

TOMAS JOHANSSON

## Från prioriterad leverantör till strategisk partner: Dahl bestämmer

En av de fyra nyckelprinciperna inom Rettig ICC är ett fokus på tillit och respekt. Det är de mest grundläggande delarna av vår samverkan och kommunikation med intressenter. I Rettigkoncernens 200-åriga historia har företaget använt detta fokus till att stärka banden till kunderna och skapa ömsesidig tillväxt med produkter och tjänster i världsklass. För att befästa vårt renommé inom professionalism, rättvishet och lagarbete odlar vi aktivt relationer med kunder som delar våra värderingar och som kan dra nytta av vårt sätt att arbeta. En sådan kund är Dahlkoncernen, Skandinavien ledande grossist för VVS-produkter med nästan 260 verksamhetsorter i Nordeuropa och en omsättning på cirka 2,6 miljarder euro. I Sverige valde företaget nyligen Rettig ICC till sin enda radiatorleverantör, som en del av ett nytt strategiskt partnerskap som innefattar leverans av Dahl-märkta egna märkesvaror. Detta djärva steg initierades av Tomas Johansson, Dahls karismatiska vd. Vi träffade Tomas i Stockholm för att få veta mer om partnerskapet och Dahls förväntningar på framtiden.

### MÄNNISKAN FÖRE PRODUKTERNA

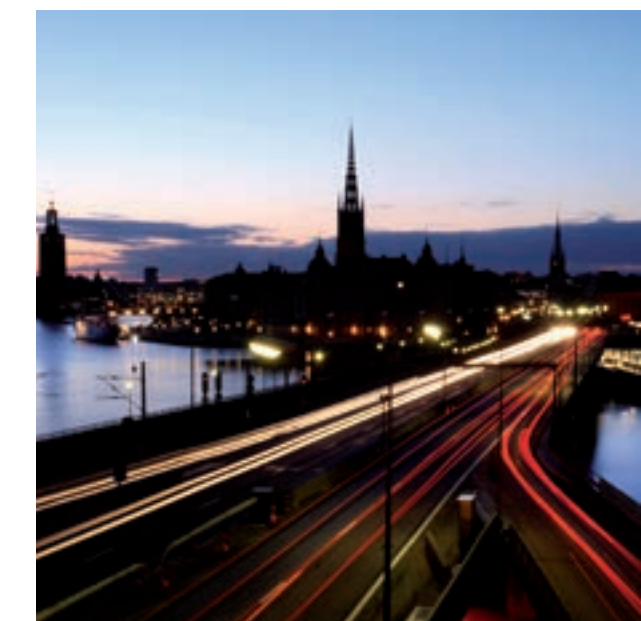
“När jag kom till Dahl 2004 höll företaget på att se över sin relation till kunderna. Jag har alltid varit övertygad om att den som slutar se till kundernas behov snabbt förlorar sina kunder. Efter över 15 år inom byggbranschen hade jag redan en tydlig insikt i branschens sätt att tänka; i dessa dagar vill företag inte ha leverantörer utan partners – människor som förstår deras verksamhet, behov och kunder. När jag började på Dahl klagade jag därför att vi måste sätta människan först, inte produkterna.”

Snart, efter bara 12 månader som chef för ett av Dahls dotterbolag blev Tomas erbjuden tjänsten som vd för företagets verksamhet i Sverige. “Jag tror att det var min människokänedom som förde mig till denna roll”, säger Tomas. “I början av år 2000 hade den tidigare ledningsgruppen centraliserat de flesta av företagets verksamheter för att sänka kostnaderna och öka vinsten. På ytan, ur en rent

ekonomisk synvinkel verkade det vara rätt väg att gå. Men Dahls verksamhet – och vår affärsmodell – har alltid vilat på två stöttepelare: lokal närvaro och tillgänglighet. Ledningsinsatsen behövdes men stod samtidigt i direkt motsättning till företagets egen filosofi och skapade avstånd mellan oss och kunderna. Så min första åtgärd blev att återföra vårt företag till en decentraliserad modell för att återvinna den tillit vi höll på att förlora och öppna de kontor som hade stängts: det kändes som att komma hem igen.”

