

TOMAS JOHANSSON

Od preferowanego dostawcy do partnera strategicznego: Dahl decyduje

Wśród czterech kluczowych zasad Rettig ICC jest zaufanie i szacunek. Są to podstawowe elementy interakcji i komunikacji pomiędzy zainteresowanymi stronami. W swojej 200-letniej historii Grupa Rettig korzystała z tych zasad w celu wzmocnienia więzi z klientami, zapewniając wzrost obu stronom, dzięki światowej klasy produktom i usługom. W celu umocnienia naszej wiarygodności, uczciwości i pracy zespołowej, aktywnie wspieramy relacje z klientami, którzy podzielają nasze wartości i są w stanie skorzystać z naszego podejścia do biznesu. Jednym z takich klientów jest Grupa Dahl, wiodący skandynawski dystrybutor produktów instalacyjnych, grzewczych i sanitarnych, z ponad 260 oddziałami w północnej i wschodniej Europie i obrotami sięgającymi 2,6 miliarda EURO. Szwedzka firma wybrała niedawno Rettig ICC jako swojego jedynego dostawcę grzejników w ramach nowego partnerstwa strategicznego, które obejmuje sprzedaż produktów pod własną marką Dahl. To odważne biznesowe posunięcie zrodziło się w głowie Tomasza Johanssona, charyzmatycznego prezesa grupy Dahl. Spotkaliśmy się z Tomaszem w Sztokholmie, aby porozmawiać na temat naszej współpracy oraz planów Dahl na przyszłość.

PRZEDE WSZYSTKIM LUDZIE, NIE PRODUKTY

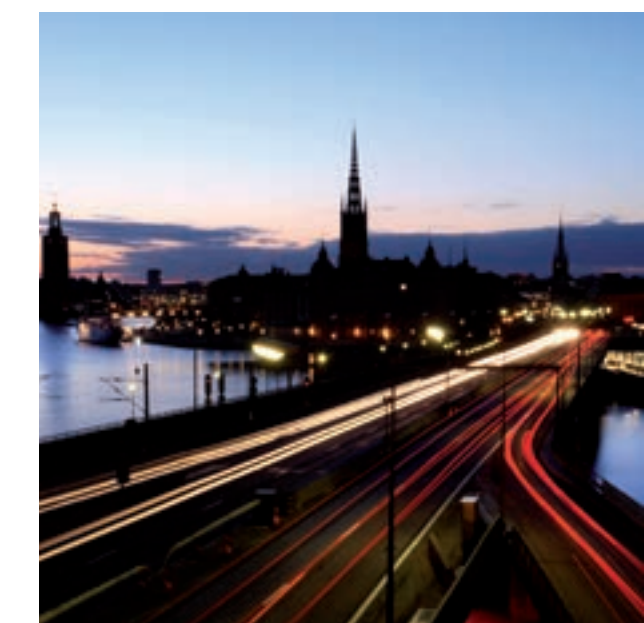
“Kiedy dołączyłem do Dahl w 2004 roku, firma bacznie przyglądała się swoim relacjom z klientami. Zawsze byłem przekonany, że jeśli stracisz z oczu potrzeby klientów, szybko stracisz samych klientów. Po przepracowaniu ponad 15 lat w branży budowlanej doskonale rozumiałem ich sposób myślenia. Firmy nie szukają dziś dostawców, lecz partnerów – kogoś, kto zrozumie ich potrzeby i potrzeby ich klientów. Kiedy więc rozpocząłem pracę w Dahl, postarałem się, by na pierwszym miejscu byli ludzie, nie produkty”.

I tak, po zaledwie 12 miesiącach na stanowisku Dyrektora Generalnego filii Dahl, Tomasz objął fotel prezesa szwedzkiego oddziału firmy. “Myślę, że do tego stanowiska doprowadziła mnie moja wiedza o ludziach”, mówi Tomasz. “Na początku 2000 roku poprzednie kierownictwo firmy scentralizowało większość działalności, by ciąć koszty i podnosić zyski. Na pierwszy rzut oka, z czysto finansowego punktu widzenia wydawało się to dobrym posunięciem. Model

biznesowy grupy Dahl od zawsze opierał się na dwóch podstawach: obecności na poziomie lokalnym oraz dostępności. Ten ruch kierownictwa był potrzebny, stał jednak w sprzeczności z filozofią firmy i stworzył dystans pomiędzy nami a naszymi klientami. W związku z tym, moim pierwszym posunięciem był powrót do zdecentralizowanego modelu firmy i ponowne otwarcie zamkniętych wcześniej oddziałów, aby odzyskać utracone zaufanie. To było jak powrót do domu”.

