



Mats Hedlund, Lasse Johansson och Anders Wall har byggt ett nytt kontor för framtiden.



Öppet kontorslandskap med stora ytor men utan fasta arbetsplatser.



Det nya kontoret rymmer även en restaurang för kunder och folk som jobbar i närområdet.



Konferensrum att inspireras i.

Ett titt på Dormys nya huvudkontor

Sveriges största återförsäljare av golfutrustning har ett ovanligt intensivt år bakom sig. Två nya butiker har öppnat, en butik har byggts ut och en har flyttat. Och så har de byggt ett nytt huvudkontor som är något alldeles extra.

TEXT OCH FOTO TOMMY JEPSSON

Dormys starka ställning på golfmarknaden i Sverige avlöstes under våren av snacket om Det Nya Huvudkontoret.

Fullt förståeligt. Dormys nya kontorsfastighet med huvudkontor, butik, lager och egen restaurang i samma byggnad är något alldeles extra – och den öppnar nya möjligheter för ytterligare expansion. Fågelvägen flyttade de bara någon kilometer men avståndet kan mätas i ljusår om man skulle använda andra måttstockar.

Butiken i samma byggnad ser ut som vi vant oss vid att en Dormybutik ska se ut, men våningen ovanför liknar inget annat. Det är en arbetsplats gjord för ett modernt digitalt handelsföretag – och det kanske är så vi ska se Dormy i framtiden.

När jag under intervjun frågar om framtiden, svarar Anders Wall: "Vi sitter mitt i den."

Och det är onekligen så det känns.

En förstagsbesökare kan häpnas och imponeras av inredningsdetaljer och planlösning. Men det som motiverade investeringen i en helt ny fastighet var lagret. Framst öppnar den nya möjligheter att expandera inom e-handel.

– Nu får vi ett separat e-handelslager dedikerat bara för webben, vilket ger oss betydligt bättre kontroll över flödet. Om vi säljer en artikel på webben nu så vet vi att den finns i lager. Tidigare var det så att om vi sålt en produkt på nätet och bara hade en kvar i butik, då har den teoretiskt kunnat säljas i butiken innan vi hunnit packa ordern, säger Anders.

Som mest ansträngt var det under höstveckorna, då omsättningen är stor i de fysiska butikerna.

– Då har det hänt att alla plagg redan hunnit säljas i butik, innan web-orderarna ens hunnit tankas hem. Och det är ingen bra kundservice. Men om det nu står att det

finns tio röda pikéer i small, då vet vi hur många vi kan sälja på webben. När de är slut så är de slut.

Jag träffar Dormys vd Anders Wall och kedjans två grundare och delägare Lasse Johansson och Mats Hedlund i ett av konferensrummen på det nya kontoret.

Här arbetar 35 personer i en blandning av kontorslandskap och aktivitetsbaserat kontor som till ytan är 1 500 kvadratmeter stort. Alla arbetsstationer har två skärmar och tanken är att alla som jobbar här ska kunna vara mobila. Ingen har en fast plats. Alla kan slå sig ned där det för dagen passar – och var det blir beror på vad man jobbar med för stunden. Och vilka man jobbar med.

– Många tyckte det var fint där vi satt tidigare men för oss som jobbade i det var det inte så. Vi satt så nära varandra att det var svårt att arbeta på ett effektivt sätt. Nu

har vi fem gånger större yta men på något konstigt sätt känns det ändå som att vi kommit närmare varandra, säger Anders.

– Vi satt otroligt trångt i Marieberg, säger Mats Hedlund. Jag hade äran att få flyttstada de gamla lokalerna och slogs av hur trångt det faktiskt var. Det kändes precis som när vi flyttade från butiken i stan till Marieberg. Man frågade sig själv: Hur kunde vi ens jobba här?

Lasse Johansson kallar det nya kontoret för "en hybrid mellan aktivitetsbaserat kontor och öppet landskap". Det är planerat för ett modernt arbetssätt, även om de är medvetna om att kontorslandskap som trend redan haft sin peak.

– Vi har alltid suttit i ett kontorslandskap. Men det betyder ju inte att vi måste sitta på varandra. Vi ville ha mer yta men inte förändra det faktum att vi sitter tillsammans. Jag tror faktiskt att det

är en av hemligheterna till vår framgång. Vi har hört och haft koll på vad de olika avdelningarna gör. Vi vet vad marknad, ekonomi och kundtjänst håller på med och det har resulterat i att vi förstätt varandras arbetssätt och situation, säger Lasse Johansson.

– Vi var ju lite rädda för att det skulle bli för stort och att vi kom ifrån varandra. Men som det är nu finns det ett överutrymme. Vi har fler arbetsstationer än anställda. Vill man sitta mer avskilt finns det möjlighet att hitta en plats i periferin. Aktivitetsbaserade arbetsplatser går ju ut på att skapa ideala förhållanden för den aktivitet man gör just nu.