Ingen hemkomst vore komplett utan en familj, vilket för Dahl och dess kunder innebar att bygga upp en hängiven säljarstyrka, förklarar Tomas. “Jag uppskattar människor som uppskattar sitt arbete och interaktionen med kunderna. I Sverige bygger vår framgång absolut på vårt säljarteam; vi har över 300 medarbetare som är välutbildade, motiverade och tillräckligt kunniga för att ge detaljerade råd till kunderna: de intar

ofta en rådgivande snarare än en säljande roll”, säger Tomas. Här finns en slående likhet med Rettig ICC:s arbetssätt med en kundorienterad säljarstyrka vars produktkänedom gör det möjligt för dem att ge rätt rekommendationer i alla lägen. De liknande arbetssätten var en bidragande faktor till beslutet att bli exklusiva leverantörer för Dahl. »



Dahlkoncernen är den främsta nordiska distributören av VVS-produkter med verksamhet i Danmark, Norge, Finland, Baltikum och Sverige. Företaget verkar på omkring 260 orter i regionen och är en del av den franska Saint-Gobain-koncernen.

Det gemensamma målet för hela Dahlkoncernen är att vara bäst inom Tillgänglighet, Tillförlitlighet och Kompetens och samtidigt vara den mest kostnadseffektiva partnern för kunder och leverantörer.





## TOMAS JOHANSSON

52 år

Gift, far till tre döttrar (19, 26, 29) och på god väg att bli morfar

FÖDD Södertälje - Stockholm

BEFATTNING - Vd Dahl Sweden  
- Ingår i Saint-Gobain Nordics

### BAKGRUND

Tomas Johansson studerade teknik och företagsekonomi i Stockholm och inledde sin karriär inom byggbranschen som inköpare på ett litet byggföretag, där han framgångsrikt avancerade till försäljningschef.

Nästa logiska steg var NCC, varifrån han efter sju år gick över till Gustavsberg, som köptes av Villeroy & Boch där han blev chef för zon 4 med ansvar för alla nordiska länder samt Östeuropa.

Efter ytterligare sju år kom han i november 2004 som chef till Dahl, som köptes av Saint-Gobain tidigt samma år. I november 2005 – ett år senare – blev Tomas Johansson vd för Dahl Sverige.

Som vd är han ansvarig för en total omsättning på över 9 miljarder kronor med företagen Dahl (VVS-grossist), Optimehra, Bevego (ventilation), Conradson (kakel), Kakel Specialisten, GG Carat (gör-det-själv-VVS) och VVS Centrum.

*Närhet handlar inte bara om geografi*



KUNDEN  
TOMAS JOHANSSON

# Jag tror att människor är den viktigaste tillgången för alla företag

Idag finns det 62 DahlCenter i hela Sverige med team av experter som delar Tomas energiska framtidsvision. "Under min första dag som vd lovade jag mig själv och min personal att vi skulle fokusera på fyra grundpelare för kontinuerlig tillväxt: tillgänglighet, tillförlitlighet, logistik och expertis. Det mest centrala för allt detta var förstås att finnas nära kunderna, vilket inte bara innebar att ha ett DahlCenter i närheten. Jag behövde få hela min personal att sätta sig i kundernas ställe, förutse deras utmaningar och genast kunna erbjuda en lösning. Vi ordnade ett intensivt utbildningsschema där varje säljare fick lära

sig att aktivt stödja kunderna i all deras kommersiella verksamhet."

Att förändra säljstyrkans sätt att arbeta går aldrig i en handvändning, särskilt inte när det handlar om över 300 personer, säger Tomas. "Vi talar om ett attitydskifte, en grundläggande omprogrammering av Dahls företags-DNA", förklarar han. "Uppgiften vi ställdes inför var inte något enkelt som att utöka portföljen med en ny produkt – beteendemönster är notoriskt svåra att förändra. Men det var precis vad som krävdes för att återknyta kontakten mellan företaget och kunderna.

Efter den interna omstruktureringen riktade Tomas sin uppmärksamhet mot nästa länk i kedjan – Dahls leverantörer – men först behövde säljargruppen förstå förändringsbehovet."

