



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg
Institutionen för Service Management

Kandidatuppsats
VT 2011

Det är insidan som räknas

- En uppsats om internt varumärkesarbete i
detaljhandelsbranschen

Författare:

Noa Hebel
Victor Olsson
Jonas Sundholm

Handledare:

Birgitta Olsson
Eva Åström

SAMMANFATTNING

- Titel:** Det är insidan som räknas - En uppsats om internt varumärkesarbete i detaljhandelsbranschen.
- Universitet/institution:** Lund Universitet, Institutionen för Service Management
- Kurs:** SMKK01, Service management – Kandidatuppsats, 15hp
- Författare:** Noa Hebel, Victor Olsson, Jonas Sundholm
- Handledare:** Birgitta Olsson & Eva Åström
- Frågeställning:** På vilka sätt kan ledningen i ett detaljhandelsföretag effektivt arbeta för att implementera och stärka sitt varumärke internt, för att sedan överföra detta till företagets fysiska butiker?
- Syfte:** Uppsatsen fokuserar på implementeringsprocessen av företagets kärnvarumärke. Uppsatsen ämnar undersöka hur ledningen beskriver varumärkets kärna och sedan analysera hur de faktiskt arbetar med att översätta detta till en fysisk plats, genom att studera företagets butiker och dess anställda.
- Metod:** Frågeställningen besvaras genom en fallstudie av GANT. Kvalitativa djupintervjuer med både ledning och butiksschefer, samt observationsstudie av ett urval butiker har utförts.
- Slutsatser:** För att bygga ett starkt varumärke krävs enhetlighet och starka värden som delas av samtliga medarbetare inom organisationen. Om tolkningsfriheten då blir för stor leder det till att olika värden och känslor kopplas till varumärket. Olika tolkningar kan sätta sig på olika delar av organisationen, vilket i sin tur förmedlas på ett inkonsekvent sätt till kunden.
- Nyckelord:** Intern marknadsföring, varumärke, butikskoncept, varumärkesarbete, intern kommunikation

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	4
1.1 BAKGRUND	4
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	5
1.3 SYFTE	6
1.4 FRÅGESTÄLLNING	6
2. METOD	7
2.1 FORSKNINGSSTRATEGI	7
2.2 FÖRFÖRSTÄELSE	10
2.3 TEORETISKT ANGREPPSSÄTT	11
2.4 KRITIK	12
3. TEORI	14
3.1 VARUMÄRKET	14
3.2 VARUMÄRKESARBETE	16
3.3 INTERN KOMMUNIKATION	18
3.4 BUTIKEN SOM VARUMÄRKE	20
4. EMPIRI OCH ANALYS	22
4.1 GANT – FÖRETAGET	22
4.2 VARUMÄRKET	23
4.3 VARUMÄRKESARBETET	27
4.4 INTERN KOMMUNIKATION	29
4.5 BUTIKEN SOM VARUMÄRKE	32
5. AVSLUTANDE DEL	38
5.1 DISKUSSION	38
5.2 SLUTSATS	41
5.3 FRAMTIDA FORSKNING	42
6. KÄLLFÖRTECKNING	43
7. BILAGOR	47
7.1 LEDNINGSINTERVJUER	47
7.2 BUTIKSCHEFSINTERVJUER	67
7.3 OBSERVATIONER	83

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Dagens detaljhandelsföretag agerar i ett klimat som för varje dag blir mer konkurrensintensivt. Kampen om kunderna blir allt hårdare. Idag räcker det inte med en bra produkt för att vinna marknadsandelar och ta en betydande plats i kundens medvetande. Med hjälp av dagens teknologi och informationssamhälle tar det inte lång tid innan en ny uppfinning finns i en rad utföranden som alla konkurrerar om samma köpare. Då produkter blir allt mer lika varandra söker företagen andra vägar för differentiering. Västvärldens invånare konsumerar inte längre produkter, de konsumerar varumärken. Utan ett tydligt och starkt varumärke försvinner företaget in i mängden. Likartade produkter till likartade priser leder till minskad märkeslojalitet bland konsumenterna (Keller, 1993). Produkten i sig agerar inte längre som tillräcklig dragningskraft för kunden, det är varumärket som avgör konsumtionsbeslutet (Keller, 1993). Kunden har kommit att spela en betydande roll i detaljhandelsföretagets varumärkesskapande då utvecklingen gått från ett produktfokuserat tankesätt till en alltmer individuell upplevelseinriktad konsumtion (Kent, 2007).

Detta har medfört att begrepp som varumärkeskapital och intern marknadsföring har blivit alltmer betydelsefulla i företagens marknadsstrategier (Melin, 1997). Ett högt varumärkeskapital innebär det adderade värdet som ett varumärke tillskriver en produkt, vilket medför strategiska fördelar för företaget. Detta eftersom kunden lättare kan associera till varumärket och således företagets produkter/tjänster (Melin, 1997). Ett integrerat varumärkesbyggande måste därför ses som en av de viktigaste aktiviteterna i en organisation. Företagets marknadsaktiviteter måste stödja varumärkets budskap och identitet och förmedla en enhetlig bild av vad företaget står för (Hatch & Schultz, 2003).

Butiken har i detta avseende kommit att bli ett betydelsefullt verktyg för att förmedla företagets varumärke och image (Wood, 2000). Kotler (1974) var en av de forskare som tidigt redogjorde för att butiken var en viktig faktor för detaljhandelsföretag. Han menade att en välarbetad butikskoncept, där varumärket speglades i hela butikskonceptet, skulle medföra större sannolikhet till köp (Kotler, 1974 i Ballantine et al, 2010).

Enligt tidigare resonemang om homogena produkter, har nu kunden också ett stort urval av butiker som erbjuder ett liknande produktutbud. Valet av vilken butik kunden besöker är således till stor del beroende på varumärket och dess butiksutformning (Varley, 2006). Butiken är inte längre en plats där produkter presenteras för kund. Butiken har blivit ett av de absolut viktigaste elementen i en detaljhandels varumärkesbyggande (Burt & Davies, 2010).

I detta avseende är det viktigt att företagets interna varumärke och varumärkesidentitet speglas på ett överensstämmande sätt i den externa kommunikationen. Ett starkt varumärkesbyggande är konsekvent, genomarbetat och uppdaterat i hela organisationen (Mosley, 2007). Det räcker inte att ledningen på ett företag har en klar bild av varumärket och dess identitet, detta måste på ett effektivt sätt förmedlas internt för att sedan presenteras till kund på ett slagkraftigt sätt (Hatch & Schultz, 2003).

1.2 Problemformulering

Varumärkets värden och de känslorna det står för är betydande element som måste förmedlas genomgående i organisationen för att åstadkomma en enhetlig bild av företaget. En stark intern varumärkesförankring bidrar till en positiv extern bild av företaget. En gemensam organisationsidentitet som genomsyrar hela företaget och produktutbudet är idag det viktigaste attributet i kampen om att behålla och attrahera nya kunder (Hatch & Schultz, 2003).

Företagsledningen i de flesta detaljhandelsbolag inser att de borde förmedla något värdeladdat utöver själva produkten och lägger ofta mycket tid och generösa resurser på att ta fram just vad som skall förmedlas. Vilket koncept eller image verksamheten bör ha. Ledningen tar beslut om vad varumärket ska stå för och vad som skall ingå i företagets kärnvarumärke. Problemet är inte att välja strategi eller fokusera på att marknadsanpassa sin verksamhet, detta är snarare en förutsättning till företagets existens än ett val (Hatch & Schultz, 2003).

Det är implementeringsprocessen, de aktiviteter som beskriver hur företagets övergripande strategi och mjuka värden översätts till handlingar inom organisationen, som är problematiska. Idag består svårigheten i att förmedla sitt kärnvarumärke internt. Varumärket måste upplevas detsamma, oavsett vilken del man möter av organisationen (Hatch & Schultz, 2003).

1.3 Syfte

Denna uppsats fokuserar på implementeringsprocessen av företagets kärnvarumärke. Vi ämnar undersöka hur ledningen beskriver varumärkets kärna och sedan analysera hur de faktiskt arbetar med att översätta detta till en fysisk plats, genom att studera företagets butiker och dess anställda.

Syftet är således att undersöka hur ledningen i ett detaljhandelsföretag konkret kan arbeta för att stärka och förmedla sitt kärnvarumärke via butikerna. För att söka svar på denna frågeställning tänker denna uppsats undersöka det globala klädföretaget GANT.

Vi anser att mycket forskning har lagts på att studera just hur ett varumärke byggs upp, och hur företag allmänt kan förmedla detta till marknaden. Kommunikationen går direkt från ledningen till kund och man utgår ofta från att alla inom företaget vet vad varumärket innebär. Detta behöver inte alltid vara fallet. Vi anser att det saknas forskning på de konkreta åtgärder ett företag kan anamma för att förmedla sitt varumärke ut i företaget och dess butiker.

1.4 Frågeställning

Utifrån vårt syfte kommer uppsatsen söka svar på följande frågeställning:

På vilka sätt kan ledningen i ett detaljhandelsföretag effektivt arbeta för att implementera och stärka sitt varumärke internt, för att sedan överföra detta till företagets fysiska butiker?

För att besvara denna frågeställning kommer vi söka svar på nedanstående underfrågor som baseras på vårt studieobjekt GANT:

Vad står GANTs varumärke för? På vilka sätt arbetar GANT med sitt varumärke? Vad gör GANT för att främja intern kommunikation? På vilka sätt arbetar GANT med att förmedla sitt varumärke till butiken?

2. Metod

Detta avsnitt presenterar och argumenterar för våra metodval vid insamling av empiri och data. Avsnittet beskriver först vilken forskningsstrategi uppsatsen har tagit. Därefter redogör vi för vår förförståelse, vårt teoretiska angreppssätt och framför kritik mot teorival samt insamlad empiri.

2.1 Forskningsstrategi

Med metod menas på vilket förfarande forskaren väljer att angripa sitt forskningsområde. Valet för forskaren kan vara att antingen göra en kvantitativ eller kvalitativ studie, eller en kombination av dessa två. Det är syftet med studien som styr vilket angreppssätt forskaren väljer (Esaiasson, et, al. 2003). Skillnaden mellan de olika angreppssätten grundas i hur olika data tolkas och samlas in. Vid kvantitativ forskning ligger fokus på exakta mätningar och kvantifierbara variabler där siffror ofta blir betydelsefulla. I en kvalitativ forskningsstrategi inriktar sig forskaren på ord och tolkning där data som samlas in ofta belyser hur individen tolkar sin omgivning och verklighet (Bryman, 2004).

För att få svar på uppsatsens frågeställning har vi valt en genomgående kvalitativ forskningsstrategi. Vi söker en djupare förståelse hur ledningen tänker och arbetar för att förmedla sitt varumärke internt och vidare ut till butikerna. Därför anser vi att en kvalitativ utgångspunkt ger oss en bättre bild av hur det faktiska varumärkesarbetet ser ut i organisationen än om vi skulle använda ett kvantitativt angreppssätt. Backman (1998) menar att kvalitativ forskning generellt sett är mer flexibel och dynamisk än kvantitativ forskning. Bryman (2004) poängterar dock att respondenten kan påverka utfallet mer i kvalitativ forskning. Esaiasson et al, (2003) menar att ett sätt att arbeta med kvalitativ forskning är samtalsintervjuer.

Vi har valt att använda oss av totalt sju semistrukturerade djupintervjuer varav tre stycken är med ledningspersoner inom GANT och fyra stycken är med butikschefer. Detta betyder att vi har en intervjuguide att hålla oss till och gå efter men som gav oss utrymme att ställa följdfrågor och avvika från guiden när det gavs tillfälle. Det gavs utrymme för respondenten att forma intervjun och känna sig bekväm. Flexibiliteten i intervjun gav även möjlighet att samla kunskap om sådant som vi från början inte tänkt ta reda på men som kan vara till nytta för vår uppsats.

Vi har även valt att utföra fem stycken observationer för att få en tydlig bild hur varumärket faktiskt förmedlas i butik. Det finns olika typer av vetenskapliga observationer att använda sig av. Strukturerad observation, systematisk observation, icke deltagande observation och ostrukturerad observation är exempel på olika strategier för att observera (Bryman, 2001, s.176). Vi har använt oss av en semistrukturerad och ickedeltagande observation där vi använder oss av observationsschema och utgår ifrån punkter som anses relevanta för vår frågeställning. Vi hade ingen kontakt med övriga människor i butiken.

2.1.1 Urval

Vårt val av företag baseras på att en av författarna sedan lång tid tillbaka arbetat som butiksbiträde inom organisationen GANT. Vi hade tillgång till information sedan tidigare och tycker alla att GANT är ett intressant företag att forska om.

