

TOMAS JOHANSSON

Suosituimmasta toimittajasta strategisen tason kumppaniksi: Dahl on tehnyt päätöksen

Luotettavuus ja kunnioittaminen kuuluvat Rettig ICC:n neljän peruseriaatteen joukkoon. Ne muodostavat perustan, kun olemme vuorovaikutuksessa ja viestinnässä sidosryhmien kanssa. Rettig-konsernin 200-vuotisen historian aikana näiden peruservojen avulla on vahvistettu asiakassuhteita, jolloin lopputuloksena on ollut molempien osapuolien kasvu sekä huippulaatuiset tuotteet ja palvelut. Vaalimme aktiivisesti suhteita asiakkaisiin, joilla on samat arvot ja jotka hyötyvät lähestymistavastamme. Näin vahvistetaan mainettamme reiluna tiimityötä tekevänä ammattilaisena. Yksi tällaisista asiakkaista on Dahl-konserni, Pohjoismaiden johtava LVI-tukkuliike. Sillä on lähes 260 toimipaikkaa Pohjois-Euroopassa. Sen liikevaihto on lähes 2,6 miljardia euroa. Konsernin Ruotsin-yksikkö valitsi äskettäin Rettig ICC:n ainoaksi radiaattoritoimittajakseen osana uutta strategista kumppanuutta, johon kuuluu Dahlin omien merkkien toimittaminen. Tämän ajatuksen kehitti Tomas Johansson, Dahlin karismaattinen toimitusjohtaja. Tapasimme Tomasin Tukholmassa, ja keskustelimme hänen kanssaan Dahlin tulevaisuudennäkymistä.

IHMISET ENSIN EIKÄ TUOTTEET

“Kun aloitin Dahlilla vuonna 2004, yrityksessä keskityttiin tiukasti asiakassuhteisiin. Olen ollut aina vankasti sitä mieltä, että jos ei keskity asiakkaiden tarpeisiin, menettää nopeasti asiakkaansa. Toimittuani yli 15 vuotta rakennusalalla olin oppinut ymmärtämään sen liiketoimintaa. Yritykset eivät enää halua tavarantoimittajia vaan kumppaneita: ihmisiä, jotka ymmärtävät liiketoimintaa, asiakkaitaan ja heidän tarpeensa. Kun aloitin Dahlilla vuonna 2004, tein selväksi, että meidän on nostettava ihmiset etusijalle eikä tuotteita.”

Toimittuaan vasta 12 kuukautta Dahlin toimipaikan johtajana Tomas kutsuttiin vastaamaan yrityksen toiminnasta Ruotsissa toimitusjohtajana. “Luulen, että minut valittiin ihmistuntemukseni vuoksi,” sanoo Tomas. “2000-luvun alussa edellinen johtoryhmä oli keskittänyt suurimman osan yrityksen toiminnasta kustannusten karsimiseksi ja kannattavuuden

parantamiseksi. Taloudellisesta näkökulmasta se vaikutti oikealta ratkaisulta. Mutta Dahlin liiketoimintamalli on aina perustunut kahteen tukipylväeseen: paikalliseen läsnäoloon ja saatavuuteen. Yritysjohdon päätöstä tarvittiin, mutta se soti yrityksen omaa ajattelutapaa vastaan. Etäännyimme asiakkaistamme. Siksi aivan ensiksi palautin käyttöön hajautetun mallin, jotta voittaisimme menetetyt luottamuksen takaisin. Suljetut toimipaikat avattiin uudelleen. Se tuntui kotiinpaluulta.”

Kotiinpaluu tuntuu aidolta vasta kun perhe on odottamassa. Dahlille ja sen asiakkaille tämä oli yhtä kuin erityisen myyntiyrityksen perustamista, kertoo Tomas. “Arvostan omaa työtään arvostavia ihmisiä ja heidän vuorovaikutustaan yhdessä asiakkaitensa kanssa. Menestyksemme Ruotsissa perustuu myyntitiimiimme. Siihen kuuluu yli 300 koulutettua, motivoitunutta ja osaavaa ihmistä, jotka osaavat neuvoa asiakkaita. He toimivat usein pikemminkin konsultteina

kuin myyjinä,” kertoo Tomas. Tämä muistuttaa Rettig ICC:n lähestymistapaa. Asiakaskeskeinen myynti auttaa asiakkaita tekemään aina oikeita päätöksiä tuotetuntemuksensa avulla. Toisiaan täydentävät toimintatavat vaikuttivat ratkaisuun päästä Dahlin ainoaksi toimittajaksi. »



Dahl-konserni on Pohjoismaiden johtava LVI-tukkuliike. Se toimii Tanskassa, Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Baltian maissa. Sillä on noin 260 toimipaikkaa näissä maissa, ja se kuuluu ranskalaiseen Saint-Gobain-konserniin.

