

Omdømmebygging for Saab i Norge

SAAB

Bacheloroppgave av

36014711

36011009

Bachelor i Markedsføring og internasjonalisering

Markedshøyskolen

10. juni 2011



Markedshøyskolen

”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

Forord

Vår bacheloroppgave er skrevet som en avslutning på studiet Markedsføring og internasjonalsisering ved Markedshøyskolen.

Gjennom arbeidet med denne bacheloroppgaven har vi tilegnet oss stor kunnskap om omdømmebygging og om Saab Automobile AB. Det har vært spennende å følge situasjonen Saab har vært i underveis i arbeidet med oppgaven.

Vi har sett viktigheten av å kunne jobbe både sammen og individuelt og har hatt nytte av gode diskusjoner innad i gruppen.

Først og fremst ønsker vi å rette en stor takk til vår veileder Stein Juvik, som hele tiden har vært til stor inspirasjon og hjulpet oss underveis i bacheloroppgaven.

Videre vil vi å takke våre informanter for imøtekommenhet og gode svar. Det rettes en takk til Kontor-Service AS i Askim for god hjelp ved trykking og binding av oppgaven.

Til slutt vil vi takke familie og arbeidsgivere for god støtte gjennom vår arbeidsprosess.

Oslo, 10. Juni 2011.

36014711

36011009

Sammendrag

Fundamentet i denne oppgaven er basert på teori om omdømme og merkeverdi. Målet vårt har vært å finne ut om Saab i Norge har tapt omdømme som følge av den senere tids økonomiske usikkerhet. På bakgrunn av dette ønsket vi å finne ut hva som skal til for å bedre og/eller bygge dagens omdømme. Vi utviklet en åpen problemstilling for å undersøke om Saab faktisk har tapt omdømme. Studiet er gjort som en kvalitativ undersøkelse av våre informanternes oppfattelse av omdømmet og merkeverdien til Saab. Vi har benyttet dybdeintervjuer som datainnsamlingsmetode, og har utviklet vår intervjuguide på bakgrunn av den valgte litteraturen.

Vår analyse viser at informantene er kjent med den økonomiske usikkerheten Saab har vært og er i, og at de er bekymret for hva som vil skje med Saab. Flertallet har ikke inngående kunnskap om situasjonen til virksomheten. De mener likevel at Saab sitt omdømme kan svekkes om det ikke foreligger en snarlig løsning som fjerner usikkerheten omkring produksjonen. I tillegg må en langsiktig finansiering komme på plass. Flertallet av informantene mener at media er den eksterne faktoren som påvirker deres syn på Saabs omdømme mest, og at det primært er fra media de har dannet seg et inntrykk av situasjonen. De mener videre at ledelsen har håndtert media på en dårlig måte og at Saab har et klart forbedringspotensiale på dette området. Selv om informantene sier at de er opptatt av den økonomiske usikkerheten, mener de at det er den interne faktoren produkt/tjeneste, altså selve bilene, som er det viktigste for Saabs omdømme. Samtlige av våre informanter har ensidig positive assosiasjoner til Saab. Det betyr at den økonomiske usikkerheten rundt Saab enda ikke har påvirket assosiasjonene negativt.

Det er viktig for Saab at økonomien blir styrket så snart som mulig og at produksjonen kommer i gang. Saab bør lage en plan for hvordan man skal håndtere en eventuell fremtidig krise. De må sikre videre drift av fabrikken, slik at en produksjonsstopp ikke inntreffer igjen. På denne måten kan de vise at Saab er en solid virksomhet som kommer til å bestå.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	6
1.1 Presentasjon av Saab Automobile AB	6
1.2 Bakgrunn	6
1.3 Formål og problemstilling	7
1.4 Avgrensninger	8
1.5 Våre antagelser	8
2.0 Teori	9
2.1 Bakgrunn for valg av teori	9
2.2 Omdømme	9
2.2.1 Omdømmebygging.....	9
2.2.2 Omgivelsene eier omdømme.....	12
2.2.3 Interne faktorer.....	13
2.2.4 Mediehåndtering.....	14
2.2.5 Styrke omdømmet gjennom media.....	16
2.3 Merkeverdi	18
2.3.1 Merkedriverne.....	18
2.3.2 Merkeverdimodellen – effekter på forbrukerne.....	19
2.4 Merker og omdømmetap ved krise	21
2.4.1 Merker i krise.....	21
2.4.2 Omdømmetap ved krise.....	27
3.0 Metode	28
3.1 Kvalitativ eller kvantitativ tilnærming	28
3.2 Forskningsdesign	28
3.2.1 Casesdesign.....	29
3.2.2 Utvalgsstørrelse.....	30
3.2.3 Utvelging av informanter.....	30
3.3 Utforming av intervjuguide	31
3.4 Gjennomføring	31
3.4.1 Forberedelse.....	31
3.4.2 Dokumentering av intervjuene.....	32
3.4.3 Gjennomføring av intervjuene.....	32
3.5 Datareduksjon	32
3.5.1 Transkribering.....	33
3.6 Kvalitetssikring	33
3.6.1 Pålitelighet (reliabilitet).....	33
3.6.2 Troverdighet (validitet).....	33
3.6.3 Overførbarhet (ekstern validitet).....	34
3.6.4 Overensstemmelse.....	34
4.0 Analyse	35
4.1. Kategorisering	35
4.1.1 Økonomi.....	35
4.1.2 Eiersituasjon.....	36
4.1.3 Produksjon.....	36
4.1.4 Produkt.....	37
4.1.5 Merkevare.....	37
4.1.6 Media og mediehåndtering.....	37
4.1.7 Forhandlernet.....	38
4.1.8 Personlig mening.....	39
4.1.9 Fremtid.....	39

5.0 Drøfting	40
5.1 Omgivelsene eier omdømmet	40
5.2 Interne faktorer	40
5.3 Mediehåndtering	42
5.4 Styrke omdømmet gjennom media	42
5.5 Merkeverdi	43
5.6 Merkeverdmodellen – effekter på kundene	44
5.7 Merker og omdømmetap ved krise	45
6.0 Konklusjon og tiltak	47
6.1 Konklusjon	47
6.2 Tiltak	48
6.3 Videre forskning	50
Litteraturliste	51

Vedlegg:

Vedlegg I: Intervjuguide

Vedlegg II: Sammendrag av intervjuer

Figurliste:

Figur 2.1: Fordeler med omdømmebygging.....	10
Figur 2.2: Hva påvirker forbrukerens syn på omdømmet	12
Figur 2.3: Reputation Institute – RepTrak.....	14
Figur 2.4: Merkeverdmodellen – effekter på forbrukerne	19
Figur 2.5: Merkeeeierens respons og konsumenters oppfatning som modererende variabler for merkeverdi etter en merkekrise.....	22
Figur 3.1: Forskningsprosessen.....	28
Figur 3.2: Fem viktige komponenter i casedesign.....	29
Figur 3.3: Fire designstrategier for case-studier	29

Antall ord: 19 964

1.0 Innledning

Vi ønsker i denne oppgaven å sette Saabs omdømmebygging i fokus. På bakgrunn av stor interesse for bil og spesielt for Saab ønsker, vi å undersøke hvordan den økonomiske usikkerheten Saab har vært og er i har påvirket deres omdømme. Vår motivasjon er at vi ønsker å finne ut hva som skal til for at en virksomhet som har vært på randen til konkurs, kan gjenreise seg. Vi ønsker å se nærmere på hvilke faktorer som er avgjørende for å bygge omdømmet til en virksomhet som har hatt problemer.

1.1 Presentasjon av Saab Automobile AB

Saab Automobile AB, heretter Saab er et svensk bilmerke som opprinnelig ble produsert av Svenska Aeroplan AB fra 1947. I 1990 ble Saab skilt ut som en egen virksomhet, eid av Saab Scania Gruppen og General Motors. I 2000 ble Saab gjort om til et datterselskap heleid av bilkonsernet General Motors. Etter finanskrisen i 2007 og 2008 slet General Motors voldsomt og ønsket å selge Saab. I 2009 ble det kunngjort at en investorgruppe med, Koenigsegg Group, bestående av selskapet Koenigsegg, dets svenske og norske eiere, samt amerikanske investorer, ønsket å ta over Saab fra konkursrammede General Motors. En intensjonsavtale ble inngått med General Motors europeiske divisjon og prosessen var ventet å vare til høsten 2009. I slutten av november kunngjorde likevel Koenigsegg at de trakk seg fra videre forhandlinger, grunnet at prosessen hadde tatt for lang tid. Som følge av dette ble det planlagt at Saab skulle legges ned i desember 2009. I januar 2010 ble det likevel annonsert at nederlandske Spyker Cars N.V. ønsket å kjøpe Saab. I februar 2010 overtok Spyker Cars N.V. hele Saab Automobile AB fra General Motors og det blir driftet som et uavhengig virksomhet fra da av. Saab har med nye eiere i ryggen satset friskt på å gjenreise virksomheten.

1.2 Bakgrunn

Den 29. mars i 2011 var Saab nødt til å stoppe produksjonen ved fabrikken i Trollhättan. Dette skyldtes at noen av underleverandørene innstilte sin levering av deler på grunn av manglende betaling. Fabrikken hadde også problemer den 30. mars,

men produksjonen kom i gang igjen dagen etter. Den 5. april stoppet produksjonen opp på ny av samme årsak og startet ikke opp igjen før 27. mai.

Mens fabrikken var stengt jobbet Saab på spreng med å finne samarbeidspartnere som kunne investere i virksomheten for å få i gang produksjonen. En avtale med den kinesiske bilprodusenten Hawtai Motor Group ble klar den 3. mai, men den 12. mai ble det klart at avtalen ble terminert på bakgrunn av at Hawtai ikke fikk godkjenning fra alle sine aksjonærer. Den 16. mai ble en ny avtale underskrevet med den kinesiske distributøren Pang Da Automobile. Som nevnt startet produksjonen opp ved fabrikken igjen den 27. mai.

Vår oppgave og undersøkelse bygger på det vi vil betegne i oppgaven som den økonomisk usikre situasjonen Saab har vært og er i. Vi har underveis tilegnet oss oppdatert informasjon om situasjonen for at oppgaven skal bli mest mulig relevant. Oppgaven og undersøkelsen tar for seg situasjonen frem til midten av mai. Vi har ikke skrevet om avtalen med Pang Da Automobile og oppstart av produksjon da dette har skjedd etter at vår undersøkelse er gjennomført.

1.3 Formål og problemstilling

Formålet med denne oppgaven er å undersøke hvordan den økonomiske usikkerheten Saab har vært og er i har påvirket norske forbrukeres syn på Saabs omdømme. Vi ønsker å finne ut om omdømmet har blitt svekket på bakgrunn av dette. Ut fra våre undersøkelser ønsker vi å kartlegge hvilke kriterier som er avgjørende for å bygge Saabs omdømme.

På bakgrunn av formålet vårt med oppgaven har vi utformet følgende problemstilling:

”Hva skal til for å bygge omdømmet til Saab i Norge?”

Vi har valgt akkurat denne formuleringen da vi gjennom teori rundt merkeverdi og omdømme ønsker å undersøke hva som skal til for å bygge Saabs omdømme.

1.4 Avgrensninger

Vi har avgrenset vår oppgave ved kun å rette fokuset mot Saab i Norge og norske forbrukeres syn på den økonomiske usikkerheten Saab har vært og er i. Selv om undersøkelsene er basert på informanter i Norge, kan informasjonen vi har innhentet være relevant for andre land uten at vi har noen dokumentasjon på dette.

1.5 Våre antagelser

Vår antagelse er at Saab taper omdømme som et resultat av usikkerheten rundt den økonomiske situasjonen som har preget virksomheten i den senere tiden, jfr. kapittel 1.2 Bakgrunn. Likevel ønsker vi å undersøke i hvor stor grad norske forbrukere har kunnskap om situasjonen og omfanget av den. Vi har en antagelse om at norske forbrukere i mindre grad er klar over hva som har skjedd den senere tiden, og at Saabs omdømme blant disse derfor ikke er betydelig svekket.

2.0 Teori

2.1 Bakgrunn for valg av teori

Det er flere faktorer som kan påvirke forbrukeren i en kjøpsituasjon. I denne oppgaven har vi valgt å fokusere på omdømme og merkeverdi, på bakgrunn av vår problemstilling. Vi ønsker å fokusere på omdømme, men siden det er begrenset faglitteratur om dette begrepet ønsker vi å trekke inn merkeverdi som teori for å bygge opp under vår omdømme-teori. Vi mener at disse teoriene til sammen dekker vårt forskningsområde.

2.2 Omdømme

”Summen av oppfatninger som ulike interessentgrupper har av virksomheten”

– Nils M. Apeland (Apeland 2010, 18)

2.2.1 Omdømmebygging

Hovedhensikten med å bygge og bevare et godt omdømme er at det vil gi virksomheten et bedre utgangspunkt for å lykkes og få bedre resultater, enten det dreier seg om penger på bunnlinjen eller suksess på andre måter (Apeland 2010, 19).

Når man bygger omdømme, bygger man verdi. Det å ha et godt omdømme gir bedre utgangspunkt for å lykkes og få bedre resultater. Vi kan derfor si at virksomheter med et godt omdømme oftere blir sett mer positivt på av omgivelsene.

Figur 1.1: Fordeler med omdømmebygging



Kilde: (Apeland 2010, 19)

Om man lykkes med å bygge et godt omdømme vil for eksempel de **ansatte** blir mer motiverte og stille lavere lønnskrav enn andre i en tilsvarende virksomhet. De vil snakke varmt om sin egen arbeidsplass, og være gode ambassadører. I dagens samfunn er det i økende grad de ansatte og ikke maskinene som utgjør forskjellen fra virksomhet til virksomhet, og vil være den avgjørende faktor for om en forbruker vil velge en virksomhet fremfor en annen (Apeland 2010, 19).

Det vil bli lettere å rekruttere **studenter og potensielle nye ansatte** når omdømmet er godt. Dette ettersom nyutdannede, som i stor grad er ferske i arbeidslivet, må støtte seg til sine egne og andres oppfatninger. Det er derfor viktig for en virksomhet å være

attraktiv utad til potensiell arbeidskraft og forbrukere til en hver tid. Media spiller også en rolle i hvordan omdømmet fremstår.

Når en virksomhet har positivt omdømme, er dette noe som vil gjøre at man blir mer attraktiv hos **leverandørene**. Virksomheten vil få henvendelser om å selge deres produkter, eller få henvendelser fra oppfinnere og designere som vil tilby nye produkter. Dette fordi leverandørene vil bruke virksomhetens navn som referanse på sitt produkt, for å få det gode omdømmet til å smitte over på dem. Det er viktig at man ikke samarbeider med noen som kan svekke sin virksomhets omdømme. Et godt samarbeid med en leverandør vil føre til økt salg, bedre priser og positiv omtale. Distribusjonen til virksomheten er en faktor som spiller inn på omdømmet. Dette fordi forbrukeren er opptatt av at en vare eller tjeneste som blir bestilt, blir levert til avtalt tid. Dette kan betegnes som en leveringssikkerhet. Hvis varen ikke blir levert til avtalt tid, er dette med på å påvirke forbrukerens syn på virksomheten i negativ retning (Apeland 2010, 19).

Omdømmet er med på å styre **investorer** til å investere eller ikke investere i en virksomhet. Et godt omdømme er med på å tiltrekke investorer, mens virksomheter som opptrer på en negativ måte, vil ha vanskeligere for å få investorer, selv om avkastningen er god. Investorer kan også bli kunder i firmaet de selv har investert kapital i. Så dette kan bli en form for sirkel, ved at de først investerer, deretter selv blir kunde (Apeland 2010, 19).

Journalister kan ofte skape frykt blant ledere. Mange vil helst unngå å snakke med journalister. Lederen i en virksomhet blir ofte kontaktet da det er denne personen som i de fleste tilfeller har best kompetanse på område virksomheten jobber med.

Journalistene er da som regel vennlig innstilt, lytter og spør (Apeland 2010, 19).

Et godt omdømme vil også være en døråpner hos **politikere**. Selv om vi lever i et demokrati, gjøres det også blant de folkevalgte ikke-rasjonelle valg. Dette kan dreie seg om man takker ja eller nei til besøk av en bedriftsdelegasjon, eller om man tar et nytt møte med en virksomhet man i utgangspunktet har takket nei til. Det å delta i en bransjeorganisasjon vil også være en måte å få kontakt med politikere på (Apeland 2010, 19).

2.2.2 Omgivelsene eier omdømme

Apeland (2010, 38) har en modell som viser at det er tre faktorer som påvirker omdømmet. Vi har her valgt å skille faktorene ”Hva andre sier” og ”Medieomtale” fra hverandre. Dette fordi vi ønsker å skille mellom direkte medieomtale og ”word of mouth”.

