

Ævistarf kaupmannsins

Kaupmaðurinn Jóhannes Jónsson er fallinn frá. Hann ruddi brautina í matvöruverslun á Íslandi og skapaði miklu meiri verðmæti fyrir samfélagið og fjárfesta með vinnu sinn en flestir gera sér grein fyrir.

Ég kynntist Jóhannesi fyrst sem smástrákur er hann var kaupmaðurinn þar sem fjölskylda mín sótti nauðsynjarnar. Síðar var ég þeirrar gæfu aðnjótandi selja honum framleiðsluvörur og vinna fyrir hann.

Fyrri hluti starfsævi Jóhannesar var í raun undirbúningur undir það ævistarf sem nú liggur eftir hann. Verslunarhættir í sölu- og dreifingu á nauðsynjavörum á Íslandi höfðu verið meira eða minna fastir í höftum og fákeppni árhundruðum saman. Jóhannes fylgdist vel með erlendum straumum og stefnum í matvöruverslun og hafði frábæra sýn á þeim breytingum sem nauðsynlegar voru hér.

Um fimmtugs urðu skipulagsbreytingar á vinnustaðnum til þess að hann stóð uppi atvinnulaus. Þessar breytingar á urðu til þess að hann og fjölskylda hans hrintu af stað byltingu sem á örfáum árum rústaði aldagamalt, lítt tæknivætt og úrelt kerfi matvöruverslunar.

Hér að neðan verður farið yfir það helsta.

1) Lágt verð

Ólíkt fyrri kynslóðum verslunarmanna taldi Jóhannes það skyldu kaupmanna að reka fyrirtæki með gróða en ekki græðgi. Með útsjónarsemi og með því að selja fyrst og fremst nauðsynjar vargat hann vörur sínar á lægra verði en samkeppnisaðilar frá opnun Bónuss og þar til að hann lauk þar störfum. Allt vöruverð í landinu lækkaði með tilheyrandi kjarabótum fyrir almenning.

2) Sama verð alls staðar

Ísland er dreifbýlt. Vöruverð á landsbyggðinni hefur ævinlega verið hátt og kaupmenn oft sýnt litla útsjónarsemi eða einfaldlega ekki haft getu í samskiptum við heildsala. Er Bónus tók að opna verslanir utan Reykjavíkur ákvað Jóhannes að sama verð skyldi ríkja um allt land. Þetta var kostnaðarsamt og framan af þurfti mikið aðhald til þess að tapa ekki háum fjárhæðum. Ákvörðunin reyndist hins vegar heilladrjúg fyrir Bónus og íbúa

landsins. Sama verð um land allt hefur án vafa vegið þyngra í byggðamálum en **allt framlag** stjórnámálanna og embættismanna síðastliðin 25 ár.

3) Innviðir og undirstöður

Jóhannes kynnti hugmyndir sínar um öfluga miðvinnslu, vöruhús og hagkvæma dreifingu á matvælum jafnt í ræðu sem riti. Um leið og hann hafði tök á hrinti hann þessum hugmyndum í framkvæmd af miklum myndarskap. Fjárfestingar í innviðum eru þess eðlis að þær eru lengur að skila sér en aðrar fjárfestingar. Fjárfestar nútímans eru gjarnan óþolinmóðir og forðast slíkar fjárfestingar. Þrátt fyrir þetta hratt Jóhannes af stað afar metnaðarfullu innkaupakerfi, miðlager, dreifikerfi og sorphirðukerfi. Jafnframt heimilaði hann alla tíð mikla fjárfestingu í strikamerkjavæðingu, tölvukerfum og hvers kyns tækjabúnaði er tryggt gæti hámarksárangur til lengri tíma litið. Fjárfestingar þessar eru enn að skila eigendum Bónuss arði á hverjum degi enda var fjárfest til lengri tíma, af metnaði og mikilli þekkingu.

4) Skipulag vöruvals, einkavörur, áfyllingar og samstarf við framleiðendur.

