



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen

Saab - Från move your mind till Sell some Cars?

– En fallstudie av Saab automobiles strategiska position på den svenska marknaden.



Magisteruppsats i företagsekonomi
Studier i ekonomistyrning
Höstterminen 2005

Handledare: Ingemar Claesson

Författare: Janne Backman 810917
Johan Jacobsson 810131
Marcus Wallin 760311



Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Ekonomistyrning, Magisteruppsats, HT 2005

Författare: : Janne Backman, Johan Jacobsson och Marcus Wallin

Handledare: Ingemar Claesson

Titel: *Saab - Från move your mind till Sell some Cars?*

– En fallstudie av Saab automobiles strategiska position på den svenska marknaden.

Bakgrund och problem: Saabs varumärke och position på den svenska marknaden har sen länge varit omdiskuterad och utan en tydlig differentiering av varumärket är det svårt att positionera sina unika egenskaper som biltillverkare då konkurrensen generellt sett ökat och bilmodellerna i stort sett är jämlika i en rad aspekter.

Syfte: Syftet med uppsatsen är att beskriva Saab automobiles strategiska position samt att påvisa om kunderna uppfattar denna position ur företagets synvinkel på ett enhetligt sätt. Studien ämnar inte leda till att lösa ett specifikt problem utan istället till att försöka kartlägga ett område där forskningen har varit begränsad.

Avgränsningar: Gjorda avgränsningar innefattar bland annat att vår studie fokuserar på den svenska marknaden. Ingen hänsyn har tagits till hur Saab positionerar sig utomlands. Vidare har vi haft som avsikt att inte koppla studien till Saabs ekonomiska situation utan begränsat den strategiska positioneringen till att omfatta varumärket och positioneringsstrategier.

Metod: Vi har genom en kvalitativ studie intervjuat representanter från företaget Saab, återförsäljare, kunder samt en fordonsanalytiker. Utifrån referensram och insamlad empiri har vi sedan analyserat Saabs strategiska position utifrån respondenternas svar samt mot teorin.

Resultat och slutsatser: Vi har dels funnit att Saab saknar en tydlig position på den svenska marknaden samt att den position företaget själv vill förmedla till viss del inte överensstämmer med kundens förväntningar och associationer.

Förslag till fortsatt forskning: Vi har i vår undersökning bara träffat kunder och återförsäljare i Västsverige. Det skulle vara intressant att se en liknade undersökning ske i någon annan del i Sveriges avlånga land för att se vad resultatet blir där. Även en undersökning utomlands till exempel på den så viktiga amerikanska marknaden hade varit intressant att läsa.

Nyckelord: Saab, strategisk ekonomi- och verksamhetsstyrning, positionering, varumärke.



Förord

Detta är en D-uppsats på 10 poäng i ämnet strategisk ekonomistyrning vid handelshögskolan i Göteborg.

Inledningsvis skulle vi vilja tacka de personer som hjälpt oss vid genomförandet av denna uppsats, utan dessa personer skulle denna uppsats inte varit möjlig att genomföra. Vill också tacka alla inblandade personer för ett trevligt bemötande och vi önskar samtliga inblandade lycka till i framtiden med deras verksamheter. Vi vill här slutligen även tacka vår handledare Ingemar Claesson för hans hjälp att ledsaga oss genom denna magisteruppsats. Tack även till alla de personer som hjälpt oss med korrekturläsningen av uppsatsen.

Göteborg den 10 februari 2006

Bäckman Janne

Jacobsson Johan

Wallin Marcus



Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Frågeställning	3
1.3.1 Delfrågor	4
1.3.2 Huvudfråga	4
1.4 Syfte	4
1.5 Målgrupp	4
1.6 Avgränsningar	4
1.7 Disposition	5
2. Metoddiskussion	6
2.1 Vetenskapligt förhållningssätt	6
2.2 Vetenskaplig ansats	6
2.3 Vetenskapligt angreppssätt	7
2.4 Forskningsstrategi	8
2.5 Datainsamling	8
2.5.1 Val av sekundärdata	9
2.5.2 Val av primärdata	9
2.6 Giltighet i uppsatsen	10
2.6.1 Inre validitet	10
2.6.2 Yttre validitet	10
2.6.3 Reliabilitet	10
2.6.4 Giltighet	11
2.6.5 Relevans	11
2.7 Fallstudie	11
3. Teoretisk referensram	13
3.1 Varumärke	13
3.1.1 Varumärkesidentitet & Image	14
3.1.2 Brand Equity	15
3.2 Positionering	17
3.2.1 Positioneringstriangeln	17
3.2.2 Positioneringsfällan	20
3.2.3 Varumärkets positionering	21
3.2.4 Intern kommunikation	22
3.4 Företagsbeskrivning Saab automobile	23
4. Empiri	24
4.1 Seminariet med Saab automobiles VD Jan Åke Jonsson	24
4.2 Matts Carlsson	25
4.3 Saab	27
4.4 Återförsäljarna	33



4.5 Saabs kunder	35
5. <i>Analys</i>	36
5.1 Varumärket	36
5.1.1 Varumärkets identitet	36
5.1.2 Brand Equity	37
5.2 Positionering	37
5.2.1 Marknadsposition	37
5.2.2 Mental position.....	38
5.2.3 Resursposition	38
5.2.4 Positioneringsfällan	38
5.2.5 Varumärkes positionering	39
6. <i>Slutsats och diskussion</i>	41
6.1 Slutsats	41
6.1.1 Hur positioneras Saabs varumärke?	41
6.1.2 Varför ser Saabs strategiska position ut på detta sätt?.....	42
6.1.3 Hur uppfattar Saabs kunder företagets strategiska position?	42
6.1.4 Vad är Saabs strategiska position?	43
6.2 Avslutande diskussion	43
6.2.1 Think different move your mind	43
6.2.2 Differentiering med hjälp av återförsäljarna	44
6.2.3 Omsorg för miljö och säkerhet	44
6.2.4 Fler produkter	45
6.2.5 Trollhättans vara eller icke vara	45
6.2.6 Subjektiva positioneringsegenskaper	46
7. <i>Uppsatsens bidrag</i>	48
7.1 Kunskapsbidrag	48
7.2 Förslag till fortsatt forskning.....	48
7.3 Osäkerhetsfaktorer	49
8. <i>Källförteckning</i>	50
8.1 Litteratur	50
8.2 Artiklar	51
8.3 Internet	52
8.4 Intervjuer.....	53
<i>Bilagor</i>	54
I. Begreppsordlista.....	54
II. Intervjuguide.....	55
Intervjufrågor till bilanalytiker Matts Carlsson	55
Intervjufrågor till Saab automobile	56
Intervjufrågor till Saabs återförsäljare	57
Intervjufrågor till Saabs kunder	58

Figurförteckning:

Figur 1 – Positioneringstriangeln (Melin, 1999)	18
Figur 2 – De tre basstrategierna (Porter, 2004)	19



1. Inledning

Följande kapitel behandlar bakgrunden till vår studie. Denna leder sedan in läsaren till vår problemdiskussion och syftet med studien. Vi beskriver vidare hur vi valt att avgränsa arbetet och definierar grundläggande begrepp vars betydelse och innebörd är viktig att läsaren känner till redan i ett tidigt skede. Vi förklarar vilka intressenterna till studien kan tänkas vara och avslutar inledningskapitlet med att beskriva hur studiens disposition ser ut.

1.1 Bakgrund

Nya aktörer på nya marknader ökar konkurrensen inom ett flertal olika branscher och bilindustrin är absolut inget undantag. Japanska biltillverkare sågs tidigare som tillverkare med låg kvalitet till ett lågt pris, men idag står de snarare för hög kvalitet men fortfarande till ett lågt pris. Toyota är den biltillverkare som under ett flertal år toppat listan över flest antal nöjda kunder (Toyota Centers hemsida, 2005). Toyota är enligt Sveriges bilprovningens statistik också den biltillverkaren med minst antal fel vid besiktningar i Sverige, vilket tydligt visar på den ökade kvalitén (Sveriges bilprovningens hemsida, 2005). Då biltillverkarna från Japan och andra länder gör det möjligt för kunder världen över att köpa nya bilar till avsevärt lägre pris än vad de gamla traditionella biltillverkarna, såsom BMW, Volvo, Saab, Ford med flera, kan erbjuda har det uppstått en stenhård konkurrens om kunderna inom bilbranschen.

Detta är något som även de svenska biltillverkarna har fått känna av och Saab automobile är en av dem, med vikande lönsamhet och försämrat resultat. År 2000 gick amerikanska General Motors, GM in och förvärvade majoriteten av aktierna i Saab automobile (Karlsson, 2003). Många trodde att Saab nu skulle få det så efterlängtade finansiella tillskotten som behövdes för att vända den mörka trenden som företaget befann sig i. Trots att GM nu under ett flertal år har ”pumpat” in miljoner i Saab automobile har företaget fortsatt att tappa marknadsandelar och även efter uppköpet fortsatt att visat upp ”röda” siffror i resultaträkningen. (TT Nyhetsbanken, 2005) Så sent som för cirka ett år sedan kom ytterligare ett bakslag för Saab Sverige då man förlorade kampen att få tillverka nästa generation av mellanklassbilen 9-3 i Sverige och Trollhättan. Istället kommer denna att börja produceras i Opels fabrik i Rüsselsheim, Tyskland. (TT Nyhetsbanken, 2005)

Den tuffa konkurrensen inom bilindustrin medför att den strategiska verksamhetsstyrningen i allmänhet och den strategiska positioneringen i synnerhet är otroligt viktig. Det gäller som biltillverkare att hela tiden hålla kontroll på företagets konkurrenter och hitta företagets unika position och dess konkurrensfördelar. Det är viktigt att skapa sig ett varumärke till vilket kunderna får en positiv association. Det gör att företaget kan behålla sina befintliga kunder men förhoppningsvis även locka till sig nya. Lyckas företaget inte med denna differentiering så riskerar de att försvinna i mängden bland biltillverkarna och förbli olönsamma. Eller som Harvardprofessorn Michael Porter uttrycker det företaget riskerar att bli ”stuck in the middle” (Porter, 1996).



1.2 Problemdiskussion

Forskning redovisar allt oftare om hur viktigt det är med en tydlig position på den marknad man befinner sig. Det räcker inte längre med att bara fokusera på den inre effektiviteten i företaget. Image, segment, position och konkurrensfördelar är begrepp som blir allt påtagligare och användbara. (Porter, 1996) Detta är något som är extra tydligt i bilbranschen där konkurrensen är stenhård och många aktörer inom fordonsindustrin slåss om samma kundsegment. (Karlsson, 2003)

Kritiska skribenter påstår att den svenska biltillverkaren Saab inte har någon tydlig position och menar vidare att då man inte har en tydlig position i dagens bilindustri är man snart död som biltillverkare. (Dagens Media Sverige, 2004)

Saabs konkurrenter har tydliga positioner. Volvo är den säkra svenska kvalitetsbilen. BMW är den tyska lyxsportbilen, rolig bakom ratten, the ultimate driving machine. Peugeot mest "lull-lull" för pengarna, små fina rallybilar. Köper man Audi får man mest fyrhjulsdraft för pengarna. Toyota ses som Japansk tysk. Volkswagen däremot ses som Tysk japan. Skoda är mycket bil för pengarna. Hyundai är grå fattigmans-Toyota och så här kan man fortsätta att placera in tillverkarna i tydliga positioner. (Dagens Media Sverige, 2004) Mot ovanstående resonemang kan man fråga sig var Saab befinner sig och vad Saab betyder för kunden?

Saab som är en relativt liten biltillverkare är därmed i extra stort behov av en tydlig position på varumärkeskartan. Detta har dock inte Saab i dagsläget, anser kritikerna (Dagens Media Sverige, 2004). Saabs kommunikation talar om att flytta tankarna, budskapet fylls med generiskt flum som snabbt distanserar målgruppen från produkten. Detta kan vara bra om man som i Saabs fall inte har så många olika modeller att visa upp och sälja. Detta är också vad Saab och ägaren GM främst får kritik för. Frågan som ställs då är: Om modellerna är få och inte infriar löftet, varför använda miljoner kronor på att bygga ett märke som signalerar innovation och utveckling? Hade det inte varit bättre att sträva efter att sälja de modeller som finns? Från move your mind till Sell some Cars. Kritiker menar vidare att Saab är ett bra exempel på hur man vanvårdar ett varumärke. (Dagens Media Sverige, 2004) Man kan ställa sig frågan om det inte varit bättre att investera i att lysa igenom Saab internt, skapa mål och bygga upp självförtroendet det vill säga analysera företagets möjligheter att skapa konkurrensfördelar och därmed en tydlig och framgångsrik position? (Porter, 1996)

Ur ett företagsstrategiskt perspektiv är det i bilbranschen oerhört viktigt att ha en tydlig affärsidé. I dagens globaliserade affärsstruktur måste man som biltillverkare kundanpassa sig i den grad att kunden inte tvivlar på varumärkets innebörd. Vikten av varumärkets betydelse är påtaglig och samtidigt som varumärket måste stå för något utmärkande måste det även konstant utvecklas genom produktutveckling och distribution. Att enbart marknadsföra bilmodeller skapar inte ett varumärke utan snarare enbart kommunicerar det. I bilbranschen är det i dagsläget allt vanligare att varumärket inriktas på att skapa komplicerade funktioner eller egenskaper som differentierar det och stärker dess betydelse i kundens medvetande. (Karlsson 2003)



Saabs försäljning har under de senaste åren minskat på merparten av de marknader företaget befinner sig på och den svenska är inget undantag (bilsweden.se, 2005). Vad beror detta på? Är det möjligtvis så att Saab är ”stuck in the middle” som Harvardprofessorn Michael Porter (1996) uttrycker det? Saab har lagt stor vikt vid att effektivisera sin produktion, men trots detta gör man år efter år katastrofala resultat (TT Nyhetsbanken, 2005). Beror detta på den nuvarande strategiska positionen som företaget intagit, eller är det till och med så som kritikerna säger, att Saab inte har någon position överhuvudtaget? Porter (1996) hävdar i sin artikel, ”What is strategy”, att det inte enbart räcker med god inre effektivitet för att bli framgångsrik, utan att det krävs en kombination av strategi och effektivitet. En annan intressant fråga man kan ställa sig är om Saabs kunder uppfattar företagets position på samma sätt som Saab själva gör? Har Saab lyckats med att kommunicera ut sin strategi och position av varumärket och varför har det i sådana fall inte lyckats att tydligt positionera sig på marknaden? Jeffrey J Fox (2002) skriver i sin bok, att hitta och behålla kunder, att ett företag aldrig, aldrig får glömma, att ta reda på vad den potentiella kunden söker. Fox (2002) menar vidare att det är av yttersta vikt att företaget förbereder sig noga och får kunden att uppfatta företagets produkt på samma sätt som företaget själv vill att kunden skall uppfatta produkten, eller som författaren skämtsamt skriver:

Det gäller att förbereda sig noga, nej, ytterst noga, att undanröja alla distraktioner, ta själv bästa platsen på krogen så att kunden tittar på dig, inte på utsikten...

Är det kanske så att Saab inte har tagit den bästa platsen på ”krogen” så att deras kunder inte kan se dem, eller är det så att Saab och dess kunder har olika uppfattningar om vilken den bästa platsen är och därför inte ser varandra?

Frågan kvarstår även hur länge GM är beredd att täcka upp för Saabs årliga förluster. GM är världens största personbilstillverkare men har i dagsläget finansiella problem med en minskad efterfråga på sina bilmodeller. Ett tydligt positionerat varumärke är en förutsättning för att överleva i branschen, vilket även Jack Trout, fadern av begreppet positionering, har tagit upp. Trout uppmärksammade Saabs problem redan 1995 då han skrev att Saab saknade en tydlig positioneringsidé och är i desperat behov av en sådan. Vidare menar Trout att Saab saknar ett särskiljande märkeskoncept och att företaget behöver hjälp med sin strategi om de skall överleva på den globala marknaden. (Trout, 2005)

1.3 Frågeställning

Att undersöka bakgrunden kring Saab automobiles strategiska ekonomistyrning, kommer att kunna leda fram till en innehållsrik uppsats samt förhoppningsvis en kartläggning av hur Saab utformar delar av sin strategi. Det resonemang som vi hittills har fört gör att följande problemformulering och syfte kommer att vara utgångspunkten för denna uppsats. Våra frågeställningar är uppbyggda av tre delfrågor som är tänkta att leda fram till en huvudfråga. För att kunna ge ett bra svar på huvudfrågan krävs att delfrågorna har besvarats på ett adekvat sätt. Våra delfrågor, huvudfråga och syfte lyder som följer.



1.3.1 Delfrågor

Hur positioneras Saabs varumärke?

Varför ser Saab automobiles strategiska position ut på detta sätt?

Hur uppfattar Saab automobiles kunder företagets strategiska position?

1.3.2 Huvudfråga

Vad har Saab automobile för strategisk position?

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att beskriva Saab automobiles strategiska position samt att påvisa om kunderna uppfattar denna position ur företagets synvinkel på ett enhetligt sätt. Studien ämnar inte leda till att lösa ett specifikt problem utan istället till att försöka kartlägga ett område där forskningen har varit begränsad.

1.5 Målgrupp

Denna uppsats riktar sig i första hand till ekonomiintresserade, eventuellt med ett speciellt intresse för bilindustrin och Saab automobile. Vi tror dock även att andra personer med endast intresse för strategisk positionering och ekonomistyrning i stort kan finna uppsatsen läsvärd och intressant.

Eftersom studien är på magisternivå krävs det att det finns ett djup i den teoretiska referensramen. Det gör att vissa delar av arbetet förmodligen kräver att läsaren har vissa grundläggande förkunskaper inom företagsekonomi och behärskar den terminologi som finns inom området. För att underlätta för såväl novis som experten finns dock en begreppsordlista bifogad (Se bilaga 1).

1.6 Avgränsningar

Den första avgränsningen vi har gjort är att bara beskriva hur Saab positionerar sig på den svenska marknaden. Vi har även avgränsat oss geografiskt och bara träffat återförsäljare i Västsverige.

Den andra avgränsningen vi har valt att göra är inom ämnet strategisk ekonomistyrning och där valt att inrikta oss på varumärkets betydelse och positioneringsteori.

Vi har även valt att inte studera hur Saab automobiles ekonomiska situation har påverkats av deras position eller vice versa, utan fokus ligger istället på att kartlägga hur varumärket positioneras utifrån teori och empiri.



1.7 Disposition

Nedan beskriver vi hur vår kapitelindelning ser ut för studien. Kapitelindelningens struktur ser ut som den gör för att lyfta fram innehållet på ett överskådligt och lättförståeligt sätt.

Kapitel 1 – Ger läsaren en introduktion i ämnet som vi avser att behandla i vår studie. Vi ger en bakgrund till varför vi finner att ämnet är intressant, vilka problem som vi funnit inom ramen för studien och hur vi valt att definiera vår problemformulering. Vidare redogör vi för studiens syfte, vilka avgränsningar som gjorts. Avslutningsvis presenterar vi vilka intressenter uppsatsen vänder sig till.

Kapitel 2 – Innehåller metoddiskussionen där vi redogör för tillvägagångssättet i studien. Kapitlet innehåller även underlag för en kritisk granskning av metoden.

Kapitel 3 – Här redogör vi för de teoretiska fakta som vi anser relevant för studien. Detta blir sedan vår teoretiska referensram. Ämnen som behandlas är bland annat varumärkets betydelse samt begreppet positionering.

