

TOMAS JOHANSSON

## Van voorkeursleverancier tot strategische partner: Dahl beslist

Aandacht voor vertrouwen en respect is een van de 4 kernwaarden binnen Rettig ICC. Dit zijn de meest fundamentele elementen die onze interactie en communicatie met onze stakeholders bepalen. In het 200-jarig bestaan van de Rettig Group heeft het bedrijf deze aandacht aangegrepen om de band met klanten te versterken om zo wederzijdse groei te bewerkstelligen door middel van producten en diensten van wereldklasse. Om onze uitstekende reputatie op het gebied van professionaliteit, eerlijkheid en teamwork verder te versterken, werken wij actief aan onze relaties met klanten die dezelfde waarden koesteren en die van onze aanpak kunnen profiteren. Een van die klanten is de Dahl Groep, de grootste groothandel op het gebied van sanitair, verwarming en installatietechniek in Scandinavië. De Dahl Groep heeft bijna 260 vestigingen in Noord-Europa en een omzet van circa €2,6 miljard. Onlangs benoemde dit bedrijf Rettig ICC als haar enige radiatorleverancier in Zweden. Deze benoeming maakt deel uit van een nieuw strategisch partnerschap waarbinnen Rettig ICC ook producten levert onder het eigen merk van Dahl. Deze zelfverzekerde zakelijke beslissing is het geesteskind van Tomas Johansson, de charismatische CEO van Dahl. We spraken hem in Stockholm (Zweden), waar Tomas het partnerschap en Dahl's toekomstverwachtingen aan ons toelichtte.

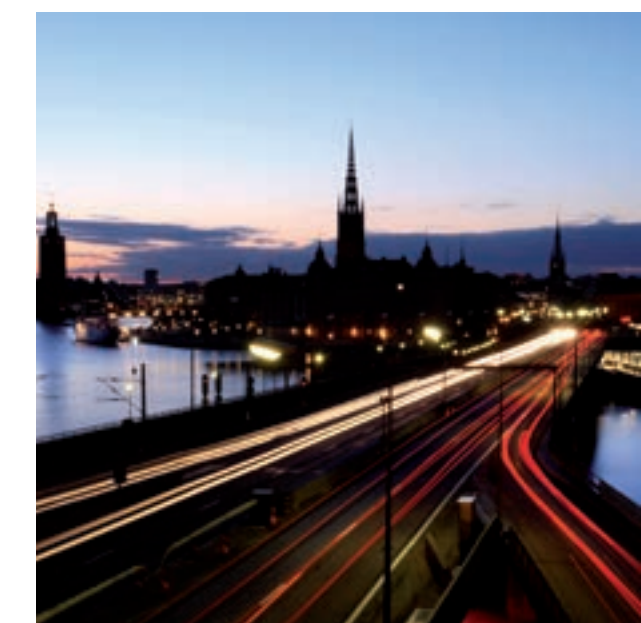
### DE MENS VOOROP, NIET HET PRODUCT

"Toen ik in 2004 in dienst trad bij Dahl, was het bedrijf bezig om zijn klantrelaties nauwkeurig te evalueren. Ik ben er altijd van overtuigd geweest dat wanneer je de behoeften van je klanten uit het oog verliest, je ook je klanten snel kwijtraakt. Dankzij 15 jaar ervaring in de bouwsector had ik al een duidelijk beeld van de mindset in deze branche: bedrijven van nu zijn niet zozeer meer op zoek naar leveranciers, ze zoeken partners – mensen met kennis van hun activiteiten, hun behoeften en hun klanten. Vanaf het moment dat ik bij Dahl ging werken, heb ik er daarom altijd op gehamerd dat niet het product, maar de mens voorop moest staan."