Jednak żaden powrót do domu nie jest satysfakcjonujący jeżeli nie ma w nim rodziny, którą dla Dahl są klienci. Dla Tomasza oznaczało to powołanie specjalnego zespołu ds. sprzedaży. “Szanuję ludzi, którzy cenią swoją pracę oraz interakcje z klientami. W Szwecji podstawą sukcesu jest bez wątpienia nasz zespół ds. sprzedaży. Mamy ponad 300 pracowników, którzy są świetnie wyszkoleni, zmotywowani, dobrze wyposażeni i mają wystarczającą wiedzę, by dawać klientom wyczerpujące porady. Często spełniają rolę doradców, nie

sprzedawców”, dodaje Tomasz. W dużym stopniu przypomina to podejście Rettig ICC, w którym skoncentrowani na potrzebach klienta sprzedawcy posiadają wiedzę o produktach, pozwalającą im udzielać profesjonalnych porad. Podobne style pracy były jednym z czynników, który zdecydował o wyborze firmy Rettig na wyłącznego dostawcę grupy Dahl. >>



Grupa Dahl to wiodący dystrybutor produktów instalacyjnych, grzewczych i sanitarnych w Skandynawii. Działa w Danii, Norwegii, Finlandii, Szwecji i Polsce oraz krajach nadbałtyckich. Firma posiada około 260 oddziałów w tym regionie i jest częścią francuskiej grupy Saint-Gobain.

Wspólną misją całej Grupy Dahl jest bycie liderem pod względem dostępności, niezawodności i kompetencji, będąc jednocześnie najbardziej optymalnym partnerem dla klientów i dostawców.



TOMAS JOHANSSON

52 lata

Żonaty, ojciec trzech córek (19, 26, 29 lat)
Wkrótce zostanie dziadkiem

URODZONY W Södertälje – Sztokholm (Szwecja)

FUNKCJA – Prezes Dahl Szwecja
– Część Saint Gobain Nordics

ŻYCIORYS

Tomas Johansson studiował inżynierię i gospodarkę rynkową w Sztokholmie. Rozpoczął karierę w branży jako pracownik odpowiedzialny za zakupy w małej firmie budowlanej, gdzie doszedł do pozycji kierownika ds. sprzedaży. Kolejnym krokiem była firma NCC (Nordic Construction Company), z której odszedł po siedmiu latach do firmy Gustavsberg, przejętej później przez Villeroy & Boch, gdzie został kierownikiem strefy 4, odpowiedzialnym za wszystkie kraje skandynawskie i wschodnioeuropejskie. Po dalszych siedmiu latach pracy dołączył w listopadzie 2004 roku do grupy Dahl jako dyrektor generalny firmy przejętej kilka miesięcy wcześniej przez Saint Gobain. Rok później, w listopadzie 2005 roku, Tomas Johansson został prezesem Dahl Szwecja. Jako prezes, odpowiada za obroty na poziomie 9 miliardów koron szwedzkich w firmach Dahl (hurtowy dostawca produktów instalacyjnych, grzewczych i sanitarnych), Optimehra, Bevego (wentylacja), Conradson (płytki), Kachel Specialisten (płytki), GG Carat (sektor DIY – instalacje i ogrzewanie) oraz VVS Centrum (podgrzewanie wody i instalacje sanitarne).

Bliskość nie dotyczy tylko geografii

KLIENT
TOMAS JOHANSSON



Uważam, że ludzie są największą wartością każdej firmy

Obecnie w Szwecji działają 62 centra Dahl, w których pracują zespoły specjalistów dzielących pełną energią wizję przyszłości Tomasa. “W pierwszym dniu na stanowisku prezesa obiecałem sobie i moim pracownikom, że skupimy się na czterech podstawach stałego rozwoju: dostępności, niezawodności, logistyce i doświadczeniu. Najważniejsze było oczywiście pozostanie blisko klientów, co oznaczało więcej niż tylko wybudowanie centrum Dahl w ich pobliżu. Cały mój personel musiał spojrzeć oczami klientów, by przewidywać stające przed klientami wyzwania i natychmiast znajdować rozwiązanie. W związku z tym stworzyliśmy intensywny plan szkoleń, podczas których każdy sprzedawca nauczył się, jak aktywnie

pomagać klientom podczas każdego zakupu”. Tomas przyznaje, że zmiana zasad działania zespołu ds. sprzedaży nigdy nie jest prosta, szczególnie jeżeli obejmuje 300 pracowników.