Kapitel 4 – Här presenteras det empiriska resultatet från fordonsanalytikern, Saab centralt, återförsäljarna och kunderna.

Kapitel 5 – I detta kapitel analyserar vi vår tidigare insamlad referensram med det empiriska materialet från intervjuernas delfrågor. Vi kopplar ihop det empiriska materialet med den teoretiska referensramen.

Kapitel 6 – Består av de slutsatser som vi kommit fram till i studien samt ett avslutande avsnitt bestående av en diskussion med våra egna tankar och funderingar.

Kapitel 7 – I detta kapitel utvärderar vi studien och för en diskussion kring dess validitet och reliabilitet. Kapitlet avslutas med förslag kring fortsatt forskning.

Kapitel 8 – Källförteckningen.

2. Metoddiskussion

I detta kapitel redogör vi för tillvägagångssättet vid framställningen av vår magisteruppsats. Detta innebär att vi kommer presentera, motivera samt kritisera vårt metodologiska ställningstagande för undersökningen. Vi redogör även för informationens tillförlitlighet genom en källkritisk diskussion.

2.1 Vetenskapligt förhållningssätt

Inom den samhällsvetenskapliga forskningen har det vuxit fram olika forskningstraditioner eller vetenskapliga synsätt. De två dominerande är det positivistiska och det hermeneutiska. (Patel & Davidsson, 1994) Det hermeneutiska synsättet är det synsätt som vi har använt oss av under uppsatsprocessen. Vi bygger vårt forskningsarbete på en empirisk studie av ett antal personer som vi anser är väl insatta i bilindustrin och Saab automobile. Vi har lagt en stor vikt vid att hålla oss så objektiva som möjligt, vilket är en förutsättning i det hermeneutiska synsättet (Patel & Davidsson, 1994). Det hermeneutiska förhållningssättet gör att vår ansats är induktiv och vår undersökningsmetod kvalitativ.

Hermeneutik betyder läran om tolkning. Inom teologi, rättsvetenskap och klassisk filologi har hermeneutik uppfattats som ett antal regler som gör det möjligt att tolka en text på bästa möjliga sätt. (Nationalencyklopedin, 2005)

Det innebär att forskare med detta synsätt studerar, tolkar och försöker förstå de beståndsdelar som utgör en text, för att på så sätt skapa sig en helhetsbild av texten. Denna helhetsbild används sedan för att bättre kunna förstå de olika beståndsdelarna och sätta dem i ett sammanhang. När väl förståelsen för beståndsdelarna ytterligare ökar så kan det finnas behov av att revidera helhetsbilden. På så sätt byggs en ny helhetsbild upp och nya ansatser görs för att öka förståelsen för beståndsdelarna. På detta sätt uppstår det en spiral, vars uppgift blir att ständigt förbättra forskarens förståelse för såväl helheten som beståndsdelarna i en text. (Patel & Davidsson, 1994)

I början av uppsatsprocessen valde vi att studera och tolka, det av oss utvalda teoretiska materialet inom området. Det gjorde vi för att försöka skapa oss en gedigen kunskapsplattform att stå på inför den fortsatta forskningen. Genomgången av det teoretiska materialet kompletterades senare av empiriska undersökningar i form av personliga intervjuer med personer som är högst aktuella inom området som vi valt att studera. Dessa personer har på ett eller annat sätt, och i varierande grad, kommit i kontakt med Saab automobiles strategiska situation.

2.2 Vetenskaplig ansats

Det finns två ansatser som beskriver tillvägagångssätt, utifrån vilka forskare kan dra vetenskapliga slutsatser. Dessa två ansatser är deduktion, bevisföringens väg, och induktion, upptäckens väg. Deduktion och induktion anger alltså två alternativa arbetssätt som teoriproduktion kan bedrivas på. Försöker forskaren skapa en meningsstruktur utifrån ett samspel mellan induktion och deduktion så kallas det för abduktion. (Andersen, 1998)



Vi har i vår studie valt att utgå från det induktiva angreppssättet för att komma fram till våra slutsatser. Genom att arbeta induktivt lägger forskaren tyngdpunkten på den empiriska informationen. Till skillnad mot ett deduktivt arbetssätt, som kännetecknas av att forskaren ur allmänna principer och befintliga teorier drar sina slutsatser, så formulerar forskaren en teori utefter empirin. Det går även att studera forskningsobjekt utan att först ha förankrat undersökningen i en tidigare vedertagen teori. (Patel & Davidsson, 1994)

Induktion är följaktligen när vi utifrån en enskild händelse sluter oss till en princip eller en generell lagbundenhet. Vi utgår från empiri för att nå generella kunskaper om teorin. (Andersen, 1998) Detta är vanligt vid undersökningar av det slag som vi har genomfört. Alltså att på basis av några få väl insatta personers inställning och erfarenhet av Saab automobiles strategiska ekonomistyrning och hur denna har påverkat företaget så har vi kommit fram till generell kunskap inom ämnet.

2.3 Vetenskapligt angreppssätt

Det går att urskilja två olika angreppssätt; det kvantitativa och det kvalitativa. Dessa två metoder handlar primärt om hur forskaren samlar in och bearbetar data. (Andersen, 1998)

Vi har valt att genomföra en kvalitativ studie. Kvalitativa metoder innebär att forskaren går på djupet med riklig information inom få undersökningsenheter. För att observera verkligheten använder forskaren sig av ett osystematiskt angreppssätt och denna intresserar sig för det unika istället för det gemensamma. Till skillnad från den kvantitativa metoden är den kvalitativa inte lika formaliserad och strukturerad, vilket ger mer utrymme för nytänkande och bearbetning utav mer komplexa problem. (Holme & Solvang, 1997)

Vid användning av kvalitativa metoder intresserar forskaren sig även för sammanhang och strukturer. Forskaren beskriver den observerade verkligheten och försöker förstå denna. Tvärtemot kvantitativa metoder är ett utmärkande drag för kvalitativa metoder att det finns en ”jag-du-relation” mellan forskaren och den undersökte. Kvalitativa studier kommer närmare undersökningsobjektet än kvantitativa studier. (Holme & Solvang, 1997)

Vi har använt oss av en kvalitativ studie. Att vi använder en kvalitativ studie bygger vi på två saker. Den första är att vid en kvalitativ studie går det att komma närmre undersökningsobjektet. Genom detta tror vi att vi kommer att få en bra bild av den verklighet vi vill studera. Det andra faktum som gör att vi använder oss av en kvalitativ studie är att vi studerat ett begränsat antal objekt, i vårt fall ett antal väl insatta personer i Saab automobile samt dess kundgrupp och gått dem in på djupet. Valet grundar sig också på att vi inte tror det går att få fram den informationen om strategier hos Saab genom en kvantitativ studie med hjälp av till exempel en enkätundersökning till ett stort antal personer.

Vi har valt att genomföra studien med hjälp av intervjuer. främst av den anledningen att vi då får relativt stor kontroll över intervjusituationen samt att vi har möjlighet att ställa



mer komplicerade frågor. Vi har också möjligheten att ställa följdfrågor och förklara eventuella oklarheter vilket gör det lättare för oss att sedan analysera resultatet. (Christensen et al, 2001)

Intervjuerna har resulterat i stora mängder data som vi sedan sorterat för att få ut den, för vår undersökning, relevanta informationen. Vi har dokumenterat våra intervjuer genom inspelningar och för uppsatsen måste vi översätta det sagda till skriftspråk utan att förvränga innebörden i det som sades. För att undvika alltför stora subjektiva tolkningar, vilken kan vara risken inom hermeneutik, medverkade vi alla tre vid samtliga intervjuer. Vidare för att säkerställa att vår egen tolkning är i överensstämmelse med vad den intervjuade hade för avsikt att förmedla översänder vi en sammanställd tolkning för godkännande till denne. Detta ger en god kvalitet av informationen gällande reliabiliteten. Det positiva med intervjuer med personlig kontakt är de diskussioner som kan komma tillstånd. Detta ger forskaren en god inblick och möjlighet till en bättre helhetstolkning jämfört med exempelvis en undersökning baserad på enbart telefon- eller skriftliga intervjuer.

Med vår studie vill vi skapa en djupare förståelse för det problemområde vi studerar. Kunskapssyftet kommer primärt vara ”förstående”, inte ”förklarande”. Holme och Solvang (1997) menar att den kvalitativa metoden syftar till just förståelse.

2.4 Forskningsstrategi

Vid valet av forskningsstrategi finns det tre olika ansatser att välja mellan: explorativ, deskriptiv och hypotesprövande (Patel & Davidsson, 1994).

Den ansats vår studie har följt är deskriptiv, förklarande. Vid deskriptiva undersökningar eller beskrivande undersökningar som det också kallas utgår forskaren från tidigare redan befintlig kunskap som har systematiserats i modeller. Vi utgår i vår studie ifrån modeller och redan befintlig kunskap om bland annat varumärkesstrategier och positioneringsstrategier hos traditionella företag. Med denna teori som stöd har vi sedan beskrivit vår händelse, alltså den strategiska positioneringen hos Saab Automobil, och på så sätt skapat ny teori. I deskriptiva undersökningar används oftast bara en teknik för att samla in information och för vår studie har vi nästan uteslutande använt oss av intervjuer för att samla in data. Vi har dock även, om än begränsat, använt oss av skriftligt material, såsom verksamhetsberättelsen från Saab automobile, samt information från hemsidor. Vidare har vi varit på ett seminarium med Saab automobiles VD Jan Åke Jonsson där vi även ställde några kompletterande frågor om Saabs varumärke och position.

2.5 Datainsamling

Det finns två olika typer av data, primärdata och sekundärdata. Sekundärdata är tidigare skrivet och publicerat material som exempelvis befintlig statistik, litteratur och tidigare gjorda undersökningar (Holme & Solvang, 1997).

Data som samlas in för det aktuella ändamålet kallas för primärdata. Denna insamling kan ske på två olika sätt. Detta kan ske antingen genom observationsmetoder eller



genom frågemetoder. Med observationsmetoder menas att forskaren undersöker själv samt med egna ögon betraktar det skeende man är intresserad av att studera. Frågemetoden däremot går ut på att forskaren ställer frågor till den som skall lämna informationen. Detta kan ske genom till exempel enkäter eller genom intervjuer (Holme & Solvang, 1997).

Vi har valt att använda oss av både primär- och sekundärdata. Vi tror att denna kombination är ett måste för att uppnå bästa tänkbara resultat. Vårt fokus har dock legat på insamling och användning av primärdata då vi anser detta är viktigast för vår uppsats.

2.5.1 Val av sekundärdata

Vi har valt att införskaffa våra sekundärdata genom att studera relevant litteratur samt diverse tidskrifter som avser att berika vårt arbete. Vi fann det nödvändigt då det är en stor grund för vår teoretiska referensram och då vi inte är fullärda inom området. Sekundärdata har vi fått fram genom att bland annat söka på Göteborgs ekonomiska biblioteks kataloger för databaser, google, tidigare skrivna uppsatser samt på Saabs hemsida. Andra databaser vi sökt i är Affärsdata, artikelsök och mediearkivet.

2.5.2 Val av primärdata

Våra primärdata har vi valt att insamla genom frågemetoden, där vi uteslutande använde oss av intervjuer. Vi ansåg att observationsmetoden inte var lämplig att användas i vår studie.

Vi har valt intervjuer för att detta är ett bra sätt att ta reda på saker som inte direkt kan iakttas. Intervjuer kan variera stort både vad det gäller struktur och standardisering av frågor (Lundahl & Skärvad, 1999). Några olika exempel på intervjuer är telefonintervjuer, personliga intervjuer och gruppintervju. (Dalrymple et al, 2004) Vi har använt oss av personliga intervjuer.

De respondenter vi har intervjuat är:

Fordonsanalytiker

Matts Carlsson

Saab automobile

Erik Fröström, (Regionchef GM Norden)

Joachim Lind, (Manager Saab retail experience)

Simon Padian, (Saab brand design chief)

Jan Åke Jonsson, (VD Saab automobile AB)

Saab återförsäljare

Lars Kopp (Bröderna Larsson, Alingsås)

Mikael Larsson (Ana Trollhättan AB, Trollhättan)

Mikael Persson (Lerums bil, Partille)

Niklas Svan (Bekö bil, Göteborg)

Örjan Sjölin (Gustaf E. Bil, Skövde)



40 stycken Saab kunder

Samtliga intervjuer genomfördes hos de återförsäljare vi besökte och urvalet bestod av både män och kvinnor från åldern 25 till 65 år som äger eller har ägt en Saab.

Respondenterna som vi träffat vid Saab automobile och Saabs återförsäljare är noga utvald av oss efter diskussioner med Saab automobile och återförsäljaren om vem som har den bästa insikten i Saabs strategiska position.

Saabs kunder är utvalda genom att vi innan intervjun genomfördes frågade respondenten om han/hon ägde eller någonsin ägt en Saab för att få tag i relevanta personer. Hade inte personen gjort detta genomfördes inte intervjun.

2.6 Giltighet i uppsatsen

2.6.1 Inre validitet

Inre validitet handlar om att forskaren undersöker rätt saker för att få reda på den relevanta informationen som kan hjälpa forskaren att svara på sin frågeställning. Undersöker vi inte rätt saker kommer vi inte heller få ett giltigt slutresultat (Andersen, 1998). För att få en hög inre validitet har vi satt oss väl in i det teoretiska materialet vi arbetat fram, vilket har gjort att vi blivit väl införstådda med detta material. På detta sätt har vi kunnat ställa relevanta intervjufrågor till våra studieobjekt och genom detta erhållit användbar information från dessa.

2.6.2 Yttre validitet

Yttre validitet behandlar överensstämmelsen mellan den valda indikatorn, till exempel svaren på en intervju, och det förhållande som undersöks. Yttre validitet handlar även om huruvida resultaten från en viss undersökning kan tillämpas även i andra situationer än den undersökta, det vill säga hur pass generaliserbara resultaten från undersökningen utfaller. (Merriam, 1994)

För att förbättra den yttre validiteten har vi valt att göra personliga intervjuer med studieobjekten för att på så sätt kunna vara närvarande och förklara våra frågor om det skulle vara några oklarheter i dessa så att man får så sanningsenliga svar som möjligt från respondenten.

Vad gäller generalisering tror vi att det kan finnas en begränsning då vi bara träffat ett fåtal personer och hört deras syn på Saab automobiles strategiska position. Vi tror dock att dessa personer är väl insatta av att vårt resultat är ett viktigt bidrag till ett område där all ny kunskap ökar förståelsen inom vad vi upplever är Saabs problematik.

2.6.3 Reliabilitet

Reliabilitet handlar om i vilken utsträckning undersökningens resultat blir densamma om undersökningen och dess forskningsmetod upprepas. Detta kan vara svårt att uppnå i vissa fall då världen ändrar sig från dag till dag (Merriam, 1994). Genom att arbeta med förutbestämda intervjufrågor som är anpassade för intervjuobjekten finns i alla fall möjligheten till att göra samma undersökning vid ett senare tillfälle.



Reliabilitet handlar även om hur noggranna vi som forskare är när vi granskar informationen som framkommer (Merriam, 1994). För att öka reliabiliteten har vi valt att spela in våra intervjuer på band för att i efterhand kunna lyssna ordagrant på vad som sagts vid intervjun. Detta är en fördel så att inte forskarens egna värderingar och egna minne spelar in i sammanställningen av empirin.

2.6.4 Giltighet

För att uppnå en hög giltighet måste en sådan kvantitet av data ha insamlats att den utvecklade teorin täcker tillräckligt många kvalitéer hos det fenomen som studeras. (Johansson & Lindfors 1993)

Vi tror genom att intervjuat de utvalda personerna kommer detta ge oss en hög giltighet då dessa personer är utvalda av oss på grund av deras erfarenhet inom området och gedigna kompetens gällande bilindustrin och Saab automobile. För att ytterligare stärka giltigheten i uppsatsen har vi även valt att skicka ut ett utkast av vår uppsats till de utvalda intervjuobjekten. Detta för att personerna som deltagit i studien skall kunna ha möjligheten att påpeka eventuella fel eller missförstånd i uppsatsen innan den går i tryck.

Vi anser dock att en faktor som skulle kunna bidra till en minska giltighet i uppsatsen är antalet intervjuade kunder. Utifrån antalet kan det vara svårt att dra generella slutsatser, men då svaren var relativt samstämmiga tror vi därför vårt resultat reflekterar verkligheten.

2.6.5 Relevans

Huruvida den kartläggning som vi producerar i denna uppsats kommer att vara användbar i praktiken, tror vi inte kommer verifieras förrän Saab automobile tar del av vår uppsats och provar dess teorier i sin verksamhet. För enligt Johansson och Lindfors (1993) kommer teorins praktiska användbarhet att bestämmas av dess tillämpbarhet vid praktiskt handlande.

2.7 Fallstudie

Med en fallstudie menas en undersökning som omfattar ett eller ett fåtal fall, till exempel företag eller branscher, vilka studeras mera detaljerat och i flera dimensioner. Andra utmärkande drag för fallstudier är att de observationer som görs ofta är mindre strukturerade. Metoden att arbeta utifrån växer oftast fram efterhand (Lundahl & Skärvad, 1999).

Fallstudien är inget nytt område för metodstudier utan har använts under lång tid inom naturvetenskapliga ämnen som biologi och kemi, då man koncentrerat sig på att finna samband mellan olika variabler. Metoden har även inom ekonomi- och organisationsforskning nyttjats då fallstudier utgör underlag för analyser av exempelvis beslutsprocesser i företag (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 2001). En fallstudie kan enligt Wiedersheim-Paul och Eriksson (2001) användas i fyra sammanhang. Dessa är; som illustration då man vill förtydliga något vilket kan liknas vid en pedagogisk funktion. Som hjälpmedel att skapa hypoteser är ett annat sammanhang där Wiedersheim-Paul och Eriksson (2001) menar att undersökningen blir mer konstruktiv och man önskar att skaffa sig en ny infallsvinkel på området man studerar. Det tredje



sammanhanget är; som metod vid aktionsforskning/förändringsarbete där Wiedersheim-Paul och Eriksson menar att man måste bygga sig en ingående kunskap om organisationen för att förstå dess utveckling. Inom detta sammanhang är det även ibland viktigare att hellre söka en förståelse än ett orsakssamband. Ett sista sammanhang för fallstudier utgörs av hjälpmedel för att skapa ny teori. Detta arbetssätt bygger enligt Wiedersheim-Paul och Eriksson (2001) på Glaser och Strauss (1967) metod att genom en successiv jämförelse med nya och studerade objekt bygga sig en ny teori. Vår undersökning ämnar sig främst skapa en större förståelse för hur företaget positionerar sig samt att jämföra denna med kundens associationer. Vi ämnar även studera Saabs nuvarande position på den svenska marknaden utifrån våra sekundärdata.

Då syftet med vår uppsats är att beskriva Saab automobils strategiska position anser vi det nödvändigt att genomföra en fallstudie på företaget. Detta då vårt syfte inte är att beskriva hela verksamheten, utan i vårt fall inriktat oss på deras strategiska positionering för den svenska marknaden. Vi är medvetna om att fallstudier kan ha brister såsom att de inte kan bli underlag till generaliseringar samt att det kan vara svårt för forskare att ha en objektiv hållning. Vi håller dock inte med om detta i vårt fall. För det första gör vi inga direkta tolkningar utan beskriver hur det faktiskt ser ut och för det andra tror vi att vi till viss del kan göras generaliseringar utifrån våra slutsatser. Anledningen till detta är att våra valda undersökningsobjekt, trots det något ringa antalet ändå representerar ett stort kunnande inom vårt valda forskningsområde.