Vi har valt att arbeta utifrån ett icke-sannolikhetsurval vilket innebär att urvalet grundar sig på andra förutsättningar än att vara statistiskt signifikanta. Detta urval behöver inte vara mindre trovärdigt eller tillförlitligt men det är svårt att belägga att forskningen är allmängiltig på grund av dess uppbyggnad (Johansson Lindfors, 1993). Vårt urval av intervjupersoner baseras helt på relevansen för vår frågeställning.

Vi delade upp intervjuerna i två grupper: ledningsintervjuer och butikschefsintervjuer. Ledningsintervjuerna skedde med GANTs verkställande direktör Dirk-Jan Stoppelenburg, deras marknadschef Laurens van de Vijver och även GANTs Store Concept & Visual Merchandise Manager Americo Goncalves. Vi anser samtliga vara de mest relevanta för att få reda på hur varumärket uppfattas och förmedlas på ledningsnivå. Urvalet på butiksintervjuerna skedde dels geografiskt då vi ville ha spridning på de butiker vi studerade men även för att få olika typer av butiker för att få en nyanserad bild av hur varumärket förmedlas. Urvalet innefattade en butik på Väla köpcentrum utanför Helsingborg, en i centrala Helsingborg, en på NK-varuhuset i Göteborg och GANT-butiken på NK i Stockholm.

Observationerna skedde även i stor utsträckning av samma butiker för att kunna se korrelationen mellan butikschefernas och ledningens uppfattningar av varumärket och dess egentliga exponering i butik. Skillnaden är att vi valt att inte observera butiken på Väla köpcentrum, då denna bara säljer herrkläder och därför inte ger en fullgod bild av GANTs varumärke. Istället observerade vi en GANT butik i Täby utanför Stockholm som vi anser är

jämförbar med den på Väla köpcentrum. Vi observerade även GANTs flaggskeppsbutik på Birger Jarlsgatan i Stockholm då vi tror den skall förmedla företagets varumärke tydligast.

2.1.2 Upplägg

Då urvalet var gjort konstruerade vi en intervjuguide som byggde på de teoretiska ramverk som vi satt upp för studien. Alltså: varumärket, varumärkesarbete, intern kommunaktion och butiken som varumärke. Intervjuguiden syftar till att agera hjälpmedel och vägledare och stämades av med våra handledare för att få en kommentar på hur frågorna uppfattades. En semistrukturerad intervju byggs som tidigare nämnts upp genom en satt intervjuguide eller mall men lämnar sedan utrymme för forskaren att utnyttja sidospår och uppföljningsfrågor (Bryman, 2004). Detta tydliga upplägg gav oss och respondenten en trygghet i samtalet och samtidigt utrymme att ställa följdfrågor utan att tappa fokus. Sättet att utföra samtalsintervjuer är ett bra verktyg för att få en god förståelse kring respondent uppfattningar och erfarenheter. Esaiasson (et al., 2003) menar att intervjuguiden bör struktureras så att man inleder intervjun med frågor av mer allmän karaktär för att lära känna varandra och skapa ett mer naturligt samtal för att sedan gå vidare till temafrågor och då kunna få mer uttömmande och ärliga svar. Våra intervjuguides (se bilagor) skiljer sig åt beroende på om respondenten i fråga är från ledningen eller är butikschef. Skillnaden mellan de olika guiderna var att ledningsintervjuerna var mer utförliga och mer fokuserade på varumärket.

Observationsschemat (se bilagor) och dess upplägg delade vi in i tre kategorier, som vi ansåg relevanta. Dessa är: övergripande exteriör/interiör, rekvisita och personal. Detta gav oss en bild av hur butikskonceptet var utformat och hur detta kan kopplas till vår empiri från samtalsintervjuerna.

2.1.3 Förfarande

Intervjuerna med personerna ur GANTs ledning ägde rum under perioden september-oktober 2010 på företagets huvudkontor i Stockholm. Vid dessa intervjuer var endast en av gruppmedlemmarna närvarande, vilket var personen som under denna period utförde praktik på företaget. Intervjuerna skedde på respondentens kontor under lugna och bekväma förhållanden utan störande avbrott. Intervjuerna pågick i cirka 40 minuter och spelades in på band.

Intervjuerna med butikscheferna ägde rum på respektive butik i Sverige under perioden maj 2011. Den första intervjun, på Väla köpcentrum utanför Helsingborg utfördes i butiksutrymmet medan butiken var öppen. Detta ledde till en lite orolig och stressad stämning under intervjun och svaren kändes korta. Inför intervjuerna i Stockholm och Göteborg var vi därför noga med att utföra dem i separata rum i lugn och ro, vilket också visade sig ge mer utförliga svar och matnyttig information. Intervjuerna blev aningen kortare än ledningsintervjuerna på grund av kortare svar på frågorna vi ställt. Samtliga samtalsintervjuer spelades in på band efter godkännande av respondenten och så snabbt som möjligt efter intervjun har transkriberingen ägt rum. På grund av sjukdom var vi tvungna att utföra intervjun med butikschefen för GANT i Helsingborg via mail och inte under ett samtal. Vi är medvetna om att svaren då inte är lika utförliga och att respondenten då fått längre tid på sig att formulera sina svar.

Vi har valt att använda oss av namnen på våra respondenter i arbetet, i samförstånd med respondenten i fråga. Då företagsnamnet redan är känt och dess positioner likaså finns det ingen anledning att utelämna namn då dessa är lätta att få tag på om intresse finns. Vi är medvetna om att detta kan komma att påverka våra svar och information och detta problem behandlas senare under avsnittet Kritik.

Observationerna ägde rum under maj 2011 och alla medlemmar var närvarande vid samtliga observationer, utom den på flaggskeppsbutiken i Stockholm, som utfördes av två av gruppmedlemmarna i samband med en butikschefsintervju.

2.2 Förförståelse

Bakgrunden till uppsatsen grundas i det stora intresset för marknadsföring, klädföretag och butikskoncept som författarna delar. Dessutom har alla arbetat inom detaljhandeln, mer specifikt beklädnadsbranschen, där en av de tre författarna arbetat deltid för GANT i fyra år. Denne person har, förutom arbetat som butiksbiträde i Helsingborgs GANT-butik, utfört ett två månader långt internship för GANT i Stockholm under hösten 2010.

Vi känner sedan tidigare till GANT. Det är ett stort företag som verkar inom en sektor som vi alla är intresserade av. Två av oss har följt dess utveckling på avstånd medan, en av oss arbetat med företaget. Av denna anledning kan vi därför anta att vi innan arbetes start haft förutfattade meningar om företaget. Dels genom den ena medlemmens professionella situation

och dels genom företagets marknadsföring. Vi anser att detta inte behöver vara en negativ aspekt då denna person kan ha en mer tydlig syn på informationen och dra slutsatser som andra möjligtvis inte ser. Däremot kan det mycket väl hända att intervjuaren därför haft känslor och uppfattningar om respondenten redan innan intervjun ägt rum, eller känner personen privat. För att försöka undvika detta i så stor mån som möjligt har intervjuerna av butikscheferna endast utförts av de två i grupper som inte haft någon nära kontakt med företaget. Ledningsintervjuerna har dock skett av den tredje personen i gruppen då det ägt rum hösten 2010 på GANTs huvudkontor i Nacka strand.

Även under observationerna har vi försökt ta hänsyn till vår förförståelse och försökt agera och observera så objektivt och sakligt som möjligt för att inte färgas för mycket av våra tidigare åsikter kring företaget och personlig smak då det kommer till inredningsattiraljer. Även här anser vi att den ena gruppmedlemmens förflutna på GANT kan vara en fördel då detaljer under observationerna kan ha missats utan dennes butiksvana och varumärkeskännedom.

2.3 Teoretiskt angreppssätt

Synen på förhållandet mellan verklighet och teori kan beskrivas som antingen deduktiv eller induktiv. Deduktiv teori utgår ifrån redan kända antaganden och teoretiska överväganden. Ett deduktivt angreppssätt utgår från redan författad teori där forskaren utifrån detta formar sin hypotes som sedan ska genomgå empirisk granskning för att komma fram till ett resultat. Hypoteserna bekräftas eller förkastas vilket kan leda till en omformulering av teorin. Vid ett induktivt angreppssätt utgår forskaren från empiriskt material för att därefter samla in lämplig teori till sitt forskningsområde utifrån de empiriska resultaten. Med ett induktivt angreppssätt bildar teorin resultatet i forskningsprocessen där slutsatser dras utifrån observationer. I vissa fall intar forskaren en blandning av de två angreppssätt. (Bryman, 2011).

Vi kommer att använda oss av ett induktivt angreppssätt vid författandet av denna uppsats. Eftersom vårt område är utforskat och vi inte har ett svar på vår frågeställning kommer det empiriska materialet vara grunden i arbetet. Utifrån vårt empiriska material har vi sedan valt teorier som vi anser belyser vårt forskningsområde

Teoridelarna är hämtade både från litterära verk och från vetenskapliga artiklar. Inom varumärkesforskning och intern kommunikation har vi till största del utgått från litterära verk. De vetenskapliga artiklarna som vi använt oss av är hämtade genom Lunds universitets biblioteks elektroniska artikeldatabas, LibHub och från London Metropolitan University biblioteks elektroniska artikeldatabas. Vidare har vi använt oss av referenser i vårt första urval av artiklar vilket bidragit till att vi ytterligare funnit relevant artikelmaterial till detta arbete. Vi har även fått inspiration av tidigare rapporter och uppsatser vi författat under vår studieperiod.

2.4 Kritik

2.4.1 Empirisk insamling

Bryman (2011) menar att en undersökning måste ge en tillräckligt rättvis bild av respondenternas uppfattningar och åsikter. Det är även viktigt att materialet är äkta och speglar den aktuella tidsperiod granskningen avser att undersöka (Bryman, 2011).

En av författarna till detta arbete genomförde intervjuer med ledningspersoner i GANT under 2010. Vi är medvetna om att materialet skulle kunna ifrågasättas eftersom det inte är tidsmässigt aktuellt. Dock anser vi att intervjuerna fortfarande är relevanta och speglar GANT på ett utförligt och aktuellt sätt. Vidare ser vi det svårt att genomföra intervjuerna på nytt.

Då vi genomförde intervjuer med butikschefer kunde vi se att respondenterna i vissa frågor svarade avvaktande eller verkade okunniga. Detta tror vi skedde eftersom de inte ville bli citerade eller refererade på ett kritiskt sätt om GANTs ledning sedan skulle ta del av vårt arbete. Dock anser vi att svaren från butikschefer gett oss en god bild och utförlig information om GANT vilket väger upp dessa kritiska resonemang.

2.4.2 Teoretisk insamling

Vid kvalitativ forskningsstrategi föreslås två grundläggande kriterier för bedömning av undersökningen. Dessa är tillförlitlighet och äkthet. Tillförlitlighet består av ett antal delkriterier som exempelvis hur pass trovärdig eller pålitlig en källa är. Äkthet syftar till mer forskningspolitiska utgångspunkter som exempelvis att källan ska ge en rättvis bild av verkligheten (Bryman, 2011).

De källor vi har använt oss av till detta arbete är uteslutande tagna från erkänd litteratur, databaser och tidskrifter. Artikelsökningen har genomgående gjorts utifrån LubHub och London Metropolitan Universitys skoldatabas vilket gjort att de därför kan anses som tillförlitliga. Äktheten anser vi stämma då författarna av artiklarna varit ansedda forskare. För att försäkra oss om att våra källor är aktuella har vi försökt hitta den senaste litteraturen och artikelpubliceringarna inom vårt forskningsområde.

3. Teori

Detta avsnitt beskriver vårt teoretiska ramverk. Teorierna innefattar varumärket, internt varumärkesarbete, intern kommunikation och butiken som varumärke. Teoridelarna förser uppsatsen med de nödvändiga verktyg som behövs för att bearbeta och analysera den insamlade empirin.

3.1 Varumärket

Kevin Lane Keller (1993) beskriver ett varumärke som exempelvis ett tecken, namn, eller en kombination av dessa som syftar till att identifiera och differentiera ett företag och dess produkter från konkurrenternas. Varumärken kan tolkas olika från person till person och dess värden grundar sig på företagets och produktens egenskaper, marknadsföringsaktiviteter samt användning. Keller (1993) menar att de flesta företag idag arbetar aktivt med dess varumärke och hur det uppfattas av kunden då det uppfyller en rad viktiga funktioner såsom att underlätta för kunder att välja mellan olika produkter, skapa trygghet för kunden och visa vad för slags kvalitet produkten har. Kunden har, som tidigare nämnt, kommit att spela en stor roll i detaljhandelsföretagets varumärkesskapande då vi rört oss från ett produktfokuserat tankesätt till att efterfråga alltmer individuellt upplevelseinriktade konsumtion (Kent, 2007).