Figur 2.2: Hva påvirker forbrukerens syn på omdømmet



Notat: Omskrevet modell etter Apeland (2010)

Kilde: Apeland (2010, 38)

Egne opplevelser

Det er viktig for en virksomhet at en forbruker føler at virksomheten innfrir de behov forbrukeren forventer at produktet eller tjenesten skal fylle. Momenter som pris, kundebehandling og helhetsinntrykk spiller inn (Apeland 2010, 38).

Hva andre sier

Forbrukeren danner seg fort et inntrykk av en virksomhet basert på det man hører fra andre. Slike inntrykk vil være veldig gjeldene når det kommer til produkter/tjenester det er vanskelig eller dyrt å gjøre erfaringer på selv. For eksempel en rørleggertjeneste eller et hotell i utlandet. Gode anbefalinger bygger omdømme (Apeland 2010, 39).

Medieomtale

Media plukker opp gode og dårlige historier og formidler disse videre. Media når ut til en større del enn virksomheten selv gjør, og det er derfor viktig at negativ omtale

helst ikke forekommer for virksomhetens del. Media fungerer som et forstørrelsesglass. De gode nyhetene blir bedre, mens de dårlige blir dårligere (Apeland 2010, 39).

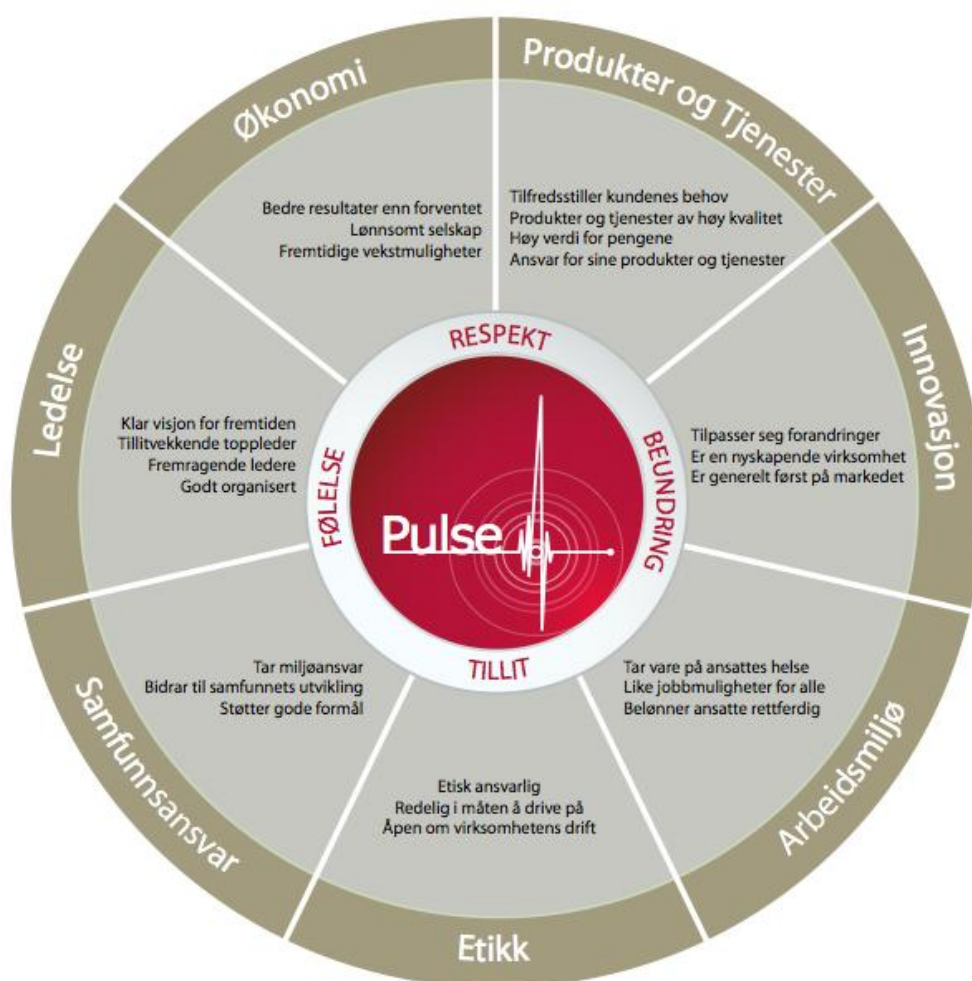
Virksomhetens kommunikasjon

Dette er alt virksomheten kommuniserer i form av reklame, gaveartikler, brosjyrer, reklame m.m. Det er også mer skjulte elementer som hovedkvarteret til virksomheten, tekst på skilt, bekledning, telefonsvarerbeskjed og lignende. Utfordringen ligger i at det er flere kanaler, mange buskap og mange mennesker. Budskap som spriker i flere retninger skaper tvil og forvirring (Apeland 2010, 38).

2.2.3 Interne faktorer

Evnen til å skape gode følelser har størst påvirkning på forbrukernes oppfatning av et omdømme. Derfor er tillit, følelser, beundring og respekt kjernevariablene når det kommer til å bygge et godt omdømme. Disse variablene utgjør kjernen i Reputation Institutes omdømmeverktøy RepTrak (Apeland 2010, 52). Analyser av omdømmet til en virksomhet viser at det er en sammenheng mellom hvor mye disse fire kjernevariablene teller i forhold til de øvrige syv faktorene i modellen nedenfor.

Figur 2.3: Reputation Institute - RepTrak



Kilde: (Apeland 2010, 56)

Undersøkelser foretatt av Reputation Institute viser at det er produkter og tjenester som har størst påvirkning på virksomhetens omdømme. Ledelsen og etikk spiller en vesentlig rolle i påvirkningen av virksomhetens omdømme. Innovasjon, arbeidsmiljø og samfunnsansvar er også av betydning. Økonomi er den av faktorene i modellen til Reputation Institute som spiller minst inn på virksomhetens omdømme (Apeland 2010, 56).

2.2.4 Mediehåndtering

2.2.4.1 Håndtering i stadier

Det er meget viktig for en virksomhet å ha en plan for håndtering av media. En krise med tap av omdømme er noe som kan ramme de fleste virksomheter. Vi velger å dele

opp en krise i tre stadier; pre-krise, krise og post-krise. Det er viktig for en virksomhet å være best mulig forberedt på hvordan man håndterer de ulike stadiene.

- Pre-krise:

Virksomheten bør utarbeide en plan for hvordan man skal takle en krise. Vi anbefaler å sette opp ulike scenarier, med en plan for hvordan man skal håndtere dem. For å være best mulig forberedt bør man ha tenkt gjennom hva media vil fokusere på ved de ulike scenariene, og hvordan man bør takle en eventuell mediestorm.

- Krise:

Hvis en krise oppstår bør man være åpen og ærlig i kontakt med media. Det er topplederen som bør fronte virksomheten og stå for uttalelsene. Denne personen bør være synlig både internt og eksternt. I kontakten med media bør virksomheten fokusere på konkrete og handlingsorienterte uttalelser.

- Post-krise:

Det er viktig å fortelle media hva man har gjort og hva man har fått til for å bygge omdømmet til virksomheten. I en post-krise vil internmarkedsføring være smart. Man bør fortelle de ansatte hva som har blitt gjort, hva man har fått til og fortelle man vil jobbe målbevisst for at noe slikt ikke skal skje igjen. Dette vil være viktig for å berolige de ansatte. Virksomheten bør analysere hva man har gjort rett og galt og hvordan man håndterte media underveis.

2.2.4.2 Håndteringsmuligheter

Om virksomheten har begått en feil eller har ansvaret for at en krise oppstår har virksomheten to muligheter ovenfor media;

Beklage

Har virksomhet gjort feil lønner det seg å innrømme det med en gang. Innrøm skyld, beklag det som har skjedd og fortell hva som er gjort for å rette opp skandalen. Dette forutsetter at virksomheten er skyldig eller har ansvaret (Apeland 2010, 183).

Slå tilbake

Hvis virksomheten ikke har gjort feil og er uskyldig anklaget må det raskt vurderes om man skal slå tilbake. Argumentene må da være gode og gjennomtenkte, man bør vise at man forstår kritikken og forklare at virksomheten har grunner til at den handler som den gjør og forklare dette (Apeland 2010, 183).

2.2.5 Styrke omdømmet gjennom media

Det media skriver er en viktig faktor når oppfatninger dannes, spesielt om man ikke har kjennskap til eller erfaring med produktene eller tjenestene virksomheten bedriver. Det å fremstå troverdig i media er en av de viktigste forutsetningene for å bevare et godt omdømme viser undersøkelser foretatt av TNS Gallup (Apeland 2010, 160). Virksomheter med godt omdømme blir også omtalt dobbelt så ofte i media som virksomheter med dårlig omdømme. Det er derfor en god investering å bygge og befeste et godt omdømme. Dette kan gjøres gjennom strategisk og målrettet arbeid for å få positive medieoppslag (Apeland 2010, 160).

For å lykkes med å ha media som medspiller, må man forstå spillereglene:

- Media vil formidle viktige og gode historier.
- Media er opptatt av det som er annerledes.
- Media trenger nyheter, tips, sitater og gode bilder.
- Media vil gjerne ha eksklusive saker.
- Media er opptatt av publikums interesser, ikke kildens.

(Apeland 2010, 160)

Hvis virksomheten skal lykkes med mediekontakten må disse spillereglene aksepteres. Det er viktig å bygge opp et godt forhold til journalister. Dette er noe som kan gjøres ved at virksomheten selv er en god kilde og kommer med relevante saker til journalistene på eget initiativ. Man må også være åpen og behjelpelig om media ønsker en kommentar.

Før virksomheten går til media for å få medieoppslag, kan det være aktuelt å få utført en omdømmeanalyse, for deretter å kunne sette mål på hva virksomheten vil oppnå med økt medieomtale. Analysen vil kunne vise gap mellom oppfatningen interessegrupper har og virksomhetens egne oppfatninger. Det å jobbe med medieomtale bør gjøres ut fra en bevisst oppfatning av (Apeland 2010, 161):

- Hvilket bilde virksomheten ønsker å skape av seg selv.
- Om dette bildet stemmer med virkeligheten.
- Om virksomheten fortjener den oppmerksomheten den søker.
- Hvilke områder virksomheten trenger å forbedre seg på for å bedre oppfatningen av den.

Produkter og tjenester er det som betyr mest for omdømmet til norske virksomheter, så saker som produktnyheter, kundebehandling, service med mer vil være med på å bygge og bevare et godt omdømme (Apeland 2010, 163). Media er ute etter å skape store oppslag, og det gjøres ofte ved at media tar frem virksomheten eller bransjen når noe er dårlig. Men dette kan endres ved å gi media de gode historiene. Positive saker om produkter og tjenester virksomheten eller bransjen leverer vil kunne bidra til økt salg og bygge omdømme. En virksomhet som er børsnotert kommer stort sett i media når det handler om økonomiske resultater, noe som overskygger saker som innovasjon, samfunnsansvar eller annet bra ved virksomheten. En mer nyansert fremstilling av virksomheten i media vil ha positiv effekt på virksomhetens omdømme over tid. Det er viktig at utspillene er strategisk planlagt, gjerne som en del av markedsplanen. Når virksomheten har definert hvilken posisjon de ønsker å ha i markedet og være kjent for, bør det lages en medieplan. Denne bør dekke følgende punkter:

- Målgruppe: Hvem skal vi nå ut til?
- Medievalg: Hvilke medier bruker våre interessentgrupper?
- Budskap: Hva skal vi si?
- Effekt: Hva skal medieomtalen føre til?
- Talspersoner: Hvem skal uttale seg?
- Evaluering: Hvordan skal vi måle resultatene?

(Apeland 2010, 165)

Det er viktig at medieplanen går i detalj på hvilke saker virksomheten ønsker å profilere og når det skal skje. Om det er saker virksomheten ønsker å få mer omtale rundt, men ikke har noe å meddele til media, må det vurderes å iverksette aktiviteter for at media skal skrive om disse sakene. Det å invitere til et arrangement som er av allmenn interesse vil være noe som tiltrekker seg media og vil skape god omtale.

2.2.5.1 Lederen i media

Det er naturlig at det er en leder for en virksomhet som uttaler seg i media, med andre ord – lederen spiller en viktig rolle for hvordan omtalen påvirker omdømmet. Det gjelder spesielt i børsnoterte virksomheter. Lederne skal være trent til å håndtere media og skal ikke trenge å benytte seg av rådgivere ved hver eneste uttalelse (Apeland 2010, 166).

2.3 Merkeverdi

Merkeverdi i følge Aaker (1991); Oversettelse Samuelson, Peretz og Olsen (2007)

”Et sett av aktiva og passiva (forpliktelser, gjeld, osv.) knyttet til et merke, merkets navn og symbol, enten som et positivt eller negativt bidrag til verdien ved selve produktet for bedriften og/eller bedriftens kunder. Merkeverdien er knyttet til merke-navnet. (Dersom merkenavnet endres, kan aktiva og passiva ved produktet gå tapt.)”

2.3.1 Merkedriverne

I følge Aaker (1991) kan merkeverdien deles inn i fem kategorier av aktiva. De fem merkedriverne er:

1. Merkeloyalitet
2. Navneoppmerksomhet
3. Oppfattet kvalitet
4. Merkeassosiasjoner
5. Andre merkeaktiva (patenter, registrerte varemerker, distribusjonsrelasjoner, osv.)

Merkeverdiene skaper verdier for:

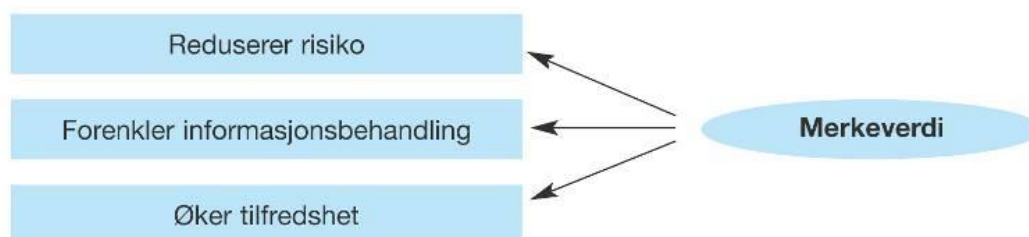
- Forbrukeren i form av:
 - Økt brukertilfredshet
 - Å øke tryggheten/sikkerheten i kjøpsituasjonen/kjøpsbeslutningen
 - Å øke fortolkningen av informasjon
- Virksomheten i form av:
 - Økt effektivitet av virkemidlene knyttet til markedsførings-programmene
 - Økt merkeloyalitet
 - Mulighetene som ligger i det å utnytte et sterkt merke til merke-utvidelser
 - Bedrede distribusjonsforhold
 - Konkurransefortrinn i den forstand at merkeverdien representerer en barriere for konkurrenter.

2.3.2 Merkeverdimodellen – effekter på forbrukerne

Sterke merkevarer gir verdi for forbrukerne på tre ulike måter slik som figuren under viser (Samuelsen, Peretz og Olsen 2007, 36):

Figur 2.4: Merkeverdimodellen – effekter på forbrukerne

Effekter på kundene



Kilde: (Samuelsen, Peretz og Olsen 2007, 36)

2.3.2.1 Reduserer risiko

Merkeverdi og merkevarer reduserer risiko hos forbrukeren.

- Sterke merkevarer har høy kjennskap.
Har vi kjennskap til en merkevare vil vi oftere velge denne enn en merkevare vi ikke har kjennskap til. Vi har en tendens til å oppfatte merkevaren vi kjenner som trygg og usikkerheten rundt kjøpet blir derfor redusert.
- Sterke merkevarer brukes av mange andre mennesker.
Om mange andre mennesker bruker en merkevare vil vi som forbruker se positivt på dette. Det vil redusere risiko for forbrukeren og være en viktig informasjonsbit i valg av merke.
- Sterke merkevarer er noe vi kan mye om.
Via reklame kan man bygge opp mange assosiasjoner til en merkevare. Dette fører til at forbrukerne bevisst eller ubevisst har mer kunnskap om et merke. Ved hjelp av disse assosiasjonene kan forbrukeren lettere vurdere om merkevaren tilfredsstillende sitt behov.
- Sterke merkevarer har produkter og tjenester vi ofte har egen erfaring med.
Sterke merkevarer er ofte lett tilgjengelig i dagliglivet og det er derfor større sannsynlighet for at vi vil prøve dem. Når vi har erfaring med produkter og tjenester fra en merkevareleverandør vil det være liten risiko å kjøpe disse

produktene og tjenester på nytt. Det innebærer altså en større risiko for forbrukeren å prøve noe for første gang.