3. Teoretisk referensram

I detta kapitel kommer vi att presentera aktuella referensramar till valt ämne. Kapitlet inleds med teori om varumärke följt av begreppet positionering. Vi avslutar kapitlet med en företagsbeskrivning av Saab automobile.

3.1 Varumärke

Dagens företagsklimat präglas bland annat av att större fokus ligger i att tillgodose kundens behov som begär mer av producenter och återförsäljare. Kunden är kräsen och samtidigt som verksamheten strävar efter att maximera det värde som skapas för kunden har konkurrensen generellt ökat. Att bemästra innovation och förnyelse är egenskaper som i många branscher är ett måste för att inte slås ut från marknaden eller bli omsprungna av konkurrenter. Företagsklimatet ställer höga krav på att företagsledare kan anpassa sin organisation och bli tydlig i sitt budskap till kunden. (Knox, 2004)

Många av dagens framgångsrika företag är organisationer som lyckats väl i att positionera sitt varumärke. De säljer inte längre bara bilar, datorer eller läsk utan av största betydelse är det varumärke som ligger bakom produkten eller tjänsten. Varumärket berättar inte enbart vad för typ av produkt som säljs utan begreppet talar i många fall även om hur produkten är gjord vilket kan ses som en form av kvalitetsgaranti. (Lagergren, 1998)

Att ha ett starkt varumärke beskrivs bland annat av Aaker (1991) som att konsumenten har hög kännedom om varumärkets produkt eller tjänst samt att kunden har många positiva associationer till det. Kapferer (1997) betonar att ett varumärke kontinuerligt måste stärkas genom att ha en klar och tydlig identitet. Genom att investera i och stärka varumärket skapas en hög varumärkeslojalitet som tydliggör konsumentens handlande och stimulerar företag att attrahera nya kunder. En hög varumärkeslojalitet gör även att företag oftast kan sänka sina marknadsföringskostnader samt att de lättare kan agera vid hot från utomstående konkurrenter då kunden i större utsträckning vet vad deras varumärke står för.

Kotler et. al. (1999) menar att varumärket är så mycket mer än ett varunamn, produkt och en logotyp. Begreppet varumärke har fått en mycket viktigare roll att spela då man exempelvis talar om dess identitet och image. Varumärket har integrerats i många verksamheter som en av de viktigaste tillgångar för företag och även om varumärket ses som en immateriell tillgång värdesätter man det högt genom att investera stora pengar i dess betydelse och beståndsdelar (Knox, 2004). Ett tydligt exempel på att varumärket har fått en allt större betydelse är försäljning och värdering av företag. Även om företags substans i form av till exempel anläggningstillgångar är lågt kan företagets prislapp bli högt på grund av ett väl inarbetat varumärke. Urde (1994) menar att varumärket fått så stor betydelse och han anser att företag borde utgå från sitt varumärke när man formulerar sin strategi och att ett etablerat varumärke har större möjligheter att konkurrera på marknaden och nå en högre lönsamhet eftersom handeln blivit så pass varumärkesorienterad. Miller (2001) menar vidare att konsumenten ofta köper produkter utifrån varumärke eftersom det oftast möter dess förväntningar i kvalitet vilket tyder på att tillitligheten till ett visst varumärke oftast är stort.



3.1.1 Varumärkesidentitet & Image

Varumärkesidentitet är associationer som varumärkesinnehavaren strävar efter att skapa eller behålla kring varumärket. Varumärkesinnehavaren ger genom dessa associationer ett löfte till konsumenter. (Aaker & Joachimsthaler, 2000) Varumärkesidentitet är vad varumärket står för, vad som ger det mening och vad som gör det unikt och skall visa de attribut och fördelar som gör att kunden väljer ett specifikt varumärke. Det är något konstruerat som bör förändras om varumärkesidentiteten blivit svag eller diffus. (Melin, 1999)

Kapferer (1997) menar även att ett accepterat, välkänt och starkt varumärke kan ses som en verksamhets mest värdefulla tillgång. Med utgångspunkt av att varumärket är en viktig tillgång för företag menar Aaker (1996) att det är bättre att bygga upp identiteten kring varumärket till skillnad från den produkt eller tjänst som utmärker varumärket, det vill säga direkt på produkten. En av anledningarna till det menar Aaker är att det är svårare för konkurrenter att imitera ett inarbetat varumärke än en unik produkt. En ytterliggare anledning till att bygga upp identiteten kring varumärket hellre än produkten menar Aaker (1996) är att det gynnar den fortsatta utvecklingen och innovationen. När fokus ligger på en unik produkt är risken större att man kör fast och hindras i utvecklandet av nya trender.

Varumärkesidentitetsbegreppet kan förtydligas genom Aakers identitetsteori. Enligt Aaker utgår varumärkesidentiteten ifrån tre centrala begrepp; kärnvarumärkesidentitet, utvidgad varumärkesidentitet och varumärkesessens. (Aaker & Joachimsthaler, 2000) Lagergren (1998) menar att ett varumärkes kärnidentitet skall skapa företagets värde till konsumenten och genom erbjudandet utveckla organisationens position. Till grund för kärnvarumärkesidentiteten ligger en organisations strategier och värderingar. Kärnvarumärkesidentiteten skall hållas konstant och uthållig över tiden, vilket gör att den skapar samstämmighet både för konsumenten samt den egna organisationen. (Aaker & Joachimsthaler, 2000) För att klargöra begreppet kan man säga att McDonalds kärnvarumärkesidentitet är service, kvalitetsmat, familjer och barn samt renlighet. Den skall bidra till att skapa varumärkets trovärdighet (Apéria, 2001). I den utvidgade varumärkesidentiteten inkluderas de element som krävs för att fylla identitetens helhetsbild. Den utvidgade varumärkesidentiteten är delar i varumärkesidentiteten som kan ändras och modifieras, (Uggla, 2001) symboler och personlighet är exempel på faktorer som ingår där. Varumärkesessens är ett begrepp som kort och koncist uttrycker varumärkets själ. Ett exempel är Nokias ”Connecting people”. Varumärkesessensen står för varumärkets innebörd men kan till viss del utgå från ett annat perspektiv än kärnvarumärkesidentiteten. Varumärkesessensen kan komma att ändras med tiden. En av varumärkesessensens främsta uppgifter är att kommunicera och inspirera de anställda i organisationen. (Aaker & Joachimsthaler, 2000)

Huruvida det är företag eller konsumenten som individ som bestämmer ett varumärkes identitet är inte givet. Kapferer (1997) menar att det är upp till företaget att definiera varumärket, dess associationer och värde som skapas för kunden. Konsumenten har med andra ord ingen delaktighet i dess identitetsskapande. Upshaw (1995) menar dock att skapandet av ett varumärkes identitet är en korrelation mellan det budskap som företaget skickar ut genom sitt varumärke och hur mottagaren identifierar budskapet genom att ta upp och lagra det i sitt medvetande. Varumärkesidentiteten blir genom



Upshaws resonemang ett resultat av hur företaget har valt att positionera sitt varumärke och dess personlighet. Upshaw (1995) menar att varumärkesidentiteten inte är en produkt av en envägskommunikation utan sker i relation med vad varje individuell konsument har för preferenser om varumärket. Identiteten byggs upp av individens medvetande vilket medför att inte bara marknadskommunikationen är en viktig del av ett varumärkes spridning.

Varumärkesidentiteten utgår från fyra perspektiv; produkt, symbol, organisation och person. Till dessa knyter Aaker tolv dimensioner som var och en bidrar till att bygga och indela varumärkets identitet. (Uggla, 2001) Varje perspektiv har relevans för ett varumärke men det finns inget varumärke som har associationer till varje dimension. Vilket perspektiv en organisation fokuserar på avgör den själv. (Aaker & Joachimsthaler, 2000) För Diners Club är till exempel symbolen central och för S.A.T.S Sportsclub är det viktigt att skapa kundrelationer med hjälp av varumärkets personlighet, alltså är perspektivet person väsentligt. (Uggla, 2001). Personlighet är just en viktig faktor vid uppbyggnad av en stark varumärkesidentitet då den utgör utgångspunkt för relationen som varumärkesinnehavaren etablerar med konsumenter. (Uggla, 2001)

Konsumenter väljer produkter som de vill synas och umgås med, alltså väljs produkter som stämmer överens med konsumentens självbild. Ett varumärkes personlighet kan utvecklas bland annat genom att framträda i specifika sammanhang, framhäva geografiskt ursprung, utforma särpräglad reklam samt att använda kända personer (Melin, 1999). Vidare menar Lagergren (1998) att en fördelaktig identitet förhoppningsvis föranleder kunden till köp medan en negativ, alternativt svag identitet, kan få motsatt effekt.

3.1.2 Brand Equity

Brand equity definieras enligt David Aaker (1996) som följande;

"Brand equity is a set of assets (and liabilities) linked to a brand's name and symbol that adds to (or subtracts from) the value provided by a product or service to a firm and/or that firm's customers. The major asset categories are; (1) Brand name awareness, (2) Brand loyalty, (3) Perceived quality, (4) Brand associations." (Aaker sid. 7, 1996)

Aakers (1996) menar att begreppet brand equity innefattar en rad olika betydelser beroende på i vilket samband det används. De ovan nämnda kategorierna kan fungera som en mall för att i slutändan skapa värde både för kunden och för företaget internt och exemplifierar detta genom att sammankoppla kategorierna med varumärket som då skapar värde för helheten.

Inom varumärkets sfär har begreppet brand equity eller varumärkeskapital blivit alltmer vanligt och användbart. Företag säljer inte längre produkter eller tjänster utan är överfört till försäljning av varumärke och det värde som skapas för kunden (Lagergren 1998). För att skapa det värde som konsumenten eftersträvar gäller det att varumärket har de rätta attributen som kunden förknippar och associerar med varumärket. Chen (2001) menar liksom Lagergren (1998) att varumärkeskapitalet och det värde som skapas för kunden i högsta grad styrs av vilka associationer och referenser man har till varumärket. Varumärkeskapitalet kan brytas ner i olika beståndsdelar som exempelvis

innefattar lojalitet, kvalitet, kännedom och logotyp. Chen (2001) menar dock att kundens associationer är viktigast eftersom dessa i störst grad påverkar intrycket av hela varumärket och vad det står för. Håkansson och Wahlund (1996) menar att om kundens förväntningar infrias gällande ett varumärke så är möjligheten större att kunden skapar en lojalitet mot det och chansen för ett återköp blir större.

Det talas allmänt om två olika former av varumärkeskapital, det finansiella perspektivet och det konsumentbaserade. Det konsumentbaserade perspektivet dominerar dock vår undersökning eftersom man inom detta perspektiv talar om konsumentens reaktioner och förhållningssätt till varumärket. Keller (1998) menar att syftet med detta perspektiv är att skapa positiva och igenkännande egenskaper för varumärket som kunden på ett medvetet sätt kan ta till sig. Genom att skapa unika, starka och fördelsaktiga associationer till varumärket kan detta uppnås. Keller menar vidare att det är nödvändigt att etablera en bredd och ett djup av varumärkeskännedom samt att skapa intensiva, aktiva varumärkesförhållanden.

Aaker (1996) menar att brand equity begreppet kan delas upp i en rad olika kategorier som både skapar värde för slutanvändaren, som i många fall är konsumenten men även internt i företaget som genom en tydlig varumärkesstrategi kan förbättra effektiviteten och öka varumärkeslojaliteten. Aaker (1996) betonar även vikten av att varumärkets identitet kommuniceras till kunden vilket författaren benämner som varumärkets positionering. Vidare menar författaren att företaget måste bestämma vilken del av varumärkets identitet som aktivt skall kommuniceras till konsumenten samt hur denna information skall delges. Den bild organisationen målar av det egna företags varumärke skall positioneras så man genom kommunikationen uppnår konkurrensfördelar gentemot andra varumärke. Genom att aktivt förädla varumärket och det värde som skapas för kunden skapas konkurrensfördelar som i dagens marknadsekonomi är av betydande vikt för att överleva som ett lönsamt företag.

Uppkomsten av ett varumärke innebär att kommunikationen av varumärkesprofilen sker på ett sådant sätt att alla företags målgrupper kopplar samman varumärket med en uppsättning av associationer. Aaker (1996) och Keller (1998) menar att brand equity begreppet är en uppkomst av så kallade kognitiva psykologi eller genom intellektuell uppfattning där fokus ligger på att skapa en förståelse kring kundens tankar kring produkten. Synsättet medför att brand equity bland annat kan tolkas som vilket värde som erbjuds kund och företag samt vikten av konsumentens varumärkesassociationer.

Genom att identifiera skillnader i konsumentbeteende påpekar Keller (1998) betydelsen av att granska varje varumärkes positionering och den marknad som produkten befinner sig på. Keller menar genom den kognitiva psykologin att varje människa bär på unika särdrag om vilka associationer som förknippas med ett specifikt varumärke. Därför är det av största vikt att ha klart för sig hur man skall positionera varumärket för att underlätta marknadsföringen. Keller (1998) menar att brand equity handlar om att besitta möjligheten att etablera kännedom och positiv varumärkesimage i kundens medvetenhet, genom att skapa starka, unika och fördelaktiga varumärkesassociationer. Detta skapar följaktligen möjligheter för kunden att bilda sig positiva upplevda kvalitetsupplevelser.



3.2 Positionering

Enligt Melin (1999) är en av målsättningarna för märkesinnehavaren att få en bred skara märkeslojala kunder och att genom detta garantera märkesprodukten en plats på marknaden. Detta möjliggörs genom en tydlig positionering. Ett varumärke skall inta en position i konsumenternas medvetande.

Positionering kan användas både för att beskriva den önskade och verkliga ställningen på en marknad eller i samhället. Enligt Ries och Trout (1985) används positionering mest för varumärken men kan också användas i organisationer. Positioneringen blir i sådana fall mer inriktad mot att försöka fastställa organisationens plats i människors medvetande och i förhållande till andra organisationer. För att en organisation skall nå framgång måste en position skapas i intressenternas medvetande som beaktar såväl egna som konkurrenternas styrkor och svagheter. (Ries & Trout, 1985)

Positionering är ett centralt begrepp. En påminnelse skapas om att ett konsumentval genomförs efter en jämförelse. Ett varumärke kommer endast att beaktas och övervägas om det från början fanns med i valprocessen. (Kapferer, 1997) Enligt Melin (1999) består en framgångsrik positionering av en tvåstegsprocess:

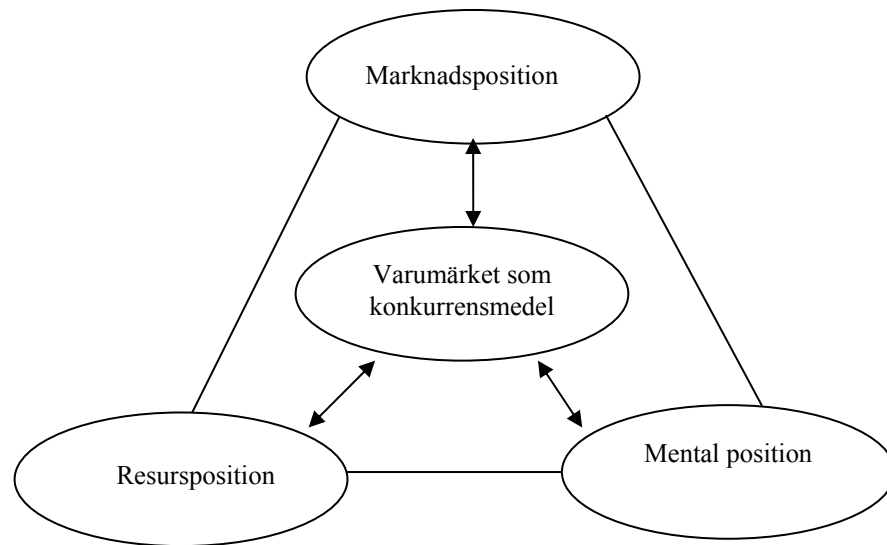
- Att etablera marknadserbudandet i konsumenternas medvetande.
- Att differentiera marknadserbudandet från konkurrenterna i konsumentens medvetande.

Det gäller alltså att ange vilken kategori varumärket skall associeras med och att skapa en Unique Selling Proposition. Det vill säga kommunicera den aspekt av produkten som anses vara unik för just det varumärket. Produktens Unique Selling Proposition väljs och bildar tillsammans med varumärket den bärande kommunikationen, till exempel ”Volvo- den säkra bilen” eller BMW ” The ultimate driving machine”. (Melin, 1999)

En tydlig positionering kan utgöra grunden för en effektiv marknadskommunikation av produkten eller en organisations förmåga att skapa mervärde för sin kund. Detta utgår från den nuvarande positionen. Det är dock viktigt att beakta, för att positionering skall bli framgångsrikt, krävs även en förmåga att leva upp till förväntningar som företaget skapat och förmåga att utvecklas kontinuerligt. Enligt Melin krävs för att bli konkurrenskraftiga på lång sikt, att företaget tar in det resursbaserade tänkandet i positioneringen. En trovärdig och framgångsrik positionering, som skall ge nöjda och återkommande kunder, kräver att den mentala positionen, marknadspositionen och resurspositionen hänger ihop. Sambanden mellan dessa tre aspekter diskuteras i Melins positioneringstriangel. (Melin, 1999)

3.2.1 Positioneringstriangeln

Utifrån positioneringstriangeln enligt Melin (1999) kan en positioneringsstrategi utvecklas. Den fundamentala tanken med positioneringstriangel är att för att bli framgångsrik på lång sikt krävs det att positioneringskonceptet är väl förankrat i produktens eller organisationens konkurrensfördelar sett utifrån alla tre perspektiven.