Na slechts 12 maanden als Algemeen Directeur bij een dochteronderneming van Dahl te hebben gewerkt, werd Tomas gevraagd om als CEO leiding te geven aan de Zweedse activiteiten van het bedrijf. "Ik denk dat mijn mensenkennis me op deze plek

heeft gebracht," zegt Tomas. "Begin 2000 had het toenmalige management de meeste werkzaamheden en activiteiten van het bedrijf gecentraliseerd om zo kosten te besparen en de winst te maximaliseren. Op het eerste gezicht leek dat de juiste beslissing, vanuit financieel oogpunt gezien. Maar de bedrijfsactiviteiten van Dahl - alsmede het bedrijfsmodel - zijn altijd gestoeld geweest op 2 belangrijke zuilen: plaatselijke aanwezigheid en beschikbaarheid. Deze stappen van het management waren weliswaar noodzakelijk, maar ze gingen ook lijnrecht tegen de eigen bedrijfsfilosofie in. Bovendien creëerden ze afstand tussen ons en onze klanten. Het eerste wat ik daarom deed toen ik aantrad, was de onderneming decentraliseren om zo het klantvertrouwen te herstellen en de gesloten vestigingen te heropenen: dat voelde als thuiskomen." En thuiskomen is pas echt thuiskomen als er familie op je wacht. Voor Dahl en haar klanten betekende dit het samenstellen van een speciaal verkoopteam. Tomas legt uit: "Ik heb

veel waardering voor mensen die hun werk belangrijk vinden en goed met klanten omgaan. In Zweden is ons verkoopteam onbetwistbaar de sleutel tot ons succes; we hebben meer dan 300 uitstekend opgeleide en motiveerde mensen in dienst die beschikken over de kennis en kunde om klanten van uitgebreid advies te voorzien: ze treden vaker op als adviseur dan verkoper." De gelijkenis met de aanpak van Rettig ICC is treffend. >>



De Dahl Groep is de grootste distributeur van producten op het gebied van installatietechniek, verwarming en sanitair in Noord-Europa. In totaal is deze onderneming actief op zo'n 260 locaties in Denemarken, Noorwegen, Finland, Zweden en de Baltische staten en maakt onderdeel uit van de Franse Saint-Gobain Groep.

De gezamenlijke missie van de hele Dahl Groep is om de beste te zijn op het gebied van beschikbaarheid, betrouwbaarheid en deskundigheid en daarbij zowel voor klanten als leveranciers de kosten-effectiefste partner te zijn.





## TOMAS JOHANSSON

52 jaar

Getrouwd, vader van 3 dochters (19, 26, 29)  
en binnenkort ook grootvader

GEBOREN IN Södertälje - Stockholm (Zweden)

FUNCTIE - CEO Dahl Zweden  
(Onderdeel van Saint-Gobain Nordics)

### ACHTERGROND

Tomas Johansson studeerde Techniek en Markteconomie in Stockholm en begon zijn carrière in de bouwsector als inkoper bij een klein bouwbedrijf. Daar klom hij op tot een succesvolle sales manager.

Daarna maakt hij de logische overstap naar NCC (Nordic Construction Company). Na 7 jaar vertrok hij naar Gustavsberg (inmiddels onderdeel van Villeroy & Boch). Daar was hij als manager van zone 4 verantwoordelijk voor de activiteiten in heel Noord- en Oost-Europa.

In november 2004 trad hij, na zeven jaar bij Gustavsberg gewerkt te hebben, als Algemeen Directeur in dienst bij Dahl, eerder in datzelfde jaar overgenomen door Saint-Gobain. Precies een jaar later, in november 2005, werd Tomas Johansson de CEO van Dahl Zweden.

In deze hoedanigheid heeft hij de leiding over Dahl (groothandel installatietechniek, verwarming en sanitair), Optimehra, Bevego (ventilatie), Conradson (tegels), Kachel Specialisten (tegels), GG Carat (doe-het-zelf installatietechniek en verwarming) en VVS Centrum (water, verwarming en sanitair), samen goed voor een omzet van 9 miljard Zweedse kroon.

