

TOMAS JOHANSSON

## Fra foretrukken leverandør til strategisk partner: Dahl tager beslutninger

Blandt de fire hovedprincipper hos Rettig ICC er der fokus på tillid og respekt. De er grundelementerne i vores samspil og kommunikation med interessenterne i Rettig Groups 200 års historie har selskabet fokuseret på at styrke sine bånd med kunderne og skabe gensidig vækst med produkter og serviceydelser i verdensklassen. For at kunne styrke vores ry for professionalisme, ærlighed og teamwork, skaber vi aktivt forbindelser med kunder, der deler vores værdier, og som kan drage fordel af vores tilgangsvinkel. En sådan kunde er Dahl, nummer ét i Skandinavien blandt grossister af VVS-produkter og med ca. 260 afdelinger i Nordeuropa og med en omsætning på omkring 2,6 milliarder euro. Dahl i Sverige valgte for nylig Rettig ICC som eneste leverandør af radiatorer som en del af et nyt strategisk partnerskab, der omfatter levering af Dahl-mærkede, private label-produkter. Dette selv sikre forretningsmæssige tiltag blev udtænkt af Tomas Johansson, Dahls karismatiske CEO. Vi fangede Tomas i Stockholm, for at høre mere om partnerskabet og om Dahls forventninger til fremtiden.

### MENNESKER KOMMER I FØRSTE RÆKKE, IKKE PRODUKTER

“Da jeg startede hos Dahl i 2004, var selskabet i gang med en grundig revision af sit forhold med kunderne. Jeg har altid været af den faste overbevisning, at hvis man ikke er opmærksom på kundernes behov, vil man hurtigt miste kunderne. Efter mere end 15 år i byggebranchen havde jeg allerede en klar forståelse af, hvordan virksomheder tænker. Virksomheder i dag ønsker ikke leverandører men forretningspartnere, der forstår deres virksomhed, deres behov og deres kunder. Så da jeg startede hos Dahl, gjorde jeg det klart, at vi måtte sætte mennesker i første række og ikke produkter.”

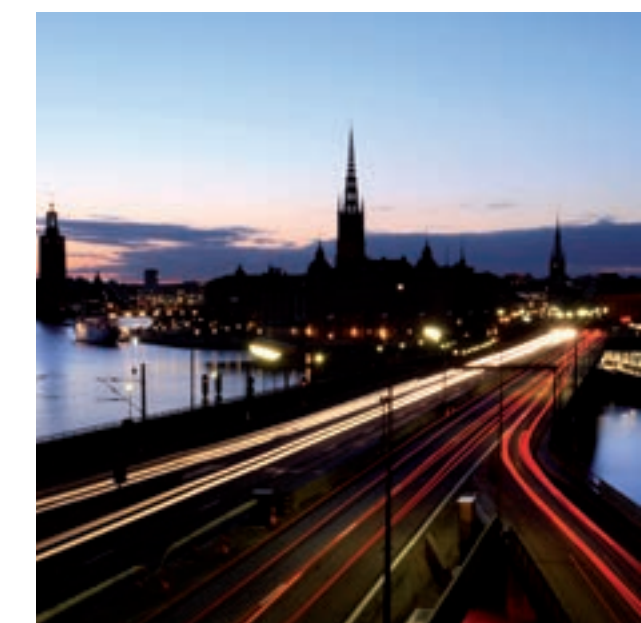
Og efter kun 12 måneder som administrerende direktør for et af Dahls datterselskaber blev jeg opfordret til at blive CEO for selskabets svenske afdeling. “Jeg tror, at det var mit kendskab til mennesker, der gav mig det job,” siger Tomas. “I starten af 2000 havde den tidligere ledelse centraliseret de fleste af selskabets aktiviteter for at nedsætte omkostningerne og forøge profitten. Overfladisk betragtet og ud fra et økonomisk synspunkt så det ud til at være det rigtige

skridt at tage. Men Dahls virksomhed — og vores forretningsmodel — har altid været baseret på to hovedprincipper: lokal tilstedeværelse og tilgængelighed. Ledelsens handlinger var nødvendige men stod samtidig i direkte kontrast til selskabets egen filosofi og lagde afstand mellem os og vores kunder. Så mit første skridt var at bringe selskabet tilbage til en decentraliseret model og genvinde den tillid, vi var ved at tabe og genåbne de afdelinger, vi havde lukket. Det føltes som at vende hjem igen.”