Fenomenet dök först upp i storstäderna där hyrorna var höga och många arbetade utanför kontoret. Att man har 100 anställda betyder inte att man måste ha 100 arbetsplatser. Det räcker med 50. När man är på kontoret kan man ta den plats som är ledig.

Det handlar också om att skapa ideala platser för den aktivitet eller det projekt man håller på med för stunden.

– Men vi har tagit bort det ena kriteriet. Vi har inte behövt minska antalet arbetsplatser för att vi inte har råd, säger Lasse.

Lasse och Mats träffades 1988 på Askersunds GK. Lasse var pro och Mats, då bara 14 år, jobbade extra i shopen.

– Vi firar 30-årsjubileum tillsammans,



”Vi satt så nära varandra att det var svårt att arbeta på ett effektivt sätt. Nu har vi fem gånger större yta men på något konstigt sätt känns det ändå som att vi kommit närmare varandra.”

ANDERS WALL, VD DORMY

nästa år, säger Mats.

1995 började Anders jobba extra i shopen på Askersund, som 16-åring.

När de öppnade en butik i centrala Örebro 1994 för att förlänga säsongen, gjorde de det tillsammans.

Det som för 23 år sedan började som en liten butik i centrala Örebro är nu 12 stora

varuhus fördelade över hela landet. Samt en golfklubb, om man ska vara petig.

När deras gamla klubb Askersund fick problem med ekonomin köpte de banan.

Förre året öppnade Dormy två nya butiker, en i Helsingborg och en i Arninge norr om Stockholm. Plus att de flyttade butiken och kontoret i Örebro. Under året fördubblades dessutom ytan på outleten i Ängelholm.

Det har alltså varit ett hektiskt år. Nu ser de fram emot ett lugnare.

– Vi kallar det ett konsolideringsår. Nu måste allt få sätta sig, säger Lasse. Men tillägger:

– Fast dyker det upp ett bra läge så...

Men just nu finns det inga vita fläckar på kartan.

– Nej, det börjar bli trångt. Vi kikar hela tiden och det finns några som skulle kunna vara tänkbara men just nu finns inget glödhet läge. Vi spanar alltid men en butik måste omsätta 20 miljoner för att bli lönsam och den måste ge helt nya pengar. Vi vill inte kannibalisera på en närliggande butik. Vi har fått förslag från exempelvis Umeå men det är för kort säsong så långt norrut och det fungerar inte för oss. Så den fläcken på Sverigekartan får fortsätta att vara vit för oss.

Växa kan de göra ändå. Det är inte självklart att en ökning av omsättningen måste ske via nya fysiska butiker. Det nya lagret erbjuder möjligheter som gör det troligt att marknadsandelar kommer att tas via e-handelsbutiken.

– Vi ser en god utveckling på vår e-handel och kommer i år omsätta cirka 50 miljoner på den, säger Anders Wall. Om vi räknar e-handeln som en separat butik, vilket den faktiskt är, så är den omsättningsmässigt den nästa största. Bara Barkarby utanför Stockholm har högre omsättning. Och snart är den förmodligen den enskilt största. Vi ser stora möjligheter med det nya lagret.

Dormy började med e-handel i sin enklaste form 1999. Under årens lopp har de sett hur köpbeteendet förändrats. I dag kommer många beställningar från kunder i stor-Stockholm – ett område där det finns tre fysiska butiker.

När Dormy öppnade i Örebro blev de en utflyktsmagnet bland golfare, på ungefär samma sätt som IKEA lockade möbelskäufer. Folk kom långväga ifrån för att titta och handla.

– Och det gör de än i dag, men då var det unikt. En gång kom en kund från Umeå bara för handla golfgrejor. De hade ▶



förlagt en weekend i Örebro för att kunna handla oss oss, och det hade de nog inte gjort annars. En gång kom en man upp från Malmö. Han hade med sig 50 000 i kontanter för att handla golfutrustning till hela familjen, säger Mats Hedlund.



” Vi har en budget 490 miljoner i år men tror att den är lite i underkant.

Vi kan nog nå högre.”

MATS HEDLUND, GRUNDARE DORMY

– Ju fler butiker vi öppnar, desto mindre blir förstas upptagningsområdet. Men fortfarande har vi nog en radie på någon timmes bilresa.

Undersökningar ger vid handen att de flesta upplever ett besök på Dormy som lustfyllt. Kunden tar gott om tid på sig. Anders inflikar att vissa kunder till och med har efterlyst ett café i anslutning till butikerna.

– Kommer de hit stannar de länge, säger Anders. Det visar kundundersökningarna vi gjort. Café ligger kanske lite utanför vårt koncept, det har vi inte möjlighet att driva, men vi kan se att folk gillar våra butiker.