*Dichtbij zijn is meer dan alleen een kwestie van geografie*

DE KLANT  
TOMAS JOHANSSON



Voor mij zijn mensen het meest waardevolle bezit van ieder bedrijf

Ook daar is een klantgericht verkoopteam actief dat zo'n uitgebreide productkennis heeft dat het klanten altijd de juiste aanbeveling kan doen. Het feit dat deze werkwijzen op elkaar aansluiten was van grote invloed op de beslissing om exclusief aan Dahl te gaan leveren. Vandaag de dag zijn er, verspreid door heel Zweden, 62 Dahlcentra waar deskundige teams werken die Tomas' energieke toekomstvisie onderschrijven. "Tijdens mijn eerste werkdag als CEO heb ik mijzelf en mijn medewerkers beloofd dat we continu zouden groeien door ons op 4 zuilen te concentreren: beschikbaarheid, betrouwbaarheid, logistiek en expertise. Dicht bij de klant staan stond hier natuurlijk in centraal. En dat betekent meer dan alleen zorgen dat er een Dahlcentrum in de buurt is.

Al mijn medewerkers moesten voortaan door de ogen van de klant kijken, hun uitdagingen leren inschatten om zo op voorhand al een oplossing te bedenken. Daarvoor stelden we een intensief trainingsschema op, waarbinnen iedere verkoopmedewerker leerde om klanten actief te ondersteunen bij al hun commerciële activiteiten."

Het is nooit makkelijk om de tactiek van een verkoopteam te veranderen, en al helemaal niet wanneer zo'n team uit meer dan 300 man bestaat, vertelt Tomas. "Je verandert eigenlijk de hele mentaliteit. Het is een drastische wijziging van het 'bedrijfs-DNA' van Dahl," verklaart hij. "Dit was bij lange na niet zo simpel als bijvoorbeeld een nieuw product aan je portfolio toevoegen - het is algemeen

bekend dat het moeilijk is om de houding en het gedrag van mensen te veranderen." Maar dat was precies wat het bedrijf voor elkaar moest krijgen om de band met haar klanten te herstellen. Na de interne herstructurering richtte Tomas zich op de volgende schakel in de keten: de leveranciers van Dahl. Maar eerst diende het verkoopteam doordrongen te zijn van de noodzaak tot verandering. "De eerste stap bij de herstructurering van ons bedrijf was het betrekken van medewerkers bij het proces van "change management". We deelden onze ideeën en onze visie met hen, en wachtten vervolgens op hun feedback - hun ideeën. We stonden versteld van de transparantie van de teruggekoppelde reacties, inzichten en visie. Wij hadden een plan bedacht om de manier

waarop onze mensen dachten, handelden en werkten te veranderen, en deze mensen begonnen actief mee te doen, werden onderdeel van het plan en geloofden in deze verandering." Daarna volgde een intensieve periode van management, communicatie en training om dit gezamenlijk gesmede plan in te voeren en te implementeren. Om de productbeloften die het verkoopteam vanaf dat moment richting klanten ging doen ook waar te maken, introduceerde Tomas ook een nieuw logistiek systeem, met verbluffende resultaten. "We werken nu met just-in-time-leveringen," legt hij uit. "Daarmee garanderen we klanten dat ze aangeleverd krijgen wat ze willen en wanneer ze dat willen, overal in Zweden. Vandaag de dag heeft dit systeem een succespercentage van 99,3%." >>





#### UITBREIDEN MET WERELDMERKEN

Nadat de grondige voorbereiding en herinrichting van het bedrijf afgerond was, kon Dahl op zoek gaan naar de perfecte leverancier. Vanaf dat moment gingen Rettig ICC, Purmo Radson en Thermopanel een rol van betekenis spelen. De eisen van Dahl (beschikbaarheid, betrouwbaarheid, logistiek en expertise – de 4 zuilen van het bedrijf) sloten goed aan bij de kernwaarden van Rettig ICC. De daaropvolgende onderhandelingen zouden de bedrijven dichter bij elkaar brengen dan ooit tevoren.