Figur 1. Positioneringstriangeln (Melin, 1999)

3.2.1.1 Marknadsposition

En uttalad strategisk inriktning är av stor vikt för att uppnå lönsamhet. Att hitta de konkurrensfördelar som bäst kan utnyttjas av det enskilda företaget beroende på hur den övriga branschen ser ut. Beroende på den egna ställningen kan företaget vidta defensiva eller offensiva åtgärder för att skapa en försvarbar ställning gentemot konkurrenskrafterna som verkar inom branschen. (Porter, 2004)

Enligt Porter kan företaget antingen inta en ställning där förmågorna utnyttjas för att på bästa sätt försvara sig mot de befintliga konkurrenskrafterna, eller att företaget själv förändrar branschens utseende genom att påverka styrkebalansen eller snabbt reagerar på förändringar. I mogna branscher kan det vara svårt att själv förändra villkoren, vilket leder till att den enda rimliga strategin är att hitta en position där företagets starka och svaga sidor anpassas till den befintliga branschstrukturen. (Porter, 2004)

Genom att företaget inriktar sig på något som särskiljer det egna företaget från konkurrenterna och som kan omvandlas till fördel ur kundens synvinkel uppnår företaget konkurrensfördelar. Fördelar kan uppnås genom att använda sig av en av två olika strategier nämligen kostnadsöverlägsenhet eller differentiering. Väljer företag att enbart satsa på enstaka segment uppstår en tredje strategi som kallas fokusering. Dessa är de tre basstrategierna enligt forskaren Michael Porter. (Porter, 2004)

Konkurrensfördelar

	Kostnad	Differentiering
Hela marknaden	Kostnads- överlägsenhet	Differentiering
Marknadsbredd		
Enstaka segment	Fokusering	

Figur 2. De tre basstrategierna (Porter, 2004)

För att uppnå det övergripande målet; kostnadsöverlägsenhet är att genom låga priser öka sina marknadsandelar, så att konkurrenterna inte har någon chans att skapa lägre priser och samtidigt vara lönsamma. Låga kostnader är strategins huvudsyfte och kvalitet och service betonas inte lika starkt men produkterna måste vara bra. (Porter, 2004)

Differentiering innebär att företaget satsar på en produkt som på sitt sätt är unik i branschen. Produkten differentieras så att det inte finns något riktigt substitut till den. Differentiering kan ske inom ett antal olika områden som till exempel teknologi, kvalitet, service eller design. Det finns en tendens till att kunder som köper produkterna och tjänsterna är mer benägna att vara märkestrogna och lojala och därmed mindre priskänsliga, vilket leder till att marginalerna kan vara högre. (Porter, 2004)

Fokusering innebär att företaget inriktar sig på en viss målgrupp, till exempel genom att fokusera sig på en viss geografisk marknad, på ett visst delsortiment eller en viss köpgrupp. (Porter, 2004)

Om ett företag lyckas hitta en position på marknaden och utveckla ett konkurrensmässigt övertag enligt Porters strategier, leder detta till att konceptet blir svårt att imitera och som en följd skapas inträdesbarriärer för konkurrenterna. För att bygga effektiva inträdesbarriärer krävs förutom produktdifferentiering även marknadskommunikation. Marknadspositionen i sig skapar inte etableringshinder utan för att det skall vara möjligt måste organisationen skapa en plats både på marknaden och i konsumentens medvetande. Positionen på marknaden förutsätter att företaget har lyckats inta en mental position hos konsumenten. (Ries & Trout, 1985)

3.2.1.2 Mental position

Ries och Trout (1985) populariserade begreppet positionering. Deras synsätt är att positionering bygger på att inget görs med själva produkten, utan med den tilltänkta kunden. Produkten skall kommuniceras och placeras i konsumenternas medvetande. Enligt Ries och Trout (1985) krävs att en tydlig position skapas i konsumenternas medvetande om ett företag skall bli framgångsrikt i vår överkommunicerade värld. Positionen bör inte enbart ta hänsyn till företagets egna styrkor och svagheter, utan även



till konkurrenternas. En tydlig position i konsumenternas medvetande är ett första steg i processen att skapa märkeslojalitet. (Ries & Trout, 1985)

Utveckling av ett framgångsrikt positioneringskoncept kräver att det finns en tydlig länk mellan produkt- och mental positionering. Om inte länken uppnås riskerar företaget att sträva mot en position som är omöjlig att uppnå. Detta måste undvikas vid utformningen av ett konkurrenskraftigt positioneringskoncept. De inre förutsättningarna är också viktiga för att kunna leva upp till positionen som företaget intagit i kundernas medvetande, vilket leder in på resurspositionering. (Melin, 1999)

3.2.1.3 Resursposition

Ett viktigt perspektiv i utformningen av positioneringsstrategin är vilka resurser som finns inom företaget. En konkurrenskraftig strategi kan utformas utifrån företagets resurser och förmågor. En central fråga är hur resurserna kan kombineras för att skapa en mental position hos kunderna vilket i sin tur ger en stark position på marknaden. (Grant, 1998)

Enligt Grant har det resursbaserade synsättet internt fokus till skillnad mot den mentala positioneringen och marknadspositioneringen som istället har externt fokus. Företaget ses som en unik sammansättning av olika resurser och förmågor, vilka ger grunden till varaktiga konkurrensfördelar och överlägsen lönsamhet. (Grant, 1998)

Utgångspunkten i det resursbaserade perspektivet utgår ifrån att företag har heterogena och orörliga resurser, vilket är en förutsättning för att skapa varaktiga konkurrensfördelar. Företagets förmåga att organisera resurserna på ett effektivt sätt är avgörande för att skapa varaktiga konkurrensfördelar. Ofta benämns detta som företagets resursposition. För att skapa långsiktiga konkurrensfördelar gäller det att kombinera resurser som är värdefulla, unika, svårimiterbara och svårsubstituerbara. (Melin, 1999)

Utformningen av positioneringsstrategin bör vara förankrad i alla tre perspektiven i positioneringstriangeln. Fundamentalt är att klargöra vad som är produktens kärnvärde. Detta kärnvärde skall ligga till grund för positioneringskonceptet. (Melin, 1999)

3.2.2 Positioneringsfällan

Positioneringen bör tydligt framhävas i marknadskommunikationen. Om inte marknadskommunikationen utgår från de tre aspekterna i positionstriangeln finns risken att företag trillar i positioneringsfällor och inte når sina mål. (Uggla, 2001)

Enligt Uggla (2001) finns fyra olika typer av positioneringsfällor. Dessa är underpositionering, överpositionering, förvillad positionering och tveksam positionering. Positioneringsfällorna kan vara skadliga för företaget och varumärket.

Underpositionering. Kunderna har enbart en svag eller diffus bild av varumärket. Vanligt förekommande i mogna branscher, där köparna inte upplever att varumärket bidrar med något väsentligt eller distinkt. (Uggla, 2001)



Överpositionering. Kunderna har en alldeles för smal bild av vad varumärket står för. Ett exempel är att Mercedes identifieras av många som en "direktörsbil", fastän det finns ett stort antal olika produktlinjer. (Uggla, 2001)

Förvillad positionering. Kunderna upplever en splittrad och motsägelsefull bild av produkterna inom varumärket. Inträffar ofta om varumärket gör anspråk på att stå för alltför många attribut och budskap. (Uggla, 2001)

Tveksam positionering. Ett trovärdighetsproblem upplevs av kunderna. Relateras ofta till psykologisk distans, som vanligtvis relateras till utvidgningar och diversifieringar. Ett konkret exempel kan vara ett varumärke som signalerar lågpris ha svårt att utöka produktsortimentet till att även innefatta "lyxartiklar". (Uggla, 2001)

3.2.3 Varumärkets positionering

Positionering handlar om att placera en uppfattning om ett varumärke i medvetandet på en specificerad målgrupp. För att skapa en lyckad positionering krävs att den position varumärkesinnehavaren vill ha, är möjlig att uppnå. Positioneringen bör vara väl förankrad i en produkts konkurrensfördelar. (Melin, 1999)

Positionering handlar inte bara om att skapa medvetenhet om varumärket för konsumenten, utan även internt inom organisationen. Efter det att en organisation urskiljt kärnvärde och identitet är det viktigt att organisationens uppfattning kring varumärket sätts. Samstämmighet skall formas bland de anställda beträffande vad varumärket står för, hur det relateras till andra varumärken i organisationen och vad som differentierar varumärket i förhållande till de främsta konkurrenternas varumärken. (Melin, 1999)

I sökandet efter en konkurrenskraftig position är det viktigt att genomföra en positioneringsanalys. Här kan varumärkets position jämföras med konkurrerande varumärken. Genom att studera analysen kan attraktiva positioner upptäckas som inget annat varumärke innehar. (Melin, 1999)

3.2.3.1 Schizofreni

Vissa personer förespråkar att i tider som dessa behövs det olika typer av positioner för ett varumärke på olika marknader. Detta är något som Jack Trout avfärdar helt och säger att dessa personer som säger så här inte förstått sig på vad positionering av ett varumärke är. Olika typer av positionering för ett varumärke är som schizofreni hos en människa, säger han vidare, det enda det leder till är förvirring. Man måste stå för något specifikt i människors medvetande annars blir man inget enligt Trout (2005).

Det finns två olika synsätt att möta en marknad i förändring. Det första är att du intar en position som gör det möjligt för dig att erbjuda olika varianter av en produkt till olika segment på marknaden. Ett exempel på detta är BMW. BMW är "the ultimate driving machine". Positionen gör att de tillhandahåller olika typer av bilar till olika kundsegment till exempel i deras 3 serien, 5serien och 7serien. BMW har även SUVs och cabriolets. (Trout, 2005)

Den andra strategin är att utveckla varumärkets position. McDonald's blev kända och berömda som ett snabbmatshamburgerställe. Men med dagens globalisering och bredare menyer vill man utveckla varumärket McDonald's till "the world's favorite place to eat". Man positionerar om sig från en idé till en annan, alltför att undvika marknads schizofreni. (Trout, 2005)

Jack Trout menar vidare att definitionen av positionering är hur man differentierar sin produkt, företag eller varumärke i prospektets medvetande. Det är därför kunder kan tänka sig betala lite mer för just ditt varumärke. Tricket till detta är att fundera ut hur man skall framställa och differentiera sin produkt, företag eller varumärke. Det är lätt att göra detta om man är snabbare, bättre, säkrare eller nyare än andra. Men oftast måste du hitta en icke produktattribut för att särskilja dig, som till exempel ledarskap eller förkärlek till produkten eller produktens arv. Det är förstås mycket viktigt att man håller sig fokuserad på vad varumärket står för och att man inte blir girig i sin jakt på att utveckla det och tappar bort grundarvet. Trout anser att många av dagens företag inte är tillräckligt försiktiga med att exponera sitt varumärke och menar att man måste koncentrera varumärket på kärnverksamheten för att inte förlora fokus. Genom att positionera varumärket i nya affärsområden eller andra produktkategorier kan kunden få en snedvriden bild av vad varumärket står för och på så sätt skada hela företagets varumärke. (Trout, 2005)

3.3.4 Intern kommunikation

Varumärkets primära uppgift är att det skall agera bärare av information mellan olika parter inom en organisation. Den interna kommunikationen bör ses som ett pågående samtal mellan en organisations avdelningar, divisioner och olika grupper. Det är genom denna kommunikation en organisation implementerar de övergripande och strategiska val som tagits för varumärket. Det är först när företaget fått ordning på intern kommunikation som de kan börja med extern, det vill säga den ut mot konsumenter och andra externa intressenter. (Bye, 2000)

För att ett varumärke skall kunna uppfattas som en organisations värdefullaste tillgång krävs att ledningen prioriterar varumärket som konkurrensmedel. (Melin, 1999) Det är ledningens uppgift att skapa förståelse och engagemang för ett varumärke. En förutsättning är att ledningen har intresse och prioriterar varumärkesfrågor i det dagliga arbetet. (Urde, 1997)

3.3.4.2 Lojalitet

All varumärkesuppbyggnad syftar till att skapa lojala konsumenter, men för att lyckas med detta krävs en intern märkeslojalitet. För att ett varumärke ska kunna stärkas krävs ett åtagande från märkesinnehavaren att alla inom organisationen måste veta vad det egna varumärket står för och hur det skall utvecklas. (Melin, 1999)

Lojalitet inom organisationen kan även handla om de anställdas motivation och stolthet för sin arbetsgivare. Medarbetare som är insatta och förstår organisationen som helhet samt har information för att ta korrekta beslut får ökad motivation. Om kommunikationen är öppen skapas ett bra arbetsklimat och stolthet. (Erikson, 1998)



3.4 Företagsbeskrivning Saab automobile

År 2000 förvärvade General Motor aktiemajoriteten i Saab automobile från svenska Investor. Förvärvet genomfördes dels på grund av att Saab passade in i ett strategiskt gap koncernen hade där Saab som bilmodell fyllde en positioneringslucka på GM. Genom köpet är det nu GM som fattar de övergripande besluten om Saab som biltillverkare. Det är huvudkontoret i Detroit som numera beslutar över Saabs varumärke, vilket koordineras utifrån andra modeller inom GM koncernen. (Karlsson, 2003)

Saab automobile har idag två typer av bilmodeller, på den svenska marknaden, 9-3 och 9-5 modellen. Dessa modeller finns både som kombi- och sedanmodeller samt att 9-3an går att köpa i cabriolet utförande. I dagsläget tillverkar och konstruerar Saab majoriteten av sina bilar i sin fabrik i Trollhättan. (Saab Sveriges hemsida, 2005)

I slutet av året planerar Saab även att utvidga verksamheten med ett "Brand Center" med placering i Trollhättan. Detta center kommer bland annat att ha som uppgift att stärkas Saab som varumärke. (Salomon, 2005)

Enligt Christer Karlsson befinner sig Saab på den strategiska kartan i ett segment som kännetecknas av att vara en sportig familjebil med exklusiv prägel och han tror det är viktigt för Saab att de inte tappar sin anda och kan fortsätta att behålla de unika egenskaper som varumärket står för. Vidare menar Karlsson att om Saab skall överleva på den globala marknaden måste de fortsätta vara "Saabiga" och stå för det unika som finns i varumärket. (Karlsson, 2003)



4. Empiri

I kapitlet redovisas intervjuerna från respondenterna vilka utgörs av en fordonsanalytiker, personer från huvudkontoret, fem återförsäljare, fyrtio kunder samt handelskammarens seminarium med Saabs VD Jan Åke Jonsson. Vid seminariet ställde vi även några frågor till Jonsson.

4.1 Seminariet med Saab automobiles VD Jan Åke Jonsson

Jonsson anser att GMs förvärv av Saab varit nödvändigt och att samarbetet medfört en rad positiva åtgärder som Saab utan GMs hjälp inte kunnat genomföra, såsom exempelvis ett utökat distributionsnät.

Saab som företag är fortfarande unikt i den bemärkelse att de har egna produkter och eget varumärkesnamn men på en övergripande nivå är det GM som beslutar över hur varumärket skall positioneras och vilka produkter som skall tillverkas och utvecklas.

Saabs dilemma är enligt Jan-Åke Jonsson att företaget bara har två produkter i sortimentet. Jonsson menar att det är av största vikt att ha ett varierande produktsortiment om man skall lyckas internationellt och det är även något som kunderna kräver. Enligt Jonsson är nyckeln till framgång att fler produkter utvecklas.

Varumärket Saab

Jonsson förklarar att flera bilproducenter idag har likvärdiga produkter och kvalitet, vilket har gjort att varumärkeskännetecken blivit än mer viktig. Varumärkets betydelse är väldigt stor och viktig vid försäljning av en bil. Det är det som styr och ställer vilket medför att varumärket är så starkt att det driver konkurrenskraften. Vidare menar Jonsson att det handlar om att övertala kunden, att förmå kunden att förstå att ens varumärke är bra vilket möjliggör ett köp. Han menar att kundens förhållande och förkärlek till ett visst varumärke är otroligt viktigt för en bilaktör som idag finns på marknaden.

Saab positionerar sitt varumärke och sina bilmodeller i ett så kallat premiumsegment enligt Jonsson. Premium är för Saab en beteckning för att de skall vara lika bra som sina direkta konkurrenter Volvo, Audi, BMW och Mercedes. De parametrar som jämförs är bland annat kvalitet, säkerhet, ägandekostnader samt ett kraftigt utbud av utrustning.

Som budskap till kunden vill Saab förmedla tre produkttegenskaper enligt Jonsson:

- Progressiv design.
- Sportighet med föraren i fokus.
- Funktionalitet som talar till känslan.

Ovanstående tre egenskaper skall skilja Saab från sina konkurrenter i premiumsegmentet säger Jonsson.

Varumärkesstrukturen på Saab skall kännetecknas av hur kulturen påverkat varumärket samt hur kunden upplever varumärket. Det som Saab klassificerar som varumärkeskultur utgörs av tre pelare enligt Jonsson.

- Skandinaviskt ursprung
- Bakgrund som flygplanstillverkare
- Självständigt, innovativt tänkande

Det skandinaviska ursprunget eller det svenska varumärket skall ta sig uttryck i hur bilen designas och vilket material som används, menar Jonsson. Det skall finnas en svensk prägel på bilen. Arvet till flyget är en viktig faktor för Saab enligt Jonsson och han nämnde att bland annat designen för förare och passagerare är utformade enligt ett flygplans cockpit samt att färger på instrumentpanelen är hämtade från flygarvet. Innovationen består i enligt Jonsson att vara lite annorlunda så att Saab exempelvis har nyckel mellan sätena eller i golvet som man även kan uttrycka det.

4.2 Matts Carlsson

I detta kapitel redogör vi för intervjun med Matts Carlsson, VD för Gothenburg Management Institute och en av Sveriges ledande analytiker av fordonsindustrin. Tidigare forskare och föreläsare vid Chalmers Tekniska Högskola.

Varumärket Saab

Carlsson anser att Saabs varumärke är luddigt och att det är flera generationer som lämnat lämningar i varumärket. Saab har gjort en resa från folkbilen med många udda lösningar, till den sportiga bilen med turbomotorn, till 9000 som skulle vara en lyxbil som skulle konkurrera med Mercedes och Jaguar. Till dagens bilar 9-3 och 9-5, där Saab har skapat en lite mer futuristisk bil.

Enligt Carlsson har de velat skapa ett eget segment som man vill kalla postmoderna segmentet. En förnuftig billösning och inte den flärden och lyxen som BMW, Mercedes och Jaguar står för. Saab skall inte vara lika sportiga som BMW utan mer förnuftig och återhållsam. Vidare säger Carlsson att detta försöker Saab vårda, ett exempel på detta anser Carlsson är återförsäljarna med glasväggar och en ganska futuristisk design. Det finns där en kongruens för vad varumärket Saab står för och detta förmedlas.

Enligt Carlsson har de haft stora problem att få återförsäljarna att vara konsistenta i varumärkets hänseende. Återförsäljaren skall förmedla vad en Saab skall stå för. Carlsson åsikt är att återförsäljarna är jätteviktiga som bärare av varumärket. Kunden går inte till fabriken utan till återförsäljaren. Att Saab har haft problem med återförsäljarna är dock inte unikt för Saab i bilbranschen.

Move your mind

Move your mind är inte helt klart för Carlsson. Han menar att det är svårt att förmedla ut till potentiella kunder att det är en annorlunda körkänsla. Enligt Carlsson kan också ett sätt att se move your mind vara att tänka annorlunda och vara innovativ.

Saab har paradoxalt fått många utmärkelser för sin säkerhet och tyvärr förknippas inte innovation med säkerhet. Volvo däremot använder säkerhet mycket och försöker skapa en rolig bil av det. Saab har på många sätt stått för upphetsning och har skapat en av världens säkraste bilar, vilket Carlsson tycker de borde kunna dra än mer nytta av.

Enligt Carlsson finns kanske 6-7 varumärkesparametrar inom bilindustrin till exempel teknik, kvalitet, säkerhet, omvårdnad med mera. Carlsson frågar sig vem står för teknik? Han menar att tyskarna nog skulle kunna göra sig trovärdiga med det. Kvalitet kan endast japanerna göra anspråk på. De varumärkesparametrar som svenska företag kan komma åt är kanske endast 1 eller 2, och enligt Carlsson ligger säkerhet och omsorg nära till hands.

Att Saab och Volvo är en av världens säkraste bilar är ingen slump enligt Carlsson. Vilket han menar kan bero på Per Albin Hansson och folkhemmet om omsorg som har lagt pusselbitar till detta.

Premium

Saabs enda chans för att konkurrera på marknaden är att ligga kvar i premiumsegmentet enligt Carlsson. GM har inte många andra premiummärke i sin portfölj. Det borde vara en intressant strategisk investering för GM att satsa mer i Saab än att upprätthålla alla deras varumärken. Saab har en attraktivitet utanför Sveriges gränser. Att skapa starka varumärken kommer att bli än viktigare då det dyker upp nya märken från Kina, Indien med mera som kommer att vara väsentligt billigare. Enligt Carlsson är det största hotet att GM står med varumärken som ingen förknippar något med.