“Rozmawiamy o zmianie podejścia, o fundamentalnym przetasowaniu DNA Dahl,” wyjaśnia. “Zadanie, które sobie postawiliśmy, nie było tak proste jak dodanie nowego produktu do oferty – zachowania niezwykle trudno zmienić”. Jednak firma musiała to zrobić, aby odbudować relację z klientami. Po wewnętrznej restrukturyzacji Tomas skupił się na następnym ogniwie w łańcuchu – dostawcach Dahl. Jednak wcześniej zespół ds. sprzedaży musiał zrozumieć, że zmiana jest konieczna.

“Pierwszym krokiem w przebudowie naszej firmy było włączenie pracowników w proces zarządzania zmianami. Podzieliliśmy się pomysłami i naszą wizją i czekaliśmy na ich reakcję i pomysły. Jasność ich odpowiedzi i głębokie zrozumienie problemu, zaskoczyły nas. Stworzyliśmy plan zmiany sposobu myślenia, działania i pracy naszych ludzi, a oni aktywnie się w to włączyli, stali się częścią tego planu, zaangażowali się w zmiany”. Po tym nastąpił okres intensywnego zarządzania, komunikacji i szkoleń, by przedstawić i wdrożyć ten wspólny plan. By zapewnić, że obietnice składane klientom przez sprzedawców mają pokrycie w rzeczywistości, Tomas uruchomił także nowy system logistyczny, który

przyniósł niesamowite rezultaty. “Mamy teraz politykę dostaw na czas”, wyjaśnia. “Gwarantujemy klientom w całej Szwecji, że otrzymają zamawiane produkty dokładnie wtedy, kiedy chcą. Dziś system ten sprawdza się w 99,3 procentach”.

ROZWÓJ GLOBALNYCH MAREK

Po dokładnym przygotowaniu i przebudowaniu firmy nadszedł czas na znalezienie idealnego dostawcy. Wtedy właśnie do gry wkroczyły firmy Rettig ICC, Purmo/Radson oraz Thermopanel. Wymagania Dahl (dostępność, niezawodność, logistyka i doświadczenie – cztery filary firmy) idealnie pasują do podstawowych wartości Rettig ICC. Dlatego wkrótce rozpoczęły się >>



negocjacje, które zbliżyły obie firmy do siebie. „Uważam, że jeżeli chcemy dalej spełniać nasze obietnice, musimy takiego samego zaangażowania oczekiwać od naszych dostawców”, mówi Tomas. „Jedną z pierwszych rzeczy, na której firma skoncentrowała się pod moim kierownictwem, było poszukiwanie nowych możliwości wzrostu i rozwoju.

Znaleźliśmy i stworzyliśmy nowe grupy klientów, a następnie wprowadziliśmy nowe grupy produktów, które zaspokoily ich potrzeby. Wiązało się to z wejściem na zupełnie nowe rynki, jak zarządzanie nieruchomościami mieszkalnymi, przyciąganiem nowych grup klientów oraz działaniem w obszarach dopasowanych do naszych aktualnych klientów i produktów, pod warunkiem, że były zgodne z naszymi procesami logistycznymi. Wszystko, co robiliśmy, robiliśmy z rozmachem. To było ważne. Musieliśmy zachwycić klientów, zaskoczyć ich”. Na przykład, od 2006 roku klienci w Szwecji mogą kupić w sklepach Dahl wiertarki firmy Bosch. Rozpoczęcie sprzedaży narzędzi było

dla Dahl sukcesem. Oznacza to, że klienci nie muszą szukać gdzie indziej: w sklepie Dahl znajdą wszystko, czego potrzebują. „Dla nich to wygoda, a dla nas zysk”. Kolejny krok Tomasa był odważny, pomógł wzmocnić pozycję Dahl, przyniósł korzyści firmie Bosch i stworzył fundamenty pod umowę rozwojową z Rettig ICC. Co to był za krok? Wyłącznie.

pozycję pracujemy wyłącznie z silnymi dostawcami, takimi jak Purmo/Radson i Thermopanel”. Dahl od wielu lat współpracował z tymi firmami jeszcze przed przyjściem Tomasa do grupy i stanowiła silną podstawę kooperacji. „Skupiamy się na budowaniu i rozwijaniu istniejących rynków i przedsiębiorstw, a także na poszukiwaniu nowych możliwości, które możemy wykorzystać jedynie przy wsparciu oddanych partnerów”.

