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.


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.


Resultat och slutsatser: Vi har dels funnit att Saab saknar en tydlig position på den svenska marknaden samt att den position företaget själv vill fördela 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.


Göteborg den 10 februari 2006

___________________________    _____________________________
Backman 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 sekundärdatal.................................................. 9
      2.5.2 Val av primärdatal .................................................... 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 Positioneringsfält ..................................................... 20
      3.2.3 Varumärkets positionering ..................................... 21
      3.3.4 Intern kommunikation ............................................. 22
   3.4 Företagsbeskrivning Saab automobiles .......................... 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. Analys ..........................................................................................................................................................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 Positioneringsfället ............................................................................................................................38
  5.2.5 Varumärkes positionering ................................................................................................................39

6. Slutsats och diskussion ..................................................................................................................................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. Uppsatsens bidrag .......................................................................................................................................48

7.1 Kunskapsbidrag .........................................................................................................................................48

7.2 Förslag till fortsatt forskning ..................................................................................................................48

7.3 Osäkerhetsfaktorer ....................................................................................................................................49

8. Källförteckning ...........................................................................................................................................50

8.1 Litteratur ....................................................................................................................................................50

8.2 Artiklar .......................................................................................................................................................51

8.3 Internet .......................................................................................................................................................52

8.4 Intervjuer ...................................................................................................................................................53

Bilagor ...........................................................................................................................................................54

I. Begreppsortlista ..........................................................................................................................................54

II. Intervjuguide ..............................................................................................................................................55
  Intervjufrågor till bilanalytiker Mats 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 definiera 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


1.2 Problemdiskussion


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)


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)

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?


1.3 Frågeställning
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

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 begreppsrörelse 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 inriktas oss på varumärkets betydelse och positioneringsteori.

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


*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 intervjueras 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 tillväggagångssättet 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


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)


2.2 Vetenskaplig ansats


**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 studien med hjälp av intervjuer. Främst av den anledningen att vi då får relativt stor kontroll över intervju situationen 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)


2.4 Forskningsstrategi

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


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

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

2.5.1 Val av sekundärdatab
Vi har valt att införsakha våra sekundärdatab 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. Sekundärdatab 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 primärdatab
Våra primärdatab 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.


De respondenter vi har intervjuat är:

**Fordonsanalytiker**
Matt 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
Samthliga 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

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 sanningsliga 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 sagtis vid intervjun. Detta är en fördel så att inte forskarens egna värderingar och egna minne spelar in i sammansättningen 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 kvaliteter 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


2.7 Fallstudie


3. Teoretisk referensram

I detta kapitel kommer vi att presentera aktuella referensramar till valt ämne. Kapitlet inledes 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 omsprängda 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 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)


3.1.1 Varumärkesidentitet & Image


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 använts. De ovan nämnda kategorierna kan fungera som en mall för att i slutänden skapa värde både för kunden och för företaget internt och exemplifierar detta genom att sammankoppla kategorierna med varumärket som då skapar värde för helheten.


3.2 Positionering


• Att etablera marknadserbjudandet i konsumenternas medvetande.
• Att differentiera marknadserbjudandet från konkurrenterna i konsumentens medvetande.


3.2.1 Positioneringstriangeln

3.2.1.1 Marknadsposition


Konkurrensfördelar

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Kostnad</th>
<th>Differentiering</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Hela marknaden</td>
<td>Kostnads-</td>
<td>Differentiering</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>överbägseten</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Marknadsbredd</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Enstaka segment</td>
<td></td>
<td>Fokusering</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Figur 2. De tre basstrategierna (Porter, 2004)

För att uppnå det övergripande målet; kostnadsöverbägsetenhet 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 produktarna måste vara bra. (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. Marknadpositionen i sig skapar inte etableringshindare 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

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)


Underpositionering. Kunderna har enbart en svag eller diffus bild av varumärket. Vanligt förekommande i mogna branscher, där köporna inte upplever att varumärket bidrar med något väsentligt eller distinkt. (Uggla, 2001)
Överpositionering. Kunderna har en aldeles 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 allt för 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 konkretert 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 urskilt 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)


#### 3.2.3.1 Schizofreni


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 snabbmatshamburgarställe. 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)


### 3.3.4 Intern kommunikation


#### 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)

Loyalitet inom organisationen kan även handla om de anställdas motivation och stolthet för sin arbetsgivare. Medarbetare som är insatta och förstär 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


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)

4. Empiri


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 varumärksnamn men på en övergripande nivå är det GM som beslutar över hur varumärket skall positioneras och vilka produkter som skall tillverkas och utvecklas.