En intressant aspekt är också att de flesta biltillverkare vill utveckla premiumbilar. Men det är inte så lätt, Opel har trots alla sina resurser inte lyckats med det. Enligt Carlsson är GM tillräckligt smarta att inse att det finns något unikt i Saab som inte Opel kan trots att de har väsentligt större resurser. Carlsson åsikt är att GM säkert gör bedömningen att Saab är tillräckligt intressant.

GM har enligt Carlsson investerat för lite i Saab, under ett antal år. En förklaring till att GM inte satsat tillräckligt är det delade ägandet med Investor i över 10 år. En olycklig sats där ingen vill ta ett riktigt ansvar för Saab. Det största strategiska och taktiska missen som skett i Saab att de har halkat efter med att komma ut med nya modeller, enligt Carlsson. Alla konkurrenter i premiumsegmentet såsom Volvo, Mercedes, BMW och Audi har kommit ut med fler modeller under de senaste 10 åren. Flera produkter med prisdifferentiering som gör att kunderna kan växa med bilmärket allteftersom kundens ekonomi blir bättre.

Trollhättan

Enligt Carlsson är det svårt att veta vilken effekt på Saabs varumärke en eventuell nedläggning av Trollhättan har. Han nämnde tidigare att det inte är någon slump att Volvo och Saab gör säkra bilar. Gör GM denna bedömning, anser Carlsson att GM inte ser några konkurrens fördelar att ligga kvar här, men det kommer inte enbart att påverka Saab hela den industriella infrastrukturen kommer att förändras.



Positionering

Carlsson är osäker på Saabs nuvarande position och anser att detta är ett stort problem. Han är själv medveten varför han köper en Saab, däremot kan det vara svårt för andra att veta varför man skall köpa en Saab.

Saabs differentiering

Carlsson säger att det är viktigt att det finns parametrar som skiljer Saab från andra bilvarumärken. En viktig parameter som man frångick i den mer slätstrukna Saab 9000 är tändningslåset som sitter mellan framstolarna. Enligt Carlsson är detta en viktig aspekt som särskiljer Saab ifrån 95% av alla andra bilar i bilbranschen.

När det gäller köregenskaper får man vara lite mer bilintresserad än den genomsnittliga kunden enligt Carlsson. Men enligt Carlsson uppfattning finns det en körkänsla i Saab som är svårt att sätta fingret på. Det känns när bilen körs.

Enligt Carlsson kan endast Saab och Mitsubishi göra anspråk på kopplingen till flyget i bilbranschen, vilket är varumärkesförstärkande. Vidare säger Carlsson att hela bilen utgår ifrån föraren där svensk enkelhet har satt sin prägel på reglage och knappar så att de sitter på sina naturliga ställen för föraren.

Carlsson åsikt är att Saab är lite ”stuck in the middle”. Nyckeln för att komma ut ur den situationen är att de behöver mer produkter. Bilbranschen går igenom ganska förutsägbara livscyklar, och Saab har varit för sena med nya produkter.

4.3 Saab

Erik Fröström är regionchef på GM Norden och arbetar med samtliga återförsäljare i västra Sverige. Fröström har en bakgrund på Saab automobile sedan 1998 då han började på ekonomiavdelningen. Tidigare har han även arbetat inom marknadsavdelningen med bland annat prognos och aktivitetsplanering på samtliga marknader.

Simon Padian är designchef för Saab automobile och har arbetat inom företaget sen 1989. Padian ansvarar för allt som har att göra med designen över Saabs varumärke som inom företaget representeras av namnet GMI design.

Joachim Lind är för närvarande Manager Saab retail experience som på svenska kan översättas till att vara ansvarig för kundupplevelsen. Lind har varit verksam inom Saab i tio år och har bland annat arbetat som säljare i USA samt som försäljningschef för Saab Ana i Trollhättan.

Varumärket Saab

Fröström och Lind anser liksom Padian att Saabs varumärke har olika betydelse beroende på vilken marknad man talar om. I Sverige är Saab något av en volymbilstillverkare, vilket Padian, anser har fört med sig att Saab på den svenska marknaden har fått stämpeln som en familjebil eller en alldaglig bil. Fröström menar liksom Lind att det naturligtvis finns en skillnad i hur varumärket uppfattas i Sverige



och internationellt men att detta inte skall göra avkall på kundens upplevelse. Padian menar att skillnaden i varumärket Saab är stor men att det börjar bli bättre i form av en mer homogen bild av Saab och jämför det med att Saab för tillfället befinner sig i en övergångsfas där en enhetlig bild i hela världen börjar växa fram.

Padian anser att Saabs varumärke inte påverkas i någon större omfattning av dess olika betydelse beroende på vilken marknad man talar om. Försäljningsmässigt är det inget problem enligt Padian men menar dock att problemet kan vara större internt då man skall ta fram nya modeller som skall anpassas till en global marknad där skillnader i kundupplevelse fortfarande finns.

Från Saab centralt framhäver man det unika och annorlunda i varumärket Saab. Samtliga tillfrågade anser att Saabs varumärke skall stå för bland annat sportighet, säkerhet, prestanda och körupplevelse. Dock instämmer samtliga att Saab som varumärke kan anses vara något diffus i upplevelse och kännedom beroende på vilken marknad man talar om.

Move your mind

Saabs svenska så kallade tag line är move your mind som används i stort sett all typ av reklam och marknadsföring.

Lind menar att move your mind skall stå för att vi vill vara lite annorlunda och vill göra annorlunda bilar, givetvis på ett positivt sätt. Det är att vara lite annorlunda, gå utanför det vardagliga och sticka ut på ett positivt sätt och att inte fastna inte i gamla konservativa banor. Fröström menar att Saab alltid varit ett bilmärke med lite udda lösningar som exempelvis turbomotorn som de var först med och även whiplashskyddet. Vidare menar han att Saab alltid haft lite udda detaljer som varit unika för Saabs varumärke. move your mind kan ju vara ett sätt att få den traditionella bilköparen att "tänk en gång till" eller att tänka i andra banor.

För Simon Padian är move your mind att tänka på ett annat sätt, att våga ifrågasätta och att våga stå för det du är samt att inte ta allt för givet. Move your mind skall väcka lite uppmärksamhet eftersom han tror att många har låg kännedom om varumärket Saab vilket han anser är och har varit ett problem.

Padian tror att den svenska kunden förstår företagets tag line; move your mind men hävdar dock att han inte tror att svensken tänker på det på samma sätt som man gör utomlands. Vidare menar han att flygplansarvet är ganska självklart även för svensken men att den svenska kunden inte tänker på Saab i samma banor som man gör globalt med bland annat att Saab skall stå för lite udda lösningar och vara en lite annorlunda bil. Padian tror att många svenska kunder bara väljer och tittar på ett par tre modeller och då finns medvetenhet där men att andra faktorer och motiveringar för köpet är av större betydelse i valet av en Saab.

Både Lind och Fröström är lite osäkra på hur move your mind konceptet fungerar på den svenska marknaden. Lind anser att man kan diskutera huruvida man skall ha en annorlunda tag line i Sverige, då kanske samtliga inte förstår innebörden av move your mind. Fröström håller med och tror liksom Padian att konceptet förmodligen fungerar lite bättre utomlands. Fröström menar att Saab inte är lika unikt på den svenska



marknaden som utomlands. Lind gör en jämförelse med Volvo vars tag line är; Volvo for life. Han anser att den tydligt anspelar på säkerhet och välfärd. Vidare menar han att Saab skiljer sig lite i sitt budskap beroende på vilken marknad man marknadsför sig. I Sverige är säkerheten väldigt viktig medan man i Sydeuropa kanske mer trycker på att förmedla en känsla och en livsstil som spinner på att Saab är en premium bil.

Lind tror att den kundgruppen de siktar in sig på förstår innebörden av move your mind och menar att Saabs kundgrupp är extremt välutbildade människor med förhållandevis god inkomst. Fröström säger att Saab har den absolut högsta andelen akademiker, högskole- och universitetsutbildade av alla bilmärken och tror därför att move your mind konceptet kan fungera i Sverige vilket även Lind tror.

Samtliga respondenter anser dock att det är viktigt att ha en gemensam tag line globalt så att Saab som varumärke förmedlar ett liknande budskap till kunden trots att sloganen är diskutabel på den svenska marknaden.

Premium

Fröström menar att Saab är och skall fortsätta vara en premium bil. En bil som har något utöver det vanliga, mer än en ordinär bilupplevelse. En bil som står för prestanda, säkerhet och körupplevelse. Lind menar att varumärket Saabs produkter måste vara lite mer än det som alla andra erbjuder. Begreppet premium, som vi använder oss av men som alla inte förstår, skall belysa att produkten är lite under lyx men ändå över genomsnittet.

Enligt Padian är Saab inget självklart bilval. Varumärket har stark karaktär och till för folk som inte väljer den självklara bilen och menar att det är en lite annorlunda bil. En svensk bil med svenska drag både designmässigt och ansvarsmässigt. Vidare menar Padian att det finns en skandinavisk kultur och annorlunda karaktär på grund av flygplansarvet vilket fört med sig att man tänker annorlunda när man gör en Saab, inte följer lika lösningar utan söker det annorlunda och unika som till exempel cockpiten som passar bra in med det skandinaviska.

Lind och Fröström anser att Saab har de produkter som krävs för att tillhöra premiumsegmentet medan Padian menar att Saab har mycket som behöver göras och att företaget kanske inte riktigt är där ännu. Dock menar han att det varierar från produkt till produkt och om man skall kalla sig för premium får inte tidsintervallet mellan modellerna vara för långt. Emellertid anser Padian att Saab som premiumvarumärke är trovärdigt i Europa och Sverige.

Men sammanfattningsvis menar samtliga tre att en Saab skall leverera något mer än den genomsnittliga bilen och att det skall vara en premium bil även i fortsättningen.

Trollhättan

Padian ser inga större bekymmer med en eventuell nedläggning av Trollhättan och dess produktion och hänvisar till att nästa alla bilmärken idag redan är internationella av sin karaktär. Dock tror han att den svenska marknaden kan påverkas negativt eftersom Saab som varumärke fortfarande är väldigt svenskt och förknippas i högsta grad med att vara en svensk bil, vilket även Fröström anser. Lind tror liksom Padian att nedläggningen av Trollhättan på lång sikt inte har någon större betydelse men att det på kort sikt kan få negativa konsekvenser.

Positionering

Saabs differentiering

Enligt Padian är det väldigt mycket som differentierar Saabs varumärke. Han anser bland annat att helheten är väldigt viktig, den första kontakten och känslan över bilen. Vidare betonar Padian det skandinaviska i designspråket, cockpitarvet, de små detaljerna såsom krockkuddar och nyckeln i mitten samt de intelligenta annorlunda lösningarna. Han vill att kunden skall få känslan över att Saab är smarta, annorlunda och speciella och att varumärket skall anspela på en viss form av individualitet med nyckelorden; dynamiskt, skandinaviskt samt funktionalitet.

För Lind är Saabs varumärke differentierat genom bland annat en tilltalande design och framförallt en rolig bil att köra. Dessutom tycker han det är viktigt att betona svenskheten med Saab. För Fröström är sportigheten och körupplevelsen viktiga faktorer och attribut. Dessutom anser han att säkerhetsaspekten är viktig samt att det är en väldigt bekväm bil att köra. Vidare menar Fröström att det är Saabs kombination av att vara en sportig premium bil som gör varumärket unikt. Dock betyder inte det att Saab är den bästa premium bilen eller den mest sportigaste och jämför med Volvo som har fått sitt varumärke att förknippas med säkerhet. Fröström menar att bara för att alla förknippar Volvo med en säker bil så gör inte Volvo med automatik den säkraste bilen. Dock anser han att Saab förenar den sportiga premium bilen med ett överkomligt pris som lämpar sig väl för den svenska marknaden.

Samtliga respondenter anser att Volvo är Saabs huvudkonkurrent och Fröström utvecklar resonemanget genom att Saab skall vara huvudkonkurrenter till Volvo genom att positionera Saab bredvid Volvo både prismässigt och vad gäller det kvalitetsmässiga. Fröström menar att Saab kikar på samtliga konkurrenter i det man i bilbranschen kallar P5; premium segmentet där Volvo, BMW, Mercedes, Audi och Saab ingår. Det som dock skall göra Saab unikt i jämförelse med de konkurrenterna som finns är att Saab skall kombinera den sportiga känslan, säkerheten samt de udda lösningarna som bilarna har och som Fröström anser att Saab lyfter fram tillräckligt i sitt budskap till kunden.



Positioneringsstrategi

Padian menar att Saabs positioneringsstrategi är att förmedla följande tre attribut:

- Funktionalitet som talar till känslan.
- Progressiv design.
- Prestanda.

Det är ovanstående tre utmärkande egenskaper som Padian vill att kunderna skall ha i medvetandet när de tänker på Saab som varumärke. Vidare menar Padian att Saab inte alltid varit helt konsekventa i sitt budskap till kunden och att man förr hade olika kopplingar utan att vidare prioritera ett och samma budskap. Förr så skiljde man lite mellan exempelvis den svenska och den amerikanska marknaden och man anspelade på en rad attribut samtidigt som exempelvis design och säkerhet. Padian menar att man inte längre bara kan ta fram en mall som klargör att de här tio egenskaperna och attributen står Saab som varumärke för, utan man måste vara mer konsekvent vilket han dock anser att företaget är idag. Padian anser att Saab numera har ett globalt budskap som fokuserar rakt igenom oberoende av vilken marknad man kommunicerar med.

Lind och Fröström anser att en viktig faktor vid positionering samt det budskap man sänder ut till kunden är körglädjen och sportigheten. Dock menar de båda att flygplansarvet lika så är en viktig ingrediens av Saabs identitet och kundens preferenser till varumärket. Fröström påpekar att det inte bara är sportigheten man vill förmedla ut när Saab marknadsförs med flygplanet utan hela konceptet med flygplansarvet är att Saab vill koppla ihop det med dess historia och deras arv från flygplansindustrin. Dessutom anser han att denna identitet är en viktig grundsten i Saabs varumärke och dessutom unik i sitt slag då ingen annan biltillverkare kan knyta an sitt förflutna och historia av att vara en flygplanstillverkare. Därför anser Fröström att detta är ett vattensäkert marknadsföringsbudskap som Saab försöker bygga en ”story” kring och utveckla och även om man inte ser några direkta kopplingar på utsidan så finns cockpitkänslan invändigt med förare och passagerare i centrum. Lind tycker att kopplingen till flygplansarvet är mer påtagligt nu bland annat genom den nya modellen Saab 9-3 Aero som har en fin stark motor. Vidare menar Lind att efterfrågan på flygplansarvets budskap varit stort på vissa marknader och därför har Saab valt att betona den kopplingen till varumärket.

Fröström anser med tanke på de fåtal modeller Saab för tillfället har i sitt produktsortiment på den svenska marknaden att det gäller att dra maximal nytta av de bilar som finns. Han betonar även att Saab skall fortsätta satsa och arbeta med biopower bilarna som hittills varit en stor framgång. Fröström och Lind tror inte att Saab har någon alternativ strategi för att positionera varumärket utan betonar istället vikten av att vara enhetliga och konsekventa i sitt budskap. Enligt dem måste man tro på det man gör och satsa fullt ut samt att det i dagens bilbransch inte finns utrymme att bara byta strategi.

Lind anser att Saabs positioneringsstrategi inte är fullständigt självklar och instämmer att Saab genom åren och även idag har olika inriktningar av sitt budskap. Dock anser han att det inte är något problem eftersom de nya modeller Saab har släppt blivit positivt bemötta, vilket han anser man får tolka som att Saabs marknadsföring och budskap varit



framgångsrikt. Fröström anser att Saabs positioneringsstrategi är bra och att varumärket Saab är konsekventa i sitt budskap till kunden. Dock ser både Fröström och Lind en risk med att Saab använder sig av olika budskap i sin marknadsföring och att det kanske inte alltid lyser igenom vad budskapet är. Lind menar dock att budskapet inte alltid skall vara så tydligt utan istället skall väcka en uppmärksamhet och en nyfikenhet i prospektens ögon. Emellertid anser Lind att trots att budskapet inte alltid är tydligt och ibland olika så tycker han att det till viss del alltid finns en ton av sportighet och körglädje i det.

Fröström menar att Saab självklart ser till vad konkurrenterna gör när man utformar sin positioneringsstrategi och att det är viktigt att följa även deras utveckling. Padian menar dock att Saab inte positionerar sig utifrån konkurrenternas svagheter utan att man istället lyfter fram det som är positivt för det egna märket. Padian anser att press och media till viss del gör den jämförelsen och samtidigt tycker han det är fel att bara säga att nu är Saab bättre än Volvo för nästa gång kan det vara tvärtom.

Padian anser liksom Lind och Fröström att Saab kan vara något diffusa i sin marknadsföring av varumärket och att budskapet ibland kan tänkas vara för intellektuellt för många kunder. Vidare menar Padian att kunden kanske inte alltid förstår att det är körglädjen som Saabs varumärke försöker förmedla och instämmer med att det attributet kan vara svårt att positionera sig som eftersom körglädje är ett subjektivt kännetecken. Det kan förvirra kunden vilket gör att Saabs kommunikation inte alltid är förståelig för köparen. Dock menar Padian att det finns andra attribut som är oerhört viktiga för Saabs position och vad som förknippas med varumärket som exempelvis grundstenen med nyckeln mellan sätena.

Samtliga respondenter anser att en av Saabs viktigaste egenskaper som varumärke är att det skall förknippas med körglädje och goda köregenskaper med ett sportigt utseende. Dock anser Padian att Saab kanske borde satsa och betona säkerhetsaspekten i större omfattning eftersom Saab den senaste tiden fått utmärkelse för bland annat Sveriges säkraste bil. Fröström menar att Saab har arbetat hårt med att förmedla och marknadsföra sin sportighet och körupplevelse och att man inte får svänga så mycket i sitt budskap till kunden. Både Padian och Fröström menar att Volvo redan "äger" egenskapen säkerhet vilket gör att det är svårt att positionera sig som Sveriges säkraste bil även om man för tillfället skulle ha den. Fröström anser att Saab trycker en del på Saabs säkerhet men att det är viktigare att förmedla Saabs övriga särskiljande egenskaper och att det istället är en styrka för Saab att inte lyfta fram säkerhetsaspekten i samma utsträckning då kunden själv får förstå och skapa sig en medvetenhet om att Saab är en oerhört säker bil. Vidare menar Fröström att säkerhetsaspekten kan ligga snäppet bakom sportigheten och menar att det är viktigare att trycka på Saabs övriga utmärkande egenskaper.

Padian kan tänka sig att det vore bättre att spela på säkerheten när man positionerar Saabs varumärke på den svenska marknaden och tror att just säkerhet kanske skulle vara mer begripligt för den svenska kunden än exempelvis move your mind konceptet. Dock tror Padian inte att en kund köper en Saab på grund av säkerheten i första hand utan att det finns andra attribut som är viktigare. Vidare menar Padian liksom Fröström att



säkerhetsaspekten är inbyggd i en Saab men att Saab kanske borde trycka mer på det attributet på den svenska marknaden.