3.1.1 Kärnvarumärket

I centrum av ett varumärke ligger dess kärnvärden. Detta innebär själen eller själva essensen av varumärket i fråga, vilket gör varumärket unikt, både internt och externt (Gray & Balmer, 1998 i Balmer & Gray, 1999). Tidigare forskning menar att en stark organisationsidentitet med utarbetade kärnvärden bidrar till positiva influenser och framgång. Kärnvärdena ska stämma överens med nuvarande värden i organisationen (Joyce et, al, 2003 i Thorbjørnsen & Supphellen, 2011). Det är kärnvärdena som ofta beskrivs som varumärkets långsiktiga konkurrensfördelar. Dessa värden brukar utgöra ett mindre antal ord som tydligt skall beskriva vad företaget egentligen står för. Vanligt är användandet av positiva ord såsom öppenhet, kvalitet och engagemang. Kärnvärdena behöver inte alltid kommuniceras externt utan kan ligga till grund för företagets interna miljö för att sedan kommunicera en viss känsla till kunden.

Kärnvärden skall motstå tillfälliga förändringar som kan beröra företagets identitet. När de väl är satta är det viktigt att de följer med under en lång tidsperiod. Ett problem med kärnvärden kan vara att man inom ledningen tror att när kärnvärdena är satta så är varumärkesarbetet klart. Detta är mycket felaktigt då det handlar om hur man sedan implementerar dessa i organisationen för att skapa äkta och starka kärnvärden (Falonius, 2010).

3.1.2 Varumärkeskapital

Under slutet av 1900-talet har begreppet varumärkeskapital varit i fokus för varumärkesforskare. Det är ett relativt svårfångat begrepp som saknar en vedertagen definition. Begreppet brukar användas för att beskriva och mäta ett varumärkes värde (Melin, 1997). Farquhar (1989) beskriver begreppet som "The added value with which a brand endows a product" (Farquhar 1989 i Melin 1997: 34) och Keller (1993) sammanfattar det som den särskiljande effekt som varumärkeskänedom har på kundens respons på marknadsaktiviteter. I båda fallen handlar det om skillnader i konsumenters uppfattning och preferenser i förhållande till olika varumärken (Melin, 1997).

Varumärkeskapital kan delas upp i fyra stycken huvudkomponenter: varumärkesmedvetenhet, upplevd kvalitet, varumärkesassociationer och lojalitet. Dessa komponenter är alla viktiga att beakta för att bygga ett starkt varumärke och således anamma ett högt varumärkeskapital (Aperia, 2004). Dessa komponenter beskrivs nedan:

En nödvändighet i varumärkesbyggandet är att skapa medvetenhet om produkten och dess existens. Varumärkesmedvetenhet är viktigt av flera anledningar, om kunden tänker på produkten när den tänker på en kategori, ökar sannolikheten att varumärket väljs ut vid köp och medvetenheten påverkar hur varumärkets associationer tolkas och hur stark det upplevs (Aperia, 2004).

Kundens upplevda kvalitet är i det långa loppet det mest betydelsefulla enskilda elementet för att skapa lönsamhet, vilket bevisats i studier där man kommit fram till att det finns tydliga samband mellan kundens upplevda kvalitet och företagets ekonomiska resultat. För många företag är även kvaliteten på produkten en viktig del av dess affärsidé och kärnvärden. En annan anledning till dess betydelse är att kvaliteten också ofta är sammankopplad med andra aspekter av varumärket (Aperia, 2004).

Associationerna kunden har med ett varumärke är en viktig tillgång för företaget att ta vara på. Dessa är förvarade direkt eller indirekt i kundens medvetande och är länkade till varumärket eller dess ägare. Associationerna skapar värde för både företaget och konsumenten genom att hjälpa kunden hantera information, differentiera varumärket, ge anledningar att konsumera varumärket med mera. På samma sätt som vissa associationer kan vara positivt för ett varumärke för att skapa varumärkeskapital kan associationerna även vara av negativt slag vilket således har en negativ effekt på varumärket (Aperia, 2004).

Kärnan inom varumärkeskapital är varumärkeslojalitet. De andra komponenterna som tidigare nämnts påverkar i slutändan kundens lojalitet mot ett visst varumärke. Lojala kunder är varje marknadsförarens mål då detta minskar risken för att konkurrenternas aktioner blir framgångsrika. Det finns olika nivåer av lojalitet, alltifrån de som bara köper andra märken om det vanliga inte finns tillgängligt, till de som ibland köper varumärket relativt regelbundet men inte har någon speciell koppling till det. De lojala kunderna svarar oftast för en marginell del av företgets kunder men står oftast för en stor del av försäljningen (Aperia, 2004).

3.2 Varumärkesarbete

I serviceintensiva tjänster är det frontpersonalen som levererar tjänsten. Det är därför viktigt att skapa positiva och realistiska budskap om hur personalen arbetar för att främja service. Stora gap leder till förvirring och missnöje både bland personal och kunder (Lovelock, 2007).

Intern marknadsföring är både ett verktyg och en ledningsfilosofi för de interna processer och aktiviteter som finns i företag. Med hjälp av intern marknadsföring vill man skapa nya perspektiv och ett serviceinriktat handlingsätt hos de anställda, vilket spelar en betydande roll för hur en organisation är uppbyggd. Genom att skapa ett internt förhållande mellan de anställda eftersträvar man att upprätthålla en framgångsrik och stimulerande inställning för att på så sätt kunna förbättra företagets externa prestationer (Grönroos, 2008).

Den första grundläggande aspekten tar upp vikten med insikten i att det är den interna marknaden och inte den externa som först nås av företagets erbjudanden. Detta medför att det är först här de måste få acceptans. Om personalen inte accepterar den externa marknadsföringen kommer de inte heller att kunna implementera den. Den andra aspekten inriktar sig på att alla ansträngningar på olika plan inom företaget måste sträva mot att förbättra de externa prestationerna. Man måste alltså arbeta samordnat och målinriktat på ett

aktivt sätt. Den tredje och sista aspekten handlar om att ledningen skall se sin personal som ”interna kunder”. Servicen måste fungera lika bra på interna planet som det externa (Grönroos, 2008).

Företag använder sig av en mängd olika praktiska verktyg i sitt interna varumärkesarbete. Huruvida verktygen används och i hur stor utsträckning varierar från företag till företag och beroende vilken situation organisationen befinner sig i (Falonius, 2010).

För att medarbetarna i en organisation ska få förmåga att förstå vad företagets värderingar och kärnvärden innebär är utbildning den mest fundamentala delen bland de praktiska verktygen. Utbildningen kan exempelvis ske i form av föreläsningar, gruppdiskussioner, självstudier eller distansutbildning. Varumärkeshandboken (Brand Book) är också ett viktigt verktyg i ett internt varumärkesarbete. Varumärkeshandboken är betydelsefull då den på ett lättbegripligt och pedagogiskt sätt ska presentera huvuddragen i organisationens varumärkesplattform och kärnvärden. En varumärkeshandbok ska väcka intresse hos medarbetarna och gestalta varumärket. Förklaringar och innehåll i boken bör vara författade på ett sätt så att alla inom organisationen förstår och tar till sig informationen. Vidare ska varumärkeshandboken vara enkel och fokusera på de viktigaste aspekterna för att förklara varumärkets identitet, kärnvärden, kultur, vision, löften, och positionering (Falonius, 2010).

Annat utbildningsmaterial kan finnas i form av instruktioner hur inredning och produkter ska exponeras i butiken. För att hålla det interna varumärket vid liv över tid och inom organisationens olika delar, så som exempelvis butiker är det viktigt att detta material konstant uppdateras och utvecklas för att ständigt överensstämna med den vision och bild som företaget vill förmedla till kund. Kommunikationshandboken eller annat internt material fungerar som en lathund för personalen inom organisationen (Falonius, 2010).

För att varumärket ska representeras med önskad image kan det vara aktuellt att använda sig av en handlingsplan. Denna författas oftast av företagsledning och presenterar för medarbetarna vad företaget idag befinner sig och vad man i framtiden eftersträvar att befinna sig. Handlingsplanen författas i vissa fall i samordning med medarbetare på annan nivå än ledning för på detta sätt få idéer och input till hur verksamheten kan tänkas utvecklas (Falonius, 2010).

3.3 Intern kommunikation

Intern kommunikation handlar om att få medarbetarna att samarbeta och sträva efter företagets övergripande mål. Ofta delas företag upp i många avdelningar som är specialiserade, vilket ibland leder till att de anställda missar själva budskapet företaget vill förmedla. Intern kommunikation handlar även om kontroll, till exempel att få de anställda att kommunicera på ett speciellt sätt med varandra (öppet, avslappnat, formellt et cetera) men även vilka de väljer att kommunicera med inom företaget. Kommunikationen skall skapa en balans mellan företagets behov och den anställdes. Balansen kan inkräktas genom exempelvis för mycket direktiv och delegation från ledningen, vilket då hämmar kreativitet och social utveckling bland de anställda, eller genom att organisationen mister kontrollen och koordineringen av arbete vilket då leder till förvirring och misslyckande. För att skapa balans behövs därför verktyg för den interna kommunikationen (Cornelissen, 2008).

Dagens företag förstår att man måste kommunicera med sina anställda. Tidigare har man kunnat separera intern kommunikation från extern. Det fanns alltså ett sätt att prata med sina anställda och ett sätt att marknadsföra sig externt, mot kunderna. Det har idag suddats ut allt mer eftersom bloggar, mail, Facebook och andra sätt att kommunicera snabbt och brett lett till att anställda öppet kommenterat på hur deras företag behandlat dem, eller vad företaget egentligen står för. Detta kan både ge företaget kredibilitet, om ordvalet av den anställda är såsom företaget själva vill beskrivas, men det kan även skada företaget om den anställda beskriver en bild som inte stämmer överens med den övriga externa kommunikationen. Det har alltså blivit viktigare att de anställda delar samma syn på företaget som det budskap som exponeras mot marknaden. Samma teknologi som nämnts ovan har dessutom försett företag med ett effektivt verktyg att kommunicera direkt till sina anställda, till exempel mail, videokonferenser, chat, forum vilket kan påverka informationsspridningen mycket positivt (Cornelissen, 2008).

Information måste finnas tillgänglig för alla inom organisationen utan att det blir ett överdrivet informationsflöde som ingen kan ta åt sig. Budskapet skall, som tidigare nämnts, formas likadant externt som internt för att undvika missuppfattningar och förvirring mellan olika intressentgrupper. Kommunikation handlar till stor del om att konstant förstärka sitt budskap, samtidigt som man skall ta hänsyn till interna och externa förändringar (Manhert & Torres, 2006).

När de anställda känner att de kan identifiera sig med organisationen kommer dessa dessutom att bli mer samarbetsvilliga och känna sig mer tillfredsställda. De företag där anställda kan identifiera sig och har gott självförtroende presterar bättre än de företag som inte lyckas få sina anställda stolta. När de anställda upplever att kunderna tycker deras företag är prestigeladdat och har ett starkt rykte, så känner de sig självsäkra på sitt arbete. Ett motiverat arbetslag är nödvändigt och kan leda till ökad produktivitet och lönsamhet (Melewar, et, al, 2006).

3.3.1 Varumärkesarbete genom intern kommunikation

Det finns två ledningsprocesser i den interna kommunikationen. Dessa är attitydpåverkan och kommunikationsstyrning. Personalens attityd och dess motivation att verkligen vilja hjälpa kunden är av stor betydelse för ett företag. Detta kallas för den attitydutvecklade aspekten. En annan viktig aspekt att ta i beaktning är den information chefer, avdelningschefer, och frontpersonal behöver för att kunna genomföra sina arbetsuppgifter, både som ledare för de anställda och som servicepersonal gentemot kunderna. Informationen kan exempelvis innefatta företagets värderingar, arbetsuppgifter eller varor och tjänsters olika egenskaper. Kunder känner även ett behov av att kommunicera med företaget, vilket gör att kommunikation mellan frontpersonalen och ledningen måste ske kontinuerligt i syfte att förmedla kunders budskap och föra en dialog (Grönroos, 2008).

Både attitydutveckling och kommunikationsstyrning är viktiga för att ett företag ska kunna prestera ett positivt resultat. Ett vanligt problem i organisationer är att man enbart tar hänsyn till kommunikationsaspekten, vilket bidrar till att man inte får någon egentlig effekt av det man avser att eftersträva. Därför är det av stor vikt att man just ser behovet av attitydutveckling och kommunikationsstyrning och bearbetar dessa två på ett effektivt sätt. Attitydutveckling är en ständigt pågående process medan kommunikationsstyrning i vissa fall kan ses som relativt tillfällig. Därför har ledningen, avdelningschefer och även butikshefer ett stort ansvar att se till att båda sorters intern kommunikation lyfts fram i företaget (Grönroos, 2008).