(Samuelsen, Peretz og Olsen 2007, 38)

2.3.2.2 Forenkler informasjonsbehandlingen

Når en forbruker skal ta en beslutning eller foreta et valg, vil merkevarer raskt kunne gi informasjon om fordeler og ulemper. Dette er fordi vi har etablerte assosiasjonsnettverk i hukommelsen knyttet til disse produktene. Vi slipper med andre ord å lære oss noe nytt i den aktuelle situasjonen. Sterke merkevarer som over tid har lyktes med å skape rike, positive og relevante assosiasjonsstrukturer i forbrukernes hukommelse vil bli foretrukket i en kjøpsituasjon.

Sterke merkevarer med positivt image har i mange situasjoner det ”lille ekstra” eller oppfattes å være forbundet med mindre risiko og blir dermed valgt fremfor andre, tilsvarende produkter (Samuelsen, Peretz og Olsen 2007, 41-43).

2.3.2.3 Øker tilfredsheten

Over tid vil sterke merkevarer tilfredsstillere våre behov bedre enn svake merker. En årsak til dette er at sterke merkevarer ofte har omfattende assosiasjonsstrukturer som gjør at de dekker flere behov samtidig. En bil kan for eksempel både tilfredsstillere behovet for transport, sikkerhet og prestisje samtidig. Ofte kan virksomheter med sterke merkevarer ta mer betalt for sine produkter sammenliknet med virksomheter med svake merkevarer. Virksomhetene kan bruke den ekstra inntjeningen på å gjøre undersøkelser for å være bedre rustet til å dekke forbrukernes behov. Sterke merkevarer kan også være med på å gi høyere tilfredshet hos forbrukeren fordi enkelte merkevarer spiller en stor rolle i forbrukerens liv. Man identifiserer seg med disse merkene og danner relasjoner til dem. I bilbransjen er Saab et godt eksempel på en merkevare som forbrukerne bruker mye av fritiden sin på å leve seg inn i (Samuelsen, Peretz og Olsen 2007, 44). En årsak til at sterke merkevarer kan gi høyere tilfredshet er at de ofte blir oppfattet av forbrukerne å ha bedre kvalitet enn andre, tilsvarende merker. Den objektive/tekniske kvaliteten trenger ikke alltid å være så ulik, men den sterke merkevaren tillegges likevel høyere verdi. Prisen i seg selv kan fungere som et

kvalitetssignal. Jo høyere pris, jo høyere kvalitet (Samuelsen, Peretz og Olsen 2007, 43-44).

2.4 Merker og omdømmetap ved krise

Vi har valgt å skrive om merker i krise og omdømmetap ved krise under samme hovedoverskrift. Vi ønsker til en viss grad å sammenfatte teorien om merkeverdi og omdømme når det gjelder kriser, for å kunne se de to teoriene samlet.

2.4.1 Merker i krise

En merkeeeiers respons i forhold til en krise og håndteringen av den er avgjørende for virkningen av krisen på merkeverdien (Spetalen, Stølen og Hem 2004). Det finnes i tillegg indikasjoner på at andre modererende variabler som firmaers merkeverdi og renommé, konsumenters reaksjon på et firmas handlinger i en krisesituasjon (Dawar og Pillutla 1997), firmaers reaksjonstid og handlinger, samt konsumenters motivasjon, evne og mulighet til å bearbeide kriseinformasjonen fungerer som et filter på konsumentenes oppfatning av et merkes verdi.

Spetalen, Stølen og Hem (2004) har tatt for seg de fundamentale komponentene (se modell under) i en 1) merkekrise, med fokus på produktskadekriser, og foreslår et integrert perspektiv på 2) merkeeeierens krisehåndtering og 3) konsumentens oppfatning av krisen i forhold til eventuelle endringer i 4) merkeverdien som følge av merkekrisen. Vi har derimot valgt ikke å skrive om produktskadekriser da dette ikke er relevant i forhold til vår problemstilling.

For å måle et firmas reaksjon på en krisehåndtering og graden av suksess på krise-tiltakene, kan forbrukernes merkeverdi benyttes som grunnlag for målingen. Om det forekommer endring av merkeverdien etter en krise kan dette være et tegn på om forbrukeren er tilfreds eller utilfreds med måten merkeeeieren har håndtert krisen på. Modellen under er den overordnede modellen til Spetalen, Stølen og Hem (2004):

Figur 2.5: Merkeieiers respons og konsumentens oppfatning som modererende variabler for merkeverdi etter en merkekrise



Kilde: (Spetalen, Stølen og Hem 2004)

Spetalen, Stølen og Hem (2004) diskuterer to ulike hypoteser på bakgrunn av sin modell.

1. Sterke merker trenger mindre tid på å komme seg igjen etter en krise.
2. Merkeverdien svekkes mindre for sterke merker enn for svake merker.

2.4.1.1 Definisjon på merkekrise.

Litteraturen som omhandler kriser har fokus på to typer krisehåndteringer: Tilbaketrekning av produkter og informasjonsstrategi (PR) i tiden etter at krisen har inntruffet. I følge Spetalen, Stølen og Hem (2004) finnes det ingen konkret definisjon på merkekriser i dag. Clark (1988) har formulert en definisjon innen markedsføring generelt. Den er basert på ulike litteraturtilfang og fagfelt. I en gjennomgang av kriselitteratur finner han tre definisjoner som virker universale for kriser; nivået på trusselen, kontroll over miljøet og tid. Basert på Clark (1988) sin definisjon er en marketing-krise en hendelse som har følgende karakteristikker:

1. Den er en trussel mot markedsføringsmål.
 - En krise kan føre til at man ikke kan ta ut den prispremien man har satt et mål om å ta ut.
2. Den reduserer markedsførerens evne til å kontrollere eller styrke marketing-miljøet.

- En krise kan redusere kontrollen over for eksempel assosiasjoner, posisjonering, kommunikasjon eller distribusjon
3. Man har kort tid til å reagere og respondere på hendelsen.
- En krise kan føre til at man får dårlig tid til å ta avgjørelser som handler om å kontrollere merkeinformasjon, public relations og kommunikasjonsstrategier.

Det er likevel viktig å være klar over at en merkekrise har et større omfang enn en marketing-krise fordi merkevareledelse er en kombinasjon av strategi og markedsføring. Det involverer alle nivåer i en organisasjon, og det involverer særlig forbrukerens mentale miljø, assosiasjonsnettverk, perseptuelt rom og vurderingssett. (Spetalen, Stølen og Hem 2004)

2.4.1.2 Merkeieierens krisehåndtering

Det er gjort lite forskning på kriser som tar opp marketing-relaterte problemer, og man vet lite om hvilken effekt ulike håndteringstiltak har på ulike marketingvariabler. DDB Needham har tidligere gjennomført en studie på 2645 forbrukere som viste at et firmas krisehåndtering er rangert som tredje viktigste kjøpsutløsende faktor etter produktkvalitet og klagehåndtering. Med andre ord kan firmaers krisehåndtering ha en avgjørende innflytelse på forbrukeres oppfatning av et merke og dets merkeverdi (Aaker 1991).

I følge G Siomkos (1989); G Siomkos og Shrivastava (1993); G Siomkos og Kurzbard (1994) er de mest fremtredende variablene når man evaluerte effekten av merkeieierens krisehåndtering på konsumentens oppfatning var:

- Responstid og responstype
 - Hvor raskt og hvordan en virksomhet håndterer krisen de er kommet opp i.
- Firmaets renommé (Corporate Brand Image and Equity)
 - Hvilkets tillitsnivå forbrukerne har til virksomheten kommer an på firmaets renommé og rykte. Om en virksomhet har god troverdighet hos forbrukerne er det lettere for dem å komme tilbake til virksomheten og produktene deres. Et godt renommé er en faktor som påvirker merkeloyaliteten positivt.

- Eksterne effekter (Media Environment)
 - Forbrukere er opptatt av eksterne vurderinger av en krisehåndtering. Medier og myndigheter som kommer med informasjon og kommentarer er viktig for forbrukeren i vurderingen av krisehåndteringen til virksomheten.

Media har som nevnt stor innflytelse på forbrukeres oppfatninger ved en merkekrise. Virksomheten bør ha en plan for kommunikasjonen med og håndteringen av media. Man bør vurdere hvilke kriser som kan inntreffe og sette opp worst-case-scenarier. Effektiv krisekommunikasjon krever at all relevant informasjon kommuniseres, og at merkeieren er åpen, ærlig, nøyaktig og presis (Spetalen, Stølen og Hem 2004).

Det er påvist en sammenheng mellom forbrukeres forventninger og firmaers respons i forhold til merkeverdien etter en krise. Resultater av eksperimenter gjennomført av Dawar og Pillutla (2000) viser at forbrukere tolker merkeieierens respons basert på tidligere forventninger til virksomheten. Identisk respons på en krise kan ha ulik effekt på merkeverdi, avhengig av forbrukernes tidligere forventninger til virksomheten.

Kommunikasjon av en krise må tilpasses ulike mottakere. Eksisterende kunder trenger å bli beroliget med at firmaet tar affære, som et signal på at firmaet viser hvorfor det fortjener lojalitet. Potensielle fremtidige kunder, derimot, trenger å bli overbevist om at firmaet gjennomfører tiltak som hindrer at en tilsvarende krise vil kunne skje igjen (Spetalen, Stølen og Hem 2004).

2.4.1.3 Konsumentens oppfatning av krisen

Forbrukere har varierende grad av motivasjon, evne og mulighet til å bearbeide informasjon i forbindelse med en merkekrise. Forbrukerens kunnskap om et merke og merkets relevans, altså motivasjon og involvering, har en viktig funksjon i forhold til hvilke effekter krisen har på merkeverdien. Om merket oppfattes som relevant av forbrukeren, er vedkommende motivert til å bearbeide informasjon om merket. For at informasjonen skal oppfattes som interessant nok til å bli bearbeidet, må den oppleves som en mulighet, trussel eller et hinder for forbrukerens personlige mål. Forbrukerens kunnskap øker vedkommendes evne og mulighet til å bearbeide, forstå og huske

informasjonen knyttet til merkekrisen. Det er enklere for forbrukeren å etablere assosiasjoner til ny informasjon hvis det allerede eksisterer en relevant kunnskapsstruktur i minnet (Spetalen, Stølen og Hem 2004).

Det er forskjell på forbrukeres ulike evne, motivasjon og mulighet til å behandle informasjon om en merkekrise, avhengig av om de er brukere eller ikke brukere, og om de er eksperter eller noviser.

- Brukere eller ikke-brukere:
 - Lojale brukere har et positivt forhold til merket, ikke-brukere har oftest et nøytralt eller negativt forhold til merket. Brukere har en sterkere kunnskapsstruktur enn ikke-brukere. Ikke-brukere har få og svake assosiasjoner til merket i utgangspunktet, og ved en krise lar de i større grad merket få skylden for krisen. Det er derfor viktig med informasjon om krisen til disse forbrukerne. Brukere er på den annen side mindre mottakelige for negativ informasjon om merket og er mindre villige til å inkludere negative assosiasjoner i sine relativt rikholdige kunnskapsstrukturer.
- Eksperter eller noviser:
 - Forbrukere kan oppfatte merkekriser som inkonsistent informasjon i forhold til det de forbinder med et merke. Hvordan folk oppfatter informasjon avhenger av grad av ekspertise. Noviser med svak kunnskapsstruktur til et merke vil i mindre grad enn eksperter oppfatte informasjonen som inkonsistent (Spetalen, Stølen og Hem 2004).

2.4.1.4 Merkeverdi kontra merkekrise

Som vi tidligere har omtalt har Aaker (1991) definert fem drivere som er med på å skape merkeverdi. Gjennom disse fem driverne har Spetalen, Stølen og Hem (2004) diskutert om høy merkeverdi gjør et merke mer resistent i en krisesituasjon, og om beskyttelse av om beskyttelse av og redusert skadeomfang for merket i en krise er en tilleggsverdi som høy merkeverdi bidrar med til firmaet.

1. Merkeloyalitet:
 - Litteratur om merkekriser viser at lojale forbrukere ser på et merke som en venn, og har dermed vanskelig for å akseptere negativ informasjon om merket ”deres”. Disse forbrukerne har stor vilje til å tilgi og er stort sett

opptatt av firmaets håndtering av krisen og betryggelsen om at noen tilsvarende aldri skal skje igjen.

2. Merkekjennskap:

- En krise skaper per definisjon skaper betydelig merkekjennskap og kort responstid for virksomheten og merket. Krisen i seg selv og det media skriver om den er det som forbrukeren mottar av informasjon. Medias intensitet, eksponering og innholdet i budskapet er input som skaper kjennskap til og respons på krisen. Om man ikke reagerer raskt etter en krise, skaper det ufordelaktig kjennskap og økt negativ effekt på merkeverdien. Forbrukere med en svak kunnskapsstruktur til et merke vil få et negativt assosiasjonsnettverk som følge av en krise. Ofte introduseres merket for potensielle kunder gjennom en krise. Den beste strategien å følge når kjennskap er etablert er å kontrollere kommunikasjonen på en måte som skaper et fordelaktig merkeimage eller sympati for merkeeeieren.

3. Oppfattet kvalitet:

- Den kanskje viktigste komponenten i modellen til Aaker (1991) er effekten en merkekrise kan ha på merkets oppfattede kvalitet. I en krise er det viktig for merkeeeieren å legge opp til en kommunikasjons-strategi som fokuserer på å unngå at image og oppfattet kvalitet blir svekket.

4. Merkeassosiasjoner:

- En merkekrise kan true merkeeeierens kontroll over merkets assosiative nettverk. Fordelene ved merket og merkets relevans kan gå tapt, i tillegg til grunnen til at det er mulig å ta ut en prispremie for merket.

5. Andre merkeaktiva:

- Denne driveren representerer eierforhold som patenter, registrerte varemerker og relasjonskanaler. Distribusjonen av merket, for eksempel gjennom en forhandler kan påvirkes av en merkekrise. Forhandlerne kan velge å gi seg med å selge produkter fra merket.

(Spetalen, Stølen og Hem 2004)

2.4.2 Omdømmetap ved krise

Skulle en krise inntreffe i virksomheten, er det lederen som får ansvaret for å håndtere krisen. Håndteres den dårlig, kan det i verste fall slå hele virksomheten konkurs. En virksomhet som har bygget opp mye omdømmekapital, vil klare seg bedre om en krise skulle inntreffe, enn et firma som ikke scorer så høyt på omdømme.

I tillegg til omdømmet før krisen, påvirker også krisens natur og håndteringen, hvor hardt en virksomhet vil bli rammet (Apeland 2010, 176).

2.4.2.1 Krisens natur – hvor rammer krisen

Rammer krisen i virksomhetens kjerneområde, vil den slå hardere ut enn om den rammer andre områder. Rammer krisen for eksempel selve produksjonen, vil dette være alvorlig fordi det vil gå ut over forbrukernes tillit til virksomheten. Det er uansett bedre å reagere en gang for mye, enn å risikere at krisen utvikler seg (Apeland 2010, 178).

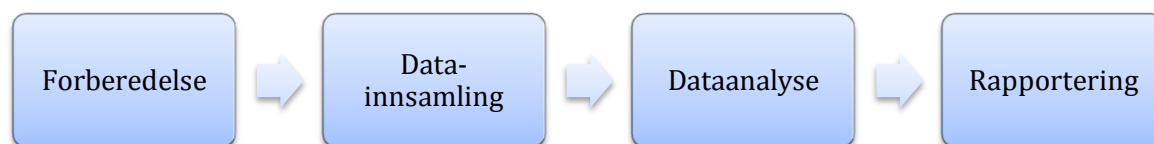
2.4.2.2 Kriseshåndtering – hvordan respondere

Det er som regel like mye håndteringen av en krise, som krisen alene som kan gjøre skade på omdømmet. Det er fullt og helt akseptabelt med ulykker og menneskelige feil, men det er ikke like akseptabelt med dårlig kriseshåndtering og arrogant takling av et problem. Kriser er forsidestoff for media. Det vil derfor være avgjørende for en virksomhet i krise hvordan de håndterer media og de som er rammet. Det lønner seg på et tidlig stadium å akseptere media og publikums ønske om informasjon og innsyn. Dette vil være med på å redusere krisens omfang og omdømmetap betraktelig (Apeland 2010, 178).

3.0 Metode

Metode kommer av det greske *methodos*, som betyr å følge en bestemt vei mot et mål. Gripsrud, Olsson og Silkoset (2004) definerer metode som en planmessig fremgangsmåte. I denne delen vil vi vise hvordan våre samfunns-vitenskapelige undersøkelser er gjort og begrunne hvorfor vi har utført undersøkelsen slik vi har gjort det. Vi har valgt samfunnsvitenskapelig metode som har til hensikt å etablere kunnskap om hvordan den sosiale verden ser ut. Forskningsprosessen går over fire faser og ser slik ut (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2008, 32,39);

Figur 3.1: Forskningsprosessen



Kilde: (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2008, 39)

3.1 Kvalitativ eller kvantitativ tilnærming

Det er to måter å gjennomføre en undersøkelse på, kvalitativ eller kvantitativ tilnærming. Kvalitative metoder forholder seg til data i form av tekst og legger vekt på tolkning av dataene, mens kvantitative metoder forholder seg til data i form av kategoriserte fenomener, og legger vekt på opptelling og utbredelse av fenomenene (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2008, 101). Vi er i vår oppgave ute etter utfyllende og beskrivende svar for å få en forståelse av hvordan våre respondenter ser på Saabs omdømme og velger derfor å gjennomføre undersøkelsen med en kvalitativ tilnærming.