Huvudkontoret är den första fastighet de byggt själva sedan 2008. Den första fastigheten de byggde i Örebro avyttrades för att få kunna göra nya satsningar:

– Det har ju varit goda tider att sälja handelsfastigheter, och vi har gjort det för att frigöra pengar till nya butiker. Vi

byggde i Örebro 2000, sålde det för att bygga i Malmö 2003. Det sålde vi för att bygga Barkarby 2005. Och det sålde vi för att bygga vidare 2008. Men de senaste åren har vi inte byggt så mycket själva utan hyrt in oss.

Dormy har byggt metodiskt och i dag har de 50 procent av golfmarknaden. Påstås det.

– Vi vet inte om det verkligen stämmer. Alla spekulerar i hur stor marknaden egentligen är. Men 45 procent har vi åtminstone. Det sägs ju att golfmarknaden omsätter en miljard och vi omsätter 450 miljoner. Men hur avgör man vad som är golf? En pikétröja som säljs på Åhléns – är det golf? Men, visst, vi har en stor andel, säger Mats Hedlund.

– Och det är bra, inflikar Lasse. Så länge vi arbetar för kunden och har fokus på det. Det är ett fritt samhälle. Alla kan välja att handla var de vill. Alla säljer samma saker – men om vi serverar och paketerar det vi säljer bättre än andra så... Men alla har samma chans.

– För oss är det ju bra att ha en stor marknadsandel men jag förstår att det kan vara jobbigt för en leverantör som har 50 procent av sin omsättning hos oss, säger Mats.

Nästa år, om inte förr, hoppas de på att nå en halv miljard i omsättning:

– Vi har en budget 490 miljoner i år men tror att den är lite i underkant. Vi kan nog nå högre, säger Mats.

– Men där gör du ett fantastiskt jobb, säger Lasse till Mats. Du skulle kunna vara vara elak och dum när du har sådan makt, men där är du ödmjuk som inköpare.

– Ja, det ska vara kul att göra affärer med oss. Men inte för kul. Vi skulle säkert

kunna pressa leverantörerna mer men det vore inte hälsosamt i ett längre perspektiv. Vi lever i en symbios säger Mats som hört några som haft invändningar mot att Dormy blivit för stora på marknaden.

– Men det är också rätt bekvämt för många. När någon får in ett rea-parti säger de ofta att de ska fördela det på marknaden, att alla ska få köpa. Men har man 100 konton så tar det tid att ringa alla. Ofta kommer de tillbaka och säger att de inte hinner mer. Då är det lättare att skicka allt till ett ställe och veta att de får betalt på utsatt tid. Det är värt mycket det också.



” Vi har ett extremt fokus på att göra det så bra som möjligt för kunden. Det är inte bara något vi säger. Vi luras inte.”

LASSE JOHANSSON, GRUNDARE DORMY

Alla tre är överens om att det är Dormys fokus på kunden som tagit dem så långt.

– Vi har ett extremt fokus på att göra det så bra som möjligt för kunden, säger Lasse. Så har det varit från första början och så är det fortfarande. Vi gör det på riktigt. Det är inte bara något vi säger. Vi luras inte. Det bygger varumärke på sikt.

Han nämner den 30 dagars nöjd kundgaranti, som Anders initierade, som ett exempel.

– När du köper ett set kan du prova det

i en månad och är du inte nöjd får du byta till något annat. Och det är något vi menar.

Det genomsyrar hela företaget, ända ut i testcentret.

– Vi har aldrig pratat marginaler till våra medarbetare, säger Anders. Vi har alltid sagt att de ska sälja det som är rätt för kunden. Det är det enda som är intressant.

Anders berättar att de för en tid sedan implementerade en ny vision som ska gälla allt de gör: ”En bättre golfupplevelse”.

– Det börjar redan i butiken. Det ska vara en upplevelse att besöka Dormy. Butikerna ska andas golf. Men du ska också tänka tillbaka på Dormy när du lämnat butiken och är ute på banan. När du slår en perfekt drive i ett GoreTex-ställ, då vill vi att du ska tänka tillbaka på Dormy och känna ”vad bra det blev”. Vi vill hjälpa kunden, inte med träningstips men genom att via ett bra sortiment hjälpa till hitta den optimala utrustningen.

Konkurrenterna framhåller gärna det faktum att Dormys butiker inte ligger i anslutning till golfbanor. Vilket inte behöver vara en nackdel, enligt Anders, Mats och Lasse:

– Till oss åker kunderna för att handla. Till banan åker de för att spela golf. Vi har ofta kampanjer där de kan köpa tre handskar och betala för två. Det säljer väldigt bra. Men i vår golfshop på Askersund köper de oftast bara det de behöver innan rundan, typ en handske. Vi säljer dem paketerade, även på shopen i Askersund. Men i shopen köper de den handske de behöver just där och då. Det är skillnad på köpbeteende mellan våra butiker och shopen på golfklubben, säger Mats. ●