

# Saint-Gobain Denmark

Saint-Gobain er en fransk multinational byggematerialekoncern. Virksomheden er etableret i 1665 og har hovedsæde i udkanten af Paris og afdelinger over hele verden. I Danmark står virksomheden bl.a. bag varemærkerne Weber, ISOVER, Gyproc, Gyptone, GLASSOLUTIONS mv. som sælges til forhandlere landet over.

Saint-Gobain ønsker at få undersøgt og udviklet et nyt partnerskabskoncept rettet mod håndværkere.

Caseteamet skal derfor gennemføre undersøgelser hos udvalgte segmenter og målgrupper for at forstå deres behov. Case teamet skal endvidere analysere hvad det kræver af omstilling af virksomhedens interne processer for at imødekomme disse behov. Indsigterne skal anvendes til udarbejdelse af en anbefaling til et partnerskabskoncept.

## OVERBLIK

Virksomhed	Saint-Gobain Denmark A/S (Marketing)
Lokation	Østermarksvej 4, 6580 Vamdrup
Kontaktperson	Marit Petersen

## VIRKSOMHEDSPROFIL

Saint-Gobain er en af verdens førende producenter af materialer og løsninger til byggeriet. Virksomheden blev etableret i 1665, har ca. 167.000 medarbejdere fordelt på 70 lande og en årlig omsætning på ca. 38 mill. Euro. Saint-Gobain er noteret på den franske børs og har hovedsæde i Paris. I 2020 blev Saint-Gobain for niende gang i træk tildelt en plads på analyseinstituttet Clarivate Analytics' liste over de [100 mest innovative virksomheder i verden](#).

### Saint-Gobain i Danmark

Saint-Gobain har været til stede i Danmark siden midten af 1970'erne, hvor det tidligere Scanglas, nu GLASSOLUTIONS, blev en del af koncernen. I dag står Saint-Gobain bag en række danske varemærker indenfor byggeindustrien: ISOVER, GLASSOLUTIONS, Gyproc, Weber og aereNmore, der er samlet i Saint-Gobain Denmark A/S, samt Vetrotech, Ecophon og Leca. Dertil kommer grossistvirksomhederne Brødrene Dahl og Øland. Saint-Gobain i Danmark har en omsætning på ca. 6 milliarder Dkk og 19.000 medarbejdere.

### Værdier og politikker

Hos Saint-Gobain arbejder man for at bidrage til en bæredygtig verden – både gennem de løsninger og services, som virksomheden tilbyder markedet og ved konstant at arbejde med at optimere produktion og processer mod et mindre CO2 aftryk.

Siden 2018 har Saint-Gobain Denmark købt grøn strøm til alle sine fabrikker, ligesom man har igangsat et større internt program dedikeret til arbejdet med cirkulær økonomi.

Sikkerhed er et afgørende område for Saint-Gobain. Under devisen "Safety first" kommer sikkerhed for medarbejdere, besøgende på virksomhederne og for kunderne altid i første række.

### Målgrupper og segmenter

Saint-Gobain er en B2B virksomhed, som arbejder sammen med en lang række målgrupper i byggebranchen; fra forhandlere af byggematerialer og håndværkere til bygherrer og arkitekter. Fokus er i stigende grad på, hvordan Saint-Gobain kan skabe mere værdi til branchen og

byggerier ved at sælge systemer og løsninger fremfor blot at være materialeleverandør. Segmenterne som Saint-Gobain beskæftiger sig med er både private og offentlige byggerier, renovering og nybyg, og herunder en lang række bygningstyper så som skoler, institutioner, hospitaler, kontorbyggeri, produktionsbygninger og boligbyggeri – både én og flerfamiliehuse.

### Udfordringen og mulighederne

I dag udgør renovering af enfamiliehuse ca. 25 procent af det samlede byggeri i Danmark. Renoveringen foretages typisk af håndværkere, som køber deres byggevarer direkte hos tømmerhandlerne eller VVS grossisterne uden at være i kontakt med Saint-Gobain. Saint-Gobain har dermed ikke en særlig stor indflydelse på, hvilke produkter og løsninger der vælges i dette segment. Den manglende kontakt til håndværkerne besværliggør endvidere muligheden for at uddanne dem i de nye Saint-Gobain systemer og produkter, som kan være med til at skabe bedre kvalitet i det færdige byggeri. Sidst men ikke mindst ser Saint-Gobain en mulighed for at tilbyde boligejerne en mere gennemskuelig færdig løsning, som både indeholder produkter og systemer samt montage.

## CASEBESKRIVELSE

For at kunne øge afsætningen af kvalitetsløsninger og produkter til renovering af énfamiliehuse kræver det, at Saint-Gobain kommer i tættere kontakt med håndværkerne, så der bliver skabt en "route-to-market" til boligejerne. Derfor ønsker Saint-Gobain at udvikle et program for autoriserede partnerskaber med forskellige typer af håndværkere.