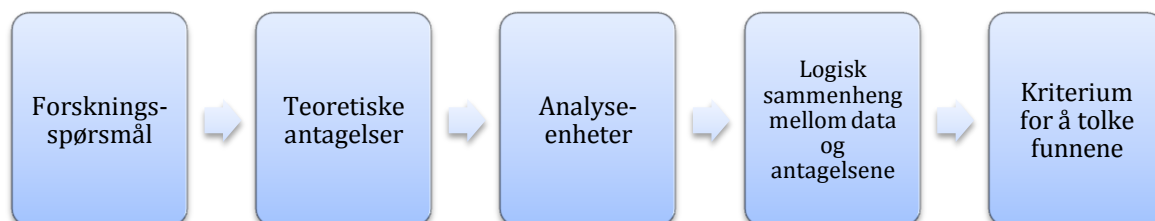
3.2 Forskningsdesign

I en tidlig fase av undersøkelsen skal det tas stilling til både hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Dette betegnes som forskningsdesign (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2008, 73). Forskningsdesignet er alt som knytter seg til en undersøkelse. De valgene som tas i beslutningen rundt forskningsdesign vil være med på å prege hvordan spørreundersøkelsen og arbeidet går videre.

3.2.1 Casedesign

Ordet case kommer fra det latinske ordet casus som betyr ”tilfellet”. Caseundersøkelser består kort sagt i å samle så mye informasjon (data) som mulig om et avgrenset fenomen (case) (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2008, 83-84). Vi velger å gjøre dette ved hjelp av kvalitativ tilnærming som intervju. I casedesign er det fem komponenter som er spesielt viktig:

Figur 3.2: Fem viktige komponenter i casedesign



Kilde: (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2008, 84)

Johannessen, Tufte og Kristoffersen (2008, 84) beskriver to dimensjoner ved utforming av casestudier. Hvor den ene er antall case som er involvert, mens den andre er basert på om man bruker en eller flere analyseenheter. I modellen under vises de fire designstrategiene for casestudier:

Figur 3.3: Fire designstrategier for case-studier

Temaet man har valgt å studere	Personer/felt som kontaktes	
	Enkelt case-design	Flere-case-design
En analyse-enhet	Studium av en sammenhengende enhet	Studier av mange av samme type felt eller personer på tvers av tid og rom
Flere analyse-enheter	Et felt, men selektivt fokus på begrensede delfelt og/eller personer	Multi case-design med vekt på utvalg av begrensede delfelt og/eller personer

Kilde: (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2008, 85)

Vi har valgt å ta for oss et enkelt case-design (Saab) med en analyse-enhet (omdømme). Det vil derfor karakteriseres som ”Studium av en sammenhengende enhet”. Markert i rødt.

3.2.2 Utvalgsstørrelse

Det å velge ut informantene er av stor betydning for undersøkelsen. Det er ingen begrensninger på antall intervjuer som bør eller kan gjennomføres, men det er vanlig at et utvalg består av ti til femten informanter. Mange forskere hevder at det bør gjennomføres kvalitative intervjuer helt til informantene ikke kommer med noen ny informasjon. Det vil også være et spørsmål om hvor mange intervjuer det er praktisk mulig å gjennomføre, og med begrenset tid til rådighet, som er tilfellet med studentprosjekter vil det være aktuelt å begrense seg til fem til ti intervjuer (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2008, 105-106). Vi har valgt et utvalg på ti informanter.

3.2.3 Utvelging av informanter

Utvelging av informanter er viktig for all forskning, fordi informasjonen informantene kommer med har stor innflytelse på analyse av dataene (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2008, 109). Utvalget er også viktig med tanke på hvilke konklusjoner man kan trekke og hvor stor tillit vi kan ha til konklusjonene (Mehmetoglu 2003). Det er ikke vanlig og lite aktuelt å rekruttere informantene tilfeldig, da hensikten er å generere overførbar kunnskap, og få mer utfyllende svar om fenomenet, enn å trekke statistiske konklusjoner. Vi har valgt en strategisk utvelging av våre informanter. Dette er gjort for å kunne rette fokus mot målgruppen for å samle nødvendig informasjon. Utgangspunktet for utvelgingen av informanter i kvalitative undersøkelser er med andre ord ikke representativt, men hensiktsmessig (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2008, 109). Dette for å gi oss den informasjonen vi vil trenge for å kunne trekke klare konklusjoner ut fra våre analyser. Vi har valgt å sette sammen det strategiske utvalget ved å bruke en kriteriebasert utvelging. Det betyr at det velges informanter som oppfyller spesielle kriterier (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2008, 112). Det er viktig at informantene våre oppfyller to sentrale kriterier:

- 1) Vedkommende har førerkort.
- 2) Vedkommende har bil.

Vi har også valgt informanter etter alder, kjønn og utdanning. Alle informantene ble kontaktet via telefon. Vi har kun valgt å intervjuer forbrukere og ikke forhandlere eller ansatte i Saab Norge. Dette har vi valgt fordi vi ønsker å få den ”vanlige mannen i gata” sitt syns på den økonomiske usikkerheten Saab er og har vært i. Vi har valgt å ha med kun to kvinnelige informanter da vi har en antagelse om at det er mennene som er mest interessert i bil. Likevel ønsket vi å intervjuer to kvinnelige informanter.

Disse to ble intervjuet som en av de fem første, for tidligst mulig å kunne avdekke eventuelle avvik mellom kvinnenes og mennenes svar. Da vi ikke fant noen avvik valgte vi å kun intervju menn videre. Vi ser at dette kan være en svakhet, men på bakgrunn av vår vurdering var dette det mest hensiktsmessige. Informasjon om de enkelte informantene finnes i Vedlegg II.

3.3 Utforming av intervjuguide

Vi har valgt å gjennomføre våre intervjuer med en semi-strukturert intervjuguide. Det vil si at vi har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmål, temaer og rekkefølgen kan varieres (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2008, 143). Dette har vi valgt for å få en god dialog med informanten og ha muligheten til å kunne komme med oppfølgings spørsmål. Intervjuguiden ble utformet ut fra relevant teori, våre teoretiske antakelser og tidligere, samt den usikre økonomiske situasjonen Saab har vært og er i. Vi valgte kun å utforme én intervjuguide, ettersom vi skulle intervju en gruppe mennesker som innfridde de samme kriteriene. Vi har pre-testet intervjuguiden for å få frem eventuelle svakheter, og forbedret disse. Dette har vi valgt å gjøre for å sitte igjen med en intervjuguide vi selv mener vil gi svar som er av betydning for oppgaven.

I utformingen av intervjuguiden er det stilt beskrivende spørsmål som er knyttet opp mot hendelser og handlinger i den økonomiske usikkerheten Saab har vært og er i. Det er stilt fortolkende spørsmål for å avdekke hvordan våre informanter oppfatter og fortolker situasjonen, altså hvilken betydning informantene legger i de ulike hendelser og handlingene. Det er også stilt teoretiske spørsmål for å avdekke hva informantene tror er årsakene eller hensiktene til handlingene og begivenhetene som har funnet sted i den økonomiske usikkerheten Saab har vært og er i (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2008, 141).

3.4 Gjennomføring

3.4.1 Forberedelse

Før intervjuene hadde vi en gjennomgang av hvilke forventninger vi hadde og hva vi håpet på å sitte igjen med. Vi sørget også for å printe ut intervjuguiden og passe på at lydopptageren var klar til bruk.

3.4.2 Dokumentering av intervjuene

Ved gjennomføring av intervjuene hadde vi med en diktafon for å ta opp hva som ble sagt. En av oss førte også litt notater underveis. Begge var med på å stille spørsmål, for å få en fin dialog med informanten.

3.4.3 Gjennomføring av intervjuene

Alle intervjuene ble gjennomført hjemme hos informanten. Dette er med på å skape en mer avslappet atmosfære og vi kunne gjennomføre intervjuene uten støy og avbrytelser. Vi startet først med å fortelle litt om oppgaven og om hvilken type spørsmål informanten kunne forvente seg. Vi spurte om det var OK at vi brukte lydopptaker. Dette var greit for samtlige informanter. Lydopptakeren ble brukt, mens en av oss noterte underveis. Begge var med på å stille spørsmål og hadde mulighet til å komme med oppfølgingsspørsmål. Det var en god tone med alle informantene og vi fikk klare og utfyllende svar. Forskere mener at det bør gjennomføres kvalitative intervjuer helt til forskeren ikke får noen ny informasjon og svarene begynner å gå igjen (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2008, 106). Svarene begynte å gå igjen hos våre informanter da vi hadde gjennomført åtte intervjuer. Vi valgte likevel å gjennomføre to intervjuer til for å forsikre oss om at vi ikke fikk inn ny informasjon. Dermed begrenset vi oss til ti intervjuer.

3.5 Datareduksjon

Utgangspunktet for kvalitative dataanalyse er som regel data i tekstform, og målet er å få frem meningsinnholdet i teksten. Det er mye informasjon som ligger i materialet og det er vanskelig å vite hvor man skal starte. Man kan da derfor ta utgangspunkt i at dataanalysen har to hensikter (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2008, 185):

- Tematisk organisering av data: Å redusere, systematisere og ordne data-materialet slik at det blir analyserbart uten at man mister viktig informasjon.
- Analyse og tolkning: Å analysere og utvikle tolkninger av, og perspektiver på, den informasjonen som ligger i datamaterialet.

Etter at alle intervjuene var ferdig satt vi igjen med lydopptakene og en mengde med notater. Vi trengte å organiserte dataene for å få en oversikt over hva vi hadde, og lage et system. Vi gjorde dette ved å bruke en tverrsnittsbasert og kategorisk inn-

deling av data (Mason 2002). Med dette menes å konstruere et system som gjør at vi kategoriserer dataene vi har. Dette er med på å gjøre arbeidet med å finne data enklere og mer oversiktlig.

3.5.1 Transkribering

Transkribering er å klargjøre intervjumaterialet for analyse. I dette tilfellet gikk det ut på å transkribere fra tale til tekst. Transkriberingen ble påbegynt rett etter at intervjuene var gjennomført. Dette for å minske faren for at data kan bli slettet ved bruk av lydopptaker og viktigheten av å ha intervjuene friskt i minnet. Etter at transkriberingen var fullført ble materialet brukt for å lage oversiktlige sammendrag.

3.6 Kvalitetssikring

Guba og Lincoln (1985, 1989) mener at de kvalitative undersøkelsene skal vurderes på en annen måte enn kvantitative undersøkelser. De mener at de kvalitative undersøkelsene skal vurderes etter begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overensstemmelse.

3.6.1 Pålitelighet (reliabilitet)

Forskeren kan styrke påliteligheten ved å gi leseren en inngående beskrivelse av konteksten, og en åpen og detaljert beskrivelse av fremgangsmåten (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2008, 228). Det at vi også hadde en semi-strukturert oppbygning på intervjuguiden vil hindre oss i å stille ledende spørsmål ovenfor informanten, noe som gjør at informanten svarer uten å bli påvirket på noen som helst måte.

3.6.2 Troverdighet (validitet)

Validiteten i kvalitative undersøkelser går ut på i hvilken grad forskerens funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2008, 228). Vi prøvde hele tiden å være nøytrale under intervjuet, og unngå å ytre våre egne meninger for ikke å påvirke informanten. Da intervjuet var ferdig lot vi informanten selv ta en titt på resultatene, for å styrke troverdigheten. Vi forhørte oss også med en utenforstående om hvordan vedkommende tolket resultatene vi fikk. Dette ble gjort for å se at måten vi fortolker resultatene samsvarer med hvordan andre utenforstående personer fortolker dem.

3.6.3 Overførbarhet (ekstern validitet)

Når det kommer til kvalitative undersøkelser, snakker man om overføring av kunnskap i stedet for generalisering (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2008, 229). Ettersom vi kun har intervjuet ti personer, vil dette gi begrensninger på den mengden informasjon som ble innhentet, selv om vi mot slutten av intervju-runden så at mye informasjon ble gjentatt av informantene. Det vil likevel være mulig for andre bilprodusenter og andre bransjer å kunne bruke vår undersøkelse og anbefalinger til hvordan de kan håndtere kriser og bygge sitt omdømme ut fra dataene vi har samlet inn.

3.6.4 Overensstemmelse

Overensstemmelse betyr at funnene er et resultat av forskningen og ikke et resultat av forskerens subjektive holdninger (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2008, 230). Vi har hele veien jobbet med å være selvkritiske og å holde våre egne meninger unna. Hele forskningsprosessen og beslutninger som er tatt underveis er beskrevet i denne oppgaven.

4.0 Analyse

4.1. Kategorisering

Vi har valgt å analysere våre gjennomførte intervjuer ved å kategorisere innholdet i hvert intervju (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2008, 205). Vi har på bakgrunn av dette valgt å sortere innholdet i disse kategoriene:

- Produksjon
- Økonomi
- Fremtid
- Eiersituasjon
- Ledelse
- Media
- Produkt
- Personlig mening
- Forhandlernet
- Merkevarer

Vi vil analysere våre funn innenfor hver kategori. Dette har vi gjort fordi dette gir best oversikt over svarene fra informantene.

4.1.1 Økonomi

Informantene har fått med seg at Saabs økonomi har vært dårlig over en lengre periode, og at produksjonen i det siste har stanset på grunn av manglende likviditet. For å kunne bedre omdømmet er det meget viktig å få orden på økonomien og bedre likviditeten. Det er viktig for informantene at det kommer på plass en langsiktig finansiering.

Informantene mener at omdømmet kan ha blitt svekket som følge av konkurs og oppkjøp. Nye eiere og samarbeidspartnere som har kapital til å sikre videre drift blir også sett på som meget viktig. De ønsker en sikkerhet fra Saab om at videre drift er sikret. Flere av informantene mener at Saab trenger kapital for å kunne utvikle nye modeller og være innovative. En av informantene trekker frem at Saab slet voldsomt etter finanskrisen og ble solgt. Hans inntrykk er at situasjonen er i ferd med å stabilisere seg.

4.1.2 Eiersituasjon

De fleste av informantene vet at det ble nye eiere av Saab i starten av 2010, nemlig Spyker Cars N.V. En av informantene sier at det har vært knyttet spenning til strategien til de nye eierne. Informantene mener at de nåværende eierne må bevise at de er langsiktige og at de er villige til å skyte inn den nødvendige kapitalen for å få fabrikken på fote igjen. For å bedre omdømmet mener informantene at det er meget viktig å få orden på eierstrukturen. De mener at det har tatt alt for lang tid å få på plass nye samarbeidspartnere for å sikre videre drift og at dette virker negativt på Saabs omdømme. Langsiktighet og soliditet i eiersituasjonen blir sett på som to viktige faktorer. For å bygge omdømmet til Saab mener informantene at det vil være viktig å få nye eiere/samarbeidspartnere som har kapital til å sikre videre drift, slik at det ikke vil oppstå nye spekulasjoner om Saabs fremtid.

4.1.3 Produksjon

Informantene har via media fått med seg at det har vært produksjonsstopp på Saabs fabrikk. Det er viktig for informantene at Saab får i gang produksjonen igjen. De mener det er negativt for omdømmet at produksjonen må stanses som følge av manglende likviditet. Noen av informantene vil ikke vurdere Saab på bakgrunn av problemene med likviditeten. De er usikre på om det blir mulig å få tak i deler på sikt, på grunn av problemene som har preget Saab i det siste. En av informantene tror det har blitt nedlagt arbeidsplasser ved fabrikken.

Det blir sett på som viktig for omdømmet at Saab fortsetter med å produsere solide biler. Informantene mener at det må gis en sikkerhet for at fabrikken vil komme gang og for at langsiktig drift er sikret. Det er viktig at det er stabilitet i produksjonen for at et godt omdømme skal bestå.

Informantene setter pris på at produksjonen foregår i Sverige. Dette gjør at Saab tar et samfunnsansvar ved å tilby mange arbeidsplasser. I tillegg kan man sørge for at etiske retningslinjer følges. Dette mener noen av informantene at er positivt for omdømmet. En av informantene stiller spørsmål om hvor Saab faktisk produseres i dag.

