aðalfundi SH 1950.

Þetta sama ár hafði hann tekið upp nýtt merki á framleiðsluvörur Coldwater, nefnilega Fresher Brand Seafood, sem átti eftir að verða mun vinsælla en Icelandic í miðvesturríkjum Bandaríkjanna. Ástæða þess að Jón kaus að vera með tvö vörumerki samhliða á framleiðslu Coldwater, í stað þess að einbeita sér að Icelandic, var einfaldlega óánægja stærstu viðskiptavina fyrirtækisins. Þeir vildu ekki versla með sama vörumerki og smærri kaupendurnir.¹²

Með tímanum varð það viðhorf nokkuð áberandi að Icelandic-fiskurinn væri eitthvað betri en Fresher-fiskurinn sem var þó mikill misskilningur því að sama gæðamat var ávallt lagt á fiskinn hjá Coldwater, óháð vörumerkinu sem hann var seldur undir. Enda náði Fresher-merkið vinsældum og þegar það var lagt af síðla á 7. áratugnum olli það mikilli óánægju hjá þeim er höfðu keypt Fresher. Þannig skafa talsmenn umboðsfyrirtækisins Ellis and Matthes, í St. Louis í Missouri, ekkert utan af því að þeir telja það hafa verið mikil mistök að gefa Fresher-merkið upp á bátinn.¹³

En það var önnur hlið á teningnum og hún sneri að framleiðendum. „Við Þorsteinn Gíslason og Björn Halldórsson ákváðum að leggja Fresher niður mest vegna



Starfsstúlka í frystihúsinu Jupiter og Mars í Reykjavík vigtar öskjur merktar Fresh-er Brand Seafood fyrir Coldwater. Árið er 1963. Ljós: Pétur Thomsen.

erfiðleika við mikið birgðahald er fylgdi framleiðslu undir tveimur merkjum,“ segir Eyjólfur Ísfeld. „Frystihúsin réðu líka sjálf undir hvaða merki þau sendu fiskinn frá sér og iðulega kom það fyrir að talsvert var til af öðru vörumerkinu en lítið af hinu.“¹⁴

Coldwater stofnað og Jón ráðinn framkvæmdastjóri SH

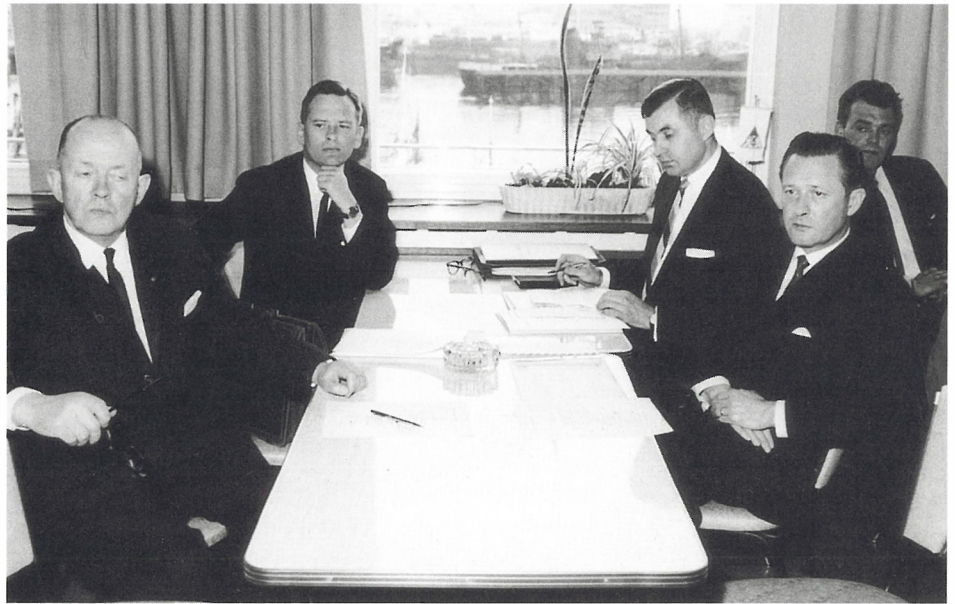
Frá því að Jón opnaði skrifstofu SH í New York í janúar 1945 og fram á mitt ár 1947 var aldrei hreyft neinum hugmyndum um að breyta til og stofna fyrirtæki vestra um sölustarfsemina. Allt var gert í nafni Sölumiðstöðvarinnar og samkvæmt samþykkt stjórnar SH var titill Jóns í Bandaríkjunum, „vice president of The Icelandic Freezing Plants Corporation,“ skammstafað IFPC.

Í júní 1947 lagði Jón til að í stað skrifstofunnar yrði stofnað bandarískt fyrirtæki um fiskisölu SH-húsa vestra. Sölumiðstöðin gæti sem hægst átt þetta fyrirtæki að hluta eða öllu leyti en meirihluti stjórnar þess þyrfti sennilega að vera af bandarísku bergi brotinn. „Slíkt fyrirtæki“, sagði Jón, „gæti tekið þátt í félagsstarfsemi fiskisölufirma í Bandaríkjunum.“

Á fundi stjórnar SH þann 19. júní 1947 var þessi tillaga samþykkt og Jóni falin framkvæmd hennar. Rúmum hálfum mánuði síðar, eða 10. júlí, las formaðurinn Elías Þorsteinsson upp bréf frá Jóni fyrir félagi sína í stjórn SH. Þar tilkynnti Jón stofnun The Coldwater Seafood Corporation, fyrsta dótturfyrirtækis SH. Hlutfé var 500 dollarar og stofndagur 30. júní.

Haustið eftir var Jóni boðið að taka við stöðu framkvæmdastjóra Sölumiðstöðvarinnar af Magnúsi Z. Sigurðssyni sem hann þáði. Tók hann þegar að undirbúa heimflutning fjölskyldu sinnar frá Bandaríkjunum en var þá rækilega minntur á ríkisforsjána heima á Fróni. Er ekki ofsögum sagt að þeir atburðir sem fóru í kjölfarið minntu helst á leikfarsa eftir Dario Fo.

Björn Halldórsson lengst til hægri. Við hlið hans er Þorsteinn Gíslason verkfræðingur. Andspænis Þorsteini er Einar G. Kvaran. Það er skemmtileg tilviljun að þessir þrír félagar komu til SH fast á hæla hver annars; Björn árið 1947, Þorsteinn 1948 og Einar 1949. Allir urðu þeir burðarásar hjá Sölumidstöðinni; Björn framkvæmdastjóri frá 1949 til 1977, Þorsteinn var forstjóri Coldwater á árunum 1962 til 1984 og Einar skrifstofustjóri SH frá 1956 og framkvæmdastjóri framleiðslumála frá 1962 til 1974 en þá varð hann framkvæmdastjóri Umbúðamistöðvarinnar og gegndi því starfi til 1985. Við hlið Einars, og nær á myndinni, er Sigurður Ágústsson, Stykkishólmi, en við næsta bord situr Gunnar Bjarnason, Ólafsvík.



Sumarið 1948 kom Jón heim, þó ekki alkominn, heldur til að vera viðstaddur aðalfund SH eins og vani hans var. Ekki var laust við að félagar hans í stjórn SH væru ögn vandræðalegir þegar talið barst að framkvæmdastjórastöðunni. Þeim hafði ekki enn tekist að uppfylla eitt ákvæðið í samningnum við Jón sem kvað á um að þeir útveguðu honum og fjölskyldu hans húsnæði að búa í. Að lokum urðu allir ásáttir um að Jón skyldi vera í Bandaríkjunum fram á næsta sumar en þá myndi hann koma heim, taka við stjórn SH og byggja sjálfur yfir sig hús en SH útvega honum nauðsynlegt lán til að standa straum af húsbyggingunni.

Veturinn 1948 til '49 gekk í garð. Vestur í Bandaríkjunum gekk salan erfiðlega, mest vegna þess að aldrei kom nægur fiskur að heiman og þegar hann barst loks var það iðulega of seint, eftirspurn hafði dalað og viðskiptavinir Coldwater snúið sér annað. Jafnframt sóttu helstu keppinautarnir frá Nýfundnalandi og Kanada í sig veðrið. Þeir buðu ódýrari fisk í fallettri umbúðum og miklu meira úrval.

Þetta allt sagði Jón félögum sínum á aðalfundi SH sumarið 1949. Það sem honum varð þó einna tíðræddast um við stjórn félagsins var framkvæmdastjórastaðan sem hann gegndi að nafninu til. Hann hafði sjálfur ætlað að höggva á hnútinn haustið áður og sent heim tilsiðið hús með síldarbræðsluskipinu Hæringi. Þá vildi ekki betur til en svo að hann lenti í klónum á nýstofnuðu fjárhagsráði er átti að skipuleggja viðreisn atvinnulífsins. Það er skemmst frá því að segja að ráðið sá sér ekki fært að veita Jóni svokallað fjárfestingarleyfi fyrir stærra húsi en 160 fermetrum en allir viðir timburhússins voru sniðnir að 250 fermetra byggingu. Þetta gerðist þrátt fyrir að Jón hefði þegjandi og hljóðalaust fengið innflutningsleyfi fyrir húsviðunum og sjálfur greitt þá af eigin fjárafla í bandarískum dollurum. Hann þurfti því ekki að taka af verðmætum gjaldeyrisforða þjóðarinnar til húsakaupanna.

Ekki kvaðst Jón geta unað við þessa niðurstöðu, ekki kæmi til greina að breyta tilhöggnum viðum hússins enda ærið vandasamt, auk þess sem það yrði þá ekki nægilega stórt fyrir fjölskylduna. Hann sagðist þó vilja gefa stjórn SH nokkra daga til að fá einhverju um þokað í þessu máli. Hún þáði boð Jóns með þökkum en það var sama hvar borið var niður, engu tauti varð komið við ráðamenn. Því var það að

á stjórnarfundum SH þann 1. júlí þetta ár (1949) óskaði Jón eftir því að samningurinn um framkvæmdastjórástöðuna yrði felldur niður. Á það var fallist enda komið á þriðja ár síðan samningurinn var gerður og enn ekkert útlit fyrir að hann gæti komist í framkvæmd. Hélt Jón við svo búið aftur vestur til að stjórna Coldwater en stjórnarmenn SH skrifuðu ríkisstjórninni og sögðu sínar farir ekki sléttar í samskiptum við fjárhagsráð.

Var svo botninn sleginn í þetta mál með vísu Ólafs Þórðarsonar sem hann færði eigin hendi í fundargerðarbók SH og er það eina af því tagi sem finnst í þeim bókum:

Vilji sterkastur, von og trú,
vefjist um þessa snáða.
Afgreitt höfum vér allvel nú,
erindrekana báða.

Hoogerboord vor og herra Jón,
héðan fóru með vitið.
Formaður okkar í frískum tón
fundinum segir slitið.¹⁵

Enn var þó eftir að hnýta lausa enda, framkvæmdastjórinn fyrrverandi, Magnús Z., farinn til Prag og sá sem átti að verða eftirmaður hans til Bandaríkjanna. Nú var úr vöndu að ráða en bráðlega beindust augu stjórnarmanna að Birni Halldórssyni er hafði komið til starfa hjá Sölumiðstöðinni í apríl 1947, þá nýlega útskrifaður hagfræðingur frá Harvard í Bandaríkjunum. Á meðan beðið var eftir Jóni hafði Björn gegnt stöðu skrifstofustjóra en nú þótti Elíasi og félögum tími til kominn að bjóða honum framkvæmdastjórastarfið sem Björn þáði.

Blokk, fiskstautar og verksmiðjurekstur

Vegna stífnis fjárhagsráðs féll það í hlut Jóns að leiða Coldwater inn í stórkostlegt breytingarskeið. Hann þurfti að takast á við samkeppni frá Íslandi þegar tvö íslensk fyrirtæki, Samband íslenskra samvinnufélaga og Fiskiðjuver ríkisins, tóku árið 1950 að hasla sér völl í Bandaríkjunum.¹⁶ Fyrst í stað reyndi stjórn SH að sannfæra stjórnvöld um að eftirláta félaginu einkarétt til fiskútflutnings vestur um haf en þegar það tókst ekki leitaði hún samvinnu við SÍS um að fyrirbyggja undirboð og óheiðarlega samkeppni vestra.¹⁷

Þessi samkeppni að heiman, sem Jón átti eftir að kvarta sáran undan, breytti þó engu um það að árið 1950 varð algert metár í sölu Coldwater en Bandaríkin urðu þá í fyrsta skiptið helsta viðskiptaland SH. Salan hafði numið 2.900 tonnum árið áður en fór nú í 6.500 tonn. Fram að þessu hafði helstu markaði SH verið að finna í Evrópu, einkum á Bretlandseyjum en einnig höfðu Hollendingar verið að færa sig upp á skaftið. Saman keyptu þessar tvær þjóðir rúm 18.000 tonn af framleiðslu SH 1949 en árið eftir var góðæri til lands og sjávar í Evrópu og mikill afli barst að landi. Og það var ekki að sökum að spyrja, 18.000 tonninn hröpuðu niður í 3000.

Þróunin í Bandaríkjunum hélt hins vegar áfram. Árið 1951 fóru um 10.300 smálestir af framleiðslu SH-húsa vestur sem var ríflega 40% af heildarframleiðslu þeirra það ár er nam um 24.400 tonnum. Árið eftir jókst heildarframleiðslan um nálega 5000 tonn og fór röskur þriðjungur til Bandaríkjanna.

Karfinn hreistraður hjá Haraldi Böðvarssyni. Jón Eiríksson og Pétur Sigurbjörnsson „klóra hreistrið af“.

Myndin er tekin 1952 en tveimur árum fyrr „ . . . var hafin framleiðsla á karfaflökum fyrir Bandaríkjamarkaðinn, og nam hún tæpum 1600 smál.“: segir í skýrslu stjórnar SH fyrir starfsárið 1950 til 1951 (bátakarfi virðist þó hafa farið áður á bandarískan markað en í litlum mæli). Segjast stjórnarmenn búast við því að karfavinnslan verði miklu meiri á yfirstandandi ári „ . . . og hefir nú verið lögð sérstök áhersla á að reyna að vanda þá framleiðslu svo að hún verði óaðfinnanleg.“ Það fór líka svo að bæði 1952 og 1953 voru þorskur og karfi langmikilvægustu fisktegundirnar í útflutningi SH til Bandaríkjanna. Það var því Elíasi stjórnarformanni þungbær skylda í ársbyrjun 1953 að reifa möguleika þess að ef til vill þyrfti að hætta framleiðslu það árið fyrir Amerikumarkað vegna offramboðs.

Ljósmynd: Pétur Thomsen.



Um þetta leyti voru að gerast mikil tíðindi í fiskiðnaðinum vestra; sem fyrr var mikið selt af hráum fiskflökum í eins og fimm punda pakkningum en til viðbótar voru meira og minna unnar fiskafurðir, nánast tilbúnar á diskinn, teknar að ryðja sér til rúms. Þetta var ekkert annað en bylting.

Á aðalfundi SH 1952 gerði Jón grein fyrir þessari þróun sem átti eftir að greikka mjög sporið næstu ár og áratugi. „Eftirspurn er að skapast fyrir soðinn fisk, og hún á eftir að aukast. Fiskurinn er soðinn í feiti. Við þurfum að gera þetta. Fiskur er einnig seldur með brauðmyslu á og fer það vaxandi.“

Þetta voru upphafsár fiskstautanna sem slógu svo rækilega í gegn í Bandaríkjunum að fyrsta heila árið sem þeir voru fáanlegir í búðum þar vestra, 1953, seldust strax um 7,5 milljónir punda af þeim. Þessi tala fór í 50 milljónir punda árið eftir og síðan í 63 milljónir punda 1955.

Einn frumkvöðla þessarar þróunar var fyrirtækið Mrs. Paul's Kitchens Inc. er átti mikil viðskipti við Coldwater. Eigandi Mrs. Paul's Kitchens, Ed Piszek, hafði horft á það blóðugum augum hvernig rækjuframleiðendur í Suðurríkjunum slógu í gegn laust fyrir 1950 með rækju í brauðmyslu. Piszek hafði sjálfur verið að selja margskonar tilbúna rétti; súpur, kjöt og frysta grænmetisrétti og datt nú í hug að reyna sig við fiskrétti og horfði þá til vinsælda rækjunnar og þess sem var að gerast hjá til dæmis General Seafood og Fulham Brothers en þar voru menn teknir að þreifa sig áfram við framleiðslu fiskstauta í raspi.

Piszek reyndi að nota 7 punda framleiðslu frystihúsanna á Íslandi í fiskstautana. Fleiri af frumherjum fiskstautaf framleiðslunnar léku sama leikinn og áttu sumir umtalsverð viðskipti við Coldwater, einkum Fulham Brothers. Allir keyptu þeir 7 pundin sem voru pergament vafin og framleidd nákvæmlega eins og á Evrópumarkað, nema hvað beingarðurinn var skorinn úr flökunum. Fyrirtæki Piszeks, Mrs. Paul's Kitchens, varð fljótlega stór viðskiptavinur Coldwater. Um leið tók það að þrýsta á endurbætur. Stjórnendum þess þótti bagalegt að fá fiskinn, vafinn

í smjörpappír, sem ekki var hægt að losa af nema með því að þíða flökin. Auk þess voru 7 pundin þannig löguð að mikið gekk af þegar þau voru skorin í stauta.

Þorsteinn Gíslason, sem þá var verkfræðingur SH, minnst þessa tíma: „Á seinni hluta ársins 1952 komu ítrekaðar beiðnir frá Jóni Gunnarssyni um sýnishorn af fiskblokkum sem væru ferkantaðar í laginu, búnar til úr beinlausum flökum og ekki vafðar í pergament. Það eina sem líktist fiskblokkum, og hafði verið framleitt fram að því, voru hinar vel þekktu 7 punda blokkir, sem innihéldu flök með beingarðinum og voru ávallt vafðar í pergament-pappír og síðan íshúðaðar. Þessar blokkir voru ekki mjög rétthyrndar og enginn gat notað þær til þess að skera úr þeim fiskstauta án þess að ná af þeim pergament-blöðunum fyrst. Íshúðin, sem var til að verja fiskinn þurrskemmdum, sprengdi fiskstautana. Það lá nokkurn veginn ljóst fyrir að til að forðast íshúðunina og smjörpappírinn þurfti að frysta blokkirnar í vaxbornum öskjum og á því voru engin sérstök vandkvæði. Ég gerði ýmsar tilraunir með að framleiða svona blokkir, bæði í Hraðfrystistöð Reykjavíkur og í Ísbirninum, sem þá var á Seltjarnarnesi. Samkvæmt gömlum minnisblöðum sé ég að fyrstu blokkirnar, sem búnar voru til eins og þær þurftu að vera, voru framleiddar í Ísbirninum 14. febrúar 1953.“

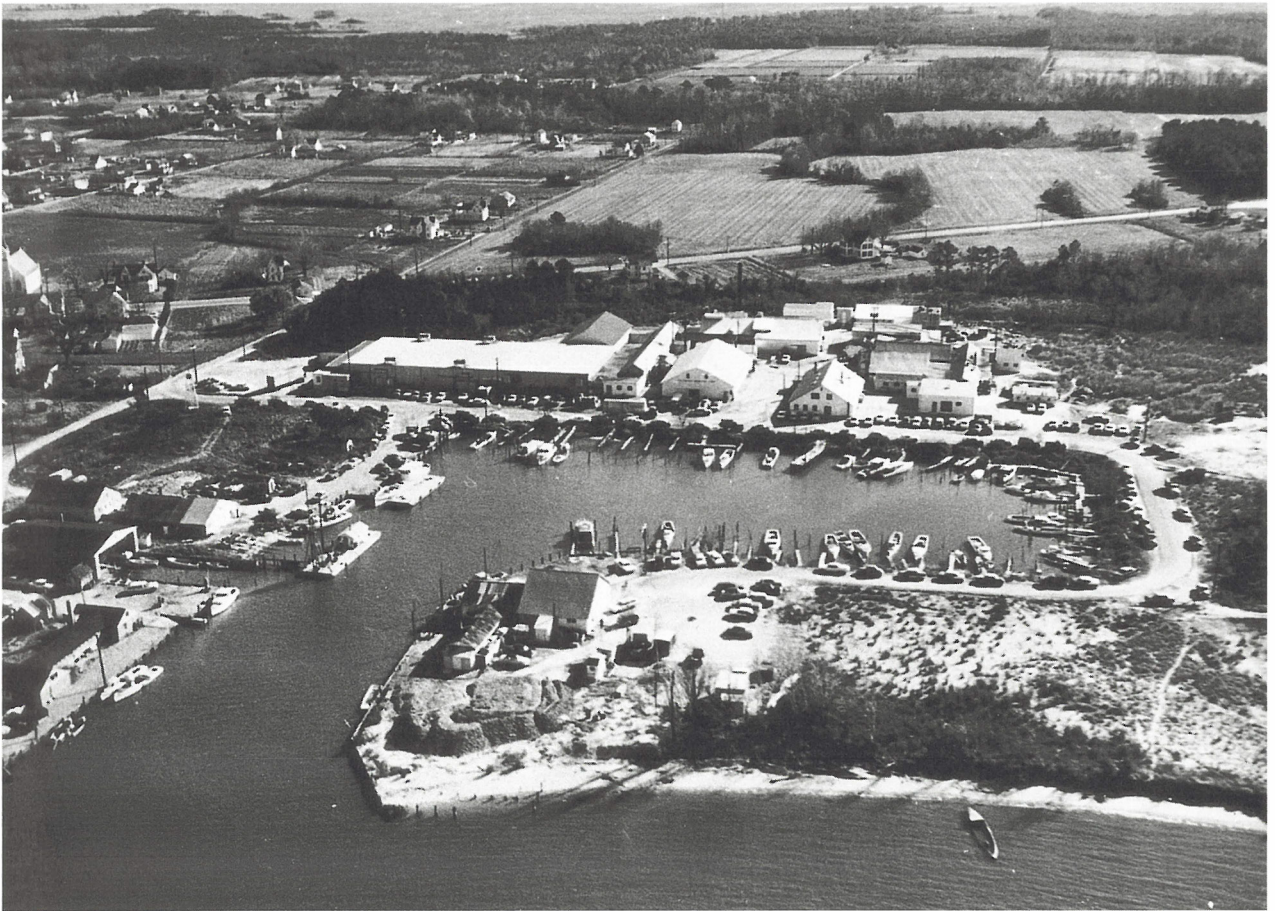
Aðeins á einum stað öðrum í heiminum voru menn á þessum tíma að vinna að þróun blokka til fiskstautaframleiðslu en það var í Bostonborg í Bandaríkjunum.

Það var kreppa í fiskiðnaðinum heima á Íslandi um það leyti sem blokkinn var að hefja göngu sína. Snemma í janúar 1953 hafði verið kallaður saman aukafundur í samtökunum þar sem menn lýstu í þaula þeim miklu erfiðleikum sem við var að etja. Það var sama hvert litið var, alstaðar gætti sölutregðu og lækkandi verðs. Í Bandaríkjunum var ástandið svo slæmt að ekki varð betur séð en að óseldar birgðir af þorski og karfa væru svo miklar að þær myndu fullnægja eftirspurn allt árið sem var að fara í hönd. „Það virðist vera rökrétt afleiðing af þessu,“ sagði Elías formaður á janúar-fundinum, „að við eigum ekkert að framleiða af þessum fisktegundum fyrir Ameríkumarkað á þessu ári.“

Þegar fundinum var fram haldið í febrúarmánuði næst á eftir hafði ástandið sist batnað. „Við megum þakka fyrir, ef við verðum búnir að selja allar okkar birgðir frá 1952 í lok þessa árs,“ fullyrti Óskar Jónsson og Einar Sigurðsson kvað útlitið oft hafa verið slæmt en þó sennilega aldrei „ . . . eins slæmt og núna og þá einkum, þar sem nú haldast í hendur sölutregða og verðfall.“

En skjótt skipaðist veður í lofti og aðeins mánuði síðar, eða í byrjun mars, gerði Jón fyrsta sölusamning Coldwater um sölu óvafðra, beinlausra þorskblokka. Í kjölfarið fylgdi fjöldi slíkra samninga og hljóp framleiðsla blokkanna úr engu árið 1952 í 2.600 lestir 1953 og 10.000 lestir árið 1954.¹⁸ Samhliða þessu, eða upp úr miðju ári 1953, tóku stjórnvöld í Kreml þá ákvörðun að hefja að nýju kaup á sjávararafurðum frá Íslandi sem höfðu legið niðri síðan 1947 en það ár voru Bretland og Sovétríkin langmikilvægustu kaupendur freðfisks af SH.

Eins og dögg fyrir sólu gufuðu áhyggjur manna upp og bjartsýnin tók aftur völd er leiddi til þess að Coldwater hóf í september 1954 að framleiða fiskstauta í verksmiðju sem tekin hafði verið á leigu í Nanticoke í Marylandfylki. Jón hafði þá um nokkurt skeið verið á höttunum eftir heppilegri lóð fyrir slíka starfsemi þar sem vinnuaflið væri ódýrt, þó ekki of langt í burtu frá uppskipunarhöfninni í New York og alls ekki of nálægt helstu keppinautum Coldwater í Boston. Jón hafði um skeið staðið í miklu stappi við bandarísk yfirvöld um að fá tolla lækkaða á fiskblokkum og þá kynnst lögfræðingi í Washington, Raymond Steele að nafni, en sá þekkti Harold nokkurn Kennerly er starfrækti niðursuðu á túnfiski og verkun á



Verksmiðja Coldwater í Nanticoke. Fyrir framan verksmiðjuna er smábátahöfn. Í ársskýrslu stjórnar SH fyrir starfsárið 1954-'55 getur að lesa eftirfarandi: „Sumarið 1954 voru keyptar vélar og leigð hús og önnur aðstaða í Nanticoke, Maryland, fyrir „fish-sticks“ verksmiðju. Verksmiðjan tók til starfa í september og getur framleitt 1/2 smálest af „fish-sticks“ á klukkutíma. Vonir standa til að þessi verksmiðja geti framleitt í framtíðinni „fish-sticks“ í stórum stíl fyrir bandaríska markaðinn, einnig sagað niður fisksneidar (skammta) af ýmsum stærðum, eftir því sem eftirspurn kann að vera. Telja má þessa nýjung það merkasta sem skeð hefir í fisksölumálum Íslendinga í mörg ár.“

Á aðalfundi SH árið 1960 greindi Jón Gunnarsson frá því að afkastageta verksmiðjunnar væri komin upp í um það bil 35 tonn á sólarhring. Árið áður hefðu komið 4.500 tonn af steiktum mat og tilbúnum til steikingar frá verksmiðjunni. Selt væri undir vörumerkjunum Icelandic, Fresher Brand og Sea Star „ . . . og undir það látum við þann mat, sem við búum til úr marningnum, . . . og er á lægra verði. Við seljum það sem annars flokks vöru, við seljum líka undir Sea Star, það sem skerst utan af blokkunum, þegar verið er að framleiða úr þeim, og það sag sem myndast, það er engu hent. Það er allt notað svo framarlega sem það er góð vara,“ útskýrði Jón fyrir fundargestum.

ostrum í Nanticoke. Fyrir milligöngu Steele bauðst Kennerly nú til að byggja lítið verksmiðjuhús á lóð sinni í Nanticoke með blásturfrystingu og frystiklefa, auk þess sem hann kvaðst myndu geta útvegað allt það starfsfólk er Jón þyrfti á að halda. Þetta voru góð kjör, eini gallinn var hversu afskekkt Nanticoke var.¹⁹

Eftir að Jón hafði skoðað aðstöðuna vandlega ákvað hann að ganga að tilboði Kennerly's. Það kom í hlut Jóns að útbúa verksmiðjuna eins og þurfti. Keyptar voru vélar er gátu unnið hálf tonn af fiskstautum á klukkutíma og stóðu vonir til að þetta yrði fyrsti vísirinn að stórfelldri framleiðslu skyndibitaæðu úr íslensku hráefni fyrir hinn vandfýsna bandaríska markað.

Ekki er að efa að þessi verksmiðjurekstur var að öllu leyti runninn undan rifjum Jóns Gunnarssonar. Engu er líkara en að hann hafi ákveðið það alveg upp á eigin

spýtur að nú skyldi Coldwater koma upp verksmiðju. Svo mikið er víst að stjórn SH samþykkti aldrei stofnun verksmiðjunnar og má heita hending ef eitthvað er vikið að henni í fundargerðum stjórnarinnar frá þessum árum, 1953 og '54. Málið kom heldur ekki til kasta aðalfundar og var litlu þúðri eytt í að skýra félagsmönnum frá verksmiðjustofnuninni.

Menn voru þó ekki alveg utangátta við hinar miklu breytingar sem voru að verða vestan hafs. Jón hafði útlistað þær á aðalfundi SH 1953 og verkfræðingur félagsins, Þorsteinn Gíslason, skýrt frá tilraunum sem hann hafði gert til að saga blokkina niður í sneiðar. Það hafði gengið illa og ýmist verið undir- eða yfirvigt á stykkjunum.

Í febrúar 1954 samþykkti stjórn SH að senda Þorstein til Bandaríkjanna „ . . . að kynna sér nýjar verkunaraðferðir á frystum fiski, einkum í sambandi við framleiðslu á blokkum og „steikum.“

Á aðalfundi SH, það sama ár, gerði Þorsteinn grein fyrir ferð sinni. Skýrði hann frá því að tvö ár væru síðan „matreiddur frystur fiskur“ kom fyrst á markað í Bandaríkjunum. Eins og hann hafði brennt sig á sjálfur árið áður voru mestu vandkvæðin við þessa framleiðslu fólgin í því að saga niður blokkina í smástykki þannig að þau yrðu öll jafnþung. Ekki taldi Þorsteinn ráðlegt fyrir íslensk frystihús að leggja út í framleiðslu fiskstauta og byggði í því á athugunum sem Jón Gunnarsson hafði gert á væntanlegum viðbrögðum bandarískra yfirvalda við innflutningi á fullunnum fiskafurðum. Hins vegar sagði Þorsteinn að ef steikingunni væri sleppt, en varan að öðru leyti unnin heima á Íslandi, mætti vel hugsa sér að flytja hana vestur og selja „ . . . í nokkuð stórum umbúðum til hótela og stofnana, en ekki beint til neytenda. Slíkar stofnanir vilja mikið heldur ósteikt stykki og á þeim er lítill tollur, jafnvel minni en við eigum nú að venjast.“

Þessi hugmynd Þorsteins kveikti aldrei neinar umræður. Jón Gunnarsson hafði alltaf lagt mikla áherslu á að Coldwater seldi til neytenda en við tilkomu fiskréttaverksmiðjanna óttaðist hann að fyrirtækið dytti hreinlega út af neytendamarkaðinum; húsmæður myndu miklu frekar vilja kaupa steiktan frosinn fisk í raspi en hrá og pinnfredin fiskflök. Það var því að hrökkva eða stökkva, að hans dómi, og hann stökk, leigði verksmiðjuhúsið, sem búið var að bjóða til sölu, og keypti nauðsynleg tæki; bandsagir, áhöld til að þekja fiskinn deigi og brauðmylsnu og steikingarvél. Þessum tækjum var raðað í hina dæmigerðu framleiðslulínu fyrir fiskstauta. Þar er byrjað á því að höggva (eða saga) blokkina. Næst í röðinni er hjúpunarvél (það sem enskumælandi kalla batter), þá brauðmylsnuvél og seinast steikingarpotturinn.²⁰

Það var svo annað mál að Jón var svo einkennilega í sveit settur þegar verksmiðjan var að komast á laggirnar að hann var nánast ekki orðinn annað en íhlaupamaður hjá Coldwater. Eftir aðalfund SH 1953 hafði Jón tilkynnt að á næsta ári myndi hann hætta hjá fyrirtækinu og í mars 1954 tók hann á móti eftirmanni sínum Gunnlaugi Péturssyni, en Gunnlaugur hafði áður verið í þjónustu íslensku utanríkisþjónustunnar. Kappkostaði Jón að setja nýja forstjórann inn í reksturinn en fór að því loknu heim til Íslands þangað sem hann fluttist með fjölskyldu sinni eftir nálega tíu ára dvöl í Bandaríkjunum. Um haustið kom Jón út aftur og heimsótti með Gunnlaugi alla umboðsmenn Coldwater og stærstu kaupendurna.

Á þessum mánuðum stýrðu þeir Jón og Gunnlaugur utanríkisverslun Íslands út á alveg nýjar brautir sem eðli sínu samkvæmt gengu þvert á hugmyndafræðina sem legið hafði að baki stofnun Sölumiðstöðvar hraðfrystihúsanna. Sölumiðstöðin



Selma Magnúsdóttir setur flök í fimm punda öskju. Myndin er tekin hjá Haraldi Böðvarssyni á Akranesi árið 1952.

Í ársskýrslu stjórnar SH fyrir starfsárið 1953 til '54 greinir frá því að Jón Gunnarsson hafi óskað eftir að hætta störfum fyrir Coldwater „einhverutíma á árinu 1954.“ Segir þar að Jón hafi unnið SH og þjóðinni ómetanlegt gagn með starfi sínu. „Þegar hann kom fyrst út til New York á vegum S. H., voru íslensk fiskflök með öllu óþekkt þar, en nú er þetta stærsti markaðurinn, og mun salan í ár fara langt fram úr því sem áður þekktist, og nema allt að 20.000 lestum.“

Á aðalfundi SH 1954 kvaddi Jón félaga sína og sagði meðal annars: „Ég hefi gert eins og ég hefi getað og meira er ekki hægt að krefjast af neinum.“

Á þessum sama fundi tilkynnti Elías Þorsteinsson að Jón myndi senn kveðja SH fyrir fullt og fast en það fór á annan veg. Þann 1. febrúar 1955 var Jón að nýju ráðinn til Sölumidstöðvarinnar og átti nú að hafa með höndum stjórn á sölu afurða SH og jafnframt afla nýrra markaða. Í þessu skyni hafði verið stofnuð ný staða framkvæmdastjóra og átti Jón eftir að gegna henni á meðan hann var í þjónustu Sölumidstöðvarinnar. Myndin er tekin af honum um borð í línubáti við eitt skylduverka sinna, að kynna útlandri sendinefnd, sennilega tékkneskri, hvernig Íslendingar veiða þorsk. Jón er til vinstri, þá Hafsteinn Bergþórsson í miðrið, skipstjóri og framkvæmdastjóri Bæjarútgerðar Reykjavíkur frá stofnun 1947 til 1964, og Einar Sigurðsson.



átti aldrei að verða neitt annað en sölufélag og eigendur þess ætluðu að uppskera í sömu hlutföllum og þeir lögðu í púkkið. Framleiðsla frystihúsanna sjálfra var hinn ráðandi mælikvarði; sum framleiddu mikið og lögðu þar af leiðandi meira inn í sölukerfi SH en önnur. Þau uppskáru líka meiri arð og stækkandi eignarhluta í Sölumidstöðinni sem var í raun eitt og hið sama því að Sölumidstöðin átti að vera eignalaus og því eftir fáum veraldlegum gæðum, steinsteypu eða öðru slíku, að sækjast. Þetta breyttist hins vegar jafnskjótt og Coldwater varð sölu- og framleiðslufyrirtæki. Um leið var gefið fordæmi fyrir mikilli eignamyndun innan SH án þess að gamla hugsjónin um breytilega eignaraðild eftir framleiðslu væri gefin upp á bátinn.

Harðnandi samkeppni

Verkfræðingur SH, Þorsteinn Gíslason, var á ferð í Bandaríkjunum þegar Jón gerði upp hug sinn gagnvart tilboði Kennerlys og fóru þeir saman, Jón og Þorsteinn, að skoða aðstöðuna í Nanticoke. Þorsteinn hafði kynnst fiskiðnfræðingnum Guðna K. Gunnarssyni, sem var þá við störf hjá Rannsóknarstofnun fiskiðnaðarins í Halifax í Kanada, og lagði hann til við Jón að Guðni yrði ráðinn sem verksmiðjustjóri. Varð það úr en Guðni varð ekki strax laus allra mála við Rannsóknarstofnunina og því var það að þegar Jón hóf tilraunaframleiðslu á fiskstautum snemma í september 1954 var Guðni ekki enn kominn til starfa. Hann hafði því engan hæfan mann til að stjórna framleiðslunni. Sendi Jón þá skeyti til stjórnenda SH í Reykjavík og bað þá að senda Þorstein tafarlaust utan. Þorsteinn kom og gaf Jón honum frjálsar hendur í verksmiðjunni.

„Það kom í ljós að það litla sem framleitt hafði verið var ekki söluhæft og í raun vantaði haldbæra vitneskju um hvernig fiskstautarnir ættu að vera“, rifjar Þorsteinn upp. „Það var hins vegar ekki tími til að ákveða það eftir venjulegum leiðum. Ég ákvað þá að útbúa sýnishorn í öllum helstu og líklegustu útgáfum og bauð

siðan stórum hópi húsmæðra til hádegisverðar þar sem öll sýnishornin voru á borðum með númerum. Þær voru beðnar að tala um hvernig þeim líkaði maturinn eftir númerum, og siðan var reynt að ná miklu af því á segulband. Þessi frumstæða könnun varð undirstaða framleiðsluaðferða sem stóðu lengi óbreyttar. Framleiðslan var siðan hafin 27. september 1954 og var þar með byrjunin á verksmiðjurekstri Coldwater sem staðið hefur samfleytt siðan.²¹

Framleiðslan gekk vel og fiskstautarnir runnu út. Í nóvember kom Guðni til Nanticoke og tók við stjórn verksmiðjunnar. Fljótlega reyndi á hæfni hans og hugvit enda mátti heita að fiskstautaframleiðslan væri ný í heiminum og tækjabúnaður til hennar því nánast á tilraunastigi. Kom fljótt í ljós að Guðni var réttur maður á réttum stað.

En það var ekki aðeins að nýjabrumið á fiskstautaframleiðslunni í heiminum orsakaði vandræði, framleiðendur á Íslandi reyndu einnig rækilega á þolrifin í Guðna. Þeir sendu honum stundum gallaðar blokkir og þótti sjálfsagt að hann gerði eitthvað úr þeim. Á aðalfundi SH 1955 kvartaði Gunnlaugur Pétursson sárán undan þessu athæfi: „Meginið af þeim blokkum, sem við höfum framleitt úr í verksmiðjunni, hafa verið svo lélegar að gæðum, að ekki hefir verið nokkur leið að selja þær til annarra framleiðenda í U.S.A.“

Lýsing forstjórans var ekki fögur: „Það var ekki nóg með að þessar blokkir væru hornskakkar og holóttar og með svipuðu yfirborði og Reykjanesskaginn. Í sumum fannst fýla í flökunum, naglar, viðarflisar, gúmmisneplar, kvenmannshár og alls konar litbrigði, sem bentu á skemmdan fisk.“

Vitaskuld hægði þetta hráefni á allri vinnslu í verksmiðjunni og verulegur tími Guðna fór í að gera æta rétti úr fiskinum og hindra að gölluð vara færi út til neytenda. Reyndar hafði eitt fyrsta verkefni hans hjá Coldwater verið af þessum sama toga. Nokkur hundruð tonn af þorsblokkum, sem lagði af slagvatnslykt, höfðu verið endursend frá kaupendum og kom það í hlut Guðna að gæðaprófa fiskinn og athuga hvort mætti nýta hann eitthvað og þá hvernig. „Mest af þessum blokkum var hægt að nota með mikilli aðgæslu og þar með forða framleiðendum á Íslandi frá stórfelldu tapi af því að henda blokkunum í dýrafóður.“²²

Í og með vegna þessa gallaða hráefnis varð tap af rekstri Coldwater árið 1955, sem var fyrsta heila ár Gunnlaugs í starfi forstjóra. En fleira kom til. Í ágústmánudi 1954 höfðu nokkrir stórir viðskiptavinir Coldwater viljað semja við fyrirtækið um blokkakaup næsta ár. Gunnlaugur hafði verið þessu hlynntur og lagt til að strax yrði gengið til samninga á grundvelli sama verðs og Jón hafði náð veturinn á undan. Að mati Gunnlaugs var afar óraunhæft að hækka verðið, sumarvertíðin hefði verið óvenjugóð vestra og innflutningur freðfisks til Bandaríkjanna aldrei verið meiri. Stjórn SH daufheyrðist hins vegar við þessum röksemdum og gaf Gunnlaugi þau fyrirmæli að hækka verðið um 2 sent, upp í 25,5 sent á pundið. Á þetta leist bandarísku forstjórunum ekki meira en svo og héldu að sér höndum. Fór svo að lokum, eftir mikið samningastreð, að Gunnlaugi tókst að fá þá til að fallast á 23,5 sent fyrir pundið.

En stjórnendur SH þverskölluðust enn við að skilja hina harðnandi samkeppni er Coldwater stóð í. Við framleiðum ekki fyrir minna en 25,5 sent, var svarið sem Gunnlaugur fékk. Um leið var hann gerður ómerkur orða sinna við kaupendur. Þeir réðust þá í það sumir að reisa sínar eigin verksmiðjur til að vinna blokk, aðrir sneru sér til kanadískra fiskisölumanna er buðu pundið á 20 sent – og íslenska freðfiskjallið fór sífellt stækkandi.

Þegar kom fram í apríl 1955 sá stjórn SH loks að sér og lækkaði verðið en þá var



Gunnlaugur Pétursson. Á aðalfundi SH í júní 1955 sagði Gunnlaugur meðal annars: „Ég kom til New York laust fyrir miðjan marzmánuð 1954. Starfið var algerlega nýtt fyrir mér. Ég hafði að visu átt þess kost, meðan ég vann fyrir ríkisstjórnina að kynnast töluvert helztu framleiðslugreinum sjávarútvegsins og þ.á.m. útflutningi hraðfrysts fisks. Ég komst fljótt að raun um að starfið í Ameríku var gjörólíkt því, sem menn eiga að venjast hér heima fyrir, miklu margþættara og önnur sjónarmið ríkjandi.“

Framleiðsla hinna svokölluðu fiskstauta eða „fish sticks“ lagði grundvöllinn að verksmiðjurekstri Coldwater í Bandaríkjunum. Samkeppnin var hörð. Strax 1954 voru þær orðnar 50 verksmiðjurnar er framleiddu söðna fiskrétti. Myndin sýnir fiskstauta á færibandi en konurnar tvær gæta þess að stautarnir liggi ekki of þétt saman. Að öðrum kosti er hætt við að vélin framundan nái ekki til að hjúpa þá eins og skyldi. Myndin er tekin í verksmiðju Coldwater í Cambridge. Sjá nánar um hana síðar.

Ljósmynd: Bill Dryden.



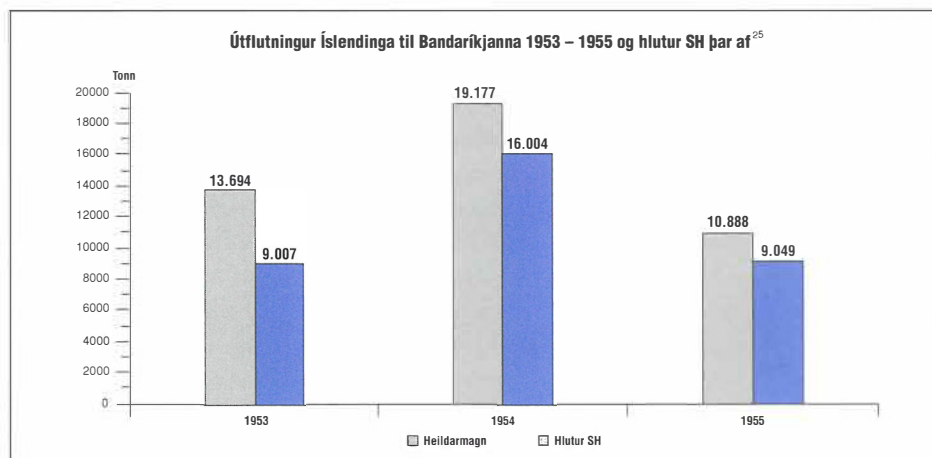
Guðni Gunnarsson. Það kom í hans hlut að stjórna uppbyggingu verksmiðjunnar í Nanticoke.

Það of seint. Afleiðingin varð sú að blokkasalan hrapaði úr 9.500 tonnum 1954 niður í 2.500 tonn 1955. Enginn neitaði því að meginástæða þessa var sú stefna stjórnar SH að halda verðinu „ . . . langt fyrir ofan markaðsverð“.²³

Jón Gunnarsson var sömu skoðunar: „Lækkunin [úr 9.500 tonnum í 2.500 tonn] stafaði af því, að íslenska verðinu var haldið háu og margir stórir framleiðendur á „fishsticks“ fóru í að framleiða sínar eigin blokkir í Kanada.“ Hann bar hins vegar ákaft á móti því að „verðpólitik“ SH hefði verið mistök; til þess að standa uppi í hárinu á nýju verksmiðjunum hefði félagið neyðst til að lækka verð blokkanna mjög mikið eða jafnvel selja þær á kostnaðarverði sem væri vonlaus útgerð.²⁴

Ekki leikur nokkur vafi á því að Jón var höfundurinn að þessari hörðu verðstefnu SH. Hann hafði á sínum tíma unnið það þrekvirki að sannfæra bandaríska fiskkaupendur um að íslensku fiskflökin væru betri að gæðum en fiskur frá öðrum þjóðum og því réttlætanlegt að greiða þau eitthvað herra verði. Og enda þótt hann væri búinn að segja upp hjá SH þá sótti hann stjórnarfundinn haustið 1954 þar sem stefnan var tekin á 25,5 sent fyrir pundið. Nokkrum mánuðum síðar, eða þann 1. febrúar 1955, gekk Jón öðru sinni til liðs við SH. Átti hann að annast yfirmensjón með öllu sölustarfi félagsins og leita nýrra markaða. Sem framkvæmdastjóri sölumála hélt Jón blokkaverði Coldwater til streitu enn um sinn, Gunnlaugi til sárrar skapraunar.

Þetta hlaut óhjákvæmilega að koma niður á heildarsölutölum ársins (yfir bæði flök og blokkir) enda hafði hin mikla söluaukning á milli árunna 1953 og '54 fyrst og fremst verið vegna mikillar sóknar blokkarinnar.



Ekki var laust við að Gunnlaugi væri kennt um samdráttinn sem varð í söluinni. Þeim var heldur ekki vel til vana, Gunnlaugi og Jóni. Hafði Jón borið kaldan hug til Gunnlaugs frá því honum varð það á að skrifa í bréfi til helstu umboðsmanna Coldwater að Jón væri hættur hjá fyrirtækinu í stað þess að undirstrika að hann hefði látið af störfum að eigin ósk.

Hvort sem þessu var um að kenna eða einhverju öðru þá varð samstarf Gunnlaugs við stjórn félagsins sífellt stíðara og kom þar loks að hann var beðinn að segja upp. „Ég vil ekki vinna í óþökk nokkurs manns, og því álit ég bezt farið og öllum aðilum fyrir beztu, að ég hætti störfum hjá S.H.“, svaraði Gunnlaugur.

Það varð fátt um kveðjur þegar hann í febrúarlok 1956 safnaði saman persónulegum munum sínum úr skrifstofunni er hafði verið hans í tvö ár, sem var reyndar sá tími sem starfssamningur hans hljóðaði upp á. Stjórn SH þagði þunna hljóði og um sumarið var Gunnlaugi ekki boðið á aðalfund félagsins til að gera grein fyrir starfsemi Coldwater eins og þó hafði verið venjan um forstjóra fyrirtækisins. Steingrímur Árnason sætti sig illa við þetta og lagði fram tillögu á fundinum um að Gunnlaugi yrði boðið að koma og „ . . . skýra frá störfum sínum og markaðshorfum í Bandaríkjunum, svo og frá rekstri „fish-sticks“ verksmiðjunnar.“

Tillagan var naumlega samþykkt með 8 atkvæðum gegn 7. Það var þó ekki fyrr en um kvöldið þennan sama dag að einhver úr stjórn SH hringdi í Gunnlaug og bauð honum að koma daginn eftir þegar seinni hluti aðalfundarins yrði settur. Gunnlaugur þáði boðið en hinn skammi fyrirvari setti mjög mark sitt á ræðu hans. Um eitt blandaðist honum þó ekki hugur. Sölumenn SH á markaðinum áttu skilyrðislaust að fá meira vald til að semja um viðskipti upp á sitt eindæmi, án íhlutunar stjórnarmanna félagsins. Verðið skapaðist á markaðinum en ekki á stjórnarfundum SH í Reykjavík. Í þessum efnum talaði Gunnlaugur af biturri reynslu.

Óveður í aðsigi

Ekki sá stjórn SH ástæðu til að ráða nýjan mann í stað Gunnlaugs, Jón Gunnarsson bætti einfaldlega forstjórastöðu Coldwater við önnur skylduverk sín. Ekkert er bókað í fundargerðum stjórnar SH um þessa nýju tilhögun. Það þarf hins vegar ekki mikið innsæi eða snúna röksemdafærslu til að sjá hvernig í pottinn var búið. Jón Gunnarsson hefur einfaldlega ráðið þessu sjálfur. Einar Sigurðsson hafði í



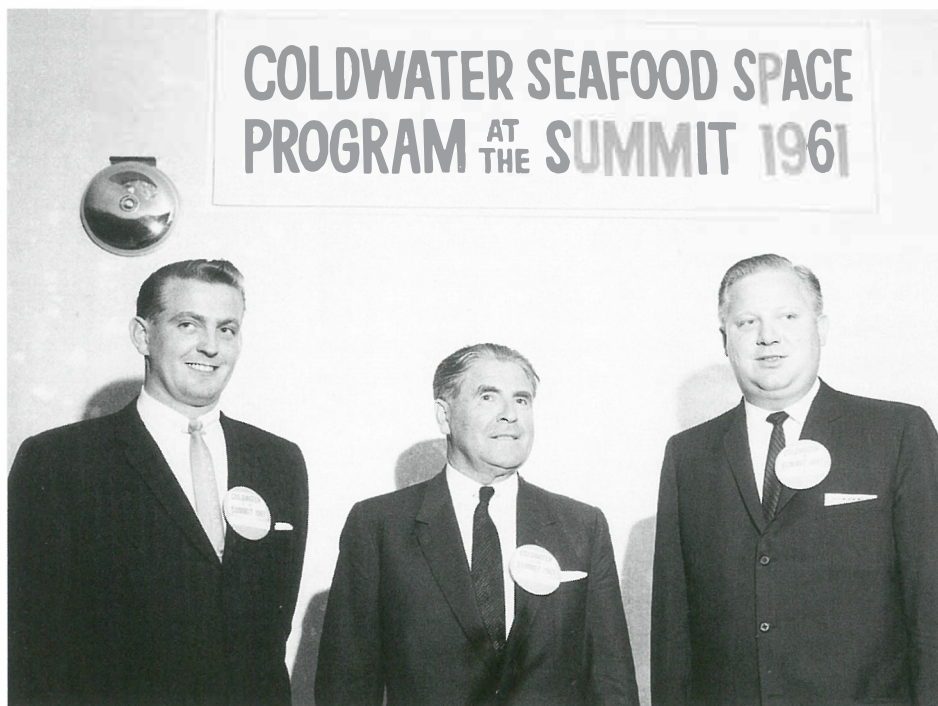
Jón Gunnarsson á heimili Sveins Benediktssonar. Talið frá vinstri; Sveinn Benediktsson, formaður útgerðarráðs BÚR, Ingvar Vilhjálmsson, forstjóri Ísbjarnarins, Loftur Bjarnason, framkvæmdastjóri Hvals hf., Hafsteinn Bergþórsson, framkvæmdastjóri BÚR, og Jón Gunnarsson. Árið 1956 tók Jón að sér framkvæmdastjórn Coldwater, til viðbótar við sölustjórnunina fyrir SH.

ágúst 1955 tekið við stjórnarformennskunni af Elíasi, sem neyddist heilsu sinnar vegna til að leita sér lækninga í Bandaríkjunum. Gegndi Einar formannsstörfum í eitt ár eða einmitt þann tíma sem umbrotin miklu áttu sér stað hjá Coldwater. Og það vissu allir að Einar braut sig í mola fyrir Jón og gerði ekkert gegn vilja hans. Í ævisögu sinni segir Einar svo frá: „Við Jón Gunnarsson urðum brátt samrýmdir, og ég held mér sé óhætt að segja, að okkur hafi verið mjög hlýtt hvorum til annars.“²⁶

Þessi nýja tilhögun hjá Coldwater hafði þær óvæntu afleiðingar í för með sér að fyrrverandi einkaritari Jóns í Bandaríkjunum, Margaret F. Clamser (síðar Webster við giftingu), varð nánast hæstráðandi á skrifstofu Coldwater í New York. Hún hafði árið 1952 verið ráðin til fyrirtækisins fyrir orð Alfreds J. Bedard, lögmanns fyrirtækisins og stjórnarmanns, og tókst strax mjög góð samvinna með henni og Jóni.

Þegar Gunnlaugur tók við gerðist hún einkaritari hans. Margaret Clamser, sem varð hálfþritug um þetta leyti, var engan veginn ánægð með þessi mannaskipti og taldi sig ekki njóta sama trausts hjá nýja forstjóranum og hjá forvera hans. Hún tók þó gleði sína aftur þegar Jón varð yfirmaður sölumála hjá SH og byrjaði öðru sinni að láta að sér kveða á skrifstofu Coldwater. Samvinna þeirra tveggja, Jóns og Clamser, hófst þá að nýju og var stundum erfitt fyrir Gunnlaug að leiða hjá sér beinan frétttaflutning einkaritara síns til Jóns. Þegar Gunnlaugur hætti varð Clamser helsti tengiliður Jóns við fyrirtækið. Hann treysti henni fullkomlega en sjálfur átti hann heimili í Reykjavík og frá miðju ári 1958 í London.

Það mátti því heita að Coldwater væri fjarstýrt um árabíl. Jón hringdi reglulega í Clamser til að leita upplýsinga eða skrifaði henni fyrirmæli og hún sá um að framkvæma skipanir hans. Það auðveldaði ekki þessa stjórnunarhætti að Jón var, að eigin sögn, sex mánuði á ári hverju í ferðalögum út um heim að afla SH nýrra markaða eða efla þá sem fyrir voru.



Talið frá vinstri; Árni Ólafsson, Jón Gunnarsson og Pálmi Ingvarsson.

Einu sinni á ári birtist hann í myflugumynd á skrifstofu Coldwater en sem framkvæmdastjóri sölumála SH og forstjóri Coldwater hafði hann mörg járn í eldinum samtímis og dró síst úr erlinum þegar hann fluttist til London og tók að berjast fyrir framtíð verksmiðju SH í Gravesend og undirbúa verksmiðjubyggingu í Hollandi.

Stjórnunarbungi Coldwater lagðist því í raun á herðar Margaret Clamser og Martins Matthews, en hann hafði í upphafi verið ráðinn Gunnlaugi til aðstoðar og átti að sjá um sölu- og markaðsmál. Matthews var kominn á efri ár og hafði mikla reynslu af markaðsmálum. Hann var fljótur að tileinka sér sama stoltið og Jón bar í brjósti fyrir hönd Coldwater. Eitt sinn hringdi forstjóri stórrar verslunarkeðju og vildi kaupa mikið magn af flökum í eins punds öskjum og spurði eftir verði.

„Þú ert ábyggilega búinn að fá verðlistann okkar,“ svaraði Matthews.

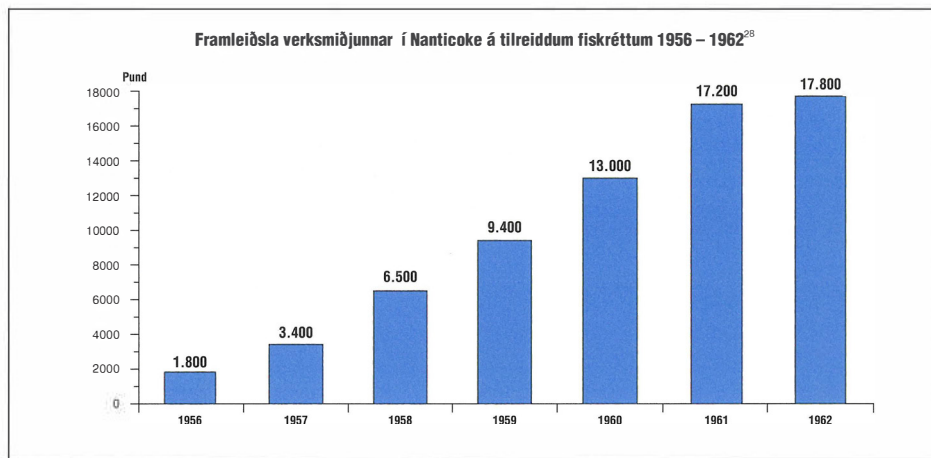
Forstjórinn neitaði því ekki en kvaðst hins vegar ekki hringja fyrir neina búðarholu.

„Já, og við erum Coldwater,“ svaraði Matthews og seldi forstjóranum rembiláta fiskinn á verðlistaverði.²⁷ Það var líka meginsteftna Jóns að hvika ekki frá uppgefnu verði nema í þeim tilvikum þegar gefinn var magnafsláttur.

Matthews varð ekki langlifur í starfi hjá Coldwater. Einhver snurða virðist hafa hlaupið á þráðinn á milli hans og Jóns og 1957 var ungur Reykvikingur, Árni Ólafsson, ráðinn í stað Bandaríkjamannsins. Í ársbyrjun 1958 gekk annar Íslendingur, Pálmi Ingvarsson, til liðs við Coldwater og unnu þeir Árni og Pálmi hlið við hlið að sölumálum.

Í Nanticoke hafði Guðni verið verksmiðjustjóri nánast frá upphafi en 1956 sagði hann starfi sínu lausu og réðst á ný í þjónustu kanadískra stjórnvalda (þeirrar stofnunar er nefndist Fisheries Research Board of Canada). Fékk Jón þá vélaverkfræðinginn Jóhannes Einarsson til að taka að sér stjórn verksmiðjunnar og steig framleiðsla hennar jafnt og þétt næstu árin.

Framleiðsla fiskstautanna var nokkuð árstíðabundin, mest var framleitt á haustin



Þegar skólarnir voru að byrja og fyrir föstuna en á sumrin var miklu minna að gera. Til að jafna út þessar miklu sveiflur tóku stjórnendur Coldwater að vinna fiskskammta sem var ósteiktur fiskur en raspaður. Verksmiðjan í Nanticoke lét strax mikið að sér kveða á þessu sviði og fullnægði að jafnaði um fimmtungi eftirspurnar á bandaríska markaðinum. Árið 1958 var tekin upp sú nýbreytni að pakka fjórum ósteiktum fiskskömmtum saman í flata öskju, 12 únsur að þyngd eða 340 grömm. Í munni Coldwater-manna hét þessi nýja vara steik og var einkum ætluð húsmæðrum sem gátu valið á milli ýmissa fisktegunda; þorsks, ýsu, karfa, steinbits, lúðu og flatfisks.

„Þetta tókst mjög vel með val á pakkanum, glæsilegar umbúðir og annað, og nú í dag er þessi pakki tekinn sem „standard“ pakki í Bandaríkjunum,“ sagði Jóhannes Einarsson verksmiðjustjóri á aðalfundi SH 1962, um leið og hann lýsti því hvernig aðrir framleiðendur hefðu kappkostað að stæla 12 únsa steikarframleiðslu Coldwater á alla lund.

Coldwater-menn höfðu líka gert tilraun til að koma Bandaríkjamönnum upp á bragðið með að borða soðinn fisk með smjöri út á en ekki gengið sem skyldi.

Allt var þetta liður í þeirri stefnu Jóns að búa þannig í haginn fyrir Coldwater að sölumenn þess gætu boðið viðskiptavinum sínum upp á fjölbreytt úrval fisktegunda og fiskréttar. Fyrst og síðast vildi hann þó auka áhuga húsmæðra fyrir framleiðsluvörum fyrirtækisins. Oftast nær hafði skiptingin verið þannig að um 70% framleiðslunnar fóru í stærri pakkningar, sem seldar voru til stofnana, en um 30% fiskafurðanna seldust í smærri pökkum til kaupmanna. Árið 1961 hafði hlutur svokallaðra neytendapakkinga vaxið úr 30% í 35%.²⁹

Að mati Jóns hlaut verksmiðjurekstur Coldwater að gegna lykilhlutverki í þessari markaðssókn SH í Bandaríkjunum og skipti þá engu hvort markaðurinn var kenndur við stofnanir eða neytendur eða hvers eðlis söluvaran var; fiskflök, blokkir eða fiskréttir. Því var það að þegar leigusamningur Coldwater um verksmiðjuhúsin í Nanticoke rann út 1956 kom aldrei til greina að leggja verksmiðjurekstur fyrirtækisins niður. Hugur SH-manna og Jóns stóð þá til þess að reisa nýja verksmiðju í nágrenni New York en þegar farið var í saumana á kostnaðaráætlunum kom í ljós að framkvæmdirnar myndu kosta um eina og hálfa milljón dollara og var þá horfið frá þessu ráði. Þess í stað bauð Jón eiganda verksmiðjunnar í Nanticoke 92.000 dollara í eignina sem hann gekk að. Þannig atvikaðist það að Coldwater varð eigandi að stórrí húsasamstæðu, mestmegnis úr timbri, sem hýsti ekki



Jón lagði mikla áherslu á sölu neytendapakkinga og var hlutur þeirra kominn í 35% af sölu Coldwater árið 1961. Fitjað var upp á ýmsum nýjungum, til dæmis þeirri sem fékk nafnið „Sodid í pokanum.“ Á aðalfundi SH 1960 greindi Jón frá þessari nýjustu afurð verksmiðjunnar: „Það eru tveir skammtar af þorski 4 oz. hver, og svo er hvít sósa látin í þetta, blönduð með rækju eða humri. Þessi poki með fiskinum og sósunni vegur 6 oz., síðan er honum lokað, og það eru tveir svona pokar í þessari öskju . . . svo að húsmóðir, þegar hún eldar, þarf ekkert annað en að henda pokanum ofan í sjódandi vatn og sjóða hann í tólf mínútur, svo getur hún klippt með skærum op á pokann og hellt hinum tilreidda mat út.“ Markmið Jóns var að vinna fiskinn sem mest í neytendapakkingar og selja allan fisk frá frystihúsum SH undir vörumerkjum fyrirtækisins, með aðaláherslu á Icelandic. Þetta



undirstrikaði Jón rækilega í ræðu sinni á aðalfundi SH árið 1961:

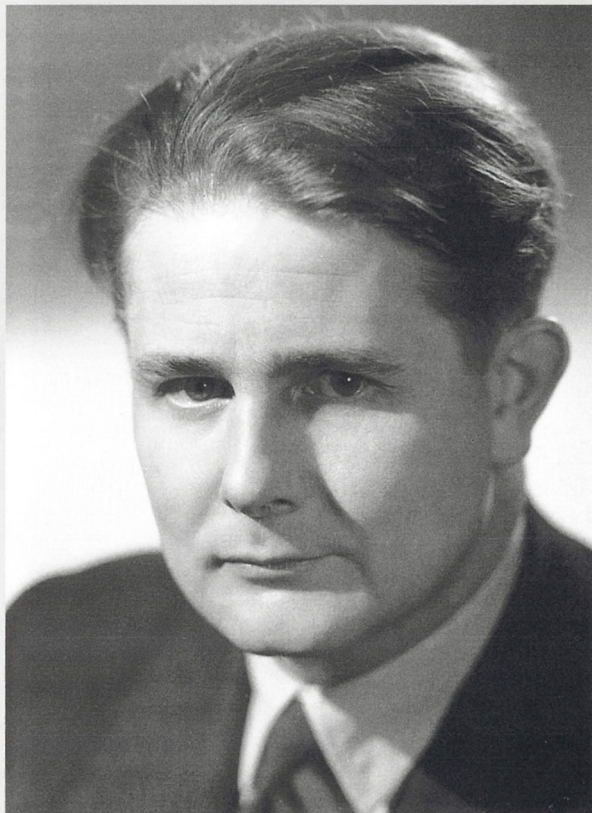
„Þetta er ykkar vörumerki. Þetta er eign, sem þið megið aldrei glata. Og verði það nú svo, að einhverjir fari úr þessum félagsskap, þá þurfa þeir hinir sömu að búa út sín eigin vörumerki og vinna markað fyrir þau, því aldrei má það koma fyrir, að íslenskur fiskútflutningur niðurlægi sig í það, að pakka í erlendar umbúðir og láti erlenda kaupendur sækja íslenskan fisk að dyrum íslenskra frystihúsa og flytja hann út og dreifa honum á markaðinn eftir eigin geðþótta og til eigin hagnaðar. Það má aldrei koma fyrir. Ef það kæmi fyrir, þá væru selstöðuverzlarnirar dönsku aftur komnar til Íslands – og kannski eitthvað miklu verra en þær.“ Myndirnar sýna ýsusteikur í smápakkningum og steikur í suðupokum með rækjusósu (boil in pouch).

aðeins fiskréttaverksmiðju heldur einnig verksmiðjur þar sem ostrum var pakkað og tómatar soðnir niður og túnfiskur. Þarna var líka að finna skrifstofuhúsnæði, stór vörugeymsluhús og frystigeymslu er rúmaði um 300 tonn af fiski.

Hluta af þessu húsnæði leigði fyrri eigandi áfram, sumt stóð autt en annað nýtti Coldwater sem fyrr. Framleiðslan í verksmiðjunni óx nú ár frá ári; var um 850 tonn af unnum matvörum 1956, fór í 1.500 tonn árið eftir og 1958 nam framleiðslan rúmum 3000 tonnum af steiktum fiski (fiskstautum) og fiski tilbúnum til steikingar (fiskskömmtum). Og afköstin héldu áfram að aukast og verkafólkinu að fjölga. Árið 1958 unnu um 100 manns í verksmiðjunni, tveimur árum síðar var þessi tala komin upp í 300. Jafnhliða þessu var aukið við vélakost verksmiðjunnar, geymslur stækkaðar og frystibúnaður eflur.

Þetta fullnægði þó engan veginn metnaði Jóns Gunnarssonar enda hafði hann, haustið 1960, komist að þeirri niðurstöðu að verksmiðjan í Nanticoke væri hvergi nærri nógu stór til að anna allri þeirri eftirspurn er yrði í bráð og lengd eftir framleiðsluvörum hennar. Kom Jóni þá í hug að hagkvæmt myndi verða að flytja verksmiðjuna yfir þver og endilöng Bandaríkin, til Brownsville í Texas, þar sem hún yrði í námunda við þýðingarmikil markaðssvæði Coldwater í Kaliforníu og Texas. Með þessu yrði hægt að spara stórfé í flutningskostnaði, auk þess sem enginn hörgull væri á vinnuafli á svæðinu. Að sögn Jóns höfðu allar vinnufúsar hendur í nágrenni verksmiðjunnar í Nanticoke nóg að gera og þyrfti því að fara 40 til 50 kílómetra leið ef sækja átti fleira verkafólk.

Jón hófst þegar handa um að afla hugmynd sinni fylgis. Í ársbyrjun 1961 lagði



Í janúar 1961 tóku þeir, Jón Gunnarsson og Pétur Benediktsson bankastjóri Landsbankans, sér ferð á hendur til Texas að kanna þar staðhætti fyrir nýja verksmiðju í stað þeirrar í Nanticoke. Þeim leist vel á aðstæður í Texas en skorti fé til framkvæmdanna. Annað erindi Péturs bankastjóra var að athuga um lánaþyrirgreiðslu vestra til að framleiðendur á Íslandi þyrftu ekki að biðja mjög lengi eftir greiðslum fyrir fiskinn er fór til Bandaríkjanna. Á aðalfundi SH þá um sumarið skýrði hann félagsmönnum frá því að tekist hefði að fá einn af viðskiptabönkum Landsbankans vestra til að kaupa vixla „ . . . að vissu marki í sambandi við þennan útflutning. Við vonumst til að geta fengið, þegar þetta er á annað borð komið í gang, fleiri banka til að gera hið sama,“ sagði Pétur. Hann benti þó á að vegna eðlis SH væri það nokkrum vandkvæðum bundið að vinna traust erlendra bankamanna enda ættu þeir mjög erfitt með að átta sig á uppbyggingu SH. Þetta væru samtök sem ekki væri ætlað að eiga neitt og vegna íslenskra skattalaga – „sem hafa gert það svo undursamlega erfitt fyrir slík fyrirtæki að byggja upp nokkurn eigin sjóð,“ útskýrði Pétur – hefur sú leið ávallt verið farin að skipta tekjum félagsins jafnóðum á milli félagsmanna sem hafa síðan lánað félaginu aftur þessa peninga. Fyrir vikið sýndu reikningar félagsins aðallega skuldir við fjölmörg frystihús út um allt land og hverfandi eigið fé. Og það er ekki traustvekjandi að sýna slíka reikninga í erlendum bönkum og biðja þá um lán, sagði Pétur. Þetta er „veik uppbygging“ var skoðun hans. Niðurstaða bankastjórans var sú að breyta yrði skattalögunum þannig að SH gæti orðið fjárhagslega sterk.

hann land undir fót og hélt suður í Texas með einum bankastjóra Landsbankans, Pétri Benediktssyni, að skoða landshætti. En þrátt fyrir að bankastjóranum litist ekki illa á staðhætti þarna rétt við Mexikóflóann gekk ekkert hjá Jóni að afla lánsfjár til framkvæmdanna. Hugmyndin dó því drottni sínum „í bili“, tjáði Jón fundargestum á aðalfundi SH 1961.

Hann hafði þó ekki lagt árar í bát heldur ráðist í að kaupa nýjar vélar sem tvöfölduðu afköst verksmiðjunnar í Nanticoke sem gátu eftir endurbæturnar orðið 23.000 tonn á ári. Byggð var ný kæligeymsla, er rúmaði á bilinu 15 til 18 hundruð tonn af fiski, og var markmiðið að lækka óheyrilega háa leigu er Coldwater greiddi fyrir frystigeymslur, aðallega í New York og síðar í Jersey City í New Jersey. Þar var drýgstum hluta fisksins til Coldwater landað um árabíl og þaðan var fiskurinn sendur út um allt land í stórum vöruflutningabílum, meðal annars hina fjögur hundruð kílómetra leið til verksmiðjunnar í Nanticoke. Að vísu var smábátahöfn beint fyrir framan verksmiðjuna en vegna grynninga í ánni, sem hún stóð við, gátu jafnvel ekki minnstu og grunnskreiðustu Jökla skipin lagst þar að bryggju. Íðulega hafði komið til tals að bæta úr þessu með kaupum á löndunarprömmum en aldrei orðið neitt úr því.

Jón lét þó hvorki vinnuafllsskortinn, sem hafði beint áhuga hans til Texas, né lélega hafnaraðstöðu bægja sér frá því að leggja á ráðin um enn frekari stækkun verksmiðjunnar. Hann hafði alltaf haldið fram hlut Bandaríkjanna gegn vöru-skiptalöndunum sem hann sagði að tækju oft á tíðum fisk sem væri miklu betur kominn vestan hafs. Honum mislíkaði að vegna fisksölusamninga við vöruskipta-



Í frystihúsi Haralds Böðvarssonar um eða upp úr 1950. Verið er að vinna karfaflök á markað í Bandaríkjunum en Haraldur Böðvarsson var meðal frumherjanna er sendu karfa vestur. Á aðalfundi SH árið 1954 rifjaði Jón Gunnarsson upp fyrstu sporin: „Karfinn var fyrst sendur á markaðinn í Bandaríkjunum árið 1950 . . . síðan hefir verið selt [þangað] mikið magn á hverju ári.“ Að áliti Jóns höfðu menn farið of geyst af stað, framboðið varð of mikið og verðið lækkaði. En það tókst að vinna íslenska karfanum sess „ . . . og það er

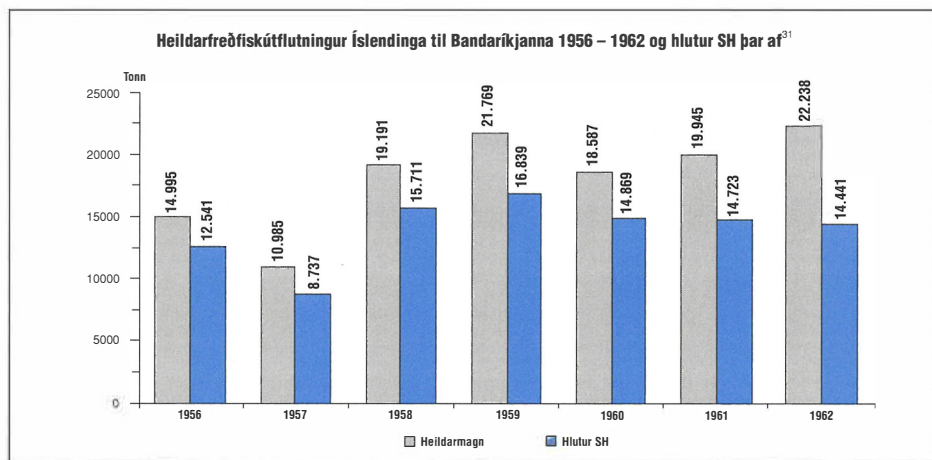
mikill markaður fyrir [hann]“, fullyrti Jón. „En hvað skeður svo, nú er þessi vara ekki til eða sáralítið af henni. Þetta er mjög bagalegt, þegar búið er að afla sér fastra viðskiptavina og það er mjög erfitt að skýra þetta fyrir kaupendum.“ Helsta ástæðan fyrir karfaskortinum var sú að Sovétríkin höfðu byrjað á árinu 1953 að kaupa fisk af SH sem þau höfðu ekki gert síðan 1946 og '47. Og þangað austur fóru karfatonnin svo skipti þúsundum. Fyrir vikið urðu Bandaríkin afskipt.

löndin varð stundum að svelta bandaríska markaðinn og hann óttaðist að þetta myndi fyrr eða síðar kippa fótunum undan Coldwater.

Til að hamla gegn þessari þróun reyndi Jón margsinnis að sannfæra íslenska frystihúsamenn um að þeir fengju miklu betra verð fyrir vöru sína í Bandaríkjunum en í vöruskiptum við Austantjaldslöndin. Þessi umræða varð einkum áberandi eftir að Sovétríkin hófu að nýju fiskviðskipti við Ísland árið 1954. Þau urðu þá strax ákaflega stórtæk og ýttu Bandaríkjunum úr fyrsta sæti yfir þau lönd er mest keyptu af SH. Við þetta harðnaði samkeppni hinna ýmsu markaða um íslenska fiskinn ákaflega, Jóni til mikillar hugraunar. Hann reyndi að sannfæra íslenska fiskvinnslumenn um að verð Rússanna væri mun óhagstæðara en það sem byðist í Bandaríkjunum og fór ekki leynt með þá skoðun sína að verslunin við Sovétríkin væri ekkert annað en ávisun á sífellt versnandi lífskjör almennings á Íslandi. Fyrir fiskinn fengist naumast framleiðsluverð og stundum alls ekki, auk þess sem olían og bensínið, sem Rússarnir létu í staðinn, greiddist iðulega of háu verði af Íslendingum.³⁰

Viðleitni Jóns, til að efla verksmiðjureksturinn í Nanticoke, var sprottin af sömu hvötum og verðlagsræður hans; SH hlaut að verða betur borgið á frjálsum mörkuðum og þess vegna mátti ekki láta undir höfuð leggjast að leggja rækt við þá. Það jók áhyggjur Jóns að útflutningur Sölumiðstöðvarinnar vestur um haf hafði farið nokkuð minnkandi frá árinu 1960.

Það var ekki nóg með að beinlínis drægi úr útflutningi SH til Bandaríkjanna á þess-



um árum heldur máttu samtökin líka sæta því að hlutdeild þeirra í freðfiskútflutningi þjóðarinnar vestur um haf skryppi saman úr röskum 83% árið 1956 í 65% 1962.

Ein ástæða þessa var að botninn datt nánast úr karfaveiðum íslenska flotans á þessum árum. Karfaaflinn hafði næstum því náð 120 þúsund tonnum árið 1958 en fjórum árum síðar slefði hann rétt yfir 23 þúsund tonn. Karfautflutningur SH til Bandaríkjanna saup seyðið af þessu og hrapaði úr tæpum 2.500 tonnum 1958 niður í liðug 670 tonn 1963. Á sama tíma jókst heldur hraðfrysting í húsum SÍS og Sambandið sótti í sig veðrið í Bandaríkjunum.

Sprengjan springur

Það var ekki langt liðið á 7. áratuginn þegar loft var orðið mjög lævi blandið innan SH. Hnignandi hagur verksmiðjunnar í Nanticoke varð vatn á myllu andstæðinga hennar. Þeir kenndu verksmiðjunni um að hafa skemmt blokkamarkaðinn vestra. Það hefði verið miklu affarasælla fyrir hinn íslenska frystiðnað ef Coldwater hefði haldið áfram að vera eingöngu sölufélag. Um leið og verksmiðjan kom til sögunnar tók fyrirtækið að keppa við helstu viðskiptavinina sína um blokkina, sem kunni ekki góðri lukku að stýra, var skoðun gagnrýnendanna en þar fór Ólafur Jónsson úr Sandgerði fremstur í flokki en hann og Jón elduðu löngum grátt silfur saman.³²

Töluverðar deilur höfðu líka risið á aðalfundi SH árið 1958 út af þeirri fyrirætlun Jóns Gunnarssonar að flytjast til Lundúna. Hvað er okkar aðalsölumaður að gera til Englands, þar sem við seljum ekki nema um 3% af framleiðslu okkar? spurði Jóhannes Stefánsson frá Norðfirði. Það væri nær, hélt Jóhannes, að Jón einbeitti sér að Bandaríkjunum, Rússlandi, Tékkóslóvakíu og Austur-Þýskalandi.

Jón var í raun á svipaðri skoðun nema hvað hann treysti sér líka til að stjórna sókninni inn á Englandsmarkað án þess að missa í nokkru tökin á öðrum markaðssvæðum. Hann sá fram á mjög erfiða tíma á Bretlandseyjum. Útfærsla íslensku landhelginnar stóð fyrir dyrum og Jón hræddist að breskir togaramenn myndu fá alla þjóðina upp á móti Íslendingum og því sem íslenskt væri. Og líkt og berserkirnir forðum vildi hann vera þar sem bardaginn var harðastur. Stjórn SH bar þennan sama ugg í brjósti og hafði hún því samþykkt hugmynd Jóns í þeirri von að honum tækist að vinna sama kraftaverkið meðal Breta og áður í Bandaríkjunum. Ekkert var skeytt um þá gagnrýni að los kynni að komast á tengsl framkvæmdastjórans og stjórnar SH við þetta fyrirkomulag.

Um haustið 1958 fluttist Jón út og hafði langtímum saman ekki annað samband við félaga sína heima á Íslandi en í gegnum síma, með bréfaskriftum og skeytasendingum.

Miskliðin um búsetu Jóns var þó ekki nema smámunir miðað við rígin sem var löngum um viðskiptin við vöruskiptalöndin í austri. Á 6. áratugnum magnaðist styrinn mjög um þessa verslunarhætti enda var svo komið árið 1958 að 64% útflutnings SH fór til vöruskipta, mest við Sovétríkin, Austur-Þýskaland og Tékkóslóvakíu. Aldrei komu menn þó svo beint að efninu að rætt væri um að leggja þessi viðskipti niður. Þeim mun oftar var vikið að hættunni sem fólst í því að láta eitt markaðssvæði sitja á hakanum fyrir annað, allt eftir því hvar kaupin gerðust best hverju sinni. „Þetta er markaðseyðilegging að haga sér svona“, var skoðun Jóns Gunnarssonar.³³

Karfinn var gott dæmi um þetta. Árið 1950 hafði fyrsta karfasendingin frá SH farið vestur um haf og slegið í gegn. Árið eftir margfaldaðist karfaútflutningurinn til Bandaríkjanna og næstu árin kepptust íslenskir fiskverkendur við að flaka karfann í eins og fimm punda pakkningar handa bandarískum neytendum. Þegar Sovétríkin komu til skjalanna 1954 skipuðust hins vegar veður í lofti, margir fiskverkendur töldu sig fá betri kjör hjá Rússunum auk þess sem verkun karfans handa þeim var einfaldari og ódýrari. Fyrir vikið tóku þeir að beina viðskiptum sínum æ meira í austurveg.

Gunnlaugur Pétursson, forstjóri Coldwater, reyndi á aðalfundi SH 1955 að leiða vinnuveitendur sína af villu síns vegar: „Ég er ekki að efast um, að það hafi verið hagkvæmara í bili að sinna Rússlandsmarkaðinum á kostnað Ameríkumarkaðsins, eins og gert var í fyrra, en þetta er skammsýnissjónarmið. Þegar búið er að vinna markað fyrir einhverja vörutegund í stórum stíl, eins og átti sér stað með karfann, þá má það ekki koma fyrir að láta vöru vanta á markaðinn, þegar ekki er um veiðibrest að ræða og þar með gefa keppinautunum tækifæri til að þrýsta okkur út af honum.“

Þessi hófsama ræða Gunnlaugs fékk þó ekki meiru áorkað en svo að fjórum árum síðar stóð eftirmaður hans í embætti, Jón Gunnarsson, í hinum mestu brösum við að fá steinbít frá Íslandi. Mikil gróska hafði verið í steinbítveiðum við Ísland árin á undan og afskaplega gott verð fengist fyrir fiskinn í Bandaríkjunum. En menn gættu ekki að sér og mettuðu markaðinn svo rækilega að verðið tók að falla. Þá kom á daginn að Austur-Þjóðverjar voru reiðubúnir að kaupa steinbít og 1959 var svo komið, að sögn Jóns, að íslensku hraðfrystihúsin vildu miklu frekar eiga viðskipti við Þjóðverjana en Coldwater. „Við höfum t.d. beðið um, að fá framleidd 100 tonn af blökkum til vinnslu í verksmiðju ykkar í Ameríku, ég veit ekki hvort við fáum það“, sagði Jón mæddur á aðalfundi SH 1959 og bætti við: „Á sama tíma höfðuð þið framleitt 1000 tonn af steinbít í 7 lb pergament fyrir Austur-Þýskaland . . . sem við þurfum fyrir Ameríkumarkaðinn.“

Það bætti gráu ofan á svart, að álit Jóns, að ríkisvaldið greiddi frystihúsunum verðuppbætur eftir tonnafjölda en tók ekkert tillit til gæða. Frystihúsin áttu þannig víst að fá fullt afurðaverð óháð því hvort fiskurinn var fyrsta flokks vara, hæf fyrir bandarískan og rússneskan markað, eða í lélegum þriðja flokki og varla mannamatur nema í Tékkóslóvakíu og Austur-Þýskalandi. Þetta hlaut að hafa neikvæð áhrif á alla meðferð fisksins og gæti á endanum leitt til hruns á Bandaríkjamarkaði, var mat Jóns.

Á aðalfundi SH 1958 skar stjórn SH upp herör gegn þessu ástandi þegar hún lagði fram tillögu um að verðfella mætti gallaðan fisk um allt að 10 prósent. Ekki

*Jón Gunnarsson, innst við
borðið hægra megin ásamt
eiginkonu sinni, Sigurlínu
Björnsdóttur, og banda-
riskum fisksölumönnum
(brókerum) á snærum Cold-
water.*



er gott að segja hvort þessi hugmynd var runnin frá Jóni, sem er þó ekki ósennilegt, en svo mikið er víst að hún naut stuðnings stjórnarinnar allrar. Tillagan olli hins vegar miklum óróa og deilum meðal fundargesta, enda var hér um grundvallararbreytingu að ræða á stefnu SH. Jóhannes Stefánsson frá Norðfirði orðaði hana svo: „Hér er í rauninni á ferðinni alveg nýtt atriði, sem ekki hefur verið notað í þessum samtökum, að greiða misjafnlega fyrir fiskinn eftir gæðum.“

Það sem var þó alvarlegast, og gerði að verkum að frystihúsaeigendur heima á Íslandi vildu margir hverjir fremur skipta við Sovétríkin en Coldwater, var hinn langi dráttur er varð á greiðslum fyrir fiskinn þegar hann fór vestur. Rússarnir greiddu sitt með olíu og bensíni sem bankarnir heima á Íslandi voru fljótir að breyta í reiðufé, jafnvel svo að stundum var greiðslan komin til seljanda áður en búíð var að skipa fiskinum upp erlendis.

Hjá Coldwater gegndi allt öðru máli. Þar varð greiðslufresturinn æ lengri. Í mars 1960 hafði stjórn SH séð sig nauðbeygða að beina þeim tilmælum til Jóns að hann útvegaði lán í dollurum út á fiskbirgðir félagsins vestra svo að fiskverkendur heima á Íslandi þyrftu ekki að bíða mánuðum saman eftir greiðslum. En ekkert gerðist og í nóvember sama ár voru stjórnarmenn SH orðnir mjög áhyggjufullir. Ástandið var óbreytt, greiðslur bárust seint og illa frá Coldwater og frystihúsin börðust í bökkum. Þrátt fyrir langar umræður fann stjórnin enga lausn á þessum vandræðum.

Næstu tíu mánuði lét SH reka á reiðanum í þeirri von að úr myndi rætast en það átti ekki úr að aka fyrir félaginu. „Líkt og kemba er teygð við tein/treinir hann mér sérhvert mein,“ orti Páll Ólafsson. Þessi orð voru lýsandi fyrir ástandið í her-búðum SH í upphafi 7. áratugarins. Fjárfestingar félagsins í Englandi voru ekki enn farnar að gefa af sér þann hagnað sem vænst var. Í Hollandi var félagið að undirbúa byggingu verksmiðju og því fyrirsjáanlegt að þaðan var ekki að vænta fjármuna í bráð. Allra verst var þó að höfuðþrýði og stolt SH, Coldwater í Bandaríkjunum, virtist á fallanda fæti þrátt fyrir miklar fjárfestingar er Jón hafði lagt út í til að styrkja það á alla lund.

Undir lok september 1961 kom stjórn SH saman til að fjalla um „fjármál SH“, eins og það er nefnt í fundargerð. Áhyggjuefnin voru ærin. Miklar birgðir höfðu hlaðist upp af þorski og ýsu, pökkuðum fyrir Bandaríkin, sem gera mátti ráð fyrir að duga myndu markaðinum í marga mánuði. Greiðslur til frystihúsanna höfðu



sem fyrr dregist úr hófi og var nýverið byrjað að greiða fyrir framleiðsluna sem hafði farið utan í janúar.

Eftir miklar umræður samþykkti stjórnin ályktun, þó ekki samröma því að Elías stjórnarformaður var á móti.³⁴ Þar sagði meðal annars: „Stjórnin telur það ástand í fiskisölu til eigin fyrirtækja í U.S.A. og Englandi óviðunandi og stofni samtökunum í hættu, sem leitt geti til upplausnar þá og þegar. Til þess að ráða bót á þessu, þá sér stjórnin ekki annað ráð en það, að komið verði á því skipulagi, að fiskurinn verði greiddur nokkurn veginn jafnóðum við afskipun. Að öðrum kosti hljóti viðskiptin við eigin starfsemi í Bandaríkjunum og Englandi að dragast saman.“

Jafnframt átöldu stjórnarmenn að erfiðleikum í rekstri Coldwater skyldi vera komið yfir á Sölumiðstöðina. Coldwater hefði upp á sitt eindæmi lækkað blokkaverðið niður fyrir markaðsverð, hækkað sölulaun og velt vaxtabyrðum af láni yfir á SH.

Þetta var harður áfellsisdómur yfir Jóni en hann var fljótur að vísa allri gagnrýni heim til föðurhúsanna. „Væri gott, að stjórn S. H. athugaði núverandi kyrrstöðu í framleiðslumálum S. H. í staðinn fyrir að reyna að skella skuldinni á aðra, þar sem hún á ekki heima.“³⁵

Það var engu líkara en að Jón liti á boðskap stjórnarinnar sem karp er ætti ekki annan tilgang en að finna sökudólg. Jafnvel varaformaðurinn, Einar Sigurðsson, tók að velta því fyrir sér hvort Jón væri yfirleitt á þeim buxunum að taka upp samstarf við SH um lausn aðsteðjandi vandræða.³⁶

Í augum stjórnarmanna SH var vandinn langt því frá að vera léttvægt karp, þvert á móti voru komnir breistir í sjálfan grundvöll samtakanna og óvíst hvort tækist að kalka í þá. SH-frystihús voru tekin að sækjast eftir leyfi til að selja afurðir sínar án milligöngu samtakanna, jafnframt því að þær fréttir bárust frá Bandaríkjunum að verksmiðjan í Nanticoke greiddi mun lægra verð fyrir íslensku blokk-

Myndin er væntanlega tekin á árhátið SH. Við borðið vinstra megin sér í Björn Halldórsson yfir hnakka konunnar. Jón Gunnarsson er við hlið hans. Ólafur Jónsson í Sandgerði hallar sér aftur í stól sínum en sessunautur hans fjær er Elías Þorsteinsson og sér í hann yfir konu Ólafs, Láru Guðmundsdóttur, sem hallar sér áfram yfir borðið og ræðir við Brynhildi Pétursdóttur. Fjær snýr maður hnakka í ljósmyndara og ræðir við Magnús Z. Sigurðsson og Pétur Thorsteinsson. Við borðsendann situr Einar Sigurðsson frá Vestmannaeyjum. Jón L. Þórðarson er fyrir miðri mynd og spennir greipar.

Ljósni: Pétur Thomsen.



Frá fundi Jóns Gunnarssonar með umboðsmönnum Coldwater sumarið 1961. Árni er lengst til vinstri í fremstu röð, við hlið Jóns.

ina en SÍS var að fá. Þetta voru mjög alvarleg tíðindi sem kröfðust viðbragða. Ákveðið var að senda Eyjólf Ísfeld utan til að kanna sannleiksgildi þessara sögusagna og „ . . . framkvæma endurskoðun á öllum rekstri Coldwater og verksmiðjunnar í Nanticoke, svo unnt sé fyrir stjórnina að taka sem fyrst ákvörðun um þessi mál.“³⁷

Niðurstaða Eyjólfssonar var skýlausa, verðið til SH var í kringum 10% lægra en það sem SÍS skilaði heim. Í þessu ljósi samþykkti stjórn SH í endaðan október 1961 „ . . . að óska eftir því, að Coldwater greiði SH aldrei lægra verð fyrir blokkir en SÍS selur fyrir í U.S.A.“

Það er alveg sama hvar borið er niður í ræðum manna á þessum tíma, allar báru þær að sama brunni. Erfiðleikar frystihúsanna innan SH stöfuðu „ . . . langsamlega mest af því, að samtökin eiga svo mikið fjármagn fast í fiski framleiddum á þessu ári fyrir Ameríkumarkaðinn.“³⁸ Og þegar haft er í huga að liðlega fjórðungur alls útflutnings SH árið 1961 fór til Bandaríkjanna verður enn betur ljóst hversu tröllvaxinn vandinn var sem stjórn SH stóð frammi fyrir í byrjun 7. áratugarins.

Varfærnislega tóku stjórnarmenn SH að fálma eftir föstu haldi; samþykkt var að ráða mann til að annast sölumálin á Bretlandseyjum og að flytja skrifstofur Coldwater í New York til Nanticoke en til þess þurfti að reisa 350 fermetra skrifstofuhúsnæði við verksmiðjuna. Þá varð einhugur um að blása af allar framkvæmdir í Hollandi.

En mitt í þessum ráðagerðum féll sprengja. Inn á borð Elíasar stjórnarformanns barst bréf frá Árna Ólafssyni og Pálma Ingvarssyni, sölufamkvæmdastjórum Coldwater í Bandaríkjunum, þar sem þeir gagnrýndu mjög verksmiðjureksturinn í Nanticoke og óskuðu eftir viðræðum um framtíð Coldwater Seafood Corporation sem þeir sögðu stefna beint í gjaldþrot ef ekki yrði eitthvað að gert. Bréfið var dagsett 14. desember 1961. Tvímenningarnir voru þegar boðaðir á fund stjórnar SH, ásamt Margaret Clamser og Jóhannesi Einarssyni verksmiðjustjóra. Jón Gunnarsson var staddur á Íslandi þegar bréfið barst og kom með undirmönnum sínum til fundar við stjórn SH.

Deilur

Fyrsta virka dag ársins 1962 komu þeir Árni og Pálmi til fundar við stjórn SH, ásamt Jóhannesi verksmiðjustjóra og Jóni Gunnarssyni. Ekkert var afráðið á fundinum en ljóst að gagnrýni þeirra Árna og Pálma yrði ekki hunsuð, svo róttæk var hún. Tvímenningarnir bentu á fjölmargar brotalamir sem þeir töldu vera á rekstri Coldwater. Þeir sögðu verksmiðjustjórnina í Nanticoke í molum, mikið hráefni færi forgörðum og vinnslutæki lægju undir skemmdum vegna ónógs viðhalds. Verksmiðjan væri illa staðsett; vinnuafli af skornum skammti í héraðinu og megin-samgönguæðar lægju ekki í námunda við hana.

Áform stjórnar Coldwater um dýrar endurbætur við verksmiðjuna eru því glapræði, var skoðun tvímenningana, og þeir voru ómyrkir í máli: „Með tilliti til hins algjöra skorts á vinnuafli, yrði þessum peningum gjörsamlega kastað á glæ og getur ekki endað með öðru en fullkomnu fjárhagslegu hruni.“

Þá stóðu Árni og Pálmi á því fastar en fótunum að vegna taps á verksmiðjunni hefðu forráðamenn Coldwater notað söluandvirði fiskflaka og blokka í þágu fyrirtækisins og því orðið enn lengri dráttur á greiðslum til frystihúsanna heima á Íslandi en ella. „Ljóst er af þessu, að íslensku framleiðendurnir greiða ekki aðeins hallann á rekstri Nanticokeverksmiðjunnar, heldur leggja þeir einnig fram rekstursfé verksmiðjunnar.“

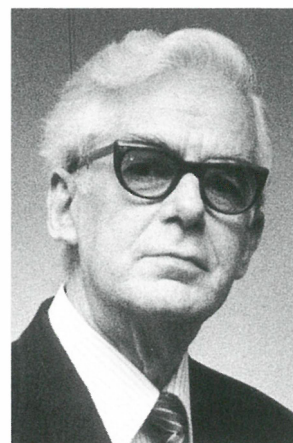
Til að bæta gráu ofan á svart hafði stjórn Coldwater fylgt fast fram þeirri stefnu sinni að láta verksmiðjuna í Nanticoke kaupa sem allra mest af blokkunum frá Íslandi. Fyrir vikið höfðu íslensku frystihúsin orðið af gifurlega miklum viðskiptum, var skoðun Árna og Pálma, því að eftirspurn eftir blokkum í Bandaríkjunum væri mikil. Þeir kváðust oft hafa óskað eftir breytingum í þessum efnun, ekki hvað sist með tilliti til þess hversu blokkasalan væri arðbær fyrir framleiðendur; blokkinn væri hagkvæm í framleiðslu og yfirleitt staðgreidd vestra nema auðvitað þegar kaupandinn væri verksmiðjan í Nanticoke, þá drægist mánuðum saman að framleiðendur fengu greitt.

En að sögn tvímenninganna hafði stjórn Coldwater skellt skollaeyrum við ráðleggingum þeirra enda vafasamt að hún væri til annars en að fullnægja bandarískum lagabókstaf. Í henni ættu sæti Jón Gunnarsson forstjóri, eiginkona hans og lögfræðingur fyrirtækisins.

Þeir Árni og Pálmi létu þó ekki sitja við að gagnrýna heldur lögðu þeir einnig fram margþættar tillögur til úrbóta. Meðal annars að kjörin yrði alvöru stjórn fyrir Coldwater, að forstjóri fyrirtækisins yrði eftirleiðis búsettur í Bandaríkjunum, hætt yrði við frekari fjárfestingar í verksmiðjunni og látið af þeim sið að blanda saman fjárreiðum SH og Coldwater og dótturfyrirtækinu gert að standa á eigin fótum.³⁹

Heldur fengu tvímenningarnir litlar þakkir fyrir athugasemdir sínar. Í augum Jóns voru þeir ekkert annað en kvislingar sem höfðu farið á bak við hann með bréfaskriftunum til stjórnar SH. Því var það að þegar þeir mættu aftur til vinnu sinnar í New York beið Margaret Clamser eftir þeim með uppsagnarbréf og heimtaði af þeim lykjavöldin. „Okkur þykir leitt, að óhlýðni þín hefur knúið okkur til að taka þessa afstöðu“, voru niðurlagsorð uppsagnarbréfa tveggja sem Jón undirritaði og dagsett voru 3. janúar 1962.⁴⁰

Þegar Pálmi leitaði liðsinnis stjórnar SH fékk hann þau einu svör að hún tæki ekki afstöðu til uppsagnanna.



Gisli Konráðsson, framkvæmdastjóri Utgerðarfélags Akureyringa hf. og stjórnarmaður í SH, reyndi að lægja öldurnar og hægja sókn Jóns á hendur þeim Árna og Pálma. Gisli átti sæti í tiu-manna nefndinni sem lagði fram skýrslu sína á aðalfundi SH í júní 1962 þar sem meðal annars var lýst yfir vanþóknun á framkomu Jóns við tvímenningana.

Jóhannes Einarsson, verksmiðjustjóri í Nanticoke frá 1956 til 1962. Í skýrslu er Jóhannes skrifaði í janúar 1962 fór hann yfir helstu þættina er vörðuðu reksturinn í Nanticoke frá upphafi. Hann skýrði frá leigusamningi Coldwater við H. B. Kennerly. Hvernig allt verkafólkið hefði að nafninu til verið ráðið hjá Kennerly en laun þess í raun verið greidd af Coldwater. Framleiðslan í upphafi hefði eingöngu snúist um forsteikta fiskstauta. Í nóvember 1956 hætti Guðni Gunnarsson og hafði Jóhannes þá tekið við verksmiðjustjórninni af honum. Ríffar Jóhannes það upp að framleiðsla verksmiðjunnar það ár var 2.049.000 pund, sem nam um 2,5% af framleiðslu bandarískra fiskréttaverksmiðja 1956. Fimm árum síðar, eða 1961, voru þessar tölur komnar í 17.300.000 pund og 14% af framleiðslu unninna sjávarréttanna í Bandaríkjunum 1961. Á þessum tíma hafði framleiðslulínið verið fjölgað úr einni í fjórar; ein fyrir forsteiktar vörur, önnur fyrir raspáðar smásöluvörur, þriðja fyrir sild, sem byrjað var að vinna í verksmiðjunni í árslok 1959, og sú fjórða fyrir raspáðar afurðir ætlaðar stofnunum. Þá hafði fyrsta frystigeymslan, er Coldwater lét byggja, risið sumarið 1958. Árið eftir

var aukið við frystirýmið og aftur 1961. Með þessu móti fékk fyrirtækið geymslurými fyrir unnar vörur og þurfti ekki lengur að senda þær nánast beint úr vinnslunni í frystigeymslur í New York þaðan sem þeim var dreift til kaupenda. Eftir seinustu stækkunina mátti líka heita að öll sú blokk er verksmiðjan þarfnadist, og send var frá Íslandi til New York, kæmist fyrir í frystigeymslunum í Nanticoke. Jóhannes tiundaði margt fleira í skýrslu sinni og kvað það hafa verið markmið sitt að kaupa alltaf bestu tækin til framleiðslunnar, auk þess sem ekkert hefði verið til sparað að framleiða þær vörur sem sölueldin kallaði á og taldi markað fyrir í Bandaríkjunum.



Það fór hins vegar ekki á milli mála að athugasemdir sölustjóranna fyrrverandi höfðu náð eyrum Elíasar og félaga hans í Sölumidstöðinni. Sigurður Ágústsson, Guðfinnur Einarsson og Alfred Bedard voru kjörnir stjórnarmenn fyrir Coldwater, ásamt Jóni. Og það voru fleiri teikn á lofti um harðnandi afstöðu stjórnar SH í garð bandaríska dótturfyrirtækisins og Jóns. Í sjö ár hafði hann ríkt og drottnað yfir sölumálum SH og ráðið öllu sem hann vildi. Nú tók SH að setja honum stólinn fyrir dyrnar með ýmis mál. Þegar Elíasi og félögum barst til eyrna seint í janúar, frá sölumönnum SÍS, að Jón seldi fisk á lækkuðu verði voru þeir fljótir að banna honum það án þeirra samþykkis. Skömmu síðar urðu þeir einhuga um að neita öllum kröfum Coldwater um hækkun á umboðslaunum úr þremur í fimm prósent. Þeir höfnuðu líka kröfu Jóns um að SH tæki á sig auglýsingakostnað vestan hafs og vaxtagreiðslur af láni sem fyrirtækið hafði tekið.

Þá hafði sú krafa borist að vestan að SH léti frystihúsin greiða skaðabætur vegna þess að þau hefðu blandað saman marningi og fiskflökum og gert úr blokk. Þessu vísaði stjórn SH til föðurhúsanna aftur með þeim orðum að farið hefði verið í einu og öllu eftir fyrimælum frá Coldwater við framleiðsluna.

Allt bar þetta því vitni að stjórn SH vildi seilast til meiri áhrifa um sölumál samtakanna og um leið setja Jóni nokkrar skörður. Þrátt fyrir þennan reipdrátt efast enginn um hæfni Jóns en óneitanlega voru einhverjir farnir að velta fyrir sér hvort hann hefði ekki færst of mikið í fang.

Þá mátti ekki heldur gleyma því að Jón var að komast á efri ár, orðinn rúmlega sextugur og gekk ekki heill til skógar. Sumarið 1957 hafði hann orðið fyrir því slysi, skammt frá Milánóborg, að hraðbátur sigldi á hann þar sem hann var á sundi en Jón var áhugasamur um líkamsrækt og stundaði hana þegar hann kom því við. Meiðsl Jóns reyndust alvarleg og fékk hann aldrei aftur fullan mátt í hægri handlegginn en stálviljinn var samur og áður og kappið mikið.

Þetta kom vel í ljós á aukafundi SH sem haldinn var dagana 14. til 16. febrúar 1962. Ekki er að efa að skýrsla þeirra Árna og Pálma stuðlaði að fundarhaldinu enda fór mikill tími fundargesta í að ræða vandamál Coldwater. Jón hélt uppi áköfum vörnum fyrir starfseminna vestan hafs og sagði það tóma vitleysu hjá þeim Árna og Pálma að verksmiðjan hefði verið rekin með tapi.

„Það hefur aldrei verið tap á verksmiðjunni í Nanticoke“, fullyrti hann. Og hvað staðarvalinu leið þá kvaðst Jón ekki vilja breyta því fyrir nokkurn mun, verksmiðjan væri ákaflega vel í sveit sett. Þá dró Jón í efa að „drengrirnir“, eins og hann kallaði þá Árna og Pálma, hefðu látið stjórnast af áhyggjum af velferð Coldwater þegar þeir skrifuðu stjórn SH títtnefnt bréf. Sannleikurinn væri sá að þeim væri þvert um geð að flytjast frá New York til Nanticoke eins og væri fyrirhugað. Þá hefðu útgjöld „drengranna“ vegna ferðalaga og risnu farið fram úr öllu hófi og hefðu þeir nú verið krafðir um endurgreiðslu.

Flaira ræddi Jón í þessum dúr og þóttust Árni og Pálmi glögglega greina hefndarhug í orðum hans og verkum en þeir voru báðir á febrúarfundinum. Það varð þeim nokkur hugsvölun að Gísli Konráðsson stakk upp á því að fresta öllum innheimtuáðgerðum á hendur þeim fram yfir aðalfund SH og enn fremur að biðja þá að fastráða sig ekki hjá öðrum fyrr en að loknum þeim fundi. Þessi tillaga Gísla var samþykkt.

Ummæli Jóns um febrúarfundinn voru hins vegar ekkert sérlega uppörvandi fyrir tvímenningana. „Þetta var venjulegur íslenzkur rifrildisfundur, sem ákaflega lítið var á að græða“.⁴¹ Einu hafði þó að minnsta kosti verið komið til leiðar á þessum „rifrildisfundi“, sett hafði verið á laggirnar tíu-manna-nefnd er átti að „... afla sem nákvæmastra upplýsinga um starfsemi, rekstursafkomu og efnahag S.H., og fyrirtækja hennar heima og erlendis.“ Niðurstöður áttu að liggja fyrir á aðalfundi félagsins um sumarið.⁴²

Í öndverðum júní (1962) var boðað til aðalfundarins og áttu margir von á hörðum deilum og það gekk eftir. Tíu-manna-nefndin lagði fram skýrslu sína sem snerist að langmestu leyti um Coldwater og reksturinn vestan hafs. Nefndin hafði lagt mikla vinnu í að kanna aðdraganda brottreksturs þeirra Árna og Pálma og „... ekki fengið vitneskju um neitt í starfi þeirra, er réttlæti fyrirvaralausar uppsögn án launa.“ Lýstu nefndarmenn vanþóknun sinni á vinnubrögðum Jóns sem þeir töldu geta eittrað út frá sér í sambúðinni við annað starfsfólk SH og fyrirtækja þess.

Það kom í hlut Lúðvíks Ingvarssonar að útskýra þessa niðurstöðu nefndarinnar fyrir fundarheimi. Sagðist hann ekki vilja draga neina fjöður yfir það að óneitanlega hefði nefndarmönnum þótt þeir tvímenningar fulleyðslusamir en annað hefði ekki verið aðfinnsluvert hjá þeim.

Í annan stað komst nefndin að þeirri niðurstöðu að verksmiðjan hefði verið rekinn með stórfelldu tapi árin 1960 og 1961. Reikningar Coldwater sögðu aðra sögu. Þeir viðurkenndu að vísu nokkurt tap fyrra árið en 1961 átti verksmiðjan að hafa skilað hagnaði, að vísu ekki miklum en hagnaði þó. Þessu var nefndin ósammála: „Niðurstaða okkar hlýtur því að verða sú, að ólag sé á rekstri verksmiðjunnar og þurfi hið skjótasta að gera róttækar ráðstafanir til að kippa því í lag.“

Með þessari fullyrðingu höfðu tímenningarnir þeirri skýringu Jóns að erfiðleika verksmiðjunnar mætti fyrst og fremst rekja til gallaðra blokka frá Íslandi. En þarna mættust stálin stinn. Jón dró ekkert í land, hann harmaði það eitt að hafa ekki gætt sín betur. Hann hefði margoft greitt gallaða vöru fullu verði; „... við höfum gert upp reikningana gáleysislega, við bjuggumst ekki við árá.“⁴³

Og Jón var fljótur að snúa vörn í sókn. Hann gagnrýndi tíu-manna-nefndina harðlega fyrir að hafa aldrei rætt við sig: „Ég er þó búinn að starfa við fyrirtækið í 18 ár, og ég hefi haft traust þess, að minnsta kosti oftast nær.“ Nefndin hefði heldur ekki séð ástæðu til að kalla Jóhannes verksmiðjustjóra fyrir. Þess í stað hefði hún rætt við Guðna Gunnarsson sem Jón hefði sent heim á sínum tíma vegna deilna við Jóhannes. Þessi misklið hafði farið ákaflega lágt innan SH en nú hjálpuðust þeir að, Jón og Jóhannes, við að rifja upp aðdraganda hennar.



Pegar Jón lét af störfum hjá SH árið 1962 var ákveðið skeið í sögu samtakanna að baki og nýtt tók við. Vaxandi áhersla Jóns á smá-sölupakkningar var lögð fyrir róða og næstu áratugi snerust umsvif SH (og dótturfyrirtækja þess) um að selja til heildsala og annarra stórra kaupenda. Kannski var glæstasta afrek Jóns að honum tókst að gera íslenska fiskinn að merkjavöru í Bandaríkjunum en að því hafa íslenskir fiskisölumenn búið alla tíð síðan. Hvort sem er vestan hafs eða austan er lítið á Icelandic-merkið sem ávisun á gæði. Þessa mynd hafa SH og dótturfyrirtæki þess kappkostað að efla með ákaflega hörðum gæðaeftirliti.

Guðni hafði á sínum tíma hætt hjá Coldwater og ráðið sig í þjónustu kanadíska ríkisins. Um það bil einu og hálfu ári síðar tóku Coldwatermenn að svipast um eftir hentugum manni til að annast eftirlit með framleiðslu verksmiðjunnar í Nanticoke og var Guðni ráðinn. Hafði allt verið með kyrrum kjörum á milli hans og Jóhannesar í fyrstu en samband þeirra svo kólnað snögglega er leiddi til þess að Jóhannes krafðist þess að Guðni yrði látinn fara, að öðrum kosti myndi hann sjálfur láta af störfum fyrir Coldwater.

Eftir því sem Jóhannes tjáði fundargestum var tilefni óeiningarinnar það að árið 1960 gerði Guðni nokkurt mál úr því að gerlar væru alltof margir í framleiðsluvörum verksmiðjunnar. Hafði honum þá verið falið að semja skýrslu um lausn vandans en í stað þess að einbeita sér að verkefninu hafði Guðni skilað ákaflega langri greinargerð sem var „ . . . aðallega ádeila á rekstur verksmiðjunnar,“ lýsti Jóhannes, „sem ég hafði séð um og einnig um byggingar og annað á staðnum“. Um fækkan bakteríanna var hins vegar fátt að finna í skýrslunni.

„Eftir þetta var ákaflega lítið um samvinnu á staðnum,“ játaði Jóhannes. Jón Gunnarsson hafði þá gripið til þess ráðs að semja við Guðna um að hann færi heim til Íslands og sæi um skipulagningu verksmiðjunnar sem fyrirhugað var að reisa í Hollandi. „ . . . hann er góður „quality control“ maður, en hann er heldur ekki annað“, voru orðin sem Jón notaði til að réttlæta gerðir sínar um leið og hann gagnrýndi tíu-manna-nefndina fyrir að leita ekki upplýsinga hjá Jóhannesi rétt eins og Guðna.

Þá fannst Jóni það ekki síður skjóta skökku við að nefndin skyldi ræða ítarlega við þá Árna og Pálma og Jóhannes lýsti því hvernig Pálmi, sem stóð í forsvari fyrir verksmiðjuna, hafði látið undir höfuð leggjast að útbúa framleiðsluáætlanir. Lýsti Jóhannes því hvernig hann varð stundum á föstudögum að hringja til Pálma til að fá uppgengið hvað ætti að framleiða í vikunni á eftir og hvernig Pálmi hefði iðulega pantað sáralítið magn af rándýrri sérúnninni vöru sem kaupandinn hirti svo jafnvel ekkert um að ná í. Fleira var tínt til og allt Pálma til hnjóðs.

Það hafði ekki farið fram hjá Jóni að eitthvað var að. „Mér var það ljóst 1961, að reksturinn var ekki í lagi, það þurfti eitthvað til að bæta ástandið.“ Fyrst í stað gerði hann þó ekki annað en að fjölga ferðum sínum vestur, í stað þess að fara þangað einu sinni á ári tók hann upp úr miðju ári 1961 að heimsækja Coldwater einu sinni í mánuði. „Svo gerði ég breytingu í nóvember 1961 þannig, að ég tók yfirstjórn verksmiðjunnar af Pálma Ingvarssyni og tók hana í mínar eigin hendur“, upplýsti Jón.

Í þessum dúr gengu skeytin á báða bóga þennan róstusama aðalfund SH í júní 1962 og því fór fjarri að eitthvað gengi saman með fylkingunum er tókust þar á. Eitt var þó ljóst, Jón átti ekki lengur vísan stuðning meirihlutans innan SH. Þetta fór ekki fram hjá Jóni og hann var því við öllu búinn þegar hann mætti til fundar við stjórn SH þann 8. júní, aðeins tveimur dögum eftir lok aðalfundarins. Elías var ekki langt kominn í útskýringum sínum á hugmyndum stjórnarinnar, um að mörkuðum Sölumiðstöðvarinnar yrði skipt í fjögur sölusvæði með einum sölustjóra yfir hverju er heyra skyldu undir fyrirhugað framkvæmdaráð og stjórn SH, þegar Jón óskaði eftir því að mega segja fáein orð.⁴⁴

Kvaðst hann líta svo á að lagabreytingar þær sem samþykktar hefðu verið á seinasta aðalfundi ógiltu samning hans við SH. Hann væri því ekki lengur í þjónustu félagsins og segði hér með upp starfi sínu. Hann kvaðst þó myndu þjóna sam-tökunum út júnímánuð en þá færi hann í sumarfrí en hann myndi ekki undir nokkrum kringumstæðum koma aftur til SH.

Enda þótt stjórn SH væri í ýmsum greinum ósammála Jóni, einkum undir það síðasta, dró meirihluti hennar ekki í efa réttmæti hugmyndanna er verksmiðjan í Nanticoke var grundvölluð á. Á aukafundinum í febrúar höfðu menn rætt þetta mál utan dagskrár og sumir viljað losa samtökin við verksmiðjuna en aðrir verið því andvígir. Í apríl það sama ár skrifaði Sigurður Ágústsson, nýkjörinn stjórnarformaður Coldwater, Jóhannesi verksmiðjustjóra um þetta og sagði að þær hefðu verið háværar raddirnar sem kröfðust sölu „ . . . – þó það kæmi ekki fram hjá ræðumönnum . . . Það er rjett að þú fáið að vita, hvernig landið liggur, þó jeg taki það fram, að þeir meðlimir, sem bezt þekkja til þessara mála, ljá ekki eyru að slíkri framkvæmd, enda væri starf okkar vestra illa á vegi statt, ef við yrðum neyddir til að stíga það spor.“

Það sem tekur af allan vafa um að þessi skoðun Sigurðar naut meirihluta fylgis innan raða SH var að þegar stórfyrirtækið Gortons hóf í þessum vandræðum Sölu- miðstöðvarinnar að bera víurnar í sjávarútvegsráðherra Íslands, um að fá verksmiðjuna í Nanticoke keypta, var beiðni þeirra aldrei tekin til formlegrar afgreiðslu á stjórnarfundum SH. Og svo mikið er víst að tíu-manna-nefndin mælti eindregið með því að rekstrinum yrði haldið áfram.

Þegar Jón hætti var því engan bilbug að finna á Elíasi og félögum. Elías mælti með því að Þorsteini Gíslasyni yrði boðin forstjórastaða Coldwater og þann 1. ágúst 1962 hóf Þorsteinn störf hjá fyrirtækinu en hann hafði á árum áður verið verkfræðingur SH heima á Íslandi. Um leið réð Þorsteinn Guðna K. Gunnarsson á ný sem verksmiðjustjóra í Nanticoke en Jóhannes hafði óskað eftir því að verða laus allra mála þegar ráðningarsamningur hans rynni út um haustið.

Brottför Jóns Gunnarssonar úr þjónustu SH markaði vissulega tímamót í sögu samtakanna. Hvorki fyrr né síðar hefur einn maður haft önnur eins völd innan þessara stærstu félagasamtaka íslenskra frystihúsa og Jón hafði. Og það sem meira var, hann bjó yfir starfsþreki og kjarki til að beita þessu valdi til hins ýtrasta. Að lokum ætlaði Jón sér þó um of og hlaut að gjalda fyrir. En þá hafði hann lyft slíku grettistaki fyrir íslenskan sjávarútveg að fáir Íslendingar hafa betur sannað orð Einars Benediktssonar þegar hann segir í Aldamótaljóði sínu: „Með eins manns anda/ ávannst oft stórvirki þúsund handa.“

Stiklað á stóru í sögu Coldwater til 1984

- 1962: Þann 1. ágúst tekur Þorsteinn Gíslason við stjórnartaumum Coldwater.
- 1964: Skrifstofa Coldwater flyst frá New York til Scarsdale.
- 1968: Hinn 20. maí er ný verksmiðja Coldwater í Cambridge tekin í notkun.
- 1970: Coldwater tekst á hendur afurðasölu fyrir Föroya Fiskasöla L/F.
- 1973: Verksmiðjan í Cambridge stækkuð úr 9000 fermetrum í 18000 fermetra.
- 1975: Ráðist í byggingu frystigeymslu í Everett, Boston.
- 1976: Frystigeymslan tekin í notkun og samþykkt að byggja við hana verksmiðju.
- 1978: Hinn 4. maí tekur ný verksmiðja Coldwater í Everett til starfa. Samþykkt að byggja skrifstofuhúsnæði í Rowayton í Connecticut.
- 1980: Um haustið er nýja skrifstofubyggingin í Rowayton fullbúin.
- 1984: Hinn 6. janúar segir Þorsteinn upp störfum hjá Coldwater.



Þorsteinn Gíslason flytur skýrslu sína á aðalfundi SH 1963. Við hlið hans situr Jón Árnason fundarstjóri og framkvæmdastjóri Heimaskaga hf. á Akranesi. Þorsteinn var engan veginn okunnur SH-félögum. Vorid 1948 hafði hann komið heim frá Bandaríkjunum, nýútskrifaður verkfræðingur, og þá í árslok verið ráðinn til SH. „Ég þekkti ekkert sérstaklega til frystiðnaðarins í Bandaríkjunum, hins vegar var frystitækni hluti af verkfræðináminu“, segir Þorsteinn. „Hjá SH vann ég aðallega við uppsetningar, breytingar og endurbætur á frystikerfum og hönnun á færiböndum og vinnslukerfi í frystihúsum almennu. Einnig kom það í minn hlut að beita mjög hörðu við frystihúsin í sambandi við endurbætur á hreinlætismenningu, en á því sviði tel ég að hafi orðið miklar framfarir á þessum árum.“

Í árslok 1954 óskaði Þorsteinn eftir að hætta hjá SH. Honum hafði þá borist freistandi atvinnutilboð frá fyrirtæki í Bandaríkjunum er framleiddi ýmiss konar stjórnþæki í sambandi við frystikerfi og seldi um allan heim. Sumarið eftir fluttist hann vestur um haf með fjölskyldu sína og þegar SH-menn byrjuðu að falast eftir starfskröftum hans öðru sinni árið 1962 var hann nýlega orðinn yfirverkfræðingur hjá bandaríska fyrirtækinu. Engu að síður ákvað hann að ganga öðru sinni til liðs við SH og 1. ágúst 1962 tók hann við stjórn Coldwater Seafood Corporation. Ljós: Pétur Thomsen.

II

Stjórnartími Þorsteins Gíslasonar 1962-1984

Brýn vandamál leyst

Það verður naumast sagt að Þorsteinn hafi tekið við góðu búi þegar hann settist á forstjórastól Coldwater í ágúst 1962. Velta fyrirtækisins var að dragast saman, það átti yfir höfði sér háar skaðabótakröfur, fjármuni skorti til að standa skil við frystihúsin heima á Íslandi og verksmiðjan í Nanticoke var á ýmsan hátt vanbúin til að sinna ætlunarverki sínu. Og enn fjölgaði angursegnum þegar menn tóku í vaxandi mæli að draga í efa að verksmiðjan gæti þrífist og dafnað í Nanticoke.

Það var þó ekki allt á eina bókina lært. Greiðsluvandinn hafði að hluta verið leystur í tíð Jóns Gunnarssonar þegar Landsbankinn hljóp undir bagga með Sölu-

miðstöðinni.¹ Fyrirgreiðsla bankans dugði þó ekki til og strax 1962 var Þorsteinn tekinn að leita eftir auknu lánsfé frá First National City Bank í New York, markmiðið var að geta borgað fiskinn fljótt og vel eftir móttöku hans vestan hafs.

„Það má segja að þeim viðræðum hafi verið haldið áfram í meira en tvo áratugi með vissu millibili eftir því sem lánsfjárbörfin jókst og lánin voru aukin bæði af þessum banka og síðar öðrum bönkum, nægilega til að gera Coldwater kleift að greiða allan fisk til SH mjög fljótt,“ segir Þorsteinn. „Á árunum 1962-1984 voru bankalán Coldwater til innkaupa smátt og smátt hækkuð úr 3 milljónum dollara upp í 48 milljónir dollara og voru þá þrír bankar, sem veittu lánin. Langstærstur þeirra var First National City Bank í New York.“

Þetta voru hin svokölluðu vörulán, sem Þorsteinn hélt alltaf vel aðskildum frá öllum byggingarlánum er Coldwater átti eftir að taka. Vörulánin voru tilkomin vegna grundvallarbreytingar í viðskiptaháttum SH og dótturfyrirtækis þess í Bandaríkjunum er tók gildi í ársbyrjun 1963 þegar Coldwater lét af allri umboðssölu fyrir SH er hafði þá verið við lýði allt frá stofnun fyrirtækisins 1947. Þess í stað tók Coldwater að kaupa allan fisk er kom frá Íslandi, bæði blokk og flök, og selja fyrir eigin reikning.

Þetta var eðlisbreyting á sölufyrirkomulaginu sem Þorsteinn fylgdi eftir með fyrirheitum um að greiða fiskinn eins fljótt og mögulegt væri. Þetta fyrirkomulag kallaði á greiðan aðgang að miklu fjármagni til að Coldwater gæti gert upp við viðskiptavinum sína enda þótt fiskurinn væri jafnvel óseldur vestan hafs.

Við þessar aðstæður var sérstaklega óþægilegt að hafa skaðabótakröfur upp á tugmilljónir króna hangandi yfir fyrirtækinu. Forsaga þess máls var að fyrirtækið Mrs. Paul's Kitchen, sem var einn stærsti viðskiptavinur Coldwater, hafði kvartað yfir gæðum blokka sem það fékk frá Íslandi árið 1959 og heimtað bætur, bæði vegna gallanna og eins vegna ofgreiddra tolla. Engar sættir náðust og var málið komið í harðan kökk þegar Þorsteinn tók við stjórnartaumum Coldwater. Honum duldist ekki að á þennan hnút varð að höggva sem allra fyrst til að afstýra löngum og kostnaðarsömum málaferlum og einnig til að Coldwater gæti á nýjan leik farið að selja Mrs. Paul's Kitchen blokkir í hinar fjórar fiskstangaverksmiðjur fyrirtækisins.

Þorsteinn þekkti eiganda Mrs. Paul's Kitchen, Edward Piszek, frá fornu fari og reyndi nú sitt ýtrasta til að fá hann til að láta af öllu málaþrasi. Kvaðst Þorsteinn vel geta fallist á að Piszek ætti rétt á endurgreiðslum vegna tolla er fyrirtæki hans þurfti á sínum tíma að inna af hendi vegna innflutnings blokkanna. Það væri hins vegar af og frá að Coldwater greiddi gamlar skaðabótakröfur, auk þess sem það gæti verið vafasamur ávinningur af því fyrir Piszek að gera tilraun til þess að sanna að hann hefði um árabíl notað lélegt hráefni í framleiðslu sína.

Þorsteinn talaði ekki fyrir daufum eyrum og varð að samkomulagi að þeir skyldu hittast á bjórkra í grennd við skrifstofu Piszeks til að gera út um málið.

„Þeir voru fjórir saman en ég var einn míns liðs“, lýsti Þorsteinn þessum fundi síðar. „Eftir að við höfðum pantað einhverskonar hressingu þá stakk Piszek upp á því að best væri að semja um þetta skriflega. Þar sem enginn annar pappír virtist handhægur tók hann hálfblautan bleðil undan glasi og skrifaði á hann og ýtti honum til mín. Þar stóð, á ensku auðvitað: Þú átt næsta leik. Þá skrifaði ég á bleðilinn dollaraupphæð 140 þúsund sem var rúmlega sá hluti af tollendurgreiðslum sem ég taldi að þeir ættu fullan rétt á að við endurgreiddum þeim, en innihélt ekkert fyrir skaðabætur út af meintum vörugöllum. Með því ýtti ég síðan bleðlinum aftur til hans. Þeir tóku bleðilinn og hurfu á brott um tíma en komu síðan aftur, en þá rétti Piszek mér sama bleðilinn sem hann hafði nú skrifað nafnið sitt á. Þar með var



Stjórn Coldwater frá 1964 til 1968. Sitjandi frá vinstri; Einar Sigurðsson, Sigurður Ágústsson, Stykkishólmi, og Guðfinnur Einarsson, Bolungarvík. Standandi frá vinstri; Björn Halldórsson, Þorsteinn Gíslason og Eyjólfur Ísfeld Eyjólfsson. Á myndina vantar Alfred J. Bedard og Ingvar Vilhjálms-son. Sumarið 1962 fóru þeir Einar og Sigurður utan, ásamt Gísla Konráðssyni, og gengu þá meðal annars frá ráðningu Þorsteins. Ljós: Pétur Thomsen.

Þessum fundi lokið og málinu líka og ég fór heim. Mér fannst við hafa sloppið vel frá þessu leiðinlega máli. Þetta gerðist í byrjun október 1962, en síðar í þeim mán- uði hófust aftur sölur á fiskblokkum til Mrs. Paul's eins og ekkert hefði í skorist.“

Verksmiðjan flutt frá Nanticoke

Það varð engan veginn jafn auðvelt að leysa vanda verksmiðjunnar. Fyrst í stað beindust sjónir manna að einstökum göllum hennar; húsin voru öll úr timbri, brunavarnir lélegar og tryggingar því afar dýrar. Fyrirkomulag í verksmiðjunni var óhentugt og mikil þrengsli við vinnslulinurnar sem torveldaði mjög umbætur á þeim. Höfn var að vísu við verksmiðjuna en á milli hennar og skipgengs áls í ánni fyrir utan voru miklar grynningar sem hindruðu jafnvel minnstu farskip í að kom- ast upp að bryggjunni.

Vegna þessara erfiðleika hafði ekki verið um annað að ræða en að leigja frysti- geymslur annars staðar, fyrst í New York. Þar var fiskinum frá Íslandi landað nán- ast undir Brooklyn-brúnni og komið fyrir í gömlu frystihúsi á bryggjunni. Síðar var tekin á leigu aðstaða í Harborside Terminal Warehouse í Jerseyborg í New Jer- sey. En leigan var há og langt að fara til Nanticoke.

Það var því orðið aðkallandi að finna heppilegri uppskipunarstað og sneri Þor- steinn sér að því að leysa þetta vandamál. Athygli hans beindist fljótlega að þrem- ur borgum, Baltimore, Wilmington og Philadelphia. Eftir ítarlega könnun gekk hann til samninga við eigendur frystigeymslu í Camdenborg sem stendur á bökk- um Delawareárinna, gegnt borginni Philadelphia. Hinn 14. apríl 1963 var skipað upp úr frystiskipinu Langjökli í Camden og næstu þrjú árin fór nær allur fiskur sem Coldwater fékk frá Íslandi á land þar. Leigan var lægri í Camden en New Jersey og vegalengdin nokkuð styttri til Nanticoke eða um þriggja klukkustunda akstur.²



Gudrún Bjarnadóttir, ungrú alheimur 1963. „Við fengum hana til þess að vera fyrir-sæta í mörgum af þeim auglýsingum sem við notuðum“: segir Þorsteinn Gíslason. Hér er hann með Gudrínu við gerð slíkrar auglýsingar.

Þorsteini þótti þó ekki nóg að gert og á aðalfundi SH 1964 tilkynnti hann að fyrir dyrum stæði tilraun til uppskipunar í splunkunýrri höfn við bæinn Cambridge í Marylandfylki en þaðan væri aðeins um 40 mínútna keyrsla fyrir vörubíl til Nanticoke. Augljóst var að ef vel tækist til mátti spara stórar upphæðir vegna aksturs, „ . . . sem okkur fannst alltaf vera greiddur of háu verði,“ sagði Þorsteinn. Jafnframt var ekki annað sýnna en að í stað dýrra kælibíla myndu vel einangraðir vöruflutningabílar duga til fiskflutninganna á milli Cambridge og Nanticoke.³

Einn galli var þó á gjöf Njarðar; engar frystigeymslur voru við sjálfa höfnina í Cambridge og því ekki mögulegt að hafa þar birgðastöð. SH hélt því áfram næstu árin að senda fisk til Camden en óneitanlega ýttu hin nýju hafnarmannvirki í Cambridge við forustumönnum SH. Þeir höfðu lengi vel kappkostað að sannfæra sjálfa sig og aðra um ágæti verksmiðjunnar í Nanticoke enda miklir fjármunir bundnir í henni.

Sumarið 1962 hafði stjórn SH sent þrjá fulltrúa úr sínum röðum, Sigurð Ágústsson, Gísla Konráðsson og Einar Sigurðsson, ásamt Birni Halldórssyni, vestur til að kanna af eigin raun rekstur Coldwater. Þótt nefndin fyndi verksmiðjunni sitthvað til foráttu þá var meginniðurstaða hennar sú að verksmiðjan væri „ . . . myndarleg á að líta“, og að ef hún væri vel rekin „ . . . geti hún gefið góðan arð.“⁴

En smám saman kom annað hljóð í strokkinn. Í ársbyrjun 1963 var í fyrsta sinn hreyft við þeirri hugmynd á fundi framkvæmdaráðs SH hvort flytja ætti verksmiðjuna. Það var þó farið varlega í sakirnar og aðeins talað um „ . . . að gera sér grein fyrir framtíðarmöguleikum, annars vegar miðað við rekstur áfram í Nanticoke og hins vegar annars staðar“.

Þegar kom fram á mitt ár 1964 var orðið ljóst að ef verksmiðjan í Nanticoke átti að rísa undir nafni varð að endurbyggja hana að meira og minna leyti. Það kom hins vegar á daginn þegar farið var að leita eftir lánsfjármagni að bandarískir bankar voru ekki reiðubúnir að fjárfesta í Nanticoke. „Það er sjálfsagt versti gallinn á þessari verksmiðju, að það vill enginn lána í hana, vegna þess að hún er þannig staðsett, að hún er ekki talin mjög veðhæf fyrir nýjum lánum,“ voru upplýsingarnar sem Þorsteinn gaf frystihúsamönnum á aðalfundi SH 1964.

Þetta voru ugghættir fréttir og enn átti eftir að syrtast í álinn þegar leið á árið og ljóst varð að viðskipti verksmiðjunnar voru að dragast saman miðað við fyrra ár þrátt fyrir að uppgangur væri hjá keppinautunum á markaðinum. Nú var flest fundið Nanticoke til foráttu og staðurinn ekki sagður hafa annað sér til ágætis en að þar væru vinnulaun lægri en víðast hvar annars staðar þar sem væri einhver fiskiðnaður.

Þessi dómur um Nanticoke var rækilega undirstrikaður í skýrslu sem stjórn Coldwater sendi SH í október 1964. Í henni sagði meðal annars: „Staðurinn er óheppilega valinn frá byrjun og er þetta nefnt fyrst, þar sem telja má staðarvalið nokkurs konar samnefnara þeirra vandamála, sem við er að glíma, að því er verksmiðjureksturinn varðar.“

Þrátt fyrir þessa skýlausu niðurstöðu veigruðu menn sér við að taka ákvörðun um framtíð verksmiðjunnar. Umtalsverðir fjármunir voru bundnir í tækjum og húsum í Nanticoke og töldu margir að ef ráðist yrði í endurbyggingu myndu þeir glatast að verulegu leyti. Fáir, ef nokkrir, hefðu hug á því að bitast um verksmiðjusvæðið og söluverð þess vart verða ýkja hátt. Auk þess var ljóst að ný verksmiðja yrði dýr í byggingu.

Þorsteinn Gíslason sannfærðist snemma um að ekki yrði hjá því komist að flytja verksmiðjuna, hún væri einfaldlega alltof afskekkt í Nanticoke og húsaskipan afskaplega óheppileg. „Hinar mörgu ósamstæðu og skipulagslausu byggingar í Nanticoke útiloka margskonar hagræðingu í flutningum, vinnslu og vélafyrirkomulagi fyrir hinar ýmsu framleiðslulínur“.⁵ ályktaði Þorsteinn, „ . . . en þar er um að ræða um það bil 40-50 sundurhólfadar smábyggingar og skúra, og 3 aðalvinnslulínurnar eru hver á sínum stað í þessari þyrpingu“.⁶

Fyrir vikið hlaut verksmiðjan að úreldast fljótlega nema eigendur hennar væru reiðubúnir að auka í hana peningum sem að mati Þorsteins var afleit lausn því að staðsetningin hlaut eftir sem áður að vera hinn stóri Akkilesarhæll verksmiðjunnar.

Þorsteinn tók því að svipast um eftir ákjósanlegu svæði fyrir nýja verksmiðju. Mátti heita að kannaðir væru allir vænlegir staðir á austurströnd Bandaríkjanna, allt frá Gloucester og suður til Cambridge, „núverandi losunarhafnar S. H. í U.S.A.“⁷ Niðurstaðan varð sú að tvær borgir kæmu helst til greina, Providence á Rhode Island og Cambridge í Marylandfylki.

Þessi niðurstaða var kynnt að aðalfundi SH í maí 1965 um leið og stjórnin óskaði eftir vilyrði fundarmanna til að mega „ . . . ráðast í byggingu nýrrar fiskvinnsluverksmiðju á austurströnd U.S.A“. Tillagan var samþykkt með öllum greiddum atkvæðum.

Til að byrja með beindust augu manna frekar að Cambridge og virtist allt útlit fyrir að hún myndi hreppa hnossið. Þá tóku yfirvöld í Providence á sig rögg og gerðu Coldwater ýmis gylliboð sem leiddu til þess að í október 1965 samþykkti stjórn SH tillögu Þorsteins um að reisa verksmiðju og skrifstofuhúsnæði í þessari höfuðborg minnsta fylkis Bandaríkjanna, Rhode Island.

Stjórn SH átti þó eftir að taka enn eina kúvendinguna þegar hún lagði í öndverðum desember þetta sama ár (1965) blessun sína yfir þá tillögu stjórnarmanna Coldwater að hætt yrði við fyrirhugaðar framkvæmdir í Providence og grundvöllurinn að framtíð félagsins þess í stað lagður í Cambridge. Komið hafði í ljós „ . . . að ekki reyndist unnt að fá þar eins góð kjör eins og leit út fyrir í upphafi.“⁸

Þá hafði borgarstjórn Cambridge heldur betur spýtt í lófana og heitið Coldwater miklum skattfríðindum í tíu ár og „ . . . einnig lóð á hafnarbakkanum í

Sigurður Ágústsson var stjórnarformaður Coldwater frá því fyrst var kjörð í stjórn fyrirtækisins 1962 og til 1971. Hér er hann, lengst til vinstri, með eiginkonu sinni, Ingibjörgu Helgadóttur. Andspænis þeim sitja Geir Magnússon, skrifstofustjóri Coldwater í fjórtán ár en hann sagði upp starfi sínu í janúar 1974, og Eyjólfur Ísfeld Eyjólfsson, framkvæmdastjóri SH. Eiginkona Eyjólfss, Guðrún Þorgeirsdóttir, er við borðsendann.



Cambridge, sem ekki hafði verið fól áður“, útskýrði Þorsteinn fyrir félögum sínum á aðalfundi SH 1966.

Það dróst þó að ráðist yrði í nýframkvæmdirnar, mest vegna þess að fylkisstjórnin, sem hafði heitið að ábyrgjast lán vegna þeirra, mátti sæta klögun fyrir dómstólum vegna lofordönsins. Öllu þessu var þó að lokum kippt í liðinn, lögum Marylandsfylkis var breytt til að ekki væri framar hægt að fetta finger út í aðstoð þess við Coldwater og ábyrgðin veitt.

Pann 19. apríl var hafist handa um að grafa fyrir hinni nýju verksmiðjubyggingu og um það bil einu ári síðar, eða hinn 20. maí 1968, var verksmiðja Coldwater í Cambridge tekin í notkun. Það hafði aðeins tekið tvær vikur að flytja vélarnar frá Nanticoke í hina nýju og glæsilegu verksmiðjubyggingu sem var á einni hæð, alls 9.000 fermetrar að stærð. Kostnaður var um 1,8 milljón dollara og mátti heita að kostnaðaráætlun fyrir verkið stæðist upp á sent. Starfsemi verksmiðjunnar hófst án nokkurra stóráfalla undir stjórn Guðna Gunnarssonar verksmiðjustjóra. Og nú var ekki nema fáeinna mínútna akstur með fiskinn frá höfninni og í frystigeymslur verksmiðjunnar.

„Fish and chips“ eykur söluna

Það var ekki síður ánægjulegt að snemma á árinu 1968 tók að birta mjög yfir markaðinum eftir miklar þrengingar 1967. Vinsældir fiskstautanna höfðu þá farið mjög dvínandi um nokkurt skeið og bætti ekki úr skák þegar Vatíkanið aflétti banni við kjötneyslu á föstudögum. Þetta var „algjört reiðarslag“, sagði Þorsteinn á aðalfundi SH 1968 þegar hann var að lýsa afleiðingum vaxandi frjálsræðis páfa.

Þegar litið var á útflutningstölur SH til Bandaríkjanna mátti sjá svart á hvítu við hvaða vanda var að etja. Fisksala félagsins vestur hafði farið heldur vaxandi síðan Þorsteinn tók við en skrefin voru smá og stundum miðaði ekkert áfram. Hún hafði

komist hæst í 18.600 tonn árið 1965 en hrapað niður í rúm 15.700 tonn 1967, sama ár og páfinn leyfði kjötát á föstudögum.

Þessi vandræði bitnuðu ekkert síður á keppinautum Coldwater og alstaðar kepptust menn við að þróa nýjar vörur er gætu komið í stað fiskstautanna. Coldwater tók þátt í þessari baráttu og hóf á árinu 1966 framleiðslu á „ . . . einskonar innbökudum fisksneiðum sem höfðu báruþylgjur úr brauðmylsnu á yfirborðinu og voru forsteiktar,“ rifjar Þorsteinn upp. Þessi fiskréttur sló í gegn undir nafninu Krispies og þótt hann væri ekki alveg nýr á markaðinum „ . . . þá var framleiðsla Coldwater á þessari vöru samt sú fyrsta sem kom á markaðinn af viðunandi vörugæðum þar sem helstu framleiðsluvandamálín í sambandi við hana höfðu verið leyst,“ segir Þorsteinn.

Þá gerðist það á öndverðu ári 1968 að stórar „fish and chips“-veitingahúsakeðjur tóku fyrir alvöru að hasla sér völl í Bandaríkjunum. Það var eins og við manninn mælt að þessi gamli skyndibiti enskra sló í gegn vestra. Fyrirtækin tvö sem riðu á vaðið, H. Salt (árið 1965) og Alfies, uxu með ógnarhraða og urðu brátt stórveldi á skyndibitamarkaðinum. Fiskinn fengu þau nánast eingöngu frá Coldwater. Ástæðan var einföld.

Bretinn, Haddon Salt, eigandi fyrirtækisins H. Salt, hafði kynnst gæðum íslenska fisksins í starfi sínu á Englandi og hann vissi að á miklu reið að fá úrvalshráefni í réttinn því að engar bragðsterkar sósar voru notaðar með fiskinum, aðeins edik og einföld krydd. Hann varð því að standa undir nafni sem úrvalsvara; liturinn varð að vera hvítur og bragðið gott. Af þessari ástæðu vildi hann fisk frá Íslandi. Því var það að nánast frá fyrsta degi H. Salt í Bandaríkjunum seldi Coldwater fyrirtækinu fryst 5 punda þorskflök sem, ásamt frönskum kartöflum, voru helsta hráefnið í „fish and chips.“ Keppinautar H. Salt fylgdu í kjölfarið og hófu viðskipti við Coldwater.

Félagsmenn Sölumiðstöðvarinnar sýndu þessari nýlundu á markaðinum vestra mikinn áhuga. Stofnað var hlutafélag, Royal Guard, að öllu leyti í eigu Coldwater, er leggja skyldi grunn að nýrri „fish and chips“-veitingahúsakeðju. Fyrsta verslun félagsins var opnuð upp úr miðju ári 1969 í Mamaroneck í New York. Árið eftir kom Royal Guard öðrum skyndibitastað sínum á laggirnar í Stamford í Connecticut-fylki. Vissulega stóðu vonir SH-manna til þess að Royal Guard gæti með tímanum orðið öflugt fyrirtæki. Þorsteinn Gíslason talaði um það á aðalfundi SH vorið 1969 að verulegu máli skipti að „ . . . við notum fyrstu búðina til að læra af henni, hvernig við eigum að byggja og opna margar samhliða seinna.“ En hann benti líka á að með búðareigninni gæti Coldwater „ . . . prófað aðferðir og vörur í sambandi við búðirnar, sem geta gert okkur að betri seljendum fisks.“ Þetta síðar-talda varð fljótlega að meginmarkmiði búðarreksturs Coldwater enda þá orðið ljóst að það væri tæplega heppilegt fyrir fyrirtækið að ganga of langt í samkeppni við helstu viðskiptavini sína.

Stjórnendur Coldwater gengu enn á lagið og nýttu sér vinsældir „fish and chips“ til hins ítrasta þegar þeir þróuðu innbakaðan fiskrétt, kallaðan „fish and chips portions.“ Tilgangurinn með þessari framleiðslu var að bjóða veitingahúsum forsteiktan og frystan fisk sem hver og einn gat þítt í sjóðandi feiti, steikt, og borið fram sem „fish and chips“ án þess nauðsynlega að sérhæfa sig í framleiðslu þessa vinsæla réttar. Þetta var frumherjastarf, keppinautarnir fylgdu að visu í kjölfarið „ . . . en það tók þá nokkur ár og við fengum ágætt forskot,“ segir Þorsteinn.

Allt lagðist þetta á eitt um að gera 1968 að tímamótaári í sögu Coldwater. Sala SH vestur rauk úr 15.700 tonnum í riflega 28.000 tonn á milli áranna 1967 og

Vorið 1964 skrifaði Einar Sigurðsson í dagbók sína: „Við erum á fundi í Coldwater. Þar komumst við að þeirri niðurstöðu að allt hlutaféð sé tapað 20 milj. króna, fyrst og fremst vegna staðsetningar verksmiðjunnar.“

Það fór þó aldrei svo að ekki fengist einhver peningur fyrir fasteign og lóðir í Nanticoke. Kjúklingaframleiðandi nokkur sýndi henni áhuga og um mánaðamótin október/nóvember 1968 reiddi hann fram kaupverðið, 200 þúsund dollara. Nálega 20 árum síðar, eða í október 1987, heimsóttu SH-menn fornar slóðir í Nanticoke og var þá orðið ansi hrörlegt um að litast þar sem áður hafði staðið blómleg starfsemi Coldwater. Jón Ingvarsson stefnir yfir götuna að húsunum er áður hýstu verksmiðju Coldwater. Efri myndin er auglýsinga tekin eitthvað fyrr, hrörnunin er ekki orðin jafnmikil og sú sem blasti við Jóni og félögum 1987.



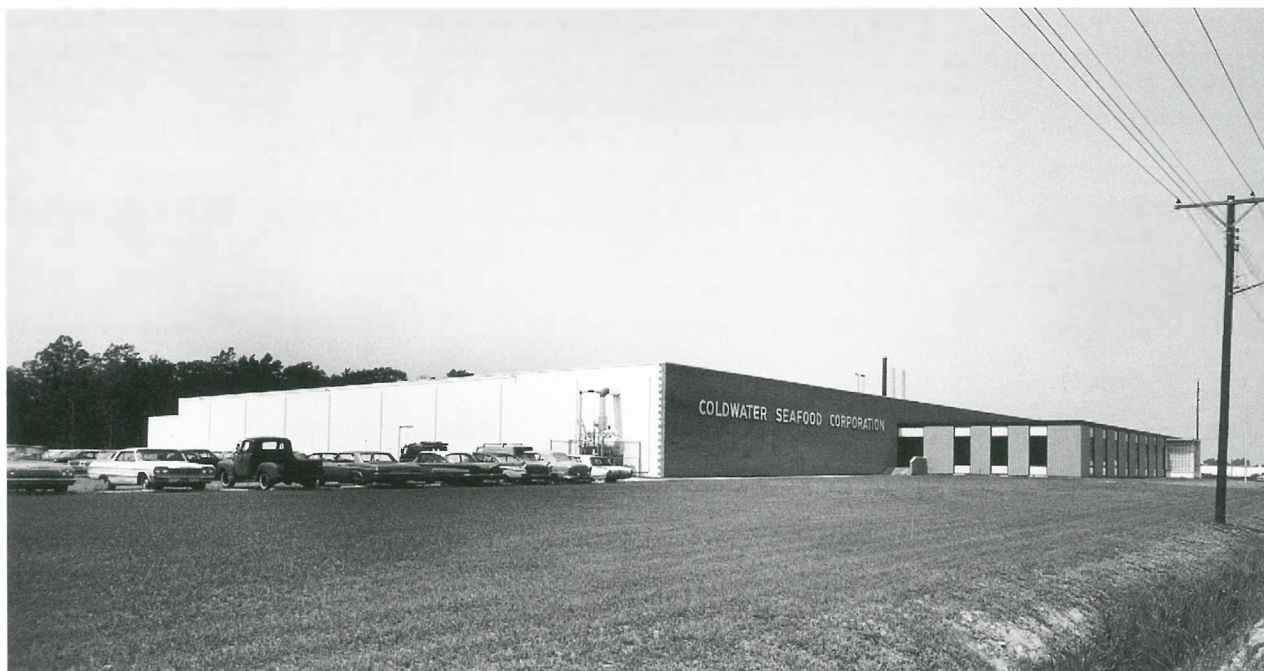
1968. Þar með var Coldwater orðið stærsti viðskiptavinur SH, hvort sem litið var á magn eða verðmæti, og hélst sú skipan upp frá því á meðan Þorsteinn stýrði fyrirtækinu.

Af sölumönnum og markaðsmálum

Skipulag sölumála var að mestu með sama hætti og í tíð Jóns Gunnarssonar. Þrír sölustjórar skiptu með sér fylkjum Bandaríkjanna en Coldwater seldi fisk lands-hornanna á milli, að vísu misjafnlega mikið.

Sölustjórar Coldwater stóðu því snemma í stórræðum í öllum 50 fylkjum Bandaríkjanna.⁹ Jafnvel það yngsta þeirra og fjarlægasta, Hawaii, fór ekki varhluta af umsvifum þeirra. Meginhlutverk sölustjóranna var þó ekki að selja fiskinn heldur að hafa umsjón með á milli 40 og 50 umboðsmönnum Coldwater, innheimtu skulda, eftirliti með birgðahaldi, en fyrirtækið geymdi fisk á um það bil 90 stöðum vítt og breitt um Bandaríkin, „ . . . og umfram allt að halda sölunni lifandi og í aukningu, eftir því sem hægt er.“¹⁰

Ef stór viðskiptavinur átti í hlut gengu starfsmenn Coldwater yfirleitt milliliðalaust frá sölusamningum. Nánast öll blokkasala fyrirtækisins var undir þessum formerkjum. Kaupendur voru fáir og mikið magn skipti um hendur í einu. Oftar en



ekki var gengið frá þessum kaupum einu sinni á ári, á mikilli söluráðstefnu sem haldin var í Kanada í maí ár hvert. Samið var um ákveðið magn til eins árs í senn, jafnvel á föstu verðlagi. Að öðrum kosti réði markaðsverð eins og það var hverju sinni þegar varan var afhent.

Þegar kom fram undir 1970 var orðin mikil breyting á þessu fyrirkomulagi. „Fish and chips“-bylgjan hafði í för með sér gífurlega eftirspurn eftir flökum. Um leið hækkaði fiskverð. Fyrir vikið kappkostuðu frystihús á Íslandi að framleiða fyrir flakamarkaðinn og sú blokk sem til féll var seld hæstbjóðanda.¹¹ Vegna eftirspurnarinnar lá blokkaframleiðendum hreint ekkert á að selja afurð sína. Þeir sáu verðið stíga jafnt og þétt og forðuðust því að gera stóra samninga er bundu hendur þeirra um margra mánaða skeið.

Því var það að þegar Þorsteinn mætti á hina árvissu ráðstefnu í Quebec í Kanada á vordögum 1970 sá hann sér til furðu að blokkaframleiðendur voru ekkert á þeim buxunum að selja. Þvert á móti létu þeir forráðamenn stóru verksmiðjanna ganga á eftir sér með grasið í skónum sem ekki var vaninn. Sterkari aðilinn í þessum samningum hafði venjulega verið kaupandinn en nú var öldin önnur.

Í hönd fóru tímar fiskskorts, einkum á þorski, og verð á fiski hækkaði svo stórkostlega að elstu menn mundu ekki annað eins. Um leið tók fiskiðnaðurinn að leita að fiskmeti er gæti leyst þorskinn af hólmi. Coldwater tók þátt í þessari leit. Það reyndi að koma grálúðu inn í „fish and chips“-búðirnar og gerði margháttaðar tilraunir með ufsa. Fyrirtækið hafði reyndar á 7. áratugnum gert tilraun til að markaðssetja ufsaflök en orðið að játa sig sigrað „ . . . vegna þess að við spenntum verðið upp of hratt og fljótt“, útskýrði Þorsteinn á aðalfundi SH 1973.

En það var sama hvernig farið var að, ufsinn af Íslandsmiðum féll Bandaríkjamönnum ekki í geð. Þeir settu þó ekki út á bragðið heldur litinn; fiskurinn væri einfaldlega of dökkur til að vera girnilegur til áts. Starfsmenn Coldwater neyttu allra bragða; þar sem mikið var af svertingjum reyndu þeir að höfða til slagorðsins „black is beautiful“ og í hverfum hvítra minntu þeir á að úrvalsmatfiskur, eins og

Hin nýja verksmiðja Coldwater í Cambridge var tekin í notkun 20. maí 1968.

Starfsmenn voru um 250. Í nóvember sama ár tilkynnti Þorsteinn stjórn SH að framleiðsluaukningin vestan hafs hefði verið svo ör „ . . . að allt bendir til þess að í byrjun ársins 1969 verði að kaupa þorskblokk annars staðar frá.“

Ljósmynd: Bill Dryden.

Úr verksmiðju Coldwater í Cambridge

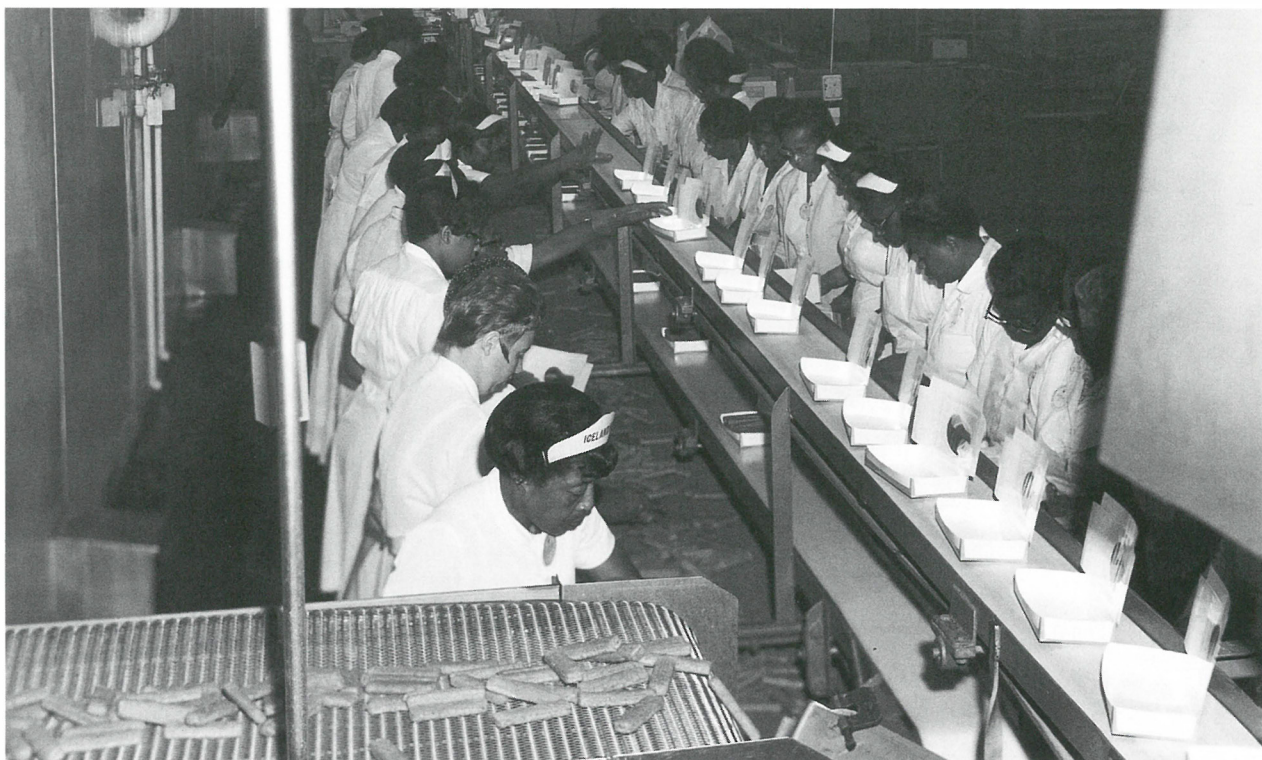
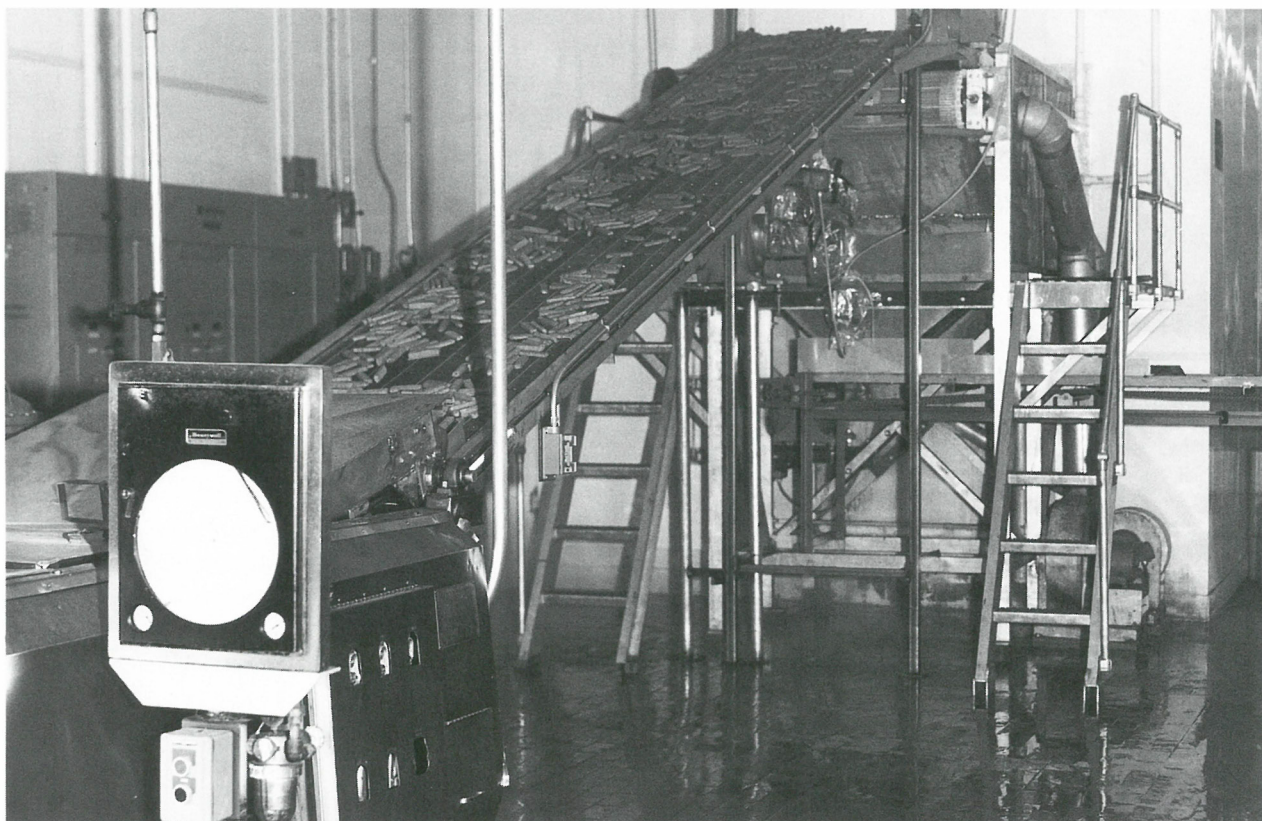


Óhúðaður fiskurinn kemur úr skurðarvél. Konurnar tvær næst á myndinni skoða sneiðarnar, hagræða þeim á bandinu, svo að þær liggi ekki saman, og fjarlægja gallaðar. Framundan er brauðmylsnuvél en handan hennar keppast konurnar við að pakka fiskinum ósteiktum.

Fiskstautar koma úr brauðmylsnuvél. Rúllan, eða þúðinn, næst á myndinni pressar brauðmylsnuna ofan í hveitijafning. Að sjá er þetta einna helst eins og lak hafi verið lagt yfir fiskinn. Verkstjórinn fylgist með blásturstækinu blása lausum brauðmylsnuleginum af netbandinu – svo engu er líkara en að „lakið“ feykist af fiskinum. Eftir verða vel lagadír fiskstautar er hverfa í steikingarpottinn lengst til vinstri.

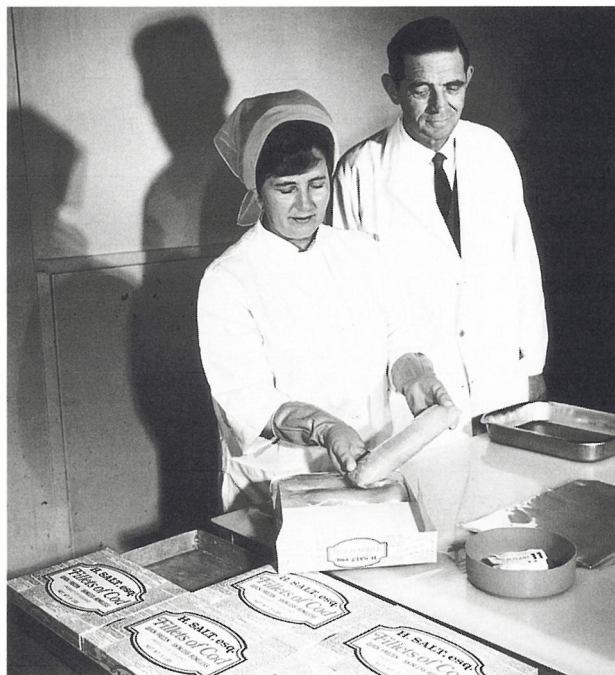
Í forgrunni er steikingarpottur. Færibandið flytur fiskstautana frá honum inn í lausfrysti.

Þökkunarlína. Í forgrunni eru fiskstautar að koma úr lausfrysti til vinstri á myndinni. Nedsta færibandið flytur þá til kvennanna. Á mið-bandinu eru öskjur, fylltar af fiskstautum, á leið í vél er lokar öskjunum. Á efsta bandinu eru tómar uppslegnar öskjur á leiðinni inn.



Enda þótt Haddon Salt ætti velgengi að fagna í Bandaríkjunum var fjarri honum að breiða yfir enskan uppruna sinn.

Þvert á móti. Hann fór til dæmis fram á það við SH að fimm pundunum væri pakkað í öskjur með áprentuðum dagblaðasiðum. Þetta átti rætur að rekja til þess að á Bretlandseyjum var skammtinum af „fiski og frönskum“ ávallt vafið innan í dagblaðapappir sem kaupandinn maulaði síðan upp úr. Þessi síðvenja þótti þó ekki líkleg til árangurs í Bandaríkjunum og var því ekki tekin upp þar. Og um 1970 má ætla að hún hafi verið aflögð víðast hvar á Bretlandseyjum. Myndin sýnir einmitt hvar Aðbjörg Sigurðardóttir í BÚR pakkar fimm pundum í öskjur merktar H. Salt. Glögglega má sjá dagblaða-prentunina á öskjunni og ef til vill er það einmitt hún sem Ingólfur Möller skipstjóri er að velta fyrir sér þar sem hann fylgist með konunni vefja flökunum inn í sellófan. Athyglisvert er að H. Salt vildi aðeins bátafisk enda hann bestur að gæðum.



lax og túnfiskur, væri fjarri því að vera hvítur. Og þegar sjálfir sölumenn fyrirtækisins voru við það að leggja árar í bát var þeim boðið til snæðings, bundið fyrir augu þeirra og þeim gefinn ufsi að borða til að þeir mættu sannfærast um bragðgæði fisksins sem enginn landi þeirra vildi sjá. En allt kom fyrir ekki. Niðurstaða Þorsteins var einföld: „Svo að þeir borða með augunum töluvert.“¹²

Sumir keppinauta Coldwater gripu til þess að skera dekksta lagið í burtu um leið og ufsinn var roðflettur. Þorsteinn brá aldrei á þetta ráð enda blöskraði honum hversu mikið af fiskinum hvarf með roðinu þegar hann var „djúproðflettur.“

Það lá í augum uppi að „djúproðflettur“ ufsi gat aldrei orðið veruleg ógnun við þorskin, einfaldlega vegna þess hversu nýting hans var slæm og vinnsluáðferðin ótrygg. Öðru máli gegndi um Alaskaufsann sem Japanir hófu að selja Bandaríkjamönnum árið 1971. Alaskaufsinn var hvítur og tiltölulega bragðdaufur og því auðvelt að ljá honum rétt bragðgæði í ýmiskonar skyndibitum. Japanir færðust fljótt í aukana og 1974 dældu þeir miklu magni af Alaskaufsa inn á bandaríska markaðinn. Á örskömmum tíma hrundi verð á þorskblokk úr 84 sentum pundið niður í 56 til 60 sent.

Það gerði illt verra að í september 1973 hafði stjórn Coldwater þrýst Þorsteini til að taka við öllum þeim fiski er frystihúsin heima á Íslandi þurftu nauðsynlega að losna við til að geta tekið þátt í loðnuvertíðinni af fullum krafti. Með fullar frystigeymslur voru þeim allar dyr lokaðar. Pennan fisk greiddi Coldwater á hinu háa verðlagi ársins 1973 en neyddist svo til að selja við töluvert lægra verði árið eftir vegna framgöngu Japana á markaðinum.

„Verðfall þessara miklu birgða var mikið áfall fyrir félagið . . . en það má þó auðvitað segja að það hafi auðvitað líka forðað sama áfalli fyrir íslenskan efnahag“, benti Þorsteinn félögum sínum á þegar þeir komu saman á aðalfundi SH 1975.

Af þorsflökum var sömu sögu að segja. Markaðsverð þeirra féll úr 79 sentum pundið niður í 65 og jafnvel 60 þegar leið á árið 1974. Í þessum efnum var staða Coldwater hins vegar allt önnur og sterkari en á blokkamarkaðinum. Í skjóli gæða



Í ágúst 1962 komu nokkrir hinna bandarísku umbodsmanna Coldwater í heimsókn til Íslands ásamt þremur sölustjórum Coldwater. Eftir hafði verið til samkeppni meðal allra umbodsmanna fyrirtækisins, 41 að tölu, og fengu þeir níu sem náðu mestri söluaukningu Íslandsferðina að launum. Myndin er tekin fyrir utan frystihús Júpíters og Mars í Reykjavík sem hópurinn skoðaði þennan dag ásamt Ísbirninum hf. en þessi tvö hús höfðu lagt mest til SH síðustu tvö árin á undan. Frá vinstri, fremri röð; Marion Greer, Charles Matthes,

Leendert Stange, sölustjóri Coldwater í austurhluta Bandaríkjanna, Joseph Kohlman, Tryggvi Ófeiggsson, eigandi frystihússins, Jack Lockwood, Ólafur Þórðarson, framkvæmdastjóri Jökla, og Björn Halldórsson, framkvæmdastjóri SH. Aftari röð, frá vinstri; David Watkins, sölustjóri í vesturhluta Bandaríkjanna, Tom Lunn, Elliott Hudgins, Richard Augello, sölustjóri í miðríkjum Bandaríkjanna, Forrest Tuttle, Maurice Horowitz og David Henry.

og þeirrar staðreyndar að fyrirtækið réð yfir tæpum 40% af öllum innfluttum þorsflökum er fóru á markaðinn tókst Coldwater að tryggja sér óbreytt verð sem var íðulega í kringum 18 sentum herra en það sem keppinautarnir urðu að setta sig við. „Okkur finnst alltaf frekar skammtileg samsetning að vera langdýrastir og langstærstir, það fer ekki alltaf saman“, benti Þorsteinn réttilega á.¹³

Upphlaup Japana á Bandaríkjamarkaði 1974 hélst í hendur við alþjóðlega olíukreppu er hófst 1973 og leiddi meðal annars til orkuskorts í hinu auðuga bandaríska samfélagi. Það gat tekið upp í þrjár til fjórar klukkustundir að fá bensín á fjölskyldubílinn og gestum matsölustaða fækkaði eftir því sem orkukreppan ágerðist. „Fish and chips“-veitingastaðirnir urðu illa fyrir barðinu á þessari öfugþróun og stóðu þeir margir ekki styrkum fótum fyrir eftir að hafa neyðst til að kaupa helsta hráefni sitt, nefnilega þorsflökin, afar háu verði. Hinar tvær verslanir Coldwater fóru einnig illa út úr þessum þrengingum og var þeim að síðustu lokað.