Fordelene ved partnerskabskoncept:

- Saint-Gobain får mulighed for at tilføre værdi til deres produkter og dermed undgå at de bliver en "commodity"
- Det bringer Saint-Gobain tættere på håndværkerne og kan styrke loyaliteten
- Det giver mulighed for at tilbyde håndværkerne uddannelse i nye systemer og dermed skabe bedre kvalitet i de færdige løsninger
- Det skaber en mere direkte route-to-market og bringer Saint-Gobain tættere på slutbrugeren med en hel løsning (produkt/system & montage)

For at lykkes med dette projekt, er det afgørende at undersøge markedet og kundernes behov, samt kortlægge og analysere hvilke kundegrupper (gulvlæggere, facadeentreprenører osv.) Saint-Gobain skal indgå partnerskab med.

Dertil skal konceptet beskrives, og der skal tages stilling til, hvad det konkret skal indeholde i forhold til uddannelse, indkøb/logistik, markedsføring, loyalitetsprogrammer, tilpasning til organisationen i øvrigt mv. således, at Saint-Gobain står tilbage med et defineret koncept, som er baseret på indsigter og grundige analyse, og dermed kan valideres og tages i brug.

Caseteamet vil under udviklingen af partnerskabskonceptet arbejde med dataindsamling, interviews med kunder og boligejere, ideudvikling og konceptualisering med henblik på at designe et færdigt program.

Det er væsentligt at nævne, at Saint-Gobain Danmark allerede har et partnerskabskoncept for ISOVER løsuld til indblæsning på lofter og i ydermure, og ønsket er at evaluere og tilpasse det ud fra indsigterne fra undersøgelserne, samt udrulle det til andre segmenter.

## KONKRETE OPGAVER

De konkrete opgaver for casen er inddelt i følgende faser. De skal betragtes som inputs og inspiration, som gerne må forlænges udover nedenstående hjælpe spørgsmål.

### 0. Fase: Introduktion til virksomheden og opgaven

- 0.1 Onboarding til virksomheden, deres vision, værdier, serviceydelser, strategi, organisation, systemer og generelt den branche og det marked de opererer i
- 0.2 Præsentation til caseopgaven og det arbejde som allerede er udarbejdet
- 0.3 Forventningsafstemning: Frekvens af feedback og løbende sparring
- 0.4 Diskussion af de forskellige faser og vægtingen/prioriteringen, således at tiden bliver brugt bedst

### 1. Fase: Markedsundersøgelse: Segment & målgruppe undersøgelse

- 1.1 **Målgruppeanalyse** – behovsafdækning af udvalgte håndværkergrupper. Gennemfør kvalitative undersøgelser som belyser:
  - Behov, adfærd og karakteristika
  - Hvem står for indkøb af materialer (chef, sælger, medarbejder)?
  - Hvad tillægger de mest værdi i en købsproces?
  - Krav
  - Priser
  - Forventninger
  - Leveringsmetode (tidspunkt, hyppighed, hvordan etc.)
  - Gennemfør observationer af målgruppen i sammenspil med slutbruger/kunde
  - Supplér ovenstående med indsigter fra kvantitative undersøgelser og desk reaserch
- 1.2 Gennemfør en kvalitativ **slutbrugeranalyse**: Lav interviewguide. Hvad er det vigtigt at vide om slutbrugeren? Hvordan bruger de håndværkeren og hvad er vigtigt:
  - Rådgivning, troværdighed, tid, ordentlighed, mv.
  - Hvorfor vælger de, som de gør?
  - Hvem køber ind: Kunde eller håndværker?
  - Andet?
- 1.3 **Konkurrentanalyse**: Opnå forståelse af markedet og konkurrencesituationen:
  - Bred og snæver konkurrence (afgrænsning)
  - Hvordan differentierer konkurrenter sig: Pris, kvalitet, service/fleksibilitet mv.
  - Hvad gør konkurrenter – har de loyale håndværkere/kunder?
  - Håndværkerens forhandlingsmagt/substituerende produkter
  - Forhandlernes incitament til at føre produkter
  - Kan man skabe Blue Ocean strategi på udvalgte segmenter?
- 1.4 Estimering af markedspotentiale og økonomisk potentiale/lønsomhed for Saint-Gobain Denmarks partnerskabskoncept:
  - Hvor bliver pengene brugt og på hvilke produkter?
  - Geografisk?
  - Potentiale fordelt på type af håndværkertyper/segmenter?