Varumärket Saab


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 produktegenskaper 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


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 fordonstillverkning. 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 ursprungliga 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 helt annan kategorin av autonomin.


Move your mind

Move your mind är inte helt klart för Carlsson. Han menar att det är svårt att förmedla 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 förknippar 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 japanarna 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


Trollhättan
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 skiller Saab från andra bilvarumärken. En viktig parameter som man frångick i den mer slätstruknade Saab 9000 är tändningsläset som sitter mellan framstolarna. Enligt Carlsson är detta en viktig aspekt som särskiljer Saab ifrån 95% av alla andra bilar i bilbranschen.


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 knapprar 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 livscykler, och Saab har varit för sena med nya produkter.

4.3 Saab


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.


**Move your mind**

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


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 innebörd 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

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**


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.


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 prässättigt och vad gäller de kvalitetsmässiga. Fröström menar att Saab kikar på samtliga konkurrenser 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:

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


Fröström anser med tanke på de fåtal modeller Saab för tillfället har i sitt produktortiment på den svenska marknaden att det gäller att dra maximal nyttå 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 Saab positioneringsstrategi inte är fullständigt självolkar 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 konsekvent 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.


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 sammanfattnade 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 stunder i livet."

En annan menar att det innebär:

"Att man skall tänka i annorlunda banor, att man skall flytta sinnena 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:


"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**

**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**

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. Restaerande 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 intervjuernas svarade att de trodde Saab vände sig mot kunder över 40 år som har relativt god ekonomi.
5. Analys

5.1 Varumärket


5.1.1 Varumärkets identitet


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


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

5.2.2 Mental position

5.2.3 Resursposition

5.2.4 Positioneringsfällan


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


Att ta vara på sitt arv har man varit lite mindre bra på anser återförsäljarna och även Mats 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.


6. Slutsats och diskussion
Uppsatssens 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 uppsatssens 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 kommunicerat 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 kännvärden. Enligt vår uppfattning har Saab s varumärken för många kännvärden 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.


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 associeringar 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?


6.1.3 Hur uppfattar Saabs kunder företagets strategiska position?


6.1.4 Vad är Saabs strategiska position?

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.


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 de 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.

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 alltid 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.


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.


6.2.3 Omsorg för miljö och säkerhet


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 kärknäsa 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


6.2.5 Trollhättans vara eller icke vara


6.2.6 Subjektiva positioneringsegenskaper


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.


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 överensstämmer 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 diskutera 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 återförsäljare som 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 råtat ut ett antal frågetecken om hur Saabs kunder ser på företagets position. Några av frågetecknen som vi anser oss har råtat 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

- 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.


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.


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


### 8.2 Artiklar


### 8.3 Internet


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.


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 biltillverkarens 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 bilindustrin?
6. Vad är viktigt i arbetet med varumärkesbyggnad?
7. Hur håller Saab varumärket vid liv?
8. Hur är beslutsgången då det gäller strategiska frågor rörande varumärket?
   Beslutet 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 befinner er?
7. Hur arbetar ni för att de återförsäljarna ska kommunicera varumärket? 
   Använd 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?
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 associerar ni med Saab varumärket?
3. Vad anser du gör Saab unika i bilbranschen?
4. Vad anser du är viktigt i arbetet med varumärkesbyggnad?
5. Vad innebär ”Move your mind”?
6. Använder ni manualer eller särskilda program för att kommunicera ut Saabs varumärke?
7. Har ni någon kundatitydsundersökningar? Visar de vad kunderna har för associeringar 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 specifikt och unik?
14. Anser du att Saabs positionering är trovärdig varför/varför inte?
15. Anser du att Era produkter överensstämmer 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?

___________________________________________________________________
___________________________________________________________________
___________________________________________________________________