Til að kóróna allt saman gerðist það æ tíðara að Þorsteinn fengi sendar blokkir að heiman sem voru langt því frá að fullnægja venjulegum gæðastöðlum Coldwater. „Við auglýsum beinlausan fisk, afbragðsgóðan og svo seljum við fisk fullan af ornum og beinum, sem farinn er að skemmast fyrir frystingu“, skammaðist

Í september 1969 kom um 100 manna hópur, félagsmenn SH og blaðamenn, í heimsókn til Coldwater. Nýja verksmiðjan í Cambridge var heimsótt og farið í skoðunarferð til Washington. Þá var farið í kynnisferð til Kanada og fiskvinnslustöð þar í landi skoðuð. Að því loknu var haldið til aðalskrifstofunnar í Scarsdale og í leiðinni komið við á „fish and chips“-veitingastað Coldwater í New York. Við þetta tækifæri bauð Þorsteinn blaðamönnum til fundar á skrifstofu sinni í Scarsdale. Honum á vinstri hönd eru Gunnar Guðjónsson stjórnarformaður SH, Eyjólfur Ísfeld, Jón Birgir Pétursson, Visi, Tómas Karlsson á Tímanum og Eggert Jónsson (á endanum næst okkur) frá Ríkisútvarpinu. Andspænis Gunnari hallar Guðmundur H. Garðarsson, fréttafulltrúi SH og Coldwater, sér fram á borið. Við hlið hans situr Ólafur Ragnarsson, frá Ríkissjónvarpinu mjög hugsí, þá Ívar Jónsson Þjóðviljanum, Kristján Bersi Ólafsson frá Alþýðublaðinu og Björn Vignir Sigurpálsson frá Morgunblaðinu með hönd undir kinn.



Þorsteinn á aðalfundi SH 1975. „Dæmin um vörugallana eru orðin svo almenn að það er næstum því sama hvar gripið er niður.“

Allt lagðist þetta á eitt um að rýra hag Coldwater og þegar árið 1974 var gert upp kom í ljós að tap hafði orðið á rekstrinum, það fyrsta síðan 1962. Engu að síður seldi Coldwater um það bil þremur þúsundum tonnum meira þetta erfiðleika ár, 1974, en tímamótaárið mikla, 1968, þegar fisksala félagsins rauk upp í rúm 28.000 tonn. Þessi staðreynd segir meira en mörg orð um hina öru þróun sem hafði orðið hjá Coldwater undir stjórn Þorsteins Gíslasonar.

Samið við Færeyinga og Dani og deilt við skattinn

Erfiðleikarnir árið 1974 voru þó ekki annað en tímabundið bakslag. Allt frá því Þorsteinn tók við stjórn Coldwater hafði hann unnið markvisst að því að styrkja innviði fyrirtækisins. Fyrsta stóra skrefið í þessu skyni hafði verið bygging verksmiðjunnar í Cambridge sem Þorsteinn leit á sem forsendu þess að Coldwater næði að þróa afurðir sínar í takt við tímann. Hann hafði einnig vonast til þess að hægt yrði að auka framleiðsluna en engan veginn séð fyrir hina stórkostlegu framleiðsluaukningu er átti eftir að verða næstu árin. Steikti fiskurinn, eða fiskstautarnir, voru ennþá vinsælir en innbakaður fiskur sótti mjög á.

Sala „fish and chips“ hafði fyrst í stað engin áhrif á verksmiðjuframleiðsluna þar sem fimm-pundin fóru óbreytt úr frystihúsum heima á Íslandi í búðir vestan hafs. Um 1970 tók þetta að breytast með tilkomu nýrrar veitingahúsakeðju á þessu sviði, Arthurs Treacher's að nafni, en hún vildi fá fisksneiðarnar sérskornar úr blokk. Um leið var „fiskur og franskar“ orðin verksmiðjuvara. Þorsteinn vildi að Coldwater sæti eitt að þessari nýju framleiðslu „... og það tókst þannig að aðrir komust ekki þar að í nokkur ár,“ segir Þorsteinn.



Stjórn Coldwater frá 1971 til 1975 og fáeinir starfsmenn. Myndin er tekin í anddyri Coldwater í Cambridge. Talið frá vinstri, nedri röð: Eyjólfur Ísfeld Eyjólfsson, Guðmundur Karlsson Vestmannaeyjum, en hann kom inn í stjórnina 1971, Ingibjörg Gíslason – hún átti að vísu ekki sæti í stjórn Coldwater en sat engu að síður flesta stjórnarfundum með eiginmanni sínum Þorsteini Gíslasyni. Við hlið Ingibjargar er Jón Ingvarsson en hann var kjörinn í stjórn Coldwater árið 1970 þegar faðir hans Ingvar Vilhjálmsson óskaði eftir að draga sig út úr henni. Þá er Ólafur Jónsson í Sandgerði sem sömuleiðis blandaði sér í þennan hóp árið 1970 þegar stjórn-

armönnum fjölgaði úr níu í tíu. Árið 1975 var aftur fækkað í stjórninni, úr tíu í níu, þegar enginn var kjörinn í stað Ólafs er andaðist þann 25. mars 1975. Á endanum er Geir Magnússon, skrifstofustjóri Coldwater. Í janúar 1974 hætti Geir hjá Coldwater og var Gerald Clarke ráðinn í hans stað. Efri röð frá vinstri: Gunnar Guðjónsson, Þorsteinn Gíslason, Einar Sigurðsson stjórnarformaður, Guðfinnur Einarsson úr Bolungarvík og Guðni Gunnarsson verksmiðjustjóri. Á myndina vantar tvo stjórnarmenn Coldwater, þá Alfred J. Bedard og Björn Halldórsson.

Til að standa í þessu ístaði, og gera það vel, þurfti aukið verksmiðjupláss. Eigendur SH voru fljótir að átta sig á hagsmunum sínum og á aðalfundi samtakanna 1970 var samþykkt að stækka verksmiðjuna í Cambridge um helming. Í október tveimur árum síðar var frost sett á nýjan frystiklefa. Um leið jókst geymslurýmið úr 2000 tonnum í 4000 tonn. Árið eftir, eða 1973, hófst framleiðsla í nýju viðbyggingunni. Verksmiðjan hafði þá stækkað úr 9.000 fermetrum í 18.000 fermetra.

Þetta setti aukinn þrýsting á Þorstein um að tryggja fyrirtækinu hráefni. Hann vissi að allmörg bandarísk félög voru að gera hosur sínar grænar fyrir Færeyingum í þeirri von að fá fisk þeirra til sölu. Enn hafði ekkert þeirra haft árangur sem erfiði og nú ákvað Þorsteinn að gera Færeyingum tilboð um að Coldwater keypti af þeim alla framleiðslu þeirra fyrir Norður-Ameríku á sömu kjörum og SH nyti. Eftir nokkurt þref féllust Færeyingarnir á þetta og þann 24. nóvember 1970 undirrituðu forráðamenn Föroya Fiskasöla L/F, er sáu um þennan útflutning fyrir færaysku frystihúsin, og Coldwater samkomulag er hélt allan forstjóratíma Þorsteins.

Tveimur árum síðar, eða í september 1972, náði Þorsteinn samningum við Findus í Danmörku um einkaleyfi til að selja fiskafurðir þeirra í Bandaríkjunum. Aðallega var um að ræða þorsklök sem Findus pakkaði undir Icelandic-vörumerki



Adalfundur SH 1973. Frá vinstri hjónin Ingibjörg Gíslason og Þorsteinn Gíslason, Óli Guðmundsson, skipstjóri, Jakob Sigurðsson, Reykjavík, og Ágúst Sigurðsson, Stykkishólmi. Að venju hélt Þorsteinn ormaræðu en svo kölluðust brýningar hans til frystihúsamanna að vanda framleiðsluna sem best og tína úr henni alla hringormna. Árið áður hafði Þorsteinn ætlað að sleppa ormaræðunni, sem hefði þá orðið hans tíunda, en ekki komist hjá því að minnast á atvik er hafði nýlega orðið í Minneapolis.

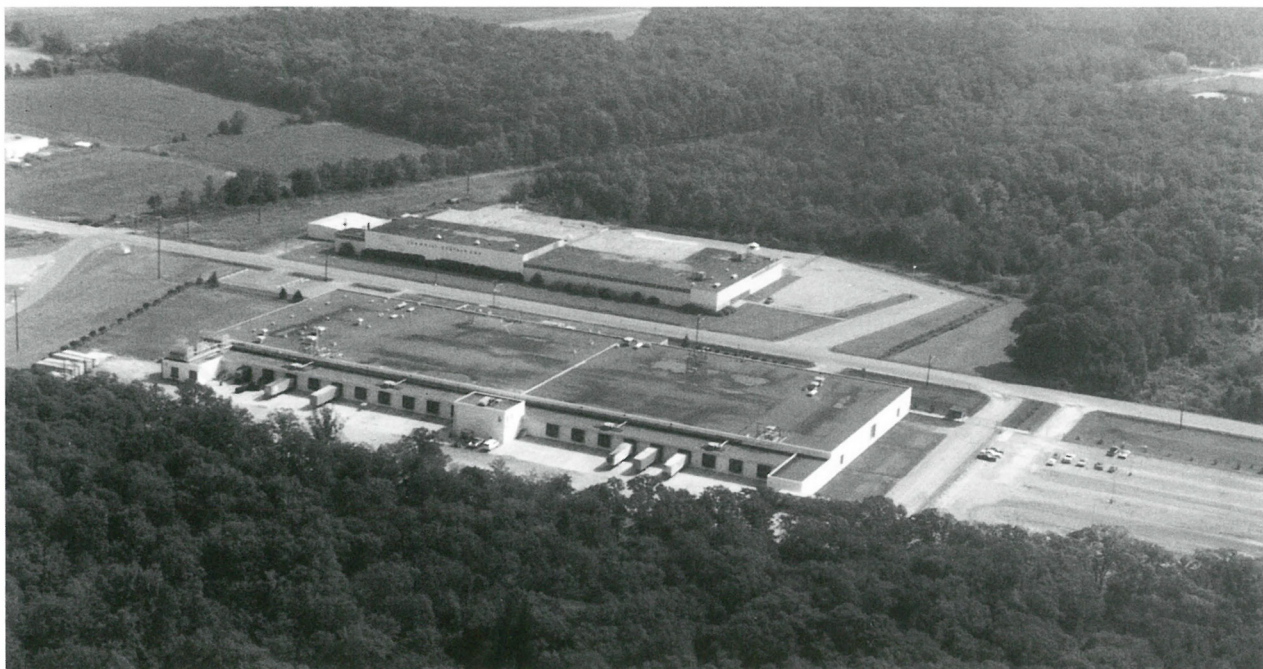
Svangur vegfarandi þar í borg hafði gengið inn í „fish and chips“-búð og fundið orm í fiskinum. Hann kvartaði en var ekki ánægður með viðbrögðin og fór því rakleitt í fjölmiðlana með orminn. Þeir blésu málið upp, bæjarráð tók það fyrir og lagði fram beiðni hjá fylkisstjóra Minnesota um að láta banna til bráðabirgða allan innflutning á bolfiski til fylkisins. Jafnframt voru gerðar út sveitir fólks er fóru á veitingastað-

ina í ormaleit. Jafnskjótt og Þorsteinn frétti hvað var á döf-inni sendi hann af stað 18 tonna vörubíla, hlaðna ýsuflök-um, sem matsölustaðirnir fengu í skiptum fyrir þorskinn – „ . . . og hirtum allan þann þorsk, sem við áttum í bænum, sem var allmikið og sóttum hann hvar sem hann var að finna, skiptum sem sagt um blóð í skepnunni“, útskýrði Þorsteinn. Afleiðingar þessarar ormaumræðu urðu margvíslegar. Meðal annars vildi stærsti „fish and chips“-verslunarhringurinn, er átti viðskipti við Coldwater, senda forstjóra sinn og Þorstein til Minneapolis þegar í stað með valin þorskstykki, full af ormum. Hugmyndin var að þeir borðuðu fiskinn og ormana í beinni útsendingu sjónvarps „ . . . til að sýna fólki fram á að þetta væri nú ekki slæmt, þeir sögðu þetta í fullri alvöru . . . en þetta hefði auðvitað verið það vitlausasta, sem við hefðum getað gert, því að vandinn er að þagga niður, en ekki gera úr því fréttæman flutning“, var skoðun Þorsteins.

Coldwater en til að blekkja ekki neinn var þess vandlega getið á umbúðunum hvaðan fiskurinn kæmi.

Samið var við Findus á sömu nótum og við Færeyinga áður. Þannig sátu allir við sama borð hjá Coldwater, hvort sem það voru frystihús á Íslandi, Færeyjum eða Danmörku. Þetta var lykilatriði hins góða samstarfs er átti eftir að einkenna samskipti þessara aðila næstu árin.

Þessi jafnréttisregla hafði einnig mikla þýðingu gagnvart yfirvöldum í Bandaríkjunum, einkum þó skattayfirvöldum, en árið 1968 tóku þau að rannsaka bókhald Coldwater. Sökuðu þau fyrirtækið um að ofborga fiskinn frá Íslandi og heimtuðu að fyrirtækið greiddi töluvert á þriðju milljón dollara í viðbótarskatt sem var um það bil tvöfaldur byggingarkostnaður nýju verksmiðjunnar í Cambridge.¹⁴ Kjarninn í málalíðuninni skattayfirvalda var sá að samskipti SH og Coldwater bæru þess glögg merki að þar ættu tveir skyldir aðilar viðskipti saman: Coldwater tæki óeðlilega lága sölupóknun í sinn hlut, fyrirtækið legði ekkert á sölu fiskblokka og



„Í byrjun ársins 1970 var verksmiðja Coldwater í Cambridge orðin nánast fullnýtt og unnið á næturvöktum að stað-aldrí“, rifjar Þorsteinn Gíslason upp. Um þetta leyti var breski gamanleikarinn Arthur Treacher, sem stofnað hafði samnefnda veitingahúsaðeðju um „fisk og franskar“ árið 1968, að leggja út á nýjar brautir og vildi fá sérskornar fiskisneiðar úr blokk. Coldwater sat að þessum viðskiptum. „Með nýjum sölum til Arthur Treacher’s lék orðið litill vafi á því að nauðsyn væri að stækka verksmiðju Coldwater í Cambridge og var nú farið að áforma það í alvöru“, segir Þorsteinn. Þrátt fyrir nokkra sölutregðu hjá keppinautum

var lítið hik á SH, enda hafði verið söluaukning hjá Coldwater á árinu er nam 47% miðað við árið áður. Á aðalfundi SH 1970 var stækkunin samþykkt. Gert var ráð fyrir því að SH þyrfti að leggja fram nokkurt fé vegna þessa en til þess kom aldrei, Coldwater notaði eigið fé og lánsfé til að kosta framkvæmdirnar er hófust 8. nóvember 1971. Árið eftir var frystigeymslan risin og 1973 hófst framleiðsla í nýju viðbyggingunni. Myndin sýnir verksmiðju Coldwater á fyrstu árum eftir byggingu hennar 1968 (byggingin nær) en hinum megin götunnar er önnur verksmiðja, ótengd Coldwater.

greiddi fiskinn grunsamlega háu verði. Að mati skattsins þurfti ekki frekari vitna við; eigendur Coldwater væru einfaldlega að flytja hagnað fyrirtækisins til Íslands án þess að greiða af honum lögbundna skatta.

Þorsteinn bar á móti þessu og næstu árin stóð deilan í járnum. „Það er ekki orðum aukið að þessi viðureign varð umtalsverður þáttur í tilveru minni við stjórnun félagsins næstu 10 árin,“ fullyrðir hann.

Samningarnir við Færeyinga bættu mjög aðstöðu Coldwater í deilunni við skattayfirvöld því að augljóslega var ekki lengur hægt að bera eigendum fyrirtækisins á brýn að þeir höguðu fiskinnkaupum sínum eftir eigin geðþóttu. Kannski hafa þeir ýtt undir það að í árslok 1973 sættu bandarísk yfirvöld sig við verslunarmáta Coldwater og felldu niður allar skattakröfur á hendur fyrirtækinu er byggðar voru á verðlagningu fisks frá Íslandi. Endanlega var skattadeilan þó ekki útkljáð fyrr en 1979 þegar Coldwater var dæmt til að borga tekjuskatt af vaxtagreiðslum er inntar höfðu verið af hendi til SH á 7. áratugnum.

Þannig varð hagar Coldwater af viðskiptunum við Færeyinga og síðar Dani margþættur. Að slepptum skattalega þættinum þá tryggðu samningarnir fyrirtækinu aukið hráefni og jöfnuðu út sveiflur sem urðu á framboði fisks frá Íslandi, einkum á sumrin og haustin. Aðalvertið íslenska flotans var síðari hluta vetrar en



Færeyingar reyndust Coldwater góðir samstarfsmenn. Fyrsta heila samningsárið, 1971, námu innkaup Coldwater frá þeim um 10% af heildar fiskkaupum fyrirtækisins. Samningurinn við þá hafði verið undirritaður haustið 1970 í New York og kvað á um að Coldwater keypti alla framleiðslu Fiskasöla sem færi á markað í Norður-Ameríku, þá ýmist til eigin nota eða endursölu. Á móti skuldbundu Færeyingarnir sig til að selja ekki öðrum en Coldwater á meðan samkomulagið væri í gildi. „Innkaupin frá Færeyjum voru oft og einatt

yfir 20% af heildarinnkaupum á fiski til Coldwater og þótt Færeyingarnir hafi stundum þurft ýmiss konar aðhald, var framleiðsla þeirra oftast sambærileg við það, sem kom frá Íslandi,“ segir Þorsteinn Gíslason. Myndin sýnir Birgir Danielsen, forstjóra Føroya Fiskasöla (í miðid) með tveimur samstarfsmönnum sínum. Að baki þeim er skrifstofa og lagerbygging fyrirtækisins.

Ljós: Guðmundur H. Garðarsson.

Færeyingarnir drógu mikinn hluta afla síns að landi á haustin.

Næstu árin voru að jafnaði á milli 10 og 15% af innkaupum Coldwater frá Færeyjum, og átti eftir að vaxa frekar en hitt, um eða innan við 2% frá Findus en afgangurinn að mestu leyti frá Íslandi. Jafnframt því að fiskinnflutningur Coldwater óx hröðum skrefum á árunum 1975 til 1980, í og með vegna samninganna við Færeyinga, fækkaði kaupendum sem urðu um leið stórtækari en nokkru sinni fyrr.

Viðskiptavinir Coldwater voru þó engu að síður hátt á annað þúsund, sumir að vísu smáir í sniðum. En vegna fjöldans vigtuðu þeir vel á metaskálunum sem sást hvað best á því að 1977 var hlutur umboðsmanna um 60% af heildarsölu Coldwater en þeir voru með alla smærri fiskkaupendurna á sinni könnu.¹⁵

Umsvifamestu kaupendurnir, en til þeirra seldi Coldwater beint, voru þá orðnir Long John Silver's, Arthur Treachers og Campbell Soup og fóru innkaup þeirra vaxandi, sérstaklega þó Long John Silver's. Þorsteinn hafði í fyrstu hræðst þessa þróun, hann hefði fremur kosið að kaupendur væru fleiri og smærri. Hins vegar var ekki hægt að horfa fram hjá því að hlutur þessara fyrirtækja á markaðinum var orðinn slíkur að þau urðu ekki sniðgengin ef Coldwater ætlaði að gera eitthvað betur en að halda í horfinu.¹⁶ Og kyrrstaða var eitru í beinum Þorsteins. Hann hafði óbilandi trú á að Coldwater gæti haldið áfram að vaxa og dafna og lét ekki bakslag, eins og árið 1974 óneitanlega var, telja úr sér kjark.



Bygging frystigeymslu og verkalýðsátök

Mitt í öllum þrengingum ársins 1974 komst Þorsteinn að þeirri niðurstöðu að Coldwater þyrfti að eignast nýja frystigeymslu. Sú í Cambridge var fullnýtt og vegna vaxandi umsvifa árin á undan hafði fyrirtækið neyðst til að leigja töluvert frystirými. Spurningin var; átti að byggja við í Cambridge eða leita á önnur mið? Við skulum svipast um, tilkynnti Þorsteinn. Eftir töluverða leit fann hann lóð við höfnina í Boston í Massachusetts-fylki sem honum leist ákaflega vel á. Að vísu var landrýmið takmarkað, enda vart við öðru að búast á þéttsetnu hafnar svæði, en það var falt og fylgdi bryggja með í kaupunum.

Í mars 1975 féllst stjórn SH á að heimila Coldwater að ráðast í nýbygginguna. Þorsteinn var þá þegar búinn að kaupa lóðina enda sannfærður um að þetta væru kjarakaup og fyrirtækinu ákaflega mikilvæg. Spara mætti geymslukostnað, en Coldwater geymdi fisk á 5 eða 6 stöðum á Bostonsvæðinu, og tryggja geymslupláss er lá annars ekki alltaf á lausu. Af þessu myndi líka fljóta visst hagræði, það var ekki aðeins að birgðabókhald yrði viðurðanlegra og afgreiðsla til viðskiptavina greiðari, heldur yrði jafnframt komið í veg fyrir að verkfallsaðgerðir í Cambridge gætu lamað alla starfsemi fyrirtækisins.

Framkvæmdir hófust í maí (1975) og var unnið hörðum höndum við að reisa húsið og gera bryggjuna þannig úr garði að taka mætti á móti hafskipum. Réttu ári síðar var frystigeymslan tekin í notkun en hún rúmaði um 5000 tonn.

Seint um vorið 1977 lauk svo endurbótum á bryggjunni og var þá tekið til við að undirbúa móttöku skipa en eitt markmiðið með lóðarkaupunum í Everett, og ekki það léttvægasta, var að gera Coldwater kleift að afgreiða skip. Það var augljóslega mikill kostur að ráða yfir eigin bryggju fast við frystigeymslu en félag hafnarverkamanna í Boston vildi fá að ráða öllu um uppskipun og lestun skipa er komu til borgarinnar. Stjórnendum Coldwater leist ekki meira en svo á að ganga til samstarfs við félagið og sökuðu það um óheimarleg vinnubrögð.

„Það voru margar ástæður fyrir því að ekki kom til greina að beygja sig undir yfirráð ILA verkalýðsfélagsins [International Longshoremen Association] yfir

Icelandic Brand. Upp úr 1970 tók Sölustofnun lagmetis að nota Icelandic-nafnið í vörumerki sínu vestan hafs. Þetta kveikti áhyggjur stjórnarmanna Coldwater og á fundi í október 1972 samþykktu þeir að beina þeim tilmælum til stjórnar SH að hún léti ekki undir höfuð leggjast að verja vörumerki félagsins með kjafti og klóm. Meginástæða þess að ekki var búið að fá einkaleyfi fyrir því var að nafnið fól í sér landfræðilegt heiti. Því varð að uppfylla ýmis skilyrði til að fá það skrásett sem sérstakt vörumerki, meðal annars að það væri búið að vera lengi við lýði hjá fyrirtækinu. Tæpu ári síðar, eða í október 1973, tilkynnti Þorsteinn Gíslason stjórn Coldwater að búið væri að tryggja skrásetningu merkisins í Marylandfylki og víðar. Fógetavaldi mun verða beitt ef lagmetisíðnaðurinn heldur áfram að nota Icelandic í vörumerki sínu, hnýtti Þorsteinn við. Enn leið ár og skrifaði þá Guðmundur H. Gardarsson í minnispunktum sínum, þann 16. september 1974: „Icelandic Brand“ hefur nú verið skráð sem vörumerki Coldwater í USA.“



Frá vinstri: Einar Sigurðsson, Gunnar Guðjónsson, Björn Halldórsson, Guðfinnur Einarsson, Þorsteinn Gíslason fyrir miðju, Ólafur Jónsson, Jón Ingvarsson, Eyjólfur Ísfeld Eyjólfsson og Guðmundur Karlsson. Málin rædd á stjórnarfundum Coldwater 1973. Deilan við bandarísk skattayfirvöld var þá í algleymingi og stóðu fleiri en eitt spjót á Þorsteini. Annars vegar hamaðist skatturinn á honum fyrir að sýna af litinn hagnað af viðskiptum Coldwater við SH en hins vegar gáfu verðlagsyfirvöld honum að sök að græða of mikið. Forsaga þess máls var sú að vorið 1971 hafði stjórn Nixons forseta bannað með lögum allar verðhækkanir næstu þrjá mánuði, auk þess sem settar voru hömlur á verðhækkanir hjá framleiðslufyrirtækjum matvæla næstu tvö árin. Nú þótti nefndinni, er átti að sjá um að lögumum væri framfylgt, hagnaður Coldwater grunsamlega mikill. Sumarið 1973 voru fjárektir yfirvofandi en þá fékk Þorsteinn tækifæri til að ganga á fund nefndarinnar og útskýra málstað Coldwater. Hann hraðaði sér til Washington þar sem hann var leiddur í höfuðstöðvar verðlagseftirlitsins og inn í herbergi þar sem sátu fimm manns er kváðust tímabundnir. Þorsteinn

kom sér því fljótt að efni á þess að vera ljóst hverjir viðmælendurnir voru. „Áður en varði þá var þessu viðtali lokið og við vorum á leiðinni niður í lyftunni“, rifjar Þorsteinn upp, „og ég man vel að ég sagði við embættismanninn sem var fylgdarmaður okkar: „Það var afleitt að við skyldum ekki fá tækifæri til þess að tala við verðlagsnefndina sjálfa.“ Þá sagði hann: „Þið gátuð nú ekki vitað það en þetta var nú nefndin sjálf sem þið voruð að tala við.“ Nokkrum dögum síðar fengum við tilkynningu um það að ekki yrði gripið til frekari aðgerða gagnvart okkur í þessu máli og var það mikill léttir.“

Þriðji þrýstihópurinn í þessu máli var almenningssálitid heima á Íslandi, að svo miklu leyti sem það endurspegladist í skrifum blaðanna. Ídulega var þar látið að því liggja að flytja ætti stærri skerf af hagnaði Coldwater til Íslands, til dæmis með hærri verðlagningu fisksins. Bandaríska þingið hafði hins vegar verið svo forsjátt að setja um það ströng lög að ef alþjóðleg fyrirtæki reyndu slík undanbrögð þá átti að skattleggja þann hluta söluupphæðar sérstaklega er taldist umfram almennt markaðsverð.

hafnarvinnunni hjá Coldwater“, rifjaði Þorsteinn Gíslason seinna upp. „Samningar þeirra innihéldu oftast mikinn fjölda af reglum um það hvernig hafnarvinnunni skyldi hagað og gerðu oft ráð fyrir greiðslum fyrir tíma sem ekki var unninn. Þeir ákváðu sjálfir hversu marga menn þurfti til þess að vinna við hvert skip þannig að oft voru þrefalt fleiri kallaðir til þeirrar vinnu heldur en nauðsynlegt var. Verkalýðsfélagið ákvað einnig hverjir voru ráðnir til slíkrar vinnu og samningarnir gerðu oft ráð fyrir lágmarksgreiðslum fyrir hvern mann fyrir árið burtséð frá því hvort vinnan var stöðug eða ekki. Þeir gerðu ávallt kröfur um miklar greiðslur í sjúkra-tryggingar og lífeyrissjóði, rétt eins og starfsmennirnir væru fastráðnir sem þeir voru þó ekki. Undir verndarvæng verkalýðsfélagsins voru oft óeðlilega margar kröfur vegna meiðsla sem greinilega voru skipulagðar. Þegar um frystiskip var að



Í september 1974 lagði stjórn Coldwater land undir fót og skoðaði lóðina í Boston sem þeim stóð til boða. Myndin sýnir þá Einar Sigurðsson (til vinstri) og Guðmund Karlsson í þessu ferðalagi. Það er skemmt frá því að segja að stjórnarmönnum leist vel á allar aðstæður og samþykktu kaupin. Í nóvember þetta sama ár varð Coldwater Seafood Corporation þinglýstur eigandi að lóð og bryggju í Everett, Boston. Kaupverð var 430 þúsund dollarar.

ræða voru slíkar kröfur oft vegna kalinna fingra. Verulegur vörubjórnaður átti sér stundum stað við losun eða hleðslu á skipum og ILA verkalyðsfélagið reyndi oftast að hindra eðlilegar varnir gegn slíku.“

Það fór eins og Þorstein grunaði að um leið og kvisaðist að Íslendingar undirbyggju móttöku skipa við bryggju sína í Everett tóku verkalyðsforkólfar borgarinnar að láta í sér heyra og voru stundum með illa dulbúnar hótanir. Engu að síður sat Þorsteinn fastur við sinn keip og kvaðst ekki hafa í hyggju að ráða menn félagsbundna ILA. Coldwater væri frjálst samkvæmt bandarískum lögum að ráða til starfans þá menn er því þóknaðist. En vitaskuld væri vinnuhópum hjá Coldwater jafnfrjálst að velja sér það verkalyðsfélag er þeim litist best á enda bandaríska verkalyðslöggjöfin þannig uppbyggð að vinnuveitendur réðu engu um það hvaða verkalyðsfélag starfsfólkið kysir.

Í Everett bjuggust menn við átökum. Senn var von á fyrsta skipinu, m/s Hofsjökli, upp að bryggju. Dr. Þorsteinn Þorsteinsson verkfræðingur, sonur Þorsteins Gíslasonar, hafði séð um alla uppbyggingu á staðnum og í kjölfarið verið ráðinn til að stjórna rekstrinum. Hann gekk nú í það að ráða menn til að sinna uppskipuninni í ígripavinnu. „Þeir voru flestir slökkviliðsmenn frá brunastöð í nágrenninu og fengu borgað í hlutfalli við afköst sem urðu heldur meiri en búist hafði verið við svo að laun þeirra urðu mjög rifleg, en samt var uppskipunarkostnaðurinn mjög hóflegur. Þetta fyrirkomulag hefur hentað báðum aðilum og haldist óbreytt í hartnær 20 ár,“ segir Þorsteinn Gíslason.

Leið nú að því að Hofsjökull kæmi siglandi. Í dagrenningu þann 11. ágúst var skipið komið að innsiglingu Boston-hafnar. Búið var að panta dráttarbát til að aðstoða skipið að bryggjunni en þangað var löng og krókótt leið.

„Þar sem við máttum reikna með einhverskonar átökum þá höfðum við fengið okkur sérstök fjarskiptatæki svo að ég var í talsambandi við skipstjórann, Pál Torp, á meðan innsiglingunni stóð. Þegar skipið var komið hluta af leiðinni þá yfirgaf dráttarbáturinn skipið samkvæmt fyrirskipun frá ILA verkalyðsfélaginu. Ég spurði

Kæligeymslan í Everett var tekin í notkun í maí 1976 þegar fiski úr Selfossi og fær-eysku skipi var skipað þar upp. Frá þessu sagði Þorsteinn á stjórnarfundum Coldwater 31. maí þetta ár og bætti við: „Var þar um ánægjuleg tímamót að ræða. Samt er ekki farið að nota bryggjuna ennþá, þó hún sé tilbúin fyrir allöngu . . . Nú er landað úr skipunum í Gloucester.“



Pál hvort hann treysti sér til þess að koma skipinu upp að bryggjunni og taldi hann það engum vandkvæðum bundið en það kynni að taka eitthvað lengri tíma en annars. Hofsjökull er búinn bógskrúfu og mun það hafa komið sér vel þarna. Rétt fyrir kl. 7 um morguninn var skipið komið mjög nálægt bryggjunni en þá bar þar að lítinn bát með fjórum mönnum og var báturinn merktur ILA. Þeir fóru á milli bryggjunnar og skipsins og hugðust þannig hindra að skipið gæti lagst upp að. Ég kallaði til mannanna og sagði þeim að við myndum reyna að bjarga þeim ef þeir færu í sjóinn. Síðan ráðlagði ég Páli að halda áfram sem hann gerði. Mennirnir forðuðu sér á síðasta augnabliki og rétt um kl. 7 var skipið komið að bryggjunni og bundið. Uppskipun var síðan hafin strax og tollafgreiðsla hafði farið fram.“

Þorsteinn var þó ekki búinn að bíta úr nálinni því að ILA hafði mikinn viðbún- að á landi. „Strax og uppskipun hófst úr Hofsjökli stefndu ILA menn mjög miklum mannfjölda til umsáturs um okkur og gerðu tilraun til þess að stöðva vinnuna. Þeim tókst það ekki og voru fljótlega hraktir út að lóðamörkum en þar mynduðu þeir einskonar hlið í þeim tilgangi að hindra alla flutninga frá okkur eða til okkar. Auðvitað var okkur algjörlega nauðsynlegt að geta sent fiskinn frá okkur í stórum flutningabifreiðum en ILA hafði reiknað með að það mætti stöðva vegna þess að flestir bílstjórarnir myndu vera meðlimir í Teamsters verkalýðsfélaginu sem myndi fallast á samúðaraðgerðir. Það var hins vegar ekki tilfellið vegna þess að flestum vöruflutningabifreiðum í okkar þjónustu var ekið af eignum þeirra. Þeir einir voru kallaðir inn sem voru fúsir til þess að plægja í gegnum hindranir frá ILA sem reyndist ekkert vandamál. Hofsjökull var afgreiddur með eðlilegum hraða en um- sátrið stóð í 43 daga en þá var því hætt bæði vegna þess að það var orðið til- gangslaust og einnig vegna þess að við sóttum þá til saka fyrir ólöglegar verkfalls- aðgerðir.“

Forustumenn ILA dóu þó ekki aldeilis ráðalausir. Í Cambridge voru hafnar- verkamennirnir félagsbundnir í ILA og þegar Hofsjökull sneri stefni þangað var



Frystigeymslan í Everett. All- ar vörur eru í hillum og lyft- arar sjá um stritið.

þeim þegar gert viðvart. Að þessu sinni lék enginn vafi á því að þeir gátu með löglegum hætti stöðvað uppskipun ef þeim bauð svo við að horfa og það var einmitt það sem þeir ætluðu sér.

„Við leituðum enn á ný til dómsyfirvalda sem í þessu tilfelli voru staðsett í Baltimore Maryland, en það virtist ekki mögulegt að fá neinn úrskurð frá þeim sem gæti leyst þetta mál innan skamms tíma. Hér vorum við raunar ekki samningsaðili gagnvart ILA heldur var þeirra samningur við verktakafyrirtækið, sem við höfðum fengið til að taka að sér losun skipanna. Þar sem þeir gátu nú ekki staðið við það, þá var okkur lagalega frjálst að losa skipið með eigin mannafla, ef okkur tækist að yfirstíga hindranir af hálfu ILA. Tæpast myndi það gert með neinu ofbeldi þar sem þeir voru mjög mannmargir miðað við okkur. Samt urðum við að finna leiðir til þess að losa skipið og til þess gerðum við samkomulag við ófélagsbundinn hóp af mönnum í mikilli kyrrþey. Þeir féllust á að afhlaða skipið, ef við gætum komið þeim um borð án átaka við hliðið. Snemma morguns létum við síðan hópinn inn í lokaðan fiskflutningsbíl, sem var einn af okkar eigin bílum og mjög vel merktur sem slíkur. Hann ók rakleitt í gegnum hliðið og upp að skipinu en þar fór hópurinn úr honum og hófst handa þegar í stað við afhleðslu á skipinu. Eftir að það var komið í fullan gang þá hafði ILA verkalyðsfélagið enga beina leið til þess að stöðva okkur og losun skipsins hélt áfram á eðlilegan hátt.“

ILA taldi þó ekki enn fullreynt með sér og Coldwater. Stjórnendur þess reyndu að koma á samúðarverkfalli í verksmiðjunni í Cambridge en varð ekkert ágengt.

Ný verksmiðja og nýjar höfuðstöðvar

Þegar ákveðið var 1975 að ráðast í byggingu frystigeymslu í Everett hafði Þorsteinn gengið þannig frá hnútum að Coldwater var innan handar að byggja við hina fyrirhuguðu frystigeymslu annað álíka stórt hús, hvort heldur viðbót við geymsluna eða nýja verksmiðju. Engar fastmótaðar áætlanir voru þó til um frekari byggingaframkvæmdir á lóðinni og það var ekki fyrr en á stjórnarfundum SH í apríl 1976 að samþykkt var að reisa nýja verksmiðju í Everett frekar en að stækka sjálfa frystigeymsluna sem var þá að verða tilbúin til notkunar.

Þann 4. maí 1978 tók hin nýja verksmiðja Coldwater í Everett til starfa. Afkastageta nýju verksmiðjunnar voru 17 þúsund tonn (38 milljón pund) á ári en verksmiðjan í Cambridge afkastaði 28 þúsund tonnum (62 milljónum punda). Þetta þýddi með öðrum orðum að framleiðsla Coldwater á unnum fiskréttum gat aukist um allt að 60% með tilkomu verksmiðjunnar í Boston.

Mikil breyting var líka að verða á markaðinum; fiskstautarnir voru óðum að glata vinsældum sínum. Á aðalfundi SH 1979 tók Þorsteinn djúpt í árinna og sagði engan „ . . . geta lifað á því í dag að selja fiskstauta sem allt byggðist á í gamla daga, því það vill enginn kaupa þá lengur. Nú er allt saman byggt á því að innbaka fiskinn og búa til úr honum allskonar stykki“. Framleiðsla verksmiðjunnar í Boston var öll með þessu nýja lagi sem vestra er kölluð „Batterfried.“ Hráefnið var oftast nær þorskblokk.

Þegar hér var komið sögu var skrifstofa Coldwater enn í leiguhúsnaði í Scarsdale og hafði verið það síðan 1964. Vaxandi velgengni fyrirtækisins kveikti í mönnum að breyta þessu fyrirkomulagi. Því var það að í september 1978 samþykkti stjórn Coldwater að fjárfesta í nýbyggingu er hýsa skyldi skrifstofur fyrirtækisins. Staðurinn var valinn, bærinn Rowayton í Connecticut, skammt norðan landamæra New York. Þessi ákvörðun stjórnar Coldwater olli nokkrum taugatitr-



Dr. Þorsteinn Þorsteinsson verkfræðingur stjórnaði uppbyggingunni í Everett og tók þar við mannaforráðum og yfirstjórn þegar hin eiginlega starfsemi hófst.



Hofsjökull mörgum árum eftir þá atburði sem hér greinir frá. Í ágúst 1977 varð Hofsjökull nýjasti fyrsta skipið sem afgreitt var við bryggju Coldwater í Everett en ekki gekk það átakalaust fyrir sig.

Ljós: Bill Miller.

Um áramótin 1971/72 réðst Coldwater í að kaupa þrjá notaða flutningabíla og 9 aftanivagna til reynslu. Þetta var tilraunastarfsemi en á stjórnarfundum Coldwater í febrúar 1972 sagði Þorsteinn það vel koma til greina að kaupa fleiri ef vel tækist til með þessa. Næstu árin varð lítil fjölgun í trukkæign fyrirtækisins. Í ársbyrjun 1975 átti það 5 bíla og 22 vagna en þessi eign var Coldwater arðbær og það stundum með svolítið óvæntum hætti líkt og í upp-skipunardeilunni við ILA 1977. Myndin sýnir einn af bílum Coldwater á bryggjunni í Everett. Ljós: Brighwell.



ingi meðal íbúanna er óttuðust að nýttisku skrifstofubygging myndi spilla friðsömum andblæ bæjarins. Safnað var undirskriftum gegn byggingunni og skipulagðir fjöldafundir til að fá stjórnendur fyrirtækisins ofan af ákvörðun sinni.

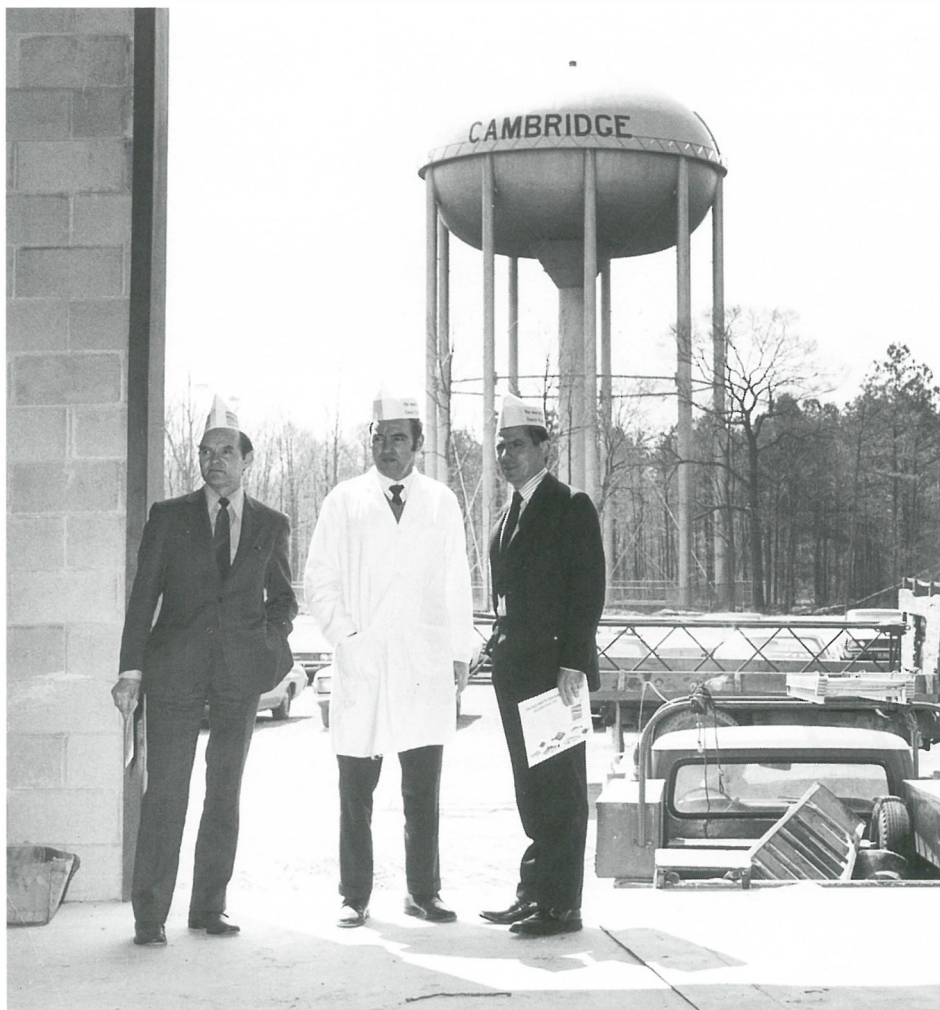
„Það var hins vegar enginn möguleiki á að við gætum snúið til baka með áform okkar,“ fullyrðir Þorsteinn Gíslason. „Við höfðum gert reyfarakaup á lóðinni og staðarvalið hentaði okkur mjög vel. Hins vegar hét ég því að byggingarstill myndi vera með þeim hætti að hann myndi ekki stinga í stúf við umhverfið og þarna myndi eingöngu fara fram skrifstofuvinnna en engin framleiðsla á neinum sjávarafurðum.“

Íbúar Rowayton urðu að láta sér þetta loford lynda og haustið 1979 tók hin nýja skrifstofubygging að rísa. Í lok ársins rann leigusamningurinn um húsnæðið í Scarsdale út og reyndist ógjörningur að fá hann framlengdan á viðunandi kjörum. Fluttist þá um það bil 35 manna skrifstofulið Coldwater í bráðabirgðahúsnæði í Stamford, stutt frá Rowayton. Þetta var miður heppilegt húsnæði og því varð mikill fögnuður meðal starfsfólksins þegar það loks í byrjun október 1980 færði sig um set inn í hina nýju og glæsilegu skrifstofubyggingu Coldwater í Rowayton.

Slær í bakseglin

Þegar að er gáð kemur í ljós að góðæri árána 1968 til 1979 í sögu Coldwater skiptist í tvö velmegunarskeið. Kaflaskilin voru um hörmungarárið 1974. Þegar það var að baki birti upp sem aldrei fyrr. Othar Hansson hafði þá í öndverðum marsmánuði 1975 verið ráðinn aðalsölustjóri Coldwater og undir hans stjórn fór árssala fyrirtækisins í fyrsta skiptið yfir 200 milljónir dollara árið 1978.

Þrátt fyrir glæstar afkomutölur og sölumet sem náðu hátindi á árunum 1978 og '79 reyndist hagnaður Coldwater 1978 vera um það bil helmingi lægri en árið á



Björn Jónsson, verkalyðsleiðtogi og ráðherra um skeið (lengst til vinstri á myndinni), í heimsókn hjá Coldwater. Við hlið hans stendur Guðni Gunnarsson verk-smiðjustjóri en Guðmundur H. Gardarsson er lengst til hægri og heldur á upplýsingariti frá Guðna í vinstri hendi. Þeir Björn, sem þá var forseti neðri deildar Alþingis og forseti ASÍ, og Guðmundur, þáverandi varaforseti ASÍ, heimsóttu Guðna í þriggja vikna ferð þeirra um Bandaríkin sem þeir fóru í boði bandaríska utanríkisráðuneytisins árið 1972 eða þar um bil. Ljósni: Brightwell.

undan. Vextir í Bandaríkjunum stigu ört á þessum tíma, og áttu eftir að fara í 20%, sem kom sér ákaflega illa fyrir Coldwater. Vörulán fyrirtækisins, sem notuð voru til að greiða fiskinn fljótt og vel, höfðu stigið jafnt og þétt í samræmi við aukin fiskkaup frá Íslandi, Færeyjum og víðar. Í febrúar 1978 var lán Coldwater í Citybank komið í 25 milljónir dollara og 10 milljónir dollara í Scandinavian Bank í London. Þetta lánsfjármagn varð þeim mun dýrara sem vextir voru hærri.

Dæmið var einfalt, vaxtakostnaður Coldwater var orðinn uggvænlega mikill og næstu árin áttu ekki eftir að verða lántakendum hagstæð vestan hafs. Samfélagið var að sigla inn í kreppu er leiddi til almennrar sölutregðu strax 1979 en á því ári náði Coldwater engu að síður að setja enn eitt metið í sögu fyrirtækisins þegar sala þess fór vel yfir 223 milljónir dollara.

Þessi árangur varð þeim mun eftirtektarverðari þegar haft er í huga að í október þetta ár tapaði Coldwater föstum viðskiptum upp á 8000 tonn af niðurskornum fiskisneiðum svo til á einum degi. Þetta gerðist þegar fyrirtækið Arthur Treacher's var selt til Mrs. Paul's Kitchens. Hinn nýi eigandi, Mrs. Paul's, átti sína eigin verk-smiðju þar sem fiskurinn var unninn eftirleiðis.

Eftir því sem kreppan í Bandaríkjunum dýpkaði dró úr ferðum fólks á matsölu-staði sem var mikil óheillaþróun fyrir Coldwater er seldi um 98% af afurðum sín-



Hin nýja verksmiðja Coldwater í Everett var á hafnarbakk-
anum eins og myndin sýnir glögt. Flutningabílarirnir þrír eru
hlaðnir fæðnum fiski úr frystigeymslu verksmiðjunnar. Und-
irbúningur að byggingarframkvæmdum Coldwater á þessu
svæði hófst fyrir alvöru snemma á árinu 1975. Þorsteinn
hafði sjálfur séð um teikningar að verksmiðjunni í Cam-
bridge en réð nú son sinn, Þorstein Þorsteinsson vélaverk-
fræðing, til að annast teikningar að nýrri frystigeymslu og
síðar verksmiðju í Everett „ . . . í nánú samráði við mig“ seg-
ir Þorsteinn og bætir við um son sinn: „Hann stjórnaði einnig

byggingarframkvæmdum sem hófust 15. maí 1975.“ Í maí
árið eftir var frystigeymslan tekin í notkun en hún rúmaði á
milli 5 og 6 þúsund tonn. „Þar sem framleiðslugeta verk-
smiðju félagsins í Cambridge nálgadist að vera fullnýtt ákváð
stjórn félagsins að halda byggingarframkvæmdum í Boston
áfram og reisa þar til viðbótar verksmiðju fyrir fiskskammta
framleiðslu auk þess sem frystigeymslan yrði stækkuð. Með
tilkomu frystigeymslunnar í Boston varð sú breyting á að
dreifing fiskflaka var nú þaðan að miklu leyti og reyndist
það hagkvæmt“, segir Þorsteinn Gíslason.

um til stofnana og veitingastaða en aðeins 2% til verslana. Í ofanálagið hættu
margir skólar að kaupa fisk, mest vegna þess að hann var orðinn býsna dýr í sam-
anburði við aðrar matartegundir, til dæmis kjúklinga og hakkað kjöt. Fjölmargir
„fish and chips“-staðir fylgdu í þessa sporaslóð og tóku að nota ódýrt kjöt fremur
en fisk.

Þessi breyting á neysluháttum bandarísku þjóðarinnar kom sérstaklega illa við
verksmiðjurekstur Coldwater sem gefið hafði fyrirtækinu um 2/3 hluta af tekjum
þess. Það lá því í hlutarins eðli að frumskilyrði þess að fyrirtækið skilaði góðum
arði var að vélar verksmiðjanna væru nýttar til hins ýtrasta. Á þessu hafði orðið
misbrestur. Þegar stjórnendur Coldwater ákváðu að ráðast í byggingu verksmiðj-
unnar í Everett sáu þeir ekki annað en vaxandi velgengni framundan. Þegar þetta
brást og óveðursský byrjuðu að hrannast upp við sjóndeildarhringinn átti fyrirtæk-
ið í erfiðleikum við að haga seglum eftir vindi. Miklar fjárfestingar og há vörulán
settu því skordur hversu mikið mátti draga saman seglin.



Stóra húsið fyrir miðri myndinni, með þakhýsi á flötu þakinu, hýsir skrifstofu Coldwater í smábænum Rowayton í Connecticut. Þegar fréttist af byggingaráformum Coldwater risu bæjarbúar upp til að mótmæla. Þeir óttuðust röskun á rölyndislegum bæjarbragnum og sumir héldu að Coldwater hygðist taka upp fiskvinnslu í bænum. En það varð ekki aftur snúið; hinn 13. september 1978 hafði Þorsteinn samið um kaup á lóðinni og undir árslok 1980 fluttist skrifstofa Coldwater í stórt, nýbyggt húsið á árbakkanum, teiknað af þekkt-

um bandarískum arkitekt, Michael Irving. Irving var búsettur í Rowayton og hafði ráðning hans góð áhrif á samborgara hans sem sýndu framkvæmdinni minni andúð fyrir vikið. Bátarnir við flotbryggjurnar, mest seglskútur, eru lýsandi fyrir bæjarbraginn í Rowayton sem ekki hefur bedið neinn hnekki af flutningi Coldwater þangað. Þess má geta að þegar Þorsteinn réðst til Coldwater unnu 44 starfsmenn á skrifstofunni en þegar hann lét af störfum voru þeir 35.

Það flögraði jafnvel að Þorsteini eitt andartak að ef til vill hefði verið betra að biða með verksmiðjubýgginguna; „ . . . við vissum ekki að þetta árferði myndi koma, ef við hefðum vitað það þá getur vel verið að við hefðum ekki byggt hana [þ.e. verksmiðjuna]“, velti hann fyrir sér á aðalfundi SH 1981. En hann var fljótur að bæla niður þessar hugsanir. Þær gerðu ekki annað en að opinbera fánýtt skammtímasjónarmið; „ . . . ég held að það sé gæfa félagsins að hafa byggt verksmiðjuna vegna þess að þegar batnar hér og það mun gerast þá verður verksmiðjan tilbúin til að rækja sitt hlutverk.“¹⁷

Fyrstu ár 9. áratugarins áttu eftir að verða Coldwater mjög þung í skauti. Enda þótt sala fyrirtækisins næmi líðlega 200 milljónum dollara árið 1980 varð verulegt tap á rekstrinum. Coldwater hafði aldrei áður bedið annan eins hnekki undir stjórn Þorsteins. Það hafði verið nánast árisst að fyrirtækið skilaði hagnaði og meira en helmingur alls útflutnings SH hafði allt frá 1968 farið vestur um haf. Þetta tók að breytast árið 1981 þegar kaup Coldwater af SH fóru úr riflega 52.500 tonnum árið á undan í tæp 40 þúsund tonn.



Othar Hansson. Í byrjun mars 1975 var Othar ráðinn aðalsölustjóri Coldwater. Hann hafði þá látið af störfum sem forstjóri Icelandic Seafood Corp. En áður hafði Othar unnið hjá SH, bæði í Englandi og á Íslandi. Þorsteinn sóttist eftir því að fá hann til starfa og segir: „Ráðning hans reyndist mikið gæfuspor fyrir Coldwater. Undir sölustjórn hans varð söluaukning Coldwater gífurleg á meðan hans naut við sem var á annan áratug.“

Þrátt fyrir árvissan samdrátt í flakasölu Coldwater næstu þrjú árin eftir martröðina 1980 tókst stjórnendum fyrirtækisins að spyrna við fótum. Á árinu 1982 hljóp nýtt líf í sölu verksmiðjuframleiddra afurða en þar hafði gætt samdráttar allt síðan 1979. Jafnframt var farið í saumana á rekstrinum og allra ráða leitað til að bæta hann. Þessar aðgerðir skiluðu árangri strax 1981 þegar fyrirtækið skilaði góðum hagnaði.

Í maí þetta sama ár hækkaði Þorsteinn verð þorskflaka til Long John Silver's, stærsta viðskiptavinar Coldwater. Það var mat Þorsteins á þessum tíma að þrátt fyrir hægari sölu fimm pundanna, sem Long John var aðalkaupandinn að, leyfði birgðastaðan vel þessa hækkun. Framleiðslan heima á Íslandi fór líka dvínandi vegna minnkandi þorskveiða. Og nokkuð var það á stjórnarfundi Coldwater í desember 1982 kvaðst Þorsteinn sjaldan hafa átt minni birgðir af fimm punda þorskflökum en einmitt þá. Engu að síður áttu samskiptin við Long John Silver's eftir að verða vaxandi áhyggjuefni félagsmönnum SH. Birgðir af 5 pundunum tóku að safnast saman í frystihúsunum og mikið var líka til af ufsa og þorskflökum í 10 punda pakkningum. Þessir erfiðleikar áttu eftir að fara vaxandi allt árið 1983.

Flugfiskur

Á öndverðum níunda áratugnum tók Þorsteinn Gíslason að hamra á nauðsyn breytinga. Róttækasta hugmynd hans var að draga úr og seinast hætta framleiðslu 5 punda pakkningarinnar sem hafði í áratugi verið helsta stolt SH og ein stærsta gróðalind frystihúsanna heima á Íslandi. Í staðinn vildi hann taka upp nýjar pakkningar og breyta söluaðferðum.

Angi af þessari nýju stefnu, sem Þorsteinn vildi fitja upp á, var útflutningur fersks fisks með flugvélum. Þetta var engin nýlunda á Íslandi. Ýmis frystihús höfðu fengist við slíkan útflutning áður en ekkert þeirra í viðlíka magni og Þorsteinn hafði í huga. Venjan hafði verið að senda fiskinn með farþegaflugi Flugleiða en Þorsteinn var með miklu stærri ráðagerðir á þróunum. Hann tók að svipast um eftir flugvélum er stæðu til boða og hafði samband við flugfélagið Flying Tigers. Það hafði gert samning við bandaríska tölvufyrirtækið Digital um að fljúga með tölvuhluti til Shannon á Írlandi þar sem Digital átti samsetningarverksmiðju. Þorsteinn samdi nú við flugfélagið um að það flytti kældan fisk til baka.

Á Íslandi lýstu fimm fyrirtæki sig reiðubúin að taka þátt í þessari tilraun; Bæjarútgerð Reykjavíkur, Ísbjörninn hf., Bæjarútgerð Hafnarfjarðar, Hraðfrystistöðin í Reykjavík og Miðnes hf. í Sandgerði.

Þann 8. september 1981 lenti DC-8 þota Flying Tigers á Keflavíkurflugvelli. Á flugvellinum biðu 46 tonn af ferskum fiski, mest karfa, er áttu að fara til Boston. Þetta var upphafið á einstæðum kafla í sögu fiskútflutnings frá Íslandi. Þessi viðskipti voru ákaflega hagstæð fyrir frystihúsin. Karfinn hafði aðallega verið seldur til Sovétríkjanna en Rússarnir keyptu venjulega ekki meira en svo að í maí var oftast búið að framleiða upp í samningana og byrjuðu frystihúsin þá að safna birgðum til næsta árs. Það var því frystihússtjórum fagnaðarefni að fá tækifæri til að höggva í þessar birgðir og selja karfann ófrystan vestur um haf með umtalsverðum hagnaði.

Coldwater átti hins vegar erfiðara með að láta flutningana borga sig. Fyrirtækið keypti fiskinn en mikil áhætta var fölginn í því að flytja hann vestur og mátti í raun ekkert út af bregða ef karfinn átti að komast ferskur á markað. Ef það tókst hins vegar ekki var hlaupið á náðir verksmiðjunnar í Everett þar sem fiskinum var velt



*Úr vinnslusal verksmiðju
Coldwater í Cambridge.*

upp úr brauðmylsnu og hann steiktur. Það kom því aldrei til þess að henda þyrfti flugfiskinum svokallaða en hærra verð fékkst fyrir hann ferskan en frystan.

„Þessir flutningar gengu vel,“ rifjar Þorsteinn upp, „en eðli þeirra var þó þannig að það reyndi mjög á taugarnar hjá þeim sem unnu við þetta. Það var nauðsynlegt að gera ávallt samning um svona leiguflug með fyrirframgreiðslum án þess að mögulegt væri að hafa fullvissu um að fiskurinn væri tilbúinn til hleðslu á réttum tíma. Þessar ferðir voru háðar samskonar truflunum eins og flugferðir almennt og í einu tilfelli urðu miklar tafir þegar flugstjórinn fékk hjartaslag. Það mátti því í raun ekki byrja að selja fyrr en viðkomandi flugvél fór frá Íslandi og ekki alltaf mögulegt að selja farminn allan. Þegar það kom fyrir þá var afgangurinn hreinlega frystur í verksmiðjunni í Everett en það minnkaði áhættuna mjög mikið. Þó að flutningskostnaðurinn reyndist vera vel innan þeirra marka sem hægt var að standa undir, þá var það einn hluti af þeim kostnaði sem erfitt var að kyngja. Það voru hin háu þjónustugjöld sem runnu til Flugleiða á Keflavíkurflugvelli, en þeir höfðu einkaleyfi til þess að afgreiða allar flugvélar. Coldwater leitaði til ríkisstjórnarinnar á Íslandi til þess að fá leyfi til þess að afgreiða flugvélar án ihlutunar Flugleiða, sem hefði sparað mikinn kostnað, en það fékkst ekki. Samtals námu innkaup Coldwater á ófrosnum flökum með flugvélum rúmlega 150 tonnum á árinu 1981.“

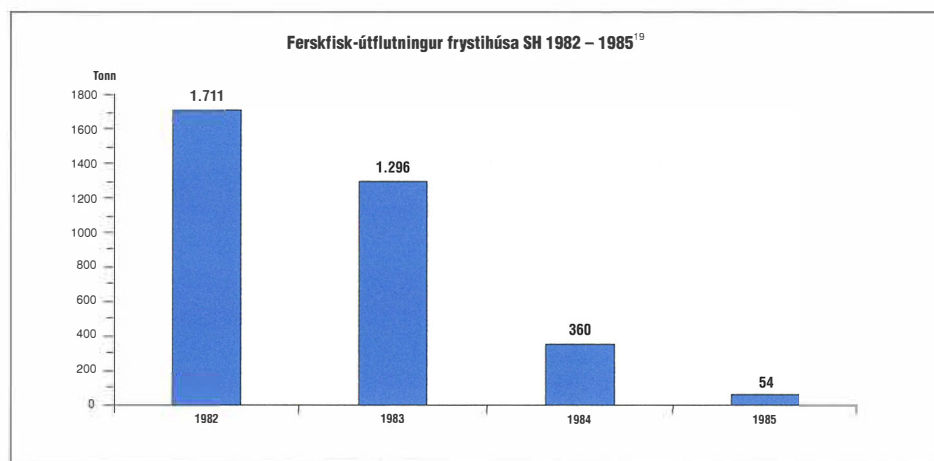
Snemma á árinu 1982 varð sú breyting að SH tók að sér umsjón með útflut-

*Úr framleiðslusal verk-
smiðju Coldwater í Everett.
Verið er að skera ýsublokkir
frá Akranesi.*



ingnum en áður höfðu þessi viðskipti verið á milli Coldwater og frystihúsanna án íhlutunar Sölumiðstöðvarinnar.¹⁸ Undir yfirstjórn Benedikts Guðmundssonar, en daglegri umsjón Haralds Páls Þórðarsonar, voru skipulagðar fastar áætlunarferðir, tvisvar í viku, með fisk til Boston. Notaðar voru DC-8 þotur er tóku um 46 tonn í hverri ferð. Að auki var flutt verulegt magn til New York með flugvélum Flugleiða, stundum allt að tíu til tólf tonn í ferð.

Á aðalfundi SH 1982 lýsti Þorsteinn mikilli bjartsýni sinni um framtíð loftflutninganna. Hann lék sér að þeirri hugmynd að eftir nokkur ár yrði ferskur fiskur ef til vill orðinn verulegur hluti af útflutningi SH. Það gekk þó ekki eftir. Þegar árið 1982 var gert upp kom í ljós nokkurt tap á „flugfiskinum.“ Þorsteinn lét þetta ekki





á sig fá en brýndi menn til að halda sínu striki, hér væri um brautryðjendastarf að ræða sem ætti eftir að bera ávöxt.

„Fram að þessu hafa verið fluttir 68 heilir flugvélafermar og 85 sendingar með Flugleiðum samtals 6.700.000 pund eða rúm 3000 tonn“, lýsti hann á aðalfundi SH 1983. „Þessi starfsemi er alveg heimur út af fyrir sig. Enginn annar aðili hefur reynt að halda uppi reglubundnum vikulegum flugflutningum á fiski til Bandaríkjanna. Þetta hefur tekist vonum framur og getur orðið varanlegur og fastur liður í fiskisölum okkar í Bandaríkjunum.“

Hann gat líka glatt fundargesti með því að það sem af var árinu 1983 hefði verið hagnaður af flugi fiskisins og útlitið væri gott. Eftir 20 ár mun meira en helmingur af fiskútflutningi Íslendinga fara loftleiðina á markað, var spádómur Þorsteins.

Það var í þessum anda að Þorsteinn hóf á haustdögum 1983 að kanna hagkvæmni þess að Coldwater keypti flugvél til að annast fiskflutninga. Jafnvel þó ekki yrði flogið nema einu sinni í viku myndu slík kaup borga sig, var skoðun Þorsteins. En hann var líka reiðubúinn að semja um langtímaleigu á DC-8 þotu í sama skyni.²⁰

„Þessar athuganir hefðu sennilega haldið áfram og væntanlega endað í raunhæfum aðgerðum,“ segir Þorsteinn, „ef ekki hefðu orðið ýmiskonar birgðavandamál og óvissa um sölur á síðari helmingi ársins 1983 sem fengu forgang yfir allt annað í starfseminni.“

Þorsteinn hættir

Hinir miklu erfiðleikar hjá Coldwater á öndverðum 9. áratugnum kæfðu ekki aðeins hugmyndir Þorsteins um þotukaup, þeir áttu einnig eftir að binda enda á starfsferil hans hjá fyrirtækinu. Vaxandi fiskbirgðir heima á Íslandi þrýstu á hann um að selja meira og til að bæta gráu ofan á svart komst sá orðrómur á kreik að Iceland Seafood, dótturfyrirtæki SÍS í Bandaríkjunum, væri jafnt og þétt að styrkja stöðu sína á meðan hallaði sífellt meira á Coldwater. Vitnað var til þess á stjórnarfundum Coldwater að allt stæði með blóma hjá Sambandsmönnum.²¹

Það hafði alltaf verið SH-mönnum kappsmál að standa keppinautunum í SÍS framur. Ástæðan var einföld. Sölumiðstöð hraðfrystihúsanna hafði aldrei lagt út á þá braut að kaupa frystihús heldur byggðist samtakamáttur félagsins á frjálsri að-

Coldwater sá alltaf um að útvega flugvélar til ferskfiskflutninganna, líka þegar SH var búin að taka að sér umsjón þeirra í ársbyrjun 1982. Það var hlutverk Benedikts Guðmundssonar og þó aðallega Haralds Þórðarsonar að sjá um framkvæmdina og það varð fljótlega aðalstarf Haralds að fá fisk í vélarnar, hlaða þær og annast alla umsjón með flutningunum en hann hafði áður verið skipstjóri og stýrimaður hjá Jöklum.



Frá aðalfundi SH 1983. Jón Stefánsson snýr baki í gluggann og slær af vindli í öskubakkann. Við hlið hans er Einar S. M. Sveinsson, framkvæmdastjóri Bæjarútgerðar Reykjavíkur, Sigurður Stefánsson, endurskoðandi SH til fjölda ára fitlar við gleraugu og á endanum hægra megin er Már Lárusson, Neskaupstað, í ljósum jakkafötum. Við næsta borð sitja frá vinstri; Markús Waage SH, Jónas Guðmundsson, Gardi Sandgerði (með pipuna) og Þórir Guðmundsson SH. Þessir þrír sitja við gluggann. Fyrir framan þá sitja frá vinstri; Baldur Sveinsson SH, Rögnvaldur Ólafsson, Hellissandi (gluggar í skýrslu), og Marías P. Guðmundsson, Ísafirði. Í ársbyrjun 1982 tók SH að sér umsjón flug-fisksins. Aberandi er hve hlutur karfaflaka var mikill í þessum útflutningi;

1393 tonn árið 1982, 830 tonn '83, 227 tonn '84 og 28 tonn '85. Einar S. M. Sveinsson (hans er einnig getið í sögu Jökla) var mikill frumkvöðull að þessum flutningum. BÚR var með sex skip, þar af fjögur á karfaveiðum. „Þegar von var á flugvél kölluðum við einhvern togaranna inn og fengum þannig 4-5 daga gamlan fisk, það elsta,“ rifjar Einar upp. „Við fengum mjög gott út úr þessu en Coldwater keypti af okkur fiskinn.“ Þegar litid er á tölur um útflutninginn þessi ár frá 1982 til 1984 sést að BÚR hefur verið langstærsti ferskfisk-seljandinn; með 416 tonn 1982 (næsta hús var þá með 282 tonn), 300 tonn '83 og 126 tonn '84 sem var á milli tvöfalt og ferfalt það magn sem næsthæsta húsið seldi.

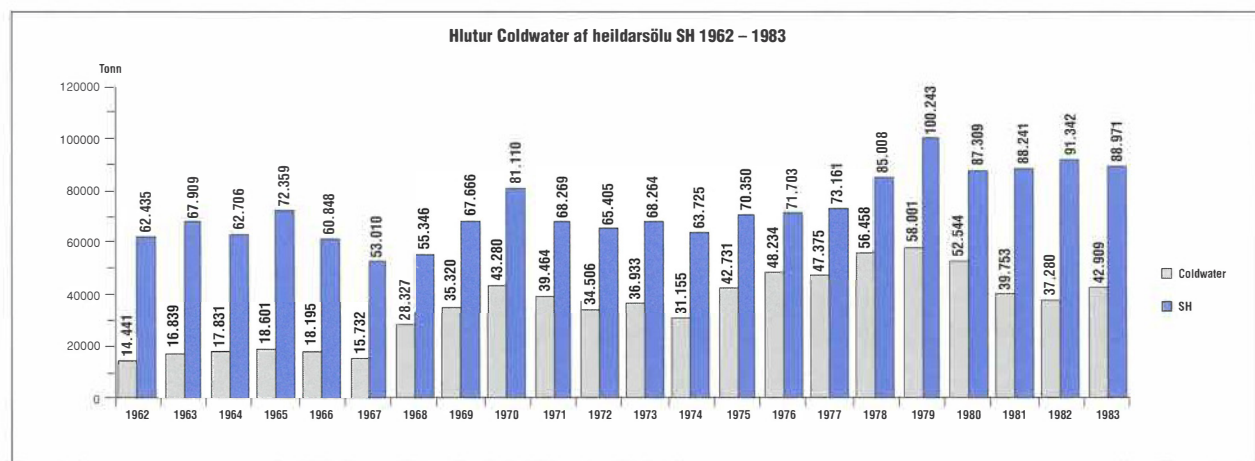
ild frystihúsa út um allt land. Til að halda þessum sundurleita hópi saman var aðeins eitt ráð; að taka öðrum fram á markaðinum. Það varð að selja fiskinn fljótt og vel og fá fyrir hann gott verð, helst betra en keppinautarnir. Þetta hafði stjórnendum Coldwater oftast tekist allt frá því Jón Gunnarsson sannfærði Bandaríkjamenn um að þorskur frá Íslandi væri mun betri en frá Kanada og Noregi.

Iceland Seafood hafði notið góðs af þessu. Óneitanlega höfðu Sambandsmenn verið að sækja í sig veðrið vestan hafs undir stjórn Guðjóns B. Ólafssonar enda þótt mikið skorti á að umsvif þeirra væru orðin eitthvað álíka og Coldwater gat státað af.

Þetta fór saman við að birgðir SH-frystihúsa af Ameríkufiski fóru vaxandi á fyrri hluta árs 1983. Á aðalfundi SH þá um vorið var þetta rætt og augljóst að fundarmenn voru áhyggjufullir af ástandi mála vestan hafs. Enn héldu birgðirnar áfram að hlaðast upp. Áður en nokkur vissi af voru hálfs árs birgðir orðnar að 10 eða 12 mánaða birgðum. Frystigeymslur voru víða að fyllast. Vandi frystihúsanna var á góðri leið með að verða þjóðarvandi.

Bagalegast var þó að í framfarðasveit SH og Coldwater kom mönnum ekki saman um leiðir til úrlausnar. Í ágúst 1983 setti stjórn SH á laggirnar starfshóp er átti að benda á leiðir út úr þessum ógöngum sem félagar Sölumiðstöðvarinnar voru komnir í.²² Niðurstæða nefndarinnar varð sú að dvinandi sölu fimm punda þorsklakanna mætti fyrst og fremst rekja til þess að Coldwater hækkaði verð þeirra í maí 1981. Ráðið væri að lækka þau aftur.²³

Gísli Konráðsson, sem sat bæði í stjórn SH og Coldwater, tók ákveðið undir þessa niðurstöðu og kvaðst halda „ . . . að meirihluti innan SH vilji verðlækkun á 5 lbs.“²⁴ Þorsteinn Gíslason var hins vegar á öndverðum meiði og áskildi sér rétt til að ráða verði þeirrar vöru sem Coldwater seldi. Og enginn efaðist um frábæra stjórnunarhæfileika hans. Í rúm tuttugu ár hafði Þorsteinn stýrt flaggskipi SH og oft orðið að taka erfiðar ákvarðanir og ætíð reynst sannspár um væntanlegar verðhækkanir. Hann hafði glímt við stjórnendur risafyrirtækja vestra, tekist á við skattayfirvöld og átt í erjum við óprúttin verkalyðsfélög. Undir handarjæðri hans hafði Coldwater vaxið úr tiltölulega litlu fiskisölu- og iðnfyrirtæki í stórfyrirtæki. Í þessu ljósi var óhjákvæmilegt annað en að menn leggðu við hlustir þegar þessi nánast kraftaverkamaður lagðist gegn verðlækkun. Það eina sem réttlætir verðlækkun er stóraukin sala í kjölfarið, var skoðun Þorsteins, en hún verður ekki núna þó að verðið lækki. Ástæða sölutregðunnar er alls ekki hátt verð heldur vont hrá-



Þó ekkert yrði úr hugmynd-
um Þorsteins, um að leigja
eða kaupa flugvél, þá hefur
SH allar götur síðan selt
umtalsvert magn af ferskum
fiski, bæði til Bandaríkjanna
og Evrópu. Fiskurinn fer þó
yfirleitt ekki lengur utan með
sérstökum vöruflutningavél-
um, eins og var í tíð Þor-
steins, heldur með venjulegu
áætlunarflugi Flugleiða.
Myndin sýnir fiskflök á leið
til Þýskalands.



efni, voru skilaboð Þorsteins. Hann lagði því til að í stað þess að lækka verðið væri gætt betur að vöruvöndun, fimm pundin lögð niður í áföngum og í staðinn tekin upp „ . . . til dæmis vinnsla á ýmsum öðrum seljanlegri pakkningum.“

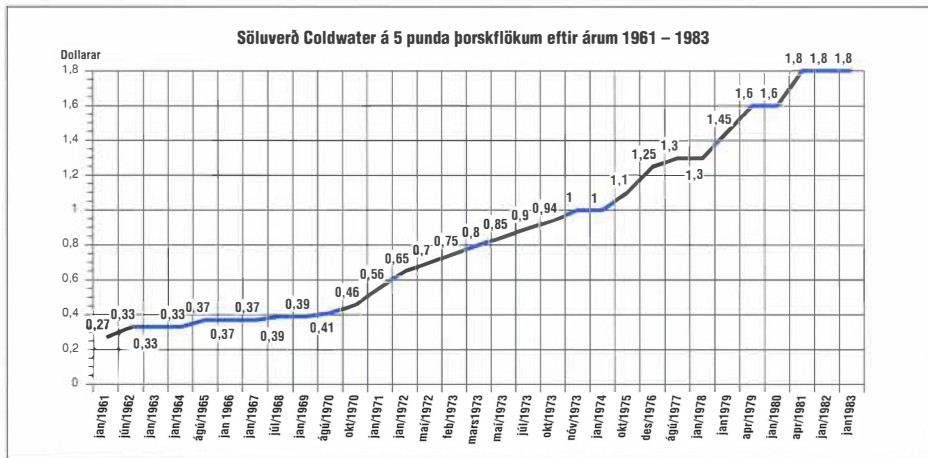
Þeir voru ófáir sem voru á öndverðum meiði við Þorstein um gæði þorsklak-anna. Mörgum óx líka í augum að leggja af fimm punda pakkningarnar og flestir voru þeirrar skoðunar, þrátt fyrir staðhæfingar forstjórans, að verðlækkun myndi gera galdurinn. „Menn trúa þessu ekki á Íslandi að þetta sé út af gæðum. Þess vegna er ekki óeðlilegt að menn haldi að 10 cent ráði úrslitum en ekki gæðamun-ur“, lýsti Eyjólfur Ísfeld yfir á stjórnarfundum Coldwater í september 1983.

Með þessum orðum var Eyjólfur að vísa til þess að veitingahúsakeðjan Long John Silver's þrýsti æ fastar á Coldwater um að lækka verðið á fimm punda þorskflökunum. Á miðju sumri 1983 höfðu stjórnendur Long John Silver's tilkynnt Þorsteini að þeir hygðust snúa viðskiptum sínum í auknum mæli til Kanada og fylgdi með að Coldwater ætti enga von um að halda sínum hlut óskertum, hvað þá auka hann. Þorsteinn hafði reynt að láta krók koma á móti bragði og gert stjórnendum Long John Silver's móttíloboð um að lækka verðið um 10 sent ef þeir keyptu í staðinn öll sín þorskflök af Coldwater.²⁵ Þessu höfnuðu Bandaríkjamennirnir snarlega og áður en nokkurn varði hafði forstjóri Iceland Seafood, Guðjón B. Ólafsson, gripið gæsina, samið við Long John og lækkað fimm pundin úr 180 centum pundið í 170. Þetta gerðist í ágústmánudi 1983.

Verðlækkunin kom mjög flatt upp á Þorstein en um hana sagði hann síðar: „Það hafði tíðkast í fjöldamörg ár að sölufélög SH og SÍS í Bandaríkjunum, Coldwater og Iceland Seafood, höfðu yfirleitt sama verð á öllum helstu framleiðslutegundum

sem komu frá Íslandi, aðallega vegna þess að samkeppnin milli þessara aðila var þannig að hvorugur þeirra hefði getað komist upp með það til lengdar að skila lægra verði en hinn. Yfirleitt gerðist þetta þannig í sambandi við verðlagningu á mikilvægum vörutegundum að Coldwater reið á vaðið með nauðsynlegar hækkanir og Iceland Seafood fylgdi á eftir.

Aldrei virtist verða neinn verulegur ágreiningur milli þessara félaga hvernig verðlagningin þyrfti að vera. Í ágústmánuði 1983 gerðist það hins vegar að Iceland Seafood tilkynnti verðlækkun á þorsflökum um 10 cent á pundið og kom sú ráðstöfun Coldwater mjög á óvart. Þetta var lækkun um 5,5 af hundræði og þar sem verð á íslenskum flökum var yfirleitt meira en 35% hærra en verð kanadískra flaka



þá gat þessi verðlækkun ekki haft nein sérstök áhrif á sölumagn íslenskra flaka. Hún hlaut því eingöngu að vera byrjun á verðstríði við Coldwater í þeim tilgangi að ná meiri sölum, sérstaklega til Long John Silver's. Ég taldi slíka togstreitu milli félaganna ekki geta leitt til neins góðs og hafnaði öllum ráðleggingum um að fylgja þessari lækkun í verðlagningu Coldwater.“

Þrátt fyrir mikla andstöðu að heiman, bæði frá stjórn SH og félagsmönnum, hlaut vilji Þorsteins að ráða. „Ég studdi það enn um sinn að Þorsteinn fengi að ráða,“ rifjar Jón Ingvarsson upp, þáverandi varastjórnarformaður SH og síðar formaður. „Þeir sem eru ráðnir til að stýra dótturfyrirtækjum SH eiga að fá til þess fullt umboð. Þeir eru í miðri hringiðunni og best í stakk búnir til að meta aðstæður hverju sinni. Það gefur auga leið að við sem heima sitjum hljótum að treysta þeim nánast fram í rauðan dauðann. Við eigum því ekki að grípa fram fyrir hendurnar á þeim fyrr en allt um þrýtur.“²⁶

Í desember 1983 neyddist Jón til að endurskoða afstöðu sína til Þorsteins. Stjórnarformaður Long John Silver's og aðaleigandi, Warren W. Rosenthal, tilkynnti þá stjórn SH bréflaga að hann hefði í hyggju, frá og með næstu áramótum, að hætta öllum viðskiptum við Coldwater. Ástæðan væri hátt verð á þorsflökum frá fyrirtækinu samanborið við verð á hamborgurum, kjúklingum og svínakjöti. Einnig kvartaði Rosenthal mjög undan Þorsteini og kvað hann sýna bæði harðneskju og hroka í samskiptum við Long John Silver's.²⁷

Bréf Rosenthals var tekið fyrir á stjórnarfundum Coldwater þann 16. desember 1983 og síðar þann sama dag kom stjórn SH saman, sömuleiðis til að ræða efni bréfs Rosenthals. Þorsteinn var mættur til skrafs og ráðagerða. Sem fyrr taldi hann

Á myndinni er verið að skipa upp úr Brúarfossi við bryggju Coldwater í Everett.



mjög úr mönnum að lækka verðið, Rosenthal væri að blekkja, hann hefði engin tök á að hætta að kaupa af Coldwater með svo litlum fyrirvara.

Í augum Þorsteins var þetta eins og hvert annað verðstríð og hann hafði háð þau mörg, ekki hvað síst við Long John Silver's. Félagar hans á Íslandi voru annars sinnis, fyrir þá snerist málið um miklu meira en tíu sent til eða frá. Fimm punda pakkningar, ætlaðar á markað í Bandaríkjunum, voru að yfirfylla geymslur frystihúsa félagsmanna. Og daginn út og inn þurftu þeir að hlusta á keppinauta sína í SÍS lýsa því hvernig þá vanhagaði sífellt um þorsflök á markað vestan hafs.

„Við erum svartsýnir en SÍS bjartsýnir“ sagði Ásgrímur Pálsson, stjórnarmaður í Coldwater, á desember fundinum og segja þessi orð allt um þann anda er hafði svifið yfir vötnum nánast allt árið. Ef viðskiptin við Long John Silver's áttu nú að heyra sögunni til var sannarlega vá fyrir dyrum. Fyrirtækið var langstærsti viðskiptavinur Coldwater. Þrátt fyrir að stjórnendur þess hefðu í vaxandi mæli snúið sér til Kanadamanna og SÍS með innkaup sín höfðu þeir þó engu að síður fengið yfir fjórtán milljónir punda af þorsflökum frá Coldwater undanfarna tólf mánuði.

Ef SH átti að verða af þessum viðskiptum þótti mörgum stjórnarmönnum félagsins einsýnt að fjöldi frystihúsa myndi einfaldlega ganga yfir í SÍS. Það var heldur ekki vænlegt að hefja vertíð með frystigeymslur yfirfullar af fiski. Ræður fundarmanna, nema Þorsteins, hnigu allar að því sama; það varð að ná samningum við forráðamenn Long John Silver's enda þótt það kostaði einhverja verðlækkun.

Að tillögu Gísla Konráðssonar var ákveðið að senda nefnd vestur að leita samkomulags við Rosenthal og féлага. Þann 3. janúar 1984 gengu þeir um borð í Flug-



Að tillögu Gísla Konráðssonar ákvað stjórn SH í desember 1983 að senda nefnd manna vestur að kanna samningaleiðina við Long John Silver's. Myndin sýnir stjórn og framkvæmdastjóra SH starfsárið 1983 til '84. Efri röð frá vinstri: Hjalti Einarsson, framkvæmdastjóri framleiðslumála, Ásgrímur Pálsson, Stokkseyri, Ólafur Baldur Ólafsson, Sandgerði, Gísli Konráðsson, Akureyri, Ólafur Gunnarsson, Neskaupstað, en hann var einn þeirra sem fór vestur á fund Rosenthals, Einar

Sigurjónsson, Vestmannaeyjum og Árni Finnbjörnsson, framkvæmdastjóri markaðs- og sölumála, hann var einnig í nefndinni. Nedri röð frá vinstri; Rögnvaldur Ólafsson, Hellisandi, Jón Ingvarsson, varaformaður stjórnar, en hann hafði orð fyrir nefndinni er samdi við Rosenthal, Agúst Flygenring, stjórnarformaður, Guðfinnur Einarsson, Bolungarvík, og Eyjólfur Ísfeld Eyjólfsson forstjóri en þeir voru báðir í vesturfarar-nefndinni.

leiðafötu, Jón Ingvarsson, Guðfinnur Einarsson, Eyjólfur Ísfeld Eyjólfsson, Ólafur Gunnarsson og Árni Finnbjörnsson. Þorsteinn Gíslason var sjötti nefndarmaðurinn.

Þessum sexmenningum, undir forustu Jóns Ingvarssonar, var falið að koma viðskiptunum við Long John Silver's í samt lag aftur. Daginn eftir voru þeir komnir til Lexington í Kentucky, höfuðstöðva Long John, og þann 5. janúar var gengið frá samningi við Rosenthal um áframhaldandi viðskipti á milli fyrirtækjanna tveggja. Samið var um kaup Long Johns á 25 milljónum punda næstu 15 mánuði en ársþörf veitingahúsakeðjunnar voru 30 milljónir punda. Á móti veitti Coldwater magnafslátt er nam tíu centum á hvert pund.²⁸

Af hálfu Þorsteins voru þessar ráðstafanir óviðunandi. „Þar með höfðu verið tekin af mér ráðin sem forstjóra Coldwater og þess vegna sagði ég upp því starfi 6. janúar 1984. Það varð úr að ég starfaði út janúarmánuð 1984 og lauk þar með starfsferli mínum hjá Coldwater sem hafði varað í tuttugu og eitt og hálf ár.“²⁹



Guðfinnur Einarsson, stjórnarformaður Coldwater, horfir brosandi á Guðna Gunnarsson bjóða frú Vigdís velkomna.

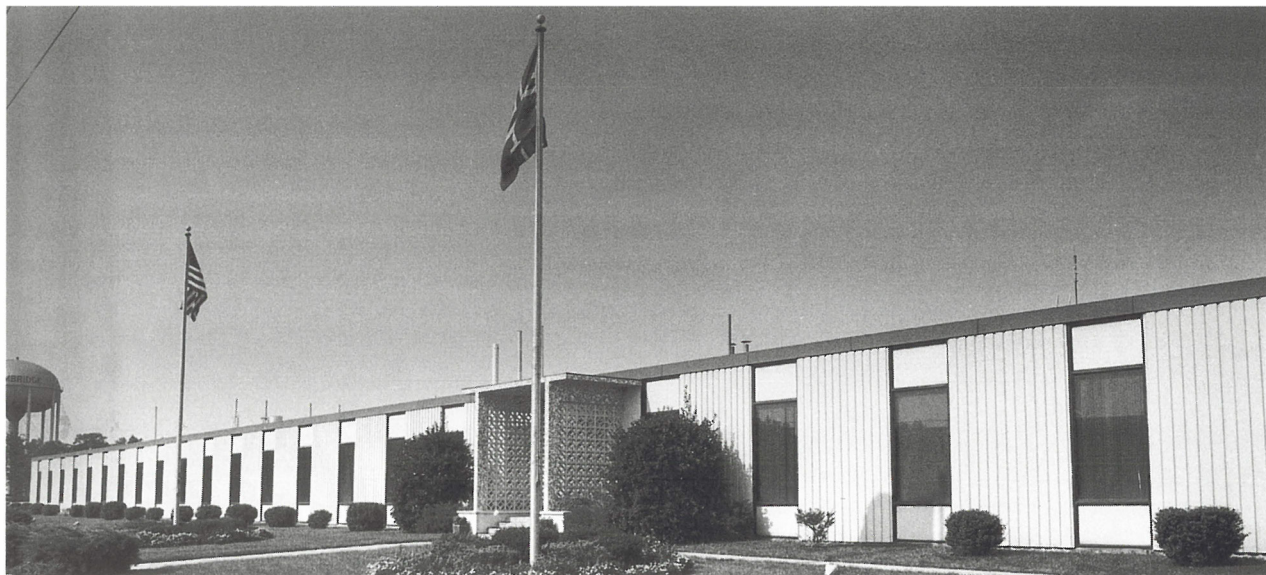


Verksmiðjan skoðuð. Á myndinni má meðal annars þekkja Guðfinn Einarsson, Ingvar Gisla-son menntamálaráðherra, frú Vigdís, Hans G. Andersen sendiherra og Guðna Gunnarsson.

Heimsókn forseta Íslands, frú Vigdísar Finnbogadóttur, til Coldwater í september 1982.



Frú Vigdís við komuna til Cambridge með friðu föru-neyti.



Þrátt fyrir margvislega erfiðleika, sem stöðjuðu að Coldwater þegar kom fram á árið 1982, urðu líka gleðilegir atburðir, til dæmis þegar forseti Íslands, frú Vigdís Finnbogadóttir þáði boð Coldwater um að heimsækja verksmiðju félagsins í Cambridge, Maryland, en forsetinn var þá á ferð um Bandaríkin. Fánað dregur að hún við anddyri verksmiðju Coldwater í til-efni af komu forseta Íslands.



Guðni Gunnarsson sýnir forsetanum blokk að heiman. Hans G. Andersen fylgist með.



Þorsteinn Gíslason og frú Vigdís. Hópurinn sem fylgdi forsetanum taldi samtals 38 manns að fréttamönnum meðtöldum. Þorsteinn rifjar upp: „Heimsókn frú Vigdísar Finnbogadóttur, forseta Íslands til Coldwater gnæfir hæst þegar lítið er til baka yfir fjöldamargar heimsóknir margra tiginna gesta á mörgum árum, aðallega frá Íslandi en einnig frá öðrum löndum.“



Að lokinni skoðunarferð um verksmiðjuna var boðið til hádegisverðar á skrifstofu Guðna Gunnarssonar. Ræður voru fluttar og sýnir myndin Þorstein segja nokkur orð við þetta tækifæri.

Verkfræðingur á forstjórastóli

Viðtal við Þorstein Gíslason fyrrverandi forstjóra Coldwater Seafood Corporation

Það vekur í sjálfu sér ekki undrun að þú skyldir hafa orðið fyrir valinu þegar forstjórastóll Coldwater var laus 1962. Þú hafðir unnið í sex ár hér heima hjá Sölumidstöðinni og forystumenn hennar hljóta að hafa verið þér vel kunnugir og þínum störfum. En það vekur athygli mína hversu bakgrunnur ykkar Jóns Gunnarssonar er svipadur um margt: Báðir eruð þið verkfræðingar – reyndar frá sama skólanum – hinum viðfræga MIT – og báðir höfðuð þið starfað í Bandaríkjunum um árabíl, áður en þið tókuð við Coldwater. Var eitthvað sem gerði þetta að ákjósanlegu veganesti fyrir forstjóra Coldwater?

Ég held að það hafi skipt máli að báðir vorum við Jón hagvanir í Bandaríkjunum. Íslendingar höfðu lengst af haft mest viðskipti við Evrópu og margir þekktu til viðskiptahefða þar. Miklu færri voru kunnugir í bandarískum viðskiptaheimi, sem um margt er frábrugðinn evrópskum, markaðurinn stærri og viðfeðmari og samkeppnin harðari. Hvað verkfræðina varðar er það sennilega ekki nauðsynlegt að forstjóri Coldwater sé verkfræðingur. Í mínu tilfelli kom verkfræðipækking sér þó vel við uppbyggingu verksmiðja og frystigeymslna í Cambridge og Everett.

Um miðbik ferils þíns dugar þér ekki lengur sá fiskur, sem stendur til boða frá Íslandi og semur við Færeyinga og síðar Dani um fiskisölu fyrir þá. Hvernig tóku íslenskir frystihúsamenn þessu?

Samvinnu Coldwater við Færeyinga var nú ekki fagnað af öllum í SH, en hún gerði Coldwater að öflugra félagi og ég hefði reynt að halda henni áfram sem lengst. Sumir óttuðust að Coldwater gæti ekki selt allt magnið frá báðum, en ég hef alltaf vitað að Bandaríkjamarkaður getur tekið við gífurlegu magni af fiski, svo framarlega sem fiskurinn er framleiddur á réttan hátt til að fullnægja kröfum hans. Auðvitað studdu margir í SH samkomulagið við Færeyinga, þar á meðal núverandi stjórnarformaður, Jón Ingvarsson, sem benti réttilega á, að fiskur Færeyinga yrði til sölu í Bandaríkjunum, hvort sem það yrði á vegum Coldwater eða ekki.

Svokallað skattamál skipti hag Coldwater miklu máli. Geturðu sagt mér hvernig það var til lykta leitt?

Þegar komið var fram á sumarið 1973 hafði enn ekki tekist að fá kröfur skattayfirvalda felldar niður í þýðingarmesta hlutanum, sem varðaði deilur um hvernig lög-mæt verðlagning átti að vera.

Þá var málið fært yfir í áfrýjunardeild til úrskurðar.

Við máttum velja um, hvort ég mætti þar með lögfræðingum og öðrum sérfræðingum, og þá yrðu jafnmargir mættir af hinna hálfu, eða hvort ég mætti einn, og þá yrði dómariinn líka án aðstoðarmanna.

Ég kaus síðari kostinn og þann 28. september 1973 sátum við tveir yfir þessu allan daginn og málalok urðu þau að dómariinn féllst á að fella kröfurnar allar niður. Þetta skipti máli fyrir árin á undan, en einnig um enn meiri upphæðir á kom-



*Þorsteinn Gíslason við skrifborð sitt. Undir handarjæðri hans óx Coldwater úr til-
tölulega litlu fiskisölu- og iðn-
fyrirtæki í stórfyrirtæki.
Menn hlutu því að leggja við
eyrun þegar hann lagðist
gegn verðlækkun á þorsklök-
um.*

andi árum. Hér var því sleginn botn í málið og verðlagning okkar viðurkennd sem lögmæt og mátti reikna með að það gæti gilt í langan tíma.

Þú talar um nýjar kröfur markaðarins, sem framleiðendur þurftu að mæta? Hvað áttu við með því?

Það varð samdráttur í sölum á fimm punda þorsklökum eftir árið 1979. Mér varð það þá ljóst að það gæti verið hættulegt að treysta á að hægt væri að selja meiri hlutann af þorsklökum í þessari pakkningu á Bandaríkjamarkaði og lýsti oft áhyggjum mínum í þessu sambandi á fundum með stjórnendum SH. Á aðalfundi SH 1982 sagði ég meðal annars um þetta efni: „Við höfum áhyggjur af sölumögu-
leikum þorsklaka ef framleiðsla þeirra eykst mjög. Það er nauðsynlegt að búa sig undir þá stöðu með verulegum breytingum á pökkun þorsklaka. Fimm punda pakkningin er að verða úrelt fyrir marga kaupendur. Í stað hennar eiga að koma aðrar pakkningar, sem innihalda flokkaða hluta af flökum, hnakkastykki, miðhluta og sporða aðskilda. Þótt byrjað hafi verið á þessu í smáum stíl, þarf að gera það með meiri hraða en mörgum er tamt.“

Voru menn þá tregir til hér heima að reyna fyrir sér með nýjar pakkningar?

Þegar birgðastaðan fór að versna á árinu 1983, hafði enginn sérstakur undirbúningur átt sér stað til þess að þróa seljanlegri pakkningu fyrir mikið magn af þorskflökum. Verulegur hluti þorskflakanna var þá seldur til Long John Silver's, en hæpið að treysta því til lengdar að þeir dreifðu ekki innkaupum sínum til annarra, eða hættu alveg að nota þorskflök, eins og síðar varð raun á, þótt þeir keyptu 16 milljónir punda á árinu 1983.

Sala þorskflaka til annarra aðila en Long John Silver's dróst einnig saman á þessum árum vegna þess að fimm punda pakkningin var ekki nothæf fyrir gífurlegan fjölda kaupenda, sem annars hefðu getað keypt alla framleiðsluna og þar með gert óþarft að treysta á einn kaupanda, sem vel gat brugðist með tímanum. Þeim kaupendum fór fækkandi, sem kærðu sig um að kaupa þorskflök, niðurskorin í óregluleg stykki í sex meira eða minna ójöfnum vafningum.

Með vaxandi óvissu um sölumöguleika á þorskflökum í fimm punda pakkningum reyndi Coldwater ýmsar leiðir til þess að fá þorskflökin framleidd á þann hátt, að hægt væri að skera þau í hentugri pakkningar í verksmiðjum Coldwater. Reynt var að fá framleiddar heilflakapakkningar og einnig sérstaka pakkningu, sem nefndist flatpakkning, en í henni voru flökin lögð þannig að þau mætti losa í sundur frosin, sem mest flöt í lögun. Þetta virtist eina mögulega bráðabirgðalausnin, þar sem flest frystihúsin höfðu engin tæki til sérfrystingar.

Flatpakkningarnar voru því ætlaðar sem hráefni fyrir úrvinnslu hjá Coldwater, sem hófst á miðju ári 1983, eingöngu í verksmiðjunni í Everett. Þannig hugðist ég brúa bilið, þangað til að frystihúsin gætu komist í gang með endurbætta pökkun hjá sér. Þessi vinnsla gekk vel, og gaf góðar vonir um að geta skipt verulegu máli sem bráðabirgðalausn. Hjá okkur var verið að undirbúa ýmiss konar tæki og vélakost til þess að hægt væri að stórauka vinnsluhraðann, og allt útlit var fyrir að það yrði hagkvæmt. Reiknað var með að þessi starfsemi yrði stöðug í báðum verksmiðjum Coldwater þangað til frystihúsin á Íslandi hefðu komið sér upp möguleikum á að pakka flökunum sjálf á þann hátt sem þau væru seljanleg í miklu magni og verðmætari en ella.

Hvernig gekk þessi tilraun?

Því miður var þessari tilraun hætt í miðju kafi eftir minn dag hjá fyrirtækinu, eftir að sölumöguleikar höfðu verið staðfestir með samningi í janúar 1984. Talsverðar birgðir voru þá komnar af flatpökkuðum flökum, sem Coldwater vann aldrei úr, en voru um síðir seldar á lækkuðu verði til miðlara, sem síðan endurseldi þær til stærsta keppinautar Long John's með ágætum hagnaði.

Auðvitað varð af þessu talsvert tap, en það hefði ekki þurft að verða, ef flatpakkningin hefði verið hagnýtt eins og áformað hafði verið, eða seld á fullu verði.

Um þetta leyti verða sviptingar, sem enda með brottför þinni. Geturðu sagt mér um hvað ágreiningurinn snerist?

Með minnkandi kaupum Long John's og annarra urðu birgðir af fimm punda þorski vaxandi áhyggjuefni á árinu 1983. Þó voru birgðirnar ekki meiri en á árinu 1981 og nánast aðeins helmingur birgðanna 1980.

Til þess að reyna að þrýsta niður verðinu hjá Coldwater var Long John Silver's

farinn að kaupa upp öll flök, sem til voru hjá Iceland Seafood, og allt sem til var í Kanada af nothæfum gæðum. Auk þess notuðu þeir upp miklar varabirgðir, sem þeir höfðu þegar greitt og Coldwater geymdi fyrir þá, en þeir höfðu lofað að taka ekki nema í neyð. Þær birgðir voru ætlaðar sem öryggi fyrir Long John's, ef verkföll eða aðrar ófyrirséðar truflanir yrðu til að hindra að þeim bærust aðföng með eðlilegum hætti. Miklar umræður urðu um þetta vandamál í september 1983.

Ég stakk þá upp á því að Coldwater keypti allar birgðir SH af fimm punda þorsklökum, sem væru umfram meðalbirgðir síðastliðin 3 1/2 ár, en SH tók ekki því boði.

Eins og komið var í árslok 1983 var ekki óeðlilegt, að stjórn SH hefði miklar áhyggjur af birgðastöðunni, þar sem þeir trúðu því að Long John Silver's gæti hætt að kaupa af Coldwater og engar ráðstafanir til söluaukningar þorsklaka til annarra mundu takast, og að ég gæti allt í einu ekki samið við þá lengur.

Ég vissi hins vegar, að aðaleigandi Long John's var að undirbúa sölu á öllum hlutabréfum sínum í félaginu og vildi allt til vinna til þess að þau hækkðu í verði, áður en hann seldi. Verðlækkun á fiskinum mundi stuðla að hækkun bréfanna. Áhættan var hins vegar sú, að þau hlutu þó að snarfalla í verði, ef 1200 „fish and chips“-veitingastaðir þeirra yrðu fisklausir. Þess vegna var enginn vafi í mínum huga á því, að Long John hlaut að kaupa mikið magn af Coldwater á árinu 1984, burtséð frá hótunum eða verðlækkun, ef ég hefði haldið áfram að selja þeim án íhlutunar frá stjórn SH, eins og ég hafði gert á annan áratug.

Hér var um að ræða svo mikinn skoðanamun, að talið var rétt að kjósa nefnd til þess að taka fram fyrir hendurnar á mér. Þar með var allur grundvöllur brostinn undan því að ég gæti starfað áfram. Starfsferill minn var þá kominn á þriðja áratug.

Þótt starfslokin væru að sjálfsögðu óvænt, get ég horft til baka með talsverðri ánægju með þann árangur sem mér tókst að ná: Tífoldun á sölum og uppbyggingu Coldwater í öflugt félag.

Hagnaðarsaga Coldwater 1962-1983 í þúsundum dollara

Ár	Tekjur/tap fyrir skatta	Tekjur/tap eftir skatta	Arðgreiðslur til SH	Uppsafnaður hagnaður í árslok
'62	6.144	6.144	0	-(28.830)
'63	19.794	19.794	0	-(9.034)
'64	25.057	24.779	0	15.745
'65	293.390	164.095	0	179.840
'66	192.581	112.728	0	292.568
'67	5.545	5.515	0	298.113
'68	-(7.579)	-(7.579)	0	290.534
'69	1.118.724	498.724	0	789.258
'70	1.500.000	685.000	0	1.474.000
'71	2.033.000	1.019.000	0	2.493.000
'72	2.575.000	1.296.000	0	3.789.000
'73	2.319.000	1.154.000	0	4.943.000
'74	-(1.161.000)	-(367.000)	0	4.576.000
'75	3.927.000	2.023.000	0	6.599.000
'76	6.929.000	3.726.000	0	10.325.000
'77	6.573.000	3.508.000	92.000	13.741.000
'78	3.227.000	1.757.000	92.000	15.406.000
'79	5.189.000	2.694.000	92.000	18.008.000
'80	-(1.685.000)	-(778.000)	92.000	17.138.000
'81	1.893.000	1.010.000	92.000	18.056.000
'82	256.539	202.590	137.790	18.121.108
'83	-(1.191.632)	-(587.193)	137.790	17.396.125
Alls	34.047.163	18.551.250	735.580	

(Taflan sýnir að heildarhagnaður Coldwater 1962-1983 nam rétt rúmum þrjátíu og fjórum milljónum dollara. Uppsafnaður hagnaður í árslok 1983 var þá orðinn nálega sautján og hálf milljón dollara. Mínus tölurnar innan sviga merkja tap.)

(Ólafur Hannibalsson tók viðtalið.)

Stiklað á stóru í sögu Coldwater til 1996

- 1984: Þorsteinn Gíslason segir starfi sínu lausu með bréfi dags. 6. janúar.
- 1984: Ráðning Magnúsar Gústafssonar staðfest á stjórnarfundum Coldwater 31. janúar.
- 1984: Á fundi í Kaupmannahöfn 9. febrúar var samþykkt að halda áfram samstarfi við Föroya Fiskasöla L/F.
- 1984: Guðni K. Gunnarsson andast og Allen Owens tekur við stjórn verksmiðjunnar.
- 1985/1986: Starfsemin endurskoðuð og stefna mótuð fyrir félagið.
- 1985: Endurnýjun á verksmiðjunni í Cambridge hafin.
- 1986: Bud Jones ráðinn framkvæmdastjóri sölu.
- 1986: Framleiðsla í Everett hætt. Stöðin rekin sem frystigeymsla og skipaþjónusta.
- 1989: Jay Book verður verksmiðjustjóri í Cambridge.
- 1989/1990: Frystigeymslurnar í Cambridge endurnýjaðar.
- 1990: Þorskskortur veldur áherslubreytingum.
- 1991: Stórnotendur, þar á meðal Long John Silver's, hætta að nota þorsflök.
- 1993: Fiskréttaverksmiðja Mrs. Paul's brennur og Coldwater tekur að sér framleiðslu tímabundið.
- 1994: Fyrsta námskeið í Coldwater Seafood School í Cambridge.
- 1995/1996: Skrifstofuhúsnæðið í Rowayton endurnýjað.
- 1995: Everett-stöðin verður alfarið frysti- og kæligeymsla.

*Jón Ingvarsson og Guðfinnur
Einarsson (til hægri).*



III

Stjórnartími Magnúsar Gústafssonar frá 1984

Staðan í ársbyrjun 1984

Nýr forstjóri Coldwater

Eftir að Þorsteinn Gíslason sagði starfi sínu lausu var strax farið að leita að eftir-
manni hans og var fljótlega staðnæmst við nafn Magnúsar Gústafssonar, forstjóra
Hampiðjunnar hf. í Reykjavík. Stjórnarfundur Coldwater var haldinn í Reykjavík
31. janúar 1984 og var ráðning Magnúsar staðfest á þeim fundi. Jafnframt gerði
fundurinn eftirfarandi samþykkt:

„Þar sem Þorsteinn Gíslason verkfræðingur, hefur sagt upp störfum hjá Cold-
water Seafood Corporation og Magnús Gústafsson tæknifræðingur, hefur verið
ráðinn forstjóri í hans stað, samþykkir stjórnin að forstjóraskipti í fyrirtækinu skuli
nú þegar eiga sér stað.

Stjórnarformanni, Guðfinni Einarssyni, er falið að tilkynna Þorsteini Gíslasyni
þessa ákvörðun, þegar hann verður í Bandaríkjunum 3. febrúar n.k. og komi sam-
þykkt þessi þá til framkvæmda.

Í framhaldi af þessari ákvörðun er þeim Guðfinni Einarssyni, Magnúsi Gústafs-
syni og Jóni Ingvarssyni falið að ganga frá í Bandaríkjunum myndun 3ja manna
framkvæmdaráðs er fari með framkvæmdastjórn Coldwater Seafood Corporation
til bráðabirgða undir umsjón Magnúsar Gústafssonar eða þar til Magnús tekur að
fullu við forstjórn fyrirtækisins í apríl n.k. Þá skal hlutverki framkvæmdaráðsins
lokið.“

Þorsteinn Gíslason lét af störfum hjá Coldwater hinn 3. febrúar og tók Magnús



*Magnús Gústafsson tók
formlega við stjórn Cold-
water hinn 3. febrúar 1984.*

Gústafsson þá formlega við starfi forstjóra. Þorsteinn Þorsteinsson, verksmiðjustjóri í Everett, sagði upp störfum sama dag. Þeir þremmenningarnir, Guðfinnur Einarsson, Jón Ingvarsson og Magnús Gústafsson, fóru þá þegar í heimsókn til þeirra þriggja staða þar sem Coldwater var með starfsemi, Cambridge Maryland, Rowayton Connecticut og Everett Massachusetts. Þá fóru þeir saman til aðalstöðva Jerrico-fyrirtækisins í Louisville Kentucky, fyrirtækisins sem átti Long John Silver's-veitingahúsin, og skrifaði Magnús Gústafsson þá undir áðurgreindan samning um sölu Coldwater til LJS.

Framkvæmdaráð, sem stjórnarfundurinn 31. janúar, samþykkti að stofna var skipað þremmenningunum Gerald Clarke fjármálastjóra, sem var formaður, Othari Hanssyni sölustjóra og Guðna K. Gunnarssyni verksmiðjustjóra í Cambridge.

Hinn nýi forstjóri Coldwater Seafood Corporation, Magnús Gústafsson, var 42 ára þegar hann var ráðinn til Coldwater. Hann hafði stundað nám í Danmörku og Bandaríkjunum, verið forstjóri Hampiðjunnar í ellefu ár og áður verið hjá Vinnuveitendasambandi Íslands í fimm ár.

Hinn 9. febrúar 1984 var haldinn fundur í Kaupmannahöfn með forráðamönnum Coldwater Seafood Corporation og Föroya Fiskasöla L/F í Færeyjum en Birgir Danielsen forstjóri Fiskasöla hafði frá upphafi fylgst með gangi mála. Á Kaupmannahafnarfundinum var ákveðið að halda samstarfinu við Færeyingana áfram með svipuðum hætti og áður hafði verið, en endurskoða ýmis ákvæði samningsins sem var orðinn 14 ára gamall. Í framhaldi af því voru teknar upp viðræður við LJS um gæðastaðla og höfnunarstaðla, en nokkrir erfiðleikar höfðu komið upp í samskiptum Fiskasöla og Long John Silver's vegna hafnana þeirra á fiski frá Færeyjum.

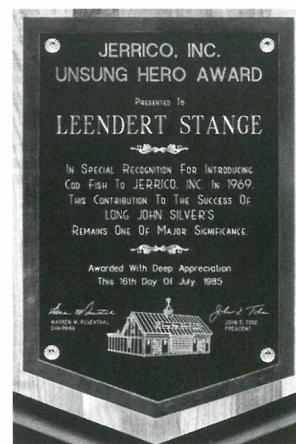
Þær breytingar, sem hér hefur verið fjallað um, gáfu tilefni til að endurskoða ýmsa aðra þætti viðskiptanna við LJS, framleiðslu, pökkunarreglur og höfnunarstaðla, en einnig leiðir til að bæta samskipti milli félaganna og framleiðenda á Íslandi og í Færeyjum.

Porskflakapakkningar endurbættar

Þegar Magnús Gústafsson tók við starfi forstjóra Coldwater Seafood Corporation var samningurinn við Long John Silver's í höfn. Samþykkt hafði verið að afgreiða 25 milljónir lb (11.340 tonn) af þorskflökum á 15 mánuðum. Pakkningin var hefðbundin 5 pund.

Hin klassisku fimm pund, sex vafningar í 5 punda öskju, hófu innreið sína í Bandaríkjunum fljótlega eftir stríðslok, að talið er. Á þeim árum unnu frystihúsin íslensku nær eingöngu bátafisk, mest línufisk, en togararnir sigldu með aflann. Stóri vertíðarþorskurinn fór að miklu leyti í salt. Það var því fyrst og fremst línufiskur sem fór í 5 punda vinnsluna í fyrstu, og það var hann sem gömlu brókerarnir (umboðsmennirnir) voru að kynna væntanlegum viðskiptavinum á fyrstu árum starfseminnar í Bandaríkjunum. Enn minnast menn þess með stolti hversu góður fiskurinn var og hversu gaman hafi verið að sýna hann. Áður höfðu reyndar pergamént-vafin 7 lb verið send vestur en á þeim tíma var sú pakkning einnig unnin úr línufiski. Sjö pundin þóttu hins vegar ekki henta í Bandaríkjunum og þokuðu brátt fyrir 5 pundum. *Icelandic Brand* 5 lb áunnu sér það orð að vera úrvals fiskur í handhægri pakkningu og í samræmi við það voru þau brátt seld á hærri verði en flakapakkningar frá keppinautum og það hefur haldist alla tíð síðan.

Ýmislegt benti til þess í ársbyrjun 1984 að áhugi kaupenda á 5 pundum væri að dvína og hafði það verið mat Coldwatermanna að draga þyrfti úr mikilvægi 5



Leendert (eða Len) Stange dró athygli Rosenthals að þorski. Að sögn hafði þessi aðaleigandi Jerrico, Long John Silver's-veitingastaðanna neyðst til að taka þorskalýsi í æsku og þá sannfærst um að þorskur hlyti að vera vondur fiskur. Stange tókst að breyta þessu álitni Rosenthals og var heiðradur fyrir við. Stjórnendur Long John Silver's voru sannfærðir um að þorskurinn frá Íslandi hefði átt drjúgan þátt í velgengni fyrirtækisins – og þá um leið Stange og Coldwater.

Jerrico Inc.

Verðlaun hinnar vanmetnu hetju veitt Leendert Stange. Sérstök viðurkenning fyrir að koma þorski á framfæri við Jerrico Inc. árið 1969. Þetta frumkvæði hefur átt stóran þátt í velgengni Long John Silver's. Viðurkenning þessi er veitt með einlægri þaklæti hinn 16. júlí 1985.

*Warren W. Rosenthal
stjórnaformaður
John E. Tobe forstjóri.*



Stjórn Coldwater 1986-'87 og Gerald Clarke aðstoðarforstjóri Coldwater. Talið frá vinstri; Gísli Konráðsson, Ólafur B. Ólafsson, Guðfinnur Einarsson stjórnarformaður og Jón Ingvarsson. Aftari röð frá vinstri; Guðmundur Karlsson,

Haraldur Sturlaugsson, Brynjólfur Bjarnason, Magnús Gústafsson, Gerald Clarke og Friðrik Pálsson. Ljósmyndastofa Páls.

pundanna og snúa sér í þess stað í ríkum mæli að niðurskurði flaka. Því var orðið brýnt að þróa pakkningu sem gæti dregið úr vægi 5 pundanna.

Pegar Jerrico-fyrirtækið í Kentucky hóf rekstur Long John Silver's-veitingahúsanna á síðari hluta 7. áratugarins tókst Þorsteini Gíslasyni, forstjóra Coldwater Seafood Corporation, að ná samkomulagi við LJS-menn um að sjá þeim fyrir mestöllum þörfum þeirra á fiskflökum eins og áður hefur verið skýrt frá. Len Stange sölustjóri Coldwater hafði í mörg ár kynnt Warren Rosenthal, eiganda Jerrico-veitingahúsanna, ýmsar fisktegundir og pakkningar og varð niðurstaðan sú að LJS keypti hefðbundin fimm punda *Icelandic Brand* þorspakkningu sem í veitingahúsageiranum var talin það besta sem völ var á. Fyrir það veitti Long John Silver's Len sérstaka viðurkenningu eins og meðfylgjandi ljósmynd ber með sér. Rekstur LJS gekk vel, búðum fjölgaði ört og sala Coldwater á 5 lb þorski jókst jafnt og þétt og þá að sjálfsögðu framleiðslan á Íslandi að sama skapi. Aukningin hélt áfram megnið af áttunda áratugnum enda nóg framboð á þorski því þorskaflinn við strendur Íslands fór vaxandi, var til dæmis 265 þúsund tonn árið 1975, komst í 428 þúsund tonn 1980 og 460 þúsund tonn á árinu 1981. Þorskrframleiðsla Sölumidstöðvarhúsanna var um 46 þúsund tonn bæði árin 1980 og 1981 og hefur aldrei orðið meiri.

Fimm punda framleiðslan í frystihúsum SH hafði verið mikil og vaxandi nær allan 8. áratuginn og þá ber að hafa í huga að 5 lb voru einnig framleidd í Færeyj-

um 1982 til 1983, í miklum mæli. Tafla 1 sýnir framleiðslu Sölumiðstöðvarhúsa á árunum 1974 til 1984. Hún sýnir greinilega hve gífurlega mikilvæg 5 lb pakkningin var fyrir Sölumiðstöðvarhúsin, og bæta má við að engin þorspakkning keppti við 5 lb í framlegð. Eins og tölurnar bera með sér var vinnsla fimm punda mest á árinu 1979, 23 þúsund tonn og var það helmingur af þorskfrystingu SH það ár og meira en árleg heildarþorskframleiðsla síðari ára. Í ljósi þess eru áhyggjur SH-manna auðskiljanlegar. Viðskiptin við LJS máttu ekki glatast.

Tafla 1
Framleiðsla þorskflaka í 10 x 5 lb
1974 til 1984

Ár	Framleiðsla tonn
1974	9.700
1975	13.526
1976	16.144
1977	15.924
1978	20.097
1979	23.005
1980	20.184
1981	13.693
1982	9.068
1983	9.162
1984	9.236

Afleiðing aflaaukningar og mikillar þorskfrystingar, bæði á Íslandi og í Færeyjum, var meðal annars sú að undir árslok 1982 fóru birgðir af 5 lb að safnast upp í frystihúsum SH.

Hugmyndin að pakka í stærri vafninga en notaðir voru í 5 pundin mun hafa komið frá Guðna K. Gunnarssyni, verksmiðjustjóra í Cambridge, sem sá þar möguleika að fá pakkningu af gæð aflökum til niðurskurðar í verksmiðjunni. Guðni vann náð með Sveini Guðmundssyni í framleiðnideild SH að þróun slíkrar pakkningar. Fyrirmyndin var hefðbundinn 5 punda vafningur, en stækkaður og vigtaður svo allir vafningar í sama pakka urðu jafnþungir en svo var ekki í 5 punda pakkningunni. Þar eru vafningar 13 únsur að meðaltali en misþungir. Nýja pakkningin var kölluð „preweighed wrappers“ (eða pww) og hefur í frystihúsum gengið undir nafninu langar. Þeir hafa verið framleiddir í ýmsum stærðum, allt frá 24 únsum (1,5 lb) upp í 60 únsur (3,75 lb).

Árið 1987, er þorskflakaskortur var farinn að segja alvarlega til sín, var Magnús Gústafsson í heimsókn í frystihúsi Granda hf. í Reykjavík með þáverandi forstjóra Long John Silver's, John Tobe. Þar var mikið af þorski, unninn í blokk en ekki í 5 lb. Tobe vildi fá að vita af hverju fiskurinn væri ekki unninn í 5 lb og var honum sagt að hann mætti ekki þeim kröfum sem gerðar eru í pökkunarreglum, los væri of mikið. Umræður spunnust um málið og varð niðurstaðan sú að útbúa tilrauna-sendingu af löngum fyrir LJS þar sem loseinkunn 3 mætti vera í 35% af flökum, en SH notar einkunnaskalann 1 til 5 og er 5 hæst. Hráefnið í 5 lb gerir hins vegar ráð

fyrir loseinkunn 4 eða 5. Tilraunasendingin tókst vel enda hentaði pakkningin til niðurskurðar í veitingahúsum LJS. Svo fór að Long John Silver's-menn samþykktu að taka langa jöfnum höndum með 5 pundum. Þeir voru lítið eitt ódýrari en 5 lb, í frystihúsunum var fljótlegri að vinna þá en hefðbundin 5 lb og hráefniskröfur voru að því leyti vægari að ívið meira los var leyft eins og að framan greinir. Þess má geta að langar héldu viðskiptunum gangandi við LJS fram til 1990.

Vonin um að veitingahús tækju langana til niðurskurðar brást að því leyti að fáir aðrir en Long John Silver's keyptu þá. Langarnir komu því að litlu leyti í stað 5 punda annars staðar en í veitingahúsum LJS. Niðurskurður langa hélt þó áfram í vaxandi mæli í verksmiðju Coldwater í Cambridge, fyrir viðskiptavinum sem voru reiðubúnir til að greiða aukalega fyrir hráefni sem uppfyllti strangari gæðakröfur en gildi fyrir blokk, og ekki síður fyrir þá sem sóttust eftir fiskskömmtum með óreglulegri (náttúrulegri) lögun en þegar skorið er úr blokk með alla fleti slétta.

Langarnir féllu í vöruflokk sem Coldwater kallar „natural-pack“ (náttúrulegir fiskskammtar) og voru menn bjartsýnir á sölu þeirra.

Á sama tíma var unnið að endurbótum á 5 lb pakkningunni á vegum SH í samvinnu við Coldwater Seafood og sá Sveinn Guðmundsson einnig um þær tilraunir. Niðurstaðan varð m.a. sú að hætt var að vefja í sellófan-arkir eða arkir úr polyethylene-plasti. Í staðinn var flökunum stungið inn í umslög úr plastfilmu (polyethylene). Nokkurn tíma tók að þjálfar starfsfólk frystihúsanna í breyttum vinnubrögðum en með æfingu reyndist auðveldara að pakka í umslög en vefja í arkir auk þess sem útlit vafninganna var betra og vökvatapið í umslögunum minna. Mestu máli skipti þó að móttökur notenda í veitingahúsum í Bandaríkjunum voru mjög góðar og, að því best er vitað, hafa nær allir keppinautar SH tekið upp notkun umslaga. Árið 1984 hafði talsvert miklu verið hafnað af skoðunarstöð LJS vegna þess að fiskur var fastur í broti á 5 lb vafningum en það leystist með umslögunum. LJS-menn láta fiskinn slakna en þíða ekki og því er fiskur í broti bagalegur fyrir þá. Þann fisk verður að selja öðrum, en það kostar aukageymslu, flutning og fyrirhöfn.

Meðal annarra breytinga á 5 punda pakkningunni var að setja pappaspjald milli laga í 5 punda öskjunni sem þótti mjög til bóta.

Langar voru einnig framleiddir fyrir verksmiðjuna að hluta til úr flökum sem hnakkastykki hafði verið tekið af, en það var ekki heimilt í 5 punda framleiðslu. Með því tókst að ná hærra meðalverði til frystihúsanna og fá meiri framleiðslu fyrir Bandaríkin.

Flatpakkning

Áður en lengra er haldið, er rétt að skýra frá annarri pakkningu sem á sínum tíma var hugsuð til að draga úr fimm punda vinnslu og auka möguleika á að ná í niðurskorin flök, þ.e. hnakkastykki, sporðstykki og millistykki.

Í einhverja tugi ára hafði verið rætt um niðurskurð flaka enda hefur markaðurinn ótvírætt sýnt áhuga á stöðluðum flakastykkjum. Á árunum kringum 1960 höfðu sporðstykki til dæmis verið framleidd fyrir Coldwater í frystihúsum SH. Þegar Árna Ólafssyni var sagt upp hjá Coldwater árið 1962, eins og áður hefur verið greint frá, og Fiskiðjan hf. í Vestmannaeyjum sagði sig úr Sölumidstöðinni, tók Árni að sér sölu á afurðum Fiskiðjunnar til Bandaríkjanna. Hann fékk aðstöðu í Fiskiðjunni og hóf þar m.a. niðurskurð á blokk. Fiskiðjan framleiddi þá sporðstykki í stórum stíl fyrir Árna, sem seldi til Bandaríkjanna. Salan brást vonum og



Tekið utan af þorskflökum, svokölluðum lögum, til sögunar í verksmiðju Coldwater.

birgðir af ýmsum sérunnum afurðum söfnuðust upp, mest spordum. Fiskiðjan gekk aftur í SH og það kom í hlut Sölumiðstöðvarinnar og Coldwater Seafood að selja birgðirnar í samráði við Guðmund Karlsson sem þá hafði tekið við framkvæmdastjórastarfi hjá Fiskiðjunni.

Um miðjan 8. áratuginn var farið að framleiða hnakkastykki í vaxandi mæli og frysta í plötufrystitækjum, sérvafin eða pökkuð í plastpoka, eitt stykki í poka en síðar í umslög. Þáverandi forstjóri, Þorsteinn Gíslason, hafði verið mjög áhugasamur um hnakkastykkinn. Þau frystihús, sem höfðu lausfrystibúnað, notuðu hann og þurftu þá ekki að pakka hverju stykki sér, en þau hús voru mun fleiri sem ekki höfðu þann búnað. Nokkuð mörg frystihús sinntu þessari vinnslu en framleiðslan varð minni en æskilegt var talið, framlegðin þótti ekki nægilega mikil, hærra hlutfall fór í blokk en þegar unnið var í 5 pund og framleiðendur komust að þeirri niðurstöðu að verðið væri ekki nógu hátt til að skila framlegð sem væri sambærileg við þá sem náðist í 5 lb vinnslu. Reyndar gildi það sama um ýmsar aðrar afurðir, 5 lb stóðu yfirleitt upp úr. Vissulega er nokkur þversögn í þessu, að góður árangur í sölu og góð framlegð í 5 lb þorsk- og ýsuvinnslu skuli hafa haldið aftur af þróuninni í aðrar afurðir, sem kepptu ekki við 5 lb í framlegð, þótt góðar væru. Þetta tilvik er þó ekkert einsdæmi því svipaða sögu má segja um 7 lb karfa- og ufsapakkinguna fyrir Ráðstjórnarríkin, einföld vinnsla, mikil afköst og tiltölulega góð framlegð hélt aftur af mönnum við að framleiða verðmætari afurðir fyrir aðra markaði.

Það var rökrétt að álykta á árinu 1983, að beina mætti vinnslunni í meiri mæli en áður að vinnslu í hnakka-, sporða- og millistykki, en ljóst að frystihúsin voru ekki tilbúin að gera það sjálf. Auk þess höfðu einstakir kaupendur séróskir og kröfðust tiltekinna stærða innan þröngra marka.

Eins og að framan greinir voru miklar umræður allt árið 1983 um birgðastöðu þorskflaka. Menn voru almennt sammála um nauðsyn þess að draga úr fram-

leiðslu á fimm punda þorspakkningunni um einhvern tíma en hvað átti þá að koma í staðinn? Í hvað átti að setja þorskinn? Allar aðrar pakkningar, sem til greina komu, skiluðu frystihúsunum minni framlegð og munaði þar talsvert miklu, sama hvort framleitt væri fyrir Bandaríkjamarkað eða Evrópu. Niðurstaðan varð sú, að tillögu Þorsteins Gíslasonar, að koma af stað framleiðslu á heilum flökum sem lögð væru slétt í þunnar öskjur og hentuðu til niðurskurðar í verksmiðjum Coldwater. Þannig var ætlunin að ná upp framleiðslu á hnakkastykkjum, millistykkjum og sporðstykkjum sem í raun voru verðmætar pakkningar (dinner cuts, center cuts og tails). Coldwater ákvað að greiða verð fyrir flökin sem gæfi frystihúsunum sambærilega afkomu og náðist í 5 lb vinnslu. Flökin voru ýmist millilögð í grunnar öskjur eða lausfryst slétt á færibandi. Pakkningin fékk nafnið flatpakkning (flat-pack).

Erfiðleikarnir, sem upp komu við notkun flatpakkningarinnar í verksmiðjum Coldwater, voru bæði tæknilegs eðlis og fjárhagslegs. Tæknilega reyndist vandkvæðum bundið að fá út úr flökunum þær stærðir sem viðskiptavinir vildu og að fá flökin vel slétt upp úr öskjum sem frystar voru undir þrýstingi í plötufrystitækjum. Fjárhagslega reyndist útilokað fyrir Coldwater að selja afurðirnar á verði sem grundvallaðist á því að frystihúsin hefðu sambærilega afkomu og þau höfðu haft í 5 lb vinnslu, erfiðleikarnir að uppfylla óskir kaupenda um stærðir voru heldur ekkert minni í verksmiðjunum heldur en frystihúsunum. Þá var það ekki til að bæta úr skák, að farið var afar geyst af stað því það var fárra kosta völ með hagnýtingu aflans.

Pegar Þorsteinn Gíslason sagði upp í ársbyrjun 1984 voru miklar birgðir af flatpakkningu bæði vestan hafs og austan, aðallega á Íslandi, en einnig í Færeyjum. Framleiðsla flatpakkningar var stöðvuð í ársbyrjun 1984 og það kom í hlut nýrra stjórnenda Coldwater að nota og/eða selja birgðirnar. Það tók langan tíma og kostaði mikla verðlækkun.

Pegar upp var staðið hafði tapið á flatpakkningunni orðið verulegt, þar sem Coldwater hafði tekið á sig meginhlutann en afgangurinn komið í hlut Sölumiðstöðvarinnar og Fiskasöla í Færeyjum. Með rökum má halda því fram að pakkningin hafi verið verðlögð of hátt í upphafi. Ekki má heldur líta fram hjá þeirri staðreynd að Coldwater og/eða Sölumiðstöðin gat ekki selt allan hinn mikla þorsk sem frystur hafði verið á þessum tíma í 5 lb eða álíka dýra afurð, öðruvísi en að lækka verðið mikið. Það sem umfram var, hefði því hvort eð er þurft að framleiða í aðrar ódýrari pakkningar. Bjartsýnin, sem ríkti með flatpakkninguna, var óraun-sæ. Á þessum tíma óraði menn ekki fyrir því hve skammt væri í það að skortur á þorski yrði eitt aðalvandamálið en um það verður fjallað síðar.

Stefnumótun nýrra stjórnenda

Stefna og markmið

Pegar Magnús Gústafsson tók við starfi forstjóra Coldwater í byrjun árs 1984 voru til, eins og áður hefur komið fram, miklar birgðir af þorski, bæði flökum og blokk. Samningur við Long John Silver's var í höfn og tryggði sölu á miklu magni af þorskflökum. Hins vegar þurfti að auka sölu til annarra kaupenda og nauðsynlegt var að endurskoða verksmiðjuframleiddu vörurnar. Verksmiðjurnar voru tvær, önnur í Everett Massachusetts og hin í Cambridge Maryland, og höfðu verið reknar með tapi undanfarin ár.



Vörumerkið *Icelandic Brand* einkennir frystibíla *Coldwater* enda höfuðvörumerki fyrirtækisins. Frá vinstri, Friðrik Pálsson, Jay Book og Gerald Clarke.

Eitt fyrsta verk stjórnenda fyrirtækisins var að vinna að stefnumótun þess og lauk þeirri vinnu með svohljóðandi stefnufirlýsingu:

„Að vera viðurkennt af viðskiptavinum og völdum framleiðendum sem besta fyrirtækið í markaðssetningu sjávarafurða á Bandaríkjamarkaði. Sérstök áhersla er lögð á matsölustaði og að halda stöðugum yfirburðum í þjónustu, gæðum, úrvali og frágangi afurða. Hagnaður verði nægur til að tryggja vöxt.“

Sú stefnubreyting var gerð að leggja minni áherslu á sölu til skóla og hliðstæðra stofnana, þar sem útboð fer fram og leitað er eftir lágu verði. Í þess stað var meiri athygli beint að dýrari afurðum og kaupendum sem greiða hærra verð fyrir meiri gæði.

Þannig voru tilboðsviðskipti látin vikja fyrir arðbærari og fjölbreyttari viðskiptum þar sem sala á flökum og verksmiðjuunnum vörum styðja hvort annað. Sót var eftir viðskiptavinum sem voru tilbúnir að greiða fyrir vörugæði og þjónustu. Sérstök áhersla var lögð á merkjavöru, aðallega *Icelandic Brand*.

Með framangreindri stefnumótun var, eins og sjá má, stefnt að því að *Coldwater* yrði áfram fremst í markaðssetningu fiskafurða í Bandaríkjunum. Enn fremur var lögð sérstök áhersla á viðskipti við veitingahús, eins og reyndar hafði verið gert um langa hríð. Jafnframt var staðfest áhersla *Coldwater* á þjónustu, fjölbreytt vöruúrval og góðan frágang afurða. Þá er enn sem fyrr höfuðáhersla lögð á þá stefnu sem Jón Gunnarsson, fyrsti forstjóri *Coldwater*, mótaði strax í upphafi og síðari forstjórar hafa haldið fast við, að tryggja bestu hráefnisgæði og vinnubrögð.

Vörumerki Coldwater Seafood Corporation

Frá stofnun hafa forystumenn *Coldwater Seafood* varið rétt félagsins til *Icelandic* vörumerkisins af hörku og barist gegn ásókn annarra í að nota það. Eins og áður hefur verið skýrt frá tókst á árinu 1973 að fá merkið lögverndað og hefur *Cold-*

water einkarétt í Bandaríkjunum á að nota *Icelandic Brand* sem vörumerki, en merkin eru þó fleiri og hafði *Fresher Brand*-merkið til dæmis verið tekið upp mjög snemma. Það varð nú eitt af forgangsverkefnum við forstjóraskiptin að skilgreina og staðla vörumerki félagsins.

Í grundvallaratriðum eru merkin fjögur og öll skráð eign Coldwater:

Icelandic Brand-merkið er notað fyrir úrvæls, beinlausan fisk úr Norður-Atlantshafinu og er rík áhersla lögð á að eingöngu gæðafiskur sé undir þessu merki. Merkið er notað bæði fyrir flök og verksmiðjuunna vöru.

Sea Star Brand-merkið er notað fyrir góðar fiskafurðir sem ekki uppfylla kröfur *Icelandic* m.a. um að vera beinlausar. Það er notað fyrir karfaflök með beingarði, úr Norður-Atlantshafinu, en aðallega fyrir fisk sem á uppruna utan Norður-Atlantshafsins.

Fresher Brand-merkið er notað fyrir afurðir framleiddar í verksmiðjum Coldwater, úr fiski sem að mestu leyti kemur af miðum utan Norður-Atlantshafsins. Auk þess er merkið notað á völdum mörkuðum samkvæmt ósk tiltekinna viðskiptavina.

Sea Gem-merkið er notað fyrir afurðir sem að einhverju leyti koma gallaðar frá vinnslulínunum verksmiðjunnar og eru því seldar á afsláttarkjörum.

Ofangreind eigin vörumerki eru eins og að framan greinir skrásett eign Coldwater Seafood Corporation. Framleiðsla fyrir Coldwater og í verksmiðju félagsins í Cambridge er að langmestu leyti undir eigin merkjum. Frá gamalli tíð er þó einnig framleitt fyrir nokkra viðskiptavinum undir þeirra merkjum (private labels) og þá eingöngu fyrir smásölu. Enn fremur er unnið undir merkjum stórra veitingahúsakeðja (national account labels) og í verksmiðju félagsins eru einnig framleidd fiskstykki sem seld eru öðrum framleiðendum til notkunar í samsetta rétti.

Þjálfun og kennsla (Coldwater Seafood School)

Hér verður skýrt frá allsérstakri starfsemi sem tengist stefnu félagsins en það er námskeiðahald sem er hluti af þjálfun starfsmanna, sérstaklega sölumanna.

Undirbúningur að námskeiðunum var hafinn kringum 1990. Það tók töluverðan tíma að safna námsefni og skipuleggja námskeiðahaldið en forráðamönnum félagsins var það kappmál að vel skyldi staðið að framkvæmdinni.

Námskeiðin, sem ganga undir nafninu Coldwater Seafood School, eru haldin í húsnæði verksmiðjunnar í Cambridge, Maryland, ársfjórðungslega eða oftar eftir þörfum og standa í tæpa viku. Hið fyrsta var haldið í júlí 1993. Kennslan er bæði bókleg og verkleg og eru nemendur tólf að jafnaði. Þeir koma frá umboðsmönnum (brókerum) og öðrum sem annast sölustarf fyrir félagið, auk þess sem margir starfsmenn Coldwater Seafood hafa sótt námskeiðin.

Námið fjallar um starfsemi, markmið og sögu Coldwater Seafood Corporation og Sölumiðstöðvar hraðfrystihúsanna, fisktegundir, afurðir og sérkenni þeirra, starfsemi verksmiðjunnar í Cambridge, framleiðslu, meðferð, varðveislu og vinnslu fiskafurða. Þá er fjallað um aðferðir til að selja fisk og markaðsstarfsemi Coldwater og sölufyrirtækjanna, gæði og meðferð kvartana, hollustu og næringargildi fisks o. s. frv. Öllum námskeiðum lýkur með prófi.

Þeir sem sótt hafa námskeiðin, eru á einu máli um gagnsemi þeirra, og aðsókn hefur alltaf verið mikil. Tuttugusta námskeiðið var í Cambridge á miðju ári 1997.

Sölu- og markaðsstarfsemi

Skipulag

Í ársbyrjun 1984, þegar forstjóraskipti áttu sér stað, var landinu skipt í tvö sölu-svæði, vestursvæði og austursvæði, og var Othar Hansson framkvæmdastjóri sölu. Svæðisstjóri fyrir vestursvæðið var Jerry McGuire en austursvæðið heyrði undir Leendert Stange (Len). Othar Hansson sagði starfi sínu lausu 1986 og McGuire einnig á sama ári. Len, kominn vel á áttæðisaldur, var í starfi hjá Coldwater fram á mitt ár 1997.

Framkvæmdastjóri sölu frá árinu 1986 hefur verið John B. Jones (Bud). Undir hann heyra sölu- og markaðsmál, þjónusta við viðskiptavinum og afgreiðsla pantana og undir hans stjórn hefur sölustefna síðustu ára verið mótuð í samráði við forstjóra félagsins, Magnús Gústafsson.

Landinu var brátt skipt niður í fjögur sölusvæði. Í upphafi árs 1997 var Brian Slotter svæðisstjóri á norðaustursvæðinu með aðstöðu á aðalskrifstofu Coldwater í Rowayton, Connecticut. Phil Laporte hafði miðfylkin og einnig aðstöðu í Rowayton. Allen Owens, sem áður var verksmiðjustjóri í Cambridge, Maryland hafði suður- og suðausturfylkin og aðstöðu í verksmiðju Coldwater í Cambridge, og Áslaug Jónsdóttir hafði vestursvæðið og upphaflega aðstöðu í Phoenix, Arizona. Sú skrifstofa var lögð niður árið 1996 og starfsemin flutt til Rowayton. Len Stange hafði aðstöðu í Rowayton og sinnti ýmsum litlum sölufyrirtækjum sem dreifð eru um land allt. Brian Dunn var með stórnotendur (National Account Manager).

Framangreindir svæðisstjórar, ásamt Bud Jones, sinna alfarið sölu en auk þeirra sjá Pétur Músson, markaðsstjóri, Jón S. Friðjónsson, framkvæmdastjóri endursölu-línunnar, og Magnús Gústafsson um nokkra sérstaka viðskiptavinum.

Sölukerfið

Sölustarfsemin er enn sem fyrr í aðalatriðum á vegum sölufyrirtækja (svokallaðra brókerara) sem ekki eru í eigu Coldwater. Þau eru tæplega 50 talsins og annast sölu hvert á sínu svæði og er þeim óheimilt að selja sjávarafurðir fyrir aðra en Coldwater Seafood Corporation nema með samþykki félagsins. Tekjur þeirra eru umboðslaun af sölu sem þeir fá þegar reikningur hefur verið greiddur.

Brókerakerfið var þekkt í Bandaríkjunum þegar Coldwater var stofnað árið 1947. Jón Gunnarsson, sem var fyrsti forstjóri félagsins, tók það upp snemma, eftir að hafa kannað ýmsa kosti. Þeir forstjórar, sem á eftir komu hafa eftir það og styrkt, þeir Gunnlaugur Pétursson, Þorsteinn Gíslason og Magnús Gústafsson. Nokkrir brókerar frá fyrstu árunum eru enn hjá félaginu og má þar m.a. telja Walter Meier í Wisconsin, Arvin Sales Company í Indiana, Elliott W. Hudgins í Maryland, Kohlman Sales í Ohio og fleiri.

Mjög náið samstarf hefur ætíð verið á milli Coldwater Seafood og brókeranna enda ræðst árangur mikið af því hvernig til tekst, í daglegum samskiptum, að ná til viðskiptavina. Árið 1997 eru nánast öll flökin seld á vegum brókeranna og stór hluti verksmiðjuvörunnar.

Ráðgjafanefnd brókeranna var sett á laggirnar árið 1988. Nefndin hittist að jafnaði einu sinni á ári og leggur á ráðin um sölu- og markaðsmál og hefur það þótt



John B. Jones (kallaður Bud); undir hann heyra sölu- og markaðsmál Coldwater.

Bud Jones, fyrir enda borðs, með starfsmönnum sínum í söludeild. Frá vinstri; Brian Dunn, Len Lewandowski, Phil Laponte, Bud Jones, Jeannette Roberts, Áslaug Jónsdóttir, Brian Slotter og Allen Owens.



gefast mjög vel. Auk þess eru öðru hverju haldnir fundir með brókerunum eftir því sem þörf krefur, en eins og áður segir, er það daglega sambandið sem mestu máli skiptir. Að sjálfsögðu eru tíðar heimsóknir á báða vegu.

Margir brókerar Coldwater hafa kynnst Íslandi og Íslendingum, ferðast um landið og eignast vini á Fróni. Sumir hafa orðið íslenskir konsúlur og aðrir fengið áhuga á laxveiði, íslenskri náttúru og sögu. Nokkrir eru vel þekktir á Íslandi og hafa eignast hér marga vini. Þar má til dæmis nefna Walter Meier yngri í Milwaukee, Wisconsin. Faðir hans, Walter eldri, gerðist bróker fyrir Coldwater á árinu 1948 og nú er þriðja kynslóð tekin við, Steven Meier, sonur Walters yngri. Þeir feðgar hafa oft komið til Íslands og gert meira en flestir aðrir til að afla Íslandi og *Icelandic Brand*-fiski vinsælda.

Bræðurnir Richard DeWitt og Robert DeWitt eiga saman sölufyrirtækið Jack DeWitt Sales Co. í Buffalo, New York-fylki, tóku við því af föður sínum. Þeir bræður eru afar miklir Íslandsvinir og hafa tröllatrú á íslenskum fiski. Þriðja kynslóð er nú komin til starfa í fyrirtækinu.

Maurice K. Horowitz í Atlanta Georgia er austurrískur Gyðingur, fæddur í Bandaríkjunum skömmu eftir að foreldrar hans fluttu þangað snemma á öldinni. Horowitz gerðist bróker fyrir Coldwater árið 1956. Hann hefur lengi verið íslenskur konsúll og margoft komið til Íslands. Horowitz seldi fyrirtæki sitt fyrir nokkrum árum, enda orðinn gamall maður.

Meðal annarra brókerar, sem á síðari árum hafa orðið kunnir á Íslandi, er Lee Kohlman, forstjóri Kohlman Sales Co. Inc. í Cincinnati og Columbus, Ohio. Lee er af þriðju kynslóð Kohlmana, og dóttir hans Kim, fjórða kynslóðin stýrir söludeild félagsins í Vestur-Virginíu. Meðal kvenna sem verið hafa brókerar er Marvene Fischer í Illinois (Chicago svæðið). Hún hefur nokkrum sinnum komið til Íslands og verið í ráðgjafanefnd brókeranna.

Caroline Hasselmann tók við sölufyrirtækinu í Pittsburgh að eiginmannni sínum látnum. Hún hefur nú selt fyrirtækið, en sonur þeirra hjóna er nú kominn til starfa þar og gefur foreldrunum ekkert eftir í trúnni á *Icelandic Brand*-fisk.

Dan Halling í Detroit keypti sölufyrirtækið þar af Bob Brown en hann var einn af fyrstu brókerum Coldwater og berst ekki síður en brautryðjandinn fyrir því að halda *Icelandic*-merkinu á lofti.

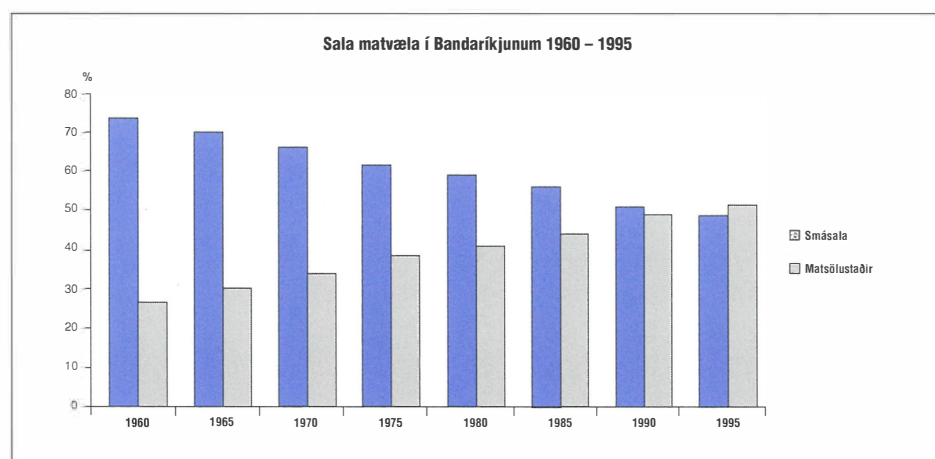
Norm Le Boeuf stofnaði sölufyrirtæki í Massachusetts (Boston-svæðið) ásamt Leendert Stange (Hollendingnum hjá Coldwater). Þeir áttu fyrirtækið saman í eitt ár en Len kom þá aftur til Coldwater. Le Boeuf hefur selt vörur Coldwater með góðum árangri í NA-hluta Bandaríkjanna og enn fremur séð um Quebec í Kanada. Í fyrirtækinu hefur sú ánægjulega þróun orðið eins og sums staðar annars staðar, að unga kynslóðin er komin til starfa í fyrirtækinu og selur af miklum dugnaði.

Eloise Salwasser stofnaði Pacific West Marketing í Kaliforníu fyrir nokkrum árum en hafði áður unnið árum saman hjá öðru Coldwater-sölufyrirtæki. Hún hefur tröllatrú á *Icelandic*-fiski og selur af miklum sannfæringarkrafti.

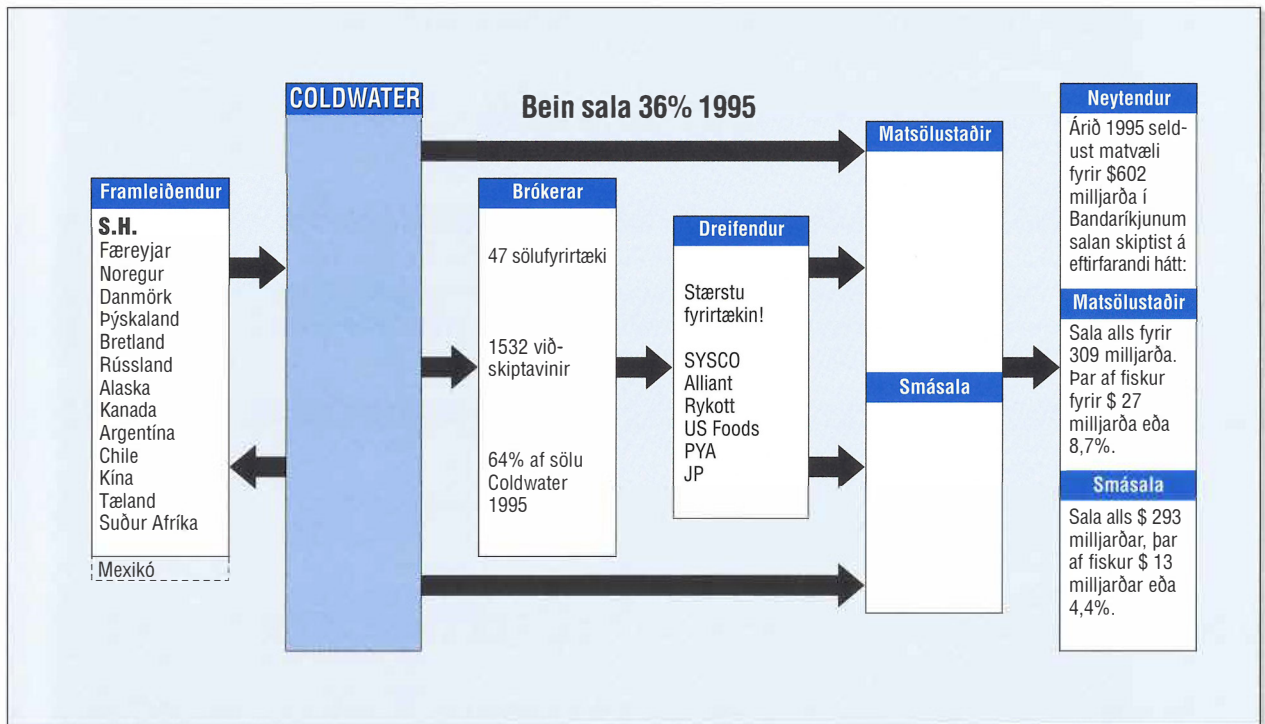
Margir fleiri brókerar eiga heima í upptalningu þessari, til dæmis Jim Hill hjá Prestige Inc. í Louisville Kentucky og er hann í ráðgjafanefndinni. Mike Schuessler hjá Prestige Marketing Inc. í Elkins Park Pennsylvania er einnig í ráðgjafanefndinni og mikill Íslandsvinur. Enn fremur má nefna Tom Lunn í Tennessee sem hætti fyrir nokkrum árum fyrir aldurs sakir. Hann náði góðum árangri í að selja verksmiðjuafurðir og steinbítsflök í Tennessee.

Sameiginlegt með öllum ofangreindum brókerum og mörgum fleiri er tröllatrú á íslenskum fiski og tryggð við Coldwater og Ísland.

Í Bandaríkjunum eru taldir vera yfir 780 þúsund matsölustaðir þar sem matur er seldur til neyslu á staðnum eða tilbúinn til neyslu í heimahúsum. Árið 1995 eyddu Bandaríkjamenn í fyrsta sinn meir en helmingi af þeim peningum, sem fara til matarkaupa, á matsölustöðum. Þetta eru þeir kaupendur sem Coldwater Seafood leggur áherslu á að þjóna.



Veitingastöðum er gjarnan skipt í tvennt, annars vegar skyndibitastaði, sem leggja áherslu á hraða afgreiðslu, og hins vegar matsöluhús sem þjóna viðskiptavinum til borðs og bjóða fram fjölbreytta matseðla. Sum veitingahús leggja



Eins og sjá má á teikningunni kaupir Coldwater hráefni sitt víða að. Um þriðjungur söluveltu er vegna beinnar sölu Coldwater en brókerar annast um tvo þriðju sölunnar (árið 1995 nam bein sala Coldwater 36% af heildarsölu en brókerarnir voru með 64%). Erfitt hefur reynst að þýða starfsheiti brókeranna yfir á íslensku svo öllum líki. Næst lagi væri að tala um sölufélög eða umboðsmenn. Þeir kaupa ekki fiskinn en selja hann í nafni Coldwater og þiggja fyrir umboðslaun. Þeim er óheimilt að versla með fisk frá öðrum framleiðendum nema fá til þess leyfi frá stjórnendum Coldwater. Fáir þeir þetta leyfi er það aðeins til að selja aðrar vörur en Coldwater er með. Að þessu samanlögðu líta Coldwater-menn svo á að brókerarnir séu í raun starfsmenn Coldwater; þeir þiggi að vísu ekki föst laun fyrir heldur fari þau eftir söluárangri.

Brókerarnir selja til fjölmargra dreifenda, sem mætti líka kalla heildsala fyrir veitingahúsin eða birgja (svo gripið sé til nýyrða), því að þeir sjá þeim fyrir nánast öllu er þau vanhagar um. Ólíkt brókerunum leggja dreifendur sölubóknun á fiskinn. Það er því fyrst á þessu stigi sem verðlagningin er ekki lengur í höndum Coldwater.

áherslu á fisk, önnur nautasteikur og enn önnur kjúkling en slík sérhæfing er þó sjaldnast algild og mjög víða má fá úrvalsfiskrétti á veitingahúsum sem kenna sig ekki sérstaklega við fisk.

Heildarvelta matsölustaða í Bandaríkjunum 1996 er talin hafa verið rúmlega 300 milljarðar dollara, það er að segja 21.000 milljarðar króna miðað við gengið 70 krónur í dollar. Þar af eru skyndibitastaðir með sérhæfingu í fiskmeti taldir hafa haft tveggja milljarða dollara veltu, sem þó er aðeins 0,7% af þeim 300 milljörðum sem veitingahúsin eru talin velta. Hlutfallslega eru þeir því ekki stórir og tiltululega fáir, öfugt við það sem almennt er talið á Íslandi.

Coldwater selur að jafnaði ekki beint til veitingasala. Salan er á vegum sérstakra fyrirtækja, svokallaðra brókera sem Coldwater-menn vilja gjarnan kalla sölufyrirtæki. Coldwater afgreiðir yfirleitt til dreififyrirtækja (distributors) þeirra sem þjóna veitingahúsunum. Dreifendurnir liggja með birgðir, fjölbreytilegt úrval af öllum helstu rekstrarvörum veitingahúsanna og reka flota af sendibílum. Á vissan hátt má segja að dreifendur þessir séu smásalar veitingahúsanna því af þeim kaupa veitingamennirnir nær allar rekstrarvörur og í mörgum tilvikum fjárfestingarvörur einnig. Dreifendurnir liggja með mörg vörumerki og *Icelandic Brand* er því í



beinni samkeppni við önnur merki. Hinir stærstu þeirra selja 19.000 vörutegundir en fyrir Coldwater um 20 og upp í 100, þegar best lætur.

Eitt veigamesta hlutverk sölumanna brókeranna er að heimsækja veitingahúsin og dreififyrirtækin og sýna innkaupastjórum og eigendum fram á hvers vegna þeir ættu að nota frosinn fisk, framleiddan í frystihúsum Sölumiðstöðvarinnar, frystitogurum og verksmiðju Coldwater eða bera vörumerki Coldwater, frekar en annan fisk sem á boðstólum er. Samkeppnin er hörð og ýtrustu sölutækni beitt. Sölmenn sölufrirtækjanna þurfa góðan undirbúning og hann fá þeir meðal annars í Coldwater Seafood School í Cambridge, sem áður getur.

Sölufrirtækin (brókerarnir) selja um tvo þriðju hluta af þeim fiski sem Coldwater dreifir í Bandaríkjunum, og eins og áður greinir, eru þeir um 50 talsins. Þar sem hver bróker hefur á að skipa hópi sölumanna, mismunandi stórum þó, er það allstór hópur manna í Bandaríkjunum öllum sem fæst við að selja fisk frá frystihúsum og frystiskipum sem falið hafa Sölumiðstöðinni að selja afurðir sínar. Þeir eru félaginu og framleiðendum á Íslandi afar mikilvægir, til dæmis eru gæðaflokk, sem framleidd eru undir *Icelandic Brand*-merkinu, nær eingöngu seld af sölufrirtækjunum.

Coldwater Seafood Corporation sér um að koma fiskinum til kaupenda, í frystigeymslur stórnotenda eða dreifendanna, í yfir 1600 dreifingarstöðvar í flestum fylkjum Bandaríkjanna. Þjónustudeildin í Rowayton sér um móttöku pantana, afgreiðslu, útgáfu reikninga og eftirlit með greiðslustöðu, en innheimtan er í raun hjá brókerunum. Sérhvert sölufrirtæki er ábyrgt fyrir greiðslum frá sínum kaupendum. Coldwater á sjálft sex frystibíla en notar aðallega verktaka til flutnings inn í land.

Þyngdartakmörk eru á öllum vegum í Bandaríkjunum og er aðalreglan sú að 40.000 lb, eða rúm 18 tonn, mega vera í gámi eða bíl sem ekur á þjóðvegum, um-

Að sjálfsgöðu eru frystibílar Coldwater merktir besta fiski í heimi. Fyrirtækið á sex slíka bíla en notar aðallega verktaka til að koma fiskinum til kaupenda er búa fjarri Cambridge og Everett en á þessum tveimur stöðum slær hjarta Coldwater vestan hafs.

Þjónusta Coldwater.

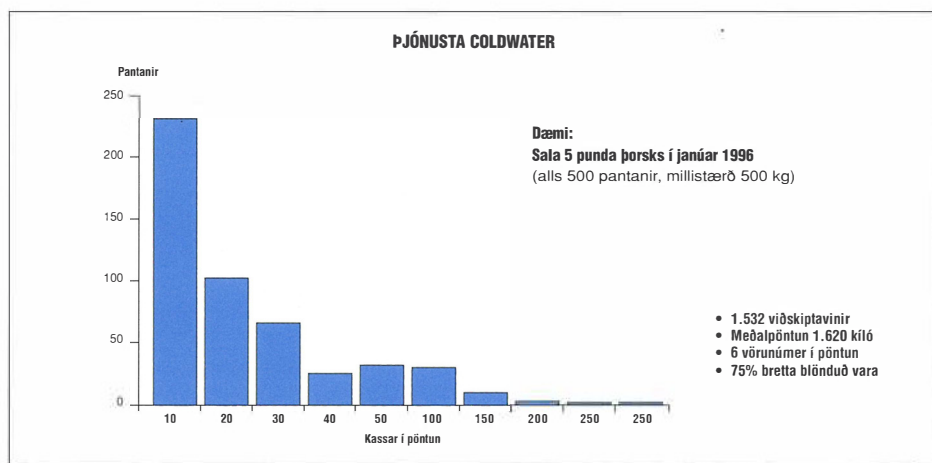
Þróun nýrra vörutegunda er eins og flæði tímans; verður ekki stöðvud nema allt annað verði einnig kyrrstöðu að bráð, dauða eða gjaldþroti. Coldwater selur framleiðendum gjarnan fisksneiðar, staðlaðar að þyngd og lögun. Stundum eru þær raspáðar, stundum ekki. Myndirnar tvær koma frá Rowayton og eru lítið dæmi um fiskafurðir sem Coldwater býður til sölu. Annars vegar eru flakastykki (steikur) á grillið og hins vegar flakabitar í raspi, tilvaldir í djúpsteikingarþottinn eða á pönnuna.



búðir og yfirvigt að sjálfsgöðu meðtalin. Lágmarkspöntun hjá Coldwater eru 2500 lb, en reynt er að hafa afskipanir frá Cambridge og Everett í 40.000 punda einingum (truckload).

Sem dæmi um þjónustu má nefna að 18 tonna frystigámur af fimm pundum er að meðaltali afgreiddur í 40 skömmtum. Annað í sama dúr er að 75% af brettum sem fara út til kaupenda eru með fleiri en eina afurð. Algengt er að frystibíll fari með vöru á 6 til 8 staði en fer upp í 12.

Fyrr á árum geymdi Coldwater Seafood fisk í frystigeymslum víðs vegar um





Klassikin meðal íslenskra fisksölumanna; 5 punda pakkningin. Sex vafningar í öskju, flókin eru röðlaus, beinlaus og án þunnilda, vafin í plast sem leyst hefur sellófanið af hólmi. Allt frá því Coldwater var stofnað 1947 hefur þessi pakkning vegið þungt í útflutningi SH til dótturfyrirtækis síns í Bandaríkjunum.

Bandaríkin og var afgreitt þaðan til viðskiptavina, en nú orðið eru birgðir nær alfarið í eigin geymslum í Cambridge og Everett (Boston), nema í þeim tilvikum að nægilegt rými sé ekki til staðar, t.d. þegar stórir skipsfarmar berast af frystum fiski.

Stærsta dreififyrirtækið, sem kaupir af Coldwater, er Sysco-keðjan, sem er stærst sinnar tegundar í hinum vestræna heimi (í austantjaldslöndunum var gjarnan einn í hverju landi). Keðjan er afar stór með fjölda stöðva víðs vegar um Bandaríkin og veltu sem nemur 12 milljörðum bandaríkjadala, 840 milljörðum íslenskra króna miðað við að gengi dollars sé 70 krónur. Meðal annarra stórra dreififyrirtækja má nefna Alliant, US Foodservice o.fl.

Stórnotendur

Stórar veitingahúsakeðjur, sem starfrækja veitingastaði í mörgum fylkjum, kaupa, eins og að framan greinir, beint frá Coldwater án milligöngu sölufyrirtækja (brókera). Þetta eru hinir svokölluðu stórnotendur (National Accounts). Með slíkum beinum sölum „sparast“ sölukostnaður en á móti kemur að stórnotendur njóta afsláttarkjara. Þeir kaupa um þriðjung af sölu Coldwater. Þekktustu keðjurnar á Íslandi eru líklega Long John Silver's og Red Lobster Inns. Margar alþjóða hamborgarakeðjur, sem á síðustu árum hafa meðal annars hafið innreið sína á Íslandi, bjóða fiskborgara auk hamborgara og njóta kjara stórnotenda í innkaupum. Enda þótt flestir gestir þessara veitingastaða borði hamborgara er fjöldi þeirra í Bandaríkjunum mikill og því um mikið magn af fiski að ræða þegar á heildina er litið.

Í verksmiðjunum í Cambridge og áður Everett framleiðir Coldwater gjarnan undir vörumerkjum annarra, sérstaklega fyrir smásölu. Þegar Mrs. Paul's Kitchen, sem er stór framleiðandi á smásölumarkaði, varð fyrir alvarlegu brunatjóni fyrir örfáum árum, vann Coldwater fyrir það í Cambridge, meðan ný verksmiðja var endurhönnuð og reist. Þá var gífurlegt álag á Cambridge-verksmiðjuna og unnið á

vöktum og um helgar. Það var vissulega ánægjuleg viðurkenning fyrir Coldwater að það var samdóma álit starfsmanna Mrs. Paul's að fyrirtækið hafi ekki haft jafngóða vöru til sölu eins og þá sem kom frá Cambridge. Það ótrúlega gerðist líka að engin kvörtun kom og numu viðskiptin þó 11 þúsund tonnum.

Sala fullbúinna rétta í smásöluverslunum hefur aukist á síðari árum. Réttir, meðal annars úr fiski, eru settir í bakka og frystir ásamt grænmeti, sósu og öðru í sérvinnsluverksmiðjum. Coldwater selur framleiðendum slíkra rétta gjarnan fisk-sneiðar, með eða án húðunar. Fiskskammtarnir eru þá af staðlaðri þyngd og stærð tilbúnir í pakkana. Hugmyndir að nýjum afurðum eru oftast en ekki runnar undan rifjum starfsmanna Coldwater en síðan þróaðar í samráði við viðskiptavinina. Aðilar þessir eru í beinum viðskiptum við Coldwater, án milligöngu brókeranna, vegna umfangs viðskiptanna og þróunarvinnu.

Sala til Kanada og annarra landa í Vesturheimi

Auk þess að selja afurðir íslensku frystihúsanna og annarra framleiðenda um heim allan annast Coldwater sölu til annarra landa í Ameríku, aðallega Kanada. Sum bandarísku sölufyrirtækjanna (brókeranna) hafa einnig tengsl í Kanada. Þannig hefur til dæmis DeWitt sölufyrirtækið í Buffalo New York talsverða sölu norður fyrir landamærin og sömuleiðis LeBoeuf í Massachusetts. *Icelandic Brand*-humar er vinsæll í Kanada og ýmsar aðrar íslenskar fiskafurðir eiga þar góðum vinsældum að fagna.

Sala suður fyrir landamærin til Mexíkó og landa í Suður-Ameríku, hefur ætíð verið fremur lítil en sölumenn Coldwater Seafood fylgjast vel með því sem þar er að gerast og þaðan hefur í mörg ár verið keypt hráefni fyrir verksmiðjuna eins og síðar er vikið að. Sala til Mexíkó stórvókst árið 1993 og Coldwater Seafood hugsaði gott til glóðarinnar með NAFTA samningnum (fríverslunarsamningur Norður-Ameríkuríkja). Með þeim samningi hafði opnast markaður á svæði þar sem margir tugir milljóna manna búa. Vonirnar brugðust þó að miklu leyti árið 1994 þegar mexíkóski gjaldmiðillinn peso féll mikið og gerði innfluttar vörur allsendis ósamkeppnisfærar. Með bættu efnahagsástandi 1997 hafa viðskiptin við Mexíkó aukist á ný.

Endursala íslenskra afurða

Af þeim fiskafurðum til endursölu, sem Coldwater kaupir af Sölumiðstöðinni, vegur 5 lb pakkningin enn þungt, en hún hefur verið við lýði líklega allan þann tíma sem Coldwater hefur starfað í Bandaríkjunum, eða frá 1947. Nær allar fisktegundir, sem Sölumiðstöðin selur Coldwater, hafa verið framleiddar í 5 lb, alltaf sex vafningar í öskju. Helstu fisktegundirnar, sem farið hafa í þessa klassísku pakkningu, eru þorskur, ýsa, ufsi, karfi, steinbítur, langa, lúða og grálúða, eða nær allar helstu botnfisktegundir sem veiðast við strendur Íslands. Flökin eru roðlaus, beinlaus og þunnildalaus. Þó er á því sú undantekning að karfi hefur verið unninn bæði með roði og roðlaus undir *Icelandic Brand*-merkinu en einnig með roði og beingarði undir *Sea Star*-merkinu. Af öðrum pakkningum má nefna sérvafin heil þorsklök í 10 lb og 15 lb (Jumbo flök), en 15 punda pakkningin er álíka gömul og fimm pundin, 10 pundin eru yngri. Stærðarflokkuð millilögð flök af ýmsum fisktegundum og pakkningastærðum, og á síðari árum í vaxandi mæli lausfryst flök, eru allt hefðbundnar pakkningar sem starfsfólk frystihúsanna þekkir vel. Ýmsar

aðrar pakkningar hafa í tímans rás verið framleiddar fyrir Coldwater allt frá 8 únsu (hálfu pundi) smásölupakkningum upp í flakapakkningar 20 pund að þyngd. Það er athyglisvert, þegar framleiðsla fyrri ára er borin saman við nútímann, að þá kemur í ljós að 50% af afurðum í þorskflökum, sem seldar eru um þessar mundir, voru tæpast í sölu árið 1985 og munu fæstir gera sér grein fyrir breytingunum, fljótt á lítið.

Ýsuflök hafa mest verið unnin í 5 pund í frystihúsunum en í stærri pakkningar í frystitogurunum. Oftast hefur Bandaríkjamarkaður greitt hæsta verð fyrir ýsuflök- in en ýsan nýtur einnig mikilla vinsælda í Bretlandi. Ýsuflök með roði eru eftirsótt á vissum svæðum í Bandaríkjunum en hún þarf að vera hreistruð. Ýmsir erfið- leikar hafa valdið því að framleiðsla þessi hefur verið gloppótt. Ef ýsan er til dæm- is mjög fersk er erfitt að hreistra hana nægilega vel með þeim hreistrunartækjum sem völ hefur verið á, og ef hún er farin að slakna er hreistrið lausara en þá þolir hún illa meðferðina í hreistrurunum.