4.1.4 Produkt

De fleste informantene synes Saab har utviklet gode biler med et særpreget utseende, og at dette er en utvikling de må fortsette med. Det legges merke til at de har kommet med nytt design de seneste årene noe som tydelig faller i smak og gir merket oppmerksomhet. Det nevnes også at de store motorene er noe som gir bilen kjøre glede. Informantene legger også til at de oppfatter at kvaliteten på produktene er god, samt at bilene er trygge og solide. Det at bilene har forhjulsdraft er en fordel i følge en informant. En av informantene mener at produktene er gode, men at de kan bli mer gjennomførte. Vedkommende mener også at bilene har litt for mye Opel-preg. Det er også flere informanter som ikke får oppfylt sine preferanser når det gjelder bil med dagens modellutvalg. De mener at Saab har et for dårlig utvalg av modeller og de ville derfor ikke valgt merket. En av informantene synes Saab har dyktige ingeniører som utvikler gode tekniske finesser. En av informantene sier at annenhåndsverdien på Saab er for dårlig. Saab blir sett på som en bil i mellomprisklasse.

4.1.5 Merke vare

Informantene er enige om at Saab er en sterk merkevare. Det konkluderes også med at Saab-eiere er lojale kunder som ofte kjøper Saab flere ganger. En av våre informanter mener han selv er lojal ovenfor Saab, men sier at det må foreligge en sikkerhet for at merket vil bestå før han kjøper en ny Saab. Informantene våre er ikke i tvil om at det er stor usikkerhet rundt merket Saab, og flere av informantene mener det vil ta lang tid før forbrukerne vil få troen på merket igjen. Saab må ha en tydelig visjon på hva som skal kjennetegne Saab og hvilke egenskaper bilen skal ha i forhold til sikkerhet, teknologi og kundegruppe.

4.1.6 Media og medie håndtering

Medieomtale blir sett på som en av de viktigste faktorene som påvirker Saab sitt omdømme. Det er dette som styrer hva forbrukerne får vite. En informant mener at media er nådeløse og ikke gir Saab noen god omtale så lenge det er problemer. Flere av informantene mener at Saab har fått noe oppmerksomhet i media, men ikke unormalt mye. En av informantene sier han har fått med seg mye av det som har vært skrevet om den økonomiske usikkerheten gjennom finanspressen, og mener at det nok er skrevet mer om Saab her enn i tabloidpressen. Han mener at Saab har fått relativt

mye oppmerksomhet i media i forhold til markedsandel, og at årsaken er todelt. Media har vært opptatt av konkursen, oppkjøpet og den økonomiske usikkerheten Saab har vært og er i for øyeblikket, i tillegg til å være opptatt av strategien til de nye eierne. En annen av informantene mener at Saab har fått alt for mye oppmerksomhet i media den seneste tiden, spesielt i svenske medier. Informanten legger til at han er en Saab-entusiast og at han derfor kanskje følger mer med enn gjennomsnittet. Han mener at Saab har blitt fremstilt som et håpløst tilfelle med gode produkter i media. En av informantene påpeker at det også har vært mye fokus på produktutvikling og nye produkter fra Saab. En annen av informantene mener at Saab har fått overraskende lite oppmerksomhet i media i den seneste tiden, og begrunner dette med at markedet og bransjen har gitt opp Saab og at kampen for deres del regnes som tapt. Flere av informantene har ingen oppfatning om hvordan Saab har håndtert media, mens andre mener at håndteringen har vært god og at det har vært åpenhet rundt problemene. En av informantene mener at Saab sin måte å håndtere media på har vært problemorientert istedenfor løsningsorientert. Flere av informantene mener at ledelsen har vært lite aktive med å kommentere den siste tids hendelser omkring økonomi, fabrikkstans og eierskifte/nye samarbeidspartnere. Mens en annen informant mener Saab sin ledelse og fagforening har håndtert den økonomiske usikkerheten de har vært i bra. En av informantene mener at det har vært stor åpenhet rundt problemene Saab har hatt.

En annen informant mener at Saab har taklet media verken bedre eller dårligere enn andre virksomheter i sammenlignbare saker.

4.1.7 Forhandlernet

Informantene er samstemte om at det er for få Saab-forhandlere her i landet. En av informantene har inntrykk av at Saab er størst i Norden og at de kanskje burde rette litt fokus mot flere store land. En annen informant synes det finnes noen seriøse forhandlere med butikker som har flotte utstillinger, men at det i distriktene er for mange ”bakgårdssjapper” og useriøse forhandlere med dårlig service. Han mener at Saab burde utvikle butikkene med et litt mer eksklusivt særpreg som gjenspeiler Saab og lage et standard utseende på butikkene, slik at kundene kjenner seg igjen uansett hvor de er. Flere mener at det er usikkerhet rundt servicetilbudet rundt Saab, og at

servicenettet ikke er godt nok. En informant fremhever SaabCity på Tjuvholmen i Oslo som en flott butikk som er med på å styrke merkevaren.

4.1.8 Personlig mening

Informantene sitt syn på Saab er ulikt. For noen har det har variert de siste årene, hos andre har det blitt påvirket av krisen. Noen av informantene sier at deres syn på Saab har bygget seg opp over lang tid og at de derfor ikke har endret sitt syn. Det blir også sagt at Saab selger dårlig og at informantene observerer færre Saab på veien nå enn før.

Informantenes egne meninger påvirker til en viss grad deres syn på Saab, og ikke bare hvordan media fremstiller Saab. Når det kommer til assosiasjoner til Saab nevnes Sverige, fly, nøkkelen mellom setene, særegent utseende, god vinterfremkommelighet og er et verdig, gammelt bilmerke. Det blir nevnt at Saab er en uøkonomisk bil å kjøre, grunnet de store motorene som har høyt drivstofforbruk. Av denne grunn er ikke Saab et alternativt for en av våre informanter.

4.1.9 Fremtid

De fleste av informantene er usikre på hvor lenge produksjonen vil kunne opprettholdes og om Saab igjen kan bli slått konkurs. To av informantene sier at de ikke har fått inntrykk av at Saab vil overleve, mens en annen av informantene sier at hun lett kunne ha byttet bilen hun eier i dag (Audi) mot en Saab om fremtiden blir sikret for merket.

5.0 Drøfting

5.1 Omgivelsene eier omdømmet

Av de faktorene som påvirker våre informanternes syn på Saab svarer syv at medieomtale er det som påvirker mest. I følge Apeland (2010) er dette naturlig da det som blir skrevet i media når ut til mange, og at det oftere blir skrevet om negative situasjoner enn om positive. Det er gjerne gjennom media at forbrukere får innsikt i en virksomhets problemer. En av våre informanter som oppgir at han leser finanspressen kommenterer at det har stått mer om Saab der enn i tabloidavisene. Dette er noe vi også har lagt merke til, og som vi mener kommer av at det er de økonomiske problemene hos Saab som har vært i fokus i media den senere tiden.

Egne opplevelser og hva andre sier påvirker våre informanter i like stor grad, og dette er det som teller nest mest for dem, etter medieomtale. I følge Apeland (2010) er forbrukerens helhetsinntrykk en viktig faktor når det gjelder deres syn på en virksomhets omdømme. Flere av våre informanter sier at det de selv erfarer og hva andre sier påvirker deres syn på Saabs omdømme mest. Noen av informantene har ytret at de synes at det som media skriver ikke alltid stemmer og at det er preget av sensasjoner. Vi fikk inntrykk av at flere av våre informanter selv ønsket å gjøre seg opp en mening, uavhengig av medias omtale.

Virksomhetens kommunikasjon blir rangert som minst viktig av våre informanter. De forventer pålitelig informasjon fra Saab om den økonomiske usikkerheten de har vært og er i og hva som eventuelt skal gjøres. Apeland (2010) mener at det er en utfordring for en virksomhet å komme med likt budskap gjennom alle kanaler. Vi ser at noe av informasjonen som kommer fra Saab og ut til forbrukerne både kommer fra Saab sentralt, men vel så mye fra forhandlernettet. Det kan være ulikheter i budskapet fra Saab sentralt og fra forhandlerne.

5.2 Interne faktorer

I følge Apeland (2010) er det evnen til å skape gode følelser for forbrukeren som har størst påvirkning på forbrukernes syn på en virksomhets omdømme. I undersøkelsen vår spurte vi hvilke interne faktorer som påvirket deres syn på Saabs omdømme mest. Vi ønsket at våre ti informanter skulle velge en eller flere av disse interne faktorene:

- Økonomi
- Produkt/tjeneste
- Innovasjon
- Arbeidsmiljø
- Etikk
- Samfunnsansvar
- Ledelse

Åtte av informanter fremhever produkt/tjeneste som den viktigste interne faktoren når det gjelder deres syn på Saabs omdømme. De er av den oppfatning av at det er det faktiske produktet Saab leverer som er det viktigste for omdømmet. Dette samsvarer med undersøkelser foretatt av Reputation Institute (Apeland 2010). Samme undersøkelse viser at økonomi er den faktoren som spiller minst inn på en virksomhets omdømme. Vi ser derimot at vår undersøkelse viser at situasjonen er helt motsatt når det gjelder Saabs omdømme. Syv av informantene sier at økonomi er den interne faktoren som påvirker deres syn på Saabs omdømme mest, etter produkt. Vi mener det er liten tvil om at den økonomiske usikkerheten Saab har vært og er igjennom har hatt stor innvirkning på forbrukernes syn på Saabs omdømme, samt at det har vært fokus på dette i media. Det er av stor betydning for våre informanter at Saab får orden på økonomien og bedre likviditeten for å kunne bygge omdømmet. Apeland (2010) mener at det er viktig med innovasjon for å kunne tilpasse seg forandringer i markedet, noe tre av våre informanter også mener er viktig for at Saab skal kunne holde sine produkter oppdatert og for å holde følge med sine konkurrenter. Samfunnsansvar og etikk blir fremhevet av henholdsvis tre og to av våre informanter. Det er våre to yngste informanter som mener at disse faktorene påvirker deres syn på Saabs omdømme mest. Den tredje informanten var en kvinne. Det er et interessant funn at det er våre to yngste informanter som svarer dette, noe vi mener skyldes det økende fokuset på miljø og etikk, som da spesielt den yngre generasjon har blitt eksponert for fra de var små. I følge den tidligere nevnte undersøkelsen til Reputation Institute teller den interne faktoren ledelse nest mest i betydningen av en virksomhets omdømme, etter produkt/tjeneste. Likevel har kun to av våre informanter svart at ledelse er en viktig faktor for deres syn på Saabs omdømme. Vi er litt overrasket over dette resultatet men har konkludert, på bakgrunn av andre svar i undersøkelsen, med at det må skyldes at

Saabs ledelse har vært lite synlige i media den senere tiden. Vi mener at ledelsen burde vært mer synlig og at dette da hadde talt i fordel av Saabs omdømme. Av vår undersøkelse ser vi at ingen av våre informanter setter arbeidsmiljø som en viktig faktor for påvirkningen av deres syn på Saabs omdømme. Vi tolker det slik at siden fokuset på Saab har vært rettet mot helt andre faktorer enn arbeidsmiljø er ikke dette noe som påvirker våre informanter syn på Saabs omdømme for tiden. Det kan også være at våre informanter regner med at arbeidsmiljøet i Sverige er godt.

5.3 Mediehåndtering

Apeland (2010) påpeker at det er viktig for virksomheter å ha en plan for håndtering av media. Under en krise er håndteringen av media meget viktig for å kunne fremstå som troverdig. Om en krise oppstår har virksomheten to muligheter overfor media, enten å beklage eller å slå tilbake (Apeland 2010). Tre av våre informanter er av den oppfatning av at Saab har håndtert media på en god måte. Det viser seg at disse ikke har noe forhold til Saab og at de heller ikke vil vurdere Saab i fremtiden. På den annen side synes tre andre informanter at Saab har håndtert media på en dårlig måte. De har uttrykt at de ikke har sett at Saab har vært ute i media på noen som helst måte og at de har vært problemorienterte i stedet for løsningsorienterte når de først har vært i media. Vi ser at to av disse informantene har hatt eller har Saab i dag. På bakgrunn av dette mener vi at det kan være en sammenheng mellom at de som har et forhold til Saab har fulgt mer med på hvordan Saab har håndtert media, enn de som ikke har noe forhold til Saab. Dette mener vi kan være på bakgrunn av at de som tidligere har hatt eller har Saab kan være mer interessert i hvordan det går med merket. En av informantene mener at Saab har taklet media verken bedre eller dårligere enn andre virksomheter i sammenliknbare saker, mens de resterende tre informantene ikke har noen formening om hvordan Saab har håndtert media.

5.4 Styrke omdømmet gjennom media

Det media skriver er en viktig faktor når oppfatninger dannes, spesielt om man ikke har kjennskap eller erfaring til produktene til en virksomhet, i følge Apeland (2010). Vi ser klart at de som ikke har stor kjennskap til Saab mener at media er den faktoren som påvirker deres syn på Saabs omdømme mest. Dette er da en bekreftelse på

Apelands teori. I følge Apeland (2010) er media ute etter å skape store oppslag, og det gjøres ofte ved at media tar frem virksomheten eller bransjen når noe er dårlig. I tillegg påpeker Apeland (2010) at virksomheter som er børsnotert stort sett kommer i media når det handler om økonomiske resultater. Vi ser fra svarene til våre informanter at de har jevnt over god oversikt over den økonomiske usikkerheten Saab har vært og er i, noe som gjenspeiles i hva media har fokusert på i deknningen av Saab. Vi er likevel av den oppfatning av at det er skrevet mer om usikkerheten i finanspressen enn i tabloidpressen. Apeland (2010) mener det er viktig at ledelsen fronter virksomheten i media. Flere av våre informanter mener at ledelsen har vært dårlig på å kommentere den siste tids hendelser når det gjelder økonomi, fabrikkstans og eierskifte/nye samarbeidspartnere. Kun en av våre informanter mener at ledelsen har håndtert media på en god måte. Dette viser klart at ledelsen i Saab har en jobb å gjøre når det gjelder mediehåndtering.

5.5 Merkeverdi

Aaker (1991) har gruppert merkeverdi i fem kategorier som det er skrevet om i teorien om merkeverdi, og omtaler disse som merkedrivere. Vi vil drøfte våre informanters tanker rundt hver av driverne. Disse er også drøftet opp mot vår teori om merker i krise.

Merkeverdi i form av lojalitet er viktig for å kunne sikre gjenkjøp. Samtlige av våre informanter er av den oppfatning at Saab-eiere er lojale overfor merket. Likevel hevder en at lojaliteten ikke er ubetinget. Vi merker oss at denne informanten er den eneste som faktisk kjører Saab i dag. De resterende tre informantene som har hatt Saab, har ikke Saab i dag. Likevel mener de at den generelle lojaliteten er god.

Vi har valgt å drøfte navneoppmerksomhet og assosiasjoner sammen da våre informanter har svart mange tilsvarende aktiva på spørsmål om disse to driverne. Informantene har kommet med en rekke aktiva som de forbinder med Saab. Det er spesielt sikkerhet, svensk, solid, kvalitet og fly som går igjen hos nesten samtlige informanter. I følge Samuelsen, Peretz og Olsen (2007) kan assosiasjonene til et merke gjøre at forbrukeren lettere kan vurdere om merkevaren tilfredsstillende sitt behov. De assosiasjonene som går igjen hos våre informanter er positive for Saab og vil kunne bidra til at forbrukere velger Saab fremfor andre merker. Vi merker oss at ingen av våre informanter kommer med negative assosiasjoner. Det ser vi på som en

bekreftelse på at den økonomiske usikkerheten Saab har vært og er i, ikke har påvirket forbrukernes assosiasjoner til merket.

Vi ser av vår undersøkelse at åtte av våre informanter oppfatter kvaliteten til Saab som god, mens to av informantene mener at kvaliteten er jevngod med tilsvarende bilmerker. Det er meget positivt for Saab at de har en god oppfattet kvalitet, og vi legger merke til at heller ikke kvalitetsoppfatningen har blitt endret som følge av nye eiere og økonomisk usikkerhet.

I forbindelse med driveren andre merkeaktiva har vi spurt om informantenes tanker rundt Saabs merkevare og forhandlernet. Kun en av informantene har kommentert merkevaren og sier at denne bare kan bli bedre. Informantene er stort sett fornøyde med forhandlerne, men kommenterer at det er for få av dem. To av informantene mener at Saab har flere flotte forhandlere, og den nye forhandleren SaabCity med lokaler på Tjuvholmen blir trukket frem som en stor forbedring i Oslo. Det påpekes derimot at det ute i distriktene i Norge er for mange ”bakgårdssjapper” og litt useriøse forhandlere med dårlig service. Vi merker oss at de to informantene som er mest kritiske til forhandlerne er to av de vi følte hadde mest kunnskap om bilbransjen under intervjuene. Vi ser derfor på denne tilbakemeldingen som meget relevant, da vi fikk inntrykk av at de resterende informantene ikke hadde like god kunnskap om situasjonen rundt forhandlerne.