## 2. Fase 2 – Definition og identifikation af indsigter samt idegenerering- og konceptudvikling:

- 2.1 Hvilke behov og nuværende udfordringer skal partnerskabskonceptet være med til at løse? Hvilke løsninger skal konceptet tilbyde kunderne for at imødekomme deres behov? Hvor adskiller disse løsninger sig fra de tilbud og koncepter, der allerede findes på markedet?
- 2.2 Prioriteret liste over segmenter og håndværkertyper, som konceptet fokuserer på
- 2.3 Hvilke tilbud, services og andet indhold skal konceptet indeholde? Fx loyalitetsprogrammer, priser/rabat, fleksibilitet, service og events?
- 2.4 Form og platform – hvordan skal partnerskabet manifestere sig: For eksempel en SaaS løsning, en app, et softwaresystem til installation ect. Hold gerne mange idéer/scenarier i live til at teste
- 2.5 Hvad skal Saint-Gobain USP'erne være med dette partnerskabs-koncept til markedet og de respektive segmenter?

## 3. Fase 3 – Udvikling, opbygning og afprøvning af konceptet

- 3.1 Udform konceptbeskrivelse og visualisering af konceptet, herunder inddrages tidligere versioner af konceptet fra ISOVER
- 3.2 Bygge/designe mock-up/præsentation (niveau for dette afstemmes ved opstart)
- 3.3 Test/afprøvning af partnerskabskoncept og evt. produkt/app på et udvalgt segment
- 3.4 Erfaringsopsamling og tilpasning
- 3.5 Gentag processen

## 4. Fase 4 – Opsamling og rapportering:

- 4.1 Baseret på indsigter fra analyse- og testfase formuleres partnerkonceptet så detaljeret som muligt Denne kan indeholde følgende:
  - Konceptbeskrivelse
  - Behovsafdækning og kunde profiler
  - Værditilbud
  - Produkt/app/model
  - Afdækning af konceptets omfang i forhold til tid, økonomi og ressourcer i forhold til udrulning og drift.
  - Budget på etablerings- og driftsomkostninger for konceptet i en færdig udgave samt forecast på indtjeningsmuligheder for konceptet
- 4.2 Forløbet afsluttes med en skriftlig rapport samt mundtlig overlevering af overblik over den indsamlede information.

## ØNSKET UDBYTTET FOR VIRKSOMHEDEN

Efter forløbet vil virksomheden gerne stå tilbage med:

- ✓ En grundig undersøgelse og analyse af målgrupper, herunder:
  - Indsigter og forståelse af håndværkertypernes behov, slutbrugernes behov og adfærd, samt konkurrentanalyse
- ✓ Et defineret og testet partnerskabskoncept

## RELEVANTE FAGLIGHEDER TIL CASEN

- Har man som talent indsigt eller erfaring fra byggebranchen er det en fordel, det kan være konstruktør, håndværkerbaggrund eller lignende
- Erfaring med databehandling, analyse og undersøgelsesdesigns fx antropologi
- En god forretningsforståelse, fx cand.merc eller lignende
- Interesse og kompetencer indenfor konceptualisering
- Kan kommunikere bredt og i øjenhøjde

## TALENTPROFIL

Caseteamet bliver en del af Marketing teamet hos ISOVER i Vamdrup, hvor der dagligt arbejder 200 medarbejdere. Caseteamet bliver en del af et projekt under forretningsudvikling. Projektet har høj prioritet for virksomheden.

En stor del af arbejdet omhandler dataindsamling og analysearbejde for at sikre en god forståelse af de målgrupper, som partnerskabskonceptet skal henvende sig til.

Derudover vil der være meget fokus på udvikling og afprøvning af det nye koncept. Det er derfor vigtigt, at I som talenter tør komme tæt på brugeren med henblik på at forstå, hvordan udfordringer vendes til muligheder. Som team kommer I til at bevæge jer lidt rundt i forbindelse med de mange undersøgelser, så det vil være godt hvis én af talenterne har bil - man får refunderet udgifter.

Der er en fordel, hvis man som talent har en god forretningsforståelse, kendskab til branchen eller er god til at få en forståelse af nye mennesker og situationer.

Marit Petersen er Marketing Communication Manager hos Saint-Gobain Denmark og bliver teamets primære kontaktperson. I vil i samarbejde med Marit og Marketing Director Rikke Lildholdt løbende sparre omkring udviklingen af undersøgelserne og konceptet.

Kulturen i Saint-Gobain Denmark og på arbejdspladsen i Vamdrup er åben, og man hjælper hinanden på tværs af fagområder og afdelinger. Der er en blanding af alder og fagligheder i afdelingen og det giver en god dynamik og harmoni. Man har en kultur, hvor man "går efter bolden og ikke hovedet", og det er okay at lave fejl. Det er en professionel virksomhed med meget frihed under ansvar.

I modsætning til andre store danske internationale virksomheder, så er Saint-Gobain fransk ejet og det giver automatisk en anden kultur, strategisk prioritering og organisation. Derfor kan det være vanskeligt at forstå virksomhedens kompleksitet. Det er nu ikke afgørende for opgaveløsningen konkret. Til gengæld er ansvar og forretningsudvikling lagt ud til de forskellige lande, hvilket betyder at Saint-Gobain Denmark selv styrer dette projekt og udviklingen.