Koko Dahl-konsernin perusarvoja ovat paras mahdollinen saatavuus, luotettavuus ja osaaminen. Tämä edellyttää suurinta mahdollista kustannustehokkuutta sekä asiakkaille että tavarantoimittajille.



TOMAS JOHANSSON

52-vuotias

Naimisissa, kolmen tyttären (19, 26 ja 29) isä,
pian isoisä

SYNTYNYT Södertälje, Tukholma, Ruotsi

TEHTÄVÄ - Dahlin Ruotsin-toimitusjohtaja
- Kuluu Saint Gobain Nordics -konserniin

TAUSTA

Tomas Johansson opiskeli tekniikkaa ja markkinointia Tukholmassa. Hän aloitti uransa rakennusteollisuudessa pienessä rakennusliikkeessä sisäänostajana. Hän eteni myyntipäälliköksi.

Hän siirtyi rakennusliike NCC:n palvelukseen (Nordic Construction Company) seitsemäksi vuodeksi. Sieltä hän siirtyi Gustavsbergille, jonka Villeroy & Boch osti. Hänestä tuli alueen 4 johtaja, ja hän sai vastuulle liiketoiminnan Pohjoismaissa sekä Itä-Euroopassa.

Jälleen seitsemän vuoden jälkeen hän siirtyi johtajaksi Dahlille marraskuussa 2004. Saint Gobain oli ostanut tämän yrityksen aiemmin samana vuonna. Vuoden kuluttua eli marraskuussa 2005 Tomas Johansson aloitti Dahlin Ruotsin-toimitusjohtajana.

Tässä tehtävässä hän vastaa lähes 9 miljardin Ruotsin kruunun liikevaihdosta, jonka yhdessä muodostavat Dahl (LVI-tukkuliike), Optimehra, Bevego (ilmastointi), Conradson (laatat), Kakel Specialisten (laatat), GG Carat (tee itse -putkityöt ja -lämmitys) ja VVS Centrum (veden lämmitys ja puhdistus).

Läheisyys on enemmän kuin maantiedettä



ASIAKAS
TOMAS JOHANSSON

Mielestäni ihmiset ovat jokaisen yrityksen tärkein voimavara

Ruotsissa toimii nykyään 62 Dahl-keskusta. Niiden osaavissa tiimeissä heijastuu Tomaksen energiaa pursuava tulevaisuudenvisio. "Ensimmäisenä päivänäni toimitusjohtajana lupasin itselleni ja henkilöstölleni, että keskitymme neljään jatkuvan kasvun peruspylväaseen. Ne ovat saatavuus, luotettavuus, logistiikka ja osaaminen. Keskeistä oli tietysti asiakkaiden lähellä pysyminen. Tämä merkitsee enemmän kuin Dahl-keskuksen läheisyyttä. Halusin, että koko henkilöstöni pystyy asettumaan asiakkaiden asemaan, tunnistaa heidän haasteensa ja tarjoaa ratkaisua heti. Siksi

järjestimme intensiivistä koulutusta, jotta kaikki myyjät oppivat tukemaan asiakkaita kaikessa heidän liiketoiminnassaan."

Myynnin toimintatapojen muuttaminen ei Tomaksen mukaan ole koskaan helppoa, varsinkaan kun ihmisiä on yli 300. "Kyse on ajattelutavan muuttamisesta eli Dahlin yrityskulttuurin mullistamisesta," hän kertoo. "Tehtävä ei ollut todellakaan yhtä helppo kuin esimerkiksi uuden tuotteen lisääminen valikoimaan. Käyttäytymiseen ja asenteisiin on valitettavasti hankala vaikuttaa." Se oli kuitenkin tehtävä, jotta yritys solmii uudet siteet asiakkaisiinsa.

Sisäisen rakennemuutoksen jälkeen Tomas aikoi kiinnittää huomionsa ketjun seuraavaan lenkkiin eli Dahlin tavarantoimittajiin, mutta ensin myyntitiimin tuli ymmärtää, että tarvitaan muutosta.

"Ensimmäinen vaihe yrityksemme uudistamisessa oli ottaa henkilöstö mukaan muutoksenhallintaprosessiin. Ideat ja visio jaettiin, ja henkilöstöltä odotettiin ajatuksia. Reaktiot, näkemykset ja visiot olivat hämmästyttäviä. Olimme laatineet suunnitelman ajattelu- ja toimintatapojen muuttamiseksi.