"Det första steget i återuppbyggnaden av vårt företag var att inkludera de anställda i förändringsledningen. Vi delade våra idéer, vår vision, och väntade på deras synpunkter – deras idéer. Transparensen i svaren, den insikt och vision vi fick tillbaka var häpnadsväckande. Vi hade gjort upp en plan för att förändra våra anställdas sätt att tänka, agera och arbeta, och just dessa

personer deltog aktivt, blev en del av planen och köpte förändringen." Detta följdes av en period av intensivt ledningsarbete, kommunikation och utbildning för att introducera och genomföra den gemensamma planen. För att stödja de produktlöften som säljarna i fortsättningen skulle ge till kunderna upprättade Tomas också ett nytt logistiksystem, med anmärkningsvärda resultat. "Nu har vi ett system med just-in-time-leveranser", förklarar han, "som garanterar att kunderna får de produkter de vill ha precis när de vill, i hela Sverige. För närvarande har detta system en framgångsprocent på 99,3." >>





### ATT VÄXA MED GLOBALA VARUMÄRKEN

När den detaljerade förberedelsen och rekonstruktionen av företaget var avklarad var det dags att hitta den perfekta leverantören, och det var där Rettig ICC, Purmo Radson och Thermopanel kom in i bilden. Dahls krav (tillgänglighet, tillförlitlighet, logistik och expertis – företagets fyra grundpelare) passade perfekt med Rettig ICC:s kärnvärderingar, och förhandlingarna skulle snart föra de två företagen närmare varandra än någonsin.

“I och med att vi fortsätter leverera det vi utlovar anser jag att vi bör förvänta oss samma engagemang från våra leverantörer”, säger Tomas. “En av de första sakerna vi gjorde som företag under min ledning var att leta efter nya affärsmöjligheter för tillväxt, och för vår utveckling som ett proffsvarumärke. Vi sökte efter och skapade nya kundgrupper och implementerade sedan nya produktgrupper för att uppfylla deras behov. För att göra det gav vi oss in på helt nya marknader som fastighetsskötsel, attraherade nya kundgrupper och närmade oss områden som passade ihop med våra

befintliga kund- och produktgrupper så länge de även matchade våra logistiska processer. Men allt vi gav oss in i gjorde vi helhjärtat. Det var viktigt. Det måste glädja kunden och ha en wow-effekt. Som ett exempel på det kunde svenska kunder år 2006 komma in på en Dahlbutik och plocka upp en borr från Bosch. Dahls försök med verktyg till kunderna blev framgångsrikt. Det betydde att kunderna inte behövde gå någon annanstans: sedan de stigit in genom Dahls

## Om du slutar se till dina kunders behov, förlorar du dina kunder

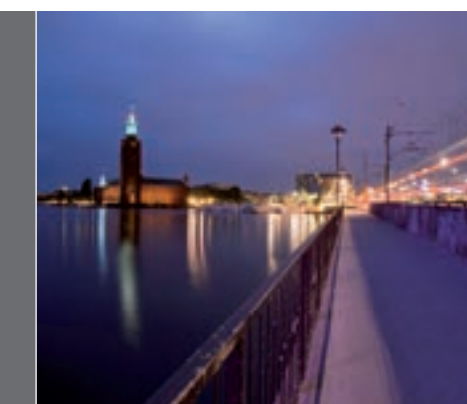
portar hittade de allt de kunde behöva. Det var behändigt för dem och lönsamt för oss.” Nästa steg i Tomas plan var djärvt, och det bidrog till att stärka Dahl, ge fördelar till Bosch och bereda vägen för en ömsesidig överenskommelse om tillväxt med Rettig ICC. Vilket steg? Exklusivitet.

### PUSSELBITARNA FALLER PÅ PLATS

“Vi valde att vara en specialist, att bevara vår specialisering, och under de senaste åtta åren har vi lärt oss och utvecklats en hel del som företag. Vår kapacitet som grossist har förändrats, vi har utmärkt oss på marknaden och för att bevara vår position samarbetar vi uteslutande med starka leverantörer – partners som Purmo Radson och Thermopanel.”