3.4 Butiken som varumärke

I dagens detaljhandelslandskap har kunden ett vitt antal skilda butiker att välja mellan som erbjuder liknande varor. Vilken butik kunden väljer har således mindre att göra med varorna de faktiskt säljer och mer med utseendet på butiken och varumärket den står för. Att lägga vikt på dessa aspekter blir därmed en viktig faktor för att attrahera och bibehålla kunder (Varley, 2006). Forskning inom området för retail design, store layout och visual merchandising har länge varit aktuellt och redan 1974 argumenterade Kotler att miljön vid köptillfället är en viktig faktor för detaljhandelsföretaget. Han menar att genomtänkt designade butiker har specifika känslomässiga effekter på kunden (Kotler, 1974 i Ballantine et al, 2010).

Ett starkt samband mellan butiken och dess varumärke är ett nödvändigt krav för ett detaljhandelsföretag för att skapa en effektiv differentieringsstrategi. Ett enhetligt varumärke i kombination med butik är ett avgörande element i detaljhandelsföretagets varumärkesbyggande (Burt & Davies, 2010). Eftersom detaljhandelsföretaget kommunicerar sin identitet och sitt varumärke genom butiken reflekterar dess design och koncept varumärket internt likväl externt (Din, 2000 i Kirby & Kent, 2010). ”Butiken som varumärke” har kommit att generellt koppla ihop butikens identitet och utformning med varumärkets kärnvärden (Magrath, 2005 i Kirby & Kent, 2010). En artikel i Financial Times styrker dessa teorier där Stephen Quinn, Wal-Mart's vice marknadschef säger följande; “the new paradigm for retail is that the store is a brand” (Birchall, 2006). Butikens layout och varor skall vara koordinerade för att nå konsumenten till den grad att den ”köper sig in” i varumärket när de väljer att handla i en viss butik (Newman & Foxall, 2003) och butikens blir således ett verktyg för att skapa marknadsidentitet (Vernet & de Wit, 2007:26). En utmaning vid store layout och design är att kunder, situationer och beteende et cetera varierar och det blir således svårt att anpassa sig till detta (Knee, 2002 in Newman & Foxall, 2003). Kunden har blivit en stor del av detaljhandelsföretagets varumärkesbyggande genom förflyttningen från produktfokus mot mer upplevelseinriktad och individualiserad konsumtion. Då upplevelsen har kommit att spela större roll har butikens koncept och miljö följt samma utveckling (Kent, 2007).

Användandet av retail design har blivit en av detaljhandelsföretagets viktigaste faktorer att beakta när det kommer till att bygga en stark och långsiktig identitet för sitt varumärke. Retail design inkluderar butikens utformning, interiörens material, atmosfärhöjande attribut,

ljussättning, skyltning, exteriörens design, lokalisering och butikens image (Varley, 2006). En väl utformat butiksdesign skall visa varorna till sin absoluta fördel och skall tilltala företagets målgrupp (Morgan, 2008). Kotler (1973) tar upp vikten av butiken som varumärke, och hur atmosfär kan användas som ett framgångsrikt marknadsföringsverktyg (Merrilees & Miller, 2001). Atmosfärhöjande attribut inkluderar bland annat lukt, musik, färg, layout, skyltar och provrum (Newman & Foxall, 2003). Butikens interiör skall vägleda kunden och få henne att stanna upp vid produkter (Vernet & de Wit, 2007). Användandet av dessa attribut skall skapa en unik miljö och knyta an till företagets varumärke för att skapa en stark relation till kunden (Kozinets et, al, 2002 in Kent, 2007).

Visual merchandising används inom store design för att skapa en miljö som förmedlar känslor till kunden för att öka chansen till köp och förmedla företagets varumärke (Varley, 2006). Visual merchandising tillåter detaljhandelsföretaget att göra butiken innovativ, intressant och stimulerande genom att skapa produktorienterade historier (Corise, 2003:1 i Varley, 2006). Det används också för att exponera eller gömma varor för att skapa en viss känsla i butiken (Vernet & de Wit, 2007).

4. Empiri och analys

Den inledande delen av detta avsnitt beskriver företaget GANT och bakgrundshistoria av våra respondenter. Kapitlet kommer sedan presentera vårt insamlade empiriska material kombinerat med egen analys och teoretiska utgångspunkter. Fullständigt empiriskt material återfinns i uppsatsen bilagor. Detta avsnitt ämnar svara på uppsatsens underfrågor.

4.1 GANT – företaget

GANT är ett globalt varumärke med en omsättning på cirka 8 miljarder SEK med franchisetagare i över 70 länder. GANT har sitt ursprung på den amerikanska östkusten och grundades 1949 i New Haven av en skicklig skjortmakare vid namn Bernard Gantmacher. På 1980-talet köptes licensrättigheterna för GANT av tre svenskar som förvandlade märket till det som vi känner det idag: Ett amerikanskt klassiskt fritidsmode med en europeisk känsla som företaget själva beskriver det. Bolaget har från 1949 haft många turer med ägarbyten och olika typer av moderniseringar, som både urholkat och stärkt varumärket. Idag ägs GANT av ett Schweiziskt investmentbolag men huvudkontoret ligger fortfarande i Sverige. I och med uppköpet från Maus Freres fick GANT en ny verkställande direktör som tydligt fokuserar på det amerikanska arvet. VD, Dirk-Jan Stoppelenburg skapade även en varumärkeshandbok, som är laddad med värdeord och bilder som definierar GANT. Denna bok skall ligga till grund för alla beslut som berör varumärket. (Björk, 2008). De anställda på GANT som vi har varit i kontakt med under denna studie presenteras nedan.

4.1.1 Bakgrundsbeskrivning av respondenter

Dirk-Jan Stoppelenburg är GANTs verkställande direktör sedan 2008 med ett förflutet på Tetra Pak. Laurens van de Vijver är företagets marknadschef sedan början av 2010, även han har ett förflutet på Tetra Pak. Americo Goncalves är GANTs Store Concept & Visual Merchandise Manager sedan 2008 med ett förflutet på Ricon Group.

Torbjörn Arvidsson arbetar som butikschef på GANT Store Väla (franchiseägd butik), på Väla köpcentrum utanför Helsingborg sedan 2010 med ett förflutet som butiksbiträde på GANT Väla sedan 2006. Molly Tagesson är butikschef på GANT Store NK Göteborg sedan 2008 med ett förflutet på bland annat H&M, Brothers & Sisters och Kappahl. Therese Ljung är butikschef på GANT Flagship Store Stockholm sedan fyra år tillbaka och Åsa Blomé

Svensson agerar butikschef på GANT Store Helsingborg (franchiseägd butik), sedan 18 år med förflutet inom biomedicin.

4.2 Varumärket

Gray & Balmer (1999) förklarar att essensen av ett varumärke ligger i dess kärnvärden. Värdena ses som unika och det är dessa som differentierar företaget gentemot sina konkurrenter. Falonius (2010) menar att värdena skall reflektera dagens organisation och måste ses över så de stämmer överens med vad företaget vill förmedla över en lång tidsperiod. VD, Dirk-Jan Stoppelenburg, beskriver kärnan av varumärket GANT utifrån dess ursprung och rika historia. Han menar att det är platsen och tidsepoken då GANT skapades som utgör kärnan i företaget och det är detta som skall förmedlas. Han berättar att företaget startade i New haven, Conncticut på den amerikanska östkusten. I en stad som har producerat två berömda saker, Yale och GANT. Stoppelenburg definierar orden arv och kvalitet som ledord för organisationen. Marknadschef, van de Vijver, beskriver också den amerikanska östkustkänslan i företaget. Han ser gärna en utveckling mot ett mer klassiskt, collegeinspirerat mode med sofistikerade inslag.

GANTs ledning arbetar aktivt med att få varumärket associerat med en viss livsstil. Det verkar finnas konsensus i att tydligt förankra arvet och historien om företaget med dagens varumärke. Aperia (2004) förklarar att varumärkesassociationerna skapar värden för såväl kund som företag genom att ge kunden anledningar till att särskilja eller förknippa varumärket med vissa värden. Varumärkesassociationer är en del av de fyra huvudkomponenterna för att skapa varumärkeskapital (Aperia, 2004). Utifrån vår empiri anser vi det tydligt att ledningen inom GANT förstår vikten av att projicera företagets historiska rötter och arv som en del av deras koncept för att skapa associationer hos kunden. Aperia (2004) menar att associationer är en av de faktorer som företaget använder sig av för att skapa medvetenhet om varumärket, vilket är en nödvändighet för företagets existens. Vi ser tydligt i GANTs fall att associationer är starkt kopplade till företagets kärnvärden.

När arvet och ursprunget väl är definierat beskriver VD Stoppelenburg något centralt för hela företaget; GANT riktar sig till män genom tidlösa kläder. Marknadschef van de Vijver delar samma tankar och förklarar att GANT är subtilt, anspråkslöst och väldigt hållbart.

Personerna som köper kläderna skall inte slänga dem efter en säsong, utan köpen skall följa med i generationer. De får hellre kosta lite mer för att försäkra kvaliteten på produkterna säger van de Vijver.

Joyce et, al (2003) i Thorbjörnsen & Supphellen (2011) menar att kärnvärdena skall vara konstanta och återfinnas i hela organisationen, vilket vi anser dessa nämnda värden gör utifrån våra djupintervjuer. Butikschef Arvidsson beskriver GANTs stil som tidlös, preppy, med klassiska plagg som är så enkla som möjligt med inspiration från amerikanska college. Butikschef Tagesson beskriver identiteten som säker och lägger tyngd på ord som tradition, kvalitet och gemenskap. Vid frågan om arvet och GANTs rötter beskriver Tagesson den gamla skjortfabriken på USA:s östkust med tidlös design och hög kvalitet. Hon menar att det är detta som sedan utvecklats till fulla kollektioner som förändras beroende på ledning och mode med mera. Butikschef Ljung beskriver GANT-stilen som preppy, amerikansk östkustinspirerad, sportig, modern men ändå klassisk. Butikschef Blomé Svensson nämner ord som avslappnad elegans och kvalitet för att definiera varumärket.

Själen i organisationen GANT kan summeras till ett fåtal ord som tangerar varandra och verkar delas av de flesta inom företaget. Dessa kärnvärden utgör en stor del av GANTs kärnvarumärke. Vi anser att värdena stämmer relativt väl överens med de fyra huvudkomponenter som är betydelsefulla för hur man skapar ett högt varumärkeskapital. Samtliga respondenter nämner kvalitet som ett av företagets viktigaste värden. Den upplevda kvaliteten hos kunden anses vara den enskilt viktigaste aspekten för att skapa lönsamhet och ett starkt varumärke enligt Aperia (2004). Kvalitetens betydelse blir också mer påtaglig då den ofta är sammankopplad med andra aspekter av varumärket (Aperia, 2004). Respondenterna nämner även ord som tradition, gemenskap och generationer vid beskrivningen av GANT. Detta anser vi indikerar att företaget arbetar för att skapa lojalitet, vilket också är en betydelsefull komponent i skapandet av varumärkeskapital enligt Aperia (2004). De lojala kunderna står ofta för en stor del av försäljningen i ett företag (Aperia, 2004). Vi anser att GANT är mycket medvetna om detta och arbetar för att bibehålla dessa kunder.

Vi anser att vissa kärnvärden inom GANT är konstanta. Detta är enligt Falonius (2010) något som skapar långsiktiga konkurrensfördelar. Det ska dock tilläggas att det finns komponenter i GANTs kärnvarumärke som inte är lika utarbetade och förankrade i företaget.

VD Stoppelenburg beskriver hur delar av kärnvarumärket tolkats olika inom organisationen. Han menar att varumärkeshandboken tydligt säger att GANT inte är nautiskt eller marint men att man i Sverige fått den uppfattningen. Stoppelenburg kallar GANT för ett kustnära varumärke men inte ett marint. Han lägger tyngd på skillnaden mellan uttrycken. Falonius (2010) beskriver vikten av att värdena inom ett företags kärnvarumärke måste vara tydliga och lättolkade såväl internt som externt. Detta skapar, enligt oss, en viss problematik hos GANT då orden kustnära och marint tenderar att blandas ihop. Även frågan om hur företaget skall förhålla sig till de nämnda europeiska inslagen finns det olika uppfattningar om vilket kommer behandlas nedan.

VD Stoppelenburg berättar att GANT ända fram till förra året inte haft någon utländsk designer. ”Bara svenskar uppe i Skandinavien”, som Stoppeleburg uttrycker det. Han fastslår att om man gör en viss sak i trettio år, då påverkas varumärket till mycket stor del. VD Stoppelenburg fortsätter förklara orsaker till missuppfattningar om varumärket och menar att man i Sverige har ”smusslat” med varumärkets ursprung och resa över Atlanten. För att ge några exempel på ”smusslandet” förklarar Stoppelenburg att tidigare ledning inte ville att konsumenterna i Sverige skulle veta att designen var gjord i Sverige vilket bidrog till att man överdrev de amerikanska inslagen. Istället för att kalla sig GANT, så kallade man sig GANT USA, berättar han. Man har valt att inte berätta historien tydligt och varit oärliga mot konsumenten enligt Stoppelenburg.