I følge Aaker (1991) skaper merkeverdiene verdi for forbrukerne ved at tryggheten og sikkerheten øker i kjøps situasjonen og kjøps beslutningen. Ut fra svarene om merke driverne fra våre informanter leser vi at Saab har god merkeverdi. Likevel setter vi spørsmålstegn ved om merkedriverne alene er nok til å fastsette om et merke har god eller dårlig merkeverdi, da flere av informantene uttrykte usikkerhet til Saab ved andre spørsmål. Vi mener at merkeverdien til Saab er svekket da flere av våre informanter ønsker en sikkerhet fra Saab om at videre drift er sikret, før de vil vurdere merket.

5.6 Merkeverdmodellen – effekter på kundene

I følge Samuelson, Peretz og Olsen (2007) gir merkevarer verdi for forbrukerne ved at de reduserer risiko, forenkler informasjonsbehandling og øker tilfredsheten.

Forbrukerne har en tendens til å oppfatte merkevarer de kjenner som trygge og usikkerheten rundt kjøpet blir derfor redusert. Våre informanter forteller at de føler

seg usikre på den økonomiske usikkerheten Saab har vært og er i. Selv om de mener at Saab er en sterk merkevare ytrer flere, som vi tidligere har nevnt, at de ønsker en sikkerhet fra Saab om at virksomheten er sikret videre drift. Vi ser her at teorien og virkeligheten ikke stemmer helt overens i Saabs tilfelle.

Sterke merkevarer som over tid klarer å skape positive og gode assosiasjoner til merket vil bli foretrukket i en kjøpsituasjon. Som vi tidligere har skrevet har vi funnet at våre informanter har gode assosiasjoner til Saab, og at disse ikke har blitt endret på bakgrunn av den økonomiske usikkerheten. Dette vil være med på å forenkle informasjonsbehandlingen. Likevel er ikke de gode assosiasjonene godt nok for informantene i den økonomiske usikkerheten som preger Saab og de ser en risiko ved å velge Saab. Vi mener derfor at flertallet av informantene vil velge andre merker fremfor Saab, i hvert fall inntil den økonomiske situasjonen er stabil.

Gode assosiasjoner fra sterke merkevarer vil tilfredsstille våre behov bedre enn svake merker. Merkevaren kan også gi høyere tilfredshet fordi den spiller en stor rolle i forbrukerens liv. Den ene av våre informanter som kjører Saab i dag betegner seg selv som en Saab-entusiast. I følge Samuelson, Peretz og Olsen (2007) er Saab et merke som eierne identifiserer seg med og danner relasjoner til. Vi mener at det er viktig at Saab tar vare på disse lojale forbrukerne i den økonomiske usikkerheten merket er i for øyeblikket.

5.7 Merker og omdømmetap ved krise

Omdømmet før krisen, krisens natur og håndteringen av den påvirker i følge Apeland (2010) hvor hardt en virksomhet blir rammet av en krise. Teorien om merkeverdi ved krise omhandler tilsvarende faktorer, i tillegg til tiden man har til å løse krisen (Spetalen, Stølen og Hem 2004). Flertallet av våre informanter har ikke endret sitt syn på Saab de siste årene. De sier at deres inntrykk har bygget seg opp over tid og at det ikke har blitt påvirket av siste års hendelser. En av informantene kommenterer likevel at han har sett færre Saaber på veiene enn tidligere.

Det er selvfølgelig positivt for Saabs omdømme og merkeverdi at flertallet ikke har endret sitt syn vesentlig. Likevel ser vi av undersøkelsen at samtlige informanter vet hvordan situasjonen har vært den siste tiden og noen av dem uttrykker usikkerhet rundt hvor lenge Saab vil produsere biler dersom det ikke foreligger en løsning på problemene innen rimelig tid. Vi har sett at informantene har generelt god kunnskap

om Saab. I følge teorien kan dette påvirke hvilken effekt en krise har på merkeverdien. Det er likevel vanskelig for oss å ta et endelig standpunkt til dette da Saabs økonomiske situasjon ikke er helt løst. Spetalen, Stølen og Hem (2004) sier også at det er forskjell på hvordan forbrukerne behandler informasjon rundt en krise, i forhold til om de er brukere eller ikke brukere. Ut i fra våre undersøkelser tolker vi imidlertid at våre informanter har behandlet informasjonen på en tilsvarende lik måte, da samtlige har god kunnskap om den økonomiske usikkerheten Saab har vært og er i. Likevel var den eneste Saab-eieren av våre informanter som var mest interessert i å snakke lengre med oss om den økonomiske usikkerheten som har preget Saab over lengre tid. Vi mener at dette tyder på at vår eneste bruker har behandlet informasjonen om den økonomiske usikkerheten på en mer omfattende måte.

I følge Keller (1996) er det enklere for forbrukeren å etablere assosiasjoner til ny informasjon om det allerede eksisterer en relevant kunnskapsstruktur i minnet. Vi har derimot sett at våre informanter foreløpig ikke har fått noen nye assosiasjoner til Saab fra usikkerheten virksomheten er i.

Apeland (2010) mener at en krise vil slå hardere ut om den rammer virksomhetens kjerneområde enn om den rammer andre områder, slik også Spetalen, Stølen og Hem (2004) mener. Hos Saab har krisen helt klart rammet deres kjerneområde ved at fabrikken måtte stoppe produksjonen av biler på bakgrunn av manglende likviditet og betaling av underleverandører. Dette har tydelig satt spor, spesielt hos de tre informantene som har endret sitt syn på Saab negativt. Disse tre mener at Saab fort kan bli tappet for gode ansatte. De tror ikke at økonomien er god nok til å følge utviklingen i bransjen og de har ikke fått inntrykk av at merket vil overleve.

Både Apeland (2010) og Spetalen, Stølen og Hem (2004) mener at håndteringen av en krise er meget viktig for virkningen av krisen på virksomhetens omdømme og merkeverdi. Vi har tidligere skrevet om våre informanters oppfatning av Saabs håndtering av den økonomiske usikkerheten i media. Vi ser av vår undersøkelse at flere av våre informanter mener at Saab har håndtert usikkerheten på en lite tilfredsstillende måte. Flere mener at det snarlig må komme på plass nye samarbeidspartnere som har kapital til å sikre en langsiktig finansiering. De har gitt uttrykk for at dette har tatt for lang tid. Dette kan være med på å svekke virksomhetens omdømme og merkeverdi på sikt. Ut i fra våre undersøkelser har derimot flertallet ikke endret sitt syn på Saab. Vi ser at synet kan endres om usikkerheten vedvarer, men vi mener at vi først kan se resultater av dette etter en lengre periode.

6.0 Konklusjon og tiltak

6.1 Konklusjon

Gjennom vår undersøkelse har vi kommet frem til flere faktorer som spiller inn for å bygge Saabs om dømme i Norge. Dette bør Saab i Norge jobbe med.

Våre informanter sier at medieomtale er den faktoren som påvirker deres syn på Saabs omdømme mest. Egne opplevelser og hva andre sier er den nest viktigste faktoren når det gjelder påvirkning. Informantene mener at produkt/tjeneste er den interne faktoren som påvirker mest, mens økonomi følger tett etter. Vi merker oss at det er produkt/tjeneste som påvirker informantene mest på tross av den siste tids økonomiske usikkerhet. Informantene fremhever likevel at det at Saab får orden på økonomien og likviditeten er viktig for deres syn på omdømmet til virksomheten. En sikkerhet om videre drift blir sett på som meget viktig for at Saab i det hele tatt skal være et aktuelt valg. De mener at det innen kort tid må komme på plass nye samarbeidspartnere som har kapital til å sikre en langsiktig finansiering.

Informantene mener at det er media som er den viktigste faktoren som påvirker omdømmet. Likevel er informantene splittet i synet på Saabs håndtering av media. Vi merker oss at det er de som har et forhold til Saab, som har fulgt mest med på hvordan virksomheten har håndtert media. Vi ser dette som naturlig da de er mer interesserte i merket. En fellesnevner for våre informanter er at de mener ledelsen i Saab har håndtert media dårlig og at de bør forbedre seg på dette området.

Våre informanter er kjent med at Saab har vært og er i en presset økonomisk situasjon og er bekymret for usikkerheten rundt denne situasjonen.

Oppfatningen fra samtlige av våre informanter er at Saab-eiere er lojale kunder. Vi ser at informantene har kun positive assosiasjoner til Saab, og det er flere av assosiasjonene som går igjen. Vi legger merke til at det ingen av informantene har negative assosiasjoner, og vi konkluderer med at den økonomiske usikkerheten hittil ikke har påvirket assosiasjonene negativt. Den oppfattede kvaliteten på bilene til Saab blir sett på som god av alle våre informanter, og heller ikke dette er blitt påvirket av usikkerheten rundt Saab.

Vår undersøkelse viser at informantene mener det er få forhandlere. Noen av forhandlerne blir betegnet som "bakgårdssjapper" med dårlig service. Likevel mener informantene at Saab har noen flotte forhandlere, og at det vil være positivt for Saab å

utvikle flere slike. Ut fra våre informanternes svar om merkedriverne vil det være naturlig å konkludere med at Saab har god merkeverdi. Likevel ønsker vi ikke å gjøre dette da informantene uttrykker at de føler en usikkerhet og en risiko ved å velge Saab. Det er en av flere faktorer som spiller inn på merkeverdi.

Flertallet av informantene har ikke endret sitt syn på Saab de siste årene. De begrunner dette med at deres inntrykk av Saab har blitt bygget over tid. Imidlertid har tre av informantene endret sitt syn på Saab i negativ retning. Vi er av den oppfatning at synet på Saab kan endres hos flere om usikkerheten vedvarer, men at vi først kan se resultater av dette etter en tid.

Vi ser at våre antagelser til en viss grad stemmer. Samtlige av våre informanter har kunnskap om at Saab har vært og er i en økonomisk usikker situasjon. Det er kun de som har et forhold til Saab som har mer inngående kunnskap om situasjonen. De fleste av informantene mener at Saabs omdømme kan svekkes om det ikke snart foreligger en løsning på denne usikkerheten og at en langsiktig finansiering kommer på plass. Vi merker oss at informantene enda ikke har endret sine assosiasjoner til Saab og at disse assosiasjonene er ubetinget positive.

Ut fra faktorene vi har beskrevet over trekker vi konklusjonen om at omdømmet har blitt påvirket negativt av den økonomiske usikkerheten Saab har vært i og er i. Likevel har det ikke blitt betydelig svekket. Vi mener at det er viktig at virksomheten snarest finner en løsning på den økonomiske usikkerheten, slik at produksjonen kommer i gang igjen. Skjer dette innen rimelig tid er vår oppfatning at den negative informasjonen forbrukerne har om Saab ikke omdannes til negative assosiasjoner. Vi mener på bakgrunn av dette at Saabs omdømme ikke er betydelig svekket. Likevel må Saab over tid bevise at de er en solid virksomhet med en finansiering som sikrer langsiktig drift for å kunne bygge videre på deres omdømme.

6.2 Tiltak

Gjennom vårt arbeid med denne bacheloroppgaven har vi fått gode innspill både fra teori og fra informanter på tiltak som bør gjøres for å bygge Saabs omdømme i Norge. Vi ønsker på bakgrunn av dette samt våre egne tanker å komme med forslag til tiltak som vi mener bør gjennomføres.

Det første Saab må gjøre er å få i gang fabrikkene i Trollhättan slik at denne går som normalt. Det er viktig for Saab å få på plass en samarbeidspartner som vil sikre langsiktig finansiering. Langsiktighet og soliditet i eiersituasjonen er viktig for å bygge omdømmet. Det bør også settes av penger som skal sørge for at en produksjonsstopp ikke vil skje igjen. Dette vil til sammen fungere som en sikkerhet for videre drift, noe våre informanter har uttalt at er essensielt.

I følge undersøkelser foretatt av TNS Gallup er det å fremstå troverdig i media en av de viktigste forutsetningene for å bygge og bevare et godt omdømme. Vi mener at det er meget viktig for Saab at de evaluerer hvordan situasjonen rundt økonomisk usikkerhet har blitt håndtert i forhold til media. Evalueringen av dette bør ende opp i en medieplan som bør brukes om en ny krise skulle inntreffe.

Saab bør jobbe strategisk og målrettet med å få positive medieoppslag. De bør jobbe med å bygge gode forhold til journalister. Dette er noe som kan gjøres ved at virksomheten selv er en god kilde og kommer med relevante saker til journalistene på eget initiativ. Man må også være åpen og behjelpelig om media ønsker en kommentar. Lederne i Saab bør være mer tydelig og tilstede i media i fremtiden.

Saab bør lage en plan for hvordan man skal håndtere en eventuell fremtidig krise. De bør dele opp denne planen inn i stadiene pre-krise, krise og post-krise.

Pre-krise:

Saab bør utarbeide en plan for hvordan man skal takle en eventuell krise. Denne bør utarbeides på bakgrunn av tidligere erfaringer. Saab bør sette opp ulike scenarier, med en plan for hvordan man skal håndtere dem. Det bør også utarbeides en plan for hvordan man håndterer media, som vi har nevnt tidligere

Krise:

Om en krise inntreffer, bør Saab være åpen og ærlig i kontakt med media. Det er ledelsen i Saab som bør fronte virksomheten og stå for uttalelsene. Ledelsen bør være flinke også til å informere internt underveis i krisen, for å berolige sine ansatte og få dem til å yte selv i en usikker tid. Det er viktig at de ansatte får troen på at ledelsen gjør alt for å løse krisen og sikre deres arbeidsplasser.

Post-krise:

I denne fasen bør Saab fortelle media hva man har gjort og hva man har fått til for å bygge omdømmet til virksomheten. I dette stadiet vil det være viktig for Saab å internmarkedsføre. Saab bør gjøre en analyse av hvordan man har taklet krisen slik at virksomheten kan være best mulig rustet for en eventuell ny krise.

Det vil være viktig for Saab å holde sine forhandlere kontinuerlig oppdatert på situasjonen virksomheten er i. Dette vil sikre at hver enkelt forhandler gir den samme informasjonen til omgivelsene.

Det bør utformes et standard utseende på utformingen av lokalene til forhandlerne slik at kunder kjenner seg igjen uansett hvilken forhandler de besøker. Vi mener at man bør utvikle butikker med et særpreg som skal gjenspeile bilene. Dette vil være med på å heve totalinntrykket av Saab.

Saab bør fokusere på sine nåværende kunder. Det er disse lojale kundene som Saab bør vise at de setter pris på. I tillegg er det mye mindre kostnadskrevenne å få eksisterende kunder til å kjøpe ny Saab enn å skaffe nye kunder.

Vi må ikke glemme at det er viktig for Saab å drive kontinuerlig produktutvikling og holde det gode innovasjonsnivået, som har kjennetegnet Saab.

6.3 Videre forskning

Vi ser at forbrukernes syn på Saabs omdømme kan endres negativt om usikkerheten trekker ut i tid, men vi mener at vi først kan se resultater av dette om en stund. For å kunne undersøke dette mener vi at det burde gjennomføres en undersøkelse om et halvt års tid.

Litteraturliste

- Aaker, David A. 1991. *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: Free Press.
- Apeland, Nils M. 2010. *Det gode selskap: Omdømmebygging i praksis*. Høvik: Hippocampus.
- Clark, Terry. 1988. The Concept of a Marketing Crisis. *Journal of the Academy of Marketing Science* 16, no. 2: 43-48.
- Dawar, Niraj, og Mandan M. Pillutla. 1997. *Impact of Product-Harm Crises on Brand Equity: Threat or Opportunity?* Bd. 97/40/MKT. INSEAD R&D working papers. Fontainebleau: INSEAD.
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson, og Ragnhild Silkoset. 2004. *Metode og dataanalyse: Med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Guba, Egon G., og Yvonna S. Lincoln. 1989. *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park, Calif.: Sage.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte, og Line Kristoffersen. 2008. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Keller. 1996. Brand Equity and Integrated Communication. I. Thorson, E. og J. Moores *Integrated Communication: Synergy of Persuasive Voices*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Guba, Egon G., og Yvonna S. Lincoln. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, Calif.: Sage.
- Mason, Jennifer. 2002. *Qualitative Researching*. London: Sage.
- Mehmetoglu, Mehmet. 2003. *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Dawar, Niraj, og Madan M Pillutla. 2000. Impact of Product-Harm Crises on Brand Equity: The Moderating Role of Consumer Expectations. *Journal of Marketing Research* 37, no. 2: 215-226.
- Samuelsen, Bendik M., Adrian Peretz og Lars Erling Olsen. 2007. *Merkevareledelse på norsk*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Siomkos, George. 1989. Managing Product-Harm Crises. *Organization & Environment* 3, no. 1 (mars 1): 41 -60.