Frá frystitogurunum kaupir Coldwater fyrst og fremst millilögð flök en lítið hefur komið af sjófrystri blokk til niðurskurðar.

Fiskblokk er afurð sem nær alfarið fer til vinnslu í verksmiðju Coldwater. Fyrr á árum var töluvert af íslenskri blokk selt til annarra framleiðenda en það er nánast liðin tíð. Blokkinn er fyrst og fremst hráefni fyrir margvíslegar afurðir sem unnar eru í verksmiðjum vestan hafs og austan. Coldwater hefur notað blokk úr öllum helstu botnfisktegundum sem veiðast á Íslandsmiðum og á síðari árum í vaxandi mæli blokk frá fjarlægari slóðum. Af íslenskum tegundum munar langmest um þorskind sem fyrr á árum var hin hefðbundna fisktegund í blokk en aðrar íslenskar fisktegundir sem farið hafa í blokk fyrir Coldwater eru meðal annars ýsa, karfi, ufsi, langa, kolategundir, lúða og ýmsar fleiri tegundir sem framleiddar hafa verið á mismunandi tímum. Um innkaup Coldwater er sérstaklega fjallað síðar.

Forsenda þess að halda trausti kaupenda, hvort sem um er að ræða veitingastaði eða mótuneyti, er að geta vísað á birgðir sem auðvelt er að komast í. Það gengur ekki að bjóða mönnum upp á langan afgreiðslufrest, þeir leita annað. Það hefur einmitt verið styrkur Coldwater að kaupendur hafa oftast getað treyst því að staðlaðar pakkningar séu til á lager.

Breytt markaðsstaða og aflasamsetning veldur straumhvörfum

Minnkandi framboð af þorski gjörbreytir starfsemi Coldwater

Í ársbyrjun 1984 voru miklar birgðir af þorskflökum fyrir Bandaríkjamarkað eins og áður hefur komið fram. Veður höfðu hins vegar skipast í lofti tveimur árum síðar, birgðir voru að þrjóta. Næstu árin einkenndust af baráttu forráðamanna Coldwater Seafood Corporation og Sölumiðstöðvarinnar við að halda birgða-

Jón Ingvarsson, fyrir enda borðs, ræðir málin við stjórn SH eins og hún var skipuð 1986. Fjórum áður síðar ræddi Jón við félagsmenn SH um þær stórkostlegu breytingar sem voru þá að verða á mörkuðum Sölumidstöðvarinnar. Í Evrópu og Asíu gáfust sífellt ný tækifæri á meðan samdráttar gætti vestan hafs. Jón Páll Halldórsson, lengst til vinstri á myndinni, hafði verið stjórnarmaður hins breska dótturfyrirtækis SH frá 1980. Við hlið hans situr Gísli Konráðsson, stjórnarmaður í Coldwater frá 1977 til 1989, þá Guðmundur Karlsson, er átti einnig lengi sæti í stjórn Coldwater eða frá 1971 til 1992. Á endanum, næst Jóni Ingvarssyni er Rögnvaldur Ólafsson, Hellsisandi. Guðfinnur Einarsson er gegnt Jóni Páli, og snýr hnakka í ljósmyndarann. Guðfinnur hefur setið allra manna lengst í stjórn Coldwater, eða frá 1962 til 1993, þar af var hann stjórnarformaður frá 1977 til 1992. Við hlið Guðfinns er Ólafur B. Ólafsson sem kom inn í stjórn Coldwater árið 1978 og hefur setið þar síðan. Þá eru þeir hlið við hlið Ágúst Einarsson og Adalsteinn Jónsson, Eskifirði. Næstur Jóni, við borðsendann, er Guðmundur H. Garðarsson sem í fjöldamörg ár hefur setið stjórnarfundum Coldwater og annast þar fundarritun í áratugi. Sjálfur hafði Jón setið í stjórn Coldwater síðan 1970 og verið stjórnarformaður frá 1992.



stöðu. Eins og oft áður, þegar slík staða kemur upp, er ástæða skortsins fjölþætt. Í þessu tilviki voru ástæður meðal annars minnkandi þorskafli, samkeppni við saltfisk og mikill útflutningur á ísvörðum fiski í gámum. Þá jók það á erfiðleikana að gengi Bandaríkjadollars gagnvart Evrópumyntum fór lækkandi og leiddi til minnkandi áhuga frystihúsamanna á vinnslu fyrir Bandaríkin.

Gámavæðing flutningaskipanna og fastar siglingar á hafnir landsins áttu sinn þátt. Áætlunarskip hófu tíðar viðkomur á höfnum landsins og lestuðu gáma af ísvörðum fiski, mest til Bretlands. Viðá dró stórlega úr frystingu, til dæmis á Vestfjörðum en frystihúsin þar höfðu lengst af verið afar sterk í framleiðslu þorsklaka fyrir Bandaríkjamarkað. Togararnir miðuðu nú landanir við komu áætlunarskipanna, sömu fiskiskipin sem séð höfðu frystihúsunum fyrir hráefni. Það er athyglisvert að áður höfðu skipstjórar sömu togskipa verið ófáanlegir til að haga löndun í samræmi við þarfir vinnslunnar í landi, þótt undantekningar hafi verið þar á. Allt bar að sama brunni, skortur á þorski skapaði nú hátt verð á uppboðsmarkaði í

Bretlandi og frystihúsin gátu ekki keppt við markaðsverðið þar þrátt fyrir það að verð á frystum fiski fór hækkandi.

Þorskaflí annars staðar í Norður-Atlantshafinu var einnig á niðurleið, til dæmis í Kanada. Ástandið í Barentshafinu var síst betra.

Þegar birgðir minnka eru góðar lausnir ekki auðfundnar. Minnka má neyslu með því að hækka verð og fækka þannig viðskiptavinum. Það má taka upp skömmtn, lengja afgreiðslufrest og fleira kemur til greina. Coldwater hefur í tímans rás farið allar þessar leiðir á ýmsum tímum, en allir kostir eru slæmir í tilvikum sem þessum. Á síðari árum hefur sá kostur einna helst verið valinn, auk þess að hækka verð, að skammta vöruna til tryggra viðskiptavina, þeirra sem kaupa fjölbreytt vöruúrval og greiða herra verð. Þannig eru kaupendur á vissan hátt valdir innan þeirra marka sem lög og viðskiptavenjur leyfa. Þorskskortur og verðhækkun sem fylgdi í kjölfarið á minnkandi afla leiddi til minnkandi neyslu. Afleiðingin varð sú að ýmsir stórir notendur hættu að kaupa þorsk.

Í ársbyrjun 1988 varð aftur hagkvæmt fyrir frystihúsin að framleiða fyrir Bandaríkin en salan sem hafði farið niður vegna fiskskorts og verðhækkunar náði sér ekki á strik. Coldwater tók þá ákvörðun að lækka söluverð á birgðum og varð fyrir tapi af þeim sökum. Um þetta fjallar Magnús Gústafsson meðal annars í viðtali sem birt er hér í lokin.

Aðgerðir til að örva framleiðslu þorskafurða fyrir Coldwater

Afkoma dótturfyrirtækja SH erlendis var mjög til umræðu innan vébanda SH á árunum 1989 og 1990. Hinn 17. október 1990 var í Reykjavík haldinn sérstakur lokaður félagsfundur Sölumiðstöðvar hraðfrystihúsanna. Jón Ingvarsson, stjórnarformaður SH, flutti þar framsöguræðu og skýrði meðal annars frá því að fyrstu sex mánuði ársins hafi Coldwater Seafood skilað 1,6 milljón dollara hagnaði fyrir skatta en vegna skattaendurgreiðslu, sem stafaði af taprekstri fyrri árs, yrði ekki um skattgreiðslur að ræða á árinu sem neinu næmi. Tapreksturinn stafaði meðal annars af niðurskrifum birgða þegar lækka þurfti þorskverð 1988 eins og áður greinir.

Um þetta sagði formaðurinn:

„Stöðugt fall Bandaríkjadollars veldur mönnum miklum áhyggjum af næstu framtíð. Sem kunnugt er hafði dregið mjög úr framleiðslu fyrir Bandaríkjamarkað og voru framleiðendur beðnir að staðfesta framleiðslu sína til áramóta. Hefur það tæpast gengið eftir og er ástæða til þess að hvetja þá framleiðendur til að framleiða það magn, sem þeir hafa þegar staðfest, og hina sem enga framleiðslu hafa staðfest, að gefa upp þá framleiðslu sem þeir hyggjast framleiða til áramóta.

Það er hins vegar ljóst að lágt gengi dollars og mikil eftirspurn eftir fiski í Evrópu hefur valdið meiri tilfærslu í framleiðslu milli markaða en við höfum áður séð.“

Síðar í ræðu sinni sagði Jón Ingvarsson enn fremur:

„Áframhaldandi lágt gengi Bandaríkjadollars, hátt verð á saltfiski og frystum fiski í Evrópu og tiltölulega takmarkað framboð kann að skapa verulegan vanda í rekstri Coldwater á næstunni. Komi ekki til verulegra breytinga á fiskmörkuðum um áramót munum við á ný standa frammi fyrir þeim vanda að uppbyggingarstarf SH í Bandaríkjunum kunni að vera í hættu.“

Umræddar breytingar komu ekki og afleiðingin lét ekki á sér standa, minnkandi

Páll Pétursson afhendir starfsfólki Granda víðurkenningarskjöld Coldwater árið 1988 fyrir vandaða framleiðslu. Þessar víðurkenningar voru teknar upp í forstjóratið Þorsteins Gíslasonar og eru veittar árlega. Svavar Svavarsson og Jörunn Finnbogadóttir veita skildinum viðtöku fyrir hönd frystihússins.



framboð af frystum þorsklökum og hækkaði verð. Árið 1990 einkenndist af skorti á þorsklökum í Bandaríkjunum, hin vinsælu 5 lb ekki undanskilin. Forustumenn Coldwater og Sölumidstöðvarinnar töldu með réttu að hinn mikilvægi þorsklakamarkaður í Bandaríkjunum væri að glatast samtökunum. Þeir gerðu sér glögga grein fyrir því að kaupendur sem leita annað þegar birgðir þrjóta koma vart aftur í bráð. Leiðir til að örva framleiðslu þorsklaka fyrir Bandaríkjamarkað voru því mjög til umræðu á fundum framkvæmdaráðs og stjórnar SH. Samþykktir sem voru gerðar til að þrýsta á framleiðendur nutu margar hverjar lítilla vinsælda hjá frystihúsamönnum. Það var því undir erfiðum kringumstæðum sem starfsmenn framleiðsludeildar SH voru að hvetja frystihúsamenn til að auka vinnslu þorsklaka fyrir Bandaríkin og fara að samþykktum stjórnar samtakanna.

Þorskblokk hækkaði einnig í verði á þessum árum. Norðmenn höfðu séð Evrópu fyrir miklu magni af blokk. Findus í Frakklandi hafði meðal annars keypt blokk af Norðmönnum og unnu úr henni smásölupakkningar. Viðbrögð þessara blokkarnotenda í Evrópu voru þau að kaupa blokk af Íslendingum og öðrum jafnvel þótt greiða þyrfti afar hátt verð. Þorskblokk fór því upp fyrir 2,50 dollara fyrir pund (454 g) en veitingahúsaeigendur í Bandaríkjunum töldu sig ekki geta keppt á því verði, töldu sig ekki geta hækkað verð á matseðli sem því nam.

Margir blokkarnotendur fóru að leita fyrir sér með ódýrari fisktegundir sem gætu komið í staðinn fyrir þorsk, og ýmsar verksmiðjur hættu alveg að nota þorskblokk eða drógu mikið úr framleiðslu afurða úr henni. Í staðinn kom meðal annars Alaskaufsi en sú blokk var seld á um það bil þriðjung af þorskblokkaverði. Fiskurinn í Alaskaufsnum er hvítari heldur en í Atlantshafsufsnum, og hann er bragðminni. Alaskaufsinn þykir því nánast hlutlaus og finnst ýmsum það kostur, þar eð bragðinu er þá hægt að stýra með húðunarefnum þeim sem notuð eru í verksmiðjunum.

Afleiðingar þorskskortsins og verðhækkunarinnar voru margvíslegar. Til dæmis hætti Long John Silver's alveg að kaupa þorsklök á árinu 1990 og skipti yfir í

blokkskornar afurðir, enda voru þær ódýrari en flakapakkningar. Stjórnendur fyrirtækisins töldu líka meira öryggi í að nota blokkskornar afurðir heldur en flök. Seinna hætti þessi stærsti kaupandi í Bandaríkjunum alveg að nota þorsk og fór í þess stað að kaupa afurðir úr Alaskaufsa, hókinhala, lýsingi (hake) og öðrum fiski sem talið var að kalla mætti hvítfisk. Þetta var mikið áfall fyrir Coldwater og ekki síður fyrir frystihúsin á Íslandi sem ekki gátu boðið fisk sem keppt gæti við Alaskaufsa með lágt verð, hvítan litarhátt og magn.

Stjórnarfundur Sölumiðstöðvar hraðfrystihúsanna var haldinn á Hótel Ísafirði hinn 28. ágúst 1990 og voru framleiðslu- og sölumál á dagskrá eins og venjulega. Fyrir fundinum lá tillaga um að frystihúsin skuldbindu sig til að framleiða á haustmánuðum 3000 tonn af þorskflökum fyrir Coldwater en það mun hafa verið um 80% af framleiðslu ársins á undan. Friðrik Pálsson forstjóri Sölumiðstöðvarinnar hafði framsögu um málið og lýsti mikilvægi þess, að hinni miklu og verðmætu markaðsuppbyggingu í Bandaríkjunum yrði ekki teflt í hættu vegna hugsanlegra skammtímasjónarmiða. Samkeppnin á þessum tíma var meðal annars við þorskblökk á Evrópumarkað og Friðrik benti á að hún hefði ekki hækkað í raun eins mikið og ætla mætti, hér væri fyrst og fremst um að ræða veikari stöðu dollarans gagnvart Evrópugjaldmiðlum.

Að lokinni umræðu bar formaður upp tillögu um að svohljóðandi bréf yrði sent til framleiðenda og var hún samþykkt einróma:

„Um áráðil hefur markaður fyrir frystar afurðir Sölumiðstöðvar hraðfrystihúsanna verið hvað mikilvægastur í Bandaríkjunum og skilað framleiðendum að jafnaði hæsta verði.

Eins og ykkur er öllum kunnugt, hafa orðið mjög verulegar breytingar á gengi gjaldmiðla á undanförunum mánuðum, og hefur Bandaríkjadalur farið þar mjög halloka.

Miklar verðbreytingar hafa einnig orðið á fiskafurðum á öllum helstu mörkuðum okkar.

Styrkur Coldwater Seafood Corporation, dótturfyrirtækis SH, hefur fyrst og fremst falist í vörugæðum og áreiðanleika í viðskiptum.

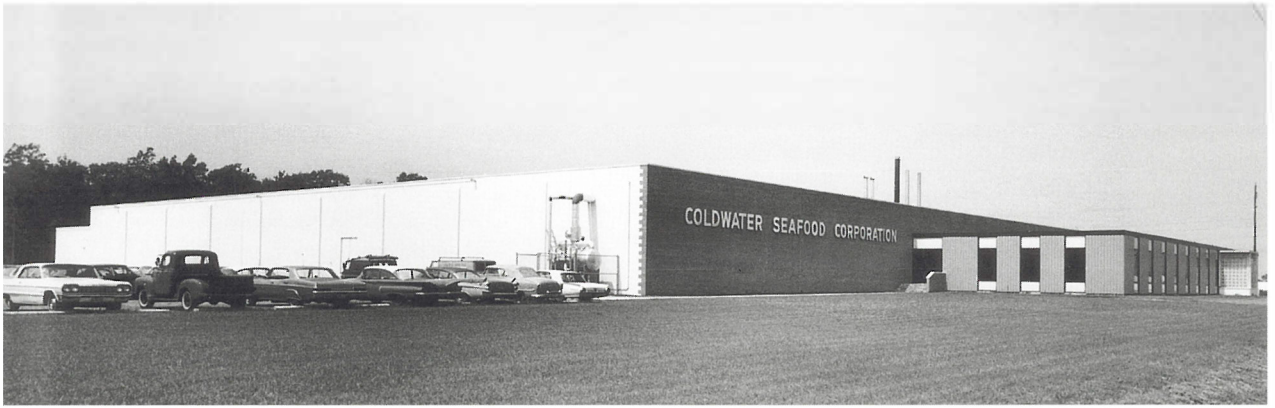
Á síðustu árum hefur Coldwater reynt að hækka verð á vörum sínum til hins ítrasta, en mikil lækkun á gengi Bandaríkjadals hefur gert áhrif þess hérlandis minni en efni stóðu til.

Flestir trúa því, að um tímabundinn vanda sé að ræða, og markaðurinn fyrir frystar afurðir muni jafnast innan skamms. Því er brýnt að árangri áratugastarfs verði ekki glutrað niður vegna sveiflna, sem líklegast standa aðeins í fáa mánuði.

Alþekkt er, hve langan tíma tekur og hve dýrt það er að vinna aftur upp viðskiptasambönd sem glatast og rétt er að undirstrika, að mjög mikilvægt er að standa vörð um þau mikilvægu verðmæti sem liggja í fyrirtækinu. Það verður einungis gert með því að tryggja því vörur til sölu.

Allir eigendur SH hafa hér mikilla hagsmuna að gæta og stjórn SH samþykkti á fundi sínum á Ísafirði 28. ágúst sl. að fara þess á leit við þig, að þú staðfestir fyrir hönd fyrirtækis þíns, að það muni framleiða það magn, sem fram kemur á meðfylgjandi yfirliti, fyrir Bandaríkin á næstu 3 mánuðum.

Í þessum tölum er tekið tillit til fyrri framleiðslu fyrir þennan markað og rétt er að geta þess, að hér er einungis verið að tala um ca. 80% af því magni, sem framleitt var fyrir Bandaríkin á haustmánuðum 1989.



*Verksmiðjan í Cambridge
var tekin í notkun vorið
1968 og hefur síðan verið
stækkuð mikið og endurnýj-
uð.*

Stjórn SH treystir því að allir framleiðendur bregðist skjótt og vel við, enda er hér ekki um mikið magn að ræða og átaksverkefni í skamman tíma.

Með kveðju
SÖLUMIÐSTÖÐ HRAÐFRYSTIHÚSANNA

Jón Ingvarsson,
stjórnarformaður

Friðrik Pálsson,
forstjóri“

Árangurinn var misjafn, sumir náðu sínum kvóta, aðrir nálgudust sinn hlut en hjá nokkrum vantaði töluvert á að takmarkið næðist. Þegar á heildina er litið verður þó að telja að árangur hafi ekki orðið nægilega góður og til viðbótar viðskiptum sem töpuðust við Long John Silver's töpuðust einnig viðskipti við tryggja viðskiptavini sem átti að bjarga fyrir horn.

Verksmiðjurekstur Coldwater

Tvær fiskréttaverksmiðjur voru reknar af Coldwater Seafood Corporation þegar Magnús Gústafsson tók við starfi forstjóra. Önnur og sú eldri var í Cambridge, Maryland en sú nýrri í Everett, Massachusetts, útborg frá Boston. Hér á eftir er skýrt frá starfseminni á þessum stöðum.

Cambridge

Það hefur áður komið fram, að verksmiðjurekstur Coldwater Seafood Corp. hófst í Nanticoke í Maryland, á árunum 1954 til 1955 í forstjóratið Jóns Gunnarssonar. Þorsteinn Gíslason, vélaverkfræðingur, hafði umsjón með undirbúningsframkvæmdum en Guðni K. Gunnarsson, efnaverkfræðingur, var ráðinn fyrsti verksmiðjustjóri. Jóhannes Einarsson, vélaverkfræðingur, var verksmiðjustjóri frá 1956 fram til 1961 er Guðni tók aftur við og stjórnaði verksmiðjunni þar til hann lést skyndilega hinn 10. júlí 1984. Allen Owens, sem hafði verið aðstoðarmaður Guðna, tók við að honum látnum og var verksmiðjustjóri til 1989 er Jay Book tók við. Hann hafði áður verið aðstoðarmaður Owens sem nú varð sölustjóri (svæðis-stjóri) á suður- og suðaustursvæðinu eins og annars staðar er lýst.

Verksmiðjan í Cambridge var tekin í notkun hinn 20. maí 1968 er starfsemin var flutt frá Nanticoke og var hún þá um 9.000 fermetrar að flatarmáli. Verk-

smiðjan var brátt stækkuð í um það bil 18.000 fermetra og var viðbótin tekin í notkun í október 1972.

Mjög miklar viðgerðir og kostnaðarsöm endurnýjun hófst á árinu 1985 og hefur reyndar staðið yfir síðan, mismunandi mikið eftir tímabilum. Vélbúnaður hefur verið endurnýjaður, skipt um þök, lofthæð í frystigeymslum aukin og margt fleira verið gert til að laga verksmiðjuna að kröfum nýrri tíma og breyttra framleiðslu-hátta. Þá hafa húsakynni einnig verið aukin.

Það sem hér fer á eftir um verksmiðjuna, er byggt á viðtali við Jay Book, verk-smiðjustjóra. Stærðir og tæknilegar upplýsingar eru umreiknaðar í þær einingar sem tíðkast á Íslandi.

Landið, sem Coldwater á í Cambridge er stórt, 66 bandarískar ekrur eða um 267 þúsund fermetrar. Byggingar voru 18.600 fermetrar árið 1996, þar af voru frystigeymslur 4.650 fermetrar og lofthæð í þeim rúmlega 10 metrar, frystigeymslur í Cambridge eru því um 47.000 rúmmetrar. Allar vörur eru í rekkum, enda fjölbreytni afurða mikil og pantanir oft smáar og nauðsynlegt að geta ætíð komist að öllum brettum í geymslunni. Orka frystivéla var 2.000 bandarísk frystitonn sem samsvarar um 6 milljón kkal á klst. og er sennilega miðað við bandarískan staðal það er að segja $-15^{\circ}\text{C}/+30^{\circ}\text{C}$. Kælimiðill er ammóníak.

Framleiðslulínur í Cambridge árið 1996 voru níu talsins og allar búnar belta-frystum, þeir nýjustu af gyro-gerð frá Fricoscandia. Sjö frystar notuðu ammóníak (NH_3) sem kælimiðil en tvær línur voru með leifturfrysta, önnur með fljótandi köfnunarefni (N_2) og hin með koltvísýringi (CO_2).

Verksmiðjan er búin nýttiskuvélum af fullkomnustu gerð til framleiðslu fjölbreytilegra fiskafurða úr blokk og flökum, það er að segja skurðarvélum, hveiti- og brauðmylsnu-samstæðum, steikingarbúnaði, pressum, stýribúnaði o.s.frv. Þá er fullkomið vélaverkstæði í verksmiðjunni til viðhalds og nýsmíði en ýmsar vélar og tæki eru smíðuð á staðnum.

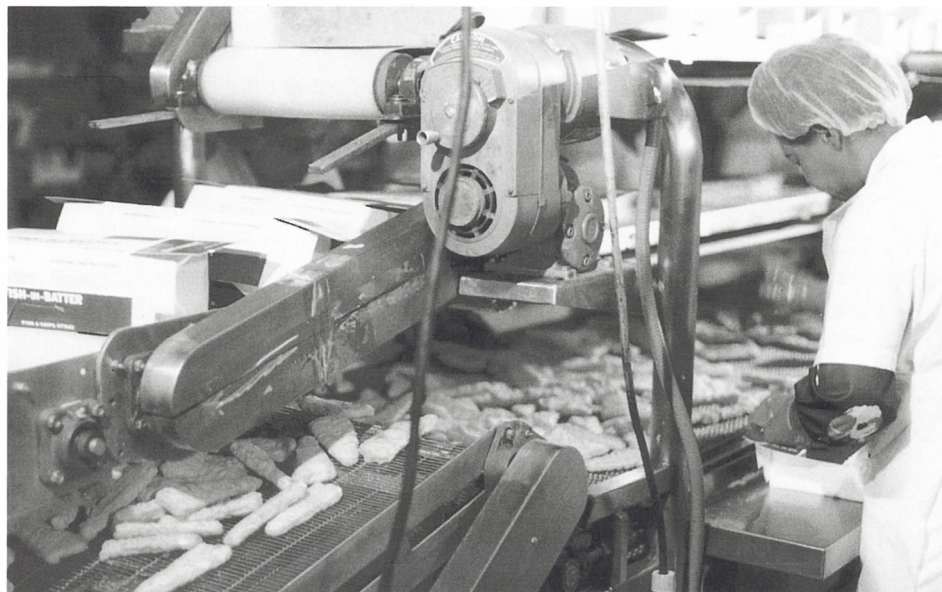
Af verksmiðjuvörum voru 24.500 tonn seld á árinu 1996 og eru afurðirnar ýmist án húðunar, húðaðar með deigi og brauðmylsnu með margvíslegri samsetningu, og/eða steiktar. Í grundvallaratriðum eru afurðirnar flokkaðar í tvo meginflokka, afurðir úr blokk og afurðir úr flökum.

Flakaafurðir eru aðallega tvenns konar: 1. afurðir úr löngum og 2. afurðir úr flökum, aðallega sjöfrystum. Flokka má í þrjá höfuðflokka eftir steikingu og húðun: 1. skammtar með hrárri brauðmylsnu sem ætlaðir eru til djúpsteikingar annars staðar (veitingahúsum, mótuneytum eða heimahúsum), 2. forsteiktir (pre-cooked) skammtar með brauðmylsnu, ætlaðir til að baka í ofni og 3. afurðir með deigi án brauðmylsnu, forsteiktar en ýmist ætlaðar til að baka í ofni eða djúpsteikja.

Afurðirnar úr löngum eru skornar og hjúpaðar með ýmsum tegundum brauðmylsnu, deigs og sósu. Flökin eru hins vegar ýmist skorin í stykki til að fylla út í flakalínuna eða til húðunar, ýmist með grillmerkjum eða án. Þannig er flökunum komið í eldunarhæft ástand fyrir veitingahús. Í verksmiðjunni eru framleiddar rúmlega 400 mismunandi afurðir.

Í apríl 1997 voru um 470 starfsmenn í Cambridge og unnið á tveimur vöktum. Jay Book hefur verið verksmiðjustjóri síðan 1989 og John Haller framleiðslustjóri (manufacturing manager) síðustu árin. John hóf ungur störf á rannsóknarstofunni í Cambridge hjá Guðna heitnum Gunnarssyni og hefur kynnst mörgum Íslendingum sem komið hafa til Cambridge, auk þess sem hann hefur heimsótt Ísland. James Doeblert er starfsmannastjóri (personnel manager) og Jessie Coleman var fjármálastjóri/yfirlýðingari (plant accountant) þar til í janúar 1997 er hún hætti fyrir

Í verksmiðjunni í Everett var lögð áhersla á steiktar afurðir.



aldurs sakir. Vaughan Holland sér um afgreiðslu pantana (shipping manager) og hefur gert það lengi. Ronald Sasiela, þróunarstjóri Coldwater (director of technical services), er staðsettur í Cambridge. Preston Tawes, sem í áratugi sá um innkaup og var einn nánasti samstarfsmaður Guðna heitins hefur nú látið af störfum fyrir aldurs sakir. Við starfi hans tók Tom Rawlings.

Framkvæmdastjóri gæðamála Coldwater Seafood Corporation er Páll Pétursson og hefur aðsetur í Cambridge. Af starfsliði Coldwater mun Páll hafa haft einna mest samskipti við starfsfólk frystihúsanna á Íslandi, einkum verkstjórana og áhafnir frystitogaranna. Páll stýrir því liði sem annast gæðæftirlit á öllum fiski sem félagið kaupir inn, svo og framleiðslunni í Cambridge. Hann réðst til Coldwater á árinu 1984. Nánustu samstarfsmenn hans eru gæðastjórnarnir Edgar Wingate og Phyllis Lewis sem hafa eftirlit með öllum fiski sem keyptur er inn, svo og Keith Dashell sem hefur eftirlit með framleiðslu verksmiðjunnar í Cambridge.

Everett

Áður hefur verið skýrt frá aðdraganda og upphafi verksmiðjunnar í Everett. Framkvæmdir þar hófust vorið 1975 og var fyrsta hluta verksmiðjubyggingarinnar lokið vorið 1976 er frystigeymslan var tekin í notkun. Endurbótum á bryggju, sem fylgdi eignunum í Everett, var lokið á miðju ári 1977 og fyrsta skipið sem losaði fisk þar var Hofsjökull, frystiskip Jökla hf. sem kom þangað hinn 11. ágúst 1977.

Framleiðsla hófst í Everett-verksmiðjunni í maí 1978 og var hún með líku sniði og í Cambridge en þó var fjölbreyntni minni og framleiðslulínur færri. Í Everett var lögð sérstök áhersla á steiktar afurðir en mikið álag var á steikingarlínunum í Cambridge á þessum tíma, segir Rick Gordon, en upplýsingar þessar um starfsemi á Boston-svæðinu eru aðallega frá honum komnar.

Dr. Þorsteinn Þorsteinsson (Gíslasonar) verkfræðingur var ráðinn árið 1974 til þess að hafa umsjón með framkvæmdum og varð hann verksmiðjustjóri þegar framleiðslan hófst 1976. Rick Gordon var nánasti aðstoðarmaður hans. Þorsteinn sagði starfi sínu lausu í janúar 1984 og var Gordon þá ráðinn verksmiðjustjóri.



Verksmiðjan í Everett var lögð niður í júlí 1986. Síðan hefur Coldwater haft þar birgðastöð og skipaafgreiðslu.

Framleiðsla í Everett var hætt í júlí 1986 þegar ákveðið var að sameina alla vinnslu í Cambridge. Afkastageta beggja verksmiðjanna var talin of mikil miðað við markaðsaðstæður. Fyrirsjáanleg var mikil endurnýjun á vélbúnaði, sem af tæknilegum ástæðum mætti ekki kröfum tímans og var því ákveðið að sameina alla verksmiðjuframleiðsluna í Cambridge og fjárfesta þar í þeim vélbúnaði sem var nauðsynlegur til að geta staðist samkeppnina. Frá þeim tíma hefur starfsemin á Boston-svæðinu beinst að rekstri frystigeymslunnar, skipaafgreiðslu, hleðslu flutningabíla sem flytja fisk út á land til viðskiptavina Coldwater og að tengdum verkefnum.

Húsnæði það sem losnaði þegar framleiðslunni var hætt, var þegar árið 1987 breytt í frystigeymslur en hluti framleiðslusvæðisins var notaður sem þurrgeymslur fyrir skipaafgreiðsluna. Vel tókst að auka sölu á frystirýminu, svo að árið 1995 var þurrgeymslunni breytt í frystigeymslur, en hluti er þó kæligeymsla sem jafnframt má nota sem þurrgeymslu.

Starfsemin í Everett er nú rekin undir nafninu Coldwater Terminal Warehouse undir stjórn Ricks Gordon. Stöðin hefur haft afgreiðslu fyrir Jökla, Eimskip og fleiri skipafélög, séð um losun og lestun skipa, geymslu og afgreiðslu á vörum inn og út, eins og greint hefur verið frá, bæði fyrir Coldwater og ýmsa óháða aðila.

Ýmsir þættir úr starfsemi Coldwater, sem tengjast Sölumiðstöðinni beint, hafa á síðari árum verið í Everett. Þar má t.d. nefna móttöku og sölu á ferskum fiski sem sendur hefur verið með flugvélum frá Íslandi til Bandaríkjanna og þar hefur á undanförunum árum verið miðstöð fyrir blokkarinnkaup og ýmis önnur hráefnisinnkaup fyrir verksmiðjurnar.

Þegar skip koma til Bandaríkjanna með fisk hafa þau á síðari árum losað í Everett og fiskurinn verið tekinn inn í frystigeymslur þar. Þaðan er hann fluttur með frystibílum til Cambridge, Maryland, sem er hagkvæmara en að sigla til Cambridge. Siglingu til Cambridge hefur því verið hætt.

Humarvinnsla á Íslandi. Krabbadýr allskyns eru vinsæl á matardiskum Bandaríkjamanna. Um árabíl voru þeir stærstu kaupendur humars af Íslendingum en á síðari árum hafa Evrópuþjóðir sótt í sig vedrið, einkum Svisslendingar, Ítalir og Spánverjar en þeir síðastnefndu voru á árinu 1996 orðnir langstærstu kaupendur humars af SH.



Pantanir viðskiptavina út um land eru nú afgreiddar ýmist frá Everett eða Cambridge eftir því sem hagkvæmara þykir hverju sinni enda úrval afurða á báðum stöðum.

Innkaup

Tilhögun

Á síðari árum hefur innkaupum verið hagað þannig hjá Coldwater í Bandaríkjunum, að kaup á fiski til endursölu hafa verið gerð í Rowayton. Þar er fyrst og fremst um að ræða flakapakkningar sem koma mest frá Íslandi en einnig frá Færeyjum, Noregi, Danmörku, Bandaríkjunum og Chile.

Hráfnisinnkaup til verksmiðjunnar hafa aðallega verið gerð í Everett en blokk er keypt nánast í öllum heimsálfum eins og fram hefur komið.

Sérstök innkaupadeild er í Cambridge fyrir rekstrarvörur verksmiðjunnar, aðrar en fisk. Deildin þar sér meðal annars um innkaup á öllum umbúðum, steikingarfeiti og húðunarefnum, það er að segja brauðmylsnu- og hveitiblöndum, sem eru mismunandi að samsetningu, kornastærð og bragði (mismunandi kryddefni).

Innkaup frá Íslandi

Coldwater kaupir allan frystan fisk sem Sölumiðstöðin selur til Ameríkuríkja. Mikilvægustu tegundirnar hafa verið þorsk- og ýsuflök til endursölu, enda hefur Bandaríkjamarkaðurinn lengst af greitt besta verðið fyrir þessar tegundir. Einnig



Gerald Clarke aðstoðarforstjóri (til vinstri) og Rick Gordon, framkvæmdastjóri Coldwater Terminal Warehouse í Everett.

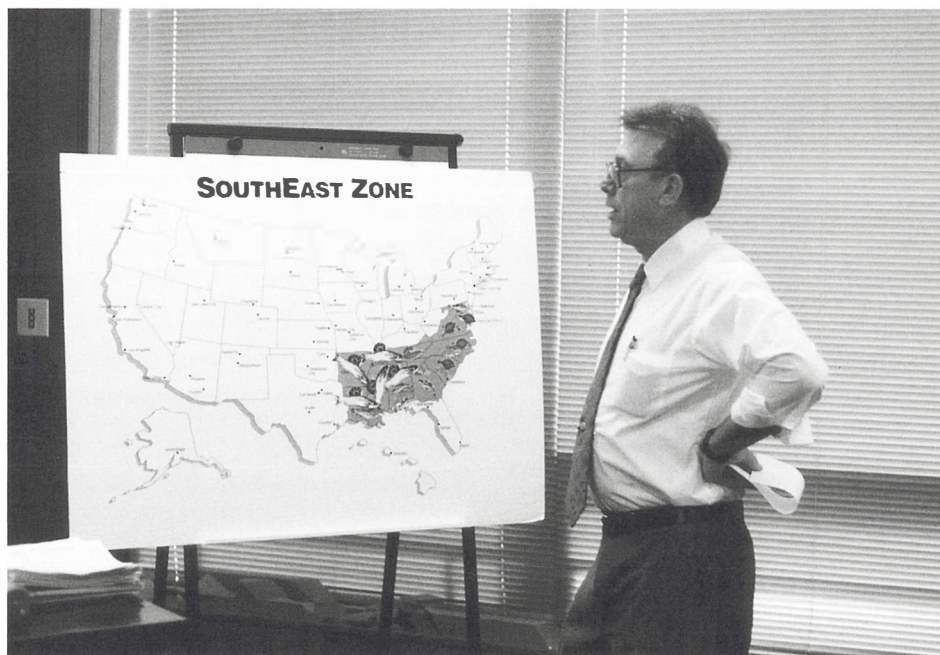
hefur Coldwater keypt þorsk- og ýsublokk frá Íslandi í afar miklum mæli, fyrst og fremst til notkunar í eigin verksmiðjum en einnig hefur blokkin verið seld öðrum, einkum fyrr á árum. Blokk er fyrst og fremst notuð til niðurskurðar í verksmiðjum.

Margar aðrar fisktegundir hafa alla tíð verið mikilvægar fyrir félagið og ekki síður fyrir íslensku frystihúsin og íslenskan sjávarútveg í heild. Má þar til dæmis nefna steinbítisflök en í Bandaríkjunum var til skamms tíma aðalmarkaðurinn fyrir steinbít sem lengi fór nær alfarið til Bandaríkjanna, að undanteknu tímabili þegar umtalsvert var selt til Sovétfyrirtækjanna í 7 pundum. Á síðari árum hefur auk þess opnast góður markaður í Frakklandi. Meðal annarra vinsælla tegunda, sem Coldwater kaupir frá Íslandi, er karfi. Mikil karfaveiði er þó við strendur Kanada og Bandaríkjanna og karfaneysla er mikil vestan hafs og samkeppnin hörð. Á síðari árum hefur sterkur markaður í Þýskalandi og öðrum löndum meginlands Evrópu veitt Bandaríkjamarkaðinum harða samkeppni og heilfrystur karfi fyrir Japan gefið betur.

Ufsaflök til endursölu hefur Coldwater keypt frá Íslandi, mest í 5 og 12 pundum. Þá hefur Coldwater notað íslenska ufsablokk allan þann tíma sem félagið hefur rekið verksmiðjur. Á síðari árum hefur Atlantshafsufsiinn þó átt í harðri samkeppni við Alaskaufsa í verksmiðjunum vestan hafs og reyndar í Evrópu einnig. Þá má nefna löngu, en hún var um árabil vinsæl í 5 pundum á vissum svæðum, og grálúðuflok voru um skeið seld til Bandaríkjanna í verulegum mæli en verðið þar hefur á síðari árum ekki þótt hagstætt, sérstaklega þegar borið er saman við heilfrysta grálúðu til Asíulanda. Aðrar tegundir eru meðal annars lúða og ýmsar kola- tegundir sem ætíð eru vinsælar í Bandaríkjunum, en markaðurinn þar hefur þó lengst af átt erfitt með að keppa við Evrópulöndin um verð. Vinna þarf flatfiskinn meira fyrir Bandaríkjamarkað en Evrópu.

Lítill sem enginn áhugi er í Bandaríkjunum á sild og loðnu. Átak var gert á 6. áratugnum til að kynna og leita markaða fyrir frysta sild en uppskeran varð engin.

*Allen Owens, búinn að
merkja suður- og suðaustur-
svæði sitt inn á kortið.
Myndin er tekin á árlegum
haustfundi Coldwater í
Rowayton þar sem lykil-
menn fyrirtækisins gefa
stjórninni skýrslu.*



Krabbadýr eru afar vinsæl í Bandaríkjunum og neysla mikil. Í áratugi keypti Coldwater stærstan hluta humarsins og enn er íslenskur humar mjög vinsæll þar í landi, einkum halar í skel. Á síðari árum hafa Evrópulönd aukið sinn hlut samfara því að humarfrysting hefur dregist saman vegna minni veiði. Rækja er vinsæl í Bandaríkjunum og neyslan hefur aukist mikið, einkum á stórri rækju. Bandaríkjamenn veiða sjálfir mikið af rækju, bæði kaldsjávarrækju af norðurslóðum og heitsjávarrækju sem veiðist á suðlægari slóðum, t.d. í Mexíkóflóanum. Þá hefur rækjueldi aukist afar mikið á síðari árum. Pilluð smárækja, sem líkist mjög íslensku rækjunni, kemur frá norðaustur-rikinum, aðallega Maine, en einnig frá Alaska og Oregon á vesturströndinni. Fyrr á árum seldi Coldwater verulegan hlut þeirrar rækju, sem SH gat búið, en á þeim árum var rækjuafli Íslendinga aðeins svipur hjá sjón miðað við það sem síðar varð. Á síðari árum hefur Evrópumarkaðurinn yfirleitt greitt hærra verð fyrir rækju en Bandaríkin og því hefur íslensk rækja átt erfitt uppdráttar vestan hafs.

Hörpudiskur og kúfiskur eru vel þekktar og vinsælar tegundir í Bandaríkjunum. Sölumiðstöðin seldi kúfisk til Bandaríkjanna í lok síðari heimsstyrjaldarinnar áður en Coldwater var stofnað og síðan hafa tilraunir átt sér stað öðru hverju. Á síðari árum hefur útflutningur til Bandaríkjanna hafist á ný. Kaup Coldwater á hörpudiski frá Íslandi hófust á árinu 1968 og lengst af hefur fyrirtækið keypt stærsta hluta framleiðslunnar, en á síðari árum hefur meginhluti hörpudisksins verið seldur til Frakklands.

Innkaup frá öðrum löndum

Auk þess að kaupa frá Íslandi kaupir Coldwater flök af fiski úr Norður-Atlantshafinu frá öðrum Evrópulöndum, til dæmis frá Færeyjum, Noregi, Danmörku, Þýskalandi, Bretlandi og Rússlandi, flestar þær sömu tegundir og veiðast á Íslandsmiðum.



Leendert Stange (Len), Hollendingurinn sem Jón Gunnarsson réð til Coldwater 1960, ræðir við Gísla Konráðsson, framkvæmdastjóra Útgerðarfélags Akureyringa. Á milli þeirra félaga sér á baksvip Guðmundar Karlssonar, framkvæmdastjóra Fiskiðjunnar í Vestmannaeyjum, en Gerald Clarke (fyrir miðri mynd) og Magnús Gústafsson (lengst til hægri) eru á öðrum nótum.

Frá vesturströnd Bandaríkjanna hefur Coldwater keypt þorskblokk og flök, Alaska-ufsablokk og flök, svo og karfaflök. Frá Kanada hefur aðallega verið keypt þorskblokk og karfaflök til frekari vinnslu, og frá Rússlandi Alaska-ufsablokk sem stundum er fullunnin í Kína.

Fyrir nokkrum árum varð skortur á þorskblokk vegna samdráttar í veiði. Það var ekki að sökum að spyrja, blokkin hækkaði mikið í verði. Coldwater, eins og aðrir blokkarnotendur, leitaði annarra leiða og hóf vinnslu á afurðum úr blokk sem framleidd var úr ódýrari fisktegundum sem mikið veiðist af í ýmsum heimshlutum. Frá Argentínu og Chile í Suður-Ameríku hefur Coldwater þannig keypt umtalsvert magn af blokk, aðallega Suður-Ameríkulýsing. Frá Asíulöndum hefur Coldwater einnig keypt blokk, aðallega Kyrrahafsufsa frá Kína og Kóreu, og frá Afríku hefur komið lýsing-blokk sem keypt hefur verið í Suður-Afríku. Frá Eyjaálfa hefur komið hókinhalablokk sem framleidd hefur verið í Nýja-Sjálandi.

Eins og framangreind upptalning ber með sér, kaupir Coldwater Seafood Corporation í Bandaríkjunum hráefni nánast frá öllum heimsálfum og hefur hlutur Íslands farið minnkandi, einkum í hráefni fyrir verksmiðjuvinnsluna.

Um starfsmenn

Hér verður í stuttu máli skýrt frá nokkrum starfsmönnum sem gegnt hafa trúnaðarstörfum í tíð núverandi stjórnenda, það er að segja eftir 1984. Ítarlegri frásögn af ýmsum þeirra er að finna víðar í þessum skrifum.

Bandaríkjamenn

Pótt forstjórar Coldwater hafi ætíð verið Íslendingar hafa Bandaríkjamenn gegnt ýmsum yfirmanna- og trúnaðarstörfum hjá félaginu og skulu nokkrir taldir.

Gerald Clarke (Jerry), framkvæmdastjóri fjármála og aðstoðarforstjóri, var ráðinn til Coldwater af Þorsteini Gíslasyni til að taka við fjármálunum af Geir Magnússyni árið 1971. Jerry var áður hjá endurskoðendum félagsins og hefur yfirgrips-

mikla þekkingu á rekstri Coldwater og bandaríska banka- og fjármálakerfinu í heild.

John B. Jones (Bud), framkvæmdastjóri sölu- og markaðsmála réðst til Coldwater á árinu 1986, tók við af Othari Hanssyni. Bud var áður hjá American Can Company og hafði öðlast mikla reynslu sem sölustjóri og þá sérstaklega í sölu til veitingahúsa.

Allen Owens tók við stjórn verksmiðjunnar í Cambridge við andlát Guðna K. Gunnarssonar í júlí 1984 en hafði lengi verið aðstoðarverksmiðjustjóri. Allen varð svæðisstjóri í suðvesturhluta Bandaríkjanna á árinu 1989.

Jay Book, verksmiðjustjóri, hafði verið aðstoðarverksmiðjustjóri í Cambridge í tíð Allen Owens. Hann tók við af Allen árið 1989.

Rick Gordon, staðarhaldari í Everett (Boston), réðst til Coldwater á undirbúningstíma uppbyggingar hafnaraðstöðunnar og frystigeymslunnar, þá sem aðstoðarmaður dr. Þorsteins Þorsteinssonar. Hann tók við verksmiðjustjórn árið 1984 af Þorsteini og hefur síðan haft umsjón með allri starfsemi í Everett.

Leendert Stange, svæðisstjóri er Hollendingur að uppruna, en fluttist til Bandaríkjanna eftir stríð og var í október 1960 ráðinn til Coldwater af Jóni Gunnarssyni til að selja síld. Len var við sölustarf hjá félaginu fram á mitt ár 1997, kominn hátt á áttræðisaldur. Fáir þekkja fiskmarkaðinn í Bandaríkjunum betur en hann.

Greg Rudolph, aðalbókari og aðstoðarmaður Jerry Clarke, réðst til Coldwater árið 1984 og hefur gegnt starfinu síðan.

Ronald Sasiela, þróunarstjóri kom til Coldwater 1984. Hann er lífefnafræðingur og sérfræðingur í húðun fiskafurða og hafði, áður en hann réðst til Coldwater, starfað lengi í greininni hjá einum aðalframleiðanda húðunarefna í Bandaríkjunum.

Jeannette Roberts er yfirmaður þjónustudeildar. Hún kom til starfa hjá Coldwater 1969 og hefur nú á síðustu árum haft yfirumsjón með móttöku og afgreiðslu pantana og þjónustu við viðskiptavinum.

Phil Laponte, svæðisstjóri, er ötull sölumaður af ítölskum uppruna, sem réðst til Coldwater í september 1976.

Joe Bellofotito er af ítölskum uppruna. Hann hefur síðan 1973 haft á hendi stjórn tölvumála hjá Coldwater.

Nánar er greint frá starfi nokkurra þessara starfsmanna í kafla um starfseminu á skrifstofunni í Rowayton síðar í þessum skrifum.

Íslendingar hjá Coldwater

Margir Íslendingar hafa sinnt trúnaðarstörfum hjá Coldwater Seafood Corporatin og verða hér taldir þeir helstu sem sinnt hafa ábyrgðarstörfum frá 1984.

Magnús Gústafsson, forstjóri, réðst til Coldwater í janúar 1984. Hann hafði áður verið forstjóri Hampiðjunnar í Reykjavík.

Guðni Kristinn Gunnarsson, eða Kris eins og hann var gjarnan kallaður vestra, var verksmiðjustjóri í Nanticoke frá upphafi verksmiðjurekstursins 1954 þar til 1956, eins og áður hefur komið fram. Þá hvarf hann til starfa hjá kanadísku fiskiðnaðarrannsóknarstofunni í Halifax (Fisheries Research Board of Canada) en þar hafði hann áður unnið að rannsóknum frá 1952, eða í tvö ár. Guðni kom aftur til Coldwater árið 1959 sem aðstoðarmaður Jóhannesar Einarssonar en flutti til Íslands 1962 og var hjá SH við tilraunaverkefni (þróunarstörf) til 1963. Þá varð hann aftur verksmiðjustjóri í Nanticoke og síðar Cambridge er verksmiðjan var



Páll Pétursson tekur á íslenskum saltfiski en þar er hann ekki beint á heimavelli. Áhorfendur eru talið frá vinstri; Óskar Óskarsson, Vestmannaeyjum, Adalsteinn Finsen, Örn Guðmundsson, í afskipunardeild SH (langur, í dökkum jakka, með gleraugu), Lárus Björnsson, frystihúsinu Blátúni í Hafnarfirði, Guðmundur Finnbogason, Flat-eyri og Gylfi Guðfinnsson, Akranesi.

flutt þangað 1968. Guðni varð bráðkvaddur hinn 10. júlí 1984. Hann var virtur sem einn aðalsérfræðingur í vinnslugreinum fiskafurða í Bandaríkjunum. Guðni lagði mikið af mörkum við skipulag verksmiðjunnar í Grimsby á sínum tíma.

Ingibjörg Gíslason Thors hefur unnið hjá Coldwater í áratugi, mörg síðustu árin staðsett í Everett þar sem hún hefur meðal annars séð um blokkarinnkaup ásamt Rick Gordon.

Othar Hansson réðst til Coldwater í mars 1975 sem framkvæmdastjóri sölu- og markaðsmála. Hann hafði þá látið af störfum sem forstjóri Iceland Seafood Corp. í Camp Hill, Pennsylvania, dótturfyrirtækis Sambands íslenskra samvinnufélaga. Auk sölu sá Othar um innkaup frá Íslandi á tímabili. Hann fór til starfa hjá Bay Trading Co. í Bandaríkjunum í ársbyrjun 1986.

Pétur Másson réðst til Coldwater sem markaðsstjóri árið 1985 en hafði frá 1983 unnið við markaðs- og sölumál á skrifstofu Eimskipafélags Íslands í New York. Pétur hefur meðal annars séð um auglýsingar, vörusýningar, kynningu og innkaup frá Íslandi. Á námsárum sínum hafði hann m.a. haft sumarvinnu á skrifstofu SH í Reykjavík.

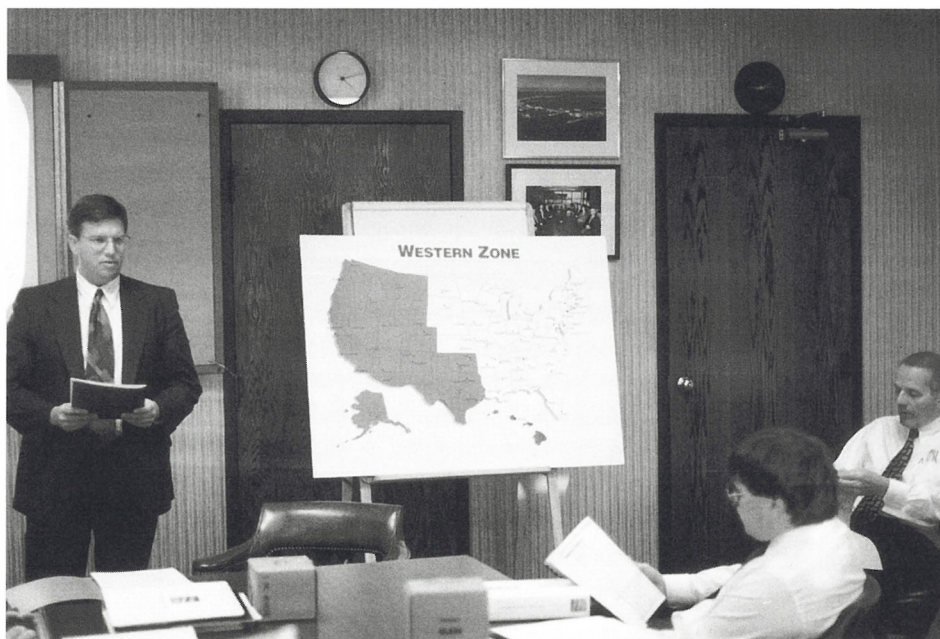
Páll Pétursson hefur verið yfirmaður gæðamála Coldwater frá 1984, lengst af staðsettur í Cambridge. Hann kom frá ferskfisk fyrirtæki í New Bedford, Massachusetts, þar sem hann var tæknilegur framkvæmdastjóri, en hafði áður verið framkvæmdastjóri gæðamála hjá Fishery Products í Nýfundnalandi, í 7 ár.

Ólafur Guðmundsson hóf störf hjá Coldwater í nóvember 1982 sem innkaupastjóri að loknu hagfræðinámi í Bandaríkjunum. Hann annaðist innkaupin fram á mitt ár 1991 er hann réðst til fyrirtækisins Van de Kamp í St. Louis, Missouri.

Sigurður Sigfússon annaðist markaðsmálin á undan Pétri 1984 og 1985 en réðst þá til SÍF í Reykjavík.

Jens Eysteinnsson kom til Coldwater frá Fishery Products í Kanada í ágúst 1985 og var hjá félaginu þar til í árslok 1990. Jens vann við vöruþróun, sölu til stórnotenda og smásala en einnig ferðaðist hann um og kenndi veitingahúsamönnum að fara með fisk. Þá var hann um skeið við sölu á kældum fiski.

*Ólafur Guðmundsson, í
jakkafötum, á stjórnarfund
Coldwater. Magnús og Ró-
bert Guðfinnsson, Siglufirði,
hlýða á.*



Áslaug Jónsdóttir, svæðisstjóri, hóf störf á skrifstofu Coldwater í Arizona 1992 og hefur séð um vestursvæðið, fylkin við Kyrrahafið og nálæg svæði. Skrifstofan í Arizona var lögð niður árið 1996 og starfsemin flutt til Rowayton.

Pálmi Ingvarsson var hjá Coldwater frá því í september 1985 til september 1988 og annaðist um skeið sölu á rækju og hörpufiski. Pálmi hafði verið einn af framkvæmdastjórum félagsins á árunum fyrir og eftir 1960, eins og áður greinir.

Jón S. Friðjónsson, framkvæmdastjóri endursölulínunnar, réðst til Coldwater á árinu 1994. Hann hafði áður verið starfsmaður félagsins á árunum 1984 og 1985, þá í vörubróun, staðsettur á Íslandi.

Meðal annarra starfsmanna eftir 1984 má nefna Færeyinginn Bjarta Mohr sem síðar varð forstjóri Föroya Fiskasöla í Þórshöfn í Færeyjum og síðar United Seafood í Færeyjum. Hjá Coldwater sá Bjarti meðal annars um sölu á laxi og skelfiski.

Starfsemi Coldwater eftir 1990

Eins og fram hefur komið, einkenndist starfsemi Coldwater Seafood Corporation í lok 9. áratugsins af fiskskorti og viðleitni til að bjarga viðskiptum við mikilvæga viðskiptavinum vegna takmarkaðs framboðs þorsklaka og blokkar, meðal annars vegna mikillar eftirspurnar í Evrópu. Ástandið varð þó ekki varanlegt, Evrópu-markaðurinn gat ekki til lengdar greitt hið háa verð og menn fóru aftur að snúa sér að framleiðslu fyrir Bandaríkin. Þorskaflí hafði þó dregist saman, ekki aðeins á Íslandi heldur í Norður-Atlantshafinu öllu, og markaðurinn fór að einbeita sér að öðrum fisktegundum, fyrst vestan hafs og síðar austan.

Verksmiðjuafurðir höfðu ekki gildið sama afhroð og flakapakkningarnar vegna þors- og ýsuskorts, en eins og áður greinir, hafði þorsklakasalan snarminnkað. Reyndar stóð Coldwater-fyrirtækið nánast í sömu sporum nú og þegar brautin var rudd í upphafi. Sannfæra þurfti veitingahúsamenn um að íslensku flökin undir *Icelandic Brand*-merkinu væru í sérstökum gæðaflokki og þess virði að greiða meira fyrir þau en framleiðslu frá keppinautunum. Þetta tókst bærilega segja Cold-



Stjórn Coldwater, eins og hún var á árunum 1989 til 1992, stödd fyrir framan verksmiðjuna í Cambridge ásamt forstjóra SH, aðstoðarforstjóra Coldwater og yfirmanni gæðamála fyrirtækisins. Talið frá vinstri, fremri röð; Róbert Guðfinnsson, Brynjólfur Bjarnason, Haraldur Sturlaugsson, Guðfinnur Einarsson, Jón Ingvarsson, er tók við stjórnar-

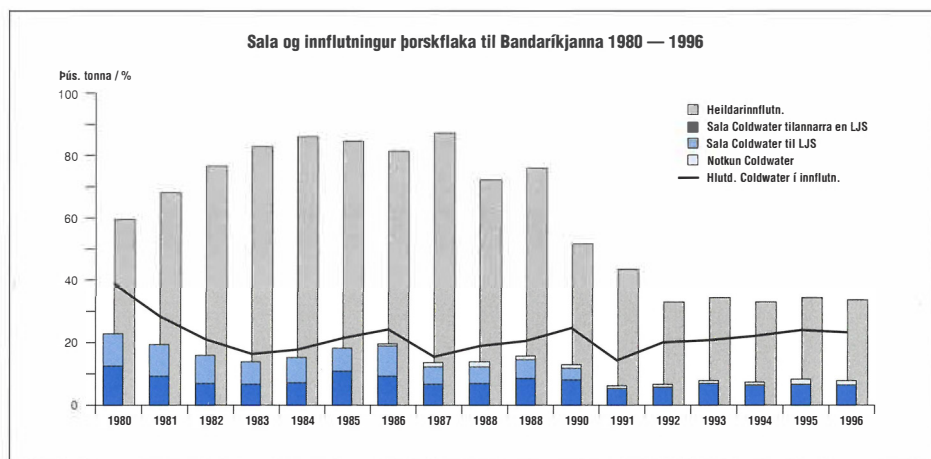
formennsku af Guðfinni árið 1992, og Magnús Gústafsson, forstjóri Coldwater. Aftari röð, frá vinstri; Guðmundur Karlsson, Friðrik Pálsson, forstjóri SH, Gerald Clarke, aðstoðarforstjóri Coldwater, Gunnar Ragnars, Páll Pétursson, yfirmaður gæðamála Coldwater, og Ólafur B. Ólafsson.

watermenn og hefur þorsflakasalan til eftirsóttustu viðskiptavinanna, annarra en Long John Silver's, vaxið frá 1991. Árið 1997 verður þorsflakasalan væntanlega sú sama og hún var mest utan LJS og Shoneys.

Þegar litit er á einstakar þorspakkningar kemur í ljós að haldist hefur í horfinu með 5 pund og 10 pund, að frádregnum LJS, en aukning hefur orðið í sérskurði og sjófrystum flökum.

Ýsuflakasalan hefur á þessum árum verið svo góð, að öll flök af gæðafiski (5 lb) hafa verið seld og reyndar skömmtuð flest árin en sú leið var farin fremur en að ganga fram af mönnum í verðlagningu. Í ársbyrjun 1995 jókst ýsuflakaframleiðslan hjá SH, og fyrirsjáanlegt var að 5 punda salan tæki ekki við aukningunni. Þá var horfið að því ráði að hefja vinnslu á lausfrystum ýsuflökum og hefur þeim verið vel tekið og er þar greinilega afurð með góða framtíð. Framleiðslan hefur ekki annað eftirspurn.

Eins og áður hefur komið fram, er að jafnaði mikið framboð af karfa af heima-miðum Bandaríkjanna og Kanada, og hefur sá karfi veitt hinum íslenska harða samkeppni. Fyrir frystihúsin hefur karfamarkaður þótt hagstæðari annars staðar og árið 1993 var salan nánast komin í botn, en árið 1994 opnuðust ný tækifæri þegar Útgerðarfélag Akureyringa hf. keypti Mecklenburger Hochseefischerei og kom með viðskiptin til SH. Forráðamenn Mecklenburger ákváðu þegar á árinu



1994 að framleiða 2000 tonn af smáum karfaflökum með beingarði fyrir Coldwater. Við það var staðið og voru meira en 2000 tonn seld bæði árin 1994 og 1995. Mest var selt til eins viðskiptavinar sem vildi enn meira magn og meiri áreiðanleika í afgreiðslu og þjónustu en Coldwater gat ábyrgst. Því lauk þannig að þessi góði kaupandi sneri sér að Alaskaufsa sem auk þess að vera ívið ódýrari var fáanlegur í því magni sem kaupandinn þurfti. Veitingahúsakeðjan taldi óhentugt að vera með tvær fisktegundir m.a. vegna þjálfunar starfsfólks. Ennþá selur Coldwater mikið af karfa frá Mecklenburger og leitast við að dreifa til fleiri kaupenda.

Sala ufsaflaka jókst eftir 1991 vegna aukningar til Red Lobster Inns sem frá gamalli tíð hafði verið einn aðalkaupandinn, einkum að stórum flökum í 12 punda pakkningu. Jafnframt var tryggur viðskiptamannahópur sem keypti ufsaflök í talsverðum mæli. Í raun hefur Bandaríkjamarkaður þó aldrei tekið mikið af ufsaflökum frá Sölumiðstöðinni, þar hefur munað miklu meira um aðra markaði, t.d. austantjaldslöndin, þ.e. Ráðstjórnarríkin, Tékkóslóvakíu og fleiri, auk Þýskalands. Árið 1995 vantaði fryst ufsaflök, því hagstæðara reyndist að salta ufsann og selja til Kanada en þar var hann þurrkaður og seldur til landa í Karíbahafi og reyndar til Bandaríkjanna líka. Menn leyfðu sér að kalla saltaðan ufsa „þorsk“ (cod) og síðar þorsk-ufsa (cod-pollock) og jafnvel að auglýsa hann sem þorsk, en samheiti fyrir þessa afurð er bakala. Á þessu tímabili hélt Coldwater langtíma stefnu sinni að viðhalda viðskiptum við mikilvæga kaupendur og efla tengslin við þá sem vildu kaupa til frambúðar og borga vel. Red Lobster, sem um árabil hafði keypt íslensk ufsaflök, nokkuð óreglulega þó, sneri sér nú til Noregs og fékk þaðan landfryst flök sem líkuðu ekki nægilega vel. Síðar seldu Norðmenn fyrirtækinu sjófryst flök sem þóttu betri, en þó ekki betri en svo að árið 1997 ákvað þessi stóri notandi að hætta við ufsa og fara í þess stað út í þorsk, ýsu og aðrar tegundir sem ætlunin er að kaupa af lægstbjóðanda eftir útboð.

Íslenskur steinbítur, sem veiddur er í sjó, gengur undir nafninu ocean catfish eða sjávarsteinbítur. Vatnasteinbítur (einnig kallaður leirgedda á íslensku) sem er ræktaður í afar miklum mæli í suðurhluta Bandaríkjanna, keppir við íslenska steinbítinn, meðal annars vegna nafnsins, en fiskurinn er þó allólíkur. Íslenski steinbíturinn hefur yfirleitt selst á góðu verði á vissum svæðum í Bandaríkjunum en á þó í samkeppni við hinn ræktaða. Á síðari árum hefur góður markaður opnast fyrir steinbít í Frakklandi, en milli þessara tveggja markaða hefur slagurinn um steinbítinn staðið á undanförunum árum.



Magnús Gústafsson, til vinstri, og Jón Ingvarsson skýra fyrir jakkaklæddum ritstjóra Morgunblaðsins, Styrmi Gunnarssyni, hvernig kaupin ganga fyrir sig á hinni bandarísku eyri.

Humarsala eftir 1990 hefur verið með líku sniði og áður, nema að magnið hefur minnkað, vegna þess að fleiri markaðir hafa opnast og samdráttur verið í veiði. Bandaríkjamarkaður sækist enn sem fyrr eftir góðum humarhölum í skel, en vaxandi samkeppni hefur komið frá Suður-Evrópu, aðallega Spáni og Ítalíu sem taka heilan humar.

Rækjusala Coldwater Seafood hefur verið lítil eftir 1990, eins og áður hefur komið fram, því félagið hefur ekki getað keppt við Evrópumarkað í kaldsjávarrækju. Þó hefur salan aldrei fallið niður og leitast er við að eiga ætíð einhverjar birgðir. Undantekning átti sér stað á árunum 1985 og 1986. Þá var í gildi samningur við McDonald's sem bauð upp á rækjusalat sem eitt af þremur salötum á veitingastöðunum. Menn þar voru sannfærðir um að kaldsjávarrækjan hefði yfirburði yfir heitsjávarrækju og gerði salatið girnilegra. Enda þótt þetta væri aðeins lítið brot af sölu McDonald's var það nægilega mikið til að auka eftirspurnina svo hressilega, að verðið riflega tvöfaldaðist og „það nægði til þess að taka þennan rétt af matseðlinum“, segir forstjóri Coldwater, Magnús Gústafsson. Rækjuna keypti Coldwater að mestu leyti frá Noregi.

Hörpufiskur hefur lengst af átt allerfitt uppdráttar hjá Coldwater í samkeppni við Kanada og önnur lönd sem selja þessa afurð á Bandaríkjamarkaði í miklum mæli. Hlutfallslega hefur ekki munað miklu um íslenskan hörpufisk, annar uppruni hefur ráðið markaðsverði. Íslenski fiskurinn er nokkuð frábrugðinn þeim kanadíska, meðal annars er liturinn dekkri.

Hörpudiskur hefur í vaxandi mæli verið ræktaður og Kínverjar seldu mikið af honum til Frakklands um tíma. Fiskur þaðan þótti vatnsmikill, og leiddi það til þess að Frakkar settu skilyrði um lágmarkshlutfall milli prótíns og vatns í hörpu-

fiski, kröfur sem Kínverjar gátu ekki uppfyllt. Þetta skilyrði tókst Íslendingum að uppfylla og varð til þess að hinn íslenski leitaði til Frakklands í rikari mæli en áður og féll þá nær út af bandaríska markaðinum um skeið. Árið 1993 jókst salan til Bandaríkjanna á ný þegar Frakkar breyttu um nafn á skepnunni og Íslendingar urðu að taka upp heiti sem var lítt þekkt í Frakklandi. Þá tókst Kínverjum að uppfylla kröfur Frakka og hefur þannig á ýmsu gengið í viðskiptum með hörpuðisk á liðnum árum. Coldwater selur ætíð nokkurt magn og þá sérstaklega hörpuðisk sem húðaður hefur verið í Cambridge.

Veiting útflutningsleyfa

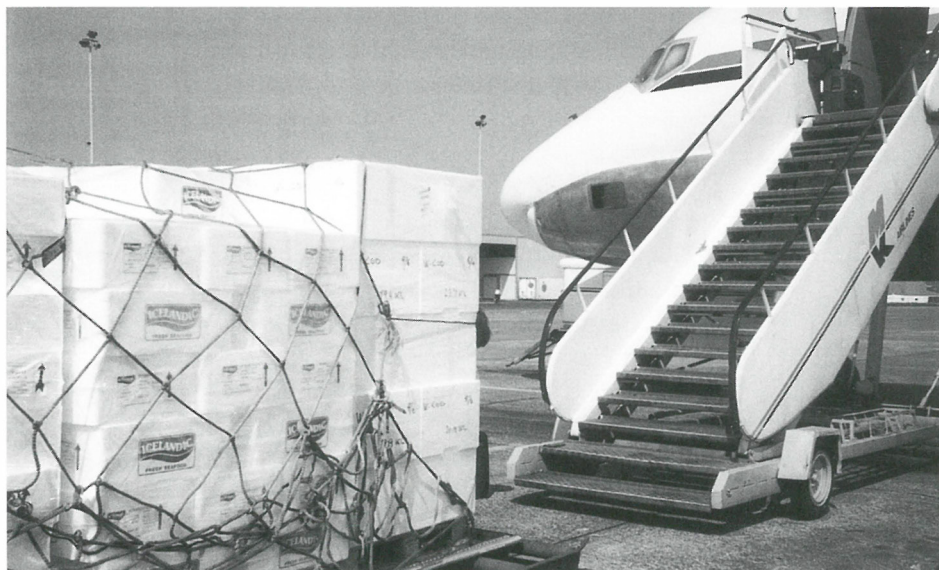
Fyrr á árum var útflutningur til Bandaríkjanna háður leyfum frá Viðskiptaráðuneytinu, síðar Utanríkisviðskiptaráðuneytinu. Lengst af höfðu þrír aðilar haft leyfi samtímis til útflutnings til Bandaríkjanna, Sölumidstöð hraðfrystihúsanna, Sjávarafurðadeild Sambands íslenskra samvinnufélaga og oftast einhver þriðji aðili, á síðari árum Íslenska útflutningsmiðstöðin hf. Sölumidstöðin var ætíð stærst og þriðji aðilinn ætíð lítill. Rökin fyrir að takmarka útflutningsleyfin voru þau, að aukin samkeppni stuðlaði að lægra vöruverði og væri þar af leiðandi óhagstæð fyrir íslenska þjóðarbúið. Talið var að nægileg samkeppni fengist með þremur útflytjendum.

Takmörkunin var afnumin í byrjun 10. áratugsins þegar þáverandi viðskiptaráðherra Jón Sigurðsson taldi ekki stætt á því lengur að takmarka leyfisveitingar á framangreindan hátt í heimi frjálsra viðskipta síðari ára. Þá taldi hann einnig að hin rótgrónu íslensku sölusamtök væru svo sterk að það mundi hafa óveruleg áhrif þótt útflytjendum fjölgaði.

Önnur rök, sem gjarnan heyrðust og flestir kannast við, voru þau að samtökin væru steinrunnin, sinntu ekki nýjungum og næðu ekki til fjölda viðskiptavina sem nýir útflytjendur myndu sinna. Fyrst í stað voru áhrifin líka lítil, en það stafaði aðallega af því að á þeim tíma var ekki mikill áhugi á að framleiða fyrir Bandaríkinn.

Óneitanlega hafa hinir nýju útflytjendur, sem farnir eru að skipta tugum, reynst Coldwater erfiðir keppinautar um markað, ekki þó á þann hátt sem spáð hafði verið, að þeir myndu koma með nýja kaupendur eða nýjar afurðir, „... heldur með því að segja við okkar kaupendur: við erum líka íslenskir, getum selt ykkur sömu vöru á lægra verði, stundum miklu lægra verði“, segir Magnús Gústafsson, forstjóri Coldwater. Þá er líka stundum boðið upp á fisk sem er lélegur að gæðum, oftast en ekki unninn úr hráefni sem flutt hefur verið inn til Íslands og endurfryst.

Að sjálfsögðu verður ætíð að búast við samkeppni, segja sölumenn Coldwater Seafood, og takast á við hana, hún er hvati framfara. Það fer þó ekki á milli mála að það mun stórskada íslenska fiskframleiðendur, ef Coldwater fer í verðstríð við hina óháðu útflytjendur, því verðið mun lækka mikið. Viðbrögðin til þessa hafa verið þau, segja forráðamenn fyrirtækisins, að standa sig betur í vöruvöndun og þjónustu. Sölumenn, sem í áratugi hafa fengist við að selja frystar *Icelandic Brand*-fiskafurðir, og í leiðinni að kynna Ísland, hafa margir hverjir haft orð á því við höfund þessara skrifa, að sárast sé þegar slagurinn sé orðinn við okkar eigið fólk. Í áranna rás hafa þeir lagt höfuðáherslu á að þeir séu að vinna fyrir Ísland og takmarkið sé að fá gott verð fyrir góðar afurðir.



Í tíð Magnúsar Gústafssonar hefur Coldwater staðið fyrir sölu á ferskum fiski frá Íslandi. Sendingin á myndinni er þó ekki að fara vestur um haf heldur til Evrópu.

Sala til smásöluverslana

Eins og áður segir, var fyrr á árum lögð meiri áhersla á smásölu- heldur en veitingahúsageirann, en á síðari áratugum hafa veitingahúsin reynst skila íslensku frystihúsunum mun betra verði en smásalan. Hugmyndinni um smásöludreifingu hefur þó alla tíð verið haldið vakandi og ekki síst hefur henni verið gefinn gaumur á árunum eftir 1990, sem þessi kafli fjallar um. Coldwater hefur framleitt undir merkjum þekktra smásöluaðila, eins og fram kom áður í kafla um sölu- og markaðsstarfsemi Coldwater. Meðal þeirra, sem framleitt hefur verið fyrir, eru Nestle-samsteypan og Campbell Soup-samsteypan.

Öðru hverju hafa nýjar leiðir verið reyndar til að auka söluna í matvöruverslanir en því miður með misjöfnum árangri, segja sölumenn Coldwater. Síðasta megin-tilraunin var gerð á árunum 1995 og 1996 þegar ráðinn var sérfræðingur í að selja fisk í smásölu. Hugmyndin var að beita brókerunum á smásöluverslanirnar með aðferðum sem voru nýjung fyrir Coldwater, en til að gera langa sögu stutta tókst tilraunin ekki. Sem fyrr tókst ekki að fá viðunandi verð, síst fyrir flakapakkningar. Málin eru þó í stöðugri endurskoðun og enn á ný eru uppi áform um að auka sölu á smásölumarkaði án þess að draga úr áherslu á sölu til matsölustaða.

Sala blautfiskflaka

Áður hefur verið skýrt frá stóra áttakinu á árunum kringum 1980 til að selja umtalsvert magn af ferskum fiski, aðallega karfa sem flogið var með frá Íslandi til Bandaríkjanna. Á síðustu árum hefur töluvert verið flutt til austurstrandar Bandaríkjanna á tímabilinu september til maí, mest af ýsu. Sölumiðstöðin og Coldwater stóðu sameiginlega að því í fyrstu og var upphaflega afgreitt beint til kaupenda úr flugvélum. Það fyrirkomulag reyndist ekki nógu vel, frávik frá gæðakröfum kom í ljós og erfitt reyndist að skoða ástand fiskins við komuna vestur. Fyrirkomulaginu var því breytt og aðstaðan í Everett notuð til þess að skoða fiskinn þar og sannreyna ástand hans og gæði. Helstu keppinautar Coldwater í þessum vöruflokki voru rótgrónir, stórir ferskfiskheildsalar með mikið vöruúrval. Coldwater leitaðist

við að selja þeim sem sóttust sérstaklega eftir öryggi í gæðum en taldi fyrirtækið ekki eiga erindi á þann markað nema þau væru metin þess virði að kaupendur vildu greiða fyrir þjónustuna. Miklar sveiflur eru í framboði og ekki síður gæðum ferskfisks og tókst Coldwater ekki að ná þeim árangri í starfseminni að viðunandi gæti talist með vaxtarmöguleika og afkomu í huga.

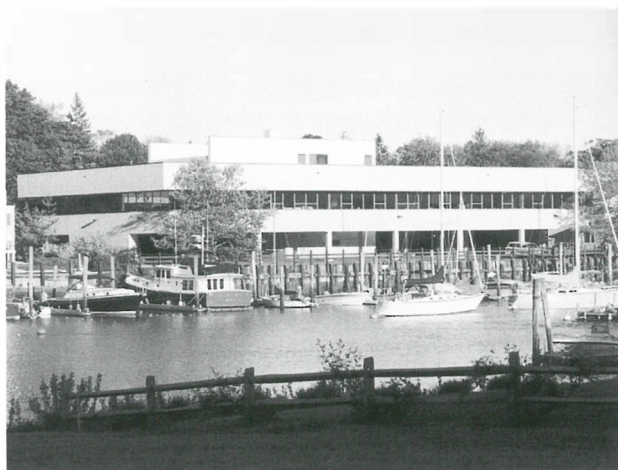
Coldwater hætti því ferskfisksölu á árinu 1996, a.m.k. í bili, en Sölumiðstöðin hefur haldið áfram og selt beint til heildsalanna. „Líklega dugar ekkert minna en að vera öflugur ferskfiskheildsali ef ná á árangri á þessu sviði,“ segir Magnús Gústafsson en „það er síðan mat á hverjum tíma hvort líkur eru á viðunandi afkomu með tilliti til áhættu og fjárfestingar í slíkri starfsemi“.

Fjármál Coldwater Seafood frá 1984

Coldwater Seafood Corporation er hlutafélag, stofnað 1947 og varð því 50 ára 1997. Félagið er skráð í Bandaríkjunum og alfarið í eigu Sölumiðstöðvar hraðfrystihúsanna. Sölumiðstöðin hefur notið þess með beinum arðgreiðslum og háu afurðaverði, jafnvel svo að skattayfirvöld í Bandaríkjunum hafa sakað félagið um að hafa með því komið sér hjá skattgreiðslum, með öðrum orðum „hækkun í hafi“ eins og það hefur verið kallað hér á landi. Það er táknrænt að fallist var á þann rökstuðning Coldwater fyrir hærra verði að íslenski fiskurinn væri betri að gæðum heldur en viðmiðunarafurðirnar og þess vegna eðlilegt að greiða hann hærra verði. Félagið hefur greitt skatta í Bandaríkjunum og ber að sjálfsögðu að fara að þarlandum lögum varðandi starfsemi og meðferð fjár. Um það er nánar fjallað í viðtali við Jerry Clarke síðar.

Helstu eignir Coldwater Seafood eru framangreind vörumerki, ekki síst vörumerkið *Icelandic* sem er afar sterkt í Bandaríkjunum, mikil viðskiptavild, verksmiðjan í Cambridge, stöðin í Everett ásamt bryggju, og skrifstofuhúsnæðið í Rowayton. Coldwater Seafood Corporation er stærsta eign Sölumiðstöðvar hraðfrystihúsanna enda þótt Sölumiðstöðin hafi á þeim 50 árum, sem félagið hefur starfað, lagt því lítið fé beint.

Tafla nr. 2 sýnir hagnað Coldwater fyrir skatta og uppsafnaðan hagnað (retained earnings), í lok áráanna 1984 til 1996. Í árslok ársins 1984 var hann orðinn 15,5 milljónir dollara og hafði hækkað í 27,3 milljónir í árslok 1996. Miðað við að gengi dollars sé 70 krónur hefur eigið fé því aukist úr rúmlega einum milljarði króna í rúmlega 1,9 milljarða.



Skrifstofubygging Coldwater í Rowayton. Bakhlíð hússins snýr út að ánni Five Mile og sér út yfir smábátahöfn sem



þar er. Húsið er reist á súlum og sér því undir það þegar komið er að aðaldyrum.

Tafla 2
Coldwater Seafood Corporation
Afkoma 1984 til 1996

Ár	Tekjur fyrir skatta milljónir dollara	Tekjur eftir skatta milljónir dollara	Arðgreiðslur til SH þúsundir dollara	Uppsafnaður hagnaður milljónir dollara
1984	(2,289)	(1,943)	0	15,453
1985	2,326	2,030	0	17,483
1986	2,746	1,174	137,790	18,519
1987	1,823	0,974	137,790	19,355
1988	(5,539)	(3,956)	0	15,399
1989	2,144	1,609	0	17,008
1990	2,784	1,790	91,860	18,706
1991	1,270	0,740	91,860	19,354
1992	3,429	2,085	160,755	21,278
1993	5,923	3,677	183,720	24,771
1994	2,937	1,709	400,000	26,080
1995	1,247	0,704	91,860	26,692
1996	1,161	0,654	0	27,346
Alls	19,962	11,247	2.030,515	

Eins og meðfylgjandi tafla ber með sér, var taprekstur á félaginu á árunum 1984 og 1988 sem stafaði m.a. af niðurskrift birgða vegna verðlækkunar sem stundum er óhjákvæmileg á sveiflukenndum markaði.

Coldwater Seafood Corporation skilaði arði til Sölumiðstöðvar hraðfrystihúsanna fyrir rekstur áranna 1984 til 1995, samtals um það bil 1,3 milljónum dollara. Enginn arður var greiddur fyrir árin 1984, 1985, 1988 og 1989. Mest var greitt heim 1994. Þá námu arðgreiðslur Coldwater til Sölumiðstöðvarinnar 400 þúsund dollurum.



Janet Redifer hefur unnið
hjá Coldwater í 14 ár.

Starfsemin í Rowayton vorið 1997

Höfuðstöðvar Coldwater Seafood Corporation eru í bænum Rowayton í sunnan-verðu Connecticut-fylki og er um 15 mínútna akstur á skrifstofuna frá miðbæ Stamford-borgar en þar má telja miðstöð fyrir svæðið. Rowayton er í raun bæjarhluti í bænum Norwalk sem er í Fairfield-sýslu en virðist þó njóta nokkurrar sérstöðu, til dæmis sem sérstakt póstumdæmi. Þar eru vinsæl íbúðahverfi og sækja margir íbúanna vinnu inn til New York-borgar, en þangað er um klukkustundar ferð með járnbrautarlest á Grand Central-járnbrautarstöðina á 42. stræti rétt hjá aðalstöðvum Sameinuðu þjóðanna. Næstu járnbrautarstöðvar við skrifstofu Coldwater eru í Rowayton en þangað er nokkurra mínútna gangur og í Darien en þangað er um fimm mínútna akstur. Tíðari ferðir eru þó til Stamford. Frá Kennedy-flugvellinum við New York-borg er um klukkustundar akstur til Rowayton við algengan umferðarþunga en tekur skemmri tíma þegar vel gengur. Styttira er frá LaGuardia flugvellinum.

Rowayton er á austurströnd Bandaríkjanna við Long Island Sound (Langeyjar-sund), sem er í raun geysimikill flói milli lands og Langeyjar sem er um 100 kílómetrar að lengd. Sundið er mjótt suður við New York-borg en breikkar þegar norðar dregur eða reyndar austar, því ströndin liggur þarna mest í austur og vestur. Skrifstofan stendur við Rowayton Avenue en bakhliðin snýr út að ánni Five Mile River (Fimm mílna áin), lygnri á sem fellur út í flóann. Þaðan er skammt út á sundið og má sjá margt fagurt fleyið, vélknúið eða seglbúið, ýmist við bryggjur eða á siglingu út til sjávar eða inn til lands. Þar er því oft mikið líf, ekki síst á sumrin um helgar. Bátar liggja þar við flotbryggjur eða hafa verið dregnir á þurrt og geymdir í húsasundum í nágrenni skrifstofunnar. Þá spillir það ekki útsýni hjá Coldwater-mönnum að handan árinna frá skrifstofunni eru reisuleg íbúðarhús og rúmgóðar lóðir.

Mörgum kann að finnast þetta ólíklegur staður fyrir aðalstöðvar hins þekkta íslenska fisksölufélags Sölumiðstöðvar hraðfrystihúsanna í Bandaríkjunum. Staðurinn hefur þó ýmsa augljósa kosti fram yfir New York-borg, t.d. að starfsfólkið býr flest í grenndinni, kemur í eigin bílum til vinnu og hefur bilastæði á lóðinni. Margir heimamanna sækja hins vegar vinnu inn til New York-borgar og þurfa þá að ferðast klukkustund í lest auk þess tíma sem það tekur að komast á járnbrautarstöð og vinnustað.

Coldwater flutti inn í húsið nr. 133 Rowayton Avenue í byrjun október 1980, eins og áður hefur komið fram og hefur verið þar síðan í góðri sátt við bæjaryfirvöld og nágranna. Skrifstofuhúsið sker sig nokkuð úr húsum í grennd sem eru nánast öll gömul timburhús. Það fellur þó vel inn í umhverfið.

Húsið stendur á súlum og eru bilastæði undir því og á lóðinnni til hliðar. Stæðin eru ekki merkt einstökum mönnum en ókunnugir veita því eftirtekt að þeir, sem fyrst koma, taka sér bestu stæðin undir húsinu, ekki síst á sumrin. Býsna heitt getur verið að setjast inn í bíl í steikjandi sólarhita. Skrifstofurnar eru allar á efri hæðinni en inngangur er af götu og tröppur innanhúss upp á skrifstofuhæðina. Á árunum 1995 til 1997 voru húsakynnin endurskipulögð og innréttingar endurnýjaðar í samræmi við þarfir og stefnu nýrri tíma og eru nú hjartari og meira aðlaðandi en áður var.

Hér verður nokkuð greint frá húsakynnum og sumu því fólki sem var þar að störfum vorið 1997. Þegar komið er upp tröppurnar situr símamærin Janet Belle Redifer við skrifborð á vinstri hönd og tekur á móti gestum. Hún hefur unnið hjá



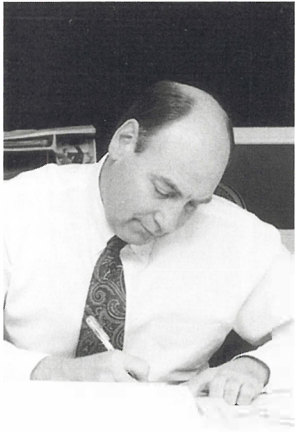
Magnús Gústafsson og ritari hans, Dona Morin. Út um gluggann sér í möstur báta á smábátahöfninni sem er fast við húsnaði Coldwater í Rowayton.

Coldwater í 14 ár, þar af 6 í Cambridge. Röddina þekkja margir Íslendingar sem að staðaldri hringja til Coldwater.

Magnús Gústafsson, forstjóri fyrirtækisins, hefur rúmgóða skrifstofu í suðvesturhorninu og snúa gluggar út að Fimm milna ánni og út í húsasundið. Á ánni eru bátarnir og handan hennar íbúðarhús eins og áður segir. Inni hjá forstjóranum er kringlótt fundarborð auk skrifborðs og annarra húsmuna. Þar eru tíðum fundir með viðskiptamönnum, sölumönnum, innkaupamönnum, starfsmönnum, gestum og ýmsum öðrum sem eiga þangað erindi. Þar er farið yfir liðna tíð og áætlanir gerðar um framtíð. Ýmsum kann að finnast eftirtektarvert að eftir nýjustu breytingarnar eru alls staðar gluggar af gangi inn á herbergin. Kenningin er sú að það veiti í raun meira næði heldur en lokaðir veggir, vegna þess að inn um gluggann megi strax sjá hvort maðurinn er upptekinn, að tala í síma eða einn síns liðs.

Í herbergi við hlið Magnúsar er ritari hans, Dona Morin. Þar sem forstjórinn er mikið á ferðalagi og oft upptekinn tímum saman, kemur það í hlut hennar að halda skrá yfir tíma hans og koma til hans boðum en hún veit oftast hvar hann er að finna. Dona hefur í starfi sínu kynnst ótal mörgum Íslendingum sem heimsótt hafa Coldwater og hefur liðsinnt þeim og aðstoðað á margvíslegan hátt.

Í næsta herbergi við hlið Donu er ritari fjármálastjórans. Grace Gencarelli, sem í áratugi gegndi því hlutverki, hefur nú látið af störfum fyrir aldurs sakir og yngri kona tekið við. Grace var alla tíð árrisul mjög og kom snemma á morgnana og það var hún sem oft svaraði í símann þegar Íslendingar hringdu á „morgnana“ en klukkan á Íslandi er 4 eða 5 tímum á undan, eftir árstíma. Klukkan 12 á hádegi á Íslandi er hún því 7 að morgni á veturna og 8 á sumrin á austurströnd Bandaríkja-anna, en því vilja Íslendingar stundum gleyma.



Greg Rudolph.

Skrifstofa aðstoðarforstjórans og fjármálastjórans Gerald Clarke (Jerry) er næst og snúa gluggar út að ánni. Jerry kom til starfa hjá Coldwater í apríl 1971, þá ráðinn af Þorsteini Gíslasyni, en kom annars frá endurskoðendum félagsins. Jerry segir að fram til 1970 hafi endurskoðandi Coldwater verið einn maður á skrifstofu, sinn eigin húsbóndi. Þá stóð Coldwater í málaferlum vegna skattgreiðslna og var talið nauðsynlegt að tilnefna virt endurskoðunarfyrirtæki fyrir félagið og þrýstu bankarnir einnig á þá ákvörðun. Jerry var þá starfsmaður endurskoðunarskrifstofunnar Peat, Marwick, Mitchell & Co CPA (Certified Public Accountants) og var það fyrirtæki ráðið. Það kom í hlut Jerry Clarke að endurskoða reikninga ársins 1969 og segir hann það hafa verið erfitt og valdið sér miklum áhyggjum. Hann var beðinn að taka að sér fjármálastjórn fyrir félagið en hafnaði því þá. Ári seinna var hann þó kominn á aðra skoðun og var ráðinn til Coldwater snemma árs 1971. „Ég sagði konu minni“, segir Jerry, „að hún fengi lítið að sjá mig næstu árin.“ Á þeim tíma voru málaferlin út af skattamálunum í algleymingi, eins og áður hefur komið fram, og Jerry varð að dveljast dögum saman í Washington DC, vegna þeirra og ekki síður vegna verðlagsmála (price-control) en strangar reglur voru í gildi á þeim árum. Skattheimtumennirnir hjá IRS (bandaríska skattinum) unnu sjö daga í viku, segir hann. Skattamálið vann Coldwater endanlega 1978 til 1979. Ýmsir telja að sennilega hefði Coldwater tapað málinu ef samningurinn við Færeyingana hefði ekki verið til staðar. Þar var óskyldur aðili, sem framleiddi undir sama merki og Sölumidstöðin, samskonar vöru og fékk sama verð fyrir, en Coldwater var og er alfarið í eigu SH.

Jerry leggur áherslu á að framangreint skattamál hafi verið afar mikilvægt og óhemju tímafrekt. „Ég held að ef við hefðum tapað málinu væri ekkert Coldwater til núna“, segir hann. Upphæðirnar sem deilt var um námu 18 milljónum dollara og snerist málið um það hvort Coldwater hefði greitt Íslendingum of hátt verð fyrir fiskinn og þannig sýnt minni hagnað en ella og sparað sér skattgreiðslur til Bandaríkjanna.



Hjalti Einarsson, ritari þessa kafla, fræðist af Jeannette Roberts um þjónustudeild Coldwater en þar ræður hún ríkjum. Fyrir utan sér út á smábátahöfnina.



Brian Slotter er sölumaður, eða svæðisstjóri, og hefur umsjón með því sem kallast á myndinni „Atlantic Zone“ sem eru fylkin á norð-austurströnd Bandaríkjanna eða Nýja-England. Magnús, Róbert og Guðfinnur hlýða á Slotter útskýra starf sitt.

Jerry Clarke segir að sér hafi virst möguleikarnir góðir þegar hann réðst til félagsins 1971. „Við höfðum góða vöru, sterka markaðstöðu, hátt hlutfall af markaðinum“ (large marketing share). Miklar breytingar hafa átt sér stað síðan þá, minna framboð af þeim tegundum, sem SH hefur selt til Coldwater og hátt verð, hefur leitt af sér skipti yfir í ódýrari tegundir. Þá segir Jerry einnig að tvímælalaust hafi auknar leyfisveitingar til útflytjenda á Íslandi gert öðrum mögulegt að hagnýta sér þá fjármuni og vinnu sem Coldwater hefur sett í markaðsstarf. Telur hann að Coldwater hafi eytt um það bil 200 milljónum dollara í kynningu á Íslandi og *Icelandic Brand*-vörumerkinu og þeir, sem nú hafa komið inn á markaðinn, njóti góðs af. „Þetta hefur þrýst verðinu niður og ég sé engin önnur langtímaáhrif en almenna verðlækkun á afurðum frá Íslandi. Hinir frjálsum útflytjendur eru að naga í okkar viðskipti með lægra verði.“ Jerry segir mikilvægt fyrir Ísland að setja opinbera gæðastaðla og stöðva útflutning óábyrga aðila á gallaðri vöru.

Greg Rudolph, aðalbókari og fulltrúi Jerry Clarke, hefur skrifstofu við hlið Jerry. Hlutverk hans er afar viðtækt á sviði fjármála og skrifstofuhalds (hann hefur titilinn „controller“). Vinnudagur Gregs er oft langur, hann virðist alltaf vera við eins og yfirmaður hans. Starfslið þeirra félaga er í suðurenda hússins, og verður vikið að því síðar.

Næst við skrifstofu Gregs er vinnuherbergi gesta eða þeirra sem dvelja tíma-bundið á skrifstofunni.

Þar við hliðina er rúmgott bjart rými með mataraðstöðu og góðu langborði til að matast við eða halda fundi eftir atvikum. Þar koma starfsmenn gjarnan saman í hádeginu og matast eða þinga. Gluggar snúa út að ánni. Þar er boðið upp á kaffi allan daginn, en engir sérstakir matar- og kaffitimar eru gefnir. Margir hafa með sér nesti, en sumir skjótast út að borða eða til að skokka, spila tennis eða stunda einhverjar aðrar líkamsæfingar sem virðast vera allt að því trúarbrögð í Bandaríkjunum.

Í matsalnum í Rowayton hittast ýmsir starfsmenn skrifstofunnar á laugardagsmorgnum, borða saman morgunverð, bera saman bækur sínar, ræða um heims málin og síðustu íþróttaviðburði og vinna síðan um stund í næði frá síma og umstangi því sem fylgir venjulegum vinnudegi.

Í næstu herbergjum við útveggi eru skrifstofur sölu- og markaðsmanna. Þar ræður ríkjum John B. Jones (Bud) með skrifstofu sína og starfslið til beggja handa. Svæðisstjórnir hafa hver um sig umsjón með fjölda sölufyrirtækja (brókera) og kaupenda og eru mikið í símanum eins og vera ber. Allir ferðast þeir mikið og því ekki auðvelt að ná þeim á skrifstofunni. Vegalengdir í landinu eru óhemju miklar og mikið ferðast flugleiðis.

Þrjú herbergi, sem snúa að ánni, eru skrifstofur svæðisstjóranna Phil Laponte, Brian Slotter og Leendert Stange. Sá síðastnefndi, Hollendingurinn Len, eins og hann er gjarnan kallaður, er nú á miðju ári 1997, að kveðja Coldwater, kominn hátt á áttæðisaldur. Hann hóf störf hjá félaginu í október 1960 og hefur unnið að sölumálum alla tíð síðan, undir þremur forstjórum, Jóni Gunnarssyni, Þorsteini Gíslasyni og Magnúsi Gústafssyni, eins og annars staðar er greint frá. Síðustu árin hefur hann sinnt ýmsum sérverkefnum.

Brian og Phil eru báðir svæðisstjórar. Brian réðst til Coldwater ungur maður árið 1987 og á því 10 ára starfsferil að baki hjá fyrirtækinu. Hann sér um norðaustur-svæði Bandaríkjanna (New England). Phil var ráðinn í desember 1976 í tíð Þorsteins og á því rúmlega 20 ára starfsferil. Hann byrjaði í þjónustudeild (Customer's Service) en fluttist í sölu 1981. Phil sá á sínum tíma um „flugfiskinn“ sem sendur var út á árunum kringum 1980 og var þá í nánú sambandi við Harald Þórðarson sem sá mest um tengslin við framleiðendurna heima. Það var erfiður en skemmtilegur tími, segir Phil. Þegar mest var um að vera voru flugvélnar hlaðnar í Keflavík, aðallega á þriðjudögum, en pöntun varð að vera komin til Íslands föstudaginn áður. Fiskinum var pakkað í frystihúsunum á mánudögum og var hann kældur um nóttina, ís var ekki notaður m.a. vegna þyngsla í flutningi og hættu á að vatn rynni af fiskinum niður í flugvélnar. Vélnar lentu í Boston á þriðjudagskvöldi og þaðan var fiskinum dreift, en góð aðstaða til móttöku var í verksmiðjunni í Everett skammt frá flugvælinum. Góð vinátta tókst með þeim Halla Þórðar og Phil og reyndar var Halli eftir þetta gjarnan stimplaður sérlegur fulltrúi Coldwater í frystihúsunum. Síðustu ár starfstíma síns var hann lestunarmaður í Hofsjökli og undi sér vel. Hann varð bráðkvaddur um borð í skipinu hinn 28. mars 1994. Á síðari árum hefur Phil verið svæðisstjóri og séð um miðríkin (Midwest) og nálæg ríki.

Skrifstofa Bud Jones, framkvæmdastjóra sölu- og markaðsmála, er í norðvesturhorninu. Hann ber ábyrgð á sölu og markaðsstarfsemi Coldwater, brókerum og viðskiptamönnum. Ármegin við hann eru ritarar sölumannanna og vinnuadstaða þeirra ásamt tilheyrandi skrifstofubúnaði, tólum og vélum.

Bud hefur ákveðnar skoðanir á sölustarfi Coldwater og framkvæmd þess og mun íslenskum lesendum trúlega þykja ýmislegt fróðlegt af því sem hann hefur að segja. Hér á eftir er útdráttur úr því:

Þegar litið er yfir 50 ára sögu Coldwater frá 1947 til 1997 stendur eitt upp úr, segir Bud Jones, sífelldar breytingar. „Þann stutta tíma, sem ég hef unnið fyrir félagið, hafa stöðugar breytingar átt sér stað og er ég sannfærður um að svo muni verða um ókomna tíð. Við kaupum t.d. hráefni nú mun viðar að en áður og minnkandi hluti framleiðslunnar er unninn úr fiski frá Íslandi.“

Markaðurinn eykst með vaxandi fólksfjölda en neysla sjávarafurða vex í besta



*Pétur Mátsson og aðstoðar-
maður hans, Pat Russo*

falli í takt við fólksfjölgunina í landinu. Markaðurinn er því í jafnvægi og neyslan breytist lítið sem ekkert. Iðnaðurinn kemur í veg fyrir neysluaukningu með verðhækkunum.

Sjálfstæð dreififyrirtæki hafa lengst af verið helstu kaupendur Coldwater en þau hafa smám saman verið að sameinast stórum keðjum sem hafa verið að yfirtaka hina óháðu.

Útflýjtendum frá Íslandi fer fjölgandi, og þeir nýju slægjast eftir kaupendum okkar með því að bjóða verðið niður. Hver hagnast? Óhjákvæmilega tapar Ísland.

Veitingahúsakeðjur hafa unnið á gagnvart þeim óháðu og krefjast afurða á verði sem við munum eiga erfitt með að bjóða á hefðbundnum afurðum frá okkar föstu framleiðendum.

Ákvörðunartaka um kaup hefur verið að breytast, segir Bud. Fyrr á árum var ákvörðun tekin á grundvelli gæða, þjónustu og verðs, en nú er það afsláttarstefna kaupandans sem ræður, þjónusta seljandans, gæði og verð.

Við horfum til framtíðar og reynum að aðlagast breytingum. Okkur virðist sem markaðurinn í Bandaríkjunum muni vart fara stækkandi, kannski lítið eitt upp á við, en það þýðir að við verðum að örva framleiðslu nýrra afurða til að koma í stað þeirra hefðbundnu, ella munu aðrir koma í okkar stað. Aukna markaðshlutdeild verður að taka frá öðrum greinum sjávarfangs og/eða annarri prótín-fæðu eins og til dæmis kjúklingi og nautakjöti.

Dreififyrirtækjum (distributors) mun halda áfram að fækka og þau, sem eftir verða stækka, og þeir stóru munu taka upp eigin vörumerki, eitt merki um allt land í stað þess að selja mörg framleiðendamerki. „Ég er þó sannfærður um,“ segir Bud, „að þegar risadreififyrirtækin stækka, munu þau skilja eftir eyður sem verða nýttar af dreifiaðilum á sérsviðum.“

*Starfslið við endursöluvörur,
sem Coldwater kaupir og
selur án þess að vinna neitt
frekar, talið frá vinstri; Raoji
Patel, Jón S. Friðjónsson og
Alex Mulholland.*



Innkaup Coldwater á fiski á enn eftir að taka breytingum til að sinna eigin þörfum og kaupenda. Ýmsir vöruflokkar sem við seljum núna verða ekki eftirsóttir í framtíðinni óbreyttir, til dæmis sjófrystu flakapakkningarnar sem eru vinnufrekar fyrir notendur. Í stað þeirra munu koma stærðarflokkaðir flakahlutar.

Útflytjendum frá Íslandi mun fækka og fyrirtækin á Íslandi munu halda áfram að renna saman og stækka. Það er mögulegt að við komum til með að sjá alþjóðleg stórfyrirtæki rísa á Íslandi. Bud telur hugsanlegt að verð til framleiðenda á sérstökum íslenskum afurðum hækki þegar smáútflytjendum fækkar.

„Veitingahúsakeðjur verða ríkjandi og við verðum að framleiða það sem þau vilja fá og selja á verði sem mun tryggja okkur vöxt,“ segir Bud enn fremur.

Krafan um hagnað fyrirtækja mun fara vaxandi í framtíðinni og það getur leitt til þess að fleiri keppinautar hverfi frá sölu flaka og fullunninna fiskafurða. Hver hefði til dæmis trú að því að stærsti framleiðandi prótínafurða í Bandaríkjunum (Tyson) myndi hætta við sjávarafurðir vegna lítills hagnaðar í greininni?

Til að lifa í breytilegu umhverfi þurfum við að breytast. Ekkert í okkar viðskiptaheimi á að vera svo heilagt, að því megi ekki breyta til að mæta kröfum markaðarins. Ef við fylgjum ekki breytingunum verðum við ekki meðal þeirra stóru.

Það þarf að auka fjölbreytni með nýjum tegundum og afurðum úr fiski utan Íslandsmiða til að viðhalda og auka þjónustu við kaupendur.

Coldwater, sem styðst við sölufyrirtæki (brókerar) í afurðasölu, hefur orðið vitni að samþjöppun þeirra. Sú þróun hefur ekki ætíð verið til bóta fyrir félagið og við hljótum að velta því á milli okkar „... hver sé hagstæðasta brókerastærðin fyrir okkur. Svarið er líklega sú sem vex með viðfangsefninu (grows with the business), með öðrum orðum stór eða smá.“



Starfslið þjónustudeildar. Sitjandi frá vinstri, Ron Fowler, Chuck Huhne, (tyllir sér á stólarminn hjá Fowler), og Frank Devito. Standandi frá vinstri; Jeannette Roberts, Bill Mills, Joyce Mauro, Lisa Pelazza og Jayme Devito.

Með hliðsjón af framtíðarsýn okkar verðum við að velja, mennta og leggja áherslu á brókera sem geta vaxið með okkur. Fram að þessu höfum við farið hægt í sakirnar við að skipta um sölufyrirtæki. Í framtíðinni verðum við að hafa í gangi áætlun um aðgerðir í þeim tilvikum þegar sölumenn standast ekki væntingar okkar. Flestir okkar betri brókera hafa fjögur sameiginleg einkenni, 1. framkvæmdastjórinn er virkur í sölu á vörum okkar, 2. Coldwater er meðal þeirra þriggja fyrirtækja sem skapar þeim aðaltekjurnar, 3. þeir eru sölufyrirtæki fyrir 15 eða færri fyrirtæki og 4. þeir hafa fjárhagslega getu og starfslið til að sinna því svæði sem þeir hafa fengið úthlutað. Auk þess hafa þeir sýnt hæfni til að vaxa með verkefniinu.

Það er ýmislegt fleira sem Bud segir vera til umhugsunar fyrir stjórnendur, til dæmis þetta: Hvernig mun fyrirtækið líta út í framtíðinni? Mun samþjöppun íslensku frystihúsanna (fyrirtækjanna) leiða til sjálfstæðis í útflutningi og verðlagningu? Mun verðlækkunarstefna nýrri útflytjenda leiða til minnkandi verðgildis *Icelandic Brand*-vörumerkisins?

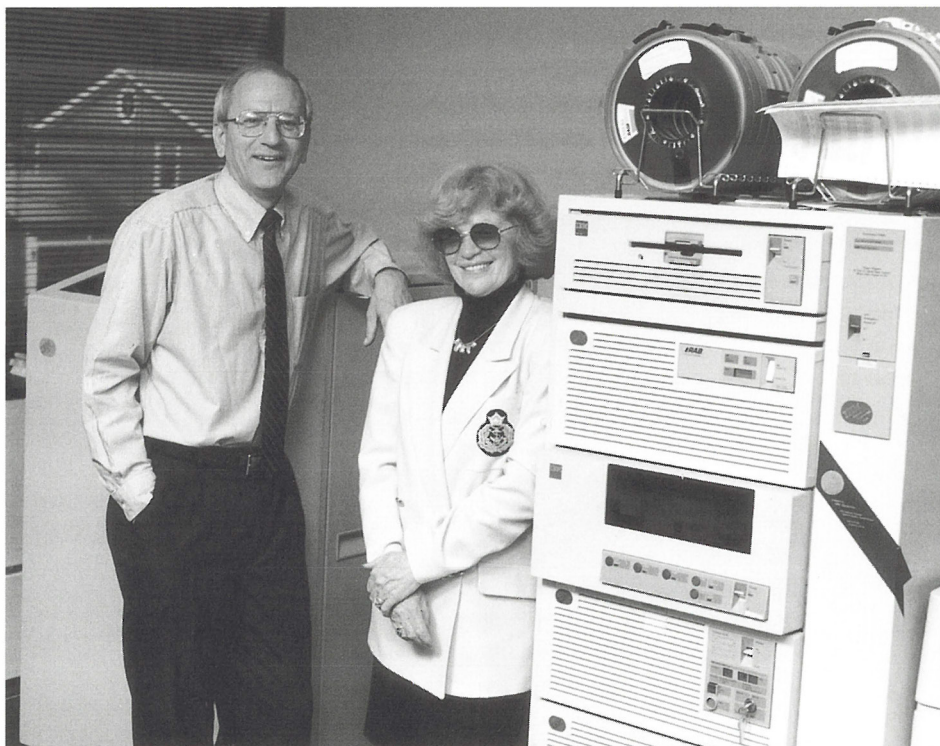
„Ég er á þeirri skoðun,“ segir Bud, „að til þess að Ísland megi ná sem mestu út úr þjóðarauðlindinni, fiskinum, verði að viðhafa fyllstu aðgæslu á hinum viðkvæma bandaríska markaði.“

Það er þannig ótal margt sem sölumenn Coldwater Seafood Corporation voru að brjóta heilann um á árinu 1997.

Á næstu skrifstofu við Bud er Íslendingurinn Áslaug Jónsdóttir (Ása) en hún er svæðisstjóri í vesturfylkjum Bandaríkjanna. Ása hefur verið hjá Coldwater síðan 1992, eins og annars staðar er greint frá.

Í næstu herbergjum eru Pétur Másson og aðstoðarmaður hans, Pat Russo, og sjá þau saman um markaðsstarfsemina og það sem því starfi fylgir, kynningu, auglýsingar, gagnasöfnun, bæklinga, tölfraðilegar upplýsingar og annað það sem að starfseminni lýtur og þeim er falið að sjá um.

Joe Bellofatto, yfirmaður tölvudeildar, og Eileen Fudale.



Þá er komið að deild sem Jón S. Friðjónsson stýrir, en hann er framkvæmdastjóri endursölulínunnar og réðst til Coldwater 1994 eftir áralangt hlé. Hans nánasti starfsmaður er Alex Mulholland, ungur maður, ættaður frá Boston-svæðinu. Alex var starfsmaður Coldwater í Everett áður en hann kom til Connecticut. Indverjinn Raoji Patel aðstoðar þá Jón og Alex við innflutninginn. Hann réðst til Coldwater 1970 og hóf störf í Scarsdale. Raoji þykir nákvæmur og iðinn. Hann fer m.a. yfir reikninga frá SH og ber saman við verðlista og sendir leiðréttingar til skjalagerðar SH ef ósamræmi er.

Við framhlið hússins að Rowayton Avenue er þjónustudeild (Customer's Service). Þar fremst í flokki er valdamikil og röggsum kona sem ræður yfir hópi 7 karla og kvenna. Hún heitir Jeannette Roberts, venjulega kölluð JR (samanber JR í Dallas) og hefur starfað hjá Coldwater síðan í september 1969, eða í 28 ár, og er því ein af þeim sem unnið hafa bæði með Magnúsi Gústafssyni og forvera hans, Þorsteini Gíslasyni. Hlutverk hennar og starfsmanna deildarinnar er að þjóna viðskiptavinum, taka á móti pöntunum, sjá til þess að þær séu afgreiddar, reikningar sendir út og allt gangi eðlilega og hnökralaust. Jeannette þekkir vel til þeirra mörgu dreifenda eða heildsala (um 1600 talsins) og annarra viðskiptavina sem að staðaldri kaupa fisk frá frystihúsunum og frystiskipunum íslensku, verksmiðju Coldwater og öðrum sem selja fyrirtækinu fiskafurðir. Deildin hefur til umráða rúmgóðan sal og er svæðið hólfað með skilrúmum. „Í grófum dráttum má skipta starfseminni, sem þar fer fram, í pöntunardeild, umsjón með kjörum viðskiptavina, birgðahald, afskipanir og flutninga,“ segir Jeannette. Innheimta reikninga er hins vegar hjá fjármáladeild, reyndar að verulegu leyti á ábyrgð brókeranna eins og annars staðar getur.

Annað starfslið deildarinnar vorið 1997 var sem hér segir: Jayme Devito hefur umsjón með að viðskiptavinirnir fái umsamin kjör, hvað varðar verð og afslætti,



Þetta er fólkið sem sér um bókhald og reikningshald í Rowayton; sitjandi eru Bill Seleno og Greg Rudolph (til hægri). Standandi frá vinstri eru Carey, Jerry Clarke, Sue og Beril Grey.

margslungið og mikilvægt starf. Eiginmaður hennar Frank er sendill fyrirtækisins og bílstjóri, mikið á þeytingi eins og vera ber. Ron Fowler hefur eftirlit með birgðahaldi í vöruhúsum úti á landi og hefur verið hjá Coldwater síðan 1969. Bill Mills, sem hefur verið hjá Coldwater síðan 1977, sér, ásamt Joyce Mauro, um móttöku og innslátt pantana. Chuck Huhne og Lisa Pelazza sjá um að pantanir séu afgreiddar tímanlega í flutningabíla og sendar kaupendum.

Mesti annatíminn, segir JR, að sé fyrsti fjórðungur ársins, nánar til tekið þriðja vika janúar fram að viku fyrir páska, en þá fer að hægja á. Venjulega kemur annar toppur í byrjun skólaársins í september, en það verður aftur rólegra þegar kemur nær jólahátíð. Hún segist hafa mikla ánægju af starfi sínu, situr reglulega fundi með aðalmönnum félagsins, aðstoðar svæðisstjórana, vinnur náið með brókerum og byggir upp og heldur góðum tengslum við viðskiptavinum Coldwater. JR telur að breytingar í starfsmannahaldi hafi verið mun tíðari áður en Magnús Gústafsson kom til félagsins. „Nú er kominn meiri stöðugleiki,“ segir hún, og telur að sambandið við kaupendur hafi verið að færast meira frá stjórnendum til almennra starfsmanna sem nú viti betur en áður hvað sé að gerast í fyrirtækinu og á markaðinum. Þetta hefur leitt til betri samskipta og samvinnu er álit JR.

Jeannette segir að mest sé afgreitt til dreifenda (distributors). Flutningabílar, sem fara frá Cambridge eða Everett, eru oftast lestaðir á allmarga staði. Afar fátítt er að bílarnir komi aðeins við á einum stað í ferð en þegar það gerist eru ákvörðunarstaðirnir oftast frystigeymslur stóru veitingahúsakeðjanna eða stofnanir. Jeannette telur að afgreiðslur á einn stað séu um 15% af fjölda ferða. Jeannette segir að meðalpöntun sé 1,7 tonn, 40 feta gámur sé gjarnan í 40 skömmtum og viðkomustaðir flutningabíla oftast 6 til 8 í hverri ferð. Um 75% bretta eru með blandaðar tegundir.

JR segist upphaflega hafa verið ráðin til Coldwater af Geir Magnússyni og þá verið sett í bókhaldsstörf en fljótlega farið í viðskiptamannareikninga. Hún segir að Othar Hansson hafi fengið sig flutta úr bókhaldinu í afskipanir þegar umsjón með afgreiðslu pantana var flutt frá Cambridge til Scarsdale. Þá voru pantanadeild og flutningadeild aðskildar en Bud Jones sameinaði þær síðar aftur og telur hún það hafa gefist vel.

Sunnan til við móttöku- og afgreiðslusal er tölvudeildin, en algjör endurnýjun vélbúnaðar og hugbúnaðar hefur átt sér stað á undanförunum mánuðum. Í tölvudeild ræður ríkjum Joe Bellofatto, ítalskrar ættar, ráðinn til Coldwater í ársbyrjun 1973. Á hann því 25 ára starf að baki í ársbyrjun 1998. Með honum eru m.a. þær Jean Tucker og Eileen Fudale. Skrifstofuherbergin við hliðina á tölvunni eru í umsjón tölvudeildar. Íslenska ráðgjafarfyrtækið Kerfi hf. hefur undanfarið unnið að endurnýjun vélbúnaðar og hugbúnaðar og komið sér þar fyrir í bili. Þess má geta hér að í tómstundum hefur Joe Bellofatto sinnt æskulýðsstörfum og þjálfað barna- og unglingadeildir í hafnabolta (baseball) og körfubolta í 30 ár og var nýlega heiðraður sérstaklega fyrir það starf. Staðarblöðin hafa skýrt frá því förnfúsa starfi hans.

Í suðurendanum, að hluta til við Rowayton Avenue og að hluta í enda hússins, er bókhald og reikningshald. Þar heldur til hópur karla og kvenna sem sér um bókhald, tryggingar, innheimtu reikninga og fleira af því tagi og heyrir undir þá Jerry Clarke og Greg Rudolph. Bill Seleno er alfarið í bókhaldi. Hann er áhugamaður um amerískan fótbolta (football) sem nú er farið að kalla ruðning á íslensku og hann veit allt um það, hver hefur unnið hvern og hvenær. Meðal annarra starfsmanna fjármála og bókhaldsdeilda má nefna Beril Grey, Pearl Sachitello, Carey Carlson, Jane Campbell og Indverjann Ramesh Gandhi.

Í innrými hússins eru ekki almennar skrifstofur, heldur fundarsalir, tækjasalir fyrir símbréf (fax-tæki), ljósritunarvélar, prentara og ýmislegt þessháttar sem fylgir nútímaskrifstofu. Þar eru tveir góðir fundarsalir og er sá stærri m.a. notaður fyrir stjórnarfundir. Þá eru þar einnig skjalageymslur og hefur það allt verið endurnýjað á síðustu tveimur árum, eins og áður er lýst.

Í innrýminu er einnig starfsmannaaðstaða ásamt sturtuböðum. Bandaríkjamenn leggja afar mikið upp úr líkamlegri þjálfun, margir fara eldsnemma á morgnana út að skokka eða synda og aftur í hádeginu og er ekki laust við að Íslendingarnir hafi smitast af þeim sjúkdómi.

Hér hefur nú verið greint frá daglegum störfum í höfuðstöðvum Coldwater í Rowayton og því fólki sem þar vinnur. Ljósmyndirnar hér á síðunum tala einnig sínu máli. Þá ber að hafa í huga að mikill fjöldi starfsmanna er bæði í Cambridge í Maryland-fylki og Everett í Massachusetts-fylki og sinnir þar margvíslegum störfum, og eru þar skrifstofustörf að sjálfsögðu meðtalin.



Coldwater í Bandaríkjunum besti kosturinn fyrir frystar afurðir úr þorski og ýsu

Viðtal við Magnús Gústafsson, forstjóra Coldwater Seafood Corporation

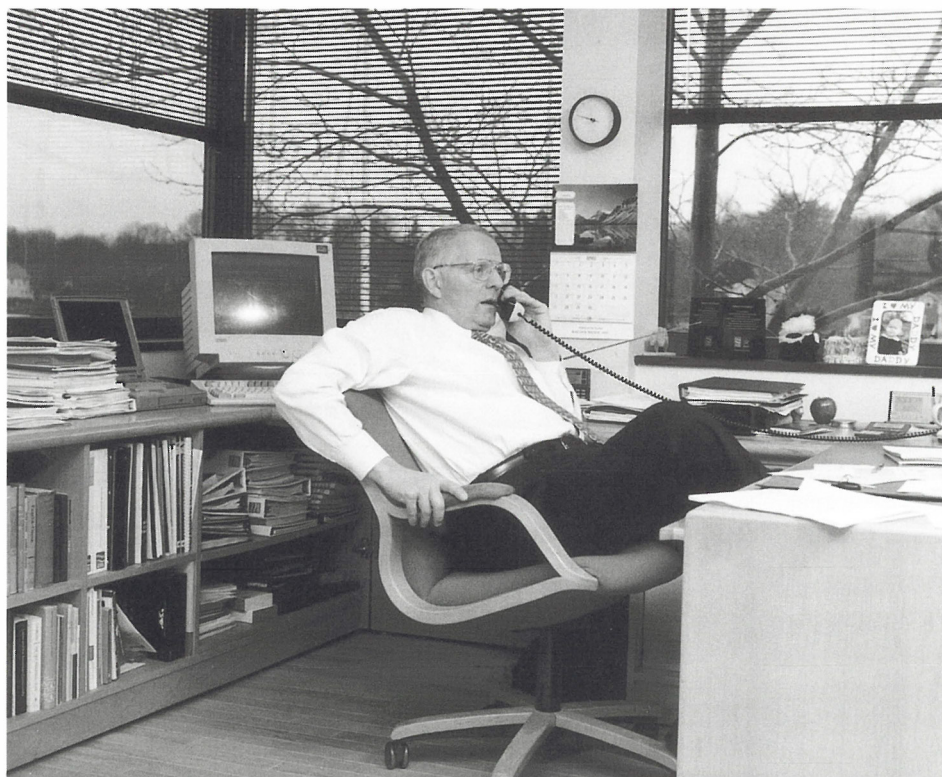
Magnús Gústafsson tók við starfi forstjóra Coldwater Seafood Corporation á afar viðkvæmum tímamótum í sögu félagsins. Þegar rætt er við hann um það, sem áunnist hefur frá ársbyrjun 1984, kemur ýmislegt fram sem lesendum kann að þykja áhugavert.

Staðan, sem blasti við, var í stuttu máli sú að samningur við Long John Silver's-veitingahúsakeðjuna var í höfn, flat-pakkningin sem átti að draga úr mikilvægi viðskiptanna við LJS og laða að nýja kaupendur, hafði mistekist af tæknilegum og fjárhagslegum ástæðum og fyrirtækið átti miklar birgðir af flökum sem fyrirsjáanlegt var að yrðu aðeins seldar með miklum afföllum. Taprekstur hafði verið á verksmiðjunum í nokkur ár. Þær áttu í vök að verjast í harðnandi samkeppni og stóðu ekki vel hvað varðaði þróun afurða og fjölbreytni í framleiðslu. Afkastageta þeirra var líka of mikil miðað við sölu.

Nýi samningurinn við Long John Silver's og söluátak það, sem gert var, hreins-

Verksmiðja Coldwater í Cambridge er stóra byggingin fjær á myndinni. Húsið nær hýsir aðra verksmiðju sem er Coldwater óviðkomandi. Í febrúar 1984 tók Magnús Gústafsson við yfirstjórn úgáfu verksmiðjunnar Coldwater Seafood Corporation.

Magnús Gústafsson á skrifstofu sinni í Rowayton.



aði upp þorsklakabirgðirnar á tveimur árum, en í kjölfarið varð mjög alvarlegur skortur á þorsklökum sem jók þörf fyrir sérstakar aðgerðir og áherslubreytingar.

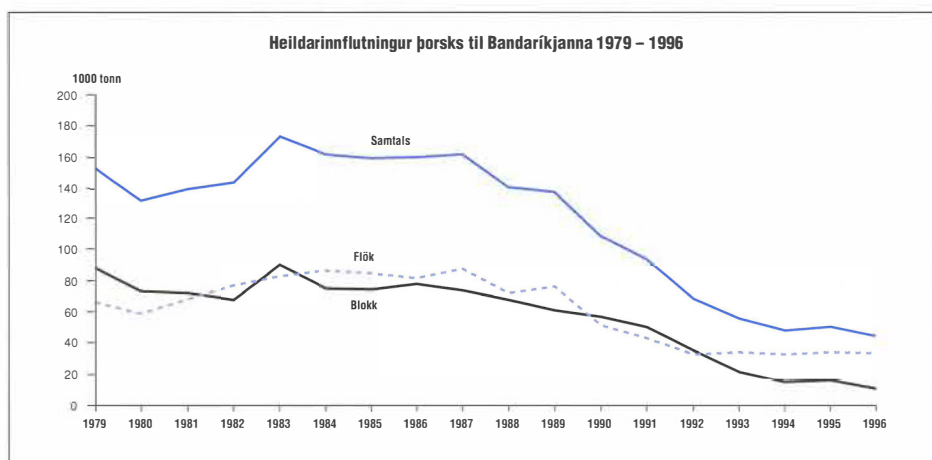
Árið 1986 var vinnslunni í Everett hætt og öll framleiðslan flutt til Cambridge. Framleiðslubúnaður verksmiðjunnar var endurnýjaður og aukinn. Afurðirnar voru teknar til endurskoðunar og bættar með það í huga að þær stæðust fyllilega það besta frá keppinautum. Stefnan hefur síðan verið að bæta þær enn frekar ef þær reyndust ekki bestar í stöðugum samanburði sem fyrirtækið og viðskiptavinir gera.

Á árunum 1985 og 1986 var lögð mikil vinna í að móta stefnu Coldwater Seafood Corporation og byggt á þeim grunni að sýna stöðuga yfirburði í þjónustu, gæðum, úrvali og frágangi afurða.

Í flaka- og blokkaskortinum 1986 tók forstjóri og stjórn félagsins þá stefnu að leggja aðaláherslu á smærri viðskiptavinum sem kaupa fjölbreyttar afurðir. Stórnotendur, sem að jafnaði kaupa aðeins eina afurð og þrýsta stöðugt á um verðlækkun, voru ekki taldir hagkvæmustu viðskiptavinirnir til frambúðar og hefur mikilvægi þeirra í viðskiptum Coldwater því farið minnkandi á síðustu árum.

„Viðskiptin við Long John Silver’s, sem höfðu eflst við samninginn í ársbyrjun 1984, gengu vel fram á árið 1986 en þá varð ljóst að við höfðum ekki burði til að sjá þeim fyrir öllum þeim þorsklökum sem þeir höfðu þörf fyrir“, segir Magnús Gústafsson. „Þeir voru því hvattir til að leita fanga hjá öðrum svo að Coldwater gæti áfram notið viðskipta við þá, en félagið yrði ekki sakað um að gefa loford sem ekki væri hægt að standa við. Stóru flakasamningarnir voru okkur ofviða. Markaðsaðstæðurnar höfðu breyst á samningstímanum, og urðum við reyndar að greiða af eigin fé með framleiðslu frá Íslandi til að standa við einn samninginn.“

Afkoma fyrirtækisins þróaðist í rétta átt eftir tapið 1984 sem varð vegna verðlækkunar á birgðum, þegar ekki var hægt að selja á verði sem endurspegladi inn-



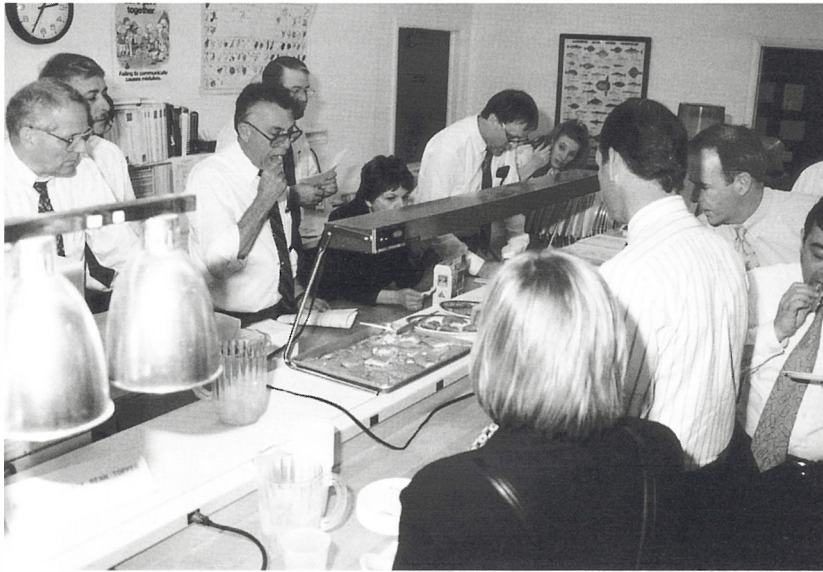
kaupsverð og vegna tapreksturs á verksmiðjunum. Árið 1987 tókst að semja við LJS um að þeir keyptu svokallaða langa (stóra flakavafninga) sem voru ódýrari í vinnslu en hin hefðbundnu 5 pund sem þeir höfðu aðallega notað fram að þeim tíma. Þetta tryggði áframhaldandi viðskipti við veitingahúsakeðjuna á árunum 1988 til 1990.

Sölumiðstöðvarhúsin framleiddu of lítið fyrir Coldwater á árinu 1987 miðað við sölu. Vinnslan þótti óhagstæð miðað við aðra ráðstöfun á aflanum, en í ársbyrjun 1988 varð aftur hagkvæmt að vinna fyrir Bandaríkin og fór þá mikið af þorskflökum vestur. Sala þorskflaka í mars og apríl það ár varð hins vegar undir áætlun, og þegar áfram stefndi verulega niður á við í maí, var ákveðið að lækka verð á þorskflökum til þess að missa ekki markaðshlutdeild. Afleiðing af verðlækkuninni varð umtalsvert tap á starfsemi Coldwater. Þá lækkaði annað, m.a. þorskblokkinn, einnig í verði, svo að allt lagðist á eitt að gera afkomu annars ársfjórðungs 1988 slæma. Tapið varð um fimm milljónir dollarar.

Sala þorskflaka jókst aftur fram til ársins 1990, en þá hafði gengi dollarans gagnvart Evrópumyntum veikt og þorskframleiðslan í Noregi komist í lágmark vegna ástands þorskstofnsins þar. Alvarlegur skortur varð á þorski og iðnaðurinn var tilknúinn til að leita annarra fisktegunda. Hugtakið hvítfiskur varð nú til er stærstu notendur treystu sér ekki til að reiða sig á þorskframleiðendur og fóru að nota hókinhala (hoki), lýsing (hake), en fyrst og fremst Alaskaufsa. Allt eru þetta bragðlitlar tegundir með hvítt fiskhold sem nú voru einu nafni kallaðar þessu lítt skilgreinda nafni, hvítfiskur. Long John Silver's- og Shoney's-keðjurnar hættu til dæmis að mestu að nota þorskflök en höfðu þegar best lét notað 37.000 tonn á ári. Notendur, sem keyptu blokkskornar afurðir, voru meðal annars McDonald's, Burger King og Hardy's og notuðu þeir samtals þorsk úr 40.000 tonnum af blokk á ári. Hér var því um gífurlegan samdrátt í notkun á þorski að ræða, samtals 77.000 tonn af afurðum sem jafngildir 240.000 tonnum upp úr sjó. Þróun þessi hafði varanleg áhrif á fiskmarkaði, bæði vestan hafs og austan.

Önnur afleiðing af þorskskortinum í Bandaríkjunum kringum 1990 varð sú, að í mörgum veitingahúsum var fiskur tekinn af matseðlum. Það taldist ekki hagkvæmt að hafa hann í boði, þar eð viðskiptavinir sættu sig ekki lengur við verðið á þorskréttunum. Það var fyrst og fremst kjúklingur sem kom í staðinn.

Verksmiðjuafurðir Coldwater héldu betur velli á þessum tíma en flakapakkn-



Í þróunarsetri Coldwater í Cambridge smakkar Magnús Gústafsson (lengst til vinstri) á nýrri framleiðslu.

Allen Owens er í þann mund að gleypa góðan bita. Páll Pétursson heldur skýrslu um smökkunina. Á diskunum má sjá í nærmynd gömsæta réttina sem er verið að bjóða.

ingar enda hafði sú ákvörðun verið tekin 1986 að auka fjölbreytni í hráefnisvali og í blokkarinnkaupum. Þá var meiri áhersla lögð á að leita fanga um allan heim.

Árið 1991 juku Íslendingar framleiðslu þorskafurða fyrir Bandaríkin aftur og hófst þá uppbygging á ný. Sem fyrr var lögð áhersla á viðskiptavinum sem höfðu þörf fyrir fjölbreytt vöruúrval og reyndust tilbúnir til að greiða gott verð. Árangur hefur verið góður og sala þorskflaka til annarra en veitingahúsakeðja er eins og mest hefur verið áður. „Blikur eru þó á lofti“, segir Magnús í maí 1997, „því að á þessu ári gengur hratt á þorskflakabirgðir. Í öllum þessum sveiflum hefur ekki verið hvíkað frá þeirri stefnu að selja þorskinnt undir *Icelandic Brand*-merkinu á hæsta verði, enda besta varan“.

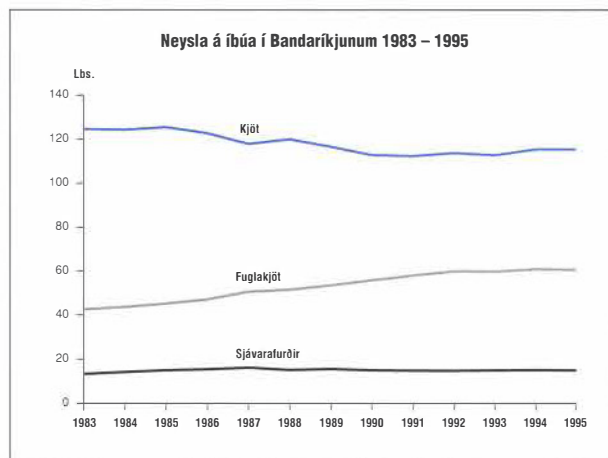
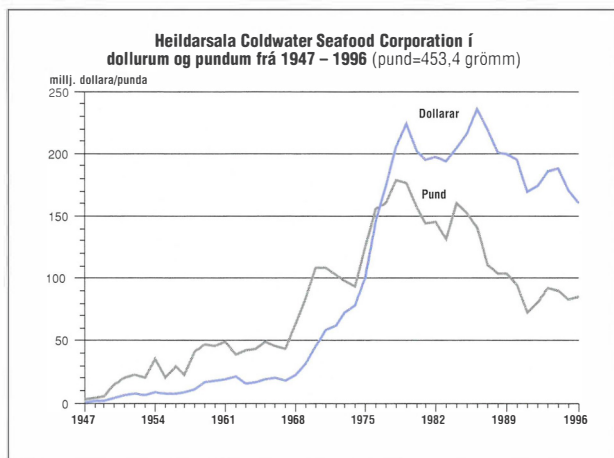
Fjölbreytni afurða hefur aukist jafnt og þétt á undanförunum árum. Unnt hefði verið að auka sölu á sérrunnum þorskflökum enn frekar, til dæmis fiskskömmtum í ýmsum afbrigðum, ef hægt hefði verið að tryggja framleiðslu, en mönnum hefur ekki þótt sú vinnsla eins hagkvæm og 5 lb og 10 lb pakkningarnar.

Ýsa hefur ætíð haft nokkra sérstöðu hjá Coldwater og *Icelandic Brand*-ýsuflök hafa haft yfirburði á markaðinum í Bandaríkjunum og verið seld á mjög góðu verði. Þann tíma, sem Magnús Gústafsson hefur veitt Coldwater forustu, hefur tekist að selja allar ýsuafurðir sem fengist hafa framleiddar, og hafa ýsuflök alltaf verið seld á hæsta verði.

Markaðshlutdeild Coldwater í unnum vörum hefur heldur verið að aukast á undanförunum árum, en flakahlutdeildin hefur nánast staðið í stað, átakið sem gert var í upphafi tímabilsins í aukinni vöruvöndun og fjölbreytni skilaði árangri.

Stefnan hefur verið að leggja höfuðáherslu á þjónustu og að laga afurðir að óskum kröfuharðra viðskiptavina, sérstaklega þeirra sem tilbúnir hafa reynst að greiða sanngjarnt verð fyrir slíka þjónustu. Þetta hefur skilað sér í viðunandi afkomu að undanskildu árinu 1988. „Við hefðum sannarlega kosið að samkeppnin hefði leyft okkur að hagnast meira á undanförunum tveimur árum“, segir Magnús, „en sem betur fer lítur ágætlega út með afkomuna 1997“.

Magnús er ánægður með samstarfið við Færeyinga fyrr á árum, og það er ljóst að hann ber mikla virðingu fyrir Birgi Danielsen, sem lengst af var forstjóri Fiska-söla. Birgir lagði mikið á sig til að geta staðið við orð sín og hafði trú á mikilvægi



Þess að framleiða gæðavöru. Hann var kosinn á þing í Færeyjum í nóvember 1990 og hætti störfum sem forsjóri Fiskasöla í árslok það ár. Þá tók Bjarti Mohr við, en hann hafði verið starfsmaður Coldwater á árunum 1985 til 1987.

Guðfinnur Einarsson var stjórnarformaður Coldwater þegar Magnús Gústafsson var ráðinn til félagsins og gegndi formennsku þar til 1992, er Jón Ingvarsson tók við. Gott samstarf hefur alla tíð verið milli Magnúsar, formanna félagsins og stjórnar. Hann segir afar mikilvægt fyrir sig og félagið að stjórnarmenn séu ætíð upplýstir um það sem er að gerast í félaginu á hverjum tíma og hafa stuðning þeirra. Þeir sem starfað hafa með Magnúsi í stjórninni, auk þeirra Guðfinns og Jóns, eru Guðmundur Karlsson, Eyjólfur Ísfeld Eyjólfsson, Ólafur B. Ólafsson, Gísli Konráðsson, Ágúst Flygenring, Ásgrímur Pálsson, Haraldur Sturlaugsson, Brynjólfur Bjarnason, Friðrik Pálsson, Róbert Guðfinnsson, Gunnar Ragnars, Finnbogi Jónsson og Sigurður Einarsson. Auk þess komu þeir Guðbrandur Sigurðsson og Kristján Jóhannsson nýir í stjórnina vorið 1997. Stjórnarmenn eru annars taldir upp í sérstakri töflu í riti þessu og þar má sjá á hvaða tímabili hver um sig hefur sinnt stjórnarstörfum. Guðmundur H. Garðarsson var ritari stjórnarinnar öll árin þar til í ársbyrjun 1997.

Stjórnin hefur haldið a.m.k. fjóra stjórnarfundir á ári þegar ársfjórðungsuppgjör liggur fyrir. Á haustin hefur stjórnarfundur verið haldinn í Bandaríkjunum. Þá hafa helstu stjórnendur fyrirtækisins farið ítarlega yfir málin, stefnan verið rædd og stjórnin lagt línur fyrir rekstur fyrirtækisins næsta ár. Tækifærið hefur líka verið notað til að kynna markaðsaðstæðum eins og mögulegt er, meðal annars með heimsóknnum til viðskiptavina.

„Það hefur reynst vel að hafa mikilvæga framleiðendur í stjórninni. Í sölumálum er fátt vitað fyrir fram, en allir þekkja lausnirnar eftir á. Góð þekking stjórnarmanna á stjórnendum fyrirtækisins og þeim markaðsöflum, sem mestu ráða um sveiflurnar, er mikilvæg forsenda farsælla ákvarðana og stuðnings við fyrirtækið,“ segir Magnús Gústafsson.

Magnús telur það sýna mikla framsýni Sölumiðstöðvarmanna að hefja á sínum tíma verksmiðjurekstur í Bandaríkjunum og vera tilbúna til að fjárfesta, svo að verksmiðjan héldist í fremstu röð.

„Sé litið yfir árin, eru það mörg nöfn sem koma upp í hugann úr þeim stóra hópi Sölumiðstöðvarfólks sem hefur staðið með okkur í baráttunni um að fá vöru framleidda, og við að leysa þau margvíslegu verkefni sem óhjákvæmilega tengjast

Birgir Danielsen



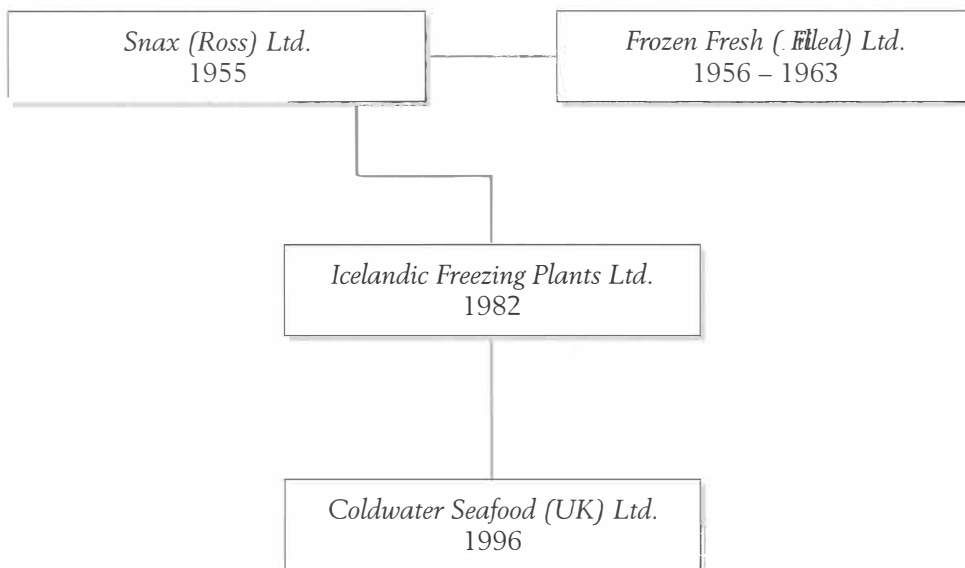
svo viðtækri starfsemi sem viðskipti SH og Coldwater eru. Fyrir þennan stuðning er maður sannarlega þakklátur“, segir Magnús Gústafsson sem er á sínu 14. ári sem forstjóri Coldwater Seafood Corporation.

Ef lítið er fram á veginn er greinilegt að samkeppnin minnkar ekki, hvorki við aðra fisksala né framleiðendur annarrar matvöru, t.d. kjúklinga og spendýrakjöts.

Enda þótt Ísland hafi töluvert af botnfiski, rúm 400 þúsund tonn, er það lítið ef lítið er á heimsframboð sem er yfir 10 milljónir tonna. Það er því tæpast vænlegur kostur fyrir Íslendinga að selja fiskinn ódýrt sem hráefni.

„Íslenskur fiskur er frá náttúrunnar hendi góður. Framleiðendur á Íslandi og fyrirtæki Sölumiðstöðvarinnar erlendis þurfa í sameiningu að gera hann að verðmætari afurð í augum viðskiptavinanna. Það hefur tekist ótrúlega vel í árána rás og hefur verið undirstaða góðra lífskjara á Íslandi hingað til. Heimur fiskviðskipta er alltaf að minnka, en það skapar aukin tækifæri sem við þurfum að nýta, þannig að það efli enn frekar það sem vel hefur lánast í starfsemi fyrirtækisins. Leiðin til að láta fyrirtækið skara fram úr í Bandaríkjunum er að selja gæðaflök og fullvinna eftirsóttar afurðir í hinni fullkomnu verksmiðju Coldwater. Þá er nálægð við viðskiptavini og góð þjónusta við framleiðendur og viðskiptavini afar mikilvæg“, segir Magnús Gústafsson að lokum.

DÓTTURFYRIRTÆKIN Á BRETLANDSEYJUM



Stiklað á stóru í sögu dóttur-fyrirtækja SH í Bretlandi

- 1935: Fiskimálanefnd hefur störf og tekur að sér sölu á frystum fiski. Aðalmarkaðurinn er í Bretlandi.
- 1942: Sölumiðstöð hraðfrystihúsanna stofnuð, breska matvælaráðuneytið (Ministry of Food) nánast eini kaupandinn.
- 1955: Sölumiðstöð hraðfrystihúsanna kaupir Snax (Ross) Ltd. (fisksteikingarbúðir).
- 1956: Hinn 1. jan. tekur SH við rekstri Snax (Ross) Ltd. Skrifstofa í Epsom, Surrey.
- 1956: Stjórn SH samþykkir að stofna verksmiðju í Bretlandi. Félagið Frozen Fresh (Fillets) Ltd. stofnað. Hlutverk: innflutningur, sala og verksmiðjurekstur.
- 1956: Hjalti Einarsson ráðinn til að fara til Englands.
- 1956: Fyrirtækið McComachia & Coxhill ráðið til að annast sölu.
- 1957: Frozen Fresh (Fillets) Ltd. kaupir frystihús í Gravesend, Kent. Formleg eigendaskipti 26. ágúst.
- 1958: Framleiðsla í Gravesend-verksmiðjunni hafin 28. apríl.
- 1962: Framleiðsla Frozen Fresh (Filets) Ltd. hætt um haustið.
- 1963: Frozen Fresh (Fillets) Ltd. lagt niður, verksmiðjan seld.
- 1963: Othar Hansson til Bretlands um haustið. Skrifstofa í Bromley, Kent.
- 1966: Ólafur Guðmundsson til Bretlands. Skrifstofa í Ewell, Surrey.
- 1976: Oslóar-samkomulagið um útfærslu landhelginnar í 200 mílur og gildistöku bókunar 6 um innflutningstolla af íslenskum fiskafurðum.
- 1980: Aðalfundur SH samþykkir að koma á fót vinnslu fiskafurða í Bretlandi.
- 1980: Í apríl var frystigeymsla tekin á leigu í Grimsby.
- 1982: Nafni Snax (Ross) Ltd. breytt í Icelandic Freezing Plants Ltd.
- 1982: Framleiðsla hafin í Grimsby.
- 1983: Skrifstofan í Ewell lögð niður. Starfsemin flutt til Grimsby.
- 1985: IFPL kaupir Brekkes Ltd.
- 1987: Ingólfur Skúlason ráðinn framkvæmdastjóri.
- 1990: Agnar Friðriksson ráðinn framkvæmdastjóri.
- 1995: Hinn 6. júlí kaupir Sölumiðstöðin helming hlutfjár í færeysku verksmiðjunni í Grimsby.
- 1995: Hinn 16. ágúst er samþykkt að sameina fyrirtækin í Grimsby. Agnar Friðriksson verður framkvæmdastjóri beggja.
- 1995: Á fundi í Kaupmannahöfn 22. ágúst er samþykkt að eignarhlutur Sölumiðstöðvarinnar í sameiginlegu félagi verði 75%. Samþykkt í stjórn SH 24. ágúst.
- 1996: Hinn 30. september er nafni félagsins breytt í Coldwater Seafood (UK) Ltd.

Inngangur

Fyrst var selt til Englands

Fiskimálanefnd og útflutningur til Bretlands

Þegar Sölumiðstöð hraðfrystihúsanna var stofnuð hinn 25. febrúar 1942 var heimsstyrjöld í algleymingi, Ísland hersetið og Bretland nær eina markaðslandið. Fiskimálanefnd hafði fram að þeim tíma annast afurðasölu þeirra frystihúsa, sem stofnuðu samtökin og hélt því áfram út árið 1942. Kaupendur voru Bretar og í ársbyrjun 1943 þegar Sölumiðstöðin tók við sölnni, var hið sama uppi á teningnum. Öll framleiðsla ársins 1943, 13.600 tonn af frystum fiskflökum, að verðmæti um 30 milljónir króna, fór til Bretlands að undanskildum 200 tonnum sem send voru til Bandaríkjanna.

Um Fiskimálanefnd, sem sá um sölu fyrir tíð Sölumiðstöðvarinnar, er sérstaklega fjallað í II. bindi af Sögu SH og verður því ekki gert hér nema að mjög litlu leyti og eingöngu að því er snertir sölu til Bretlands. Nefndin hafði verið sett á laggirnar í kjölfar viðskiptakreppunnar miklu sem skall á árið 1930 og fór um öll lönd og álfur, kreppu sem leiddi til sölutregðu og verðlækkunar og vakti Íslendinga til umhugsunar um nauðsyn þess að efla útflutning og auka fjölbreytni í verkun sjávarafra. Vinnsla í salt hafði verið yfirgnæfandi það sem af var öldinni, en kreppan hafði knúið landsmenn til að huga að nýjum verkunaraðferðum og leita nýrra markaða.

Fiskimálanefnd hafði haft forgöngu um markaðsleit og verkun í nýjar afurðir og annað það er lítur að viðgangi sjávarútvegsins. Hún starfaði á grundvelli laga sem sett voru af Alþingi haustið 1934 og staðfest voru af konungi hinn 29. desember sama ár. Hún hóf störf hinn 21. janúar 1935, en 26. janúar voru gefin út bráðabirgðalög þar sem starfssviðið var þrengt og Sölusamband íslenskra fiskframleiðenda löggilt til þess að flytja út saltfisk.¹ Saltfiskurinn varð því utan við starfsemi nefndarinnar, sem og saltsíld, en hún var þá þegar á vegum Sildarútvegsnefndar og um hana giltu sérstök lög. Hraðfrystur fiskur var hins vegar nær alfarið á vegum Fiskimálanefndar fyrstu árin.

Á árunum fyrir 1935, þegar nefndin hóf störf, hafði þegar nokkur útflutningur á frystum fiski átt sér stað. Mest var heilfryst, en tilraunir þó hafnar með flökun og frystingu flaka. Árið 1930 voru til dæmis 1.273 tonn af frystum fiski seld, mest til Spánar og Svíþjóðar, en til Englands fóru aðeins tvö tonn það ár. Árið 1931 var heildarútflutningur á frystum fiski hins vegar aðeins 69 tonn og þar af fóru 64 til Svíþjóðar, en 1932 keyptu Bretar 267 tonn af þeim 269, sem flutt voru út, eða 99% og urðu nú langstærstu kaupendurnir. Það hélst samfellt fram yfir stríð.

Útflutning á hraðfrystum fiski á árunum 1930 til 1939 er að finna í töflu 1 sem unnin er úr skýrslu Fiskimálanefndar. Eins og sjá má, keyptu Bretar nánast alla framleiðslu árána 1932, 1933 og 1934, fóru niður í 67% 1936 en eftir það jukust kaup Breta og urðu 98% af heildarútflutningi 1938, 95% 1939 og 100% 1940.

[illegible]

Úr afskipunarbók Fiskimálanefndar þar sem útflutningur Jökuls í Keflavík er skráður fyrir maí-desember 1939. Falleg rithöndin er Helga Pálssonar tónskálds og skrifstofustjóra Fiskimálanefndar og síðar fyrsta skrifstofustjóra og aðalbókara SH.

Tafla 1
Útflutningur 1930 til 1940
Frystur fiskur

Ár	Bretland tonn	Bretland % af heild
1930	2	0,2
1931	0	0
1932	267	99
1933	377	100
1934	401	96
1935	627	67
1936	1.020	79
1937	1.777	81
1938	1.625	98
1939	2.544	99
1940	8.267	100

Árin 1930 til 1934 var nær allt heilfryst, en eftir það var mest flakað.

Kaupendurnir í Bretlandi sóttust fyrst og fremst eftir góðfiski, flatfiski, eins og segir í skýrslu Fiskimálanefndar² en störf nefndarinnar beindust fyrst og fremst að því að fá Breta til að kaupa hraðfrystan þorsk og aðrar þær tegundir, sem mikið var af hér við land, þó að hitt þætti að sjálfsögðu gott líka.

Seldar afurðir til Bretlands á fyrstu árunum voru skarkolaflök (plaice), þykkvalúruflök (lemon sole), langlúruflök (witch), lúðuflök (halibut), ýsuflök (haddock), karfaflök (bream), steinbitsflök (catfish), stórkjöftuflök (megrim), lönguflök (ling), ufsaflök (saithe) og keiluflök (tusk). Einnig voru fryst skötubörð (skate wings og roker), þorskskammtar (cod portions), lúðusneiðar (halibut cuts) og háfur (dogfish). Tegundaheitin innan sviga eru þau sem notuð voru í afskipunarbókum Fiskimálanefndar sem varðveist hafa í fórum SH.

Kolinn var ýmist fjórflakaður (quarter) eða tvíflakaður (across). Langmest var unnið í 7 lb, en lítið eitt var framleitt í 5 lb pakkningu fyrir einn kaupanda. Það mun þó ekki hafa verið sú 5 lb pakkning sem síðar var framleidd fyrir Bandaríkjamarkað og reynst hefur afar lifseig. Skarkolaflök og þykkvalúruflök voru flokkuð í þrjár stærðir, undir 2,5 únsur (oz), 2 1/2 til 6 oz, og yfir 6 oz.

Sem dæmi um tegundir og magn er hér birt skrá yfir samanlagðar afskipanir frá frystihúsi Jökuls hf. í Keflavík árið 1939, maí til ársloka, samkvæmt afskipunarbók frá því ári. Afskipanir voru sex, allar til Englands, í Dettifoss 31. maí og Brúarfoss 19. júní, 20. júlí, 21. ágúst, 21. október og 11. desember.

Tafla 2

Jökull hf. Keflavík

Útflutningur maí til des. 1939

Skarkolaflök í 7 lb, undir 2 1/2 og yfir 6 oz	17.305 lb
Skarkolaflök í 7 lb, stærð 2 1/2 til 6 oz	57.869 lb
Skarkolaflök í 7 lb, tvíflakað	59.187 lb
Skarkolaflök í 5 lb	18.035 lb
Þykkvalúruflök í 7 lb, undir 2 1/2 og yfir 6 oz	19.328 lb
Þykkvalúruflök í 7 lb, stærð 2 1/2 til 6 oz	48.895 lb
Þykkvalúruflök í 7 lb, tvíflakað	17.538 lb
Þykkvalúruflök í 5 lb	9.675 lb
Langlúruflök í 7 lb	2.814 lb
Lúðuflök í 7 lb	27.174 lb
Þorsklök í 7 lb	658 lb
Stórkjöftuflök í 7 lb	112 lb
Skötubörð í 7 lb	4.396 lb
Samtals	282.986 lb

Heildarsöluverðmæti ofangreindra sendinga var 10.948 sterlingspund, 16 shillingar og 6 pence, og gerir það 10 sh og 10 pence á stone að meðaltali.

Vigtarkerfið sem þá var algilt í Bretlandi og enn notað að hluta til þar í landi er þannig:

- 1 tonn (ton) er 20 hundredweight (cwt)
- 1 cwt er 4 quarters (qr)
- 1 qr er 2 stones
- 1 stone er 14 pund (lb)
- 1 lb er 16 únsur (oz)

Fiskverslun var áður fyrr nær alfarið í stone-einingum en 7 lb er einmitt hálf stone. Breska pundið (lb) er 453,6 g og breska tonnið 1.016 kg.



Ferrier var starfsmaður Bennet og aðstoðaði við að koma vinnslunni af stað í Sænsk-íslenska frystihúsinu. Meðal annars kenndi hann Íslendingum að flaka kola. Annars er það um húsbónda Ferrier's að segja, William Bennet, að hann var aðaleigandi Bennet-félagsins sem síðar fékk nafnið Associated Fisheries. Starfsmenn hans komu oft til Íslands til að kaupa fisk af frystihúsunum. Bennet keypti til dæmis af Sænska áður en Fiskimálanefnd tók til starfa. Hann var líka aðaleigandi stærstu togarafélaganna í Bretlandi, til dæmis Northern Trawlers, sem fiskuðu mikið við strendur Íslands fyrr á árum.

Í ofangreindu dæmi frá 1939 voru kolategundirnar yfirgnæfandi en það var ekki í öllum tilvikum svo, einkum fór að bera meira á þorski síðar.

Kaupendur fyrstu árin

Um kaupendur fyrir stríð eru nokkrar heimildir í gögnum Fiskimálanefndar. Fyrstu tilraunir nefndarinnar til sölu á hraðfrystum fiski í stórum stíl heppnuðust ekki, en á árunum 1935 til 1936 hófst sala til H. Smethurst Ltd. í Grimsby og varð það fyrirtæki stór kaupandi í áratugi, keypti fyrst af Fiskimálanefnd en síðar af SH. Unilever-samsteypa keypti félagið síðar og var Smethurst-merkið notað sem veitingahúsamerki við hlið Birds Eye sem varð merki Unilever í smásölupakkningum. Bæði fyrirtækin eru enn við lýði og að því best er vitað (í ársbyrjun 1997) með nánast sama hlutverk og áður fyrr

Annar kaupandi, sem keypti snemma og mikið, var William Bennet í Grimsby. Bennet var á þeim tíma orðinn útgerðarmaður og fiskkaupandi í Grimsby og átti eftir að eflast mikið og tengjast SH sem annar af tveimur stærstu kaupendum í Bretlandi. Samsteypa hans tók síðar upp nafnið Associated Fisheries og átti um skeið eftir síðari heimsstyrjöldina stærsta togaraflota Bretlands. Félagið stundaði matvælavinnslu á breiðum grunni og notaði í smásölu vörumerkið *ESKIMO*. William Bennet átti eftir að hafa mikil tengsl við Sölumiðstöðina, en hann og Sveinn Jónsson í Miðnesi voru góðir vinir eins og síðar er vikið að.

Hér skal þess getið, að ungur maður að nafni James McDonald Ferrier hafði verið sendur til Íslands á vegum Bennet um 1930 til að aðstoða við að koma framleiðslu Sænsk-íslenska frystihússins í Reykjavík á fót og kenna Íslendingum að flaka fisk í frost. Hann var um þritugt þegar hér var komið sögu. Í Reykjavík kynntist Ferrier íslenskri stúlku, Elínborgu (Ellu). Hún hafði stundað nám í einkaritaraskóla í Englandi og vann hjá Ásgeiri Sigurðssyni, sem var enskur konsúll, heildsali og kaupmaður í versluninni Edinborg. Ásgeir fól henni að aðstoða Ferrier og túlka fyrir hann og leiddu þau kynni til hjónabands. Elínborg fluttist með manni sínum til Englands og voru þau hjón í áratugi afar virk í starfi Íslendingafélagsins í London.

Stríðsárin og stríðslok

Á stríðsárunum og fyrstu árunum eftir stríð voru sölusamningar gerðir við breska matvælaráðuneytið, Ministry of Food (MOF). Samningsaðilinn á Íslandi var svokölluð Samninganefnd utanríkisviðskipta ríkisstjórnar Íslands. Matvælaráðuneytið varð aðalkaupandi afurða íslensku frystihúsanna og var samið um fast verð til eins árs í senn. Það fyrirkomulag olli frystihúsunum miklum erfiðleikum þegar liða tók á árið, vegna hækkunar hráefnisverðs og kaupgjalds í verðbólgu stríðsáranna. Kerfið hélst út árið 1944 og grundvallaðist salan á sérstökum samningi milli Bretlands og Bandaríkjanna (Lend-Lease). Bandaríkin lánuðu Bretlandi fyrir kaupunum og komu greiðslurnar frá Bandaríkjunum, í bandarískum dollurum.

Í fundargerðum stjórnar SH frá þessum tíma kemur fram að stjórnin hafi farið þess á leit við Samninganefnd utanríkisviðskipta að tryggður yrði réttur til útflutnings til Bandaríkjanna á einhverju magni. Leyfið fékkst og var tekið fram í samningi hvað selja mátti öðrum en Bretum. Þannig hófst undirbúningur að sölu til Bandaríkjanna á stríðsárunum og er nánar fjallað um það í kafla um Coldwater, en þó var langmest selt til Englands.

Á stríðsárunum, eða fljótlega eftir stríð, var stofnað í Englandi innkaupafélag fjögurra helstu innflytjenda sjávarafurða þar í landi. Félagið fékk nafnið Bemast Importers Group Ltd., London. Aðilar voru Bennet (síðar Associated Fisheries sem í daglegu tali á Íslandi a.m.k. var oft kallað Affish), MacFisheries Ltd., H. Mudd & Son Ltd., og Smethurst Ltd. Félag þetta varð stærsti kaupandi SH í Bretlandi í mörg ár eftir stríð. Bemast-fyrirtækjanna Smethurst Ltd. og Associated Fisheries Ltd. er áður getið, en MacFisheries var (þá eða síðar) í eigu Unilever-samsteypunnar og afar stór aðili í fiskdreifingu í Bretland, blautfiskbúðir þeirra voru um allt land og höfðu á boðstólum ísvarinn fisk, frosinn fisk og aðrar fiskafurðir. Félagið átti frystihús í Englandi og Skotlandi, m.a í Grimsby og Frazerburgh og átti eftir að koma afar mikið við sögu SH á næstu áratugum. Fjórða fyrirtækið í Bemast, Mudds, var togaraútgerðarfélag sem einnig átti frystihús í Grimsby og rak heildsölu með blautfisk og frosinn fisk í veitingahúsa- og smásölupakkningum.

Í ársbyrjun 1945 var söluútlit afar slæmt fyrir frystihúsin. Samningur við Bretland hafði ekki tekist, bankarnir drógu mikið úr útlánum og stöðvun frystihúsanna virtist óhjákvæmileg. Aukafundur SH, um stöðu til áframhaldandi reksturs, var haldinn í janúar og er hans sérstaklega getið í II. bindi af Sögu SH. Í marsmánuði 1945 tókst loks að ná samningi við breska matvælaráðuneytið (MOF) um sölu á allt að 30 þúsund tonnum. Verð var óbreytt frá árinu áður, en samningurinn óhagstæðari að því leyti að þunnildin máttu nú ekki lengur fylgja flökunum og var það metið sem 10 til 12% verðlækkun. Hrogn lækkuðu um 20 til 30%. Þá varð einnig sú breyting á að dollaragreiðslum var hætt frá ársbyrjun eins og að framan greinir.

Á stríðsárunum hafði Sölumiðstöðin, eins og áður sagði, nýtt sér ákvæðið sem heimilaði að selja nokkurt magn til Bandaríkjanna. SH opnaði skrifstofu í New York í ársbyrjun 1945 og þangað var selt mestallt það magn sem leyft var. Verðið, sem fékkst þar, var mun hærra en í Bretlandi og er um það fjallað í tengslum við Bandaríkjamarkaðinn og Coldwater Seafood Corporation. Að stríði loknu dró úr kaupum matvælaráðuneytisins breska og mikil óvissa ríkti um áframhaldandi sölur til Bretlands eins og nú verður vikið að.

Það var ljóst vorið 1945, þegar stríðinu í Evrópu lauk, að miklar breytingar myndu eiga sér stað í kjölfar stríðsloka og frystihúsin stóðu frammi fyrir því að útvega yrdi nýja markaði fyrir afurðirnar. Það vakti t.d. mikinn ugg þegar Bretar tilkynntu síðar á árinu að matvælaráðuneytið myndi engan hraðfrystan fisk kaupa á árinu 1946. Sá uggur reyndist ekki ástæðulaus eins og fram kemur hér á eftir og undirbúningur undir breytingar var þegar hafinn, m.a með opnun skrifstofu í New York. Merkum áfanga í sögu SH var að ljúka og það hlaut að draga úr sölu til Bretlands með opnun nýrra markaða.

Um aðgerðir SH til þess að opna nýja markaði er fjallað á öðrum stað en þó skal þess getið hér að á árinu 1945 gerðist m.a. þrennt sem sýnir ljóslega áhyggjur Sölumiðstöðvarmanna af minnkandi sölu til Englands:

Söluskrifstofan sem opnuð var í New York í ársbyrjun 1945. Jón Gunnarsson hafði verið ráðinn árið áður til að veita henni forstöðu.

Guðmundur Albertsson, framkvæmdastjóri SH, fór til Englands og Frakklands til að kanna markaðinn í þeim löndum.

Dr. Magnús Z. Sigurðsson var ráðinn til SH frá 1. des. 1945 og fór þá strax til Finnlands, Póllands og Tékkóslóvakíu sömu erinda.

Adgerð í gamla daga. Karlarnir hirða lifur og hrogn og setja í fótunna. Bretar voru gráðugir í hrognin.



Þetta þrennt sýnir ljóslega að SH-menn gerðu sér fulla grein fyrir nauðsyn þess að leita markaða utan Bretlands.

Mikil tregða var á afskipunum fyrri hluta árs 1946 en úr því rættist síðar á árinu og reyndin varð sú að innan við 3% framleiðslunnar 1946 fóru til Bretlands. Þetta var augljóslega algjör stökkbreyting og sláandi dæmi um þær breytingar sem oft hafa átt sér stað í íslenskum sjávarútvegi og ekki síst í afurðasölu.

Eins og að framan greinir sóttust Bretar fyrst og fremst eftir því að kaupa fryst flök af flatfiski og hrogn en enn fremur þorskflök og ýsuflök. Heilfrystur fiskur var einnig keyptur í einhverjum mæli, helst koli. Á stríðsárunum keyptu Bretar þó einnig aðrar fisktegundir, sem annars voru óvinsælar þar í landi, og dattu þær að mestu út eftir stríð, til dæmis ufsi, karfi og steinbítur. Nú þurfti að finna nýjan markað fyrir þessar tegundir og fannst hann meðal annars í Bandaríkjunum, en góður markaður hélst um skeið í Bretlandi, fyrir þær fisktegundir sem teljast hefðbundnar þar í landi.

Eftirstríðsárin

Áður en lengra er haldið þykir rétt að segja frá manni sem ekki var starfsmaður Sölumidstöðvarinnar en kom þó mjög mikið að samningum SH við kaupendur í Bretlandi á eftirstríðsárunum, Sveini Jónssyni í Sandgerði. Hann hafði ásamt Ólafi Jónssyni stofnað hlutafélagið Miðnes árið 1941 eins og fram kemur í fyrsta bindi af Sögu SH. Sveinn hafði og stundað verslunarnám í Englandi á 3. áratugnum. Hann og William Bennet, sem Bennet-samsteypa var kennd við, tengdust vináttuböndum, segir Sigurveig dóttir Sveins, en hún dvaldi um skeið á heimili Peters, sonar Williams Bennets. Eins og áður segir var Bennet mjög virkur í Bemast-samsteypunni sem keypti mikið af SH á eftirstríðsárunum og tók sjálfur virkan þátt í samningum um fiskkaup frá Íslandi fyrst í stað. Sveinn var iðulega í samningum fyrir SH og fór margar ferðir til Englands í þeim erindum á fyrstu árunum eftir stríð.

Oft mun hart hafa verið deilt um verð og óhefðbundnar aðferðir notaðar til að komast að niðurstöðu þegar vinirnir Sveinn og William deildu. Það hefur áður komið fram að William Bennet hafði keypt frystan fisk af Sænsk-íslenska frystihúsinu í upphafi starfsemi þess frystihúss um 1930 og síðar af Fiskimálanefnd eftir að hún hóf störf 1935.

Eins og áður greinir, hafði breska matvælaráðuneytið (Ministry of Food eða MOF) tilkynnt árið 1945 að það myndi ekki kaupa fisk frá Íslandi á árinu 1946 og varð raunin sú að til Bretlands fóru innan við 3% af framleiðslu ársins og var það algjör kúvending. Árið 1947 kom matvælaráðuneytið hins vegar aftur inn sem kaupandi og í maí var gerður samningur sem gerði ráð fyrir sölu á allt að 12.000 tonnum af frystum fiski til Englands. Sölumiðstöðin seldi þangað 9.721 tonn og var það um 40% af heildarútflutningi SH það ár.

Samningarnir við Bretland á eftirstriðsárunum voru skilyrtir. Ísland skuldbatt sig til dæmis til að láta ákveðið hlutfall af sildarlýsi með frysta fiskinum og voru samningarnir samtengdir, en á striðsárunum og eftirstriðsárunum var mikill skortur á lýsi í heiminum. Lýsisákvæðið kom hins vegar illa við frystihúsin á árunum eftir stríð vegna þess að sildarvertiðirnar voru slæmar. Árið 1948 tók matvælaráðuneytið breska aðeins 81% af umsömdu magni af hraðfrystum fiski vegna þess að sildarlýsið vantaði.³ Hins vegar tókust samningar síðar á árinu við Bemast Ltd. um sölu á því sem MOF tók ekki vegna lækkunar sildarmagnsins. Heildarútflutningur SH það ár var rúml. 24.000 tonn og af því fóru 5.390 tonn til MOF, eða 22,5% og til Bemast 3.320 tonn eða 13,8%. Kaupendur í landinu voru nú tveir og keyptu saman rúmlega 36% af heildarútflutningi SH.