Denna ståndpunkt betyder däremot inte att de europeiska detaljerna och skräddarkonsten skall försvinna poängterar Stoppelenburg. Han fortsätter med att säga att kläderna är amerikanska i stilen, men att man tillverkar dem i Portugal med europeisk detaljriktighet och snitt. Den europeiska influensen finns, men han poängterar att prioriteten de kommande åren skall ligga på den amerikanska stilen. Marknadschef van de Vijver menar att det är den europeiska influensen i kläderna som skall differentiera GANT från andra american sportswear-märken. Vi tyder här att det finns en differens mellan VDns och marknadschefens syn på företags europeiska influens och hur man skall förhålla sig till detta i framtiden.

Butikschef Arvidsson tycker det är viktigt att bibehålla de europeiska influenserna inom GANT. Detta finner butikschef Tagesson svår att förhålla sig till eftersom hon vet att amerikanskt mode och stil säljer bra i Sverige, samtidigt som hon erkänner att den europeiska influensen är viktig för designen och modegraden på kläderna, så länge som den inte tar över för starkt, förklarar hon. Butikschef Ljung menar att den europeiska touchen länge har funnits i varumärket och tycker att den ska bibehållas. Även butikschef Blomé Svensson är tydlig med vikten av att behålla den europeiska touchen. Vi kan i samtalen se att nästan samtliga respondenter har haft vissa svårigheter att definiera vad europeiska influenser innebär exakt.

Vi anser att de tidigare nämnda kärnvärdena, såsom kvalitet och arv, inte skapar några meningsskiljaktigheter. De flesta inom organisationen verkar överens om det anspråkslösa, tidlösa och avslappnat stiliga sättet att bära GANT-kläder på. Däremot anser vi att det finns begrepp som företaget ofta nämner som är mer svårdefinierade och otydliga. Enligt respondenterna råder det olika uppfattningar om hur man skall förhålla sig till dessa och hur det kommer att se ut i framtiden. Enligt Falonius (2010) skall kärnvärden motstå tillfälliga förändringar. Eftersom vissa av GANTs kärnvärden fluktuerar och tolkas olika internt, menar vi att detta kan leda till att varumärkeskapitalet påverkas negativt. Falonius (2010) poängterar att det kan leda till en splittrad syn på varumärket både externt och internt, vilket vår analys belyser som en risk för GANT-varumärket.

Store Concept Manager Goncalves beskriver och sammanfattar utvecklingen av varumärket GANT som spretigt där uppfattningen varierat med vem som styrt bolaget. Olika nyckelpersoner inom GANT har haft olika åsikter om varumärket, vilket Goncalves summerar, "We all need to sit down, the whole management team, and really pen down what we want to be in 10 years". Vi anser att Goncalves har en viktig poäng då ledningen i företag ofta tror att när kärnvärdena är satta (som i varumärkeshandboken) så är varumärkesarbetet klart. Detta är en felaktig uppfattning enligt Falonius (2010) då det är implementeringsprocessen av dessa kärnvärden på längre sikt som är viktig för att skapa äkta och starka varumärken. Detta leder oss vidare in på varumärkesarbetet.

4.3 Varumärkesarbetet

Lovelock (2007) menar att det är viktigt att skapa positiva och realistiska budskap om hur personal ska arbeta inom organisationen. Grönroos (2008) menar att stora gap i det interna varumärkesarbetet kan leda till förvirring och missnöje bland både personal och kunder. Eftersom den interna marknaden först nås av företagets budskap och erbjudanden är det viktigt att de här måste få acceptans (Grönroos, 2008). Vi anser att GANT aktivt arbetar med detta vilket kan styrkas av nedanstående stycke.

Butikschef Tagesson säger att hon är noga med att hitta folk som passar in i GANT-familjen. Hon berättar om en nyanställningskurs för alla heltidsanställda i GANTs egenägda butiker som sker i Stockholm där man får en mer ingående presentation av GANT och dess varumärke. Butikschef Arvidsson förklarar att det finns säljutbildningar att tillgå, men mot en avgift eftersom flera GANT-butiker är franchiseägda. Falonius (2010) menar att utbildning är ett av de viktigaste praktiska verktygen för att upprätthålla ett starkt internt varumärke. Ett annat verktyg är internt utbildningsmaterial som kan finnas i form av instruktioner hur produkter ska framställas i butiken (Falonius, 2010). Butikschef Arvidsson beskriver att han får tillgång till information som skickas till butiken från GANTs huvudkontor. Arvidsson lägger till att det en gång per säsong kommer en visual merchandisingansvarig från huvudkontoret till butiken som ser till att kläderna och rekvisitan stämmer överens med hur kollektionen och varumärket ska förmedlas.

Butikschef Ljung anser att varumärkesarbetet fungerar bra. Utbildningar och informationsmaterial finns tillgängligt för nyanställda, vilket gör att personalen redan i introduktionsstadiet tillskansar sig information om GANT. Ljung menar att sättet som personalen arbetar på i hennes butik är strukturerat där man aldrig frångår GANTs värden. Ljung förklarar att utbildning och arbetssätt går hand i hand vilket speglas genom hela organisationen. Butikschef Åsa Blomé Svensson beskriver att hon aktivt arbetar med GANT-varumärket genom både dagligt säljarbete och genom marknadsföringsmaterial från huvudkontoret.

Vid analys av det empiriska materialet har funnit en skillnad mellan egenägda och franchiseägda GANT-butiker. De egenägda butikerna skickar alltid nyanställda på utbildning medan franchisebutikschefer endast poängterar att GANT tillhandahåller dessa. Vi anser en

anledning till detta kan vara kostnaden för utbildningsmötena som franchiseägda butiker själva måste bära. Denna tes stärks av butikschef Tagesson som tror att uppfattningen om GANT-varumärket skiljer sig inom organisationen på grund av att franchisetagarna inte är lika insatta/kunniga om varumärket.

Tagesson beskriver den skilda uppfattningen som ett medvetet problem som är svårt att få bukt med, då utbildning i dessa frågor är väldigt ekonomiskt påfrestande. Tagesson anser att franchisetagarna utgår från ett mer kortsiktigt perspektiv med fokus på kostnadseffektivitet snarare än varumärkesbyggande.

Förutom dessa ovannämnda varumärkesverktyg använder GANT sig av en intern varumärkeshandbok. Falonius (2010) menar att varumärkeshandboken är det viktigaste verktyget vid internt varumärkesarbete. Han menar att boken på ett pedagogiskt sätt skall presentera huvuddragen i organisationens varumärkesplattform och kärnvärden. GANTs varumärkeshandbok togs fram gemensamt av ledning och master franchise (huvudfranchisetagare för olika länder). Tillsammans bestämde berörda parter vad boken skulle innehålla och vilka värden som skulle utgöra kärnvarumärket, förklarar VD Stoppelenburg. Han menar att varumärkeshandboken ska fungera som en riktlinje, men att det sedan är upp till butikscheferna hur mycket de vill använda sig av den.

VD Stoppelenburg är mycket mån om att inte ge alltför strama direktiv till anställda inom organisationen om hur GANT skall exponeras som varumärke. Han menar att personalen ska ha möjlighet att välja själva utifrån det material huvudkontoret sätter ihop. Både VD Stoppelenburg och marknadschef van de Vijver säger att varumärkeshandboken har haft en tydlig effekt på att skapa en klarare bild av vad GANT står för.

Van de Vijver menar däremot att det fortfarande finns anledningar till förbättring av boken. ”There is still some room for improvement, we are not all on the same page“, säger han. Vi anser, likt marknadschefen, att varumärkeshandboken skulle kunna smaldas av för att mer tydligt definiera vad varumärket GANT skall stå för. Falonius (2010) menar att varumärkeshandboken måste stämma överens med företagets aktuella position på marknaden för att det interna varumärkesarbetet ska fungera effektivt och slagkraftigt. Vi anser att det finns viss problematik i GANTs fall, där mer resurser och tid borde spenderas på att verkligen skapa en långsiktig och tydlig varumärkeshandbok.

VD Stoppelenburgs syn på varumärkeshandbokens implementering i organisationen ser vi också som problematiskt. En varumärkeshandbok skall förmedla enhetlighet och spegla företagets kärnvärden. Om personal får välja fritt hur de vill arbeta med varumärkeshandboken anser vi att detta kan leda till en mer otydlig bild av varumärket. Grönroos (2008) tar upp vikten av det interna varumärkesarbetet som en betydande del i att exponera ett varumärke externt. Budskapet som förmedlas internt måste vara samordnat och bli accepterat menar han. Vi anser att GANTs budskap inte är helt samordnat, och vi ser därmed en risk att det fulla budskapet inte når ut till kund.

Falonius (2007) förklarar innebörden av en handlingsplan, vilket utformas av ledningen och ger tydliga mål och riktlinjer hur organisationen ska arbeta för att upprätthålla och effektivisera varumärkesarbetet. Vi anser att GANT på ett mer långsiktigt och strukturerat sätt skulle kunna planera varumärkesarbetet där en handlingsplan är ett möjligt alternativ.

4.4 Intern kommunikation

VD Stoppelenburg beskriver den interna marknadsföringen: ”... GANT är ett smörgåsbord. Och vi bestämmer vad som ligger på smörgåsbordet. När vi en gång har lagt något på smörgåsbordet, anser vi att det är GANT. Sen kan våra partners välja från smörgåsbordet vad de vill ha... och genom att de väljer väldigt olika kan ju varumärkets uttryck skilja sig lite grann och det tycker vi är ok.”. Vi tolkar det som att GANTs ledning välkomnar fler inom organisationen att påverka varumärket. Och hur detta rymmer med kontrollen av varumärket poängterar Stoppelenburg tydligt att han ställer sig kritisk till ökad kontroll. Han förklarar att målet inte är, och aldrig har varit, att få alla inom organisationen att tänka likadant.

Cornelissen (2008) poängterar att intern kommunikation handlar om att få medarbetarna att samarbeta och sträva efter ett övergripande mål. Denna motivation kan inkräktas genom exempelvis för mycket direktiv och delegation från ledningen, vilket både hämmar kreativiteten och den sociala utvecklingen inom företaget som han uttrycker det. Vi ser det som positivt att GANT gärna involverar sina partners och låter dem fatta egna beslut rörande varumärket. I den mån det är möjligt utan att det hotar varumärkets styrka. Intern kommunikation handlar även om kontroll som Cornelissen (2008) poängterar. En organisation som mister kontrollen och koordinering skapar förvirring vilket således kan leda till urvattning av varumärket (Cornelissen, 2008).

VD Stoppelenburg tar tydligt avstånd från ökad kontroll i organisationen i vår intervju. Han främjar som nämnts valmöjligheter och friheter, vilket vi anser vara en risk för varumärket GANT. Vi anser att GANT måste agera med stor försiktighet då det kommer till själva varumärkesarbetet. Den interna kommunikationen måste vara ytterst kontinuerlig och stark innan GANT kan låta parter utanför huvudkontoret påverka företagets varumärke.

Att främja intern kommunikation är något ledningen vill arbeta mer aktivt med. Marknadschef van de Vijver förklarar att kommunikation är något som står väldigt högt på agendan. Det är marknadschefens personliga övertygelse att riktigt starka varumärken skapas från insidan. Han menar att företag alltför ofta skapar varumärken externt och bryr sig inte om att ”leva varumärket”. Även Store concept manager Goncalves poängterar problematiken med att ha en spridd syn på varumärket, “If it is not absolutely clear of what we are, and this is still confusing, how could the franchisers interpret the brand in the right way?”. Vi anser att detta indikerar en viss problematik, eftersom två personer ur ledningsgruppen tydligt bekräftar att den interna kommunikationen fungerat bristfälligt.

GANTs ledning vill förbättra kommunikationen internt för att skapa ett starkare varumärke. Cornelissen (2008) belyser att företag inte kan separera intern kommunikation från extern, eftersom bloggar, mail och social medier lett till öppenhet och transparens bland dagens företag. Detta kan både leda till ökad kredibilitet, samtidigt som det kan skada företaget om inte de anställda delar samma syn på företaget som det budskap som exponeras mot marknaden (Cornelissen, 2008). Här ser vi viss problematik eftersom VD Stoppelenburg främjar olika tolkningar av varumärket och dess uttryck. Vi menar att dagens fria kommunikation kan sprida dessa olika uttryck, vilket kan leda till motsättningar och förvirring om det finns tolkningar som de anställda inte känner igen sig i. Melewar et, al. (2006) menar att anställda måste känna att de kan identifiera sig med organisationen för att bli samarbetsvilliga, mer tillfredsställda och prestera bättre. Vi menar att GANT mycket varsamt måste granska sin kontroll av varumärket för att det inte skall komma till den punkt där olika uppfattningar, och frihet i tolkandet av varumärket, leder till att medarbetare inte längre kan identifiera sig med varumärket.

