

TOMAS JOHANSSON

## De la furnizor preferat la partener strategic: Dahl decide

Printre cele patru principii ale Rettig ICC se află încrederea și respectul. Acestea sunt elementele fundamentale în interacțiunea și comunicarea cu acționarii. În cei 200 de ani de istorie a Rettig Group, compania s-a bazat pe aceste principii pentru a consolida relația cu clienții, oferind produse și servicii de elită. Pentru a întări renumele de profesionalism, corectitudine și spirit de echipă, am menținut activ relația cu clienții care ne împărtășesc valorile și care pot beneficia din modul nostru de abordare a afacerii. Un astfel de client este Dahl Group, distribuitorul numărului unu de instalații, sisteme de încălzire și produse sanitare în Scandinavia, având aproape 260 de locații în Europa de nord și o cifră de afaceri de aproximativ 2,6 miliarde euro. Compania a desemnat recent în Suedia pe Rettig ICC ca unic furnizor de radiatoare, în baza unui parteneriat strategic care include și aprovizionarea Dahl cu produse marcă proprie. Această mișcare îndrăznească a fost ideea lui Tomas Johansson, CEO Dahl. Ne-am întâlnit cu Tomas în Stockholm, Suedia, pentru a afla mai multe despre acest parteneriat și așteptările Dahl pentru perioada următoare.

### MAI ÎNTÂI OAMENII, NU PRODUSELE

“Când m-am alăturat echipei Dahl în 2004, compania urmărea cu atenție relația cu clienții săi. Am crezut întotdeauna că dacă pierzi din vedere necesitățile clienților tăi, îți poți pierde repede clienții respectivi. După mai bine de 15 ani de experiență în industria de construcții, aveam deja o viziune clară asupra afacerii; astăzi companiile nu își doresc furnizori, ci parteneri - oameni care le înțeleg afacerea, nevoile, și clienții. Astfel că atunci când am venit la Dahl, am stabilit clar că trebuie să punem oamenii pe primul loc și nu produsele”.

Iar după 12 luni în poziția de director general al sucursalei Dahl, lui Tomas i s-a propus preluarea poziției de CEO al companiei suedeze. “Cred că abilitatea mea de a cunoaște oamenii m-a condus la această poziție”, spune Tomas. “La începutul lui 2000, echipa anterioară de management și-a concentrat cele mai multe dintre operațiunile și activitățile companiei pe reducerea

costurilor și creșterea profitului. Din punct de vedere strict financiar, această decizie părea cea mai potrivită. Dar afacerea Dahl - și modelul nostru de afaceri - s-a bazat întotdeauna pe două principii cheie: prezență locală și disponibilitate. Decizia companiei era corectă, dar totodată în contradicție cu filozofia companiei, ceea ce a creat o distanță între noi și clienții noștri. Deci prima mea decizie a fost de a reveni la modelul descentralizat al companiei, pentru a recâștiga încrederea pe care începusem să o pierdem, și de a redeschide locațiile care fuseseră închise. A fost un fel de reîntoarcere la origini”.

Și nicio reîntoarcere la origini nu ar fi completă fără familie, ceea ce pentru Dahl și clienții săi a însemnat crearea unei forțe de vânzări dedicate, așa cum explică Tomas. “Apreciez oamenii care acordă importanță muncii lor și modului de interacțiune cu clienții. În Suedia, succesul nostru se bazează exclusiv pe echipa de vânzări; avem mai mult de 300 de oameni care sunt pregătiți special,

motivați, echipați potrivit și au cunoștințele necesare pentru a oferi sfaturi detaliate clienților noștri, de multe ori având mai mult rol consultativ decât de vânzări”, spune Tomas. Ceea ce seamănă foarte mult cu modul de abordare al Rettig ICC, cu o echipă de vânzări care are cunoștințele necesare despre produs ce îi permit să facă cele mai bune recomandări în orice situație. Modul complementar de lucru a fost un factor important în decizia de a deveni furnizor exclusiv pentru Dahl. >>



Grupul Dahl este distribuitorul numărul unu în țările nordice de produse de instalații, sisteme de încălzire și produse sanitare, operând în Danemarca, Norvegia, Finlanda, țările baltice și Suedia. Compania operează în circa 260 de locații din zonă și este parte a grupului francez Saint-Gobain.