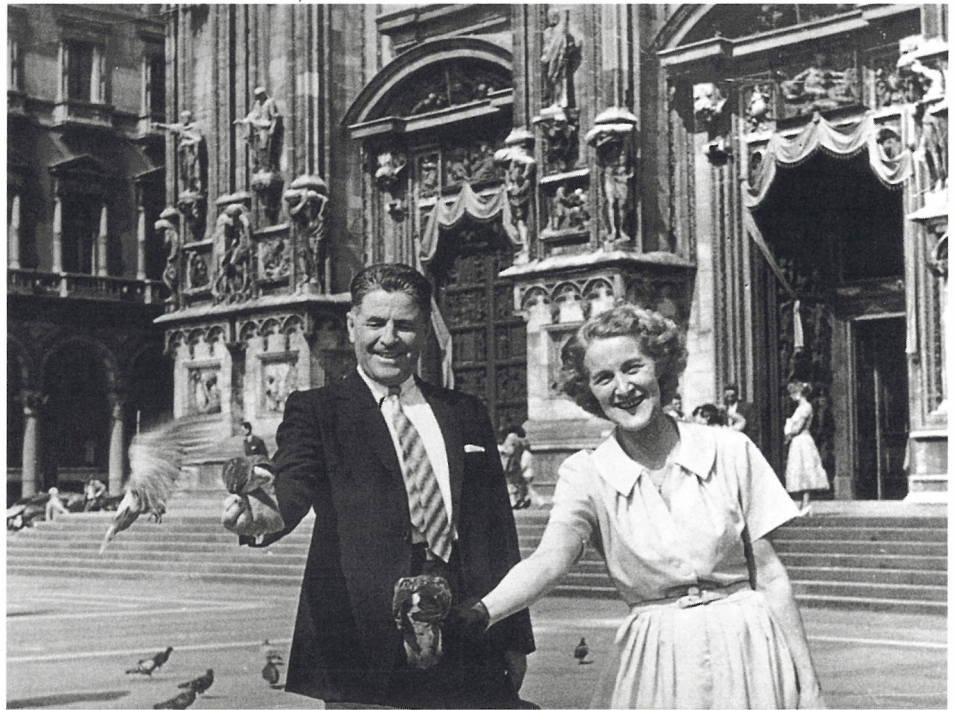
Nú, eins og fyrir stríð, höfðu Bretar mestan áhuga á flatfiski, helst flökum, en þó var hann í vaxandi mæli heilfrystur hérlandis en þíddur upp og flakaður í Bretlandi, endurfrystur þar eða seldur beint til veitingahúsa og blautfiskbúða. Frystihúsin lögðu hins vegar áherslu á að flaka bolfiskinn frekar en flatfiskinn þar eð áhugi kaupenda á heilfrystum bolfiski var lítill sem enginn og var kolinn því fremur heilfrystur. Þó var talsvert af kola flakað eins og sjá má í ársskýrslum SH frá þessum árum.

Englendingar keyptu langmest af framleiðslu ársins 1949 og var matvælaráðuneytið þá aftur farið að kaupa. Samningur var til dæmis gerður við ráðuneytið í apríl um allt að 14.500 tonn. Gagnstætt því, sem áður var, voru engin ákvæði um sildarlýsi, en hins vegar voru ákvæði um flatfisk. Bretar vildu fá sem mest af honum, allt að 3.500 tonn, og hlutfall þorsks á móti flatfiski mátti ekki fara yfir 22 tonn þorskflök á móti 7 tonnum af flatfiski. Samningurinn gerði annars ráð fyrir eftirfarandi skiptingu og voru öll flök pökkuð í 7 lb, pergamentvafið (smjörpappír):

þorskflök	10.000 tonn
ýsuflök	1.000 tonn
lúðuflök	100 tonn
skarkola- og þykkvalúruflök	300 tonn
heilfryst lúða, skark. og þykkval.	3.000 tonn
Samtals	14.500 tonn

Hrognin fóru öll til Bretlands, pökkuð í 8x7 lb, og voru seld bæði í fisksteikingarbúðum („fish and chips“) og í blautfiskbúðum. Ákveðnar stærðir (mest 1 til 2 lb)

*Í ársbyrjun 1955 varð Jón Gunnarsson framkvæmdastjóri sölumála SH og átti hann eftir að fara víða um heim til að selja íslenska fiskinn. „Heimurinn er minn akur,“ sagði Jón og hegðaði sér eftir því. Honum var eðlilegt að selja fisk hvar sem kaupendur var að finna í heiminum. Líkast til hefur þó fiskur ekki verið ofarlega í huga Jóns þegar hann fóðr-
aði dúfurnar með konu sinni, Sigurlínu Björnsdóttur, á torginu fyrir framan dómkirkjunni í Milanó seint á 6. áratugnum.*



fóru þó í reykingu í Bretlandi, sennilega mest til dreifingar í Frakklandi. Sölumiðstöðin fór þó snemma að pakka þessari stærð sérstaklega og selja til Frakklands á mun hærra verði en Bretar greiddu fyrir þau. Að vísu gerðu Frakkar kröfu um nákvæmari og þrengri stærðarflokkun en Bretar og hrognin urðu að vera algjörlega heil og ósködduð.

Á næstu árum fór áhugi bresku kaupendanna á þorski frá Íslandi að dvína enda voru þeir nú aftur farnir að veiða mikið sjálfir, bæði á heimamíðum og fjarlægum miðum. Á móti kom nú að þorskur seldist vel í Bandaríkjunum. Þar voru áhugasamir kaupendur og sala hafin á smásölupakkningum. Árið 1951 var Bretland þó annar stærsti kaupandi SH, næst á eftir Bandaríkjunum. Stærsti kaupandinn í Bretlandi á þessum tíma var Bemast Importers Group Ltd., sem áður getur, og keypti m.a. allan flatfiskinn og mest af hrognunum.

Íslendingar færðu landhelgina út í fjórar mílur árið 1952 og brátt fór landhelgisdeilan við Breta að segja til sín og hafa mikil áhrif á viðskipti landanna. Aldrei tókst þó að stöðva kaup á frystum fiski frá Íslandi þótt löndunarbann væri sett á togarana. Hlutur Bretlands í kaupum fór þó minnkandi nema á góðfiski (flatfiski og ýsu) og hrognum, en hlutur Bandaríkjanna fór stækkandi og Austur-Evrópa fór að kaupa í ríkari mæli en áður.

Skýrslur stjórnar á árunum eftir 1950 bera það með sér að samskiptin við Bretland voru stíð. Í skýrslu fyrir starfsárið 1952 stendur m.a.:

„Viðskiptin við Bretland voru mjög erfið, verðið lágt, og kaupendur mjög kröfuharðir um gæði og frágang. Var t.d. ekki komist hjá því að samþykkja ca. 10% afslátt á söluverði flatfisksins vegna ágalla sem fram komu á þeirri framleiðslu. Má þetta teljast næsta merkilegt þar sem framleiðendur þurftu að greiða nær 2 milljónir í skaðabætur vegna ágalla á framleiðslu næsta árs á undan.“

Í skýrslu fyrir árið 1953 stendur þetta. m.a.:

„Öll hrogn voru seld til Bretlands að undanskildum 30 smálestum til Frakk-

lands. Það er ekkert óafgreitt af fiski upp í fyrri samninga, og enginn nýr samningur í vændum, nema hvað flatfisk snertir, ef einhver verður. Að vísu hafa kaupendur látið í ljósi áhuga fyrir kaupum á þorsklökum en á svo lágu verði að algjörlega útilokað er að framleiða fyrir það. Verður því að telja útilokað að neitt verði selt af þorsklökum til Bretlands á þessu ári“.

Salan til Bretlands var því lítil á þessum árum:

Af framleiðslu ársins 1952 fóru 3.300 tonn til Bretlands, eða 12% af heildarútflutningi SH.

Af framleiðslu ársins 1953 fóru 500 tonn til Bretlands, eða 1,8% af heild.

Af framleiðslu ársins 1954 fóru 500 tonn til Bretlands, eða 1,2% af heild.

Af framleiðslu ársins 1955 fóru 1.130 tonn til Bretlands, eða 2,4% af heild.

Af þeim 1.130 tonnum af framleiðslu 1955, sem fóru til Bretlands, voru 1.030 tonn hrogn og voru þau þannig 91% af sölu til landsins það ár en afgangurinn var lúða, koli og skata. Enginn þorskur fór til Bretlands árið 1955.

Fundargerðir stjórnar frá 1955 bera með sér þá tortryggni sem ríkti milli landanna. Á stjórnarfundum 10. september er bókað að Bemast hafi óskað eftir því að kaupa 100 tonn af 7 lb þorski með roði og skyldi úttekt fara fram við móttöku í Bretlandi. Samþykkt var að gera tilboð miðað við úttekt hér heima fyrir afskipun. Þann 27. sept. er bókað að Bemast vilji fá 200 tonn, enn háð úttekt í Bretlandi. Stjórnin samþykkti magnið en hélt fast við úttekt hér heima. Það kom í hlut Björns Halldórssonar framkvæmdastjóra Sölumiðstöðvarinnar að hafa forgöngu um samninga sem geta má nærri að hafi verið erfiðir í því andrúmslofti sem ríkti milli landanna. Sveinn Jónsson í Miðnesi, góðkunningi Williams Bennets, var oftast með í ráðum eins og áður segir.

Í októberlok var gerður samningur við Bemast um sölu á öllum hrognum framleiddum á komandi vertíð. Þegar haft er í huga hverjir stóðu að Bemast, þ.e. Associated Fisheries með sinn mikla togaraflota og fiskvinnslu, útgerðar- og fiskvinnslufélagið Mudds, ásamt tveimur Unilever-fyrirtækjum, Smethurst og Mac Fisheries, má geta nærri hvernig andrúmsloftið hafi verið. Forráðamenn ofangreindra eigenda Bemast Importers Group Ltd. höfðu þó stöðugt samband við SH og héldu jákvæðum tengslum, þrátt fyrir þorskastríð og löndunarbann á ísvörðum fiski. Björn Halldórsson framkvæmdastjóri leiddi samningana í upphafi þorskastríðsins og má víst telja að persónuleg tengsl hans við innkaupastjóra Bemast hafi ráðið miklu eins og síðar verður vikið að. Um þetta leyti voru nýir menn að koma til sögu sem innkaupamenn fyrir Bemast, þeir Alec Webb frá Mac Fisheries og Graham Clarke frá Associated Fisheries, og áttu þeir eftir að hafa áratuga tengsl við SH, Alec þó enn lengri en Graham.

Jón Gunnarsson tók við sölumálum SH um miðjan 6. áratuginn. Hann hafði áður verið framkvæmdastjóri Coldwater Seafood Corporation í Bandaríkjunum eins og fram kemur í kaflanum um Coldwater. Hinn 28. jan. 1955 staðfesti stjórnin ráðningu hans sem meðframkvæmdastjóra SH við hlið Björns Halldórssonar og skyldi Jón hafa söluframkvæmdirnar með höndum. Jón hóf nú bein afskipti af Bretlandsmálum og stýrði þeim fram til 1962 eins og fram kemur hér á eftir.

Sölumiðstöðin með eigin rekstur í Bretlandi

Snax (Ross) Ltd. og Frozen Fresh (Fillets) Ltd.

Átak í Englandi, fisksteikingarbúðir keyptar

Á árinu 1956 urðu þáttaskil í starfsemi SH í Bretland, er Sölumiðstöðin eignaðist þar tvö fyrirtæki, annað var Snax (Ross) Ltd., sem SH keypti síðla árs 1955 og hitt Frozen Fresh (Fillets) Ltd., sem SH stofnaði 1956. Verður nú greint frá ástæðu þeirrar ákvörðunar og aðdraganda.

Stærsti kaupandi Sölumiðstöðvarinnar í Bretlandi, eftir að matvælaráðuneytið hætti að kaupa, var Bemast Ltd. eins og áður hefur komið fram. Bemast keypti aðallega flatfisk og hrogn af SH en á þessum árum lítið af þorski enda mikið framboð í Bretlandi bæði af heimamiðum (Norðursjónum) og fjarlægum miðum (t.d. Íslandsmiðum) og eigendur Bemast voru meðal annarra stóru togaraútgerðarfélögin í Grimsby og Hull.

Fisksala til neytenda var á þessum tíma að stórum hluta hjá tvennskonar verslunum, blautfiskbúðum („wet-fish shops“) og fisksteikingarbúðum („fish and chips shops“), en frystur fiskur var þó farinn að ryðja sér til rúms bæði í smásölupakkningum í frystikistum matvöruverslana en einnig uppþíddur í blautfiskbúðum. Veitingahúsin keyptu auk þess oft frosinn fisk þegar skortur var á blautfiski, sem oft gerðist, einkum á haustin þegar ótið var á heimamiðum, framboð lítið og verð hátt.

Blautfiskbúðir voru afar margar, ýmist í eigu einstaklinga eða keðjufyrirtækja. Mest áberandi og stærst var MacFisheries með um 600 verslanir að því að talið er. Fisksteikingarbúðir voru þó miklum mun fleiri og seldu meiri fisk en blautfiskbúðirnar. Talið var að 22.000 slíkar væru í landinu öllu og þar voru seld um 75% af þeim fiski sem til landsins barst á þessum árum.

Meiri hluti steikingarbúða í Englandi á þessum tíma var í eigu þeirra einstaklinga sem ráku þær, en hitt þekktist líka að keðjufyrirtæki ættu þær. Fjöldi fólks keypti „fish -and-chips“ reglulega og hafði ýmist heim með sér, borðaði á staðnum eða jafnvel sem snarl á götum úti. Borð voru þó til staðar víða, fyrir þá sem vildu setjast niður. Reksturinn var oftast á vegum hjóna sem sameiginlega sáu um búðina og höfðu heimili á sama stað.

Á Lundúnasvæðinu keyptu fiskkaupmenn inn á Billingsgate-fiskmarkaðinum sem var opnaður eldsnemma á morgnana, raunar um miðja nótt. Fiskur, sem seldur var á markaði í Grimsby og Hull að morgni dags, var sendur með jarnbrautarlést til Lundúna samdægurs og var kominn til Billingsgate fyrir miðnætti, seldur þar eldsnemma morguns og kominn í verslanir á Lundúnasvæðinu fljótlega eftir það. Fiskurinn var talinn „nýr“, aðeins sólarhringur liðinn frá löndun. Þá ber að hafa í huga að stór hluti aflans var af bátum sem veiddu á heimamiðum, t.d. í Norðursjónum, og var fiskurinn þá í raun mjög ferskur. Þó ber einnig að hafa í huga að hluti fisksins var af fjarlægum miðum, t.d. Íslandsmiðum, og þá ekki eins nýr.

Það virtist hafa verið trú flestra þeirra, sem ráku fisksteikingarbúðir á þessum árum, að frystur fiskur væri ónothæfur til steikingar og það þurfti átak til að breyta þeim hugsunarhætti. Á hinn bóginn gátu menn, með því að kaupa frosinn fisk, sparað sér mikla fyrirhöfn og losnað við að fara á markað á nóttunni eða að eltað við heildsala og dreifendur. Það virðist þó ekki hafa verið ofarlega í huga manna sem seldu fisk í blautfiskbúðum eða „fish and chips“-búðum að frystur væri ferskari en nýr, þvert á móti var það reynsla margra að frystur fiskur væri ekki unninn úr fersku hráefni.

Jón Gunnarsson, sem á þessum tíma var að taka við sölumálum SH, taldi mikla möguleika vera á sölu frosins fisks til fiskbara, en til þess að svo gæti orðið þurfti að sannfæra þá, sem búðirnar ráku, um að frystur fiskur væri góður kostur. Ein leið var að reka fisksteikingarbúðir og á stjórnarfundum SH hinn 17. ágúst 1955 skýrði Jón stjórninni frá því að hann hefði gengið frá kaupum á fyrirtækinu Snax (Ross) Ltd. í nafni Coldwater Seafoods Corp. í Bandaríkjunum. Maður að nafni Prickets, frá bænum Ross on Wye í Hertfordshire hafði stofnað fyrirtækið og þannig var nafnið Ross tilkomið. Skrifstofa fyrirtækisins var í Leatherhead í Surrey, á Epsom-svæðinu fyrir sunnan London. Lögfræðingurinn Richard Storry-Deans á lögmannastofunni Godfrey Warr við Lincoln's Inn í London sá um lagahlið kaupanna fyrir SH. Storry-Deans var valinn fyrir ábendingu sendiráðs Íslands í London en hann var lögfræðilegur ráðunautur sendiráðsins. Lincoln's Inn er virðulegt lögmannatorg bak við Old Baily-dómshúsið í London.

R. Storry-Deans tók að sér formennsku í stjórn Snax (Ross) Ltd. að beiðni Jóns Gunnarssonar og gegndi henni allt til ársins 1986. Hann annaðist öll lögmannsstörf fyrir Sölumiðstöðina og fyrirtæki hennar í Bretlandi í rúma þrjá áratugi og kemur því mikið við sögu SH í Bretlandi. Það kom nú í hans hlut að ganga formlega frá lagahlið kaupanna og skrá hlutabréfin á nafn SH, en þau urðu nær strax eign Sölumiðstöðvarinnar.

Sölumiðstöðin tók við Snax (Ross) Ltd. hinn 1. janúar 1956 og þar með hófst eigin rekstur SH í Bretlandi. Þegar SH keypti Snax (Ross) fylgdu 10 fisksteikingarbúðir kaupunum en seljandinn Prickets átti einnig félagið Numitor (Ross) Ltd. sem hélt eftir 19 samskonar fiskbörum á Lundúnasvæðinu. Að meðaltali notaði hver þessara steikingarbúða um 10 tonn af fiskflökum á ári og var því áætlað að Snax-búðirnar myndu nota um 100 tonn af flökum á ári.

Þar sem stærsti hluti þess fisks sem seldur var í Bretlandi á þessum tíma fór í „fish and chips“ var eftir miklu að slægjast ef takast mætti að selja frystan fisk í fisksteikingarbúðum en yfirvinna þurfti ótrú manna á frystum fiski.

Samtímis kaupsamningi um Snax (Ross) Ltd. var gerður sérstakur samningur við Numitor (Ross) Ltd. þar sem félagið skuldbatt sig til þess að kaupa eingöngu fisk frá SH á samningstímabilinu. Þarna voru önnur 190 tonn á ári í sjónmáli en lítið varð þó úr þeim fiskkaupum og var fljótlega fallist á að halda samningnum ekki til streitu. Blautfiskurinn var að jafnaði ódýrari en sá frysti en gat þó orðið mun dýrari tímabundið, til dæmis þegar ótið var í Norðursjónum á haustin. Auk þess var vantrú starfsmanna steikingarbúðanna á frystum fiski rótgróin eins og að framan greinir.

Framkvæmdastjóri (Snax) Ross, þegar SH keypti, var Harry Wright og var hann ráðinn áfram eftir eigendaskiptin. Prickets átti auk steikingarbúðanna nokkur kvikmyndahús á Lundúnasvæðinu og hafði Wright, sem annars var rafvirki, komið úr þeim rekstri í fiskinn, að beiðni Prickets.

Þegar hér var komið sögu hafði MacFisheries oft selt uppþíddan frosinn fisk í



Richard Storry-Deans var lögmaður SH í Bretlandi og jafnframt þeirra félaga sem Sölumiðstöðin keypti og stofnaði þar í landi. Hann var stjórnarformaður Snax (Ross) frá upphafi, en SH tók við félaginu 1. janúar 1956, þar til í maí 1986 en þá dró hann sig í hlé að eigin ósk. Í þau 30 ár sem Storry-Deans var formaður Snax (Ross) þáði hann aldrei laun fyrir stjórnarsetuna en fékk að sjálfsögðu greitt fyrir unnin lögfræðisstörf.

*Herra og frú Chamberlain
afgreiða viðskiptavin í „fish
and chips“-búð SH í South-
gate í London en þau hjón
veittu búðinni lengi forstöðu.*



blautfiskbúðum sínum, einkum þegar lítið framboð var á blautfiski og verð hátt. Félagið var, ásamt Associated Fisheries, stærsti kaupandi SH gegnum Bemast og átti reyndar sjálft frystihús í Englandi og Skotlandi. Frysti fiskurinn, sem MacFisheries keypti, var þannig ýmist þíddur upp og seldur sem blautfiskur eða seldur sem frystur fiskur. MacFisheries var einnig á þessum árum farið að þreifa fyrir sér með sölu smásölupakkninga í verslununum og voru litlar frystikistur komnar í margar búðanna. Félagið var á vissan hátt háð Sölumiðstöðinni með frosinn fisk og greinilegt var að forráðamenn þess vildu halda góðum samskiptum við SH.

Eigið fisksölufyrirtæki og verksmiðja í Englandi

Eins og þegar hefur fram komið, taldi stjórn Sölumiðstöðvar hraðfrystihúsanna um miðjan sjötta áratuginn að efla bæri sölustarfsemina í Englandi og efna til svipaðrar starfsemi þar og í Bandaríkjunum. SH hafði, þegar hér var komið sögu, ekki haft skrifstofu í Bretlandi, en dr. Magnús Z. Sigurðsson var í Hamborg og stýrði þar söluskrifstofu fyrir SH á árunum 1953 til 1956. Sölusvæði hans var meginland Evrópu ásamt Austur-Evrópu, en ekki Bretlandseyjar.

Bemast Ltd. var stærsti kaupandi SH í Bretlandi og stærstu aðilarnir að því fyrirtæki voru MacFisheries og Associated Fisheries eins og að framan greinir. Samskipti SH voru mest við þá Alec G. Webb, innkaupastjóra MacFisheries, og Graham Clark, innkaupastjóra Associated Fisheries (Affish) en minni við T.B. Northcote hjá H. Mudd & Son. Smethurst hafði lítið samband enda nátengt MacFisheries því bæði voru í eigu Unilever. Bemast var vart rekið sem sjálfstætt fyrirtæki þegar hér var komið sögu, þótt formlega væri það kaupandi.

Samskipti Sölumiðstöðvarmanna við innkaupastjórana voru vinsamleg, einkum við Alec Webb, þótt landhelgisdeilan hafi vissulega skapað nokkra örðugleika, til dæmis átti Associated Fisheries (Affish) mikilla hagsmuna að gæta sem stærsti togaraeigandi Bretlands. Unilever, eigandi MacFisheries, átti hins vegar ekki aðild

að útgerð í Bretlandi á þessum árum og MacFisheries var því óháðara útgerðarhagsmunum en Affish. Alec Webb varð tíður gestur á Íslandi þá og næstu áratugina, átti langvarandi samskipti við Björn Halldórsson, var vel kunnugur starfsmönnum SH og frystihúsanna og eignaðist marga vini um land allt.

Sölumiðstöðin var afar háð Bemast, sérstaklega með hrogn og flatfisk, en eftirspurn eftir frystum þorskflökum var hins vegar fremur lítil í Bretlandi á 6. áratugnum. Eigin þorskveiði var mikil bæði á heimamíðum og fjarlægum míðum (meðal annars Íslandsmíðum), eins og áður greinir, og því fór frysti þorskurinn íslenski á aðra markaði, einkum til Bandaríkjanna. Oft var þó góð sala í frystum flökum á haustin þegar veður spilltust í Norðursjónum og framboð af þorski dróst saman.

Staðan gagnvart Bretlandi var afar viðkvæm árið 1956 vegna landhelgisdeilna ríkjanna, en þrátt fyrir erfitt andrúmsloft, þorskastríð og löndunarbann á ísfiski, taldi stjórn SH að tímabært væri að hefja frekari starfsemi í landinu. Á stjórnarfund 24. febrúar 1956 skýrði Jón Gunnarsson frá því að gengið hefði verið frá stofnun félagsins Frozen Fresh (Fillets) Ltd. í London og að félagið ætti að sjá um dreifingu og sölu á frystum fiski frá SH. Í fyrstu hafði það þó engin önnur umsvif en þau að kaupa fisk af SH og afgreiða og selja til Snax (Ross) búðanna, því ráðlegt þótti að fara hægt í sakirnar og efna ekki til beinna árekstra við stóru kaupendurna, MacFisheries og Affish.

Það leið þó ekki langur tími þar til næsta skref var tekið og hagsmunaárekstrar voru óhjákvæmilegir.

Á stjórnarfund 14. sept. 1956 voru Englandsmálin til umræðu og voru gerðar þrjár samþykktir:

1. Að ráða Hjalti Einarsson til þess að verða fulltrúi SH í London.
2. Að hefja eins fljótt og unnt væri sölu á íslenskum freðfiski í Englandi gegnum firmað McComachia & Coxhill Ltd., ef samningar tækjust.
3. Að hefja í Englandi vinnslu á fiskblökkum í fiskskammta og fisksteikur og leggja í tilkostnað í því sambandi allt að 40.000 sterlingspund.

Með samþykktum þessum var Sölumiðstöðin, auk þess að fara út í eigin sölustarfsemi og framleiðslu í Bretlandi, að efna til beinnar samkeppni við hina stóru viðskiptavini þar. Það leið ekki á löngu þar til næsta skref var tekið. Um Coxhill, sem átti að selja fyrir SH sem umboðssali (bróker), er fjallað síðar.

Hjalti Einarsson ráðinn

Í september 1956 var Hjalti Einarsson, matvælaverkfræðingur, ráðinn til SH með búsetu í London og skyldi hann hefja störf hinn 1. jan. 1957. Hann var bundinn verkefnum á Rannsóknarstofu Fiskifélags Íslands, en þar hafði hann unnið sem sérfræðingur við tilraunir og ráðgjöf og haft meðal annars með höndum tengsl við sölusamtökin, einkum frystingu og skreidarverkun.

Um hlutverk Hjalta í Englandi segir í samningi.

„Verkefni H.E. er að leiðbeina og líta eftir rekstri matsölustaða, sem S.H. hefur keypt og kann að kaupa í Englandi. Koma á stofn og sjá um rekstur á verksmiðju til framleiðslu á „fish sticks“ og annarri vöru úr íslenskum fiski til sölu á enskum markaði. Leiðbeina og líta eftir sölu á þessum afurðum“.

Eftir nokkurra vikna dvöl hjá Coldwater í Bandaríkjunum í janúar og febrúar 1957 fór Hjalti til England til að hefja undirbúning að starfi sínu þar. Hann varð fyrsti fulltrúi SH með búsetu í Bretlandi.



Hjalti Einarsson var verksmiðjustjóri í Gravesend.



Arthur W. Chandler, umsjónarmaður með búðunum, en hann varð seinna rekstrarstjóri þeirra.

Skrifstofa Snax (Ross) var í Epsom í Surrey, en fiskbarirnir voru dreifðir um London og útborgir hennar, einn þó talsvert fyrir norðan London. Fljótt kom í ljós að Harry Wright tók því illa að Íslendingur kæmi til eftirlits eins og sjá má af skýrslum hans til SH í tengslum við átökin 1962. Hlutverk Hjalta beindist því í vaxandi mæli að Frozen Fresh, stofnun verksmiðjunnar og tengslum SH við breska markaðinn, en minna að búðunum. Helsta verkefnið þar virtist vera að leiðbeina um notkun á frystum fiski og sannfæra starfslið búðanna um að hann væri góður kostur. Sérstakur eftirlitsmaður hjá Snax (Ross) að nafni Arthur W. Chandler sinnti því verkefni og hafði á því gott lag. Hann var sjálfur gamall „fish and chips“-maður og átti eftir að koma mikið við sögu starfseminnar í Bretlandi á næstu 20 árunum. Sá fiskur, sem notaður var í búðunum, var að mestu ísvarinn og það var eftir miklu að slægjast ef takast mætti að breyta hugsunarhætti manna sem tengdust þessari atvinnugrein eins og áður greinir. Gott samstarf tókst milli Hjalta og Arthurs Chandlers og Jón Gunnarsson fylgdist með því sem fram fór. Þáttur Chandlers var ómetanlegur.

Crawley New Town og Gravesend

Nú verður vikið að stofnun fiskréttaverksmiðju í Bretlandi. Ekki þótti ráðlegt að staðsetja verksmiðju á Humber-svæðinu (Grimsby/Hull), meðal annars vegna andrúmsloftsins sem þar ríkti á tíma harðvítugrar landhelgisdeilu. Því var ákveðið að hafa fyrirhugaða verksmiðju á Lundúnasvæðinu. Brátt kom í ljós að það mat reyndist rétt, því að 1958 var landhelgi Íslands færð úr fjórum í tólf mílur og harðnaði þorskastríðið þá að mun. Reyndar telja ýmsir þeir, sem fjallað hafa um þorskastríðin, að átökin eftir útfærsluna í tólf mílur 1958 hafi verið þau hörðustu í sögu landhelgisdeilnanna við Bretland, til dæmis lét Gunnar Schram, prófessor, svo um mælt í sjónvarpsþætti með Jóni Baldvini Hannibalssyni hinn 18. mars 1997.

Á þessum árum voru nýir bæir og ný atvinnusvæði skipulögð í grennd við Lundúnir í því skyni að léttja á borginni og samgöngukerfinu inn og út úr henni. Einn þessara bæja var Crawley New Town fyrir sunnan London þar sem Gatwick-flugvöllurinn, annar aðalflugvöllurinn fyrir London, var síðar gerður. Loforð fékkst fyrir rúmgóðri lóð á óbyggðu en skipulögðu landi, ásamt fjárhagslegum stuðningi sem veittur var til þeirra sem hófu þar atvinnurekstur. Arkitektar voru ráðnir og bráðabirgðateikningar gerðar af verksmiðju og frystigeymslu, ásamt lauslegri kostnaðaráætlun. Kosturinn við Crawley var meðal annars sá að þar fékkst nóg landrými á nýju iðnaðarsvæði, væntanlega riflegur styrkur og nægilegt vinnuafl. Ókosturinn var meðal annars fjarlægð frá höfn. Aðrir möguleikar voru einnig skoðaðir, til dæmis sá að kaupa frystihús.

Hafist var handa við undirbúning að lítilli verksmiðju fyrir samskonar afurðir og Coldwater framleiddi í Nanticoke. Verksmiðjustjóri þar var á þessum tíma Jóhannes Einarsson en Guðni K. Gunnarsson hafði horfið til fyrri starfa á kanadísku rannsóknarstofnuninni í Halifax, Nova Scotia. Guðni kom þó síðar aftur til Nanticoke og tók við af Jóhannesi. Báðir voru þeir með í ráðum um búnað verksmiðjunnar í Englandi og voru ýmsar vélar keyptar frá Bandaríkjunum.

Í Gravesend í Kent-sýslu, 30 mílum fyrir austan miðja London, var til sölu gamalt frystihús í eigu fyrirtækisins Gravesend Coldstores. Húsin voru á suðurbökkum Thamesár og voru að vissu leyti í niðurniðslu en það var strax ljóst að þau fengjust fyrir lítið fé. Í húsunum voru meðal annars til staðar frystigeymslur og ís-



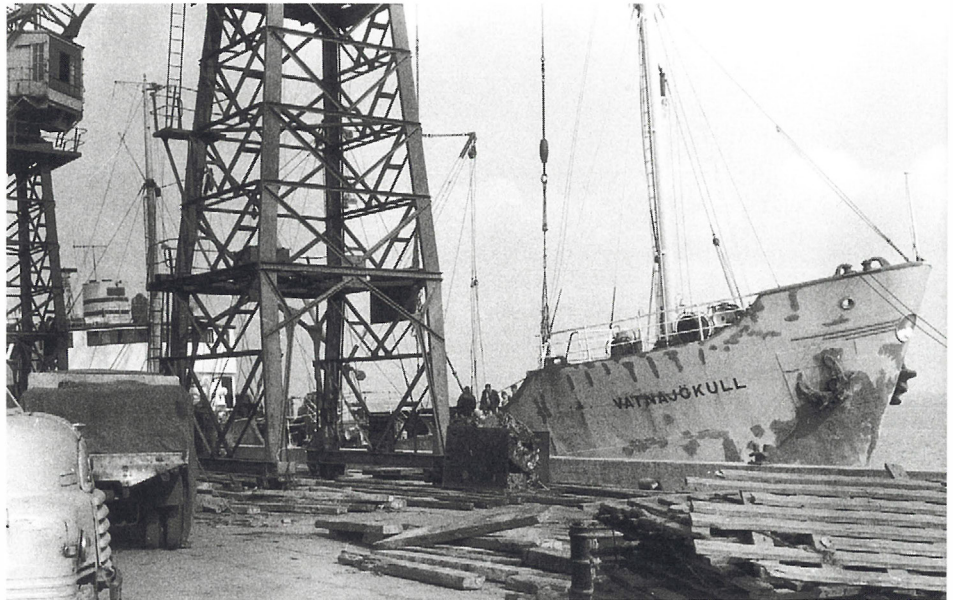
Frozen Fresh (Filletts) er búið að setja upp skilti á milli Armour (sem átti t. d. frægu sláturhúsin í Chicago) og Towers, yfir stigainnganginum er lá upp á skrifstofu Frozen Fresh. Myndin er tekin skömmu eftir að Sölu- miðstöðin keypti frystihús Gravesend Coldstores og sýnir hluta hússins sem fylgdi með í kaupunum. Stórfyrirtækin Armour og Towers leigðu hjá Frozen Fresh.
Ljós: Hjalti Einarsson.

framleiðsla. Starfsemin grundvallaðist á því að framleiða og selja ís (vatnsís) í ísskápa á heimilum og geyma kjöt fyrir kjötheildsala. Kjötheildsalarnir Armour's og Tower's höfðu bæði aðstöðu í húsinu og afgreiddu til kjötverslana þaðan. Á heimilum á þessum tíma voru víða einangraðir ísskápar (ice boxes) til geymslu matvæla. Blokkarís var afgreiddur úr bílum og settur í ísskápana, kælingin fékkst við bráðnun íssins. Þegar hér var komið sögu voru mörg heimili að skipta yfir í vélkælda skápa og var íssalan því að dragast saman.

Um páskana 1957 komu þeir til Englands, Elías Þorsteinsson, stjórnarformaður SH, Einar Sigurðsson, varaformaður og Jón Gunnarsson, framkvæmdastjóri sölu- mála. Eftir að hafa skoðað og yfirfarið þá kosti sem voru fyrir hendi, m.a. nýja verksmiðju í Crawley og gamla frystihúsið í Gravesend, var ákveðið að kaupa eignirnar í Gravesend og koma þar af stað litilli verksmiðju ef samningar tækjust um kaup. Húsið var keypt og tók Frozen Fresh (Filletts) Ltd. formlega við því hinn 26. ágúst 1957. Um sumarið hafði verið unnið að áætlun um nauðsynlegar lagfæringar og öflun búnaðar, sumpart frá Bandaríkjunum og sumpart Englandi. Verktaki hóf framkvæmdir í septemberbyrjun.

Húsin í Gravesend stóðu við West Street nr. 93 og 94. Húsakynnum verður ekki lýst hér en í raun voru þarna fjögur samtengd hús, gamalt þriggja hæða íbúðarhús við West Street og sambyggð verksmiðjuhús ásamt tengibyggingu. Annar endinn sneri út að Thamesá en hinn að West Street. Húsin stóðu í samstæðu og voru stækkunarmöguleikar því engir, nema að keyptar yrðu nærliggjandi eignir. Ísframleiðslan var lögð niður og rýmið, sem þannig fékkst, tekið undir vinnslusal ásamt öðru sem var til staðar. Meðal annars var byggt á óbyggðri lóð í sundi milli

Vatnajökull við bryggju,
 skammt fyrir ofan verk-
 smiðju Frozen Fresh. Þarna
 var mikill munur flóðs og
 fjöru. Þegar fjaraði út settist
 Vatnajökull í árleirinn og
 varð að sæta flóði til að
 komast aftur út. Sumsstaðar
 voru dokkir, þar sem skipin
 flutu án þess að setjast
 nokkeru sinni í leirinn. En
 þau urðu engu að síður að
 sæta sjávarflóðum til að
 komast inn og út.
 Ljósmynd: Hjalti Einarsson.



húsanna og fékkst þar þjónustuhúsnæði. Armour's leigðu áfram í fyrstu, en íssalan var yfirtekin af hliðstæðu fyrirtæki í nágrannabænum Chatham.

Bryggja var í Gravesend, nokkur hundruð metrum ofar við Thamesá og þar gátu skip Jökla losað, en skip Eimskipafélagsins notuðu dokkir í London (East-End), um 40 kílómetrum ofar við fljótið.

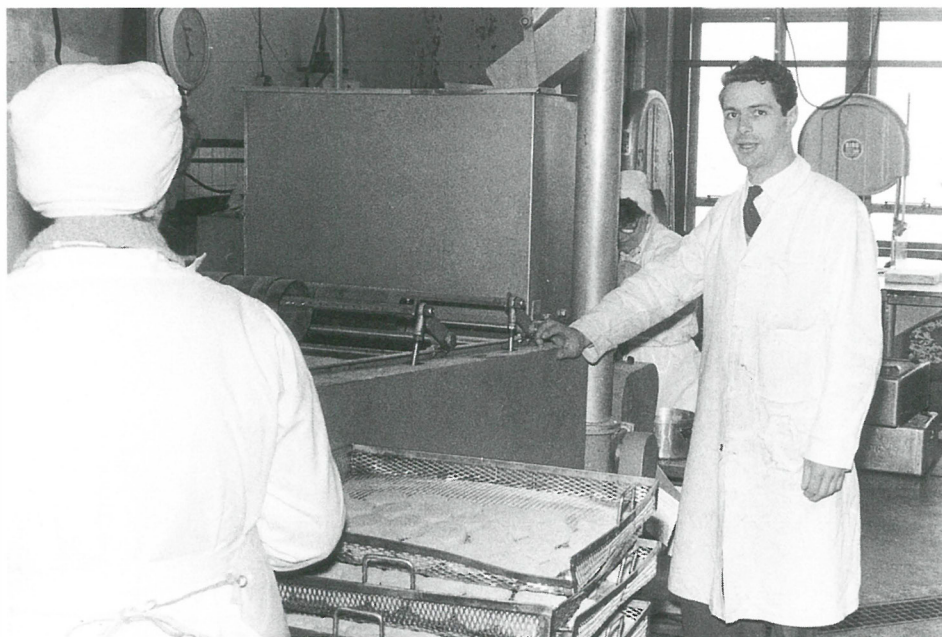
Það var strax ljóst að mikið óhagræði yrði við að framleiða í Gravesend í samanburði við fyrirhugað sérhannað hús í Crawley, meðal annars vegna þrengsla, skorts á athafnasvæði utanhúss og flutninga milli hæða í Gravesend, en frystigeymslur voru á annarri og þriðju hæð. Hins vegar var nálægðin við höfnina kostur, frystikerfi var til staðar og húsið fékkst fyrir lágt verð.

Icelandic Seafoods í Gravesend, framleiðsla

Enda þótt opinbert nafn fyrirtækisins hafi verið Frozen Fresh (Fillets) Ltd., voru tengslin við Sölumiðstöðina vel ljós, aðalvörumerkið var *Icelandic Brand* og í daglegu tali gekk fyrirtækið undir nafninu ***Icelandic Seafoods*** og var það heiti notað á bréfsefni þess í Englandi. Nafnið var skráð eign SH.

Verksmiðjan í Gravesend hóf framleiðslu í apríllok 1958. Framleiddar voru neytendapakningar fyrir smásöluverslanir og stærri pakningar fyrir veitingahús og stofnanir. Aðalvörumerkið var *Icelandic Brand* eins og að framan greinir en afurðir úr marningi voru þó pakkaðar undir *Sea Star*-merkinu. *Fresher Brand*-merkið, sem Coldwater notaði mikið á þeim tíma, var ekki notað í Englandi.

Frystar smásölupakningar voru mjög smáar í Englandi á þessum tíma, þær helstu voru steiktir fiskstautar (fish sticks, síðar kallaðir fish fingers) í 4 oz og 8 oz pakningum 5 og 10 stk. í pakka (ein oz eða ounce er 28,4 g). Steikur fyrir smásölu voru mest 3 oz en 4 oz voru framleiddar fyrir veitingahús. Mest var unnið úr þorsblokk en einnig úr ýsu-, skarkola-, lúðu- og karfablokk. Pakkingastærð fyrir steikur til smásölu var 6 oz og 12 oz, það er að segja 2 eða 4 steikur í pakka, en fyrir veitingahús 3 lb og 5 lb. Steikur voru mest framleiddar með brauðmylsnu, tilbúnar til steikingar en í minna mæli steiktar.



Enskar fiskikökur í verksmiðju Frozen Fresh. Þær voru 2 únsur (oz) en ein únsa er 1/16 úr pundi eða 28,4 grömm. Karlmaðurinn á myndinni er Colin Cuthbert verkstjóri. Ljós: Hjalti Einarsson.

Enskar fiskikökur voru framleiddar úr forsoðnum afskorningum, illa mótaðri blokk og öðrum fiski sem til féll í verksmiðjunni, ásamt soðnum kartöflum, brauðmylsnu og kryddi. Kökurnar voru 2 oz að stærð, pakkaðar fjórar saman í 8 oz pakka. Fiskikökurnar voru afar vinsælar og seldar aðallega í Kent, takmörkuð framleiðsla leyfði ekki stórt dreifingarsvæði.

Sagarduft, sem til féll við sögun blokkar í bandsögum, var fyrst í stað selt í svínabú, en reyndist ekki henta. Síðar var það fryst í 7 oz suðuheldum, áprentuðum plastpokum og selt sem kattarmatur í smásöluverslunum og var vinsælt.

Reykt ýsuflok með roði voru vinsæl í Kent á þessum árum og árið 1960 eða 1961 var hafin framleiðsla á reyktum flökum í Gravesend. Notuð voru flök með roði, aðallega smáflök, sem þídd voru upp og reykt af verktaka í bænum, en pökkuð í verksmiðjunni í áprentaða plastpoka og fryst. Framleidd voru 2 til 3 tonn á viku hverri og takmarkaðist við afkastagetu verktakans í reykingu.

Á þessum árum hafði, á vegum Coldwater Seafood Corporation í Bandaríkjunum, verið unnið í Nanticoke að tilraunum til hagnýtingar þorskhrogna. Nokkrir tugir tonna af hrognablokk voru framleiddir á Íslandi fyrir Bandaríkin og sendir vestur. Tilraunin mistókst, markaður reyndist ekki vera til staðar þar í landi og var hrognablokkin send til Englands. Í Gravesend var blokkin skorin í 4 oz skammta sem pakkaðir voru fyrir fiskbári. Hrognablokkin og steikur úr henni reyndust að vísu nokkuð brothættar og vandmeðfarnar af þeim sökum en þó vel nothæfar. Ekki þótti svara kostnaði að halda framleiðslu hrognablokka áfram á Íslandi og lagðist framleiðslan því niður.

Um það leyti sem SH var að hefja framleiðslu í Gravesend var Ross Group-félagið í Grimsby að undirbúa verksmiðju til vinnslu á fiskstautum. Fyrirtækið var þá í örum vexti á smásölumarkaði og notaði vörumerkið Ross. Það átti þá þegar stóran togaraflota, frystihús í Grimsby, og stóð í kaupum á öðrum fyrirtækjum í matvælaframleiðslu, einkum frystingu á fiski og grænmeti. Meðal þeirra félaga sem Ross keypti á þessum tíma var togarafélagið Rinovia, sem hafði mikil tengsl við Ísland, meðal annars afgreiðslu og þjónustu við íslenska togara sem sigldu til



Konurnar vigta reykt ýsuflökin og setja í áprentaða plastpoka er settir voru í hilluvagn fyrir blásturfrysti (sem sjá má á annarri myndinni).

Ljósmynd: Hjalti Einarsson.



Grimsby. Framkvæmdastjóri Rinovia var Þórarinn Olgeirsson, íslenskur ræðismaðurur í Grimsby og lengi umboðsmaður fyrir íslensku togarana sem þangað sigldu.

Ross-félagið leitaði til Icelandic Seafoods með framleiðslu fiskstauta undir Ross-merkinu og náðist samningur þar að lútandi. Verksmiðjan í Gravesend framleiddi því Ross fish sticks í nokkra mánuði eða þar til félagið sjálft var tilbúið að hefja framleiðslu í nýrri verksmiðju í Grimsby. Pakkað var eingöngu í smásölupakkningar, 8 únsur. Samningurinn kom sér vel fyrir Icelandic Seafoods meðan fyrirtækið var að ná fótfestu.

Ross-félagið var, þegar hér var komið sögu, annað stærsta togarafélag Bretlands, næst á eftir Associated Fisheries og var í örum vexti í framleiðslu frystra matvæla. Það var yngra fyrirtæki en Associated Fisheries (Affish) sem Sölumiðstöðin hafði lengi haft mikil samskipti við og voru félögin í harðri samkeppni. Affish notaði vörumerkið *Eskimo* í smásöludreifingu en Ross Group Ross-merkið. Ross-félagið hafði um skeið reynt að fá fisk keyptan af Sölumiðstöðinni en áhugi hjá SH var ekki til staðar, m.a. vegna gildandi samninga við rótgrónu kaupendurna, MacFisheries og Affish sem keyptu sameiginlega fyrir tilstilli Bemast eins og oft hefur komið fram hér á undan.

Þess skal getið hér, að Ross varð nokkrum árum síðar stór viðskiptavinur Sölumiðstöðvarinnar, en eftir að Magnús Z. Sigurðsson hætti hjá SH og skrifstofan í Hamborg var lögð niður árið 1956 stofnaði Magnús útflutnings- og framleiðslufyrirtækið Atlantor og seldi frosinn fisk til Englands. Ross Group mun hafa verið að alkaupandi Magnúsar. Um þann þátt er fjallað í II. bindi af sögu SH.

Á árunum 1959 til 1961 voru 4 oz þorsksneiðar með brauðmylsnu framleiddar í Gravesend fyrir bandaríska flugherinn í Bretlandi. Eftirlitsmenn frá hernum voru

á staðnum meðan framleitt var. Sú stefna var ríkjandi í Bandaríkjunum að kaupa aðeins vöru framleidda af bandarískum fyrirtækjum fyrir herinn. Það gekk þó um tíma að framleiða í Gravesend vegna tengsla við Coldwater Seafood Corporation í Bandaríkjunum. Síðar varð sú túlkun ofan á að fiskurinn yrði að koma frá Bandaríkjunum og varð þá sjálfhætt.

Lítið eitt var framleitt til útflutnings fyrir Ástralíumarkað, enda tengsl Bretla við Ástralíu mjög nán og Sölumiðstöðin hafði selt lítið eitt þangað frá Íslandi. Flutningskostnaður til Ástralíu var mjög hár og fóru aðeins fáar tilraunasendingar þangað.

Fiskstautar (fish sticks), sem síðar voru kallaðir „fish fingers“ í Bretlandi, voru einnig framleiddir í veitingahúsapakkningum og steikur voru seldar til veitingahúsa undir heitinu „uniportions“, mest ósteiktir skammtar af ýmsum stærðum með idýfu og brauðmylsnu en einnig í sumum tilvikum án húðunar. Framleiðsla fyrir veitingahús var yfirleitt með brauðmylsnu, tilbúin til steikingar, en þó var einnig boðið upp á steiktar afurðir. „Uniportions“ voru framleiddar úr þorskblokk, ýsublokk, skarkolablokk, lúðublokk og marningi sem pakkaður var í Sea Star. Einnig var framleitt samkvæmt sérpöntunum og stærðir þá eftir ósk viðkomandi kaupenda.

Á tímabili var töluvert framleitt af óhúðuðum sneiðum (án brauðmylsnu) fyrir kaupanda sem rak keðju af fisksteikingarþúðum en notaði eigin jafning en ekki brauðmylsnu. Framleiðsla þessari var hætt þegar ekki náðist samningur um verðhækkun, því blokkarverðið var of hátt fyrir vinnsluna. Í þessu sambandi má geta þess að Englendingar notuðu að jafnaði ekki brauðmylsnu (t. d. í fish and chips) heldur hveitijafning (idýfu) eingöngu og það var á þeim tíma óleyst tæknilega, hvernig ætti að frysta fisk með jafningi án þess hann rynni og klesstist. Lausn á því fékkst nokkrum árum seinna í Bandaríkjunum. Guðni K. Gunnarsson verksmiðjustjóri hjá Coldwater leysti það í samvinnu við tæknimenn framleiðenda hveiti-blöndunnar.

Á tíma verksmiðjunnar í Gravesend keypti Coldwater Seafoods Corp. í Bandaríkjunum brauðmylsnu og húðunarefni frá fyrirtækinu DCA (Doughnut Corporation of America), sem veitti jafnframt góða tæknilega aðstoð. Félagið hafði, þegar hér var komið sögu, hafið framleiðslu á húðunarefnum í Bretlandi og var samið við DCA um að afgreiða samskonar afurðir til verksmiðjunnar í Gravesend. Samstarfið tókst vel og naut verksmiðjan í Gravesend góðs af sérþekingu DCA-manna.

Gert hafði verið ráð fyrir því við undirbúning verksmiðjunnar í Crawley að setja þar upp fullkominn færibandasteikjara frá Bandaríkjunum, en í Gravesend reyndist það ekki kleift vegna þrengsla á framleiðslugólfu. Því voru keyptir steikingarpottar svipaðir þeim sem notaðir voru í fisksteikingarþúðum, enda ekki gert ráð fyrir því, fyrst í stað að minnsta kosti, að mikið yrði steikt. Pottar þessir voru grunnir og reyndust illa, aðallega vegna brauðmylsnunnar sem vildi setjast á botnin og brenna. Þá var önnur hentugri gerð leigð frá DCA og reyndust þeir pottar ágætlega en voru augljóslega vinnufrekari en færibandasteikarar. Þessi mistök urðu tilefni til umræðna í átökunum sem urðu hjá SH 1962.

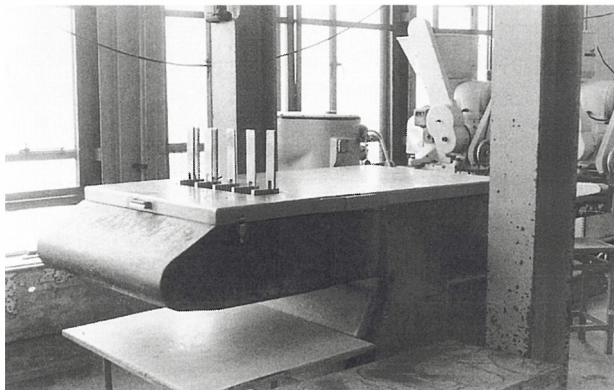
Verksmiðjan í Gravesend



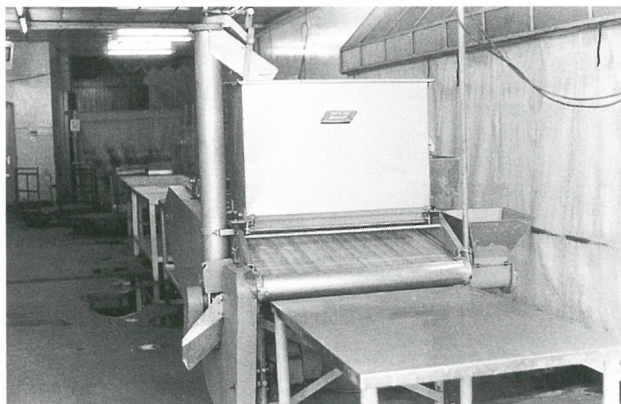
Tekið utan af blokkinni.



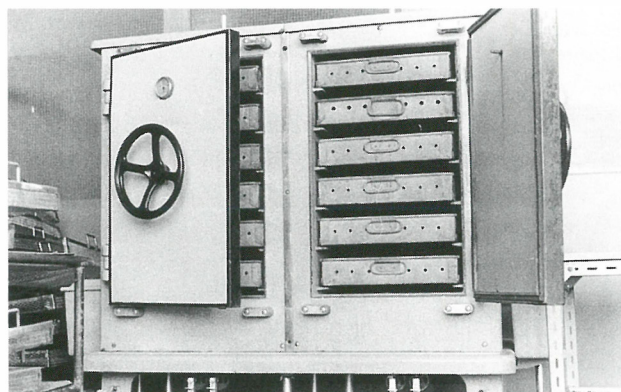
Þegar búið var að taka utan af blokkinni fór hún í bandsagir þar sem hún var söguð niður í lengjur.



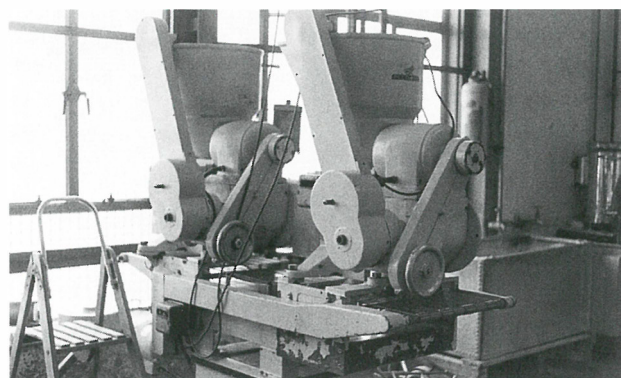
Skurðarvél fyrir fiskstauta. Þegar búið var að saga blokkina niður í grannar þunnar lengjur fóru þær í þessa Weber-skurðarvél sem sagði þær niður í rétta fiskstautastærð.



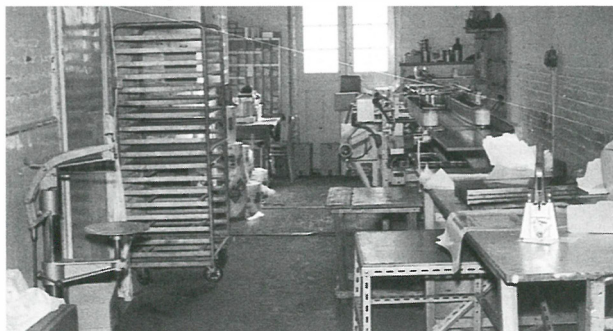
Brauðmylsnuvél. Áður en fiskurinn fór í brauðmylsnuna var honum dyft í kryddaðan hveitjafning þáðan sem hann kom á færíbandi. Vélasmæðan er frá Greer í Bandaríkjunum en á myndinni hefur hluta hennar, hveitjafningshlutanum, verið ýtt til hliðar af einhverjum ástæðum. Úr brauðmylsnuvélinni fóru fiskstautarnir á netbakka til steikingar. Til hliðar við vélina sér hvar dregið er fyrir steikingarpottana en uppi yfir þeim er gufugleypir.



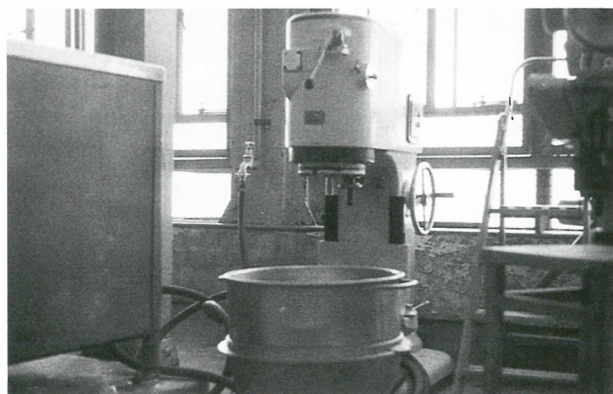
Gaskyntur gufusjóðari fyrir fisk í fiskikökur, en þær voru mjög vinsælar í Bretlandi. Lögð var áhersla á að nota meiri fisk en almennt gerðist í kökurnar og minni kartöflur. Illa mótuað blokk, blokkaafskurður, fiskflök og fleira sem til féll fór í skúffur gufusjóðarans og var soðið þar.



Mótunavél fyrir fiskikökur. Fiskfarsinu var hellt í trektarnar tvær og kom úr vélinni í hringlaga kökum.



Fiskstautarnir voru settir í litlar öskjur sem raðað var á hilluvagna á hjólum. Á annarri hæð í verksmiðjunni var blásturfrystir og þar inn var vögunum rennt. Ljósmyndin er tekin frá blásturfrystinum. Tömur hilluvagn stendur upp við vegginn en á móti er Haysen-vafningsvél sem notuð var til að vefja vaxbornum blöðum utan um öskjurnar.



Soðinn fiskurinn fór í stóra hrærivél með kartöflum, þurrkuðum eggjum, brauðmylsnu og kryddi. Í hrærivélinni varð úr þessu nokkurskonar fiskfars.



Fiskikökurnar komnar úr mótunavélinni en eins og sjá má á myndinni fóru þær í hveitjafninginn og brauðmylsnuna líkt og fiskstautarnir. Í netbökkunum, sem voru úr ryðfríu stáli, (sjá myndina) fóru kökurnar í pottana og voru steiktar í þeim. Eftir steikinguna var þeim pakkað í öskjur og raðað í hilluvagna. Frystingin fór fram í blásturfrysti. Áð frystingu lokinni voru öskjurnar yfirvafðar með áprentuðum vaxbornum pappír og seinast raðað í bylgjukassa. Sama ferli átti einnig við um fiskstautana.

Ljósmyndir: Hjalti Einarsson.

Sölufyrirkomulag og stjórnun – McComachia & Coxhill Ltd.

Eins og áður greinir samþykkti stjórn Sölumiðstöðvarinnar hinn 14. sept. 1956 að ráða firmað McComachia & Coxhill Ltd. sem umboðanda í Bretlandi og átti fyrirtækið að selja á líkan hátt og sölufyrirtækin (brókerarnir) í Bandaríkjunum gerðu. Jón Gunnarsson hafði kynnst Coxhill, framkvæmdastjóra fyrirtækisins, í London. Hann átti, eins og áður hefur komið fram, að selja afurðir frystihúsanna og verksmiðjunnar í Gravesend í umboðssölu til heildsala í Bretlandi.

Coxhill sá þá þegar um sölu fyrir hollenskan framleiðanda, með lítilsháttar dreifingu í Bretlandi, og þar eð umboðsmannakerfið hafði gefist vel í Bandaríkjunum var ekki óeðlilegt að SH vildi reyna það í Bretlandi líka.

Þann tíma, sem verksmiðjan í Gravesend starfaði, var Hjalti Einarsson verksmiðjustjóri. Umsjón með daglegum fjármálum var hjá skrifstofustjóra í Gravesend, en framkvæmdastjóri var Harry Wright sem jafnframt var framkvæmdastjóri Snax (Ross) Ltd. og sat í Epsom, Surrey. Yfirstjórn var þó í raun hjá Jóni Gunnarsyni.

Fyrstu stjórn Frozen Fresh (Fillets) Ltd. skipuðu lögfræðingurinn Richard Storry-Deans, Jón Gunnarsson og Harry Wright, en hann fór síðar út úr stjórninni (sennilega 1959) og eftir það var aðeins tveggja manna stjórn. Jón Gunnarsson sagði af sér eftir aðalfund SH 1962 og tók Hjalti Einarsson við stjórnarsetu síðar á árinu, en reyndar var þá búið að ákveða að leggja fyrirtækið niður.

Fyrirtæki Coxhills í London átti fyrst í stað að selja til heildsala, aðrar afurðir en þær sem afgreiddar voru frá Gravesend til Snax (Ross)-búðanna og annarra hliðstæðra kaupenda, eins og áður greinir, bæði framleiðslu frystihúsanna á Íslandi og Frozen Fresh (Fillets) í Englandi (Icelandic Seafoods). Bein sala Sölumiðstöðvarinnar til hinna stóru hefðbundnu innflytjenda hélt áfram í óbreyttu formi.

Coxhill seldi lítið og var salan í Kent tekin af honum og flutt til Gravesend á árinu 1959 og þá farið að selja úr eigin bílum beint í verslanir, fyrst til verslana í Gravesend og á svæðinu þar í kring. Coxhill hafði þó um skeið umboðssölu til annarra svæða en síðar var samningnum við hann alfarið slitið og við sölunni til heildsala tók Icelandic Seafoods í Gravesend. Í febrúar 1959 var Englendingurinn Denis Edge ráðinn til félagsins sem framkvæmdastjóri með yfirstjórn fjármála, sölu og dreifingar, en Hjalti hafði eins og áður framleiðslu, birgðir og innkaup, þar með talin tengsl við Ísland. Harry Wright sá um Snax (Ross), en hafði nú engin afskipti af Frozen Fresh (Fillets) Ltd.

Jón Gunnarsson flutti á þessum árum heimili sitt og skrifstofu til London í húsnaði við Park Lane. Skrifstofan var skráð undir nafninu Icelandic Freezing Plants UK and Continental Sales Office. Jón var þá framkvæmdastjóri sölumála hjá SH og jafnframt forstjóri Coldwater Seafoods Corporation í Bandaríkjunum og var því mikið á ferðalagi. Þegar Jón flutti aftur til Íslands var skrifstofan í London lögð niður.

Eigið dreifingarkerfi og frystibílar

Algengasta sölukerfi þeirra, sem framleiddu fryst matvæli fyrir verslanir og veitingahús í Bretlandi á þessum tíma, var að nota eigin frystibíla sem afgreiddu beint til viðskiptavina, verslana og matsölustaða. Icelandic Seafoods fór nú sömu leið. Einangraður sendibíll hafði verið rekinn frá upphafi starfseminnar í Gravesend,



Árið 1959 keypti Frozen Fresh frystibíla og hóf að selja fiskinn beint í verslanir. Myndin sýnir einn bílanna fyrir utan verksmiðjuna í Gravesend.
Ljós: Hjalti Einarsson.

aðallega til að flytja fisk í Snax (Ross)-búðirnar og aðrar slíkar sem keyptu *Icelandic Brand*-fryst flök, en nú voru keyptir frystibílar sem þjónuðu verslunum og matsölustöðum í Kent, Lundúnum og svæði norðan við Lundúnir. Þegar fram liðu stundir voru bílarnir á þremur stöðum þar sem birgðir voru geymdar, þ.e. Gravesend, Lundúnum og Bedford. Frystibílarnir voru keyptir á árunum 1959, 1960 og 1961 og þjónaði hver bíll mörgum verslunum og veitingahúsum og var reynt að koma að minnsta kosti einu sinni í viku til hvers kaupanda, oft tvisvar. Eftir að frystibílarnir voru keyptir varð besta sölusvæðið í Kent, þ.e. Sudaustur-England út frá Gravesend. Þar voru margir smákaupmenn með litlar frystikistur undir frosin matvæli en stórverslanir með sjálfsafgreiðslu voru á byrjunarstigi í Bretlandi á þessum tíma.

Bílstjórnarnir voru jafnframt sölumenn og skrifuðu sölunótur á staðnum. Vegna þess hve frystikistur verslananna voru litlar var algengast að kaupmenn tækju aðeins örfáa pakka af hverri tegund í einu. Greiðslur voru ýmist staðgreiðsla (smákaupmenn) eða mánaðarreikningar (stærri verslanir og heildsalar). Viðkomustaðir bílanna voru því margir, lítið selt í einu og sölukostnaður af þeim sökum hár. Utan Sudaustur-Englands var selt til heildsala sem önnuðust dreifingu hver á sínu svæði.

Auglýsingaherferð, sem sérstaklega beindist að heimilum, var hrundið af stað og auglýst í dagblöðum í London og Birmingham. Auglýsingarnar voru dýrar og urðu tilefni til deilna og ásakana á hendur Jóni Gunnarssyni í tengslum við átök þau sem áttu sér stað í Sölumiðstöðinni 1962.

Smásölupakkningar frá Sölumiðstöðinni

Í tíð Gravesend-verksmiðjunnar voru smásölupakkningar að jafnaði í afar smáum einingum í Bretlandi enda frystikistur í verslunum litlar. Það var strax ljóst að nauðsynlegt væri að geta boðið fjölbreyttara vöruúrval en það sem verksmiðjan í Gravesend gat framleitt og því voru flakapakkningar fyrir Bretlandsmarkað unnar

í frystihúsunum á Íslandi. Fyrir Bretland var pakkað smátt, flök voru fyrst í stað í 16 únsu pakkningum sem síðar voru minnkaðar í 14 oz í samræmi við það sem samkeppnisaðilar buðu upp á en 8 oz voru einnig á boðstólum. Tegundir voru þorskur, ýsa, lúða, skarkoli og þykkvalúra. Geta má þess að þorsk- og ýsuflök undir *Icelandic Brand*-merkinu voru beinlaus og var það vinsælt meðal neytenda og nýjung í Bretlandi en það háði söluinni að framleiðslan á Íslandi var stopul.

Rækja, sem framleidd var fyrir Icelandic Seafoods, var pökkuð afar smátt, 2 oz (56 g) í öskju fyrir smásöluverslanir og 1 lb fyrir veitingahús, hvort tveggja blokkfryst. Til veitingahúsa fór einnig 4 lb pakkning (4 x 1 lb í öskju). Sambærilegar pakkningar voru fyrir á markaðinum frá keppinautum.

Stærðarflokkaður pillaður humar var seldur til veitingahúsa í 1 lb pakkningu en fyrir smásöluverslanir var pakkað í 5 oz (142 g).

Frystibílarnir afgreiddu töluvert til fisksteikingarbúða („fish and chips“) og annarra veitingahúsa, eins og áður greinir. Til þeirra voru seld þorskflök, ýsuflök og skarkolaflök, mest 4x14 lb í öskjum. Það einkenndi „fish and chips“-markaðinn í Bretlandi á tíma starfseminnar í Gravesend að vinsældir fisktegunda voru svæðisbundnar, skata og háfur í Austur-London og Kent, koli í Suður-London og Surrey, þorskur í Norður-London og þar norður af, ýsa á Humber-svæðinu o.s.frv. Að sjálfsgöðu var þetta ekki einhlítt, þá frekar en nú, en kunnugir segja að þetta hafi ekki breyst mikið í hinu íhaldssama Bretlandi á þeim 40 árum sem liðin eru.

Samkeppnin

Framleiðendur frystra matvæla voru margir og var samkeppnin hörð þar sem allir kepptu um rými í litlum frystikistum smákaupmanna. Á boðstólum voru margar gerðir frystra matvæla, fiskafurðir, grænmeti, kjötvörur, kökur og fleira, allt pakkað undir vörumerkjum fjölmargra framleiðenda. Það gefur því augaleið að kaupmenn gátu ekki keypt nema lítið í einu af hverri pakkningu og þurftu að fá afgreiðslu með stuttu millibili. Dreifing til verslana var því kostnaðarsöm, mikill floti litilla frystibíla með vörumerkjum framleiðendanna á hliðunum kostaði sitt en var vissulega góð auglýsing. *Icelandic Seafoods* var með 26 bíla þegar mest var.

Langsamlega stærst á breska smásölumarkaðinum á þessum árum var *Birds Eye* í eigu Unilever-samsteypunnar og því systurfélag MacFisheries sem var annar af tveimur stærstu viðskiptavinum SH í Bretlandi, eins og áður hefur komið fram. Sá næststærsti í smásöluinni var Associated Fisheries (Affish), hinn stóri aðilinn að Bemast með vörumerkið *Eskimo*, einnig með flota af eigin bílum. Viðskiptahagsmunir toguðust á og ekki var komist hjá því að valda óánægju þessara stóru kaupenda SH. Ekki bætti úr skák að landhelgisdeilan var á viðkvæmu stigi og mikið í fjölmiðlum. Ísland færði landhelgina út í 12 mílur á árinu 1958 og þorskastríðið komst í algleyming einmitt á þeim tíma sem *Icelandic Brand* var að hasla sér völl og bílarnir áberandi á götum með *Icelandic*-merkið á hliðunum. Þrátt fyrir það fóru vinsældir merkisins vaxandi, einkum í Suðaustur-Englandi.

Meðal annarra keppinauta má nefna *Ross* sem var í örum vexti á þessum árum eins og áður getur, *Findus* sem reisti stóra verksmiðju í Grimsby kringum 1960 (þá ekki orðin hluti af Nestle), *Mudd* sem eins og áður getur var þriðji þátttakandi í Bemast og seldi fyrst í stað undir merkinu *Mudd* en um 1960 fór að nota *Carnation*-vörumerkið. Aðrir seljendur voru t.d. *Smedley*, vel þekkt bæði í niðursuðu og frystingu með áberandi bílaflota á Kent-svæðinu, Frood, merki Lyons-keðjunnar o.s. frv. Lítið bar á norska merkinu *Frionor* en flakapakkningar frá þeim sáust þó í

verslunum og bílar merktir þeim á götum. Þegar haft er í huga hve stór hlutur *Birds Eye* var í smásölu og frystikistur í verslunum litlar er ljóst hve samkeppnin var hörð og kostnaðarsöm. Kaupmenn afgreiddu yfir búðarborð en stórmarkaðir með sjálfsafgreiðslu voru rétt á byrjunarstigi í Bretlandi.

Kaupendum Sölumiðstöðvarinnar fjölgar

Samhliða því að framleiðsla var hafin á vegum *Icelandic Seafoods* í Gravesend stækkaði hinn beini kaupendahópur Sölumiðstöðvarinnar í Bretlandi. Að undanteknum samningum við Bemast (MacFisheries og Affish) sem ávallt voru gerðir beint við Sölumiðstöðina var náð samstarf milli hennar og Frozen Fresh í Gravesend um þessa samninga og Hjalti var gjarnan með Jóni Gunnarssyni og Birni Halldórssyni við samningagerð. Samningarnir voru fáir og stórir, að minnsta kosti fyrstu árin. Verður nú í stuttu máli greint frá helstu kaupendum.

Eins og þegar hefur komið fram var mjög lítil sala á þorsflökum til Bretlands á 6. áratugnum önnur en til Frozen Fresh og Snax-búðanna. Olli því bæði landhelgisdeilan og mikil eigin veiði Breta í Norðursjónum, á Íslandsmiðum og við Noreg. Í lok áratugarins fóru kaupin þó að aukast er verksmiðjan í Gravesend var komin til skjalanna og aðrir kaupendur farnir að auka kaup sín á frystum flökum. Heildarsala SH til Bretlands á Gravesend-tímabilinu er í töflu 3.

Tafla 3
Sala SH til Bretlands á Gravesend-tímanum

1957	1.553 tonn,	eða 3,4% af heildarsölu SH
1958	1.587 tonn,	eða 2,2% af heildarsölu SH
1959	3.132 tonn,	eða 4,8% af heildarsölu SH
1960	5.720 tonn,	eða 9,5% af heildarsölu SH
1961	7.480 tonn,	eða 12,4% af heildarsölu SH
1962	5.073 tonn,	eða 8,2% af heildarsölu SH
1963	3.959 tonn,	eða 5,9% af heildarsölu SH

Nýir kaupendur sem keyptu beint frá SH voru meðal annarra:

Ross Group Ltd. Eftir að samstarf við Ross hófst með framleiðslu fyrir félagið í Gravesend fór Ross að leita eftir kaupum á flökum frá SH. Þau reyndust ekki fól fyrst í stað og varð til þess að Ross gerði samning við Atlantor, fyrirtæki Magnúsar Z. Sigurðssonar, eins og áður greinir. Það leið þó ekki langur tími þar til Ross fór að kaupa flök beint frá SH.

Young's-félögin, *Young's Potted Shrimps* og *Young's Seafood*, voru í eigu *Young's-fjölskyldunnar*. Fyrirtæki þessi voru á þessum tíma að ná undir sig stórum hluta rækjumarkaðarins í Englandi, en aðalrækjukaupandi SH var MacFisheries sem raunar keypti það sem SH gat látið. *Icelandic* í Gravesend seldi einnig rækju í smásölupakkningum. Kaup *Young's* á rækju frá SH hófust því ekki fyrr en nokkrum árum síðar. *Humarveiðar* Íslendinga hófust á 6. áratugnum og á síðari hluta áratugarins fór *Frozen Fresh* að leita fyrir sér með sölu humars í Bretlandi samkvæmt ósk SH. *Young's Potted Shrimps* reyndist hafa áhuga á pilluðum humri og varð nú stór kaupandi, reyndar helsti humarkaupandi SH. Vinsamleg samskipti tókust brátt milli *Icelandic Seafoods* og *Young's* einkum við framkvæmdastjórnann



West Street númer 93 og 94 þar sem verksmiðja Frozen Fresh var til húsa. Gluggaradimar sín hvorum megin við þvottamanninn, upp úr og niður úr, tilheyrðu einnig byggingunum sem Frozen Fresh áttu. Húsið sem er næst á myndinni, til hægri, (með tveimur gluggum á hæð) var í eigu annarra. Litum nú nánar á húsaskipan. Verksmiðjan var á fyrstu hæð. Á annarri hæð voru öskjumar yfirvafnar og settar í kassa. Frystigeymslur voru í bakhúsinu á annarri hæð (og þeirri þriðju).

Kaffistofa starfsmanna og önnur aðstæða fyrir þá var á 2. hæð. Fyrir innan gluggann, sem er vinstra megin við gluggaþvottamanninn á þriðju hæð (fjærst á myndinni), var umbúðageymsla en skrifstofan var í fjórum herbergjum fyrir innan næstu tvo glugga til hægri. Á efstu hæðinni voru geymslur (gluggaradimar tvær fyrir ofan gluggaþvottamanninn). Lóðin var aðallega á lengdina og sneru bakgluggar verksmiðjunnar út að Thames, líkt og sjá má á stærri ljósmyndinni. Verksmiðjan var í húsinu fjærst á myndinni. Lágrest bygging er nær og næst stór kumbaldi. Álengdar má sjá bryggju fyrir ferju.

Ljós: Hjalti Einarsson.



Malcolm Young og innkaupastjórann Miles og héldust þau áfram næstu árin. Humarsala til Englands datt niður, þegar Coldwater í Bandaríkjunum fór að kaupa humarhala í skel, því sú framleiðsla var frystihúsunum hagstæðari en pillaði humarinn til Englands. Um svipað leyti fór Young's að kaupa rækju af SH.

Young's Seafoods, hitt félagið í eigu fjölskyldunnar, hafði um nokkurt skeið haft áhuga á að kaupa bolfisk- og flatfiskflök af SH en heima á Íslandi ríkti tregða að selja þeim vegna samstarfsins við MacFisheries og Affish. Nokkru eftir 1960, þegar Young's hafði um skeið keypt humar af Sölumiðstöðinni, fór SH þó að selja flök til Young's Seafoods. Allmörgum árum seinna keypti Ross Group Ltd. í Grimsby Young's-félögin af fjölskyldunni og varð Young's þá dótturfélag Ross Group.

Brekkes í Hull var á þessum árum orðinn nokkuð stór kaupandi á fiskmörkuðum í Hull og Grimsby og hafði sterk sambönd í Noregi. Þaðan keypti félagið bæði ísuð flök og fryst. Framkvæmdastjórinn, Peter Lovell, sýndi mikinn áhuga á kaupum frystra flaka frá SH og mun það hafa verið um þetta leyti sem hann gerðist kaupandi. Hann lýsti því yfir við Björn Halldórsson, framkvæmdastjóra SH, og á fundi með 10 manna nefndinni 1962 að hann myndi ekki kaupa af Frozen Fresh

(Fillets) Ltd., og sýnir það afstöðu sumra keppinautanna til starfseminnar í Englandi.⁴ Reyndar hafði Brekkes keypt flök af lager Icelandic Seafoods í Englandi og gerði einnig síðar.

Nokkrir smærri heildsalar voru farnir að kaupa beint frá SH, oftast fyrir milli-göngu Icelandic Seafoods í Gravesend. Aðallega voru það heildsalar sem að staðaldrí keyptu blautfisk á markaði í Grimsby og Hull en notuðu frystan fisk til uppfyllingar þegar framboð var lítið. Einn sá helsti var Crockford, sem var í eigu tveggja bræðra sem áður höfðu keypt af Sjávarafurðadeild SÍS, en eitthvað hafði slest upp á venskapinn þar. Crockford reyndust afar tryggir viðskiptavinir á næstu árum, en þeir hættu fiskverslun og seldu fyrirtæki sitt nokkrum árum seinna. Þeir voru þá orðnir vel efnaðir og fluttust til Ástralíu.

Lokun Gravesend-verksmiðjunnar og starfsemin eftir það

Uppstokkun og endurskipulagning 1962

Árið 1962 var starfsemi SH tekin til gagngerðrar endurskoðunar, innanlands sem utan, í kjölfar mikilla átaka um Coldwater Seafood Corporation í Bandaríkjunum. Um þann þátt í sögu SH er fjallað í II. bindi og verður ekki gert hér nema að því er snýr að starfseminni í Englandi.

Hinn 14. febrúar 1962 var haldinn aukafundur í Sölumiðstöðinni til að fjalla um skipulag hennar og sérstaklega um hatrammar deilur sem spunnist höfðu milli þeirra Árna Ólafssonar og Pálma Ingvarssonar annars vegar og Jóns Gunnarssonar, forstjóra Coldwater Seafood Corporation, hins vegar. Þeir Árni og Pálmi höfðu annast daglegan rekstur fyrirtækisins en Jón var, eins og áður hefur komið fram, framkvæmdastjóri sölumála hjá SH jafnframt því að gegna forstjórarstarfi hjá Coldwater. Jón hafði sagt þeim Árna og Pálma upp störfum.

Fundurinn 14. febrúar gerði svohljóðandi samþykkt:

„Aukafundur Sölumiðstöðvar hraðfrystihúsanna, haldinn í Reykjavík, miðvikudaginn 14. febrúar 1962, samþykkir að kjósa 10 manna nefnd úr hópi fundarmanna til að afla sem nákvæmastra upplýsinga um starfsemi, rekstrarafkomu og efnahag SH, og fyrirtækja hennar heima og erlendis.“

Nefndin var skipuð frystihúsamönnum af öllum landshornum, þeim Óskari Sigurðssyni Vestmannaeyjum, Ólafi Jónssyni Sandgerði, Huxley Ólafssyni Keflavík, Kristni Gunnarssyni Hafnarfirði, Þorsteini Arnalds Reykjavík, Sturlaugi Böðvarssyni Akranesi, Óskari Kristjánssyni Súgandafirði, Gísla Konráðssyni Akureyri, Lúðvík Ingvarssyni Fáskrúðsfirði og Gunnari Bjarnasyni Ólafsvík og gekk hún undir nafninu Tíu manna nefndin. Hún fékk tvo starfsmenn sér til liðsinnis, þá Sigurð Stefánsson endurskoðanda SH og Gísla Hermannsson, verkfræðing, sem hafði verið starfsmaður SH á árunum 1945 til 1959. Niðurstaðan varðandi Bretland felst í eftirfarandi umsögn í skýrslu nefndarinnar sem lögð var fyrir aðalfund í júní 1962:

„Bretland.

Verksmiðja Frozen Fresh í Gravesend er bæði lítil og ef til vill ekki nægilega vel búin tækjum til vinnslu.

Nefndin telur að gera þurfi á því nákvæma athugun, hvort rétt sé að halda



Opinber heimsókn borgarstjóra, fulltrúa í borgarstjórn Reykjavíkur og sjávarútvegsmanna til Grimsby í bði bæjarstjórnarinnar um miðjan 7. áratuginn. Myndin er tekin í þessari ferð og sýnir í aftari röð, lengst til vinstri, Marteín Jónasson, Úlfar Þórdarson (annar talid frá vinstri í aftari röð), óþekktan, Sigfús Bjarnason og tvo óþekkta. Í fremri röðinni eru frá vinstri; Hjalta Einarsson, ónefndur Breti, Geir Hallgrímsson borgarstjóri, Guðmundur Vigfússon og Kristján Benediktsson. Á myndina vantar meðal annarra Svein Benediktsson og Birgi Ísleif Gunnarsson.

rekstri hennar áfram, sérstaklega hvort líklegt sé, að hún á næstunni geti skilað sæmilegri afkomu, og ekki síður hvaða þýðingu tilvera hennar geti haft fyrir samkeppnisaðstöðu SH í Bretlandi, og sambúð hennar við kaupendur þar.

Að öðru leyti vísast í skýrslu Hjalta Einarssonar, verksmiðjustjóra, sem fylgir hér með.“

Bókunin, „... og ekki síður hvaða þýðingu tilvera hennar geti haft fyrir samkeppnisaðstöðu SH í Bretlandi og sambúð hennar við kaupendur þar“, vekur sérstaklega athygli í ljósi þess sem áður hefur komið fram og þess að nefndin ræddi sérstaklega við helstu viðskiptavinum SH í Bretlandi.

Jón Gunnarsson sagði upp störfum hjá SH eftir aðalfund 1962. Í bréfi dagsettu 12. júní 1962 til Hjalta Einarssonar skýrir hann frá því, að hann hafi hætt störfum hjá SH og segir meðal annars um starfseminu í Englandi:

„Ykkar starf hefur meiri skilning nú en áður, og ég er þess fullviss að viðskiptunum verður haldið áfram“.

Viðskiptunum var að vísu haldið áfram, en framleiðslu í Bretlandi var hætt. Þegar hafði verið dregið úr starfseminni í Gravesend og á stjórnarfundum SH hinn 27. sept. 1962 var samþykkt nýtt skipulag fyrir samtökin og meðal annars ákveðið „að hætta núverandi rekstri Frozen Fresh (Fillets) Ltd. í síðasta lagi um næstu áramót.“

Umsvif verksmiðjunnar höfðu verið lítil mánuðina þar á undan meðan beðið var niðurstöðu en í þess stað lögð áhersla á að selja afurðir frystihúsanna. Björn Halldórsson, framkvæmdastjóri SH, hafði tekið við sölu til Bretlands af Jóni Gunnarssyni og var mjög áhugasamur um Bretlandsviðskiptin.



Frystibílarirnir voru seldir þegar verksmíðjan í Gravesend var lögð niður. Ekkert pláss var fyrir farþega í bílnum því að frystivélinni var komið fyrir í rýminu við hlið bílstjórans.

Ljósm: Hjalti Einarsson.

Rökin fyrir ákvörðuninni sem tekin var í september 1962 að hætta starfsemi Frozen Fresh (Fillets) Ltd. voru tvenn, sú fullyrðing stórra viðskiptavina Sölumiðstöðvarinnar að tilvera starfseminnar í Englandi skaðaði samband þeirra við SH og í öðru lagi taprekstur félagsins.

Varðandi fyrri fullyrðinguna var ljóst að Icelandic Seafoods seldi flök til heildsala í Bretlandi í beinni samkeppni við innflytjendur sem keyptu af Sölumiðstöðinni beint, auk þess sem smásölupakkningarnar kepptu við vörumerki hinna stóru kaupenda SH, t.d. *Birds Eye* í eigu Unilevers og *Eskimo* í eigu Associated Fisheries.

Taprekstur Frozen Fresh (Fillets) Ltd. stafaði af eftirfarandi:

1. Sölu kostnaður hafði reynst hár, fyrst og fremst vegna þess hve salan til smásöluverslana var kostnaðarsöm, lítið afgreitt í einu og margir aðrir framleiðendur að keppa um rými fyrir margvíslegar afurðir í litlum frystikistum verslananna sem flestar voru litlar, en kjörbúðir voru nær óþekktar þá.

2. Lagt hafði verið í mikinn auglýsingakostnað, sem ekki þótti hafa skilað sér, meðal annars dýrar auglýsingar á Birmingham-svæðinu þar sem *Icelandic Brand* var lítt þekkt.

3. Tollur á blokk var 10% í Bretlandi, sá sami og á flökum, en enginn tollur á blokk í Bandaríkjunum. Með sama fob-verði á Íslandi var blokkinn dýrari komin til Englands heldur en til Bandaríkjanna. Verð á fiski á þessum tíma var hins vegar að jafnaði herra í Bandaríkjunum en Bretlandi og samkeppnin við Bandaríkin því afar erfið Englandsviðskiptum.

4. Þrengsli í verksmíðjunni og óhagræði, meðal annars við flutninga milli hæða, gerði vinnsluna mannfrekari og dýrari en æskilegt var.

Það er jafnframt augljóst að deilurnar um Jón Gunnarsson höfðu áhrif á afstöðu manna. Hann hafði verið hvatamaður að uppbyggingunni í Bretlandi og einnig að svipaðri starfsemi í Hollandi sem hafinn var undirbúningur að. Framkvæmdir, sem þegar voru hafnar þar, voru stöðvaðar. Bretland var á þessum tíma utan Evrópu-bandalagsins og taldi Jón að með fyrirhugaðri starfsemi í Hollandi myndu góðir möguleikar skapast í Bandalaginu.



Othar Hansson.

Í skýrslu 10 manna nefndarinnar kemur fram að fjárfesting í Gravesend-verksmiðjunni hafi numið um 100.000 sterlingspundum, eða – um 12 milljónum króna miðað við þáverandi gengi. Taprekstur árunna 1960 og 1961 var 19.500 sterlingspund, samanlagt bæði árin, en SH hafði að vísu tekið þátt í auglýsingakostnaði.

Eftir ákvörðun stjórnar um að hætta starfseminni í Gravesend var hafist handa um að selja eignir og birgðir. Sagir og aðrar vinnsluvélar voru seldar keppinaut í Bretlandi. Bílarnir voru flestir seldir til heildsala sem höfðu keypt fisk af Icelandic Seafoods. Fiskbirgðirnar voru seldar heildsölum og öðrum viðskiptavinum. Umbúðabirgðir voru nánast verðlausar, enda áprentaðar og sérmerktar.

Verksmiðjuhúsið í Gravesend ásamt frystigeymslum og skrifstofuhúsnaði var selt árið 1964, kjötheildsala í Kent, sem þjónaði kjötbúðum, veitingahúsum, mótuneytum og sjúkrahúsum. Söluandvirðið var notað til frekari uppbyggingar fisksteikingarbúðanna (sjá síðar).

Félagið Frozen Fresh (Fillets) Ltd. var lagt niður eftir að eignir þess höfðu verið seldar. Þess má geta hér að viðskiptavinir SH í Bretlandi höfðu sýnt áhuga á að kaupa félagið með umboði eða heimild til að nota vörumerkið *Icelandic Brand* a.m.k í tiltekinn, umsaminn tíma. Öllum málaleitunum í þá veru var hafnað.

Eftir að Jón Gunnarsson hætti störfum heyrðu Englandsmálin undir Björn Halldórsson, framkvæmdastjóra SH. Samkomulag varð um það að Hjalti Einarsson kæmi til starfa hjá SH í Reykjavík en væri þó áfram í Englandi fyrst í stað. Verksvið hans varð nú tengsl við kaupendur í Englandi, Belgíu og Frakklandi en þangað var alla tíð nokkur sala eins og áður greinir. Þá þurfti að ganga frá ýmsum málum tengdum starfseminni í Gravesend, en lögfræðingur félagsins, Richard Storry-Deans, sá annars um þann þátt að miklu leyti. Denis Edge hafði hætt í sept. 1962 þegar ákveðið var að leggja starfsemi Frozen Fresh (Fillets) Ltd. niður. Hjalti fluttist heim í októberlok 1963 og tók við starfi hjá SH.

Othar Hansson til Englands – Söluskrifstofa í Bromley

Othar Hansson hafði verið ráðinn til Sölumiðstöðvarinnar um mitt árið 1963 sem aðstoðarmaður Björns Halldórssonar framkvæmdastjóra sölumála. Áður hafði hann verið deildarstjóri eftirlitsdeildar SH á árunum 1959 til 1962 og framkvæmdastjóri Bæjarútgerðar Hafnarfjarðar 1962 til 1963.

Othar fluttist til Englands síðla septembermánaðar 1963 og fékk fyrst í stað aðstöðu á skrifstofu Snax (Ross) í Epsom, en ekki var ætlunin þá að hann sæi um rekstur steikingarbúðanna. Harry Wright var framkvæmdastjóri Snax (Ross), eins og áður hefur komið fram, en það fyrirtæki átti og rak búðirnar. Samstarf þeirra Othars og Harry Wright gekk ekki upp og var Wright sagt upp störfum en Othar tók við stjórn Snax (Ross) Ltd. auk þess að annast sölu fyrir SH. Othar kom á fót skrifstofu í Bromley í Kent (austan til á Lundúnasvæðinu) en umsjón með rekstri Snax-búðanna var áfram á skrifstofunni í Epsom og var Arthur Chandler rekstrarstjóri. Nýjar búðir voru keyptar á þessum árum og aðrar, sem illa gengu, voru seldar. Fiskbúðirnar urðu yfir 20 í tíð Othars.

Auk Bretlands sá skrifstofan í Bromley um sölu til Frakklands og Belgíu. Til Frakklands voru eins og áður seld þorskhrogn og Solley Klapisch var aðalkaupandi þeirra. Aðrir kaupendur í Boulogne-sur-Mer voru frá fyrri tíð Allum og Descostes sem meðal annars keyptu þorsklök. Breskir kaupendur, sem nú keyptu beint frá

SH með tilstilli skrifstofunnar í Bromley, voru helstir MacFisheries, sem voru þeirra stærstir, og Affish (Associated Fisheries and Foods), sem bæði höfðu haft langvarandi tengsl eins og áður hefur oft komið fram. Aðrir kaupendur voru meðal annarra Young's sem aðallega keyptu skelflettan humar og Ross Group. Nokkrir heildsalar bættust nú við en Bemast var hættur að kaupa þegar hér var komið sögu. Brekkes var áhugasamur um kaup á fiski en átti alla tíð í mestu erfiðleikum með að standa við greiðslur, segir Othar.

Othar ákvað af persónulegum ástæðum að flytja heim til Íslands árið 1966 og réðst þá til Sjávarafurðadeildar Sambands íslenskra samvinnufélaga.

Ólafur Guðmundsson til Englands – skrifstofa í Ewell

Ólafur Guðmundsson tók við starfinu í Englandi af Othari í júní 1966. Hann hafði verið ráðinn til Sölumiðstöðvarinnar á árinu 1947 af Magnúsi Z. Sigurðssyni til að taka við afskipunardeildinni af Valgarði Ólafssyni en var þó snemma settur í bókhaldið til aðstoðar Helga Pálssyni skrifstofustjóra. Ólafur sá jafnframt um bókhald Jökla hf. frá árinu 1948. Í árslok 1951 hafði hann verið sendur til Coldwater Seafood Corporation í New York-borg og var þar við bókhaldsstörf uns hann fluttist aftur heim til Íslands í september 1955. Eftir heimkomuna stjórnaði hann afskipunardeild SH næstu tíu árin en fékk frí veturinn 1965 til 1966 til að stunda nám í stjórnunarfræðum við skóla í Sviss. Þegar Othar hætti í Englandi var Ólafur ráðinn til að taka við starfinu þar.

Aðkoman í Englandi var að ýmsu leyti áhugaverð, segir Ólafur, en á hinn bóginn var útlitið ekki hjart um þær mundir sem Ólafur kom út. Bretar höfðu endurbeytt eigin fiskiskipaflota, áttu sjálfir frystitogara og Þjóðverjar seldu sjófryst flök til Bretlands á lægra verði en SH gat boðið. Það var offramboð af þorski og lækkiandi verð á flökum. Þá var það Íslandi andstætt að 10 til 15% innflutningstollur var að taka gildi í Bretlandi og öðrum löndum fríverslunarbandalagsins (EFTA) sem



Frá vinstri; Arthur Chandler, hjónin Chamberlain, sem sáu lengi um búðina, og Ólafur Guðmundsson fyrir framan eina af verslunum Snax Ross. Búið er að taka Snax Ross-skiltið niður og setja upp Icelandic í staðinn sem gert var snemma á 8. áratugnum.

Starfsfólk Snax Ross á sölu-
skrifstofu SH í London árið
1967. Talið frá vinstri:
Chandler, umsjónarmaður
með fiskbörum Snax (Ross),
Cox, Yelland, Fulford, Reyn-
olds, Lowry og Ólafur Guð-
mundsson.



nutu tollverndar við sölu innan bandalagsins, t.d. norsk, dönsk og færeysk flök. Því var framleiðsla frystihúsa SH beint til Bandaríkjanna, Rússlands og Austur-Evrópu, segir Ólafur, en sala til Vestur-Evrópu varð í lágmarki. Reyndar var 10% tollur á flökum og blokk gildandi í Bretlandi allan þann tíma sem verksmiðjan í Gravesend var rekin.

Rekstur fisksteikingarbúðanna

Starfsliðið á skrifstofu Snax (Ross) Ltd. var þrjár stúlkur og tveir karlar en í hverri steikingarbúð voru venjulega ein hjón og aðstoðarmaður í þeim stærri, starfsmenn milli 60 og 70. Árið 1969 voru 30 búðir í rekstri en fleiri urðu þær ekki. Hverri búð fylgdi íbúð fyrir hjón eða fjölskyldu sem sá um reksturinn. Mannaskipti voru tíð og vandamál umsjónarmannsins, Arthurs Chandler sem áður er getið, voru margvísleg og höfðu áhrif á reksturinn. Um þetta segir Ólafur „Það voru heimilis-erjur, hjónaskilnaðir og framhjáald, auk þess að eftirlit varð að hafa með því að ekki væri sóað eða ófrómt farið með það sem var í eigu fyrirtækisins.“⁵ Arthur Chandler hafði gott lag á því að ráða starfslið fiskbaranna og stjórna því en eftirlit var bundið hráefnisnotkun, einkum á fiski og kartöflum, sem gaf vísbendingu um hverjar tekjurnar áttu að vera. Í þessu efni tókst honum oft snilldarlega.

Ólafur segir að fjárhagsleg afkoma þessa reksturs hafi verið slæm fyrstu árin en farið mjög batnandi eftir 1965 með fjölgun búða. Þá voru um 30 búðir í rekstri. Þó kveður hann búðirnar oft hafa sýnt góðan hagnað þótt áföll hafi verið óumflýjanleg. Til dæmis hrundi ein búðin að mestu er jarðvegur gaf sig, þar sem sprengja hafði fallið á stríðsárunum og valdið jarðraski.

Um sölu til Bretlands á 7. áratugnum

Eftir komu Ólafs til London var ákveðið að sameina skrifstofurnar tvær í Bromley og Epsom og var rúmgott húsnæði leigt í Ewell í Surrey (Epsom-svæðið). Sölu-

svæði skrifstofunnar var lengst af Bretlandseyjar, Frakkland, Holland og Belgía, en Bretland var langmikilvægast. Sölustarfinu sinnti Ólafur Guðmundsson með aðstoð ritara.

Á fyrri hluta 7. áratugarins fór útflutningur SH til Englands vaxandi, til eigin fyrirtækja og sjálfstæðra kaupenda. Á árinu 1961 fóru þangað 7.740 tonn og þar af var þorskur 4.290 tonn, eða 55%, en til Englands fóru þá samtals um 14% af heildarútflutningi SH. Á næstu árum fór allstór hluti þorskframleiðslunnar einnig til Bretlands, árið 1965 3.800 tonn af þorskflökum og 1.000 af ýsuflökum.

Tafla 4
Útflutningur til Englands á 7. áratugnum

Ár	Samtals England tonn	Þar af þorskur tonn	England % af heild SH
1960	5.546	3.679	8,3
1961	7.744	4.289	13,8
1962	5.179	2.142	8,1
1963	4.835	1.512	6,7
1964	6.676	2.985	10,2
1965	8.537	3.798	12,9
1966	3.542	56	5,7
1967	3.179	60	5,7
1968	2.480	103	4,5
1969	2.570	218	3,8

Mikil verðlækkun varð á þorski á árunum 1966 og 1967 í Bretlandi sem annars staðar. Bretar höfðu, eins og að framan greinir, aukið og endurnýjað fiskiskipaflotann og hafið sjófrystingu um og eftir 1960. Þjóðverjar voru komnir með frystitoga og seldu meðal annars til Bretlands. Þá voru Kanadamenn komnir inn á breska markaðinn og birtu ævintýralegar hugmyndir um aukningu þorskframleiðslu hjá sér. Hátt þorskverð undanfarinna ára hafði í raun orðið hvatning til þessarar aukningar.

Það fór því að draga úr sölu SH til Bretlands eftir miðjan áratuginn eins og sjá má í töflu 4. Þorsksala þangað var aðeins 56 tonn árið 1966 og 60 tonn 1967 og samtals aðeins 400 tonn á fjórum árum, 1966 til 1969. Útflutningurinn til Bretlands náði lágmarki árið 1968, var þá 2.480 tonn.

Á þessum árum eins og reyndar alla tíð frá stofnun SH tóku Bretar stærstan hluta af hrognum úr þorski og ýsu, yfir 500 tonn í byrjun áratugarins, en samdráttur varð síðari hluta hans. Ýsa fór alla tíð mikið til Englands, yfir 1.000 tonn sum árin. Meginhluti flatfisksins fór ætíð til Englands, aðallega skarkoli, en einnig þykkvalúra, langlúra, stórkjasta og aðrar kolategundir, svo og lúða. Magnið fór yfir 3.000 tonn árið 1965, en var minnst 850 tonn árið 1960. Mest var heilfryst, en þó var flatfiskurinn ætíð flakaður í nokkrum mæli fyrir Bretlandsmarkað. Fyrri hluta ársins fór kolinn að mestu leyti til hinna hefðbundnu kaupenda, MacFisheries og Associated Fisheries, en síðari árin var Ross Group orðinn aðalkaupandinn.

Veigaminni fisktegundir, sem frystar voru og seldar til Bretlands eins og áður, voru háfur og skata, en breski markaðurinn keypti það sem tókst að útvega. Ufsi

Á skrifstofu Snax Ross. Konurnar sem sitja við skrifborðin eru frú Lowry og ungfrú Cox. Arthur Chandler hyggur að einhverju yfir öxl ungfrú Fulford.



og karfi fóru að jafnaði ekki á breska markaðinn og sama gildi reyndar um aðrar bolfisktegundir en þorsk og ýsu.

Humar og rækja voru seld til Englands í allmiklum mæli, rækjuframleiðslan var þó lítil á þessum árum en humarframleiðslan tiltölulega mikil, enda var humarveiðin í hámarki um miðjan 7. áratuginn eins og greinilega kemur í ljós þegar ársskýrslur Hafrannsóknarstofnunarinnar um nytjastofna sjávar eru skoðaðar. Sem dæmi var rækjuaflí Íslendinga á árinu 1963 aðeins 733 tonn en humaraflinn 6.062 tonn og 1965 var rækjuaflinn 926 tonn og humaraflinn 4.115 tonn. Rækjan fór mest til MacFisheries eins og áður, að minnsta kosti fyrri hluta áratugarins en humarinn til Young's. Árið 1963 fóru til dæmis 533 tonn af humri til Bretlands. Þá má geta þess að á síðari hluta 7. áratugarins fór svokallaður brotinn humar frá frystihúsunum til skelflettingar í Englandi en hann hafði áður verið skelflettur í frystihúsum SH, aðallega á haustin þegar lítið var að gera. Síldarfrysting var afar mikil fyrri hluta áratugarins, en lítið af síldinni fór til Bretlands.

Kaupendur í Englandi voru enn þeir sömu og áður, MacFisheries langstærstur en aðrir voru Associated Fisheries, Ross, Young's, Brekkes og ýmsir heildsalar, þar með talinn Crockford sem hóf sín kaup í tíð Gravesend-verksmiðjunnar, eins og áður greinir. Auk þess voru stórir blokknotendur nú farnir að kaupa af SH, til dæmis Findus og Birds Eye í Englandi.

Sala Ewell-skrifstofunnar til meginlandsins

Auk sölu til Bretlands annaðist skrifstofan í Ewell lengst af sölu til Frakklands, Hollands og Belgíu. Ennfremur voru sölutilraunir gerðar á Spáni, Portúgal, Kanaríeyjum og víðar.

Á meðan salan í Bretlandi var í lægð á síðari hluta 7. áratugarins var lagt kapp á að auka viðskipti við önnur lönd sem heyrðu undir skrifstofuna í Englandi. Frakkar höfðu í tuttugu ár keypt valin þorskhrogn eins og áður hefur komið fram og greitt gott verð fyrir og þorsklök voru seld í litlum mæli til kaupenda í Boulogne-sur-Mer. Síld keyptu Frakkar einnig, en innflutningur var háður innflutningsleyfum kaupenda þar í landi og erfitt um vik að auka söluna. Kaupendur voru meðal



August van den Abeele fyrir miðri mynd. Margir mættu taka sér viðskiptasiðferði hans til fyrirmyndar. Hann keypti fisk af Haraldi Böðvarssyni í stríðsbyrjun en stríðið kom í veg fyrir að hann gæti komið greiðslunni í réttar hendur. Pagar Hitler var allur greiddi Abeele skuld sína. Á myndinni leggur Abeele hönd yfir öxl eigin konu Ólafs, Guðfinnu Pétursdóttur, en Ólafur er á endanum vinstra megin. Á móti honum er herra Crammen og hans frú en hann var innkaupastjóri fyrir Ross Group og átti mikil samskipti við Ólaf.

annarra Allum, Descostes, La Piere og Solley Klapisch sem var aðalkaupandinn að hrognum.

Kaupendur í Belgíu tóku aðallega síld og grálúðu til reykingar. Gamalgróið fyrirtæki, August van den Abeele í Brugge, hafði sérhæft sig í grálúðu og keypti það sem SH gat af hendi látið af stórri, feitri lúðu. Íslendingar höfðu stundað grálúðuveiðar í litlum mæli fyrir stríð en þá keyptu Belgar saltaða grálúðu í tunnum. Veiðar Íslendinga höfðu legið niðri um árabíl en hófust aftur af krafti á árinu 1969, og markaður reyndist góður í Belgíu fyrir stóra og feita lúðu. Voru kaupendur nú fúsir til að taka hana frysta í stað saltaðrar áður. „Pegar ég kynntist eldri kynslóð eigendanna, bræðrunum André og Mauritz van den Abeele, kom ýmislegt fróðlegt fram um fyrri viðskipti þeirra við Íslendinga sem allt bar vott um traust þeirra. Til dæmis það er þeir fengu sendingu frá H. Böðvarssyni & Co. í stríðsbyrjun en tókst ekki að koma greiðslu til Íslands“ segir Ólafur Guðmundsson. Eins og fram kemur í ævisögu Haralds Böðvarssonar, hafði Abeele ekki tekist að koma greiðslu til Haralds í stríðsbyrjun, falið andvirðið og geymt þar til Sturlaugur Böðvarsson heimsótti þá að stríði loknu og tók óviðbúinn við greiðslunni. Abeele hafði einnig átt góð viðskipti við Óskar Halldórsson, „síldarspekúlant“ en hann kemur einnig við sögu SH á fyrstu árum samtakanna sem einn af stofnendum frystihússins Garðs hf. í Sandgerði 1942. Hann tengdist einnig frystihúsum á Siglufirði og Ólafsfirði (sjá I. bindi af Sögu SH).

Auk Abeele keyptu Pieters og Petrosian af SH fyrir milligöngu skrifstofunnar í Ewell. Pieters voru litlir á þessum tíma en stækkuðu mikið síðar. Viðskipti við Belgíu komust í tvö þúsund tonn, en drógust síðar saman.

Holland var á sölusvæði Ewell-skrifstofunnar, en þangað var lítið selt, eitthvað af skötusel til Ijmuiden Fish og síld þegar heimabátar í Norðursjó fengu lítið.

Til Ástralíu var á þessum tíma lítið eitt selt, flök og flatfiskur, og um skeið leit út fyrir að selja mætti frystan fiskúrgang í talsverðum mæli sem gæludýrafóður en þau viðskipti strönduðu, segir Ólafur Guðmundsson, vegna öngla í þorskhausum sem óhjákvæmilega finnast í línufiski.

Ewell-skrifstofan seldi einnig karfa til Kýpur um skeið og þorsklök til Portúgal. Sölumöguleikar til Spánar, Nígeríu og Fílabeinsstrandar Afriku voru kannaðir en það bar ekki árangur.

Landhelgisdeila enn

Landhelgisdeilan gaus upp aftur þegar Ísland færði landhelgina út í 50 mílur og síðar í 200 mílur 1975. Átökin beindust þá stundum að steikingarbúðunum en þá hafði *Icelandic Fishbar*-merki verið sett á sumar þeirra. Það kom þá stundum fyrir að ölvaðir menn hentu flösku gegnum glugga á heimleið frá krám á kvöldin eða ollu uppþoti, en stór vandræði urðu aldrei.

Þegar deilurnar hörðnuðu enn fór að bera á því að stórir viðskiptavinir SH héldu að sér höndum og hikuðu við að leggja nafn sitt við innflutning frá Íslandi. Salan til Bretlands var fyrst og fremst til stórra innflytjenda, eins og lýst hefur verið áður, og afskipað var beint til þeirra frá Íslandi. Nú hikuðu kaupendur við að láta nafn sitt sjást á innflutningsskjölum yfir íslenskan freðfisk. *Icelandic Brandfiskur* naut þó mikilla vinsælda hjá mörgum notendum og innkaupastjórar innflytjendanna voru sumir hverjir persónulegir kunningjar Sölumidstöðvarmanna. Þeir vildu gjarnan kaupa af birgðum í Englandi svo lítið bæri á. Snax (Ross) Ltd. varð því einn helsti innflytjandi fisks frá SH en seldi frá skipshlið eða úr frystigeymslum, meðal annars af birgðum sem þar voru fyrir steikingarbúðirnar. Þetta var gerlegt af því SH hafði yfir að ráða fyrirtæki sem skráð var í Englandi.

Með þessu fyrirkomulagi náðist einnig til smærri kaupenda og SH varð ekki eins háð stóru aðilunum og áður, en það krafðist frystigeymslurýmis sem stundum reyndist erfitt að útvega. Til að ráða bót á því var ákveðið að kanna möguleika á því að leigja, kaupa eða reisa frystigeymslu. Færeyska fyrirtækið Chaldur (Tjaldur), sem var í eigu L/F Föroya Fiskasöla, var um þessar mundir að leggja drög að stækkun í Grimsby og kom til umræðu að ganga til samvinnu við Færeyingana um málið, eins og síðar verður vikið að. Frá því var hins vegar horfið og upp kom sú hugmynd að reisa frystigeymslu og jafnframt verksmiðju og endurvekja framleiðslu sem lögð var niður í Gravesend árið 1962. Um það verður fjallað síðar.

Englandsskrifstofan ræður Ástralíumenn í frystihúsin

Sérstakur kaflí í starfsemi Englandsskrifstofunnar hófst þegar farið var að ráða stúlkur frá Ástralíu til vinnu í frystihúsunum. Við útfærslu íslensku landhelginnar í 200 mílur var talið að þorskveiðar Íslendinga myndu aukast stórlega þegar erlendir togarar yrðu reknir út og því var spáð að þorskaflinn yrði að jafnaði 400 til 500 þúsund tonn á ári. Endurnýjun gamla togaraflotans með nýjum skuttogurum var komin á skrið og tugir nýrra skipa að bætast í íslenska fiskiskipastólinn.

Ólafur Guðmundsson segir svo frá að sér hafi orðið ljóst, þegar Einar Steindórs-son í Hnífsdal heimsótti skrifstofuna í Ewell/Epsom á þessum árum, að koma hinna stórvirku fiskiskipa hefði leitt til skorts á fólki í landi til að vinna aflann. Einar upplýsti að sitt heimafolk kæmist ekki yfir að vinna þann mikla fisk sem nýi togarinn Páll Pálsson bar að landi. „Mér var kunnugt um“, segir Ólafur „að í félagsheimili Ástralíumanna í London kom oft ungt fólk í leit að atvinnu þegar það ferðaðist til Bretlands og var margt auralaust á heimsreiðu á hippaárunum. Við nánari athugun fannst þar nokkur hópur stúlkna sem vildi fara til vetrardvalar og vinna á Íslandi. Nokkrar fóru til Hnífsdals og reyndust hinn besti vinnukraftur og næstu árin útveguðum við allt að 300 útlendinga á ári til frystihússtarfa vítt og breitt um landið sem björguðu miklum afla frá því að fara í grófustu stórpakkn-

ingar eða jafnvel skemmast.“ Það kom í ljós að í mörgum sjávarþorpum var skortur á fólki til að vinna afla nýju togaranna, enda höfðu mörg frystihúsanna verið endurbætt og afkastageta aukin.

Umræður um markaðsstarf í Evrópu

Á 7. og 8. áratug aldarinnar heyrðust háværar raddir, innan SH sem utan, sem sögðu að sölusamtökin hefðu vanrækt markaðsstarf í Evrópu. Gagnrýnendur virtust almennt ekki gera sér grein fyrir því að án inngöngu í eða samninga við tollabandalögin tvö í Evrópu, Fríverslunarbandalagið og Efnahagsbandalagið (EFTA og EC), væri samkeppnin Íslendingum afar óhagstæð. Staðan fór að breytast þegar Ísland gekk í Fríverslunarbandalagið hinn 1. mars 1970. Með inngöngunni fékkst tollfrjáls aðgangur til EFTA-landanna fyrir iðnaðarvörur og nokkur fríðindi fyrir sjávarafurðir.

Tafla 5
Útflutningur SH til Englands á 8. áratugnum

Ár	Þorskur tonn	Samtals tonn	England % af heild SH
1970	1.011	2.937	3,6
1971	1.331	2.990	4,4
1972	2.086	3.531	5,3
1973	1.449	2.912	4,3
1974	803	1.810	2,8
1975	1.023	3.097	4,4
1976	1.358	2.577	3,6
1977	4.881	6.674	9,1
1978	7.116	11.468	13,5
1979	8.803	14.861	14,8

Í janúar 1973 var gerður sérstakur samningur milli Íslands og Efnahagsbandalags Evrópu eins og það var kallað þá (EC). Með samningi þessum fékk Ísland tollfrjálsan aðgang að löndum Efnahagsbandalagsins (síðar Evrópusambandsins, ESB) fyrir iðnaðarvörur og takmarkaðan aðgang fyrir sjávarafurðir. Með bókun 6 í þessum samningi féllu innflutningstollar að verulegu leyti niður í Evrópusambandslöndunum á hraðfrystum fiski frá Íslandi. Þess ber þó að geta að Bandalagið hefur þótt vilja skilgreina það allþröngt hvað í bókuninni felst nákvæmlega. Gildistöku bókunarinnar var hins vegar frestað vegna deilna um útfærslu landhelginnar í 200 mílur og kom hún ekki til framkvæmda fyrr en með samkomulaginu sem náðist í Osló 1976. Þá fyrst skapaðist okkur Íslendingum jafnræði við Norðmenn og Dani í markaðsstarfi, og söluaukning lét heldur ekki á sér standa, eins og sjá má í töflu 5. Útflutningur SH til Bretlands var t.d. um 2.580 tonn árið 1976, 6.670 tonn árið 1977, 11.470 tonn árið 1978 og 14.860 tonn árið 1979.



Knútur Karlsson, lengst til hægri, átti sæti í Evrópunefndinni og sat í stjórn hins breska dótturfyrirtækis SH. Myndin er tekin á aðalfundi SH 1980. Til hliðar við Knút eru Árni Guðmundsson, Sauðárkróki, og Ásgrímur Hartmannsson, Ólafsfirði. Baki í lesandann snúa Hreiðar Valtýsson, Akureyri, Þorbergur Þórarinnsson, Seyðisfirði, Soffanías Cecilsson, Grundarfirði, og Rögnvaldur Ólafsson, Hellisand. Við næsta bord sitja meðal annarra bræðurnir Jón (ber í Ásgrím) og Vilhjálmur Ingvarssynir. Börkur Ákason, Súðavík, hvílir fram á krosslagðar hendur á borðinu nær glugganum.

Starfsemin í Grimsby

Evópunefndin – Snax (Ross) selur fisksteikingarbúðirnar

Í kjölfar framangreindra breytinga á stöðu Íslands í Evrópu, inngöngu Íslands í Fríverslunarbandalagið, samninga við Efnahagsbandalagið og aukinnar eftirspurnar eftir íslenskum fiski í Evrópu, varð veigamikil stefnubreyting hjá SH varðandi starfsemina í Englandi.

Snax (Ross)-félagið var þegar hér var komið sögu farið að fækka steikingarbúðum enda áhugi Sölumiðstöðvarinnar farinn að beinast að nýjum verkefnum í Bretlandi. Landhelgisdeilan, sem staðið hafði í tvo og hálfan áratug, var að leysast á farsælan hátt fyrir Ísland og það lá í loftinu að breyting yrði á starfsemi Sölumiðstöðvarinnar í Bretlandi.

Árið 1978 áttu sér stað miklar umræður innan stjórnar SH um ímynd samtakanna og framtíðarskipulag og segja má að þær umræður hafi verið í beinu framhaldi af því sem að framan greinir um viðhorf manna til Evrópumarkaðarins. Á stjórnarfundinum 16. september 1978 var svo ákveðið að kjósa nefnd sem meðal annars skyldi fjalla um ímynd hraðfrystiðnaðarins, framtíðaruppbyggingu SH, þjónustu félagsins við félagsmenn, kynningarstarfsemi og annað það sem gæti orðið til þess að styrkja Sölumiðstöðina og aðildarfyrirtæki hennar. Í nefndina voru kosnir Eyjólfur Ísfeld Eyjólfsson, forstjóri SH, og Guðmundur H. Garðarsson, upplýsingastjóri SH, og með þeim Guðmundur Karlsson Vestmannaeyjum, Jón

Páll Halldórsson Ísafirði, Knútur Karlsson Grenivík og Ólafur Gunnarsson Neskaupstað.

Nefndin, sem gekk undir nafninu Evrópunefndin, varð sammála um að leggja til að auka bæri markaðsstarfsemi Sölumiðstöðvarinnar í Bretlandi og á meginlandi Evrópu, ekki hvað síst með hliðsjón af fyrirsjáanlegri aukningu á sölu frystra fiskafurða í löndum Efnahagsbandalagsins. Á aðalfundi SH hinn 31. maí 1979 hafði Eyjólfur Ísfeld framsögu um tillögur nefndarinnar sem fundurinn samþykkti sem svohljóðandi ályktun:

„Aðalfundur SH haldinn í Reykjavík 31. maí 1979 samþykkir að fela stjórn SH að kanna með hvaða hætti megi efla sölustarfsemi í Englandi. Aðalfundurinn veitir stjórninni heimild til þess að ráðast í þær framkvæmdir sem hagkvæmastar reynast til að efla samkeppnisaðstöðu samtakanna á þessum markaði í framtíðinni. Sérstaklega verði athugað með leigu eða byggingu á frystigeymslu í Englandi.“

Í framhaldi af ofangreindri samþykkt fjallaði stjórn SH ítarlega um Bretlandsviðskiptin og á stjórnarfundinum hinn 24. ágúst var kosin nefnd til þess að fara yfir sölumálin með forráðamönnum samtakanna. Í nefndina voru kosnir Gunnar Guðjónsson, stjórnarformaður SH, Guðmundur Karlsson Vestmannaeyjum, Jón Páll Halldórsson Ísafirði og Jón Ingvarsson Reykjavík.

Nefndin fór til Bretlands í september ásamt Hjalta Einarssyni framkvæmdastjóra SH og kynnti sér aðstæður þar. Til Grimsby var farið í fylgd Ólafs Guðmundssonar framkvæmdastjóra Snax (Ross) Ltd. og meðal annars rætt við Gunnar Holm Johansen framkvæmdastjóra Chaldur Ltd. (kennt við færeyska fuglinn tjald) og stjórn þess félags sem var dótturfélag Föroya Fiskasöla í Færeyjum. Þá var einnig rætt við fleiri aðila og m.a. skoðað verksmiðjuhúsnæði sem var til sölu.

Á fundi með forráðamönnum Chaldurs var meðal annars rætt um hugsanlegt samstarf fyrirtækjanna en að vel athuguðu máli og að loknum umræðum í stjórn SH varð niðurstaðan sú, eftir framhaldsfundi á Íslandi og í Færeyjum, að samstarf við Færeyinga á breska markaðinum var ekki álitid fýsilegur kostur. Það var að vísu talið koma til greina hvað frystigeymslu eina sér snerti en ekki að fara út í sameiginlega framleiðslu.

Stjórn SH áleit að vel kæmi til greina að reisa fiskréttaverksmiðju í framhaldi af frystigeymslu og var Ólafi Guðmundssyni falið að kanna nánar staðarval, byggingarland eða hentugt húsnæði ef falt væri. Það kom fljótt í ljós að það var ýmsum vandkvæðum bundið að fá hentuga lóð og vanda þyrfti vel til staðsetningar ef byggt yrði en hins vegar knýjandi að fá geymsluna til afnota sem fyrst. Því varð niðurstaðan sú að í apríl 1980 var frystigeymsla leigð til bráðabirgða hjá Associated Cold Stores Ltd í Grimsby, geymsla sem rúmaði 500 tonn af frystum fiski.

Við könnun á staðarvali komu ýmsir staðir til greina og mælti flest með Humbersvæðinu. Grimsby varð ofan á, meðal annars vegna þess að margir viðskiptavinir voru þar og vegna góðra samgangna við Ísland. Þar var þá töluvert atvinnuleysi og fékkst staðfest að ef um uppbyggingu og ný störf væri að ræða fyrir 100 manns, fengist óafturkræfur styrkur frá stjórnvöldum sem næmi 15% af kostnaðarverði nýrra bygginga og véla. Svipaður styrkur stóð einnig til boða í Fleetwood í Lancashire. Helgi Zoëga, sem unnið hafði þar fyrir íslenska útgerðarmenn, hafði komið á fund Ólafs Guðmundssonar á skrifstofuna í Ewell, að undirlagi bæjaryfirvalda í Fleetwood, og hvatt til uppbyggingar þar.

Stjórn Snax (Ross) sem kjörin var hinn 11. ágúst 1980, ásamt starfsfólki Snax (Ross), standandi. Frá vinstri; Jón Páll Halldórsson, Ólafur Guðmundsson, Richard Storry-Deans, formaður stjórnar, Eyjólfur Ísfeld Eyjólfsson og Ólafur Gunnarsson. Þessi stjórn sat óbreytt til 1985 en þá fjölgaði um einn í stjórninni þegar Knútur Karlsson kom í hana. Lengst til vinstri, standandi, er Guðmundur Ólafsson og enskt starfsfólk Snax (Ross).



Stofnun fiskréttaverksmiðju

Stjórn SH hélt áfram að fjalla um markaðsmálin í Bretlandi og á meginlandinu og kaus fimm manna nefnd til að fylgja málinu eftir þegar ofangreindur áfangi hafði náðst í Englandi. Gísli Konráðsson Akureyri var kjörinn formaður þeirrar nefndar og með honum þeir Guðmundur Karlsson, Jón Páll Halldórsson, Jón Ingvarsson og Ólafur Gunnarsson. Nefndin átti ítarlegar viðræður við forstjóra og framkvæmdastjóra SH um sölustarfið á meginlandinu og endurskipulagningu í Bretlandi. Á stjórnarfundum SH hinn 28. maí 1980 lagði nefnd þessi fram eftirfarandi tillögu sem síðan var samþykkt á aðalfundi sem haldinn var í kjölfarið.

„Aðalfundur SH haldinn í Reykjavík 29. til 30. maí 1980 samþykkir að heimila stjórn samtakanna að koma upp aðstöðu til vinnslu á fiskafurðum í Englandi í tengslum við fyrirhugaða frystigeymslu.“

Á framangreindum stjórnarfundum 28. maí hafði stjórnin ennfreður samþykkt svohljóðandi tillögu nefndarinnar:

„Vegna breyttra framleiðslu- og markaðsaðstæðna leggur stjórn SH áherslu á að efla sölustarfsemi samtakanna í Vestur-Evrópu. Í því skyni samþykkir hún að fela framkvæmdaráði að hrinda í framkvæmd eftirfarandi atriðum.

Sett verði upp skrifstofa í Vestur-Þýskalandi sem annist sölustarf á meginlandinu.

Stofnað verði hlutafélag í Bretlandi sem yfirtaki alla markaðsstarfsemi SH á þessu svæði eða nafni Snax (Ross) Ltd verði breytt ef það verður talið hagkvæmara. Stjórn félagsins verði skipuð 5 mönnum.

Opnuð verði skrifstofa í Grimsby sem vinni að sölustarfsemi í Bretlandi undir stjórn skrifstofunnar í London.

Athugað verði hvort hagkvæmt sé að flytja alla starfsemina í Bretlandi til Grimsby.

Auglýsingastarfsemi í Vestur-Evrópu verði eflað.“

Þegar framangreindar ályktanir aðalfundar 1980 eru skoðaðar í ljósi þess, sem

síðar varð, er ljóst að aðalfundurinn 1980 var tímamótafundur. Öll framangreind atriði voru framkvæmd á næstu árum og unnið samkvæmt samþykktum fundarins eins og fram kemur hér á eftir.

Í samræmi við framangreinda aðalfundarsamþykkt var ný stjórn kosin fyrir Snax (Ross) Ltd. hinn 11. ágúst 1980. Kjörnir voru Eyjólfur Ísfeld Eyjólfsson, Jón Páll Halldórsson, Ólafur Guðmundsson, Ólafur Gunnarsson og Richard Storry-Deans.

Á fyrsta fundi stjórnarinnar hinn 12. ágúst 1980 var R. Storry-Deans endurkosinn formaður en hann hafði gegnt formennsku í Snax (Ross)-félaginu frá 31. des. 1955 eins og áður greinir. Eyjólfur Ísfeld og Ólafur Guðmundsson höfðu verið í stjórn frá 1. febrúar 1966 en Jón Páll og Ólafur Gunnarsson voru nýir. Á fundinum var umræða um að stofna til fiskréttaverksmiðju á South Humberside Industrial Estate, iðnaðarhverfi vestan til í Grimsby. Það var í uppbyggingu og hægt að fá hentuga lóð sem lægi vel við flutningaleiðum. Rætt var um frystigeymslu fyrir 2.000 tonn og verksmiðjuhús með tveimur vinnslulínum og möguleika á þeirri þriðju síðar.

Arkitektinn Roy Yates var ráðinn til að gera uppdrætti að byggingu en hann hafði reynslu af hönnun á frystigeymslum og iðnaðarhúsnæði í Bretlandi og víðar. Þá fékkst staðfest að möguleikar væru á að fá 15% byggingarstyrk, eins og að fram- an greinir.

Á fundinum var einnig staðfest ráðning Sturlaugs Daðasonar verkfræðings, deildarstjóra framleiðnideildar SH, til þess að vinna að undirbúningi og skipulagningu verksmiðjunnar.

Nýtt nafn – Icelandic Freezing Plants Ltd.

Aðalfundur Snax (Ross) Ltd. hinn 8. apríl 1981 samþykkti að breyta nafni félagsins og nefna það Coldwater Seafood (UK) Ltd. og var formanni falið að tilkynna nafnbreytinguna til firmaskrár. Vegna margra ára deilna um landhelgi og áróðurs gegn Íslandi af þeim sökum var nafnið Icelandic síður en svo talið vel til þess fallið að auka viðskipti. Að baki breytingunni lá einnig sú hugmynd að síðar yrði hægt að fella Coldwater-nafnið inn í heiti annarra dótturfélaga sem SH kynni að stofna í öðrum löndum. Þorsteinn Gíslason, forstjóri Coldwater Seafood Corporation í Bandaríkjunum, lagðist gegn nafninu ásamt stjórninni þar og var nafnbreytingin afturkölluð. Samband íslenskra samvinnufélaga hafði nýlega skráð fyrirtækið Iceland Seafoods Ltd. í Bretlandi og það nafn kom því ekki til greina þótt mörgum þætti það góður kostur. Hér má minna á að Sölumiðstöðin (Frozen Fresh (Fillets) Ltd.) hafði notað nafnið Icelandic Seafoods Ltd. á árunum kringum 1960 eins og áður getur og fengið það skráð. Á stjórnarfundinum 13. desember 1982 var ákveðið að nafn félagsins yrði Icelandic Freezing Plants Ltd. og var nafnið tilkynnt þann sama dag.

Önnur ástæða fyrir því að hverfa frá nafninu Snax (Ross) var nafnaruglingur við Ross Group Ltd. í Grimsby sem eins og áður hefur komið fram var gamalgroíð fyrirtæki í útgerð og fiskvinnslu og stór viðskiptavinur Frozen Fresh frá því fyrir 1960 og síðar SH. Um það leyti sem ljóst var að Snax (Ross) Ltd. myndi flytja til Grimsby var því komið á framfæri af forráðamönnum Ross Group að Ross-félagið mundi verða Snax (Ross) andsnúið vegna nafnaruglings. Því var svarað að nafnið Snax (Ross) væri Sölumiðstöðinni engan veginn heilagt, það hefði komið til vegna uppruna stofnandans, hr. Prickets, frá bænum Ross on Wye í Hertfordshire og nafnbreyting hefði þegar verið rædd í stjórn félagsins.

*Sturlaugur Daðason og
Smith byggingaverktaki. Að
baki þeim er verksmiðjan í
Grimsby að rísa.*



Fjármögnun

Um 1969 voru Snax (Ross)-búðirnar um 30 talsins en um 1975 var þeim tekið að fækka, eins og áður greinir, þegar séð var að áhugi SH beindist meira að öðrum verkefnum í fiskisölu. Búðirnar voru allar seldar í árslok 1983 og fjármagn fyrirtækisins, um 900 þúsund sterlingspund, lagt í uppbygginguna í Grimsby. Það var af-rakstur af 20 þúsund punda framlagi, 10 þús. sterlingspundum árið 1955 frá Coldwater í Bandaríkjunum sem var endurgreiddur tollur á blokk til Bandaríkjanna og 10 þús. sterlingspundum sem lögð voru í reksturinn 1965 af andvirði verksmiðjunnar í Gravesend þegar hún var seld.

Það hefur áður komið fram að líkur voru á því að opinber styrkur fengist til stofnunar verksmiðjunnar. Styrkurinn fékkst gegnum Regional Grant Commission í Leeds, 300 þúsund sterlingspund út á verksmiðjubygginguna og álíka há upphæð út á vélar sem greidd var Scandinavian Bank þegar vélar voru keyptar gegnum bankann á kaupleigukjörum. Að ári liðnu var komið í ljós að byggingar og lóða-framkvæmdir höfðu kostað um 2,5 milljónir sterlingspunda og vélar og tæki voru komin í aðrar 2 milljónir punda. Til fjármögnunar samþykkti aðalfundur SH hinn 4. júní 1981 að auka hlutafé í Snax (Ross) í 200 þúsund sterlingspund og að lána félaginu 320 þúsund pund úr Lánasjóði Elíasar Þorsteinssonar og að auki að ábyrgjast fyrir Snax (Ross) Ltd. lán að upphæð 2 milljónir sterlingspunda. Í framhaldi af þessum samþykktum var samið við Midland Bank í Grimsby um lán að upphæð 1 milljón sterlingspund og við Scandinavian Bank í London um sömu upphæð.

Verksmiðja undirbúin í Grimsby

Guðni K. Gunnarsson, verkfræðingur, verksmiðjustjóri hjá Coldwater í Cambridge var ráðunautur við skipulag verksmiðjunnar og reyndist mikill fengur að honum meðan honum entist aldur, en hann lést skyndilega 10. júlí 1984. Sturlaugur hóf störf hinn 1. október 1980 og fór þá í þjálfun hjá Coldwater.

Roy Yates hafði verið ráðinn samkvæmt ábendingu skrifstofu bæjarverkfræðings í Grimsby. Hann sá um hönnun verksmiðjunnar, hafði umsjón með byggingarstarfseminni og annaðist útboð. Vegna vegagerðar við hraðbraut meðfram lóðinni og jarðvegsrannsóknna dróst að gera landið byggingarhæft þar til í október 1981 og var þá lóðarsamningur undirritaður. Umsókn um að fá lóð keypta af bænum hafði verið lögð fyrir bæjarráð en því hafnað. Í þess stað var boðið upp á leigu og var gerður samningur til 125 ára gegn greiðslu á 150 þúsund sterlingspundum fyrirfram og lágu árgjaldi sem héldist óbreytt allt leigutímabilið. Samningur þessi var undirritaður og staðfestur í október 1981 og varð tilefni blaðaskrifa í dagblöðum bæjarins.

Upphaflega hafði félaginu verið úthlutað fimm og hálfri ekrum en brátt kom í ljós að sú lóð myndi reynast of lítil. Því var ákveðið að óska eftir stærri lóð, 8 til 9 ekrum, sem síðar var samþykkt.

Gera þurfti miklar jarðvegskannanir og fóru þær fram fyrri hluta árs 1981, og lágu niðurstöður fyrir í apríl. Þá hófust umfangsmiklar jarðvegsframkvæmdir sem stóðu allt til ársloka. Nokkrir erfiðleikar voru við að koma traustum undirstöðum á fast þar sem hluti landsins hafði áður verið tjörn og reka þurfti niður 380 staura, 10 til 20 metra langa.

Tilboð í byggingarnar bárust frá fjórum verktökum og var samið við Smith and Partners í desember 1981 og skyldi framkvæmdum lokið á einu ári. Það félag hafði boðið lægst, 2,1 milljón sterlingspunda. Nokkrir undirverktakar sáu um ýmis sérverkefni.

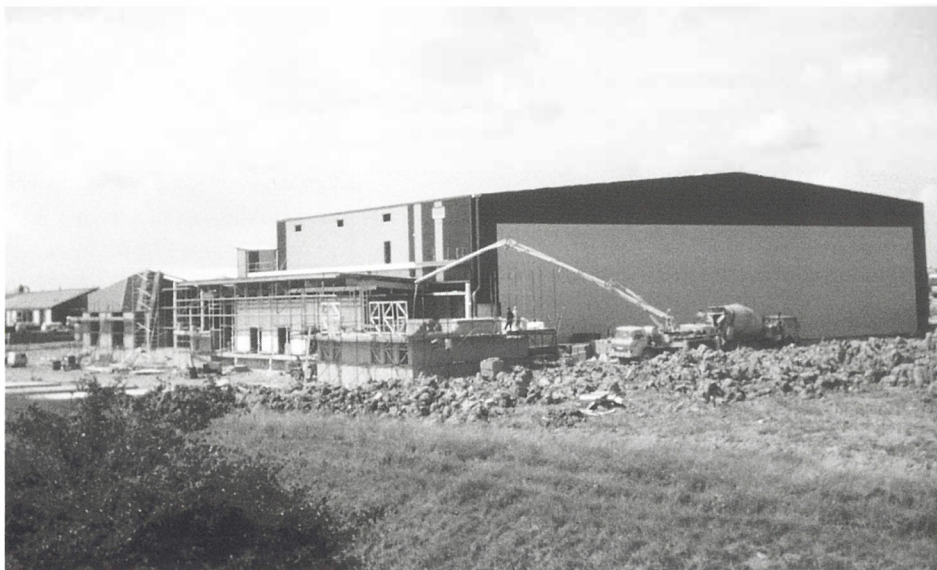
Framkvæmdir gengu samkvæmt áætlun. Fyrsta skóflustungan var tekin hinn 1. febrúar 1982 og var byggingaframkvæmdum lokið í desember það ár en frystigeymslan hafði verið tekin í notkun 4. október. Skrifstofubyggingin var formlega tekin í notkun 21. mars 1983 en frá ágúst 1982 höfðu þeir Sturlaugur Daðason og Guðmundur Ólafsson haft aðstöðu í lítilli skrifstofu við frystigeymslurnar. Sturlaugur hafði áður fengið skrifstofuaðstöðu hjá fyrirtækinu Arthur Smith í Grimsby sem í áratugi hafði verið umboðsaðili fyrir Jökla og SH og meðal annars séð um skipaafgreiðslur og tollaafgreiðslur. Þriðja kynslóð Smith-fjölskyldunnar var komin þar til starfa. Guðmundur Ólafsson kom frá skrifstofunni í Ewell/Epsom, en þar hafði hann unnið í 6 ár.

Frystivélar voru gangsettar hinn 25. september 1982 og var þá farið að kæla geymsluna niður. Hinn 4. október var frystigeymslan síðan tekin í notkun, réttum 8 mánuðum eftir að fyrsta skóflustungan hafði verið tekin. Þann dag kom ms. Ljósafoss með fyrsta brettavædda farminn frá Íslandi. Þá höfðu fyrstu starfsmennirnir verið ráðnir, Jan Przeniczny, vélstjóri og Les Joplin, yfirmaður frystigeymslunnar. Aðrir starfsmenn voru ráðnir nokkru síðar, m.a. Mike Crooks, sölustjóri, Glenn Wishart, aðalbókari, og Richard Johnson, verkstjóri í verksmiðju.

Tilraunavinnsla hófst 1. desember 1982 með níu starfsmönnum en reglubundin vinnsla um miðjan maí 1983, með um 30 starfsmönnum. Fyrsta framleiðslan fólst í því að skera niður þorsklök fyrir J. Marr, sem síðan voru umpökkuð fyrir smásölumarkað hjá Marr. Einnig voru 800 g pökkuð í plastpoka fyrir Tesco-stórmarkaðinn. Það var gert fyrir framleiðanda í Hull sem hafði ekki undan. Framkvæmdastjóri þar var Arthur Amos sem áður hafði verið hjá Rossfish í Grimsby og var góðkunningi Sölumiðstöðvarmanna frá fyrri viðskiptum við Ross Group. Framleiðslan var í hliðarsal við vélaverkstæði meðan lokið var við að ganga frá lögnum í vinnslusal.

Hinn 15. mars 1983 var skrifstofunni í Ewell lokað og starfsemin flutt til Grims-

Fyrsta skóflustungan að verksmiðjunni í Grimsby var tekin 1. febrúar 1982. Báðar myndirnar eru teknar á byggingarstað og sýnir önnur verksmiðjuhúsið komið vel á veg en hin þá Guðmund H. Garðarsson, upplýsingafulltrúa SH, Sigurð Bjarnason frá Vigur, sendiherra, og Ólaf Guðmundsson, framkvæmdastjóra Icelandic Freezing Plants Ltd.



by, og 23. mars var hún síðan formlega opnuð þar og aðalfundur félagsins haldinn á nýju skrifstofunni. Stjórnarmenn fengu þá tækifæri til þess að sjá framleiðslu í gangi.

Vinnslan fyrstu mánuðina var til þess fallin að hjálfa fólk og þróa vélar en var ekki arðvænleg. Fljótlega hófst pökkun á flökum í plastpoka undir eigin vörumerki, *Icelandic Brand*, fyrir keðjuverslanir frystivara. Samkeppni um sölu á slíkum vörum undir merkjum framleiðenda er þó afar mikil og krefst mikilla auglýsinga, ef árangur á að nást, en fjármagn til þess var ekki fyrir hendi. Því var nauðsynlegt að einbeita sér að pökkun fyrir aðra, stórmarkaði og keðjuverslanir frystivara, ásamt vinnslu fyrir stofnanir, svo sem skóla og sjúkrahús.



Formleg opnun verksmiðjunnar í Grimsby og kynning

Hinn 10. september 1984 kom flugvél Flugleiða til Binnbrook-flugvallarins í nágrenni Grimsby með 120 frystihúsamenn til að vera við formlega viðhafnaropnun verksmiðjunnar. Margir aðrir gestir voru komnir, þar á meðal Einar Benediktsson sendiherra Íslands í London, borgarstjórinn í Grimsby og nokkrir borgarstjórnarmenn, formaður stjórnar Humberside-sýslu, stjórnarmenn í IFPL, ýmsir viðskiptamenn og fleiri gestir. Móttaka var á skrifstofu félagsins og þar voru flutt ávörp. Að því búnu var verksmiðjan skoðuð í vinnslu ásamt athafnasvæðinu í kring. Kvöldverður var snæddur í boði félagsins í Wintergarden, veitingastaðnum í Cleethorpes.

Dagblaðið Grimsby Evening Telegraph birti heillaóskir á forsiðu og bauð Íslendinga velkomna á íslensku. Þar var tekið fram að enginn ófriður væri lengur á milli landanna og stríðsaxir grafnar. Lesendabréf blaðsins næstu daga voru yfirleitt vinsamleg en þó engan veginn öll. Sumir töldu til dæmis axirnar hafa verið grafnar í haus enskra útgerðarmanna en almennt munu þó íbúar í Grimsby hafa verið jákvæðir gagnvart uppbyggingu Sölumiðstöðvarinnar í borginni.

Ýmsir góðir gestir heimsóttu verksmiðjuna í Grimsby á fyrstu mánuðum starfstíma hennar en verða ekki taldir hér. Þó skal þess getið að Sigurður Bjarnason sendiherra í London kom til Grimsby hinn 27. ágúst 1982, skoðaði verksmiðjuna og átti viðtal við blaðamann sem birtist í blaðinu Fish Trader. Hinn 28. október 1983 kom Einar Benediktsson, þáverandi sendiherra, ásamt „83-hópi“ íslenskra viðskiptafulltrúa í Bretlandi. Verksmiðjan var skoðuð og rætt um undirbúning

Jón Olgeirsson, íslenskur konsúll í Grimsby, (faðir hans var Þórarinn Olgeirsson), David Oddsson, borgarstjóri, og Ólafur Guðmundsson velta fyrir sér frosnum flatfiski í verksmiðjunni í Grimsby í mars árið 1984.

Matthías Bjarnason ráðherra í heimsókn í Grimsby. Ólafur útskýrir fiskvinnsluna fyrir Matthíasi, eiginkonu hans, Kristínu Ingimundardóttur og Elsu Pétursdóttur, eiginkonu Einars Benediktssonar sendiherra í London, en sendiherrann er á endanum vinstra megin.



Íslandskynningar sem sett var upp í lok nóvember í Glasgow, Manchester og London.

Hinn 7. mars 1984 kom borgarstjórinn í Reykjavík, Davíð Oddsson, til Grimsby ásamt fylgdarliði. Í þeirri heimsókn ræddi borgarstjórinn við enska blaðamenn um viðskiptatengsl Íslendinga við Grimsby á ýmsum tímum, og hinn 8. nóvember sama ár var verksmiðjan kynnt fyrir íslenskum og enskum bankastjórum og fréttamönnum frá blöðum, útvarpi og sjónvarpi. Þar voru einnig mættir stjórnendur Coldwater Seafood Corporation í Bandaríkjunum og fleiri gestir sem tengdust féluginu. Kvöldverður var snæddur í boði Sölumidstöðvarinnar á Humber-Royal-Hotel í Grimsby þar sem Jón Ingvarsson, stjórnarformaður SH, og Davíð Ólafsson, bankastjóri Seðlabankans, fluttu ræður.

Matthías Bjarnason, viðskiptaráðherra, heimsótti Grimsby í september 1986 ásamt Einari Benediktssyni sendiherra og eiginkonum beggja. Með í förinni voru Jón Páll Halldórsson, stjórnarformaður IFPL, og Guðmundur H. Garðarson, upplýsingafulltrúi SH, og eiginkonur þeirra. Daginn eftir var Íslandskynning á Humber-Royal-hótelinu í nafni sendiráðsins og íslenskra framleiðenda undir stjórn Magnúsar Magnússonar, hins kunna sjónvarpsmanns frá Edinborg, og var viðskiptaráðherra heiðursgestur á kynningunni. Mikill fjöldi gesta heimsótti þá verksmiðjuna.

Eins og áður greinir, samþykkti aðalfundur SH árið 1980 tímamótaályktun í fimm liðum um sölustarfsemina í Vestur-Evrópu. Fimmli liður þeirrar ályktunar kvað svo á að auglýsingar í Vestur-Evrópu skyldu efldar. Engar sjálfstæðar auglýsingar frá SH eða fyrirtækjum tengdum SH virðast hafa birst í Bretlandi síðan um 1960 á tíma verksmiðjunnar í Gravesend. Í Bretlandi hafði ekki verið talin þörf á auglýsingum meðan tegundirnar, sem til Bretlands fóru, voru fáar og einhæfar og seldar nær eingöngu til stórra innflytjenda. Með tilkomu verksmiðjunnar í Grimsby þótti hins vegar full ástæða vera til að auka kynningarstarfsemi og auglýsa. Það var gert með því meðal annars að prenta kynningarbæklinga og taka þátt í vöru-

sýningum, til dæmis matvælasýningum í London og SIAL í París. Það var mat forráðamanna IFPL, að árangur af kynningarstarfseminni hefði verið góður og átti það bæði við vörusýningarnar og Íslandskynningar í nafni Einars Benediktssonar sendiherra á árunum 1983 til 1987 í London, Birmingham, Manchester, Glasgow, Edinborg og Grimsby.

Það hefur komið æ betur í ljós í tímans rás að verksmiðjan í Grimsby gegnir lykilhlutverki í fiskiðnaði á Humbersvæðinu, og þá ekki eingöngu fyrir Ísland. Verksmiðjuhúsin eru áberandi og sjást vel frá aðalþjóðveginum inn til Grimsby, þar sem er miðstöð sjávarútvegs í Englandi.

Búnaður í Grimsby – framleiðsla og sala fyrstu árin

Vélar og búnaður fyrir Grimsby-verksmiðjuna var aðallega keyptur í Bretlandi og Bandaríkjunum. Stefnt var að því að framleiðslumöguleikarnir yrðu sem fjölbreyttastir og sveigjanleikinn sem mestur, í stað deildaskiptingar sem notuð var í sumum hliðstæðum verksmiðjum og skapar meiri sérhæfingu. Guðni K. Gunnarsson í Cambridge, Maryland var ráðunautur um búnað, eins og áður getur.

Bandsagir voru keyptar frá Nitron og húðunarvélasamstæður (fyrir hveitijafning og brauðmylsnu) frá Stein í Bandaríkjunum, sömu gerðar og þær sem notaðar voru í verksmiðjunni í Cambridge. Færibönd og pökkunarlínur voru smíðaðar í Grimsby. Nýjungar í verksmiðjunni voru m.a. vökvadrifkerfi fyrir vélar og tæki, svo og nýtt lausfrystitæki frá Frigoscandia, fyrsta sinnar gerðar.

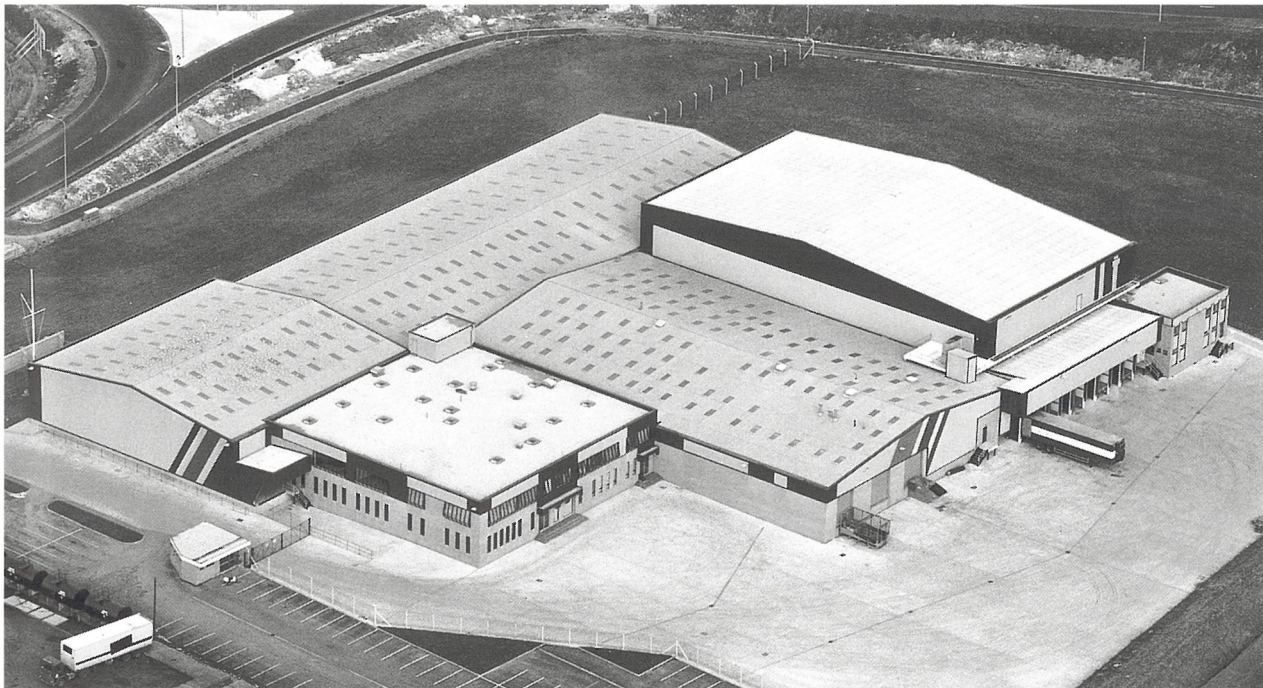
Vinnslan var í litla hliðarsalnum, sem áður getur, þar til 1984 er steikingarlína var tekin í notkun. Fyrsta framleiðslan fólst í því eins og áður getur að skera niður þorskflök og pakka í plastpoka fyrir J. Marr.

Fyrstu sex mánuðina fólst aðalvinnslan í niðursögun flaka, en eftir það hófst framleiðsla á flökum í brauðmylsnu ásamt niðursögun blokkar í skammta, ýmist með brauðmylsnu eða án. Í framhaldi af því var einnig unnið í smásölupakkningar undir vörumerkjum kaupenda.

Stærsti viðskiptavinur IFPL varð fljótlega Bejam-fyrirtækið, keðja af frystivörubúðum í Bretlandi, en einnig var unnið fyrir nýtt, lítið fyrirtæki, Iceland Frozen Foods, sem var þó í engum tengslum við Ísland. Það fyrirtæki stækkaði ört og varð brátt aðalkeppinautur Bejam sem hætti rekstri þegar Iceland Frozen Foods keypti það.

Hamborgarakeðjan McDonald's hóf starfsemi í Bretlandi kringum 1980 og hafði þegar komið upp um eitt hundrað útsölustöðum í Bretlandi árið 1982. McDonald's er talin vera stærsta hamborgarakeðja í heimi en býður jafnframt upp á fiskborgara. Um það leyti sem undirstöður voru lagðar að verksmiðjunni í Grimsby fór Ólafur Guðmundsson á fund innkaupastjóra fyrirtækisins á skrifstofu þess í London. Í ljós kom að allir framleiðendur fyrir Mc Donald's verða að hafa gæðavottorð frá höfuðstöðvunum í Chicago, Illinois í Bandaríkjunum en enginn fiskframleiðandi í Bretlandi hafði fengið það vottorð. Allir fiskborgarar fyrir Evrópu voru framleiddir á Borgundarhólmi í Danmörku. McDonald's reyndist hafa áhuga á viðskiptum en grænt ljós þurfti að koma frá Chicago. Í mars 1983 kom svo innkaupastjórinn fyrirvaralítið til Grimsby með sérfræðing frá Chicago og leiddi heimsóknin til þess að verksmiðjan fékk gæðaviðurkenningu McDonald's. Framleiðslan hófst þegar hráefnis hafði verið aflað. Allir fiskborgarar McDonald's,

Opnunarhátíð verksmiðjunnar í Grimsby hinn 10. september 1984



Verksmiðjan 1984. Frystigeymslan er stóra byggingin er skagar upp til hægri á myndinni. Premur árum síðar var frystigeymslan stækkuð og var þá lokið byggingaframkvæmdum við verksmiðjuna og hefur ekkert verið byggt við hana síðan.



Margt manna var viðstätt opnun verksmiðjunnar í september 1984, þar á meðal 120 frystihúsamenn frá Íslandi er höfðu komið með sérstöku leiguflugi Flugleiða.



Ólafur Guðmundsson tekur við merki Grimsby úr hendi borgarstjóra borgarinnar.



Jón Páll Halldórsson skálar í tilefni dagsins við Einar Benediktsson sendiherra.

WEDDING RINGS
OUR SPECIALITY
Competitive prices - Large selection
HOUSE of McCUE
Wilton Rd., Humberston
Tel. 812299

Grimsby Evening Telegraph

TEL. GRIMSBY 59232 — TEL-ADS 44100

26,598

MONDAY, SEPTEMBER 10, 1984

A MESSAGE FROM THE EVENING TELEGRAPH

TO OUR ICELANDIC VISITORS



**I DAG BJÓÐUM
VIÐ VELKOMNA
TIL GRIMSBY FRAMMENN Í ISLENSKUM SJAVARUT-
VEGSDIÐI.**

Ekki er langt um líd frá því uthafstogarar okkar voru andspænis varðskipum ykkar í hafinu umhverfis Ísland.

En þratt fyrir það voru togarar

okkar svalt velkomir á Íslandi, ef við thurtum a aðstod að halda, hvort sem um var að ræða ahafnar-medlim eða togaran sjálfan.

Þessir dagar eru

nu lídnir og nu koma Íslensk skip reglulega með fiski sinn til Londonar í Grimsby og hjálpa mikid til, að halda Grimsby fiskihöfninni opinni.

Nu hafið thid

Íslenskir vidskip-tamenn, fjárfest í borg okkar, með því að reisa £2,5 milljona verksmiðju, sem veitir 160 manns atvinnu.

Vid vonum að gomul sar seu nu



groin og litum björtum augum a framtíðarvidskipti við thjod ykkar.

English translation — See Page SEVEN.

Grimsby Evening Telegraph fagnaði opnun verksmiðjunnar með forsiðugrein á íslensku og kvaðst vonast til að gömul sár vegna landhelgisdeilna væru gróin. Lesandi skrifaði á móti

og hneykslaðist á blaðinu. Hann kvað það að visu gott að grafa stríðsöxina — en Íslendingar hefðu grafið hana í skalla breskra togaramanna og það væri geymt en ekki gleymt.



Helga Lára Haraldsdóttir og Roy Yates, arkitekt að verksmiðjunni, standa við listaverk Helgu Láru er prýðir suðurhlíð skrifstofubyggingarinnar.

I'm desolate

SIR, — As a fisherman I feel absolutely desolate at our own Telegraph greeting with open arms, along with the other bigots the arrival of the Icelandics, when they have caused more misery and unemployment than any other single thing in this town's experience.

With regards welcoming support ship fishermen of the po

SIR, — A report of June 8, 1977. Some years ago before Icelandic Cod wars, in the region of 7,000 were employed by the fish merchants in fish sales and processing on the fish docks. By 1972 the number had declined to about 5,000 and through the years it has declined to nearly non-existent.

May I mention the men were employed by the

Annar skrifaði og kvaðst eyðilagður yfir væmnisskrifum blaðsins og fögnuði vegna íslensku verksmiðjunnar. Hann væri sjómaður og vildi minna á að í görvallri sögu Grimsby hefðu engir atburðir valdið þar jafnmiklu atvinnuleysi og eymd og aðgerðir Íslendinga. Í lokin þakkar sjómaðurinn fyrir að hann hefur þó enn þá reist að vilja ekki bjóða hinn vangann. „Ég kemst af án þeirra [Íslendinga].“

Verksmiðjan í Grimsby skoðuð 1984. Talið frá vinstri; Sturlaugur Daðason, verksmiðjustjóri frá upphafi til 1986, Guðni K. Gunnarsson, Richard Storry-Deans, stjórnarformaður breska dótturfyrirtækisins IFPL, Jón Páll Halldórsson, stjórnarmaður, Eyjólfur Ís-feld Eyjólfsson, forstjóri SH og stjórnarmaður í IFPL, Guðmundur Ólafsson, Frank Gray, Ólafur Guð-mundsson, forstjóri IFPL, og Ólafur Gunnarsson, stjórn-armaður IFPL.



sem seldir hafa verið í Bretlandi síðan, hafa verið framleiddir í verksmiðjunni í Grimsby og um skeið var einnig framleitt fyrir Frakkland. Hráefnið er þorsklökk, sérstaklega framleidd í viðurkenndum frystihúsum SH á Íslandi. McDonald's varð brátt stærsti viðskiptavinur IFPL og notaði um 30% af framleiðslu verksmiðjunnar um tíma, en með auknum umsvifum hennar hefur hlutur fyrirtækisins farið minnkandi.

Með vinnslu fyrir McDonald's og ekki síður með tilkomu steikingarlínu árið 1984 fór hlutur blokkar vaxandi í hráefnisnotkun verksmiðjunnar og framleiðslu-mynstrið breyttist. Minna varð um flök án húðunarefna en aukning varð í notkun brauðmylsnu, en mest þó í forsteiktum fiski með ídýfu (batter). Til grundvallar þeirri þróun liggur einnig að auðveldara er að stjórna skammtastærð með blokka-skurði en niðurskurði á flökum.

Með tímanum jókst framleiðsla í smásölupakkningar undir merkjum kaupenda. Stórar verslanakeðjur í Bretlandi hafa á þeim árum, sem verksmiðjan hefur starfað, selt eigin vörumerki í vaxandi mæli, merki framleiðenda hafa orðið að vikja fyrir merkjum verslananna og þar sem annars staðar er lögð meiri og meiri áhersla á hagkvæmni við innkaup til heimilishalds. Á þessu sviði fer samkeppni milli verslana harðnandi, og ásamt minnkandi kaupgetu á tímabili hefur þetta sett mark á sölu og framleiðslu fiskafurða. IFPL í Grimsby hefur fylgt þróuninni með því að framleiða undir merkjum stórmarkaðanna. Það hefur verið mat forráðamanna IFPL að óhemju dýrt hefði orðið að kynna vörumerki Sölumidstöðvarinnar og IFPL í smásöludreifingu og því var sú stefna tekin snemma að leggja aðaláherslu á stórmarkaði og sambærilega dreifendur.

Þegar aðalvinnslusalur verksmiðjunnar var tekinn í notkun á árinu 1984 var öll framleiðsluaukningin í vörumerkjum kaupenda. Helstu viðskiptavinirnir voru Bejam, Brake Brothers, Flying Goose, Brekkes og Iceland Frozen Foods. Hvað hið



Hólmfríður Karlsdóttir, ungfrú alheimur, og Ólafur Guðmundsson á frönsku matvælasýningunni SIAL árið 1986. Ráðstefnugestir löðuðust að íslenska sýningarbasnum, ekki sist vegna þokka hinnar íslensku alheimsfegurðardrottningar. Verksmiðjan í Grimsby gjörbreytti starfsgrundvelli SH í Bretlandi. Fyrir daga hennar voru það mest umsvifamiklir innflytjendur sem keyptu íslenska fiskinn og fjölbreytileiki afurða var litill. Því var ekki talin ástæða til að auglýsa. Verksmiðjan kallaði hins vegar á stórauðna kynningu á öllum sviðum, auglýsingar og þátttöku í sýningum eins og hinna frönsku SIAL. Til vinstri á myndinni er Pétur Másson, starfsmaður Coldwater í Bandaríkjunum, að hugleidda fisksölumál.

siðastnefnda snertir hafði Sölumiðstöðin átt í erjum við það síðan 1968 vegna nafnsins sem talið var ranglega notað og eftirlíking vörumerkis SH. Lögfræðingurinn Richard Storry-Deans, sem jafnframt var stjórnarformaður IFPL, taldi vafasamt að vinna mætti mál gegn þeim tveimur ungu mönnum sem áttu fyrirtækið en þeim hafði tekist að fá merkið „Icelandic“ skráð í Bretlandi sem sitt. Gamlar væringar voru nú geymdar, ef ekki gleymdar, og Iceland Frozen Foods varð einn af stærstu viðskiptavinum Icelandic Freezing Plants Ltd. Síðar sameinuðust Bejam-fyrirtækið og Iceland Frozen Foods eins og að framan greinir.

Hráefnisnotkun verksmiðjunnar var fyrst í stað að langmestu leyti fiskur frá Íslandi en þó var fiskur einnig keyptur annars staðar frá, t.d. smáflök af þorski og kolaflok. Húðunarefni, brauðmylsna og hveitiblanda var keypt af breskum framleiðendum að stærstum hluta.

Vaxandi áhersla er lögð á heilnæmi matvæla, í Bretlandi sem annars staðar. Reynt er að forðast aukaefni (svokölluð E-númer). Heilnæmisbylgjan hefur meðal annars beinst að því að draga úr notkun fitu og þar með steikingu. Þá hefur þróunin á síðari árum orðið sú, að dregið hefur úr notkun hefðbundinnar brauðmylsnu en í staðinn hefur framleiðsla afurða í ídýfu (oven-ready) aukist. Allt þetta hefur haft áhrif á framleiðslusamsetningu verksmiðjunnar í Grimsby og iðnaðarins í heild.

Þegar vinnsla hófst í Grimsby var markaðurinn að hverfa frá öskjum yfir í áprentaða plastpoka. Síðar snerist notkunin við og öskjur urðu aftur ríkjandi. Húðunarefni breyttust einnig, aukin notkun varð á grófkorna brauðmylsnu (japönsk gerð) og afurðum sem hægt var að eldsteikja (grilla), baka eða djúpsteikja, segir Jón Jóhannesson sem var verksmiðjustjóri frá 1986 fram til 1991.

Með tímanum var dregið úr notkun flaka, en blokknotkun aukin. Ástæðan var sú að erfitt reyndist að keppa við aðra notendur flaka um verð, flök eru dýrari en blokk, auk þess sem auðveldara er að stjórna skammtastærðinni þegar skorið er úr blokk en flökum.



Árið 1987 var lokið við að stækka frystigeymslu verksmiðjunnar í Grimsby og hefur verksmiðjan staðið óbreytt síðan. Af þessu tilefni var efnt til hátíðarhalda þann 28. september 1987. Ólafur Guðmundsson býður gesti velkomna en áður hafði Ólafur Egilsson, sendiherra, sett hátíðina. Sendiherrann stendur við hlið borgarstjóra Grimsby, sem þá var A. Caswell, en eiginkona borgarstjórans er honum á hægri

hönd. Forustumenn SH, stjórnarmenn IFPL, bankamenn frá Scandinavian Bank og Midland Bank og fleiri voru viðstaddir athöfnina. Má sjá þá í fremstu röð, Jón Ingvarsson, Friðrik Pálsson og Jón Pál Halldórsson er stendur við hlið Guðfinnu Pétursdóttur á endanum, eiginkonu Ólafs Guðmundssonar. Fyrir aftan Friðrik er Einar Oddur Kristjánsson en hann var í stjórn IFPL frá 1987 til 1990.

Viðskiptavinum hefur fjölgað með tímanum og má heita að allar helstu stórmarkaðskeðjur í Bretlandi hafi orðið viðskiptavinir IFPL. Talið er að jafnvægi hafi náðst og almennt sé um helmingur merkjavöru í stórmörkuðum undir merkjum framleiðenda, segir Jón Jóhannesson enn fremur. Undantekning er Marks & Spencer sem selja alfarið eigið merki.

Helstu keppinautar í sölu fiskafurða í tíð verksmiðjunnar í Grimsby hafa verið Birds Eye (Unilever-samsteypa) sem eru stærstir; Ross en sala þeirra hefur þó dregist saman á síðari árum; Young's, sem urðu hluti af Ross Group; Faroe Seafood; Bluecrest; Freebooter og McFish. Findus (Nestle-samsteypa) lokaði fiskréttaverksmiðju sinni í Grimsby á árunum 1992 til 1993.

Verksmiðjureksturinn

Sturlaugur Daðason verkfræðingur var verksmiðjustjóri fram til 1986 en kom þá aftur til starfa hjá Sölumiðstöðinni í Reykjavík. Jón Jóhannesson matvælafræðingur tók við verksmiðjunni af Sturlaugi en var áður deildarstjóri framleiðnideildar SH. Hann hafði tekið við deildinni þegar Sturlaugur fór til Englands. Jón segir að við komu sína til Grimsby hafi starfsemi verksmiðjunnar verið orðin allvel mótuð en tekið breytingum í samræmi við þróun markaðarins, óskir einstakra viðskiptavina og stefnumótun stjórnar og forstjóra félagsins.



Jón Jóhannesson og enskt starfsfólk, Paul og Jeanette, gæta að fiskstautum á leið í hveitjafningsbaðið og brauðmylsnuna þar á eftir. Fiskstautarnir mega ekki liggja saman á þessari

leið því að það hindrar að hveitjafningurinn og brauðmylsnan festist við stautana eins og til er ætlast.



Stautarnir að koma úr frystingu til pökkunar. Konan til hægri, næst á myndinni, tinir úr gölluð stykki sem eru seld sem gölluð vara á mun lægra verði.



Konurnar loka pökunum við enda færibandsins. Framleiðslan er fyrir Bejam, keðju frystibúða. Síðar keypti Iceland Frozen Foods Bejam og kom það mönnum í opna skjöldu því að Bejam hafði verið talið mun stærra fyrirtæki en Iceland Frozen Foods.



Fiskur nýkominn frá Íslandi, frá húsi númer 6 sem var Hjálmur á Flateyri. Konurnar eru að taka plastið utan af honum.

Eins og fram kom hér að framan, hófst tilraunavinnsla í desember 1982 með níu starfsmönnum. Árið 1985 var hráfnisnotkunin tæp 1.900 tonn af fiski og framleiðslan rúmlega 2.160 tonn (sjá töflu 6) og 1989 var hráfnisnotkun rúmlega 4.740 tonn af fiski og framleiðslan 6.500 tonn. Fisknotkun hafði því 2,5-faldast og framleiddar afurðir þrefaldast á tímabilinu, sem sýnir ljóslega þær breytingar sem urðu á framleiðslusamsetningu.

Tafla 6
Grimsby
Hráfnisnotkun og framleiðsla

Ár	Hráfnisnotkun tonn	Framleiðsla tonn
1985	1.898	2.164
1986	2.706	5.101
1987	3.369	5.687
1988	4.333	6.041
1989	4.741	6.501

Í lok 9. áratugarins voru framleiddar 40 til 50 vörutegundir á viku og voru yfir 200 manns í vinnu í verksmiðjunni að staðaldri. Fastir viðskiptavinir voru um 20 og var mest unnið í kaupendamerki.

IFPL kaupir Brekkes

Hið gamalgróna fyrirtæki Brekkes Ltd. í Hull hafði keypt frosin fiskflök af Sölumiðstöðinni síðan á tíma Frozen Fresh (Fillets) Ltd. í Gravesend í lok 6. áratugarins, eins og áður hefur komið fram, en hafði auk þess lengst af haft sterk sambönd í Noregi. Peter Lovell, aðaleigandi Brekkes og framkvæmdastjóri þess, var þannig vel kunnur SH-mönnum. Auk frysta fisksins hafði hann lengst af verið stór kaupandi ísvarins fisks á uppboðsmarkaði í Hull og Grimsby og á síðari árum annaðist eitt af félögum hans, Brekkes (Fish Sale) Ltd., þjónustu við íslensk fiskiskip og fyrirtæki sem fluttu ísvarinn fisk til Bretlands. Brekkes hafði í áratugi keypt ýmsar afgangsafurðir og aukategundir af Sölumiðstöðinni, afurðir sem óhjákvæmilega safnast saman í frystihúsunum, og hafði samsteypan kaupendur viðsvegar í landinu. Fyrirtækið hafði hafið kaup á afurðum verksmiðjunnar í Grimsby fljótlega eftir að hún hóf framleiðslu.

Rekstur Brekkes hafði oft verið þungur og fjárfesting síðari árin gerði stöðuna enn verri. Skuldir félagsins við Icelandic Freezing Plants Ltd. í Bretlandi og Sölumiðstöðina höfðu áratugum saman verið áhyggjuefni forráðamanna IFPL og SH.

Peter Lovell tjáði forráðamönnum IFPL í Grimsby árið 1985 að hann vildi selja fyrirtæki sín, sem sameiginlega gengu undir nafninu Brekkes Foods Group, og með samþykki stjórnar SH í nóvember það ár voru kaupin gerð. Yfirtakan átti sér stað 1. janúar 1986. Kaupverðið var 390.000 sterlingspund. Brekkes Foods Group samstæðan samanstóð af fjórum fyrirtækjum, Brekkes Foods Ltd. í Hull, sem var útflutnings- og dreifingaraðili á frystum fiski, Brekkes (Fish Sale) Ltd. sem sá um sölu á ísvörðum fiski í Hull, Brekkes Foods (Grimsby) Ltd. sem átti tvær litlar fiskverkunarstöðvar í Grimsby, og loks Brekkes Foods (North Shields) Ltd. með sérhæfingu í verkun á smáum humri til sölu í Miðjarðarhafslöndum.

Brekkes hafði sambönd og sölusamninga við stofnanir bæjar- og sveitarfélaga, skóla, sjúkrahús og hæli viðs vegar í Englandi og féll framleiðsla Grimsby-verksmiðjunnar vel að þeim samningum. Á þessum tíma var mikill útflutningur á ísvörðum fiski frá Íslandi til Humbersvæðisins og mörg frystihús innan vébanda SH voru þátttakendur í þeim viðskiptum og höfðu ýmis þeirra nýtt sér þjónustu Brekkes (Fish Sale) Ltd. eins og áður segir. Þess var vænst að hluti þeirra viðskipta myndi færast til IFPL með kaupunum.