Henkilöstö osallistui siihen aktiivisesti ja hyväksyi sen. Seurasi intensiivisen johtamisen, yhteydenpidon ja koulutuksen jakso, jotta yhteistyösuunnitelma esiteltiin ja otettiin käyttöön. Tomas otti tuloksellisesti käyttöön uuden logistiikkajärjestelmän myynnin asiakkaille antamien tuotelupausten tukemiseksi. "Toimitamme nykyään juuri ajallaan," hän kertoo. "Näin varmistetaan, että asiakkaat saavat haluamansa tuotteet tarkalleen haluamanaan aikana minne tahansa Ruotsissa. Järjestelmä toimii nykyään 99,3 prosentin tarkkuudella." >>



LAAJENTUMINEN MAAILMANLAAJUUSTEN BRANDIEN AVULLA

Kun valmistelut ja yrityksen rakennemuutos olivat valmiit, oli aika löytää täydellinen tavarantoimittaja. Tällöin Rettig ICC, Purmo Radson ja Thermopanel tulivat mukaan kuvaan. Dahlin vaatimukset eli saatavuus, luotettavuus, logistiikka ja kokemus (yrityksen neljä peruspylvästä) vastasivat Rettig ICC:n perusarvoja. Pian aloitettiin neuvottelut näiden kahden yrityksen lähentämiseksi toisiaan.

“Meidän on pidettävä lupauksemme, joten odotamme samanlaista sitoutumista tavarantoimittajiltamme,” sanoo Tomas. “Yksi ensimmäisiä tekojamme minun astuttuani ruoriin oli uusien liiketoimintamahdollisuuksien etsiminen kasvun vuoksi ja jotta kehitymme ammattilaistasoiseksi brandiksi. Etsimme ja loimme uusia asiakasryhmiä. Perustimme uusia tuoteryhmiä uusien asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi. Tällöin oli siirryttävä täysin uusille markkina-alueille, kuten kiinteistöhoitoon. Samalla houkuteltiin uusia asiakkaita silloisten asiakkaidemme toiminta- ja tuotealueiden läheltä. Ainoa edellytys oli, että logistiikkaprosessimme soveltuvat

niille. Lähdimme aina mukaan täysillä. Se oli tärkeää. Halusimme yllättää asiakkaamme myönteisesti, ja mukana piti olla vau-aineita.” Esimerkiksi vuonna 2006 ruotsalaiset asiakkaat voivat kävellä Dahl-myyvälään ja ostaa mukaansa Bosch-porakoneen. “Dahlin sähkötyökalumyynnistä tuli menestys. Asiakkaiden ei tarvinnut mennä ostoksille minnekään muualle. He löysivät kaiken tarvitsemansa Dahliilta. Se oli heille kätevää ja meille palkitsevaa.” Tomaksen suunnitelman

*Jos ei keskity
asiakkaiden tarpeisiin,
menettää asiakkaat.*

seuraava vaihe oli rohkea. Se auttoi vahvistamaan Dahlia, oli hyödyksi Boschille ja valmisteli yhteistä kasvua Rettig ICC:n kanssa. Mikä se oli? Yksinoikeuden antaminen.

PALAPELIN PALASET LOKSAHTAVAT KOHDALLEEN

“Päätimme erikoistua. Kuluneiden kahdeksan vuoden aikana olemme yrityksenä oppineet

paljon. Näkemyksemme tukkumyynnistä on muuttunut. Erottaudumme kilpailijoistamme. Tämän aseman säilyttäminen edellyttää vahvoja yhteistyökumppaneita, kuten Purmo Radson ja Thermopanel.”

Dahlilla oli pitkäaikainen suhde näihin tuotemerkeihin. Se oli alkanut jo vuosia ennen Tomaksen siirtymistä tähän yritykseen, joten kumppanuus lepäsi vankalla pohjalla. “Haluan keskittyä nykyisten markkinoiden ja liiketoimintojen kehittämiseen ja laajentamiseen sekä uusien mahdollisuuksien etsimiseen. Se ei onnistu ilman sitoutuneiden kumppanien tukea.”