Jeśli stracisz z oczu potrzeby swoich klientów, stracisz samych klientów

PASUJĄCE CZĘŚCI UKŁADANKI

„Zdecydowaliśmy się być specjalistami i nimi pozostać. Przez ostatnie 8 lat zyskaliśmy ogromną wiedzę i bardzo rozwinięliśmy się jako firma. Zakres naszej działalności hurtowej zmienił się, wyróżniamy się na rynku. By utrzymać tę

Rozwijanie nowych rynków jest możliwe tylko z pomocą silnych partnerów, a niektórych pozycji rynkowych nie da się osiągnąć bez rozbudowy marki lub oferty. Jednak zawsze są pewne możliwości”, dodaje.

„Takie jak własna marka. Kiedy przystąpiliśmy do rozmów z Purmo/Radson i Thermopanel, przedstawiliśmy nasz plan.

Chcieliśmy wejść na pewien segment rynku, którego nie mogliśmy wtedy obsłużyć. Byliśmy jednak pewni, że możemy tego dokonać, posiadając własną markę grzejników. Było to możliwe jedynie dzięki współpracy z silnym partnerem strategicznym w branży grzewczej, którego w tamtym czasie nie mieliśmy”. >>

Macierzysta spółka Dahl, Saint-Gobain, to jedna z największych firm na świecie. Przy obrotach przekraczających 40 miliardów Euro firma działa w wielu branżach, jednak koncentruje się na budownictwie. Saint-Gobain projektuje, produkuje i dystrybuje materiały budowlane. Dostarcza innowacyjne rozwiązania zaspokajające rosnący popyt na koncepcje wydajne energetycznie oraz ochronę środowiska w krajach rozwijających się. Saint Gobain zatrudnia w sumie 190.000 pracowników w 64 krajach.



Oznaczało to dla Dahl skok na głęboką wodę. “Zdecydowaliśmy się na wybór jednego dostawcy grzejników,” mówi Tomas. “I wybór był oczywisty”. Nasze zaufanie do Purmo/Radson i Thermopanel, jakoś ich produktów oraz pozycja firmy ułatwiły decyzję. W rezultacie wygrywają wszyscy: i współpracujące firmy, i klienci Dahl”. Czy Tomas nie obawia się, że wyjątkowość w tak kluczowej branży jak grzejniki może ograniczyć możliwości Dahl? “Zdecydowanie nie. Marki Rettig ICC są silne, godne zaufania i niezawodne. Co więcej, na grzejniki zawsze jest popyt, w związku z czym jesteśmy pewni, że współpraca, którą nawiązaliśmy, będzie się dalej przyczyniała do rozwoju naszych firm”.

WZROST W CZASACH KRYZYSU

Wbrew zawirowaniom gospodarczym, Dahl uniknął losu wielu światowych firm i pokazał imponujący rozwój. “Spójrz na nasze wyniki za lata 2009-10”, mówi Tomas. “W 2009 roku kryzys osiągnął szczyt, a szwedzki rynek skurczył się o 14 procent. My urosliśmy o 4 procent, a w 2010 roku o kolejne 10 procent”.

PARTNERZY TO KLUCZ DO ROZWOJU

Zdaniem Tomasa partnerstwo takie jak toz jest kluczem do rozwoju. “Jestem przekonany, że przyszłość należy do innowacyjnego myślenia. Do twórczych pomysłów, w których budowlańcy, projektanci, instalatorzy, hurtownicy i dostawcy muszą współpracować. Od dawna wiadomo, że rynki szybko się rozwijają, w związku z czym potrzebujemy partnerów, którzy zaspokoją tę potrzebę za pomocą innowacyjnych rozwiązań zapewniających pełną zgodność z normami, systemami, usługami i logistyką, a przede wszystkim – odpowiadającymi na potrzeby klienta. To właśnie zapewni nam współpraca z Purmo/Radson i Thermopanel”. ■



Jak być świetnym prezesem? Przy tym pytaniu Tomas Johansson zamilkł, co nie zdarza się często. “Mówiąc w swoim imieniu, myślę, że niezbędne jest prawdziwe zainteresowanie działalnością i osobami, które pracują w tej branży. Skupiam się raczej na tworzeniu nowych rzeczy, sprawianiu, by coś się działo. Nie ma nic bardziej satysfakcjonującego niż znajdowanie i tworzenie nowych rynków. Wymaga to

oczywiście szefa i firmy, w której jest to możliwe. Jestem wdzięczny za to, że mogę działać pod skrzydłami Saint Gobain i grupy Dahl z pełną swobodą. Dodatkowym atutem jest to, że otaczają mnie ambitni ludzie, którzy pomagają mi w osiąganiu celów firmy. Rozwój firmy oznacza rozwijanie siebie i zaangażowanych osób. To zawsze dawało mi motywację i nadal ją daje”.