Væntingar um aukinn árangur í sölu virtust ætla að rætast, að minnsta kosti fyrst í stað. Rekstur Brekkes-fyrirtækjanna árið 1986 gaf tilefni til bjartsýni, það tókst að breyta honum svo að hann skilaði hagnaði, en strax á næsta ári fór að síga á ógæfuhliðina. Mikið tap varð á fyrirtækjunum næstu árin, ekki síst í North Shields, en þar mátti að verulegu leyti rekja tapið til saltfiskverkunar sem varð mikil hrakfallasaga. „Ævintýrlegar tilraunir með nýja framleiðslu í North Shields gerðu illt ástand verra uns lokun þar var óumflýjanleg“, segir Ólafur Guðmundsson. Ferskfisksala á markaðinum í Hull reyndist heldur ekki í samræmi við þær vonir sem menn höfðu gert sér og áhugi félagsmanna SH á því að notfæra sér þjónustu eigin fyrirtækis reyndist lítill. Reksturinn varð óhagstæður og Brekkes (Fish Sale) Ltd. var selt á árinu 1989.

Að frátöldu árinu 1986 gekk rekstur Brekkes-fyrirtækjanna illa og mikið fé tapaðist. Því var starfsemin, eða það sem eftir var af henni, sameinuð Icelandic Freezing Plants Ltd. í Grimsby og fyrirtækinu í North Shields lokað. Kaupin á Brekkes eru dæmi um hugmynd sem lofaði góðu en snerist fljótlega upp í andhverfu sína, segir þáverandi stjórnarformaður félagsins, Jón Páll Halldórsson.



Ingólfur Skúlason.



Sturlaugur Dáðason.

Íslendingar í Grimsby

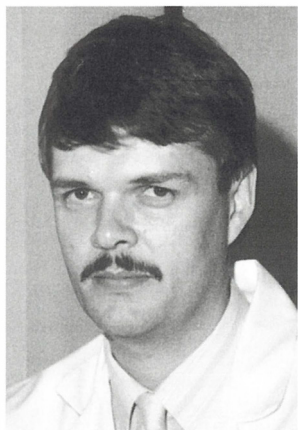
Hér verður í stuttu máli greint frá helstu Íslendingum sem starfað hafa hjá fyrirtækinu í Grimsby.

Ólafur Guðmundsson var framkvæmdastjóri Icelandic Freezing Plants Ltd. þar til í september 1987. Eins og áður greinir hafði hann verið framkvæmdastjóri Snax (Ross) Ltd. frá 1966, lengst af með aðsetur í Ewell, Surrey. Eftir að Ólafur hætti í Grimsby fór hann til Frakklands og sá um skrifstofu fyrir Sölumiðstöðina í Boulogne-sur-Mer, en fram að þeim tíma hafði salan þangað heyrð undir skrifstofuna í Englandi. Ólafur veitti Frakklandsskrifstofunni forstöðu í tvö ár eða þar til 1989.

Ingólfur Skúlason viðskiptafræðingur tók við starfi framkvæmdastjóra í Grimsby af Ólafi 1987 en hann hafði verið aðstoðarframkvæmdastjóri frá ágúst 1985. Ingólfur veitti fyrirtækinu forstöðu þar til í apríl 1990 en stofnaði þá eigið fyrirtæki í Englandi ásamt öðrum.

Agnar Friðriksson viðskiptafræðingur var ráðinn til að taka við framkvæmdastjórarstarfinu í apríl 1990. Hann hafði áður verið framkvæmdastjóri Umbúðamiðstöðvarinnar í Reykjavík, dótturfélags SH. Agnar hefur veitt félaginu forstöðu síðan og hafa umsvifin aukist mikið undir hans stjórn og fjárhagur þess færst til betri vegar. Um það er fjallað síðar.

Sturlaugur Dáðason verkfræðingur var fyrsti verksmiðjustjóri í Grimsby, eins og áður hefur komið fram. Hann hafði áður verið deildarstjóri framleiðnideildar SH en var ráðinn til Grimsby í ágúst 1980 og það kom í hans hlut að undirbúa framleiðsluna fyrstu árin og stýra henni. Sturlaugur fluttist aftur til Íslands á árinu 1986 og kom þá til starfa hjá SH í Reykjavík, fyrst í stað sem deildarstjóri þróunardeildar en síðar sem einn af framkvæmdastjórum Sölumiðstöðvarinnar. Hann varð framkvæmdastjóri fyrirtækis SH í Hamborg 1997.



Jón Jóhannesson.

Jón Jóhannesson matvælafræðingur tók við verksmiðjustjórninni af Sturlaugi 1986 en hann hafði áður verið deildarstjóri framleiðniðildar Sölumiðstöðvarinnar. Jón fluttist heim til Íslands á ný síðla árs 1991 og kom þá til starfa í markaðsdeild SH sem deildarstjóri.

Guðmundur Ólafsson hafði starfað á skrifstofunni í Ewell og kom til Grimsby þaðan. Hann var sölumaður og eini starfsmaðurinn sem fluttist með Ólafi frá London. Guðmundur var hjá IFPL í Grimsby þar til 1987.

Bjartmar Pétursson var ráðinn innkaupastjóri í janúar 1988 og gegndi því starfi í eitt ár. Í apríl 1989 tók Eyjólfur Ísfeld Eyjólfsson yngri við innkaupunum og annaðist þau þar til í janúar 1990. Í apríl 1991 var Halldór Bernódusson ráðinn til að sjá um innkaupin á fiski sem aðstoðarmaður Ian Hunter innkaupastjóra, en Halldór hafði um árabíl starfað í afskipunardeild SH í Reykjavík. Í apríl 1992 var Haraldur Guðfinnsson ráðinn í sölustörf en hann flutti aftur heim til Íslands vorið 1994.

Halldór Bernódusson, sem áður hafði verið í afskipunardeild SH, kom til starfa í Grimsby árið 1992, þá sem innkaupastjóri, sérstaklega afurða frá SH. Hann hefur auk þess haft yfirumsjón með fiskbirgðum SH-framleiðenda í Bretlandi.

Helgi Anton Eiríksson varð framkvæmdastjóri endursöluvöru (Commodity Sales Director) í byrjun mars 1995. Helgi hafði áður verið deildarstjóri í markaðsdeild SH.

Englendingar í trúnaðarstöðum



Bjartmar Pétursson.

Margir breskir starfsmenn hafa gegnt lykilstörfum hjá félaginu. Þeir helstu fram til 1992 voru Steve Crossland gæðastjóri, Glenn Wishart fjármálastjóri, Mike Crooks sölustjóri fyrir verksmiðjuafurðir fyrstu árin, Roger Preston sem tók við söluinni af Mike Crooks, þó með viðtækara starfsvið, en fram að þeim tíma hafði Ólafur Guðmundsson séð um sölu fiskafurða frá Íslandi. Jan Przeniczny annaðist daglegan rekstur verksmiðjunnar, Ian Hunter var ráðinn innkaupastjóri frá 1990, og Jeff Crowther var ráðinn verksmiðjustjóri þegar Jón Jóhannesson flutti heim haustið 1991.

Tony Wheatley var ráðinn sölu- og markaðsstjóri við sameininguna við Faroe Seafood (UK) Ltd. (sjá síðar).

Fjárhagur og afkoma

Icelandic Freezing Plants Ltd. (IFPL) var alla tíð alfarið í eigu Sölumiðstöðvar hraðfrystihúsanna. Fjárhagslega var reksturinn erfiður fyrstu árin því tap var á verksmiðjunni sem fjármagnað var með lánum og auknu hlutfé frá Sölumiðstöðinni. Reksturinn var þó talinn eftir atvikum viðunandi þar til 1987 en þá versnaði staðan mikið og fór enn niður á við næstu þrjú árin, meðal annars vegna tapreksturs á Brekkes-samsteypunni.

Þegar ljóst var hvert stefndi fékk stjórnin breska ráðgjafafyrirtækið OCC til þess að meta stöðuna og framtíðarmöguleika. Það var ein meginniðurstaða úttektarinnar að leggja bæri áherslu á að ná viðskiptum með framleiðslu á nýjum vörutegundum og sanna getu fyrirtækisins, hæfni og úthald. Niðurstaða þessi kom ekki á óvart og hafði þegar verið lagður grunnur að aukinni vöruþróun og sókn með nýjum vörutegundir.

Miklar umræður áttu sér stað á næstu þremur árum um framtíð félagsins. Á



Lily og Clarrie að störfum í verksmiðjunni.

stjórnarfundir Sölumiðstöðvarinnar hinn 4. maí 1988 skýrði Friðrik Pálsson forstjóri SH frá niðurstöðu ráðgjafafyrirtækisins, um horfur í rekstri og markaðsstöðu, og að stjórn IFPL hefði samþykkt að beina eftirfarandi erindi til Sölumiðstöðvarinnar sem stjórn SH samþykkti að lokinni umræðu á fundinum:

„Stjórn IFPL beinir því til stjórnar SH að framkvæmdaráði og forstjóra SH verði falið að koma á virkara eftirliti með rekstri IFPL og dótturfyrirtækja en verið hefur af hálfu eigenda fyrirtækisins. Jafnframt verði nýrri framkvæmdastjórn fyrirtækisins lagt allt það lið, sem unnt er við að endurreisa fjárhag og rekstur þess.“

Með samþykktinni var félagið í raun sett undir eftirlit framkvæmdaráðs SH.

Tapreksturinn var enn til umræðu á stjórnarfundum SH í Reykjavík hinn 25. maí 1988 og samþykkti fundurinn, að loknum ítarlegum umræðum, að heimila framkvæmdaráði SH að taka greiðsluflytingarlán að upphæð 2,5 milljónir sterlingspunda vegna IFPL í Grimsby.

Stjórnir SH og IFPL ásamt félagslegum endurskoðanda SH ræddu fjárhagsstöðuna ítarlega á sameiginlegum fundum í Grimsby dagana 7. og 8. desember 1988. Bréf hafði þá borist frá viðskiptabanka IFPL þar sem skýrt var frá því að lánaþyrirgreiðsla til IFPL væri háð því að hlutfé yrdi aukið verulega þar sem mjög hefði gengið á það vegna tapreksturs undanfarin ár. Bankinn kvaðst ekki tilbúinn til að halda óbreyttum viðskiptum nema að grunnur félagsins yrdi styrktur með þeim hætti.

Eftir ítarlegar umræður varð niðurstaða fundarins sú að auka hlutféð um 3 milljónir sterlingspunda. Stjórnirnar báðar samþykktu hlutfjárukninguna ásamt öllum varastjórnarmönnum SH og félagslegur endurskoðandi lýsti stuðningi við ákvörðunina.

Höfuðstóll Icelandic Freezing Plants Ltd. var neikvæður um 854 þúsund sterlingspund í árslok 1988 eins og sjá má í meðfylgjandi töflu nr. 7 en þess var vænst að hlutfjárukningin nægði til að takast mætti að snúa rekstrinum til betri vegar.



Halldór Bernódusson.

Sú varð þó ekki raunin. Áætlanir stóðust ekki og fyrirtækið var rekið áfram með auknum halla. Það var ýmislegt sem leiddi til vaxandi tapreksturs á þessum tíma, má þar til dæmis nefna samdrátt hjá stærstu kaupendunum og hækkandi vexti í Bretlandi. Í raun var félagið undir eftirliti framkvæmdaráðs SH eins og áður greinir.

Sölumiðstöðin hélt áfram að fjármagna IFPL með lánum og áhyggjur stjórnarmanna og forráðamanna beggja félaganna fóru vaxandi eins og berlega kemur í ljós þegar fundargerðir frá þessum tíma eru skoðaðar.

Höfuðstóll félagsins minnkaði enn og var orðinn neikvæður um 2,3 milljónir sterlingspunda í árslok 1989 þrátt fyrir það að hlutfé SH hafði verið aukið um 3 milljónir sterlingspunda í desember 1988. Á það bættist lán frá SH og viðskiptaskuld og voru áhyggjur manna því eðlilega miklar. Á fundi stjórnar SH hinn 18. janúar 1990 var tekin fyrir tillaga frá stjórn IFPL þess efnis að Sölumiðstöðin veitti IFPL vikjandi lán að upphæð 3 milljónir sterlingspunda. Lánið átti að hluta til að ganga til að endurskipuleggja fjárhag félagsins vegna tapreksturs 1989 og að auki til þess að tryggja enska félaginu rekstrarfjármagn árið 1990. Eftir miklar umræður var samþykkt málamiðlunartillaga stjórnar IFPL að veita vikjandi lán, 2 milljónir sterlingspunda. Fjórum árum síðar, hinn 11. mars 1994, samþykkti stjórn SH að breyta láni þessu í hlutfé.

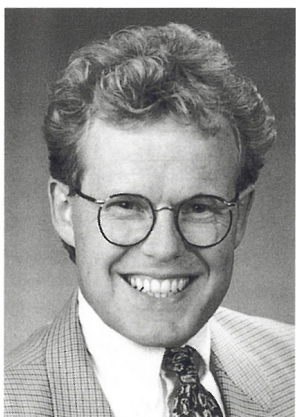
Reksturinn í Grimsby var enn helsta umræðuefnið á stjórnarfundi SH hinn 18. apríl 1990 er enn var rætt um fjárhagsstöðu IFPL í Grimsby og hinn mikla taprekstur sem orðið hafði á árinu 1989. Á fundinum hafði Jón Páll Halldórsson, formaður IFPL, framsögu og skýrði meðal annars frá því að Ingólfur Skúlason framkvæmdastjóri IFPL hefði sagt starfi sínu lausu og að Agnar Friðriksson viðskiptafræðingur hefði verið ráðinn í hans stað. Formaðurinn lagði síðan fram svohljóðandi tillögu frá stjórn IFPL:

„Stjórn SH lýsir yfir stuðningi sínum við þá stefnu stjórnar IFPL að halda rekstri félagsins áfram. Telur hún það vera í samræmi við þau markmið sem sett voru árið 1988 í kjölfar viðamikillar könnunar á framtíðarhorfum félagsins, einnig vísar hún til samþykktar sinnar um sama efni frá 18. janúar sl. Bendir söluaukning síðustu 8 mánaða og rekstrarniðurstöður undanfarins ársfjórðungs til þess að nú geti hilt undir að þau tók séu að nást á rekstrinum sem að var stefnt. Það er því í þágu hagsmuna eigendanna að fullreynt sé hvort sá bati verði varanlegur.“

Miklar umræður urðu á fundinum um stöðuna og leiðir til úrbóta. Í eftirfarandi frásögn af umræðum er stuðst við fundargerð en andrúmsloftið var allþungt.

Sú skoðun kom fram að gera ætti ráð fyrir því í tillögunni að loka verksmiðjunni og yrði það gert í áföngum. Það var álit þeirra Ágúst Einarssonar og Brynjólfs Bjarnasonar sem töldu að minnsta kosti æskilegt að reikna út hvað í því fælist að draga reksturinn saman. Magnús Kristinsson og Jón Friðjónsson tóku í sama streng. Gunnar Ragnars benti hins vegar á að útlitið virtist betra nú en áður og í sama streng tók Finnþógi Jónsson. Friðrik Pálsson forstjóri SH skýrði frá því að ráðgjafar IFPL hefðu þegar skoðað þann möguleika og talið að það væri til hins verra að skera framleiðsluna niður. Guðmundur Karlsson taldi að fyrsta eða tvær fyrstu málsgreinar tillögunnar væru fullnægjandi. Aðrir stjórnarmenn SH, sem tjáðu sig um málið og voru fylgjandi því að þraukað yrði lengur og látið reyna á það hvort bæta mætti reksturinn, voru Ólafur B. Ólafsson, Rögnvaldur Ólafsson, Guðfinnur Einarsson og Rakel Olsen.

Stjórn IFPL hafði lagt áherslu á að ýmsar aðgerðir stjórnarinnar væru þegar farnar að skila árangri og reksturinn væri kominn yfir örðugasta hjallann, salan



Haraldur Guðfinnsson.



Steve Crossland.

hefði aukist og lokun verksmiðjunnar hefði verulegan kostnað í för með sér sem þá bættist við það fé sem Sölumiðstöðin hafði þegar lagt til uppbyggingarinnar í Englandi.

Að lokum samþykkti fundurinn samhljóða svohljóðandi tillögu Jóns Ingvarssonar stjórnarformanns SH, sem ályktun fundarins:

„Í ljósi batnandi afkomu Icelandic Freezing Plants Ltd. á fyrsta ársfjórðungi þessa árs og með vísan til söluaukningar síðastliðinna átta mánaða lýsir stjórn SH yfir stuðningi sínum við stefnu stjórnar félagsins að halda rekstri félagsins áfram.“

Á grundvelli þessarar samþykktar stjórnar SH hinn 18. apríl 1990 var nú enn hafist handa við að bæta reksturinn og endurskipuleggja starfsemi IFPL og brátt fór árangur að koma í ljós.

Hinn 17. október 1990 var haldinn í Reykjavík lokaður félagsfundur Sölumiðstöðvarinnar þar sem meðal annars var fjallað um afkomu Icelandic Freezing Plants Ltd. í Grimsby. Stjórnarformaður, Jón Ingvarsson, hafði framsögu um stöðu erlendu dótturfélaganna og þróun í afkomu þeirra. Í ræðu sinni sagði Jón meðal annars um stöðu félagsins í Bretlandi:

„Um nokkurra missera skeið höfum við vart komið svo saman að ekki væri aðal-umræðuefnið miklir rekstrarferðleikar dótturfyrirtækis SH í Bretlandi. Á aðalfundi SH í apríl lá fyrir að tæpast yrði félaginu haldið gangandi ef ekki yrði unnt að snúa við miklum samfelldum taprekstri sem staðið hafði í þrjú ár.

Þessum taprekstri að fjárhæð 3,6 milljónir sterlingspunda var eins og ykkur er kunnugt mætt með þriggja milljón punda hlutafjáruakningu snemma árs 1988 auk þess sem Sölumiðstöðin veitti félaginu tveggja milljón punda víkjandi lán á s.l. ári.

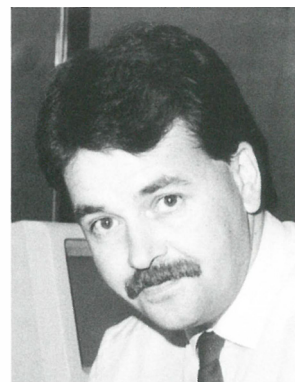
Nú virðist sem betur fer farið að rofa verulega til í rekstri félagsins og standa vonir til að reksturinn muni skila einhverjum hagnaði á þessu ári.

Í því sambandi skiptir mestu máli sá bati sem orðið hefur á rekstri verksmiðju félagsins, enda er fjármagnið að langmestu leyti bundið í þeim þáttum er tengjast verksmiðjunni en eins og ykkur er kunnugt voru gerðar gagnngerar skipulagsbreytingar á öllum rekstrinum á árinu 1988.

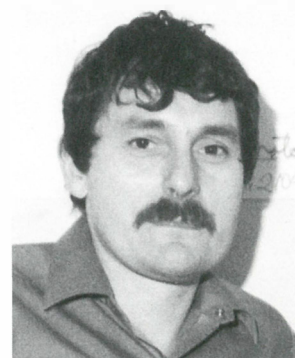
Stöðug aukning hefur átt sér stað allt frá september á s.l. ári og nemur söluaukning verksmiðjuframleiddrar vöru fyrstu níu mánuði þessa árs rúmlega 40% í sterlingspundum og um 26% að magni til. Á sama tíma hefur flakasalan aukist um rúmlega 35% í sterlingspundum og um 3% að magni til.

Í lok apríl urðu framkvæmdastjóranskipti hjá félaginu og mun Agnar Friðriksson greina okkur hér á eftir frá stöðu félagsins nú. Í stuttu máli má segja, að betur hafi gengið í rekstri félagsins í sumar en bjartsýnar vonir stóðu til. Söluaukning er veruleg áfram, framlegð hefur batnað til muna og þar af leiðir að afkoma félagsins er allt önnur og betri en á síðustu misserum. Lætur nærri að félagið sé taplaust frá áramótum, en hafði á sama tíma á síðasta ári tapað um 1,2 milljónum sterlingspunda.“

Fjárhagur Icelandic Freezing Plants Ltd. í Bretlandi fór nú batnandi eins og fram kemur hér á eftir.



Glenn Wishart.



Jan Przeniczny var fyrsti Bretinn sem ráðinn var til verksmiðjunnar en hún var enn í byggingu þegar gengið var frá ráðningu hans. Hann var fyrst yfirmaður véladeildarinnar og sá um viðgerðir og eftirlit en eftir að Jón Jóhannesson fór heim tók hann að sér daglegan rekstur verksmiðjunnar.



Jón Páll Halldórsson kom í stjórn IFPL árið 1980 og var formaður stjórnarinnar frá 1986 til 1996.

Starfsemin eftir 1990

Fjárhagur IFPL styrkist

Eins og að framan greinir samþykkti stjórn Sölumiðstöðvarinnar á örlagaríkum fundi hinn 18. apríl 1990 að halda rekstrinum í Grimsby áfram í trausti þess að afkoman færi batnandi. Sú varð líka raunin, Icelandic Freezing Plants Ltd. skilaði hagnaði öll árin sem á eftir komu. Það gerðist þrátt fyrir að erfitt efnahagsástand hefði ríkt í Bretlandi, þrengingar verið í fiskiðnaði og samdráttur á flestum sviðum. Framleiðsla verksmiðjunnar jókst ár frá ári og félagið aflaði aukinna viðskiptasambanda. Samhentu starfsliði tókst að breyta vörn í sókn.

Tafla 7

Fjárhagsstaða

Icelandic Freezing Plants Ltd, Grimsby

Árs- lok	Hlutfé þús. stp.	Óráðstafað eigið fé	Eigið fé þús. stp.
1979	20	93,5	113,5
1980	20	119,0	139,0
1981	20	217,9	237,9
1982	200	805,7	1.005,7
1983	200	857,0	10.57,0
1984	560	559,2	1.119,2
1985	560	680,2	1.240,2
1986	560	1.041,7	1.601,7
1987	560	62,3	622,3
1988	3.560	(853,9)	2.706,1
1989	3.560	(2.548,3)	1.011,7
1990	3.560	(2.320,2)	1.239,8
1991	3.560	(1.947,0)	1.613,0
1992	3.560	(1.300,3)	2.259,7
1993	3.560	(266,3)	3.293,7
1994	5.560	988,9	6.548,9
1995	5.560	1.666,7	7.226,7

Vöruþróunarstarf innan fyrirtækisins hefur á síðari árum verið stóraukið og mikil áhersla lögð á að auka samkeppnishæfni þess. Það skilaði góðum árangri og hefur eftirspurn eftir vörum félagsins farið vaxandi. Í samræmi við aukninguna var framleiðslugetan aukin, m.a. með því að bæta þriðju framleiðslulínunni við. Hún var tekin í notkun á miðju ári 1992 og sú fjórða á miðju ári 1994. Sú nýjasta er afar fullkomin og við hana hefur verið tengdur hálf sjálfvirkur pökkunarbúnaður.

Árið 1995, sem var síðasta heila starfsár IFPL, hafði vörusalan aukist úr 37,2 milljónum sterlingspunda árið 1989 í 58,7 milljónir sterlingspunda 1995 eða um tæplega 58%. Við sameiningu verksmiðjanna, þeirrar íslensku og færeysku, jókst salan enn og varð 92,7 milljónir og hafði þá 2,5-faldast frá árinu 1989.



Stjórn breska dótturfyrirtækisins árið 1986 til 1987. Talið frá vinstri; Friðrik Pálsson, Ólafur Guðmundsson, Jón Páll Halldórsson, Knútur Karlsson og Jón Ingvarsson.

Eins og áður sagði hefur starfsemin skilað hagnaði öll árin frá 1990 og hefur fjárhagur fyrirtækisins eflst mikið á þeim tíma enda ávöxtun eigin fjár verið góð öll þessi ár.

Sölumiðstöðin kaupir Faroe Seafood í Grimsby

Föroya Fiskasöla, sem lengst af gegndi líku hlutverki fyrir frystihúsin í Færeyjum og Sölumiðstöðin fyrir frystihúsin á Íslandi, stofnaði fiskréttaverksmiðju í Grimsby árið 1964. Upphaflega nafn enska félagsins var Chaldur Ltd. en á síðari árum hefur félagið verið starfrækt undir nafninu Faroe Seafood Ltd. Eins og áður hefur komið fram höfðu eigendurnir í Færeyjum sýnt áhuga á samstarfi við Sölumiðstöðina um verksmiðjurekstur árið 1979 en því þá verið hafnað af SH.

Um svipað leyti og Sölumiðstöðin reisti verksmiðjuna á South Humberside Industrial Estate reistu Færeyingar hliðstæða verksmiðju á sama svæði en áður hafði færeyska verksmiðjan verið á hafnarsvæðinu í Grimsby.

Miklar sviptingar hafa átt sér stað í frystihúsarekstri í færeyskum sjávarútvegi á undanförunum árum, frystihúsin hafa nær öll skipt um eigendur og nýir menn hvarvetna tekið við stjórn. Sölustofnunin Föroya Fiskasöla varð aðeins svipur hjá sjón miðað við það sem áður var og verksmiðjan í Grimsby var seld. Rekstur hennar hafði lengi verið erfiður og á árinu 1994 var farið að halla verulega undan fæti. Þáverandi eigandi, Faroe Seafood P/f í Færeyjum, ákvað hinn 4. júlí 1995 að selja fyrirtækinu J.P.J. & Co. í Klakksvík í Færeyjum öll hlutabréfin. Tveim dögum síðar keypti Sölumiðstöð hraðfrystihúsanna helming hlutafjárins í hinu breska félagi og á stjórnarfundi í SH hinn 7. júlí sama ár var ákveðið að fyrst um sinn skyldi reksturinn vera óbreyttur en stefnt að nánú samstarfi verksmiðjanna í Grimsby á sem flestum sviðum, meðan stjórnendur væru að átta sig á stöðunni.



*Adalsteinn Jónsson var
ánægður með uppbygging-
una í Grimsby.*

Á fundi í framkvæmdaráði SH 16. ágúst 1995, þar sem einnig voru mættir stjórnarformaður og framkvæmdastjóri IFPL, þeir Jón Páll Halldórsson og Agnar Friðriksson, voru kynntar hugmyndir um sameiningu fyrirtækjanna Faroe Seafood (UK) Ltd. (skammstafað FS) og Icelandic Freezing Plants Ltd. (skammstafað IFPL) í Grimsby. Þær athuganir sem gerðar höfðu verið á rekstri beggja fyrirtækjanna sýndu ótvírátt að styrkja mætti hag þeirra með samruna og samrekstri. Eftir ítarlega umfjöllun var samþykkt að beina því til stjórnar IFPL að heimila Agnari Friðrikssyni framkvæmdastjóra að taka jafnframt að sér framkvæmdastjórn hjá FS þar til niðurstaða fengist á því hvort félögin yrðu sameinuð eða rekin sem sjálfstæð félög.

Á framangreindum fundi framkvæmdaráðs var einnig samþykkt að beina því til stjórnar SH að veita heimild til að ganga til samninga við J.P.J. & Co. í Færeyjum um sameiningu fyrirtækjanna. Hluttur IFPL yrði ekki minni en 75% í sameinuðu félagi. Tillögurnar voru samþykktar á stjórnarfundum SH hinn sama dag.

Samningaviðræður við meðeigendur SH áttu sér stað í Kaupmannahöfn hinn 22. ágúst 1995 og náðist þar samkomulag sem m.a. fól í sér að eignarhluttur SH í nýju félagi yrði 75% og hluttur J.P.J. & Co. 25%.

Stjórnarfundur var síðan haldinn í SH 24. ágúst. Á þeim fundi samþykkti stjórnin Kaupmannahafnarsamkomulagið. SH fékk greiddar 1,3 milljónir sterlingspunda frá IFPL áður en til sameiningarinnar kom til þess að halda mætti eignarhlut SH við 75%.

Á stjórnarfundum SH hinn 21. mars 1996 var samþykkt að SH seldi IFPL hlutabréf sín í Faroe Seafood Ltd. fyrir því sem næst 1,9 milljónir sterlingspunda. Ákveðið var að stjórn hins sameinaða félags yrði skipuð sjö mönnum, fimm frá SH og tveimur frá hinum eigendunum og samþykkt að tilnefna eftirtalda menn frá SH: Jón Ingvarsson, Sigurð Einarsson, Friðrik Pálsson, Ólaf Marteinsson og Agnar Friðriksson.

Samruni félaganna – nýtt nafn

Á framangreindum stjórnarfundum vakti Jón Páll Halldórsson máls á því, hvort ekki væri rétt í tengslum við breytingarnar í Grimsby að gefa hinu nýja sameignarfélagi nafnið Coldwater Seafood (UK) Ltd eins og til hafði staðið fyrir 15 árum þegar verksmiðjan í Grimsby var reist. Hugmyndin fékk góðar undirtektir en ákvörðun var frestað. Samruni félaganna í Grimsby var endanlega staðfestur á stjórnarfundum í báðum félögunum í Grimsby hinn 26. mars 1996.

Samruni félaganna í Grimsby var endanlega staðfestur á stjórnarfundum í báðum félögunum í Grimsby hinn 26. mars 1996 og hið sameiginlega félag tók við rekstri beggja verksmiðjanna 1. apríl 1996.

Á stjórnarfundum SH 11. apríl 1996 kom fram tillaga frá framkvæmdaráði SH um nafnbreytinguna og hlaut hún samþykki allra stjórnarmanna SH. Miklar skipulagsbreytingar voru gerðar næstu mánuðina og hinn 30. september 1996 var nýja nafnið tekið upp og frá þeim tíma bera tvö dótturfélög SH Coldwater-nafnið, Coldwater Seafood Corporation í Bandaríkjunum og Coldwater Seafood (UK) Ltd. í Bretlandi.



Friðrik Pálsson og Jón Ingvarsson stínga saman nefjum á aðalfundi SH 1990. Þeir höldu eindregið fram þeirri skoðun að halda ætti áfram verksmiðjurekstrinum í Grimsby.

Framleiðsla í tveimur verksmiðjum í Grimsby

Reksturinn var endurskipulagður með tilliti til hagstæðrar nýtingar beggja verksmiðjanna, en í raun höfðu félögin haft nokkra sérhæfingu, hvort á sínu sviði, og viðskiptavinir voru ekki þeir sömu nema að litlu leyti. Vestur-verksmiðjan er sú sem Færeyingar áttu áður, en austur-verksmiðjan sú íslenska. Eftir sameininguna var blokkaskurður og móttun í austur-verksmiðjunni en flakaskurður í hinni. Fullkominni vöruþróunardeild var komið fyrir í vestur-verksmiðjunni.

„Við erum með vörur sem spanna nánast allan skalann hvað varðar samkeppnishæfni og útlit,“ segir Agnar Friðriksson í viðtali við Morgunblaðið.⁶ „Við framleiðum fiskifingur fyrir Aldi, sem er verslanakeðja í ódýrari kantinum og allt upp í að framleiða úr dýrum sjófrystum flakastykkjum fyrir Marks & Spencer.“ Meðal viðskiptavina eru allar helstu keðjur stórverslana í Bretlandi, auk áðurgreindra má t.d. nefna verslanakeðjurnar Tesco og Sainsbury's og veitingahúsakeðjur á borð við McDonald's sem var fjórði stærsti viðskiptavinurinn 1996. Eins og áður hefur komið fram, hóf IFPL framleiðslu fyrir McDonald's í Bretlandi fljótlega eftir að verksmiðjan tók til starfa.

Enda þótt stærsti hluti framleiðslu Coldwater (UK) sé seldur í Bretlandi er um töluverðan útflutning að ræða þaðan. Mikið fer til Frakklands, Grikklands og Saudi-Arabíu, en Coldwater (UK) selur einnig til Írlands, Spánar, Möltu, Svíþjóðar, Belgíu, Pýskalands, Sviss, Japans, Kóreu, Hong Kong, Singapúr og Ástralíu. Þá má geta þess að sá fiskur, sem seldur hefur verið í McDonald's-veitingahúsunum á Íslandi, hefur komið frá verksmiðjunni í Grimsby.

Breski markaðurinn er hefðbundinn þorsk-, ýsu- og kolamarkaður, eins og oft hefur komið fram í riti þessu, þótt margar aðrar tegundir seljist. Coldwater (UK) hefur t.d. unnið úr um 10 fisktegundum í Grimsby. Þegar þorskverð og þar með talið þorskblokkarverð fór upp úr öllu valdi á árunum eftir 1990, fór verksmiðja



Verksmiðja Færeyinga í Grimsby var rétt hjá verksmiðju IFPL. Þessar verksmiðjur eru nú undir einum hatti og á SH 75% hlutafjár í fyrirtækinu Coldwater (UK).

IFPL í Englandi eins og íslensku verksmiðjurnar í Bandaríkjunum og aðrar samþærilegar verksmiðjur beggja vegna Atlantsála að prófa nýjar fisktegundir í afurðir sem áður höfðu verið unnar úr þorskblokk. Það hleypti inn fisktegundum sem áður höfðu verið nær óþekktar í Bretlandi, t.d. Kyrrahafsufsa frá Alaska, lýsingi (hake) frá Suður-Ameríku og hókinhala frá Nýja-Sjálandi; sama þróun og í Bandaríkjunum. Blokk úr nýju tegundunum var mun ódýrari en hefðbundin þorskblokk. Á síðari hluta árs 1996 var íslenskur fiskur orðinn aðeins þriðjungur af því hráefni sem verksmiðjurnar í Grimsby notuðu, annar fiskur kom frá Færeyjum, Noregi, Danmörku, Portúgal, Bandaríkjunum, Kína, Suður-Ameríku og Nýja-Sjálandi. Mest var þó keypt frá Sölumidstöðinni og notkun á sjófrystum fiski hafði aukist á kostnað landfrysts fisks.

Umsvif mikil og fjárhagsstaða styrkist

Starfsmenn Coldwater Seafood (UK) Ltd. voru um 900 eftir sameininguna og ársverk um 750. Að jafnaði var unnið á tveimur átta stunda vöktum. Framleiddar voru um 300 vörutegundir, um 450 tonn af fiskréttum í viku hverri eða 23 þúsund tonn á heilu ári. Velta fyrirtækisins árið 1996 varð yfir 10 milljarðar króna.

Fjárhagsstaða félagsins er góð, eigið fé í árslok 1996 var um 11 milljónir sterlingspunda, eða um 1,2 milljarðar króna og er það ótrúlega góður árangur miðað við stöðuna 1990, þegar stjórnir SH og IFPL fjölluðu um það hvort leggja ætti starfseminu niður og loka verksmiðjunni í áföngum.

Hagnaður ársins 1996 fyrir skatta varð 1,4 milljónir sterlingspunda eða um 160



milljónir króna miðað við gengi 115 krónur í pundinu. Sala afurða var að verðmæti 60 milljónir sterlingspunda eða um 6,9 milljarðar króna miðað við sama gengi.

Hið nýja sameinaða fyrirtæki hefur mjög sterka stöðu á Bretlandsmarkaði og er talið vera þriðja stærsta fyrirtækið í Bretlandi á sínu sviði. Það er einnig farið að láta að sér kveða á meginlandi Evrópu í samstarfi við fyrirtæki Sölumiðstöðvarinnar þar.

Helstu yfirmenn fyrirtækisins árið 1997 voru, auk Agnars Friðrikssonar forstjóra:

Glenn R. Wishart, fjármálastjóri, með fjármál og bókhald.

Tony Wheatley, sölu- og markaðsstjóri, með sölu verksmiðjuafurðanna.

Helgi Anton Eiríksson, sölustjóri, með endursölvururnar, þ.e.a.s. fisk sem fyrirtækið kaupir og selur aftur án vinnslu í verksmiðjunum.

Jeff Crowther, framleiðslustjóri, sem sér um verksmiðjurnar.

Ian Hunter, innkaupastjóri, sér um innkaupin á fiski og öðru hráefni til verksmiðjunnar, en einnig um frystigeymslur og flutninga.

Þá ber að nefna Bridget Lloyd, ritara Agnars Friðrikssonar, sem annast hin margvíslegu verk sem því starfi fylgja, ásamt tengslum við menn, innan húss sem utan, sem samskipti hafa við fyrirtækið.

Stjórn IFPL 1995 til '96, seinasta framleiðsluárið í sögu fyrirtækisins: Sitjandi frá vinstri; Jón Ingvarsson, Jón Páll Halldórsson, formaður stjórnar síðan 1986, og Adalsteinn Jónsson. Standandi, frá vinstri; Ólafur Baldur Ólafsson, Agnar Friðriksson, Sigurður Einarsson, Friðrik Pálsson og Ólafur Marteinsson. Ljós: Geoffrey Pass.

Sala Coldwater (UK) Ltd.

Söludeildir Coldwater (UK) í Grimsby eru tvær, segir Helgi Anton Eiríksson. Önnur sér um að koma framleiðslu verksmiðjanna tveggja í verð, og reyndar gott betur því að vöruþróun, umbúðahönnun og hverskonar kynningarstarf heyrir einnig undir hana. Þetta er hin svokallaða sölu- og markaðsdeild en henni stjórnar Tony Wheatly, sem kom frá Faroe Seafood í Grimsby við sameininguna. Hinni



Austur-verksmiðjan eða sú gamla íslenska. Verksmiðjan, er áður var Færeyinga, er hins vegar kölluð vestur-verksmiðjan en báðar starfa þær undir merkjum Cold-water (UK).

söludeildinni stjórnar Helgi Anton. Hann kom til IFPL frá Sölumiðstöð hraðfrystihúsanna árið 1995 og er einn af þeim þremur Íslendingum sem voru hjá Coldwater (UK) í Grimsby um mitt ár 1997. Verkefni Helga og þeirra fjögurra manna, sem með honum starfa, er að selja fisk sem fer áfram til kaupenda í Bretlandi án vinnslu í verksmiðjunum.

„Þetta eru hinar svokölluðu endursöluvörur“, útskýrir Helgi. „Þær koma aldrei í verksmiðjurnar en stundum verðum við að geyma þær í frystigeymslum okkar. Við eigum tvær slíkar er rúma samtals um 9.000 bretti sem er í kringum 9.000 tonn – eða við leigjum geymslur fyrir þær uns kaupendur finnast. Stundum fara afurðirnar beint frá framleiðanda á Íslandi til kaupanda erlendis. Í því tilfelli erum við nánast ekki annað en milligöngumenn um viðskiptin. Þó er það svo að Coldwater kaupir alltaf allan fisk sem kemur frá Íslandi, hvort sem hann fer síðan sem hráefni í verksmiðjurnar eða er seldur beint til einhvers viðskiptavinar í Bretlandi.“

Helgi segir að endursalan hafi numið rúmlega 8.000 tonnum árið 1996 og gefið af sér um 28,5 milljónir sterlingspunda. Til samanburðar var heildarsala Coldwater (UK) tæp 33.000 tonn og um 94 milljónir sterlingspunda. Endursalan var með öðrum orðum um fjórðungur að magni en um þriðjungur að verðmæti.

Rækjan á stærstan hlut í endursöluvöru, „Við seldum um 3.300 tonn af rækju í fyrra, þar af um 1.500 tonn í 400 gramma pokum beint í stórmarkaði vítt og breytt um landið. Við þá sölu nýtur Íslandsdeildin dyggilegs stuðnings frá Tony



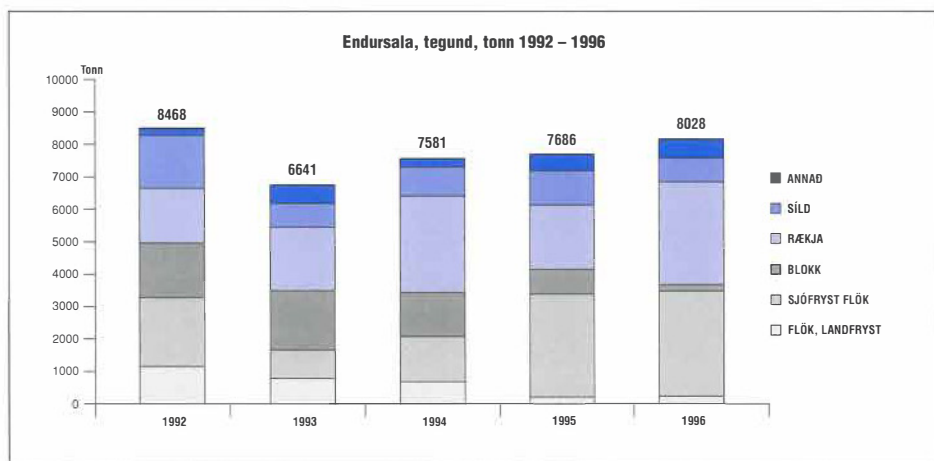
Yfirmenn Coldwater í Bretlandi. Efri röð frá vinstri; Nigel Holt, sölustjóri, Jeff Growther, framleiðslustjóri, Ian M. Hunter, innkaupastjóri og Helgi Anton Eiríksson, sölustjóri fyrir endursöluvörur. Sitjandi frá vinstri; Tony Wheatley, sölu- og markaðsstjóri, Agnar Friðriksson, forstjóri, og Glen R. Wishart, fjármálastjóri.

Wheatly og hans fólki en samvinna söludeildanna tveggja er mjög nán“, segir Helgi Anton í viðtali við Jón Hjalton.

Af öðrum vörum, sem endursöludeildin hefur séð um sölu á, má nefna sjófryst ýsu- og þorsklök, en af þeim voru um 3.000 tonn seld á árinu 1996. Þá má nefna landfryst flök og flakahluta, flatfisk, aðallega skarkola, síld og blokk.

„Viðskiptavinir okkar eru veitingahús“, segir Helgi „og skyndibitastaðir sem bjóða upp á „fish and chips“, en þar eru helstu kaupendur sjófrysta flaka. Þá má nefna umsvifamikla heildsala, til dæmis Smales og Collins Seafood, svo og ýmsa mikilvirka framleiðendur, til dæmis Young's og Albert Fisher Group. Allir þessir aðilar kaupa af Coldwater Seafood (UK) Ltd., ýmist beint frá Íslandi eða úr frysti-geymslum í Grimsby.“

Flutningana frá Grimsby til kaupenda vítt og breitt um Bretlandseyjar annast stór fyrirtæki sem sérhæfa sig í birgðahaldi og flutningum.



Endursala eftir tegundum 1992-1996. Þetta eru þær söluvörur sem koma fullfrá-gengnar frá framleiðendum og eru ekkert unnar frekar hjá IFPL áður en þær fara í sölu.

„Fiskur á í harðri baráttu við framleitt kjöt“

Viðtal við Agnar Friðriksson forstjóra Coldwater Seafood (UK) Ltd. í Grimsby

Hinn 1. maí 1990 tók Agnar Friðriksson viðskiptafræðingur við sem forstjóri dótturfyrirtækis SH í Bretlandi. Þetta var umdeild ákvörðun. Enginn efaðist þó um hæfileika hins nýja forstjóra en þeir gerðust æ háværi sem voru orðnir úrkula vonar um að verksmiðjan í Grimsby ætti sér viðreisnar von. Í stjórn SH heyrðust þær raddir að réttast væri að „snúa lyklinum hægt“, eins og það var orðað, og loka verksmiðjunni.

Óneitanlega virtust þeir hafa allnokkuð til síns máls sem vildu að SH hætti verksmiðjurekstri í Grimsby. Hún hafði verið rekin með halla lengst af og ekkert nema stórkostlegur fjárstuðningur að heiman gat bjargað henni frá gjaldþroti. Þá hafði hlutdeild IFPL í útflutningi SH dregist saman. Í magni nam þessi samdráttur um 18% á milli árána 1988 og 1989 þegar útflutningur SH til Bretlands fór úr nálæga 11.500 tonnum niður í 9.400 tonn. Á sama tíma jókst útflutningur SH um liðug 20%.

Ráðning Agnars var síðasta hálmstráíð. Tap IFPL 1989 hafði numið 1,7 milljónum sterlingspunda og því ljóst að nýi forstjórinn hafði ekki langan tíma til að snúa spilinu sér í hag. Það var líka deginum ljósara að tap SH yrði mikið ef félagið neyddist til að loka verksmiðjunni í Bretlandi.

Við þessar kringumstæður kom Agnar til vinnu í Grimsby í maíbyrjun 1990. Og það var ekki að sökum að spyrja. Árið var gert upp með nálæga 230 þúsund sterlingspunda hagnaði og allar götur síðan hefur fyrirtækið skilað eigendum sínum arði.

„Þegar ég kom inn í fyrirtækið var það að heita má skipulagslaust,“ rifjar Agnar upp. „Þá á ég við að það hafði ekkert stjórnskipulag. Mitt fyrsta verk var að breyta þessu, stjórnendur urðu að vita nákvæmlega hvert hlutverk þeirra var og á hverju þeir bæru ábyrgð þannig að þeir væru ekki eins og fiðrildi út um allan völl. Þá fyrst var hægt að sjá hvar möguleikarnir lágu. Kjarninn í þessu er nefnilega sá að við framleiðum mikið magn en erum ekki að græða svo ýkja mikið á hverri afurð. Það þarf því svolitinn smásálarskap til að þetta gefi eitthvað af sér. Þess vegna skiptir meginmáli að við fáum upplýsingar daglega um framleiðsluna. Það má þá stöðva hana í tíma ef illa gengur. Til að þetta gangi eftir verða ábyrgðarsvið manna að vera vel skilgreind og öllum ljós.“

Í annan stað voru vörulýsingar ónákvæmar og þeim illa fylgt eftir. Komum við þá aftur að þeirri staðreynd að við erum ekki að hagnast neitt umtalsvert á hverri framleiðslu. Fyrir vikið má ekkert bregða út af í framleiðsluferlinu sjálfu ef við eigum að halda okkur réttu megin við strikið. Ef við til dæmis erum að framleiða vöru úr bitablokk en notum í hennar stað flakablokk þá er grundvöllurinn brostinn. Flakablokkin er dýrari en okkur leyfist hins vegar ekki að hækka verðið því að það er sniðið að ákveðinni vörulýsingu sem gerir ráð fyrir bitablokkinni. Útkoman verður tap.

Þegar rætt er um taprekstur verksmiðjunnar í Grimsby má þó ekki gleyma að til



*McDonalds viðurkenning veitt fyrir 10 ára þjónustu sem framleiðandi fyrir McDonald's Restaurants Ltd. með þakklæti fyrir frammúrskarandi framlag til velgengni okkar.
Paul S. Preston forstjóri,
8. febrúar 1994.*



Agnar Friðriksson tók við stjórn breska dótturfyrirtækisins þann 1. maí 1990 en hann hafði áður verið framkvæmdastjóri Umbúðamiðstöðvarinnar.

verksmiðjunnar hafði verið stofnað árið 1983 og mikil barátta verið því samfara að vinna henni markað. Sá slagur stóð enn þegar ég tók við og sjálfsgott má segja að honum ljúki aldrei. Í baráttunni um kaupendur skiptir miklu máli að hafa góða vöru að bjóða. Við höfum því lagt síaukna áherslu á vöruþróun og hefur hún farið mjög vaxandi á síðustu árum. Nú vinna fimm manns hjá okkur eingöngu að þróun nýrra vörutegunda og það eru engar ýkjur að á hverjum tíma eru um 200 hugmyndir á lofti um nýja framleiðslu. Það eru þó varla fleiri en fimm til tíu sem ná framleiðslustiginu. Þetta eru samstarfsverkefni á milli okkar og væntanlegra kaupenda. Fulltrúar þeirra heimsækja okkur og sjá hvað er á döfinni. Við kynnum þeim hugmyndir okkar, þróum þær frekar og síðan eru valdar úr þær vörutegundir sem þykja álitlegar í sölu.

Það er ótrúlega löng saga á bak við þróun nýrra afurða. Oft og tíðum finnst leikmönnum aðeins um að ræða tiltölulega einfalda breytingu á vöru sem þegar er til. Margir koma við sögu, auk þeirra hér í fyrirtækinu sem vinna eingöngu að vöruþróuninni. Má þar nefna matvælafræðinga, næringarfræðinga og fulltrúa sölu- og markaðsdeildar. Innkaupadeildin verður að athuga um möguleika á að afla hráefnis í vöruna og síðast en ekki síst þurfa væntanlegir kaupendur, hvort sem þeir eru Marks og Spencer, TESCO, Sainsbury's eða einhverjir enn aðrir, að leggja sitt til málanna.

Þróun vöru er því bæði ákaflega tímafrekt ferli og dýrt og það sem er kannski blóðugast, það skilar oft og tíðum litlum árangri. Það þykir gott ef 5% þróunarstarfsins gefur af sér endanlega vöru – sem er svo kannski hætt að framleiða innan árs. Þrátt fyrir þetta leikur enginn vafi á því í mínum huga að öflug vöruþróun er lykillinn að velgengni fyrirtækja í þessari grein.

Þegar framleiðslan er hafin heimsækja eftirlitsmenn kaupandans verksmiðjuna



Forseti Íslands, frú Vigdís Finnbogadóttir, í heimsókn í Grimsby. Frá vinstri Kornelíus Sigmundsson, forsetaritari, Agnar Friðriksson, bak við hann er Jón Olgeirsson, ræðismaður í Grimsby. Kona Jóns, frú Rosemary, stendur aftan við frú Vigdís en Jón Jóhannesson verksmiðjustjóri er til vinstri handar forsetanum, þá Hervör Jónasdóttir, Helgi Ágústsson sendiherra, nú ráðuneytisstjóri í utanríkisráðuneytinu, og Kristín Silla Þórdardóttir, eiginkona Jóns verksmiðjustjóra, lengst til hægri.

nánast vikulega til að fylgjast með gæðum og að ekkert fari úrskeiðis í framleiðslunni. Sjálfir erum við með enn strangara gæðaeftirlit; á tíu mínútna fresti tökum við sýni af framleiðslunni. Og ekki líður nema ein klukkustund á milli þess að við matreiðum fullbúna afurðina, nánast beint af færibandinu, til að kanna bragðgæðin.

Við framleiðum jafnan um 300 vörutegundir úr tíu fisktegundum en um 20% af þessum vöruflokkum gefa um 80% teknanna. Nánast öllu er pakkað undir merkjum kaupandans. Þó kemur fyrir að við setjum í búðir nýja vöru undir Icelandic/Coldwater-merkinu en það er þá aðeins visst millibilsástand á meðan við erum að sannfæra væntanlega kaupendur um ágæti vörunnar. Kannski finnst þeim hún of lík annarri sem þeir eru með eða finna henni eitthvað annað til foráttu. Við fáum þá að setja hana í frystihillur þeirra og ef vel gengur taka þeir hana undir sinn verndarvæng.

Pannig er þessi framleiðsla undir Icelandic/Coldwater-merkinu aðeins ein af fleiri aðferðum okkar til að koma vörum verksmiðjanna í Grimsby inn í stóru verslunarkedjumar. Við höfum ekki í hyggju sjálfir að hefja stórfellda framleiðslu undir eigin merki. Það myndi kosta mikla fjármuni, afurðin myndi hækka í verði til neytandans og líklegast myndum við ekki hafa árangur sem erfiði. Við þyrftum að etja kappi við rótgróin framleiðslumerki og mjög vafasamt að við næðum nokkru sinni að vinna upp það forskot sem þau hafa.

Í stað þess að leggja út á þessa braut höfum við einbeitt okkur að því að framleiða undir merkjum annarra, sem ég er sannfærður um að er rétt stefna. Breskir stórmarkaðir hafa verið að sækja í sig veðrið á undanförunum árum. Er nú svo komið að undir merkjum þeirra eru seld 53% af öllum frosnum fiski á Bretlandseyjum. Framleiðendur hafa neyðst til að láta undan síga og eru með 47%

hlutdeild. Það væri því ekki hyggilegt af okkur að leggja út í þennan slag vitandi að framleiðendur fara halloka fyrir verslunarkedjunum.

Við erum hins vegar orðnir stærstir þeirra sem framleiða vörur handa stórmörkuðunum; erum þar með um 37% markaðshlutdeild. Á meðal viðskiptavina okkar eru allar stærstu smásölukeðjurnar, þeirra á meðal TESCO sem er stærsta verslunarkedja Bretlands með 570 stórmarkaði innan sinna vébanda og veltu sem nemur ríflega tíföldum fjárlögum íslenska ríkisins [1996]. Meðal annarra viðskiptavina okkar eru J. Sainsbury's, Marks & Spencer, sem er stærsti einstaki kaupandinn af okkur, MacDonald's og Burger King en þessi tvö síðast nefndu fyrirtæki eru á meðal stærstu hraðréttaveitingahúsa landsins.

Til viðbótar þessu erum við með álitlegan útflutning en 4% af sölunni seinasta ár [1996] fór til annarra landa, mest Frakklands í samvinnu við söluskrifstofu SH á Parísarsvæðinu.

Þetta gerir þá kröfu til okkar að við séum jafnan færir um að útvega fisk. Verksmiðjuframleiðslan má aldrei stöðvast. Hvort sem um er að ræða ódýra fiskifingur til Aldi-búðanna, dýra flakastykkjavöru til Marks og Spencer eða eitthvað enn annað skiptir höfuðmáli að framboðið sé eftir óskum viðskiptavinarins. Hann getur illa leyft sér að markaðssetja dýra vöru sem er svo ekki faanleg nema með höppum og glöppum. Fyrir vikið kaupum við fisk frá fjöldamörgum frystihúsum, íslenskum og erlendum. Ennþá er Sölumiðstöðin þó stærsti einstaki seljandinn til okkar. Hjá henni fáum við ríflega þriðjung hráefnisins, frá Noregi kemur tæpur þriðjungur, tæpur fimmtingur kemur frá Færeyjum en afganginn kaupum við úti um allan heim, meðal annars frá Portúgal, Kína og Suður-Ameríku.

Það kann að koma einhverjum á óvart hversu hlutfall íslenska fisksins er orðið lágt hjá okkur en við erum ekki skuldbundnir til að kaupa íslenskan fisk. Okkar er að reka þetta fyrirtæki með hagnaði, þess vegna kaupum við fisk af öllum sem geta útvegað okkur gott hráefni á markaðshæfu verði.

Fiskur á í geysilega harðri samkeppni á matvælamarkaði og staðreyndin er sú að matvælaferð hefur verið að lækka að raungildi, ekki aðeins í Bretlandi heldur um allan heim. Ein meginskýringin á þessari verðlækkun er árangur viðtækra rannsóknar hafa miðast að því að auka vaxtarhraða dýra og plantna. Gagnvart þessu atriði stendur fiskurinn höllum fæti. Tökum sem dæmi kjúklingaframleiðendur. Þeim standa til boða sífellt fullkomnari aðferðir til að auka vaxtarhraða fíðurfénadans. Hormónum er dælt í fuglana og vaxtarhraðinn verður slíkur að þeir stíga nánast aldrei í lappirnar fyrir sakir þyngdar. Mættu dýraverndunarsamtök að skadlausu athuga þessa hlið málsins örlítið nánar. Árangurinn lýsir sér að sjálfsögðu í lækkandi framleiðslukostnaði sem neytandinn nýtur í lækkuðu vöruverði.

Við í fiskbransanum getum ekki gert neitt viðlíka þessu. Fiskeldi hefur að vísu farið vaxandi en staðreyndin er samt sú að fiskur úr hafinu er uppistaðan í fiskviðskiptum þjóða. Fiskurinn er nánast eina villta dýrið sem við getum keypt í frystiborðinu og sú eina sem eitthvað kveður að. Okkur standa ekki til boða nein tæknibróð til að auka vaxtarhraða hans, þvert á móti erum við háðir veðri og vindum við veiðarnar. Náttúran sjálf setur okkur skordur ólíkt því sem er í til dæmis bæði nauta- og kjúklingabúskap, þar eru dýrin nánast framleidd. En einmitt þessi sérstaða fisksins hlýtur að verða hornsteinninn að öllu markaðsstarfi okkar í framtíðinni, ásamt þróttmikilli og markvissri vöruþróun.

Hugboð mitt er að innan einhverra ára þýði ekki lengur að bjóða neytandanum flakið bert, þetta er því miður deyjandi markaður. Ungu fólkið í dag nennir ekki að standa í því að tína bein úr fiski og því býður við slorlykt. Þessu fólki verðum við



Fyrsta stjórn Coldwater Seafood (UK) Ltd. Sitjandi frá vinstri; Agnar Friðriksson, Jón Ingvarsson, stjórnarformaður, og Hans Andersen. Standandi, frá vinstri; Friðrik Pálsson, Sig-

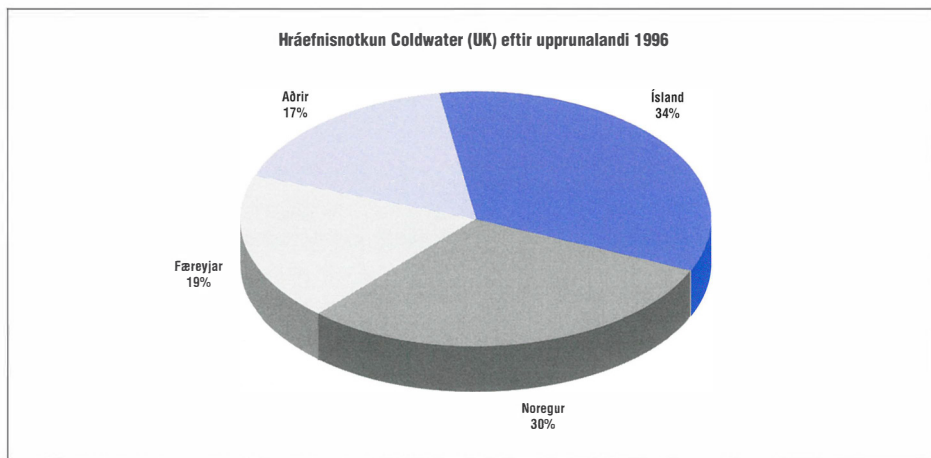
urður Einarsson, Ólafur Marteinsson og Johan Páll Joensen. Ljósmaður: Geoffrey Pass.

að bjóða eitthvað girnilegt þegar það kemur í búðina að kaupa í matinn. Málið er að búa til holla, góða og ódýra rétti sem fljótlegt er að matbúa. Fiskréttaverksmiðjur hafa náð sér vel á strik með hið síðast talda, menn eru orðnir eldfljótir að matbúa tilbúnu fiskréttina, en að mínu mati skortir enn nokkuð á að fiskréttarframleiðendur hafi náð að framleiða jafngirnilega eða ásjálega rétti og keppinautarnir. Við þurfum því að kappkosta að bæta útlit réttanna og hamra á hollustu þeirra umfram hið framleidda hormónakjöt.

Kaup SH á helmingshlut í Faroe Seafood UK Ltd. í júlí 1995, og yfirtaka Icelandic Freezing Plants á rekstrinum, þjónaði því meginhlutverki að efla stöðu fyrirtækisins á breska markaðinum. Í verksmiðju okkar í Grimsby framleiðum við aðallega ódýrari matvöru úr blokk en Færeyingarnir framleiddu meira af dýrari flakavöru. Þann 1. apríl 1996 voru fyrirtækin sameinuð undir nafninu Coldwater Seafood (UK) Ltd. Færeyingar eiga 25% í hinu nýja fyrirtæki en eignarhaldsfyrirtæki SH, IFP Holdings Ltd, 75%.

Þetta nýja fyrirtæki, Coldwater Seafood, hefur þó ekki breytt neinu verulegu um verkaskiptingu verksmiðjanna tveggja. Árið 1996 voru 64% af hráefni vesturverksmiðjunnar – það er Færeyjaverksmiðjunnar – flök, afgangurinn var blokk. Hins vegar voru 83% af hráefni austurverksmiðjunnar, eins og við köllum gömlu IFPL-verksmiðjuna, úr blokk og aðeins 17% flök.

Út úr þessu má lesa þá staðreynd að kaupendahópur verksmiðjanna tveggja

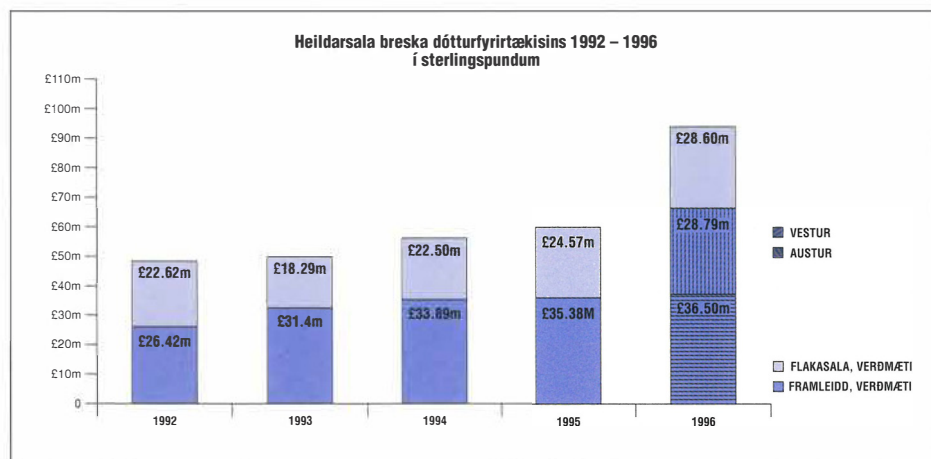


Hráefnisnotkun Coldwater (UK) eftir upprunalandi.

skarast lítið. Við höfum ákveðið að skerpa á þessari verkaskiptingu, þannig mun flakavinnsla og flakaniðurskurður verða í vestur-verksmiðjunni en blokkaskurður og mótun í hinni. Þá höfum við sett upp mjög fullkomna vöruþróunardeild í vestur-verksmiðjunni.

Þegar lítið er á þær fisktegundir sem við vinnum í verksmiðjunum þá er það svo að þær gefa mjög góða mynd af neyslu Breta. Þorskur og ýsa eru ráðandi á hinum breska markaði en um 60% af framleiðsluvörum okkar eru úr þorski og 20% eru ýsuafurðir.

Á undanförunum árum hafa orðið miklar breytingar á matvælamarkaðinum. Yfirleitt er ekki samið um verð nema til þriggja mánaða í senn, við afgreiðum sífellt fleiri pantanir en minna magn í hvert sinn en áður. Þetta endurspeglar sífellt harðnandi baráttu á markaðinum. Keppikeflið er að auka hlutdeild okkar. Við einbeitum okkur að því sem við gerum best, nefnilega að framleiða og selja frystar fiskafurðir. Dreifing vörunnar er hins vegar í höndum sjálfstæðra verktaka og því ekki hluti af eiginlegum rekstri Coldwater UK.“



Heildarsala breska dótturfyrirtækisins 1992-1996 í sterlingspundum, skipt eftir verksmiðjuframleiðslunni, flakasölu (það er sú vara sem kemur fullfrágengin frá Íslandi og fer beint í sölu) og loks (eða 1996) á milli austur- og vestur-verksmiðjunnar.

Austur-verksmiðjan



Séð yfir þökkunarsalinn í austur-verksmiðjunni en hún var áður í eigu hins breska dótturfyrirtækis SH, IFPL, en er nú eign Coldwater Seafood (UK) Ltd.



Hér er verið að pakka fyrir Marks og Spencer.



Fiskur á leið í frekari vinnslu.

Vestur- verksmiðjan



„Cod fish fingers“, eða fiskfingur eins og þeir eru kallaðir af Íslendingum í Bretlandi (í Bandaríkjunum kallast þeir fiskstaut-ar), settir í pakka handa breskri matsölukeðju.



Í vestur-verksmiðjunni, sem áður var í eigu Færeyinga, eru búnir til réttir í dýrari kantinum. Hér eru verðmæt flakastykkinn á leið í steikingarpott.



Öskjunum raðað í kassa sem síðan fara rakleitt í verslanir Marks og Spencer.

DÓTTURFYRIRTÆKIÐ Í ÞÝSKALANDI

Nafn dótturfyrirtækis: Icelandic Freezing Plants Handels GmbH (IFPG).

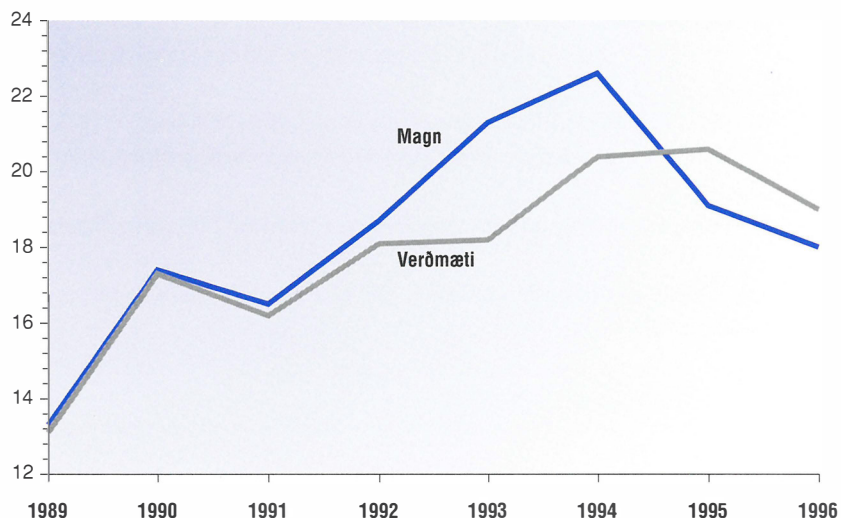
Stofnað: 19. júní 1981.

Markaðssvæði: Þýskaland, Danmörk, Austurríki, Noregur, Svíþjóð, Finnland, Eistland, Lettland, Litháen, Pólland, Tékkland, Slóvakía og önnur lönd Austur-Evrópu.

Aðsetur skrifstofu: Hamborg.

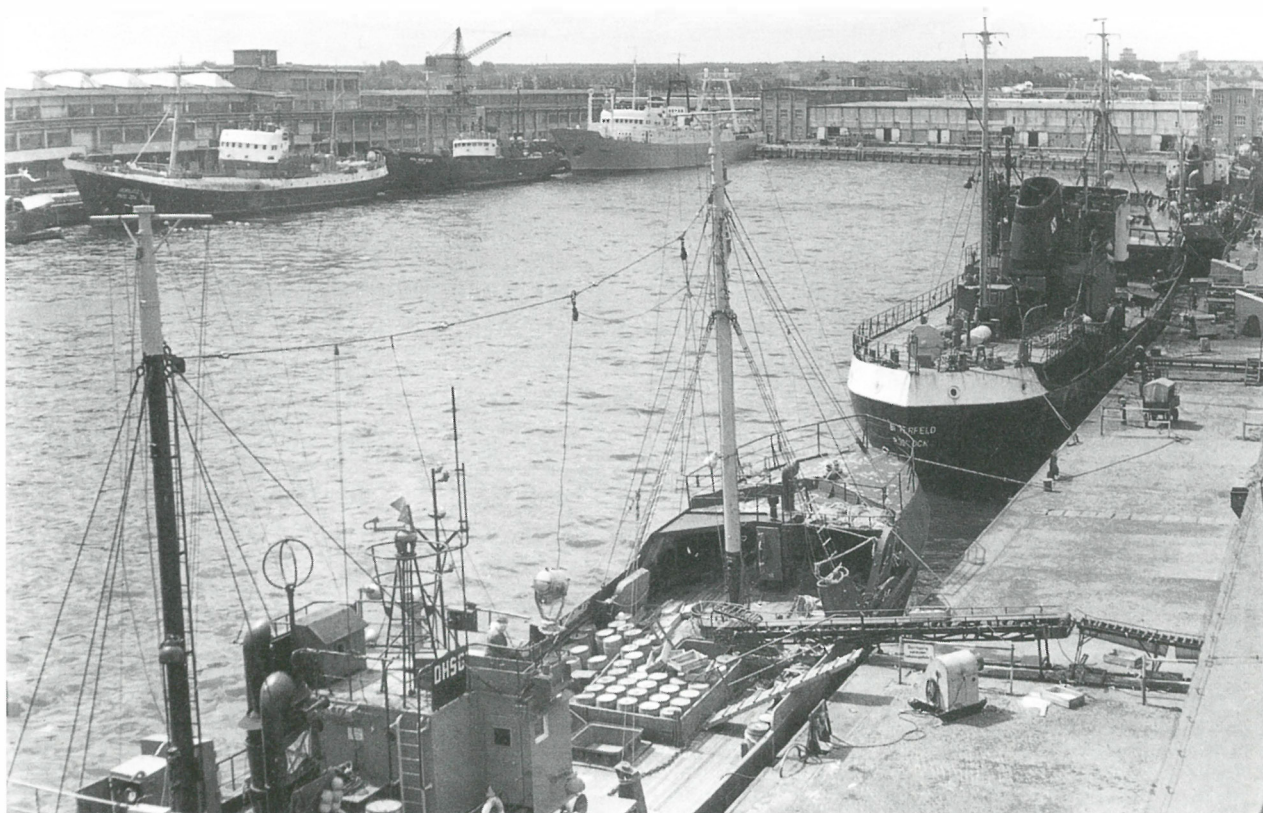
Helstu einkenni markaðsstarfs: Um það bil 90% af sölu IFPG er umboðssala fyrir framleiðendur á Íslandi eða aðra sem tengjast neti SH. Í kringum 10% eru seld fyrir eigin reikning skrifstofunnar. Mikið af söluvörum hennar eru afurðir sem pakkað er í neytendaumbúðir heima á Íslandi. Karfi er sverasti þáttur sölunnar og IFPG umsvifamesti karfasali Þýskalands. Þá er IFPG stærsti kaupandi fersks fisks af SH. Árið 1996 seldi þýskalandsskrifstofan 21.900 tonn af fiski frá SH sem var 18% af heildarsölu SH í magni en 19% af söluverðmæti.

Hlutfall IFPG í heildarsölu SH 1989 – 1996 eftir magni og verðmæti



Stiklað á stóru í sögu Þýskalandsviðskipta SH

- 1945: Magnús Z. Sigurðsson ráðinn erindreki SH með búsetu á Íslandi.
- 1946: Opnuð skrifstofa í Amsterdam, sú fyrsta á snærum SH í Evrópu. Guðmundur Albertsson veitir henni forstöðu.
- 1948: Í febrúar opnuð skrifstofa SH í Prag. Magnús Z. veitir henni forstöðu.
- 1949: Skrifstofan í Amsterdam lögð niður. Guðmundur Albertsson hættir hjá SH.
- 1953: Söluskrifstofa SH í Prag flutt til Hamborgar undir haust. Magnús Z. er áfram í forsvari fyrir hana.
- 1956: Hamborgarskrifstofan lögð niður í mars. Magnús Z. hættir hjá SH. Í ágúst-mánuði Árni Finnbjörnsson, framkvæmdastjóri Vöruskiptafélagsins, ráðinn til að vera fulltúi SH á meginlandi Evrópu.
- 1957: Ekki hefur fengist dvalarleyfi fyrir Árna í Tékkóslóvakíu. Hann dvelst því í Berlín þangað til undir árslok að hann flyst loks til Prag.
- 1960: Skrifstofan í Prag er lögð niður 1. október. Árni kemur heim og annast söluuna til meginlands Evrópu frá Reykjavík. Upp frá þessu og fram á mitt ár 1981 er viðskiptum SH við Þýskaland og önnur lönd á meginlandi Evrópu að mestu leyti sinnt frá Reykjavík.
- 1981: Nýtt dótturfyrirtæki SH er opnað í Hamborg á kvennafridaginn 19. júní. Árni Finnbjörnsson velur því nafnið Verkaufszentrale Isländischer Kühlhäuser GmbH (VIK). Gylfi Þór Magnúson er ráðinn fyrsti framkvæmdastjóri VIK.
- 1987: Í ársbyrjun tekur Benedikt Guðmundsson við af Gylfa Þór.
- 1991: Þann 1. ágúst tekur Kristján Hjaltason við framkvæmdastjórastöðu VIK af Benedikt.
- 1993: VIK breytir um nafn og nefnist upp frá því Icelandic Freezing Plants Handels GmbH (IFPG).
- 1997: Í febrúar tekur Sturlaugur Daðason við af Kristjáni Hjaltasyni sem framkvæmdastjóri IFPG.



Þýskalandsskrifstofan fyrsta

Þjóðir Evrópu voru lengi að ná sér á strik aftur eftir hjaðningavíg seinni heimsstyrjaldar. Sérstaklega áttu Þjóðverjar erfitt uppdráttar, landinu hafði verið skipt í hernámssvæði er sigurvegarar stríðsins ríktu og drottnuðu yfir. Athafnalíf landsins var hneppt í fjötra á meðan bandamenn voru að gera upp við sig hvað ætti að gera við þennan svarta sauð í samfélagi þjóðanna.

Á meðan stjórnálamenn Vesturveldanna veltu vöngum yfir framtíð Þýskalands svalt þýska þjóðin. Eymd Þjóðverja fór ekki fram hjá íslenskum sjómönnum sem árið 1948 sigldu til Þýskalands með ísaðan fisk sem íslenska ríkisstjórnin hafði samið um sölu á við bresku og bandarísku hernámsyfirvöldin. Borgir eins og Bremerhaven voru enn, þremur árum frá stríðslokum, í rústum að stórum hluta. Hér og þar liðaðist reykur úr röri sem stóð upp úr húsarúst og bar þess ótvírætt vitni að þar bjó fólk.

Þrátt fyrir þessar hörmungar þýsks almennings var hinn vel menntaði og virðulegi doktor, Magnús Z. Sigurðsson, ekki í nokkrum vafa um að SH ætti að beina kröftum sínum að þýska markaðinum. Á breska, bandaríska og franska hernámssvæðinu byggju yfir 46 milljónir manns er kynnu vel að meta allskonar fiskmeti. Og svo fremi að þeim yrði gefið tækifæri til að rétta úr kútnum eftir stríðshörmungarnar, útskýrði Magnús fyrir félögum sínum á aðalfundi SH 1948, þá er Þýskaland það land, „ . . . sem ég hef mesta trú á í framtíðinni sem markaði fyrir íslenskan hraðfrystan fisk“.

Það fólst spásagnargáfa í þessum orðum Magnúsar en það átti eftir að liða mun lengri tími en hann óraði fyrir áður en þau byrjuðu að rætast. Í stað hins frjálsa

Þýska þjóðin var fljótari að rétta úr kútnum en Magnús Z. átti von á, sérstaklega Vestur-Þjóðverjar. Skipti sköpum að nær allur fiskiskipafloti Þjóðverja lenti vestan megin eftir stríð. Þung áhersla var lögð á uppbyggingu togaraflotans en í ágúst 1940 höfðu flestir togaramir verið yfirteknir af þýska flot-anum og breytt í herskip. Og slíkur var krafturinn í Þjóðverjunum að um 1950 voru þeir ordnir sjálfum sér nógir um fisk og var svo all-an 6. og 7. áratuginn. Nægur afli hélst í hendur við afar vel skipulagða dreifingu ferskfisks um gjörvallt land-ið. Þetta átti Magnús Z. eftir að reka sig óþyrmilega á. Myndin er af höfn Rostock-borgar um 1960.



Magnús Z. á skrifstofu SH í Hamborg og starfsfólk skrifstofunnar sem opnuð var á árinu 1953. Á aðalfundi stjórnar SH þann 18. júní 1952 ræddi Magnús Z. um framtíð sína hjá SH. Hann var áður búinn að á málga það við stjórnina að hann vildi helst flytja búferlum frá Prag, ekki síðar en næsta haust. Kvaðst hann nú staðráðinn í því að fara þaðan í september eða október næstkomandi. Segir svo orðrétt í fundargerð: „Sagðist Magnús þá telja heppilegast að skrifstofa S.H. fyrir Evrópu yrði flutt til Hamborgar, sem lægi bezt við



viðskiptum fyrir meginlandið. Kvaðst hann vilja gefa stjórn S.H. kost á að veita skrifstofunni forstöðu þar í eitt ár . . . „ Þetta samþykkti stjórnin og enn fremur „ . . . að greiða kostnað við flutning skrifstofunnar og á búslóð og fjölskyldu Magnúsar.“

Eitthvað virðist þó hafa dregist hjá Magnúsi að flytja því að á aðalfundi SH í júlí 1953 sagði hann: „Ég er nú um það bil að flytja búferlum frá Tékkóslóvakíu til Hamborgar og setja þar upp skrifstofu fyrir sölurnar til meginlandsins.“

hagkerfis er Magnús sá í hillinum, þar sem hver þjóð verslaði við aðra á grundvelli hagkvæmni, voru utanríkisviðskipti í Evrópu eftir heimsstyrjöldina síðari reyrð í fjötra tvíhliða vöruskiptasamninga sem voru skilgetin afkvæmi ýmisskonar gjaldeyris- og viðskiptahamla. Í hnotskurn voru þessir samningar þannig að innflutningur Íslendinga frá ákveðnu landi átti að vera jafnmikill að verðmæti og útflutningur þeirra til sama lands. Voru slík viðskipti kölluð jafnkeypisviðskipti (í daglegu tali oft kölluð clearingsviðskipti).

Á árinu 1955 voru í gildi 17 viðskiptasamningar er Íslendingar höfðu gert við aðrar þjóðir, þar af 10 jafnkeypissamningar og voru átta þeirra við þjóðir er féllu undir Evrópuskrifstofu SH, þeirra á meðal Tékkóslóvakía, Austur-Þýskaland, Ísrael og Pólland.

Því fór fjarri að allir heima á Íslandi áttuðu sig til hlítar á eðli jafnkeypissamninga og átti Magnús eftir að verða ápreifanlega var við þá skoðun að það væri trauðla mikill vandi að selja þeim þjóðum fisk er Ísland hefði slíka samninga við. Ríkisstjórnir landanna sæju um samningsgerðina og eftirleikurinn væri eins og að drekka vatn. Þetta var þó mikill misskilningur.

Að vísu var það rétt að samningsgerðin var í höndum embættismanna, skipst var á vörulistum þar sem tiltekinn var ákveðinn kvóti fyrir hverja vörutegund er ríkisstjórnir höfðu orðið ásattar um að veita inn- og útflutningsleyfi fyrir. Þetta var þó ekkert annað en rammi eða áætlun um þau viðskipti sem hugsanleg þóttu á milli samningsaðila. Það var kaupsýslumannanna að ná ákveðnum samningum um kaup og sölu einstakra vörutegunda er urðu þá að vera á vörulistunum tveimur er þjóðirnar höfðu skipst á. Með öðrum orðum; jafnkeypissamningar voru alls ekki örugg trygging fyrir viðskiptum heldur aðeins samkomulag á milli tveggja þjóða um þær vörur er þær vildu hugsanlega kaupa eða selja.



Guðmundur Albertsson og eiginkona hans, Guðný Jóna Guðmundsdóttir. Á árunum 1946 til 1949 veitti Guðmundur forstöðu fyrstu skrifstofu SH í Evrópu en hún var í Amsterdam.

Enda þótt Magnúsi væru jafnkeypissamningarnir nokkur þyrnir í augum út frá hreinu hagfræðilegu sjónarmiði þá duldist honum ekki nauðsyn þeirra fyrir íslenska þjóðarbúið og SH. Útflutningur Íslendinga til jafnkeypslanda hafði farið vaxandi frá stríðslokum og var orðinn nálega 35% af heildarútflutningi þeirra árið 1954. Eðli málsins samkvæmt gildi hið sama um innflutning til landsins. Staðreyndin var sú að ekkert land í Vestur-Evrópu átti hlutfallslega meiri viðskipti við Austantjaldslöndin, þar sem var nánast eingöngu um að ræða jafnkeypsviðskipti, en einmitt Ísland. Þetta mátti rekja beint til sífellt aukinnar freðfiskframleiðslu en frystur fiskur var undirstaða viðskipta Íslands við fimm jafnkeypslönd: Sovétríkin, Tékkóslóvakíu, Austur-Þýskaland, Ísrael og Ungverjaland.¹

Magnús dró enga dul á það að honum var ekki alveg rótt yfir því hversu SH var háð þessum viðskiptum við löndin austan járnkjalds „ . . . þar sem það er stjórn-málastefnan á hverjum tíma en ekki eðlileg eftirspurn neytenda, sem ræður því, hvort þessi lönd kaupa eða kaupa ekki“, sagði hann á aðalfundi SH í júní 1955.

Hann vildi þó engan veginn að bundinn yrði endir á viðskipti SH við austurblokkina enda óhægt um vik þar sem mikilvægustu markaði Íslendinga fyrir hraðfrystan fisk í Evrópu var að finna handan við járnkjaldið. Það sem vakti fyrir Magnúsi var að draga athygli félaga sinna að hinum snöggu umskiptum og stundum ófyrirséðu sem gátu orðið á viðskiptum við þjóðir er lutu einum vilja. Þannig höfðu til dæmis Sovétmenn hætt skyndilega árið 1947 að kaupa fisk af Íslendingum og liðu nokkur ár þar til þeir sáu ástæðu til að endurvekja þau samskipti.

„Ekki sízt með tilliti til þess öryggisleysis, sem óneitanlega er samfara viðskipt-



Magnús Z. (fyrir miðju) í Jerúsalem snemma á 6. áratugnum. Með honum á myndinni eru Fritz Naschitz, íslenskur konsúll og umboðsmaður SH í Ísrael, og aðalviðskiptavinur SH þar í landi, og Jakob Grünberg. Magnús Z. lét ekki duga að selja fisk í Evrópu. Hann tók meðal annars að athuga markað fyrir íslenskan fisk í Ísrael. Vorið 1949 flaug hann þangað til að athuga möguleika á viðskiptum. Í kjölfarið tókust samningar og Vatnajökull byrjaði að sigla þessa löngu leið. Sumarið 1951 fór skipið fjórðu ferð sína, fullhlaðið fiski,

til Tel Aviv og Haifa. Árið áður hafði Naschitz ræðismaður verið ráðinn umboðsmaður SH í Ísrael. Viðskiptin við Ísraela höldust öll ár Magnúsar hjá SH og skiptu oftast hundruðum tonna á ári (voru til dæmis 1.374 tonn 1955, seinasta heila ár Magnúsar hjá SH). Þessi viðskipti héldu áfram löngu eftir að dagar Magnúsar hjá SH voru taldir (voru t. d. 1.063 tonn árið 1961 en úr því fór að draga úr þeim og voru þau aðeins 27 tonn 1965).

unum við kommúnistisku ríkin, er nauðsynlegt að gera allt sem mögulegt er til að vinna einnig markaði í hinum frjálsu löndum Vestur-Evrópu“, útskýrði Magnús á aðalfundi SH 1955 og bætti við: „Þannig er áhættunni dreift og jafnframt heildar-markaðirnir auknir, svo lengi sem þegar unnir markaðir haldast óbreyttir.“

Það var meðal annars í krafti þessarar röksemdafærslu að ákveðið hafði verið þremur árum fyrr, eða 1952, að flytja söluskrifstofu SH í Prag til Hamborgar (hún fluttist þó ekki þangað fyrr en sumarið eftir). Það sem réði þó mestu um flutningana var einbeittur vilji Magnúsar Z., hann vildi einfaldlega ekki búa lengur í Prag.²

Magnús hafði líka verið óspar á að fræða félagsmenn SH um það hversu erfitt væri að stunda sölustarf við lönd Vestur-Evrópu þegar hann var sjálfur búsettur handan járntrjaldsins. Þessi viðskipti höfðu komið á hans herðar að meira og minna leyti eftir að skrifstofan í Amsterdam var leyst upp í september 1949 en þá lét Guðmundur Albertsson af störfum hjá SH.

Hver var Magnús Z?

Áður er lengra er haldið er rétt að staldra ögn við og reyna í örfáum orðum að átta sig á því hver hann var maðurinn sem um síðir átti eftir að lúta í lægra haldi fyrir hinum mikla skapmanni og dugnaðarforki, Jóni Gunnarssyni.

Magnús, sem í öllum plöggum SH er einkenndur með stafnum Z (er stóð fyrir Zophonías), var ættaður frá Veðramóti í Skagafirði, fæddur þar á bæ í öndverðum desember 1918. Foreldrar Magnúsar voru Sigurður Á. Björnsson, hreppsstjóri og síðar fátækrafulltrúi í Reykjavík, og Sigurbjörg Guðmundsdóttir húsmóðir.

Magnús útskrifaðist ungur frá Verslunarskóla Íslands og hélt til Leipzig í Þýskalandi þar sem hann árið 1944 varð doktor í þjóðhagfræði með utanríkisviðskipti sem sérgrein. Það var svo ári síðar að hann, fyrir orð Einars Sigurðssonar útgerðarmanns í Vestmannaeyjum, réðst til Sölumiðstöðvarinnar sem erindreki SH í Evrópu en með búsetu á Íslandi.

Jón Gunnarsson var þá tekinn að hasla SH völl í Bandaríkjunum með þeim árangri að strax árið eftir, á aðalfundi Sölumiðstöðvarinnar 1946, var lagt til og samþykkt „ . . . að ráða sérstakan íslenzkan erindreka fyrir félagið með búsetu á meginlandi Evrópu. Hafi hann sams konar starf með höndum og núverandi erindreki félagsins í Ameríku.“

Og það var ekki látið sitja við orðin tóm, aðeins örfáum vikum eftir aðalfundinn hafði skrifstofunni verið valinn staður í Amsterdam og var Guðmundur Albertsson, fyrsti framkvæmdastjóri SH, settur yfir hana en Magnús ráðinn eftirmaður hans heima á Íslandi.

Engar skýringar á þessum mannskíptum er að finna í skýrslum SH en í desember 1945 hafði Magnús lagt upp í heljarmikla reisu um Evrópu og ekki komið heim aftur fyrr en skömmu fyrir aðalfundinn í júní. Hann hafði með góðum árangri rætt við ráðamenn í ýmsum löndum um að þeir keyptu fisk af SH; í Finnlandi voru menn á þeim buxunum að kaupa en vegna skorts á frystigeymslum kváðust þeir ekki tilbúnir að ganga til samninga fyrr en með haustinu. Hollenskir fiskinnflytjendur höfðu tekið Magnúsi með kostum og kynjum og harmað mjög að útilokað væri fyrir þá að fá leyfi til að flytja inn íslenskan fisk þar sem engir viðskiptasamningar væru í gildi á milli þjóðanna. Magnús hafði því snúið sér til stjórnvalda í Haag er kváðust fús að ræða málin við Íslendinga og hafði hann skrifað stjórnvöldum heima á Íslandi um þetta mál og getið þess að Hollendingarnir hefðu aðallega áhuga á sildarmjöli og sildarlýsi.

Í Belgíu ræddi Magnús við flesta stærstu fiskinnflytjendur landsins og fór á milli Antwerpen, Brüssel, Ostende og Brügge. Helst vildu Belgarnir fá fiskinn heilfrystan en ekki flakaðan og lagði Magnús drög að því að þeim yrði sent sýnishorn. Ekki taldi hann heldur með öllu útilokað að selja mætti Belgunum flök, það þyrfti aðeins að gefa belgískum húsmæðrum svolítinn tíma til að venjast þeim. Í London reyndi Magnús að semja um sölu á frystum fiski en menn urðu ekki á eitt sáttir um verð og féllu þær viðræður niður við svo búið.

Stærsta sigurinn í þessari ferð vann þó Magnús í Tékkóslóvakíu þar sem honum tókst að selja fyrirtækinu André, kennt við eigandann Andréanský, umtalsvert magn af frystum fiski. Þetta var upphafið að heilladrjúgum samskiptum SH og fyrirtækis Andréanskýs hins tékkneska. Og kannski var þetta þúfan er velti hlassinu og sannfærði stjórn SH um að réttmæti þess að bjóða hinum tæplega þrituga hagfræðingi, Magnúsi Z., framkvæmdastjórástöðu SH.

Það er svo annað mál að Magnús sat ekki lengi í því embætti. Í árslok 1947 var samþykkt að koma á laggirnar söluskrifstofu í Prag og setja fyrir hana íslenskan erindreka. Magnúsi Z. var boðið starfið sem hann þáði en verksvið hans átti að vera markaðsöflun og sala til Tékkóslóvakíu, Austurríkis, Póllands, Ungverjalands, Balkanríkjanna og landanna við austan- og sunnanvert Miðjarðarhaf og seinast en ekki sist til allra hernámssvæðanna í Þýskalandi.

Starfsfólk Þýskalandsskrifstofunnar í setukróknum á skrifstofu Magnúsar en þar var líka íðulega setið við samningagerð.



Ólíkir menn

Enn og aftur eru heimildir þöglar um ástæður þessara hrókeringa í innsta valda-hring SH en vafalaust hefur reynsla Magnúsar og nám í Þýsklandi, þar sem hann dvaldist nánast öll stríðsárin, ráðið mestu um að hann var beðinn að stjórna markaðssókn SH á meginlandi Evrópu. Og í febrúar 1948 opnaði Magnús söluskrifstofu SH í Prag og tók til óspilltra málanna við að selja frystan fisk út um alla Evrópu.

Pegar fram í sótti kom í ljós að skoðanir Magnúsar og stjórnenda SH, um það hvernig haga bæri sölustarfinu í Evrópu, fóru ekki saman. Hann vildi leggja rækt við lýðsræðislöndin, og umfram önnur Vestur-Þýskaland, en fyrir því var ekki hljómgrunnur í æðstu stjórn SH.

Sá sem lagðist hvað harðast á móti honum var Jón Gunnarsson sem barist hafði til sigurs í frjálsasta hagkerfi eftirstríðsáranna, Bandaríkjunum. Það er athyglisvert að virða þessa tvo grjótpála í sögu SH fyrir sér; báðir voru þeir lágvaxnir en þó miklir á velli í þeim skilningi að það sópaði að þeim. Skaplyndið var af tvennum toga. Magnús var gegnheill í virðuleik sínum, stundum nokkuð langorður, hafði ávallt stjórn á skapi sínu en hleypti fáum að sér. Jón var örgeðja og átti það til að hella sér yfir menn. Þetta gerði hann jafnvel við góða viðskiptavini Coldwater, hundskammaði þá eina stundina en var svo skömmu síðar farinn að lyfta glasi með þeim í mesta bróðerni. Engum blandaðist hugur um að hann væri harðduglegur og kaupsýslumaður fram í fingurgóma, afskaplega fylginn sér og einráður. En kannski voru þetta einmitt eiginleikarnir sem þurfti til að takast á við það grettis-tak er Jón hafði lyft í Bandaríkjunum.

Það er líka umhugsunarefni að þegar stjórn SH fól Magnúsi starfið í Prag ákvað hún að leita til Jóns og bjóða honum starf framkvæmdastjóra samtakanna. Þetta var samþykkt á fundi stjórnar þann 25. október 1947. Hið einkennilega við þetta var að Magnús hafði þá ekki formlega gegnt framkvæmdastjórastöðunni í nema

tæpa þrjá mánuði. Það var nefnilega ekki fyrr en á stjórnarfund þann 8. ágúst þetta sama ár að Magnúsi var boðið að taka að sér framkvæmdastjórn Sölumiðstöðvarinnar. Áður hafði hann kallast skrifstofustjóri og verið ráðinn til reynslu, reyndar með framkvæmdastjórastöðuna í huga. Það má raunar segja að sem skrifstofustjóri gegndi Magnús í raun starfi framkvæmdastjóra því að enginn slíkur hafði verið starfandi hjá Sölumiðstöðinni frá því að Guðmundur Albertsson fór til Hollands um mitt ár 1946 og þangað til Magnúsi stóð titillinn loks til boða í ágúst árið eftir.

Það er svo annað mál að af óviðráðanlegum ástæðum sá Jón Gunnarsson sér ekki fært að taka við af Magnúsi en vel má vera að þessi tilraun stjórnar SH til hrókeringa hafi magnað rígin sem var á milli þessara tveggja ólíku manna.

Um þetta verður þó ekkert fullyrt. Hitt er staðreynd að lítt reyndi á samvinnu þeirra Magnúsar og Jóns næstu árin og það var ekki fyrr en 1955, en þá var Jón öðru sinni orðinn framkvæmdastjóri SH, í þetta sinn í orði sem á borði, að ósamkomulag þeirra varð öllum ljóst. Magnús taldi sér ógnað, í og með vegna þess að Jón átti að taka að sér umsjón með sölu útflutningsafurða SH og Magnús hafði ekki náð þeim árangri er hann keppti að á mörkuðum Vestur-Evrópu. Svo var hitt að þeir áttu einfaldlega ekki skap saman.

Þýskalandsskrifstofan lögð niður

Það var óhrekjanleg staðreynd að SH hafði ekki átt neinu láni að fagna á mörkuðum í Vestur-Þýskalandi þau ár sem sölunni þangað var stjórnað frá Prag. Á þessu varð lítil breyting þó að söluskrifstofa SH flyttist frá Prag til Hamborgar 1953.

Þetta var þó ekki vegna þess að Þjóðverjar fúlsuðu við fiski í matinn, þvert á móti voru þeir, miðað við marga nágranna sína, miklar fiskætur og var ársneysla Þjóðverja af fiski á mann árið 1954 um 12 kg. Mergurinn málsins var hins vegar sá að þeir voru sjálfum sér nógir um ferskan fisk og höfðu hina mestu skömm á frystum fiski. Þetta átti rætur að rekja til þess að á dögum Hitlers hafði verið skorin upp herör fyrir ágæti freðinna matvæla ýmisskonar, frystiskápum var komið fyrir í verslunum og mikið fé sett í auglýsingar. En tilraunin mistókst. Fiskurinn var í töluverðum mæli fluttur frystur frá Noregi, þar sem Þjóðverjar stunduðu umtalsverða útgerð og fiskvinnslu, en frostið vildi fara úr fiskinum á leiðinni og hann skemmast. Til að bæta gráu ofan á svart fylgdu hernámsveldin í sporaslóð Hitlers eftir stríð og keyptu frystan fisk handa hungruðum Þjóðverjum en hann var lélegur, bæði að upplagi og eins var meðhöndlun hans í Þýskalandi hreint ekki eins og best varð á kosið.

„Allt varð þetta til þess, að þýzkir neytendur fengu andúð á frystum fiski og frystum matvælum yfirleitt. Verzlunin í þessari grein féll næstum alveg niður og frystiskáparnir gengu úr sér“, upplýsti Magnús Z. á aðalfundi SH sumarið 1955.

Verkefni Magnúsar í Vestur-Þýskalandi var því hvorki meira né minna en að vinna markað fyrir vöru sem landsmönnum var heldur í nöp við. SH hafði ekki selt neinn freðfisk til landsins um nokkurt árabíl. Árið 1951 hafði þó stjórn SH samþykkt að láta vinna um 30 tonn af þorskflökum í 500 gramma öskjur er skyldu framleiddar sérstaklega fyrir Þjóðverja, vitaskuld með þýskum áletrunum. Tilraunin rann út í sandinn, mistök urðu í prentuninni og af einhverjum ástæðum virtist ekkert frystihús heima á Íslandi reiðubúið að vinna fiskinn.

Þetta breytti engu um þá sannfæringu Magnúsar að öll rök bentu til þess að mjög gæti raknað úr fyrir SH í Vestur-Þýskalandi. En það myndi kosta peninga og

mikla fyrirhöfn, útskýrði hann á aðalfundinum 1955. Tillögur hans gengu meðal annars út á það að SH tæki þátt í stofnun sölusamtaka hraðfrystiðnaðarins í Þýskalandi er þá stóð til að mynda. Ef mistækist hins vegar að koma fótum undir samtökin vildi Magnús að SH legði í það upp á eigin spýtur að kaupa frystiskistur handa verslunum í nokkrum borgum Vestur-Þýskalands. Hann vildi líka að öllum fiski, er ætlaður væri Þjóðverjum vestan járntjalds, væri pakkað í sérstakar umbúðir, með skýringartexta á þýsku og nýju vörumerki, líkt og staðið hafði til 1951. Róa yrði að því öllum árum að fá tollinn og svokallað veltujöfnunargjald, er Þjóðverjar lögðu á innfluttan fisk, lækkað og helst afnumið. Til samans þýddu þessi gjöld um 20% álagningu sem gerði Íslendingum ófært að komast inn á hinn lítt þroskaða þýska freðfiskmarkað þar sem fiskurinn var seldur á mjög vægu verði; nánast framleiðsluverði, hélt Magnús fram.

Hugmyndum Magnúsar, um sókn SH inn á hinn vestur-þýska markað, var vel tekið á aðalfundinum og samþykkt einróma að leggja til atlögu en stjórninni falin framkvæmdin, svo fremi að hún teldi það fyrirhafnarinnar virði.

Ekki er ósennilegt að Magnúsi hafi hugnast illa þessi varnagli. Eins og áður getur höfðu þeir atburðir orðið í janúar þetta sama ár (það er 1955) að stjórn SH samdi við Jón Gunnarsson um að hann tæki við framkvæmdastjórn SH með Birni Halldórssyni er hafði gegnt þeirri stöðu, fyrst á borði (þá kallast skrifstofustjóri) og síðar einnig í orði eða frá því í ágúst 1949.

Það mátti með nokkrum rétti segja að Jón stæði í svipuðum sporum 1955 og Magnús tíu árum fyrr. Hann átti mikilli velgengni að fagna, sölutölur Coldwater fyrir árið á undan sýndu methagnað og hann taldi sig þess vel umkominn að reka hornin í starfsemi SH í Evrópu – og það gerði hann á aðalfundinum 1955 svo um munaði. Sagði hann SH fljóta sofandi að feigðarósi. Í hinum vestrænu ríkjum hefði Sölumidstöðin alls staðar dregist aftur úr Norðmönnum, t. d. í Svíþjóð; „ . . . þar er norskur fiskur í hverri búð“, fullyrti Jón. Ekkert væri selt til Hollands, markaðir hefðu tapast í stórum stíl á Englandi og í Vestur-Þýskalandi væri doktor Magnús á villigötum. Þjóðverjar væru einfaldlega sjálfum sér nógir um fisk og því yrði erfitt að vinna einhverja markaði hjá þeim.

„Fyrir austan járntjaldið eruð þið einnig á eftir Norðmönnum“, fullyrti Jón og bætti við að engar breytingar hefðu orðið á umbúðum utan um fiskinn sem færi á Evrópumarkað, enn væri notast við pergamentblað eins og í upphafi.

Hafi Magnús verið á báðum áttum um stöðu sína hjá hinum nýja framkvæmdastjóra fyrir aðalfundinn þá velktist hann ekki lengur í neinum vafa að fundarlokum. Ræða Jóns hafði ekki verið neitt annað en stríðsáskorun og annar hvor þeirra hlaut að falla í valinn.

Magnús hóf strax að leita eftir föstu haldi. Hin nýkjörna stjórn SH, með Elías Þorsteinsson sem formann, fullvissaði hann um að ráðning Jóns hefði engin áhrif á samning Magnúsar; hann væri áfram yfirmaður sölumála í Evrópu og færi „ . . . eftir sem áður með æðsta umboð S. H. á starfsvæði sínu.“ Hann lyti þannig eingöngu fyrirmælum frá stjórninni sjálfri og engum öðrum.

Með þessa fullvissu í farteskinu sneri Magnús aftur til Hamborgar. Nú reiddi hann á að koma tauti við Þjóðverjana en allt snerist á verri veg. Sölusamtök frystiðnaðarins, sem átti að stofna í Þýskalandi og SH var búinn að samþykkja að gerast aðili að, urðu ekki annað en orðin tóm. Stjórn SH neitaði að leggja út í breytingar á umbúðum flakanna er selja átti í Vestur-Þýskalandi en Magnús var þá búinn að verja stórum upphæðum í hönnun þeirra og skipulagningu auglýsingaherferðar er átti að fylgja í kjölfarið. Þegar Magnús vildi þá gera sölutilraun í Hamborg og fleiri

borgum og fá til þess 5 tonn af flökum, pökkuðum fyrir markað í Bandaríkjunum, var honum neitað.

Í þessum dúr voru öll samskipti SH við Magnús út árið 1955 en í desember kom rothöggið. Stjórn SH. samþykkti þá tillögu Jóns Gunnarssonar um „ . . . að skrifstofa S. H. í Hamborg yrði lögð niður því hagkvæmara sé að nota þá starfskrafta sem þar eru hér heima.“ Sex reyndust tillögunni meðmæltir en aðeins Huxley Ólafsson og Finnogi Guðmundsson á móti.

Aðalfundurinn 1956, leiðir skilur

Þessi innanbúðaráttök settu sterkan svip á aðalfund SH sem haldinn var sumarið 1956. Þetta var síðasti aðalfundur Sölumiðstöðvarinnar sem Magnús sótti. Hann notaði tækifærið til að útskýra störf skrifstofunnar í Hamborg, sem hafði verið lögð niður í mars þetta sama ár, og fjallaði ítarlega um þau lönd er hún átti að sjá um sölu til.

Útlistaði Magnús hvernig Tékkóslóvakía hefði á seinustu tveimur árum orðið eitt stærsta viðskiptaland SH og hvernig hann hefði þrásinnis staðið í samningastappi við Tékkana.

Þá fræddi hann fundargesti um að í Austur-Þýskalandi væri að finna þriðja stærsta markaðinn fyrir íslenskan freðfisk í Evrópu, á eftir Sovétríkjunum og Tékkóslóvakíu. Þangað hefði ekki verið seld ein einasta branda fyrr en 1952 að böndin brustu. Og Magnús var ekkert á því að láta ræna sig heiðrinum af þessum viðskiptum við Austur-Þjóðverja: „Ég vil ekki halla á neinn aðila, sem staðið hefur með S. H. að viðskiptunum við Austur-Þýskaland og unnið mikið starf, en hitt vil ég taka fram, að þessi viðskipti eru fyrst og fremst komin á og eru fyrst og fremst að þakka skrifstofu S. H. á meginlandinu.“

Má reyndar heita furdulegt, upplýsti Magnús, hvað viðskiptin við Austur-Þjóðverja hafa dafnað þrátt fyrir allt eins og Íslendingar hafa reynt á langlundargeð þeirra. Sagði hann engan íslenskan frystihússtjóra fara í neinar grafgötur um að undanfarin ár hefðu þeir verið að selja Þjóðverjunum „ . . . ýmiskonar afganga og oft annarsflokks vöru, sem ekki hefur verið seljanleg annarsstaðar.“

Í Ungverjalandi hafði Magnús þreifað fyrir sér og verið kominn á fremsta hlunn með að selja þangað 225 smálestir af roðlausum þorsflökum þegar hann varð frá að hverfa og halda til Hamborgar að leysa upp skrifstofuna.

Þá hefðu staðhættir verið kannaðir í Svíþjóð og Grikklandi og stjórn SH skilað skýrslum að þeim ferðum loknum. Svolítið hafði selst til Grikklands, en eins og svo víða annars staðar í ríkjum Evrópu fyrsta áratuginn eftir seinna stríð, vissi almenningur lítið hvað hraðfryst fiskflök voru. Grikkirnir framleiddu þau ekki sjálfir og það var fyrst þegar Þjóðir eins og Danir, Þjóðverjar og Íslendingar tóku að selja þeim slíka vöru að þeir rumskuðu.

Ákveðnar sölutilraunir hefðu verið gerðar síðastliðið ár í Belgíu, Búlgaríu, Júgóslavíu, Póllandi og Austurríki, útskýrði Magnús, en án mikils árangurs, sumpart vegna þess að væntanlegum kaupendum þótti uppsett verð á fiskinum of hátt.

Svolítið hefði farið til Ástralíu og Ísrael þangað sem SH hafði selt tæp 3.500 tonn af frystum fiskflökum árið 1951 en sú tala var komin niður undir 1.500 tonn fjórum árum síðar. Kennði Magnús þar um auknum fiskveiðum og fiskirækt Gyðinga og einnig að þeir hefðu í seinni tíð hneigst í ríkari mæli að kjöt- og eggjaáti.

Magnús skýrði frá því að haustið 1954 hefði hann komist í samband við hol-

lenskt fyrirtæki er sérhæfði sig í að selja frysta matvöru. Hafði stjórn SH samþykkt að gefa Hollendingunum færi á að kaupa íslenskan fisk og nefnt verð sem Magnús átti að bera á borð fyrir þá hollensku en þeim þótt alltof hátt og þar við sat. Að sögn Magnúsar hafði SH þó ekki vílað fyrir sér, síðastliðið sumar, að selja þessu sama fyrirtæki flök „ . . . á miklu lægra verði en ég hafði verið látinn bjóða. . . . Er mér ekki kunnugt um að SH hafi nokkru sinni selt fisk á svo óhagstæðu verði til Evrópu áður.“

Eitthvað fannst Magnúsi líka krumpfengið við nýleg viðskipti SH í Englandi. Kvæðst hann hafa staðið í viðræðum við fyrirtæki í London er ætti nokkrar búðir þar sem fiskur var steiktur og seldur á staðnum. Höfðu Englendingarnir viljað að SH lánaði þeim fé svo þeir gætu keypt fleiri búðir gegn því að þeir notuðu eingöngu fiskflök frá SH. Eitthvað hafði staðið í stjórn Sölumidstöðvarinnar að taka ákvörðun í þessu máli og það dáið drottni sínum. „En nú skilst mér,“ sagði Magnús úr ræðustóli á aðalfundinum 1956, „að S. H. hafi jafnvel keypt fyrir eigin reikning nokkrar búðir.“ Hann hafði greinilega haft veður af þeirri fyrirætlun Jóns Gunnarssonar að kaupa fyrirtækið Snax (Ross) Ltd. er átti tíu fisksteikingarbúðir í Bretlandi. Hið forvitnilega við þessar lausafréttir var að kaupin voru ekki gerð heyrinkunnug fyrr en á stjórnarfundum SH í ágúst, liðlega einum og hálfum mánuði eftir sjálfan aðalfundinn.

Ekki taldi Magnús fráleitt að innan tíðar mætti vinna markaði í Sviss, jafnvel strax næsta haust, en um Rúmeníu, Ítalíu og Frakkland hafði hann lítið að segja, skortur á tíma hafði komið í veg fyrir að hann gæti sinnt þeim eins og skyldi. Hann hafði þó brugðið sér til Frakklands síðastliðið ár og rætt við væntanlega kaupendur í París og Boulogne er höfðu keypt í kjölfarið 190 tonn af frystum fiskflökum frá SH.

Þannig hafði starf Magnúsar gengið fyrir sig ár eftir ár. Þegar allt var lagt saman lét nærri að hann hefði varið sex mánuðum á hverju ári í ferðalög á milli borga Evrópu í því skyni að selja fisk. Athafnasvæði hans hafði líka verið allt meginland Evrópu og England að nokkru.

Vitaskuld hafði þetta kostað nokkra fjármuni en Magnús gat þó engan veginn fallist á að skrifstofan í Hamborg hefði verið sá fjárhagslegi baggi á Sölumidstöðinni að leggja þyrfti hana niður þess vegna. Sýndi hann fram á að kostnaður vegna hennar hefði árið á undan aðeins numið um það bil einu prósent af verðmæti þeirra viðskiptasamninga er stjórnandi hennar hefði gengið frá á því sama ári sem væri „ . . . t. d. margfalt lægri en sölukostnaðurinn í Bandaríkjunum.“

Eftir ræðu Magnúsar kom til hvassra orðaskipta á milli hans og þeirra sem höfðu staðið fyrir því að leggja Hamborgarskrifstofuna niður. Einar Sigurðsson, varaformaður stjórnar SH, hélt fast í þá skýringu að Magnús hefði verið búinn að koma upp „bákni“ í Hamborg, húsnæðið hefði verið dýrt og starfsmenn tveir, auk Magnúsar sjálfs. Einnig lýsti varaformaðurinn þeirri skoðun stjórnarinnar að nær væri að hafa skrifstofu í Austur-Evrópu, „ . . . þar sem aðalmarkaðirnir eru.“

Sem nærri má geta tók Jón Gunnarsson í sama streng og varaformaðurinn og bætti við að ræða Magnúsar hefði verið „ákaflega leiðinleg.“

En það var sama hvort þetta orðaskak stóð lengur eða skemur; Hamborgarskrifstofan hafði verið lögð niður og þeirri ákvörðun varð ekki haggð. Vestur-Þjóðverjar höfðu haft litla tilburði í þá átt að kaupa fisk af SH og óneitanlega hafði Jón sterkan málstað að verja þegar hann fullyrti að „ . . . það ætti að hafa skrifstofuna þar sem mest er keypt.“

Jón reyndi líka að draga broddinn úr þeim orðum sem hann hafði látið falla um

Magnús. Það hefði ekki vakað fyrir honum að gera lítið úr starfi dr. Magnúsar Z., útskýrði Jón fyrir fundargestum á hinum hávaðasama aðalfundi SH 1956. „Hins vegar meinti ég, að skrifstofan í Hamborg væri rangt staðsett, en ekki að dr. Magnús væri rangur maður.“

SH sækir á brattann

Það fór ekki hjá því að menn bollalegðu um rimmu Jóns og Magnúsar Z. Og svo undarlega sem það lætur í eyrum þá virtist tilboð, sem stjórn SH gerði Magnúsi um að taka við söluskrifstofunni, sem átti að opna í Prag í stað þeirrar í Hamborg, frekar styrkja menn í þeirri trú að þeir hefðu orðið vitni að uppgjöri tveggja manna en ekki átökum um grundvallaratriði í sölumennsku íslensks freðfisks. Kveikju þessarar ályktunar var að leita hjá eiginkonu Magnúsar, Nedezdu Ruzickovu, en hún var af tékkneskum aðalsættum. En það vissu allir að menntafólk með blátt blóð í æðum átti litt upp á pallborðið hjá hinum kommúnistisku valdhöfum í Tékkóslóvakíu.

Nú lögðu íslenskir samsærishyggjumenn saman tvo og tvo og fengu út fimm. Kenningin gekk út á það að konu sinnar vegna gæti Magnús ekki snúið aftur til Tékkóslóvakíu. Hún ætti þar engum vinum að fagna og eins víst að henni yrði varpað í fangelsi fyrir það eitt að vera af aðalsfólki komin. Í þessu sambandi var vitnað til afdrifa Andréanskýs, mannsins sem keypt hafði allan freðfisk SH er fór til Tékkóslóvakíu og byggt þar upp markað fyrir hann. Kommúnistastjórn Gotwalds hafði svipt hann fyrirtæki og seinast fangelsað fyrir óljósar sakir. Enginn hafði lyft litla fingri til hjálpar og SH snúið viðskiptum sínum til ríkis-viðurkenndra fyrirtækja og Koospol er fékk fljótlega eftir byltinguna 1948 einkaleyfi á innflutningi fisks til Tékkóslóvakíu.

Það sem samsærishyggjumönnum yfirsást var að Magnús hafði forðum verið í senn fulltrúi SH og íslenska ríkisins í Tékkóslóvakíu og á því varð engin breyting þegar Árni Finnbjörnsson tók við söluskrifstofunni í Prag. „Ég var viðskiptafulltrúi í Prag og stóð fyrir sendiráði þar,“ segir Magnús Z. „Ég naut því diplomataverndar sem hefði endurnýjast ef ég hefði þegið boð SH um að fara þangað aftur. Ég hafði því engar áhyggjur af konu minni sem hefði að sjálfsogu notið sömu verndar.“³

Mergurinn málsins var sá að rimma Jóns og Magnúsar snerist þrátt fyrir allt ekkert síður um grundvallaratriði í viðskiptaháttum en persónur þeirra tveggja. Magnús vildi leggja til atlögu við ríki Vestur-Evrópu. Hann vildi flytja fiskinn út og geyma í frystigeymslum þannig að markaðsaðstæður hverju sinni réðu því hvert hann væri seldur og hvenær. Þessi hugmynd átti ekki upp á pallborðið hjá frammámönnum SH; þeir vildu fyrst gera samninga um sölu á fiskinum og síðan flytja hann út. Tíu árum síðar lýsti Björn Halldórsson framkvæmdastjóri þessari sölustefnu SH á aðalfundi: „Það hefur verið stefna S. H. í sölumálum, að selja verulegan hluta framleiðslunnar fyrirfram. Það kann að vera að það séu ýmsir annmarkar á því, sérstaklega þegar verðlag fer hækkandi. Hins vegar er það skoðun okkar, að það sé nauðsynlegt og æskilegt og rétt að halda þessari stefnu.“

Magnús Z. hafði ekki megnað að hnika neinu til í þessum efnum en hlutur hans hafði þó ekki sist brunnið við vegna þess hvað Vestur-Þjóðverjar voru á fyrri hluta 6. áratugarins lélegir viðskiptavinir SH.

Á þessu varð engin breyting næstu ár. Jón Gunnarsson hafði ekki trú á því að SH myndi hafa erindi sem erfiði í Vestur-Þýskalandi og var lögð á það áhersla við

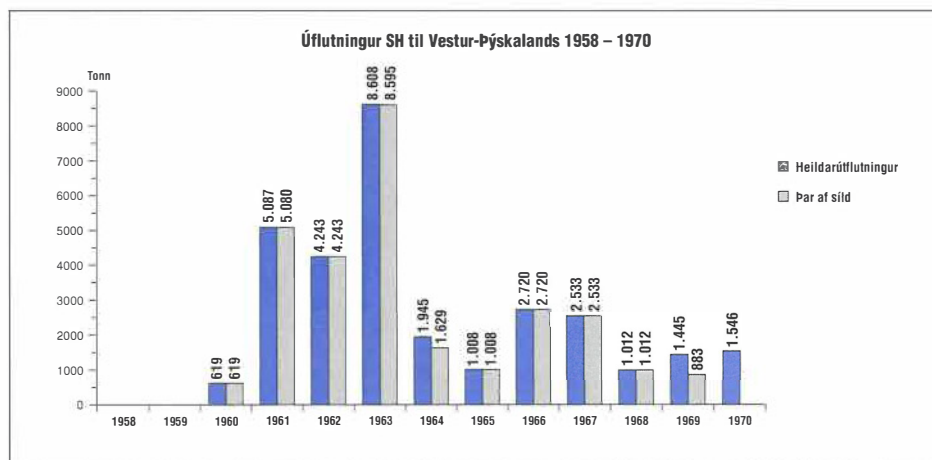


Björn Halldórsson flytur skýrslu sína á aðalfundi SH 1967. Benti hann á að SH seldi nánast engin fiskflök til landa Vestur-Evrópu og hefði ekki gert síðan tók fyrir viðskiptin við Hollendinga árið 1962. Efnahagsbandalagið væri erfitt viðureignar en jafnvel þótt tollar þess legðust af væri samkeppnisadstæðan erfið. Til dæmis væru Þjóðverjar búnir að smíða 57 frystitogara á síðustu árum og væri fiskurinn flakaður og pakkaður um borð.

eftirmann Magnúsar, viðskiptafræðinginn Árna Finnbjörnsson, að hann legði einkum rækt við markaðina í Tékkóslóvakíu, Austur-Pýskalandi, Póllandi, Ungverjalandi og Rúmeníu. Það leið líka óðum að því að Þjóðverjar gerðust skæðir keppinautar Íslendinga á mörkuðum um allan heim enda fór frystiskipafloti þeirra ört stækkandi. Höfðu frystitogararnir þýsku landað 7000 tonnum árið 1960 en fimm árum síðar komu 50.000 tonn af flökuðum fiski og pökkuðum upp úr lestum þeirra. Þýsk yfirvöld stóðu einhuga að baki þessari uppbyggingu og styrktu hana með ráðum og dád. Fyrir vikið gátu þýskir útgerðarmenn „ . . . boðið sinn frysta fisk á ótrúlega lágu verði“, sagði Björn Halldórsson framkvæmdastjóri sölumála í kvörtunartón á aðalfundi SH 1967.

Þegar hér var komið sögu var sölu SH til meginlands Evrópu að mestu stjórnað frá Reykjavík og hafði sá háttur komist á haustið 1960 þegar skrifstofan í Prag var lögð niður. Fluttist Árni þá heim og var fyrst aðstoðarmaður Jóns Gunnarssonar og hafði á sinni könnu stjórn sölunnar til meginlands Evrópu. Þegar Björn Halldórsson tók við sölumálunum af Jóni, árið 1962, annaðist Árni áfram viðskiptin við austantjaldslöndin og Pýskaland. Þannig stóð það allar götur til 1981 að sölumálum SH á meginlandi Evrópu var að mestu sinnt frá Reykjavík.

Þrátt fyrir þessa fjarlægð, þýska ríkisstyrki og stækkandi flota þýskra frystitogara, hafði SH tekist árið 1960 að smeygja sér inn á vestur-þýska markaðinn með lítinn, silfraðan fisk er nefndist á fræðimáli *Clupea harengus*, öðru nafni síld. Upp frá því voru freðsildar kaup Þjóðverja árviss þangað til botninn datt úr þeim árið 1970.⁴



Árið áður en síldarviðskiptin hrundu hafði það gerst í fyrsta sinn síðan 1963 að Vestur-Þýskaland var að finna á topp-fimm listanum yfir þau lönd er SH átti mest viðskipti við. Og það var lyginni líkast að sama ár og síldin hvarf úr sögunni nálega fimmtánfölduðust viðskipti SH við Þjóðverja í krónum talið; fóru úr 6,3 milljónum í 92,8 milljónir, en þetta voru liðlega 2% af heildarsölu SH í verðmætum talið þetta ár, 1970. Skýringanna var að leita í eðlismun afurðanna sem Þjóðverjar keyptu; áður höfðu þeir mest fengið heilfrysta og flakaða síld frá Íslandi en 1970 var þorskblokk komin í staðinn og hún var mun dýrari en síldin.

Allar götur síðan hefur Vestur-Þýskaland verið eitt af fimm eða sex mikilvægustu viðskiptalöndum SH. Þeir voru þó ekki auðveldir viðureignar Þjóðverjarnir og Árni Finnbjörnsson bar sig stundum illa undan því á aðalfundum SH hversu verðflókt var miklu meira áberandi þar í landi en annars staðar í Evrópu. Uppboðsmarkaðir gerðu viðskiptin óvissari en ella og að sögn Árna hafði það komið fyrir að Þjóðverjar gátu boðið til dæmis Tékkum ódýrari íslenskan fisk en SH sem þeir höfðu þá keypt á uppboði þegar framboð var mikið.

Það mátti heldur ekki gleyma því að Þjóðverjar voru sjálfir duglegir fiskimenn og iðulega nálægt því að vera sjálfum sér nógir í þeim efnum. Fyrir vikið var samkeppnin ákaflega hörð og auglýsingaflóð mikið; líkast því sem gerðist í Bandaríkjunum, taldi Árni. Þrátt fyrir þessa annmarka kvaðst hann hafa sérstakan áhuga fyrir vestur-þýskum mörkuðum, „... því að þar virðist vera hægt að selja blokk, sem ekki uppfyllir þau gæði, sem til þarf til að geta gengið til Ameríku.“ Benti hann á að alltaf yrðu einhver mistök í framleiðslunni, sama hvað menn vönduðu sig, og þá væri gott að eiga markað vísan. „Ennfremur, og ekki síður, erum við að hugsa í þessu sambandi um blokk, sem framleidd yrði úr þunnildum, og væri með einhverju af beinum í, og jafnvel öðru, sem ekki má nú kannski nefna, eigi allir hér að halda sinni sálarró“, sagði Árni spóskur á aðalfundi SH árið 1970.

En þetta var varasöm stefna. Fiskur frá SH hafði á sér orð fyrir að vera afbragðsvara og í krafti þessarar fullvissu, sem var ekkert annað en staðreynd, hafði erindrekum Sölumiðstöðvarinnar oft tekist að tryggja framleiðendum heima á Íslandi herra verð en keppinautar þeirra gátu státað af. Nú var ákveðnum tvískinnungi boðið heim sem Einar G. Kvaran, framkvæmdastjóri framleiðslumála, gerði að umtalsefni á aðalfundi SH 1973. Þunnildablokkir voru þá greiddar sama verði og flakablokkir og kepptust frystihúsin við að framleiða þær fyrirnefndu með það í huga að selja þær til Coldwater. En kappið var meira en fyrirhyggjan og fullyrti

Sildin vigtuð og raðað í öskjur. Á árunum 1960 til 1969 seldi SH nánast ekki annað en heilfrysta sild og flakaða til Vestur-Þýskalands.



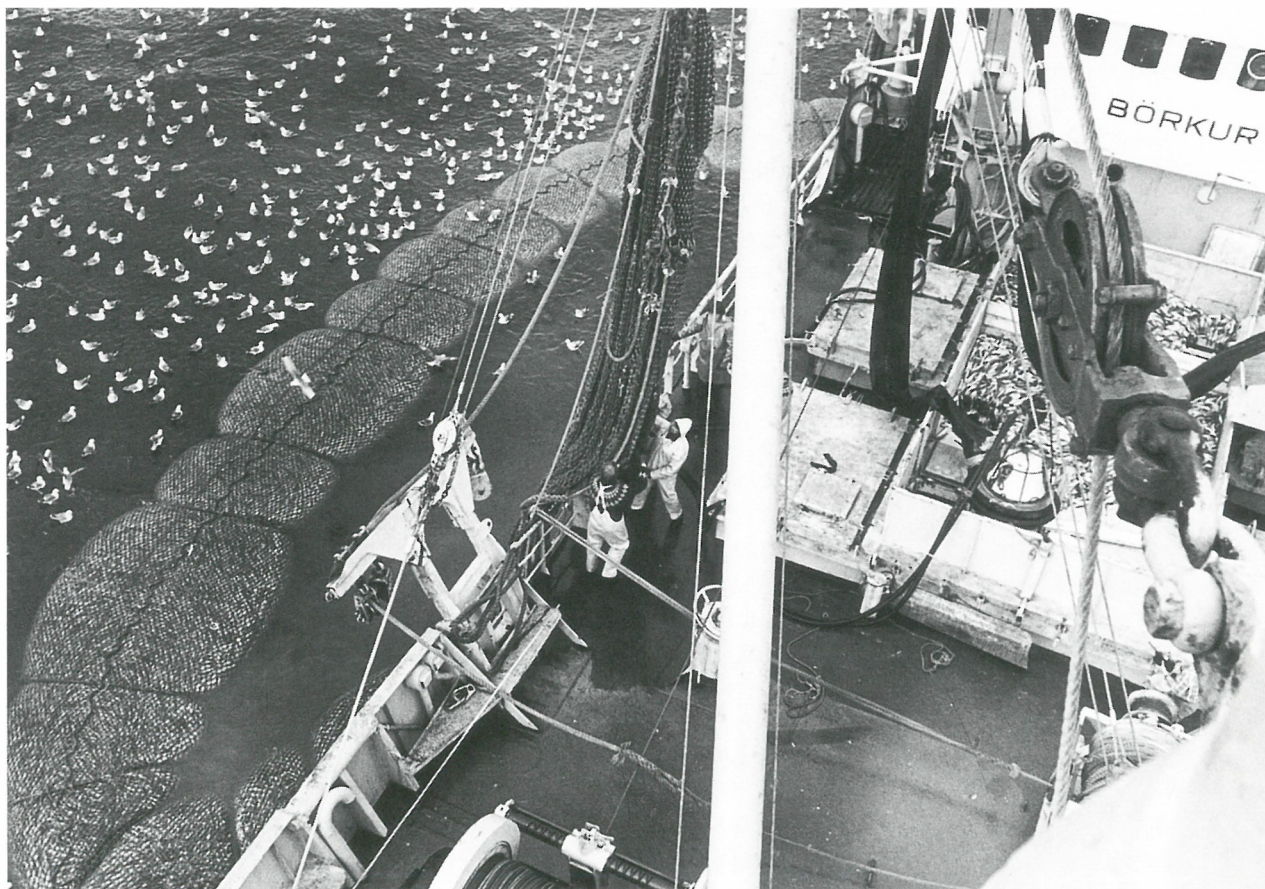
Einar að mikið vantaði upp á að þunnildablokkinn væri hæf á markað í Bandaríkjunum. Í augum stjórnenda frystihúsanna væri þetta hins vegar ekkert sem skipti sköpum því að það mátti alltaf koma blokkunum í Þjóðverjann.

Þetta, staðhæfði Einar, er ein afleiðing þess að gerðar eru mismunandi kröfur til framleiðslunnar eftir því hver kaupandinn er. Og hann var ekkert að liggja á skoðun sinni: „Ég vil alvarlega vara ykkur við því að halda að hinir þýsku kaupendur munu setta sig við hvað sem er í þessum efnum. Það er ætlast til að sömu kröfur séu gerðar til beinhreinsunar og fyrir Bandaríkjamarkað og það er einnig ætlast til að allir áberandi ormar séu fjarlægðir.“

Það varð heldur ekki til að bæta geð Einars að þessir framleiðsluhættir gerðu allt eftirlit miklu erfiðara. Heita mátti að taka þyrfti út alla þunnildablokk er átti að fara vestur um haf og það „ . . . hefur meira og minna orðið að gera með uppþíðingu“, upplýsti Einar fundarmenn um.

En það var meira blóð í kúnni. Þau þáttaskil höfðu orðið 1975 að endir var bundinn á vöruskiptin við Sovétmenn og í kjölfarið drógu þeir mjög úr kaupum sínum á fiski frá Íslandi. Þetta var bagalegt fyrir íslenska sjómenn, einkum eftir að skrapdagakerfið komst á 1977 og þeir tóku í auknum mæli að veiða karfa og grálúðu en Sovétmenn höfðu verið duglegastir allra þjóða við að kaupa þessar tegundir af Sölumiðstöðinni. Það var einmitt í þessu samhengi sem reið á miklu fyrir Íslendinga að koma sér ekki út úr húsi í Vestur-Þýskalandi. Þar var nefnilega ekki aðeins að finna kaupendur á annars flokks fiskablokk, eða „blokkaúrgangi“ eins og Árni Finnbjörnsson kallaði hana á aðalfundi SH 1975, heldur einnig grálúðu og karfa.

Þá höfðu þau tímamót orðið um 1970 að íslenskum stjórnvöldum tókst að pota stóru tánni á milli stafs og hurðar hjá löndum Efnahagsbandalags Evrópu, en þar voru bæði Frakkar og Vestur-Þjóðverjar innan dyra, (árið eftir gengu Bretar í bandalagið), og fylgdi því fyrirheit um að tollar ættu að heyra sögunni til þegar áratugurinn væri allur. En það varð harðsótt að brjóta niður tollamúrinn. Þó komu í hann stór skörð og á aðalfundi SH 1981 kallaði Árni Finnbjörnsson árin tvö á



Árið 1978 nam útflutningur SH til Sovétríkjanna sjö þúsund tonnnum en hafði verið tíu þúsund tonn áður. Samdrátturinn í þessum viðskiptum var orðinn árviss sem kom sér ákaflega illa fyrir útgerðarmenn sem voru um þessar mundir að auka sókn sína í karfa og grálúðu en Sovétmenn höfðu verið helstu kaupendur þessara tegunda. Reynt hafði verið að finna nýja markaði fyrir karfann og grálúðuna í löndum eins og Spáni, Portúgal og Ítalíu en ekki tekist sem skyldi. Bjartasta vonin var þó í Vestur-Þýskalandi og á aðalfundi SH

1980 sagði Árni Finnbjörnsson: „Mönnum hefur verið tíðrætt um Þýskaland sem kaupanda að fredfiski í auknum mæli.“ Þannig átti kyrkingurinn sem hljóp í viðskipti SH og Sovétríkjanna á miðjum 8. áratugnum sinn þátt í því að Sölumiðstöðin lagði vaxandi áherslu á markaði í Vestur-Þýskalandi. Myndin sýnir Börk, Neskaupstað, á sildveidum í flotvörpu en sildin var áður mest veidd í herpinætur. Trollpokinn er fullur af sild en Þjóðverjar voru sölgnir í hana.

undan „Evrópuár“ til mótvægis við árin 1976, 1977 og 1978 en þá fóru allt að 2/3 útflutnings SH til Bandaríkjanna. Þetta hlutfall var komið niður í 52% árið 1981 en þann 19. júní það ár opnaði SH í þriðja skiptið söluskrifstofu á meginlandi Evrópu, vestan járnþjalds. Hinar tvær, önnur í Amsterdam og hin í Hamborg, höfðu ekki orðið langlífar.

Aðdragandi landnáms hins seinna í Vestur-Þýskalandi

Stofnun dótturfyrirtækis SH í Vestur-Þýskalandi, er fékk nafnið Verkaufszentrale Isländischer Kühlhäuser GmbH (skammstafað VIK), átti sér nokkurn aðdraganda. Allt síðan 1950 hafði stærsti markaður SH fyrir flök og beinlausar fiskblokkir, eftir að byrjað var að framleiða þær snemma á 6. áratugnum, verið í Bandaríkjunum.



Eyjólfur Ísfeld, forstjóri SH, í ræðustóli á aðalfundinum 1977. Fjærst á myndinni, vinstra megin, er Stefán Runólfsson, Vestmannaeyjum.

Við hlið Stefáns sér í félag hans úr Eyjum, Eyjólf Martínsson. Við enda langborðsins stýður Guðmundur H. Garðarsson hönd undir kinn, Jón Páll Halldórsson, Ísafirði, blaðar í skýrslu, Gunnar Guðjónsson, formaður SH, reykir pípu og Björn Guðmundsson fundarstjóri seilst eftir vatnsglasi. Beint fram undan ræðustólum, á móti ljósmyndaranum, sitja frá vinstri, Ólafur Baldur Ólafsson, Sandgerði, Ólafur Björnsson, Keflavík, og Hörður Falsson Njarðvík. Þórhallur Helgason, Reykjavík, og annar óþekktur snúa vanga í ljósmyndarann.

Þegar fram í sótti var ekki alveg frítt við að örlaði á rígg á milli markaðssvæðanna tveggja, í Bandaríkjunum og Evrópu. Hann lá þó oftár í loftinu frekar en að benda mætti á eitthvað tiltekið honum til staðfestingar. Stundum blossaði hann þó upp óheftur líkt og gerðist á aðalfundi SH 1977.

Tundrið var tillaga allsherjarnefndar, er kjörin var á fundinum, um að tímabært væri að gera „ . . . langtímaáætlanir í sölu og markaðsmálum á meginlandi Evrópu.“ Bentu nefndarmenn á að nú væri búið að brjóta straum fyrir þeirri hugmynd að fiskveiðilögsaga þjóðanna ætti að vera 200 mílur. Þetta hlyti óhjákvæmlega að hafa mikil áhrif á fiskveiðar í heiminum, ekki hvað síst Evrópuþjóða. Og þá var spurningin hvort SH yrði ekki að beina spjótum sínum enn frekar að þeim og „ . . . jafnvel að stofna skrifstofu í Evrópu,“ hugleiddi Einar S. M. Sveinsson er hafði framsögu um tillöguna.

Eyjólfur Ísfeld forstjóri tók þetta óstinnt upp. Gerði hann því skóna að einhverjir myndu gera sér mat úr tillögunni og leggja hana út á versta veg fyrir SH. Þeir munu staðhæfa, fullyrti forstjórinn: „Jæja, þetta hef ég nú bara alltaf verið að segja, þeir hafa bara algjörlega sofið þarna í Evrópu, nú staðfesta þeir það.“

Er skemmst frá því að segja að Eyjólfur lagðist gegn hugmyndinni; að hans áliti var ekki tímabært að stofna til skrifstofu á meginlandinu. Ástæðan var einföld, betra verð fékkst fyrir framleiðsluna í Bandaríkjunum en Evrópu. „Við vitum að það kemur hvað eftir annað fyrir að hægt er að selja eitthvert smámagn af t. d. blokkum, þorsblokkum jafnvel til Evrópu, en ef það er ekkert betra verð en við fáum í Bandaríkjunum, af hverju á þá að vera að því?“ spurði forstjórinn um leið

og hann vísaði öllum ásökunum um að SH væri blint á sölumöguleika í Evrópu til föðurrúsanna.⁵

Eyjólfur var í raun ekki ósammála tillögumönnunum en taldi tillöguna fullsnemma framkomna miðað við aðstæður í Evrópu. Hann dró ekki í efa að SH myndi fyrr eða síðar opna skrifstofu á meginlandi Evrópu, líklega Þýskalandi, en áður en það gerðist þyrfti margt að breytast.

Knútur Karlsson svaraði forstjóranum og benti á að þjóðir heims væru teknar að helga sér 200 milna fiskveiðilögsögu og hvort ekki væri ástæða til að menn reyndu að átta sig á þeim samdrætti er hlyti að verða í fiskveiðum sumra þjóða í kjölfarið, hvaða fisktegundir myndi skorta, hvenær og hvar. Á þetta vildu menn ekki hlýða og var tillögunni vísað frá.

En það fór eins og allsherjarnefndina hafði rennt grun í. Strax 1977 höfðu nær öll strandríkin við Norður-Atlantshaf helgað sér 200 milna fiskveiðilögsögu. Í kjölfarið drógust úthafsveiðar þjóða eins og Breta og Vestur-Þjóðverja stórkostlega saman. Tollamúrarnir, sem Íslendingar þurftu að klifra yfir inn í lönd Efnahagsbandalagsins, tóku að molna um þetta leyti og í Vesturheimi byrjaði Coldwater að súpa seyðið af slæmu efnahagsástandi í Bandaríkjunum og gengisfalli dollars. Afleiðingin varð tap á rekstrinum árið 1980 og 1981 voru Íslendingar ekki lengur stærsti innflytjandi þorsklaka til Bandaríkjanna, Kanadamenn höfðu skotið þeim ref fyrir rass.

Allt lagði þetta drög að stofnun dótturfyrirtækis SH í Vestur-Þýskalandi árið 1981. Hinn evrópski markaður hafði sífellt orðið meira freistandi. Nefndir höfðu verið settar á laggirnar innan SH til að kanna þau mál, sú fyrsta í september 1978, og allar komist að sömu niðurstöðu; að efla bæri starfsemina í Evrópu. Öllum bar einnig saman um að fyrst bæri að styrkja starfsemina í Englandi, síðan mætti snúa sér að meginlandinu.

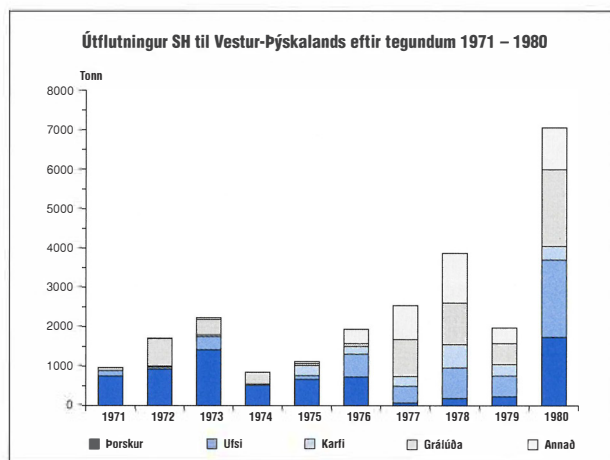
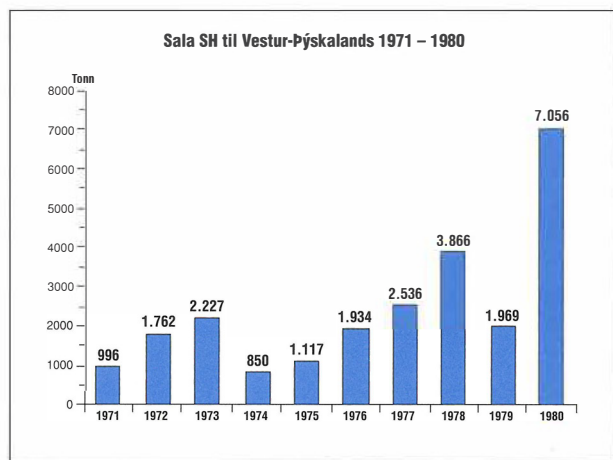
Það var svo loks á árinu 1980 að nefnd, er hafði verið sett saman af stjórn SH til að setja fram tillögur um markaðsmálin í Evrópu, stakk upp á því að stofnuð yrði söluskrifstofa í Vestur-Þýskalandi.⁶ Stjórn SH samþykkti þessa tillögu einróma á fundi sínum hinn 28. maí 1980 og var framkvæmdaráði falið að hrinda henni í framkvæmd.

Það var þó engan veginn svo að Evrópa, á ofanverðri 20. öld, væri einhver sælu-reitur íslenskra fiskisölumanna. Á aðalfundi Sölumiðstöðvarinnar 1979 drap Gunnar Guðjónsson, stjórnarformaður SH, á þær væntingar er hann og fleiri höfðu gert sér um vaxandi velgengi í Evrópu. Þær höfðu að vísu ræst í Bretlandi en salan þangað á vegum SH hafði margfaldast síðan seinasta þorskastríðinu lauk formlega árið 1976. „Þá höfum við stundum gert okkur vonir um aukna möguleika í ýmsum ríkjum á meginlandi Evrópu eins og í Vestur-Þýskalandi, Belgíu og Hollandi“, sagði Gunnar. „En því miður hafa þessar vonir ekki ræzt sem skyldi.“

Því varð þó ekki neitað að SH hafði fremur verið að sækja í sig veðrið í Vestur-Þýskalandi á 8. áratugnum. Annað hefði reyndar kallast hrein hörmung miðað við að 1971 seldi Sölumiðstöðin þangað ekki nema tæp 965 tonn, eingöngu þorsk, ufsa og grálúðu.

Það fór eins og menn höfðu séð fyrir að mikil eftirspurn var í Vestur-Þýskalandi eftir bæði karfa og grálúðu og 1976 byrjuðu Þjóðverjarnir aftur að kaupa síld af SH en um slík viðskipti hafði ekki verið að ræða síðan 1969, mest vegna aflabrests.

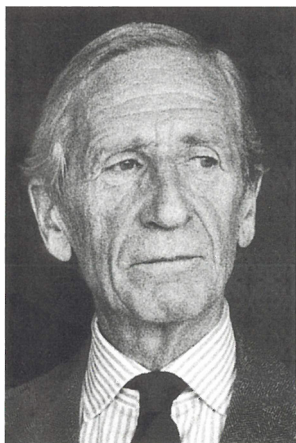
Það var ekki sist í ljósi þessara vaxandi viðskipta við Þjóðverja að stjórn SH samþykkti í einu hljóði, á áðurnefndum fundi sínum í maí 1980, að setja á laggirnar skrifstofu í Vestur-Þýskalandi „ . . . sem annist sölustarf á meginlandinu.“ Starfs-



menn SH höfðu þá þegar öðlast mikla reynslu af viðskiptum við Vestur-Þjóðverja og vissu að Kanadamönnum, sem þá voru lengi búnir að velgja Coldwater undir uggum, var að vaxa ásmegin í Þýskalandi. „Það er því kannski af þessari ástæðu einni að við ættum ekki að draga lengur að mæta til leiks“, sagði Árni Finnbjörnsson, framkvæmdastjóri markaðs- og sölumála SH, á aðalfundi Sölumiðstöðvarinnar 1980 en hann var eindreginn talsmaður þess að Sölumiðstöðin næmi land öðru sinni í Vestur-Þýskalandi.

Í ársbyrjun 1981 réðu stjórnendur SH tæplega fertugan Vestmannaeying, Gylfa Þór Magnússon, til að koma hinu nýja dótturfyrirtæki SH í Vestur-Þýskalandi á fót og veita því forstöðu.

Viðreisn í Hamborg



Gunnar Guðjónsson, stjórnarformaður SH frá 1965 til 1982. Á aðalfundi SH í maí 1982 tilkynnti Gunnar að hann myndi ekki gefa kost á sér til formanns. Í hans stað var Agúst Flygenring kjörinn formaður stjórnar SH.

Á kvennadaginn 19. júní 1981 var nýtt dótturfyrirtæki SH í Hamborg formlega opnað. Árni Finnbjörnsson valdi því heiti og kaus að þýskugera nafn móðurfyrirtækisins heima á Íslandi og út úr því kom Verkaufszentrale Isländischer Kühlhäuser GmbH sem fljótlega varð ofurselt skammstöfuninni VIK (eða V.I.K.). Þetta nafn átti sér sínar sköndu hliðar. Sumir Þjóðverjar misskildu það og héldu fyrirtækið selja ís og ísmola og heima á Íslandi þótti gegnheilum Bolvíkingum og traustum SH-mönnum, eins og Hjalta Einarssyni, ekki leitt að hafa undir í sama orðinu heimahagana og dótturfyrirtækið í Hamborg. Verkaufszentrale Isländischer Kühlhäuser breyttist nefnilega í máli manna í Víkina.

En þessu gamni fylgdi sá staðfasti vilji stjórnenda SH að hasla sér völl á meginlandi Evrópu og það var auðsætt strax við opnun skrifstofunnar að fjölmörg erlend fyrirtæki tóku mikið mark á þessu nýjasta skrefi SH. Fimmtíu og fimm gestir voru viðstaddir athöfnina og mátti heita að ekkert þeirra fyrirtækja er höfðu fengið boðskort léti fulltrúa sinn vanta. Var þó um langan veg að fara fyrir suma en til að byrja með var sölusvæði VIK allt Vestur-Þýskaland og Danmörk.⁷ Strax á öðru ári skrifstofunnar var Gylfi Þór einnig tekinn að bera víurnar í austur-þýska kaupendur, austurríska, svissneska og spánska, en þangað voru meðal annars seld lönguhrogn, og á næstu árum voru Pólland, Tékkóslóvakía, Holland og Ítalía sett á verkfölnalista VIK.

En þetta var erfitt verkefni sem beið Gylfa Þórs. Samkeppnin var ákaflega hörð

Þýskalandsskrifstofan opnuð á kvennadaginn 19. júní 1981



Gylfi Þór Magnússon framkvæmdastjóri tekur við blómakörfu úr hendi B. Quast, fulltrúa Deutsche Bank. Eyjólfur Ísfeld Eyjólfsson fylgist með. Inn gengur Ib Vallentin framkvæmdastjóri Esbjerg Hermetikfabrik. Skrifstofan var til húsa í Nordkanalstrasse. Gylfi Þór og Solveig Köllmeier voru einu starfsmenn hennar þangað til 1984 en þá fjölgaði um helming í fyrirtækinu.



Arni Finnbjörnsson, framkvæmdastjóri sölumála, flytur opunarræðuna. Að baki honum má meðal annars sjá Guðmund H. Gardarsson, sitjandi til vinstri, og Benedikt Guðmundsson, sem síðar átti eftir að taka við starfi Gylfa Þórs í Vestur-Þýskalandi. Hægra megin við Arna, og næst honum, er Gylfi Sigurjónsson framkvæmdastjóri skrifstofu SÍS í Hamborg.



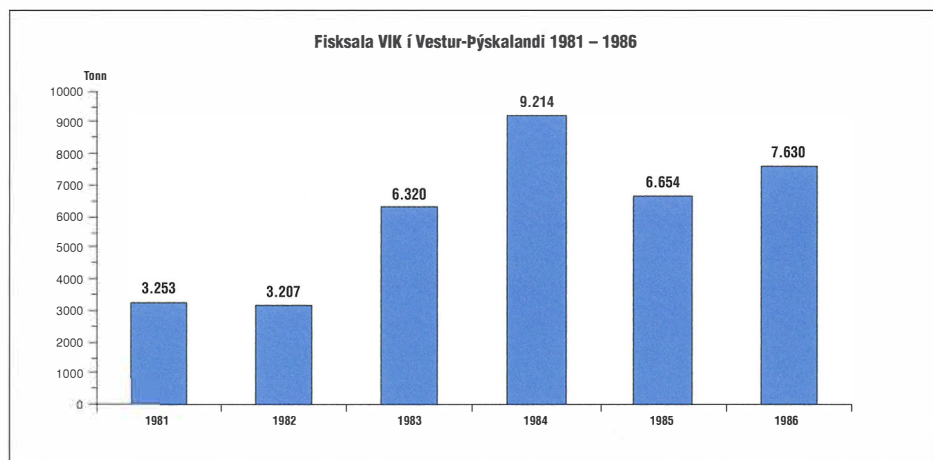
Gylfi Þór framkvæmdastjóri og kona hans Sigríður Dóra Jóhannsdóttir (í miðid) ræða við frú Meier Rockov, sölumann hjá Ernst Kratzentstein í Hamborg.



Dr. Ágúst Einarsson, framkvæmdastjóri Hraðfrystistöðvarinnar í Reykjavík og síðar prófessor og alþingismaður (til vinstri), á hljóðskrafi við Horst Kran, deildarstjóra Íslandsdeildar Eimbecke sem annaðist þjónustu fyrir Eimskip í Þýskalandi. Ágúst átti síðar eftir að sitja í fyrstu stjórn hins þýska dótturfyrirtækis SH en henni var ekki komið á fót fyrr en 1986. Fram að þeim tíma heyrði söluskrifstofan í Hamborg beint undir stjórn SH.



Gunnar Guðjónsson, Benedikt Guðmundsson og Ib Vallentin (lengst til hægri) ræðast við.



á evrópskum fiskmörkuðum, fyrirframsamningar voru óðum að falla í gleyskunnar dá og stöðugt dró úr því magni sem selt var hverju sinni. Próunin var afar hröð í þessum efnum og má hafa til marks að á fyrsta ársfjórðungi 1984 hafði VIK selt tæp 3000 tonn til Vestur-Pýskalands, sem var svipað magn og allt árið á undan, en þrátt fyrir að tonnafjöldinn væri áþekkur hafði fjöldi sölusamninga og pantana nær tvöfaldast.

Þetta undirstrikaði betur en flest annað nauðsyn þess að vera í miðri hringiðu markaðarins, reiðubúinn að bregðast við þörfum hans og helst að sjá fyrir allar kúvendingar hans. Að vísu þurfti enginn að búast við neinum byltingum í neysluháttum Þjóðverja sem eru frá fornu fari miklar fiskætur, sérstaklega þeir sem byggja norðurhluta landsins. Og í fáum löndum Evrópu, ef nokkru, er jafnrið hefið fyrir því að reykja fisk. Þannig fór íslenska grálúðan að stærstum hluta í reyk og drjúgt af síldinni en stór hluti hennar fór einnig í niðurlagningu.

Þær voru margar raunirnar er Gylfi Þór varð að ganga í gegnum fyrstu ár VIK en varla nokkur þeirra skringilegri en sú sem flaut af ítrekuðum tilraunum til að selja Þjóðverjum síld. Hið öfugsnúna í þessum viðskiptum var að helsta umkvörtunarefni Þjóðverjanna við Gylfa Þór var að þeim þótti síldin af Íslandsmiðum of góð fyrir hinn þýska markað. Hið sama gildi um frændur þeirra austan Berlínarmúrsins. „[Þeir] beinlínis óska eftir ódýrari vöru, lakara útliti og lakari pakkninum“, útskýrði Gylfi Þór fyrir forviða fundargestum á aðalfundi SH 1983.

Þegar öll kurl komu til grafar var þetta fyrst og fremst spurning um verð. Síld úr Norðursjónum var að sönnu lakari en sú sem kom frá Íslandi, en samt nógu góð til að uppfylla kröfur markaðarins – og hún var ódýrari. Sama gildi um síldina er Kanadamenn buðu.

Annað vandamál sem Gylfi Þór átti við að etja á fyrstu árum VIK var óstöðugt framboð frá Íslandi á karfa sem Þjóðverjar vildu bæði flakaðan og heilan í reyk. Hængurinn var sá að fá mátti betra verð fyrir karfann í Bandaríkjunum og Sovétríkjunum, fyrir vikið varð það æði tilviljunarkennt hversu mikið fór af honum til Pýskalands hverju sinni.

Á aðalfundi SH 1983 gat Gylfi Þór ekki lengur orða bundist: „Mér hefur oft gramist það að geta ekki gert eða ábyrgst minni háttar samninga í karfaflökum með öruggum afskipunum.“ Kvað hann ekki fara á milli mála að kaupendur væru til staðar en það þyrfti að tryggja þeim reglubundin viðskipti sem gætu í tímans rás leitt af sér fjölbreyttari höndlun og hærri verð.

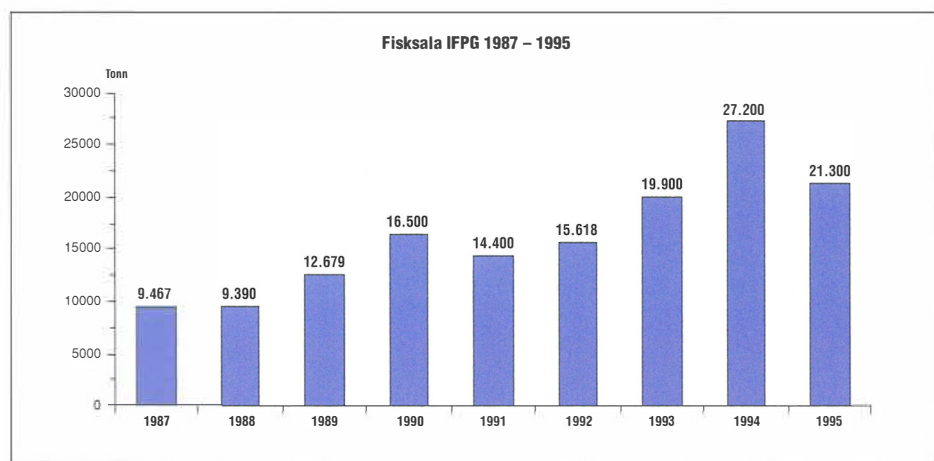
Segja má að þetta hafi verið vandi VIK í hnotskurn og ein meginástæða þess að fyrsta árið í sögu skrifstofunnar var engan veginn jafn bjart og vonir höfðu staðið til. Sannleikurinn var sá að Sölumiðstöðin hafði ávallt reynt að fá sem best verð fyrir þann fisk er henni var falið að selja sem þýddi einfaldlega að hún beindi alla jafna útflutningi sínum á þá markaði sem gáfu best. Af þessari rót var runninn karfaskorturinn í Þýskalandi, er Gylfi Þór kvartaði undan á aðalfundinum 1983, og sá mikli samdráttur er varð í sölu SH til Þýskalands á milli árána 1980 og 1981. Þjóðverjar voru einfaldlega ekki reiðubúnir að greiða það verð fyrir fiskinn er Íslendingar vildu fá og gátu fengið annars staðar. Dollarinn hækkaði gagnvart þýska markinu og fyrir vikið fengu íslenskir framleiðendur fleiri íslenskar krónur út á dollara-viðskiptin við Coldwater og Sovétríkin, sem greiddu einnig í dollurum, en fyrir mörkin frá Þýskalandi.

Því fór fjarri að menn létu þetta telja úr sér kjark. Gylfi Þór vann ötullega að því að spinna söluvef VIK. Strax 1981 kannaði hann jarðveginn hjá yfir 70 fyrirtækjum í fjórum löndum, Spáni, Ítalíu, Sviss og Austurríki. Þegar Gylfi Þór lét af stjórn VIK, fimm árum síðar, eða í árslok 1986, og fluttist heim til Íslands til að taka þar við framkvæmdastjórn sölusviðs SH, stóð VIK í viðskiptum við átta lönd.⁸ Mestu umsvifin voru í Vestur-Þýskalandi en þangað fóru jafnan á milli 70 og 80% af öllum þeim tonnaþjölda er VIK hafði til umráða á hverju ári; aðallega fiskblokkir og heilfrystur fiskur; karfi, ufsi, grálúða og síld. Draumsýn Magnúsar Z., um öflugan markað fyrir íslenskar sjávarafurðir í Þýskalandi, var loks orðin að veruleika.

Á eftir Þýskalandi átti VIK mest saman að selda við Tékkka en innkaup þeirra höfðu farið ört minnkandi; verið töluvert á tólfta hundrað tonn 1984 (ufsi, síld og grálúða) en hrapað niður í tæp 700 tonn 1986 (þorskur, síld og grálúða). Árið eftir voru Danir komnir í annað sætið yfir mikilvægustu viðskiptaþjóðir VIK og hafa setið þar síðan.

Í sókn og vörn

Eftirmaður Gylfa Þórs varð Benedikt Guðmundsson, en hann gegndi stöðu framkvæmdastjóra VIK frá ársbyrjun 1987 til júliloka 1991. Þá tók Kristján Hjaltason við og hefur stjórnað dótturfélagi SH í Þýskalandi síðan en á þessum tíma hefur það skipt um nafn og heitir því ekki lengur Verkaufszentrale Isländischer Kühl-



Árni Finnbjörnsson á aðalfundi SH 1979. Formaðurinn Gunnar Guðjónsson nuddar hökuna. Árni var mjög hlynntur því að SH stofnaði söluskrifstofu í Hamborg.



häuser GmbH. Aðdragandinn að þessari nafnabreytingu var að á stjórnarfundum VÍK árið 1990 var varpað fram þeirri hugmynd að tengja heiti dótturfyrirtækisins betur móðurfyrirtækinu heima á Íslandi. Niðurstaðan varð sú að 1993 var VÍK gefið hið enska nafn SH og hnýtt við þýsku sérkenni. Útkoman varð Icelandic Freezing Plants Handels GmbH (IFPG).

Í tíð þeirra Benedikts og Kristjáns hefur starfsemi IFPG þanist út og sala fyrirtækisins vaxið jafnt og þétt.

Á bak við þessa miklu söluaukningu sem stöplariðið (á bls. 275) sýnir lá mikil vinna, hugkvæmni og heppni. Fall múrsins 1989 og sameining þýsku ríkjanna efldi markaðinn, fiskneysla Þjóðverja fór vaxandi og þýska markið stóð styrkum fótum gagnvart dollar en gengismál hafa alltaf haft mikil áhrif á alþjóðaviðskipti, jafnt með fisk sem annað.

Höfuðmáli skipti þó að á skrifstofu IFPG í Hamborg var unnið gott markaðsstarf. Eins og herforingjar á orustuvelli skipuðu Benedikt og Kristján fram fiskafurðum er þeir töldu vænlegar til sigurs og stjórnuðu undanhaldi annarra. Um nokkurt árabíl fram að 1991 hafði SH verið ráðandi í sölu karfablokka í Þýskalandi en þá gerðist það að þýskir frystitogarar frá Rostock tóku að gera út á smáan úthafskarfa, verðið féll og markaðurinn hrundi. Heima á Íslandi var framleiðslan stöðvuð áður en í óefni var komið. Nokkrar birgðir höfðu þó hlaðist upp en með því að lækka verðið og sækja fast að vænlegum kaupendum tókst að selja þær.

Þessi öfugþróun endurspegladi breytingar sem voru að verða á þýska markaðinum, íslenska blokkinn, hvaða nafni sem hún nefndist átti undir högg að sækja. „Helstu áhyggjur okkar eru tengdar blokkarviðskiptum. Við erum stórir blokkarframleiðendur, en þar er framtíðin dökk“, sagði Kristján á aðalfundi SH 1993. Og það var engin furða þó að framkvæmdastjórinn hefði áhyggjur. Árið 1990 höfðu 45% af sölutekjum IFPG flotið af blokkarsölu. Premur árum síðar var þetta hlutfall orðið 15%. Íslenska blokkinn átti sífellt erfiðara uppdráttar í samkeppni við blokk frá Póllandi, Argentínu, Kína og þó sérstaklega Rússlandi. Kristján hafði reyndar bent á þá staðreynd að íslensku frystihúsin gætu „ . . . ekki að eilífu verið blokkarframleiðendur í samkeppni við láglaunaþjóðir, þó svo að verð séu á tímum há.“⁹

Úrlausnin sem Kristján benti á var að einbeita sér í ríkari mæli en áður að vinnslu flakaafurða. Sérstaklega varð að hyggja að ufsanum en mikið af honum hafði farið í blokkarvinnslu. Í þessu skyni hafði IFPG árið 1994 frumkvæði um að hrinda af stað nýrri framleiðslu sem fékk heitið Portion Control Fish. Þetta eru flakaskammtar úr þorski og ufsa; hnakkastykki, miðstykki og sporðar, og beinlaus stærðarflokkur karfaflök og trimmaður skarkoli. Markmiðið var að heilla kokka veitingahúsa og mötuneyta upp úr skónum með þessum sérskornu og vel flokk-uðu skömmtum. Þannig gafst nú matreiðslumanninum færi á að seilast inn í frystinn eftir nákvæmlega þeim fjölda matarskammta sem hann þarfnadist hverju sinni. Þetta sparði honum tíma og fjármuni um leið og fiskurinn nýttist mun betur.

Í þessum dúr hefur barátta IFPG verið á undanförnum árum. Um leið og ein fisktegund eða fiskafurð mætir andbyr hefur verið gripið til gagnráðstafana. Ennþá hefur sá fiskur eða fiskmeti ekki litið dagsins ljós sem neikvæðir straumar á markaðinum hafa ekki hrinið á. Jafnvel karfinn – „ýsa þeirra Þjóðverja,“ eins og Kristján kallaði hann eitt sinn – hefur átt sína svörtu daga í Þýskalandi og er þar skemmst að minnast ófaranna þegar Rostock-togararnir röskuðu öllu markaðsjafnvægi laust eftir 1990.

Í tíð Benedikts seldi VIK nánast allan karfann til stórfyrirtækjanna Norda, Nordsee, Packfisch og Schottke. „Við seldum í fimm verksmiðjur. Þær keyptu karfa- og ufsablokk til niðurskurðar og flök, mest karfaflök, sem þeir endurpökk-uðu í eins kíló pakkningar og seldu undir sínum merkjum eða búðarmerkjum til neytandans.“¹⁰

Benedikt hafði mikinn áhuga á því að ná þessari pökkun heim til Íslands en fékk misjafnar undirtektir. Í ársbyrjun 1988 náðust þó samningar við Iglo/Nordsee um að framleiðendur á Íslandi fengju að ganga endanlega frá vörunni. Því var það að um vorið hófu starfsmenn Hvaleyrar í Hafnarfirði að setja 300 grömm af roðlausum og beinlausum karfaflökum, ufsa og þorski í litla fallega pakka, merкта Iglo, og senda utan þar sem þeir fóru beint í frystiborð stórra og smárra verslana. Þessi tilraun tókst vel og hefur þetta fyrirkomulag verið haft á allt til þessa dags.

Miklu verr fór fyrir samskonar tilraun sem gerð var í samvinnu við Packfisch. Aftur var það Hvaleyri sem fékk það verkefni að búa um lítil þorskstykki undir frönsku vörumerki á snærum Packfisch en verðið þótti of hátt ytra og botninn datt úr viðskiptunum.

Þetta má kalla fyrstu skref VIK inn á hinn erfiða smásölumarkað. Í kjölfarið fylgdu samningar við ítalska fyrirtækið Sagit, sem líkt og Nordsee og Iglo var hluti af Unilever-samsteypunni, um kaup á þorski (hnakkastykkjum) í 400 gramma öskjum. Grandi sá um pökkunina og stóðu þessi viðskipti yfir í 4 ár, frá 1990 til 1993. Alls voru 527 tonn send utan áður en botninn datt úr sem var mest vegna gengisfalls lírunnar og samdráttar í þorskveiðum Íslendinga.¹¹

Höndlunin við þýska fyrirtækið Bofrost gekk betur þótt fyrstu skrefin yrðu ekki sérlega glæsileg. „Svolítið magn var selt til Bofrost á árunum 1982 og '83 en það gekk ekki vel,“ rifjar Benedikt Guðmundsson upp. „Þá var það í ársbyrjun 1991 að þeir hringja og segjast hafa áhuga á viðskiptum og báðu okkur að koma til viðræðna. Við Kristján [Hjaltason] keyrðum á einum degi, fram og til baka, þessa 500 kílómetra leið til borgarinnar Straelen, þar sem höfuðstöðvar Bofrost eru, ræddum við þá í eina klukkustund og þá var allt klappað og klárt.“¹²

Bofrost var með frystibíla út um allt og seldi úr þeim vörur sem þeir létu pakka undir eigin merki. Þeir fengu millilögð flök frá Íslandi, í 6 kílóa umbúðum, sem

*Kristján og Óskar Sig-
mundsson hampa poka frá*

*Bofrost er hefur að geyma
ufsafلاكastykki framleidd á
Íslandi. Þökkunin fer fram í
Þýskalandi en vorir standa
til þess að innan tíðar muni
hún flytjast til Íslands.
Myndin er tekin á skrifstof-
unni í Hamborg.*



þeir brutu sundur og endurpökkuðu í eins kíló neytendapoka og seldu beint til húsmæðra.¹³ Benedikt vildi gjarnan að íslensk frystihús fengju að annast þennan verkþátt líka en við það var ekki komandi. Þjóðverjarnir kváðust vilja geyma fiskinn og pakka honum þegar þörf krefði. Seinna hurfu þeir þó frá þessu ráði og hafa íslensk frystihús fengið töluverða vinnu við að ganga frá smásöluvarningi fyrir Bofrost, Frosta og fleiri þýsk fyrirtæki. Hefur þessi framleiðsla karfaflaka í 750 til 1000 gramma poka til dæmis verið umfangmesta einstaka afurðin í frystihúsum ÚA og Granda í seinni tíð. Hún hefur líka verið drjúg tekjulind fyrir Þýskalandsskrifstofuna, var hvorki meira né minna en 20% af veltu hennar árið 1995 en þá fóru 3.400 tonn af karfa í pokana. Þetta var hrein viðbót við markaðinn því að neytendur höfðu ekki áður getað fengið fryst karfaflök í neytendaumbúðum.

Öllum þessum karfa hefur verið pakkað undir merkjum kaupandans, hvort sem hann hefur verið Bofrost, Frosta eða einhver annar. Í þessari staðreynd endurspeglast eitt helsta einkenni þýska frystivörumarkaðarins; þýskur almenningur kaupir þýskar vörur og fyrir vikið ráða innlend vörumerki ríkjum á markaðinum.

*Þau ár sem Benedikt stjórn-
aði Hamborgarskrifstofunni,
1987-1991, voru fastráðnir
starfsmenn skrifstofunnar
lengst af fjórir. Óskar Sig-
mundsson hóf störf þar sem
fimmti maður um það bil
hálfu ári áður en Benedikt
fluttist heim. Talið frá
vinstri; Annegret Pretzlich,
Solveig Köllmeier, Kristján
og Benedikt. Myndin er tek-
in 1989 í fundarherbergi
VIK í Oberaltenallee. Verið
er að undirbúa Anuga-
sýninguna sem haldin er á
tveggja ára fresti.*





Eins og vera ber skrifðu gestir í gestabók.



Ólafur B. Ólafsson stjórnarformaður og Benedikt framkvæmdastjóri bjóða Friðrik Pálsson, forstjóra SH, velkominn.

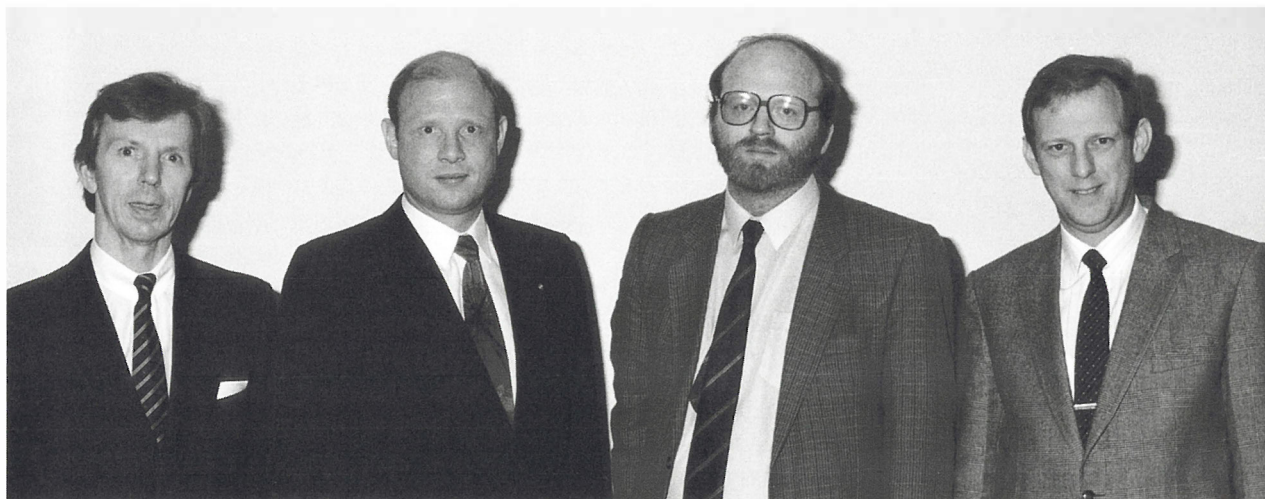
Skrifstofan opnar í Oberaltenallee árið 1988



Solveig Köllmeier svarar fyrirspurn þýsks blaðamanns í mót-tökunni.