Og hjemkosten ville ikke være fulden ud uden familien, hvilket for Dahl og dets kunder, betød oprettelsen af en dedikeret salgsafdeling, som Tomas forklarer det. “Jeg sætter pris på mennesker, der går op i deres arbejde og er opmærksomme på, hvordan de behandler kunderne. I Sverige er grundlaget for vores succes afgjort vores salgsafdeling. Vi har mere end 300 sælgere, der er veluddannede, motiverede, og som ved, hvordan man nøje rådgiver kunderne. De optræder ofte mere som konsulenter end som sælgere,” siger Tomas. Det ligner i forbløffende grad Rettig ICC's tilgang med en kundefokuseret salgsafdeling, hvis

produktkendskab gør dem i stand til at give den rigtige anbefaling hver gang. De indbyrdes supplerende arbejdsmetoder var en afgørende faktor i beslutningen om at blive eksklusiv leverandør til Dahl.

I dag er der 62 Dahl-centre over hele Sverige med eksperter, der deler Tomas' ambitiøse visioner for fremtiden. “På første dag som CEO lovede jeg mig selv og mine medarbejdere, at vi ville fokusere på de fire »



Dahl er den førende forhandler i de nordiske lande af VVS-produkter, og selskabet er repræsenteret i Danmark, Finland, Baltikum og Sverige. Selskabet har 260 afdelinger i det geografiske område og er en del af den franske Saint-Gobain-gruppe.

Hovedmålet for hele Dahl er at være bedst, hvad angår tilgængelighed, pålidelighed og kompetence og samtidig være den mest kosteffektive partner for både kunder og leverandører.





## TOMAS JOHANSSON

52 år

Gift, far til tre døtre (19, 26, 29), og han bliver snart bedstefar

FØDT Södertälje - Stockholm (Sverige)

FUNKTION - CEO Dahl Sverige  
- Del af Saint Gobain Nordics

### BAGGRUND

Tomas Johansson studerede teknik og markedsøkonomi i Stockholm og startede sin karriere i byggebranchen som indkøber hos en lille entreprenørvirksomhed, hvor han hurtigt steg i graderne og endte som salgschef.

Et logisk næste skridt var NCC (Nordic Construction Company), hvor han efter syv år fortsatte til Gustavsberg, der var blevet overtaget af Villeroy & Boch. Der blev han chef for zone 4 med ansvar for alle nordiske lande og Østeuropa.

Og igen, efter en periode på syv år, startede han hos Dahl i november 2004 som administrerende direktør. Selskabet var tidligere på året blevet opkøbt af Saint Gobain. I november 2005 - et år senere - blev Tomas Johansson udnævnt til CEO for Dahl i Sverige.

Som CEO er han ansvarlig for en samlet omsætning på 9 milliarder svenske kroner med selskaberne Dahl (grossisten PHS), Optimehra, Bevego (ventilation), Conradson (fliser), Kaker Specialisten (fliser), GG Carat (gør-det-selv-sanitet og varme) og VVS Centrum (Vand, Varme og Sanitet).

*Nærhed drejer sig ikke kun om geografi*



KLIENTEN  
TOMAS JOHANSSON



Jeg mener, at mennesker er det vigtigste aktiv i ethvert selskab

hovedprincipper for fortsat vækst: tilgængelighed, pålidelighed, logistik og ekspertise. Det vigtigste var selvfølgelig at være tæt på kunderne, og det betød mere end blot en Dahl-afdeling lige i nærheden. Mine medarbejdere skulle kunne se tingene med kundernes øjne og være i stand til at forudse udfordringerne og derefter have en løsning klar lige med det samme. Så vi startede et intensivt uddannelsesprogram, hvor hver sælger lærte, hvordan man aktivt kan støtte kunderne i alle deres forretningsmæssige aktiviteter.”

At ændre en salgsafdelings metoder er aldrig let, især ikke når det omfatter mere end 300 mennesker, siger Tomas. “Vi taler her om en

ændring af tankegangen, en grundlæggende omstrukturering af Dahls firmamæssige DNA,” forklarer han. “Opgaven, vi stod over for, var ikke noget så enkelt som at tilføje et produkt til en portefølje. Adfærdsmønstre er erfaringsmæssigt svære at ændre.” Men for at selskabet kunne genskabe forbindelserne med kunderne, var det lige netop dét, der var brug for. Efter den interne omstrukturering vendte Tomas blikket mod det næste led i kæden - Dahls leverandører. Men først måtte sælgerne forstå behovet for forandring.