Misiunea grupului Dahl este aceea de a fi cel mai bun din perspectiva disponibilității, încrederii și competențelor, fiind totodată cel mai eficient partener atât pentru clienți, cât și pentru furnizori.



## TOMAS JOHANSSON

52 de ani

Căsătorit, tată a trei fete (19, 26 și 29 de ani),  
în curând bunic

LOCUL  
NAȘTERII Södertälje - Stockholm (Suedia)

POZIȚIE - CEO Dahl Suedia  
- Parte a Saint Gobain Nordics

### EXPERIENȚĂ

Tomas Johansson a studiat Inginerie și Economie de piață în Stockholm și și-a început cariera în industria construcțiilor ca achizitor la o companie mică de construcții de imobile unde a progresat până la ocuparea poziției de director de vânzări.

Un pas firesc a fost NCC (Nordic Construction Company) de unde, după șapte ani, s-a mutat la Gustavberg care a fost achiziționat de Villeroy&Boch unde a devenit director zonal - zona 4, fiind responsabil de țările nordice și Europa de est.

După alți șapte ani, s-a alăturat echipei Dahl în noiembrie 2004 ca director general, companie care la începutul anului respectiv a fost achiziționată de Saint Gobain. În noiembrie 2005 - un an mai târziu - Tomas Johansson a devenit CEO al Dahl Suedia.

Ca CEO i se datorează cifra de afaceri de 9 miliarde coroane suedeze înregistrate de companiile Dahl (revânzătorul PHS), Optimehra, Bevego (ventilații), Conradson (țigle), Kakel Specialisten (țigle), GG Carat (instalații și sisteme de încălzire) și VVS Centrum (sisteme de încălzire a apei și produse sanitare).

*Apropierea nu  
ține doar de spațiul  
geografic*



CLIENTUL  
TOMAS JOHANSSON

# Cred că oamenii sunt cea mai importantă resursă a fiecărei companii

Astăzi sunt 62 de birouri Dahl în Suedia, având echipe cu experiență ce împărtășesc viziunea dinamică despre viitor a lui Tomas. "În prima zi ca CEO mi-am promis mie, dar și echipei mele, că ne vom concentra pe patru principii fundamentale pentru a avea un progres continuu: disponibilitate, încredere, logistică și experiență. În centrul acestora a fost bineînțeles menținerea unei relații apropiate cu clienții, și nu doar prin a avea un birou Dahl în vecinătate. Mi-am dorit ca echipa mea să poată vedea prin ochii clienților, să preîntâmpine problemele acestora și să aibă pregătită o soluție în orice moment. De aceea am organizat cursuri de pregătire intensivă, pentru

ca orice agent de vânzări să învețe cum își poate sprijini în mod real clienții indiferent de activitatea lor comercială".

Schimbarea modului de lucru al unei echipe de vânzări nu este niciodată ușoară, mai ales când este vorba de mai mult de 30 de persoane, spune Tomas. "Vorbim de o schimbare de mentalitate, de o reorganizare fundamentală a identității și valorilor Dahl", explică el. "Ceea ce ne-am propus nu era la fel de simplu ca introducerea unui nou produs în portofoliu - se știe că atitudinile comportamentale sunt foarte greu de schimbat". Dar pentru ca Dahl să recâștige relația cu clienții săi, exact de asta era nevoie.

După reorganizarea internă, Tomas și-a orientat atenția spre un alt element important - furnizorii Dahl - dar întâi de toate, echipa de vânzări trebuia să înțeleagă nevoia de schimbare.