4.4 Återförsäljarna

I följande avsnitt redogörs för återförsäljarnas sammanfattade bild av Saabs varumärke och positioneringsstrategi. Sammanlagt har fem försäljningschefer intervjuats som redovisas anonymt.

Varumärket Saab

Återförsäljarna är relativt samstämmiga i frågan om Saabs varumärke. Det säger att varumärket bland annat skall stå för design, säkerhet, innovation, sportighet och körglädje. Återförsäljarna anser också att det är dessa egenskaper som kunderna förknippar Saab med. Tre av de fem återförsäljarna anser också att det är en svensk bil är något som är viktigt att förknippa Saab samt varumärket med.

Move your mind

Återförsäljarnas åsikt om vad Saabs slogan betyder varierade.

En återförsäljare menar att för honom innebär move your mind att:

"För mig är det att se in i framtiden och en produkt som håller in i framtiden. Allt detta från att man kan beställa bilen i unika färger och varianter till en produkt som tilltalar olika typer av människor i olika stadier i livet."

En annan menar att det innebär:

"Att man skall tänka i annorlunda banor, att man skall flytta sinnen lite. Inte vara som alla andra. Våga sticka ut hakan lite, Saab har väldigt välutbildade kunder det är en av de kundgrupper som är mest välutbildade. Det innebär även att man inte bara skall följa strömmen utan även våga gå sin egen väg."

Medan en tredje menar att move your mind:

"Egentligen bara är ett sätt att försöka modernisera sin marknadsföring. När engelskan kommer in i marknadsföringen är det ett sätt att vara lite häftig."

Slutligen menar den fjärde och femte återförsäljaren på följande sätt om vad move your mind innebär:

"Det är ju det med att det är nya smarta saker. Man tänker lite annorlunda man tänker på nya sätt. Med biopower, när ändra tillverkare bygger konventionella motorer så bygger Saab en prestanda motor med fortsatt väldigt bra miljövärden. Att de tänker på ett nytt sätt, man behöver inte vara traditionella, man kan göra samma saker på ett smartare sätt."

"Problemet med en tag-line är att den skall vara global, Men om den fungerar är det väldigt bra. De svenska kunderna tror jag inte förstår move your mind, de har en annan i USA, jag är lite osäker om den finns kvar. Men tag-linen är väldigt subjektiv och skall



kommunicera att Saab är lite utanför ramen. Jag kan inte exakt hela bakgrunden men den skall väcka en tanke.”

Det återförsäljarna däremot är överens om är att det inte tror att kunderna förstår vad Saab menar med sin slogan move your mind.

Premium

Återförsäljarna anser att Saab vill positionera in sig som en premiumbil i Sverige men att man inte riktigt når dit än. De motiverade detta med att Saab inte har de produkter än som når upp dit. Det återförsäljarna däremot inte var överens om var vilken av de produkter som de hade som inte levde upp till premiumklassen. Några återförsäljare var överens om att Saabs cabriolet var den enda av deras produkter som kunde kallas premium bil medan andra även ansåg att Saabs 9-5 modell var det fast inte 9-3 modellen, en annan återförsäljare ansåg precis tvärtom.

Trollhättan

Samtliga återförsäljare tror att varumärket Saab på kort sikt skulle påverkas negativt om produktionen i Trollhättan skulle upphöra och att det skulle påverka försäljningen. På lång sikt är de dock inte lika säkra på att det skulle påverka försäljningen negativt.

Återförsäljarna anser vidare att folk i allmänhet inte vet var deras bilar tillverkas om inte media gör en så stor affär av det. Det viktiga är att Saab behåller sina egenskaper även om bilen tillverkas någon annanstans. Gör den inte det så kan försäljningen minska, men då beror inte försäljningsminskningen på att bilen tillverkas någon annanstans. Utifrån detta resonemang ansåg återförsäljarna vidare att det viktigaste för Saab i så fall var att ha kvar utvecklingen i Sverige.

Positionering

Samtliga återförsäljare anser att Saabs position säkert kan uppfattas aningen diffust för Saabs kunder genom de något oklara budskapen som förmedlades ut via marknadsföringen från Saab centralt. Flera återförsäljare sa att på senare tid har Saab lagt till sig med en tydligare och konsekventare linje i sin positioneringsstrategi men för bara ett par år sedan så hoppade man hit och dit i vad man ville vara. Återförsäljarna anser även att de kan vara svårt att förmedla ut en känsla av körglädje och innovation, vilka är Saabs konkurrensfördelar. Enligt återförsäljarna är det enklare att ta till sig ett mer objektivt attribut såsom exempelvis säkerhet.

Saabs differentiering

Enligt återförsäljarna är det som gör Saab unika i bilbranschen att man har en nischprodukt som vågar vara annorlunda mot sina konkurrenter. De säger att Saab vågar komma med smarta lösningar och nya idéer. De är också överens om att Saabs design och körglädje är faktorer som bidrar till att Saab får en unik position inom bilbranschen.

Något som återförsäljarna är relativt överens om är att de tycker man lyfter fram säkerheten för lite som en konkurrensfördel hos Saab.

Positioneringsstrategi

Återförsäljarna var överens om att Saabs största problem är att de är för långsamma med att komma ut med nya produkter på marknaden. Vidare påpekade de att Saab i år faktiskt kommit med nyheter, både den nya 9-3 kombin, samt den nya biopowern till 9-5 modellen. Om dessa nyheter anser återförsäljarna att den nya motorn var helt rätt i tiden medan 9-3 kombin har kommit cirka två år för sent.

Att behålla sin körglädje, sportighet och sin säregenhet är något som samtliga återförsäljarna anser är viktigt att man är konsekvent med när Saabs position skall förstärkas.

Slutligen gällande Saabs position ansåg återförsäljarna att Saab i Sverige var positionerade som ett starkt tjänstebilsmärke och deras huvudkonkurrent var Volvo och då framförallt Volvos V70 modell. Vidare anser de att de inte trodde Saabs kunder i Sverige såg Saab som en premium bil utan mer som en vanlig säker familjebil från Sverige.

4.5 Saabs kunder

I följande kapitel belyser vi hur kunderna uppfattar Saab som varumärke och Saabs position. Undersökningen består av fyrtio stycken personliga intervjuer som vi genomfört hos återförsäljare runt om i Västsverige. Innan intervjun genomfördes frågade vi kunden om han/hon ägde eller någonsin ägt en Saab för att få tag i relevanta personer. Hade inte personen gjort detta genomfördes inte intervjun.

Move your mind

Av de fyrtio personer som deltog i vår undersökning trodde sig endast en person veta vad move your mind innebär. För denna person stod det för att man skulle vidga sina vyer. Resterande personer svarade att de inte hade någon aning.

Association till Saab

Här blev svaren lite olika med en väldig variation. Men de associationer som mest kom fram var: "säker bil", "snygg design", "Trollhättan", "flyget" och "behöver en ny bilmodell".

Premium

En övergripande majoritet av de tillfrågade ansåg att Saab är en Svensonbil/familjebil. Fåtal andra intervjupersoner ansåg att Saab tillhörde några andra alternativ såsom lyxbil, sportbil eller annan typ av bil.

En övergripande majoritet av intervjupersonerna svarade att de trodde Saab vände sig mot kunder över 40 år som har relativt god ekonomi.



5. Analys

I följande kapitel kommer vi att analysera den empiri vi inhämtat genom intervjuerna med olika personer och kunder hos Saab. Vi kommer att jämföra utvalda delar av dessa intervjuer med teori i vår teoretiska referensram. Målsättningen med detta kapitel är att skapa en generell bild av hur Saabs strategiska position ser ut i Sverige. Denna analys ska sedan hjälpa oss att svara på våra delfrågor och slutligen huvudfråga i den kommande slutdiskussionen.

5.1 Varumärket

Enligt Knox (2004) och Aaker (1996) är det av största vikt att kunden har en hög kännedom om varumärket på ett generellt plan. Man skall veta vilken eller vilka produkter som ligger bakom varumärket och helst besitta positiva associationer om varumärket. Enligt de respondenter vi talat med har vi fått uppfattningen av att Saabs varumärke har en god kännedom på den svenska marknaden, vilket dock inte är förvånansvärt eftersom många kunder vet och förknippar Saab som en svensk bil och ett svenskt varumärke. Simon Padian menar exempelvis att Saab är lite av en volymbilstillverkare på den svenska marknaden och att nästan alla svenskar har vetskap och insikt om varumärket. Kännedomen är dock en förutsättning enligt Aakers (1991) för att varumärkets bakomliggande produkter kan säljas vilket även Saab Automobils VD Jan Åke Jonsson instämmer med.

Enligt bland annat Kapferer (1997) är det väsentligt att se sitt varumärke som en viktig tillgång inom företaget och investera i dess innebörd för att stärka bilden av dess identitet. Genom Saab centralt fick vi uppfattningen av att GM som ägare satsar på varumärket och att utan de resurser som GM gett Saab skulle inte varumärket överleva på den globala marknaden. Saab kommer framöver även att starta ett så kallat brand center där fokus kommer ligga på att förstärka Saabs varumärke. Att investera i själva varumärket är enligt Aaker (1996) bra eftersom det blir svårare för konkurrenterna att imitera ett väl inarbetat varumärke.

5.1.1 Varumärkets identitet

Saabs kärnvärde är, enligt de respondenter från huvudkontoret samt Carlsson som fordonsanalytiker, bland annat körglädje, innovation, säkerhet, prestanda och sportighet. Med stöd av Aakers (1996) identitetsteori ser vi en del otydligheter i Saabs kärnvärde. Enligt Padian har Saab varit otydliga i sitt budskap och sitt kärnvärde och historiskt sett har Saab sen tidigare satsat på olika kärnvärde såsom exempelvis turbomotorn när den kom och folkbilen när den kom. Enligt Aaker skall dock kärnvärdet eller kärnvarumärkesidentiteten vara konstant genom tiden för att skapa en samstämmighet både för kunden men även för företaget internt.

Det Aaker & Joachimsthaler (2000) beskriver som ett varumärkes essens kan närmast sammankopplas med Saabs slogan move your mind. Enligt respondenterna från Saabs huvudkontor skall move your mind anspela på att tänka på ett annat sätt och att våga gå utanför ramarna och att vara annorlunda. Varumärkesessensen skall stå för varumärkets innebörd men behöver inte nödvändigtvis alludera på varumärkets kärnvärde. Saabs

kunder visste med övervägande majoritet inte vad Saab menade med sin slogan och även om återförsäljarna var mer insatta varierade svaren om sloganens innebörd.

5.1.2 Brand Equity

Enligt bland annat Lagergren (1998) och Aaker (1996) är det viktigt att ett varumärkes identitet och kapital skapar ett värde för kunden vilket styrs av de associationer och referenser kunden har till varumärket. Enligt Saab centralt står Saabs varumärke för en hel del och har olika betydelse beroende på vilken marknad man ser till. Fröström och Padian associerar Saabs varumärke med bland annat körglädje, sportighet, design och innovation. De associerar även Saab med en svensk bil samt med arvet från flygplansindustrin.

Enligt Matts Carlsson är Saabs varumärke något diffust vilket bland annat beror på att man associerar varumärket med en rad olika attribut. Saabs kunder associerar Saab med helt olika egenskaper som bland annat; ”flygarvet”, säker bil och snygg design. Chen (2001) menar att det kunden associerar med varumärket är väsentligt eftersom det speglar kundens helhetsintryck av varumärket samt dess förhållningssätt gällande viktiga attribut som exempelvis kvalitet och andra unika särdrag. Enligt Aaker (1996) är det dock viktigt att varumärket positioneras på ett sådant sätt så att kunden förstår budskapet och att produkten bakom varumärket kan stärkas utifrån vilka konkurrenter som finns, vilket är en förutsättning för att överleva som ett lönsamt företag.

Genom det budskap Saab kommunicerar till kunden är det enligt Keller (1998) viktigt att man gör det på ett sådant sätt att ens målgrupp förstår varumärkesprofilen och kan koppla samman varumärket med den uppsättning av associationer som företaget vill förmedla. Vidare menar Aaker (1996) och Keller (1998) att det man förmedlar måste vara förståeligt för mottagaren vars individuella uppfattning alltid är unik. Enligt vår kundundersökning associerar kunderna Saabs varumärke med olika egenskaper men de huvudsakliga egenskaperna såsom körglädje och individualism som företaget Saab trycker på överensstämmer ej med vad kunderna svarade.

5.2 Positionering

Positionering handlar om hur man differentierar sig mot sina konkurrenter. I vår teoretiska referensram tar vi upp Melins positioneringstriangel. Vi skall här nu med hjälp av denna analysera Saabs strategiska position lite djupare.

5.2.1 Marknadsposition

Porter (2004) nämner att det finns tre olika sätt att skapa sig konkurrensfördelar. Den ena av de tre är att differentiera sig. Med det menar han att produkten differentieras så att det inte finns något riktigt substitut till den. Differentiering kan ske inom ett antal olika områden som till exempel teknologi, kvalitet, service eller design. Detta är något Saab automobile säger sig göra. Man säger att man har en bil som skiljer sig från mängden på ett rad olika punkter; säkerhet, innovation och körkänsla. Detta är något som även stämmer bra överens med hur Saabs kunder och återförsäljare ser på de egenskaper som skiljer Saab från mängden. Detta är dock motsägande mot Jonsson som anser att de flesta bilmodeller i premiumsegmentet är likvärdiga ur teknik-, säkerhets- och kvalitetshänseende. Det andra steget i att skapa sig en konkurrenskraftig position, enligt positioneringstriangeln, är att skapa sig en mental position.

5.2.2 Mental position

Denna strategi handlar om att skapa en känsla i kundens medvetande om vad Saab är. Här säger Saab automobile att man vill skapa en känsla av en premiumbil. Saab skall med hjälp av sin marknadsföring få sina kunder att uppfatta Saab som bilen som är lite annorlunda och exklusiv mot alla andra. Detta är dock inte en bild som delas av varken återförsäljarna eller kunderna. Återförsäljarna anser att Saab möjligtvis har en bilmodell som lever upp till premiumsegmentet och de tror vidare inte att deras kunder förstår fullt ut vad Saab menar med sin ambition med sloganen move your mind. Kunderna anser heller inte att Saabs produkter är några premiumprodukter, de ser istället Saab som en vanlig Svenssonbil. Här har Saab ett problem då Ries och Trout (1985) säger att en tydlig länk mellan produktpositionering och mental positionering bör finnas. Finns inte detta riskerar företaget att sträva mot en position som är omöjlig att uppnå. Detta måste undvikas vid utformningen av ett konkurrenskraftigt positioneringskoncept.

5.2.3 Resursposition

Melin (1999) menar att ett viktigt perspektiv i utformningen av positioneringsstrategin är vilka resurser som finns inom företaget. En konkurrenskraftig strategi kan utformas utifrån företagets resurser och förmågor. En central fråga är hur resurserna kan kombineras för att skapa en mental position hos kunderna, vilket i sin tur ger en stark position på marknaden. Grant (1998) säger att företaget ses som en unik sammansättning av olika resurser och förmågor, vilka ger grunden till varaktiga konkurrensfördelar och överlägsen lönsamhet. Att Saab har väldigt goda resurser för att befinna sig på den position som premium belyser Carlsson när han påvisar att det är inte så lätt att bygga premiumbilar. Ser man exempelvis på Opel har det trots sina stora resurser på medarbetare inte lyckats med detta. Enligt Carlsson är GM tillräckligt smarta att inse att det finns något i Saab som är unikt som exempelvis inte Opel har trots att de har väsentligt större resurser. Det finns således en mycket speciell kompetens inom Saab enligt Carlsson.

5.2.4 Positioneringsfällan

Enligt Uggla (2001) finns fyra olika typer av positioneringsfällor. Dessa är underpositionering, överpositionering, förvillad positionering och tveksam positionering.

Förvillad positionering, säger Uggla (2001) innebär att kunderna upplever en splittrad och motsägelsefull bild av produkterna inom varumärket. Detta inträffar ofta om varumärket gör anspråk på att stå för alltför många attribut och budskap. Detta är något som man kan uppleva att Saabs kunder upplever. Saabs kunder har en ganska bred bild av vad Saab står för. Även Saab Automobil och återförsäljarna har en ganska bred bild om vad som gör en Saab till en Saab och vad varumärket representerar.

Tveksam positionering innebär enligt Uggla (2001) att ett trovärdighetsproblem upplevs av kunderna, vilket vanligtvis ofta relateras till psykologisk distans vilket i sin tur relateras till utvidgningar och diversifieringar. Ett konkret exempel kan vara ett varumärke som signalerar lågpris ha svårt att utöka produktsortimentet till att även innefatta "lyxartiklar". I denna "fälla" anser Saabs återförsäljare indirekt att Saab gått i, när de säger att Saab möjligtvis enbart har en produkt som lever upp till premium.



5.2.5 Varumärkes positionering

Jack Trout (2005) menar att definitionen av positionering är hur man differentierar sin produkt, företag eller varumärke i prospektets medvetande. Det är därför kunder kan tänka sig betala lite mer för just ditt varumärke. Tricket till detta är att fundera ut hur man skall framställa och differentiera sin produkt, företag eller varumärke. Det är lätt att göra detta om man är snabbare, bättre, säkrare eller nyare än andra men oftast måste man hitta ett icke produktattribut för att särskilja sig, som till exempel ledarskap eller förkärlek till produkten eller produktens arv. Just förkärlek till produkten är något Saab säger sig ha. Både Saab Automobil och återförsäljarna lyfter gärna fram hur lojala och kunniga kunder man har. Saab automobile menar att deras kunder är de kunder med högre utbildningar och som förstår sig på bilar och vill ha det där lilla extra.

Att ta vara på sitt arv har man varit lite mindre bra på anser återförsäljarna och även Matts Carlsson. Saab har ett tydligt arv till flyget som inte många andra biltillverkare kan anspela på. Detta gör dem unika i bilbranschen, men trots detta har Saab valt att hoppa fram och tillbaka när det gäller att göra kopplingen till flyget. Detta är något som flera återförsäljare tycker varit dåligt och rent av förvirrande för kunderna.

Saabs problem enligt alla i vår empiriska undersökning har varit att Saab inte kunnat komma med nya modeller och när de väl kommit har de varit lite för sena. Detta stämmer väl överens med vad Trout (2005) säger i teorin om att det är en fördel om man kan vara snabbare, bättre, säkrare eller nyare än andra och inget av detta har Saab lyckats vara under en längre tid, på grund av sin ekonomiska situation. Nu har man visserligen blivit utsedd till att ha världens säkraste bil, men detta är inget man vill skylta med för hårt enligt Saab automobile. Carlsson anser att Saab borde kunna dra mer nytta av att de är en av världens säkraste bilar. Även omsorg för miljö ligger nära tillhands för Saab.

Trout (2005) anser vidare att många av dagens företag inte är tillräckligt försiktiga med att exponera sitt varumärke och menar att man måste koncentrera varumärket på kärnverksamheten för att inte förlora fokus. Genom att positionera varumärket i nya affärsområden eller andra produktkategorier kan kunden få en snedvriden bild av vad varumärket står för och på så sätt skada hela företagets varumärke. Detta stämmer väl in med Saab återförsäljarnas uppfattning om att kunderna kan ha svårt att veta vad en Saab står för på grund av Saabs positionsväxlingar under tidigare år. Men de betonar att Saab har blivit bättre på senare år att hålla sig numera till en linje.