“Det første skridt i genopbygningen af vores selskab var at inddrage medarbejderne i ledelsens ændringsproces. Vi forelagde vores ideer og vores vision for dem og bad derefter

om deres feedback og ideer. Det var forbløffende at se, hvor åbne de var i deres respons og opleve den indsigt og vision, som de bidrog med. Vi havde fremlagt en plan til ændring af, hvordan vores folk tænker, reagerer og arbejder, og de selvsamme folk tog aktivt del i planen og ville være en del af den og være med at lave ændringerne.” Der fulgte en periode med intensiv styring, kommunikation og uddannelse, da den fælles plan skulle introduceres og føres ud i livet. Til støtte for løfterne om produkterne, som sælgerne skulle give kunderne fremover, indførte Tomas også et nyt logistiksystem med bemærkelsesværdige resultater. “Vi har nu et princip om lige-til-tiden-levering,” forklarer han, “der garanterer, at kunderne

modtager de ønskede produkter på det nøjagtige tidspunkt og hvor som helst i Sverige. I dag har det system en succesrate på 99,3 procent.”

### UDVIDELSE MED GLOBALE BRANDS

Efter afslutning af den grundige forberedelse og efterfølgende omstrukturering af selskabet var det nu tid til at finde den perfekte leverandør. Og her kommer Rettig ICC, Purmo Radson og Thermopanel ind i billedet. Dahls krav (tilgængelighed, pålidelighed, logistik og ekspertise - selskabets fire hovedprincipper) passede perfekt til Rettig ICC's kerneværdier, og forhandlingerne ville snart bringe de to selskaber tættere sammen end nogensinde. >>





“Jeg ser det på den måde, at for at vil kan fortsætte med at levere det, vi lover, bør vi forvente det samme høje niveau fra vores leverandører,” siger Tomas. “En af de første ting, vi gjorde som selskab under min ledelse, var at lede efter nye forretningsmuligheder for vækst og at styrke vores udvikling som et professionelt brand. Vi op søgte og skabte nye kundegrupper. Derefter implementerede vi nye produktgrupper til opfyldelse af disse behov.

Det betød blandt andet, at vi kom ind på helt nye markeder som fx facilitetsstyring for bebyggelser, og at vi tiltrak nye kundegrupper og tilnærmede os områder, der passede til vores eksisterende kunde- og produktgrupper, så længe de også passede til vores logistiske processer. Men når vi startede på noget, gjorde vi det virkelig med eftertryk. Det var vigtigt. Det skulle glæde kunden og have denne overraskelsesfaktor.” Som eksempel kan nævnes, at fra 2006 kunne svenske kunder gå ind i en Dahl-forretning og købe en Bosch-boremaskine.

“Dahls tilføjelse af værktøj i deres produktudvalg har været en stor succes hos kunderne. Det betød, at kunderne ikke

behøvede at gå andre steder hen. Når de gik ind af døren hos Dahl, kunne de finde alt, hvad de behøvede. Det var nemt for dem og berigende for os.” Det næste skridt i Tomas’ plan var mere dristigt, og hjalp med til at styrke Dahl og give fordele til Bosch og samtidig bane vejen for en gensidig vækstaf tale med Rettig ICC. Hvad var det skridt? Eksklusivitet.

## Hvis du ikke er opmærksom på dine kunders behov, mister du kunderne

### PUSLESPILLET FALDT PÅ PLADS

“Vi valgte at være specialist og forblive specialiseret. I de seneste 8 år har vi lært og udviklet os meget som selskab. Omfanget af vores grossistvirksomhed har ændret sig. Vi har fået en fremtrædende plads på markedet, og for at fastholde den position, arbejder vi

udelukkende med stærke partnere som fx Purmo Radson og Thermopanel.”

Dahl har haft en langvarigt samarbejde med disse brands, et samarbejde, der stækker sig mange år tilbage i tiden, og som blev grundlagt længe før, Tomas startede i selskabet. Der var derfor et solidt grundlag for et partnerskab. “Mit fokus er på at bygge videre på og udvikle eksisterende markeder samt at lede efter nye muligheder, der kun kan blive til noget med dedikerede partnere.