“Mijn gedachte hierbij was dat als we zeker willen zijn dat we altijd onze beloftes nakomen, we van onze leveranciers dezelfde toewijding mogen verwachten,” zegt Tomas. “Één van de eerste stappen die als bedrijf hebben gezet nadat ik de leiding overnam, was het zoeken naar nieuwe zakelijke kansen om te groeien en ons als professioneel merk verder te ontwikkelen. We zochten en creëerden nieuwe groepen klanten, en implementeerden daarna nieuwe productgroepen om aan hun behoeften te voldoen. Daarvoor zijn we in markten

gestapt die voor ons totaal nieuw waren, zoals faciliteitenbeheer voor de huizenmarkt. Ook moesten we nieuwe groepen klanten werven en ons begeven op gebieden die pasten bij ons bestaande klantenbestand en productassortiment, mits ze in onze bestaande logistieke processen pasten. Maar alles wat we deden, paktten we GROOTS aan. Dat was belangrijk. De klant moest plezierig verrast worden en denken: ‘Wow!’” Zo konden Zweedse klanten bijvoorbeeld vanaf 2006 een

*Wanneer je de behoeften van je klanten uit het oog verliest, raak je ook je klanten snel kwijt*

Dahl-winkel binnenlopen om een boor van Bosch te kopen. Dahls verkoop van gereedschap aan klanten groeide uit tot een succes. Klanten hoefden namelijk voortaan nergens anders meer heen: zodra ze een winkel van Dahl binnenstapten, hadden ze immers alles onder één dak.

“Makkelijk voor hen en lonend voor ons.” Tomas’ volgende stap was weliswaar een grote stap, maar wel een die Dahl sterker zou maken, Bosch voordeel zou opleveren en de weg vrij zou maken voor een wederzijdse groeiovereenkomst met Rettig ICC. Welke stap dat was? Exclusiviteit.

#### PUZZELSTUKJE OP ZIJN PLAATS

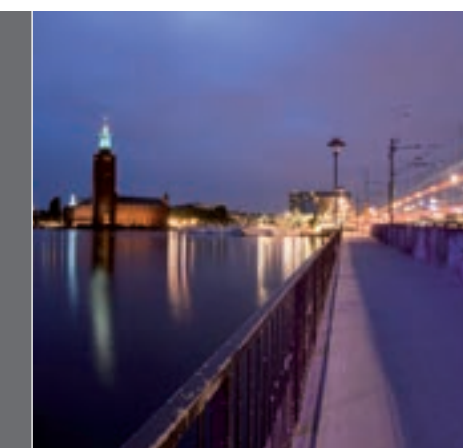
“Wij kozen ervoor een specialist te zijn en te blijven, en in de afgelopen 8 jaar hebben we veel geleerd en zijn we gegroeid als bedrijf.

Ons groothandelsbereik is veranderd, we hebben onszelf onderscheidend gepositioneerd op de markt en om dat vast te houden werken we alleen met de beste leveranciers – partners zoals Purmo Radson en Thermopanel.”

Dahl werkte al jaren lang samen met deze merken voordat Tomas er ging werken. Deze samenwerkingsverbanden

vormden een stevige basis voor het partnerschap. “Enerzijds ben ik gefocust op het bouwen aan en ontwikkelen van bestaande markten en activiteiten. Anderzijds zoek ik voorturend naar nieuwe kansen die we alleen krijgen door de steun van toegewijde partners.” >>

Saint-Gobain, het moederbedrijf van Dahl, is één van de grootste bedrijven ter wereld, met een jaarlijkse omzet van meer dan €40 miljard. Saint-Gobain is actief op een aantal verschillende markten, met als hoofdsegmenten wonen en bouwen. Saint-Gobain ontwerpt, maakt en distribueert bouwmaterialen en biedt innovatieve oplossingen om tegemoet te komen aan de groeiende vraag in opkomende economieën die energiezuinig en milieuvriendelijk zijn. In totaal werken er 190.000 mensen bij Saint-Gobain, verspreid over 64 verschillende landen.