Trout (2005) menar vidare att det finns två olika sätt att möta en marknad i förändring. Det första är att inta en position som gör det möjligt för dig att erbjuda olika varianter av en produkt till olika segment på marknaden. Detta synsätt har Saab haft svårt att följa vilket åter igen beror på Saabs ekonomiska situation, som de i dagsläget har. Enligt experter och kunder har Saab få modeller och då speciellt nya modeller. Saabs 9-5 modell har över tio år på nacken. När Saabs konkurrenter har modeller i flera olika segment är Saab med sina fåtal modeller väldigt låsta till ett litet segment.

Det andra synsättet, Trout (2005) talar om är att man vill utveckla varumärkets position. Man positionerar om sig från en idé till en annan, allt för att undvika marknadsschizofreni. Detta är säkert något även Saab har försökt att göra. Man har



genom tiden varit kända för sina fina köregenskaper, turbo med mera men när konkurrenterna också på senare tid fått detta har Saab varit tvungna att komma med något nytt. Men återigen, när Saabs konkurrenter har haft råd att utveckla nya produkter har Saab endast kunnat prata om att vara det innovativa företaget. För att kunna möta konkurrenterna har Saab enligt återförsäljarna försökt att stå för olika egenskaper och tappat en tydlig position hos kunderna. Man har som Trout (2005) uttryckt det, drabbats av en släng schizofreni.



6. Slutsats och diskussion

Uppsatsens syfte har varit att beskriva Saab automobiles strategiska position samt att påvisa om kunderna uppfattar denna position ur företagets synvinkel på ett enhetligt sätt. Nedan summerar och presenterar vi de viktigaste slutsatser vi kommit fram till under uppsatsens gång, samt besvarar kortfattat de forskningsfrågor vi ställt upp. Svaren på dessa delfrågor tillsammans med vår analysdel anser vi ger svaret på vår huvudfråga:

Vad har Saab automobile för strategisk position?

6.1 Slutsats

6.1.1 Hur positioneras Saabs varumärke?

Enligt Saab automobile centralt är varumärket Saab generellt känt på den svenska marknaden. Varumärket anses av en del kunder och en majoritet av återförsäljarna stå för att vara en svensk produkt och en svensk bil. Med utgångspunkten av att flertalet personer vi kommit i kontakt med anser Saab vara en "Svensonbil" eller en familjebil samt att de anser att Saab som varumärke är känt i Sverige drar vi slutsatsen att kännedomen om varumärket på den svenska marknaden är hög.

Saab automobiles varumärke associeras med flera särskiljande egenskaper eller kärnvärden. Enligt vår uppfattning har Saabs varumärken för många kärnvärden som inte har använts konsekvent genom tiden och inte gör så än idag. Saabs varumärke skall bland annat anspela på körglädje och säkerhet vilka är egenskaper som konkurrerande varumärken redan "äger". Volvo förknippas av många med säkerhet även om de inte årligen vinner priser för att vara Sveriges säkraste bil och BMW är "the ultimate driving machine" oberoende av hur stor körglädjen är i en Saab. Saab vill att deras varumärke skall vara unikt och differentierat men istället tar det formen som imitatörer, vilket gör att produkten, enligt oss anses vara "stuck in the middle" och saknar väsentligt objektiva egenskaper.

Definieras Saabs varumärke tydligare står det även för innovation och individualism, vilka enligt oss är subjektiva positioneringsegenskaper som gör att varumärket får en otydlig position på marknaden. Att ett varumärke associeras med en subjektiv egenskap kan vara bra då man inte självklart kan bedöma och jämföra den mot konkurrerande varumärke men enligt oss kan Saabs associationer även ta formen av oklarheter för den svenska kunden som inte alltid förstår varumärkets budskap. Vilket vi även fick intryck utifrån vår undersökning.

Saabs slogan move your mind skall bland annat anspela på innovation och att tänka på ett annat sätt. En del av våra respondenter är dock osäkra på hur budskapet tolkas på den svenska marknaden och håller med om att sloganen kan vara aningen för intellektuell för den svenska kunden. Om man inte förstår ett företags slogan kan det vara svårt att skapa de associationer som företaget vill förmedla till kunden och enligt vår uppfattning verkar det som att Saabs slogan fungerar bättre utomlands än på den svenska marknaden. Detta fick vi även bekräftat i vår kundundersökning där endast en person hade kännedom om vad move your mind anspelar på.

6.1.2 Varför ser Saabs strategiska position ut på detta sätt?

En ytterliggare slutledning är att Saab inte har en differentierad produkt utifrån sin marknadsposition. De flesta bilmärken är relativt jämförbara och kunderna kan lätt hitta liknande produkttegenskaper hos konkurrenterna. Saab är ”stuck in the middle”. De flesta respondenter har sagt att det är viktigt att särskilja sig från konkurrenterna. Det finns också ett gap mellan vad kunderna och Saab automobile anser om den mentala positionen. Kunderna uppfattar Saab som en vanlig Svenssonbil och inte den exklusiva och annorlunda bil som Saab själva vill se sig som. En förklaring till detta kan vara att Saab har en annorlunda målgrupp utomlands jämfört med i Sverige. Utifrån den tredje parametern i positioneringstriangeln det vill säga resursposition, är slutsatsen att Saab har resurser att vara en premiumbil när det gäller kompetens däremot när det gäller de finansiella resurserna har inte Saab tillräcklig för att utveckla nya produkter för att kunna jämföras med de andra aktörerna i premiumsegmentet.

En annan slutsats är att Saab har en förvillad positionering då såväl kunder, Saab själva och återförsäljarna har en ganska bred bild av vad Saab står för. Saab har även en tveksam positionering då de vill vara premium men det är tveksamt om alla deras produkter lever upp till att vara premium. Det råder heller inte samstämmighet om vilka produkter som lever upp till att vara premium. Detta tyder på att Saab är tveksamt positionerat.

6.1.3 Hur uppfattar Saabs kunder företagets strategiska position?

Saab automobile har som uttalad position att vara ett premiummärke även på den svenska marknaden. Man anser sig även ha de produkter som krävs för att inta denna position. Problemet för Saab Automobil är att varken kunder, återförsäljare eller experter ser Saabs produkter på detta sätt. Vår undersökning hos kunderna har givit oss en tydlig bild av att kunderna ser Saab mer som en Svenssonbil än ett lyxig alternativ. Visst anser kunderna att det är bra bil, men inte att det är något utöver det vanliga. Kunderna som uttryckte sig ”Behöver en ny bilmodell” är nog ganska talande för hur Saabs kunder ser på företaget och varumärket. Visst har säkert Saab trogna kunder, vilket både återförsäljare, experter och Saab automobile säger, men det förändrar inte faktumet att Saabs kunder har börjat tröttna och vill se nyheter.

I Sverige är Saab ett stort tjänstebilsmärke, detta gör att många kommer i kontakt med Saab på detta sätt. Saabs kunder säger själva att de tror Saab vänder sig till en målgrupp över fyrtio år. Detta medför att Saab kan bli betraktade som lite ”gubbigt” av det yngre segmentet. Detta är ju precis tvärtemot vad Saab vill vara med sina ledord som, körglädje, innovation och sportighet. Flertalet av Saabs kunder anser att Saab inte riktigt kan leva upp till innovation och premium med till exempel en bilmodell som Saab 9-5 med sina dryga tio år på nacken. Under denna period har flertalet av Saabs konkurrenter kommit med ett antal nya modeller och inte bara lyckats göra så kallad ”face lift” på sina modeller. Just detta är något vi med goda belägg kan säga genom att tolka det uttrycket ”behöver en ny bilmodell” som flertalet kunder sa på frågan ”vad associerar du med en Saab”. Man kan utifrån detta med relativt stor säkerhet säga att det finns en avvikelse på hur Saabs kunder ser på Saabs position och hur Saab automobile ser på och vill framställa sin position.



6.1.4 Vad är Saabs strategiska position?

Syftet med denna uppsats är att beskriva Saab automobiles strategiska position samt att påvisa om kunderna uppfattar denna position ur företagets synvinkel på ett enhetligt sätt. Studien ämnade inte att lösa ett specifikt problem utan istället till att försöka kartlägga ett område där forskningen har varit begränsad.

Utifrån ovanstående resonemang anser vi oss ha gett en bild av Saabs strategiska position på den svenska marknaden och belyst att det finns en tydlig avvikelse på hur Saab vill framstå och hur återförsäljarna och kunderna ser på Saabs strategiska position.

Vi har tydligt visat att Saab ser sig som en premiumbil och positionerar in sig själva i detta segment. Problemet är att de varken har produkterna, upplevd image eller tydligheten att uppfattas som ett premiummärke på den svenska marknaden. Kunderna upplever istället Saab som en familjebil för en relativ stor kategori människor. Saab blir då på den svenska marknaden inte en bil för den som vill vara annorlunda utan en bil för den stora massan. Man har förlorat sin unikheter och individualism som Saab vill positionera sig emot.

6.2 Avslutande diskussion

I följande kapitel avslutar vi med att diskutera egna tankar och åsikter om några ämnen som vuxit fram under uppsatsens gång. Vissa kanske sträcker sig lite utanför ekonomistyrning som ämne och även lite utanför denna uppsats syfte, men vi tror trots detta att dessa tankar kan vara av intresse för helheten i uppsatsen och därför väljer vi att lyfta fram dem.

6.2.1 Think different move your mind

Undersökningen har visat att Saabs slogan move your mind inte förstås av de svenska kunderna. Enligt respondenterna tror de att den fungerar bättre utomlands, därför skulle vi vilja att Saab åtminstone på den svenska marknaden ändrar den här sloganen till Think different move your mind. Saabs intention med sin slogan är ju att en potentiell kund skall tänka i annorlunda banor och välja en Saab. Just med tillägget think different, blir det uppenbart och vi tror att flertalet befintliga och potentiella kunder på den svenska marknaden skulle förstå Saabs slogan bättre och tydliggör budskapet.

Att ha en slogan som kan tolkas på olika sätt tror vi inte är bra för varumärket, tydlighet och enkelhet i budskapet är viktigt. Think different move your mind tror vi är enklare att tolka och leder till att fler svenska kunder bättre skulle förstå budskapet.



6.2.2 Differentiering med hjälp av återförsäljarna

I dagens hårda konkurrens på bilmarknaden blir det allt svårare att differentiera sig på själva produkten. Många biltillverkare har numera väldigt konkurrenskraftiga produkter och med den gemensamma plattformstekniken och pressen att minska tillverkningskostnader blir bilarna alltmer lika varandra. Sätt dig till exempel i en Citroën och en Peugeot så kommer du att känna igen dig väldigt mycket i de båda bilarna. Det gäller då att hitta ett nytt sätt att differentiera sig på.

Ett känt problem inom bilbranschen har länge varit kortsiktigheten vid försäljningen. Detta är något vi även har fått bekräftat av återförsäljarna när vi talat lite utanför ramen för denna uppsats. Det slarvas väldigt mycket med uppföljning av kunder som har köpt en bil. Fokus hos många ligger enbart fram till själva försäljningen. En så enkel men uppskattad gest som att ringa ett par veckor efter kunden hämtat sin bil och fråga om hon/han är nöjd glöms ofta bort. Ett sätt att få säljarna att tänka på ett mer långsiktigt perspektiv kanske skulle vara att ändra det så väl inarbetade provisionslönesystemet och börja jobba med fast lön. På detta sätt görs bilförsäljningsyrket till ett yrke med lite högre status och man kan kanske på detta sätt erhålla medarbetare som har någon form av marknadsföringsutbildning och strategitänkande även på de lägre positionerna.

En annan aktivitet skulle kunna vara att bjuda in kunder till ett enkelt arrangemang och sätta sig ner med dem och ta sig tid för dem. Detta skulle nog vara väldigt uppskattat hos många kunder och ett sådant här bemötande skulle säkert få ”ringar på vattnet” och stärka kundlojaliteten.

Ytterligare en enkel men troligen uppskattad åtgärd skulle kanske vara att i verkstan när kunden kommer och servar sin bil sträva emot så att man alltid har samma mekaniker som är ansvarig för kundens bil. På detta sätt skulle kunden få en relation med företaget och få en bättre kontakt om något skulle bli fel. Alla dessa småsaker skulle göra att man kunde ge bilbranschen ett bättre rykte och man skulle snabbt skilja sig från sina konkurrenter och på så sätt skapa sig ett stort övertag mot sina konkurrenter. Vi tror att dessa åtgärder helt klart går att genomföra. Då vi diskuterat dessa idéer med återförsäljare har vi fått en klar bild av att resurserna finns för detta, sen om vilja och orken finns där är en annan aspekt.

6.2.3 Omsorg för miljö och säkerhet

Vi anser att Saab borde kunna dra mer nytta av sin säkerhet och omsorg för miljön i sin positionering. Volvo och Saab som är svenska bilvarumärken kan inte komma åt andra parametrar som till exempel teknik och kvalitet. Tyskarna kan göra anspråk på teknik. Kvalitet kan japanska företag göra anspråk på. Däremot är omsorg för miljö och säkerhet parametrar som svenska bilvarumärken kan komma åt. Om man ser på den globala situationen ur miljöhänseende är det med framförallt omsorg för miljön något som är gångbart världen över.

Hur skall Saab dra nytta av detta? Säkra bilar tillverkar de redan, de har dessutom tagit fram en etanolmotor biopower med god prestanda. Att försöka ligga i framkanten i fortsatt utveckling och att komma ut med motoralternativ som är bra ur miljöhänseende. Det pågår utveckling idag där man skall kunna köra med en högre etanolhalt än idag.

Kan Saab ligga först och komma ut först med nya motoralternativ med etanol kan de bli framgångsrika. Detta i kombination med att man positionerar sig mer med säkerhet och omsorg för miljön som går hand i hand. Detta i kombination med att det är en svensk bilvarumärke gör att Saab kan göra sig trovärdiga genom att anta den här positionen. Att tillverka och utveckla miljövänliga bilar med hög säkerhet som har en speciell körkänsla och en liten sportig prestanda med en progressiv design detta tror vi skulle vara bra för Saab och dess image.

6.2.4 Fler produkter

Flertal av de respondenter vi har varit i kontakt med har sagt att Saabs dilemma och problem är att de har för lite produkter och att de kommer ut för sällan. GM har enligt vår mening investerat för lite i Saab och en orsak kan vara det gemensamma ägandet med Investor. Historiskt sett har inte GM varit särskilt bra på att vårda sina varumärken. Nu möter bilbranschen tuff konkurrens från nya märken och det blir än viktigare att ha en tydlig varumärkesidentitet. GM har i Europa endast Saab som premiummärke men om Saab skall ligga kvar i detta segment måste de förnya sig oftare och komma ut med fler modeller framgent. Ser man på Saabs inhemska konkurrent Volvo har de haft en helt annan fart i lansering av produkter den senaste tioårsperioden.

Vi anser såsom flera av respondenterna att produkterna till viss del bygger varumärket. Att säga att man är innovativ och inte kommer ut med nya produkter som sina konkurrenter har gjort, är enligt oss inte en väg till framgång. Skall man konkurrera med de andra i premiumsegmentet kan man inte ställa upp med en föråldrad produkt när en konkurrent har kommit ut med nya produkter under samma tid. Saab behöver också vara först någon gång, men med den nya face liften förskjuts ersättningsmodellen av nya Saab 9-5 och Saab riskerar att komma ut med den nya modellen sent igen. Vi anser att den här face liften har bidragit till att försämra statusen på Saabs varumärke, visserligen har de i dagsläget fått draghjälp av den nya biopower i 9-5 an. Det är ganska tydligt att GM inte har investerat tillräckligt i Saabs produktprogram och ur den synvinkeln har inte samarbetet varit bra för Saab. Detta bekräftas även av fordonsanalytiker Matts Carlsson.

6.2.5 Trollhättans vara eller icke vara

Det har varit en ganska kraftig mediedebatt angående produktutveckling och produktionen i Trollhättan. Vi anser att varumärket Saab skapas ur de produkter som tas fram och att produkter besitter Saabs kärnvärden. Att det inte är en slump att det tillverkas säkra bilar i Sverige tror vi och att alla tillverkare inte kan ta fram premiumbilar. Om vi utgår utifrån detta resonemang tror vi att det är viktigt att Saab utvecklas i Sverige. Vi tror att GM är medvetna om detta och skulle produktutveckling försvinna från Sverige gör säkert GM bedömningen att det inte finns några fördelar längre att ligga kvar.

När det gäller vad produktionen av Saab sker tror vi inte att det påverkar varumärket Saab på lång sikt. Produktionen sker där det är mest fördelaktigt och Volvo har under ett flertal år tillverkat en del av sitt produktprogram utomlands, ändå betraktas Volvo som en svensk bil. Det har varit en ganska medial debatt just nu men vi tror inte att varumärket som sådant påverkas av var Saab produceras. Detta är även något som flertalet av respondenterna håller med om. Vi tror dock att hela den industriella

infrastrukturen i regionen kring Göteborg och Trollhättan påverkas om produktionen läggs ner. Det finns ett antal underleverantörer som också skulle börja fundera om man skall ligga kvar i Sverige. Kanske flyttar de också utomlands om Saab lägger ner sin produktion. Har väl dessa underleverantörer flyttat utomlands kommer säkert Ford ställa sig frågan om produktionen av Volvos bilmodeller skall ligga kvar i Torslanda. Det sätter igång en negativ spiral tror vi och då är inte enbart 4000-5000 arbeten i Saabs produktionsfabrik hotade. Dessa åsikter är även något vi får stöd av från fordonsanalytikern Matts Carlsson.

6.2.6 Subjektiva positioneringsegenskaper

De särskiljande egenskaper som både Saab, återförsäljare och kunder anser associeras med Saabs varumärke var åtskilliga till mängden. Vi fick uppfattningen att det är svårt att beskriva vad Saabs varumärke egentligen består av med bara ett eller ett par ord. Det var alltid en rad uppsättningar av associationer som nämndes, som exempelvis; säkerhet, innovation, flygplansarvet, körupplevelse, smarta lösningar, svenskt och skandinaviskt ursprung och design. De respondenter som kunde beskriva Saab med ett eller ett par ord gjorde det genom uttrycket individualism och innovation. Vi har fått intrycket av att de positioneringsegenskaperna som Saab vill trycka på inte är vedertagna av allmänheten vilket gör att man i högsta grad måste ifrågasätta vad Saab egentligen vill sända för budskap till kunden men även delvis till återförsäljarna. Vidare måste vi ställa oss frågande till om individualism och innovation är särskiljande egenskaper som på ett konkret och representativt sätt verkligen uttrycker det som Saab som bilvarumärke skall uttrycka. Vi har fått känslan av att den svenska kunden i större omfattning är intresserade av mer påtagliga egenskaper som på ett mer gripbart sätt förklarar och beskriver vad varumärket skall stå för.

De positioneringsegenskaper som Saab automobile vill förmedla om sitt varumärke verkar inte tydligt nog beskriva vad varumärket egentligen står för på ett mer konkret plan. Anledningen till det kan vi tänka oss bero på att Saab inte har en tydlig och unik differentiering som uttryckligt skiljer dem från konkurrenternas produkter och medför att Saabs varumärke måste anspela på subjektiva egenskaper som kunden egentligen inte förstår.