Jóhannes lagði áherslu á að vöruúrval samanstæði af nauðsynjum og forðaðist endurtekningar. Þannig kom hann í veg fyrir óþarfa flækjur vöruflæðisins. Hann gerði gríðarlegar kröfur til sín, samstarfsmanna og birgja um að aldrei vantaði vörur. Á því voru engar undantekningar og man ég eftir ófáum símtölum vegna hnökra er tengdust vöruframboði. Jóhannes var brautryðjandi í einkavörumerkjum á Íslandi. Hann var gríðarlega trúr samstarfaðilum sínum þótt hann væri einnig afar kröfuharður. Með þessu tókst honum að kaupa fjölmargar grunnvörur undir merkjum Bónuss á afar hægstæðu verði sem undantekningalaust var velt beint til neytenda. Hann hafði vakandi augum fyrir gæðum vara sem fóru undir Bónusvörumerkið og man ég eftir fjölmörgum skömmum um að ég útvatnaði ávaxtasafana (ekki satt!) og að ég notaði ávexti frá mismunandi upprunalöndum (satt!). Traustið í þessum samskiptum var hins vegar lykilatriði og eru fjölmörg dæmi um fyrirtæki sem hafa vaxið og dafnað í skjóli Bónus.

5) Snyrtimennska

Rekstur Bónuss var ævinlega laus við allt bruðl og voru helstu kostnaðarliðir iðulega töluvert lægri en hjá sambærilegum fyrirtækjum erlendis. Á nokkrum sviðum sætti Jóhannes sig þó aldrei við málamiðlanir: búðirnar þurftu að vera vel skipulagðar og tandurhreinar. Alltaf þurfti að vera nýmálað og það þurfti að loga á öllum perum. Allur búnaður þurfti ævinlega að vera í besta ástandi. Merkingar frammúrskarandi. Útisvæði snyrtileg, bílastæði nýmalbikuð, nýmáluð, kerrur og kerrustæði í frábæru standi,

gangstéttir hreinar. Fullkomið. Hann ók á milli allra verslana alla daga og hvein í honum ef eitthvað var í ólagi. Einhvers staðar,

6) Góðgerðarmál og umhverfið.

Jóhannes skyldi flestum stjórnenda fyrirtækja betur að góð fyrirtæki gefa mikið til baka. Og hann gaf mikið – mun meira en almennt er vitað.

Jóhannes var ævinlega annt um að ganga vel um og tengdist þetta eðlislægri snyrtimennsku. Framlag hans í plastpokamálum þjóðarinnar er vel þekkt. Hitt er síður þekkt að Í Bónus fór strax fram mikið flokkunarstarf á sorpi löngu áður en slíkt komst í tísku eða varð arðbært. Fjárfest var í búnaði. Menn búa enn að því starfi.

7) Polinmóður kennari og þrautgóður á raunarstundum

Jóhannes var ópreytandi í að leiðbeina starfsmönnum og kenna rétt vinnubrögð. Hann tryggði að þjónusta og framkoma var eins í Skútuvogi og á Egilsstöðum. Laun greiddi Jóhannes í samræmi við árangur og varði hann drjúgum tíma í að rökstyðja þá sannfæringu sína. Þetta skýrir m.a. að sala á fermetra í hverri Bónusverslun getur verið að allt að fimmfalt meiri en hjá samkeppnisaðilunum. Ákúrus Mckinsey skýrslunnar um fermetrafjölda íslenskra verslana eiga ekki við um Bónus þar sem fermetrasala þess fyrirtækis hefur frá upphafi verið í samræmi við það sem best getur í heiminum.

Jóhannes var oft hvass á brún og var ég framan af hálf hræddur við hann. Eitt sinni var ég búinn að koma mér og fyrirtækinu í ótrúlegt klandur vegna ótímabærra yfirlýsinga um vöruverð og fór ein sjónvarpsstöðin mikinn. Ég hringdi í Jóhannes og reiknaði með að fá ærlegt orð í eyra eða jafnvel reisupassann. Í þetta sinn hló hann bara vinarlega og sagði mér að slökkva á sjónvarpinu: „það kemur annar dagur á morgun“.

Flestar atvinnugreinar í landinu eru frekar illa skipulagðar og oft er kostnaður hærri en hjá sambærilegum greinum erlendis. Söguleg fákeppni ríkir og pólitísk afskipi eru mikil. Afleiðingin er hátt vöruverð á mörgum sviðum og er þetta staðfest í Mckinsey skýrslunni. Sala nauðsynjavöru og sjávarútvegur eru þær tvær greinar þar vinnubrögð sem eru sambærileg við það sem best gerist í öðrum löndum. Ævistarf Jóhannesar er aðalástæða þess að sala nauðsynjavöru er hér vel rekin. Megi hann hvíla í friði.

Jón Sch. Thorsteinsson er starfsmaður fyrirtækjaráðgjafar Arev verðbréfafyrirtækis.