Ágúst Einarsson, stjórnarmaður í VÍK, Birgir Ómar Haraldsson, stjórnandi Jökla (að baki Ágústs), Jón Ingvarsson og herra Plubbins frá Norda ræða málin.



Árið 1986 hélt Sölumidstöð hraðfrystihúsanna aðalfund sinn á Akureyri. Við það tækifæri var ákveðið að setja VIK, dótturfyrirtækinu í Hamborg, sérstaka yfirstjórn og var hún kjörin fyrir norðan. Áður hafði skrifstofan heyrt beint undir aðalstjórn SH. Þessa fyrstu stjórn VIK skipuðu Ólafur B. (eða Baldur og er millinafn hans ýmist skammstafað í textanum eða skrifað fullum fetum) Ólafsson, stjórnarformaður,

Haraldur Gíslason og Ágúst Einarsson. Þegar árið 1997 gekk í garð hafði Ólafur verið í formennsku fyrir Hamborgarskrifstofunni óslitið síðan 1986. Myndin sýnir þá félagatalið frá vinstri; Gylfa Þór framkvæmdastjóra VIK, Ólaf, Ágúst og Harald en þeir sátu allir í stjórn fyrirtækisins til 1995 þegar Haraldur gekk úr henni. Ljós: Páll.

Stjórnendur VIK (sem við skulum hér eftir kalla IFPG) hafa ekki lagt til atlögu við þetta veldi þýsku merkjavörunnar. Þeir hafa sætt sig við þessa staðreynd en á aðalfundi SH árið 1992 skipti Kristján viðskiptavinum IFPG í þrjá hópa: „Um helmingur af magni fer til fjögurra iðnfyrirtækja í Þýskalandi,“ útskýrði hann fyrir fundarmönnum, „sem vinna úr blokkum eða koma smásölupakkningum í dreifingu undir sínum merkjum.“

Annar kaupendahópur samanstóð af heildsölum í Norður-Þýskalandi sem höfðu sinn eigin lager og seldu til veitingahúsa, stofnana og smærri heildsala. En þriðji kaupendahópurinn var samsafn af ýmsum höndlurum, dreifingarfyrirtækjum og smærri vinnsluadílum.

Í hinni þrotlausu baráttu sölumannsins við að geðjast kaupmanninum sá Kristján ýmsar leiðir. Það mátti til dæmis setja upp heildsölu- og dreifingarfyrirtæki á vegum IFPG og selja beint til veitingahúsa og stofnana. Framkvæmdastjórinn vildi þó síður leggja út á þessa braut sem hann taldi ekki nógu arðbæra miðað við þann kostnað er þyrfti að leggja í til að gera hana greiðfæra. Hann vildi miklu frekar efla vöruþróun og fjölga vörutegundum enda færi varan, með vörumerkinu Icelandic á, í flestum tilvikum í sömu umbúðum frá IFPG, um hendur heildsalanna og til kaupenda. „Skilvirkari leið til að kynna merki er varla til“, fullyrti Kristján.¹⁴

Á smásölumarkaðinum vildi Kristján forðast samkeppni við þýsku stórfyrirtækin er réðu þar lögum og lofum. Hann benti á að markaðssetning vörumerkis væri óhemju dýr, heilladrýgra væri að selja þessum fyrirtækjum fisk og pakka honum undir þeirra merkjum.

Þannig var hún í hnotskurn stefna IFPG á öndverðum tíunda áratugnum. Skrifstofan hafði þanist út um allan helming frá því Gylfi Þór lagði grunninn að starfsemi hennar á árunum 1981 til 1986. Hann hafði hreiðrað um sig í Nordkanalstrasse og í þrjú ár aðeins haft eina aðstoðarstúlku, Solveig Köllmeier.¹⁵ Árið 1984 fjölgaði starfsfólkinu um einn og 1986 var Kristján Hjaltason viðskiptafræðingur ráðinn.



Frú Vigdís Finnbogadóttir í góðri fylgd Benedikts og Kristjáns Hjaltasonar á Hótel Atlantic í Hamborg. Kristjáni á vinstri hönd eru Peter Specka, með dökkt yfirvararskegg, frú Hartwig og herra Uwe Schulmeister, sem komið hefur margoft til Íslands. Frú Hartwig og Schulmeister unnu bæði hjá Langnese-Iglo sem átti mikil viðskipti við Hamborgarskrifstofuna.

Ekki varð annað sagt en að þessir fjórir starfsmenn byggju þröngt við Nordkanalstrasse og þar kom árið 1988 að skrifstofan var flutt á þriðju hæð að Oberaltenallee 76. Benedikt var þá tekinn við framkvæmdastjórn IFPG en alla hans stjórnartíð voru fastir starfsmenn skrifstofunnar fjórir. „Til viðbótar fengum við af og til skólastráka hluta úr degi.“¹⁶

Sama ár og Kristján Hjaltason tók við stjórnartaumum IFPG af Benedikt byrjaði starfsmönnum fyrirtækisins að fjölga um einn á ári og voru orðnir níu 1995. Þessi vaxandi fjöldi starfsmanna, sem endurspeglaði aukin umsvif skrifstofunnar, hafði leitt til þess að 1993 fluttist hún í 177 fermetra húsnæði í Osterbekstrasse 90B.

Þræðir IFPG tóku nú að spinnast víða. Flugvélar voru teknar í þjónustu fyrirtækisins og fluttu þær ferskan fisk (kældan) frá Íslandi á þýskan markað. Ráðning Valdimars Kr. Hannessonar, árið 1994, staðfesti að þessir verslunarhættir áttu upp á pallborðið en meginhlutverk Valdimars hefur verið að annast alla ferskfisksölu IFPG. Í aðalfundarræðu sinni 1996 lýsti Kristján ráðningu Valdimars með þessum orðum: „Árangur á þessu fyrsta heila ári með mann í fullu starfi var góður. Við erum komnir með góða dreifingu í mið og suður Þýskalandi.“ Sala IFPG á ísuðum flökum árið 1994 hafði numið 1,7 milljónum marka (180 tonn) en fór í 3,6 milljónir marka árið eftir (350 tonn).

Þá hefur hlutfall erlendra framleiðslu í söluvörum IFPG farið vaxandi; það var 18% af magni árið 1993 en árið eftir 28%. Munaði þar langsamlega mest um afurðir dótturfyrirtækis ÚA í Rostock, Mecklenburger Hochseefischerei. „Með tilkomu MHF [1993] gátum við sinnt þörf margra kaupenda yfir allt árið, hluta ársins með flökum frá Íslandi og hluta frá Rostock. Þannig getum við veitt kaupendum heiltækari þjónustu og þar af leiðandi gert þá háðari okkur“, sagði Kristján í ræðu sinni á aðalfundi SH 1995.

Kristján gat þó engan veginn gengið að afurðum Mecklenburger sem vísun því að söluskrifstofan í Reykjavík deildi aflanum út til dótturfyrirtækja SH eftir því hvar kaupin gerðust best á eyrinni. Staða IFPG var þó óneitanlega sterk þar sem uppistaðan í afla þýsku skipanna var karfi en í Þýskalandi stóð karfaneysla á gömlum merg. Og það var meðal annars vegna viðskiptanna við Mecklenburger að velta IFPG stórkjóst 1993 og 1994 og fyrirtækið varð stærsti seljandi karfaafurða í Evrópu – sem mátti reyndar þakka bæði þýskum og íslenskum sjómönnum.¹⁷



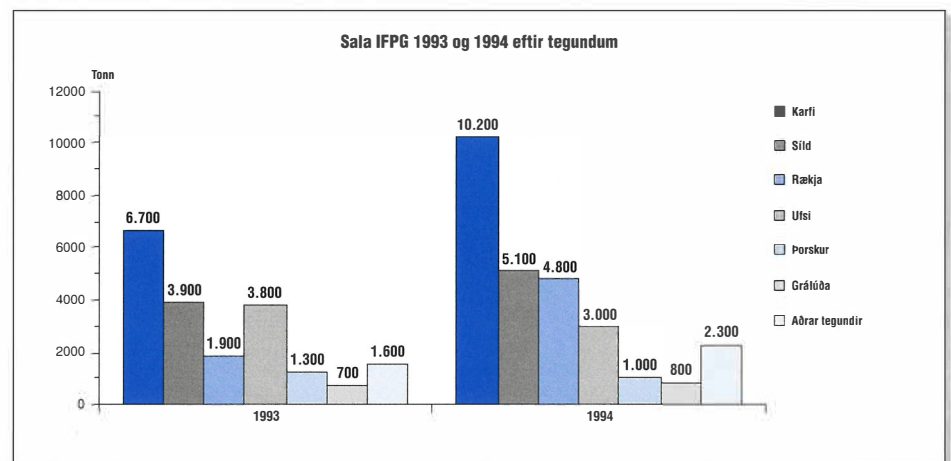
Benedikt Guðmundsson á skrifstofu sinni á þriðju hæð í Oberaltenallee 76 en þangað fluttist Þýskalandsskrifstofan árið 1988. Benedikt hafði þá veitt henni forstöðu síðan í ársbyrjun 1987 en í júlilok 1991 fluttist hann aftur heim til Íslands.



Starfsmenn Hamborgarskrifstofunnar eru íðnir við að sækja matvælasýningar sem eru í senn þingstaðir sölumanna og væntanlegra kaupenda. Myndin er tekin á Anuga-sýningunni 1995 í Köln. Magni Þór Geirsson ræðir við áhugasama sýningargesti. Að baki honum fylgist Óskar Sigmundsson með. Ef vel er rýnt í myndina má sjá Friðrik Pálsson, sitjandi, og fjær Magnús Scheving Thorsteinsson og Gylfa Þór, hlið við hlið. Lengst til hægri ræðir Kristján Hjaltason við gesti. Þetta var í fimmta sinn sem SH tók þátt í þessari mat-

vælasýningu, sem er stærsta sýning sinnar tegundar í heiminum, en hana sækja að jafnaði á milli tvö og þrjú hundruð þúsund manns frá matvælafyrirtækjum vítt um veröldina. Í fyrstu tvö skiptin sem SH var með deildi félagið bás með Útflutningsráði. Árið 1991 var SH í fyrsta sinn með eigin sýningarbás á svæði helguðu frystum matvælum. „Sýningar sem Anuga þjóna þeim tilgangi að viðhalda viðskiptasamböndum, kynna nýjungar og styrkja mynd okkar á markaðinum,“ segir Kristján Hjaltason.

Um þetta leyti var þessi rauði djúpsjávarfiskur, sem Íslendingar áttu svo lengi bágð með að trúa að væri mannamat, orðinn langmikilvægasta fisktegundin í sölustarfi Hamborgarskrifstofunnar. Og það sem meira var; karfinn var á öndverðum tíunda áratug 20. aldar orðinn gildasti þátturinn í sölustarfi SH, bæði hvað varðaði magn og verðmæti og hafði skotið þorskinum aftur fyrir sig.





Starfsfólk IFPG í Osterbekstrasse 90B árið 1994. Talið frá vinstri; Jón Ögmundsson gæðamál, Magni Þór Geirsson sölumaður, Helen Francisco, almenn skrifstofustörf, Óskar Sigmundsson sölumaður, Annegret Pretzlich, en hún sér um að fiskurinn frá Íslandi skili sér til kaupenda, Valdimar Kr. Hannesson, er sérhæfir sig í að selja ferskan fisk, Solveig Köllmeier fjármálastjóri og Kristján Hjaltason framkvæmdastjóri.

Þessi velgengni átti sinn þátt í því að 1995 tóku Kristján og félagar hans að undirbúa sókn IFPG inn á þýska neytendamarkaðinn. Þeir voru þá búnir að þreifa fyrir sér með sölu á rækju í smásölupakkningum í Danmörku og Svíþjóð undir Icelandic-vörumerkinu.

Reyndar voru það ekki sölumenn SH sem áttu upptökin að þessari nýju framleiðslu inn á Evrópumarkað heldur stjórnendur hraðfrystihúss Sigurðar Ágústssonar í Stykkishólmi. Þar á bæ höfðu menn óbilandi trú á rækju í smásölupakkningum og hófu framleiðslu og pökkun í neytendapakkningar. Það kom á daginn að framleiðslan féll í góðan jarðveg, svo góðan að uppi eru hugmyndir um að efla þessi viðskipti og koma rækjunni einnig í þýskar verslanir. Jafnhliða var í undirbúningi að vinna flök og flakaskammta í sérhannaðar smásölupakkningar með Icelandic-merkinu á og selja í dönskum, sænskum og þýskum verslunum. „Við höfum trú á að við eigum þar möguleika, en vissulega tekst það ekki á einni nóttu“, voru skilaboðin sem Kristján flutti á aðalfundi SH 1995.

Þannig má með sanni segja að IFPG standi á nokkrum tímamótum. Sölusvæði skrifstofunnar hefur verið að breytast.¹⁸ Nýjasta viðbótin, Noregur, Svíþjóð, Finnland og Eystrasaltlöndin, féll undir áhrifasvæði IFPG árið 1994 en það ár seldi fyrirtækið til 13 landa; þýski markaðurinn tók 73% afurðanna, sá danski um 20% en það sem eftir stóð deildist á 11 lönd. Aftur varð breyting á markaðssvæðinu árið 1996 þegar Holland og Sviss voru tekin undan Hamborgarskrifstofunni og sett í umsjá Frakklandsskrifstofunnar.

Icelandic-vörumerkið er orðið vel þekkt á þýska stofnana- og veitingahúsamarkaðinum og á næstu árum, eða áratugum, mun fást úr því skorið hvort það nær að veita Iglo, Frosta og annarri þýskri merkjavöru samkeppni á smásölumarkaðinum. Ýmis ljón eru þó veginum. Það er afar dýrt að lyfta nýju vörumerki á stall í Þýskalandi. Vöruúrval skrifstofunnar er takmarkað og næsta ósennilegt að þýskar verslunarkedjur muni hafa fyrir því að leita til hennar eftir örfáum vörutegundum. Með þetta í huga, og þann hag sem framleiðendur heima á Íslandi hafa ótvírætt haft af því að framleiða undir merkjum þýskra stórfyrirtækja, er þess ef til ekki að vænta í brád að Icelandic-merkið verði algeng sjón í þýskum matvörubúðum. Hinu verður þó ekki neitað að íslensk frystihús hafa á undanförunum árum verið að breytast úr hráefnisgjöfum fyrir þýska markaðinn í framleiðendur neytendavöru sem hefur farið óbreytt frá þeim í frystikistur þýskra stórmarkaða.



Gestir hlýða á Ingimund Sigfússon sendiherra ávarpa samkomuna.

Haldið upp á 15 ára afmæli skrifstofunnar



Fyrirtækið Íslenskt franskt eldhús heima á Íslandi sá um veitingar. Gunnlaugur Guðmundsson (nær) og Eric Paul Calmon hlið við hlið að undirbúa borðhaldið, en þeir komu fyrirtækinu á legg árið 1983. Fyrst í stað einbeittu þeir sér að kjötvörum en upp úr 1987 tóku þeir að leggja meiri áherslu á tilbúna sælkerarétti úr ýmiss konar sjávarfangi. Í júní 1995 gerðist SH hluthafi í fyrirtækinu en Haraldur Böðvars-son hf hafði gert slíkt hið sama um áramótin á undan. Tók SH þá að sér að annast sölu og markaðssetningu afurða ÍF erlendis. Andspænis Gunnlaugi og Calmon er starfsmaður hótelsins er aðstoðaði við að bera fram heita og kalda rétt-ina.



Frá vinstri; Solveig Köllmeier, Magni Þór Geirsson, bæði starfandi hjá IFPG, Sigmundur Andrésson, úr ferskiskdeild SH, Alda Möller, þróunarstjóri hjá SH, og Páll Gunnar Pálsson, þá verðandi starfsmaður IFPG. Í næsta mánuði á eftir kom Páll til starfa í Hamborg.



Í júní 1996 tóku Kristján og félagar í fyrsta sinn þátt í sýningunni Fisch '96 Bremen sem haldin er á tveggja ára fresti til mótvægis við Anuga-sýninguna. Við þetta tækifæri var haldið boð á Park Hotel í Bremen til að fagna 15 ára afmæli Hamborgarskrifstofunnar. „Þetta var skelfilega heitur dagur,“ rifjar Kristján upp en gestir létu sig ekki vanta. Ólafur, Friðrik og Kristján bjóða velkomin herra og frú Stein frá fyrirtækinu Seefisch en það kaupir í ríku mæli ferskan fisk af IFPG.



*Osterbekstrasse 90b í Ham-
borg, öðru nafni Alster-City.
Höll eða vafasamur nútíma-
arkitektúr með óheppilegu
innskoti fortíðar; um þetta
geta menn deilt en í Alster-
City gæti að minnsta kosti
óvenjulegrar blöndu glers og
steins. Það er næstum því
eins og útbýggingarnar séu
akkeri er halda léttúðugu
glerhýsinu við jörðina.*

Niðurlag

Í Hamborg

Saarlandkanall er á hægri hönd. Einhvers staðar framundan dagar hann uppi í Alstervatni, tjörn þeirra Hamborgarbúa. Við fáum þó ekki að sjá þetta fallega borgarvatn því að gatan segir skyndilega skilið við skurðinn. Framundan er brekka en efst á hæðinni gnæfir stórt þríarma hús, fjórtán hæðir alls. Þetta er höllin hjónanna Helmüts og Hannelore Greve sem þau nefna Alster-City. Greve-hjónin eiga hvern stein í Alster-City.

Ef við erum á ferð síðdegis getur verið að við hittum herra Greve sem hefur það fyrir síð að koma við daglega í þessu borgríki sínu, venjulega síðdegis, og fá sér eitt hvítvínsglas í vínbúðinni.

Við rennum heim að húsinu. Fyrir framan aðaldyrnar er fallett hellulagt torg með miklu blómskrúði í miðju. Stórir gluggarnir stara á okkur. Á efri hæðunum eru skrifstofur en á neðstu hæðinni (eða jarðhæðinni eins og þjóðverjar kalla hana) eru fjölmargar smáverslanir, skósmiður, ferðaskrifstofa og fleira í þeim dúr. Þar er líka að finna skrifstofu Icelandic Freezing Plants Handels GmbH (IFPG).

Það fyrsta, sem vekur athygli á skrifstofunni, er hin glaðlega Barbara Wiessner sem tekur á móti gestkomandi, reiðubúin að skipta úr þýskunni yfir í ensku ef henni heyrir „Guten tag-ávarp“ gestanna eitthvað stírt. Hún bendir okkur yfir skrifstofuna. Þarna eru átta básar, hólfaðir af með lágum milliveggjum, tveir strax á hægri hönd þegar komið er inn. Þar sitja Valdimar Kr. Hannesson og Christa Valenzuela. Meira um þau síðar.

Íslendingurinn, sem vanur er staðlaðri lofthæð upp á rúma tvo metra, tekur strax eftir því hversu hátt er til lofts í skrifstofunni. Lofthæðin hjá Valdimar og Christu er ábyggilega um þrír metrar og fer vaxandi út við gluggavegginn, andspænis inngöngudyrnum. Fyrir utan fjögurra metra háan gluggann sést fallett



Óskar, líklega að selja beinlausa flakaskammta. Þjóðverjar hafa til skamms tíma ekki verið girugir í að fá flökin sín beinlaus en Óskar og félagar hans á Hamborgarskrifstofunni eru ötulir að kenna þeim hagræði „hinna bandarísku háttu.“

torgið og blómskrúðið á því miðju. Gestirnir velta því fyrir sér hvort ekki sé ónæðissamt að stunda sölumennsku við þessa gríðarlega stóru glugga. Svarið er neitandi.

„Við getum meira að segja unnið við opna glugga á sumrin,“ er hnýtt við svarið, „því að undir húsinu eru fjölmörg bílastæði sem allir nota sem eiga hingað erindi vinnu sinnar vegna eða annars og koma á eigin bílum. Umferðin hér fyrir utan á torginu er því lítil.“ En hvað með sólina? Nei, herra Greve, sem er byggingameistari og stjórnaði smíði Alster-City, hugsaði fyrir öllu. Þegar sólargangur er lengstur hverfur sólin fyrir húshornið um klukkan ellefu fyrir hádegi. Þau Annegret Pretz-lich, Magni Þór Geirsson, Óskar Sigmundsson, Páll Gunnar Pálsson, Helen Francisco og Solveig Köllmeier, en þau sitja öll úti við stóra gluggavegginn, þurfa því ekki að kvíða brennandi sólargeislum þó að sól hækki á lofti og sumar gangi í garð.

Við skulum nú huga nánar að sjálfu gangvirki skrifstofunnar; fólkinu sem þar starfar og hlutverki þess þar.

Óskar, sem hefur verið hjá IFPG síðan 1991 – en áður vann hann í nánast öllum leyfum frá háskólanámi hjá SH, ýmist á Íslandi, Hamborg eða í Frakklandi – og Magni Þór, sem kom á Hamborgarskrifstofuna sumarið 1993, eru sölustjórar. Enda þótt tilhneigingin sé sú að skipta verkefnum sölumanna eftir kaupendum þá ríkir engu að síður nokkur sérhæfing á milli þeirra tveggja, bæði eftir löndum og tegundum. Óskar hefur til dæmis með höndum alla síldarsölu skrifstofunnar en síld er fiska vinsælust í Þýskalandi. Þjóðverjarnir verka hana með ýmsu móti. Oft marínera þeir síldina með sérstökum hætti, leggja niður í dósir með tómatsósu eða hausa, slægja og selja hana steikta. Kröfur framleiðenda eru því mjög mismunandi til stærðar, fitu og gæða síldarinnar, allt eftir því hvernig þeir ætla að matbúa hana ofan í landa sína.

Frá því í október til janúarloka, eða á meðan vertíðinni stendur, er Óskar á kafi í skoðunarskýrslum og fylgist grannt með ásigkomulagi síldarinnar. Hann verður að gæta þess að hún hæfi væntanlegum kaupendum en meðal annars vegna þess að það er erfiðara að læra inn á síldina en kaupendur hafa stjórnendur skrifstofunnar ekki talið borga sig að þjálfu nema einn síldarsérfræðing, nefnilega Óskar. Mestu skiptir þó í þessu samhengi að vertíðin er stutt og magnið mikið sem selt er.

Karfaflök í pokum, flakaskammtar, heimsendingarþjónusta og viðskiptin við lönd Austur-Evrópu liggja einnig á sérsviði Óskars. „Þeir hjá Aldi, sem er 4. stærsta verslunarkeðjan hér í Þýskalandi, áttu upptökin að pokunum,“ rifjar Óskar upp. „Það var á árinu 1991 að komið var til okkar með þessa hugmynd sem okkur leist strax vel á. Hvaleyri og síðar Haraldur Böðvarsson höfðu þá verið að pakka í smásölupakkningar fyrir Iglo – 300 og 400 gramma pakkningar – en pokarnir urðu fljótlega langstærsta smásölupakkningin okkar. Á síðasta ári seldum við yfir fjögur þúsund tonn af eins kíló karfapokum hér í Þýskalandi.“

Það hafði líka verið þrýstingur að heiman um að finna karfanum stærri markað í Þýskalandi, til dæmis frá forsvarsmönnum Granda sem á síðasta ári pökkuðu karfaflökum í um 2 milljónir poka. Þjóðverjar áttuðu sig fljótlega á kostum frosnu flakanna; verðsveiflur voru nánast engar á freðfiskinum á meðan fersku flökin gátu hæglega sveiflast um 50% í verði, auk þess að vera alltaf dýrari og það stundum umtalsvert. Stærsti ókostur fersku flakanna fyrir húsmóðurina, sem vildi eiga vísan aðgang að mat fyrir fjölskylduna, var þó stopult framboð á ferska fiskinum.

Annað vel heppnað þróunarverkefni, sem Óskar minnst, eru ufsabitar sem framleiddir eru fyrir Bofrost, stærsta heimsendingarfyrtæki Þýskalands, en það á

um 3.000 bíla í förum og er hver þeirra með á milli 300 og 400 vörutegundir í frystigeymslum sínum.

„Það tók okkur tvö eða þrjú ár að sannfæra þá um ágæti þessa þróunarverkefnis,“ segir Óskar, „en þegar þeir tóku loksins við sér varð þróunin hröð. Þróunardeild SH og framleiðendur voru vel með á nótunum. Við sýndum Þjóðverjunum sýnishorn, bárum þau saman við framleiðslu keppinautanna og veltum mikið fyrir okkur hvernig mætti gera vöruna sem framleiðsluvænasta fyrir fiskvinnsluna. Þá var það sem einn starfsmaður Granda kom með hugmynd að því hvernig best væri að skera flakið. Síðan hefur sá skurður heitið Tota-Schnitt í pökkunarreglum Bofrost, í höfuðið á umræddri starfsstúlkun Granda. En Grandi er umsvifamestur í ufsabita-pökkuninni fyrir Bofrost á Íslandi en þessi vara er ekki seld öðrum heim-sendingarfyrirtækjum. Enn sem komið er fá Þjóðverjarnir ufsabitana senda í 14 kílóa kössum en vonandi mun okkur takast á næstunni að ná pökkuninni heim líka.“

Enn minnst Óskar skemmtilegs þróunarverkefnis sem var jafnframt ákaflega erfitt. „Það kom einhverntíma fyrir okkur að senda einum heildsalanum flök sem áttu að fara til Bandaríkjanna, þá vitaskuld beinlaus. Hann varð ákaflega sár við okkur og sagðist hafa átt í hinum mestu erfiðleikum með að losna við fiskinn. Þjóðverjar áttu því ekki að venjast að búið væri að skera inn í flakið eftir beingarðinum og héldu helst að þarna hefði einhver meinsemd verið fjarlægð úr fiskinum. Þrátt fyrir þessa reynslu okkar ákváðum við að gera tilraun til að koma beinlausum, stærðarflokkuðum flakabitum – eða portion control – inn á markaðinn. Við fengum óskaplega neikvæð viðbrögð, vægast sagt. Við höfðum aldrei áður reynt að selja Þjóðverjum beinlaus flök og líklega vorum við að vinna þarna ákveðið frumherjastarf. Við könnuðum markaðinn vandlega, athuguðum hvernig krökkum féll beinlaus fiskurinn í geð og í sem stystu máli þá vörðum við miklum tíma og fjármunum í undirbúningsvinnu. Við leituðum einnig í smíðju til Coldwater-manna og sannfærðumst sífellt betur um að beinlaus flök hlytu að eiga framtíð fyrir sér í Þýskalandi. Og það fór líka svo að eftir ákaflega erfiða byrjun og mikla vantrú helstu viðskiptavina okkar seldum við eitt þúsund tonn af stærðarflokkuðum flakabitum á seinasta ári (1996) og eftirspurnin fer vaxandi. Ennþá kaupa þó Þjóðverjar meirihluta flaka sinna með beingarðinum en ég spái því að innan ekki mjög margra ára eigi þetta eftir að gjörbreytast og beinlausu flökin að ná yfirhendinni.“

Í næsta nágreanni við Óskar situr Magni Þór og til að gera langa sögu stutta leggur hann sig sérstaklega eftir sölu á skelfiski og flökum, meðal annars 4x6 kg millilögðum karfaflökum sem hafa undanfarin ár verið söluhæsta afurð Hamborgarskrifstofunnar.¹⁹ Þá hefur Magni Ítalíu og Norðurlöndin á sinni könnu. En vitaskuld selja þeir báðir, Óskar og Magni Þór, langsamlega mest til Þýskalands.

Hlutverk Annegret er að sjá til þess að samningaviðræður sölumannanna verði ekki unnar fyrir gýg. Þeir koma sölunni í kring, senda samninginn í gegnum tölvunet til Íslands. Þar staðfestir markaðsstjóri pöntunina en innan SH eru fjórar markaðsdeildir sem skipta með sér hlutverkum eftir tegundum sjávarfangs er þær höndla með. Ef Magni hefur til dæmis verið að selja skelfisk hefur hann samband við markaðsdeild III, þar sem Halldór Árnason er deildarstjóri, en ef um er að ræða karfaflök þá er það einhver af mönnum Jóns Jóhannessonar, í markaðsdeild I, sem sér um að koma pöntuninni til lestunarmanns sem útvegar þann fisk sem kaupandinn vill og kemur honum í frystigám.

Þegar fiskurinn er kominn frá framleiðanda til Eimskips hafa menn þar á bæ



Magni Þór sér meðal annars um sölu á millilögðum karfaflökum en þau hafa verið söluhæsta vara Hamborgarskrifstofunnar. SH hefur ákaflega sterka stöðu á karfamarkaði í Þýskalandi, með um þriðjungs markaðshlutdeild. Þetta er umtalsvert hlutfall, ekki síst þegar þess er gætt að Þjóðverjar eru miklar karfaætur. Þorskur er hins vegar ekki í neinum sérstökum metum hjá þeim. Í þessu endurspeglast sú athyglisverða staðreynd að tvær helstu nytjafisktegundir Íslendinga um þessar mundir, þorskur og karfi, hafa sárálitil áhrif hvor á aðra í sölu. Þannig leiðir til dæmis vaxandi neysla á karfa ekki til minnkandi neyslu þorsks vegna þess einfaldlega að leiðir þessara fisktegunda liggja ekki mikið saman á mörkuðum SH. Japanir eru allra þjóða hrifnastir af karfa en þeir hafa næsta litinn áhuga á þorski. Við höfum þegar minnst á afstöðu Þjóðverja. Þorskneysla er hins vegar mest á Bretlandseyjum en Bretar borða litit af karfa. Sömu sögu er að segja í Bandaríkjunum, þar er þorskurinn í öndvegi. Bandaríkjamenn borða þó vissulega mikinn karfa en sala þangað fer mikið eftir verði á öðrum mörkuðum SH.

*Annegret (sitjandi) og
Helen Francisco.*



samband við lestunarmanninn og hann ber saman pöntunina og það sem í gáminn er komið. Ef allt kemur heim og saman lætur skjalagerðarfólk til sín taka. Það er nefnilega með fiskinn eins og réttan og sléttan Íslending á leið til Kanaríeyja að útbúa þarf vegabréf til að hann komist úr landi. Því fylgir margháttuð skriffinnska sem felur í sér farmbréf, tryggingaskjöl, vottorð og reikninga. Þegar allt þetta er reiðu getur fiskurinn lagt af stað og Annegret fengið nauðsynlegar upplýsingar.

Þannig endar söluferlið hinum megin við þilið þar sem það hófst einhverjum dögum fyrr hjá Magna. Kaupsamningurinn, sem hann sendi út í upphafi, hefur með markvissum hætti farið eftir tölvukerfum allra þeirra sem hlut eiga að máli og allir fyllt út einhverja reiti á skjalinu. Annegret rekur svo smíðshöggð á verkið.

Þriðji sölumaður skrifstofunnar er Valdimar Kr. Hannesson. Á aðeins tveimur og hálfu ári hefur hann byggt upp ferskfisksöludeild Hamborgarskrifstofunnar þannig að hún hefur tekið forystu í sölu ferskra flaka á Þýskalandsmarkaði. Á básnum við hlið Valdimars er Christa, aðstoðarmaður hans, í óða önn að prenta út reikninga. Það er aðeins vika til páska og þau eru búin að selja 80 tonn til um 30 kaupenda. Mánudagurinn og þriðjudagurinn hafa farið í að þreifa á markaðinum; athuga framboð frá samkeppnisfyrirtækjum og þörfina hjá kaupendum. Frá Íslandi berast einnig áætlanir um væntanlegt framboð. Það er síðan lagt í hendur Valdimars að gera væntanlegum kaupendum tilboð en hann á í harðri samkeppni við freðfiskmarkaðinn. Þegar hann hefur samband heim á miðvikudegi til að láta vita um undirtektir viðskiptavina veit hann að ef verðið er ekki sambærilegt við það sem frystingin býður upp á, eða helst betra, munu frystihúsin einfaldlega halda að sér höndum og frysta afla skipanna. Helsta keppikefli Valdimars er því ekki að selja sem mest heldur að ná sem hæstu verði.

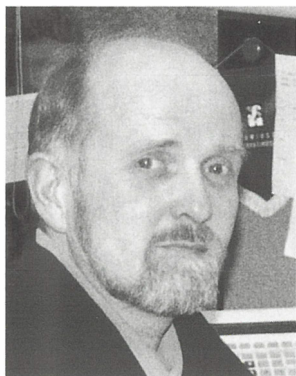


Valdimar Kr. og Christa eru ferskfiskdeild IFPG.

Það segir sig þó sjálft að sölumenn verða að selja og því meira sem þeir selja því betra. Og ekki er hægt að kvarta undan árangri Hamborgarskrifstofunnar sem er stærsti kaupandi fersks fiskis af SH, með um 14 tonn á viku að jafnaði árið 1996. Stærsti markaðurinn fyrir ferskan fisk frá Sölumiðstöðinni er hins vegar í Bandaríkjunum en þangað fóru um 18 tonn á viku að meðaltali allt síðasta ár en þar í landi eru kaupendur fleiri en einn. Í Belgíu er að finna þriðja stóra markaðslandið en þangað fóru ríflega 11 tonn til jafnaðar á viku árið 1996. Kaupandi þar er fyrirtækið Superior Salmon Express sem SH hefur nú (1997) keypt.

En snúum okkur aftur að sölunni sem Valdimar er að ganga frá. Í nafni IFPG kaupir hann ferska fiskinn af framleiðendum á Íslandi og síðari hluta vikunnar er fiskinum hlaðið daglega um borð í farþegaflugvélar Flugleiða sem flytja hann kældan til áfangastaða, allt frá Glasgow til Zürich.

Vendum nú okkar kvæði í kross og segjum skilið við sölumennina. Í básnum við hlið Óskars, við stóra gluggavegginn, er Pál Gunnar Pálsson að finna. Páll Gunnar tekur þátt í vöruþróun og sinnir ýmsum átaksverkefnum er koma upp á borðið af og til. Höfuðverkefni hans er þó að sinna gæðaeftirliti og gæta þess að varan uppfylli kröfur kaupandans, bæði hvað varðar gæði og pökkun. Hann yfirfer skoðunarskýrslur frystihúsanna sem eru unnar samkvæmt HACCP-kerfinu (þ.e. Hazard Analysis of Critical Control Points) en þar ræðir um athuganir sem frystihúsin láta gera á vissum stöðum í framleiðsluferlinu. Eins og nafnið ber með sér er sýni tekið af framleiðslunni á þeim stöðum í vinnsluferlinu þar sem líklegast er talið að eitthvað geti farið úrskeiðis. Sérþjálfaðir skoðunarmenn húsanna velta síðan þessum sýnum fyrir sér í leit að göllum; ormar, bein og blóðblettir eru taldir, los er metið,



Páll Gunnar.



Solveig Köllmeier á lengstan starfsaldur allra hjá IFPG.

gætt að lykt og fleira. Niðurstaðan er færð inn á skoðunarskýrslur og yfir þær leggst Páll Gunnar þegar von er á afurðum í neytendapakningum.

Ef kaupandinn hefur undan einhverju að kvarta heimsækir Páll Gunnar hann og gerir skýrslu fyrir hönd Hamborgarskrifstofunnar sem send er þeim íslensku framleiðendum sem í hlut eiga. Hann sér einnig um að framfylgja ISO 9001 gæðastaðlinum sem skrifstofan starfar eftir síðan 1993. Hér ræðir um alþjóðlega viðurkenningu þess að skrifstofan fylgi ákveðnum vinnubrögðum en niðurstaðan er að sjálfsgöðu betra vinnulag.

Við hlið Páls Gunnars situr Solveig Köllmeier en hún á lengstan starfsaldur allra hjá Hamborgarskrifstofunni. Solveig réðst á sínum tíma til starfa hjá Gylfa Þór Magnússyni aðeins sex mánuðum eftir stofnun skrifstofunnar. Allar götur síðan hefur hún glímt við bókhald og heldur nú utan um fjármál fyrirtækisins og er framkvæmdastjóranum til aðstoðar við hin margvíslegustu störf.

Helen Francisco er sömuleiðis á kafi í fjármálum skrifstofunnar. Hún hefur samband við banka, fylgist með því að reikningar séu greiddir og hefur umsjón með því að Sölumidstöðin sé ávallt tryggð fyrir greiðslutapi.

Þá er aðeins einn starfsmaður Hamborgarskrifstofunnar ótalinn, sjálfur framkvæmdastjórinn Sturlaugur Daðason en hann tók við af Kristjáni Hjaltasyni í febrúarmánuði 1997. Í leit að Sturlaugi komum við inn í eina eiginlega skrifstofuherbergið á staðnum. Aðrir starfsmenn eru skermaðir af með léttum skilrímsveggjum en framkvæmdastjórinn einn getur lokað á eftir sér dyrunum og horfið inn á skrifstofu sína ef honum býður svo við að horfa.

Sturlaugur hefur undanfarið verið að setja sig inn í hið nýja starf en hann var áður framkvæmdastjóri gæða- og þjónustu hjá SH. Honum voru því vel ljósir megindrættirnir í starfsemi IFPG áður en hann hélt utan. Það er hins vegar ekkert áhlaupsverk að læra til hlítar á gangverk fyrirtækisins. Kaupendahópurinn er ákaflega fjölbreyttur og hefur farið ört stækkandi síðustu ár. Ef litið er til dæmis til ársins 1990 þá voru um 30 aðilar í viðskiptum við Hamborgarskrifstofuna en 93% viðskiptanna deildust á tíu stærstu fyrirtækin. Sex árum síðar eru viðskiptavinirnir í kringum 200 og þeir tíu stærstu taka til sín rúm 50% af heildarviðskiptum skrifstofunnar.

Purftarfrekastir eru stórfyrirtæki eins og Iglo, Frosta og Packfisch en þau framleiða og selja undir eigin vörumerkjum. Í árdaga skrifstofunnar voru frystihúsin ekki annað en hráefnisframleiðendur fyrir þessa stóru risa en á seinustu árum hefur staðan gjörbreyst; frystihúsin fullvinna ýmsar afurðir og senda utan í neytendapakningum, til dæmis pokum, sem þurfa enga frekari meðhöndlun áður en þær eru settar í frystikistur stórmarkaðanna.

Nordsee-fyrirtækið getur státað af næst-mestri veltu allra veitingahúsakeðja í Þýskalandi, aðeins McDonalds selur meira. Nordsee fær meðal annars ferskan fisk, beinlaus, flokkuð karfaflök, laxademant með spínatfyllingu, pillaða rækju og fleira frá IFPG.

Í þessum viðskiptum við Nordsee reynir á hið tvíþætta eðli Hamborgarskrifstofunnar. Annars vegar selur hún fisk í nafni SH og tekur umboðslaun fyrir en hins vegar kaupir hún inn fisk, er með birgðahald og selur í eigin nafni (er um 10% fisksölnunnar í magni talið). Með þessu móti hefur tekist að ná til smærri kaupenda, aðallega heildsala, sem ekki hafa þau umsvif að þeir geti keypt heilan gám, eða um 20 tonn, af SH. Nordsee ræður vel við að kaupa mikið magn í einu og er því ágætur viðskiptavinur SH en ferska fiskinn kaupir fyrirtækið af IFPG.

Umsvif Hamborgarskrifstofunnar hafa aukist á undanförunum árum. Þegar flutt

var í Osterbekstrasse 90B árið 1993 voru starfsmenn skrifstofunnar sex og mátti með góðu móti koma einum til tveimur starfsmönnum fyrir til viðbótar í nýja húsnæðinu. Nú eru þeir orðnir tíu, og von enn frekari fjölgunar. Skrifstofan er því orðin alltof lítil. Það verður því skammt stórra högga á milli hjá Sturlaugi. Í sumar (1997) verður skrifstofan flutt í rúmbetra húsnæði, þó ekki lengra en upp á níundu hæð í Alster-City.



Sturlaugur Daðason.

Starfsfólk Hamborgarskrifstofunnar í apríl 1997. Fremri röð frá vinstri; Solveig Köllmeier, Annegret Pretzlich, Christa Valenzuela, Helen Francisco og Barbara Wiessner. Aftari röðin, frá vinstri; Sturlaugur Daðason, Valdimar Kr. Hannesson, Magni Þór Geirsson, Óskar Sigmundsson og Páll Gunnar Pálsson.



DÓTTURFYRIRTÆKIÐ Í FRAKKLANDI

Nafn dótturfyrirtækis: Icelandic France S.A. (IFSA).

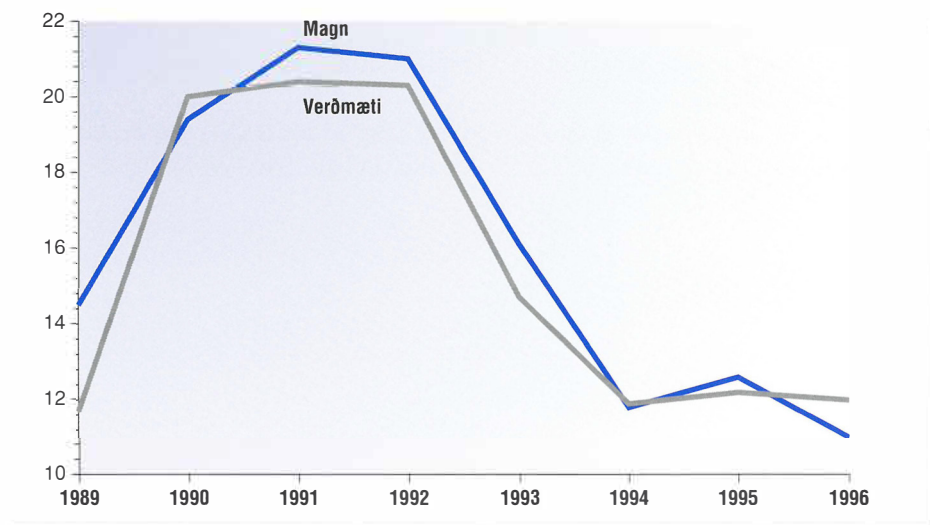
Stofnað: 21. mars 1989.

Markaðssvæði: Frakkland, Belgía, Sviss og Holland.

Aðsetur skrifstofu: Evry, lítil borg sunnan Parísar.

Helstu einkenni markaðsstarfs: Fjölbreytileiki afurða er geysimikill og frá 1994 hefur skrifstofan höndlað með allar tegundir sem SH hefur upp á að bjóða. Í hnotskurn má segja að IFSA berist fiskur með þrennum hætti; (a) í umboðssölu fyrir SH, (b) með beinum kaupum af SH, (c) með kaupum af öðrum en SH. Skrifstofan kaupir sjálf um það bil helming þess fisks sem hún verslar með og selur nánast allt það magn undir eigin vörumerki, Icelandic. Kaupendur eru á veitingamarkaði (catering) og smásölumarkaði (retail). IFSA fær langmest af fiski sínum frá SH en síðan 1994 hefur fyrirtækið keypt vaxandi magn af öðrum. Á árinu 1996 tók IFSA til sín 13.200 tonn af fiski frá SH sem var um 11% af heildarsölu SH í magni en um 12% í verðmætum.

Hlutfall IFSA í heildarsölu SH 1989 – 1996



Stiklað á stóru í sögu Frakklandsviðskipta SH

- 1988: Hinn 1. febrúar opnar Ólafur Guðmundsson ráðgjafarskrifstofu SH í Boulogne.
- 1989: Dótturfyrirtæki SH í Frakklandi stofnað hinn 21. mars. Lúðvík Börkur Jónsson ráðinn framkvæmdastjóri og hefur gegnt þeirri stöðu síðan. Í september flyst skrifstofan frá Boulogne til Massy, úthverfis í París.
- 1993: Vatnaskil í sögu skrifstofunnar. Form hennar hefur verið afar einfalt og ekki kallað á stjórn. Henni er nú breytt í fullgilt hlutafélag, skammstafað SA á frönsku, og kjörin stjórn. Um leið breytist nafn hennar úr Icelandic Freezing Plants Eurl (IFPE) í Icelandic France S.A. (IFSA). Hlutfé er aukið úr nánast engu í tvær milljónir franka.
- 1995: IFSA flytur höfuðstöðvar sínar frá Massy til Evry og kaupir þar húsnæði. Til þessa hefur skrifstofan ávallt verið í leiguhúsnæði. Um leið er hlutfé aukið í 4,6 milljónir franka.
- 1996: Stofnað dótturfyrirtæki SH á Spáni undir stjórn Hjörleifs Ásgeirssonar. Spánn og Portúgal hafa verið á könnu IFSA en verða eftirleidis innan vébanda Hjörleifs.
- 1997: Hinn 1. janúar verða Sviss og Holland hluti af markaðssvæði Frakklands-skrifstofunnar sem nær þá yfir Frakkland, Belgíu, Sviss og Holland.



Jón Gunnarsson gerði miklar kröfur til starfsmanna SH og sjálfur var hann kappfullur sölumaður. Myndin sýnir hann í London (Jón er lengst til hægri). Við hið hans er Loftur Bjarnason, þá Sigurlína Björnsdóttir, eiginkona Jóns, og Kristján Loftsson.

Tollar og bandalög

Lengi vel var Frakklandsmarkaður fyrir SH eins og Trója í augum umsátursliðs Grikkja forðum, óárennilegur og nánast óvinnandi. Umboðsmanni SH í Frakklandi, Alfred Elby, tókst þó að selja þar nokkurt magn á árunum eftir seinna stríð en einhvern veginn fór það samt svo að Frakklandsmarkaður sat á hakanum hjá sölumönnum SH. Magnús Z. hafði á sínum tíma látið hann mæta afgangi og var ekki að öllu leyti sjálfrátt um þá ákvörðun.

Á skuldaskila-fundinum mikla 1956, þegar Magnús Z. kvaddi SH, kom fram í ræðu Ólafs Jónssonar að Magnús hefði tvívegis haft í hyggju að heimsækja Frakkland í markaðsleit en stjórn SH þá beðið hann að fara annað. Þessar viðbáru hrukku af Jóni Gunnarssyni eins og vatn af gæs. „Þegar um markaðsleit er að ræða, er ekki hægt að tala um að hafa ekki tíma, það verður að taka tímann“, kenndi hann félögum sínum um leið og hann benti á að eini keppinautur SH á Íslandi, SÍS, hefði náð ágætum árangri í Frakklandi.

En hvorki Sölumiðstöðin né Sambandið fengu rönd við reist þegar þjóðir Evrópu byrjuðu að sameina markaði sína og reisa tollamúra til varnar gegn hinum er stóðu utangarðs. Rómarsáttmálinn var undirritaður í mars 1957 og var samkomulag um stofnun Efnahagsbandalags Evrópu (European Economic Community). Aðildarríki voru í upphafi sex; Vestur-Þýskaland, Ítalía, Belgía, Holland, Lúxemburg og Frakkland. Premur árum síðar leit Fríverslunarbandalag Evrópu (European Free Trade Association, skammstafað EFTA) dagsins ljós og voru stofnriki þess; Bretland, Danmörk, Svíþjóð, Noregur, Portúgal, Austurriki og Sviss.

Flókinn tollafrumskógur var reistur um þessi tvö markaðsbandalög Evrópu og

var ekki alltaf auðvelt að halda þar áttum. Til dæmis kvað Rómarsáttmálinn á um að fella skyldi niður innflutningstolla innan bandalagsríkjanna en samræma þá út á við. Þetta ákvæði kom þó ekki í veg fyrir það að Árni Finnbjörnsson vissi ekkert hvaðan á hann stóð veðrið þegar hann átti fund með breskum viðskiptavinum SH vorið 1977. Þeir fullyrtu að í Bretlandi þyrfti að greiða 15% innflutningstoll af íslenskri freðsild en skömmu áður höfðu þýskir starfsbræður þeirra fullvissað Árna um að engir slíkir tollar væru á íslenskri freðsild í Vestur-Þýskalandi. Voru þó bæði löndin í Efnahagsbandalaginu.

Þannig var ekki alltaf gott að átta sig á tollapólitík bandalagsins en íslenskum freðfiskúttflytjendum byrjaði ekki að sviða verulega undan henni fyrr en á 7. áratugnum. Það var svo annað mál að Frakkar höfðu umgirt sig tollum fyrir daga bandalagsins, svo að skipti jafnvel tugum prósentu á sumar vörur. Þessir háu tollar höfðu þó ekki komið í veg fyrir að SÍS kæmi sér notalega fyrir á franska markaðinum og seldi þar í kringum 1000 tonn af þorskflökum árlega eftir því sem Othar Hansson tjáði félögum sínum á aðalfundi SH árið 1964.

En eins og vænta mátti tóku Sambandsmenn að fara mjög halloka í samkeppniinni við EBE-löndin um Frakklandsmarkað. Um leið dofnaði jafnt og þétt yfir útflutningi frystra fiskflaka frá Íslandi til Frakklands sem hafði verið nálega 1.400 tonn 1963 en var kominn niður í 205 tonn fimm árum síðar, eða 1968. Árið eftir fór þessi tala í 7,5 tonn og 1972 var svo komið að ekki eitt einasta íslenskt þorskflak var selt í Frakklandi og þannig var staðan alveg til ársins 1978, fyrir utan einhverja óveru er fór þangað 1975 (tæp 2 tonn).

Sölumenn SH höfðu þó ekki farið algera erindisleysu til Frakklands. Árið 1962 hafði þeim tekist að koma á viðskiptum með skötusel, ekki þó vegna þess að Sölumidstöðin legði mikið í að ganga vel frá þessu fiskmeti, síður en svo.

Othar Hansson, sem var ráðinn í ágúst 1963 til að veita skrifstofu SH í Englandi forstöðu (undir hana féllu þá einnig Holland, Belgía, Frakkland og Spánn), kvartaði oft en einu sinni undan strigapokunum sem skötuselurinn var seldur í – „ . . . maður hefur kinokað sér við að sýna þessa pakkningu,“ játaði hann hreinskilnislega.¹ En brátt varð Othar upplitsdjarfari, nýjar umbúðir voru hannaðar og næstu ár á eftir gekk yfirleitt hvergi betur að koma út hölum og flökum af þessum ófrýnilega fiski en í Frakklandi. Franskur almenningur fékk þó ekki svo mikið að njóta íslenska skötuselsins því að drjúgur hluti hans var seldur áfram til Ítalíu.

Árið 1963 hófst sildarsala SH til Frakklands, en hún hafði þá legið niðri síðan seint á 5. áratugnum. Frakkarnir voru ákaflega kröfuharðir kaupendur, ekkert mátti bregða út af með stærðarflokkunina. Þeir vildu stóra síld en væri hún ekki faanleg keyptu þeir ekkert og gildi einu þó að verð væri lækkað.

Sama vandfýsnin gildi í hrognaviðskiptum þjóðanna en valin þorskhrogn voru eina varan sem SH tókst að selja Frökkum svo að segja óslitið frá stríðslokum og til þess tíma að viðskiptin við Frakka tóku loks að glæðast um 1980. Það var sama á hverju gekk, alltaf var markaður í Frakklandi fyrir góð þorskhrogn frá Íslandi. Frakkarnir reyktu þau og greiddu iðulega ævintýralega hátt verð fyrir hráefnið en þrátt fyrir það skorti oftast mikið á að SH tækist að fullnægja eftirspurn. Othar Hansson bar mikinn kvíðboga fyrir þessu ræktarleysi er honum fannst sjómenn heima á Íslandi sýna hrognasölunni í Frakklandi og 1966 fullyrti hann: „ . . . það er fyrirjáanlegt að við erum búnir að glata þessum markaði um aldur og ævi.“

Íslensku útgerðarmennirnir voru þó ekki allir undir sömu sök seldir. Á aðalfundi SH 1968 greip Eyjamaðurinn Einar Sigurðsson tækifærið og las félögum sínum pistilinn. Kvað hann „ömurlegt“ til þess að vita að í Frakklandi væri þessi góði



markaður fyrir þorskhrogn sem menn virtust þó ekki hafa neinn áhuga á að hagnýta sér. „Við erum að drepast úr peningaleysi og eymd og volæði á öllum sviðum, en samt látum við svona gull renna í gegnum greipar okkar, á ótal sviðum.“

Það fór þó aldrei svo að Frakkarnir hættu að kaupa þorskhrogn frá Íslandi. En eftirmaður Othars í Bretlandi, Ólafur Guðmundsson, er tók við skrifstofunni í Englandi um mitt ár 1966, átti við nákvæmlega sama vanda að stríða og Othar; kaupandinn í París vildi alltaf fá meiri hrogn en frystihúsin heima á Íslandi gátu látið í té.

Vitaskuld voru kappsfullir sölumenn eins og Othar og Ólafur óánægðir með þessa tilhögun mála en fiskverkendur heima á Íslandi áttu sér nokkrar málsbætur. Frakkarnir voru ákaflega kröfuharðir kaupendur; hrognapokinn varð að vera heill en við slægingu vildi hnífsoddurinn iðulega rekast í hrognin. Stærð hrognanna varð að vera innan mjög ákveðinna marka og mátti í því ljósi segja hrygningartíma þorsksins óþarflega langan, bæði mars og apríl. Fyrir vikið voru hrogn í aflanum ákaflega misþroskuð og gaf hver veiðiferð sjaldnast mikið af nothæfum hrognum handa Frökkunum. Niðurstaðan varð því sú að fæstum þótti það fyrirhafnarinnar virði að leita þessara hrognna sem var þó engan veginn óvinnandi vegur eins og Einar Sigurðsson og fleiri sýndu og sönnuðu.

Othar Hansson flutti félagsmönnum SH þau skilaboð á aðalfundi 1965 að vanda þyrfti betur umbúðirnar utan um skötuselinn. Jón Árnason fundarstjóri ihugar málið.

Ljósm: Pétur Thomsen.

Vestur-Evrópa sett á hakann

Enda þótt sinnuleysið um Frakkland væri talið Magnúsi Z. til ávirðingar breyttist ekkert í þeim málum þegar hann fór frá. Það gerði illt verra, að minnsta kosti í

*Landað úr sildarbát. Árið
1963 hófst sildarsala til
Frakklands en Frakkarnir
voru vandfýsnir og vildu að-
eins stóra sild.*



augum kappsfullra SH-manna, að þetta gengisleysi varð ekki fóðrað með sögum um tollamúra því að SÍS hafði auglýst nágæði árangri í Frakklandi. Staðreyndin var sú að forkólfa SH skorti allan áhuga á að selja Frökkum fisk. Á aðalfundi Sölumiðstöðvarinnar 1961 sagði Jón Gunnarsson: „Um Frakkland er ekkert að segja. Þeim markaði höfum við ekki sinnt og sinntum honum ekki heldur s. l. ár.“

Skýring þessa ræktarleysis var einföld. Frakkarnir vildu ekki greiða fiskinn jafnháu verði og Sölumiðstöðin fékk í Sovétríkjunum og Bandaríkjunum. Og trúir því markmiði sínu, að reyna til hins ýtrasta að fá sem hæst verð fyrir framleiðsluvörur frystihúsanna heima á Íslandi, vildu stjórnendur SH ekki slá af verðkröfum sínum, jafnvel þótt það væri forsenda þess að ná fötfestu á nýjum markaði. Afleiðingin varð sú að þegar kom fram á 7. áratuginn seldi SH nær engin fiskflök lengur til landa Vestur-Evrópu. Seinasta vígið hafði verið Holland en þangað sendi Sölumiðstöðin um skeið umtalsvert magn af þorski og ýsu í smápakkningum (450 g og 225 g) en í árslok 1962 tók alveg fyrir þau viðskipti þegar kaupandinn neitaði að greiða það verð sem SH setti upp.

Vaxandi framboð á ódýrum fiski frá Vestur-Þýskalandi, og víðar að, og hækk-

andi tollar í ríkjum EBE gerðu það að verkum að SH átti ekki afturkvæmt inn á markaði Vestur-Evrópu svo að neinu næmi fyrr en undir lok 8. áratugarins. Stjórnendur SH höfðu gert upp hug sinn og ákveðið að leggja mesta rækt við Bandaríkin og austantjaldslöndin, með Sovétríkin í broddi fylkingar. Þessi ákvörðun helgaðist af tveimur staðreyndum. Þessir markaðir greiddu besta verðið og í öðru lagi átti SH mikilla hagsmuna að gæta í Bandaríkjunum þar sem var hið öfluga dótturfélag Sölumiðstöðvarinnar, Coldwater.

Jón Gunnarsson var þó aldrei fyllilega sáttur við að vöruskiptalöndin fyrir austan járnþjaldið skyldu vera tekin fram yfir Vestur-Evrópu með þessum hætti. Hann hafði alltaf álitid Bandaríkin langbesta markaðssvæði SH og þegar Efnahagsbandalag Evrópu var í burðarliðnum var það óbifanleg trú hans að þar væru önnur bandaríki að fæðast sem ekkert myndu gefa hinum eftir. Hann vildi að SH notaði tækifærið, ræki af sér slyðruorðið og legði til atlögu við EBE og þá um leið Frakkland.

Á aðalfundi SH 1959 gerði Jón EBE-löndin að umtalsefni. Þar væri um að ræða stóran framtíðarmarkað í Evrópu og reyndar í Afríku líka þegar horft væri til þess að nýlendur Frakka væru með þeim í bandalaginu. Tillaga Jóns var sú að SH haslaði sér völl í ríkjum EBE á sama hátt og í Bandaríkjunum á 6. áratugnum; með því að byggja verksmiðju og kæligeymslu og flytja fiskinn út í blokk, sem væri tiltölulega ódýr framleiðsla og smygi því betur í gegnum tolla Efnahagsbandalagsins en fiskflökin. Í verksmiðjunni myndu fiskblokkirnar breytast í verðmæta söluvöru og hverfa þaðan aftur í glæsilegum umbúðum, áprentuðum á þýsku, ítölsku, frönsku og hollensku. „Það er um að gera að vera fljótur til og vera með í byrjuninni,“ brýndi Jón félagi sína og hvatti til þess að tillaga stjórnarinnar um að varið yrði 5 milljónum króna „til markaðsleitar í Hollandi fram til næsta aðalfundar“ yrði samþykkt.

Þegar einn fundargesti gerði athugasemd við orðalag hugmyndarinnar, er virtist ekki vera fyllilega í samhengi við ræðu Jóns um EBE, svaraði hann því til að þessu fé ætti ekki eingöngu að verja í Hollandi eins og virtist mega lesa út úr tillögunni, þetta væri einfaldlega skakkt orðað. Ætlunin væri einnig að kanna jarðveginn í hinum fimm ríkjum Efnahagsbandalagsins; Belgíu, Luxemborg, Vestur-Þýskalandi, Ítalíu og Frakklandi. Um leið tók Jón af allan vafa um uppruna hugmyndarinnar: „Hún er nú frá mér,“ játaði hann.

Hvort sem það var nú fyrir handvömm skrifara eða ekki að talað var um Holland sérstaklega í sambandi við markaðsefningu á meginlandi Evrópu þá er hitt víst að sjálfur hafði Jón fullan hug á því að gera Holland að miðstöð SH innan Efnahagsbandalagsríkjanna og þaðan átti að stjórna sókninni inn á markaði í Frakklandi og víðar. Að álit framkvæmdastjórans var Hollendingum kappsmál að fá erlend fyrirtæki inn í landið, þar nytu þau vissra fríðinda, vinnufúsar hendur væru margar, kaupgjald lágt og hollenska gyllinið stöðugt, rétt eins og stjórnarfarið í landinu.

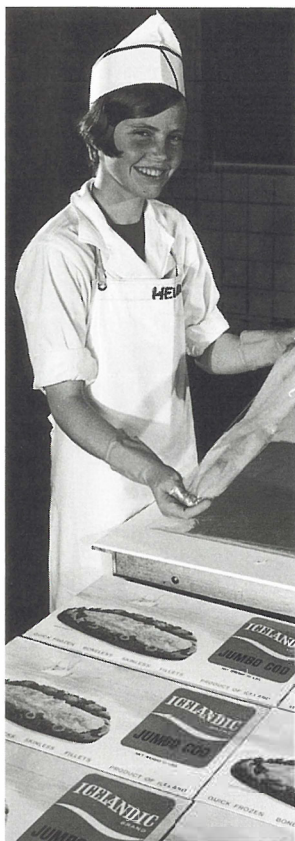
Og Jón hafði sitt fram. Tillagan var samþykkt og árið eftir (1960) var bætt um betur þegar einhugur varð um það á aðalfundi SH að ráðast í byggingu frystigeymslu og fiskvinnsluverksmiðju í Vestur-Evrópu. Hófst Jón strax handa um að finna henni heppilegan stað og varð bærinn Delfzijl í Hollandi fyrir valinu.

Loks sá Jón í anda rætast þann draum sinn að Sölumiðstöðin eignaðist verksmiðju á meginlandi Evrópu, svipaða þeirri sem hún átti vestan hafs. En það voru blikur á lofti. Tvö dótturfyrirtæki SH á Bretlandseyjum áttu í erfiðleikum við að ná sér á strik og hjá Coldwater gekk flest á afturfótunum.

Það bætti ekki úr skák að Jón varð saupsáttur við vin sinn og varaformann Sölu-



Einar Sigurðsson hvatti eindregið til að þorskhrogn yrðu hagnýtt og seld Frökkum dýrum dómum.



Stórum þorsklökum pakkað fyrir Bandaríkjamarkað. Kannski varð það SH og Íslendingum til láns eftir allt saman að ítök þeirra á mörkuðum Vestur-Evrópu voru lítil lengi vel. Eða hvað hefði getað gerst í þorskastríðunum ef mikilvæga fiskmarkaði Íslendinga hefði verið að finna í löndum eins og Bretlandi, Vestur-Þýskalandi og Frakklandi?

miðstöðvarinnar, Einar Sigurðsson. Kom þeim ekki saman um hver færi með framkvæmdastjórn sölumála, stjórnin eða Jón. Deilan var fremur barnaleg, eins og Jón viðurkenndi, en ummæli hans um stjórnina voru það hins vegar ekki. „Þau fáu skipti, sem stjórnin hefur haft áhuga á sölumálum, og það hefur helst verið á dýrafóðri, þá hefur [það] valdið ákaflega miklum truflunum.“²

Athugasemdir í þessum dúr, sannar eða ósannar, hlutu að koma við kaunin í mönnum, ekki síst þegar þeim var varpað fram á fjölmönnum fundum. Undir niðri kraumaði líka óánægja vegna tregðu stjórnar SH að opinbera félagsmönnum reikninga dótturfyrirtækjanna í Bandaríkjunum og Bretlandi. Það hafði aldrei verið gert með neinum formlegum hætti og stjórnarmenn SH, með Jón í broddi fylkingar, tóku það óstinnt upp þegar þeir voru bednir að opinbera þessa reikninga. Kváðust þeir vilja forðast alla fjölmiðlaumræðu um dótturfyrirtækin og væri þessi leynd liður í þeirri viðleitni.

Á aðalfundi Sölumiðstöðvarinnar 1960 impraði Þorsteinn Arnalds á því hvort ekki væri rétt að reikningar Coldwater kæmu fyrir sjónir fundarmanna „ . . . því ekki er nema sjálfsagt, að meðlimir S. H. fái að kynna sér þessa starfsemi í Bandaríkjunum eins og starfsemina hér heima í Reykjavík.“

Þessi hugmynd var kæfð í fæðingu; félagsmönnum væri að vísu frjálst að kynna sér reikningana hjá endurskoðanda eða stjórn SH en það kom ekki til mála að fjölrita þá og dreifa. Jón vildi þó ekki loka öllum dyrum á Þorstein: „ . . . ég á eintak í förum mínum vestur í Sölumiðstöð fyrir utan það, sem liggur hjá stjórninni,“ sagði hann og beindi orðum sínum til Þorsteins, „og ef síðasti ræðumaður óskar að sjá það, þá getur hann komið til mín, hvenær sem er á laugardaginn eða mánudaginn, en ég mun ekki láta hann taka það með sér.“

Þannig varð framkoma Jóns olían er magnaði eldinn sem varð að stórbáli árið 1962 og lyktaði með því að Jón sagði upp, bæði sem framkvæmdastjóri sölumála hjá SH og einnig sem framkvæmdastjóri Coldwater.³

Á hinum stormasama aðalfundi Sölumiðstöðvarinnar 1962 dró Kristinn Gunnarsson fyrir egg það sem menn fundu Jóni helst til foráttu. Hann kvað engan vilja Jóni illt og flestir ef ekki allir félagsmenn mætu mjög að verðleikum hið mikla starf er hann hefði innt af hendi fyrir Sölumiðstöðina.

„En eins og stundum hefur verið sagt hér líka, þá er hér um félagssamtök að ræða, sem vilja bæði vita og hafa mikið með sín málefni að gera og fjalla um þau og sem vilja að þessi málefni samtakanna séu rædd við sig á normal félagslegan máta og ég vildi segja, að þessu leyti finnst bæði mér og öðrum því miður allmikið stundum skorta á það í umræðum Jóns Gunnarssonar um málefni samtakanna við okkur félagsmennina, að þau séu rædd á réttan hátt, en fullmikið brennur við, að það sé bara verið að rétta að okkur fáfróðum kjánum hluti, sem við höfum lítið vit á.“



Úlfur Sigurmundsson.



Höfnin í Delfzijl. Verksmiðja SH átti að rísa á þessu svæði.

Vorið eða sumarið 1960 kom Úlfur Sigurmundsson heim úr hagfræðinámi frá Vestur-Þýskalandi og gekk á fund Jóns Gunnarssonar að athuga hvort hann hefði eitthvað fyrir sig að gera. Á stjórnarfundum SH þann 15. mars, þetta sama ár, hafði fundarmönnum verið kynnt sú ákvörðun ríkisstjórnar Íslands að veita félaginu ríkis-ábyrgð fyrir 400.000 dollara láni sem átti að verja til byggingar frystigeymslu og fiskverksmiðju í Hollandi. Ábyrgðin átti að takast upp á fjárlögum næsta árs. En gefum nú Úlfi orðið:

„Ekki var neina vinnu að hafa í svipinn en Jón lét í það skína að eitthvað væri í bigerð. Ákvað ég því að fara í framhaldsnám þá um haustið til London en það hafði orðið að samkomulagi á milli okkar Jóns að við hittumst ytra. Þegar fundum okkar bar saman aftur var SH búið að útvega fjármagn til byggingar verksmiðju í Hollandi, gengið hafði verið frá ríkisábyrgð fyrir láni, og var ég ráðinn til að fylgja framkvæmdunum eftir og veita verksmiðjunni forstöðu.

Ég hóf störf hjá SH þann 1. janúar 1961. Byrjaði ég á því að kynna mér rekstur dótturfyrirtækis SH í Bretlandi en um vorið fluttist ég til Delfzijl sem er ekki langt fyrir norðan Groningen. Jón var þá búinn að velja verksmiðjunni stað í þessum smábæ og mikill gangur var á málinu. Bæjaryfirvöld létu fylla upp og búa til lóð handa okkur, teikningar voru gerðar af verksmiðjuhúsum og þeim markaður staður á lóðinni. Lengra náði þetta þó ekki. Um haustið og veturinn dró úr framkvæmdaglegðinni og síðan upphöfust lætin með þá Pálma og Árna í desember þetta sama ár. Það fór því svo að verklegar framkvæmdir á vegum SH hófust aldrei í Delfzijl.

Þennan tíma sem ég dvaldi þar aðstoðaði ég Jón við sölu til Hollands og Vestur-Þýskalands en þangað fór ég nokkrar ferðir. Salan til Hollands var öll í neytendapakningum, fyrir utan eitthvert smæræði sem við seldum þangað af sild í níu kílóa öskjum.“

Þegar lítið er í skýrslur stjórnar SH kemur á daginn að þetta voru þorsk- og ýsupakkningar, 450 gr og 225 gr, að viðbættum níu kílóa sildaröskjum árið 1962. Samtals nam útflutningur SH til Hollands ríflega 1.500 tonnum árið 1961, allt neytendapakningar, og tæpum 1.100 tonnum 1962. Af því voru fimm tonn sild en afgangurinn ýsa og þorskur í neytendapakningum.

Gefum Úlfi orðið aftur: „Í Vestur-Þýskalandi voru aðal kaupendurnir tveir; Norda, sem var í eigu Unilever, var fyrsti kaupandi hraðfyrstrar sildar af SH í Vestur-Þýskalandi. Hinn helsti kaupandinn var fyrirtækið Köser. Bæði þessi fyrirtæki keyptu nánast eingöngu sild, heilfrysta, flakaða og til beitu, þennan tíma sem ég var í Hollandi. Eitthvað fengu þau líka af grálúðu seinna árið mitt en það var lítið. [Sjö og hálf tonn samkvæmt skýrslu stjórnar SH fyrir starfsárið 1961/'62]

Seint um vorið 1962 hélt ég heimleiðis aftur. Engar verklegar framkvæmdir á vegum SH voru þá hafnar og útséð um að þær myndu nokkru sinni hefjast. Skömmu eftir að ég kom heim og hóf störf hjá söludeild SH varð ég vitni að því að Jón kom blíssandi út úr stjórnarherbergi Sölu-miðstöðvarinnar. Þegar hann sá mig sagði hann: „Úlfur, ég er búinn að segja upp.“

Þegar Jón kvaddi varð sú stefna ofan á að SH skyldi eingöngu selja til stórra kaupenda og heildsala. Jón hafði verið byrjaðir að ryðja íslenska fiskinum leið inn á neytendamarkað en öllu slíku var nú skýndilega hætt í Evrópu.“

Hið sama varð uppi á teningnum í Bandaríkjunum, nema hvað þar gerðist þetta hægar enda Coldwater komið lengra inn á smásölumarkaðinn vestra en SH í Evrópu. Niðurstaðan varð engu að síður hin sama, smásölupakkningar merktar Icelandic hurfu úr verslunum og það var ekki fyrr en á tíunda áratug þessarar aldar að vörumerki SH byrjaði að stinga upp kollinum aftur í frystikistum matvöruverslana, þá í Frakklandi.

Ólafur Guðmundsson, framkvæmdastjóri dótturfyrirtækis SH í Grimsby, benti á þá staðreynd á aðalfundi SH 1980 að Frakkar væru ekki áfjáðir í frystan fisk. Ljósmyndin er tekin á þessum sama fundi, er haldinn var á Hótel Sögu, og sýnir Ólaf fyrir miðri mynd. Lengst til vinstri er Hjalti Einarsson, framkvæmdastjóri framleiðslumála SH, þá Ágúst Flygenring, Hafnarfirði, Árni Finnbjörnsson, framkvæmdastjóri markaðs- og sölumála SH, styður hönd undir kinn, og Ólafur er í forgrunni. Við næsta bord sést Höskuldur Þórðarson, Keflavík.



Frakkar vilja frekar ferskan fisk en frystan

Nauðsynlegt er að hafa þessar sviptingar í huga þegar vikið er að sölumálum SH í Frakklandi áratuginna fram um 1980. Brottför Jóns Gunnarssonar frá SH markaði kaflaskil í sögu Sölumiðstöðvarinnar. Hann hafði barist fyrir því að SH haslaði sér völl á meginlandi Evrópu. Frystihúsamenn voru flestir sammála þessari stefnu en þegar syrtu tók í álinn 1961, og í hinu nær algera svartnætti 1962, var ekki meira en svo að þeir næðu að hafa borð fyrir báru. Allt steig í verði innanlands án þess að samsvarandi hækkunar yrðu á fiskverði erlendis. Greiðslur fyrir fiskinn komu seint, einkum stóð Coldwater illa í ístaðinu hvað þetta varðaði.

Af þessum sökum sáu eigendur SH sér ekki annað fært en að draga úr umsvifum Sölumiðstöðvarinnar – og Hollandsverksmiðjan fór undir niðurskurðarhnífinn. Þetta var ekki sársaukalaust en oddvitar frystihúsanna töldu sig engan veginn hafa efni á því að bíða eftir þeim ávöxtum er verksmiðjan kynni að bera í framtíðinni. Þá þegar var búið að leggja í umtalsverðan kostnað við undirbúning hennar; Úlfur Sigurmundsson hagfræðingur hafði verið ráðinn til að stjórna framkvæmdum, teikningar lágu fyrir og byrjað var að undirbúa lóð þar sem hún átti að rísa.

Ein afleiðing þessarar ráðstöfunar varð sú að næstu árin átti SH lítilli velgengni að fagna í Frakklandi enda þótt Frakkar væru löngum í hópi þeirra þjóða jarðar er mest keyptu af sjávarafurðum. Það væri þó skammsýni að kenna tollabandalagi EBE einu um. Vissulega hafði það tilþrífamiklar afleiðingar fyrir fiskútflutning frá Íslandi en fleiri drög lágu til lánleysis SH á frönskum mörkuðum.

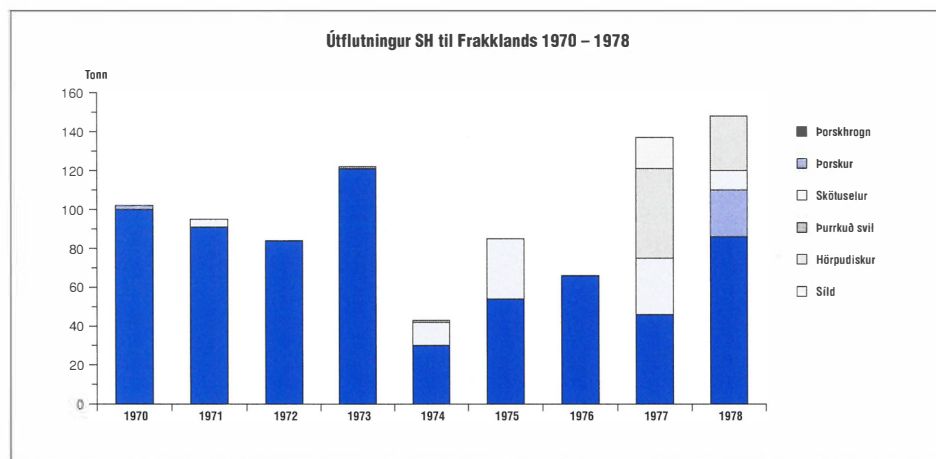
Það skipti til dæmis ekki litlu máli að Frakkar voru óvanir frystum fiski. Svo seint sem 1980 gátu starfsmenn sendiráðs Íslands í París þess í skýrslu að langmest af afla franska flotans, eða um 80%, væri seldur nýr en ekki frosinn. Á aðalfundi SH þetta sama ár undirstrikaði Ólafur Guðmundsson þessa niðurstöðu ráðuneytisanna: „Í neyslu eru fransmenn allra manna fastheldnastir á að nota ferskan fisk

frekar heldur en frystan en smátt og smátt eru neysluvenjur að breytast og frysta varan er að vinna á.“

Staðreyndin var einfaldlega sú að hinn venjulegi Frakki kaus að kaupa fisk er hafði á sér það yfirbragð að vera nýveiddur fremur en eitthvað harðfrosið stykki sem enginn vissi hversu gamalt var.

Í annan stað áttu Frakkar öflugan flota en þeir höfðu, líkt og enskir og þýskir nágrannar þeirra, ráðist í að byggja frystitogara, löngu áður en Íslendingar áráddu að gera út slík skip svo einhverju næmi.⁴ Mátti heita að þessir „verksmiðjutogarar“, eins og frystitogarar hétu í munni mörlandans áður en hann eignaðist sjálfur slík skip, næðu að fullnægja þörfum Frakka fyrir fryst fiskflök drýgstan hluta 8. áratugarins. Reyndar var það svo, eins og Ólafur Guðmundsson gerði að umfjöllunarefni á aðalfundi SH 1979, að stærstur hluti þeirra freðnu flaka er seldust í Vestur-Evrópu á þessum árum kom úr lestum frystitogara. Og iðulega stóðst framleiðsla frystihúsanna heima á Íslandi ekki samanburð við sjófrystu flökin, fullyrti Ólafur.

Á þetta reyndi þó lítt í Frakklandi lungann úr 8. áratugnum. Sölumiðstöðin hafði sent eitt og hálf tonn af þorski þangað árið 1970 en síðan ekki söguna meir fyrr en 1978 að Frakkar keyptu tæp 24 tonn af þorskflökum. Árabilið þarna á milli höfðu þeir aðallega ágirnst þorskhrogn af SH.⁵

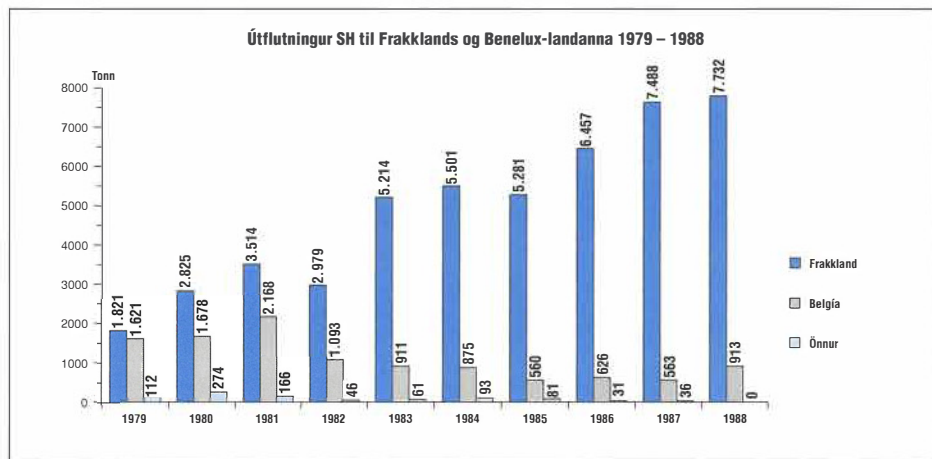


Eins og súluritið ber glögglega með sér var útflutningur SH til Frakklands langt frá því að vera beysinn á 8. áratug 20. aldar. Þótti gott ef hann náði þriggja stafa tonnatölu á voginni. Á þessu urðu hressileg umskipti árið 1979 þegar Sölumiðstöðin seldi yfir 1.800 tonn til Frakklands en árið áður hafði salan þangað ekki náð 150 tonnum. Mestu munaði að Frakkarnir keyptu líðlega 1.556 tonn af síld og nálega 150 tonn af ufsa.

Árið eftir, eða 1980, urðu síldarkaup Frakka ekki í neinu samræmi við vonir SH-manna. Þau voru engu að síður helmingi meiri í tonnum talið en árleg heildarviðskipti SH við Frakkland höfðu verið lengst af 8. áratugarins, eða líðlega 242 tonn.

Þessi samdráttur, sem varð vegna óvæntrar síldargöngu upp að Frakklandsströndum, kom þó ekki að sök. Eins og svo oft áður lagði drottinn líkn með þraut. Eftir tveggja ára nudd hafði Ólafi og félögum í Grimsby tekist að sannfæra forráðamenn fiskréttaverksmiðjunnar Findus í Boulogne í norðurhluta Frakklands um ágæti ufsablokkar frá Íslandi. Fyrir vikið vó ufsablokkin sem SH sendi Frökkunum árið 1980 rúm 1.700 tonn.

Annað var eftir þessu. Frakkarnir, sem 1970 höfðu ekki keypt annað af SH en þorskhrogn og eitt og hálft tonn af þorsklökum, vildu nú óðir og uppvægir fá sífellt meira af þorski, ýsu, ufsa, karfa, sild, grálúðu, rækju og humri, að ógleymdum skötusel og þorskhrognum. Og það var ekki að sökum að spyrja; viðskipti SH við Frakkana blómguðust sem aldrei fyrr.



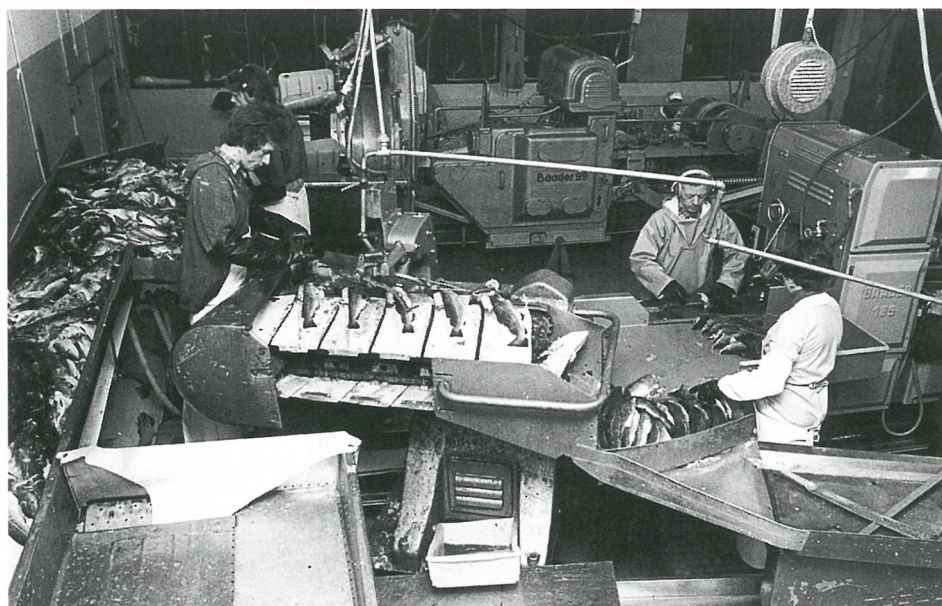
Súluritið sýnir augljósa þróun í viðskiptunum við Frakka á 9. áratugnum, öndvert við það sem verið hafði áratuginn á undan. En nú brá svo einkennilega við, loks þegar byrjaði að sjá til sólar og útflutningur SH til Frakklands hljóp úr liðugum 148 tonnum í riflega 1.820 tonn á milli árunna 1978 og '79, að heima á Íslandi lifnaði mikill óánægjukór er stefndi skeytum sínum að Sölumidstöðinni og Sambandinu. Voru samtökin meðal annars gagnrýnd fyrir að hafa lagt of mikla rækt við hinn „duttlungafulla fiskmarkað“ vestan hafs og staðhæft að SH myndi trauðla vera þess fýsandi að venda sínu kvæði í kross og hefja sókn inn á meginland Evrópu.⁷

Kveikja þessara umræðna, er náðu hámarki sumarið 1980, var mikil birgðasöfnun frystihúsanna. Um mánaðamótið maí/júní það ár sýndu skýrslur að 45.500 tonn af freðfiski var að finna í geymslum víðsvegar um landið. Annað eins fjall af frosnum fiski hafði aldrei áður risið á Íslandi. Og ekki vænkaðist hagur strypu þegar það spurðist út að bandarískir neytendur væru óðum að draga úr fiskkaupum sínum.

Það stóð því ekki á hinum betur vitandi að gagnrýna íslensku fiskútflytjendurna. Þeim var gefið að sök að hafa hunsað Austur-Evrópu og engan veginn staðið sig sem skyldi í löndum Vestur-Evrópu. „Það er fyrst nú sem sölusamtökin íslensku virðast vera reiðubúin að snúa sér að þeim af fullum þunga“, fullyrti Einar Karl Haraldsson ritstjóri Þjóðviljans um mitt ár 1980.⁸

Þetta var ekki alveg út í hött hjá ritstjóranum en engu að síður var athugasemd-in skilningsrýr. Vissulega var það staðreynd, sem enginn mælti á móti, að útflutningur freðfisks til landa eins og Frakklands hafði verið með minnsta móti og það var ekki fyrr en 1979 að hann tók að aukast eitthvað. Þessi breyting varð þó ekki vegna þess að stjórnendur SH og SÍS væru eitthvað að bila „í blindri trú sinni“ á ágæti Ameríkumarkaðar eins og sumir vildu vera láta. Það voru einfaldlega að verða breytingar á markaðinum er opnuðu fleiri gáttir fyrir fisksölumenn að smeygja sér inn um.

Til dæmis kom útfærsla fiskveiðilögsögu þjóðanna í 200 mílur illa við Frakka.



*Flakað í 185 Baader-vél
Fiskiðjunnar Freyju á
Suðureyri. Ævar Einarsson
tekur af færibandinu og
raðar í hausunarvélina.
Guðni Ólafsson setur í
flökunarvélina.*

Árið 1979 hafði ársafli þeirra dregist saman um nálega 200 þúsund tonn. Til sam-
anburðar má geta þess að heildarútflutningur freðfisks frá Íslandi þetta sama ár
nam um 142 þúsund tonnum og hafði aldrei verið meiri. Þessi aflasamdráttur
franska flotans hélst í hendur við betri nýtingu aflans. Vítt um Evrópu risu fisk-
iðnaðarverksmiðjur er tóku upp hætti Bandaríkjamanna að dýfa fiskinum í brauð-
mylsnu, sjóða og frysta, þannig að bæði einfaldara og fljótlegra varð að matbúa
hann en áður. Tímar þotunnar, glæsilegra bifreiða og tölvunnar einkennast af
hraða og húsmæður höfðu ekki lengur neina eirð í sér eða tíma aflögu til að standa
yfir pottum og pönnum.

Fyrir sakir þessara breyttu lífshátta og takmarkana á hafinu dró heldur úr hungri
Frakka eftir ferskum fiski. Fiskiðnaðarverksmiðjur þörfuðust fiskblokka í sífellt
ríkari mæli, á úthafinu voru mest frystitogarar og í fiskveiðilögsögu Frakka sjálfra
gætti skorts á bolfiski. Smám saman löguðu Frakkar sig því að nýjum aðstæðum.
Þeir höfðu lengi gefið betra verð fyrir ísaðan fisk en frystan. Skyndibitamennin
breytti þessu. Um leið fór að verða eftirsóknarverðara að selja þeim fisk.⁹

Það sem reið þó baggamuninn, að álitni Ólafs Guðmundssonar, framkvæmda-
stjóra söluskrifstofu SH í London, var innganga Íslands í EFTA. Á aðalfundi SH
vorið 1981 gerði Ólafur harða hríð að þeim er fetu fingur út í sölustarfsemi Sölu-
miðstöðvarinnar í Vestur-Evrópu. Benti hann á að gagnrýnendunum væri nær að
athuga þær aðstæður er íslenskir stjórnámálmenn hefðu búið útflutningsfyrirtækj-
unum. Allan 7. áratuginn hefðu Íslendingar verið án nokkurra sérsamninga við
EBE eða EFTA. Fyrir vikið „... höfðum [við] enga möguleika til þess að koma á
neinum eðlilegum viðskiptasamböndum og lá við að gengið væri frá þeim sam-
böndum, sem fyrir voru, dauðum.“ Fullyrti Ólafur að það hefði sannarlega verið á
elleftu stundu að Ísland gekk í EFTA árið 1970. „Það gerði útflutningsverslun okk-
ar til Evrópu mögulega.“

En ekki voru öll ljón úr veginum þótt Ísland staðfesti aðild sína að EFTA. Land-
helgisstrið settu strik í reikninginn, tollar voru áfram við lýði þó að þeir færðu
lækkandi og síðast en ekki sist urðu sölumenn að snúa markaðinum á sitt band.
„Það þarf nokkur ár og stöðuga vinnu til þess að afla okkur fótfestu á markaðinum

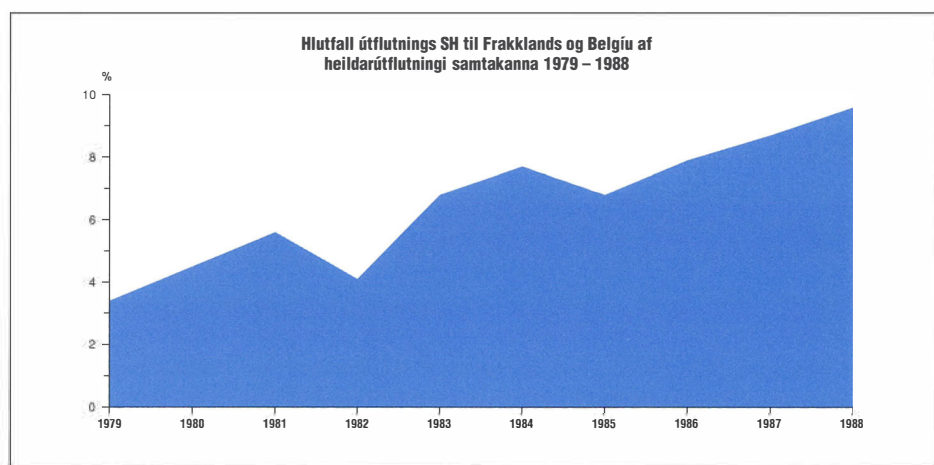
Árið 1989 leit dótturfyrirtæki SH í Frakklandi dagsins ljós. Ólafur Guðmundsson (lengst til vinstri) kannaði jarðveginn en áður hafði hann stjórnað sölunni til Frakklands frá Bretlandseyjum. Fyrsti framkvæmdastjóri frönsku skrifstofunnar varð Lúðvík Börkur Jónsson og gegnir hann því starfi enn. Lúðvík er lengst til hægri á myndinni en í miðjunni er Óskar Sigmundsson, fyrsti sölumaður Lúðvíks.



í Vestur-Evrópu ekkert síður en það tók okkur þó nokkurn árafjölda að vinna nokkurt markaðsöryggi fyrir framleiðslu frystihúsanna í Ameríku“, kenndi Ólafur Guðmundsson á aðalfundi SH 1981.

Róðurinn hertur

Pegar leið að lokum 9. áratugarins var markaðsöryggið, sem Ólafur hafði gert að umfjöllunarefni 1981, tekið að setja svip sinn á fiskviðskipti Íslands við Frakkland. Án þess að fjölmiðlar veittu því neina sérstaka athygli hafði franskur markaðurinn vaxið jafnt og þétt að mikilvægi fyrir íslenska fiskútflýtyjendur; árið 1985 fengu þeir 4,1% af útflutningstekjum sínum frá Frakklandi, 1989 var þetta hlutfall komið í 7,6% og 1991 var þriðja mikilvægasta markaðinn fyrir íslenskan fisk, á eftir Bretlandi og Bandaríkjunum, að finna í Frakklandi. Að vísu voru tonninn fleiri er fóru til Japans það ár en verðmæti útflutningsins til Frakklands var engu að síður meira og nam nálega 11,7% heildartekna Íslendinga af seldum sjávarafurðum erlendis.¹⁰



Hjá Sölumiðstöðinni voru þessar hlutfallstölur með svipuðum hætti enda höfðu viðskiptin við Frakka vaxið gífurlega á örfáum árum. Hér skipti ekki litlu máli að Friðrik Pálsson hafði, sem framkvæmdastjóri SÍF, kynnst franska markaðinum töluvert. Þegar hann tók við forstjórastarfinu hjá SH komst hann fljótt að raun um að þessum markaði hafði lítið verið sinnt og vildi gera þar bragarbót á enda hafði hann tröllatrú á að finna mætti hraðfrystum fiski góðan markað í Frakklandi.

Í ársbyrjun 1988 hertu stjórnendur SH enn á þróuninni þegar þeir fengu Ólaf Guðmundsson, sem þá var hættur framkvæmdastjórn dótturfyrirtækis Sölumiðstöðvarinnar í Grimsby, til að skipuleggja breytta sölustarfsemi á meginlandi Evrópu. Um leið voru Frakkland, Belgía og Luxemborg aðskilin frá sölusvæði Grimsby-skrifstofunnar, sem þau höfðu tilheyrt áður, og færð yfir á áhrifasvæði sölumanna í Reykjavík.¹²

Verkefni Ólafs var ekki sist að efla enn frekar tengsl SH við franska markaðinn. Það sem vakti fyrir stjórn Sölumiðstöðvarinnar með þessum hrókeriðum var að kanna möguleika nýs landnáms á meginlandi Evrópu. Sannast sagna voru stjórnendur SH á báðum áttum um það hvernig ætti að haga sölumálum í Frakklandi. Þær hugmyndir voru á lofti að heppilegast væri að fela þau skrifstofunni í Þýskalandi, aðrir héldu fram hlut söluskrifstofunnar í Reykjavík og í bili hafði það orðið ofan á.

Ólafur átti að kanna grundvöllinn fyrir þeirri hugmynd sem naut kannski mestrar hylli og var í því fólgin að SH stofnaði sjálfstæða söluskrifstofu í Frakklandi. Í þessu skyni ók hann í janúar 1988, ásamt eiginkonu sinni, um borð í ferjuna frá Hull og sigldi yfir til meginlands Evrópu. Hann var búinn að tryggja sér húsnæði til bráðabirgða á útjaðri Boulogne Sur Mer og í samráði við ræðismann Íslands í borginni og lögfræðing hans var undinn bráður bugur að því að útfylla alla pappíra svo að hin nýja ráðgjafarskrifstofa SH þar í borg fengi opinbera viðurkenningu.

Eftir opnun skrifstofunnar tóku við heimsóknir til viðskiptavina SH í Frakklandi og Belgíu. Nýir kaupendur höfðu bæst í hópinn undafarin ár, jafnframt því að eldri mennirnir í þeirra röðum settust í helgan stein. Ólafur leit á það sem meginhlutverk sitt að sannfæra nýja og gamla viðskiptavini SH um að skrifstofa félagsins í Boulogne myndi tryggja þeim enn betri þjónustu en áður. Og það fór ekki á milli mála að SH átti vaxandi meðbyr að fagna meðal franskra. Söluaukningin 1988 varð á áttunda prósent í magni talið og stefndi í að verða enn meiri 1989.

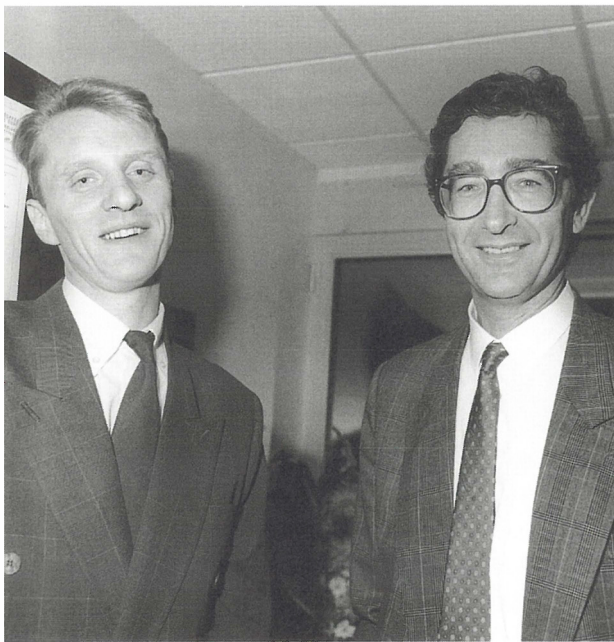
Ólafur taldi ástæður þessarar þróunar aðallega af þrennum toga. Í fyrsta lagi hefði samningur Íslands við EBE liðkað mjög fyrir, sérstaklega gildistaka bókunar númer 6, en með henni féllu niður ýmsir tollar í Frakklandi á innfluttar íslenskar sjávarafurðir. Í öðru lagi væri franskur almenningur smám saman að venjast þeirri hugsun að frosinn fiskur og fiskréttir væru ætir. Í þriðja lagi hefði orðið mikill samdráttur í bolfiskveiðum Frakka og þeir neyðst til að selja marga frystitogara sína úr landi.

Allt gaf þetta fyrirheit um vaxandi viðskipti við Frakka. Í janúar 1989 samþykkti því stjórn SH tillögu framkvæmdaráðs um að breyta skrifstofunni, sem Ólafur hafði komið upp í Boulogne, í einfaldasta form hlutafélags, Icelandic Freezing Plants Eurl (IFPE), sem yrði að öllu leyti í eigu Sölumiðstöðvarinnar. Síðar var nafninu breytt í Icelandic France S.A.¹³ Lúðvík Börkur Jónsson, sem lagt hafði stund á nám í Sjávarútvegsháskólanum í Tromsø í Noregi, var ráðinn framkvæmdastjóri og hefur verið það allar götur síðan. Hann hafði ráðist til starfa hjá SH í Frakklandi í október árið áður og tekið drjúgan þátt í að stofna hið nýja fyrirtæki.

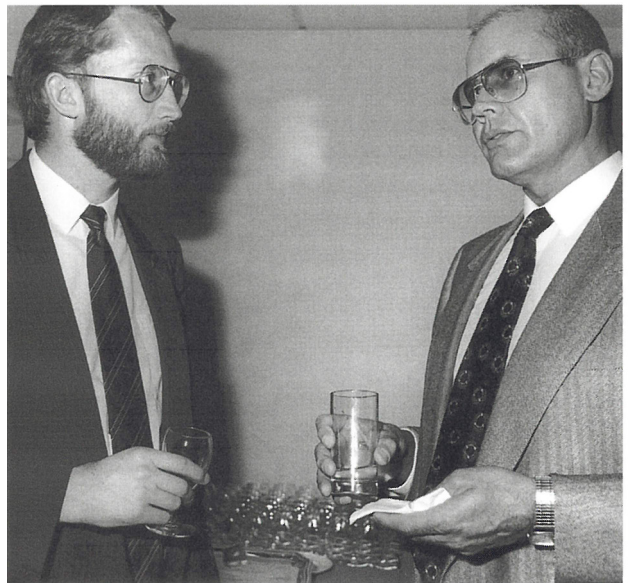
Frá opnunarhátíð Frakklandsskrifstofunnar í Massy 15. september 1989



Jón Ingvarsson stjórnarformaður SH, Ólafur Baldur Ólafsson, Lúðvík Börkur og Gylfi Þór Magnússon, framkvæmdastjóri markaðsmála.



Lúðvík Börkur og M. Lamy frá Eurocor.



Ingólfur Skúlason, forstjóri IFPL í Grimsby, skeggjaður, ræðir málin við Bjarna Lúðvíksson, framkvæmdastjóra fjármála SH.



Albert Guðmundsson, sendiherra Íslands í Frakklandi, og Ólafur Baldur Ólafsson, Sandgerði, til hægri.



Framkvæmdastjórinn, Lúðvík Börkur, flytur stutta tölu á opunarhátíð skrifstofunnar í Massy. Þetta var í fyrsta skiptið sem opnun skrifstofuhúsnæðis dótturfyrirtækis SH í Frakklandi var fagnað með formlegum hætti.



Jón Ingvarsson, Ólafur Baldur og Friðrik Pálsson, forstjóri SH, ræða um framtíð markaðarins í Frakklandi. Friðrik hafði átt stóran þátt í að velja skrifstofunni húsnæði í Massy. „Í júlí 1989 var samþykkt að færa skrifstofuna til Parísar,“ rifjar Lúðvík Börkur upp. „Ég bað þá Friðrik [Pálsson] að koma út og aðstoða mig við val á aðsetri fyrir hana. Hann kom og í þrjá daga keyrðum við um París í leit að húsnæði, heimsóttum fasteignasölur og skoðuðum húspláss vitt og breitt um borgina. Í þessari leit áttum við eitt sinn leið framhjá aðalstöðvum Digital. Friðrik segir þá upp úr eins manns hljóði: „Þeir eru erlent fyrirtæki. Við erum erlent fyrirtæki. Nú för-

um við inn og tölum við þá um reynslu þeirra.“

Við snörumst inn, gefum okkur á tal við skrifstofustúlku sem á endanum vísar okkur inn til forstjórans. Og þarna sátum við tveir á tali við aðalforstjóra Digital í Evrópu og ræddum hvar Sölumíðstöðin ætti að setja niður skrifstofu í Frakklandi. Hann tók okkur ákaflega vel og kvaðst ekki hafa góða reynslu af núverandi staðsetningu skrifstofu sinnar, í viðskiptahverfi í útjædri Parísar, enda væri afráðið að flytja hana til Evry. Þetta var óneitanlega skemmtileg tilviljun í ljósi seinni atburða hjá Icelandic France og skrifstofuhalds í Evry.“

Lúðvík talar í síma á skrifstofunni í Boulogne. Óskar og Snjólaug Dís, dóttir Lúðvíks, fylgjast með.



Starfsdagur Ólafs hjá SH var hins vegar að kvöldi kominn og á aðalfundi félagsins þá um sumarið 1989 kvaddi hann félagi sína og vinnuveitendur með þessum orðum: „Þar [í Frakklandi] eru nú komnir tveir ungir menn til að taka við því sölustarfi sem ég tel mig hafa lokið undirbúningi undir. Þar með verður lokið starfi mínu hjá SH, starfi sem hófst með fundarritun á félagsfundi slíkum sem þessum árið 1947. Það var lærdómsríkt fyrir ungan mann þá, því þar voru allir helstu frumherjarnir að stofnun þessara samtaka að leggja undirstöðurnar að uppbyggingu og styrk stofnunarinnar og félagsmanna hennar. Eðlilega eru þeir frumkvöðlar SH nú allir horfnir af þessum vettvangi.“

Franska dótturfyrirtækið

„Það reyndist mér ákaflega erfitt að finna nýja fyrirtækinu skrifstofu í Boulogne,“ rifjar Lúðvík Börkur upp. „Það tókst þó að lokum og leigðum við 45 fermetra pláss, tvö jafnstór herbergi, salerni og geymslu. Það var mikið verk að koma fótunum undir fyrirtækið. Í febrúar 1989 fékk ég því Óskar Sigmundsson frá Vestmannaeyjum til liðs við mig og störfuðum við saman í níu mánuði en hann var þá við nám í Þýskalandi og hafði unnið á sumrin fyrir þýsku skrifstofuna. Í mars fengum við ritara. Í desember þetta sama ár réð ég Pétur Einarsson til starfa en Óskar var þá farinn aftur til Þýskalands.“

Lúðvík Börkur hafði ekki lengi haldið um stjórnartaumana þegar hann tók að hreyfa því að skrifstofan flyttist frá Boulogne til Parísar.

„Ég var sannfærður um að staðsetning skrifstofunnar í Boulogne væri röng. Að vísu var þar mikill fiskiðnaður og mikill fiskur barst þar að landi. Fyrir vikið var Boulogne samheiti fyrir fisk í hugum margra heima á Íslandi. En kaupendurnir voru ekki þar. Við gátum að vísu sem best verið áfram í borginni ef við settum markið ekki hærra en að vera hráefnissalar. Ef við á hinn bóginn ætluðum okkur



*Starfsmenn Frakklands-
skrifstofunnar, alls níu, fyrir
utan höfuðstöðvarnar í
Massy árið 1993.*

*Framkvæmdastjórinn gnæfir
efstur. Í röðinni fyrir neðan
eru (frá hægri); Chantal,
Sigrún Guðmundsdóttir og
Pétur Einarsson. Fyrir neðan
þau eru Hjörleifur
Ásgeirsson, Celine í miðrið og
Colette. Fremstir sitja
Thierry (hægra megin) og
Jean-Pascal.*

stærra hlutverk hlutum við að flytjast til Parísar. Þar voru umsvifamestu fiskkaup-
endurnir og má hafa það til marks að fyrstu níu mánuðina sem ég veitti skrifstof-
unni forstöðu keyrði ég 70 þúsund kílómetra til að hitta viðskiptavini. Þetta segir
líka sitt um þá staðreynd að Boulogne lá ákaflega illa við öllum samgöngum, eng-
inn flugvöllur og veganetið erfitt sölumönnum. Það má heldur ekki gleyma því að
mun greiðari samgöngur voru til Belgíu og Spánnar frá París en frá Boulogne en þau
lönd, ásamt Portúgal, voru einnig á markaðssvæði skrifstofunnar.

Af þessari ástæðu gætti ég þess að festa okkur ekki í Boulogne. Húsnæðið var
vitaskuld leigt og skrifstofubúnaður einnig. Þegar svo kom að því að flytja skrif-
stofuna vildi ég kappkosta að það gerðist með sem minnstum óþægindum fyrir
viðskiptavini okkar og helst þannig að enginn yrði þess var. Sumum þótti klúðurs-
legt að flytjast svona skömmu eftir að við höfðum með formlegum hætti stofnað
fyrirtækið í Boulogne. Ég vildi því sist af öllu draga of mikla athygli að flutningun-
um. Af þessari ástæðu sátum við Óskar [Sigmundsson] við símana til klukkan 6
síðdegis og sinntum okkar starfi eins og ekkert stæði til, daginn sem við ætluðum
að flytja. Við höfðum tekið á leigu tvo vöruflutningabíla, ég keyrði annan en
reyndur franskur bílstjóri hinn. Öllu hafði verið pakkað sem átti að fara. Þegar
vinnudeginum lauk voru búslóðirnar sóttar heim til okkar Óskars og ritarans okk-
ar sem fluttist með til Parísar en þangað hafði hann ekki komið áður þrátt fyrir að
vera borinn og barnfæddur Frakki. Síðan lagði lestin af stað, fremstur fór franskur



Sumarið 1991 reðist franska skrifstofan meðal annars í mikla kynningarherferð á íslenska hafbeitarlaxinum. Í heilan mánuð lagði risastór mynd af laxi undir sig öll stóru auglýsingaskiltin á Rungis-matvælamarkaðinum í Paris þar sem þúsundir heildsala vinna við að kynna og selja mat af öllu tagi. „Það er einungis á sumrin sem íslenski villti laxinn lætur sjá sig. Látið ekki happ úr hendi sleppa,“ sagði í textanum fyrir ofan laxinn. Hugmyndin gekk út á það að breyta veikleika vörunnar, sem var sá að laxinn fékkst ekki nema í tvo mánuði á ári, í helsta tromp sölumannsins. Það átti að

æsa upp í almenningi hungur eftir laxinum og skapa hátið-arblæ þær fáu vikur ársins sem hann var á boðstólum. Til að auka á þennan andblæ fengu allir íslensku laxarnir, er komu inn á Rungis markaðinn, sérstakt merki í sporðinn og stóra auglýsingin á skiltinu var prentuð sem smærri vegg-auglýsing og dreift víða um Frakkland. Að sögn Lúðvicks Barkar gekk kynningin vel þau þrjú sumur sem hún stóð en þá datt botninn úr hafbeitinni á Íslandi.

Ljóm: A. Miller

vörubílstjórinn, ég á eftir og síðan sex eða sjö fólksbílar. Sá franski reyndist þó ekki betur en svo að um kvöldið villtist hann og vorum við því að flækjast um sveitavegi í Normandí í næturmyrkrinu í staðinn fyrir að keyra rakleitt til höfuðborgarinnar. Loks náði hann áttum og klukkan sjö um morguninn renndum við inn í Massy-hverfið og klukkan níu stundvíslega var skrifstofan opnuð eins og ekkert hefði í skorist. Þetta var í september 1989. Í mánuðinum á eftir héldum við formlega opnunarhátíð skrifstofunnar og buðum til hennar viðskiptavinum og fleirum.“

Þessi flutningur aðalstöðva SH í Frakklandi var fljótur að borga sig í aukinni sölu. Á árinu 1988 seldi SH 8.645 tonn til Frakklandssvæðisins en árið eftir hljóp þessi tala í 13.261 tonn og átti enn eftir að hækka.¹⁴

Þennan góða árangur bar þó ekki að þakka flutningunum einum saman. Á níunda áratugnum hljóp kyrkingur í viðskiptin við Sovétríkin og í samræmi við það jókst framboð íslenskra frystihúsa á karfa og ufsa sem Sovétmenn höfðu keypt í ríkum mæli. Franski markaðurinn, og Icelandic France, nutu góðs af og flakasala fyrirtækisins steig um allan helming. Dollarinn hriðféll um þessar mundir með þeim afleiðingum að framleiðendur heima á Íslandi sneru viðskiptum sínum í ríkari mæli en áður til Evrópu. Þetta gerðist um leið og Frakkar sjálfir urðu sífellt duglegri að matbúa frystan fisk. Hámarki náði þessi þróun á milli áranna 1989 og 1990 en þá jókst neysla þeirra á frystum fiskafurðum um 23% á milli ára. (Frá



Á aðalfundi SH 1993 vakti Jón Ingvarsson athygli á sterkri stöðu Icelandic-merkisins á franska veitingahúsamarkaðinum. Myndin sýnir Jón (lengst til hægri) fá sér kaffisopa á aðalfundi SH árið áður. Næstur honum er Sigurður Ágústsson, Stykkishólmi, þá Ellert Kristinsson, Stykkishólmi, og lengst til vinstri er Bjarni Lúðviksson, fjármálastjóri SH. Jón studdist við athugun sem Lúðvik Børkur hafði látið Gallup gera í ársbyrjun 1993 á stöðu Icelandic France á veitingamarkaðinum (catering). Könnunin leiddi ótvírætt í ljós að Icelandic-vörumerkið bar ægishjálms yfir önnur. Spurt var: „Hver eru helstu merkin sem þér hafið verslað með undanfarna 12

mánudi?“ Tæp 61% svöruðu Icelandic og 24% tiltóku eitt-hvert franskt merki en fjöldamörg vörumerki voru nefnd frá samtals tólf löndum.

„Í framhaldi af þessu sáum við að staða Icelandic yrði traudla öllu betri á þessum markaði. Við tókum því að beina sjónum okkar að smásölumarkaðinum. Þar töldum við okkur eiga söknaþæri, jafnvel langt út fyrir landamæri Frakklands, þar sem franskar verslunarkeðjur eru ákaflega sterkar og teygja anga sína víða um heim. Þær voru heldur ekki teknar að leggja þá miklu áherslu á eigin vörumerki sem síðar varð,“ segir Lúðvik Børkur.

1992 tók fyrir þessa neysluaukningu og hefur hún engin verið síðan.) Hrun í þorskveiðum Norðmanna árið 1990 glæddi enn gengi Icelandic France.

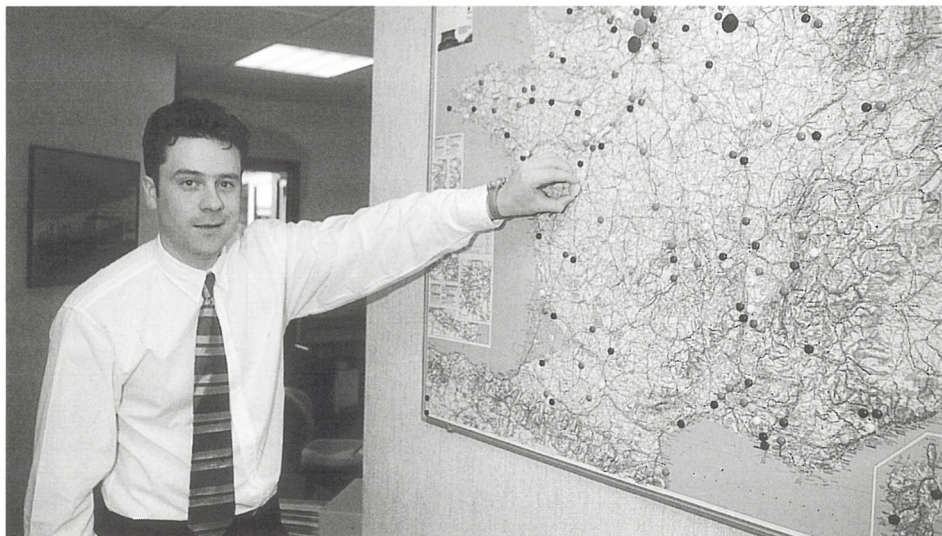
Þá tókst með markvissu markaðsstarfi að fjölga kaupendum er sóttust eftir „... hinum hefðbundnu tegundum, ufsa, grálúðu, karfa og þorski“, útskýrði Lúðvik Børkur.¹⁵ Kostað hafði verið kapps um að fjölga kaupendum og sleppa milliliðunum. Fyrstir til að súpa seyðið af þessari stefnu voru heildsalarnir er sáu um að útvega síld handa frönsku reykhusunum. Parísarskrifstofan tók nú að selja sjálf til allra stærstu reykhusanna, fimm eða sex að tölu, en fól einkafyrirtæki að sjá um innkaup, geymslu og dreifingu til smærri húsanna.

Sú stefna Icelandic France, að fjölga viðskiptavinum fyrirtækisins sem mest, fólst öðrum þræði í því að koma sem víðast við á markaðinum. Hvergi mátti láta tækifæri ónýtt en um leið varð að hyggja vel að kjölfestunni sem voru viðskiptin við veitingahús og stofnanir.

„Á árunum 1989 til 1993 fengum við fljúgandi start í flakasölunni. Við einbeittum okkur að veitingamarkaðinum, mótuneytum, hótélum og veitingastöðum.“¹⁶

Á árinu 1991 hóf Icelandic France að auglýsa flök og skelfisk í fagblöðum. Tilgangurinn var að ná til innkaupastjóra og matreiðslumanna veitingahúsanna og sannfæra þá um ágæti fiskafurða sem seldar væru undir merkinu Icelandic. Þannig myndi, ef allt gengi að óskum, gæta vaxandi þrýstings frá þeim á heildsalana, sem

Pétur Einarsson við Frakk-
landskort.



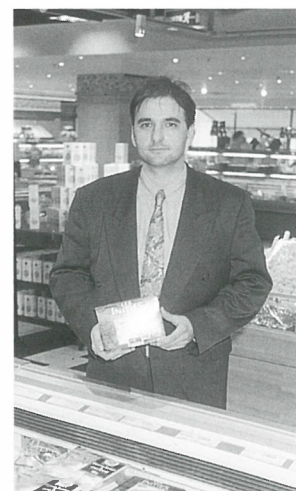
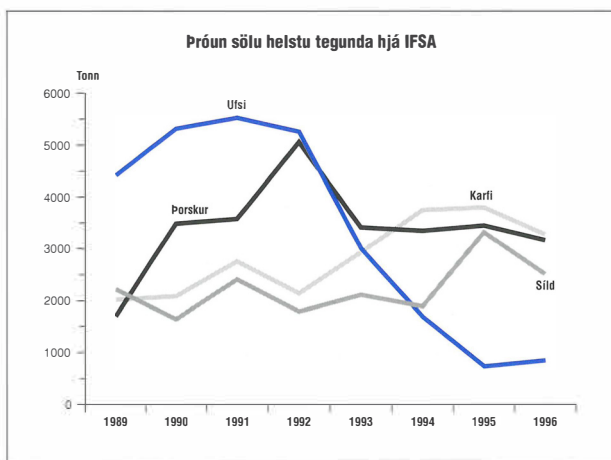
keyptu inn fyrir veitingastaðina, um að kaupa Icelandic gæðanna vegna. Nýjar umbúðir voru hannaðar, nýjar flakapakkningar boðnar til sölu og grunnurinn lagður að dreifingarkerfi.

Árangur lét ekki á sér standa og á aðalfundi SH 1993 kvað stjórnarformaðurinn, Jón Ingvarsson, engan vafa leika á því „ . . . að Icelandic-vörumerkið er þekktasta og útbreiddasta merkið á veitingahúsamarkaðinum [í Frakklandi] fyrir frosin fiskflök.“ Lúðvík Börkur tók undir þetta og studdist við skoðanakönnun sem hann hafði látið gera meðal veitingahúsmanna.

En samkeppnin var hörð og linnulaus. Í nokkur ár var ufsinn sá fiskur sem skrifstofan seldi mest af í Frakklandi og fór salan ekki niður fyrir 6000 tonn þrjú ár í röð, 1990 til 1992, en þá tók að síga á ógæfuhliðina. Norðmenn geystust inn á markaðinn og buðu ufsa á töluvert lægra verði en Íslendingar. Ufsaveiði franskra frystitogara tók líka að glæðast en heima á Íslandi þótti útgerðarmönnum lítið fást fyrir þennan sprettharða fisk og geymdu hann í sjónum eins lengi og þeim var unnt í skjóli kvótakerfis eða létu hann í söltun. Afleiðingar þessa urðu þær að 1994 seldi Parísarskrifstofan einungis 1.700 tonn af ufsa en hafði þremur árum fyrr haft hönd í bagga með sölu á rúmum 7000 tonnum.

Þá gerðist það í fyrsta skiptið árið 1994 að karfinn varð söluhæstur hjá Lúðvík Berki og náði salan 3.700 tonnum, þar af komu 1.600 tonn af karfaflökum frá dótturfyrirtæki ÚA í Þýskalandi, Mecklenburger Hochseefischerei í Rostock.

Karfaviðskipti Frakklandsskrifstofunnar höfðu þó, rétt eins og ufsahöndlunin, gengið í gegnum miklar þrengingar. Sama árið og Norðmenn hófu ufsasóknina miklu 1992 þrefölduðu Þjóðverjar karfainnflutning sinn yfir landamærin til Frakklands og buðu fiskinn ódýrt. Frakkar ginu við flökunum en áttuðu sig von bráðar á því að um vonda vöru var að ræða. „Þetta eru flök sem ekki ganga inn á þýska markaðinn,“ lýsti Lúðvík Börkur fyrir félögum sínum á aðalfundi SH 1993. En skaðinn var skeður, nánast í einni svipan höfðu þýsku flökin komið óorði á karfann og rústað frumherjastarfi SH sem Lúðvík Börkur lýsti með þessum orðum: „Markaðurinn fyrir fryst karfaflök í Frakklandi er til þess að gera nýlegur, var einungis um 2000 tonn fyrir 5 árum en íslensku karfaflökin hafa hægt og sígandi skapað markað sem var kominn upp í 5000 tonn árið 1991 og okkar karfi allsráðandi.“¹⁷ Með mikilli vinnu tókst loks að eyða þýsku áhrifunum og vinna karfanum sess á ný.



Sölumaðurinn Jean-Pascal kynnir les Inities, eða Snillingana, í Parísarbúðinni La Grande Epicerie de Paris. Þetta er flakastykkjapakningur, 400 g, 500 g og 1,5 kg sem upphaflega var ætluð í heimsendingar þegar til hennar var stofnað árið 1991. Seinna rötudu les Inities einnig í frystikistur stórmarkaðanna.

Þannig hefur samkeppnin tekið á sig ýmsar myndir; fiskréttaverksmiðjur hafa í auknum mæli tekið að nota annan fisk en þorsk og borið því við að þorskurinn væri of dýr. Findus-fyrirtækið hefur til dæmis úthýst þorski úr ýmsum vinsælum fiskréttum og tekið að nota lýsing (hake) frá Uruguay í staðinn sem hefur komið illa við Icelandic France. Hlýri hefur truflað steinbítssölu skrifstofunnar og frystitogaraútgerð Íslendinga sett strik í reikning grálúðuviðskipta. Í stað þess að flaka grálúðuna í landi og selja frysta hefur heilfrysting fyrir Asíumarkað verið allsráðandi undanfarin ár. Franskir kaupendur hafa því lítið fengið af grálúðuflökum sem vitaskuld hefur ekki fallið í kramið hjá framkvæmdastjóra Icelandic France: „Ég hef þó lagt áherslu á það að hættulegt er að svelta flakamarkaðinn lengi,“ þuldi Lúðvík Börkur yfir vinnuveitendum sínum á aðalfundi SH 1996, „halda verður einhverju lágmarks magni gangandi því ekki er vafi á því að við þurfum á þessum mörkuðum að halda þegar og ef breytingar verða í Asíu.“

Það striddi líka gegn hugsjónum hins unga framkvæmdastjóra að loka leiðum með þessum hætti. Eins og þegar hefur komið fram hafði hann ávallt verið málsvári þess að Icelandic France létu til sín taka alstaðar þar sem væri nokkur söluvon. Í þessu skyni bryddaði hann upp á þeirri nýjung árið 1993 að hefja sölu fiskafurða undir Icelandic-merkinu til neytenda. Allt frá því Coldwater gaf neytendapakningarnar upp á bátinn eftir daga Jóns Gunnarssonar hjá fyrirtækinu höfðu dótturfyrirtæki SH erlendis einbeitt sér að sölu til fiskréttaverksmiðja og veitingahúsa en látið smásölu í nafni Icelandic lönd og leið. Þessu vildi Lúðvík Börkur ekki una, að hans áliti var hinn franska vaxtarbrodd greinarinnar að finna í smásölunni.

Blokkasalan hafði verið að dragast mikið saman í Frakklandi sem endurspegladi tvennt; sífellt vaxandi áherslu íslenskra útgerðarmanna á heilfrystingu á hafi úti og minnkandi vinsældir tilbúinna fiskréttar, svo sem fiskstauta, meðal franskra.¹⁸ „Á iðnaðarmarkaðinum fyrir hefðbundnar iðnaðarvörur leggjum við því lítið upp úr að afla nýrra viðskipta en reynum að halda þeim gömlu gangandi eins og hægt er“, sagði Lúðvík Börkur á aðalfundi SH 1995.

Þrátt fyrir vinsældir heilfrystingarinnar hafði þó tekist að halda í horfinu með flakasölu til franskra veitingahúsa og stofnana. Að vísu hafði stundum gætt skorts á fiski, einkum ufsa, en Lúðvík og félögum hafði engu að síður tekist að halda fengnum hlut og verjast ásókn keppinautanna. Lúðvík gerði sér þó ekki neinar glæsivonir um enn stærri sneið af veitingahúsakökunni. Þegar kom fram á árið 1995 var það mat hans að nú snerist málið ekki lengur um að auka hlut SH á þess-



Það er ekki aðeins að Icelandic France skeri sig úr dótturfyrirtækjahópi SH fyrir sókn sína inn á smásölumarkaðinn undir Icelandic-merkinu heldur hefur stjórn fyrirtækisins þótt djörf í hönnun umbúða, litir verið áberandi og vöruheiti eftirtektarverð. Í vali á vörumerki hefur Icelandic France ekki heldur farið troðnar slóðir. Gefum Lúðvik Berki orðið: „Á sínum tíma þegar við vorum að fara út í smásölupakkningar, fyrstar les Complices í upphafi árs 1991, létum við kanna undirtektir almennings í Frakklandi við hinu rauðbláa vörumerki SH og Icelandic-heitinu. Við Pétur [Einarsson] vorum sannfærðir um

að rauðbláa merkið væri gott en á sama hátt vantrúadur á ágæti Icelandic. Niðurstaðan varð öndverð við þessa sannfæringu okkar. Fólk brást vel við Icelandic. Það þekkti landið og nafnið klingdi bjöllum. Hins vegar þótti vörumerkið mjög iðnadarlegt og fólk setti það ógiarnan í samband við fisk. Af þessu leiddi að við létum hanna nýtt vörumerki sem þótti djarft heima á Íslandi og voru deildar meiningar um ágæti þess. Það hefur hins vegar reynst okkur frábærlega vel. Frakkar tengja Icelandic við kaldan stað og eyju en merkið dregur þetta hvorutveggja vel fram og er eftirminnilegt.“

um markaði, heldur að treysta þau viðskiptatengsl sem þegar hafði verið stofnað til með sífellt bættri þjónustu, vörubrúun og nýjungum.¹⁹

Nýir landvinningar hlutu hér eftir að verða á neytendamarkaðinum, var skoðun Lúðvíks, en þar var við ramman reip að draga og ekki einfalt að ryðja sér til rúms. Markaðurinn var fjölbreyttur og hafði verið í örri þróun síðan á 8. áratugnum en þá höfðu svokallaðar frystibúðir tekið að stinga upp kollinum en þar var, og er, eingöngu höndlað með frosinn mat. Í byrjun 10. áratugarins var svo komið að tæpur fjórðungur alls freðfisks, er rataði í potta franskra húsmæðra og húsbænda, var keyptur í slíkum búðum. Icelandic France hafði snemma tekið að bera víurnar í frystibúðaeigendur og 1995 var fyrirtækið byrjað að höndla við tvær frystibúðakeðjur; kjörsvæði annarrar, Thiriet, var um Strasbourg við Rín en hin, Picard, var með París sem aðalstöð.

Annað sem einkennir franska smásölumarkaðinn eru heimsendingarþjónustufyrirtækin en þau eiga sér enn styttri sögu en frystibúðirnar. Þessi fyrirtæki voru ótrúlega fljót að ná fótfestu; það kom nefnilega í ljós að franskur almenningur vildi gjarnan spara sér búðarsporin og 1991 seldu heimsendingarþjónustur 17% af öllum freðfiski er rataði inn á heimilin. Icelandic France forsmáði ekki þennan



Magnús Scheving Thorsteinsson í tilraunaeldhúsi Icelandic France í Evry. Í höndunum er hann með eitt tilbrigði við helsta stolt frönsku skrifstofunnar en það eru flakapokar, kalladir les Craquants eða Smellurinn. Þær eru fjórar pakkningar í þessari vörulínu. Sú þriðja við spegilinn, ef talið er frá vinstri, fellur ekki alveg saman við hinar þrjár í útliti en henni er ætlað að höfða til barna. Allir Smellirnir eru seldir í stórmörkudunum frönsku, Auchan, Leclerc og La Grande Epicerie de Paris, sem er verslun í París með mjög gott orð á sér fyrir gæði og afbragðs þjónustu. Innihald pokanna er nokkuð sérstakt: 575 grömm af flökum sem verksmiðjan í Grimsby vinnur á mjög sérhæfðan hátt í tækjum sem ekki eiga sinn líka í Frakklandi. Flökin eru aldrei þídd í vinnslunni, hvorki þegar þau eru mótuð eða þeim velt upp úr brauðmylsnu eða deigi. Þessi vinnslumáti, að halda fiskflökunum frosnum allan tímann í verksmiðjunni, varðveitir bragðgæði þeirra og kemur

í veg fyrir þá þornun sem vill verða í fiski þegar hann er þíddur einu sinni eða tvisvar í framleiðsluferlinu. Les Craquants er ágætis dæmi um vel heppnaða samvinnu tveggja dótturfyrirtækja. Bretar standa Frökkum langtum framar í notkun brauðmylsnu og deigs. Þessi staðreynd hefur hjálpað IFSA að þróa Smellinn sem algerlega nýja vöru inn á franska markaðinn.

Um þetta samstarf segir Lúðvik Börkur: „Samstarf Icelandic France og Grimsby er fyrsti vísirinn að miklu nánara samstarfi dótturfyrirtækja SH en hingað til hefur tíðkast. Á þennan hátt getum við yfirfært markaðs- og vörubekkingu á milli markaðssvæða og framleiðendur heima á Íslandi njóta góðs af.“

Lengst til hægri við spegilinn er nýjasta afurð Icelandic France, hin svokölluðu Eðalflök eða Filets Suprêmes. Ljósni: Jón Hjaltason.

möguleika frekar en aðra og 1995 var svo komið að fyrirtækið átti viðskipti við allar heimsendingarþjónustur í Frakklandi, mismikil þó.

Nýjustu landvinningar Icelandic France felast í samningum þeirra við franska stórmarkaði um sölu á fiskafurðum undir merkinu Icelandic. Þær koma sumar fullunnar og pakkaðar frá Íslandi, aðrar frá verksmiðju dótturfyrirtækis SH í Grimsby, en samvinna þessara tveggja afkvæma SH hófst á árinu 1993. Enn öðrum lætur Icelandic France pakka í Frakklandi.

Í raun má segja að hér sé enn um tilraunaverkefni að ræða sem komst fyrst á skrið árið 1994 þegar samið var við verslunarkæðjuna Monoprix, sem á um 200 litlar búðir í París, um að taka Icelandic-vörur í frystikistur sínar.

Síðla árs 1995 gekk svo saman með Icelandic France og einni af stærri stórmarkaðakeðjum Frakklands, Auchan, sem átti þá 52 stórmarkaði og dugði sumum þeirra ekkert minna en tuttugu þúsund fermetra húsrými.²⁰ Í þessum stórverslun-

*Vilhjálmur Jens Arnason,
kynningarfulltrúi SH, skoðar
Icelandic-rækju í einni af
stórverslunum Auchan.*



um hafa nú um nokkurt skeið fengist hnakkastykki í 500 gramma umbúðum, rækja í bökkum og les Craquants eða Smellurinn sem er fjórar tegundir flaka í brauðmylsnu frá Grimsby, allt merkt Icelandic.

Samningurinn var stór áfangi fyrir Lúðvík Börk og félaga hans en þó ekki nema hálfur sigur. Fjöldamörg fyrirtæki höfðu komið við sögu Auchan en ekki tekist að ávinna sér traust stjórnenda þess og því horfið aftur úr viðskiptum við það. „Auchan hefur á sér mjög gott orð fyrir gæði og vönduð vinnubrögð,“ segir Magnús Scheving Thorsteinsson, sölustjóri Icelandic France. „Það gerir miklar kröfur til birgja um að þeir standi sig og er fljótt að rifta samningum ef skortur verður á umsaminni vöru. Það má líka segja að samningurinn hafi ekki verið annað en veiðileyfi á búðirnar. Hann fól í sér samþykki yfirstjórnar samsteypunnar til þess að við mætum fara í hina einstöku stórmarkaði hennar og bjóða vöru okkar til kaups en það var alveg undir stjórnendum hvernar verslunar komið hvort vörur okkar fengju þar pláss í frystikistum.“

Þetta hefur Icelandic France tekist; bæði að sannfæra einstaka búðarstjórnendur Auchan-keðjunnar um ágæti Icelandic-afurðanna og einnig að haga birgðahaldi sínu með þeim hætti að fyrirtækið hefur öðlast tiltrú yfirstjórnar Auchan.

„Vegna þessara viðskipta höfum við lært mikið á smásölumarkaðinn; hvernig haga ber samningaviðræðum, birgðahaldi og dreifingu,“ segir Magnús Scheving. „Við vitum að stórmarkaðirnir geta snúist gegn okkur á einu andartaki og því er mikilvægt að við séum leiðandi í vöruþróun, gæðum og verðlagningu þannig að ímynd okkar merkis verði nægjanlega sterk til að halda velli. Allt snýst þetta um að neytandinn velji okkar merki frekar en keppinautanna. Að öðrum kosti mun okkur ekki takast að tryggja Icelandic framhaldslíf í frystikistum stórmarkaðanna.“

Og tilraunin heldur áfram í samvinnu framleiðenda heima á Íslandi, SH og Frakklandsskrifstofunnar. Nokkrum mánuðum eftir Auchan-samningana, í mars 1996, náðist samkomulag við aðra af tveimur stærstu stórmarkaðakeðjum Frakklands, Carrefour, um tilraunasölu á pillaðri rækju í bökkum sem hefur leitt til fjölbreyttari viðskipta. Keppinautur Carrefour um fyrsta sætið á markaðinum, Leclerc, fylgdi í kjölfarið og í janúar 1997 hófst samvinna hennar og Icelandic France. Um er að ræða sölu til 35 búða keðjunnar sem allar eru á Bordeaux-svæðinu.

Af framansögðu má vera deginum ljósara að Icelandic France S.A. stendur á miklum tímamótum. Fyrirtækið hefur á undanförunum árum verið að hasla sér völl á hinum þríþætta franska neytendamarkaði og orðið allvel ágengt á tveimur sviðum; í frystibúðunum og heimsendingarþjónustunni. Þriðja sviðið spannar allt frá kaupmanninum á horninu til stórmarkaðanna en veldi þeirra hefur farið ört vaxandi síðustu árin. Þeir hafa gert sér leik að því að etja saman framleiðendum og heildsölufyrirtækjum með það fyrir augum að ná hagstæðari innkaupum. Þá hafa

þeir tekið arðgæfar vörur upp á arma sína, látið framleiða þær undir eigin vörumerkjum og selt ódýrara en keppinauturinn sem borið hefur allan kostnað af þróun vörunnar og baráttunni við að gera hana vinsæla.

En veltan hefur verið mikil og framleiðendur því sóst eftir að komast í viðskipti við stóru markaðina. Icelandic France er rétt að leggja út á þessa braut. Fyrirtækið hefur varið miklum fjármunum til að komast inn á þennan markað og olli það tapi á rekstrinum 1995. Árið eftir sýndi uppgjör reikninga hins vegar nokkurn hagnað. Hvert framhaldið verður getur tíminn einn leitt í ljós en starfshættir skrifstofunnar hafa á liðnum árum verið að aðlagast sókn fyrirtækisins inn á neytendamarkaðinn. Hún er sjálf orðin stærsti kaupandi fisks af SH í Frakklandi, stærri en bæði matvælaværksmiðjurnar og heildsalarnir er sjá um veitingahúsin.

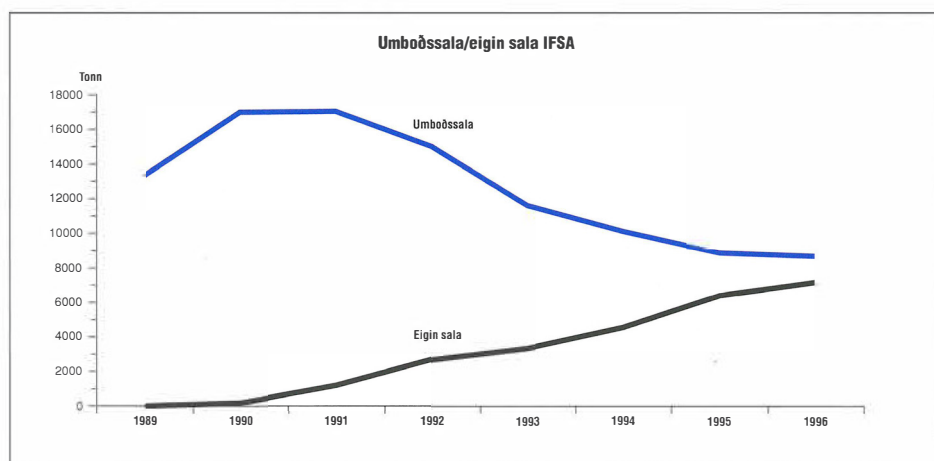
Þessi þróun tók fyrst að láta bóla á sér árið 1990 og dafnaði næstu tvö árin, meðal annars vegna viðskiptanna við Spán en mikið af sölunni þangað fyrstu árin var fyrir reikning Frakklandsskrifstofunnar sem keypti fiskinn að heiman og seldi áfram til Spánar.

Á seinustu árum er það sóknin inn á smásölumarkaðinn sem hefur gert Icelandic France að stærsta fiskkaupanda SH í Frakklandi. Á árinu 1995 var svo komið að fyrirtækið keypti um 38% af öllum þeim fiski er SH sendi til Frakklands það ár. Í verðmætum talið skilaði þessi hlutur Icelandic France nánast helmingi „... allra þeirra verðmæta sem markaðssvæðið skilaði árið 1995! Helgast þessi miklu verðmæti af því að fjórðungur magnsins var í neytendaumbúðum sem skiluðu um þriðjungu verðmætanna.“²¹

Árið eftir, eða 1996, keypti Icelandic France 47% innflutnings SH til Frakklands sem gáfu 57% af veltu fyrirtækisins það ár. „Þetta sýnir ótvírætt,“ segir Lúðvík Börkur, „að við vorum að selja dýrari vöru í eigin sölu en í umboðssölunni.“

Þegar litið er til annarra dótturfyrirtækja SH kemur í ljós að Frakklandsskrifstofan hefur nokkra sérstöðu á þessu sviði. Coldwater-fyrirtækin vestan hafs og á Bretlandseyjum kaupa sjálf allan fisk er kemur til þeirra frá Íslandi en sala Þýskalands- og Japansskrifstofanna er að langstærstum hluta umboðssala.

Icelandic France hefur fleiri en eitt járn í eldinum í þessum efnum; skrifstofan kaupir mikinn fisk af SH en stundar jafnframt umboðssölu með sild og annan fisk. Í ofanálag hefur Icelandic France í vaxandi mæli tekið að kaupa fisk af öðrum en Sölumiðstöðinni og selja. Þessi þróun hófst árið 1994 en þá hafði bæði þorsk- og ufsaveiði dregist mikið saman við Ísland.



Frá opnunarhófi hinnar nýju skrifstofu Icelandic France í Evry sumarið 1995



Stjórn Icelandic France var öll mætt í hófið. Efri röð frá vinstri; Brynjólfur Bjarnason, Ingimar Halldórsson, Gunnar Ragnars og Friðrik Pálsson. Sitjandi frá vinstri; Rakel Olsen, Jón Ingvarsson og Lúðvik Börkur.



Rakel Olsen, fyrsta konan í stjórn SH, og Hjörleifur Ásgeirsson ræða málin.



Gylfi Þór Magnússon, Francois Richard og Alain Prunet virða fyrir sér veisluborðið.



Fæðginin Caroline og Jean-Pierre Boussemaere stjórna fjölskyldufyrirtækinu Transfopeche. SH hefur um langt skeið selt fæðginunum mikið magn af sild árlega. Af þessum viðskiptum er til skemmtileg saga. Það var einhverju sinni á árinu 1994 að þeir Friðrik Pálsson og Jean-Pierre stungu saman nefjum um hesta enda báðir miklir áhugamenn um hestamennsku. Kom þar tali þeirra að Friðrik kvaðst heita á Jean-Pierre að ef hann keypti yfir 1.500 tonn á vertíðinni 1994/'95 skyldi hann fá íslenskan hest að gjöf. Jean-Pierre náði markinu, hesturinn var keyptur (reyndar hryssa) og sendur utan þar sem hann lifir góðu lífi á búgarði franska sildar kaupmannsins í Boulogne.



Lúðvík Börkur býður gesti velkomna og útskýrir ástæður flutninganna frá Massy til Evry; sífellt vaxandi umsvif Icelandic France hafa bókstaflega sprengt utan af fyrirtækinu húsnæðið í Massy.



Fyrirtækið Íslenskt franskt eldhús heima á Íslandi sá um veitingar. Hér býður einn af eigendum fyrirtækisins og annar af tveimur matreiðslumeisturum þess, Eric Paul Calmon, mönnum að gera svo vel.

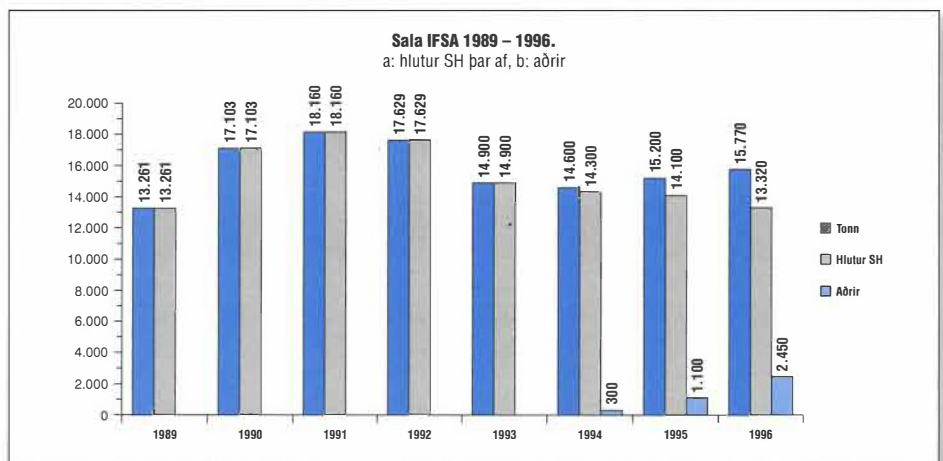
Trúlega hefur ekkert dótturfyrirtækja SH lagt jafnmikla áherslu á hönnun umbúða og Icelandic France. *Les Complices*, eða Félagarnir, var fyrsta vörulínan sem IFSA lét hanna og skrá sem vörumerki árið 1991. Um var að ræða tvö kíló af beinlausum fiski ætluð fyrir veitingamarkaðinn. Strax í upphafi var tekin sú stefna að ef fiskinum var pakkað beinlausum var fundið sérstakt nafn á framleiðsluna. *Les Complices*, *les Inities* og *les Craquants* eru dæmi þar um, öll með ákveðnum undirtón gamansemi og jafnvel ögn af tvíræðni. *Les Complices* visar til þess að neytandi fisksins verður um leið vitorðsmaður í einhverju sem á að fara lágt, jafnvel samseri – *les Inities* myndi útleggjast sem snillingarnir og *les Craquants* er það sem brakar í munni. Ef fiskinum er á hinn bóginn pakkað með beinum þá er Icelandic-merkið látið duga.



Hinir óskilgreindu „aðrir“ á súluritinu (að neðan) eru til dæmis fyrirtækið Friosur í Chile og dótturfyrirtæki SH á Bretlandseyjum. Áhersla Frakklandsskrifstofunnar á smásöluvarning hefur leitt til stöðugt meiri viðskipta við verksmiðjuna í Grimsby en þaðan voru keypt alls 1000 tonn á árinu 1996.

En það er ekki aðeins að neytendamarkaðurinn kalli á aukin viðskipti Icelandic France við aðra en SH. Það er einfaldlega orðið lífsnauðsyn fyrir fyrirtækið að verða sér úti um fisktegundir sem ekki eru fáanlegar við Íslandsstrendur, að öðrum kosti væri ógjörningur að sinna þörfum stórra og smárra viðskiptavina sem gera kröfu um að fá til dæmis Alaskaufsa og lýsing.

Mikil vinna hefur fylgt því að koma upp þessu þrefalda sölu- og innkaupakerfi; umboðssöluinni (með öðrum orðum, milliganga um gámasölu frá Íslandi), afurðakaupum af öðrum en SH og beinu kaupunum frá Sölumidstöðinni. Viðskiptin, sem Icelandic France stundar í eigin nafni, eru í raun forsenda sóknar fyrirtækisins inn á neytendamarkaðinn. Þau gera líka kröfu um að skrifstofan annist birgðahald og dreifingu til viðskiptavina sem árið 1995 voru orðnir tæplega 500 og námu sendingar til þeirra að jafnaði rúmum 70 á viku allt árið í gegn. Árið eftir hafði fjöldi sendinga stökkið upp í tíu þúsund en meðalþyngd hvernar pöntunar var 640 kíló. Fjórum árum fyrr hafði meðalþyngdin hlaupið á tveimur til þremur





Frönsku verslunarkeðjurnar, Auchan þar ekki undanskilin, sækja það sífellt fastar að selja undir eigin vörumerkjum. Hvort Icelandic fær staðist þá ásókn mun tíminn einn skera úr um.

tonnum enda þá mest selt til fyrirtækja á veitingamarkaði og ekkert í verslunarkeðjur.

Hvað framtíðin ber í skauti sínu handa Icelandic France er erfitt að segja. Icelandic-vörumerkið er byrjað að setja mark sitt á skoðanakannanir og árið 1996 mældist það með þrjú til fimm prósent hlutdeild í franska smásöluarkaðinum.

„En þetta er síbreytilegt umhverfi,“ segir Lúðvík Börkur. „Í því felst raunar helsta einkenni hins franska markaðar. Frakkar eru ákaflega mikil fiskneysluþjóð en ólíkt til dæmis Bretum og Þjóðverjum, sem eru íhaldssamir fiskneytendur, eru Frakkarnir ávallt reiðubúnir að reyna eitthvað nýtt. Þeir borða bókstaflega allt sem kemur úr sjónum, frá smæstu krabbadýrum og upp í það stærsta sem fæst úr hafinu. Vissulega er þetta jákvætt. Þannig erum við eina dótturfyrirtæki SH sem selur eitthvað af öllum fisktegundum er koma frá frystihúsunum á Íslandi. Þessu marki náðum við árið 1994 en þá seldi Frakklandsskrifstofan loðnu í fyrsta skipti.“

Fordómaleysi Frakka á fisk fylgir þó ekki eintómur bjölluhljómur og ánægja fyrir fisksölumenn. „Svo undarlega sem það kann að hljóma þá gerir hin mikla og fjölbreytta fiskneysla Frakka fisksöluönnnum oft erfitt um vik,“ segir Lúðvík Börkur. „Til að útskýra þetta betur getum við tekið dæmi af okkur Íslendingum. Við heimtum okkar ýsu hvað sem tautar og raular. Sama má segja um til dæmis Breta; þeir vilja sinn flatfisk, Þjóðverjarnir ufsann og Bandaríkjamenn þorskinn. Verði skortur á þessum fisktegundum hækkar verðið en kaupandinn er íhaldssamur og leitar því helst ekki á önnur mið. Á hinn bóginn þolir franskur markaðurinn ekki miklar og snöggar verðhækkanir á einni tegund eða tveimur. Franskur almenningur skiptir þá einfaldlega yfir í aðrar og ódýrari tegundir. Það má kannski orða þetta svo að vegna nýjungagirni sinnar eru Frakkar ekkert ýkja hollir einstökum tegundum. Þeir geta alltaf hugsað sér að breyta til.“

Annað sem veldur okkur vaxandi erfiðleikum er harðnandi viðleitni stórmarkaðanna til að framleiða undir eigin vörumerkjum. Það er því alls ekki sjálfsgefið að við fáum haldið sókn okkar áfram í nafni Icelandic. Ef til vill munum við neyðast til að hefja þökkun í umbúðir merktar stóru verslunarkeðjunum. Það þarf mikla fjármuni til að halda sókninni til streitu, þróa þarf vörur og setja offjár í auglýsingar. Tíminn einn mun leiða í ljós hvort Icelandic heldur velli í þessari hörðu samkeppni sem ríkir hér í Frakklandi.“

Polraunin mesta

Ad sögu Lúðvíks Barkar er Icelandic France stærsta erlenda fyrirtækið í Frakklandi sem verslar eingöngu með fisk. Kannski af þeirri ástæðu, og ef til vill einnig vegna þess að stutt er frá París til Evry, hefur fyrirtækið orðið mjög illa fyrir bardinu á tollaefirlitinu og skattayfirvöldum þar í landi. Þetta eru að visu getgátur en hitt er staðreynd, að í kjölfar óláta franskra fiskimanna 1993, settist franska tollaefirlitið um Icelandic France og reyndi hvað það gat að finna eitthvað athugavert í bókhaldi fyrirtækisins.

„Einn morguninn voru þeir mættir,“ segir Lúðvík Börkur, „og viku ekki frá okkur í eitt og hálf ár. Farið var yfir allar okkar sölur frá 1990 til 1993 og einnig hjá kaupendum okkar. Þetta var geysiviðamikil rannsókn sem hefur sjálf-sagt kostað franska ríkið tugi milljóna króna og víst er um það að hún varð okkur mjög tímafrek. Það sem vakti fyrir þeim var að finna sönnur þess að við hefðum flutt inn fisk undir lágmarksverði Efnahagsbandalagsins.

Fiskimennirnir sögðu innflytjendur svindla með þessum hætti en með því væru þeir í raun að kippa lífsgrundvelli-um undan þeim Frökkum er stundugu sjóinn. Þetta varð háþólitískt mál, stjórnmálamenn lofuðu aðgerðum og nokkuð var það að rannsókninni á Icelandic France var stjórn-að frá höfuðstöðvum tollsins í París en ekki héraðsyfirvöld-um. Sömu sögu var að segja um skattarannsóknina.

Við reyndum að aðstoda þessa menn eins og hægt var, þeir sátu langtímunum saman í fundarherbergi okkar og við bárum í þá skjöl. En þegar leið á rannsóknina og ekkert fannst fór að hlaupa meiri harka í málið og á endanum var þetta orðinn mikill lögfræðingahasar. Þeir þóttust los finna eitthvert ósamræmi í bókhaldinu og fóru með þrjú eða fjögur mál fyrir dómstóla þar sem þeim var öllum vísað frá nema einu. Þetta eina mál, sem þeim reyndist eitthvert tak í, snerist um fjögur tonn af fiski sem höfðu verið flutt inn á verði fyrir ofan lágmarksverð EB en vegna galla höfðu-um við fallist á að lækka verðið og fór það þá niður fyrir hið opinbera lágmarksverð. Um þetta varð að lokum dóm-sátt, við féllumst á að greiða riflega 30 þúsund íslenskar krónur í sekt enda sáum við fram á löng og kostnaðarsöm réttarhöld að öðrum kosti. Þetta var því ekkert annað en sigur fyrir okkur þó að tollurinn reyndi með þessum hætti að blanda hann beiskju.

Það var svo strax í kjölfar þessarar miklu tollarannsóknar að skatturinn byrjaði að heimsækja okkur snemma á ár-inu 1995 en viðskiptum okkar við hann lauk ekki fyrr en í október 1996. Rannsókn skattayfirvalda snerist fyrst og fremst um að finna einhverjar sönnur þess að við hefðum millifært hagnað frá dótturfyrirtækinu til SH á árunum 1992, '93 og '94. Veltan hafði aukist mikið hjá fyrirtæk-inu en gróðinn látið á sér standa. Þetta átti sér sínar edli-legu skýringar sem skatturinn neyddist smám saman til að viðurkenna. En þegar ljósið byrjaði að renna upp fyrir þeim tóku þeir að elta ólar við öll möguleg og ómöguleg smáatriði, bersýnilega til þess eins að finna eitthvað ámæl-isvert í rekstrinum. Þetta var sama sagan og með tollinn áður, miklir peningar voru settir í rannsóknina og því varð



Hún var íðulega á öðrum endanum skrifstofa framkvæmdastjórans á meðan rannsókn toll- og skattayfirvalda stóð. Allt var þó gert til að auðvelda yfirvöldum athugun-ina, allar hirslur opnaðar, en þegar rannsókn þeirra fór að snúast um allt annað en til stóð í upphafi, einfaldlega vegna þess að þeir fundu ekki það sem þeir vildu, fór gam-aníð að kárna og harka að hlaupa í málið. Myndin sýnir Lúðvík Bök á skrifstofu sinni.



Frönsk stúlka skoðar les Initie í frystiborði stórmarkaðar. Um þetta hefur málið alltaf snúist hjá Icelandic France; nefnilega að selja fisk en ekki að svikja og pretta kerfið. Þessu áttu bæði tolla- og skattayfirvöld erfitt með að kyngja enda búin að setja ótaldir milljónir í að færa sönnur á sviksemi fyrirtækisins við ríkjandi lög og reglur.

að koma upp með eitthvað. Þetta endaði auðvitað í mikilli hörku, við neituum þeim um aðgang að skjölum og lög-fræðingar beggja tókust á í miklu ati. Þetta endaði með því að við unnum fullnaðarsigur. Þeir neyddust til að viður-kenna að við höfðum ekki verið að fela eða flytja neinn hagnað en frekar en ekki neitt tókst þeim að finna eitthvað athugavert við virðisaukaskýrslu og við greiddum tæpar 50 þúsund íslenskar krónur í sekt. En sjálfsagt hefur rannsókn-in kostað franska ríkið á milli fimmtán og 20 milljónir króna."

Það var erfitt að hafa þessa rannsóknarmenn á bakinu í allan þennan tíma, viðurkennir Lúðvík Börkur, en bendir um leið á jákvæða hlið málsins. Starfsmenn Icelandic France voru að lokinni þessari miklu þolraun orðnir algerir



Frá humarvinnslu á Íslandi. Spánverjar eru mjög sólgnir í humar en um leið vandfýsnir. Fyrir góðan humar eru þeir reidubúnir að greiða hátt verð en guð hjálpi framleiðandanum ef hann vantar sig ekki.

Ljósm: Snorri Snorrason.

Spánn

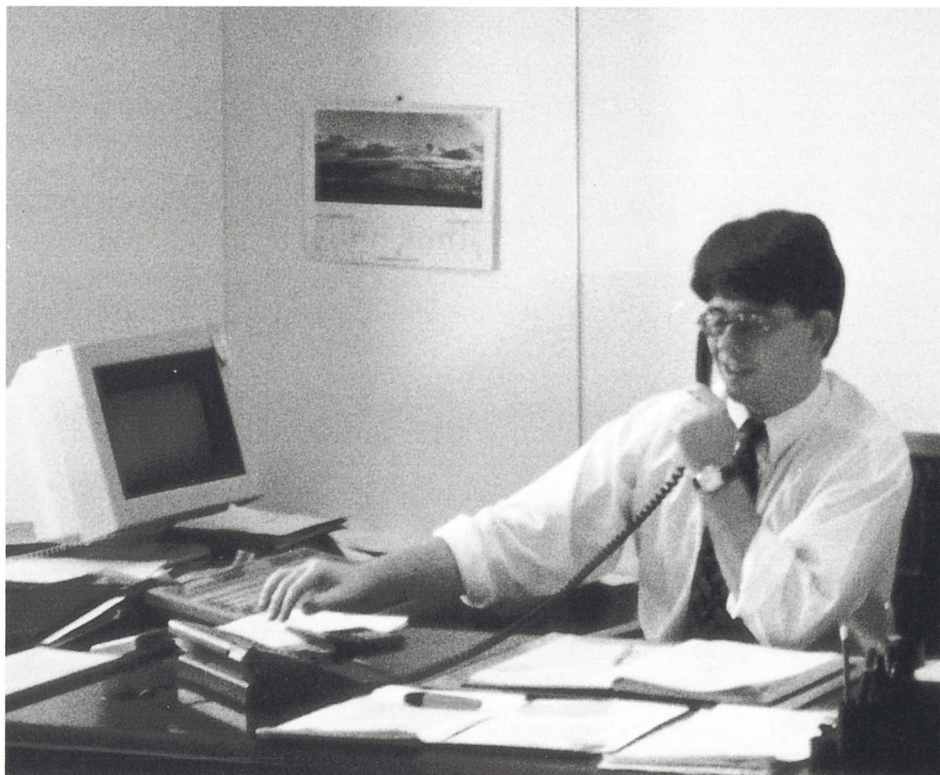
Eins og margoft er vikið að hér að framan hefur sókn Icelandic France inn á markaðinn, þar sem markmiðið hefur verið að komast eins nálægt neytandanum og unnt er, leitt til þess að fyrirtækið hefur breyst úr tiltölulega einfaldri umboðssölu í flóknara markaðsfyrirtæki sem selur um það bil helming þeirra afurða, er það höndlar með, fyrir eigin reikning. Óhjákvæmilega hafa því innviðir fyrirtækisins tekið umtalsverðum breytingum á tíunda áratugnum.

„Okkar eigið birgðahald var forsenda þessarar þróunar,“ útskýrir Lúðvík Börkur. „Á meðan við vorum eingöngu í umboðssölunni fólst starf okkar í að finna kaupendur sem SH seldi síðan fiskinn til en við þáðum umboðslaun fyrir. Þannig fór fiskurinn aldrei um okkar hendur heldur fékk kaupandinn hann beint frá Íslandi. Stóri þröskuldurinn í þessu kerfi var að SH gat ekki afgreitt minni pöntun en einn gám, eða 20 tonn, sem gengur náttúrulega ekki þegar menn vilja komast lengra inn á markaðinn.

Með því að kaupa fiskinn sjálfir og vera með ákveðið birgðahald í Frakklandi höfum við uppfyllt það skilyrði að geta sinnt bæði stórum og smáum pöntunum. Það má segja að við séum búnir að brúa bilið sem var áður á milli prufunnar, sem við sýndum kaupendum, og 20 tonnanna sem þeir urðu að kaupa hefðu þeir áhuga.“

Þetta birgðahald Icelandic France skipti ekki aðeins máli fyrir söluna í Frakklandi heldur einnig fyrir önnur lönd er féllu undir skrifstofuna. Í byrjun tilheyrðu aðeins Frakkland og Belgía markaðssvæði hennar en árið 1990 náðist í gegn að Spánn og Portúgal skyldu einnig vera á könnu Lúðvíks Barkar. Hann studdi þessa breytingu þeim rökum að viðskipti Spánar við frönsk fyrirtæki væru ákaflega mikil, en lítil sem engin við Þýskaland, um 70% verslunarkedja á Spáni væru frönsk og að landfræðilega lægju löndin tvö á Pyreneaskaganum miklu betur við samskiptum frá Frakklandi en Þýskalandi.

*Hjörleifur Ásgeirsson á
skrifstofu sinni hjá Icelandic
France í Evry.*



„Í byrjun var það aðeins ein vara sem við vorum nokkuð vissir um að geta selt til Spánar en það var humar. Spánverjar eru sólgnir í hann en gera jafnframt miklar kröfur um gæði. Árið 1991 fékk ég því Hjörleif Ásgeirsson, sem þá var búsettur á Spáni, til að kynna sér markaðinn á Spáni og koma humar-viðskiptunum á rek-spöl.“²²

Um þetta leyti var kreppa á Spáni. Ófá fyrirtæki urðu gjaldþrota og illa gekk að halda verðgildi pesetans. Engu að síður ákváðu stjórnendur Icelandic France að leggja töluverða áherslu á Spánarmarkað. „Framan af var Spánn helsta þróunar-verkefnið hjá okkur,“ rifjar Lúðvík Börkur upp. En forsenda viðskiptanna við Spánverja var að geta sent þeim blandaða bílfarma, kannski tvö til þrjú tonn af allskyns fiskmeti. Þannig höfðu Danir, helstu keppinautar Icelandic France á Spáni, hagað sínum viðskiptum um árabíl en ef átti að feta í sporaslóð þeirra þýddi ekki lengur að reiða sig á skipið frá Íslandi og 20 tonna gáma.

„Það var alger forsenda fyrir Spánarviðskiptunum að við værum með okkar eigin birgðahald og þegar það komst á legg að einhverju marki 1992 og 1993 var fyrst hægt að efla viðskiptin suður á bóginn,“ segir Lúðvík Börkur.

En það voru fleiri ljón í veginum. Icelandic France neyddist til að kaupa fiskinn í frönkum af SH og selja aftur í pesetum sem leiddi af sér tap vegna tíðra gengisfellinga pesetans. Spönsk fyrirtæki lögðu upp laupana hvert á fætur öðru og enda þótt Lúðvík Börkur hefði verið svo forsjáll að kaupa greiðslutryggingu þá fylgdi gjaldþrotunum alltaf nokkurt tjón fyrir Icelandic France. Þá voru flutningar til Spánar landleiðina frá Rotterdam, þar sem skip Eimskips lögðu að bryggju með fiskinn frá Íslandi, mjög dýrir. Eimskip sá um landflutningana líka og reyndust forráðamenn þess ófáanlegir til að lækka flutningsgjöld svo nokkru næmi. Var þá brugðið á það ráð að leita til spánskra vöruflutningafyrirtækja er fluttu spánska

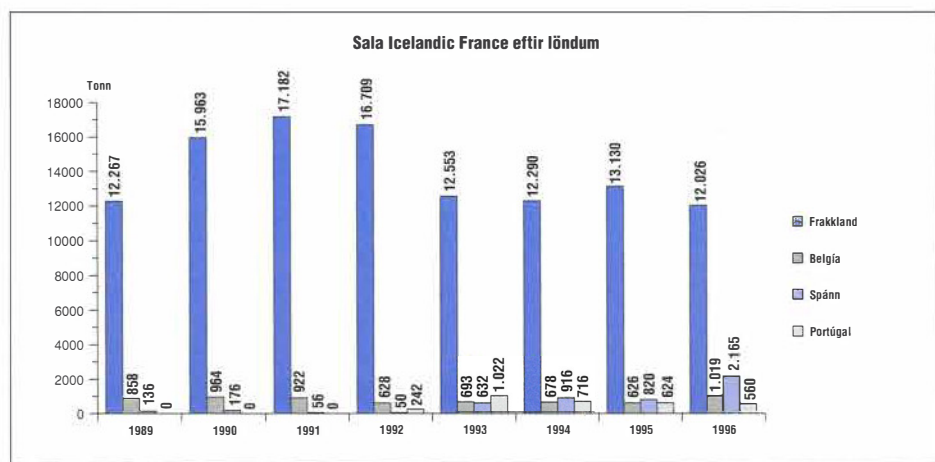
ávexti vítt um Evrópu. Þau gripu tækifærið tveimur höndum enda keyrðu bílar þeirra iðulega tómir heim aftur til Spánar.

„Upp frá þessu fengum við flutningana fyrir mun lægra verð en það sem Eimskip hafði verið að krefja okkur um,“ segir Lúðvík Börkur. Þessi breyting komst á 1993 og eftir það hefur fiskurinn verið fluttur með spönskum ávaxtabílum frá Rotterdam til Spánar.

Þunginn af Spánar viðskiptunum hvíldi fyrst og fremst á Hjörleifi Ásgeirssyni, en hann hafði flust búferlum sumarið 1992 frá Spáni til Frakklands. Skemmst er frá því að segja að þetta átak Icelandic France og starf Hjörleifs hafði þær tilþrifamiklu afleiðingar að salan til sólarlandanna tveggja þrefaldaðist á milli árunna 1992 og '93; og varð tæp 1.700 tonn. Allt byggðist þetta á því að Hjörleifur gat ávallt gripið til birgða Frakklandsskrifstofunnar. Með engum fyrirvara gat hann sent nýjum kaupanda á Spáni einn kassa af flökum, rækju eða flatfiski; allt eftir óskum Spánverjans. Síðan, ef varan féll honum í geð, eitt bretti og þannig koll af kolli uns viðskiptin voru farin að mælast í gámum sem komu beint frá Íslandi. Og ekki má gleyma því að 1996 var Spánn orðinn langstærsti kaupandi humars af SH.

Ekkert lát varð á þessari þróun og 1995 seldi Hjörleifur nálega 3000 tonn af fiskmeti til landanna tveggja; þorsk, humar, rækju, karfa og flatfisk. Þetta var nálægt því að vera 3% af heildarframleiðslu SH í tonnum talið og um 5% af heildarverðmæti framleiðslunnar.

Það var í þessu ljósi að stjórnendur Sölumiðstöðvarinnar ákváðu að stofna sölu-skrifstofu á Spáni og var henni formlega komið á laggirnar haustið 1996 og veitir Hjörleifur henni forstöðu.





Í þessari byggingu, við 48 Boulevard des Coquibus í Evry, er aðsetur Icelandic France. Í miðid er Hótel Adagio, en Forum Est er hægra megin á myndinni og þar á Icelandic France næstefstu hæðina og snúa sex gluggar skrifstofunnar út að

Torgi mannsins, þaðan sem myndin er tekin, en fjórir glugganna vísa að eftirtektarverðri hringbyggingu úr gleri (sjá í hægra horni myndarinnar).

Eftirmáli

Í Evry

Sértu heppinn eða fyrirhyggjusamur, og á leið til Icelandic France S.A., dótturfyrítækis SH í Frakklandi, munu heilladísirnar greiða þér götu inn á Orly-flugvöll. Sértu á hinn bóginn hvorki fyrirhyggjusamur né lánsamur þá lendir flugvél þín á Charles de Gaulle flugvelli, norðan Parísar, og einni eða tveimur klukkustundum síðar knýrð þú dyra hjá Icelandic France eftir ákaflega tafsama ökuferð í gegnum Parísarborg. Ökuferðin frá Orly tekur hins vegar 20 mínútur.

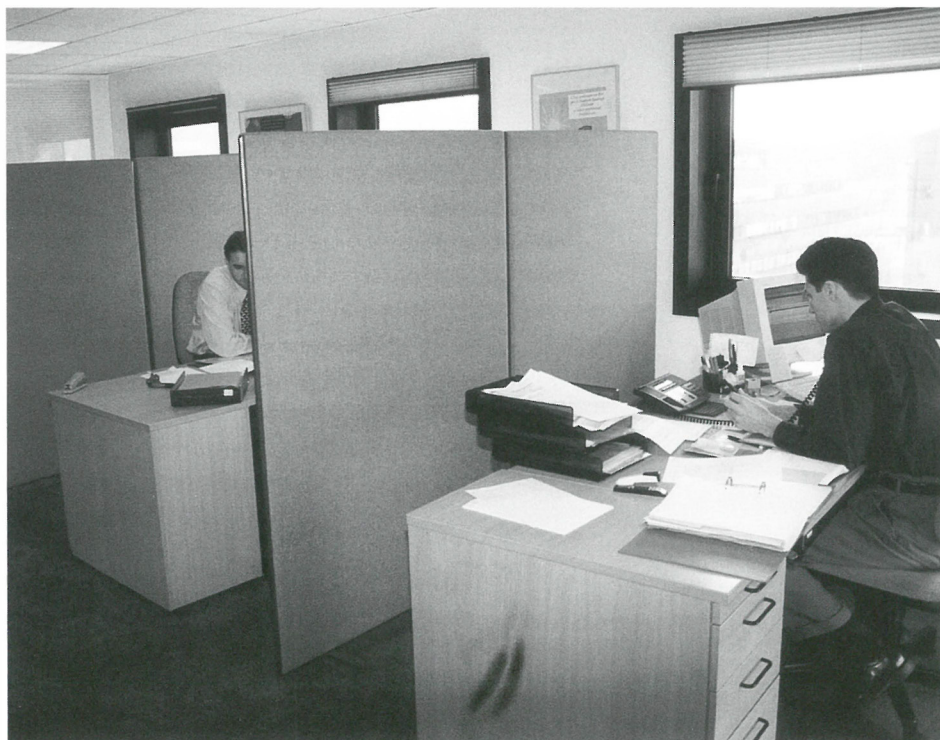
Þetta helgast af því að ákvörðunarstaðurinn er Evry, ein af borgunum fjórum sem Charles de Gaulle ákvað að stofna seint á 7. áratugnum í næsta nágrenni Parísar til að draga úr þenslu höfuðborgarinnar. Í öllum fjórum höfuðáttunum hófst uppbygging og Evry reis á skömmum tíma beint suður af París en Orlyflugvöllur er skammt undan.