- Siomkos, George J., og Gary Kurzbard. 1994. The Hidden Crisis in Product-Harm Crisis Management. *European Journal of Marketing* 28, no. 2: 30-41.
- Siomkos, George, og Paul Shrivastava. 1993. Responding to Product Liability Crises. *Long Range Planning* 26, no. 5 (oktober): 72-79.
- Spetalen, Tove C., Ina C. Stølen og Leif E. Hem. 2004. Merker i krise: Strategisk merkevareledelse som modererende faktor. *Magma*, no. 2.
<http://www.econa.no/merker-i-krise-strategisk-merkevareledelse-som-modererende-faktor>. (Lesedato: 28.01.11).
- Yin, Robert K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.

Vedlegg I: Intervjuguide

Navn

-

Alder

-

Yrke

-

Utdanning (Grunnskole/videregående skole/bachelor/master/doktor)

-

PERSONLIGE BIL-PREFERANSER

Nåværende bil

-

Hvorfor har du valgt akkurat det merket du har i dag?

-

Tidligere bilmerker

-

- **Om du har hatt Saab, hvorfor valgte du dette merket?**
-
- **Om du har hatt Saab, hvorfor har du ikke dette merket lenger?**
-

Hva er ditt forhold til SAAB?

-

Kan Saab være en bil du vil vurdere neste gang du skal kjøpe bil?

- **Hvis ja, hvorfor?**
-
- **Hvis nei, hvorfor ikke?**
-
- **Hvis nei, hva skal til for at du skal velge en Saab?**
-

Vet du noe om hvordan Saabs situasjon har vært de seneste årene?

-

OMDØMME

- **Hvordan vil du beskrive Saabs omdømme?**
 -
 - **Om du mener at Saab har et positivt omdømme, hva mener du skal til for å fortsette å bygge dette omdømmet?**
 -
 - **Om du mener at Saab har et negativt omdømme, hva mener du skal til for å bedre omdømmet?**
 -

Hvilke av disse interne faktorene påvirker ditt syn på Saabs omdømme mest?

Økonomi
Produkt/tjenester
Innovasjon
Arbeidsmiljø
Etikk
Samfunnsansvar
Ledelse

Begrunn hvorfor du valgte denne/disse faktoren(e):

-

Hvilke av disse faktorene påvirker ditt syn på Saabs omdømme mest?

Egne opplevelser
Hva andre sier
Medieomtale
Virksomhetens kommunikasjon

Begrunn hvorfor du valgte denne/disse faktoren(e):

-

MERKEVERDI

- **Hva er dine tanker om Saab i forhold til?**
 1. **Lojalitet til merket**
 -
 2. **Merkenavnet**
 -
 3. **Kvaliteten på produktene**
 -
 4. **Assosiasjoner til merket**

-
5. Saabs merkevare, forhandlernet.

-
Har ditt syn på Saab endret seg de siste årene?

- - **Hvis ja, hvorfor og hvordan?**

-
MEDIA

Hvor mye oppmerksomhet føler du at Saab har fått i media den seneste tiden?

- - **Hvis ja, hva er dine tanker om dette?**

-
Hvordan synes du Saab har blitt fremstilt i media?

-
Hvordan synes du at Saab har håndtert media?

-

Vedlegg II: Sammendrag av intervjuer

Sammendrag intervju – Sjur

Alder

53 år

Yrke

Valuta-, rente- og råvaremegler

Utdanning

Grunnskole, Videregående skole, Handelskoleutdannelse

Sjur kjører i dag en Audi A4 Avant, en bil han har valgt på grunn av tysk grundighet som han mener gir en optimal kjøreglede og opplevelse. Sjur har tidligere hatt Opel, Ford, Volkswagen og Toyota. Han sier derimot at Saab kan være et merke han kan velge i fremtiden, men om han skal velge dette må Saab få orden på eierstrukturen. Sjur mener at nåværende eiere må bevise at de er langsiktig eiere, og at de er villige til å skyte inn nødvendig kapital for å få fabrikken på fote igjen. Saab har for tiden et negativt omdømme når produksjonen må stanses på grunn av manglende likviditet.

Sjur mener at Saab har et potensiale til å bygge et godt omdømme. Han sier at Saab produserer fantastiske biler med et litt særpreget utseende, og dette er noe de må fortsette med. For å bygge omdømmet mener han at Saab Norge må se på forhandlernettet ute i distriktene og utvikle butikker med et litt mer eksklusivt preg som gjenspeiler Saab som produkt – særegent og eksklusivt. Han mener det er riktig og viktig det som Audi og VW gjør, likt utseende og standard på butikkene rundt om i Norge og utlandet, slik at kundene kjenner seg igjen uansett hvor de er. For å bedre det negative omdømmet som Saab har for tiden mener Sjur at det viktigste er å få orden på eierstrukturen og likviditeten. Eierstrukturen har tatt altfor lang tid å få på plass og det er negativt for Saab.

Økonomi er den interne faktoren som påvirker Sjurs syn på Saabs omdømme mest. Han mener at forbrukerne er usikre på hvor lenge Saab vil produsere biler dersom eierstrukturen ikke er plass. Når produksjonen stoppes på grunn av tilgang på likviditet blir forbrukerne usikre på om det blir mulig å få tak i biler og deler på sikt. Medieomtale og virksomhetens kommunikasjon er de faktorene som påvirker Sjurs

syn på Saabs omdømme mest. Han begrunner dette med at negativ medieomtale er negativt uansett bransje. Saabs eier må bevise gjennom handling at de vil være langsiktige eiere og gi bilprodusenten den likviditeten som trengs for å opprettholde en stabil produksjon.

Når det gjelder merkeverdien mener Sjur at Saab har lojale kunder, som gjerne bytter ut sin gamle Saab med en ny. Han tenker på merket som en godt innarbeidet svensk bilprodusent med en lojal kundekrets. Kvaliteten på produktene mener han verken er dårligere eller bedre enn hos andre bilmerker. Sjurs assosiasjoner er at Saab ikke er en A4 bil, at den er litt annerledes med innovativt og særegent utseende. Når det gjelder Saabs merkevare og forhandlernettt mener han at Saab Norge sliter litt. Saab har noen flotte utstillingsbutikker og seriøse forhandlere, men ute i distriktene i Norge er det for mange ”bakgårdssjapper” og litt useriøse forhandlere med dårlig service.

Sjur sitt syn på Saab har ikke endret seg de siste årene, hans mening om Saab er noe som har bygget seg opp over tid. På spørsmål om hvordan Saab har blitt fremstilt i media sier han at media er nådeløse og gir vel heller ikke overfor Saab noen god omtale så lenge det er problemer - og det er vel dette journalistene liker å skrive om. Sjur mener at Saab har taklet media verken bedre eller dårligere enn andre i sammenliknbare saker.

Sammendrag intervju – Runar

Alder

53 år

Yrke

Bonde

Utdanning

Examen Artium fra engelsklinjen, Agronom

Runar kjører i dag en Honda CR-V, en bil han har valgt på grunn av 4-hjulstrekk, soliditet og ektefelles ønske. Han har tidligere hatt Opel, Mazda, Ford, Nissan, Saab, Toyota, Renault. De fleste har vært bruktbiler. Runar forteller at det var litt tilfeldig at han kjøpte Saab for flere år siden, bilen ble kjøpt brukt på bilauksjon. Han valgte denne bilen fordi det virket som et trygt valg, vinterframkommelighet, sikker. Bilen ble solgt grunnet overgang til én bil i 1991. Kona ønsket brukt 4-hjulstrekker for 6 år siden, og fikk det. Da var ikke Saab noe alternativ.

Runar sier at Saab kan være aktuelt neste gang han kjøper bil. Han betrakter fortsatt Saab som svensk, og mener at svenskene lager solide, trygge produkter. Bilene har en særegen stil som er tiltalende. Han legger til at bilvalget vil være avhengig av økonomiske forhold og behov for plass etc. neste gang han skal kjøpe bil.

På spørsmål om han vet noen om hvordan Saabs situasjon har vært de seneste årene svarer han at han tror at det har vært økonomiske problemer og nedlegging av arbeidsplasser. Han vet om at Saab er kjøpt av nederlandske Spyker, og at Bård Eker var i forhandlinger om oppkjøp før Spyker kjøpte Saab.

Runar mener at bilene til Saab har et godt omdømme, mens organisasjonen kanskje virker mer frynsete. Han mener det er viktig at Saab fortsetter med å lage solide sikre biler med god totaløkonomi for å bygge omdømmet til merket. Organisasjonen må få orden på økonomi, og kanskje ledelsen for at organisasjonens omdømme skal bli bedret.

Økonomi og produkter/tjenester er de interne faktorene som påvirker Runars syn på Saabs omdømme mest. Og begrunner dette med at kundens oppfattelse av totaløkonomi er mest avgjørende for bilvalg. Egne opplevelser og hva andre sier er de

faktorene som påvirker Runars syn på Saabs omdømme mest. Han begrunner det med at han ikke har fulgt så godt med i media.

Når det gjelder merkeverdien sier Runar at han har lagt merke til at Saab-eiere ofte kjøper Saab igjen og at merket derfor har lojale kunder. Når han hører Saab tenker han Sverige, Scania, fly, Bård Eker og rallybilen V4. Han mener at kvaliteten på produktene er god og at det er trygge og solide produkter. Runars assosiasjoner til merket er trygg og sikker, original, vinterframkommelighet, i tillegg til at de var tidlig ute med turbo. Han mener at merkenavnet er lite og kjenner ikke til hvordan forhandlernettet er, grunnet mangel på egen erfaring.

Runar sitt syn på Saab har ikke endret seg de siste årene, men han forteller at han har tenkt på at det har vært færre Saab på norske veier enn tidligere. Han er usikker på hvor mye oppmerksomhet Saab har fått i media den seneste tiden, men sier at det lille han har lest om organisasjonen ikke er tillitvekkende. På spørsmål om hvordan han synes Saab har blitt fremstilt i media svarer Runar at økonomiske problemer aldri er gunstig for omdømmet. Han har derimot ingen formening om hvordan Saab har håndtert media.

Sammendrag intervju – Bjørn

Alder

62 år

Yrke

Selvstendig næringsdrivende

Utdanning

Grunnskole, Framhaldskole, Yrkesskole og Folkehøyskole

Bjørn kjører i dag en Mercedes, en bil han valgte på grunn av kjørekomforten, driftssikkerheten og den gode servicen. Av tidligere merker har han kjørt Datsun, Ford, Mazda, Volkswagen og Audi. Bjørn har ikke noe forhold til Saab og det er heller ikke en bil han kunne tenkt seg. Dette begrunner han med at det er et for dårlig servicenett og en dårlig 2.gangs verdi på bilene. For at Bjørn skal velge en Saab må det et mye bedre forhandlernet til, det må bli bedre service og det må være sikkert at fabrikken består.

Bjørn sier på spørsmål om situasjonen til Saab de seneste årene at de har hatt problemer og at utviklingen kanskje ikke har vært av det helt store. Bjørn mener Saab har et bra omdømmet, men at de har et forholdsvis dårlig salg i Norge. For å beholde dette gode omdømmet er det viktig at det er stabilitet i fabrikken, at forhandlernettet blir bedre, at de er mer ute å markedsfører og får et sprekere utseende.

Når det kommer til de interne faktorene mener Bjørn det er økonomi og produkt som er viktigst med tanke på omdømmet, og for å skape en helhet. Når det kommer til de faktorene er det medieomtalen som han mener spiller mest inn på omdømmet. Dette begrunner han med at han ikke har noen egne opplevelser.

Når det kommer til lojaliteten rundt merket mener Bjørn at Saab har mange lojale kunder. Han assosierer merkenavnet Saab med Sverige, at det er solid, fly og en middels prisklasse. Bjørn mener at Saab sine biler er solide. Når det kommer til forhandlernettet synes han det er for dårlig. Bjørn sitt syn på Saab har ikke endret seg de siste årene. Når det kommer til Saab i media synes han de har fått lite god markedsføring og positiv omtale og at det er tydelige problemer med eierstrukturen. Han har ingen opplevelse av hvordan Saab har håndtert media.

Sammendrag intervju – Hans-Christian

Alder

24 år

Yrke

Student / Selvstendig næringsdrivende

Utdanning

Grunnskole, Videregående, Fagbrev, Teknisk fagskole

Hans-Christian kjører i dag en Volkswagen Touran varebil. Han forteller at han har hatt Volkswagen tidligere og at han lenge har hatt lyst på Touran. Han valgte bilen på bakgrunn av kombinasjonen varebil og komfort. Hans-Christian har tidligere hatt Nissan, Audi og Ford. Han har ikke noe forhold til Saab da de ikke har hatt en bil han har hatt råd til. Likevel vil han vurdere Saab neste gang han skal kjøpe seg bil fordi han liker de nye Saabene. Siden han per dags dato er avhengig av varebil, forteller han at det nok ikke blir noen Saab på han med det første.

Hans-Christian sier at Saab slet voldsomt etter finanskrisen i 2009, og ble solgt. Han forteller at de har hatt store problemer i ettertid, men inntrykket hans nå er at det er i ferd med å stabilisere seg.

I forhold til omdømme sier han at han alltid har hatt inntrykk av at Saab er bra. De eldre Saabene syns han er litt kjedelige, men han mener at Saab har gjort en god jobb med de nye modellene og beskriver disse som kule.

Produkt/tjenester, etikk og samfunnsansvar er de interne faktorene som påvirker Hans-Christians syn på Saabs omdømme mest. Han mener at Saab er avhengige av produktet og tjenestene for å fange folks interesse. Videre sier han at etikk og samfunnsansvar virker positivt inn fordi de har produksjonen sin i Sverige og det gjør at de har store muligheter til å følge de etiske retningslinjene sine. Ved å ha produksjonen sin i Sverige tar de et stort samfunnsansvar og skaffer mange arbeidsplasser, noe han mener er positivt for omdømme.

Egne opplevelser og hva andre sier er de faktorene som påvirker Hans-Christians syn på Saabs omdømme mest. Han forteller at egne opplevelser er noe som han setter høyt

når han skal velge bil. Samtidig er det andre sier med å påvirke ganske mye. Han er ikke så opptatt av medieomtale, da han har inntrykk av at vinklingen i media stort sett er sensasjoner.

Når det gjelder merkeverdien mener Hans-Christian at Saab har lojale kunder, han har inntrykk av at de som kjører Saab holder seg til Saab. Når han hører merkenavnet tenker han svensk, solid, pålitelig samt komfort. Han har inntrykk av at Saab står for kvalitet i forhold til produktene. Av assosiasjoner til merkenavnet har han den gamle Saab 900, som han beskriver at gikk og gikk. I forhold til Saabs merkevare og forhandlernet har Hans-Christian inntrykk av at de er størst her i Norden. Han mener at de derfor kanskje bør jobbe med å markedsføre seg i flere store land.

Hans-Cristians syn på Saab har endret seg positivt de seneste årene, at Saab har tatt et stort steg. Fra traust og kjedelig til kult og moderne. Han mener at Saab har fått mye oppmerksomhet i media den seneste tiden, stort sett oppmerksomhet om økonomiske problemer. Han sier at det er sånn det er når et stort nordisk firma sliter. Da blir det oppslag i media. Hans-Christian føler at Saab har fått mye negativ omtale i media, men synes likevel de har vært flinke med å håndtere media, da det virker som at det har vært stor åpenhet rundt problemene.

Sammendrag intervju – Inger

Alder

51 år

Yrke

Salgssjef

Utdanning

Grunnskole, Videregående, Master

Inger kjører i dag en Honda CRV som hun har valgt på bakgrunn av at Honda er kjent for kvalitet og at hun fikk et godt tilbud. Tidligere har hun kjørt Volkswagen, Opel, BMW og Saab. Hun sier hun valgte Saab fordi det var en kvalitetsbil med gode kjøreegenskaper og forhjulsdrift. Men har ikke hatt Saab i senere tid da hun nå har firmabil og Saab har ikke vært en foretrukket leverandør.

Inger mener Saab er et merke som står for kvalitet, men kunne ikke vurdert Saab som neste bil ettersom fabrikken har hatt for mange problemer, og hun sier konkurs kan være fremtiden. Om hun derimot skulle hatt en Saab måtte det blitt en garanti for videre drift av fabrikken og en kombinasjon av god kvalitet med kvalitet.

Når vi spør om hun vet noe omkring situasjonen til Saab de siste årene kommer hun inn på at det har vært usikkerhet og at virksomheten har hatt store problemer. Inger mener omdømmet til Saab tidligere var veldig bra, men etter oppkjøp og konkurs har blitt svekket. For å gjennombygge omdømmet mener Inger det vil være viktig å få nye eiere som har kapital til å sikre videre drift uten spekulasjon om fabrikkens fremtid.

Inger mener det er økonomi, produkt/tjenester og innovasjon av interne faktorer som påvirker hennes syn på omdømmet mest. Disse punktene begrunner hun med uten innovasjon og økonomi til å lage nye innovative, forbedrede produkter vil ikke Saab lykkes. Av de faktorene som påvirker omdømmet mener Inger det er medieomtale og virksomhetens kommunikasjon som påvirker hennes syn på omdømmet mest. Og dette begrunner hun med at det er disse faktorene som styrer hva hun som forbruker får vite.