“Alleen dankzij een sterk partnerschap kun je markten succesvol ontwikkelen, en natuurlijk kun je bepaalde marktposities niet bereiken zonder een merk of productassortiment uit te breiden, maar je hebt altijd keuze,” zegt hij, “zoals bijvoorbeeld voor een eigen merk. Toen wij met Purmo Radson en Thermopanel gingen praten, hebben we hun onze uitdaging voorgelegd. We wilden een specifiek deel van de markt ontwikkelen dat we niet konden bedienen met ons bestaande programma, maar we waren er zeker van dat we dat met een radiator van het eigen merk wel zouden kunnen. Dat zou echter alleen mogelijk zijn als we konden samenwerken met een sterke strategische partner, en die hadden we op dat moment in de verwarmingssector niet.” Dat betekende dat Dahl een grote gok moest wagen. “We kozen er ervoor om voortaan met één radiatorleverancier te werken,” zegt Tomas, “en de keuze was helder. Het vertrouwen dat wij hebben in Purmo Radson en Thermopanel, de kwaliteit van hun producten en de kracht van hun ondernemingen, maakten dat we eigenlijk nauwelijks na hoefden te denken over onze beslissing. Het resultaat is een win-winsituatie, zowel voor de betrokken ondernemingen als voor de klanten van Dahl.” Is Tomas niet bang dat exclusiviteit een belemmering zal zijn voor Dahls keuzemogelijkheden door de focus op een strategisch product zoals radiatoren? “Helemaal niet. De merken van Rettig ICC zijn sterk en betrouwbaar. Daarnaast is er altijd vraag naar radiatoren, dus we zijn ervan overtuigd dat dit partnerschap voor beide partijen groei zal opleveren.”

### GROEI IN CRISISTIJD

In tegenstelling tot kwakkelende bedrijven overall ter wereld, wist Dahl indrukwekkende groei te realiseren. Daarmee ging het bedrijf rechtstreeks in tegen de trend van de recente economische crisis. “Kijk maar naar onze resultaten over 2009-10,” zegt Tomas. “In 2009 was de crisis op haar hoogtepunt, en de Zweedse markt was met 14% gedaald. Wij groeiden met 4% en in 2010 met nog eens 10%.”

### PARTNERSCHAPPEN ZIJN DE SLEUTEL TOT GROEI

*Volgens Tomas zijn partnerschappen zoals deze de sleutel tot groei. “Ik ben ervan overtuigd dat je alleen met innovatie vooruit komt. Je moet creatieve ideeën hebben die aannemers, planners, installateurs, groothandelaren en leveranciers als een team uitvoeren. Het is algemeen bekend dat markten snel opkomen en zich snel ontwikkelen, dus om deze complexe marktsituatie dynamisch te kunnen voorzien van innovatieve en slimme oplossingen, moeten we op onze partners kunnen vertrouwen. Dit moeten integrale oplossingen zijn die volledig aansluiten bij de geëiste normen, systemen, diensten en logistieke stromen, en die bovenal helemaal voldoen aan de behoeften van de klant. En dat is precies wat ons huidige partnerschap met Purmo Radson en Thermopanel biedt.” ■*



Wat maakt iemand een goede CEO? Daar moet Tomas Johansson even over nadenken. “Ik persoonlijk vind het van cruciaal belang dat je oprecht in je bedrijf geïnteresseerd bent. En in de mensen die in je sector werken. Ik kan me voor 100% inzetten om iets te ontwikkelen, iets voor elkaar te krijgen. Er is niets zo leuk en uitdagend als nieuwe zakelijke kansen vinden en creëren. Daarvoor zijn een bedrijf en een baas die je daarvoor

de ruimte geeft natuurlijk een voorwaarde. Ik ben dan ook dankbaar dat ik de vrije hand heb binnen Saint-Gobain en de Dahl Groep. Daarnaast heb ik het geluk dat ik omringd ben door ambitieuze mensen die mij helpen om de doelen van ons bedrijf te verwezenlijken. Wie een bedrijf ontwikkelt, ontwikkelt zichzelf en iedereen die erbij betrokken is. Dat is tot op de dag van vandaag mijn drijfveer geweest.”