Í Evry á Icelandic France 420 fermetra hæð þar sem Lúðvík Börkur ræður yfir 12 manna starfsliði. Byggingin er stór, stendur við 48 Boulevard des Coquibus, og hýsir hótél til miðjunnar en skrifstofur til beggja enda. Það er ekki laust við mikilæti að Frakkarnir kalla endabyggingarnar tvær Forum Est og Forum Ouest. Icelandic France er í Forum Est sem myndi útleggjast sem Austur-byggingin.

„Við réðumst í að kaupa þessa hæð í apríl 1995,“ segir Lúðvík Börkur. „Fram til þess tíma hafði skrifstofan alltaf verið í leiguhúsnæði. Helstu ástæðurnar fyrir kaupunum voru þríþættar. Í fyrsta lagi var allt að springa utan af okkur í Massy þrátt fyrir að við tækjum þar á leigu eina 100 fermetra til viðbótar árið 1992. Þetta viðbótarhúsnæði var ákaflega óhentugt. Það var að vísu við hliðina á því eldra en svo óhönduglega fyrirkomið að við þurftum út úr húsinu til að fara á milli. Þetta voru því í raun tvær skrifstofur, hlið við hlið.

Í öðru lagi hafði markaðsverð á skrifstofuhúsnæði nánast hrunið þegar þetta var. Við fengum því hæðina fyrir hálfvirði en hún hafði staðið auð í þrjú ár, eða allt frá byggingu.

Í þriðja lagi vantaði okkur sárlega tilraunaeldhús vegna vaxandi umsvifa á neyt-



Básar sölumannanna þriggja. Næstur er Páll Erland, þá sést í Jean-Pascal Trolý en við þriðja skrifborðið, sem ekki sést á myndinni, situr Gerard Mauviere þegar hann er ekki á þeysingi á milli verslana.

endamarkaðinum. Við hugðumst bjóða viðskiptavinum í eldhús að smakka framleiðslu okkar, fyrst og fremst fulltrúum stórmarkaða og verslunarkedja.

Það má segja að við séum búin að koma okkur hér fyrir til framtíðar, við notum um 290 fermetra af því ríflega 400 fermetra húsnæði sem við keyptum 1995. Stækkunarmöguleikarnir eru því fyrir hendi.“

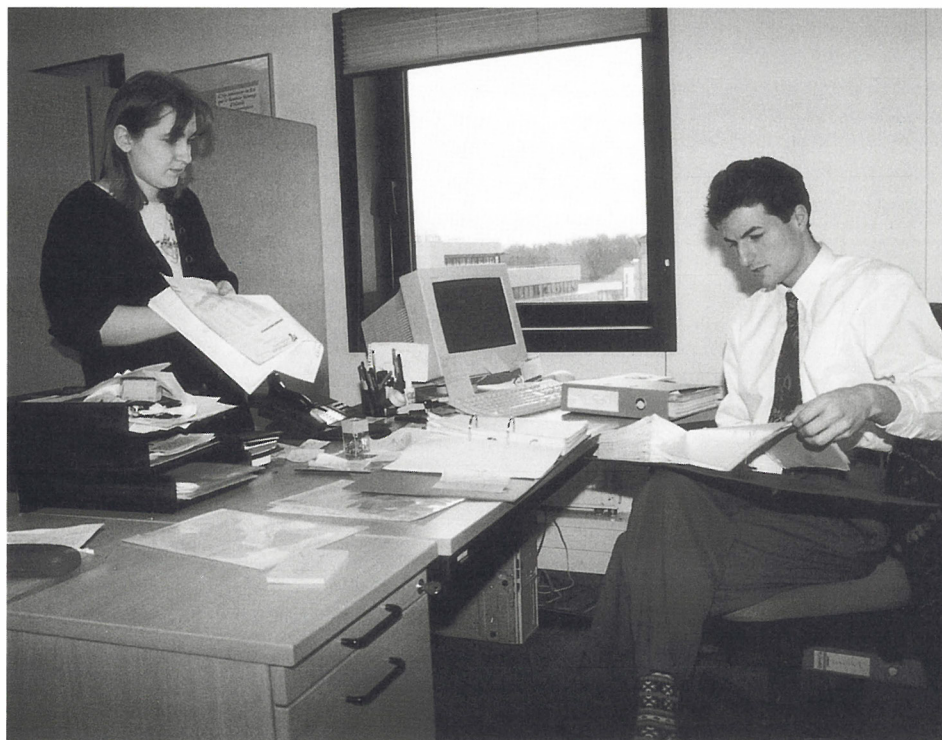
Sölumennirnir

Starfsfólk Icelandic France hefur hreiðrað um sig á 4. hæð Forum Est. Út um glugga sölumannanna má sjá Torg mannsins, umkringgt nýjustu dómkirkju Frakka, ráðhúsi borgarinnar og húsakynnum Verslunarráðs Essonne-fylkis en Evry er höfuðborg fylkisins. Meðal annars þessi staðreynd gerir borgina að góðum stað fyrir fisksölumenn. Vegakerfið er sniðið að því að fólk í úthverfum eigi hægt með að komast til höfuðborgar fylkisins – háræðanet Parísar hefur ekki umturnað þar öllu – meginlestarstöð borgarinnar er steinsnar frá skrifstofunni og stutt að fara út á Orlyflugvöll.

Þetta vita sölumenn Icelandic France og una glaðir við sitt. Af þrettán manna starfsliði eru þeir fimm, ef framkvæmdastjórinn og sölustjórinn eru taldir með. Þrír þeirra sitja í afstúkuðum básum með útsýni yfir Torg mannsins. Starfsvettvangur þeirra er fyrst og fremst franskir markaðurinn en auk þess selur fyrirtækið til Belgíu, Hollands og Sviss. Á milli sölumannanna ríkir viss verkaskipting þó að allir verði þeir að vera tilbúnir að hlaupa undir bagga hver með öðrum þegar þannig stendur á. Páll Erland sér aðallega um heildsala, mötuneyti og veitingahús. Hann hefur einnig á sinni könnu innkaupaskrifstofur, sem „kaupmenn á horninu“ hafa stofnað til að ná betri innkaupum, og stöku verslun sem pantar beint.

„Ég hef 80 eða 90 viðskiptavinum,“ segir Páll. „Þar af eru innflytjendur um 25%.

Páll Erland á hljóðskrafi við Christelle Castor en hennar hlutverk er meðal annars að afgreiða fiskinn sem Páll selur til kaupanda.
Ljósm: Jón Hjaltason.



Með milligöngu okkar flytja þeir fiskinn inn frá Íslandi og selja, jafnvel í samkeppni við okkur. En með þessum hætti tekst mér að koma íslenskum fiski til fleiri kaupenda sem ég hef einfaldlega ekki tíma til að sinna með öðrum hætti. Og hróður Icelandic berst enn víðar fyrir vikið.

Veitingahús, hótél og mötuneyti skipta okkur töluverðu máli. Við seljum til dæmis mikið í skólamötuneyti og franska pósthjónustan er fastur viðskiptavinur. Þar er það innkaupastofnun sem sér um öll mötuneytin og semur mánaðarlega um fiskkaup af okkur.“

Páll bendir á að tölva, fax og sími séu í orði allt sem sölumaðurinn þarf. Það sé hins vegar óráðlegt af sölumanni sem vill ná árangri að reiða sig eingöngu á tæknina, staðreyndin sé sú að handabandið verður ekki faxesað. Persónuleg samskipti munu því alltaf skipta meginmáli, er skoðun Páls og annarra sölumanna Icelandic France.

Á skrifstofu fyrirtækisins eiga þessi orð best við um Gerard Mauviere. Hinir sölumennirnir láta vissulega ekki undir höfuð leggjast að heimsækja viðskiptavinina sína af og til en Gerard er sífellt á ferðinni. Hlutverk hans er að sinna stórmörkuðunum Auchan og E. Leclerc sem er stærsta verslunarkedja Frakklands með um 550 stórmarkaði innan sinna vébanda.

„Samskiptin við E. Leclerc hófust í janúar 1997 og eru enn á tilraunastigi,“ segir Gerard. „Við erum aðeins á Bordeaux-svæðinu en þar á Leclerc 35 búðir. Viðskiptin við Auchan byrjuðu hins vegar 1995 en keðjan á 80 stórmarkaði.“

Gerard er á stöðugum þeytingi á milli verslana Auchan að kynna Icelandic-vörur fyrir verslunarstjórum og fá þá til að taka þær inn í búðir sínar. Hann leggur áherslu á gæði afurðanna frá Íslandi og lýsir þeim nákvæmlega. Síðast en ekki síst upplýsir hann væntanlega kaupendur um að Icelandic France sé ekki aðeins sölufyrirtæki, líkt og langflest fisksölufyrirtæki í Frakklandi, heldur ráði það einnig yfir framleiðsluferli sem dótturfyrirtæki SH á Íslandi.



Hinir frönsku sölumenn Icelandic France, Gerard Mauviere og Jean-Pascal Troly. Ljós: Jón Hjaltason.

„Í Frakklandi er þetta mjög mikilvægt atriði,“ segir Gerard, „þar sem framleiðendur eru mjög fáir. Langflestir sölumennirnir eru aðeins milliliðir.“

Umsvif Gerards munu aukast mikið ef tilraunin með Leclerc-keðjuna fer vel. Hann mun þá byrja að heimsækja verslanir hennar, umdæmisstjóra og yfirstjórn, á sama hátt og Auchan, en þetta er sýnd veiði en ekki gefin. Samkeppnin er gifurleg og hvenær sem er geta verslunarkeðjurnar tekið upp þá stefnu sem í Frakklandi kallast „Me too.“

„Verslunarkeðjurnar forðast áhættu,“ útskýrir Gerard. „Þær vilja fá að vita fyrirfram hvort varan gengur í neytendur og láta því öðrum eftir að skapa vöruna, þróa hana og kynna. En ef allt gengur að óskum og neytandinn er ánægður geta verslunarkeðjurnar tekið upp á því að framleiða sjálfar eins eða svipaða vöru undir sínum eigin merkjum.“

Þriðji sölumaðurinn, sem á bás með útsýni yfir Torg mannsins, er Jean-Pascal Troly. Hann var upphaflega ráðinn til Icelandic France árið 1993 til að koma á viðskiptum við stórmarkaðakeðjuna Monoprix þar sem hann hafði verið starfsmaður áður. Viðskiptin komust á 1994 og Jean-Pascal hefur séð um þau síðan. Auk þess hefur hann á sinni könnu frystibúðakeðjurnar Picard og Thiriet og heimsendingarfyrirtækin Maximo og Toupargel, auk smærri heimsendingarfyrirtækja og frystibúða.

„Af þessum er Picard stærsti kaupandinn,“ segir Jean-Pascal. „Thiriet fylgir fast á eftir en auðvitað eru alltaf einhver frávik í sölunni eftir tímabilum, afslætti sem við gefum og fleiru.“

Auk þess að vera stærsti kaupandinn sker Picard sig einnig úr kaupendahópi Jean-Pascals á þann hátt að þeir einir kaupa fiskinn í stórum pakkningum, umpakka og selja síðan undir eigin vörumerki. Hinir kaupa allir Icelandic og selja undir því merki.

Ein af verslunum frystibúðakæðjunnar Picard en hjarta kæðjunnar slær í París. Picard er stærsti viðskiptavinur Jean-Pascal.



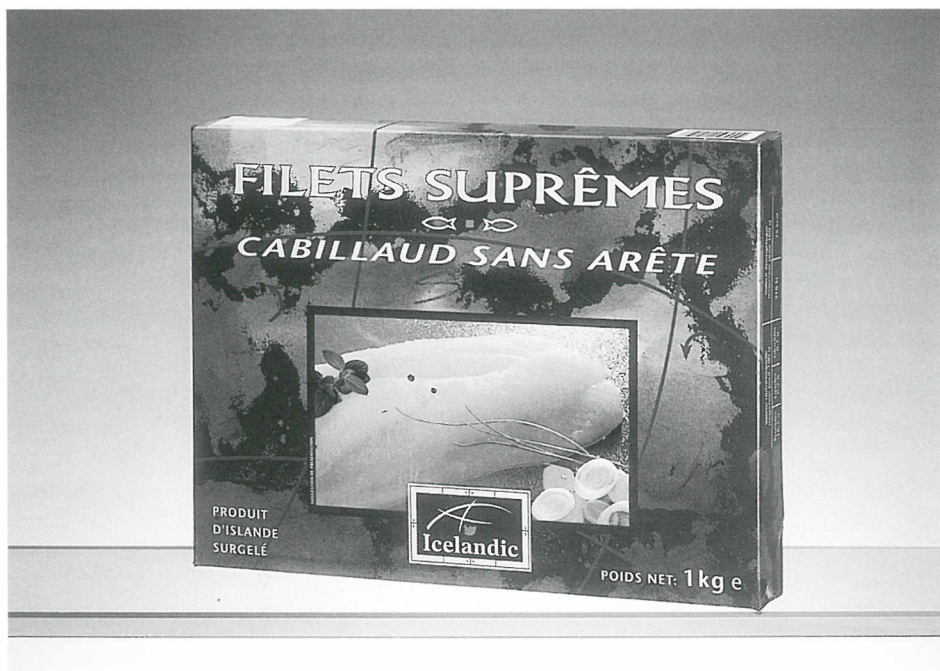
„Í raun skiptir þó engu máli fyrir mig hverjum ég er að selja. Viðskiptin fara fram í gegnum síma. Ég lofa þeim ákveðnu verði til þriggja mánaða, að hámarki sex, og geri þá nýtt verðtilboð. Picard semur um ákveðið magn sem þeir vilja fá næstu þrjá mánuðina, eða svo, en við hina verð ég að eiga daglega til að reyna að selja þeim.“

Til viðbótar því að sinna sölumennsku sér Jean-Pascal um tengslin við fjölmiðla. „Ég reyni vitaskuld að koma Icelandic France sem viðast á framfæri. Ég skipulegg fréttamannafundi, sendi út fréttatilkynningar um starfsemi fyrirtækisins, vek athygli á nýjum afurðum og er í einu orði sagt innanhandar öllum fréttamönnum sem vilja fá að vita eitthvað um Icelandic France. Í öðru lagi sé ég um auglýsingar fyrirtækisins í blöðum og tímaritum. Sjónvarpið forðumst við vegna þess hversu dýrt það er.“

Ofan á þetta tvennt, sölumennskuna og kynningarstarfsemina, hefur Jean-Pascal yfirumsjón með gerð pakkninga fyrir Icelandic France. „Ég heimsæki að visu ekki prentsmiðjurnar á Íslandi en þær prenta umbúðirnar sem íslenskir framleiðendur pakka í fyrir Frakklandsmarkað. En ég hef hönd í bagga með hönnun umbúðanna, sem til dæmis texta á þær, og fylgist með prentun og birgðahaldi umbúðanna sem við látum gera hér í Frakklandi en það eru aðallega þessar.“

Stjórnarnir tveir

Með góðum vilja má líkja skrifstofu Icelandic France við stórt L. Innan í bókstafnum er móttakan þar sem Sigrún Guðmundsdóttir og Virginie taka á móti gestum en sölumennirnir þrír, sem við höfum þegar heimsótt, sitja á leggnum sem fullkomnar stafinn og breytir honum úr I í L.



Nýjasta hönnunarverkefni Icelandic France. Um er að ræða beinlausa flakalínu, Filets Suprêmes eða Eðalflök, eitt kíló að þyngd. Enn er aðeins byrjað að vinna þorsk í þessar pakkingar en áður en árið 1997 rennur sitt skeið verður hægt að fá ufsa, karfa, grálúðu, steinbít og lax í þessari vörulínu Eðalflaka. Auglýsingastofan Degrippes, sem sá meðal annars um kynningu á vetrarólympíuleikunum í Albertville í Frakklandi árið 1992, annaðist hönnun pakkinganna utan um Eðalflökin. Degrippes hefur reyndar hannað allar pakkingar fyrir Icelandic France og vörumerki fyrir-tækisins er einnig þeirra hugsmíð.

Ef við nú höldum áfram, framhjá básum þremenninganna, komum við í hornið þar sem leggjirnir mætast. Þar finnum við skrifstofu framkvæmdastjórans.

Í raun má kalla Lúðvík Börk fimmta sölumann Icelandic France. Hann hefur alla þræði fyrirtækisins í hendi sér og hans eru áhyggjurnar. Líkt og kóngulóin situr hann í miðjum vefnum, sem hann og starfsfólk hans hefur spunnið, og teygir sig um allt Frakkland.

„Mitt starf er þrípætt sem er mikil breyting frá því sem var þegar við vorum að byrja. Þá var ég gegnheill sölumaður. Núna verð ég líka að stjórna starfsliðinu og peningamálum, annast samskipti við framleiðendur og móðurfyrirtækið heima á Íslandi og í þriðja lagi hvíla viðskiptin við stórtækustu kaupendurnar á mínum herðum. Þar má fyrst og fremst telja Carigel, sem kaupir langmest allra af Icelandic France.

Það er skemmtilegt að segja frá því að gangverkið í Carigel er eins og í Sölumiðstöðinni. Þetta eru samtök heildsala sem um miðjan 8. áratuginn þjöppuðu sér saman undir einu vörumerki og stofnuðu Carigel til að samræma alla þjónustu, vörulista og til að sjá um innkaup.

Þannig hafa tugir frystihúsa á Íslandi náð að vinna með tugum heildsala í Frakklandi í gegnum SH, Icelandic France og Carigel. Og á sama hátt og SH er í eigu frystihúsanna er Carigel í eigu heildsalanna. Carigel, sem er einn af risunum fimm í frönsku veitingasöluinni [catering], er jafnframt eina fyrirtækið af þessum fimm sem er í eigu félagsmanna sjálfra en ekki risafyrirtækja eins og Unilever eða Nestlé. Þannig er það grasrótin sjálf sem á SH og Carigel. Fyrir vikið er kerfið stundum svolítið þungt í vöfum, það getur dregist að taka ákvarðanir en þegar þær loks liggja fyrir hefur það gerst með afar lýðræðislegum hætti, þær eru réttar og þeim er fylgt eftir.

Carigel höndlar eingöngu með frosna matvöru en hefur allt undir á því sviði, svo sem kjöt, fisk, kökur og grænmeti. Við sjáum þeim fyrir nánast öllum fiski sem þeir þarfnast.“

Í móttökunni eru þær Sigrún Guðmundsdóttir (ljóshærd) og Virginie. Sé farið um dyrnar er standa opnar á hægri hönd komum við inn til sölumannanna þriggja. Í gegnum glervegginn, hægra megin við Sigrúnu, má sjá ef grannt er skoðað inn á skrifstofu Lúðvíks Barkar en gluggarnir að baki Virginie sýna okkur inn til Magnúsar Schevings. Með þetta í huga má líkja skrifstofu Icelandic France við stórt L. Ljóm: Jón Hjaltason.



Lúðvík Börkur Jónsson á skrifstofu sinni.
Ljóm: Jón Hjaltason.

Það eru einmitt viðskiptin við fyrirtæki eins og Carigel sem hafa spennt út starfssvið Lúðvíks Barkar. Icelandic France er löngu hætt að vera eingöngu söluskrifstofa í þjónustu SH. „Við erum orðnir birgjar og þjónustum ákveðinn kaupendahóp. Við sjáum þeim jafnvel fyrir öllum freðfiski sem þeir þarfnast. Fyrir vikið getum við ekki treyst á sveiflukennt framboð frá Íslandi, auk þess sem ekki er hægt að fá þaðan allar tegundir sem við þurfum. Við verðum að tryggja að varan sé alltaf til,“ segir Lúðvík Börkur. „Samkeppnin er gífurleg á markaðinum og ef viðskiptavinurinn er svikinn um fisk snýr hann sér annað. Við höfum því orðið að leita til fleiri framleiðenda en frystihúsanna innan SH. Við fáum til dæmis lýsing [hake] og lax frá Friosur í Chile og Alaskaufsa frá dótturfyrirtæki SH í Grimsby.“

Til að vera ávallt reiðubúnir að sinna þörfum viðskiptavinarins (árið 1996 afgreiddi Icelandic France tíu þúsund pantanir) er fyrirtækið með fimm geymslustaði í Frakklandi og sérstakt dreifikerfi. „Það þarf iðulega að útskýra fyrir mönnum að það að reka dreifikerfi í dag þýðir ekki að viðkomandi þurfi að eiga geymslur og flutningabíla. Þetta snýst um að ráða yfir kerfi sem bregst rétt við þöntunum. Við skiptum við verktaka sem láta okkur í té bæði frystigeymslur og bíla en við ráðum hvaða þjónustu hinn endanlegi kaupandi fær.“

Þegar við yfirgefum skrifstofu Lúðvíks Barkar, og byrjum að fikra okkur upp leggin á ellinu (svo líkingunni sé haldið áfram), hittum við fyrir hægri hönd framkvæmdastjórans, Magnús Scheving Thorsteinsson, sem er sölustjóri Icelandic France.

„Við kaupum fiskinn aðallega frá SH. Árið 1996 seldum við nálægt 16 þúsund tonn. Þar af komu rúm 13.300 frá SH. Við keyptum þúsund tonn frá dótturfyrir-

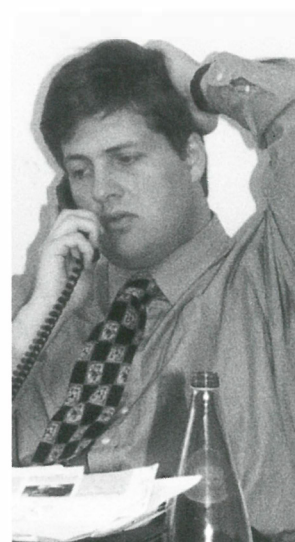
tæki SH í Grimsby og afgangurinn, um 1.500 tonn, kom frá aðilum utan Sölumiðstöðvarinnar; sumt að heiman fyrir milligöngu Sæmarks, annað frá Friosur í Chile og ýmsum aðilum í Noregi og Frakklandi.“

Magnús kom til liðs við Icelandic France sumarið 1994 en fyrsta verkefni hans hjá fyrirtækinu var að finna því nýtt skrifstofuhúsnæði í stað hins óhentuga húsnæðis í Massy. Eftir tveggja mánaða leit varð Forum Est við Boulevard des Coquibus fyrir valinu. Magnús hafði umsjón með kaupum á húsnæðinu og innréttingu þess, jafnframt því að hann tók að selja síld til fimm verksmiðja er reykja hana og til stærsta síldar kaupanda SH í Frakklandi, fjölskyldufyrirtækisins Transfopeche, sem selur síldina áfram til smærri verkenda.

Á öndverðu ári 1997 er verkefni Magnúsar sem sölumanns orðið æði mikið fjölbreyttara en það var í byrjun. Stórfyrirtæki eins og verslunarkedjurnar Carrefour og Leclerc, heimsendingarþjónustan Agrigel (sem selur einnig til mótuneyta) og fleiri minni kaupendur eru á hans könnu. „Ég hef það fyrir meginreglu að selja sjálfur til viðskiptavina úr öllum hópum til að hafa heildaryfirsýn yfir flóruna.“ Reynsluna af mörkuðum utan Frakklands sækir Magnús til Belgíu.

Sem sölustjóri stjórnar Magnús fundi sölumanna einu sinni í viku þar sem lögð eru á ráðin um sölustefnuna; hvað á að bjóða, á hvaða verði og hverjum. „Á þessum fundum skiptumst við á upplýsingum frá viðskiptavinum okkar um ástandið á markaðinum, hvað við höfum verið að gera og fleira. Með þessu móti reynum við að fá heildarmynd af stöðu mála og ákveðum síðan hvernig við ætlum að beita okkur. Stundum er fiskurinn af svo skornum skammti að ekki er hægt að uppfylla þarfir allra. Þá verð ég að kveða upp einhvern Salomonsdóm um það hvernig á að útbýta þeim afurðum sem völ er á með vægi kaupandans hér innandyra í huga og hver þróunin gæti orðið í framtíðinni.“

Þetta er sannarlega margflókið verkefni sem hvílir á herðum sölustjórans en til að sinna því hefur hann aðstoðarmann, hina frönsku Celine, sem situr við borðið



Magnús Scheving Thorsteins-son, sölustjóri Icelandic France.

Ljósmynd: Jón Hjaltason.



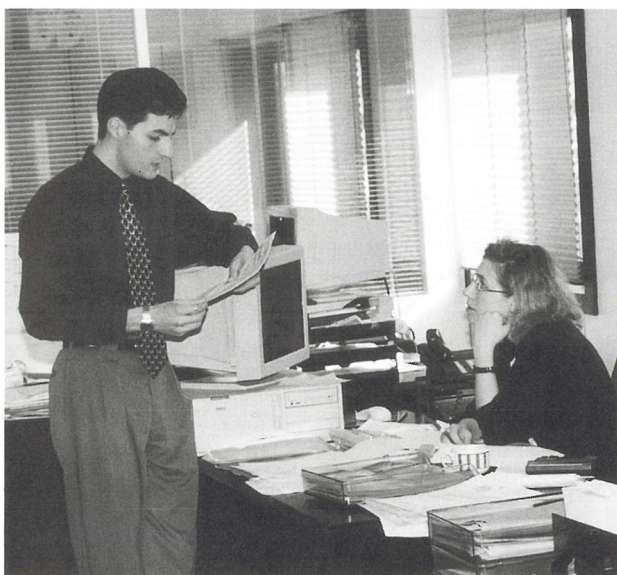
Hin franska Celine aðstoðar Magnús Scheving en hún talar íslensku eins og innfædd.

Ljósmynd: Jón Hjaltason.



Allir starfsmenn Icelandic France samankomnir á skrifstofu fyrirtækisins síðla í febrúar 1997. Aftari röð frá vinstri; Hanna Björg, Gerard, Magnús Scheving, Lúðvík Börkur og

Albert. Fremri röðin frá vinstri; Páll Erland, Jean-Pascal, Christelle, Patricia, Virginie, Colette, Celine og Sigrún. Ljósmyndir: Jón Hjaltason.



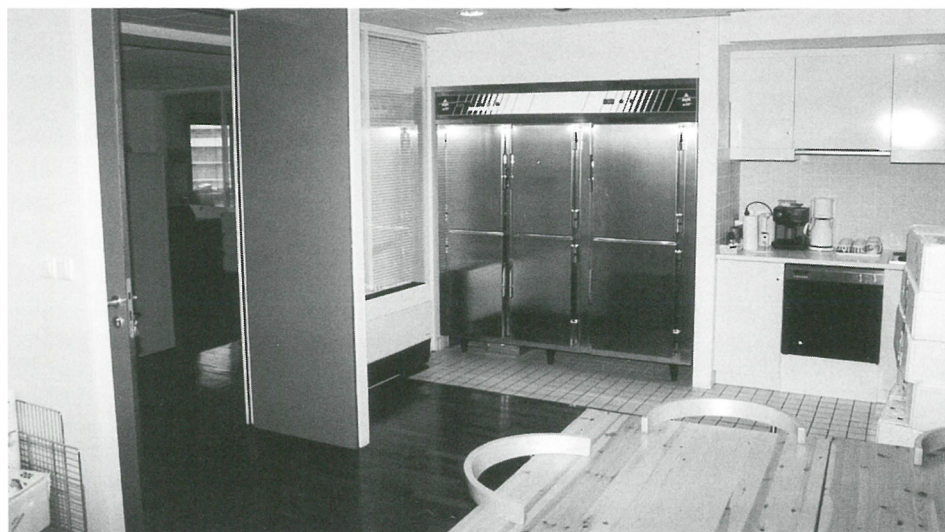
Páll Erland og Patricia, sem hefur yfirumsjón með afgreiðslu pantana, bera saman bækur sínar.



Það er reyndar ekki alveg rétt að Albert sitji sem næst á enda leggsins. Á milli hans og fundarherbergisins er örlítið vinnusvæði þar sem Hanna Björg Vilhjálmsdóttir, eiginkona Lúðvíks Barkar, hefur aðsetur en hún er í hlutastarfi við reikningshald.



*Colette og Lúðvík Börkur
íbyggin á svip.*



*Tilraunaeldhúsið margum-
rædda er næsta líkt venju-
legu vinnustaðaeldhúsi. Það
er einna helst að stórir kæli-
skáparnir vinstra megin setji
á það svölitið sérkennilegan
svip.*



*Fundarherbergið er ekki ýkja
stórt en viðkunnanlegt.*

Fjármálastjórinn Albert snýr baki í myndavélina. Patricia er hálfþalin á bak við tölvuskjáinn, Colette glímir við tölur með Lúðvik Berki og fjærst er Christelle en þessar þrjár sjá um að fiskurinn komist til kaupandans og að hann sé greiddur. Handan við þilið, að baki Christelle, eru Celine og Magnús Scheving en bátamyndin hangir á úthverfum skrifstofuvegg Lúðviks Barkar. Ljósm: Jón Hjaltason.



næst Magnúsi og talar íslensku eins og innfæddur Íslendingur. Hún aðstoðar við innkaupin og sér einnig um alla fiskflutninga frá Íslandi og skjalagerð þeim tilheyrandi.

Handan við léttan gluggavegg, sem rammar af skrifborðssvæði Celine og Magnúsar, er athafnasvæði Colette, Christelle og Patriciu sem stjórnar þessari deild er sér um ferlið frá því sölupöntun hefur verið gerð og þangað til varan er greidd. Á tölvuskjánum birtast þeim upplýsingar um að einhver sölumannanna fimm hafi gengið frá sölu. Þeirra er síðan að sjá um að varan komist í réttar hendur, gera reikninga og fylgja því eftir að þeir séu greiddir.

Hjá konunum þremur situr hinn hægláti Albert og heldur utan um peningamálin. Það má segja að við séum nú komin á enda leggins í hinu ímyndaða elli en það fullkomnast með dálitlu fundarherbergi. Tilraunaeldhúsið svokallaða er, eins og móttakan, í innanverðu ellinu, á móti deildinni sem Patricia veitir forstöðu.

Þannig hefur skrifstofa SH í Frakklandi vaxið úr því að vera 45 fermetra leigupláss á Rue de Neuf í Boulogne árið 1989 í að eiga sjálf 420 fermetra í Evry, höfuðborg Essone-fylkis. Á sama tíma hefur starfsmönnum fyrirtækisins fjölgað úr einum í þrettán og seldum tonnum úr 13.261 árið 1989 í 15.770 tonn árið 1996.

Þessi söluaukning er þó ekki til að fjölyrða um eða stæra sig af, hitt skiptir öllu að eðli afurðanna hefur breyst. Í staðinn fyrir ódýra blokk, sem var umtalsverður hluti sölunnar árið 1989, eru komnar fullunnar vörur.

„Árið 1990 var Findus-verksmiðjan okkar langstærsti kaupandi,“ segir Lúðvík Börkur, „en er nú orðinn einn sá minnsti. Það er tímanna tákn að þessi stóri iðnkaupandi er nánast horfinn úr skrám okkar. Þetta segir einfaldlega að við erum farnir að selja miklu meira af fullunninni vöru til endanlegs notanda eða neytanda; þá á ég við matreiðslumanninn á veitingastaðnum, brytann í mótuneytinu og hinn almenna þegn sem kemur inn í stórmarkaðinn og kaupir fisk í matinn, merktan Icelandic.“²³

DÓTTURFYRIRTÆKIÐ Í JAPAN

Nafn dótturfyrirtækis: Icelandic Freezing Plants Corporation (IFPC).

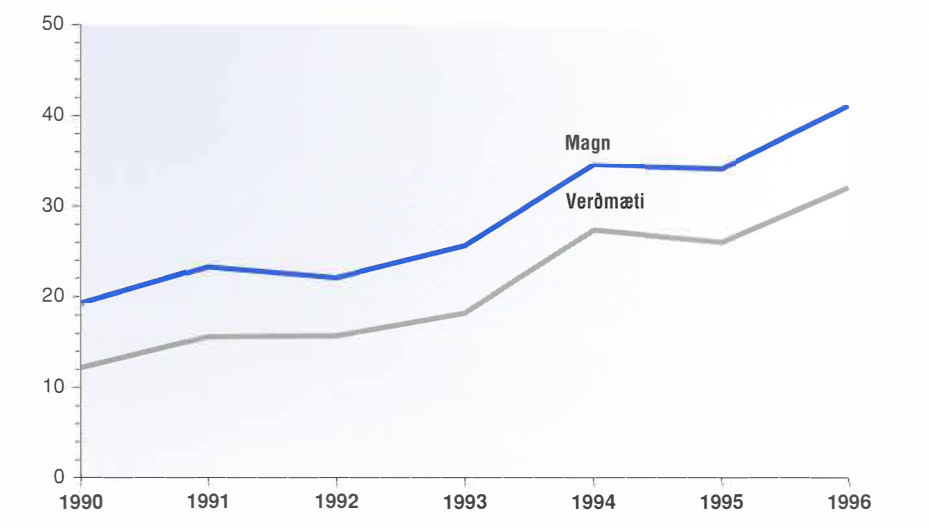
Stofnað: Í nóvember 1990.

Markaðssvæði: Asía.

Aðsetur skrifstofu: Tokyo.

Helstu einkenni markaðsstarfs: Af sex mikilvægustu markaðslöndum SH er tvö að finna í Asíu, Japan (númer 1) og Taiwan (númer 6). Ekkert dótturfyrirtækja SH selur meira af þeim fiski sem félagið fær til sölumeðferðar en skrifstofan í Tokyo. Nánast öll viðskiptin eru í umboðssölu. Mikilvægustu afurðirnar eru karfi, grálúða og loðnuafurðir (fryst loðna og loðnuhrogn). Árið 1996 seldi IFPC um 50.700 tonn af afurðum sem samsvarar 41% af heildarsölu SH í magni en 32% í verðmætum.

Hlutfall IFPC í heildarsölu SH 1990 – 1996



Stiklað á stóru í sögu Japansviðskipta SH

- 1967: Fyrsti loðnufarmurinn fer frá SH til Japans.
- 1971: SH sendir fyrstu loðnuhrognin til Japans.
- 1973: Fyrsta tilraunin til að selja Japönnum karfa ber engan árangur.
- 1985: Karfinn slær í gegn og verður aðalsöluvara SH í Japan næsta áratuginn.
- 1989: SH kemur á laggirnar markaðsskrifstofu í Tokyo. Helgi Þórhallsson veitir henni forstöðu.
- 1990: Í nóvember stofnað dótturfyrirtæki SH í Japan, Icelandic Freezing Plants Corporation, Japan (IFPC). Helgi Þórhallsson ráðinn framkvæmdastjóri.
- 1994: Jón Magnús Kristjánsson tekur við framkvæmdastjórn IFPC.



Frá fornu fari trúðu japanskir karlmenn því að hrogn Sisamo (loðnu) dygðu þeim vel í samskiptum við veikara kynið. Íslendingar áttu eftir að njóta góðs af þessum vísðómi.

Ísinn brotinn

Það er upphaf þessa máls að um aldir hefur lítill fiskur af laxaætt ætíð stungið upp kollinum á haustmánuðum við norðurströnd Hokkaido og synt upp vatnsföll á eyjunni til hrygningar. Japanskir fiskimenn voru þá við öllu búnir. Vegna hrognanna, sem áttu að auka karlmönnum náttúru til kvenna, höfðu þeir sérstaka ágrind á kvenfiskinum; um 15 cm löngum, ljóssilfrudum á baki en fölbleikum á strengdan og úttroðinn kviðinn.

Þetta var hin eftirsóttá japanska loðna, eða Sisamo eins og Japanir kalla hana; í útliti nokkuð hærri, eða breiðari, en íslenska loðnan og meiri um sig, sérstaklega kvenfiskurinn vegna hrognanna rétt fyrir hrygningu.

Um miðjan 7. áratuginn tóku japönsku fiskimennirnir eftir því, sér til skelfingar, að Sisamo gekk ekki lengur í jafnstórum torfum upp að Hokkaido og áður. Japanskir sælkerar gerðust sífellt áhyggjufyllri, fyrirsjáanlegur var hörgull á loðnu. En eins dauði er annars brauð.

Heima á Íslandi glímdu ráðamenn við annað vandamál af hagrænum toga. Viðskipti landsmanna við Japani voru slík að ekki var hægt að tala um neinn jöfnuð í því sambandi. Á sama tíma og vörur fyrir tugi og hundruð milljóna flæddu frá landi hinnar rísandi sólar heim á skerið námu innkaup Japana á Íslandi ekki nema fáeinum milljónum, og stundum aðeins einhverjum þúsundköllum yfir árið.

Íslensk stjórnvöld vildu gjarnan sjá þennan óhagstæða vöruskiptajöfnuð hverfa úr hagtölum þjóðarinnar en spurningin var; áttu Íslendingar eitthvað að selja Japönum og þá hvað?

Það var einmitt til að finna svar við þessari spurningu að Baldvin Einarsson, forstjóri Almennra trygginga og ræðismaður Japans í Reykjavík, og herra Okazaki, ræðismaður Íslands í Tokyo, byrjuðu að bera saman bækur sínar árið 1965. Herra Okazaki hafði veitt veiðarfæraverksmiðju forstöðu og meðal annars selt veiðarfæri til Íslands; nótaefni, nætur og þorskanet.



Eyjólfur Ísfeld Eyjólfsson hampar loðnu en Einar Sigurjónsson, sem var framkvæmdastjóri Ísfélags Vestmannaeyja hf., í 30 ár, virðist vera á báðum áttum þar sem hann mundar snýtuklútinn. Það var að vilja Eyjólfss að samstarfi SH og Sambandsins í Japan var slitið 1972. Sumir félagar hans vildu halda því áfram og vitnuðu í því sambandi til ágætrar samvinnu fiskisölusambandanna tveggja í Sovétríkjunum. „Mér fannst þetta ekki sambærilegt,“ segir Eyjólfur. „Í Sovétríkjunum var aðeins við einn kaupanda að eiga en í Japan marga. Þar átti því að vera samkeppni á milli okkar.“ Eftir

þetta sá Eyjólfur um viðskiptin við Japani. „Í nokkur ár eftir að slitnadi upp úr með okkur og Sambandinu fór ég tvisvar á ári til Japans,“ rifjar Eyjólfur upp. „Snemma að hausti til að þreifa á markaðinum, kanna birgðir og heyra hljóðið í mönnum. Síðan var haldið af stað aftur í janúar til að semja fyrir vertíðina er hófst í febrúar.“ Á þessum árum var ákaflega sjaldan flogið yfir Sovétríkin en oftast yfir meginland Norður-Ameríku með millilendingu í Alaska. Var þá 7 klukkustunda flug að baki og átta klukkustundir eftir.

Afrakstur viðræðna ræðismannanna tveggja varð sá að japanskar viðskipta-nefndir tóku að skjóta upp kollinum á Íslandi, þær fyrstu 1966, og árangurinn lét ekki á sér standa. Útflutningur til Japans fór úr rúmum átta þúsund krónum árið 1965 í nálega 21 milljón 1966. Helst var það sildarlýsi sem Japanir höfðu ágrind á en einnig keyptu þeir svolítið af frímerkjum og fleiru smálegu. Þetta dró þó skammt til að vega upp á móti þeim ríflega 260 milljónum er Íslendingar vörðu til vörukaupa frá Japan. Því var það að í febrúar 1967 kom herra Okazaki sjálfur til Íslands, ekki síst í því augnamiði að kanna leiðir til að styrkja viðskiptasamband landanna tveggja. Í fylgdarliði ræðismannsins voru sérfræðingar er höfðu það eitt hlutverk að kanna hvort ekki væri eitthvað finnanlegt í framleiðsluflóru Íslendinga sem Japönum þætti akkur í að eignast. Ekkert fannst nema loðna.

Pannig varð hnignun loðnustofnsins á heimamíðum japanskra sjómanna í Kyrrahafi til þess að hleypa krafti í viðskiptin á milli Íslendinga og Japana. Þetta gerðist þó ekki í einu svipleiftri eða eins og fyrir galdra, þvert á móti þurfti að vinna hörðum höndum að vöruþróun og markaðsmálum. Japanir höfðu um aldir verið sjálfum sér nógir um loðnu og aldrei fyrr keypt hana af öðrum fiskimönnum en sínum eigin. En ísinn var brotinn og von bráðar stóðu Íslendingar í harðri samkeppni við Noreg, Sovétríkin og Kanada um loðnusölu til Japans.



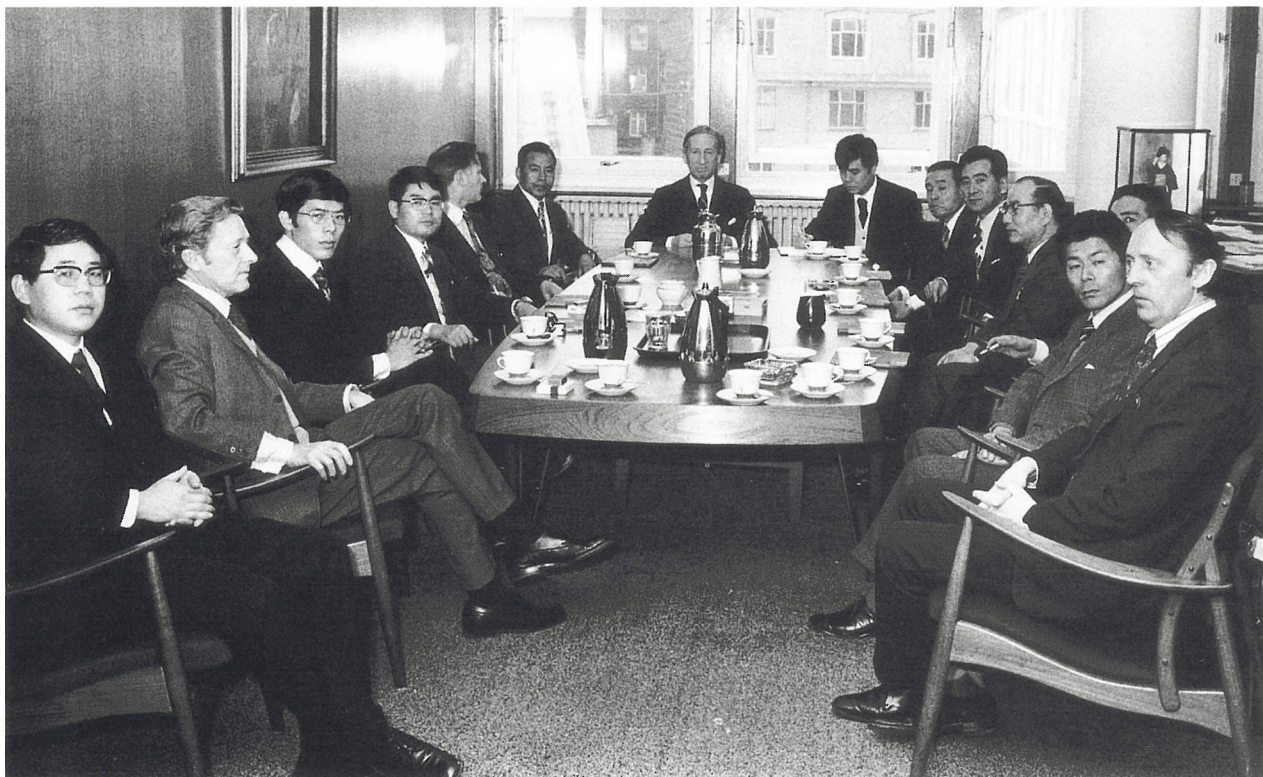
Loðnan þrædd upp á bambustóg. Hægra megin sér í blástursklefa þar sem loðnan er þurrkuð.

Í annan stað áttu Íslendingar því ekki að venjast að geta selt þennan litla og fremur ómerkilega fisk, að mörgum fannst, öðruvísi en sem loðnumjöl og lýsi eða sem dýrafóður og beitu. Japanir höfðu hins vegar lært af hyggjuviti sínu það sem margra alda sambúð við hafið hafði ekki getað kennt Íslendingum að vel þurrkuð loðna er herramannsmatur. Þetta kallaði á breyttan hugsunarhátt og aðra vinnslu en íslenskir loðnusjómenn voru vanir, að minnsta kosti ef þeir vildu selja Japönum aflann.

Fyrstu skrefin voru því hikandi og strax í upphafi virtust viðskiptin ætla að stranda á því að mörgum þótti munurinn of mikill á Íslandsloðnunni og þeirri japönsku til þess að Japanir myndu nokkru sinni setta sig við þá fyrrnefndu í stað Sisamo. Íslenska loðnan var bæði minni og feitari en kynsystir hennar í Kyrrahafi og voru sumir japönsku fulltrúanna, er heimsóttu Ísland 1966 og '67, fljótir að afskrifa hana. Fullyrtu þeir í eyru atvinnuveitenda sinna í Japan að Íslandsloðnan væri vonlaus markaðsvara. Eitt fyrirtæki, Tokyo Maruichi Shoji (TMS), var þó reiðubúið að bjóða öllu svartsýnistali byrginn. Heima á Íslandi átti það öflugan bandamann þar sem var Eyjólfur Ísfeld Eyjólfsson, framkvæmdastjóri SH. Eyjólfur var um þetta leyti framkvæmdastjóri fjármála Sölumiðstöðvarinnar en vildi gjarnan láta til sín taka í sölumálunum. Hafði það orðið að ráði á milli hans og Árna Finnbjörnssonar sölustjóra að Eyjólfur fengi að spreyta sig á Japönum.

Og það var nokkuð sama á hverju gekk næstu árin, aldrei biluðu forkólfar SH í þeirri trú að í Japan væru vænlegir markaðir fyrir íslenskar sjávarafurðir. Herra Okazaki hafði verið tekið opnum örmum þegar Baldvin ræðismaður beindi honum og fylgdarliði hans til fundar við fulltrúa SH í febrúar 1967. Hafði niðurstaða þeirra umræðna orðið sú að SH bauðst til að senda Japönum fimm tonn af frystri loðnu, þeim að kostnaðarlausu. Vegna veðurs gekk verr en skyldi að afla þessara tonna en í maí 1967 lagði ms. Godafoss upp með fyrsta loðnufarminn sem fara átti til Japans.

Gjöfin lagðist vel í Japani og árið eftir hófust loðnuviðskipti TMS við Íslend-



Eftir að loðnuviðskiptin hófust mátti idulega sjá japanskar sendinefndir á götum Reykjavíkur. Hér er ein slík komin til Íslands um miðjan 8. áratuginn. Fyrir enda borðsins er Gunnar Guðjónsson, stjórnarformaður SH, Hjalti Einarsson er fremstur á myndinni, hægra megin, en andspænis honum situr Björn Halldórsson, annar frá vinstri.

inga. Keypti fyrirtækið alls um 500 tonn, þar af tæp 300 tonn frá SH sem hafði tekið höndum saman við Sjávarafurðadeild Sambands íslenskra samvinnufélaga um að hagnýta sér þann markað fyrir loðnu er virtist vera að opnast í Japan.

Heldur gekk þó erfiðlega að vinna loðnunni brautargengi þar eystra. Hún var fiturík og því erfið í þurrkun. Í stað þess að vatnið gufaði upp af fiskinum rann sjálf fitan úr honum eins og bráðið smjör. Þetta vandamál varð úr sögunni þegar japönsku þurrkhúsin urðu sér úti um nýjar sjálfvirkar vélar sem þurrkuðu loðnuna við lægra hitastig en áður (frá 7 gráðum og upp í 22 gráður á celsíus). Verkunin tók að vísu nokkuð lengri tíma en fitan sat eftir í fiskinum og til þess voru refirnir skornir.

Annað vandamál var stærðin og þar áttu Íslendingar undir högg að sækja vegna smæðar loðnunnar sem veiddist við landið. Því stærri sem loðnan var því betra verð fékkst fyrir hana. Neytendur keyptu frekar stóra loðnu og í annan stað var það þægilegra fyrir verkendur að fá stóran fisk frekar en smáan. Skýringin á þessu var einföld. Þegar hrygnan hafði legið í eina eða tvær klukkustundir í þækillegi var hún þrædd upp á bambustóg og var þá betra að eiga við stóra loðnu en smáa. Þurrkunin sjálf fór fram í blástursklefum sem TMS innleiddi í Japan. Þessi tækni-væðing í loðnuvinnslunni flýtti fyrir því að varan yrði til en alltaf þykir eldri Japönnum sú loðna betri sem hefur verið þurrkuð úti undir berum himni, rétt eins og Íslendingum þykir sólþurrkaði saltfiskurinn alltaf standa feti framar hinum sem aldrei hefur úr húsi farið.

Að afstaðinni þurrkuninni, er tók um sólarhring, var loðnan, enn á bambusgreinum, sett á markað eða geymd fryst í öskjum þar til kaupendur kölluðu eftir henni.

Þrátt fyrir smæð íslensku loðnunnar, sem varð ennþá meira áberandi eftir að



*Frá japönskum fiskmarkaði.
Árin 1973 og '74 stórkust
loðnuviðskipti SH við
Japani.*

stóra Nýfundnalandslöðnan tók að flæða inn yfir Japansmarkað árið 1974, héldu TMS-menn áfram að ágirnast hana. Engum var betur ljóst en þeim að landar þeirra völdu loðnuna fyrst og fremst eftir stærð en þeir stóðu á því fastar en fótunum að íslenska loðnan væri án nokkurs vafa sú bragðbesta á markaðinum, sem stafaði af ríku fituinnihaldi hennar. Og fyrr eða síðar hlaut bragðskyn neytenda að taka völdin af auganu.¹

Það fer ekkert á milli mála að forráðamenn TMS unnu á þessum árum mikið þrekvirki við að gera íslensku loðnuna að samkeppnisvöru í Japan, landar þeirra voru lengi að átta sig á þessum nýja fiski og að hann var síst verri matur en frændfiskurinn úr Kyrrahafi. Verkefni TMS var að sannfæra húsmæður um að Íslandsloðnan gæfi þeirri japönsku lítið eftir. Það voru mæðurnar sem keyptu í matinn og þær sáu um matreiðsluna sem var næsta einföld; þurrkaðri loðnunni var brugðið yfir hægán eld í stutta stund og síðan borðuð með margskonar idýfum. Og til að eyðileggja ekki matarlyst fjölskyldunnar, og skemma fyrir loðnusjómönnum heima á Íslandi, skipti verulegu máli að enginn hængur slæddist með á tágagreinina. Einnig mátti hrognafylling hrygnunnar ekki vera innan við 15% sem þýðir einfaldlega að hrognin eru 15% af heildarþyngd fisksins (þegar hrognafyllingin tekur að nálgast 23 til 25% er loðnan komin að hrygningu).

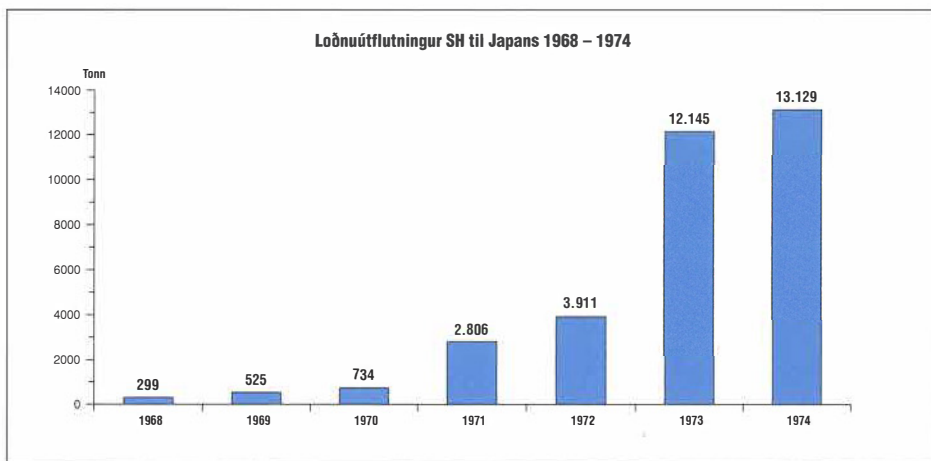
Og víst er um það að Íslendingar höfðu ekkert undan stjórnendum TMS að kvarta. Þetta kom glögglega í ljós á aðalfundi SH 1972. Þá sagði Árni Finnbjörns-son sölustjóri um Japanina:

„Fyrirtækið [TMS] hefir einkasölusamning við S.H. og S.I.S. Hann rennur út á næsta ári. Ég veit ekkert um, hvort einkaleyfið verður framlengt eða ekki. Eitt er þó víst, að þeir hafa tekið við þeirri loðnu, sem framleidd hefir verið fyrir þá orðalaust, og ekki verið með múður eins og ýmis fyrirtæki í Japan við Norðmenn, sem nú á þessari vertíð framleiddu svo til enga loðnu til frystingar. Gæðakröfur kaupenda á hendur Norðmönnum voru það miklar, að sú loðna, er Japanir kröfðust að fá, fannst aldrei í aflanum.“

SH og Japanir rugla saman reytum

Heima á Íslandi lagði SH sitt af mörkum til að grundvöllur samstarfs við TMS mætti verða sem traustastur. Þetta kom glögg í ljós á stjórnarfundum Sölumiðstöðvarinnar í ágúst 1970. Sú hugmynd hafði þá komið frá Japönnum að helmingur loðnumagnsins, er þeir hugðust kaupa á næstu vertíð, yrði geymdur í hálft ár á Íslandi gegn ákveðnu tonnagjaldi á mánuði er þeir buðust til að greiða. Á þetta féllust fundarmenn þótt þeir gerðu bersýnilega ráð fyrir að þurfa sjálfir að bera nokkurn kostnað og óhagræði af þessari tilhögun.

Á móti kom að með þessum hætti var dregið úr áhættunni vegna hinnar svokölluðu „dauðafragtar“. Þannig var að Japanir önnuðust sjálfir flutning loðnunnar frá Íslandi. Fengu þeir til verksins sjálfstæð skipafélög, sem þeir tryggðu ákveðna lágmarksflutninga, en Sölumiðstöðin og Sambandið voru skaðabótaskyld ef ekki tókst að standa við gerða samninga um loðnusölu. Ekki hafði ennþá komið til þess að skipin sigldu hálfhlaðin frá Íslandi en óneitanlega óx hættan á því að sama skapi og eftirspurnin varð meiri. Og um það var engum blöðum að fletta að loðnuhungur Japana fór vaxandi.



Brautryðjendastarfið var tekið að bera ávöxt og var það ekki síst að þakka Tokyo Maruichi Shoji (TMS) og SH en hlutdeild Sölumiðstöðvarinnar í heildarútflutningi frystra loðnuafurða frá Íslandi til Japans hafði þessi fyrstu ár alltaf verið á milli 70 og 80%. Þegar ákveðið var 1972 að framlengja ekki samstarfssamning SH og Sambandsins um loðnusölu til Japans, en hann hafði verið gerður til þriggja ára, breyttist þetta hlutfall ekkert. SH hélt áfram samstarfinu við TMS og eftir vertíðina '74, en þá hafði útflutningur til Japans farið í áður óþekktar hæðir og gott verð fengist fyrir loðnuna, var ákveðið að stinga upp á því við stjórnendur TMS hvort þeir myndu ekki vilja rugla reytum með SH.

Á aðalfundi SH í maí 1974 gerði Gunnar Guðjónsson stjórnarformaður grein fyrir gangi mála:

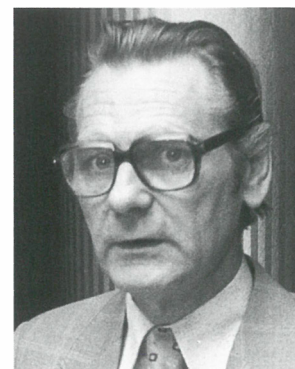
„Á síðasta ári gerðust þau tíðindi, að mikil þáttaskil urðu í framleiðslu og sölu á hraðfrystri loðnu í Japan. Það var framleitt mjög verulegt magn fyrir þennan markað, og fékkst gott verð fyrir loðnuna. Þarna var sýnilega að opnast mjög góður, að maður vonar, framtíðarmarkaður fyrir nýja og mikilvæga afurðategund í

framleiðslu hraðfrystihúsanna. Stjórn S. H. ákvað því á s. l. hausti að reyna að komast að samningum við japanska fyrirtækið Tokyo Maruichi Shoji, sem hefur annast söluna fyrir okkur þar öll þessi ár, sem við höfum selt þar loðnu, og eru stærsti dreifingaraðilinn þar um slóðir á hraðfrystri loðnu, og í raun og veru innleiddu íslenska loðnu þar á sínum tíma.“

Lýsti Gunnar því síðan hvernig samningar hefðu tekist í desember (1973) um stofnun hins nýja sameignarfyrirtækis; SH myndi eiga helming í því á móti TMS.

Gunnar fór ekkert nánar í saumana á því hver hefði átt upptökin að þessu nýja sölufyrirtæki, er hlaut nafnið Iceland Sea-Products Co., Ltd (skammstafað ISP). En þegar kafað er í stjórnafundargerðir SH kemur á daginn að innanbúðarmenn í Sölumiðstöðinni áttu frumkvæðið. Eyjólfur Ísfeld sagði á stjórnarfundi í desember 1973 hugmyndina ættaða úr herbúðum SH og bætti því við að Japanirnir hefðu helst kosið að „ . . . viðhalda fyrra viðskiptafyrirkomulagi.“ Sölustefna SH hefði hins vegar verið sú allar götur frá stofnun þess 1942, útskýrði Eyjólfur, „ . . . að fylgja vörunni sem lengst eftir inn á markaðina.“

Mánuði áður hafði Einar Sigurðsson, en hann var mjög áfram um að viðskiptin blómguðust við Japani, lýst þessari sömu skoðun á stjórnarfundi: „Það sem vakir fyrir framkvæmdaráði [með stofnun ISP], er sú gamla stefna að reyna að fylgja fiskinum sem lengst eftir og reyna að ná í sem mest af hugsanlegum ágóða og umboðslaunum út á hinum erlendu mörkuðum fyrir hraðfrystihúsin innan S. H.“



Eyjólfur Ísfeld Eyjólfsson. Auk þess að annast um fjármál SH hafði hann umsjón með viðskiptunum við Japani nánast frá upphafi þeirra og allt til þess að hann lét af störfum hjá Sölumiðstöðinni í árslok 1985. Ljósmynd: Kristinn Benediktsson.

Hrunið

En þetta fór á annan veg en ætlað var. Að vísu varð metveðið á loðnuvertíðinni 1975 en minnst af aflanum fór til Japans; aðeins 400 tonn samanborið við rúm þrettán þúsund tonn árið áður. Þetta var hrun. Og til að bæta gráu ofan á svart kröfðust Japanir hárra skaðabóta af íslensku frystihúsunum vegna viðskiptanna 1974 og kváðust illa sviknir af loðnunni sem þeir höfðu keypt.

Þessar kvartanir voru ekki úr lausu lofti gripnar. Í september (1974) fóru þeir utan, Eyjólfur Ísfeld og Einar Sigurðsson, á stjórnarfund ISP og mátti þá heita að þeir fengju umkvörtunarefni Japana beint í æð. Loðnan hafði verið hrygnd, fiskurinn brotinn en alvarlegast var þó að flokkun loðnunnar hafði verið stórlega ábótavant og hin svokallaða 100% loðna, en í þeim flokki áttu nær eingöngu að vera hrygnur, verið einum eða tveimur flokkum lakari sem þýddi meðal annars að mun meira leyndist af karlfiski með hrygnunni en leyfilegt var.

Þegar heim kom gerðu tvímenningarnir grein fyrir ferð sinni á stjórnarfundi SH og var þá meðal annars bókað: „Einar og Eyjólfur ferðuðust til nokkurra vinnslustaða og skoðuðu loðnu frá S. H. og kom því miður í ljós, að þau sýnishorn sem þeir sáu reyndust ekki nægilega góð.“

Þetta var staðfest í skýrslu frá ISP, undirritaðri af Genichi Sasada framkvæmdastjóra. Þar sagði að yfirleitt hefði vantað 10 til 15% upp á umsamið magn af nothæfri hrygnu í loðnuförmunum frá Íslandi þetta ár, 1974.²

Guðmundur Karlsson, framkvæmdastjóri í Vestmannaeyjum, sem þann 1. október (1974) tók að veita ISP forstöðu ásamt Sasada, reyndi ekki að bera í bætiflaka fyrir félaga sína á Íslandi. Í desember skrifaði hann Eyjólf frá Japan: „Það er greinilegt af þeirri framleiðslu, sem maður sér hér, að einstök frystihús ganga alltof langt í að frysta af eigin og tryggum viðskiptabátum lélegt hráefni, bæði skemmt og smátt, þegar nóg framboð er af ferskri og stórri loðnu.“³

Skömmu síðar settist Guðmundur öðru sinni við ritvélinu og var þungt í sinni:

Í heimsókn í Japan haustið 1973. Lengst til vinstri er Einar Sigurðsson, Gunnar Guðjónsson er fyrir miðju og Eyjólfur Ísfeld lengst til hægri. Ferðin var farin í þeim tilgangi að ganga frá stofnun hins sameiginlega fyrirtækis SH og Tokyo Maruichi Shoji Co. (TMS). Að baki þeim eru fulltrúar TMS. Árni Finnbjörnsson var fjórði maðurinn í þessari för.



„Með þessu ári er frægð íslenzkrar loðnu hér á markaðinum fokin út í veður og vind og ekkert hægt að verzla með hana lengur. Það verður erfitt að fá nokkurn mann hér til að gera fyrirframsamninga um kaup fyrir veturinn.“⁴ Samt sem áður hafði hann reynt að sannfæra væntanlega kaupendur í Japan um að næsta ár myndu þeir eingöngu fá gæðaloðnu frá Íslandi. Hefði ég lofað þessu einu ári fyrir, staðhæfði Guðmundur, hefði enginn borið brigður á. Íslenska loðnan var rómuð fyrir gæði en eftir reynsluna veturinn og sumarið 1974 ypptu Japanarnir öxlum og svöruðu kurteislega: „Þú ert bara einn hér og vilt ef til vill vel, en frystihúsin á Íslandi eru mörg og þar geta sjónarmið verið mörg og breytileg. Við erum reynslunni ríkari og milljónum yena fátækari eftir þetta ár, og höfum keypt reynsluna of dýru verði af ykkur. Við gerum ekkert fyrir en við sjáum framleiðslu ykkar á næsta ári.“

Hinn beiski sannleikur var að renna upp fyrir mönnum heima á Íslandi. Þar höfðu gengið tröllasögur um Japansmarkað og því verið fleygt að þar mætti losna við alla þá loðnu er útgerðarmenn kærðu sig um og jafnvel í hvaða ástandi sem var.⁵

Íslensku framleiðendurnir reyndu að klóra í bakkann og sögðu Japanina einfaldlega hafa verið of gráduga. Eins og jafnan endranær á loðnuvertíðum voru japanskir eftirlitsmenn í íslensku frystihúsunum en þetta sumar 1974 hefðu þeir einfaldlega ekki kunnað fótum sínum forráð, börmuðu Íslendingarnir sér, og ginið yfir allt of miklu magni af loðnu. Fyrir vikið komst óvönduð vara með annarri betri og var flutt utan. Þannig hljómaði ræða margra frystihúsanna heima á Íslandi sem báru því við að ábyrgðin væri ekki þeirra heldur japönsku eftirlitsmannanna.

Það var þó ekki eingöngu mannlegur breyskleiki er orsakaði hrunið mikla. Þegar öll kurl koma til grafar má vera að vanþekking hafi valdið þar mestu um. Þetta var í fyrsta skiptið sem verulegt magn af loðnu var unnið fyrir Japansmarkað og menn gerðu sér hreinlega ekki grein fyrir áhrifunum þegar loðnan var veidd úttroðin af



Úr japanskri vinnslustöð árið 1974. Guðmundur Karlsson heimsótti margar slíkar það ár og leist ekki ýkja vel á íslensku loðnuna.

átu og fryst. „Við áttuðum okkur ekki á því að meltingin hélt áfram þegar loðnan var þídd upp aftur,“ segir Eyjólfur Ísfeld Eyjólfsson. „Gerhvatarnir [ensím] halda áfram að starfa og melta innyflin og eyðileggja bæði magann og hrognin. Þetta var meginvandinn sem Guðmundur átti við að etja ytra. Eftir þetta datt engum í hug að frysta loðnu með mikla átu í maganum. Á leið sinni suður fyrir land étur loðnan ósköpin öll og því er mikið af gerhvötum í maga hennar og þörmum. Þess vegna verður að bíða þrjá til fjóra daga til að leyfa henni að melta ætíð ef á að veiða hana í frystingu.“⁶

En vandamálið var líka af tæknilegum toga. Þegar loðnusala til Japans hófst 1968 var loðnan seld óflokkuð. Þó var reynt að hafa sem mest af hrygnu í hverjum farmi enda var hún munaðarvara í Japan en karlfiskurinn aftur á móti meira notaður í fóður og beitu, sérstaklega á sunnanverðum eyjunum. Fljótlega var þó tekin upp flokkun og best verð greitt fyrir stóra, hrognafulla hrygnu.

Árið 1973 var samið um þrjá gæðaflokka; í lakasta flokknum var hlutfall hrygnu á móti hæng 50 til 80%, í öðrum var hlutfallið 80 til 90% og í þeim besta mátti hlutfall hængs ekki verða meira en 10%. Vandamálið var hins vegar flokkunin. Hvernig átti að tryggja rétt hlutfall hrygnunnar sem þurfti helst að vera yfir 90% í farminum til að framleiðendur bæru eitthvað úr býtum? Ýmsar vélar voru reyndar og erlendar verksmiðjur kepptust við að auglýsa vélbúnað sinn sem hin ágætustu tæki til flokkunar loðnu. Reyndin varð samt sú að engin þeirra stóð undir væntingum.

Dönsk vél, Holmes, nam land á Íslandi en var afkastalítill. Norsk Rappvél skoraði hana á hólmi 1972 og þótti mun duglegri en fór illa með loðnuna enda kannski ekki á öðru von þegar þess var gætt að hún hafði upphaflega verið hönnuð til að harpa mól. Ekki bætti heldur úr skák að Rappvélin varð uppvis að því að henda út með hængnum allt að 30% af stærstu hrygnunni. Reyndar fer því fjarri að þetta vandamál væri bundið við Rappvélinu eingöngu, þvert á móti er þessi stóri galli enn þann dag í dag innbyggður í allar loðnu-flokkunarvélar. Engin þeirra megnar

*Þurrkuð loðna er munadar-
vara í Japan; mestu skiptir
að hún sé stór og hrognafull.
Hér er búið að þræða loðn-
una upp á tein. Næsta skref
er að setja hana í blásturs-
klefa til þurrkunar.*



að kyngreina fiskinn og fer því flokkunin fram eftir stærð og grundvallast á þeirri almennu reglu í náttúrunni að karldýrið er venjulega heldur stærra en kvendýrið.

Niðurstaðan varð sú að vélanotkunin bauð heim þeirri hættu að smælkið væri fryst en stóra hrygnan brædd og möluð en eftir henni var ásóknin mest í Japan. Um þetta skrifaði Guðmundur frá Tokyo í desember 1974, og var ekkert að skafa utan af hlutunum: „Ég leyfi mér að fullyrða, að notum við vélarnar aftur á sama hátt og s. l. vetur, og frystum beint frá þeim, verður það sjálfsmorð okkar hér á markaðinum.“

Lausnin, að dómi Guðmundar, var að taka upp handflokkun í ríkari mæli en áður og tók hann þannig í sama streng og Einar G. Kvaran, framkvæmdastjóri framleiðslumála hjá SH. Einar hafði bent á að vélarnar réðu engan veginn við hlutverk sitt og að ávallt færi mikill tími í að tína úr hængana eftir að vélflokkuninni ætti að heita lokið. Það var álit Einars að besti flokkurinn myndi aldrei standa undir nafni nema hrygnan væri hreinlega handtínd, vélunum væri ekki treystandi.

Kreppa

Það var í þessu andrúmslofti tortryggni og brostinna vona að Guðmundur Karlsson hóf störf hjá Iceland Sea-Products í Tokyo. Japanir höfðu misst trúna á áreiðanleik íslensku frystihúsanna og það kom í hlut Guðmundar að reyna eftir föngum að bæta það tjón sem orðið hafði. Hann fór á milli þurrkstöðvanna, rannsakaði loðnuna, mat skaðabótakröfurnar og gerði seinast upp við húsin eftir því samkomulagi er hafði náðst.

Til að bæta gráu ofan á svart fór fljótlega að brydda á ósamkomulagi á milli SH og TMS um rekstur Icelandic Sea-Products. Lágu Japanirnir undir ámæli fyrir að starfa ekki af fullum heilindum í hinu nýja fyrirtæki og kom þar í desember 1975 að SH sagði upp samningnum um ISP með tilskildum árs fyrirvara. Á aðalfundi SH sumarið eftir útskýrði Eyjólfur Ísfeld ástæður þess að ISP virtist senn mundu heyra sögunni til:

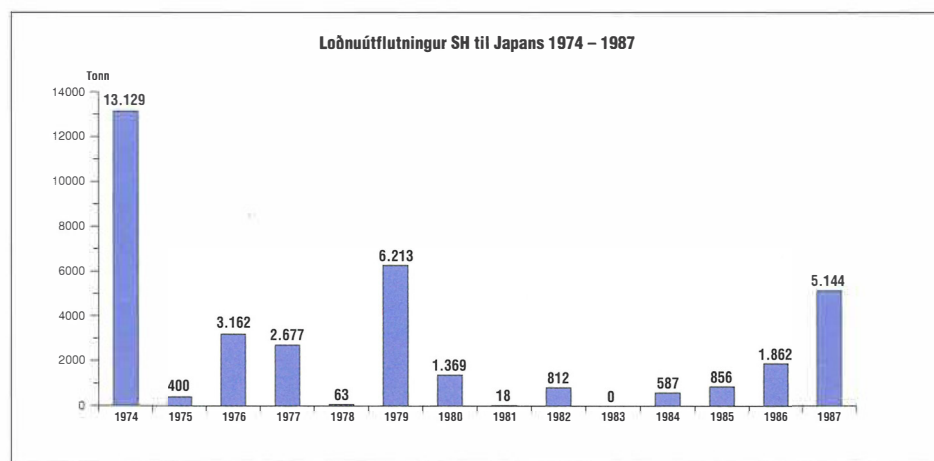


Í september 1977 fóru Hjalti Einarsson framkvæmdastjóri og Markús Waage, deildarstjóri eftirlitsdeildar SH, til Japans og kynntu sér hvernig Japanir meðhöndluðu þær fiskafurðir er þeir voru að kaupa af SH. Hjalti hripar niður hjá sér eitthvað til minnis. Niðurstaða tvímenn-inganna varð sú að íslenska loðnan væri óðum að ávinna sér fyrra orðspor eftir ófarirnar 1974, þó að mikið skorti á að salan væri orðin söm og áður.

„Meginástæðan til uppsagnar, af okkar hálfu, er að TMS hefur brotið þann samning sem gerður var í upphafi með því að taka rússneska loðnu til sölumeðferðar, en í samningum okkar var skýrt tekið fram að einungis mætti versla með íslenska loðnu og þá einnig að það yrði á vegum þessa sameiginlega fyrirtækis.“

Þessi samningsslit þýddu að ISP var ekki lengur kaupandi og seljandi loðnu heldur aðeins milliliður er tók fiskinn í umboðssölu og þáði fyrir umboðslaun. Endalok Icelandic Sea-Products urðu þau að árið 1978 seldi SH eignarhluta sinn í fyrirtækinu til meðeigandans, TMS, gegn því skilyrði að orðið Icelandic yrði strik- að burt úr heiti þess.

Þegar þessi atburður varð fór því enn fjarri að SH og TMS hefði tekist að vinna íslensku loðnunni sama brautargengi í Japan og hún státaði af fyrir hrúnið mikla 1975.



*Markús Waage leggur Jap-
önum lið við flokkun loðn-
unnar. Heima á Íslandi
héldu sumir því fram að
Japanir gerðu óraunhæfar
kröfur til loðnunnar.*



Eins og tölurnar bera með sér gekk á ýmsu um loðnusölu til Japans árin eftir hrunið mikla. Það stingur mest í augu að salan þangað austur komst á þessu tímabili aldrei í hálfkvisti við það sem hún hafði verið metárið 1974. Því ber ekki að neita að Íslendingar báru þar sjálfir mikla sök, þeir höfðu reynt að koma óvandaðri vöru ofan í japanska neytendur. Það leiddi af sjálfu sér að hinir japönsku verkendur loðnunnar höfðu hvekkst mjög og fyrir vertíðina 1975 gerðu þeir mjög strangar kröfur, sumir sögðu óraunhæfar, um flokkun og gæðamat.

En það var meira blóð í kúnni. Líkt og súluritið (á bls. 351) sýnir glöggt þá var framboð fjarri því að vera stöðugt sem skaðaði án nokkurs vafa hagsmuni Íslendinga. Bar þar margt til; veiðibann, verkföll á loðnuvertíðum, offramboð, mikið annríki sem skapaðist í frystihúsum þegar vel aflaðist á vetrarvertíð og erfiðleikar er stungu upp kollinum í vinnslu þegar loðnan var smá og full af átu.

Atburðir á alþjóðavettvangi gerðu sölumönnum hraðfrystrar loðnu heima á Íslandi stundum erfitt fyrir en eini markaðurinn fyrir slíka vöru var í Japan. Í árslok 1973 fjórfaldaðist verð á olíu frá OPEC-rikjunum og í kjölfarið sigldi kreppa sem kom ákaflega illa við Japani er byggja allt sitt atvinnulíf á innfluttri olíu. Og þá gerðist það sem alltaf verður þegar auraráð almennings minnka; það dró úr sölu munaðarvöru en í þeim flokki var loðnan er kostaði álíka mikið og lax sem var einn dýrasti fiskurinn sem Japanir neyttu.

Við þetta bættist að Íslendingar, sem í fyrstu höfðu setið einir að markaði fyrir frysta loðnu í Japan, fengu brátt harða samkeppni frá Norðmönnum og Sovétmönnum. Árið 1973 voru hinir síðarnefndu orðnir mestir innflytjendur hraðfrystrar loðnu til Japans og ráðandi á markaðinum (sjá súlurit á bls. 353).⁷

Samtals voru þetta nálega 59 þúsund tonn en árspörf Japana var áætluð um 25 til 30.000 tonn. Þegar kom fram á níunda áratug 20. aldar höfðu Kanadamenn og Norðmenn skotið Sovétmönnum ref fyrir rass og seldu Japönum yfir 80% þeirrar loðnu er þeir þörfuðust. Íslendingar, reynslunni rikari, höfðu rifað seglin og einbeittu sér að vöruvöndun frekar en að dæla sem mestu magni inn á markaðinn. Sveiflur í loðnuveiði settu þeim líka mjög ákveðnar skorður.



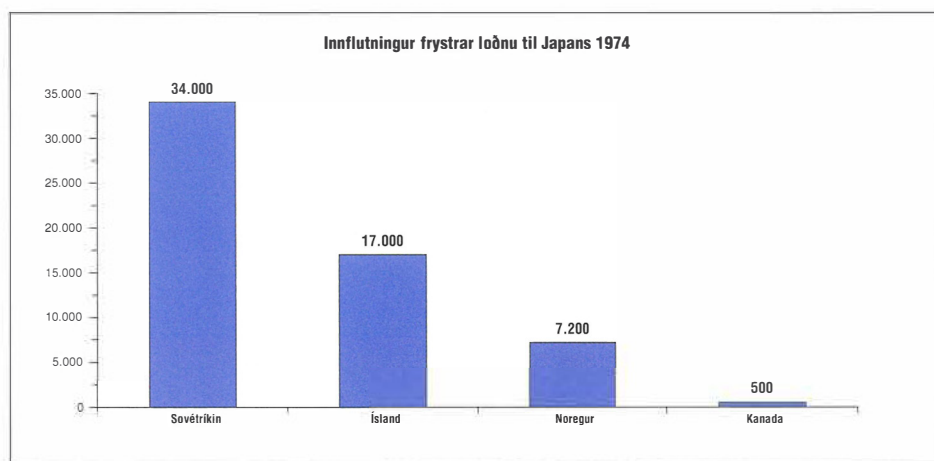
Loðnuhrognum pakkað í Japan.

Loðnuhrogn koma til skjalanna

Það segir nokkra sögu að lengi vel var sárasjaldan vikið að Japansmarkaði á aðalfundum SH. Það var fyrst 1985 að þar varð breyting á en þá fór Eyjólfur Ísfeld í ræðustól og gerði grein fyrir þróun mála austur í Asíu.

„En það er kannski rétt að taka fram til að byrja með að þetta mun vera í fyrsta skiptið sem nokkrum mínútum verður varið á aðalfundi S. H. til að ræða um japanska markaðinn“, benti Eyjólfur félögum sínum á. En skýringin var einföld, lengst af höfðu viðskiptin við Japani grundvallast á loðnu og loðnuafurðum og þau verið tiltölulega fá frystihúsin er stóðu í loðnufrystingu. Það hafði því verið mat stjórnenda SH að betra væri að halda sérstaka fundi með oddvitum þessara fáu frystihúsa, fremur en að draga umræðuna inn á aðalfundi þar sem mikill meirihluti fundargesta þekkti hvorki haus eða sporð á Japansmarkaði né hafði tækifæri til að hasla sér þar völl.

„Nú hafa mál þróast á þann veg“, útskýrði Eyjólfur fyrir fundarmönnum, „að fjölbreytni vöruhegunda sem seldar eru til Japan hefur aukist undanfarið, svo segja





Á 8. áratugnum leituðu SH-menn víða fyrir sér um fisk-afurðir til að selja Japönum en gekk illa. Enn sem komið var höfðu Japanir mestan áhuga fyrir loðnu og hrogn-um og verður ekki betur séð en að litli drengurinn á myndinni sé einmitt búinn að krækja sér í loðnubita. Myndin er tekin í stórverslun í Tokyo um 1970.

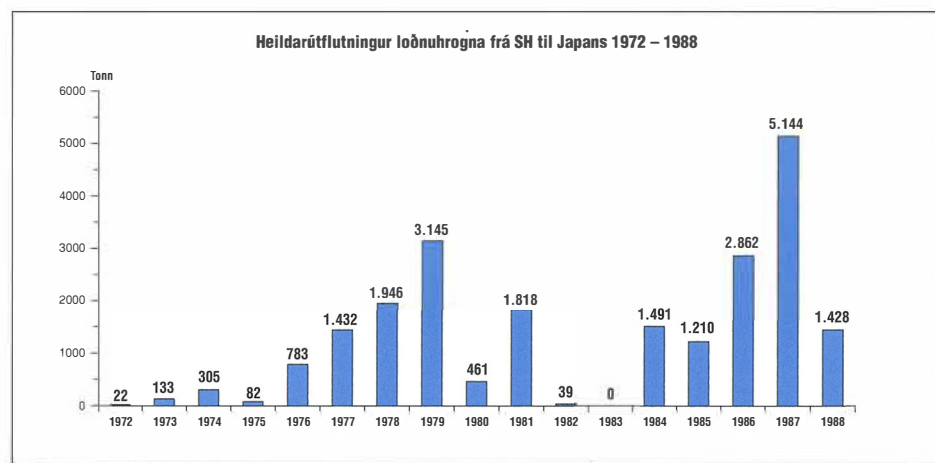
má að nær öll frystihús á landinu hafi nú möguleika á einhverri framleiðslu fyrir þennan markað.“

Upphaf þess að Íslendingar tóku að selja Japönum eitthvað annað en loðnu svo nokkru næmi var ábending frá Katsutoshi Uemura en hann hefur svo áratugum skiptir starfað sem sölumaður hjá TMS og margsinis komið til Íslands, í fyrsta skiptið árið 1966. Uemura veitti því athygli að töluvert magn loðnuhrogn pressaðist út úr loðnunni þegar henni var dælt úr bátunum í verksmiðjuþrær. Á loðnuvertiðinni 1971 kom Uemura að máli við Hjalta Einarsson, þá deildarstjóra framleiðnideildar, og stakk upp á því að gerð yrði tilraun til að nýta þessi hrogn frekar en að láta þau fara í sjóinn aftur. Það varð úr að leitað var samstarfs við Lýsi og mjöl hf. og tókst góð samvinna með Árna Gíslasyni, verksmiðjustjóra þar á bæ en hann var í kjölfarið ráðinn til SH, Uemura og framleiðnideild SH um vinnsluna. Von bráðar var búið að safna riflega 20 tonnum af hrognum til að senda væntanlegum kaupendum í Japan til frekari athugunar. Hluti hrognanna var léttsaltaður að ósk Japana er höfðu takmarkaða trú á frystingu þeirra. Þegar hrognin komu til Japans, eftir langa siglingu yfir þveran hnöttinn um Panamaskurð, reyndust söltuðu hrognin ónýt en þau hraðfrystu nánast sem ný.

Japönum líkaði framleiðslan vel og kváðust reiðubúinir að kaupa 200 tonn af loðnuhrognum á næstu vertíð. Heima á Íslandi fögnuðu menn þessum tíðindum en gættu þess þó að halda sig á jörðinni. Lagði framkvæmdaráð SH til að Vestmannaeyjum einum yrði falið að afgreiða þetta magn. Frystihúsin í Eyjum hefðu á síðustu vertíð tekið þátt í tilraun SH til að frysta loðnuhrogn og því öðlast nokkra reynslu á þessu sviði. Það var líka ljóst að töluverður kostnaður myndi fljóta af hrognaverkuninni; byggja þurfti stóra tanka þar sem hrognin aðskildu sig frá aðskotahlutum og settust á botninn.

Sannleikurinn var sá að þó að tilraunasendingin vekti vonir þá var hrognavinnslan enn á tilraunastigi og því næsta víst að breyta þyrfti tækjum og bæta eftir því sem menn lærðu af reynslunni. Út frá hreinu peningasjónarmiði var því alls ekki hyggilegt að byggja upp tilraunavinnslu á mörgum stöðum; betra væri að byrja í Vestmannaeyjum og flytja síðan þekkinguna þaðan og í land, var niðurstaða framkvæmdaráðs.

En þó kóngur vilji sigla hlýtur byr að ráða. Hinn 23. janúar 1973 opnuðust iður jarðar upp um sprungu sem lá þvert um Heimaey og von bráðar var eins og eyjan stæði í björtu báli. Eldgos var hafið. Um leið urðu ráðagerðir SH-manna um söfn-





Hjalte Einarsson skoðar frysta loðnu í Japan árið 1977. Þetta sama ár lagði Hjalte mat sitt á karfa sem Japanir höfðu fengið frá Íslandi en voru ekki ánægðir með. Fór ekki á milli mála að sendingin var gölluð.

un og frystingu loðnuhroga í Eyjum að engu. Frystihús uppi á landi hlupu þegar í skarðið og þrátt fyrir afar skamman undirbúningstíma er þeim var gefinn tókst að safna ríflega 130 tonnum til að senda Japönum.

Ísinn var brotinn og Japanir fóru í vaxandi mæli að borða loðnuhrogn af Íslandsmiðum til bragðbætis með öðru fiskmeti og hrísgrjónum og þóttu bæði bragðgóð og mátulega stökk. Þau voru þó ekki seld sem loðnuhrogn heldur dulbúin sem sildarhrogn en SH og japanskir innflytjendur hafa unnið markvisst að því að breyta þessu þannig að loðnuhrognin þurfi ekki að sigla undir fölsku flaggi inn á diska japanskra neytenda.

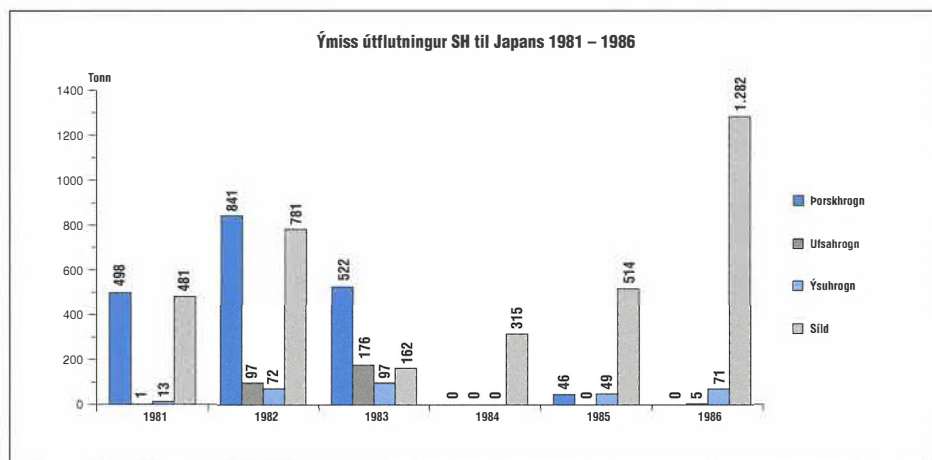
Rétt eins og með loðnuna var langur vegur frá því að viðskiptin með loðnuhrognin gengju snurðulaust fyrir sig. Miklar sveiflur hafa ævinlega sett svip á hrognasöluna (sjá súlurit á bls. 354).⁸

Það gegndi sama máli um loðnuhrognasöluna til Japans og loðnuna áður að þar voru Íslendingar brautryðjendur og nánast einir á markaðinum fyrstu árin. En þá komu Norðmenn til skjalanna og eftir það varð viðvarandi offramboð af loðnuhrognum á japönskum mörkuðum.

Karfinn slær í gegn

Þrátt fyrir hina hörðu samkeppni við Norðmenn héldu íslensku loðnuhrognin sessi sínum sem önnur af þeim tveimur vörutegundum er viðskiptin við Japani grundvölluðust á. Og það var ekki fyrr en eftir 1980 að hilla tók undir breytingar í þessum efnum; ekki vegna þess að Japanir væru orðnir leiðir á hrognunum, því fór fjarri, heldur kom hitt til að þeir hófu þá í ríkari mæli að kaupa aðrar fisktegundir en loðnu af Íslendingum.

SH hafði glímt við það allan 8. áratuginn, og reyndar lengur, að finna sjávarfang er félli í kramið hjá japönskum neytendum. Ýmislegt hafði verið reynt. Útflutningur hroga úr þorski, ýsu og ufsa til Evrópu stóð á gömlum merg. Á Japanseyjum eygðu forráðamenn SH von um að geta selt hrognin beint til neyslu, rétt eins og loðnuhrognin. Einnig hafði verið reynt að taka hrogn úr sild handa Japönum en



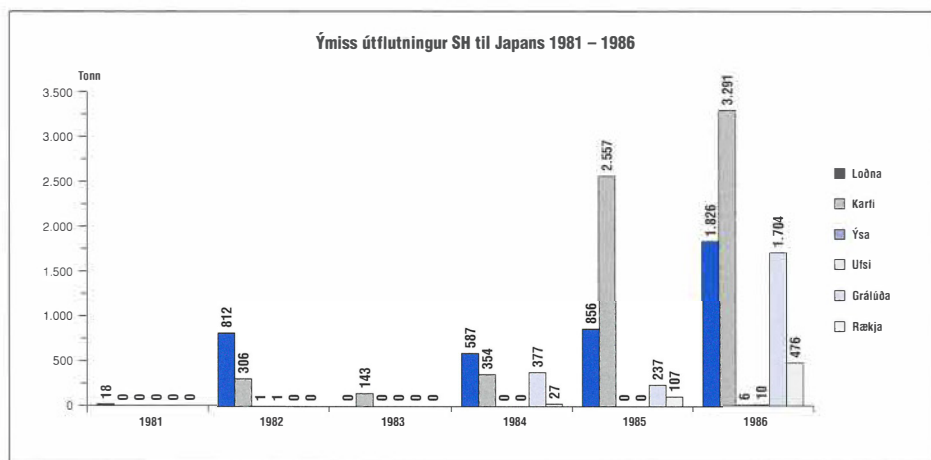
gengið brösuglega. Eitthvað var um að heilfryst sild væri seld Japönum en þeim fannst hún heldur smá en fúlsuðu þó ekki við henni eins og glöggst má sjá á súluritinu hér að ofan.

Árið 1977 hafði SH sent sýnishorn af heilfrystri grálúðu á Japansmarkað án þess að það vekti umtalsverða hrifningu og það var fyrst 1984 að um einhverja eftirspurn varð að ræða en þá seldi SH 377 tonn af grálúðu til Japans.

Sömu sögu var að segja af karfanum. Preifingar með hann hófust fyrst 1973 en þá var sýnishorn af karfa sent heilfryst til Japans og aftur 1976. Þessar tilraunir virtust ekki ætla að bera neinn árangur. Þó gerðist það 1977 að tímabundinn skortur varð á karfa í japönskum búðum og fengust Japanir þá til að borga það verð fyrir hann er íslensku hraðfrystihúsin gátu sætt sig við. Ekki tókst þó betur til en svo að þegar karfasendingin náði landi á Japanseyjum hafði rauði liturinn í roði karfans látið á sjá og ferskleiki fiskisins var dreginn í efa af japanska kaupandanum, TMS. Eyjólfur Ísfeld og Hjalti Einarsson, sem þá voru staddir í Japan að semja um sölu á loðnu, litu á karfann. Endaði sú skoðunarferð með því að Hjalti eyddi nokkrum dögum með japönskum starfsbróður sínum í frystigeymslu í Tokyo. Fóru þeir í gegnum alla sendinguna og mátu gallana er fólust helst í því að fiskurinn var byrjaður að láta lit og hafði auk þess verið skakkt hausaður. Japanir vildu skera hausinn af með skurði þvert yfir fiskinn en hausunarvélarnar voru stilltar þannig að þær sneiddu hann af með skáskurði.

Það var því ekki umdeilanlegt að karfinn var gallaður en hitt var aftur ekki alveg borðleggjandi hver ætti að bera skaðann. Japanskur eftirlitsmaður hafði fylgst með verkun aflans á Íslandi og var því grunnt á gömlu röksemdinni um að þar með væru frystihúsin laus allra mála, svo fremi eftirlitsmaðurinn samþykkti fiskinn. Það var hins vegar mat stjórnenda SH að skellurinn yrði of stór fyrir TMS ef ekkert yrði að gert og þeir einir látnir bera skaðann. Samið var um afslátt á allri sendingunni við TMS og Hjalti deildi honum niður á frystihúsin þannig að leitast var við að hvert hús bæri sitt tjón.⁹

En fall er fararheill. Sjö árum síðar, eða 1984, tóku íslenskir karfasjómenn að binda vonir við að umtalsverður markaður fyrir afla þeirra væri að opnast í Japan. Bandaríkjamenn og Sovétmenn voru þá óðum að losa sig við japönsk skip úr 200 mílna landhelgi sinni, að sama skapi dró verulega úr afla japanska úthafsflotans og stöðugt meiri fiskur var fluttur inn til landsins. Japanir höfðu ávallt verið miklar fiskætur og það breyttist ekkert þótt kostur úthafsflota þeirra væri stöðugt

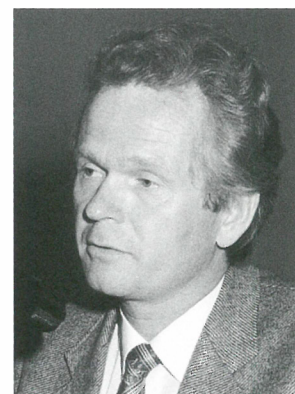


þrengdur. Reyndar hafði þessi atburðarás hafist strax á 8. áratugnum þegar þjóðir heims tóku almennt að helga sér 200 mílna fiskveiðilögsögu. Í kjölfarið gerðust Japanir þjóða stórtækastir í fiskkaupum.

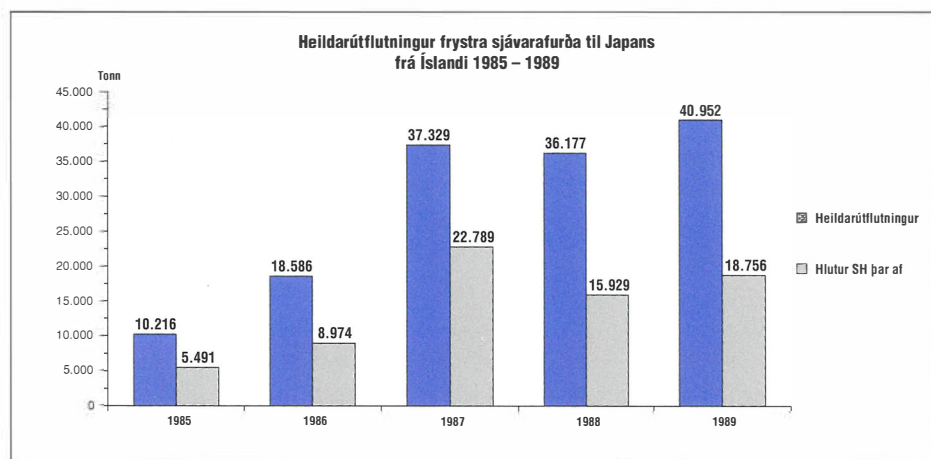
Þegar titið er á súlurit um innflytning SH til Japans fram eftir níunda áratugnum sést glögggt að Íslendingar gengu á lagið þegar japönskum sjómönnum var sífellt gert erfiðara um vik að koma niður trolli í fiskveiðilögsögum þjóðanna.¹⁰

Af súluritunum þremur hér að framan, að viðbættu því er sýnir loðnuútflytninginn 1974 til '87, má fá yfirlit yfir allar þær fiskafurðir er SH seldi til Japans á árabílinu 1981 til '86, að undanskilinni rækju. Kaldsjaðarrækjan íslenska byrjaði ekki að nema land í Japan fyrr en 1984 en eins og með allt annað fiskmeti, sem kemur á Japansmarkað, skiptir höfuðmáli að hún sé sem ferskust og litur hennar fallegur. Frýsting rækjunnar í hafi var því forsenda viðskiptanna við Japani sem borða hana oft hráa; stærri rækjan er gjarnan notuð í „Sushi“ á samnefndum matsölustöðum en sú minni höfð í „Sashimi“ en það eru hráir fiskréttir, borðaðir með sojasósu-ídyfu.

Það er skemmst frá því að segja að íslenska rækjan náði fljótlega fótfestu í Japan. Það sem hafði byrjað í 84 tonnum 1984 var komið í 476 tonn aðeins tveimur árum síðar og það þrátt fyrir að rækja Grænlandinga væri bæði stærri og raudari. Þetta var sama gróskan og mátti finna í heildarviðskiptum SH við Japan. Útflytningur



Ólafur Gunnarsson, framkvæmdastjóri sölumála hjá SH. Hann tók við því starfi þegar Árni Finnbjörnsson settist í helgan stein í árslok 1984.



*Frystitogarinn Júlíus Geir-
mundsson í eigu Gunnvarar
hf. á Ísafirði. Í ársbyrjun
1994 bættist hann í flota
þeirra frystiskipa sem SH
seldi fyrir. Enginn vafi er á
því að frystitogaravæðing Ís-
lendinga stuðlaði mjög að
auknum viðskiptum við Jap-
ani.*

Ljósm: Snorri Snorrason.



ingur þangað jókst hröðum skrefum og á fimm ára bili, frá 1985 til 1989, nálega fjórfaldaðist fiskútflutningur Íslendinga og SH til Japans.

Til að ná þessum áfanga höfðu margháttaðir erfiðleikar verið yfirstignir. Íslendingar höfðu verið frumherjar í loðnu- og loðnuhrognasölu til Japans og SH staðið þar í fylkingarbrjósti og leyst margháttuð vandamál er komu upp við framleiðslu og sölu afurðanna. Loðnan var ávallt erfið í flokkun, ekki hafði verið auðhlaupið að safna hrognunum og þegar það tókst vildu þau hlaupa í einn kökk sem virtist ógerlegt að ná í sundur öðruvísi en að brjóta. Skýringin var sú að fiskurinn var kominn of nálægt hrygningu þegar hrognataka fór fram og svil hængsins farin að spilla. Þannig lærðist Íslendingum að taka hrognin ekki of snemma, þegar þau voru enn mjúk og skorti stökkleikann sem var svo mikilvægur fyrir japanska neytendur, og að þvo þau vandlega til að ná sviljunum frá.

Þegar karfaævintýrið hófst og Íslendingar áttuðu sig á því að í augum Japana skipti höfuðmáli að rauði liturinn á fiskinum væri sem fallegastur tóku þeir að brjóta heilann um ráð til að verja fiskinn litarmissi. Lausnin var reyndar þekkt en gera þurfti tilraunir til að ná sem bestri niðurstöðu. Sölumiðstöðin og Bæjarútgerð Reykjavíkur stóðu að þeim í sameiningu og gekk allt eftir eins og best varð á kosið. Ráðið fólst í því að dýfa fiskinum í antioxidant-laun og íshúða vel. Antioxidant ver fiskinn fyrir áhrifum súrefnis en er ekki litarefni. Því skiptir höfuðmáli að það sé notað sem fyrst þar sem karfinn byrjar fljótt að missa lit eftir að hann hefur yfirgefið sín náttúrulegu heimkynni í sjónum.

Það reið á miklu fyrir SH og íslenska þjóðarþúið í heild sinni að vel tækist til um karfasöluna til Asíu, ekki síst í ljósi þess að markaðurinn í Sovétríkjunum dróst stöðugt saman. Þar kom 1991, í fyrsta sinn frá 1953, að enginn fiskur var seldur til Sovétríkjanna sem í lok ársins heyrðu sögunni til. Í staðinn var komið Samveldi sjálfstæðra ríkja. Þetta voru mikil umskipti frá þeim tíma þegar Sovétríkin voru meðal helstu fiskkaupenda af Íslendingum.

Fyrir SH voru viðskiptin við Sovétmenn lengst af ákaflega mikilvæg þótt forsendur þeirra breyttust töluvert í tímans rás. Þegar kom fram á níunda áratuginn fólst þetta mikilvægi einkum í því að Sovétmenn keyptu fyrst og fremst karfa og grálúðu af SH en markaðir fyrir þennan fisk voru þá ekki á hverju strái. „Keppinautar okkar öfunda okkur mikið af þessum viðskiptum“, sagði Ólafur Gunnarsson, framkvæmdastjóri sölumála hjá SH, á aðalfundi Sölumiðstöðvarinnar árið 1985.



Benedikt Guðmundsson, til vinstri, Gylfi Þór Magnússon, fyrir miðju og í ljósum rykfrakka, og Helgi Þórhallsson í Japansferðinni 1987.

Aðeins fjórum árum síðar hafði sagan breytt sér; þá fóru liðug 32 prósent karf-ans á markaði í Asíu, aðallega í Japan, en aðeins liðlega 16% til Sovétríkjanna sem 1983 höfðu keypt ríflega 53% alls þess karfa er Íslendingar fluttu út. Hluttur Asíu hafði þá ekki náð einu prósenti.

Það mátti glögt sjá af Sovétviðskiptunum að ávinningar í markaðsmálum eru aldrei í höfn í eitt skipti fyrir öll. Það þarf að næra markaðinn eins og ungbarn, vaka yfir honum og vera sífellt reiðubúinn að hlaupa eftir öllum hans dyntum eða að öðrum kosti að sveigja hann eftir höfði seljenda. Og þrátt fyrir gott markaðsstarf geta pólitískar og efnahagslegar forsendur breyst svo, jafnvel á einni nóttu, að margra ára uppbygging verði að engu. Um þetta eru samskipti SH við Sovétríkin gott dæmi.

Landnám í Tokyo

Martröð sölumannsins er að sjá viðskiptasamninga klúðrast og sölur verða að engu, svo ekki sé nú minnst á þau ósköp þegar heilu markaðssvæðin lokast skyndilega og verða jafn fjarlæg og reikistjörnurnar. Óneitanlega báru forkólfar SH þennan ótta í brjosti gagnvart Japansmarkaði. Í skýrslu stjórnar Sölumiðstöðvarinnar fyrir starfsárið 1986 til '87 er að finna þessi orð: „Enn er ekki fullreynt hversu öruggur japanski markaðurinn er fyrir frystar sjávarafurðir frá Íslandi. . . . Reynslan hefur . . . sýnt, að þeir [Japanir] geta verið fljótir að skipta um viðskiptasambönd, ef þeim býðst betur annars staðar. Þar með er ekki sagt, að þeir séu ekki góðir viðskiptavinir, þegar samningar hafa tekist.“

Um þessar mundir voru að verða miklar breytingar á útgerðarháttum Íslendinga er áttu eftir að blása nýju lífi í viðskiptin við Asíu og slá mjög á ótta manna um að einn daginn kynnu japanskir fiskinnflytjendur að snúa baki við Íslendingum. Frystitogararnir voru óðum að ryðja sér til rúms en á slíkum skipum hentar mjög vel að heilfrysta fisk sem er einkar heppilegt fyrir Asíumarkað þar sem SH hafði selt fiskinn að mestu óunninn að öðru leyti en því að stundum var hann hausskorinn og slægður.



Friðrik Pálsson árið 1988. Þetta voru erfiðir tímar fyrir SH og ekki sjálfgefið að menn rykju upp til handa og fóta að opna markaðsskrifstofu í Japan. Sérstaklega var útlitið dökkt hjá dótturfyrirtæki SH á Bretlandseyjum. Þrátt fyrir alla erfiðleikana samþykkti stjórn SH að slá til og senda Helga til Tókyo.

Þetta einkenni viðskipta SH í austurveg hefur haldið sér alla tíð og breyttist ekkert þegar fiskkaupmenn frá Taiwan og Suður-Kóreu tóku að eiga viðskipti við SH. Í öllum þessum þremur löndum, Japan, Taiwan og Kóreu, er rík hefð fyrir því að bera fiskinn heilan á borð; með roði, beinum og haus. En fyrir vikið þarf fiskurinn að líta vel út, til dæmis má rauði litur karfans ekki vera farinn að fölna mikið eða gulna þegar japanska húsmóðirin kemur í stórmarkaðinn að kaupa í matinn.

Því neitaði enginn að frystitogararnir stóðu mun betur að vígi en landvinnslan að uppfylla þessi skilyrði. Í stað þess að sigla með aflann ísaðan í land var hann frystur nánast um leið og hann kom inn fyrir skipshlið og þannig varðveittust gæði hans miklu betur en ella. En það vafðist lengi fyrir Íslendingum að skilja þessa miklu áherslu er Japanirnir lögðu á fallett útlit fisksins og grunuðu sumir þá um græsku og sögðu þetta aðferð þeirra til að lækka verðið.

Það má því segja að byltingarnar, sem skópu hina miklu sókn SH á Asíumarkaði á 9. áratugnum, væru af tvennum toga. Önnur var fjölgun íslenskra frystitogara en hin var breyting hugarfarsins. Útfallið var nefnilega að enda þótt úthafsskipafloði Japana ætti í vök að verjast þegar þjóðir heims tóku að helga sér 200 mílna fiskveiðilögsögu þá var ekki gefið mál að Íslendingar nytu góðs af. Sveltur sitjandi kráka en fljúgandi fær, segir gamall málsháttur og hvergi á þetta betur við en í sölumennsku. Nú reidd á frekar en nokkru sinni fyrr að grípa þau tækifæri er buðust í Japan.

Liður í þessari viðleitni var að jafnskjótt og Eyjólfur Ísfeld lét af störfum hjá SH, í árslok 1985, tók söluskrifstofa Sölumiðstöðvarinnar í Reykjavík yfir Japansmál er forstjórinn hafði áður farið með. Framkvæmdastjóri söluskrifstofunnar var þá Benedikt Guðmundsson en í ársbyrjun 1987 höfðu þeir vistaskipti, Benedikt og Gylfi Þór Magnússon í Þýskalandi, en báðir höfðu þeir að markmiði að auka fjölbreytni þess sem Japönnum var selt og vitaskuld að halda sem bestu sambandi við þá.

Flestir japönsku viðskiptavinirnir voru með skrifstofur í Evrópu og komu erindrekar þeirra oft til Íslands að skoða og semja um fiskkaup. Í kringum 1987 var fyrirtækið Taiyo Gyogyo (breytti nafni sínu seinna í Maruha) duglegast að treysta sambandið við Ísland. Það var eina japanska fyrirtækið sem hafði eftirlitsmann stöðugt í Reykjavík sem var ef til vill vegna þess að það var langstærsti asíski karfa-kaupandinn og eignaði sér heiðurinn af því að hafa innleitt íslenskan karfa í Japan. Aðrir kaupendur sem SH var í stöðugu sambandi við á þessum tíma voru til dæmis Hanwa Osaka og C. Itoh í London (seinna Itochu), Toyo Menka í Rotterdam (varð seinna Tomen Corporation), Nichirei í Amsterdam og Mitsubishi í Hamborg. Aðrir viðskiptavinir í Japan voru helstir frumkvöðullinn TMS og Sanyo.

Starfsmenn SH voru duglegir að endurgjalda þessar heimsóknir Japananna og fóru árlega nokkrar sölufærðir til Japans. Í ársbyrjun 1987 fóru þeir saman í eina slíka, Benedikt og Gylfi Þór. Í för með þeim var Helgi Þórhallsson sem ráðinn hafði verið til SH hálfu ári fyrr og átti hann eftir að koma mikið við sögu Sölumiðstöðvarinnar í Japan. Aðalerindi þremmenninganna var að semja um sölu á loðnu og loðnuhrognum eins og venja var á þessum árstíma. Auk þess að bindast fastmælum við sjö japanska kaupendur um sölu á ríflega 10 þúsund tonnum af loðnu og hrognum heimsóttu þremmenningarnir nokkur fyrirtæki til að sjá með eigin augum hvernig gengið væri frá íslenska fiskinum áður en hann færi á markað. Í viðtali við Frost, fréttablað SH, sagði Gylfi Þór við heimkomuna að slíkar heimsóknir væru ákaflega mikilvægar: „Við fengum þarna staðfest enn einu sinni hvað ferskleiki og frágangur vörunnar frá okkar hendi skiptir miklu máli.“

En þessi ferð varð þremningunum eftirminnileg fyrir fleira; tekist hafði að semja um sölu á meira magni við hærri verði en nokkur hafði þorað að vona. Í kjölfarið fylgdi ævintýrlega góð loðnuvertíð og var loðnan mun stærri en íslensku sjómennirnir áttu að venjast. Í Japan var hins vegar lítill fögnuður yfir þessum samningum. TMS hafði verið stórtækast og óttuðust keppinautar þess að það væri að yfirtaka markaðinn. En þegar kaupendur tóku að selja loðnuna áfram til full-vinnslufyrirtækjanna varð framboðið mun meira en eftirspurnin og verðið hriðfellt.

Í þessum dúr var lotterið sem SH tók þátt í austur í Asíu – og kostnaður við það fór vaxandi. Hinn nýi forstjóri SH, Friðrik Pálsson, lagði áherslu á náin tengsl seljanda og kaupanda en tíðum ferðum alla leið til Austur-Asíu fylgdi mikill kostnaðarauki fyrir söluskrifstofu SH í Reykjavík. En árangurinn varð líka umtalsverður; sala SH til Japans fór úr tæpum 5.500 tonnum árið 1985 í tæp 16.000 tonn árið 1988.

Það voru þó ekki kostnaðar- eða sölutölur sem hrundu af stað umræðu um landnám SH í Asíu heldur einkamál Helga Þórhallssonar en eftir ferðina í janúar 1987 hafði hann tekið við öllum daglegum samskiptum við japönsku kaupendurna. Hann hafði stundað framhaldsnám í viðskiptafræðum í Japan og var mæltur á japanska tungu.

Þegar kom fram á mitt ár 1988 undi eiginkona Helga, sem var ættuð frá Filippseyjum, sér ekki lengur á Íslandi og sá hann ekki annað ráð vænna en að segja upp vistinni hjá SH og flytjast búferlum út í heim. Um haustið kom hann að máli við Friðrik forstjóra og ræddu þeir framtíð Helga. Kom þar spjalli þeirra að þeir ákváðu að leggja það fyrir stjórn SH hvort hún vildi ekki stofna söluskrifstofu í Japan. Hugmyndin vatt upp á sig með þeim afleiðingum að hinn 12. janúar 1989 samþykkti stjórn SH að opna markaðsskrifstofu í Japan.

Þegar lítið er á þessa ákvörðun í ljósi þess, sem á eftir fór, þá deilir enginn um réttmæti þessa skrefs en þegar Friðrik byrjaði fyrst að viðra tillöguna hraus mörgum hugur við henni. Og þeim var ekki láandi að vilja halda í tauminn á forstjóranum. Ýmsir erfiðleikar stöðjuðu að SH á árinu 1988. Hvað eftir annað fóru heilu og hálfu stjórnarfundirnir í að ræða vandamál dótturfyrirtækisins í Bretlandi, IFPL, og var því jafnvel velt upp að selja fyrirtækið. Í Bandaríkjunum stríddi Coldwater við rekstrartap og var ekki frítt við að lánardrottnar þess væru farnir að ókyrrast.

Heima á Íslandi þótti frystihúsmönnum íslenska krónan alltof dýr miðað við erlenda gjaldmiðla og kenndu gengisskráningunni um þá spennitreyju er þeir voru í. Sölumiðstöðin fór ekki varhluta þessa erfiða efnahagsástands. Í maí 1988 var tekið fyrir allar lánveitingar til félagsmanna „vegna framleiðsluaukandi aðgerða“ og samþykkt að gaumgæfa vel rekstrar- og fjármál SH í leit að meðölum til hagræðingar og sparnaðar.

Til að bæta gráu ofan á svart harðnaði samkeppnin ákaflega í Japan þegar leið á árið. Á stjórnarfund SH í nóvember var fundarmönnum greint frá vaxandi erfiðleikum við að koma karfa, grálúðu og langlúru í verð þar austur frá, mest vegna aukins framboðs frá Sovétmönnum og stóraukinnar veiði Japana sjálfra á ýmisskonar flatfiski. Og í desember var bókað á stjórnarfund: „Japansframleiðsla á karfa er mjög illseljanleg.“

Það var því ekki við öðru að búast en að mönnum yxi í augum að opna skrifstofu í Japan, jafnvel í venjulegu árferði hefði það þótt mikið átak. En Friðrik hafði sitt fram, hann vildi blása til nýrrar sóknar inn á Asíumarkað og byggja á persónulegum og helst daglegum samskiptum við kaupendur.

Helgi Þórhallsson, á skyrtnni, og Gylfi Þór Magnússon, framkvæmdastjóri markaðsmála. Í maí 1989 byrjaði Helgi að setja upp markaðsskrifstofu SH í Tokyo.



Fyrsta íslenska fyrirtækið í Asíu

Í maí 1989 hóf Helgi Þórhallsson að setja upp hina nýju markaðsskrifstofu SH í Tokyo, um leið varð Sölumiðstöðin fyrsta íslenska fyrirtækið er hreiðraði um sig í landi hinnar rísandi sólar. Heima á Íslandi göntuðust menn með að nú væri SH búíð að taka á leigu heila hæð í miðborg Tokyo, samtals 52 fermetra, sem sagði sína sögu af landþrengslum þar eystra og smæð lóða er byggingaverktakar urðu stundum að setta sig við.

Næstu mánuðina hafði Helgi í mörgu að snúast. Eitt sérkenni viðskiptanna við Japani var að allir samningar voru gerðir við hin svokölluðu Trading Houses sem eru ekkert annað en gríðarlega fjársterk innflutningsfyrirtæki sem kaupa allt á milli himins og jarðar til að selja aftur japönskum heildsölum og framleiðendum. Nú varð það verkefni Helga að komast í persónulegt samband við hina raunverulegu kaupendur, mennina sem áttu fiskverkunarhúsin, og kanna hugi þeirra. Fyrir vikið stóðu samningamenn SH íðulega sterkara að vígi en ella þegar kom að söluviðræðum við stóru innflytjendurna. Þeir vissu hvað framleiðendurnir voru tilbúnir að borga innflytjandanum og hvaða magn þeir voru reiðubúnir að kaupa.

Annað hlutverk Helga var að svara fyrirsögunum og leita sem gleggstra upplýsinga um fiskmarkaðinn í Japan handa félögum sínum heima á Íslandi en þar mæddi hin daglega sala til Japans mest á Jóni Magnúsi Kristjánssyni. Að mati Helga hlaut þó von bráðar að sjá fyrir endann á þessum viðskiptamáta við Japani. Hann dró enga dul á þá skoðun sína að fyrr eða síðar hlytu sölumálin að flytjast til skrifstofunnar í Tokyo, það væri einfaldlega of dýrt að einskorða hlutverk hennar við að afla upplýsinga.

Þetta var reyndar mjög í samræmi við skoðanir manna heima á Íslandi. Fyrst þegar ákveðið var að hefja landnám í Japan hafði stjórn SH samþykkt að stofna söluskrifstofu í Tokyo en verið ráðið frá því af mönnum er þekktu til í viðskiptalífi Japana. Þeir höfðu bent á að ef Sölumiðstöðin færi of geyst af stað gæti það stuðað japanska kaupsýslumenn og gert þá erfiðari viðfangs en ella. Markaðsskrifstofan varð því ofan á í bili en það kom engum á óvart þegar henni, í nóvember 1990, var breytt í sjálfstætt dótturfyrirtæki Sölumiðstöðvarinnar, Icelandic Freezing Plants Corporation, Japan, (skammstafað IFPC). IFPC varð um leið fyrsta íslenska fyrirtækið í gjörvallri Asíu en fyrsti framkvæmdastjóri þess var Helgi Þórhallsson.

Stofnun hins nýja dótturfyrirtækis SH í Japan var fagnað með vígsluhátíð á Tor-

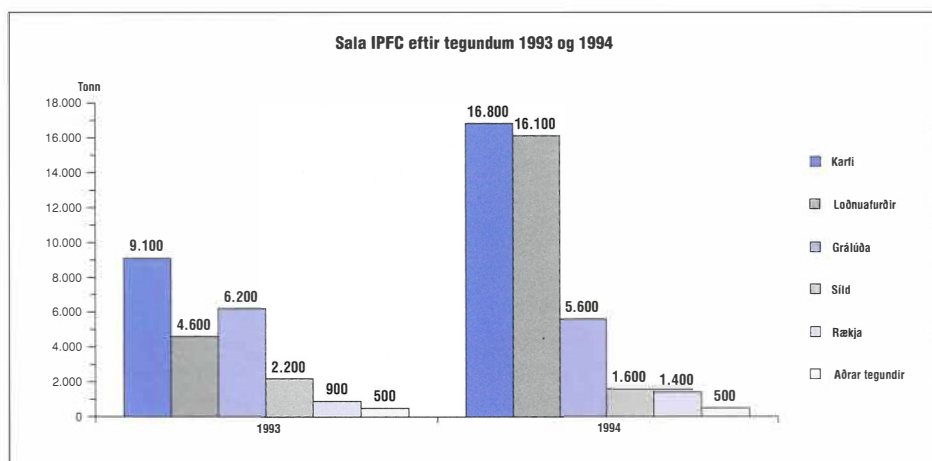
anomon Pastoral hótelinu sem var í næsta nágrenni við höfuðstöðvar IFPC. Um þær mundir var forseti Íslands, frú Vigdís Finnbogadóttir, stödd í Tokyo og var hún heiðursgestur á hátíðinni og ávarpaði viðskiptavinum SH er þar voru staddir. Helgi Þýddi yfir á japönsku og féll ræða og nærvera forsetans í kramið hjá Japönunum og sýndi þeim svart á hvítu þann staðfasta ásetning stjórnenda SH að láta til sín taka svo eftir yrði tekið í fiskviðskiptum Japana. Friðrik Pálsson forstjóri, sem flutti opnunarræðuna, og Gylfi Þór Magnússon, framkvæmdastjóri sölumála SH, undirstrikuðu þetta í samræðum sínum við gesti á vígsluhátíðinni. Það vaki þó einna mesta eftirtekt japönsku gestanna að fisksölumaður frá Íslandi skyldi tala mál þeirra en því áttu þeir ekki að venjast um evrópska fisksölumenn.

Þessi róttæku umskipti komu fáum á óvart. Að vísu höfðu Japanir ekki orð á sér fyrir að vera manna auðveldastir í viðskiptum. Jón Ingvarsson, stjórnarformaður SH, hafði orðað það svo þegar hann á félagsfundi í október 1990 kynnti væntanlegar breytingar á markaðsskrifstofunni í Tokyo: „Japanski markaðurinn er að mörgu leyti erfiðari viðureignar en aðrir markaðir okkar, þar sem þar gilda afar mótaðar reglur um form viðskiptanna, sem erfitt er að breyta. Á því er þó smátt og smátt að verða breyting og teljum við rétt að sjá hvernig okkur vegnar.“

Annar ókostur Japansmarkaðar voru sveiflurnar er settu mark sitt á hann. Þannig hafði SH selt þangað 24.000 tonn árið 1989 eða um fjórðung af allri útflutningsvöru sinni. Árið eftir hafði tonnafjöldinn dottið niður í 18.200 tonn sem var 19,6% af útflutningi SH það ár. Jón Magnús Kristjánsson, sem tók við af Helga í Tokyo á miðju ári 1994, útskýrði þessar sveiflur: „Starfsemi SH í Tókýó er að miklu leyti háð framleiðslu- og söluárangri í vertíðarvörum, s. s. loðnu, loðnuhrognum, síld og nú síðustu árin úthafskarfa. Því getur salan sveiflast mikið til milli ára.“

En hið neikvæða hlaut þó að blikna hjá tölum yfir viðskipti SH við Japani. Árið 1991 varð metár í útflutningi frystra sjávarafurða frá Íslandi og þrátt fyrir að nánast ekkert væri fryst af loðnu á vertíðinni og lítið af síld þá jókst heildarvelta Tokyo-skrifstofunnar um ríflega 30% frá því árið á undan. Karfi og grálúða höfðu bætt upp loðnuviðskiptin og gott betur.

Ári seinna voru allt aðrar tölur uppi á teningnum. Salan til Japans hafði þá dregist saman um liðug þrettán prósent en vaxið um rúm 70% til Taiwan en bæði þessi lönd, að viðbætti Kóreu, voru á könnu skrifstofunnar í Tokyo. En þar sem helsti Asíumarkaður SH var í Japan þýddi þetta að árið 1992 varð liðlega 6% samdráttur í fisksölu IFPC í Asíu.



Tokyoskrifstofan opnuð þann 15. nóvember 1990



„Tími vísluhátiðarinnar var stílltur inn á heimsókn forseta Íslands, frú Vigdísar Finnbogadóttur, til Tokyo,“ segir Gylfi Þór Magnússon. Hér sést Helgi Þórhallsson bjóða frú Vigdís velkomna á skrifstofu hins nýja fyrirtækis SH í Tokyo.



Á skrifstofunni afhenti frú Vigdís áritaða mynd af sér en Helgi gaf forsetanum keramikvasa frá Glit sem á var prentað merki SH og dagsetning í tilefni af opnun söluskrifstofunnar. Friðrik Pálsson forstjóri fylgdist með.



Forsetinn flytur ræðu og Helgi túlkar á japönsku.



Forsetinn, Friðrik Pálsson og Helgi Þórhallsson bjóða gesti velkomna til vísluhátiðar hinnar nýju skrifstofu. Athöfnin fór fram á Toranomom Pastoral hótelinu í Tokyoborg.



Friðrik Pálsson ávarpar gesti.



Frú Vigdís og Friðrik virða fyrir sér krásirnar sem yfirmatreiðslumaður hótelsins hefur matbúið í tilefni dagsins. Allt er gert úr besta hráefni frá Íslandi sem matreiðslumaðurinn fékk sérstaklega sent frá Sölumidstöðinni; humar, rækju, hörpuskelfiski, karfa, grálúðu, þorski og ýsu.



Ræðumönnum klappað lof í löfa. Glæsilegt veisluborðið býður.



Frú Vigdís ræðir við gestina. Helgi tulkar.

Jón Magnús Kristjánsson tók við af Helga sem framkvæmdastjóri Tokyoskrifstofunnar á miðju ári 1994. Hér er Jón Magnús í góðra vina hópi. Róbert Þorsteins-son sölustjóri snæðir með þrjónum.



Árið eftir tókst að snúa leiknum SH í hag og 1994 rauk útflutningur SH til Asíu upp um 80%, fór úr liðlega 23.000 tonnum í rúm 40.000 tonn er gáfu 7,1 milljarð í sölutekjur á móti 3.5 milljörðum árið áður.

Ástæður þessara stóru stökka voru fyrst og fremst feikna góð loðnuvertið, mikill karfaafli á djúpmiðum og þrotlaust markaðsstarf SH í Asíu. Auðvitað skipti það líka miklu máli að árið 1994 áttu hvorki Norðmenn né Kanadamenn neina loðnu að bjóða Japönnum en þeir höfðu verið ráðandi á þessum markaði og Íslendingar komið í kjölfar þeirra. Það var þó engan veginn sjálfgefið að íslenskum útgerðarmönnum tækist að hlaupa í skarðið fyrir þessar þjóðir. Þvert á móti spáðu menn því í Japan að loðnuneysla þjóðarinnar myndi dvína en það fór á aðra lund. Frystingin stórkjókst á Íslandi og loðnuneysla Japana fór yfir 30 þúsund tonn árið 1995.

„Þetta er ágætt dæmi um litla ljóta andarungann sem reyndist í raun vera svanur,“ segir Jón Magnús. „Okkar loðna hafði alltaf þótt of lítil í samanburði við þá kanadísku og norsku en þegar við vorum orðnir einir á markaðinum áttuðu Japanir sig á því sem aldrei fyrr að bragðgæði íslensku loðnunnar eru miklu betri en þeirrar kanadísku. Og það var ekki að sökum að spyrja, loðnuneysla jókst þvert ofan í allar spár. Þessa nýju sóknarmöguleika hafa framleiðendur heima á Íslandi nýtt sér ákaflega vel.“¹¹

Í fjögur ár, 1994, '95, '96 og '97, hafa Íslendingar setið einir að loðnumarkaðinum í Japan en nú er útlit fyrir að það muni breytast þegar Kanadamenn hefja loðnufrystingu á ný. „Við verðum þá að vera betri en hinir og standa okkur,“ segir Jón Magnús um þessar framtíðarhorfur og óneitanlega hefur staði íslensku loðnunnar aldrei verið sterkari á Japansmarkaði en einmitt nú. Reyndar á þetta við um allan Asíumarkaðinn því að sölusvæði IFPC er í raun Asía öll en þróunin hefur orðið sú að í Japan, Taiwan og Suður-Kóreu er að finna mikilvægustu markaði fyrirtækisins.

Viðskiptin við Taiwan hófust árið 1987 þegar þarlendur kaupmaður lét uppi áhuga sinn við SH-menn á grálúðu. Og viðskiptin urðu eftirminnileg. Kaupandinn kom til Íslands og greiddi fyrir fiskinn í reiðufé en því áttu sölumenn SH ekki að venjast. Allar götur síðan hafa Taiwanbúar verið iðnir við grálúðukaupin en verr hefur gengið að selja þeim aðrar tegundir, mest vegna strangra innflutningshafta. Sömu sögu er að segja af markaðinum í Suður-Kóreu, það hefur verið afskaplega einfalt að eiga við hann, mest vegna þess að Kóreubúarnir hafa nánast eingöngu keypt heilan karfa og innflutningshöft staðið í vegi frekari viðskipta. Rekja má



Helgi Þórhallsson á aðalfundi SH 1991. Magnús Magnússon, frá söluðeild SH er á endanum vinstra megin, en hann hafði um skeið séð um alla rækjusölu til Japans. Á hina hönd Helga eru Indriði Ivarsson, söluðeild SH, og Jón Steinþórsson, Kópavogi. Við næsta bord situr Hansína Einarsson dóttir, Hnífsdal. „Eitt sem einkenndi söluina til Asíu var það að mest allt var heill fiskur, með haus eða hausskorinn og slægður“, skrifði Helgi í bréfi til Hjalta Einarssonar. „Vegna áherslu okkar framleiðenda á að selja meira unnar vörur þá reyndum við stöðugt að hvetja okkar kaupendur til að kaupa af okkur flakapakkningar. Okkur varð þó lítið ágengt þar,

nema hvað sala sildarflaka smájókst. Það einfaldlega hent-
aði okkar kaupendum að kaupa minna unnar vörur. Á öll-
um þremur Asíumörkuðunum, Japan, Taiwan og Kóreu, er
rík hefð fyrir því að borða fisk heilan með roði og beinum og
erfitt fyrir utanaðkomandi að reyna að hafa áhrif á það. Eg
leit reyndar alltaf þannig á dæmið að við værum þarna að
fá miklu meira verðmæti út úr hverjum veiddum fiski heldur
en á Ameríku- og Evrópumörkuðunum því að roð, bein og
stundum hausar líka voru allt saman mikilvægir fiskpartar
til að fullnægja þörfum markaðanna.“

upphaf karfaviðskipta SH við Suður-Kóreu aftur til ársins 1985 en miklar sveiflur hafa alla tíð sett mark sitt á þau, mest vegna hinnar miklu spákaupmennsku sem einkennir þessi fiskkaup Kóreubúa. Þetta á rót sína í því að þeir borða karfann aðallega í tengslum við tvær hátíðir, þakkarhátíðina á haustin og kinværka nýárið í febrúar. Vandamál kaupmannsins er að áætla væntanlega karfaeign keppinautanna þegar hátíðarnar ganga í garð og birgja sig upp í samræmi við hana.

Enda þótt þessi þrjú lönd, einkum þó Japan, hafi gefið IFPC ákaflega frjóan jarðveg að sá í hafa stjórnendur fyrirtækisins, fyrst Helgi og síðan Jón Magnús, leitast við að færa út markaðssvæði hennar. Horft hefur verið yfir til hins stóra markaðar í Kína en SH seldi Kínverjum nokkra loðnu á árinu 1987 og standa vonir til að vinna megi þar öflugan markað fyrir hraðfrystar afurðir frá Íslandi. En menn hafa ekki aðeins verið í markaðsleit; vöruúrvalið hefur verið aukið og þróað. Til dæmis er SH stærsti útflytjandi ígulkerahrogna á Íslandi, en þau eru flutt með flugvélum á Japansmarkað. Þá hefur Sölumiðstöðin, í samvinnu við bændur og japanska kaupendur, tekið sér fyrir hendur að vinna hrossakjöti markað í Japan.

Þannig hefur loðnugjöf SH til Japans árið 1967 borið ríkulegri ávöxt en jafnvel bjartsýnustu menn þorðu að vona í upphafi. Gjöfin forðum hefur leitt af sér viðskipti sem nú á ofanverðri 20. öld eru þjóðarbúskap Íslendinga afskaplega mikilvæg. Grundvöllur þeirra er vönduð framleiðsla eða eins og Helgi Þórhallsson orðaði það þegar hann í byrjun ágúst 1994 kvaddi Tokyoskrifstofuna til að flytjast í aðra heimsálfu: „Okkar styrkur er sá að við höfum byggt upp betri gæðaimynd en aðrir með markvissu gæðaeftirliti og teljum okkur því eiga auðveldara með að selja heldur en aðrir á kaupendamarkaði.“¹²

*Horft út um skrifstofuglugg-
ann hjá Róbert. Tokyo
Tower blasir við.*



Eftirmáli

Í stórborginni Tokyo

Það er villugarnt í Tokyo. Kennileiti eru fá og fólksfjöldinn gífurlegur. Enginn ákveðinn miðbær er í borginni, byggingarstíllinn er sundurlaus. Þarna ægir saman nýmóðins skrifstofubyggingum og gömlum japönskum húsum í hefðbundnum stíl. Það kemur því á óvart hversu auðvelt er að finna aðsetur dótturfyrirtækis SH, Icelandic Freezing Plants Corporation, í þessari gríðarlega stóru borg. Lykilorðið er Tokyo Tower. Þessi turn er stæling á Eiffelturninum í París, byggður í tilefni Olympíuleikanna 1964. Hann gnæfir 330 metra upp í loftið (er heldur hærri en franska fyrirmyndin) og eykur það enn á notagildi turnsins að hann rís á hæð, að minnsta kosti sem vegvísir.

Til að koma mér að efninu þá er þessi turn í aðeins nokkur hundruð metra fjar-



Shummit Toranomon byggingin fyrir miðri mynd. Ef vel er rýnt má sjá Icelandicmerki SH á einum skrifstofuglugganum.

lægð frá aðsetri SH í Tokyo og blasir við út um glugga skrifstofunnar íslensku. Þannig getur ferðalúinn Íslendingurinn tekið stefnuna fyrst á turninn, sem sést nánast alstaðar að úr borginni, og síðan á gráa sjö hæða byggingu, hina svokölluðu Shummit Toranomon Building, þar í nágrenninu sem virðist afskaplega löng og mjó í augum ferðamannsins.

Leið okkar liggur um Toranomon, sem er hluti af Minatō-ku-hverfi, en í þessum borgarhluta hóf SH athafnasemi sína árið 1989 og hefur ekki farið þaðan síðan. Á þessum tíma hefur skrifstofan þó einu sinni verið flutt um set þegar hún í árslok 1992 var opnuð í rúmbetra húsnæði í Shummit Toranomon byggingunni. Þar uppi á fimmtu hæð slær hjarta SH í Tokyo undir öruggri stjórn Jóns Magnúsar Kristjánssonar framkvæmdastjóra. Síðan í marslok (1997) vinna þarna sex manns en höfðu áður verið fimm.

Þetta er vinnusamur hópur sem selur tugi þúsunda tonna árlega (38. 286 tonn 1995 og 50.640 tonn árið 1996) og veltir mörgum milljörðum á ári fyrir íslenskan

Hún er ekki stór skrifstofa SH í Tokyo en veltir engu að síður milljörðum. Takako Shindo horfir í átt að ljósmyndaranum en Arata Izawi hraðar sér út af myndinni.



hraðfrystiðnað (6,3 milljörðum íslenskra króna 1995 að fob-verðmæti er fór í 7,4 milljarða árið eftir).

Skrifstofurýmið gefur þessi miklu umsvif þó engan veginn til kynna. Það er um 80 fermetrar, hólfað niður með léttum striga-milliveggjum, brjóstþæðarháum. Frammi á ganginum, þar sem komið er úr lyftunni, er um 15 fermetra pláss sem einnig tilheyrir skrifstofunni svo að samtals er hún 95 fermetrar.

Af sex starfsmönnum Tokyoskrifstofunnar eru Jón Magnús og Róbert Þorsteinson einu Íslendingarnir. Auk yfirstjórnunarinnar annast Jón Magnús öll viðskipti með loðnu og loðnuhrogn. Helsti viðskiptavinurinn, hvort heldur litið er á magn eða verðmæti, er Nomura Trading sem árið 1996 keypti um 12% af því fiskmagni sem skrifstofan seldi. „Þeir kaupa af okkur allar helstu afurðir sem við seljum til Japans,“ segir Jón Magnús, „karfa, grálúðu, loðnu og loðnuhrogn, sild og rækju.“

Enginn annar viðskiptavinur náði að fara yfir 10% markað, hvort heldur litið var á magn eða verðmæti. Maruha (áður Taiyo Gyogyo) komst næst því en Maruhamenn voru meðal þeirra fyrstu í Japan til að hefja viðskipti við SH og þeir hafa löngum verið stórtækir kaupendur karfa og grálúðu frá félaginu

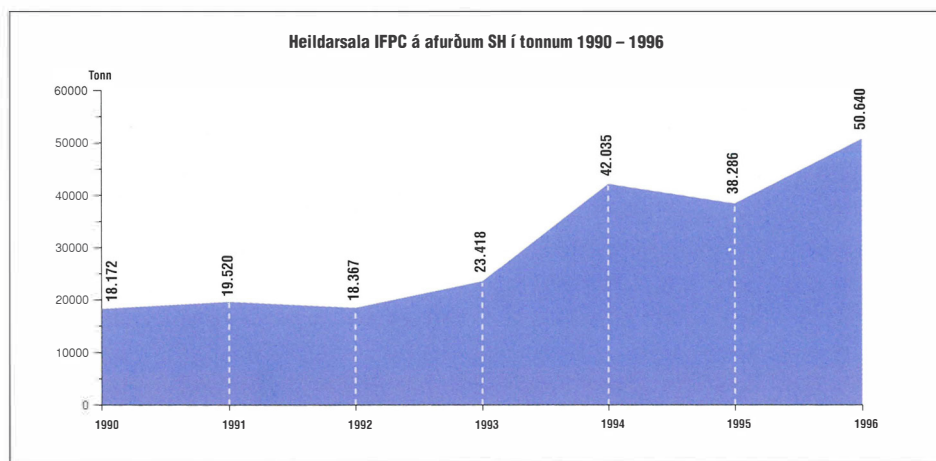
„Við eigum líka mjög náið og gott samstarf við Kasho en TMS, okkar fyrsti viðskiptavinur í Japan, sameinaðist því fyrirtæki fyrir um ári síðan. Þeir kaupa af okkur ýmsar afurðir, meðal annars smokkfisk frá fyrirtæki í Mexíkó sem Grandi og Þormóður rammi eiga hlut í“, upplýsir Jón Magnús. „Þá hefur Kasho tekið við því hlutverki TMS að vera mikilvægasti kaupandi okkar að loðnuhrognum.“

Tokyoskrifstofan selur langmest til risafyrirtækja af tvennum toga. Maruha og Nomura eru ágætis fulltrúar þessara tveggja hópa. Litum aðeins nánar á þau. Maruha ræði áður yfir stórum úthafsflota er veiddi um öll heimsins höf. Tvö hundruð mílna fiskveiðilögsaga þjóðanna og mikill aflasamdráttur á heimamíðum varð þessum flota að aldurtila en þá gerðu stjórnendur Maruha sér litið fyrir og hófu stórtæk fiskkaup um allan heim. Þeir áttu birgðageymslur og gott dreifingarkerfi sem nýttist þeim vel. Maruha er engan veginn eina japanska útgerðarfyrirtækið

sem tók þennan pól í hæðina en það hefur orðið þeirra langsamlega stærst. Fyrirtækið lætur sér ekki nægja að kaupa og selja fisk, það á verksmiðjur og selur undir eigin vörumerki, sem er vel þekkt á smásölumarkaði, og er þá ekki nándar nærri allt talið enda eru umsvif þess ekki einskórðuð við fisk.

Þannig getum við sagt að Maruha sé fulltrúi fiskfyrirtækja. Nomura er af allt öðru sauhúsi. Það flokkast með hinum stóru Trading Houses, eða Vöruhúsum, sem snúast í öllu. Þau eru fjársterk og stunda bæði innflutning og framleiðslu. Hanwa Osaka er til dæmis á þessum væng. Það kaupir meðal annars fisk frá Íslandi en stundar jafnframt mjög fjölbreytt viðskipti; er í inn- og útflutningi og eigin framleiðslu. Angar allra stærstu vöruhúsanna teygja sig nánast inn á öll svið japansks efnahagslífs; þau sýsla með málma, eru í efnaíðnaði, olíuviðskiptum, matvælaíðnaði, vélum og rafeindavörum og þannig mætti hæglega æra óstöðugan án þess þó að listinn yrði tæmandi. En við skulum ekki týna okkur í þessari upptalningu heldur snúa okkur að fiskhöndluninni aftur. Vöruhúsin selja fiskinn áfram til heildsala og lána andvirðið gjarnan til þriggja mánaða eða lengur en þessi langi lánstími endurspeglar ákaflega sterka fjárhagsstöðu húsanna.

Eins og áður segir fer meiri hluti af sölu Tokyoskrifstofunnar til stórra fiskfyrirtækja, sem eiga sér svipaða forsögu og Maruha, eða til stóru Vöruhúsanna. Sé litið á japanska markaðinn einan fer nánast allt til fyrirtækjarisa á borð við þessi sem hér eru talin. Því má þó ekki gleyma að Tokyoskrifstofan selur til fleiri landa.



Ásamt því að höndla með loðnuafurðir hefur Jón Magnús einnig séð um viðskipti SH við önnur lönd í Asíu. Þar eru Taiwanbúar þyngstir á metunum en þeir keyptu rúm 5.400 tonn árið 1996, aðallega grálúðu. „Taiwan er reyndar sjötta mikilvægasta viðskiptaland SH ef litið er á verðmæti,“ bendir Jón Magnús á. „Japan er númer eitt, þá Bandaríkin, Bretland, Þýskaland, Frakkland og Taiwan. Í Taiwan erum við að selja til fjölskyldufyrirtækja, öndvert við það sem gerist í Japan. Þau hafa reynst okkur afar góðir viðskiptavinir, ekki síður en Japanir.“

Suður-Kórea, Hong Kong og Kína eru einnig á sölukorti Jóns Magnúsar. Kóreukarfi (það er heilfrystur með haus) er vinsælastur hjá Kóreubúum.

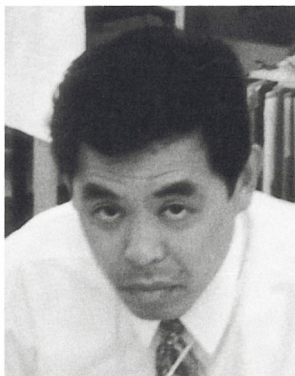
„Það er athyglisvert við Kóreubúana að þeir borða fiskinn með haus og sporði. Það er varla að þeir skilji beinin eftir, meira að segja innnyflin eru snædd,“ segir Jón Magnús. „Þetta býður augljóslega upp á margháttada möguleika á að selja þeim maga, fés, lifur og fleira en hingað til hefur það ekki verið hægt vegna strangra



Jón Magnús Kristjánsson, framkvæmdastjóri Icelandic Freezing Plants Corporation í Tokyo.



Róbert Þorsteinsson, sölustjóri SH í Tokyo.



Yasuharu Arai hefur verið á Tokyoskrifstofunni síðan 1991.



Takako Shindo er fædd í Nagano (japönsku Ölpunum) en þar var aðalmarkaður SH fyrir hrossakjöt og þar verða Vetrarólympíuleikarnir 1998 haldnir. Hún er gjaldkeri skrifstofunnar og sér um bókhald.

innflutningshafta stjórnvalda. Þetta er þó að breytast því að 1. júlí á þessu ári [1997] mun innflutningur verða gefinn frjálfs.“

Í Kína er vaxandi markaður fyrir sjófrysta og soðna rækju í skel. „Við seldum þangað 105 tonn í fyrra, langmest rækju, og stefnir allt í að tonninn verði 1000 á þessu ári,“ segir Jón Magnús. „Það er býsna mikill ævintýrabragur á þessum Kína-viðskiptum. Kínverjarnir eru ennþá að læra en margir þeirra halda að það sé nægjanlegt að verða sér úti um faxtæki og síma og þá sé hægt að ráðast í alþjóðleg viðskipti. Því neitar enginn að þarna er stór markaður og fjölbættir möguleikar. En þeir eru líka ófáir sem hafa farið flatt á Kínaviðskiptum síðustu misserin. Markmið okkar er að byggja upp traustan kaupendahóp, líkt og við höfum í Taiwan og Japan. Rækjusalan brýtur ísinn og mun smita út frá sér. Það er auðvelt fyrir okkur að láta sýni af öðrum afurðum fljóta með rækjugámunum til kynningar í Kína. Við höfum líka selt loðnu þarna austur og vonumst til að hún muni ná þar fótfestu en þetta tekur tíma og við viljum ekki rasa um ráð fram í þessum efnum.“

Róbert er sölustjóri og hefur með höndum alla karfa-, grálúðu- og rækjusölu skrifstofunnar í Japan. „Þetta gengur þannig fyrir sig,“ útskýrir Róbert, „að þegar skipin landa heima fæ ég tölur um aflann og hef samband við viðskiptavininn okkar hér í Japan og við semjum um verð. Kaupin eru þó ekki endanlega ráðin fyrr en skoðunarmaður japönsku fyrirtækjanna á Íslandi hefur tekið út aflann og staðfest að hann sé með þeim hætti sem þeir vilja. Með þessu móti er komið í veg fyrir öll eftirmál. Þetta hefur líka góð áhrif á áhafnir frystitogaranna sem fá nær samstundis að vita ef eitthvað er að. Það má segja að þetta efli gæðavitund þeirra. Við biðum alltaf með afskipun þangað til menn eru orðnir sammála um gæði fisksins. Þremur vikum eftir að farmurinn leggur af stað er hann greiddur af kaupandanum en venjulega tekur það fiskinn sex vikur að ná til Japans en við sjáum um að koma honum á leiðarenda þangað sem kaupandinn vill fá fiskinn.“

Það skal þó tekið fram að ekki eru allir viðskiptavinir okkar með eigið gæðamat á Íslandi. Smærri japönsku fyrirtækin, Taiwanar og Kóreubúar leggja iðulega traust sitt á gæðaeftirlit skipanna og eftirlitsmenn SH.“

Á þeim áratugum, sem liðnir eru frá því að SH hóf glímuna við Asíumarkað, hefur félagið öðlast mikla reynslu í viðskiptum við Japani. Japanir hafa reynst ákaflega traustir kaupendur og hefur það ekki gerst í manna minnum að Tokyo-skrifstofan hafi tapað fé vegna vanskilamanna. Japönsku fiskkaupendurnir hafa lært á einstakar útgerðir á Íslandi og halda tryggð við tiltekna framleiðendur og frystitogara. Elsti viðskiptavinur SH í Japan, TMS, sóttist til dæmis mjög eftir að kaupa loðnuhrogn af Einari Sigurðssyni í Vestmannaeyjum, og síðar sýni hans Sigurði, en núna hefur Kasho tekið við því hlutverki eftir að þessi tvö fyrirtæki sameinuðust. Maruha kaupir afla Gnúps, Hrafn Sveinbjarnarsonar og Snorra Sturlusonar og Sanyo vill allra helst afla Grandatogarans Örfiriseyjar

Þessi mikla tryggð Japana við tiltekna frystitogara er skiljanleg þegar það er haft í huga að gæði aflans sem þeir færa að landi eru venjulega svipuð frá einni veiðiferð til annarrar. Þannig læra þeir hvaða skip færa aflann að landi eins og þeir vilja og hverjum má treysta til að útvega reglulega þær afurðir sem markaðurinn kallar eftir.

„Við höfum unnið markvisst að því að tengja skip við ákveðna kaupendur,“ segir Jón Magnús. „Kaupendur þekkja þó ekki annað en framleiðendanúmerin. Það er líka hagstætt að nota þau vegna tungumálaörðugleika en Asíubúar eiga mjög erfitt með að bera fram íslensk nöfn. Þá eru tölurnar mun hentugri. Kóreumenn vilja til dæmis eiga viðskipti við númer 707 sem gefur vinsælasta Kóreukarfann en þeir

hafa ekki hugmynd um að 707 er í raun Perney, skip Granda, en áhöfn hans hefur lagt sig mjög eftir að sinna Kóreumarkaðinum og hefur þar stærsta markaðshlutdeild íslenskra framleiðenda. Í rækjunni eru þessi sambönd enn sterkari. Þar eru kaupendur ákaflega harðir á því að fá rækjuna undir sínum gamalkunnu framleiðendanúmerum. Þannig myndast langtímasamband á milli tiltekins framleiðanda og kaupanda og báðir telja sér skylt að þjóna hinum sem allra best. Í þessu felst líka ákveðin áætlunargerð. Kaupandinn veit að skipið mun landa einu sinni í mánuði og hann gerir sér einnig nokkuð góða hugmynd um aflann, bæði magn og útlit.“

Snúum nú út í örlitið aðra sálma. Þau viðskipti, sem okkur hefur orðið tíðræddast um hér að framan, eru kennd við umboðssölu. Þetta þýðir með öðrum orðum að viðkomandi aðili, í okkar tilfelli Tokyoskrifstofan, er milligöngumaður á milli framleiðenda og kaupanda. Starfsmenn hennar kynna vöruna, selja og veita þá þjónustu sem kaupandinn óskar eftir og nauðsynleg er til að af sölnunni geti orðið. Fyrir þetta þiggur skrifstofan umboðslaun sem er tiltekin prósent af sölnunni.

„Við erum þó engan veginn að selja fisk eingöngu frá íslenskum framleiðendum,“ segir Jón Magnús. „Við fáum til sölu fisk frá til dæmis Mexíkó, Falklandseyjum, Grænlandi, Noregi, Rússlandi og Færeyjum en hann fer nánast allur í gegnum sölukerfi SH heima á Íslandi. Við eigum afskaplega gott samstarf við þá heima á aðalskrifstofunni, þeir sjá um kaupin og athuga hvort gæðin standist þær kröfur sem við setjum en okkar er að selja fiskinn.“

Ekki má gleyma því að enda þótt drýgstur hluti viðskipta Tokyoskrifstofunnar sé með þessum hætti þá hóf hún að kaupa og selja fyrir eigin reikning fljótlega eftir að hún var stofnuð í nóvember 1990.¹³ Og erum við þá komin inn á starfssvið sölustjórans Yasuharu Arai.

Hann var fyrsti sölumaðurinn sem Helgi Þórhallsson kallaði á sér til aðstoðar. Arai hóf störf hjá Tokyoskrifstofunni í ágúst 1991 og hefur verið þar síðan. Hann sér um rekstur skrifstofunnar, bókhald, samskipti við skattayfirvöld, banka og fleira í þeim dúr. Ritarinn Takako Shindo er honum til aðstoðar og léttir daglegu amstri við bókhald og bankaferðir af Arai. Mikil skriffinnska setur mark sitt á stjórnkerfið í Japan, Arai og Shindo kljást við það á hverjum degi.

Þessu til viðbótar er Arai sölumaður. Hann var áður hjá TMS í um það bil þrettán ár og síðan í þrjú ár hjá NSP í Japan, sem er dótturfyrirtæki National Sea Products í Kanada, og því hafsjór af fróðleik um allt er laut að fiskviðskiptum þegar Helgi réð hann til starfa. „Til að nýta okkur betur reynslu hans og tengsl við japanska heildsala, þá byrjuðum við að þreifa okkur áfram við flytja inn vörur fyrir eigin reikning og selja . . . beint til heildsalanna,“ rifjar Helgi Þórhallsson upp.

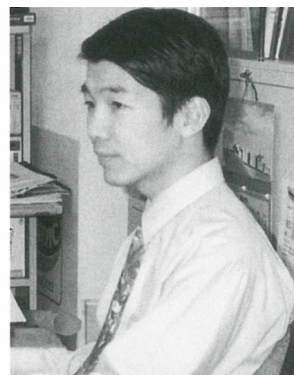
Þessi viðskipti hafa þó aldrei orðið mikil en þau hafa engu að síður gefið Jóni Magnúsi og félögum dýrmæta innsýn í markaðinn. Með því að vera þannig í beinum tengslum við notendur vörunnar, sem kaupa líka af stóru risunum, helstu viðskiptavinum Tokyoskrifstofunnar, hafa starfsmenn skrifstofunnar fengið ómetanlegar upplýsingar um þróun verðs og eftirspurnar.

Það hvílir á herðum Arai að halda utan um þessi viðskipti. Hann fær fiskinn iðulega frá fyrirtækjum utan SH, íslenskum sem erlendum. Þó kemur það fyrir að Tokyoskrifstofan kaupir framleiðslu SH-húsa sem þau hafa lent í erfiðleikum með að losna við. Fiskurinn er síðan fluttur til Japans og geymdur þar í frystigeymslu uns kaupandi finnst.

Arai höndlar líka með íslenskt hrossakjöt en það er flutt kælt, ekki fryst, með flugvélum til Japans. Alvarlegt bakslag kom í þessi viðskipti í ágúst 1996 þegar



Sachie Wakisaka er fædd í Hiroshima. Hún er ritari á skrifstofu SH í Tokyo.



Arata Izawa er nýjasti starfsmaður SH í Tokyo. Hann vann áður hjá túnfiskfyrirtæki á Okinawaeyju og er sérfræðingur í túnfiski sem gæti komið sér vel ef sá fiskur færi að veidast við Ísland.

Í þetta hús, næst á myndinni, mun IFPG flytjast í sumar (1997). Fyrsta skrifstofa IFPC var í Toranomom 5-12-13, á sjöttu hæð í Shirai-byggingunni. Þaðan eru 300 metrar í núverandi aðsetur skrifstofunnar en hún er í um 200 metra fjarlægð frá nýja staðnum en aðeins 200 metrar aðskilja hann og Shirai-bygginguna.



O-157 bakterían stakk upp kollinum og eitraði matvæli fyrir þúsundum Japana. Þessi matareitrun, sem gekk yfir þjóðina í nokkrum bylgjum, hafði líka slæm áhrif á rækjusölu skrifstofunnar en íslenska rækjan er eingöngu notuð hrá í matartilbúning, til dæmis á Sushi-matsölustöðum. Annars er það athyglisvert að bændur á Íslandi eru að vakna til vitundar um öflugt sölukerfi SH og hafa reynt að notfæra sér það eins og hrossakjótssalan í Japan er dæmi um. Einnig hefur Tokyoskrifstofunni tekist að selja nokkurt magn af lambakjöti til Taiwan.

„Það er sjálfsagt fyrir bændasamtökin heima að reyna að notfæra sér sölukerfi SH,“ segir Róbert. „Þetta er langöflugasta sölunetið sem við Íslendingar eigum í dag og getur vel höndlað með fleira en fisk og aðrar sjávarafurðir.“

Venjulegur vinnudagur er á enda runninn. Nýjasti starfsmaður Tokyoskrifstofunnar, Arata Izawa, er að undirbúa sölu á norskum eldislaxi. Klukkan er gengin í sex, skrifstofudyr skellast í lás og smávaxnir Japanir byrja að flæða út á göturnar. Straumurinn er stríður í áttina að næstu neðanjarðarbrautarstöð. Á skrifstofunni hjá Jóni Magnúsi vakna símarir til lífs á nýjan leik. Það er ekkert fararsnið á mönnum hans. Heima á Íslandi er athafnalífið að rumska eftir nætursvefn, klukkan þar er átta að morgni. „Sem betur fer vakna þeir snemma heima sem við þurfum að hafa samband við,“ segir Róbert um leið og hann tekur upp símtólið. Næstu tvo tímana, eða svo, munu hann og Jón Magnús sitja við símana og ræða viðskipti við samstarfsmenn sína á Íslandi.

Þegar þessari seinustu vinnulotu dagsins lýkur eiga þeir langa heimferð fyrir höndum. Róbert er tíu mínútur að ganga til neðanjarðarstöðvarinnar þar sem bíður hans þéttsetinn lestarvagn. Í þrjátíu mínútur æða gráleitir veggirnir framhjá lestargluggunum. Róbert nýtir tímann og les Seafood International á milli þess að hann blaðar í Verinu. Lestin stöðvar og við tekur tuttugu mínútna hraðgang en þá er hann loksins kominn heim. Arai á enn lengri leið fyrir höndum. Í klukkutíma og korter þarf hann að velkjast í lest til að komast heim. Hann er því tvo og hálfan tíma að komast til og frá vinnu.

Helgi fer í hönd. Ró færist yfir Minató-ku-hverfið. Það verður beinlínis dauðalegt. Göturnar eru auðar og enginn rýfur þögnina sem leggst yfir. Um leið og skrifstofurnar loka á enginn neitt erindi lengur í hverfið. Þeir eru fjölmargir matsölustaðirnir í Minató-ku sem lifa á því að selja stressuðum kaupþýslumönnum eitt-hvað að borða. Á virkum dögum minna þeir helst á iðandi býflugnabú en um helgar eru þeir lokaðir eins og skrifstofurnar.

Tilvísanir

Inngangur:

- ¹ Sjá t.d. *Frost* maí-júní 1963, bls. 8. Rétt er að benda á að í *Hagskýrslum Íslands, Tölfræðihandbókinni*, II, 40, (Rvík 1967), bls. 181, stendur orðrétt: „Fræðfiskur var fyrst fluttur út árið 1930.“ Óhætt er að færa þetta aftur um tvo áratugi.
- ² Arnar Bjarnason: *Export or die. The Icelandic Fishing Industry: The Nature and Behaviour Of Its Export Sector*, Reykjavík 1996, bls. 65.
- ³ Arnar Bjarnason: *Export or die*, bls. 65.
- ⁴ *Landshagir* 1995, *Hagskýrslur Íslands III*, 32, Reykjavík 1995, bls. 133.
- ⁵ Hjalti Einarsson, viðtal 13. mars 1997.
- ⁶ Guðmundur H. Garðarsson: „Hraðfrystiðnaðurinn árið 1989“, *Ægir* 4. töl. 1990, bls. 171-172.
- ⁷ *Landshagir* 1995, *Hagskýrslur Íslands III*, 32, Reykjavík 1995, bls. 133 og ræður Jóns Ingvarssonar á aðalfundum SH 1991-1996.
- ⁸ Jón Ingvarsson: Ræða á aðalfundi SH 1991.
- ⁹ Friðrik Pálsson: Ræða á aðalfundi SH 1991.
- ¹⁰ Sjá fundargerð aðalfundar SH 1955, bls. 34.
- ¹¹ Blokk er beinlaus. Þetta er skilgreiningaratriði eða var það þangað til Þjóðverjar tóku á allra seinustu árum að kaupa blokk með beingarði. Þetta urðu þó aldrei mikil viðskipti enda vandséður ávinningurinn við að beinsetja blokk með þessum hætti og vist að enginn neytandi vill eiga von á beinum í fallega, raspaða fiskstykkinu sem hann kaupir frosið í búðinni og setur á pönnuna þegar heim kemur.
- ¹² Þetta er rétt um þorsk og ýsu en úr ufsa og karfa var nær ætíð unnin heilflakablokk ef á annað borð var um blokkavinnslu að ræða. Báðar þessar fisktegundir hafa einnig verið seldar flakaðar og heilfrystar.
- ¹³ Aðalfundur SH 1971, bls. 26.
- ¹⁴ Skýrsla stjórnar SH fyrir starfsárið 1973-'74, bls. 22.
- ¹⁵ Aðalfundur SH 1975, fundargerð, úr ræðu Þorsteins Gíslasonar.
- ¹⁶ Skýrsla stjórnar SH fyrir starfsárið 1961-1962, bls. 2.
- ¹⁷ Það dróst þó til 1973 að Bretar gengju í EBE.
- ¹⁸ Guðmundur H. Garðarsson: Hugsanleg áhrif á útflutning sjávarafurða, standi Ísland utan Efnahagsbandalags Evrópu, (skýrsla nóvember 1962), bls. 7 og 8. Tveimur árum síðar var tollur Norðmanna kominn niður í 3% en Íslendingar sátu við sama borð og áður. Sjá Sigfús Jónsson: *Sjávarútvegur Íslendinga á tuttugustu öld* (Reykjavík 1984), bls. 215.
- ¹⁹ Pétur J. Thorsteinsson: *Útanríkisþjónusta Íslands og utanríkismál*, 2. b. (Reykjavík 1992), bls. 814.
- ²⁰ Bréf í vörslu höfundar; til Hjalta Einarssonar frá Helga Þórhallssyni 23. febrúar 1996.
- ²¹ Aðalfundur SH 1985; Ólafur Gunnarsson framkvæmdastjóri, ræða, bls. 58.
- ²² Viðmiðunin hér er ekki með öllu sanngjörn í garð frysti-

skipanna því að í þeirra tilviki ræðir um fullunnar afurðir en hjá frystihúsunum um hráefni.

- ²³ „Seldi helming karfaaflla . . .“, *Morgunblaðið* 17. apríl 1996.

Coldwater

Stjórnartími Jóns Gunnarssonar

- ¹ Fundargerðir stjórnar SH, bók I, 19. maí 1943, bls. 25.
- ² Þórbergur Þórðarson: *Fagurt galaði fuglinn sá. Einar ríki*, 3. b., (Reykjavík 1971), bls. 137.
- ³ Kannski var þetta eilítið ofsagt hjá Jóni með hliðsjón af tilraunum Fiskimálaráðs fyrir stríð en fór þó nærri sannleikanum.
- ⁴ Arnór Sigurjónsson: *Fiskimálanefnd. Skýrsla tíu ára 1935-1944*, bls. 62-65.
- ⁵ Um þetta fyrirkomulag skrifar Þorsteinn Gíslason (sjá bréf til höf. 24. mars 1997): „Það var ekki algengt að umboðsmennirnir væru látnir ábyrgjast greiðslur en það var meginástæðan fyrir því að Coldwater greiddi hærri sölu-laun en margir aðrir. Þessu fyrirkomulagi hefur ætíð verið haldið og Jón Gunnarsson á þakkir skilið fyrir að hafa komið því á strax í byrjun þar sem það hefur forðað næstum öllum skuldatöpum hjá félaginu.“
- ⁶ Þórbergur Þórðarson: *Einar ríki*, 3. b., bls. 137-138.
- ⁷ Í frásögninni af umboðsmönnum Coldwater hér að framman er stuðst við óprentaða ritsmið Hjalta Einarssonar er hann tók saman í Bandaríkjunum, að beiðni forráðamanna Coldwater, og kallaði *Sketches from the early Years*, október 1994.
- ⁸ Aðalfundur SH 1948, bls. 14.
- ⁹ Hér skal sá varnagli sleginn að einhverjir, til dæmis Norðmenn, höfðu reynt að selja Bandaríkjamönnum beinlaus fiskflök á millistriðsárunum en ekki haft árangur sem erfiði.
- ¹⁰ Ólafur Guðmundsson, viðtal 30. júlí 1996.
- ¹¹ Eyjólfur Ísfeld Eyjólfsson, viðtal 26. mars 1997.
- ¹² Fundargerðir stjórnar SH, 3. bók, 5. desember 1949, bls. 146.
- ¹³ Hjalti Einarsson: „Sketches“.
- ¹⁴ Eyjólfur Ísfeld Eyjólfsson, viðtal 26. mars 1997.
- ¹⁵ Hoogerboord þessi var hollenskur og var einkaumboðsmaður SH í Hollandi.
- ¹⁶ Aðalfundur SH 1950, bls. 7.
- ¹⁷ Fundargerðir stjórnar SH, bók 3, 4. maí 1950 og bók IV, 15. júlí 1953.
- ¹⁸ Skýrsla stjórnar SH fyrir starfsárið 1953-'54, bls. 2.
- ¹⁹ Þorsteinn Gíslason til höfundar 24. mars 1997.
- ²⁰ Til að komast hjá misskilningi þá kallaði Jón Gunnarsson steikinguna gjarnan suðu og sagði að fiskurinn væri soðinn. Þetta kemur ekki heim við málsmekk manna á ofanverðri 20. öld. Fiskur er soðinn í vatni en steiktur í feiti.
- ²¹ Þorsteinn Gíslason til höfundar 24. mars 1997.

- ²² Ólafur Guðmundsson: Minningar hans frá Bandaríkjunum í handriti.
- ²³ Skýrsla stjórnar SH fyrir starfsárið 1956-1957, bls. 20.
- ²⁴ Aðalfundur SH 1956, bls. 22.
- ²⁵ *Frost*, mars-apríl 1963, bls. 8.
- ²⁶ Þórbergur Þórðarson: *Einar ríki*, 3. b., bls. 145.
- ²⁷ Hjalti Einarsson: Sketches.
- ²⁸ *Frost*, okt.-des. 1964, bls. 6.
- ²⁹ Jóhannes Einarsson á aðalfundi SH 1962.
- ³⁰ Aðalfundur SH 1960, bls. 23-24.
- ³¹ *Frost*, 3.-4. tbl. 1963, bls. 8.
- ³² Aðalfundur SH 1959, bls. 89.
- ³³ Aðalfundur SH 1954, bls. 19.
- ³⁴ Meirihlutann skipuðu Einar Sigurðsson, Jón Gíslason, Jóhann Sigfússon og Sigurður Ágústsson.
- ³⁵ Fundargerðir stjórnar, bók IX, 13. október 1961, bls. 2.
- ³⁶ Fundargerðir stjórnar, bók IX, 17. nóvember 1961, bls. 23.
- ³⁷ Fundargerðir stjórnar SH, bók IX, 17. október 1961, bls. 6.
- ³⁸ Fundargerðir stjórnar SH, 21. nóvember 1961, bls. 28.
- ³⁹ SH 1-9, Skýrsla Árna Ólafssonar og Pálma Ingvarssonar, 2. janúar 1962.
- ⁴⁰ SH 1-9, aukafundur SH, febrúar 1992, bls. 30.
- ⁴¹ „Áðilurnar . . .“, *Morgunblaðið* 18. febrúar 1962, bls. 10.
- ⁴² Í tíu-manna nefndinni áttu sæti Óskar Sigurðsson, Vestmannaeyjum, Ólafur Jónsson, Sandgerði, Huxley Ólafsson, Keflavík, Kristinn Gunnarsson, Hafnarfirði, Þorsteinn Arnalds, Reykjavík, Sturlaugur Böðvarsson, Akranesi, Óskar Kristjánsson, Ségundafirði, Gísli Konráðsson, Akureyri, Lúðvík Ingvarsson, Fáskrúðsfirði, og Gunnar Bjarnason, Ólafsvík. Starfsmenn nefndarinnar voru tveir, Sigurður Stefánsson, löggiltur endurskoðandi, og Gísli Hermannsson, verkfræðingur.
- ⁴³ Aðalfundur SH 1962.
- ⁴⁴ Um þessar róttæku breytingar sem gerðar voru á skipulagi SH 1962 er fjallað ítarlega í 2. b. Sögu SH.

Stjórnartími Þorsteins Gíslasonar

- ¹ Fundargerðir stjórnar SH, bók IX, 11. apríl 1962, bls. 119.
- ² Fundargerðir framkvæmdaráðs SH, bók I, 14. desember 1962.
- ³ Aðalfundur SH 1964, bls. 30.
- ⁴ Coldwater Seafood Corp. og Frozen Fresh (Fillets) Ltd. Skýrsla um ferð til Bandaríkjanna og Bretlands í júní og júlí 1962, (1962) bls. 6 og 9.
- ⁵ Fundargerðir stjórnar SH, bók X, 17. maí 1965, bls. 126-127.
- ⁶ Aðalfundur SH 1965, bls. 79.
- ⁷ Greinargerð dagsett 14. maí 1965, undirrituð af Birni Halldórssyni, Eyjólfri Í. Eyjólfssyni og Þorsteini Gíslasyni. (Sjá í fundargerðum stjórnar SH, bók X, 17. maí 1965, bls. 126.)
- ⁸ Fundargerðir stjórnar SH, 6. desember 1965.
- ⁹ Sölusvæði þeirra takmarkaðist reyndar ekki við Bandaríkin ein heldur var öll Ameríka undir og það kom fyrir að Coldwater seldi fisk bæði til Kanada og Rómönsku Ameríku.
- ¹⁰ Þorsteinn Gíslason, aðalfundur SH 1964, bls. 17. Um

- 1970 var birgðastöðvum Coldwater fækkað niður í rúmlega 40 þegar hinar óarðbærari voru lagðar niður. Sjá aðalfund SH 1973, bls. 62.
- ¹¹ Árið 1969 seldi Kanada 56% af innfluttum þorsklökum á Bandaríkjamarkaði, Ísland 34% og Norðmenn, sem voru í 3. sæti, 5,4%. Þegar litið er á blokkina skipuðu sömu lönd þrjú efstu sætin þó ekki væri röðin alveg sú sama; Kanadamenn voru númer eitt með 30% af innflutningnum, Norðmenn með 27,5% og Ísland í þriðja sæti með 20%.
- ¹² Þorsteinn Gíslason, aðalfundur SH 1973, bls. 44.
- ¹³ Þorsteinn Gíslason, aðalfundur SH 1975, bls. 1.
- ¹⁴ Fundargerðir stjórnar SH, bók XIII, 20. febrúar 1973.
- ¹⁵ Fundargerðir stjórnar SH, bók XV, 15. desember 1977, bls. 46.
- ¹⁶ Fundur stjórnar Coldwater 4. október 1976, sjá minnispunkta Guðmundar Garðarssonar, bls. 41.
- ¹⁷ Þorsteinn Gíslason á aðalfundi SH 1981, bls. 43.
- ¹⁸ Fundargerðir framkvæmdaráðs, bók VI, 21. janúar 1982 og fundargerðir stjórnar SH, bók XVII, 12. febrúar 1982.
- ¹⁹ Tölur úr starfsskýrslum stjórnar SH.
- ²⁰ Guðmundur H. Garðarsson: Minnispunktar, 22. febrúar 1983 og 26. september 1983.
- ²¹ Árið 1951 stofnaði SÍS Iceland Seafood Corporation (ISC) í Bandaríkjunum sem síðar varð eign Íslenskra sjávarafurða (ÍS) og fleiri þegar SÍS hrundi.
- ²² Í honum sátu Ólafur Gunnarsson, Einar Sveinsson, Knútur Karlsson og Eyjólfur Ísfeld Eyjólfsson.
- ²³ Fundargerðir stjórnar SH, bók XVII, 2. september 1983, bls. 132.
- ²⁴ Guðmundur H. Garðarsson: Minnispunktar, 26. september 1983, bls. 183.
- ²⁵ Guðmundur H. Garðarsson: Minnispunktar, 26. september 1983.
- ²⁶ Jón Ingvarsson, viðtal 3. desember 1996.
- ²⁷ W. W. Rosenthal til Ágústs Flygenring 9. desember 1983.
- ²⁸ Guðmundur H. Garðarsson: Minnispunktar, 17. janúar 1984.
- ²⁹ Hér og annars staðar, þar sem vitnað er beint í Þorstein Gíslason en heimildir ekki getið, er um að ræða óbirt viðtöl sem Ólafur Hannibalsson átti við Þorstein á árinu 1996.

