

Opinion
Opinion

Saab har genom åren gjort gjort en rad allvarliga marknadsföringsmisslag, skriver Patrik Nilsson vid Marknadsstaben i Stockholm. I det här inlägget beskriver han hur företagskulturen inom företaget kan vara grunden för problemen.

V i kunde nyligen läsa om hur dansk polis använder Palmeutredningen som ett lärorikt exempel över hur en polisutredning inte bör skötas. Inom alla discipliner finns exempel på misslyckanden och på hur felaktigt agerande lett till negativa konsekvenser för både privata och offentliga organisationer och institutioner. Emellertid är det vanligt att personer och organisationer drar lärdom av de erfarenheter de får från både positiva och negativa händelser. I fallet Saab

Saab – skolexempel på misslyckad marknadsföring

Automobil synes det svårt att spåra någon sådan inlärning under de senaste två decennierna.

Under en period av åtta år har jag tillsammans med kollegor följt Saab Automobils utveckling utifrån ett marknadsföringsperspektiv. De slutsatser som kan dras utifrån de betraktelser som vi gjort ger en allt annat än positiv bild av Saabs marknadsföring. Emellertid kan detta bara till liten del lastas Saabs marknadsavdelning, medan det huvudsakliga problemet ligger på ledningsnivå och i sista hand ägarvärd.

Vad har skett?

Under 1976-77 arbetade teknikerna på Saab febrilt med att ta fram en pålitlig och hanterbar turboturbinmotor till den då attraktiva Saab 99-an. Saab, som alltid haft duktiga tekniker, löste problemen galant och året därpå kunde 99-an köpas i turboversion för ett måttligt påslag på priset. Saab hade lyckats presentera en turbotamad, serietillverkad personbil långt innan ens formel 1-cirkusen börjat experimentera med turbo.

För en marknadsförare måste Saabs framsteg inom turbotekniken anses ha varit ett gyllene tillfälle. Möjligheten att ha ett attribut, turbo, som ingen annan biltillverkare har. Dels kan marknadsföraren hävda sin produkt som unik och dels finns utrymme att hålla ett avsevärt högre pris. Marknadsföraren har också möjlighet att i kundens medvetande trumma in Saab som Nr 1 i turbogener. Utan överdrift kan väl påstås att Saab inte riktigt klarade dessa marknadsföringsutmaningar. Andra bilar med turbo dök efter en tid upp utan att Saab hunnit slå mynt av att vara först med turbo.

Efter det att 99-ans efterföljare, Saab 900, hade utvecklats, inleddes arbetet med att ta fram en större bil, nämligen Saab 9000. När bilen presenterades modellåret 1985 hade priset satts så lågt att spekulanten i Saab 9000 kunde. Genom att teckna sig för en ny Saab 9000 kunde vem som helst inhösta kring 20 000 kronor eftersom priset på "gatan" låg cirka 20 000 kronor över Saabs eget utpris. Tala om andrahandsvärde! Representanter för Saab slog sig för bröstet och talade om vil-



I sommar kommer Saabs nya modell 9-5. Kommer Saab att lyckas bättre med marknadsföringen den här gången?

ken säljframgång de hade med sin nya modell. Emellertid erhöll Saab samtidigt vissa leveransproblem eftersom efterfrågan var så stor. Detta bidrog också till att hålla det så kallade "andrahandspriset" uppe då de som ville ha sin bil omedelbart fick betala 20 000 kronor i extra premie för att få en "begagnad" bil på en gång.

Med en lite nyktrare syn än den som präglades av vissa euforiska Saabrepresentanter kan lätt förstås att Saab prissatte sin nya 9000-modell på tok för lågt. Och ännu värre, de gjorde inget för att snabbt korrigera felet. Istället tilläts leveranstiden skena iväg så att reella leveransproblem uppstod.

Introduktionen av Saab 9000 är ett pedagogiskt mardrömsscenario för varje marknadsförare. För varje såld bil förlorade Saab minst 20 000 kronor eller mer. Sannolikt 25 000 kronor eller mer. Därtill förlorade Saab i anseende eftersom de inte kunde leva upp till sina leveransåtaganden.