Kun med et stærkt partnerskab kan du med succes udvikle markeder, og selvfølgelig kan visse markedspositioner kun nås ved at udvide et brand eller en produktserie, men der er altid muligheder,” siger han, “som fx et private label. Da vi startede forhandlingerne med Purmo Radson og Thermopanel, lagde vi udfordringerne på bordet. Vi ønskede at udvikle en særlig del af markedet, som vi ikke kunne betjene med vores eksisterende program, men vi var sikre på, at det kunne vi med en radiator med vores eget brand. Og det ville kun være muligt med et samarbejde med en stærk strategisk partner, »

Dahls moderselskab Saint-Gobain er et af verdens største selskaber. Selskabet har interesser på en række forskellige markeder med fokus på boliger og byggevirksomhed. Den årlige omsætning er på over 40 milliarder euro. Saint-Gobain udvikler, fremstiller og distribuerer byggematerialer og leverer innovative løsninger til opfyldelse af en stigende efterspørgsel i vækstlande efter produkter til energibesparelse og miljøbeskyttelse. Saint Gobain har i alt 190.000 ansatte og er repræsenteret i 64 lande.





som vi på det tidspunkt ikke havde i varmebranchen.” Og det betød lidt af et tillidspring for Dahl. “Vi valgte at have kun én leverandør af radiators, siger Tomas, “og valget var klart. Tilliden som vi har til Purmo Radson og Thermopanel, kvaliteten af deres produkter og selskabets styrke gjorde det til nem beslutning. Resultatet var en win-win-win-situation. Den gavnede ikke kun de involverede selskaber men også Dahls kunder.”

Er Tomas ikke bekymret for, at aftalen kan begrænse Dahls muligheder ved at fokusere på et strategisk produkt som radiators? “Nej overhovedet ikke. Rettig ICC-brands er stærke, tillidsvækkende og pålidelige. Desuden er der en konstant efterspørgsel efter radiators, så vi er overbeviste om, at vores nye partnerskab fortsat vil være en kilde til gensidig vækst.”

#### VÆKST I EN KRISETID

Trods stigende økonomisk usikkerhed, gik Dahl mod strømmen og viste imponerende vækst, mens størstedelen af verdens økonomi gispede efter vejret. “Se på vores resultater for 2009-10,” siger Tomas. “2009 var krisens højdepunkt, og det svenske marked viste et fald på 14 procent. Vi steg med fire procent Og med yderligere ti procent i 2010.”

#### PARTNERSKAB ER DEN ENESTE NØGLE TIL VÆKST

*Partnerskaber som dette er nøglen til vækst ifølge Tomas. Jeg er overbevist om, at fremtiden vil dreje sig om innovativ tænkning. Kreative ideer hvor bygningskonstruktører, planlæggere, montører, grossister og leverandører virkelig behøver at arbejde som en helhed. Vi har længe vidst, at markeder hurtigt opstår og oplever kraftig vækst, så vi må kunne stole på, at vores partnere med stor energi kan levere innovative og intelligente løsninger til denne komplekse markedssituation.*

*Totale løsninger, der perfekt modsvarer de krævede standarder, systemer, serviceydelser og logistiske forhold, og frem for alt afspejler kundernes behov. Det er hvad vores partnerskab med Purmo Radson og Thermopanel vil tilvejebringe. ■*



Hvordan bliver man en fremragende CEO? Det er et spørgsmål, som for en gang skyld får Tomas Johansson, til at tøve lidt, inden han svarer. “Hvis jeg skal tale for mig selv, tror jeg, at en oprigtig interesse for branchen er af største vigtighed. Og for de folk som arbejder der. Jeg er ret ivrig efter at udvikle ting og få dem til at ske. Det findes intet sjovere eller udfordrende end at finde og udvikle nye forretningsområder. For at kunne

gøre det har du selvfølgelig brug for en chef og et selskab, der giver dig lov til det. Og jeg er taknemlig for, at jeg har komplet handlefrihed inden for St Gobain og Dahl. Jeg har desuden den fordel at være omgivet af ambitiøse folk, der hjælper mig med at opnå de mål, som vores selskab sætter. Udviklingen af et selskab betyder udvikling for dig selv og alle dem, der er med i det. Det var og er stadig drivkraften for mig.”