Dahl har en anrik relation med dessa varumärken som sträcker sig tillbaka i tiden många år innan Tomas kom till företaget, vilket utgjorde en gedigen grund för partnerskapet. “Mitt fokus ligger på att bygga upp och utveckla befintliga marknader och affärsområden samt på att söka efter nya möjligheter som endast kan fångas med stöd av engagerade partners. Bara med ett starkt partnerskap kan du framgångsrikt utveckla marknader, och vissa marknadspositioner kan förstås inte nås utan att tänja på ett varumärke eller en produktserie, men det finns alltid alternativ”, säger han, “till exempel ett eget märke. När vi började förhandla med Purmo Radson och Thermopanel presenterade vi vår >>

Dahls moderföretag Saint-Gobain är ett av världens största företag. Med en årlig omsättning på över 40 miljarder euro verkar de inom en mängd olika marknader med fokus på boende och byggande. Saint-Gobain tar fram, tillverkar och distribuerar byggmaterial och erbjuder innovativa lösningar för att uppfylla tillväxtekonomiernas ökande efterfrågan på energieffektivitet och miljöskydd. Saint-Gobain sysselsätter totalt 190 000 personer och verkar i 64 länder.





utmaning. Vi ville utveckla en särskild del av marknaden som vi inte kunde betjäna med vårt befintliga program, men vi var säkra på att det var möjligt med ett eget radiatormärke. Och det skulle endast vara möjligt i samarbete med en stark strategisk partner som vi vid den tiden inte hade inom värmesektorn. Det var ett stort förtroende för Dahl att ge. "Vi valde att byta till en enda leverantör av radiatorer", säger Tomas, "och valet var självklart. Tilliten vi har till Purmo Radson och Thermopanel, kvaliteten på deras produkter och företagets styrka gjorde beslutet enkelt. Resultatet är fördelaktigt för alla: de inblandade företagen och Dahls kunder."

Är Tomas inte orolig för att exklusiviteten kan begränsa Dahls möjligheter genom att fokusera på en strategisk produkt som radiatorer? "Inte det minsta. Rättig ICC:s varumärken är starka, trovärdiga och pålitliga. Dessutom råder det ständigt efterfrågan på radiatorer, så vi är säkra på att partnerskapet vi skapat kommer att fortsätta vara en källa till ömsesidig tillväxt."

#### TILLVÄXT GENOM KRISEN

Under den ökande ekonomiska oron trotsade Dahl trenden och uppvisade imponerande tillväxt samtidigt som en stor del av världens företag vacklade. "Se på våra resultat för 2009–10", säger Tomas. "2009 var kulmen på krisen, och marknaden i

Sverige hade minskat med 14 procent. Vi växte med fyra procent. Och med ytterligare tio procent 2010."

#### PARTNERSKAP ÄR NYCKELN TILL TILLVÄXT

*Den här partnerskapsformen är nyckeln till tillväxt enligt Tomas. "Jag är övertygad om att framtiden handlar om innovativt tänkande. Kreativa idéer där byggtreprenörer, konstruktörer, installatörer, grossister och leverantörer verkligen måste samarbeta. Vi har länge vetat att marknader uppenbarar sig hastigt och utvecklas i snabb takt, så vi måste kunna lita på att våra partners dynamiskt kan tillhandahålla innovativa och smarta lösningar för detta komplicerade marknadsläge.*

*Heltäckande lösningar som passar perfekt överens med erforderliga standarder, system, tjänster och logistik och framför allt speglar kundens behov. Det är det som vårt partnerskap med Purmo Radson och Thermopanel kommer att tillhandahålla." ■*



Hur ska en bra vd vara? Den frågan får för ovanlighetens skull Tomas Johansson att tveka. "För egen del tror jag att ett genuint intresse för branschen är ett måste. Och för människorna som arbetar i den. Jag är väldigt engagerad i att utveckla saker, att göra verklighet av saker. Inget är roligare eller mer stimulerande än att hitta och skapa nya affärsmöjligheter. För det behöver man förstås en

chef och ett företag som låter dig göra just det. Jag är tacksam över att jag har fullständig frihet i mitt arbete inom Saint-Gobain och Dahlkoncernen. Jag har dessutom fördelen av att omges av ambitiösa personer som hjälper mig uppnå företagets mål. Att utveckla ett företag innebär att utveckla sig själv och alla inblandade personer. Det har varit min drivkraft förr och är det än i dag."