GANTs ledning har förklarat att varumärkeshandboken lett till en snävare, mer klar bild av varumärket. Denna bok ses som en viktig del inom den interna kommunikationen. På frågan om hur varumärkeshandboken fungerar i det dagliga arbetet ställer sig butikschef Arvidsson frågande, ”vilken varumärkeshandbok?” och fortsätter ”... den har vi inte. Den skulle jag gärna vilja ha”. På frågan om annat internt varumärkesmaterial svarar Arvidsson att han får en visual merchandiser-bok varje säsong, vilket är en bok med exempel och inspiration på hur butiken bör se ut. Kommunikationen med huvudkontoret sker främst genom inköpsmöten eller per telefon, och dessa samtal berör främst reklamationer. Att huvudkontoret tar kontakt med butiken sker inte ofta, ”nej jag skulle inte säga att de ringer för att kolla hur det går på det viset... nej”, säger butikschef Arvidsson.

Butikschef Tagesson har inte heller fått tillgång till varumärkeshandboken, eller ens sett den. Hon poängterar dock att hon är medveten om dess existens och att den kommer att anlända inom kort. När det kommer till övrig intern kommunikation hänvisar hon till säsongsmässiga utskick och företagets intranät, vars informationstillgänglighet varierar beroende på befattning.

Enligt vår analys har ett grundligt arbete lagts ned på att ta fram varumärkeshandboken, däremot ser vi att den inte nått ut till GANTs butiker. Grönroos (2008) beskriver två olika sätt att kommunicera internt. Det är antingen genom att påverka attityden hos de anställda, eller genom att styra kommunikationen. I detta exempel ser vi hur GANT brister i båda sätten att kommunicera internt. Dels eftersom de författade kärnvärdena i varumärkeshandboken inte nått samtliga butiker, men även eftersom det inte verkar finnas något aktivt sätt att påverka butikscheferna attityd. Attityden är något Grönroos (2008) anser ha stor betydelse för ett företag. Han poängterar att attitydpåverkan är något som ofta glöms bort. Ett vanligt problem i organisationer är att man enbart tar hänsyn till kommunikationsaspekten, vilket bidrar till att man inte får någon egentlig effekt av det man avser att eftersträva. Att påverka är en ständigt pågående process (Grönroos, 2008). Vi ser inte några indikationer på att GANT arbetar aktivt med att påverka attityden hos medarbetarna i organisationen.

Butikschef Ljung har däremot tillgång till företagets varumärkeshandbok som ligger tillgänglig för all personal. Hon betonar att utbildningsmaterial och intranät med butikinspiration används flitigt. Sälj- och inspirationsutbildningar för anställda sker

kontinuerligt. Ljung har frekvent kontakt med huvudkontoret. Annan kommunikation varierar beroende på vad som sker inom organisationen.

Butikschef Blomé Svensson berättar att hon har tillgång till material såsom, marknadsplan, eventplan, VM-pärm och har en öppen kommunikation med huvudkontoret och får information via mail, telefon och personliga möten. Bilden Ljung och Blomé Svensson målar upp är en annan än våra tidigare respondenter, vilket talar för att GANT nått ut till vissa men inte alla delar av organisationen.

Manhert och Torres (2006) menar att information måste finnas tillgänglig för alla inom organisationen utan att det blir ett överdrivet informationsflöde. Författarna menar att kommunikation till stor del handlar om att konstant förstärka sitt budskap. GANT verkar arbeta aktivt med detta enligt vår insamlade empiri (med undantag för varumärkeshandboken). Samtliga butikschefer nämner att det finns information, pärmar, utskick och så vidare att tillgå. Cornelissen (2008) beskriver även hur teknologi blivit ett effektivt verktyg för att just kommunicera ett budskap till sina anställda (genom till exempel mail, videokonferenser, chat, forum). Även här ser vi hur GANT verkar ha skapat ett fungerande informationssystem.

Grönroos (2008) menar att kunder känner ett behov av att kommunicera med företaget, vilket gör att kommunikation mellan frontpersonalen och ledningen måste ske kontinuerligt i syfte att förmedla kundens budskap. Här ser vi inga tydliga verktyg för att främja denna process. GANTs kommunikation med frontpersonalen verkar enligt oss att bestå i att förmedla information. Vi ser ingen kontinuerlig dialog vilket således är problematisk då många av kundernas framförda budskap går förlorade.

4.5 Butiken som varumärke

VD, Stoppelenburg beskriver det nuvarande butikskonceptet som amerikanskt med en stor dos europeisk influens. När Stoppelenburg ska definiera vad detta innebär så säger han, ”... väldigt stramt. Lite Hugo Boss-känsla över det hela.”. Han kritiserar även hur rekvisitan i butikerna ser ut och att det är för europeiskt. Med det sagt är det återigen inte ytterligare kontroll Stoppelenburg är ute efter. Han lägger fram samma metafor om smörgåsbordet som tidigare nämnts; butikerna får själva välja vad som passar dem bäst.

Butikskonceptet är något som måste bli tydligare, enligt marknadschef van de Vijver. Han föreslår att man måste sätta sig ner och tydligt definiera hur butikerna skall se ut eftersom han menar att alla i ledningen har olika åsikter om detta. Han riktar även skarp kritik mot företagets flaggskeppsbutik på Birger Jarlsgatan med citatet ”I have tears in my eyes; it is a long way to go for us.”. Även Goncalves riktar tydlig kritik mot butikskonceptet och slår fast att det enda han skulle vilja ta med sig från nuvarande butikskoncept till framtiden är de klotformade lamporna som hänger i entrén på butiken på NK i Göteborg. Han lägger, likt VD Stoppelenburg, fram problematiken kring rekvisitan i butikerna.

Birchall (2006) menar att butiken idag har kommit att spela en avgörande roll i att förmedla ett företags varumärke. GANT är ett detaljhandelsföretag som agerar i modebranschen och för att attrahera kunder, och för att projicera företagets varumärke, är butikskonceptet en viktig del. Ett varumärke som är enhetligt med butiken är ett viktigt element i varumärkesbyggandet (Burt & Davis, 2010). Det är viktigt att butikskonceptet är genomtänkt (Kotler, 1974 i Ballatine et al, 2010) och att detaljhandelsföretaget kommunicerar sin identitet och sitt varumärke genom butiken både internt och externt (Din, 2000 i Kirby & Kent, 2010).

På GANTs ledningsnivå kan vi se ett tydligt missnöje med dagens butikskoncept. Samtliga respondenter i ledningen riktar skarp kritik mot dagens butiker och hur de är utformade. Ledningen menar att det inte stämmer överens med dagens varumärke då det är för strikt och spretigt. Vi anser att butikskonceptet inte är genomtänkt och kommunicerar inte GANT-varumärket på ett korrekt sätt. Detta är enligt oss ett stort problem då samtliga teorier vi studerat beskriver detta som avgörande i ett företags varumärkesbyggande.

Butikschef Arvidsson nämner att butiken på Väla är äldre och har därmed gammal inredning. Han menar att butikskonceptet stämmer väl överens med varumärket. På frågor som rör inflytande i butiksutformning anser Arvidsson att han har stor valfrihet. Tagesson tycker att butikskonceptet förmedlar en varm känsla med ”sköna mörka färger som skall inbjuda kunden att stanna länge” och inte ”sådär vitt och skrikigt som det kan vara i andra butiker”. När det kommer till vilka värden som butiken förmedlar menar hon att butiken bara agerar stomme. Vad som sedan förmedlas beror på säsongen och hur de väljer att inreda och utsmycka butiken säger hon. Hon poängterar även här vikten av personal som ska förmedla känslorna till kunden. Hennes inflytande över butikskonceptet beskriver hon som varierande då de får tydliga riktlinjer vid vissa perioder.

Ljung tycker butikskonceptet når en bred målgrupp. Hon menar att man alltid kan göra förbättringar men att det ändå aldrig avviker från vad GANT står för. Ibland besöker visual merchandiseransvariga butiken för att inspirera och strukturera butiksutformningen och produkterna. Ljung menar att det är viktigt att personalen i butiken tar ansvar och hela tiden ser till att riktlinjer för visuell framställning av produkterna följs enligt GANT-standard. Även butikschef Blomé Svensson tycker att nuvarande butikskoncept fungerar bra och förmedlar känslor som värme, välkomnande, personlighet och skapar nyfikenhet.

Förmedlingen av butikskonceptet internt vilket Din (2000) i Kirby & Kent (2010) belyser, är intressant att analysera då butikscheferna har en helt annan syn än ledningen i denna fråga. Samtliga butikschefer vi intervjuat tycker att butikskonceptet speglar GANT väl och fungerar bra i dagsläget. Även om vissa kommentarer om förbättringar läggs fram. Samtliga ledningspersoner tycker butikskonceptet är rent ut sagt dåligt.

Detta kan kopplas till våra tidigare resonemang om GANTs relativa otydlighet i delar av dess kärnvarumärke. Vad GANT egentligen är och vad butikerna skall förmedla är oklart inom organisationen enligt oss. Vi ser hur butikscheferna själva skapat sin en bild av varumärket som inte stämmer överens med ledningens. Vi anser att denna spridda syn på butikskonceptet mellan ledning och butikschefer även kan kopplas till ledningens filosofi. VD Stoppelenburg beskriver butikskonceptet som ett smörgårdsbord där butikscheferna själva får välja hur de skall utforma butiken för att skapa en miljö som speglar varumärket. Detta kan enligt oss vara anledningen till att alla butikschefer tycker att butikskonceptet stämmer överens med varumärket, då det är butikscheferna själva som utformat butiken de verkar i utefter deras egen bild av GANT.

4.5.1 Observationsstudie

GANTs flagskeppsbutik är belägen på det mest exklusiva shoppingstråket i Stockholm. Fasaden på huset som GANTs butik ligger i är gammal och anrik, med nyrenoverad vitmålad fasad. Golvet i butiken är av marmor och färgvalet är lugnt, i dova färger med toner av blått, beige och brunt och med inslag av kromdetaljer. Butiken känns välkonstruerad och ser ut att vara av hög kvalitet. Interiören är sparsmakad och möblerna känns lätta och moderna. På väggarna hänger tavlor med foton på personer i GANT-kläder. Rekvisita är utplacerad i butiken, med fokus på sport och abstrakt konst. Glasvaser står i hyllorna, samt en trave moderna konstböcker.

I butiken NK Göteborg hänger det klotformade, dimmade lampor och uttrycket är välkomnande och känns något feminint i sitt formspråk. Ytorna är skarpa och hyllorna (som liknar en bokhylla) är täckta med kulturlitteratur, orkidéer och skulpturer. Vi anser att temat är vardagsrum där allting är nätt och känns utstuderat. Speciellt provrummen som är väldigt hårt belysta och strikta i sin utformning. Tv-skärmar visar den senaste GANT-kollektionen. Även glasmonitorer lyser av spotlights fyllda med accessoarer och klockor. I Täby-butiken hänger en kajak från taket och på väggarna hänger tavlor med sjömotiv och båtar. I både Täby och NK Stockholm är provrummen är inredda för att likna inuti en båt, med cirkelformade fönster och vitmålat trä. Inredningen är lätt och krispig i ljus finish där konceptet är väldigt sportigt och relativt ungdomligt utformat. I butiken i Helsingborg är även här interiören inspirerad av det marina med vissa inslag av vintageprodukter (exempelvis ett par golfskor, gammalt bagage).

Burt & Davies (2010) förklarar att ett starkt samband mellan butik och dess varumärke är ett krav för detaljhandelsföretag som vill uppnå varaktiga konkurrensfördelar. Ett enhetligt varumärke i kombination med butik är ett avgörande element i detaljhandelsföretagets varumärkesbyggande. I våra observationer ser vi att olika GANT-butiker förmedlar olika värden. Vi får olika bilder av GANTs varumärke beroende på vilken butik vi besöker. I våra studier kunde vi utläsa två tydliga, men olika butikskoncept. Det senaste, mer uppdaterade konceptet känns sofistikerat, storstadsinfluerat och likt vad vi tänker oss ett europeiskt vardagsrum. Det äldre butikskonceptet är vitt, nautiskt, väldigt sportigt och mer ungdomligt. Att konceptet är nautiskt betyder att det går ifrån det man idag anser vara GANT. Eftersom butiken speglar varumärkets identitet är det av stor vikt att butiken är i linje med de grundläggande varumärkesvärderingarna (Din, 2000 i Kirby & Kent, 2010). I GANTs fall blir detta problematiskt, då det äldre butikskonceptet representerar något som dagens ledning inte vill stå för. Generellt kan vi utläsa ett gemensamt värdeord som återfinns i båda koncepten. Detta ord är kvalitet (vilket också är det ord samtliga respondenter nämner för att beskriva kärnan av GANT).

I flaggskeppsbutiken arbetar GANT aktivt med rekvisita och styling. Kläderna hänger med upprullade ärmarna i kombination med andra kläder, lager på lager. Det är färggrant och lite spretigt men tonas ned av klassiska beige chinos och ljusblå oxfordskjortor. På väggarna hänger tavlor som berättar historien om GANT.