"Primul pas în reconstruirea companiei noastre a fost acela de a implica angajații în procesul managerial de schimbare. Le-am împărtășit ideile noastre, viziunea noastră și le-am cerut părerea și ideile lor. Franchețea răspunsurilor, viziunea și înțelegerea de care au dat dovadă au fost surprinzătoare. Ne-am făcut un plan de schimbare a modului în care oamenii gândesc, acționează și muncesc și exact

acei oameni s-au implicat activ, devenind parte a acestui plan, asumându-și schimbarea". A urmat o perioadă de intensă comunicare, pregătire și coordonare în vederea introducerii și implementării planului de colaborare. Pentru a susține promisiunile legate de produs pe care echipa de vânzări urma să le facă clienților săi, Tomas a autorizat de asemenea introducerea unui nou sistem logistic cu rezultate remarcabile. "Abordarea noastră de acum este de livrare la timp", explică el, "ceea ce garantează clienților faptul că vor primi produsele exact când vor dori, oriunde în Suedia. Astăzi, acest sistem are 99,3% rată de succes". >>



#### EXTINDERE CU MĂRCI GLOBALE

După ce procesul de pregătire și reconstrucție a companiei a fost complet, a venit timpul pentru găsirea furnizorului perfect, moment în care Rettig ICC, Purmo Radson și Thermopanel a intrat în scenă. Cerințele Dahl (disponibilitate, încredere, logistică și experiență - cele patru principii ale companiei) se potriveau perfect cu valorile Rettig ICC, iar negocierile nu au făcut decât să apropie mai mult ca niciodată cele două companii.

“Cred că pentru a continua să livrăm ceea ce am promis trebuie să ne asigurăm de aceeași implicare și din partea furnizorilor noștri”, spune Tomas. “Unul dintre primele lucruri pe care le-am făcut ca și companie sub coordonarea mea a fost acela să identificăm noi oportunități de afaceri și de dezvoltare ca marcă. Am căutat și creat noi grupuri de clienți, apoi am implementat noi game de produse pentru a răspunde cererilor acestora. Ceea ce a implicat intrarea pe piețe cu totul noi, precum oferirea de servicii de întreținere a clădirilor, atragerea

de noi grupuri de clienți, abordarea unor domenii care se potrivesc cu clienții noștri curenți și gamele de produse, atâta timp cât se încadrau și în procesele noastre logistice. Dar tot ce am făcut, am făcut-o în stil mare. Asta a fost important. Trebuia și să mulțumească clientul și să aibă un element de surpriză”. Spre exemplu, în 2006 clienții suedezi puteau intra într-un magazin Dahl și să încerce o bormașină Bosch.

*Dacă pierzi din vedere nevoile clienților, îți poți pierde clienții*

Începutul Dahl cu deschidere către client a fost un succes. Clienții nu mai trebuiau să meargă nicăieri altundeva: odată ce ai deschis ușile Dahl, găsești tot ce îți trebuie. “Ceea ce a fost convenabil pentru ei, dar benefic și pentru noi”.

Următorul pas în planul lui Tomas a fost unul îndrăzneț care a contribuit la întărirea poziției Dahl, a adus beneficii mărcii Bosch și a bătătorit drumul spre un acord comun de dezvoltare cu Rettig ICC. Care a fost pasul? Exclusivitatea.

#### LA UN PAS DE SUCCES

“Am ales să fim specialiști, să ne specializăm și în ultimii 8 ani am

învățat și am dezvoltat foarte multe ca și companie. Scopul nostru ca revânzător s-a schimbat, ne-am diferențiat pe piață și pentru a menține această poziție colaborăm exclusiv cu furnizori puternici - parteneri ca Purmo Radson și Thermopanel”.

Dahl are o relație solidă și de durată cu aceste mărci, care începe cu mulți ani înainte ca Tomas să se alătore companiei, relație ce a constituit un fundament puternic pentru parteneriat. “Mă concentrez pe construirea și dezvoltarea piețelor și afacerilor existente, căutând totodată noi oportunități de care nu poți beneficia decât cu sprijinul unor parteneri dedicați”. >>

Compania mamă a Dahl, Saint-Gobain, este una dintre cele mai mari companii din lume. Cu o cifră de afaceri de peste 40 miliarde euro, compania este prezentă pe diferite piețe, în special piețe de construcții și imobile. Saint-Gobain creează, produce și distribuie materiale de construcții, oferind soluții inovative pentru a răspunde cererilor în creștere în economii dinamice, pentru eficiență energetică și protecția mediului. În total, 190.000 de persoane sunt implicate în activitățile Saint Gobain, companie prezentă în 64 de țări.