Inger mener at kundene til Saab er lojale kunder. Når hun hører Saab tenker hun svensk kvalitet, forhjulstrekk og en bil som drar seg frem i nordisk vintervær. Inger synes Saab har god kvalitet på produktene sine. Hun assosierer merket med cabriolet-

utgaven hun karakteriserer som fin. Når det kommer til forhandlernettet synes hun det er få, men solide.

Inger sitt syn på Saab har endret seg de siste årene fordi fabrikken har hatt store problemer, og hun har ikke fått inntrykk av at bilmerket vil overleve.

På spørsmål om hvor mye oppmerksomhet Saab har fått i media, synes hun det har vært noe, men ikke unormalt mye. Hun legger til at hun synes Saab har blitt fremstilt negativt og at det er tydelig at virksomheten har hatt store problemer. Inger synes Saab sin måte å håndtere media på har vært problemorientert istedenfor løsningsorientert.

Sammendrag intervju – Lars

Alder

25 år

Yrke

Idrettslærer / møbelselger

Utdanning

Grunnskole, Videregående, Bachelor i idrettsvitenskap ved NIH og Emner ved Universitetet i Oslo

Lars kjører i dag en Mazda 323F, en bil han kom over ved tilfeldigheter og valgte på grunn av driftssikkerheten. Tidligere har Lars hatt Mazda og Nissan. Han har ikke noe forhold til Saab da han aldri har kjørt en. Når det kommer til om Saab vil være en bil han vurderer neste gang svarer han at han kunne tenkt seg det fordi han tror bilen er god og kjøre, og det er god kvalitet. Men det er fare for at den blir for dyr, og det må en endring til i hans økonomiske situasjon om han skal velge Saab.

Lars har fått med seg at Saab har hatt økonomiske problemer, utskiftninger på eiersiden og at det har vært produksjonsstopp ved minst ett tilfelle. Han tror produksjonen går som normalt for øyeblikket. Når det kommer til Saab sitt omdømmet er Lars av den oppfatning at de fleste Saab-eiere er fornøyde med bilen sin og er lojale kunder. Han mener Saab må opprettholde kvaliteten på produktene sine og fortsette å videreutvikle bilene for å holde på omdømmet sitt. Han er også inne på det at de må få orden i økonomien sin og unngå produksjonsstopp for å bedre omdømmet.

Når det kommer til de interne faktorene som påvirker Lars sitt syn på Saab er det produkt/tjenester, etikk og samfunnsansvaret som står i spissen. Dette begrunner han med at om man skal kjøpe seg en ny bil er det klart produktet man er mest interessert i. Dette selv om fabrikken sliter med dårlig økonomi eller er dårlig ledet, så er produktet viktigst. Lars er også av den oppfatning at fabrikken viser at de tar vare på miljøet, og at dette faller inn under etikk og samfunnsansvar. Når det kommer til hvilke faktorer som påvirker Lars sitt syn på Saab mest er det hans egne opplevelser omkring Saab og hva andre sier. Dette begrunner han med at det han opplever selv, eller blir fortalt av personer han stoler på, påvirker hans syn på merket mest.

Lars føler selv ingen spesiell lojalitet ovenfor merket da han aldri har eid en Saab, men sier at han tror at Saab-kunder er noen av de mest lojale i bilbransjen. Når han hører merkenavnet Saab tenker han på biler og fly. Når det kommer til kvaliteten har han inntrykk av at den er god. Han assosierer Saab med en bil som er for de litt spesielt interesserte og jagerfly. Han har ingen formening om Saab sitt forhandlernet.

Lars sitt syn på Saab har endret seg de siste årene, fra å være et merke han har lite kjennskap til, til et merke han har litt tro på. Dette fordi personer rundt han har vist han hva merket egentlig står for, sier han.

Lars har ikke lest eller hørt så mye om Saab i media i det siste, men føler derimot at han har hørt mer om Saab enn andre bilmerker i 2010/2011. Dette tror han skyldes mye eierskiftet Saab sto ovenfor, siden en norsk investor var involvert. Norsk media er alltid flinke til å dekke saker som involverer nordmenn. Han synes Saab har blitt fremstilt objektivt i media, men synes ikke Saab har kommentert sakene selv. Han synes derfor det blir vanskelig å si om de har håndtert media godt eller dårlig.

Sammendrag intervju – Lars Olav

Alder

29 år

Yrke

Lærer

Utdanning

Grunnskole, Videregående, Bachelor

Lars Olav kjører i dag en Saab 9-3 2,0T SportCombi, en bil han har valgt fordi han synes Saab er moro, i tillegg til at han fikk svært mye bil for pengene. Lars Olav har tidligere hatt Renault, Audi og BMW. Han ser på seg selv som en Saab-entusiast. Han mener at Saab kan være aktuelt igjen neste gang han skal kjøpe bil da bilene er svært behagelige. Likevel setter han spørsmålstegn ved merket på grunn av usikkerhet ved fabrikken. For at han skal velge Saab neste gang må han derfor få en sikkerhet for at merket vil bestå. Lars Olav forteller at han vet det meste om hvordan Saabs situasjon har vært de seneste årene, da han betrakter seg selv som godt over snittet interessert i Saab.

Lars Olav vil beskrive Saabs omdømme med at folk er skeptiske til virksomheten, på grunn av problemene, mens de er positive til bilene. Han mener at Saab bør utvikle mer gjennomførte biler, og tilby større tilgjengelighet i forhold til forhandlere. Det er selvfølgelig ekstremt viktig at fabrikken blir reddet og sørger for at den får en lys fremtid.

Økonomi, produkter/tjenester, innovasjon og ledelse er de interne faktorene som påvirker Lars Olavs syn på Saabs omdømme mest. Økonomi er den viktigste faktoren. Egne opplevelser og medieomtale er de faktorene som påvirker hans syn på Saabs omdømme mest.

Når det gjelder merkeverdien mener Lars Olav at lojaliteten til Saab er god, men ikke ubetinget. Spesielt i den pressede økonomiske situasjonen som Saab er i for øyeblikket. Med merkenavnet tenker han turbo og skrekkblandet fryd. Kvaliteten mener han er gjennomsnittlig, og synes det er litt for mye Opel-preg på bilene. Assosiasjonene til Saab er svensk, trygg og original. Lars Olav mener Saabs

merkevare bare kan bli bedre og fremhever den nye forhandleren SaabCity med lokaler på Tjuvholmen som en stor forbedring i Oslo.

Lars Olav sitt syn på Saab har ikke endret seg de siste årene. Han mener at Saab har fått alt for mye oppmerksomhet i media den seneste tiden, spesielt i svenske medier. Det er blitt skrevet alt for mye negative spekulasjoner om Saab. I media mener Lars Olav at Saab har blitt fremstilt som et håpløst tilfelle med gode produkter. Han påpeker at han ikke kan se at Saab har gjort noe som helst for å håndtere media og stiller et stort spørsmålstegn ved dette.

Sammendrag intervju – Nina

Alder

49 år

Yrke

Helsesekretær

Utdanning

Grunnskole, Videregående

Nina kjører i dag en Audi A6, en bil hun valgte fordi hun var ute etter å prøve noe nytt, samt bilen var romslig. Tidligere har Nina kjørt Ford, Mazda, Renault, Opel, Volkswagen og Saab. Det var tilfeldighetene som spilte inn da valget engang falt på Saab, da de prøvekjørt flere bilmerker. Men når det igjen var tid for å bytte bil, var ikke Saab et alternativ på grunn av mangel på fornyelse samt den var uøkonomisk å kjøre. Nina dag har vi valgt å kjøre dieselbil, og er kanskje mer bevisste på økonomi og miljø. Nina var glad i de to Saabene de har hatt, og kunne lett ha byttet dagens Audi mot Saab hvis det hadde vært ett merke på markedet som kunden kunne vært trygge på. Hun har planer om å bytte ut Audien om noen år, og hvor er Saab da? Når vi spør om Saab kunne vært en modell de kunne valgt i fremtiden, sier Nina at usikkerheten rundt merket og at det er for dårlig utvalg av modeller. Hun har nemlig fått meg seg at Saab har hatt store økonomiske problemer og stiller spørsmål ved hvor bilen i det hele tatt produseres i dag. Hun nevner også at de var vel en stund inne på å utvikle en biodiesel utgave, men hvor skal man fylle i Norge?

Når det kommer til Saab sitt omdømmet er hun ikke i tvil om at det er stor usikkerhet rundt Saab, og at man ikke vet hva som vil skje med merket. Hun mener det vil ta lang tid, kanskje år før forbrukeren begynner å få ”tro” på merket igjen. Nina legger også til at solide og trygge investorer er viktig. De må få orden på økonomien sin. Når det kommer til de interne faktorene som påvirker Nina sitt syn på omdømmet mest er det økonomi som tidligere nevnt, ledelsen og samfunnsansvar. Hvem leder egentlig virksomheten og er det statelig eller privateid. Når det kommer til samfunnsansvaret er Nina opptatt av at de ansatte skal ha trygge arbeidsplasser. Av de faktorene er det medieomtalen som påvirker Nina sitt syn på omdømmet mest. Oppsigelser, stopp av produksjonen, og annet negativitet øker ikke lysten hos forbrukeren til å kjøpe Saab.

Nina føler at lojaliteten til Saab er god. Assosiasjonene hennes til Saab er at de er svenskprodusert, et verdig og gammel bilmerke, en solid virksomhet med lang tradisjon og særegenhet. Men dagens situasjonen får henne til å tenke på konkurs, usikkerheten og hva vil fremtiden vise. Har de ingen markedsføring og har de noe nytt å komme med? Hun har ingenting å utsette på kvaliteten på bilene og sikter til de to tidligere Saabene hun har hatt. De var gode å kjøre, kjempe komfort, det er en god vinterbil, oversiktlig innvendig førermiljø, gode seter og morsom bil å kjøre. Nina er fornøyd med forhandlernettet og sikter til Saab-forhandleren som ligger i nabokommunen.

Synet hennes på Saab har endret seg i den forstand at hun har mistet interesse for bilen. Når det kommer til spørsmålet om hvordan Saab er blitt fremstilt i media, synes hun det er blitt fremstilt negativt, og sist hun leste om Saab var det produksjonsstans.

Sammendrag intervju – Rune

Alder

50 år

Yrke

Teknisk direktør

Utdanning

Grunnskole, Videregående, Master of Science

Rune kjører i dag en Volvo V70, og valgte denne bilen fordi den er solid og behagelig, han har også behov for bagasjeplass. Tidligere har Rune kjørt både Ford, Opel, Volvo, Volkswagen og Mercedes.

Han kunne ikke tenkt seg Saab i fremtiden, fordi det er et lite merke med dårlig modellutvalg. Han kunne ikke tenkt seg Saab fordi det er et lite merke med dårlig modellutvalg, usikker økonomi og fremtid. Han er også inne på usikkerheten rundt service og deler til et merke som eventuelt kan bli lagt ned. For at Rune skulle valgt en Saab måtte det vært klart definerte eierskap og eiere som vil satse på merket.

Fabrikken og merke må ha en tydelig visjon, og med det mener han at Saab skal vite hva som skal kjennetegne Saab og hvilke egenskaper bilen skal ha, i forhold til sikkerhet, teknologi og kundegruppe. Rune forteller at han vet at General Motors tapte store penger på Saab, og at det ble forsøkt kjøpt opp av Koenigsegg og Bård Eker. Han vet at nåværende eier er nederlandske Spyker Cars, som igjen er eid av en rik russer.

Når det kommer til omdømmet er Rune bestemt på at omdømmet er svekket, og at det som skal til for å bygge omdømmet er at de overbeviser markedet om at Saab vil overleve økonomisk.

De interne faktorene som påvirker Rune sitt syn på omdømmet mest er økonomi, produkt og innovasjon. Dette begrunner han med sikkerhet for service og sikkerhet for moderne, tekniske løsninger. Når det kommer til de faktorene som påvirker Rune sitt syn på Saab sitt omdømmet er det medieomtale og virksomhetens kommunikasjon som spiller en betydelig rolle. Han sier det er fordi han forventer pålitelig informasjon fra fabrikk og motorpresse.

Rune sine tanker omkring lojaliteten til Saab er at det er en liten kundegruppe som kjører og kjøper Saab, de er glad i bilen sine spesielle særegenheter. Når Rune hører

Saab tenker han på et lite svensk bilmerke som har noen særegenheter som nøkkelen mellom setene og forhjulstrekk. Han er også inne på det med lite modellutvalg og at de kjører modellene lenge da de ikke har økonomi til å utvikle nye modeller hele tiden. Selv synes han de har flinke ingeniører som utvikler de tekniske finessene. Han forbinder også Saab med fly. Rune mener Saab er et bilmerke med god kvalitet og høy sikkerhet. På spørsmål omkring forhandlernettet svarer han at det blir færre og færre forhandlere og at det er stor usikkerhet om merket og fremtiden.

Hans syn på Saab er blitt endret negativt de seneste årene og han er redd Saab blir borte i løpet av 2011-2012. Dette begrunner han med at han ikke tror de har muskler nok til å følge utviklingen. Organisasjonen blir tappet for gode medarbeidere i den situasjonen de er i nå.

Rune mener Saab har fått lite oppmerksomhet i media den seneste tiden, og at det har vært overraskende lite om interesse rundt deres eiere Spyker. Han tror mye av grunnen til dette er at markedet og bransjen har gitt opp Saab, og at kampen for deres del regnes for tapt. Selv synes han de har blitt fremstilt ryddig og faktabasert de gangene han har lest om de, og at Saabs ledelse og fagforening har håndtert situasjonen de har vært i bra.

Sammendrag intervju – Tormod

Alder

51 år

Yrke

Selvstendig næringsdrivende

Utdanning

Grunnskole, Videregående, Siviløkonom

Tormod kjører i dag både en BMW X5 og en Volvo V50. BMWen har han valgt på bakgrunn av kjøreegenskaper og design, mens han har valgt Volvoen på bakgrunn av ”value for money” og sikkerhet. Tormod har tidligere hatt Peugeot og VW. Han har ikke noe forhold til Saab og mener at Saab ikke vil være et merke han vurderer neste gang han skal kjøpe bil, da han har preferanser på andre merker. Det som skal til for at han velger Saab i fremtiden er at de kommer en modell som ”treffer” hans behov. Han ønsker en bil i SUV-klassen. Vi forteller at Saab vil lansere en SUV i løpet av 2011, og han responderer med at det er en bil han kan være villig til å vurdere når han skal bytte bil.

Tormod forteller at han har vært oppdatert på Saabs situasjon de seneste årene gjennom finanspressen. Han sier at han kjenner til situasjonen med nye eiere, og at virksomheten er i en presset økonomisk situasjon for øyeblikket. Spørsmålet han stiller seg nå er om det kommer inn nye samarbeidspartnere og/eller eiere.

Tormod beskriver Saabs omdømme som positivt. Han mener at markedet i første rekke er opptatt av produktene som leveres. For å kunne bygge omdømme mener han at Saab er nødt til å få på plass en stabil eiersituasjon, de må fokusere på å sine produkter og produktutvikling, i tillegg til at forhandlernettet er viktig.

Produkt/tjenester og innovasjon mener Tormod er de interne faktorene som påvirker hans syn på Saabs omdømme mest. Han mener at det er disse to som er de viktigste for kundene og sier at kunder forutsetter at faktorer som økonomi, ledelse, samfunnsansvar, etikk og arbeidsmiljø er på plass.

Medieomtale og hva andre sier er de faktorene som påvirker Tormods syn på Saabs omdømme mest og begrunner dette med at det er disse faktorene som er mest synlige.

I forhold til merkeverdi er Tormod av den oppfatning at en stor del av Saabs kunder er lojale til merket, at de som kjører Saab ofte kjøper Saab igjen. Når han hører merkenavnet tenker han svensk opprinnelse, sikkerhet og link til flyindustrien. Kvaliteten på produktene karakteriserer han som god, på linje med Volvo og tyske konkurrenter. Av assosiasjoner til Saab nevner Tormod sikkerhet, sportslighet, cabriolet, lang levetid/god holdbarhet. Han ser på Saab som en sterk merkevare, med begrenset forhandlernet.

Tormod sitt syn på Saab har ikke endret seg de siste årene. Han mener at Saab har fått relativt mye oppmerksomhet i media i forhold til markedsandel, og mener at årsaken til dette todelt. Den ene årsaken til mye oppmerksomhet er selvfølgelig de økonomiske problemene som markedet var opptatt av ved konkursen, oppkjøpet, osv. Den andre årsaken er at markedet var spent på og opptatt av den nye strategien til de nye eierne. Han mener likevel at Saab har blitt fremstilt på en grei måte i media og påpeker at det også har vært mye fokus på produktutvikling og nye produkter fra Saab. Tormod synes at Saab har håndtert media på en bra måte.