Kläderna är prydligt vikta och ligger färgmatchat. I en sektion av butiken står möbler som ser rustika och nedslitna ut. Runt om i sektionen ligger böcker, vaser, sportartiklar och dylikt i en mer modern, konstnärlig tappning. I Göteborg är böcker placerade på varandra i en prydlig hög ovanpå hyllorna runt om i butiken. Viss abstrakt konst och vaser har placerats ut "spontant". Ett stort blått R är placerat över valnötshyllorna. Det finns orkidéer placerade i området kring provhytten, som ser strikt ut, speciellt i kombination med vita ramar och starka spotlights. I NK Stockholm och Täby består rekvisitan av ett par böcker, vaser och ramar slumpmässigt placerade i butikerna. Vissa detaljer används för att skilja dam från herr i Täby, snarare än att skapa en atmosfär enligt oss.

Enligt Varley (2006) är visual merchandising ett uttryck som används inom store design för att skapa en miljö som förmedlar känslor till kunden för att öka chansen till köp och förmedla företagets varumärke. Från våra observationer av GANTs butiker, utifrån ett visual merchandising perspektiv, finner vi att det verkar vara något som de flesta butikerna lägger stor vikt vid. Det är mycket rekvisita som placerats ut för att skapa en känsla för konsumenten. Vad denna känsla förmedlar är dock enligt oss lite oklart och varierar dessutom mellan de olika butikerna vi observerat. Denna observation styrks av våra intervjuer med ledningen där både VD Stoppelenburg och Store Concept Managern Gocalves beskriver sitt missnöje med de olika butikernas rekvisita. Visual merchandising tillåter detaljhandelsföretaget att göra butiken innovativ, intressant och stimulerande genom att skapa produktorienterade historier (Corise, 2003:1 i Varley, 2006). Utifrån detta resonemang anser vi att GANT kan arbeta mer med att skapa historier kring sina produkter genom rekvisitan och försöka skapa en mer enhetlig bild av varumärket.

Vi uppfattar personalen på Birger Jarlsgatan som artiga och serviceinriktade. Den manliga expediten har på sig en GANT-skjorta och jeans medan den kvinnliga expediten bär jeansshorts, leggings och ett enfärgat vitt linne. I Göteborg bär samtliga säljare GANT-kläder. Vi tycker att personalen verkar korrekt och artig, de ler och svarar direkt på kundernas tilltal. Den yngre mannen är klädd i beige chinos och en marinblå rugbytröja. Den äldre mannen bär en rosa tröja och jeans. De två tonåriga kvinnliga expediterna bär v-ringad tröja och jeans. På NK i Stockholm är personalen mer upklädd. Den manliga expediten är klädd i en kavaj, rutig skjorta, fluga och chinos. Vi tycker personalens attityd är serviceinriktad, medryckande men nästan lite snorkigt. Personalen i Täby består av två manliga säljarna som bär jeans och skjorta från GANT, lite avspänt med upprullade ärmar.

Vi tycker att personalen agerar erfaret och ärligt mot kunderna och erbjuder dem omedelbart hjälp. Personalen i Helsingborg består av två äldre kvinnor och en yngre alla bär en del GANT-kläder i kombination med andra märken. Den ena kvinnan är klädd i en Odd Molly-tunika.

Lovelock (2007) menar att det inom serviceintensiva tjänster är viktigt att frontpersonalen levererar den service som konsumenten kräver. Samt att de förmedlar positiva och realistiska budskap som går i samklang med varumärket (Lovelock, 2007). Gemensamt ledord för personalen hos GANT är kvalitet och service. Vissa har ansträngt sig för att klä sig i linje med varumärket, medan andra verkar ha ignorerat detta. Vi kan inte se att det finns några tydliga riktlinjer över hur personalen bör se ut i butiken. Starka varumärken skapas från insidan av människor som "lever varumärket" enligt marknadschef van de Vijver. Detta borde innebära att frontpersonalen representerar kärnan av varumärket GANT vilket vi till viss del ifrågasätter.

5. Avslutande del

I följande kapitel presenteras vår avslutande diskussion som baseras på analyserna vi gjort i kapitel 4. Efter det lägger vi fram våra slutsatser och ger våra förslag till vidare forskning i ämnet.

5.1 Diskussion

GANTs arv och historia har försett dagens organisation med värden. Kvalitet och tradition är värdeord som återfinns i hela företaget, från ledningen till butikschefen. Dessa värden verkar konstanta och stämmer väl överens med de teorier som berör kärnvarumärket och varumärkeskapital som vi studerat i denna uppsats. Däremot finns det andra aspekter av varumärket som inte är lika tydligt förankrade inom organisationen GANT. Dessa kan förklaras genom ägarbyten och omstruktureringar vilket verkar ha skapat identitetsförvirring och en mer splittrad syn på varumärket.

Uppkomsten av förändringarna är bland annat de europeiska influenserna som varumärket GANT är laddat med. Frågan är hur GANT skall förhålla sig till dessa influenser, med tanke på att GANT är ett varumärke som tydligt förknippas med amerikanskt östkustmode. Här råder det en uppenbar oreda internt, då samtliga respondenter verkar stå frågande inför begreppet European Touch. Det finns inget tydligt enhetligt svar på vad det europeiska innebär, vilken inställning man bör ha till det eller hur det borde se ut i framtiden.

Även uttrycken nautiskt och kustnära är två begrepp som verkar svåra att särskilja internt. Skillnaden mellan dessa värden anser vi vara otydlig vilket återspeglas i de olika butikernas utformning. Ett starkt varumärke skall vara konsekvent och motstå tillfälliga förändringar för att undvika förvirring. Denna kontinuitet har GANT saknat under en längre period vilket även ledningen poängterar i sina intervjuer. Det är även viktigt att understryka att varumärkesarbetet inte är slut då det definierats av ledningen. Det är implementeringen som skapar ett starkt varumärke, vilket är ett område där GANT har brister.

GANT använder sig av olika sorters redskap för att främja det interna varumärkesarbetet. Informationsmaterial delas ut och utbildningar äger rum. Däremot måste franchisetagare bära kostnaden för dessa utbildningar själva, vilket kan leda till att vissa butiker inte utbildar sin personal. Dels på grund av kostnaden men även eftersom det inte är obligatoriskt.

Detta ser vi som negativt för GANTs varumärkesarbete. Att utbildningsgraden hos personalen skiljer sig beroende på ägandeform skapar inte en unison bild av varumärket.

GANT har en egen varumärkeshandbok och personal från huvudkontoret besöker butikerna för att utforma dem i linje med GANTs varumärke. Ledningen på GANT anstränger sig för att arbeta med sitt varumärke och är medvetna om att intern marknadsföring stärker organisationen. Vilja att förbättras finns hos både ledning och butikschefer. Detta är något vi anser väldigt positivt för utvecklingen av bolaget. Däremot anser vi att det borde upprättas en konsekvent handlingsplan som sträcker sig över en längre tidshorisont. Det måste finnas en tydlig riktning var varumärket är på väg. GANTs varumärke ska inte definieras av vem som styr bolaget utan måste, oavsett framtida ledning, vara konsekvent och förmedla samma kärnvärden som samtliga medarbetare delar.

Det finns en stor valfrihet inom GANT-organisationen. Denna valfrihet innebär utrymme för tolkningar där olika parter kan välja vilka komponenter av varumärket de vill använda. VD Stoppelenburg beskriver GANT som ett smörgåsbord där partners själva komponerar sitt material från utbudet. Detta leder till att varumärket kan få olika uttryck, vilket VD Stoppelenburg anser vara ok. Vi ser tydliga för- och nackdelar med detta synsätt. En fördel är att de anställda på GANT får större utrymme för kreativitet och social utveckling, då organisationen inte är lika styrd och delegerande. Däremot kan detta innebära att för stor valfrihet i kombination med minskad kontroll leder till intern förvirring och en mer spridd syn varumärket. Under våra intervjuer utläste vi tendenser på denna problematik.

Vi anser att GANT har brister gällande intern kommunikation. Vi grundar detta påstående bland annat på att flertalet butikschefer inte fått tillgång till varumärkeshandboken, eller ens vetat om bokens existens. Vi anser att den nuvarande ledningen på GANT ansett sitt varumärkesarbete avslutat då boken var färdigställd. Varumärkesarbetet är en ständigt pågående process och implementering är en avgörande komponent för ett lyckosamt utfall. Eftersom GANTs affärsmodell bygger på eget ansvar och valfrihet så anser vi att den interna kommunikationen är första prioritet. För att inte mista kontrollen över varumärket krävs en tydlig grund som kontinuerligt följs upp och arbetas igenom. Implementeringsprocessen hos GANT verkar inte prioriterad på samma sätt som exempelvis att ta fram nytt material. Vi skulle gärna se en omvänd utveckling där kommunikationen är i fokus.

Det vi kan utläsa från vår empiri angående butikskonceptet är att det uppfattas olika inom organisationen. Det finns en distinkt skillnad mellan ledningens och butikschefernas syn på butiksutformningen. Butikscheferna anser att konceptet är välutformat och att det stämmer väl överens med GANTs varumärke. Ledningen menar att butikskonceptet är bristfälligt. De riktar skarp kritik mot vad butikerna förmedlar. Vi anser att en rimlig förklaring till att butikscheferna tycker butiksutformningen är i linje med varumärket är på grund av deras eget inflytande. Det finns alltså personliga inslag i butiken som baserats på den personliga uppfattningen om vad GANT är. Just därför tycker butikscheferna att konceptet stämmer överens med deras egen bild av varumärket GANT. Vi anser även att en möjlig förklaring till ledningens missnöje är på grund av att det nuvarande butikskonceptet är en restprodukt från tidigare styre. Butiken avspeglar således inte den nuvarande ledningens syn på vad GANT borde vara.

Det är rimligt att anta att tidigare omstruktureringar inom organisation har lett till en spridd syn på butikskonceptet. GANTs varumärke har, enligt vår analys, förmedlats på olika sätt beroende på vem som styrt GANT. Varumärket ser olika ut beroende på vilken butik vi besökt (vilket främst har att göra med när butiken utformades). Detta är enligt oss mycket problematiskt då det konsekventa i ett varumärke då fallerar. Varumärket blir utifrån att studera butikerna brett och vagt definierat, med endast ett fåtal gemensamma värdeord.

När vi nu skall summera vår diskussion har vi fått fram ett antal åtgärds punkter som vi anser skulle stärka GANTs varumärke. Ledningen bör skapa en fullständig och konsekvent definition av vad GANT står för. Denna bör vara så smal och utkristalliserad att det inte ges något utrymme för tolkning. Kärnvarumärket skall upplevas som en absolut självklarhet, såväl internt som externt. När definitionen är klar bör ledningen upprätta en långsiktig och stringent handlingsplan som följs av samtliga parter inom GANT-organisationen.

Först när samtliga parter verkligen förstår vad varumärket står för kan ledningen släppa på kontrollen och ge visst utrymme för valfrihet. Just nu anser vi att ledningen bör stärka kontrollen av sitt varumärke och arbeta aktivt med implementeringen genom intern kommunikation.

5.2 Slutsats

För det flesta detaljhandelsföretag spelar varumärket en avgörande roll. Ledningen måste arbeta aktivt med varumärket och erkänna detta som en ständigt pågående aktivitet. Ännu viktigare är implementeringen av varumärket inom organisationen. Ett välutfört internt varumärkesarbete kan överföras till butiken och i sin tur till företagets kunder. Utifrån vår studie av GANT kan vi dra generella slutsatser för andra företag branschen:

För att bygga ett starkt varumärke krävs enhetlighet och starka värden som delas av samtliga medarbetare inom organisationen. Om tolkningsfriheten då blir för stor leder det till att olika värden och känslor kopplas till varumärket. Olika tolkningar kan sätta sig på olika delar av organisationen, vilket i sin tur förmedlas på ett inkonsekvent sätt till kunden.

Det är även viktigt att poängtera nackdelarna med för mycket kontroll, som kan hämma kreativitet och motivation internt. Men det handlar enligt oss här om att finna en nivå där personalen omedvetet tolkar varumärket på ett unisont sätt och fortfarande anser sig fria i sin roll som varumärkets representanter.

5.3 Framtida forskning

Det skulle vara av intresse att utifrån vår studie göra en mer omfattande empirisk undersökning där man förutom intervjuer och observationer på ett fallföretag även samlar in empiriskt material från kunden och hur denne uppfattar varumärket. Detta för att kunna dra mer precisa slutsatser kring hur den interna kommunikationen kan påverka varumärket i förhållande till kunden.

En annan intressant aspekt skulle kunna vara att studera olika organisationsstrukturer med olika filosofi kring kontroll och dylikt för att se hur dess varumärke formas och möjligtvis kunna dra slutsatser kring vilken struktur eller filosofi som gynnar ett starkt varumärke och skapar ett högt varumärkeskapital.