Numai cu un parteneriat puternic te poți dezvolta pe piață cu succes și bineînțeles că nu poți avea o anumită poziție pe piață fără o marcă puternică sau o gamă de produse, dar există întotdeauna alternative”, spune el, “spre exemplu o marcă proprie. Când am început discuțiile cu Purmo Radson și Thermopanel, ne-am prezentat provocările. Ne doream să dezvoltăm o anumită parte din piață căreia nu îi puteam răspunde cu programul nostru actual, dar căreia eram convinși că îi vom putea răspunde cu un radiator marcă proprie. Ceea ce era posibil doar prin colaborarea cu un partener strategic puternic, pe care nu îl aveam la vremea respectivă în domeniul încălzirii”. Iar acest lucru însemna un real salt de încredere pentru Dahl. “Am ales să avem un singur furnizor de radiatoare”, spune Tomas, “iar alegerea era evidentă. Încrederea pe care o avem în Purmo Radson și Thermopanel, calitatea produselor lor și puterea companiei, toate acestea au înlesnit decizia. Rezultatul a fost o situație de dublu câștig: pentru companiile implicate, dar și pentru clienții Dahl”.

Tomas nu își face oare griji că exclusivitatea ar putea limita opțiunile Dahl concentrându-se pe un singur produs strategic, cum sunt radiatoarele? “Cătuși de puțin. Mărcile Rettig ICC sunt puternice, de încredere și pe care te poți baza. Mai mult, cererea pentru radiatoare este în continuă creștere și suntem încrezători că acest parteneriat va continua să fie o sursă de dezvoltare reciprocă”.

### CREȘTERE ÎN PERIOADĂ DE CRIZĂ

În ciuda unor timpuri economice din ce în ce mai agitate, Dahl și-a menținut trendul și a continuat să se dezvolte impresionant de mult, în timp ce majoritatea afacerilor mondiale se opinteau. “Să ne uităm la rezultatele din 2009 - 2010”, spune Tomas. “2009 a fost vârful crizei și piața din Suedia a scăzut cu 14 procente. Dar noi am înregistrat o creștere cu 4 procente. Iar în 2010 am adăugat alte 10 procente de creștere”.

### PARTENERIALE SUNT CHEIA DEZVOLTĂRII

*Astfel de parteneriate sunt cheia dezvoltării, după cum spune Tomas. “Sunt convins că mai departe drumul trebuie să urmeze calea gândirii inovative. Ideile creative pentru care constructorii, proiectanții, instalatorii, revânzătorii și furnizorii chiar trebuie să lucreze împreună. Se știe că piețele se schimbă rapid și avansează cu viteză, deci trebuie să știm că ne putem baza pe partenerii noștri să ofere rapid soluții inovative și inteligente pe o piață atât de complexă.*

*Soluții complete care se vor potrivi perfect cu sistemele standardizate cerute, serviciile și logistica necesară, și care, mai presus de toate, vor răspunde nevoilor reale ale clienților. Și asta este exact ceea ce va oferi parteneriatul pe care îl avem cu Purmo Radson și Thermopanel.” ■*



Prin ce este un CEO valoros? O întrebare la care Tomas Johansson poate răspunde imediat. “Din punctul meu de vedere, esențial este interesul real pentru afacere. Și pentru oamenii din industrie. Personal îmi doresc mai mult să dezvolt lucruri noi, să fac lucrurile să meargă. Nimic nu este mai atractiv și mai provocator decât să găsești și să creezi afaceri noi. Pentru asta e nevoie bineînțeles de un șef și o companie

care să îți permită să faci asta. Și sunt recunoscător că în cadrul St Gobain și Dahl Group am toată libertatea de acțiune. Am avantajul de a fi înconjurat de oameni ambițioși care mă sprijină în atingerea obiectivelor și scopurilor companiei noastre. Dezvoltarea unei companii înseamnă dezvoltare personală și dezvoltarea tuturor oamenilor implicați. Asta m-a motivat în trecut și mă motivează și astăzi”.