En egenskap och association som genomgående berörs av våra respondenter är Saabs körglädje och körupplevelse som både enligt Saab centralt samt återförsäljare är en viktig komponent för Saab som produkt och varumärke. Dessa egenskaper är emellertid också väldigt subjektiva av sin natur och svåra att förmedla via marknadsföring och andra kommunikationsvägar. Genom våra respondenter har vi dock fått uppfattningen av att det är något speciellt över körupplevelsen med en Saab. Utifrån detta resonemang anser vi att Saab borde åtgärda problemet om de skall fortsätta att positionera sig som en bil med en särskiljande egenskap som körglädje. Rent konkret så borde det innebära att man måste satsa mer på att få folk att provköra bilarna så de upplever känslan som enligt respondenterna finns i bilen.

Avslutningsvis anser vi att Saab måste arbeta med att tydliggöra sin position på den svenska marknaden. De särskiljande egenskaper som idag förknippas med Saab är till antalet för många och till viss del för otydliga, vilket gör att Saab måste koncentrera sig på ett fåtal egenskaper för att göra sitt varumärke mer unikt och på så sätt lättare för



kunden att ta åt sig. En förutsättning är dock att deras produkter överrensstämmer med hur och var de vill positioneras så att ett glapp inte uppstår i hur kunden upplever varumärket och hur Saab vill förmedla det. Förutom säkerhet och omsorg som nämndes tidigare som egenskaper som Saab bör förmedla tydligare anser vi även att kopplingen till flyget är en gångbar egenskap som Saab dessutom i stort sett har ensamrätt på och som vi anser företaget tydligare borde positionera sig mot.



7. Uppsatsens bidrag

I detta avslutande kapitel skall vi redogöra för det kunskapsbidrag vår uppsats fört med sig. Vi skall även vidare i detta kapitel diskutera eventuell fortsatt forskning som kan bedrivas utifrån detta ämne. Slutligen redogör vi och diskuterar ett antal osäkerhetsfaktorer som kan ha påverkat resultatet i denna uppsats.

7.1 Kunskapsbidrag

Vårt syfte med denna uppsats har varit att beskriva Saab automobiles strategiska position. Vi ville också med denna uppsats påvisa om kunderna uppfattar denna position ur företagets synvinkel på ett enhetligt sätt. Vår uppsats har inte haft som mål att lösa ett specifikt problem utan göra en kartläggning inom ett ämne där forskning varit begränsad sedan tidigare. Vår uppsats har därmed lämnat ett kunskapsbidrag i form av följande:

- Vi har kartlagt hur Saab automobiles strategiska position på den svenska marknaden uppfattas från olika perspektiv det vill säga, Saabs egna, Saabs återförsäljares samt deras kunder och experter. Beskrivningen bygger på fakta som framkommit genom intervjuer med ett antal personer som har kännedom om Saabs strategiska position.
- Vi har även rätat ut ett antal frågetecken om hur Saabs kunder ser på företagets position. Några av frågetecknen som vi anser oss har rätat ut är synen på vilket segment kunderna uppfattar att Saab befinner sig i. Vi anser även att vi skapat en bild av att kunderna anar en viss förvirring och otydlighet i Saabs budskap och varumärke gällande sin position på den svenska marknaden.

7.2 Förslag till fortsatt forskning

Då vi påbörjade denna uppsats gick vi in på ett område (specifikt om Saab) där forskningen varit begränsad sedan tidigare. Detta för både fördelar och nackdelar med sig. Nackdelar kan vara att det blir svårare att finna teori till sin teoretiska referensram än om man skulle valt att forska vidare på ett redan tidigare utforskat område. Ett annat problem vi stötte på under tidens gång var att avgränsa sig så mycket att forskningen blev hanterbar under den korta tidsperiod vi hade på oss. Detta såg vi istället som en utmaning och genom att välja detta ämne som var relativt utforskat riskerade vi heller inte att inte vara nyskapande. Under uppsatsen framväxande har även en del tankar om fortsatt forskning vuxit fram.

- Vi har i vår undersökning bara träffat kunder och återförsäljare i Västsverige. Det skulle vara intressant att se en liknade undersökning ske i någon annan del av Sverige för att se vad resultatet blir där. Även en undersökning utomlands till exempel på den så viktiga amerikanska marknaden, hade varit intressant.



7.3 Osäkerhetsfaktorer

När det gäller vår studie finns det ett par faktorer som kan ha påverkat dess resultat. Dessa skall vi här diskutera lite kort.

Då syftet med vår uppsats har varit att kartlägga Saabs strategiska position på den svenska marknaden har det varit viktigt att få fram den information som är relevant för uppsatsen. Vi valde därför att träffa fem stycken återförsäljare runt om i Västsverige, samt fem andra framstående personer som är väl insatta i vårt ämne. Den första osäkerhetsfaktorn är just antalet intervjuobjekt. Risken här är att inte tio stycken personer är en tillräckligt stor bas för att kunna fullständigt kartlägga och ge en rättvis bild. Vi ser trots allt inte detta som ett stort problem. Då vi valt ut objekt som hör hemma i olika kommuner runt om i Västsverige, samt har olika arbetsuppgifter, tror vi dessa ger en bra bild av Saab och marknaden i stort. Då våra respondenter allmänt gett oss en enhetlig syn visar detta att objekten svarar för en god generell bild av Saab i Sverige.

Den andra osäkerhetsfaktorn vi ställts inför är att vi bara har träffat en person hos varje återförsäljare. Detta tror vi inte heller är ett problem då denna person är noga utvald av oss efter diskussioner med återförsäljaren om vem som har den bästa insikten i Saabs position. Genom att utlova en viss anonymitet i uppsatsen kan vi också få bukt med problemet att få felaktig information eller förskönad information av respondenterna. Då dessa personer var utvalda för sin kompetens och var väl införstådda i uppsatsen syfte, som var att kartlägga och inte att "hänga ut" någon individ. Genom detta ansåg vi att respondenterna kunde lämna den information vi var intresserade av.

Ytterligare en osäkerhetsfaktor är forskningsmetoden. Skulle en annan metod ha gett ett annat resultat? Den forskningsmetod vi använt känner vi är adekvat för denna undersökning och våra argument för denna metod känns även högst relevanta.

Den sista osäkerhetsfaktorn vi ser i uppsatsen är att våra subjektiva värderingar skall påverka resultatet. Vi tror dock inte att fallet är så, då vi enbart beskrivit det som våra respondenter har berättat för oss och i största möjliga mån låtit bli att tolka varför det ser ut som det gör hos studieobjekten.

8. Källförteckning

8.1 Litteratur

Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E., (2000). *Brand leadership*. Free Press. New York.

Aaker, D.A. (1991), *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*, Free Press. New York.

Aaker, D.A., (1996). *Building strong brands*. Free Press. New York.

Andersen, I.b., (1998). *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur. Lund.

Apéria, T., (2001). *Brand Relationship Management; den varumärkesbyggande processen*. Företagsekonomiska institutionen. Stockholms Universitet. Stockholm.

Christensen, L. & Andersson, N. & Carlsson, C. & Haglund, L., (2001). *Marknadsundersökning – en handbok*. Studentlitteratur. Lund.

Dalrymple, D. J., Cron, W. L. & DeCarlo, T. E., (2004). *Sales Management*. Wyley, USA.

Erikson, P., (1998). *Planerad kommunikation- om information som konkurrensmedel*. Liber Ekonomi. Malmö.

Eriksson, L T., & Wiedersheim-Paul, F. (2001). *Att utreda forska och rapportera*. (7.uppl.). Liber ekonomi. Malmö.

Fox, Jeffrey J., (2002). *Att Hitta Och Behålla Kunder*. Svenska förlaget. Stockholm.

Grant, R.M., (1998). *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*. Blackwell. Oxford.

Holme, I. M. & Solvang, B.K., (1997). *Forskningsmetodik- Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur. Lund.

Håkansson, P. & Wahlund, R., (1996). *Varumärken: Från teori till praktik*. Stockholm.

Johansson Lindfors, M-B., (1993). *Att utveckla kunskap – Om metodologiska och andra vägval vid samhällsvetenskaplig kunskapsbildning*. Studentlitteratur. Lund.

Kapferer, J., (1997). *Strategic Brand Management: creating and sustaining brand equity long term*. Kogan Page. London.

Karlsson, C., (2003). *Finns svensk bilindustri?*. BIL Sweden. Stockholm.



Keller, K.L., (1998). *Strategic brand management – building, measuring and managing brand equity*. Prentice Hall Inc. Upper Saddle River.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, V., (1999). *Principles of Marketing*. Prentice Hall Inc. Upper Saddle River.

Lagergren, H., (1998). *Varumärkets inre värde.*, Scandbook. Falun.

Lundahl, U. & Skärvad, P. H., (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur. Lund.

Melin, F., (1999). *Varumärkesstrategi- om konsten att utveckla starka varumärken*. Liber Ekonomi. Malmö.

Merriam, S., (1994). *"Fallstudien som forskningsmetod"*. Studentlitteratur. Lund.

Miller, D., (2001). *A core strategy – Developing a brand*. Health Forum journal, vol 44, no 1, pp. 36-39

Patel, R. & Davidsson, B., (1994). *Forskningsmetodikens grunder*. Studentlitteratur. Lund.

Porter, M.E., (2004). *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press. New York.

Ries, A. & Trout, J., (1985). *Positionering: kampen om ditt medvetande*. Studentlitteratur. Lund.

Uggla, H., (2001). *Organisation av varumärken- för kapitalisering och affärsutveckling*. Liber Ekonomi. Malmö.

Upshaw, L. B., (1995). *Building brand identity – A strategy for success in a hostile marketplace*. John Wiley & sons. New York.

Urde, M., (1997). *Märkesorientering*. Lund University Press. Lund.

8.2 Artiklar

Aaker, D.A., (1996), *"Measuring brand equity across products and markets"*, California management review. Vol. 38 No 3.

Bye, C., (2000). *Varumärkesmanualen som arbetsredskap*. Brand News. Nr 2. s 24-26.

Chen, C-H. A., (2001). *"Using free association to examine the relationship between the....."*. The journal of products and brand management. Vol. 10. No 7.



Knox, S., (2004). *Positioning and branding your organisation*. Journal of Product & Brand Management. Volume 13. Nr 2. s. 105-115.

Porter, M. E., (1996). *What Is Strategy?*. Harvard Business Review November-December.

Ries, A., (2005) Source: Advertising Age. 3/28/2005. Vol. 76 Issue 13. p32. 2p.

Salomon, C., (2005). *Saab news*. GM Norden AB. Nr2 2005 s11.

Trout, J., (2004). Source: Sales & Marketing Management, Aug94. Vol. 146 Issue 8. p35. 2p

Trout, J., (2005). *Branding can't exist without positioning*. Advertising Age. 3/14/2005. Vol. 76 Issue 11. p28. 1p.

Urde, M., (1994). *Brand orientation – A strategy for survival*. Journal of consumer marketing, 11 (3), s18-32.

8.3 Internet

Bilsweden.se (2005) *Bilförsäljning i siffror* [Elektronisk] Tillgänglig: http://www.bilsweden.se/bilforsaljningen_i_siffror.asp [051122]

Dagens Media Sverige (2004) *Saabs konsulter borde ha dragit i bromsen* [Elektronisk] Tillgänglig: Affärsdata [051121]

Nationalencyklopedin (2005). Sökord: *hermeneutik*. [Elektronisk] Tillgänglig: www.ne.se [051110]

Svenska bilprovningens hemsida (2005) *Beg.bilguiden* [Elektronisk] Tillgänglig: <http://begbilguiden.bilprovningen.se/> [051122]

Saab Sveriges hemsida (2005) *Företagets officiella hemsida* [Elektronisk] Tillgänglig: http://www.saabsverige.com/main/SE/sv/index_flash.shtml [051122]

Toyota Centers (2005) Toyota Centers hemsida [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.toyotacenter.com.bz/public/enter.php> [051121]

TT Nyhetsbanken (2005) *GM väljer Rüsselsheim* [Elektronisk] Tillgänglig: Affärsdata [051121]



8.4 Intervjuer

Fordonsanalytiker

Matts Carlsson, VD Gothenburg Management Institute, 2005-12-05

Saab automobile

Erik Fröström, Regionchef GM Norden, 2005-12-13

Jan Åke Jonsson, VD Saab automobile, 2005-12-08

Joachim Lind, Manager Saab Retail Experience, 2005-12-13

Simon Padion, Saab Brand Design Chief, 2005-12-14

Återförsäljare

Niklas Svahn, försäljningschef Beköbil, 2005-12-14

Lars Kopp, platschef Bröderna Larsson, 2005-12-16

Mikael Persson, försäljningschef Lerums Bil, 2005-12-16

Mikael Larsson, försäljningschef Saab Ana, 2005-12-19

Örjan Sjölin, bilmarknadschef Gustav E Bil, 2005-12-19



Bilagor

I. Begreppsordlista

Nedan förklarar vi vissa uttryck som förekommer i uppsatsen och som vi kan tänka uppfattas som svårförstådda.

Kund: När vi i vår uppsats hänvisar och talar om Saabs kunder menar vi personer som äger eller har ägt en Saab. Det är endast dessa typer av kunder som fått delta i vår undersökning.

Premiumbil: Premium är en beteckning för att produkten skall vara av en viss standard gällande bland annat kvalitet, säkerhet, ägandekostnader samt ett kraftigt utbud av utrustning. Dessa egenskaper skall hålla en mycket hög klass.

Premiumsegment: Är ett segment som innehåller de så kallade "P5" tillverkarna inom bilindustrin. Dessa är Mercedes, Audi, BMW, Volvo och Saab. Dessa biltillverkares produkter sägs hålla "topp of the line" kvalité strax under lyxbilssegmentet.

SUV: Står för "sport utility vehicle" och i Sverige kallas denna typ av bilmodell för stadsjeep. Volvos modell XC90 är ett exempel på en SUV.

Tagline / Slogan: Kort sentens som används som paroll i propaganda- eller reklamsyfte som "Nej till kärnkraft!", "Tag det rätta - tag Cloetta!" Eller som i Saabs fall "move your mind".



II. Intervjuguide

Intervjufrågor till bilanalytiker Matts Carlsson

1. *Kan du ge en kort beskrivning av dig själv och vad du arbetar med?*
2. *Vad anser du Saab automobiles varumärke står för?*
3. *Vilka associationer vill Saab skapa kring varumärket?*
4. *Gäller detta alla intressenter?*
5. *Vad gör Saab unika i bilbranschen?*
6. *Vad är viktigt i arbetet med varumärkesbyggande?*
7. *Hur håller Saab varumärket vid liv?*
8. *Hur är beslutsgången då det gäller strategiska frågor rörande varumärket? Besluten ligger i högsta ledningen. Hur förmedlar och upprätthåller ledningen resultatet av frågorna?*
9. *Vad gör en Saab till en Saab?*
10. *Hur har GM:s inflytande påverkat Saabs varumärke.*
11. *Hur tror du Saabs varumärke skulle påverkas om fabriken i Trollhättan lades ner?*
12. *Utvecklar Saab en bil för kunden eller består en ny Saab vad ingenjör vill ha inte kunderna?*
13. *Hur har varumärket förändrats genom tiden och hur har positioneringsstrategin förändrats utifrån detta?*
14. *Om du skulle beskriva Saab med ett eller ett par ord, vilket eller vilka skulle det vara?*
15. *Hur skulle Saabs strategiska position (och varumärke) förändras om man ändrade Saabs "klassiska" grundstenar till exempel bakhjulsdrift istället för framhjulsdrift?*



Intervjufrågor till Saab automobile

1. *Vad står Saab automobiles varumärke för?*
2. *Vilka associationer vill ni skapa kring varumärket?*
3. *Vad gör Er unika i bilbranschen?*
4. *Vad är viktigt i arbetet med varumärkesbyggande?*
5. *Vad innebär "Move your mind"?*
6. *Har ni några strategier från att nå från vart ni är idag till vad ni önskar befinna er?*
7. *Hur arbetar ni för att de återförsäljarna ska kommunicera varumärket? Använder ni manualer eller särskilda program?*
8. *Hur förmedlar man motivation till återförsäljarna? Att man känner att man "brinner" för Saab automobile?*
9. *Har ni några andra kanaler för att nå ut till återförsäljarna?*
10. *Hur håller ni er a jour med återförsäljarnas uppfattning om varumärket?*
11. *Har ni någon återförsäljarattitydsundersökning/Kundattitydsundersökningar?*
12. *Hur är beslutsgången då det gäller strategiska frågor rörande varumärket? Besluten ligger i högsta ledningen. Hur förmedlar och upprätthåller ledningen resultatet av frågorna?*
13. *Vad gör en Saab till en Saab?*
14. *Hur har GM:s inflytande påverkat Saabs varumärke.*
15. *Hur tror du Saabs varumärke skulle påverkas om fabriken i Trollhättan lades ner?*
16. *Utvecklar Saab en bil för kunden eller består en ny Saab vad ingenjör vill ha inte kunderna?*
17. *Vad är Er positioneringsstrategi?*
18. *Spelar er positionering på era konkurrenters svagheter?*
19. *Är er positionering specifik och unik?*
20. *Är er position varaktig som inte kan imiteras av konkurrenter?*
21. *Är Er positionering trovärdig varför/varför inte?*
22. *Anser du att Era produkter överrensstämmer med Er positionering?*
23. *Finns det alternativa positioneringsvägar om det skulle misslyckas?*
24. *Hur har varumärket förändrats genom tiden och hur har positioneringsstrategin förändrats utifrån detta?*
25. *Om du skulle beskriva Saab med ett eller ett par ord, vilket eller vilka skulle det vara?*
26. *Hur skulle Saabs strategiska position (och varumärke) förändras om man ändrade Saabs "klassiska" grundstenar till exempel bakhjulsdrift istället för framhjulsdrift?*
27. *Har ni någon funktion inom företaget som handhar säkerställandet av rätt användande av varumärket? Vilka är eventuella påföljder om varumärket används felaktigt? (produktplacering)*



Intervjufrågor till Saabs återförsäljare

1. *Vad står Saab automobiles varumärke för?*
2. *Vilka associationer vill ni skapa kring varumärket?*
3. *Vad anser du gör Saab unika i bilbranschen?*
4. *Vad anser du är viktigt i arbetet med varumärkesbyggande?*
5. *Vad innebär "Move your mind"?*
6. *Använder ni manualer eller särskilda program för att kommunicera ut Saabs varumärke?*
7. *Har ni någon kundattitydsundersökningar? Visar de vad kunderna har för associationer till varumärket?*
8. *Vad gör en Saab till en Saab?*
9. *Hur tror du Saabs varumärke skulle påverkas om fabriken i Trollhättan lades ner?*
10. *Vad anser du Saabs positioneringsstrategi är?*
11. *Anser du att Saab positionerat sitt varumärke på ett för kunden förståligt sätt?*
12. *Anser du att Saabs positionering spelar på konkurrenters svagheter?*
13. *Är Saabs positionering specifik och unik?*
14. *Anser du att Saabs positionering är trovärdig varför/varför inte?*
15. *Anser du att Era produkter överrensstämmer med Saabs positionering?*
16. *Om du skulle beskriva Saab med ett eller ett par ord, vilket eller vilka skulle det vara?*



Intervjufrågor till Saabs kunder

Namn: _____ Ålder: _____ Ort: _____

Vad tror du "Move your mind" innebär?

Vad associerar du en Saab med?

Vad anser du att Saab är för typ av bil?

- Svenssonbil/Familjebil Preiumbil/Lyxbil Sportbil Annan typ av bil

Vilken kundgrupp tror du Saab vänder sig till?