Stjórnartími Magnúsar Gústafssonar

Í þessum kafla er meðal annars stuðst við viðtöl er höfundur kaflans, Hjalti Einarsson, átti við starfsmenn Coldwater vorið 1997, fundargerðir stjórnar SH, minnispunkta Guðmundar H. Garðarssonar og ýmis gögn frá Coldwater.

Dótturfyrirtækin á Bretlandseyjum

- ¹ Arnór Sigurjónsson: *Fiskimálanefnd. Skýrsla 10 ára*, bls. 17.
- ² Sama bls. 70.
- ³ Richard Björgvinsson: *Sölumidstöð hraðfrystihúsanna 10 ára*, bls. 45.
- ⁴ Sjá skýrslu tíu manna nefndarinnar, júní 1962.

- ⁵ Ólafur Guðmundsson: Greinargerð og munnlegar upplýsingar.
- ⁶ „Það er vandi að selja fisk“, *Morgunblaðið* 14. nóvember 1996.

Dótturfyrirtækið í Þýskalandi

- ¹ Þórhallur Ásgeirsson: „Samningar Íslands um utanríkisviðskipti“, *Frjáls verzlun* 3.-4. hefti 1955, bls. 77-78.
- ² Fundargerðir stjórnar SH, IV. bók, 18. júní 1952.
- ³ Magnús Z. Sigurðsson, (síma)viðtal 14. mars. 1997.
- ⁴ Súluritið byggist á töflum í árvissri skýrslu stjórnar SH þar sem tíundaður er útflutningur hraðfrystihúsa SH fyrir hvert ár. Tölurnar eru gefnar upp í kílóum en hér hefur þeim verið breytt í tonn og hækkaðar upp eða lækkaðar eftir því hvorum megin við 500 kílóin þær hafa verið. Fyrir vikið hefur það gerst árið 1965 að þar sýnir súluritið aðeins sildarútflutning. Þetta er þó ekki alveg rétt því að SH flutti líðug 100 kg af humri til Vestur-Þýskalands það ár, auk freðsildar. Þá er rétt að geta þess að freðsild, flökuð sild og beitusild eru í súluritinu settar undir einn hatt.
- ⁵ Aðalfundur SH 1977, bls. 116.
- ⁶ Í nefndinni sátu; Gisli Konráðsson formaður, Guðmundur Karlsson, Jón Páll Halldórsson, Jón Ingvarsson og Ólafur Gunnarsson.
- ⁷ Sjá ræðu Gylfa Þórs Magnússonar á aðalfundi SH 1982.
- ⁸ Sala til fjögurra þessara landa, Vestur-Þýskalands, Tékkóslóvakíu, Danmerkur og Sviss, hafði verið árviss en á ýmsu hafði gengið með Austur-Þýskaland, Austurríki, Spán og Ítalíu.
- ⁹ Kristján Hjaltason á aðalfundi SH 1992.
- ¹⁰ Benedikt Guðmundsson, viðtal 16. október 1996.
- ¹¹ Sjá Hjalta Einarsson: Hamborgarskrifstofan, (1996) handrit í vörslu höfundar, bls. 29.
- ¹² Benedikt Guðmundsson, viðtal 16. október 1996.
- ¹³ Millilögðum flökum er þannig fyrirkomid að eitt flak snertir aldrei annað. Plast er lagt á milli flakanna og því frjósa þau ekki saman í einn fiskklump og er tiltölulega auðvelt að brjóta flökin í sundur.
- ¹⁴ Kristján Hjaltason, aðalfundur SH 1993.
- ¹⁵ Solveig var ráðin haustið 1981, og kom í stað annarrar stúlku, en Solveig hefur verið hjá IFPG síðan.
- ¹⁶ Benedikt Guðmundsson, viðtal 16. október 1996.
- ¹⁷ Ársskýrsla SH 1994, bls. 13.
- ¹⁸ Sölusvæðið hefur þó ekki alltaf verið að stækka því að Frakklandsskrifstofan hefur verið að höggva í landagnóttina er í upphafi féll undir Hamborgarskrifstofuna þegar hún var eina dótturfyrirtæki SH á meginlandi Evrópu.
- ¹⁹ 4x6 kg þýðir að hver askja vigtar 6 kg og að það eru fjórar slíkar í kassanum.

Dótturfyrirtækið í Frakklandi

- ¹ Sjá fundargerð aðalfundar SH 1965, bls. 45.
- ² Aðalfundur SH 1961, bls. 134.
- ³ Á öðrum stað í þessu riti er fjallað ítarlegar um deilurnar er leiddu til brottfarar Jóns frá SH.
- ⁴ Útgerð frystitogara á Íslandi hófst snemma á 6. áratugnum en náði ekki að vinna sér sess í atvinnusögu þjóðarinnar svo

- að neinu næmi fyrr en á 9. áratugnum. Sjá Hjalta Einarsson, „Fyrsti frystitogariinn 1951?“, *Frost*, febrúar 1994, bls. 8.
- ⁵ Árið 1973 voru flutt út til Frakklands 314 kg af þurrkuðum svílum og 1.470 kg árið eftir. Vegna þess hversu lítið magn þetta var sýnir súluritið það ekki þar sem þeirri reglu er fylgt að færa inn tölurnar í heilum tonnum og þá hækkað upp eða lækkað eftir því hvorum megin við 500 kg markið talan er.
- ⁶ Árið 1966 tók Ólafur Guðmundsson við framkvæmdastjórn dótturfyrirtækis SH á Bretlandseyjum og annaðist hann alla sölu fyrir SH í Frakklandi og Benelux-löndunum næstu tvo áratugina og rúmlega það. Ólafur er heimildarmaður að sölutölunum sem hér eru notaðar í súluritinu.
- ⁷ Sjá t. d. *Þjóðviljann*, „Markaðurinn í Evrópu . . .“, 31. janúar 1980.
- ⁸ Einar Karl Haraldsson, „Til mikils að vinna“, *Þjóðviljinn* 12.-13. júlí 1980.
- ⁹ Ólafur Guðmundsson: „Markaðshorfur fyrir íslenskar fiskafurðir í Bretlandi . . .“, *Ægir*, nóvember 1979.
- ¹⁰ *Ægi*, 7. tbl. 1992, bls. 351.
- ¹¹ Ólafur Guðmundsson: Markaðsstarf SH í Frakklandi og Belgíu, handrit í vörslu höfundar, bls. 2. Rétt er að taka fram að viðskiptin við Belgíu voru lítil og fjöruðu seinast alveg út.
- ¹² Þessi breyting tók gildi frá og með 1. janúar 1988.
- ¹³ Til hægðarauka verður hér eftir notast við núverandi nafn Frakklandsskrifstofunnar og skammstöfunina IFSA jafnvel þó það hafi ekki komið til fyrr en árið 1993.
- ¹⁴ Með Frakklandssvæðinu er átt við Frakkland og Benelux-löndin.
- ¹⁵ „Mest aukning hjá SH varð í Frakklandi“, *Frost* 1. tbl. 1990.
- ¹⁶ Veitingamarkaður er þýðing á orðinu catering sem er vel þekkt hugtak meðal sölumanna og stendur fyrir þann markað sem er að finna utan heimila, andheiti myndi þá vera smásölumarkaður eða retail sem felur í sér sölu afurða sem neytt er á heimilum.
- ¹⁷ Lüðvík Börkur Jónsson, ræða á aðalfundi SH 1993.
- ¹⁸ Marie C. Monfort: „Boom time for the chilled fish in French supermarkets“, *Seafood International*, ágúst 1996, bls. 25.
- ¹⁹ Lüðvík Börkur Jónsson, ræða á aðalfundi SH 1995.
- ²⁰ Í apríl 1997 fjölgaði búðum Auchan í 80 við kaup hennar á Mammouth-keðjunni. Við þennan samruna varð Auchan fjórða stærsta verslunarkedja Frakklands.
- ²¹ Lüðvík Börkur Jónsson, ræða á aðalfundi SH 1996.
- ²² Lüðvík Börkur Jónsson, viðtal 19. febrúar 1997.
- ²³ Síðari hluta febrúar 1997 fór höfundur þessa kafla utan, heimsótti skrifstofu Icelandic France og átti þau viðtöl sem hér er gripið niður í. Þar sem fjallað er um dótturfyrirtæki SH í Frakklandi og vitnað í einstaka menn, Lüðvík Börk Jónsson, Magnús Scheving Thorsteinsson, Pál Erland og hina frönsku sölumenn Icelandic France, án þess að heimild sé tilfærð þá getur þar að líta afrakstur fyrrnefndrar heimsóknar.

Dótturfyrirtækið í Japan

- ¹ Skýrsla um ferð til Japans í nóvember 1976, í vörslu Eyólfs Íselds Eyjólfssonar.

- ² Skýrsla í vörslu Eyjólfss Ísfelds Eyjólfssonar, undirrituð af Genichi Sasada, dagsett 14. september 1974.
- ³ Bréf í vörslu Eyjólfss Ísfelds Eyjólfssonar: Guðmundur Karlsson til Eyjólfss Ísfelds, Tokyo 11. desember 1974.
- ⁴ Bréf í vörslu Eyjólfss Ísfelds Eyjólfssonar; Guðmundur Karlsson til Eyjólfss Ísfelds, Tokyo 20. desember 1974.
- ⁵ Sjá umræður á aðalfundi SH 29.-30. maí 1975.
- ⁶ Eyjólfur Ísfeld Eyjólfsson 26. apríl 1997.
- ⁷ Rétt er þó að geta þess að loðnan frá Sovétríkjunum var óflokkuð með öllu og má ætla að um það bil helmingur hennar hafi ekki ratað inn á hinn dýra neytendamarkað þar sem Íslendingar og Norðmenn voru að selja flokkaða loðnu.
- ⁸ Tölur um hrognaútflutninginn eru úr skýrslu stjórnar SH fyrir starfsárið 1986 til '87 og skýrslu yfir útflutning SH 1988.
- ⁹ Þetta má kallast eitt af grundvallarstefjunum í stefnu SH að sendi frystihús frá sér gallaða vöru þá ber það skaðann sjálft en honum er ekki jafnað á fleiri hús er kunna að hafa átt fisk í sömu sendingu.
- ¹⁰ Tölur um útflutning SH til Japans eru teknar úr starfs-skýrslum stjórnar Sölumiðstöðvarinnar.
- ¹¹ Jón Magnús Kristjánsson 22. apríl 1997.
- ¹² Rétt er að geta þess að í öndverðu máli er víða byggt á samantekt Hjalta Einarssonar, er hann nefnir „Upphaf samskipta SH við Japan. Útflutningur fyrstu árin“, sem hann hefur góðfúslega lánað mér. Einnig hefur margur fróðleikur um seinni tímann verið sóttur í bréf Helga Þór-hallssonar til Hjalta Einarssonar, dags. 23. febrúar 1996.
- ¹³ Þessi beinu viðskipti eru stunduð við Sæmark en árið 1996 keypti Tokyoskrifstofan 1000 tonn af Sæmarki.

Helstu heimildir

Prentaðar heimildir, nokkrar þær helstu:

Alþingistiðindi 1961, A, Reykjavík 1962.

Arnar Bjarnason: *Export or die. The Icelandic Fishing Industry: The Nature and Behaviour Of Its Exports Sector*, Reykjavík 1996.

Arnór Sigurjónsson: *Fiskimálanefnd. Skýrsla tíu ára 1935-1944*, Reykjavík 1945.

Guðmundur H. Garðarsson: „Jón Gunnarsson“, *Þeir settu svip á öldina. Íslenskir at-hafnamenn*, 3. b., Reykjavík 1989.

Hagskýrslur Íslands, Tölfræðihandbókin, II, 40, Reykjavík 1967.

Hjalti Einarsson: „Fyrsti frystitogarinn 1951?“ *Frost*, febrúar 1994.

Landshagir 1995. *Hagskýrslur Íslands III*, 32, Reykjavík 1995.

Monfort, C. Marie: „Boom time for the chilled fish in French supermarkets“, *Sea-food International*, ágúst 1996.

Pétur J. Thorsteinsson: *Utanríkisþjónusta Íslands og utanríkismál*, 2. b., Reykjavík 1992.

Richard Björgvinsson: *Sölumiðstöð hraðfrystihúsanna tíu ára*, Reykjavík 1953.

Sigfús Jónsson: *Sjávarútvegur Íslendinga á tuttugustu öld*, Reykjavík 1984.

Sveinn Þórðarson: *Fæða fryst. Saga kælitækni. Safn til iðnsögu Íslendinga*, 7. b., Reykjavík 1993.

Þórbergur Þórðarson: *Fagurt galaði fuglinn sá. Einar ríki*, 3. b., Reykjavík 1971.

Þórhallur Ásgeirsson: „Samningar Íslands um utanríkisviðskipti“, *Frjáls verslun* 3.-4. hefti 1955.

Hér er ekki getið sérstaklega ýmissa uppflettirita sem vel hafa gagnast við ritun-ina. Þá hefur vitaskuld verið leitað fanga í dagblöðum og tímaritum og þess getið í tilvísunum þar sem sérstök ástæða hefur þótt til. Greinar Guðmundar H. Garðar-sonar um hraðfrystiðnaðinn, sem hann skrifaði árlega í mörg ár fyrir tímaritið *Ægi*, hafa orðið drjúg uppspretta þó óviða sé vísað til þeirra sérstaklega. Með sama hætti hafa skrif Ólafs Guðmundssonar orðið notadrjúg, t.d. grein hans í *Ægi* í nóvember 1979. *Frost*, fréttablað Sölumiðstöðvar hraðfrystihúsanna, hefur gagnast vel en það kom út á árunum 1961 til 1972 og síðan aftur frá 1986 og samfleytt fram á þennan dag. Prentaðar ársskýrslur SH og Jökla hafa mikinn fróðleik að geyma og er stundum vísað til þeirra í tilvísanaskrá. Þær er að finna í skjalasafni SH.

Óprentaðar heimildir:

Fundarbækur:

(1) Sölumiðstöð hraðfrystihúsanna

Fundargerðir stjórnar 1942-1996.

Fundargerðir aðalfunda 1943-1985.

Framan af voru þessar fundargerðir fjölritaðar í stytta formi en frá 1957 til 1985 voru þær teknar upp á segulband og vélritaðar frá orði til orðs. Frá og með 1986 hef-ur þessu verið hætt. Fundirnir hafa að vísu verið teknir upp á band en ekki unnir á pappír. Ræður Jóns Ingvarssonar, formanns stjórnar SH, Friðriks Pálssonar, forstjóra SH, Kristjáns Hjaltasonar, framkvæmdastjóra Hamborgarskrifstofunnar, og Lúðvíks Barkar Jónssonar, framkvæmdastjóra skrifstofunnar í Frakklandi, eru til vélritaðar í skjalasafni SH og er vísað til þeirra sem slíkra, það er; ræða á tilteknum aðalfundi.

Stjórnarfundir framkvæmdaráðs 1962-1995.

(2) Jöklar.

Bók aðalfundar 15. sept. 1945-26. maí 1960.

Bók aðalfundar 31. maí 1972-4. maí 1995.

(Bókin á milli, frá 1960 til 1972 er týnd.)

Gerðabók stjórnar 11. okt. 1945-8. feb. 1980.

Gerðabók stjórnar 8. maí 1980-24. maí 1995.

(3) Umbúðamiðstöðin.

Fundargerðir stjórnar frá 9. júlí 1964 til 28. maí 1997 (tvær bækur).

Fundargerðir aðalfunda, 23. maí 1985-29. apríl 1997.

Aðrar óprentaðar heimildir:

Skjalasafn SH. Um þetta safn hefur verið óvenju vel hirt af Páli Janusi Þórðarsyni. Þar er að finna þau skjöl og pappíra sem vitnað er í eða vísað til í tilvísanaskrá nema annað sé þar tekið fram. Þessi skjöl verða ekki sérstaklega tiunduð hér, vísast um þau í tilvísanaskrá.

Einar Sigurðsson: Dagbækur (í vörslu sonar hans, Sigurðar Einarssonar í Vestmannaeyjum).

Ferrier, J. A., bréf til Ólafs Guðmundssonar 6. apríl 1977.

Guðmundur H. Garðarsson: Hugsanleg áhrif á útflutning sjávarafurða, standi Ísland utan Efnahagsbandalags Evrópu, skýrsla nóvember 1962.

Guðmundur H. Garðarsson: Minnispunktar, ritaðir á tímabilinu 14. október 1964 til 12. nóvember 1984 og varða sögu Coldwater í Bandaríkjunum.

Helgi Þórhallsson, bréf til Hjalta Einarssonar 23. febrúar 1996.

Hjalti Einarsson: Um starfsemi Frozen Fresh (Filletts) Ltd. Gravesend, skýrsla 1962.

Hjalti Einarsson: Sketches from the early Years, október 1994.

Hjalti Einarsson: Upphaf samskipta SH við Japan. Útflutningur fyrstu árin, án dagsetningar.

Hjalti Einarsson: Hamborgarskrifstofan, 1996.

Jóhannes Einarsson: Report on Plant Operation in Nanticoke, 26. janúar 1962.

Jón Páll Halldórsson: Starfsemi Sölumiðstöðvar hraðfrystihúsanna í Bretlandi, greinargerð, án ártals.

Jón Páll Halldórsson, bréf til Ólafs Hannibalssonar 4. apríl 1997.

Jónas Haralz, bréf til Jóns Hjaltasonar 7. júní 1996.

Sigurður Ágústsson, til Jóhannesar Einarssonar 14. apríl 1962 og Guðna Gunnarssonar 6. mars 1965. Bæði bréfin er að finna í einkaskjalasafni Sigurðar heitins sem varðveitt er hjá afkomendum hans á Stykkishólmi.

Skýrslur stjórnar SH fyrir starfsárin 1942-1995.

Ýmis gögn í vörslu Eyjólfss Ísfelds Eyjólfssonar.

Þorsteinn Gíslason, bréf til Ólafs Hannibalssonar 12. febrúar 1996 og Jóns Hjaltasonar 24. mars 1997.

Ólafur Guðmundsson: Markaðsstarf SH í Frakklandi og Belgíu, án dagsetningar.

Ólafur Guðmundsson: Minningar hans frá Bandaríkjunum, án dagsetningar.

Ólafur Hannibalsson: Bandariski freðfiskmarkaðurinn, apríl 1994.

Ólafur Hannibalsson: Þorsteinn Gíslason, viðtöl sumarið 1996.

Viðtöl:

Agnar Friðriksson 2. maí 1997.
 Árni Finnbjörnsson 26. júní 1996.
 Benedikt Guðmundsson 16. október 1996 og 14. janúar 1997.
 Brynjólfur Sandholt 3. apríl 1997.
 Bud Jones vorið 1997.
 Einar S. M. Sveinsson 25. júní og 5. desember 1996.
 Eyjólfur Ísfeld Eyjólfsson 26. júní 1996 og 26. mars 1997.
 Friðrik Pálsson 16. febrúar 1996 og 11. apríl 1997.
 Gerald Clarke vorið 1997.
 Gerard Mauvier 19. febrúar 1997.
 Greg Rudolph vorið 1997.
 Guðmundur Guðmundsson 4. nóvember 1996.
 Guðmundur Karlsson 27. júní 1996.
 Gylfi Þór Magnússon 8. mars 1996.
 Helgi Anton Eiríksson 16. maí 1997.
 Hjalti Einarsson 13. mars 1997.
 Jay Book vorið 1997.
 Jean-Pascal Trolly 21. febrúar 1997.
 Jeannette Roberts vorið 1997.
 Jón Friðjónsson vorið 1997.
 Jón Ingvarsson 3. desember 1996.
 Jón Magnús Kristjánsson 22. apríl 1997.
 Kristján Hjaltason 10. apríl 1997.
 Leendert Stange vorið 1997.
 Lúðvík Börkur Jónsson 19. og 21. febrúar 1997.
 Magnús Gústafsson vorið 1997.
 Magnús Scheving Thorsteinsson 20. febrúar 1997.
 Magnús Z. Sigurðsson 14. mars 1997.
 Ólafur Gunnarsson 8. nóvember 1996.
 Ólafur Guðmundsson 26. júní og 30. júlí 1996.
 Óskar Sigmundsson 21. apríl 1997.
 Páll Erland 19. febrúar 1997.
 Páll Janus Þórðarson 26. júní 1996.
 Páll Pétursson vorið 1997.
 Pétur Mátsson vorið 1997.
 Phil Laponte vorið 1997.
 Rick Gordon vorið 1997.
 Róbert Þorsteinsson 9. apríl 1997.
 Úlfur Sigurmundsson 27. febrúar 1997.
 Þórir Guðmundsson 27. júní 1996.

Leiðréttingar við 1. bindi:

Bls. 40. Jón Erlingsson hf. Sandgerði. Myndin er af röngu frystihúsi.

Bls. 50. Hraðfrystistöð Keflavíkur. Myndin er af röngu frystihúsi.

Bls. 82. Pétur Þorsteinsson, lesist Jóhann Þorsteinsson.

Bls. 170-171. Sildarvinnslan hf og Samvinnufélag Útgerðarmanna. Finnbogi Jónsson hefur verið framkvæmdastjóri frá 1986 (ekki 1988, sjá bls. 171, 10. línu að ofan). Hann tók við af Guðjóni Smára Agnarssyni sem hafði stýrt Sildarvinnslunni frá 1984. Eins og fram kemur í 3. og 4. línu bls. 171 var SÚN langstærsti hluthafinn 1992. Til að fyrirbyggja misskilning skal tekið fram að SÚN starfar enn (1997) og rekur m.a. verslun í Neskaupstað. Í 4. málsgrein, 3. línu á bls. 171, samtökunum, lesist SÚN.

SÖLUMIÐSTÖÐ

HRAÐFRYSTIHÚSANNA

STJÓRNARTAL 1942-1996

Hinn 25. febrúar 1942, á stofnfundi Sölumiðstöðvar hraðfrystihúsanna, var kjörin stjórn fyrir SH er sitja skyldi til næsta aðalfundar er fór fram 17. maí 1943. Voru valdir til stjórnarsetu hinir sömu og höfðu verið kjörnir í bráðabirgðastjórn samtakanna á fundi Fiskimálanefndar hinn 16. desember 1941: Elías Þorsteinsson, formaður, Ólafur Þórðarson, Einar Sigurðsson, Jón Auðunn Jónsson og Jóhann Fr. Guðmundsson.

Varaformaður stjórnar var jafnframt varamaður Elíasar í stjórn, Huxley Ólafsson. Árið eftir, eða á aðalfundinum í maí 1943, var þetta með sama hætti. Árið 1944 varð á þessu sú breyting að varaformaður stjórnar, Ólafur Þórðarson, varð jafnframt aðalmaður í stjórn. Hefur sá háttur haldist upp frá því að varaformaður er einnig stjórnarmaður en ekki varamaður í stjórn Sölumiðstöðvarinnar.

xf=formaður stjórnar
xv=varaformaður stjórnar

x=i stjórn
o=úr stjórn

	42/3	3/44	4/45
Elías Þorsteinsson	xf	xf	xf
Ólafur Þórðarson	x	x	xv
Einar Sigurðsson	x	x	x
Jón Auðunn Jónsson	x	x	o
Jóhann Fr. Guðmundsson	x	o	o
Eggert Jónsson	o	x	x
Elías Ingimarsson	o	o	x

	5/46	6/47
Einar Sigurðsson	xf	xf
Elías Þorsteinsson	xv	xv
Ólafur Þórðarson	x	x
Eggert Jónsson	x	x
Elías Ingimarsson	x	o
Einar Guðfinnsson	o	x

	47/8	8/49	9/50	50/1	51/2	52/3	53/4	54/5
Elías Þorsteinsson	xf	xf	xf	xf	xf	xf	xf	xf
Eggert Jónsson	xv	xv	xv	o	o	o	o	o
Ólafur Jónsson	x	x	x	xv	xv	xv	xv	xv
Ólafur Þórðarson	x	o	x	x	x	x	x	x
Sigurður Ágústsson	x	x	x	x	x	x	x	x
Ingólfur Flygenring	o	x	o	o	o	o	o	o
Óskar Jónsson	o	o	o	x	x	x	o	o
Steingrímur Árnason	o	o	o	o	o	o	x	x

	55/6	6/57	7/58	8/59	9/60	60/1	1/62
Elías Þorsteinsson	xf	xf	xf	xf	xf	xf	xf
Einar Sigurðsson	xv	xv	xv	xv	xv	xv	xv
Sigurður Ágústsson	x	x	x	x	x	x	x
Ólafur Þórðarson	x	x	x	x	x	o	o
Jón Gíslason	x	x	x	x	x	x	x
Jón Árnason	o	o	o	o	o	x	o
Guðfinnur Einarsson	o	o	o	o	o	o	x

Á aðalfundi SH 4. til 6. júní 1962 var samþykkt að stjórn SH skyldi skipuð níu mönnum í stað fimm eins og verið hafði frá stofnun samtakanna 1942.

	2/63	3/64	4/65
Elías Þorsteinsson	xf	xf	xf – d. 25. 3. 1965
Einar Sigurðsson	xv	xv	xv
Sigurður Ágústsson	x	x	x
Jón Gíslason	x	x	x – d. 23. 7. 1964
Guðfinnur Einarsson	x	x	x
Gísli Konráðsson	x	x	x
Einar Sigurjónsson	x	x	x
Ingvar Vilhjálmsson	x	x	x
Huxley Ólafsson	x	o	o
Ólafur Jónsson	o	x	x

Á fundi stjórnar SH hinn 16. janúar 1965 var Sigurður Ágústsson kjörinn varaformaður í stað Einars Sigurðssonar er hafði þá sagt frystihús sín úr Sölumidstöðinni. Það kom því í hlut Sigurðar að veita stjórn SH forystu eftir andlát Elíasar í mars og til 21. maí 1965 en þá var Gunnar Guðjónsson kjörinn formaður stjórnar.

	5/66	6/67	7/68	8/69	9/70
Gunnar Guðjónsson	xf	xf	xf	xf	xf
Sigurður Ágústsson	xv	xv	xv	xv	x
Ólafur Jónsson	x	x	x	x	xv
Guðfinnur Einarsson	x	x	x	x	x
Gísli Konráðsson	x	x	x	x	x
Einar Sigurjónsson	x	x	x	x	x
Ingvar Vilhjálmsson	x	x	x	x	x
Finnbogi Guðmundsson	x	x	x	x	x
Tryggvi Ófeigsson	x	x	x	x	x

	70/1	1/72	2/73	3/74
Gunnar Guðjónsson	xf	xf	xf	xf
Ólafur Jónsson	xv	o	x	x
Einar Sigurðsson	o	xv	xv	xv
Finnbogi Guðmundsson	x	x	o	o
Einar Sigurjónsson	x	x	x	x
Gísli Konráðsson	x	x	x	x
Guðfinnur Einarsson	x	x	x	x
Ingvar Vilhjálmsson	x	x	x	x
Tryggvi Ófeigsson	x	x	x	o

Sigurður Ágústsson	x	x	o	o
Rögnvaldur Ólafsson	o	o	x	x
Ólafur Gunnarsson	o	o	o	x
	4/75	5/76	6/77	7/78
Gunnar Guðjónsson	xf	xf	xf	xf
Einar Sigurðsson	xv	xv	xv	– 22. 3. 1977
Ágúst Flygenring	x	x	x	xv
Ólafur Jónsson	x	– d. 25. 3. 1975		
Einar Sigurjónsson	x	x	x	x
Gísli Konráðsson	x	x	x	x
Guðfinnur Einarsson	x	x	x	x
Rögnvaldur Ólafsson	x	x	x	x
Ólafur Gunnarsson	x	x	x	x
Pórarinn S. Guðbergsson	o	x	o	x
Ólafur B. Ólafsson	o	o	x	o
Ásgrímur Pálsson	o	o	o	x

	8/79	9/80	80/1	1/82
Gunnar Guðjónsson	xf	xf	xf	xf
Ágúst Flygenring	xv	xv	xv	xv
Guðfinnur Einarsson	x	x	x	x
Einar Sigurjónsson	x	x	x	x
Gísli Konráðsson	x	x	x	x
Ásgrímur Pálsson	x	x	x	x
Ólafur B. Ólafsson	x	x	x	x
Ólafur Gunnarsson	x	x	x	x
Rögnvaldur Ólafsson	x	x	x	x

	2/83	3/84
Ágúst Flygenring	xf	xf
Jón Ingvarsson	xv	xv
Guðfinnur Einarsson	x	x
Einar Sigurjónsson	x	x
Gísli Konráðsson	x	x
Ásgrímur Pálsson	x	x
Ólafur B. Ólafsson	x	x
Ólafur Gunnarsson	x	x
Rögnvaldur Ólafsson	x	x

	4/85	5/86
Jón Ingvarsson	xf	xf
Ólafur B. Ólafsson	xv	xv
Guðfinnur Einarsson	x	x
Einar Sigurjónsson	x	x
Gísli Konráðsson	x	x
Ásgrímur Pálsson	x	o
Rögnvaldur Ólafsson	x	x
Aðalsteinn Jónsson	x	x
Jón Páll Halldórsson	x	x
Ágúst Einarsson	o	x

	6/87	7/88	8/89	9/90	90/1
Jón Ingvarsson	xf	xf	xf	xf	xf
Ólafur B. Ólafsson	xv	xv	xv	xv	xv
Ágúst Einarsson	x	x	x	x	x
Aðalsteinn Jónsson	x	x	x	x	x
Gísli Konráðsson	x	x	x	o	o
Guðfinnur Einarsson	x	x	x	x	x
Guðmundur Karlsson	x	x	x	x	x
Jón Páll Halldórsson	x	x	x	x	x
Rögnvaldur Ólafsson	x	x	x	x	x
Gunnar Ragnars	o	o	o	x	x

Á aðalfundi SH 17. til 18. apríl 1991 var stjórnarmönnum fjölgað úr níu í fimmtán.

	1/92	2/93	3/94	4/95	5/96	1996
Jón Ingvarsson	xf	xf	xf	xf	xf	xf
Ólafur B. Ólafsson	xv	xv	xv	xv	x	x
Sigurður Einarsson	o	o	x	x	xv	xv
Aðalsteinn Jónsson	x	x	x	x	x	o
Guðfinnur Einarsson	x	o	o	o	o	o
Guðmundur Karlsson	x	o	o	o	o	o
Jón Páll Halldórsson	x	x	x	x	x	o
Gunnar Ragnars	x	x	x	x	x	o
Brynjólfur Bjarnason	x	x	x	x	x	x
Rakel Olsen	x	x	x	x	x	x
Finnbogi Jónsson	x	x	x	x	x	x
Haraldur Sturlaugsson	x	x	x	x	x	x
Lárus Ægir Guðmundsson	x	x	x	o	o	o
Pétur Þorsteinsson	x	x	x	x	o	o
Magnús Kristinsson	x	x	o	o	o	o
Svavar B. Magnússon	x	x	x	x	x	x
Einar Oddur Kristjánsson	o	x	x	o	o	o
Sighvatur Bjarnason	o	x	x	x	o	o
Jóhannes G. Jónsson	o	o	o	x	x	o
Róbert Guðfinnsson	o	o	o	x	x	x
Auðunn Karlsson	o	o	o	o	x	o
Gunnar Tómasson	o	o	o	o	x	x
Magnús Bjarnason	o	o	o	o	o	x
Jón Þórðarson	o	o	o	o	o	x
Kristján G. Jóhannsson	o	o	o	o	o	x
Kristján G. Jóakimsson	o	o	o	o	o	x
Eggert Jónsson	o	o	o	o	o	x

Hinn 1. janúar 1997 var SH breytt í hlutafélag. Þar endar saga hins gamla SH sem þeir Ólafur Þórðarson og Einar Sigurðsson höfðu forgöngu um að stofna þann 25. febrúar 1942. Á vel styrktum grunni þess stendur nú nýtt félag, Sölumiðstöð hraðfrystihúsanna hf.

Listi yfir þá sem verið hafa í varastjórn SH til 1992

Ártalið segir til um hvenær viðkomandi kom fyrst inn í varastjórn

Ágúst Einarsson, Reykjavík, 1982.
Ágúst Flygenring, Hafnarfirði, 1963.
Ásgrímur Pálsson, Keflavík, Stokkseyri, 1965.
Björn G. Björnsson, Reykjavík, 1942.
Brynjólfur Bjarnason, Reykjavík, 1986.
Einar Oddur Kristjánsson, Flateyri, 1983.
Einar Sveinsson, Hafnarfirði, Reykjavík, 1977.
Eyjólfur Martinsson, Vestmannaeyjum, 1985.
Finnbogi Guðmundsson, Garði, 1943.
Finnbogi Jónsson, Neskaupstað, 1989.
Guðmundur Björnsson, Ólafsvík, 1976.
Guðmundur Guðmundsson, Grindavík, 1985.
Guðmundur Karlsson, Vestmannaeyjum, 1976.
Gunnar Guðjónsson, Reykjavík, 1964.
Haraldur Sturlaugsson, Akranesi, 1972.
Huxley Ólafsson, Keflavík, 1943.
Ingólfur Flygenring, Hafnarfirði, 1942.
Ingvar Vilhjálmsson, Reykjavík, 1947.
Jóhann Sigfússon, Vestmannaeyjum, 1960.
Jón Árnason, Akranesi, 1955.
Jón Erlingsson, Sandgerði, 1980.
Jón Friðjónsson, Hafnarfirði, 1989.
Jón Guðmundsson, Grindavík, 1978.
Jón Páll Halldórsson, Ísafirði, 1973.
Jón Ingvarsson, Reykjavík, 1974.
Jón Jónsson, Flateyri, 1946.

Jón G. Stefánsson, Flateyri, 1974.
Knútur Karlsson, Grenivík, 1973.
Kristinn Gunnarsson, Hafnarfirði, 1962.
Lárus Ægir Guðmundsson, Skagatrönd, 1986.
Lúðvík Jósepsson, Neskaupstað, 1962.
Magnús Kristinsson, Vestmannaeyjum, 1989.
Marías P. Guðmundsson, Ísafirði, 1968.
Ólafur Gunnarsson, 1962.
Ólafur Gunnarsson, Neskaupstað, 1972.
Ólafur Jónsson, Sandgerði, 1945.
Ólafur B. Ólafsson, Sandgerði, 1975.
Pétur Þorsteinsson, Tálknafirði, 1990.
Rafn Pétursson, Flateyri, 1962.
Rakel Olsen, Stykkishólmi, 1988.
Rögnvaldur Ólafsson, Hellissandi, 1965.
Sighvatur Bjarnason, eldri, Vestmannaeyjum, 1967.
Sigurður Ágústsson, Stykkishólmi, 1972.
Steingrímur Árnason, Keflavík, 1948.
Sturlaugur Böðvarsson, Akranesi, 1965.
Svavar B. Magnússon, Ólafsfirði, 1984.
Sverrir Júlíusson, Keflavík, 1942.
Tryggvi Ófeigsson, Reykjavík, 1962.
Þorvaldur Ellert Ásmundsson, Akranesi, 1962.
Þórarinn Guðbergsson, Garði, 1974.
Þórður Ólafsson, Reykjavík, 1947

STJÓRNARTAL DÓTTURFYRIRTÆKJA SÖLUMIÐSTÖÐVAR HRAÐFRYSTIHÚSANNA

Bandaríkin Coldwater

Fyrsti stjórnarfundur Coldwater var haldinn 1. júlí 1947. Þá var fyrirtækinu valin stjórn; Jón Gunnarsson, Gordon T. Canning og Rita Mullaney. Árið 1949 breyttist stjórnin þannig að Alfred J. Bedard kom inn í stað Cannings. Um mitt ár 1950 lét Rita Mullaney af störfum hjá Coldwater og var þá eiginkona Jóns, Sigurlína Björnsdóttir, kjörin í stjórn. Ekki verður séð að þessi tilhögun hafi breyst fyrr en Gunnlaugur Pétursson tók við forstjórastarfinu af Jóni. Hinn 17. mars 1954 var hann, ásamt Jóni og Alfred Bedard, kjörinn í stjórn Coldwater. Um haustið þetta sama ár, eða 8. nóvember, gekk Jón úr stjórninni en hann hafði verið formaður hennar frá upphafi, og Kristín Pétursson, eiginkona Gunnlaugs, kom í hans stað. Gunnlaugur var formaður.

Í janúar 1956 verða mikil umskipti á stjórn Coldwater, Jón tekur þar aftur sæti og er stjórnarformaður, Martin Matthews kemur einnig inn en Alfred J. Bedard situr áfram.

Premur árum síðar er eiginkona Jóns, Sigurlína Björnsdóttir, komin inn í stjórnina á nýjan leik, væntanlega í staðinn fyrir Martin Matthews.

Þessi fyrstu ár í sögu Coldwater, frá 1947 til 1962, skiptu SH-menn á Íslandi sér ekkert af stjórnarkjöri fyrirtækisins. Það var alfarið látið í hendur forstjóranna, Jóns og Gunnlaugs. Í ársbyrjun 1962 breyttist þetta. Þá var kjörin, í fyrsta skiptið, stjórn fyrir Coldwater (þann 5. janúar). Þessir hlutu kosningu; Sigurður Ágústsson, Guðfinnur Einarsson, Alfred J. Bedard og Jón Gunnarsson, en hann sagði starfi sínu hjá SH lausu þetta sama ár og hvarf úr stjórn Coldwater um leið. Þorsteinn Gíslason kom inn í stjórnina í stað Jóns.

Að öðru leyti virðist engin breyting hafa orðið á stjórn Coldwater fyrr en 14. febrúar 1964. Þá eru samþykktar viðbætur við lög Coldwater er meðal annars kveða á um að fyrirtækinu skuli sett þriggja til tólf manna stjórn. Á þessum sama fundi eru eftirfarandi kjörnir til stjórnarsetu; Sigurður Ágústsson stjórnarformaður, Guðfinnur Einarsson, Alfred J. Bedard, Einar Sigurðsson, Ingvar Vilhjálmsson, Björn Halldórsson, Eyjólfur Ísfeld Eyjólfsson og Þorsteinn Gíslason. Ástæðan fyrir fjölguninni var sú, eftir því sem Sigurður Ágústsson sagði í bréfi til Þorsteins Gíslasonar hinn 2. febrúar 1964, að mikilvægar ákvarðanir um verksmiðjuna í Nanticoke og aðra uppbyggingu vestra, stöðu þá fyrir dyrum.

En nú bregður svo við að næstu árin er ekkert minnst á stjórnarkjör hjá Coldwater, hvorki í fundargerðarbókum fyrirtækisins vestra eða SH. Ekki verður betur séð en að stjórn Coldwater hafi verið óbreytt allan þennan tíma, eða frá febrúarfundinum 1964 til 13. júní 1968 þegar loks er getið um stjórnarkjör fyrirtækisins í fundargerðarbókum SH. Þetta styðst við þá staðreynd að á áðurnefndum

stjórnarfundir SH, í júní 1968, voru sömu menn kjörnir í stjórn Coldwater og 1964, að viðbættum Gunnari Guðjónssyni sem níunda manni.

Upp frá þessu er árlega getið um kjör til stjórnar Coldwater í bókum SH.

	9/70	70/1
Sigurður Ágústsson	xf	xf
Einar Sigurðsson	x	x
Alfred J. Bedard	x	x
Björn Halldórsson	x	x
Eyjólfur Ísfeld Eyjólfsson	x	x
Gunnar Guðjónsson	x	x
Guðfinnur Einarsson	x	x
Þorsteinn Gíslason	x	x
Ingvar Vilhjálmsson	x	o
Jón Ingvarsson	o	x
Ólafur Jónsson	o	x

	1/72	2/73	3/74	4/75	5/76	6/77
Einar Sigurðsson	xf	xf	xf	xf	xf	xf
Alfred J. Bedard	x	x	x	x	x	x
Björn Halldórsson	x	x	x	x	x	x
Eyjólfur Ísfeld Eyjólfsson	x	x	x	x	x	x
Gunnar Guðjónsson	x	x	x	x	x	x
Guðfinnur Einarsson	x	x	x	x	x	x
Þorsteinn Gíslason	x	x	x	x	x	x
Jón Ingvarsson	x	x	x	x	x	x
Ólafur Jónsson	x	x	x	x – d. 25. 3. 1975		
Guðmundur Karlsson	x	x	x	x	x	x

	77/8	8/79	9/80	80/1	1/82	2/83	3/84	4/85
Guðfinnur Einarsson	xf	xf	xf	xf	xf	xf	xf	xf
Alfred J. Bedard	x	x	x	x	x – d. jan. 1982			
Björn Halldórsson	x	o	o	o	o	o	o	o
Eyjólfur Ísfeld Eyjólfsson	x	x	x	x	x	x	x	x
Gísli Konráðsson	x	x	x	x	x	x	x	x
Guðmundur Karlsson	x	x	x	x	x	x	x	x
Gunnar Guðjónsson	x	x	x	x	x	o	o	o
Jón Ingvarsson	x	x	x	x	x	x	x	x
Þorsteinn Gíslason	x	x	x	x	x	x	x	o
Ólafur B. Ólafsson	o	x	x	x	x	x	x	x
Ásgrímur Pálsson	o	o	o	o	o	x	x	x – d. 17. 12. 1984
Ágúst Flygenring	o	o	o	o	o	x	x	x
Magnús Gústafsson	o	o	o	o	o	o	o	x

	5/86	6/87	7/88	8/89	9/90	90/1	1/92	2/93
Guðfinnur Einarsson	xf	xf	xf	xf	xf	xf	xf	x
Jón Ingvarsson	x	x	x	x	x	x	x	xf
Brynjólfur Bjarnason	x	x	x	x	x	x	x	x
Eyjólfur Ísfeld Eyjólfsson	x	o	o	o	o	o	o	o

Gísli Konráðsson	x	x	x	x	o	o	o	o
Guðmundur Karlsson	x	x	x	x	x	x	x	o
Haraldur Sturlaugsson	x	x	x	x	x	x	x	x
Ólafur B. Ólafsson	x	x	x	x	x	x	x	x
Magnús Gústafsson	x	x	x	x	x	x	x	x
Friðrik Pálsson	o	x	o	o	o	o	o	o
Róbert Guðfinnsson	o	o	x	x	x	x	x	x
Gunnar Ragnars	o	o	o	o	x	x	x	x
Sigurður Einarsson	o	o	o	o	o	o	o	x

	3/94	4/95	5/96	96/97
Jón Ingvarsson	xf	xf	xf	xf
Brynjólfur Bjarnason	x	x	x	x
Finnbogi Jónsson	x	x	x	x
Friðrik Pálsson	x	x	x	x
Gunnar Ragnars	x	x	x	o
Haraldur Sturlaugsson	x	x	x	x
Ólafur B. Ólafsson	x	x	x	x
Magnús Gústafsson	x	x	x	x
Róbert Guðfinnsson	x	x	x	x
Sigurður Einarsson	x	x	x	x
Jón Þórðarson	o	o	o	x

Bretland

Frozen Fresh (Filets)

Frozen Fresh (Filets) stofnað 1956. Þar sátu fyrstir í stjórn R. Storry Deans, Jón Gunnarsson og Harry Wright. Árið 1959 gekk Harry Wright úr stjórninni. Enginn kom í hans stað. Næsta breyting varð 1962 en þá hvarf Jón Gunnarsson úr stjórninni og Hjalti Einarsson kom inn í hana. Þeir Hjalti og R. Storry Deans sátu síðan tveir í stjórn Frozen Fresh þar til það var lagt niður árið 1964, eignir þess seldar og afraksturinn lagður í Snax (Ross).

Snax (Ross) Ltd.

	55/56	6/57	7/58	8/59	9/60	60/61
R. Storry Deans	xf	xf	xf	xf	xf	xf
Jón Gunnarsson	x	x	x	x	x	x
Harry Wright	x	x	x	x	x	x

	1/62	2/63	3/64	4/65	5/66	6/67	7/68	8/69
R. Storry-Deans	xf	xf	xf	xf	xf	xf	xf	xf
Jón Gunnarsson	x	o	o	o	o	o	o	o
Harry Wright	x	x	x	o	o	o	o	o
Othar Hansson	o	o	x	x	o	o	o	o
Arthur Chandler	Inn í stjórn 1. feb. 1966					x	x	x
Ólafur Guðmundsson	Inn í stjórn 1. feb 1966					x	x	x
Eyjólfur Ísfeld Eyjólfsson	Inn í stjórn 1. feb 1966					x	x	x

	9/70	70/1	1/72	2/73	3/74	4/75	5/76	6/77
R. Storry-Deans	xf	xf	xf	xf	xf	xf	xf	xf
Ólafur Guðmundsson	x	x	x	x	x	x	x	x
Eyjólfur Ísfeld Eyjólfsson	x	x	x	x	x	x	x	x
Arthur Chandler	x	x	x	x	x	o	o	o

	77/8	8/79	9/80
R. Storry-Deans	xf	xf	xf
Ólafur Guðmundsson	x	x	x
Eyjólfur Ísfeld Eyjólfsson	x	x	x

Samþykkt á aðalfundi SH 29. – 30. maí 1980 að stofna hlutafélag í Bretlandi er yfirtaki alla starfsemi SH þar eða nafni Snax (Ross) verði breytt. Stjórn verði skipuð fimm mönnum.

Í árslok 1982 var nafni fyrirtækisins breytt úr Snax (Ross) Ltd. í Icelandic Freezing Plants Ltd.

	80/1	1/82	2/83	3/84	4/85	5/86
R. Storry-Deans	xf	xf	xf	xf	xf	xf
Ólafur Guðmundsson	x	x	x	x	x	x
Eyjólfur Ísfeld Eyjólfsson	x	x	x	x	x	x
Jón Páll Halldórsson	x	x	x	x	x	x
Ólafur Gunnarsson	x	x	x	x	x	o
Knútur Karlsson	o	o	o	o	o	x

	6/87	7/88	8/89	9/90	90/1
Jón Páll Halldórsson	xf	xf	xf	xf	xf
Ólafur Guðmundsson	x	x	o	o	o
Knútur Karlsson	x	x	x	o	o
Jón Ingvarsson	x	x	x	x	x
Fríðrik Pálsson	x	o	o	o	o
Lárus Ægir Guðmundsson	o	x	x	x	x
Einar Oddur Kristjánsson	o	x	x	x	o
Ingólfur Skúlason	o	o	x	x	o
Ólafur B. Ólafsson	o	o	o	x	x
Björn Úlfjótsson	o	o	o	o	x
Pétur Þorsteinsson	o	o	o	o	x
Agnar Friðriksson	o	o	o	o	x

	1/92	2/93	3/94	4/95	5/96
Jón Páll Halldórsson	xf	xf	xf	xf	xf
Jón Ingvarsson	x	x	x	x	x
Ólafur B. Ólafsson	x	x	x	x	x
Lárus Ægir Guðmundsson	x	x	x	o	o
Björn Úlfjótsson	x	o	o	o	o
Pétur Þorsteinsson	x	x	x	x	o

Agnar Friðriksson	x	x	x	x	x
Sighvatur Bjarnason	o	x	x	x	o
Friðrik Pálsson	o	o	x	x	x
Aðalsteinn Jónsson	o	o	o	x	x
Ólafur Marteinsson	o	o	o	o	x
Sigurður Einarsson	o	o	o	o	x

Hinn 1. apríl 1996 tók til starfa nýtt félag í Bretlandi; Coldwater Seafood (UK) Ltd. IFP Holdings Ltd., sem er að öllu leyti í eigu SH, á 75% í hinu nýja fyrirtæki en J.P.J. og Co á 25%. Eftirtaldir voru kjörnir í stjórn hins nýja félags: Jón Ingvarsson, formaður, Agnar Friðriksson, Friðrik Pálsson, Ólafur Marteinsson og Sigurður Einarsson. Af hálfu J.P.J. og Co; Hans Andersen og Johan Páll Joensen.

Þýskaland

Icelandic Freezing Plants Handels GMBH
(Fyrirtækinu fyrst kjörin stjórn 1986)

	6/87	7/88	8/89	9/90	90/1	1/92	2/93	3/94
Ólafur B. Ólafsson	xf	xf	xf	xf	xf	xf	xf	xf
Ágúst Einarsson	x	x	x	x	x	x	x	x
Haraldur Gíslason	x	x	x	x	x	x	x	x
Friðrik Pálsson	o	o	o	o	o	o	o	x
Jón Ingvarsson	o	o	o	o	o	o	o	x
Kristján Hjaltason	o	o	o	o	o	o	o	x
Porleifur Pálsson	o	o	o	o	o	o	o	x

	4/95	5/96	6/97
Ólafur B. Ólafsson	xf	xf	xf
Ágúst Einarsson	x	x	x
Haraldur Gíslason	x	o	o
Jón Ingvarsson	x	x	x
Friðrik Pálsson	x	x	x
Kristján Hjaltason	x	x	o
Svavar B. Magnússon	x	x	o
Kristján G. Jóakimsson	o	x	x
Sturlaugur Sturlaugsson	o	x	x
Guðbrandur Sigurðsson	o	o	x

Frakkland

Icelandic France S. A.
(Fyrirtækinu fyrst kjörin stjórn 1993)

	3/94	4/95	5/96	6/97
Jón Ingvarsson	xf	xf	xf	xf
Brynjólfur Bjarnason	x	x	x	x

Friðrik Pálsson	x	x	x	x
Gunnar Ragnars	x	x	x	o
Ingimar Halldórsson	x	x	x	x
Rakel Olsen	x	x	x	x
Lúðvik Börkur Jónsson	x	x	x	x
Svavar B. Magnússon	o	o	o	x

Spánn

Icelandic Iberia S.A.

Fyrirtækið var skráð hinn 12. júlí 1996 í spánskar stjórnsýslubækur. Formleg opnun skrifstofunnar, sem er í borginni Barcelona, fór fram 7. september sama ár. Fyrstu stjórn fyrirtækisins skipa: Jón Ingvarsson, formaður, Friðrik Pálsson, Hinrik Kristjánsson og Hjörleifur Ásgeirsson.

Ísland

Jöklar

	5/46	6/47	7/48	8/49	9/50	50/1	1/52	2/53
Einar Sigurðsson	xf	xf	xf	xf	xf	xf	xf	xf
Eliás Þorsteinsson	x	x	x	x	x	x	x	x
Ólafur Þórðarson	x	x	x	x	x	x	x	x
Eggert Jónsson	x	x	o	o	o	o	o	o
Kristján Einarsson	x	x	x	x	x	x	x	x
Rafn Sigurðsson	o	o	x	x	x	x	x	x

	3/54	4/55	5/56	6/57	7/58	8/59	9/60	60/61
Einar Sigurðsson	xf	xf	xf	xf	xf	xf	xf	xf
Eliás Þorsteinsson	x	x	x	x	x	x	x	x
Ólafur Þórðarson	x	x	x	x	x	x	x	x
Kristján Einarsson	x	x	x	x	x	x	x	x
Rafn Sigurðsson	x	x	o	o	o	o	o	o
Finnbogi Guðmundsson	o	o	x	x	x	x	x	x

	1/62	2/63	3/64	4/65
Einar Sigurðsson	xf	xf	xf	xf
Eliás Þorsteinsson	x	x	x	x – d. 25. 3. 1965
Ólafur Þórðarson	x	x	x	x
Kristján Einarsson	x	o	o	o
Finnbogi Guðmundsson	x	x	x	x
Sturlaugur H. Böðvarsson	o	x	x	x

	5/66	6/67	7/68	8/69
Einar Sigurðsson	xf	xf	xf	xf
Ólafur Þórðarson	x	o	o	o
Finnbogi Guðmundsson	x	x	x	x
Sturlaugur H. Böðvarsson	x	x	x	x
Ólafur Jónsson	x	x	x	x
Ingvar Vilhjálmsson	o	x	o	o

Ásgrímur Pálsson	o	o	x	o
Jón Árnason	o	o	o	x

	9/70	70/1	1/72
Einar Sigurðsson	xf	xf	xf
Finnbogi Guðmundsson	x	x	x
Sturlaugur H. Böðvarsson	x	x	x
Ólafur Jónsson	x	x	x
Jón Árnason	x	x	x

	2/73	3/74	4/75	5/76	6/77
Einar Sigurðsson	xf	xf	xf	xf	xf – d. 22. 3. 1977
Sturlaugur H. Böðvarsson	x	x	x	x	x – d. 14. 5. 1976
Ólafur Jónsson	x	x	x	x	x – d. 25. 3. 1975
Finnbogi Guðmundsson	x	x	x	x	x – d. 4. 10. 1974
Jón Árnason	x	x	x	x	x
Gunnar Ólafsson	o	o	o	x	x
Guðfinnur Einarsson	o	o	o	x	x
Eyjólfur Martinsson	o	o	o	o	x

	7/78	8/79	9/80
Guðfinnur Einarsson	xf	xf	xf
Jón Árnason	x	x	x
Gunnar Ólafsson	x	x	x
Eyjólfur Martinsson	x	x	x
Sigurður Einarsson	x	x	x
Haraldur Sturlaugsson	o	x	x

	80/81	1/82	2/83	3/84	4/85	5/86	6/87	7/88
Guðfinnur Einarsson	xf	xf	xf	xf	xf	xf	xf	xf
Haraldur Sturlaugsson	x	x	x	x	x	x	x	o
Eyjólfur Martinsson	x	x	x	x	x	x	x	x
Sigurður Einarsson	x	x	x	x	x	x	o	o
Gunnar Ólafsson	x	x	x	x	x	x	x	x
Ágúst Einarsson	o	o	o	o	o	o	x	x
Róbert Guðfinnsson	o	o	o	o	o	o	o	x

	8/89	9/90	90/91	1/92	2/93	3/94	4/95	5/96
Ágúst Einarsson	xf	xf	xf	o	o	o	o	o
Friðrik Pálsson	o	o	o	xf	xf	xf	xf	xf
Eyjólfur Martinsson	x	x	x	x	o	o	o	o
Gunnar Þór Ólafsson	x	x	x	x	x	x	x	x
Róbert Guðfinnsson	x	x	x	x	x	x	x	x
Konráð Jakobsson	x	x	x	x	x	x	x	x
Haraldur Gíslason	o	o	o	o	x	x	x	o
Aðalsteinn Jónsson	o	o	o	o	o	o	o	x

Aðalfundur Jökla haldinn 12. des. 1996, tillaga um að Friðrik Pálsson, Jón Ingvarsson og Bjarni Lúðvíksson skipi stjórn félagsins, samþykkt með öllum atkvæðum.

Umbúðamiðstöðin

Gerðabækur aðalfunda Umbúðamiðstöðvarinnar, sem taka til árána 1964 til 1984, eru glataðar. Fundargerðir stjórnafrunda eru hins vegar á sínum stað en varasamt er að byggja nákvæmt stjórnafrtal á þeim og verður það ekki reynt. Hér skal þó hirt úr þeim það sem teljast má ótvírætt um skipan stjórnafrinnar frá upp-hafi.

Þar er þá fyrst til að taka að fyrstu stjórnafr Umbúðamiðstöðvarinnar skipuðu þeir Einar Sigurðsson, formaður, Gunnar Guðjónsson, varaformaður, og Ólafur Jónsson, ritari. Meðstjórnafrnendur voru Þorvaldur Ellert Ásmundsson, Rafn A. Pétursson og Jón Gíslason (væntanlega hefur þó einn þessara þriggja verið varamaður því að stjórnafrninn var ætíð skipuð fimm mönnum).

Strax árið eftir, eða 1965, varð Jón Árnason, Akranesi, stjórnafrformaður og gegndi því starfi uns hann andaðist 23. júlí 1977. Einar Sigurðsson, Vestmannaeyjum, var varaformaður nánast allan þennan tíma eða óslitið þangað til að hann andaðist í mars 1977.

Óskar Sigurðsson var ritari fyrstu árin eða til 1969. Þá kom Ágúst Flygenring inn í stjórnafrnina í stað Rafns Péturssonar og var kjörinn ritari. Árið 1975 varð Eyjólfur Ísfeld Eyjólfsson stjórnafrmaður í stað Andrésar Péturssonar.

Á aðalfundi 1977 er Jón kjörinn formaður í hinsta sinn, Ágúst Flygenring varaformaður og Jón Páll Halldórsson, Ísafirði, ritari. Árið eftir verður Ágúst formaður og Ásgrímur Pálsson varaformaður. Jón Páll er áfram ritari. Aðrir í stjórnafr eru Eyjólfur Ísfeld og Gísli Konráðsson, Akureyri. Af fundargerðum stjórnafr virðist mega ráða að engar breytingar hafi orðið á þessari skipan fyrr en á aðalfundi 1984. Þá verður Gísli Konráðsson formaður stjórnafr, Eyjólfur Ísfeld varaformaður og Svavar B. Magnússon ritari. Eftir þetta þarf ekki að velkjast í neinum vafa um stjórnafrn Umbúðamiðstöðvarinnar.

	5/86	6/87	7/88	8/89		9/90	90/91	1/92	2/93	3/94	4/95	5/96
Gísli Konráðsson	xf	xf	xf	xf		xf	xf	o	o	o	o	o
Eyjólfur Ísfeld Eyjólfsson	xv	o	o	o		o	o	xf	xf	xf	xf	xf
Bjarni Lúðvíksson	o	xv	xv	o		xv	xv	xv	xv	xv	xv	xv
Svavar B. Magnússon	x	x	x	xv		x	x	x	o	o	o	o
Stefán Runólfsson	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	o
Jóhannes G. Jónsson	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	o
Viðar Elíasson	o	o	o	x		x	x	x	x	x	x	o
Jón Friðjónsson						xf	xf	o	o	o	o	o
Gunnar Ragnars						o	o	xf	xf	xf	xf	xf
Svavar B. Magnússon						xv	xv	xv	xv	xv	xv	xv
Stefán Runólfsson						x	x	x	o	o	o	o
Jóhannes G. Jónsson						x	x	x	x	x	x	o
Viðar Elíasson						x	x	x	x	x	x	o
Bjarni Lúðvíksson						o	o	o	x	x	x	x
Kristján G. Jóhannsson						o	o	o	o	o	o	x
Sturlaugur Sturlaugsson						o	o	o	o	o	o	x

STJÓRNARFORMENN SH

Elías Þorsteinsson 1942-1945.
Einar Sigurðsson 1945-1947.
Elías Þorsteinsson 1947-1965.
Gunnar Guðjónsson 1965-1982.
Ágúst Flygenring 1982-1984.
Jón Ingvarsson 1984-1996.

FORSTJÓRAR SH

Á fundi stjórnar SH hinn 25. júní 1969 var samþykkt sú breyting á framkvæmdastjórn SH að einn hinna þriggja framkvæmdastjóra, sem verið höfðu síðan 1962, var gerður að aðalframkvæmdastjóra og var þá fyrst farið að tala um forstjóra SH. Í fundargerð frá þessum fundi segir síðan: „Jafnframt samþykkir fundurinn að ráða Eyjólfur Ísfeld Eyjólfsson sem aðalframkvæmdastjóra, en hinir framkvæmdastjórnarnir tveir, Björn Halldórsson og Einar G. Kvaran, gegni áfram sínum fyrri störfum.“

Eyjólfur Ísfeld Eyjólfsson 1969-1985, en hann hafði verið framkvæmdastjóri fjármála síðan 1962.
Friðrik Pálsson 1986-1996.

FRAMKVÆMDASTJÓRAR SH

Guðmundur Albertsson 1943-1946.
Magnús Z. Sigurðsson 1946-1947.

Að forminu til varð Magnús þó ekki framkvæmdastjóri fyrr en í ágúst 1947. Áður hafði hann kallast skrifstofustjóri en í raun gegnt störfum framkvæmdastjóra enda Guðmundur farinn til Amsterdam að opna þar fyrstu skrifstofu SH í Evrópu.

Til stóð að Jón Gunnarsson tæki að sér framkvæmdastjórarstarf SH sumarið 1948. Því var frestað til sumarsins 1949 en þá tekið af dagskrá að beiðni Jóns. Upp úr því varð Björn Halldórsson framkvæmdastjóri. (Sjá nánar um þetta í kaflinum um Coldwater og Jón Gunnarsson).

Björn Halldórsson, 1949-1977 (frá 1962 framkvæmdastjóri sölumála).
Jón Gunnarsson, framkvæmdastjóri sölumála, 1955-1962.
Eyjólfur Ísfeld Eyjólfsson, framkvæmdastjóri fjármála, 1962-1969.
Einar G. Kvaran, framkvæmdastjóri framleiðslumála, 1962-1974.
Hjalti Einarsson, framkvæmdastjóri framleiðslumála, 1974-1985.
Árni Finnbjörnsson, framkvæmdastjóri sölumála, 1977-1984.
Ólafur Gunnarsson, framkvæmdastjóri sölumála, 1985.

Haustið 1985 var samþykkt af stjórn SH að breyta stjórnskipulagi samtakanna.

Breyttist þá starfssvið framkvæmdastjóranna um leið og þeim var fjölgað úr tveimur í fjóra. Var strax hafist handa um að koma nýja stjórnskipulaginu í framkvæmd er átti að öðlast fullt gildi ekki síðar en 1. janúar 1986.

Benedikt Guðmundsson, framkvæmdastjóri söluskrifstofu í Reykjavík, 1986.

Bjarni Lúðvíksson, framkvæmdastjóri fjármála, 1986-1996.

Ólafur Gunnarsson, framkvæmdastjóri framleiðslu- og flutningasviðs, 1986-1987.

Hjalti Einarsson, framkvæmdastjóri innkaupa, tækni- og gæðamála, 1986-1987.

Gylfi Þór Magnússon, framkvæmdastjóri söluskrifstofu í Reykjavík 1987 og síðan framkvæmdastjóri markaðsmála 1988-1996.

Árið 1987 lét Ólafur Gunnarsson af störfum hjá SH og tók Hjalti Einarsson þá við framkvæmdastjórn framleiðslu- og flutningamála en Sturlaugur G. Daðason tók við starfi Hjalta og varð framkvæmdastjóri innkaupadeildar, tækni- og gæðamála.

Árið 1991 lét Hjalti af framkvæmdastjórn hjá SH og skiptust verkþættir hans þá á milli tveggja starfsbræðra hans hjá SH; Bjarni Lúðvíksson tók yfir flutningana og Gylfi Þór Magnússon tók við framleiðslustýringunni.

Eftir þetta, og til þess að SH breyttist í hlutafélag, voru framkvæmdastjórnir þrír og var verksvið þeirra orðað með eftirfarandi hætti:

Bjarni Lúðvíksson, framkvæmdastjóri, fjármál.

Gylfi Þór Magnússon, framkvæmdastjóri, framleiðslu- og markaðsmál.

Sturlaugur G. Daðason, framkvæmdastjóri, gæði og þjónusta.

Nafnaskrá

(fyrir öll bindin þrjú)

Gísli Jónsson tók saman

Rétt er að geta þess og undirstrika að nafnaskrá sú sem hér fer á eftir er yfir mannanöfn í meginmáli og myndatexta. Henni lýkur þar sem kaflinn, Starfsmenn SH, hefst. Sá kafli er í raun einskonar mannanafnaskrá þar sem taldir eru upp, í máli og myndum, allir starfsmenn SH í árslok 1996. Þar á eftir fylgir kaflinn, Einstæður stofnsamningur SH og þróun samþykktu félagsins í 55 ár. Þar segir frá handarverki Guðmundar Í Guðmundssonar lögfræðings en hann var höfundur laganna og taldi þau hápunktinn á lögmannsferli sínum. Í viðauka-köflunum þremur (Stjórnskipan, Eignarhlutar og Framleiðsla) eru engir menn nafngreindir.

A.	Albert Sanders II 430	Ari Hafliðason I 103
Abeele, André van den III 211	Albert Sölvason I 156	Arnar Sigurmundsson II 470
Abeele, August van den III 211	Alda Jóhannsdóttir II 471	Arnbjörg Sveinsdóttir I 166
Abeele, Mauritz van den III 211	Alda Möller II 471, 477, 478, 479, 481, 547, 548 III 284	Arndís Þórðardóttir I 87
Adam mannkynsfaðir II 374, 398	Alexander, David II 55	Arngrímur Fr. Bjarnason I 118
Addbjörg Sigurðardóttir III 84	Alexander Hallgrímsson I 25	Arngrímur Blöndahl I 174
Adolf J. Berndsen I 136	Alexander Magnússon II 232	Arngrímur Jónsson I 111
Adolf Björnsson I 62, 82 II 232	Amos, Arthur III 219	Arngrímur Sverrisson II 471, 531
Adolf Guðmundsson I 166, 169	Amulree, Lord II 55	Arnlaugur Sigurjónsson II 166
Aðalbjörn Jóakimsson I 122	Andréanský (Andre) II 118, 119 III 265	Arnljótur Guðmundsson I 64
Aðalsteinn Finsen III 149	Andrés Finnbogason I 78	Arnór Sigurðsson I 130
Aðalsteinn Jóhannesson I 156	Andrés Jóhannsson I 125	Arnór Sigurjónsson II 47, 60, 65, 66, 71, 88
Aðalsteinn Jónsson I 174, 175 II 439, 539 III 136, 238, 241	Andrés Jónsson I 91	Asper, Arne II 494
Aðalsteinn Óskarsson I 101	Andrés Pétursson I 42, 156	Asserson, Hr. II 38
Aðalsteinn Pálsson I 121, 127	Andrés Runólfsson I 134	Atli Helgason II 360
Agnar Ebenesersson I 122	Andri Teitsson II 516, 518, 519	Auðunn Karlsson I 115, 132, 133
Agnar Friðriksson II 436, 462, 539 III 26, 176, 231, 234, 238, 239, 241, 243, 244, 245, 246, 248	Angantýr Einarsson I 163	Auður Bjarnadóttir I 53
Agnar Kl. Jónsson II 331	Anna Guðmundsdóttir II 200	Auður Daníelsdóttir II 471
Agnes Bragadóttir II 511	Anna Jónsdóttir I 19 II 88	Auður Einarsdóttir I 12
Agnar Þorkelsson I 37	Anna Sigurlásdóttir I 16, 17	Augello, Richard III 85
Albert Bjarnason I 52	Anna Vilhjálmsdóttir I 147	August Flygenring I 58, 59
Albert Guðmundsson Tálknaf. I 106	Anton Proppé I 9, 110	Axel Kristjánsson I 56, 60, 62, 67, II 176
Albert Guðmundsson sendih. III 309	Arai, Yasuharu III 372, 373	Axel Pálsson I 47
Albert Haraldsson I 119	Arent Arnkelsson I 32	Á.
Albert, Mr. III 336, 338	Arent Claessen I 50, 52 II 78	Ágúst Bergsson I 14
	Ari Einarsson II 360	

- Ágúst Einarsson I 12, 68, 70, 79 II 408, 439, 444, 445, 525 III 25, 136, 234, 273, 279, 280
 Ágúst Eliasson II 302, 506
 Ágúst Flygenring I 58, 59 II 242, 280, 287, 435, 442, 471, 524 III 16, 109, 173, 272, 302
 Ágúst Oddsson II 301, 302
 Ágúst V. Matthíasson I 19, 20, 79
 Ágúst Óskarsson I 19
 Ágúst Sigurðsson I 96, 97 III 88
 Ágúst Sveinsson I 85
 Ágúst Valfells I 107
 Ágústa Gunnlaugsdóttir II 448, 471
 Ágústa Jónsdóttir II 413
 Áki Eggertsson I 132
 Áki Jakobsson II 145, 183, 229
 Ámundi Sigurðsson III 37
 Árelíus Ólafsson II 88, 106, 200
 Ármann Ármannsson I 142, 143
 Ármann Eiríksson I 171
 Ármann Friðriksson I 142
 Árni Aðalsteinsson I 78
 Árni Benediktsson I 71
 Árni Bergsson I 150
 Árni Björnsson II 360
 Árni S. Böðvarsson I 22, 66, 67 II 200, 232
 Árni Filippusson I 14
 Árni Finnbjörnsson II 130, 131, 133, 223, 241, 245, 273, 277, 279, 308, 325, 326, 327, 329, 330, 331, 341, 344, 424 III, 29, 109, 254, 265, 266, 267, 268, 269, 272, 273, 276, 296, 302, 343, 345, 348, 357
 Árni Gíslason I 124 III 354
 Árni Guðmundsson Súðavík I 132, 139, 140 III 214
 Árni Guðmundsson Sauðárkr. I 139, 140 III 214
 Árni Jónsson Ólafsf. I 150
 Árni Jónsson Reykjav. II 143
 Árni G. Magnússon I 34
 Árni Ólafsson II 211, 213, 215, 216, 217, 220 III 57, 65, 67, 68, 69, 70, 122, 203, 300
 Árni Vilhjálmsen I 64, 68, 70
 Árni Þorgrímsson I 48
 Ársæll Sigurðsson II 145, 314, 316, 317, 329, 330
 Ársæll Sveinsson I 16
 Ásberg Sigurðsson I 129
 Ása H. Baldvinsdóttir II 470
 Ásbjörn Guðmundsson I 54
 Ásdís Pálsdóttir I 171
 Ásgeir Ásgeirsson Ólafsf. I 150, 153
 Ásgeir Ásgeirsson forseti II 51, 53, 59, 60, 78, 177, 180
 Ásgeir Benediktsson I 78
 Ásgeir Guðbjartsson I 124
 Ásgeir Guðnason I 113, 114 II 232
 Ásgeir Magnússon I 75
 Ásgeir Ólafsson I 37
 Ásgeir Pétursson I 147 II 95
 Ásgeir Ragnarsson II 297, 301, 306, 531
 Ásgeir Sigurðsson III 180
 Ásgeir Sólbergsson I 119
 Ásgeir G. Stefánsson I 59, 61, 62
 Ásgerður Eyjólfsdóttir II 100, 354
 Ásgrímur Hartmannsson I 150, 151 III 214
 Ásgrímur Pálsson I 25, 48, 49 II 287, 435 III 108, 109, 173
 Áslaug Jónsdóttir (Ása) II 350 III 127, 128, 150, 165
 Áslaug Skúladóttir II 330
 Ásmundur Friðriksson I 50, 52
 Ásta Eyjólfsdóttir II 470
 Ástriður Guðmundsdóttir I 136
 Ástrós Þorsteinsdóttir I 98
B.
 Baader, Hr. II 164, 166
 Baldur T. Jónsson I 63, 124, 127 II 248, 324
 Baldur Kristinsson I 92
 Baldur Marínósson II 307, 470
 Baldur Sveinsson I 8 II 267, 292, 307 III 104
 Baldvin Einarsson III 341
 Baldvin K. Sveinbjörnsson I 113, 117
 Barði Árnason II 345
 Barði Ingibjartsson I 132
 Bárður Jónsson I 118
 Bedard, Alfred II 212 III 56, 68, 75, 87
 Beljakov, A. S. II 340
 Bellofatto, Joe III 148, 166, 168
 Benedikt Antonsson I 109
 Benedikt Benediktsson I 91
 Benedikt Bjarnason I 119
 Benedikt Gröndal verkfr. I 58, 118
 Benedikt Gröndal ráðherra II 213, 384, 385
 Benedikt Guðmundsson II 241, 276, 329, 330, 429, 444, 454, 456, 465, 536, 540 III 23, 102, 103, 254, 273, 275, 276, 278, 279, 281, 359, 360
 Benedikt Gunnarsson II 300, 301
 Benedikt Jóhannsson I 174
 Benedikt Sigurðsson II 297, 300, 301
 Benedikt Sveinsson Garðabæ I 68, 70
 Benedikt Sveinsson Reykjav. II 329, 343, 344, 346, 471, 511, 519
 Benjamín Eiríksson II 131, 164, 165, 166, 232, 233, 236, 431
 Bennet, William III 180, 182, 183
 Benóní Magnússon I 132
 Bergsteinn Á. Bergsteinsson II 47, 106, 162, 163, 166, 200
 Bergur G. Gíslason II 133, 148, 180, 321, 328, 330, 331
 Bergur E. Guðjónsson I 14
 Bergur Guðmundsson I 136
 Bergur Hallgrímsson I 176
 Bergur Ingvarsson I 156
 Bergur á Jaðri=Þorbergur Guðmundsson I 41
 Bergur Lárusson I 137
 Bergur Ólafsson II 301
 Bergþór Guðjónsson I 90
 Bergþór Guðmundsson Akranesi I 85
 Bergþór Guðmundsson Ólafsf. I 151
 Bernódus Halldórsson I 119
 Birdsey, Clarence II 4, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 21, 30, 43 III 34

Birgir Danielsen III 90, 119, 172, 174
 Birgir Finnsson I 124
 Birgir Ísl. Gunnarsson III 204
 Birgir Ómar Haraldsson II 405, 406, 407, 408, 409, 411, 412, 413, 414, 415, 416, 417, 421, 437, 470, 471 III 279
 Birgir Hermannsson I 55
 Birgir Kjaran II 236
 Birkir Kristinsson I 21
 Birna Markúsdóttir II 283
 Bjarni Albertsson I 50, 52 II 200, 232
 Bjarni Benediktsson II 132, 266, 316, 317, 320, 322, 384
 Bjarni Eliasson II 283
 Bjarni Sig. Bergsson I 176
 Bjarni Eiríksson I 118
 Bjarni J. Fannberg I 118
 Bjarni Guðjónsson I 88 II 172, 292, 307, 360, 466
 Bjarni Halldórsson III 16, 46
 Bjarni Haraldsson 139
 Bjarni Hákonarson I 115
 Bjarni Ingimarsson I 121
 Bjarni Snæbjörn Jónsson I 119
 Bjarni Lúðvíksson II 435, 437, 444, 448, 456, 501, 521, 541, 549 III 308, 313
 Bjarni V. Magnússon II 248, 267, 329, 331
 Bjarni Sighvatsson I 16, 17, 23 II 511
 Bjarni Sigmarsson I 150, 154
 Bjarni Sigurðsson II 418
 Bjarni Snæbjörnsson I 62
 Bjarni Sveinsson II 419
 Bjarni Jón Sveinsson I 126
 Bjarni Sæmundsson II 327
 Bjarni M. Þorsteinsson I 148
 Bjarti Mohr III 150
 Bjartmar Pétursson III 232
 Björgvin Benediktsson I 176
 Björgvin Bjarnason I 133
 Björgvin Frederiksen II 106, 172, 292
 Björgvin Guðmundsson I 74, 75
 Björgvin Gunnarsson I 31
 Björgvin Jónsson I 28
 Björgvin Karlsson I 136
 Björgvin Ólafsson I 8
 Björgvin Sigurbjörnsson I 107
 Björgvin Þórðarson I 111, 112
 Björn Bjarnason II 488, 489
 Björn Björnsson I 149
 Björn G. Björnsson I 9 72, 73 II 30, 87, 106, 117, 200
 Björn Eysteinnsson I 25
 Björn Friðbjörnsson I 149 II 283
 Björn Friðriksson I 162
 Björn Gíslason I 101
 Björn Guðmundsson I 14, 15 II 262, 442 III 270
 Björn Halldórsson Keflavík I 52
 Björn Halldórsson frkv.stj. SH II 88, 100, 114, 116, 125, 126, 158, 177, 198, 200, 218, 222, 224, 232, 241, 243, 262, 279, 295, 300, 304, 308, 330 III 21, 44, 47, 65, 75, 76, 85, 87, 91, 185, 189, 201, 202, 204, 206, 262, 265, 266, 344
 Björn Þór Haraldsson II 283
 Björn Jóhannesson I 62
 Björn Jónsson III 97
 Björn Kristjánsson II 80, 87
 Björn Lárusson I 77
 Björn Ólafsson Hafnarf. I 62
 Björn Ólafsson ráðherra I 82 II 77, 180, 316, 330
 Björn G. Ólafsson I 51
 Björn Óskarsson II 301
 Björn Pétursson I 35
 Björn V. Sigurpálsson III 86
 Björn Tryggvason II 331, 345
 Björn Úlfjlótsson I 16, 18
 Björn Þórðarson II 312
 Björn Þórhallsson I 71
 Blidberg, Carl M. II 25
 Boeuf, Norm Le III 129
 Bogi Ólafsson II 356, 357, 359, 360, 362, 380, 386
 Bogi Þórðarson I 107
 Bolli Thoroddsen II 302
 Book, Jay III 117, 125, 141, 148
 Boussemaere, Caroline III 321
 Boussemaere, Jean-Pierre III 321
 Bragi Björnsson I 77
 Bragi Friðriksson I 136
 Bragi Helgason I 119
 Brennan, Th. II 371
 Brésnef, Leonid II 8, 339, 341
 Briet Arnardóttir I 102
 Brjánn Írakon. II 224
 Brown, Bob III 129
 Brynhildur Pétursdóttir III 65
 Brynhildur Skúladóttir II 393
 Brynjólfur Bjarnason forstjóri I 68, 69, 70, 75 II 525, 532 III 120, 151, 173, 234, 320
 Brynjólfur Bjarnason ráðh. II 340
 Brynjólfur Sveinbergsson I 136
 Bæring Cecilsson I 94
 Böðvar Árnason I 22, 66
 Böðvar Sveinbjarnarson I 124, 130, 131
 Börkur Ákason I 132, 133 II 262 III 214
 C.
 Calmon, Eric P. III 284, 321
 Campbell, Jane III 168
 Carlson, Carey III 167, 168
 Carnett, Jack II 162
 Castor, Christelle III 330, 336, 338
 Caswell, A. III 228
 Celine, Mlle III 311, 335, 336, 338
 Chamberlain, Mr. III 188, 207
 Chamberlain, Mrs. III 188, 207
 Chandler, Arthur III 190, 204, 207, 208, 210
 Chantal, Mr. III 311
 Císar, Rudolf II 130
 Clamser, Margaret II 211 III 56, 65, 67
 Clark, Graham III 185, 188
 Clarke, Gerald (Jerry) III 119, 120, 125, 145, 147, 148 151, 156, 161, 167, 168
 Coleman, Jessie III 141
 Colette, Mlle III 311, 336, 337, 338
 Colliander, Carl H. II 25
 Connors, Mrs. III 37
 Cox, Miss III 208, 210

- Coxhill, Mr. III 198
 Craman, Mr. III 211
 Crooks, Mike III 219, 232
 Crosland, Anthony II 272
 Crossland, Steve III 232, 234
 Crowther, Jeff III 232, 241, 243
- D.**
 Dagbjartur Einarsson I 31, 32 II 492
 Dagbjört Halldórsdóttir I 26
 Dagnýr Mariusson II 421
 Dahl, Nekolai II 21, 38
 Daníel Baldursson I 144, 148 II 283
 Dashell, Keith III 142
 Davíð Oddsson II 448 III 221, 222
 Davíð Ólafsson II 181, 200, 236, 267, 330, 331
 Devito, Frank III 165, 167
 Devito, Jayme III 165, 16
 DeWitt, Richard III 128
 DeWitt, Robert III 128
 Doehlert, James III 141
 Doris Þórðarson II 470
 Dóra H. Magnúsdóttir I 14
 Dunu, Brian III 127, 128
- E.**
 Edge, Denis III 198
 Eggert Oddur Birgisson II 418
 Eggert Ísaksson I 60, 62
 Eggert Jónsson frá Nautabúi I 9, 10, 55, 141 II 88, 102, 105, 110, 112, 200, 230, 232, 351 III 86
 Eggert Jónsson Ísaf. I 127 II 532
 Eggert Kristjánsson II 134, 314, 329,
 Eggert Magnússon I 37
 Eggert Ólafsson I 35, 36 II 200, 232
 Eggert G. Þorsteinsson I 74 II 256
 Eiður Albertsson I 176
 Eik Kristjánsdóttir II 548
 Einar Ágústsson II 272
 Einar Benediktsson skáld III 71
 Einar Benediktsson Bolungarv. I 119 II 345
 Einar Benediktsson sendih. II 273
 III 221, 222, 223, 225
 Einar Bergmann I 73, 93
 Einar Bjarnason I 12
 Einar Páll Bjarnason I 25
 Einar Kr. Einarsson I 34
 Einar Eyjólfsson (Þveræingur) II 7, 187, 188
 Einar Friðfinnsson II 360, 419, 421
 Einar Guðfinnsson I 9 56, 118, 119, 120, 129 II 87, 112, 200, 232
 Einar Guðmundsson (Páls Einarss.) Bolungarv. I 119
 Einar Guðmundsson (Guðmundar Einarss.) Bolungarv. I 119
 Einar Guðmundsson Eyrarb. I 27
 Einar Guðmundsson Raufarhöfn I 163
 Einar Baldvin Guðmundsson II 111
 Einar Karl Haraldsson III 304
 Einar Garðar Hjaltason I 121, 126
 Einar Ingvarsson II 301, 306
 Einar Jóhannsson I 36
 Einar Jónatansson I 119
 Einar Kristinsson I 54
 Einar Oddur Kristjánsson I 111, 112 II 445, 446, 470, 525 III 228
 Einar G. Kvaran II 222, 224, 241, 243, 267, 273, 276, 277, 279, 300, 303, 307, 308, 382, 428, 429, 435 III 46, 267, 268, 350
 Einar Leifsson I 50
 Einar Magnússon I 91
 Einar Olgeirsson II 145, 212, 213, 215, 228, 312, 313, 314, 330, 337, 339, 340, 432
 Einar Sigurðsson I 9 12, 13, 19, 22, 35, 36, 50, 60, 79, 113, 114, 168 II 6, 8, 35, 76, 80, 81, 82, 83, 84, 87, 88, 96, 97, 106, 111, 112, 114, 125, 126, 168, 169, 177, 195, 198, 200, 203, 207, 211, 212, 221, 222, 224, 232, 237, 241, 242, 256, 264, 273, 274, 276, 277, 279, 280, 294, 312, 347, 349, 351, 353, 354, 355, 357, 358, 365, 368, 371, 372, 374, 376, 381, 382, 383, 384, 387, 388, 389, 390, 391, 395, 396, 397, 398, 399, 427, 429, 430, 431, 433, 435, 444, 471 III 12, 17, 36, 37, 38, 43, 49, 52, 56, 65, 75, 76, 80, 87, 92, 93, 191, 259, 264, 296, 297, 299, 300, 347, 348
 Einar Sigurjónsson I 15, 79 II 280, 287, 442 III 109, 342
 Einar Steindórrson I 121 II 200 III 212
 Einar Sveinbjörnsson I 25
 Einar Sveinsson II 52
 Einar S. M. Sveinsson I 47, 62, 75, 144 II 287, 366, 374, 391, 393, 394 III 104, 270
 Einvarður Albertsson I 37
 Eiríkur Böðvarsson I 130
 Eiríkur Finnur Greipsson 111
 Eiríkur Hjartarson I 51
 Eiríkur Sumarliðason I 45
 Eiríkur Tómasson I 30, 33
 Eiríkur Þorsteinsson I 110
 Eisenhower, Dwight D. II 128
 Elby, Alfred III 16, 295
 Eliníus Jónsson I 93
 Elías Guðmundsson I 37
 Elías Ingimarsson frá Hnífsdal, síðar í Rvík I 73, 121 II 232
 Elías Ingimarsson Finnbjörnssonar í Hnífsd. I 121
 Elías Jónatansson I 119
 Elías J. Pálsson I 129
 Elías Þorsteinsson I 48, 49, 52, 56, 88, 98 II 6, 82, 83, 86, 88, 90, 91, 93, 94, 100, 102, 105, 111, 112, 114, 115, 117, 133, 141, 158, 177, 180, 191, 192, 193, 194, 195, 198, 200, 203, 207, 217, 218, 221, 222, 224, 232, 233, 237, 241, 260, 324, 326, 351, 353, 354, 358, 379, 382, 387, 389, 390, 391, 427, 429, 432, 524 III 9, 23, 33, 45, 47, 48, 52, 55, 65, 68, 71, 191, 218, 262
 Elin Pálmadóttir II 25
 Elinborg Guðmundsdóttir II 225
 Elinborg Þórðardóttir Ferrier III 180

- Elínmundur Ólafs II 35
 Elísa R. Guðmundsdóttir I 132
 Ellert Hannesson I 73
 Ellert Kristinsson I 96 III 313
 Elsa Pétursdóttir III 222
 Elvar Bergþórsson I 132
 Elvar Sigurðsson I 91
 Emil Andersen I 14
 Emil Jónsson I 62 II 317
 Emil Thorarensen I 174
 Emilía Martinsdóttir I 14
 Engström, Albert II 42
 Eriksen, Hr. II 157
 Erlendur Ólafsson I 17
 Erlendur Þorsteinsson II 316, 330
 Erling Arnarson I 53
 Erling Auðunsson I 117
 Erlingur Jónsson I 40
 Erlingur Sigurðarson 155, 156
 Esra Esrason I 132
 Eyjólfur Ísfeld Eyjólfsson II 195, 210, 222, 223, 224, 241, 244, 248, 251, 254, 267, 268, 273, 276, 277, 279, 284, 291, 308, 397, 402, 427, 435, 452, 510, 524, III 44, 45, 75, 78, 86, 87, 92, 106, 109, 173, 214, 216, 217, 226, 232, 270, 271, 273, 342, 343, 347, 349, 353, 356, 360
 Eyjólfur I. Geirsson I 51
 Eyjólfur Jónsson I 113, 124
 Eyjólfur Martinsson I 14, 15 II 399, 408, 525 III 270
 Eyjólfur K. Sigurðsson II 445
 Eyjólfur Þorkelsson I 109
 Eyrún Guðmundsdóttir I 163
 Eysteinn Bjarnason II 87
 Eysteinn Jónsson I 114
 Eyvindur Árnason I 66
 Eyþór Björgvinsson I 28
 Eyþór Fannberg II 367
 Eyþór Jónsson I 40
 Eyþór Lárentsinusson I 96
F.
 Falur Guðmundsson I 51
 Ferrier, James III 180
 Finnbogi Baldvinsson I 151
 Finnbogi Finnbogason I 69
 Finnbogi Guðmundsson I 44, 118 II 92, 93, 133, 191, 192, 193, 194, 195, 200, 207, 232, 248, 256, 262, 349, 374, 391, 395, 396, 427, 435 III 263
 Finnbogi Jónsson I 170, 172 II 464, 532 III 173, 234
 Finnbogi Kjeld II 404
 Fischer, Marvene III 128
 Fo, Dario III 45
 Forshell, Greta II 27
 Forshell, Per O. II 25
 Forshell, Rolf H. I 72 II, 25, 27
 Forshell, Viktor R. II 25
 Fowler Ron, III 165, 167
 Foy, Sven II 151
 Francisco, Helen III 283, 286, 288, 290, 291
 Freysteinn Bjarnason I 171
 Friðbert Friðbertsson I 115
 Friðbert Guðmundsson I 115, 116
 Friðjón Stephensen II 88, 200, 467
 Friðrik Árnason I 44, 45
 Friðrik Guðjónsson I 9 136, 137, 146 II 200, 232
 Friðrik Hjartar I 116
 Friðrik Jónsson I 59, 79
 Friðrik Karlsson I 156 II 283
 Friðrik Ólafsson I 60
 Friðrik Pálsson I 7, 8 II 9, 244, 291, 343, 396, 405, 406, 421, 437, 438, 440, 444, 445, 448, 454, 455, 457, 463, 464, 472, 479, 486, 487, 499, 500, 501, 503, 504, 505, 506, 511, 512, 521, 528, 531, 532, 533, 535, 537, 541, 543 III 9, 12, 25, 26, 30, 120, 125, 139, 140, 151, 173, 228, 233, 234, 237, 238, 239, 241, 248, 279, 282, 284, 306, 309, 320, 321, 360, 361, 363, 364
 Friðþjófur Jóhannesson I 103, 104
 Fudale, Eileen III 166, 168
 Fulford, Miss III 208, 210
G.
 G. Richard Sigurðsson I 16
 Gabriel Syre I 131
 Garðar Gíslason II 29, 182, 184, 185, 186, 187, 189, 190, 191, 195
 Garðar Viborg Guðmundsson I 134
 Garðar Guðnason I 176
 Garðar Helgason I 156
 Garðar Jóhannesson I 9 103, 104
 Garðar Magnússon I 56
 Garðar Þorsteinsson I 161
 de Gaulle, Charles II 205 III 328
 Geir Hallgrímsson II 261, 278 III 204
 Geir Magnússon III 78, 87, 147, 167
 Geir Sigurjónsson II 421
 Gencarelli, Grace III 159
 Gerður Garðarsdóttir I 63
 Gerður S. Tómasdóttir I 30
 Gerhardsen, Gerhard M. II 384
 Gestur Þorgrímsson III 24
 Gissur Friðbertsson I 115
 Gísli Ásmundsson II 442
 Gísli Erlendsson I 47
 Gísli Gíslason I 87
 Gísli Guðmundsson II 330
 Gísli Hafliðason I 33
 Gísli H. Halldórsson I 126
 Gísli Hermannsson I 149 II 88, 129, 172, 200, 218, 232, 292, 295, 453 III 203
 Gísli Jón Hermannsson I 71
 Gísli Bragi Hjartarson II 519
 Gísli J. Johnsen I 14, 15 II 20
 Gísli Jónsson (alþm.) I 66, 89, 100, 108
 Gísli Jónsson Ísaf. I 127
 Gísli Jónsson Reykjav. II 88, 232, 466, 467
 Gísli Konráðsson I 155, 156, 157 II 217, 218, 221, 222, 280, 287, 334, 430, 439, 444, 460, 462, 503, 513, 525 III 67, 69, 75, 76, 105, 108, 120, 136, 147, 172, 203, 216
 Gísli Ólafson II 276, 371, 376, 387, 396, 398, 399, 402, 403, 405

- Gísli Þorsteinsson I 19, 20 II 200
 Gísli Þórólfsson I 175
 Gordon, Rick III 142, 143, 145, 148, 149
 Gorbatsjov, Michail II 345
 Gottfreð Árnason I 66
 Gottwald, Klement III 245
 Gray, Frank III 226
 Greer, Marion III 85
 Greve, Hr. III 286
 Grey, Beril III 167, 168
 Grétar Schmidt I 115
 Grieg, Nordal II 151
 Grímur Bjarnason I 150
 Grímur Jónsson I 132 II 200, 232
 Grünberg, Jakob III 258
 Guðbergur Ingólfsson I 45
 Guðbjartur Ásgeirsson I 127, 128
 Guðbjartur Cecilsson I 94
 Guðbjartur Jónsson I 129
 Guðbjörg Ásgeirsdóttir I 125
 Guðbjörg Matthíasdóttir I 12
 Guðbjörg Sveinbjörnsdóttir II 548
 Guðbjörn Kristmannsson II 283
 Guðbjörn Ólafsson II 418, 421
 Guðbrandur Eiríksson I 34
 Guðbrandur Sigurðsson III 173
 Guðfinna Ásdís Arnardóttir I 152
 Guðfinna Pálsdóttir I 152
 Guðfinna Pétursdóttir III 211, 228
 Guðfinnur Einarsson I 56, 119, 120 II 207, 212, 254, 280, 287, 397, 399, 404, 430, 439, 444, 468, 525 III 68, 75, 87, 92, 109, 110, 118, 119, 120, 136, 151, 161, 173, 234
 Guðfinnur Pálsson I 103
 Guðfinnur Sigurvinsson I 53
 Guðjón Guðnason II 360
 Guðjón E. Jónsson I 124
 Guðjón Loftsson I 125
 Guðjón Ólafsson I 19, 20
 Guðjón B. Ólafsson II 267, 277, 329, 445 III 104, 106
 Guðjón Rögnvaldsson I 19
 Guðjón Sigurðsson I 93
 Guðjón Stefánsson I 150
 Guðjón Valgeirsson I 137
 Guðlaug W. Nielsen II 88, 200
 Guðlaug Ólafsdóttir I 37
 Guðlaug Stefánsdóttir I 174
 Guðlaugur Gíslason I 16
 Guðlaugur Hannesson II 267
 Guðlaugur Jónsson I 40
 Guðlaugur Þorvaldsson I 93
 Guðmann Guðmundsson I 32, 33
 Guðmundlína P. Samúelsdóttir II 283
 Guðmundur Albertsson I 60 II 84, 85, 88, 106, 107, 113, 114, 116, 136, 162, 198, 200, 232 III 16, 180, 254, 256, 258, 259, 261
 Guðmundur Ásbjörnsson I 17
 Guðmundur Ásgeirsson Reykjav. I 8 II 307, 456
 Guðmundur Ásgeirsson Bolv. I 119
 Guðmundur Bjarnason I 171
 Guðmundur Björnsson Reykjav. I 64, 93, 137 II 287, 466, 470
 Guðmundur Einarsson í Merki-gerði I 24 II 168, 174, 232
 Guðmundur Páll Einarsson I 56, 119 II 262, 324
 Guðmundur Finnbogason á Flat-eyri I 111 III 149
 Guðmundur Finnbogason Reykjav. II 294
 Guðmundur H. Garðarsson I 7 II 218, 219, 220, 221, 223, 239, 246, 279, 283, 442, 470 III 9, 22, 86, 91, 97, 136, 173, 214, 220, 222, 270, 273
 Guðmundur Gíslason II 330
 Guðmundur Guðmundsson Reykjav. I 81
 Guðmundur Guðmundsson Hafnf. I 61, 62
 Guðmundur Guðmundsson Ísaf. I 124 II 402, 444
 Guðmundur Guðmundsson Rauf-arhöfn I 163
 Guðmundur Guðmundsson Reykjav. II 421
 Guðmundur Guðmundsson Sauð-árkr. I 139
 Guðmundur Ingi Guðmundsson I 16
 Guðmundur Í. Guðmundsson II 84, 94, 340
 Guðmundur Linnar Guðmunds-son I 155, 156
 Guðmundur Harðarson I 103
 Guðmundur Helgason I 32
 Guðmundur Hjartarson II 340
 Guðmundur Hólm Indriðason I 27
 Guðmundur R. Ingvason I 46, 62
 Guðmundur Jóhannsson II 167
 Guðmundur Jónasson (V. -Ísl.) II 69
 Guðmundur Jónmundsson I 8 II 470, 477
 Guðmundur Jónsson á Rafnkelst. I 41, 42 II 216
 Guðmundur B. Jónsson I 119
 Guðmundur Kr. Jónsson I 56
 Guðmundur M. Jónsson Vogum I 56
 Guðmundur M. Jónsson Ísaf. I 127 II 262, 444
 Guðmundur S. Jónsson I 106
 Guðmundur Jörundsson I 158
 Guðmundur Karlsson Vestm. I 19, 20, II 284, 287, 439, 442, 525 III 87, 92, 93, 120, 123, 136, 147, 151, 173, 214, 215, 216, 234, 347, 348, 349, 350
 Guðmundur Karlsson Ísaf. I 131
 Guðmundur Karlsson Reykjav. II 436
 Guðmundur Kristjánsson Grindav. I 33, 34
 Guðmundur Kristjánsson Rifi I 92
 Guðmundur Lúðvíksson I 162
 Guðmundur Magnússon I 34
 Guðmundur Ófeigsson I 77
 Guðmundur Ólafs II 350
 Guðmundur Ólafsson III 216, 219, 226, 232
 Guðmundur Tr. Sigurðsson I 136
 Guðmundur Stefánsson II 514, 515
 Guðmundur Thorlacius II 466
 Guðmundur Valdimarsson II 418
 Guðmundur Vigfússon III 204
 Guðmundur Vilhjálmsson II 351, 363

- Guðmundur Þorláksson I 62
Guðmundur Þorsteinsson Hrauni I 106
Guðmundur Þorsteinsson Ólafsf. I 150, 153
Guðmundur Þórarinnsson I 46
Guðmundur Þórðarson I 44
Guðni K. Gunnarsson II 316 III 52, 53, 54, 68, 71, 78, 87, 97, 110, 111, 117, 119, 121, 140, 141, 148, 149, 190, 194, 218, 223, 226
Guðni Jónsson I 62
Guðni Ólafsson III 305
Guðný Benediktsdóttir I 40
Guðný Friðriksdóttir II 438
Guðný Jóna Guðmundsdóttir II 85
Guðriður Einarisdóttir I 176 II 368
Guðriður Jónsdóttir frá Káragerði II 96
Guðrún G. Albertsdóttir II 232
Guðrún Bjarnadóttir III 76
Guðrún Eyjólfsdóttir II 444
Guðrún Guðmundsdóttir I 44
Guðrún Halldórsdóttir II 95
Guðrún Mariúsdóttir I 51
Guðrún Jenný Sigurðardóttir II 307
Guðrún Úlfarsdóttir II 470, 471
Guðrún Þorgeirsdóttir III 78
Guðsteinn Einarsson I 33, 34 II 200, 232, 262
Gunnar Aspar I 156
Gunnar Árnason I 66
Gunnar Ásgeirsson I 114
Gunnar Bjarnason I 93 III 46, 203
Gunnar Flóvenz II 134, 331
Gunnar Guðjónsson I 63, 72, 73 II 30, 221, 222, 242, 247, 248, 251, 256, 262, 273, 277, 279, 280, 284, 287, 308, 334, 471, 524 III 86, 87, 92, 215, 270, 271, 272, 273, 344, 346, 347, 348
Gunnar Guðmundsson I 42
Gunnar Ingi Gunnarsson I 93
Gunnar Helgason II 386
Gunnar Holm Johansen III 215
Gunnar F. Jónasson I 162, 163 II 456
Gunnar Jónsson I 60
Gunnar A. Jónsson II 467
Gunnar Björn Jónsson II 97
Gunnar Kristinnsson II 421
Gunnar Kristjánsson II 470
Gunnar Larzen I 155, 156
Gunnar Laxdal II 418, 421
Gunnar Lórenzson I 156 II 283
Gunnar Magnússon I 34
Gunnar Þór Magnússon I 150, 154
Gunnar Ólafsson I 109
Gunnar Þór Ólafsson I 37, 38 II 367, 399, 408, 443
Gunnar Pálsson I 115
Gunnar Ragnars I 155, 156, 157 II 439, 460, 464, 517, 518, 540 III 151, 173, 234, 320
Gunnar Schram III 190
Gunnar B. Sigurgeirsson II 477
Gunnar Sigvaldason I 150, 153
Gunnar Svavarsson I 68, 70
Gunnar Sveinbjörnsson I 41, 45
Gunnar Sveinsson I 136
Gunnar Sæmundsson I 69
Gunnar Thoroddsen II 261, 440
Gunnar Tómasson I 30 II 532
Gunnar Vigfússon I 156
Gunnar Þórarinnsson I 53
Gunnar Þórðarson Bildud. I 109
Gunnar Þórðarson Ísaf. I 130
Gunnlaugur E. Briem II 180
Gunnlaugur Guðmundsson III 284
Gunnlaugur Kristjánsson I 111, 112
Gunnlaugur Pétursson II 116, 125, 179, 199, 203 III 32, 51, 53, 54, 55, 56, 63, 127
Gunnlaugur Vigfússon I 144
Gústaf Sigurjónsson I 14
Gústav Þórðarson II 358
Gylfi Þ. Gíslason II 136, 227, 231, 330, 331, 333, 342, 433
Gylfi Guðfinnsson I 85, 87, 88, 119 III 149
Gylfi Þór Magnússon II 286, 329, 342, 343, 344, 345, 346, 415, 417, 437, 454, 456, 463, 478, 495, 520, 521, 536, 537 III 25, 254, 272, 273, 274, 275, 280, 282, 290, 308, 320, 359, 360, 361, 362, 363, 364
Gylfi Sigurjónsson III 273
H.
Hafsteinn Bergþórsson I 74, 75, 79 II 232 III 52, 54
Hafsteinn Sigurjónsson I 168
Halla Bergs II 330
Halla Eyjólfsdóttir II 95
Halldór Árnason III 287
Halldór Ásgrímsson II 487, 542
Halldór Bernóðusson II 543 III 232, 234
Halldór Friðbjörnsson I 125
Halldór Halldórsson I 119
Halldór Hermannsson I 126
Halldór Ingimarsson I 121
Halldór Jakobsson II 181, 331
Halldór Jónsson Eyrarb. I 27
Halldór Jónsson Ísaf. I 129,
Halldór Jónsson Sauðárkr. I 141
Halldór Jónsson Akureyri I 156
Halldór H. Jónsson I 104
Halldór Kristinnsson I 150
Halldór Kristjánsson II 283
Halldór Leifsson I 102
Halldór Pálsson I 121 II 283
Halldór Sigurðsson I 31
Halldór Vilhjálmsson II 95
Halldór Þorbergsson I 71
Halldór Þorsteinsson Nesk. I 171
Halldór Þorsteinsson Reykjav. II 489
Halldóra Emilsdóttir II 307
Haller, John III 141
Hallgrímur Bergsson I 176
Hallgrímur Hallgrímsson I 85
Hallgrímur Fr. Hallgrímsson II 330
Hallgrímur Sigurðsson I 27
Hallgrímur Þórarinnsson I 171
Halling, Dan III 129
Hanna Björg Vilhjálmisdóttir III 336
Hannes H. Gissurarson II 164
Hannes Hafstein II 20, 59
Hannes Hafsteinsson II 470, 477, 478
Hannes Jónsson II 331
Hannibal Valdimarsson II 134
Hans Andersen III 248
Hans G. Andersen II 271 III 110, 111

Hans Einarsson I 109	Haukur Guðmundsson Seyðisf. I 168	Henning Busk I 79
Hans Eyjólfsson I 176	Haukur Guðmundsson Reykjav. II 360, 370	Henrik Sv. Björnsson II 330
Hans W. Haraldsson I 127	Hálfdán Bjarnason II 117, 141, 142, 143 III 16	Henry, David III 85
Hans Sigurjónsson I 71	Hálfdán Hálfdánsson I 127, 128 II 232, 326	Herbert Ármannsson II 418
Hansína Einarsdóttir I 121, 122 III 367	Hálfdán Kristjánsson I 132	Hermann Aðalsteinsson II 435, 436, 456
Harald Gustafsson I 72, 108 II 25, 26, 28, 29, 30, 65	Hálfdán Ólafsson I 119	Hermann Guðmundsson Grindavík I 33
Haraldur Aðalbjörnsson I 103	Heiðar Sigurðsson I 131	Hermann Guðmundsson Akureyri I 156
Haraldur Árnason Skagastr. I 137, 139 II 283	Helga Bjarnadóttir I 176	Hermann Helgason I 53
Haraldur Árnason Reykjav. II 330	Helga Lára Haraldsdóttir III 225	Hermann Jónasson II 53, 135, 181, 337
Haraldur Böðvarsson I 37, 55, 84 II 172, 173, 225, 237, 326, 327, 431, 534 III 42, 44, 48, 51, 61, 211, 284	Helga Ingimundardóttir I 142	Hermann Kristjánsson I 34 II 262
Haraldur Gíslason Vestm. I 16, 19, 20, 23 III 280	Helga Magnúsdóttir I 14	Hermann Waldorff I 30
Haraldur Gíslason alþm. Jónss. I 66	Helga Pálsdóttir I 101	Hervar Þórðarson I 132
Haraldur Guðfinnsson III 232, 234	Helga Ingunn Sturlaugsdóttir I 85	Hervör Jónasdóttir III 246
Haraldur Guðjónsson I 50	Helga Þorsteins Keil II 88	Hédinn Valdimarsson II 60, 61, 65, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 76
Haraldur Guðmundsson II 5, 53, 61, 77, 78	Helgi Ágústsson III 246	Hildur Jónsdóttir II 413
Haraldur Hallgrímsson I 15	Helgi Benediktsson I 16	Hill, Jim III 129
Haraldur Haraldsson I 109 III 25	Helgi Einarsson I 14	Hilmar Fenger II 331
Haraldur Jónsson I 47	Helgi Eiríksson II 180	Hilmar Foss II 102
Haraldur E. Jónsson I 162, 163	Helgi Anton Eiríksson III 232, 241, 242, 243	Hilmar Jónsson I 105
Haraldur Kröyer II 331	Helgi H. Guðjónsson II 392, 394, 399, 400, 401, 405, 407, 421	Hinrik Andrésson I 148
Haraldur Sigurðsson I 130	Helgi Guðmundsson bankast. II 49, 100	Hinrik Práinsson II 418
Haraldur Sturlaugsson I 85, 86, 87 II 219, 287, 499, 532 III 120, 151	Helgi Guðmundsson bílst. II 467	Hitler, Adolf II 313 III 211
Haraldur Sveinsson II 331	Helgi Ingimundarson II 462	Hjalti Einarsson I 7, 8 II 212, 241, 262, 267, 283, 300, 303, 304, 307, 324, 437, 444, 456, 470 III 9, 12, 109, 160, 176, 189, 190, 198, 201, 204, 215, 272, 302, 344, 351, 354, 355, 356, 367
Haraldur Valdimarsson I 125	Helgi Jakobsson I 154	Hjalti Esphólin II 24, 43
Haraldur Þórðarson I 150, 151, 154	Helgi Jónsson I 93	Hjalti Gíslason I 101
Haraldur Páll Þórðarson II 307, 360, 417 III 102, 103, 162	Helgi Kristinsson I 31	Hjálmar Ágústsson I 108, 109 II 283
Harris, C. R. II 77	Helgi Magnússon II 405, 417, 421	Hjálmar R. Bárðarson II 134
Hartmann, Franz II 25, 27	Helgi Ólafsson I 163	Hjálmar Björnsson II 108
Hartmann, Inga II 27	Helgi Pálsson Akureyri I 155, 156	Hjálmar Kristjánsson I 92
Hasselmann, Caroline III 129	Helgi Pálsson Reykjav. II 88, 107, 114, 232, 358 III 178	Hjálmar Styrkársson I 63, 79
Haukur Bergsson I 136	Helgi Pétursson II 180, 316, 317, 320, 321, 329, 330	Hjördis Guðmundsdóttir 44
Haukur Björnsson Eskif. I 174, 175	Helgi Zoëga III 215	Hjördis Zebits II 200
Haukur Björnsson Reykjav. II 135	Helgi Þorsteinsson II 133	Hjörleifur Ásgeirsson II 536 III 294, 311, 320, 326, 327
Haukur Guðmundsson Vestm. I 17	Helgi Þórarinnsson II 78, 179	Hjörleifur Brynjólfsson I 27
Haukur Guðmundsson Gerðum I 44	Helgi G. Þórðarson I 62, 63, 124 II 244, 295, 298, 299, 301	Hjörtur Guðmundsson I 121
	Helgi Þórhallsson II 454, 456, 463, 473, 478, 535 III 26, 340, 359, 361, 362, 363, 364, 365, 366, 367, 373	Hjörtur Hermannsson I 19

- Hjörtur Hjartar I 56 II 330, 331
Hjörtur Jónsson I 91, 111, 112
Hlíf Pálsdóttir I 63
Holland, Vaughan III 142
Holmar, Rolf II 297, 300
Holt, Nigel III 243
Hoogerboord III 16, 47
Horowitz, Maurice III 40, 85, 128
Hólmar Svansson II 521
Hólmborg Arason I 125
Hólmfríður Karlsdóttir III 227
Hólmsteinn Björnsson I 162
Hólmsteinn Helgason I 161
Hrafnhildur Jörundsdóttir II 421
Hrefna Ólafsdóttir I 51
Hreggviður Bergmann I 39, 52, 56
II 200, 232
Hreiðar Júlíusson I 37
Hreiðar Valtýsson I 169 III 214
Hreinn Bernharðsson I 150
Hreinn Halldórsson I 136
Hreinn Pálsson I 41 II 331
Hringur Hjörleifsson I 33, 92
Hróbjartur Guðjónsson I 51
Hrólfur Gunnarsson I 82
Hudgins, Elliot W. III 40, 85, 127
Huhne, Chuck III 165, 167
Hulda Björnsdóttir I 30
Hulda Matthíasdóttir I 43
Hulda Vilmundardóttir I 94
Hunter, Ian III 232, 241, 243
Huxley Ólafsson I 9 35, 39, 50,
52, 56, 117 II 87, 88, 110, 141,
164, 200, 207, 218, 222, 232,
262, 363 III 203, 263
Högni Ketilsson II 52
Hörður Falsson I 51 III 270
Hörður Guðmundsson II 367
Hörður Óskarsson I 12
Hörður Sigurgestsson II 402
Höskuldur Þórðarson I 49 II 360
III 302
- I.
Iðunn Eiríksdóttir I 130
Illugi Guðmundsson I 62
Indriði Ívarsson II 283, 456, 478
III 367
Ingebrigtsen, Oddvar II 301
- Ingi Björnsson II 519
Ingi Júlíusson I 16
Ingibjörg Gíslason II 276, III 87,
88, 149
Ingibjörg S. Gunnarsdóttir II 448,
470
Ingibjörg Helgadóttir II 100, 208,
350 III 78
Ingibjörg Kolbeins II 307, 470
Ingibjörg J. Þórðardóttir I 87
Ingimar Einarsson I 41
Ingimar Finnbjörnsson I 121, 122
Ingimar Halldórsson I 115, 132 III
320
Ingimar Kristinsson II 421
Ingimundur Sigfússon I 51 III 284
Ingjaldur Indriðason I 98
Ingólfur Arnarson III 33
Ingólfur Árnason I 127
Ingólfur Esphólin I 108 II 5, 20,
22, 23, 24, 25, 26, 27, 29, 30,
42, 43, 44, 45, 46, 47, 62, 66,
67, 69, 70, 101 III 9
Ingólfur Flygenring I 9, 10, 58, 59
II 105, 200, 232
Ingólfur Guðnason I 136
Ingólfur Möller II 367, 369, 373,
380, 386, 392, 393 III 84
Ingólfur Sigurðsson I 75
Ingólfur Skúlason II 290, 452,
456, 462, 539 III 176, 231, 234,
308
Ingunn Helga Sturlaugsdóttir I 85
Ingunn Sveinsdóttir I 84
Ingvar Gíslason III 110
Ingvar Gunnarsson I 175
Ingvar Sveinsson II 307
Ingvar Vilhjálmsson I 10, 68, 80,
81 II 125, 200, 207, 232, 262,
350, 355, 357, 386, 430 III 56,
75, 87
Ingvaldur Þ. Viggósdóttir II 376
Ingvi Guðjónsson I 63
Ingvi Ingvarsson II 330
Irving, Michael III 99
Izawi, Arata III 370, 373
- Í.
Ísak Jónsson I 14 II 20
- Ísleifur Högnason II 135
Ívar Baldvinsson II 302
Ívar Jónsson III 86
- J.
J. Halldór Helgason I 108
Jacobsen, Johan A. II 38, 39, 40,
41, 153
Jakob Björnsson II 515, 516, 521
Jakob Frimannsson I 156
Jakob Sigurðsson I 56
Jakob G. Sigurðsson dr. I 69, 78
II 183, 232 III 88
Jens Erlingsson II 300
Jens Eysteinnsson III 149
Jens Sævar Guðbergsson I 45
Jens Jensson I 110
Jens Arne Petersen I 25
Jensen, Axel II 157
Jenzek, Jindrich III 16
Joe Little I 76
Johan P. Joensen III 248
John Fenger II 25
Johnson, Richard III 219
Jones, John (Bud) III 117, 127,
128, 148, 162, 163, 164, 167
Joplin, Les III 219
Jóakim Hjartarson I 121, 122
Jóakim Pálsson I 121 II 402
Jóhann Bergþórsson I 63
Jóhann Guðmundsson I 150
Jóhann Fr. Guðmundsson I 9 167
II 83, 110
Jóhann Hafstein II 330
Jóhann Ingólfsson I 160
Jóhann Jóhannsson Vestm. I 12
Jóhann Jóhannsson Ísaf. I 131
Jóhann Þ. Jósefsson II 66, 67, 73
Jóhann M. Kristjánsson I 15
Jóhann Malmquist I 156
Jóhann Ólafsson I 19
Jóhann Sigfússon I 16, 18, 22 II
200, 207
Jóhann K. Sigurðsson I 171
Jóhann R. Símonarson I 132
Jóhann Þorsteinsson Ísaf. I 123
Jóhann Þorsteinsson Reykjav.
(leiðrétt úr Pétur Þorsteins.) I
82

Jóhann Þorsteinsson Reykjav. II 471
 Jóhanna Guðmundsdóttir I 62, 63
 Jóhanna Gunnarsdóttir II 471
 Jóhanna Ingigerður Sigurjónsdóttir I 40
 Jóhannes Baldursson I 150
 Jóhannes Bergsveinsson I 78
 Jóhannes Borgarsson I 150
 Jóhannes Brynjólfsson I 15
 Jóhannes Egilsson I 144
 Jóhannes Einarsson II 211, 212 III 57, 58, 65, 68, 69, 70, 140, 190
 Jóhannes Jóhannesson I 53
 Jóhannes Jónasson I 156
 Jóhannes Jónsson Dalvík I 154
 Jóhannes Jónsson Ísaf. II 444
 Jóhannes G. Jónsson I 123, 124, 125
 Jóhannes Kjarval II 224
 Jóhannes Nordal yngri II 236, 249, 257, 267
 Jóhannes G. Nordal I 14 II 20
 Jóhannes H. Sigurðsson I 125
 Jóhannes Geir Sigurgeirsson II 515
 Jóhannes Stefánsson I 171 II 208, 209, 213, 224, 324, 327 III 62, 64
 Jóhannes Tómasson I 14
 Jóhannes Zoëga II 134
 Jón E. Aspar I 156 II 444
 Jón Árnason Akran. I 87, 88, 90 II 141, 207, 217, 379, 395, 396, 399, 429, 433, 434, 435 III 23, 73, 297
 Jón Árnason Reykjav. II 65, 77, 78, 106, 111, 180, 355
 Jón Ásgeirsson Sigluf. I 147 II 200, 358
 Jón Ásgeirsson Ólafsf. I 151, 154
 Jón Örnólfur Bárðarson I 129
 Jón G. Benediktsson I 56 II 200, 232, 262
 Jón Örn Bogason II 360
 Jón Daníelsson I 32, 33 II 200
 Jón Þ. Eggertsson I 127
 Jón Einarsson Grindavík I 34
 Jón Einarsson Akureyri I 156
 Jón Eiríksson III 48
 Jón Erlingsson I 40, 41 II 287
 Jón Eyjólfsson I 32
 Jón Esphólin II 43
 Jón S. Friðjónsson I 63, 64 III 127, 150, 164, 166, 234
 Jón Gíslason Hafnarf. I 60, 61, 64 II 177, 195, 196, 198, 207, 208, 222, 232, 237, 324
 Jón Gíslason Tálknaf. I 107
 Jón Guðbjartsson I 111, 112
 Jón Guðmundsson Grindav. I 32, 33
 Jón Guðmundsson Gerðum I 44 II 262
 Jón Guðmundsson Seyðisf. I 166
 Jón Helgi Guðmundsson I 139
 Jón E. Guðnason I 88
 Jón Guðvarðarson I 32
 Jón Gunnarsson II 6, 7, 97, 98, 114, 115, 116, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 129, 132, 143, 154, 170, 171, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 195, 197, 198, 199, 200, 202, 203, 204, 205, 207, 210, 211, 212, 213, 215, 216, 217, 221, 223, 232, 292, 295, 300, 329, 331, 347, 348, 349, 350, 351, 352, 353, 356, 359, 361, 369, 388, 425, 426, 471 III 16, 17, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 46, 47, 48, 50, 51, 52, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 73, 80, 104, 112, 125, 127, 140, 148, 162, 184, 185, 187, 189, 190, 191, 198, 199, 201, 203, 204, 205, 206, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 295, 298, 299, 300, 301, 302, 315
 Jón Halldórsson I 150
 Jón Páll Halldórsson I 7 115, 127, 128, 129 II 266, 284, 287, 380, 397, 439, 442, 444, 464, 525, 539, 540 III 9, 26, 136, 214, 215, 216, 217, 222, 225, 226, 228, 231, 235, 237, 241, 270
 Jón Þór Hallgrímsson I 30
 Jón Baldvin Hannibalsson II 506 III 190
 Jón Karl Haraldsson I 25, 28
 Jón Helgason I 85, 87, 88
 Jón Ármann Héðinsson II 181
 Jón Hjaltason I 8, II 12, III 9, 243
 Jón Ingvarsson I 7, 8 68, 70, 81 II 9, 242, 284, 287, 291, 421, 437, 439, 440, 442, 444, 448, 449, 450, 451, 462, 464, 466, 468, 469, 471, 487, 492, 501, 509, 515, 521, 524, 525, 528, 530, 531, 532, 537, 539, 540, 541, 542 III 9, 15, 16, 24, 25, 26, 80, 87, 107, 109, 112, 118, 119, 120, 136, 137, 140, 151, 153, 173, 214, 215, 216, 222, 228, 235, 237, 238, 239, 241, 248, 279, 308, 309, 313, 314, 320, 363
 Jón Örn Jakobsson I 78
 Jón Jóhannesson II 444, 471, 531 III 227, 228, 229, 232, 235, 246, 287
 Jón Jónsson Njarðvík I 55
 Jón Jónsson Flateyri og víðar I 9 56, 113 II 88, 106, 112, 200, 232
 Jón Jónsson Hafnarf. I 60 II 324
 Jón Auðunn Jónsson I 9 123, 124, 125 II 83, 84, 87, 99, 105
 Jón G. Jónsson I 119
 Jón Hilmar Jónsson I 27
 Jón Ísfeld Karlsson I 50, 55
 Jón Kjartansson I 124, 130
 Jón Bjarni Kristinsson I 66
 Jón Magnús Kristjánsson II 463, 473, 478, 535 III 340, 362, 363, 366, 367, 370, 371, 372, 373, 375
 Jón Rúnar Kristjónsson I 69
 Jón Kristmannsson I 124, 125 II 283, 543
 Jón Magnússon I 101, 102
 Jón Hákon Magnússon II 546, 547
 Jón Reynir Magnússon I 149
 Jón Olgeirsson III 221, 246
 Jón J. Ólafsson II 267
 Jón Ægir Ólafsson I 37
 Jón Axel Pétursson I 75 II 80, 81

- Jón Ragnarsson I 132
 Jón Sigurpáll Salvarsson I 142 II 456
 Jón Sigurðarson I 28 II 445
 Jón Sigurðsson forseti II 227, 347, 348
 Jón Sigurðsson ráðh. II 181, 267, 458 III 154
 Jón Sigurðsson í Hrímní I 146
 Jón E. Sigurðsson I 155
 Jón Skúli Sigurðsson II 297, 300, 301
 Jón Valur Sigurðsson I 167
 Jón B. Sigvaldason I 140
 Jón Stefánsson útg. III 104
 Jón Stefánsson skrifstj. II 314, 329
 Jón Gunnar Stefánsson I 111, 113 II 287 III 104
 Jón Steingrímsson I 100
 Jón Steinþórsson I 67 III 367
 Jón Svansson I 12 II 442
 Jón Sveinsson I 80
 Jón Sæmundsson I 154
 Jón Valdemarsson II 52
 Jón Þorláksson II 92
 Jón Þorleifsson II 466, 467
 Jón Þorsteinsson Hafnarf. I 60, 64
 Jón Þorsteinsson Sauðárkr. I 139, 140
 Jón Þorvaldsson útg. I 150, 151, 153
 Jón Þorvaldsson skipst. II 369, 386
 Jón Þórðarson II 532
 Jón L. Þórðarson II 200, 330, 331, 350 III 65
 Jón Ögmundsson III 283
 Jónas Ásmundsson I 108, 109
 Jónas H. Haralz II 225, 231, 232, 236, 249, 267, 330, 384, 385
 Jónas Jónsson Reykjav. I 79
 Jónas Jónsson frá Hríflu II 34
 Jónas Guðmundsson I 42 III 104
 Jónas Fr. Guðnason I 162, 163
 Jónas Þórhallsson I 30
 Jónatan Aðalsteinsson I 50
 Jónatan I. Ásgeirsson I 132
 Jónatan Einarsson I 56, 119 II 444
 Jónatan Jónsson I 27
 Jónína Guðrún Bjarnadóttir I 40
 Jórunn Finnbogadóttir III 128
- Judith Anna Hampshire II 487
 Júlíus Gestsson I 95
 Júlíus Danielsson I 32, 33
 Júlíus Kemp II 360, 362
 Júlíus Rafnsson I 55
 Júlíus Stefánsson I 67
 Júlíus Þórðarson I 87 II 232
- K.**
 Karl Jóhann Birgisson I 171
 Karl Bjarnason I 62, 67 124 II 167, 198, 200
 Karl Björnsson I 25, 28
 Karl Friðriksson I 156
 Karl Guðmundsson I 151
 Karl Jónsson I 41 II 232
 Karl Sigtr. Karlsson I 65 II 548
 Karl Magnússon I 134
 Karl Fr. Magnússon I 9
 Karl Sigurgeirsson I 136
 Karl Simonarson I 174
 Karl Stefánsson I 95
 Karl Þorsteins II 133, 135, 136
 Karvel Hreiðarsson I 47
 Karvel Ögmundsson I 10, 54 II 227, 232, 379, 387
 Kennerly, Harold III 49, 68
 Kjartan Jóhannsson I 62
 Kjartan J. Jóhannsson I 129
 Kjartan Kristjánsson II 300, 301
 Kjartan Ólafsson II 540
 Kjartan Thors I 74
 Klemens Tryggvason II 231
 Knútur Karlsson I 158, 160 II 287 III 214, 215, 216, 237, 271
 Kohl, Helmut II 451
 Kohlman, Joseph III 39
 Kohlman, Kim III 128
 Kohlman, Lee III 39
 Kolbeinn Pétursson I 107
 Konráð G. Eggertsson I 126
 Konráð Hjálmarsson I 14, 173
 Konráð Jakobsson I 121, 123 II 408, 421
 Kornelíus Sigmundsson III 246
 Kran, Horst III 273
 Kratzentstein, Ernst III 273
 Kristberg Magnússon II 104, 292, 360, 380, 466
- Kristinn Aðalsteinsson I 174
 Kristinn Árnason I 44
 Kristinn Baldursson I 142
 Kristinn Björnsson I 85
 Kristinn Erlendsson I 26
 Kristinn Guðmundsson II 331, 341
 Kristinn R. Guðmundsson I 137
 Kristinn Gunnarson I 62, 63 II 181, 218 III 203, 300
 Kristinn Ívarsson I 171
 Kristinn Jensson I 115
 Kristinn V. Jóhannsson I 171
 Kristinn Jónsson I 105
 Kristinn Kristinsson I 54
 Kristinn B. Kristinsson I 31
 Kristinn Kristjánsson I 122
 Kristinn Ólafsson I 30
 Kristinn Pálsson Vestm. I 14, 21
 Kristinn Pálsson Njarðv. I 55
 Kristinn Pálsson Grimsey I 161
 Kristinn Skúlason II 421
 Kristín Bragadóttir II 307
 Kristín Þ. Flygenring II 478
 Kristín Guðmundsdóttir I 44
 Kristín Harðardóttir II 307
 Kristín Ingimundardóttir III 222
 Kristín Soffaníasardóttir I 94
 Kristín Þórðardóttir III 246
 Kristján Albertsson II 319
 Kristján Andrésson I 62
 Kristján Árnason I 9 108 II 87, 232
 Kristján Benediktsson III 204
 Kristján Einarsson I 9 72, 73, 134 II 30, 49, 68, 69, 70, 72, 73, 74, 108, 111, 200 III 33, 36
 Kristján Erlingsson Flateyri I 111
 Kristján Erlingsson Afríku II 489
 Kristján Finnbogason I 31
 Kristján Guðlaugsson I 49
 Kristján Guðmundsson Rífi I 92 II 536
 Kristján Guðmundsson Reykjav. I 117
 Kristján Jón Guðmundsson I 119
 Kristján Þ. Halldórsson I 161
 Kristján Hermannsson Grindavík I 34

- Kristján Hermannsson Reykjavík II 360
- Kristján Hjaltason II 465, 536 III 254, 275, 276, 277, 278, 280, 281, 283, 284, 290
- Kristján G. Jóakimsson I 127 II 532
- Kristján Jóhannsson III 173
- Kristján Jónasson I 122
- Kristján Albert Kristjánsson I 116, 117
- Kristján Jóh. Kristjánsson II 426, 429, 431, 432
- Kristján Loftsson I 64, 68, 70 III 295
- Kristján Magnússon I 35
- Kristján Bersi Ólafsson III 86
- Kristján Pálsson I 121
- Kristján Pétursson I 36
- Kristján Sumarliðason I 119
- Kristján Vilhelmsson I 159
- Kristleifur Meldal I 160 II 283
- Kristmundur Halldórsson II 302
- Kurji, Riyas II 388, 489
- Köllmeier, Solveig III 273, 278, 279, 281, 283, 284, 286, 290, 291
- L.
- Lamy, M. III 308
- Laponte, Phil III 127, 128, 148, 162
- Lára Guðmundsdóttir II 100, 354 III 65
- Lára Konráðsdóttir II 307
- Lárus Björnsson I 58 II 283 III 149
- Lárus Guðmundsson I 111
- Lárus Ægir Guðmundsson I 136, 137, 139 II 525
- Lárus Hagalínsson I 115
- Lárus Jóhannesson II 25
- Lárus Long I 19
- Lárus G. Lúðvígsson II 67
- Leifur Agnarsson I 91
- Leifur Ársælsson I 16
- Leifur Pálsson I 121
- Lewandowski, Len III 128
- Lilja Jónsdóttir I 101
- Linda Pétursdóttir III 29
- Lindstedt, Carl P. II 25, 28
- Ljungwall, Hr. II 26
- Lloyd, Bridget III 241
- Lockwood, Jack III 85
- Loftur Bjarnason I 64, 76 III 56, 295
- Loftur Jónsson I 33
- Loftur Loftsson I 37
- Lovell, Peter III 202, 230
- Lowry, Mrs. III 208
- Lunu, Tom III 85, 129
- Lúðvík Ingvarsson I 176 II 218 III 69, 203
- Lúðvík Börkur Jónsson II 461, 479, 536 III 306, 307, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 314, 315, 316, 317, 318, 319, 320, 321, 323, 324, 325, 326, 327, 328, 332, 334, 336, 337, 338
- Lúðvík Jósepsson I 172 II 78, 136, 181, 201, 213, 222, 330, 331, 337, 339, 340, 341
- Lúðvík Kristjánsson II 162
- Lyberth, Jens II 487
- M.
- Magnea Magnúsdóttir II 307
- Magni Þór Geirsson III 282, 283, 284, 286, 287, 288, 291
- Magni Kristjánsson I 173
- Magnús Andrésson II 66, 67
- Magnús Axelsson II 360, 470
- Magnús H. Baldursson II 477
- Magnús Bjarnason Eskif. I 174, 175, II 532
- Magnús Bjarnason Vestm. II 297, 300, 301,
- Magnús Björgvinsson I 43
- Magnús Brynjólfsson I 27
- Magnús Cecilsson I 94, 95
- Magnús Eiríksson II 301
- Magnús Flygenring I 59
- Magnús Gamalielsson I 9 150, 152, 153 III 26
- Magnús Grímsson I 132
- Magnús G. Guðbjartsson I 16, 22, 66 II 200, 232, 355, 425
- Magnús Guðmundsson Akran. I 85
- Magnús Guðmundsson Tálknaf. I 105, 107
- Sr. Magnús Guðmundsson I 93
- Magnús Guðmundsson ráðh. II 5, 51, 53
- Magnús Gunnarsson I 85 II 458, 487, 542 III 25
- Magnús Gústafsson II 289, 453, 540 III 9, 117, 118, 119, 120, 121, 124, 127, 137, 140, 147, 148, 150, 151, 153, 154, 155, 156, 159, 161, 162, 166, 169, 170, 172, 173, 174
- Magnús Helgason I 32
- Magnús Jóhannesson II 303
- Magnús Jónsson Vestm. I 14
- Magnús Jónsson Patreksf. I 101
- Magnús Ketilsson I 35
- Magnús Kristinsson I 14, 15, 21 III 234
- Magnús Magnússon Eyrarb. I 27 II 232
- Magnús Magnússon Neskaupst. og víðar I 75, 171
- Magnús Magnússon Bretl. III 222
- Magnús Magnússon Reykjav. II 478 III 367
- Magnús K. Magnússon II 166, 167, 200
- Magnús R. Magnússon í Sænska I 72
- Magnús Ó. Schram I 138
- Magnús Sigurðsson II 49, 77, 78
- Magnús Z. Sigurðsson I 52 II 100, 113, 114, 118, 119, 126, 130, 131, 133, 136, 145, 146, 148, 150, 155, 156, 158, 160, 181, 183, 195, 200, 202, 203, 210, 232, 425, 426 III 9, 16, 45, 47, 65, 180, 188, 194, 207, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 275, 295, 297
- Magnús Símonarson I 161
- Magnús Soffaníasson I 95
- Magnús Sch. Thorsteinsson III 282, 317, 318, 334, 336, 338
- Magnús Torfason II 60
- Magnús Valdimarsson II 307

- Magnús Þórðarson I 32, 33
Mansjúlo, A. N. II 341
Margeir Þórarinnsson I 176
Margit Guðmundsson I 132
Margrét Runólfsdóttir I 67
Marías Þ. Guðmundsson I 124 III 104
Markús Einarsson I 77, 93 II 200
Markús Markússon II 307
Markús Waage I 79 II 283, 296, 297, 300, 301, 470 III 104, 351, 352
Markúsína J. Ingibjartsdóttir II 88, 200
Marshall, George II 176
Marteinn Haraldsson I 144
Marteinn Jónasson I 74, 75 II 324 III 204
Marth, Ulrich II 164, 165
Marzellius Bernharðsson I 129
Matthea Sturlaugsdóttir I 85
Matthes, Charles III 40, 41, 85
Matthews, Martin III 57
Matthías Bjarnason I 129 II 272 III 222
Matthías Bogason I 14
Matthías Guðmundsson I 75
Matthías Á. Mathiesen II 487, 542
Matthías Oddsson I 44
Mauro, Joyce III 165, 167
Mauviere, Gerard II 472 III 329, 330, 331, 336
Málfriður Lorange I 78
Már Hallgrímsson I 176
Már Lárusson I 23, 171 II 444, 456 III 104
McGuire, Jerry III 127
Meier, Walter (eldri) III 127, 128
Meier, Walter (yngri) III 128
Meier, Steven III 128
Mikael Jónsson I 167
Mikojan, Anastas II 8, 314, 315, 316
Miles, Mr. III 202
Mills, Bill III 165, 167
Molotov, Vjatsjelav II 314, 318
Morgenstjerne, Wilhelm II 38
Morin, Dona III 159
Mulholland, Alex III 164, 166
Myrdal, Gunnar II 320
- N.
Naschitz, Fritz III 258
Nedezda Ruzickova (Sigurðsson) III 265
Neumann, August II 25
Niclasen, Poul II 51
Nikulás Jónsson II 200
Nixon, Richard III 92
Niels Dungal II 45
Niels Ingvarsson I 173 II 200
Niels Sigurjónsson I 176
Nordenstedt, Ernst II 23, 26, 27
Norgan, Clarence II 162
Númi Guðmundsson I 137
- O.
Oddgeir Pétursson I 50
Oddný Thorsteinsson II 100
Oddur Guðjónsson II 132, 330, 331
Oddur Helgason I 67
Oddur Kristjánsson I 9 95 II 232
Okazaki III 341, 342, 342
Ole Nordmann Olsen I 130
Ole G. Syre I 130, 131
Olsen, Franz Erik II 25
Othar Hansson I 36, 62 II 283, 287, 289, 297, 334 III 96, 100, 119, 127, 148, 149, 167, 176, 206, 207, 296, 297
Ottesen, Hr. II 21, 22, 25
Ottó Hafliðason I 31
Owens, Allen III 117, 127, 128, 140, 146, 148, 172
- Ó.
Óðinn Gestsson I 115, 116
Ólafur Arnlaugsson I 62
Ólafur Auðunsson II 92
Ólafur Ágústsson I 46
Ólafur Árnason Stokkseyri I 24
Ólafur Árnason Bildud. I 108
Ólafur Benediktsson I 119
Ólafur Bjarnason Eyrarb. I 27
Ólafur Björnsson Keflavík I 51 II 90
Ólafur Björnsson próf. II 232, 233, 235, 236 III 270
Ólafur Briem II 62
- Ólafur F. Davíðsson I 123
Ólafur Egilsson Njarðv. I 54
Ólafur Egilsson sendihr. II 345 III 228
Ólafur Tr. Eliasson II 283
Ólafur Elisson I 61 II 200
Ólafur Friðbertsson I 115
Ólafur Gíslason Súðav. I 132
Ólafur Gíslason Nesk. I 173
Ólafur Guðbjörnsson I 35
Ólafur Guðlaugsson II 301
Ólafur Guðmundsson Bretl. II 262, 281, 285, 358, 359, 365, 366, 375, 382, 391, 452, 457, 526, 536, 538, 539 III 38, 42, 176, 207, 209, 211, 212, 215, 216, 217, 220, 221, 222, 223, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 232, 237, 294, 297, 302, 303, 305, 306, 307, 310
Ólafur Guðmundsson hagfræðingur III 149, 150,
Ólafur Gunnarsson I 13 II 295
Ólafur Gunnarsson frá Nesk. I 93, 171, 172 II 280, 287, 397, 431, 444, 456 III 28, 109, 215, 216, 217, 226, 357, 358
Ólafur Halldórsson I 126
Ólafur Hannibalsson I 7, 8 II 12, 25, 26 III 9
Ólafur (V.) Hákonarson II 160
Ólafur Jóhannesson Vatneyri I 104
Ólafur Jóhannesson ráðh. II 136, 261, 265
Ólafur Jónsson I 9 35, 37, 38, 39, 84, 117 II 88, 92, 100, 106, 110, 112, 117, 118, 134, 145, 158, 195, 198, 200, 202, 203, 204, 218, 222, 229, 230, 231, 232, 242, 251, 254, 256, 313, 320, 321, 329, 330, 354, 367, 383, 384, 395 III 62, 65, 87, 92, 180, 203, 295
Ólafur Júlíusson I 79, 147
Ólafur Kristjánsson Vestm. I 16
Ólafur Kristjánsson Ólafsv. I 93, 98
Ólafur Kristjánsson eftirlitsm. II 168, 169
Ólafur S. Lárusson I 56

- Ólafur Magnússon I 34
Ólafur K. Magnússon II 229
Ólafur H. Marteinsson I 144, 145
III 238, 241, 248
Ólafur Mikaelsson I 167
Ólafur Ófeigsson I 77
Ólafur Ólafsson (Álafoss) II 345
Ólafur Baldur Ólafsson I 7 37, 38,
39 II 242, 280, 287, 291, 437,
439, 444, 466, 495, 524, 525,
528, 532 III 25, 109, 120, 136,
151, 173, 234, 241, 270, 279,
280, 284, 308, 309
Ólafur M. Ólafsson I 166, 168, 169
Ólafur Óskarsson I 25
Ólafur Proppé II 49
Ólafur Ragnarsson III 86
Ólafur Rögnvaldsson I 91
Ólafur Sigurðsson II 197
Ólafur E. Sigurðsson I 87, 90
Ólafur G. Sigurðsson I 107
Ólafur Steingrímsson I 103
Ólafur Thors II 5, 31, 32, 33, 34,
35, 36, 37, 51, 64, 65, 101, 128,
134, 181, 232, 238, 271, 312,
320, 324
Ólafur Þorsteinsson II 283
Ólafur Þórðarson I 9 22, 60, 146,
147 II 6, 80, 81, 82, 83, 84, 85,
86, 87, 94, 95, 98, 99, 100, 102,
103, 110, 112, 114, 117, 145, 177,
196, 198, 219, 232, 237, 239,
294, 347, 348, 354, 355, 357,
358, 360, 362, 363, 367, 371,
374, 376, 379, 383, 387, 388,
389, 390, 394, 396, 406, 427 III
36, 47, 85
Óli Guðmundsson I 78 III 88
Óli Kr. Jóhannsson II 307
Óli Kr. Sigurðsson I 85, 87
Ólöf Einarsdóttir II 376
Ólöf Pétursdóttir II 438 III 25
Ómar Hauksson I 142, 148
Ósk Snorradóttir I 12
Óskar Árnason I 42
Óskar Einarsson I 81 II 297, 300,
301, 306, 307, 470
Óskar Halldórsson I 41, 147, 150 II
200 III 211
Óskar Hermannsson Grindavík I 34
Óskar Hermannsson Akureyri I
158
Óskar G. Jóhannsson I 126
Óskar Jónsson I 61 II 117 III 49
Óskar G. Karlsson II 477
Óskar Þór Karlsson I 65
Óskar Kristjánsson I 117 II 218 III
203
Óskar Magnússon I 27
Óskar Óskarsson I 12 III 149
Óskar Sigmundsson II 479 III 278,
282, 283, 286, 287, 289, 291,
306, 310, 311
Óskar Sigurðsson Vestm. I 17 III
203
Óskar Sigurðsson Reykjav. I 81
Óskar G. Sigurðsson I 78
Óskar Þórarinsson I 166
Óttar Möller II 331
Óttar Proppé I 144
P.
Patel, Raoji III 164, 166
Patolitsjev, N. S. II 333
Patricia, Mlle III 336
Páll Axelsson I 50
Páll Cecilsson I 94
Páll Erland III 329, 330, 336
Páll Flygenring I 58
Páll Friðbertsson I 109, 115
Páll Gíslason II 487, 537, 544, 545
Páll Guðlaugsson I 107
Páll Guðmundsson I 81 II 283
Páll Halldórsson II 402
Páll Jóhannsson I 62
Páll Jónsson Eyrarb. I 27
Páll Jónsson Patreksf. I 101
Páll Karlsson II 438
Páll Kristmundsson I 134
Páll Lúðvíksson II 292
Páll Ólafsson III 64
Páll Pálmason II 100
Páll Pálsson I 121
Páll Gunnar Pálsson III 284, 286,
289, 290, 291
Páll Pétursson III 138, 142, 149,
151, 172
Páll Sigurðsson II 330
Páll Torp II 360, 361 III 93, 94
Páll Ásgeir Tryggvason I 76, 77 II
179
Páll J. Þórðarson I 8 113, 115, 141
II 262, 324, 456, 467, 503
Pálmi Ingvarsson II 150, 211, 213,
215, 216, 217, 220 III 57, 65,
67, 68, 69, 70, 150, 203, 300
Pálmi Loftsson II 81, 82, 83
Pelazza, Lisa III 165, 167
Petersen, Emil II 155, 156, 158,
159, 160
Pétur Benediktsson II 77, 102,
103, 108, 145, 206, 208, 209,
312, 313, 314, 316, 317, 330
Pétur Bjarnason I 156
Pétur Einarsson II 487, 488, 489,
545 III 310, 311, 314, 316
Pétur Gunnarsson I 71
Pétur Kristbergsson I 62
Pétur Másson III 127, 149, 163,
165, 227
Pétur Pétursson I 93 II 331
Pétur Reimarsson I 28
Pétur Sigurbjörnsson III 48
Pétur J. Thorsteinsson sendihr. II
100, 147, 179, 180, 181, 312,
314, 315, 316, 318, 320, 321,
322, 330, 337, 339 III 65
Pétur J. Thorsteinsson Bíldudal I
104, 108
Pétur Þorleifsson I 28
Pétur Þorsteinsson I 106, 107
Piszek, Edward III 48, 74
Plubbins, Hr. III 279
Preston, Paul III 244
Preston, Roger III 232
Pretzlich, Annegret III 278, 283,
286, 287, 288, 291
Prickets, Mr. III 187, 217
Prunet, Alain III 320
Przeniczny, Jan III 219, 232, 235
Q.
Quast, B. III 273
R.
Rafn A. Pétursson I 55, 114 II 221,
222, 430

- Rafn Sigurðsson I 60
 Ragnar Ásgeirsson I 124
 Ragnar Erlingsson I 163
 Ragnar Guðmundsson drengur II 285
 Ragnar Guðmundsson vélstj. II 421
 Ragnar Halldórsson I 109 III 25
 Ragnar G. R. Jakobsson I 108, 113, 130
 Ragnar Júlíusson I 74
 Ragnar Olsen I 96
 Ragnar Sigurðsson I 56
 Ragnar Stefánsson I 16
 Ragnar K. Þorgrímsson I 56
 Ragnheiður Hallgrímsdóttir I 25
 Ragnhildur Eyjólfsdóttir I 142
 Rakel Olsen I 96, 97, 98 II 532 III 234, 320
 Ramesh, Gandhi III 168
 Rannveig Böðvarsson I 85 II 196, 376, 395, 397
 Rannveig Sturlaugsdóttir I 85
 Rawlings, Tom III 142
 Ráðhildur Árnadóttir I 19
 Redifer, Janet III 158
 Reinke, Miles III 40
 Reynir Rósantsson I 156
 Reynolds, Mrs. III 208
 Richard Björgvinsson I 7 II 86, 88
 Richard, Francois III 320
 Richard Thors II 36, 37, 49, 77, 78, 92, 180
 Ríkarður Jónsson I 71
 Risakov, Pavel II 318
 Roberts, Jeannette III 128, 148, 160, 165, 166, 167
 Robertson, David II 120
 Rockow, Meier III 273
 Roosevelt, Franklin D. II 18
 Rosemary Olgeirsson III 246
 Rosenthal, Warren II 287 III 107, 108, 109, 119, 120
 Róbert Guðfinnsson I 144, 145 II 408, 532 III 150, 151, 161, 173
 Róbert Þorsteinsson III 366, 368, 370, 371, 375
 Rósa Bachmann I 102
 Rósa Martinsdóttir I 14
 Rudolf, Greg III 148, 160, 161, 167, 168
 Runólfur Sigurðsson II 76
 Runólfur Stefánsson II 28
 Runólfur Sölvason I 53
 Russo, Pat III 163
 Rúnar Guðmundsson I 127 II 283
 Rúnar Marteinnsson I 144
 Rúnar Óskarsson I 119
 Rögnvaldur Johnsen II 295, 306
 Rögnvaldur Ólafsson I 91, 92 II 287, 334, 439, 525 III 104, 109, 136, 214, 234
 Rökke, Kjeld I. II 161, 544
 S.
 Sachitiello, Pearl III 168
 Salóme Bergsdóttir I 176
 Salt, Haddon III 79, 84
 Salwasser, Eloise III 129
 Sasada, Genichi II 277
 Sasiela, Ronald III 142, 148
 Schnitter, W. J. II 200
 Schuessler, Mike III 129
 Schulmeister, Hartwig III 281
 Schulmeister, Uwe III 281
 Seleno, Bill III 167, 168
 Selma Magnúsdóttir III 51
 Shindo, Takako III 370, 372, 373
 Sigfinnur Mikaelsson I 167
 Sigfús Bjarnason III 204
 Sigfús Johnsen I 22
 Sigfús Jónsson I 25, 28
 Sigge Jonsson I 72 II 26
 Sighvatur Bjarnason eldri I 16, 18 II 107, 256
 Sighvatur Bjarnason yngri I 16, 17, 18 II 511, 513
 Sigmundur Andrésson III 284
 Sigríður Gestsdóttir I 136
 Sigríður Halldórsdóttir I 132, 133
 Sigríður D. Jóhannsdóttir III 273
 Sigríður Lóa Sigurðardóttir II 470
 Sigrún Guðmundsdóttir III 311, 332, 334, 336
 Sigrún Kristjánsdóttir I 26
 Sigtryggur Jónsson II 43
 Sigurbjörg Benediktsdóttir I 19
 Sigurbjörg Birgisdóttir II 470
 Sigurbjörg Guðmundsdóttir III 259
 Sigurbjörg Jónsdóttir I 162
 Sigurbjörn Pálsson I 37, 48, 49
 Sigurbjörn Svavarsson I 69
 Sigurður Arnþórsson I 176
 Sigurður Auðunsson I 17
 Sigurður Ágústsson allþm. I 10, 92, 96, 98 II 100, 117, 177, 198, 200, 203, 208, 211, 212, 237, 241, 242, 324, 350, 351, 354, 363, 379, 382, 383, 384, 385, 386, 429, 430, 470 III 46, 68, 71, 75, 76, 78, 283
 Sigurður Ágústsson yngri I 98 III 313
 Sigurður Baldvinsson I 150 II 200, 232
 Sigurður Bjarnason II 285 III 220
 Sigurður Á. Björnsson III 259
 Sigurður Bogason II 477
 Sigurður Einarsson I 12, 13 II 242, 464, 521, 532, III 173, 238, 241, 248
 Sigurður Guðmundsson Hnífsdal I 122
 Sigurður Guðmundsson Ólafsf. I 153
 Sigurður Guðmundsson Reykjav. II 360
 Sigurður Sv. Guðmundsson I 131, 136
 Sigurður Hallbjarnarson I 9, 10, 89
 Sigurður B. Haraldsson I 58
 Sigurður Jóhannesson I 156
 Sigurður Jóhannsson Ólafsv. I 93
 Sigurður Jóhannsson Reykjav. II 330
 Sigurður Kári Jóhannsson I 141
 Sigurður Jónasson II 70, 71, 72, 73, 75, 76
 Sigurður Jónsson Sigluf. I 149
 Sigurður Jónsson Seyðisf. I 166
 Sigurður Kristjánsson verkstj. I 75, 91
 Sigurður Kristjánsson eftirlitsm. II 168
 Sigurður Magnússon Grindav. I 30
 Sigurður Magnússon Eskif. I 92

- Sigurður Margeirsson II 471
 Sigurður Markússon II 329, 487
 Sigurður Mikaelsson I 167
 Sigurður Njálsson I 63, 81, 137
 Sigurður Pétursson II 24
 Sigurður Sigfússon I 141 III 149
 Sigurður Sigurfinnsson II 96
 Sigurður Snævarr II 446
 Sigurður Stefánsson I 93 II 218, 503 III 104, 203
 Sigurður Thoroddsen II 340
 Sigurður Viggósson I 102
 Sigurður Vilhjálmsson I 171
 Sigurður Þorleifsson II 168
 Sigurður Þorvaldsson I 90
 Sigurður Þórðarson Vestm. I 23 II 274
 Sigurður Þórðarson Hafnarf. I 62
 Sigurgeir Jónsson II 257
 Sigurgeir Magnússon Patreksf. I 101
 Sigurgeir Magnússon Ólafsf. I 152, 153
 Sigurgeir Sigurjónsson I 19
 Sigurjón Auðunsson I 62, 81
 Sigurjón Einarsson I 60 II 232
 Sigurjón Guðbjartsson I 136
 Sigurjón Hallgrímsson I 136
 Sigurjón Helgason I 100
 Sigurjón Jónsson Sandg. I 40
 Sigurjón Jónsson Njarðv. I 54
 Sigurjón Pétursson I 9 79 II 103, 105
 Sigurjón Sigbjörnsson I 79
 Sigurlaugur Sigurðsson II 360
 Sigurliði Kristjánsson (Silli) II 388, 389, 395
 Sigurlína Björnsdóttir III 64, 184, 295
 Sigursteinn Árnason I 150
 Sigursteinn Magnússon II 139
 Sigurveig Sveinsdóttir III 182
 Sigvaldi Þorleifsson I 150, 153
 Sigvaldi Þorsteinsson II 133
 Sigþór Hjartarson I 171
 Sigþór Rafnsson II 421
 Sigþór Þórarinnsson I 163
 Simon Olsen I 130
 Sjöfn Haraldsdóttir I 142
 Skarphéðinn Pálsson I 139
 Skúli Guðmundsson II 181
 Skúli Hermannsson I 121
 Skúli Jónasson I 148
 Skúli Pálsson I 35, 82, 113, 117
 Slotter, Brian III 127, 28, 161, 162
 Smethurst, Mr. II 200
 Smith, Douglas II 285 III 218
 Snjólaug Dís Lúðvíksdóttir III 310
 Snorri Snorrason I 28
 Snæbjörn Bjarnason I 60 II 262, 295
 Soffanías Cecilsson I 94, 95 III 214
 Solveig Pétursdóttir II 307
 Specka, Peter III 281
 Stalín, Jósif II 313, 318, 319
 Stange, Leendert III 85, 119, 127, 129, 147, 148, 162
 Steele, Raymond III 49
 Stefán Franklín I 36
 Stefán Guðnason I 82
 Stefán Gunnlaugsson I 62 II 181
 Stefán Þór Haraldsson I 148
 Stefán Hilmarsson II 179
 Stefán Jónsson Hafnarf. I 61
 Stefán Jónsson forstj. Rvík II 181
 Stefán Jónsson fréttam. II 168
 Stefán M. Jónsson I 25
 Stefán Pétursson I 67, 176
 Stefán Runólfsson I 16, 17, 25, 50 II 442 III 270
 Stefán Stefánsson I 173
 Stefán Jóh. Stefánsson I 9, 72 II 85, 232, 317
 Stefán Þ. Tómasson I 30
 Stefán Finnþogi Valdimarsson I 163
 Stefán Valgeirsson II 445
 Stein, Fr. III 284
 Stein, Hr. III 284
 Steindór Gíslason I 137
 Steindór Gunnarsson I 79 II 456
 Steindór Ingimundarson I 73
 Steindór Steindórsson I 141
 Steingrímur Aðalsteinsson I 155
 Steingrímur Árnason I 52, 67, 82, 127 II 195, 198, 200, 203, 232 III 55
 Steingrímur Hermannsson II 286, 445, 446, 448, 460, 494
 Steingrímur J. Sigfússon II 451
 Steingrímur Steinþórsson II 320
 Steinn I. Kjartansson I 132
 Steinólfur Geirdal I 161
 Steinþór Júlíusson I 52
 Stepanov, I. S. II 315, 330
 Storry-Deans, Richard III 187, 198, 206, 216, 217, 226, 227
 Sturla Erlendsson I 26
 Sturla Jónsson I 116
 Sturlaugur H. Böðvarsson I 84, 85, 86 II 173, 177, 196, 218, 219, 376, 383, 395 III 203, 211
 Sturlaugur Daðason II 284, 304, 305, 437, 477, 521 III 217, 218, 219, 226, 228, 231, 232, 254, 290, 291
 Sturlaugur Sturlaugsson I 85, 87 II 219
 Styrmir Gunnarsson III 153
 Sue, Miss III 167
 Sunnanå, Klaus II 152
 Svanbjörn Frimannsson II 330
 Svanbjörn Stefánsson I 166
 Svandís Ásmundsdóttir I 109
 Svanhvit Ólafsdóttir I 115
 Svava Ágústsdóttir II 88, 200, 372, 373
 Svava Þórhallsdóttir II 95
 Svavar Árnason I 34
 Svavar B. Magnússon I 152, 153 II 525, 532
 Svavar Svavarsson I 69, 75 III 138
 Sveinbjörn Árnason I 45
 Sveinbjörn Eyjólfsson I 52
 Sveinbjörn Finnsson I 35, 113, 117 II 200
 Sveinbjörn Jónsson I 117
 Sveinn Benediktsson I 64, 74, 75, 142, 149 II 180, 382, 434 III 56, 204
 Sveinn Björnsson forseti II 347
 Sveinn Björnsson stórkaupm. II 345
 Sveinn Björnsson forsetaritari II 531
 Sveinn Guðbjartsson I 121
 Sveinn Guðjónsson I 121
 Sveinn Guðmundsson í Héðni I 88 II 115
 Sveinn Guðmundsson SH II 297, 301, 456, 477, 478 III 121, 122,

Sveinn Ingólfsson I 138
 Sveinn Jónsson I 35, 37, 38, 39, 84,
 117 II 317, 330 III 180, 182, 183
 Sveinn Kjarval II 224
 Sveinn Sturlaugsson I 85
 Sveinn Valfells I 91, 106, 107 II 84
 Sveinn Þórðarson II 29
 Svernilsson, Ingvar II 225
 Sverrir Guðmundsson Lómatjörn I
 160
 Sverrir Guðmundsson Reykjav. I
 62, 81
 Sverrir Hermannsson I 71
 Sverrir Júlíusson I 35, 41, 50, 52,
 117 II 88, 93, 200
 Sverrir Kristjánsson II 37
 Sverrir Leósson I 155, 156 II 444,
 517, 518
 Sæmunda Pétursdóttir II 107, 200,
 232
 Sæmundur Auðunsson I 62, 155
 Sæmundur Árelíusson I 144
 Sæmundur Guðmundsson II 329,
 345
 Sæmundur Sigurðsson I 30
 Sæmundur Þórarinnsson II 360
 Særún Jónsdóttir I 56
 Sævar Friðþjófsen I 91
 Sölvi Ólafsson I 176

T.

Tani, H. II 277
 Tawes, Preston III 142
 Taylor, Frederic II 293
 Teitur Stefánsson I 87
 Theódór Blöndal I 166
 Theódór Norðquist I 130, 136
 Theódór Sævarsson I 45
 Thierry, Mr. III 311
 Thor Hallgrímsson I 64 II 35
 Thor Jensen II 29, 32
 Thor Thors I 93 II 68, 74, 127
 Thorolf Smith II 168
 Tikkoo, Ravi II 469, 544, 545
 Titó, Jósif II 315
 Tobe, John III 119, 121
 Torfi Guðmundsson I 134
 Torfi Þ. Þorsteinsson I 69
 Tómas Guðjónsson II 200

Tómas Jóhannesson I 14
 Tómas Karlsson III 86
 Tómas Óskarsson II 396
 Tómas Á. Tómasson II 329, 330,
 344
 Tómas Þorvaldsson I 30, 34
 Trausti Ólafsson II 45
 Treacher, Arthur III 89
 Troly, Jean-Pascal II 472 III 311,
 315, 331, 332, 336
 Tryggvi Gunnarsson II 20
 Tryggvi Ófeigsson I 15, 76, 77 II
 179, 222, 239, 381, 382, 427,
 428 III 85
 Tryggvi Ólafsson I 80
 Tryggvi Sigurðsson I 14
 Tryggvi Þórhallsson II 34
 Tucker, Jean III 168
 Tuttle, Forrest III 85
 U.
 Uemura, Katsutoshi III 354
 Unnar Már Pétursson I 140
 Unnar Stefánsson II 432
 Unnur Torfadóttir II 283
 Ú.
 Úlfar Þórðarson III 204
 Úlfur Sigurmundsson III 301, 302

V.

Valdimar Árnason I 73
 Valdimar Björnsson II 108
 Valdimar Friðbjörnsson I 73, 149
 II 301, 477
 Valdimar Kr. Hannesson III 281,
 283, 285, 288, 289, 291
 Valdimar Indriðason I 87
 Valdimar Óskarsson II 413
 Valdimar Þórðarson SH II 296,
 297, 300, 301
 Valdimar Þórðarson (Valdi) II 388,
 389, 395
 Valenzuela, Christa III 285
 Valgarð J. Ólafsson II 88, 133,
 179, 200, 329, 331 III 207
 Valgeir H. Ársælsson III 25
 Vallentin, Ib III 273
 Valtýr Þorsteinsson I 169

Valur Franklín I 36
 Vernharður Sigurgrímsson I 25
 Viðar Elíasson I 16, 18
 Viðar Sigurgeirsson II 283
 Vigdís Finnbogadóttir II 462, 470,
 531 III 24, 110, 111, 246, 281,
 362, 364, 365
 Vigfús Einarsson II 100
 Vigfús Jónsson I 27
 Vigfús Þórðarson I 25
 Vigfús Þórðarson II 262, 324
 Viktor Helgason I 19
 Vilberg Danielsson I 32
 Vilberg Skarphéðinsson II 148, 200
 Vilhelm Þorsteinsson I 155, 156,
 157 II 460, 517
 Vilhjálmur Árnason I 76
 Vilhjálmur Jens Árnason III 318
 Vilhjálmur Bjarnason II 426
 Vilhjálmur Egilsson I 139
 Vilhjálmur Guðmundsson I 149
 Vilhjálmur Ingvarsson I 68, 80, 81
 II 442 III 214
 Vilhjálmur Jónsson Sigluf. I 163
 Vilhjálmur Jónsson Reykjav. II 331
 Vilhjálmur Þór II 84, 319
 Virginie, Mlle III 332, 334, 336
 Viðir Jónsson I 40

W.

Wakisaka, Sachie III 373
 Warr, Godfrey III 187
 Watkins, David III 85
 Webb, Alec III 185, 188, 189
 Weil, Leo III 37
 Werf, van der II 372
 Wheatley, Tony III 232, 241, 243
 Wiessner, Barbara III 291
 Willard Ólafsson I 31
 Wingate, Edgar III 142
 Wishart, Glenn III 219, 232, 235,
 241, 243
 Wright, Harry III 187, 190, 198, 206

Y.

Yates, Roy II 284 III 217, 219, 225
 Yelland, Miss III 208
 Yngvi Ólafsson II 331
 Young, Malcolm III 202

- P.**
 Þorbergur Guðmundsson=Bergur á Jaðri I 41
 Þorbergur Þórarinnsson I 168, 169 III 214
 Þorbjörn Áskelsson I 105
 Þorbjörn Benediktsson I 35
 Þorbjörn Gissurarson I 115
 Þorfinnur Bjarnason I 136
 Þorgeir Árnason I 92
 Þorgeir Guðmundsson I 27
 Þorgeir Haraldsson I 85, 87
 Þorgeir B. Hjaltason I 162
 Þorgeir Hjartarson II 421
 Þorgils Ingvarsson II 200
 Þorgrímur St. Eyjólfsson I 9 48, 49 II 87, 90, 91, 200, 232
 Þorgrímur Jónsson II 421
 Þorgrímur Leifsson I 91
 Þorgrímur Ólafsson II 418, 421
 Þorkell Jónsson I 108
 Þorlákur Skaftason II 88, 200, 232
 Þorleifur Björnsson I 54
 Þorleifur Eyjólfsson II 24
 Þorleifur Jónsson II 80, 105
 Þorleifur Pálsson I 124, 125 II 543
 Þorleifur Thorlacius II 179
 Þorsteinn Arnalds I 75 III 203, 300
 Þorsteinn Árnason Keflav. I 52
 Þorsteinn Árnason Reykjav. II 218
 Þorsteinn Ásgeirsson I 150, 151
 Þorsteinn Már Baldvinsson I 63, 159 II 516
 Þorsteinn Erlingsson I 49, 53
 Þorsteinn Gíslason frá Brandsbæ I 59
 Þorsteinn Gíslason verkfr. II 124, 125, 167, 172, 243, 276, 281, 283, 287, 289, 292, 308, 493 III 9, 18, 20, 21, 22, 37, 38, 43, 44, 46, 49, 51, 52, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 81, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 105, 106, 107, 108, 111, 112, 113, 117, 118, 120, 123, 124, 127, 138, 140, 147, 160, 162, 166, 217
 Þorsteinn Guðjónsson I 168
 Þorsteinn Jóhannesson I 46
 Þorsteinn Jóhannsson I 160
 Þorsteinn Jónsson I 14
 Þorsteinn Kristjánsson I 174
 Þorsteinn Ólafsson II 487
 Þorsteinn Pálsson II 443, 445, 460, 537
 Þorsteinn Auðunn Pétursson I 154, 160 II 307
 Þorsteinn Sigurðsson Vestm. I 19, 20, 79 II 200
 Þorsteinn Óli Sigurðsson I 162
 Þorsteinn Símonarson I 150
 Þorsteinn Vilhelmsson I 159
 Þorsteinn Þorsteinsson Ólafsf. I 150
 Þorsteinn Þorsteinsson Keflav. II 90
 Þorsteinn Þorsteinsson(V. -Ísl.)II 69, 74
 Þorsteinn Þorsteinsson Bandar. II 283 III 93, 95, 98, 119, 142, 143, 148
 Þorsteinn Þorvarðarson II 52, 71
 Þorvaldur Ellert Ásmundsson I 90
 Þorvaldur Einarsson I 174
 Þorvaldur Friðfinnsson I 150
 Þorvaldur Gíslason I 34
 Þorvarður Ólafsson I 33, 34
 Þór Vilhjálmsen I 17
 Þóra Guðjónsdóttir I 26
 Þóra Kemp II 362
 Þóra Magnúsdóttir Vestm. I 14
 Þóra Magnúsdóttir Reykjav. I 77
 Þórarinn Ásmundsson I 166
 Þórarinn Egilsson I 59, 61
 Þórarinn Guðbergsson I 45, 46 II 280
 Þórarinn Olgeirsson I 76 III 194, 221
 Þórarinn Pétursson I 32, 33
 Þórarinn Sigurðsson I 14
 Þórarinn V. Þórarinnsson I 68
 Þórarinn Ögmundsson I 54 II 227, 232
 Þórbergur Þórðarson II 97
 Þórður Ásmundsson I 87
 Þórður Bjarnason I 76
 Þórður Geirsson II 360
 Þórður Guðmundsson I 44 II 200, 232, 262
 Þórður Hermannsson I 71
 Þórður Jónsson Fáskrúðsf. I 176
 Þórður Jónsson Laugabóli II 95
 Þórður Júlíusson I 130
 Þórður Ólafsson Reykjav. I 80
 Þórður Ólafsson Ólafsv. II 200
 Þórður Óskarsson frá Súðavík I 90
 Þórður Pétursson I 48, 49 II 90
 Þórður Reimarsson I 107
 Þórður Sigurðsson I 168
 Þórður Rafn Sigurðsson I 19
 Þórður Vigfússon I 144
 Þórður Þorbjarnarson II 43, 267
 Þórður Þórðarson I 116
 Þórður M. Þórðarson I 171
 Þórhallur Ásgeirsson II 178, 179, 180, 269, 270, 320, 321, 328, 330, 331, 343
 Þórhallur Esphólin II 43
 Þórhallur Helgason I 50, 69, 79 III 270
 Þórhallur Þorláksson I 176
 Þórir Guðmundsson II 88, 114, 200, 391, 456, 467 III 104
 Þórir J. Ólafsson I 51
 Þórleifur Jónsson III 25
 Þórunn Christiansen II 470
 Þórunn Erlendsdóttir II 406, 413, 436
 Þórunn Haraldsdóttir I 78
 Þráinn Einarsson I 12
 Þráinn Sigurðsson I 147, 148 II 95
 Þröstur Einarsson I 69, 81, 163
 Þröstur Ólafsson I 68
 Þuríður Magnúsdóttir I 132
Æ.
 Ævar Einarsson III 305
 Ævar Jónasson I 107
Ö.
 Ögmundína H. Ögmundsdóttir I 142
 Ölver Jóhannesson I 102
 Örn Baldvinsson II 433, 435
 Örn Erlingsson I 49, 53
 Örn Guðmundsson II 471 III 149
 Örn Ingvarsson I 156
 Örnólfur Valdimarsson I 117
 Össur Kristinsson II 304, 448, 456