Modell 9000 utvecklade sig med tiden till en riktigt bra och säker bil som fick Folksam utmärkelse Världens säkraste bil. Saab har emellertid aldrig lyckats eller haft intresse i att marknadsföra sig som en säker bil. Volvo däremot, i princip lika säker, har lyckats trumma in detta säkerhetsbudskap i kundernas medvetande. I början av 90-talet tog Volvo fram Sips - Side Impact Protection System, ett system som i sin enklaste version funnits i Saabs bilar sedan 1972. En av Saab väl bevarad hemlighet.

Sedermera, i början av 90-talet, blev det aktuellt med en uppgradering av 900-modellen. Nu hade man sneglat på formel 1, inte tvärtom som var fallet 1978, och utvecklat en växellåda utan koppling. Man får anta att detta attribut egentligen var avsett för de marknader där automatisk växellåda är frekvent, till exempel USA. Eller ska detta attribut erbjudas europeiska marknaderna i smyg och vara en väl bevarad hemlighet i likhet med Saabs Sips? Prismässigt hamnade nya 900-modellen aningen lågt, dock inte alls lika illa som 9000-missen 1985. Anledningen till att priset blev aningen lågt kan ha berott på ett resonemang om att Saab absolut behövde lyckas med den modellen och att det annars skulle vara kört. För att vara helt säkra på att lyckas sattes priset lågt. Självklart måste Saab lyckas med de bilmodeller de tar fram och det gäller inte bara för 900-model-

len utan för varje annan modell som Saab tar fram. Det krävs hos Saab också en insikt om att ett för lågt satt pris är ett misslyckande i sig. Det innebär förlorade intäkter. Dessutom är det väldigt svårt att i efterhand höja priset, allra helst på en vikande marknad.

Nå, var ligger problemet? Saab som tillhör Wallenbergfären genom Investor och sedermera GM har sitt ursprung i traditioner där civilingenjörer och tekniker tillsatts på poster av marknadsekonomisk karaktär. Intet ont sagt om detta eftersom det går att förvärva kunskap genom erfarenhet, emellertid har Saab haft problem med denna inlärning under de två gångna decennierna.

GM som i sin struktur har mycket kompetent folk inom områden rörande långa serier, pressade priser (från USA-marknaden), kostnadsbesparingar och storskalighet gör läget för Saab ännu sämre. GM tror naturligtvis att problemet är att Saab gör för få bilar, varför produktionen måste ökas till 150 000 producerade bilar per år.

Följande tankeexperiment belyser GM:s tankebanor: Volvo producerar drygt 350 000 bilar per år men anser att de för att överleva måste komma upp i en årlig produktion på 500 000 bilar. Saab som för närvarande producerar cirka 100 000 bilar måste komma upp i 150 000 för att överleva!

Men när Saab nått dithän ligger de ju fortfarande sämre till än Volvo och varje annat bilföretag eftersom de är världens minsta biltillverkare. De flesta bilföretag söker ju faktisk ökad produktion och detta när det redan råder en rejäl överproduktion på en vikande marknad.

Det är alltså något annat som är fel och i Saabs fall är det ytterst ledningens tankesvurna understödd av ägarnas kultur och traditioner. Saken blir dessvärre inte bättre av att flera bilfabrikörer tänker i samma banor.

Epilog

Nu är det dags för en ny Saabmodell (9-5) och den måste också lyckas precis som alla andra av Saabs produktioner. Det är bara att önska att Saab även lyckas med marknadsföringen för jag tvivlar inte det minsta på att Saab kan bygga bra bilar, det är inte där det brister.



PATRIK NILSSON
Marknadsförare som arbetar på Marknadsstaben med utbildning och projektledning åt företag.

I fädrens spår för framtids tryck

Sandlund håller tiden

Sandlund & Co 08-20 5780

VI LÄSER IN DINA
BILDER PÅ
KODAK PHOTO CD

Stockholm 08 - 665 68 00
Kista 08 - 703 96 30

DIABOLAGET

SONY TAPE
audio-video-data
Nu har vi även en Analog/Digital Betacam
Sony - DVW - A 500 mm för uthyrning.
För förfrågan om pris, bokning och information - kontakta
Kenneth Jurhagen AB
tel: 08-731 55 30 eller fax: 08-731 51 60