“Markkinoita voi kehittää onnistuneesti vain vahvan kumppanuuden pohjalta. Tiettyjä markkina-asemia ei tietenkään voi saavuttaa laajentamatta brandia tai tuotevalikoimaa,” mutta aina on mahdollisuuksia,

“kuten oma tuotemerkki. Kun istuimme neuvottelupöytään Purmo Radsonin ja Thermopanelin kanssa, löimme haasteemme pöytään. Halusimme kehittää markkinoiden tiettyä osaa, jota emme voineet palvella nykyisellä tuotevalikoimallamme, mutta uskoimme, että omalla radiaattorimerkillämme se onnistuisi. Tarvittaisiin kuitenkin yhteistyötä »

Dahlin emoyhtiö Saint-Gobain on yksi maailman suurimmista yrityksistä. Sen liikevaihto ylittää 40 miljardia euroa vuodessa, ja se toimii useilla markkina-alueilla keskittyen asumiseen ja rakentamiseen. Saint-Gobain suunnittelee, valmistaa ja jakelee rakennusmateriaaleja sekä tuottaa innovatiivisia, energiatehokkaita ja ympäristöä suojelevia ratkaisuja kehittyvien talouksien maiden kasvavan kysynnän tyydyttämiseksi. Saint Gobain toimii 64 maassa ja työllistää 190 000 ihmistä.



vahvan strategisen kumppanin kanssa, mutta lämmitysosalalla meillä ei ollut sellaista.”

Dahlille tämä merkitsi hyppyä tuntemattomaan. ”Päätimme siirtyä käyttämään vain yhtä radiaattoritoimittajaa,” kertoo Tomas, ”ja valinta oli selkeä. Päätös oli helppo, sillä luotimme Purmo Radsoniin ja Thermopaneliin, niiden tuotteiden laatuun ja yrityksen vahvuuteen. Lopputuloksena oli kaikkia osapuolia eli näitä yrityksiä ja Dahlin asiakkaita hyödyttävä tilanne.”

Eikö Tomas ole huolissaan siitä, että yksinoikeuden antaminen voisi rajoittaa Dahlin mahdollisuuksia radiaattorien kaltaisissa strategisesti tärkeissä tuotteissa? ”Ei yhtään. Rettig ICC:n brandit ovat vahvoja ja luotettavia. Ennen kaikkea radiaattoreita tarvitaan jatkuvasti, joten olemme varmoja siitä, että kumppanuus saa aikaan kasvua molemmille osapuolille.”

KASVUA KRIISIN KESKELLÄ

Vaikka talous kääntyi laskuun, Dahlille kävi toisin. Vaikka maailmantalous kynti pohjamudissa, Dahlin kasvuluvut olivat vaikuttavia. ”Katsopa vuosien 2009-10 tuloksiamme,” Tomas kehottaa. ”Vuonna 2009 kriisi oli syvimmillään. Ruotsissa markkinat supistuivat 14 prosenttia. Me kasvoimme 4 prosenttia. Ja vuonna 2010 vielä 10 prosenttia.”

KUMPPANUUDET OVAT KASVUN AVAIN

Tomaksen mielestä tällaiset kumppanuudet ovat kasvun avain. ”Olen varma siitä, että tulevaisuus tuo tullessaan innovatiivista ajattelua. Rakentajat, suunnittelijat, asentajat, tukkuliikkeet ja tavarantoimittajat voivat työskennellä aidosti yhdessä luovuuden avulla. On tiedetty jo pitkään, että markkinat kehittyvät nopeasti, joten on voitava luottaa kumppaneihin, jotta monimutkaisessa markkinatilanteessa saavutetaan innovatiivisia älykkäitä ratkaisuja.

”Kokonaisratkaisujen on oltava yhteensopivia vaadittavien standardien, järjestelmien, palveluiden ja logistiikan kanssa. Juuri tällaista on kumppanuus Purmo Radsonin ja Thermopanelin kanssa.” ■



Mistä hyvät toimitusjohtajat on tehty? Tämä kysymys vaientaa Tomas Johanssonin hetkeksi. ”Jos ajattelen itseäni, mielestäni aito kiinnostus liiketoimintaan on perusvaatimus. Ja henkilöstöön. Keskityn lähinnä asioiden kehittämiseen ja aikaansaamiseen. Mikään ei ole hausempaa ja haastavampaa kuin uuden liiketoiminnan löytäminen sekä luominen. Tällöin tietysti yrityksen

ja esimiehen on suhtauduttava myönteisesti. Olen kiitollinen siitä, että St Gobain ja Dahl-konserni antavat täyden toimintavapauden. Lisäksi etunani on, että ympärilläni on kunnianhimoisia ihmisiä, jotka auttavat saavuttamaan yrityksen tavoitteet. Yrityksen kehittäminen merkitsee itsensä ja muiden ihmisten kehittämistä. Se on aina ollut liikkeelle-paneva voimani ja pysyy sellaisena.”