Vidare skulle det också vara intressant att mer ingående studera de olika verktyg som företag använder internt för att förmedla sitt varumärke och hur dess utformning och frekvens påverkar de anställdas attityder och syn på varumärket.

5.4 Tack till

Vi vill börja med att tacka GANTs ledning och butikscheferna för att de ställt upp med sin dyrbara tid och besvarat våra frågor för att göra denna studie möjlig. Vi vill också tacka våra handledare Birgitta Olsson och Eva Åström för dess användbara vägledning under arbetets gång.

6. Källförteckning

Aperia, T & Back, R. (2004) Brand Relations Management, Bridging the Gap Between Brand Promise and Brand Delivery. Sverige: Liber AB.

Backman, J. (1998) Rapporter och uppsatser. Studentlitteratur Lund.

Ballantine, P W, Jack, R & Parsons, A G. (2010) Atmospheric cues and their effect on the hedonic retail experience. Emerald, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol: 38, Nr: 8: 641- 653.

Balmer, J, M.T & Gray, E.R. (1999) Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage. Emerald, Corporate Communications: An International Journal, Vol: 4, Nr: 4: 171-176.

Björk, Mathias. (2008) GANT The Story. Sverige: Ekerlids.

Bryman, A. (2004) Samhällsvetenskapliga Metoder. Sverige: Liber Ekonomi, Malmö.

Bryman, A. (2011) Samhällsvetenskapliga Metoder. Sverige: Liber AB.

Burt, S. & Davies, K. (2010) From the retail brand to the retail-er as a brand: themes and issues in retail branding research. Emerald, International Journal of Retailing & Distribution Management, Vol: 38, Nr: 11/12: 865- 878.

Cornelissen, J. (2008) Corporate Communication – A guide to theory and practice. Storbritannien: SAGE Publications Ltd.

Esaiasson, P. Gilljam, M. H. & Wängnerud, L. (2003) Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad. Sverige: Nordstedts juridik, Stockholm.

Falonius, T. (2010) Varumärket inifrån och ut: en handbok i internt varumärkesarbete. Sverige: Malmö Liber AB.

- Grönroos, C. (2008) Service management och marknadsföring. Sverige: Liber AB.
- Hatch, M.J. & Schultz, M. (2003) Bringing the corporation into corporate branding. Emerald, European Journal of Marketing, Vol: 37, Nr: 7/8: 1041- 1064.
- Johansson-Lindfors, M. (1993) Att utveckla kunskap. Studentlitteratur, Lund.
- Keller, K L. (1993) Conceptualizing, Measuring , and Managing Customer-Based Brand Equity. Emerald, Journal of Marketing, Vol: 57, januari: 1-22.
- Kent, T. (2007) Creative space: design and the retail environment. Emerald, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol: 35, Nr: 9: 734- 745.
- Kirby, A.E. & Kent, A.M. (2010) Architecture as brand: store design and brand identity. Emerald, Journal of Product & Brand Management, 19/6: 432-439.
- Lovelock, C & Wirtz, J. (2007) Services marketing: People, technology, strategy. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Manhart, K & Torres, A. (2007) The Brand Inside – The factors of failing and succes of internal branding. Mercury Publications, Irish Marketing Review, Vol: 19, Nr: 1&2: 54- 63.
- Melewar, T.C. Basset, K. & Simoes, C. (2006) The role of communication and visual identity in modern organisations. Emerald, Corporate Communications: An International Journal, Vol: 11, Nr: 2: 138- 147.
- Melin, F. (1997) Varumärket som strategiskt konkurrensmedel. Sverige: Lund University Press.
- Merrilees, B & Miller, D. (2001) Superstore interactivity: a new self- service paradigm of retail service?. Emerald, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol: 29, Nr: 8: 379-389.

Morgan, T. (2008) Visual Merchandising. Window and in- store displays for retail. Storbritannien: Laurence King Publishing Ltd.

Mosley R.W. (2007) Customer experience, organizational culture and the employer brand. Emerald, People in Business, Vol: 15, Nr: 2: 123-134.

Newman, A J. & Fowall, G R. (2003) In- store customer behaviour in the fashion sector: some emerging methodological and theoretical directions. Emerald, Journal of Retail & Distribution Management, Vol: 31, Nr: 11: 591-600.

Thorbjörnsen, H & Supphellen, M. (2011) Determinants of core value behavior in service brands. Emerald, Journal of Service marketing, 25/1: 68- 76.

Varley, R. (2006) Retail Product Management. Storbritannien: Routledge.

Vernet, D & de Wit, L. (2007) Boutiques and Other Retail Spaces. Storbritannien: Routledge.

Wood, L. (2000) Brands and brand equity: definition and management. Emerald, Management Decision, Vol:38, Nr:9: 662-669.

Elektroniska källor

Birchall, J. (2006) Wal-Mart looks beyond the aisle. (Financial Times). Tillgänglig: <http://www.ft.com/cms/s/0/a56b1078-3955-11db-a21d-0000779e2340.html#axzz1A6TOvIDl> (Besökt: 2011 , 22 April).

Muntliga källor

Arvidsson, Torbjörn. Butikschef GANT Store Väla Centrum (03- 05- 2011)

Blomè Svensson, Åsa. Butikschef GANT Store Helsingborg (19-05-2011)

Goncalves, Americo. Store Concept Manager GANT AB (06-10-2010)

Ljung, Therese. Butikschef GANT Store NK Stockholm (12- 05- 2011)

Stoppelenberg, Dirk- Jan. VD GANT AB (27-09-2010)

Tagesson, Molly. Butikschef GANT Store NK Göteborg (12- 05- 2011)

Van de Vijver, Laurens. Marknadschef GANT AB (04-10-2010)

Observationer

GANT Store Birger Jarlsgatan (13-05-2011)

GANT Store Helsingborg (06-05-2011)

GANT Store NK Göteborg (12-05-2011)

GANT Store NK Stockholm (12-05-2011)

GANT Store Täby (13-05-2011)

7. Bilagor

7.1 Ledningsintervjuer

7.1.1 Bilaga, Intervjuguide ledning

- Om du försöker beskriva American Sportswear, vad är typiskt för stilen? Vad signalerar stilen för dig?
- Vem är den typiske bäraren?
- Om du tvingas välja mellan Ivy league eller marint östkustmode, vilket beskriver American Sportswear bäst?

- Om du försöker beskriva vad Gant står för, vilka ord skulle du använda då? Vi kan säga 4-5 centrala ord som beskriver vad Gant står för.
- Om vi istället tittar på Gants amerikanska rötter, eller arv, kan du beskriva vad detta är?
- Hur syns det amerikanska arvet i det ni gör? Hur märker man av historien i företaget? Eller i ert arbete...
- Jobbar ni aktivt med arvet? Får ny personal får lära sig om arvet?
- Hur märker man den europeiska touchen? Är den viktigt tror du att bibehålla?
- Kan det ibland kännas som ett Europeiskt märke med amerikansk touch?

- Vad betyder livsstil för dig? Om du tänker på ett företag. Vad definierar begreppet?
- Är det kunden eller företaget som skapar en livsstil? Båda kanske, men vilken är viktigast?
- Hur jobbar Gant med livsstilen?
- Tror du det finns många olika uppfattningar om Gant som varumärke? Främst bland er som arbetar med varumärket.
- Kan du nämna några sådana?
- Finns olika tydliga uppfattningar inom företaget?
- Är det en utveckling du kan ta fasta på? En förskjutning?
- Tycker du det finns en tydlig målsättning och bild av vad ni vill uppnå?
- Hur ser du på utvecklingen, vilka är Gant om 5-10 år?
- Några konkreta tips på hur man ytterligare skulle kunna stärka varumärket?

Ledningsintervjuer

7.1.2 Bilaga, Intervju med Dirk-Jan Stoppelenberg, VD, GANT AB

Datum: 27-09-2010

J - Jonas Sundholm

D - Dirk- Jan Stoppelenberg

J - Om du försöker beskriva American sportswear, vad är typiskt för stilen, vad signalerar den för dig?

D – Vill du ha ett långt eller kort svar?

J – Ja, både och kan man väl säga, inte bara ord, utan mer...

D – Jag tror nämligen inte att man... man kan besvara din fråga, men du kommer få ett ganska endimensionellt svar, som egentligen inte är speciellt intressant. Låt mig visa dig en sak (letar efter fil i datorn). Om man tittar på American sportswear till vänster på denna tidsram, såsom vi känner den idag, uppstod efter andra världskriget. Det blev en blandning av tre olika klädtyper, till att börja med så började man använda active sportswear till vardags, piké, polo som egentligen var ett sportplagg, rugbyskjortor, sportplagg, button downs shirt, som kommer från hästpolo. Sedan kom det miljontals amerikanska killar hem till samhället igen efter att ha deltagit i kriget i fem år. Det var just under andra världskriget som militärklädseln ändrade sig rätt dramatiskt jämfört med föregående tidperiod. Så, många av dessa amerikanska plagg var rätt... klädvänliga. Chinos, T-shirts, och så från första världskriget, trenchcoat peacoat allt detta är militära plagg. Och många fortsatte använda dem då de kom tillbaka och började blandade in dem med sina andra kläder.

J – Funktionellt kan man säga.

D – Basics... och sedan fanns det något på den amerikanska östkusten som var rester av en mer brittisk, dressad stil. Blazers, ties, snygg vit skjorta, skoluniform, oxford shirt, allt det där. Det fanns redan, tittar man på studenter vid Yale innan kriget så hade de alltid kostymer, skjorta, slips och ganska tjocka ullgrejer, oxfordskjortor, såg väldigt formellt ut. Men efter andra världskriget förändrades det totalt (knäpper fingrarna). Just eftersom dessa tre olika stilar blandas ihop, då uppstod fas ett av American Sportswear, ungefär 1946. Gant var med där, och blev såsmåning om, under fas ett, THE shirt maker. Så när mitten på femtiotalet hade kommit var Gant THE shirt maker, bara skjortor, inget annat. Men just då var Gant USA:s största skjortmakare, du vet de allra första som hade Gants skjortor på sig, du vet Gant kommer från New Haven, vad mer kommer från New Haven? Yale... de allra första Gant-kunderna var Yalestudenter. Väldigt preppy ursprung... Brooks Brothers tillhörde första vågen, Abercrombie and fitch tillhörde också till fas ett fast de återuppfunnit sig totalt de senaste tio åren till något HELT annat. Mer HÄR var de med i en helt annan skepnad.

J – Jaha okey

D – Så gick tiden, i början av 60-talet, låt oss säga mitten av 60-talet, ungefär 20 år efter att det här hade skett. De här människorna började få sina egna barn och då hände det en helt annan grej. Det började uppstå enorma sociala förändringar i det Amerikanska samhället. Hippierörelsen, innan det beatnicsrörelsen, hela samhället förändrades. Det som varit formellt, snyggt, preppy blir något HELT annat. Och att gå omkring i mitten på 60-talet på ett amerikanskt universitet i en button downskjorta, det var ungefär mest ocoola som fanns.

J – Alright

D – Very not cool... Ehm, det är inte så konstigt för vem vill ha på sig det föräldrarna hade på sig? Så det är egentligen vad som hände där. Under hela 60 och 70-talet, kan man väl säga, är den här preppy, Ivy League under isen. Gant fortsatte göra det man alltid hade gjort och började förlora relevans och blev mindre och mindre i USA. Sen händer något 1967, som är mycket viktigt, och i början på 70-talet, Ralph Lauren som då är slipsförsäljare på Brooks Brothers och som egentligen heter Ralph Lifshitz för han är ju en fattig judisk kille från Bronx, han har sett allt det här och han tycker att... WOW, han tycker det här är det mest fantastiska som finns, det är egentligen hans dröm. Han lever i exakta motsatsen, och han tar allt det där och snurrar det ett par gånger till. Och då blir det den här sensibility som är The Ralph Lauren American sportswear.

J – Lite lyxigare tolkning, lite mer aristokrati...

D – Lite mer färg, färgerna blir klatschigare

J – Dandy?

D – Ja lite mer dandy, han drar det lite mer åt det engelska hållet än vad det brukade vara. Siluetterna förändrar han rätt kraftigt jämfört från tidigare. Han förändrar en hel del. Han introducerar vitage-grejer. Det är en annan grej. Så om vi återgår till din fråga, om man ställer

idag vad är American sportswear för dig? Så skulle de allra flesta svara med någonting som utgick från fas 2 i American sportswear, det som Ralph Lauren har skapat. Man kan säga något om Gant, men man kommer ofrånkomligen hamna hos Ralph. Man kan säga något om Tommy, men man hamnar ofrånkomligen hamna hos Ralph. Det här är våg två och den pågår än idag.

J – Ja precis... (nickar med)

D – 1979 tog ett gäng svenskar en licens på amerikanska Gant. Man började designa kläder amerikanska kläder i Ralph Lauren-stil. INTE i amerikansk Gant-stil. Så Gant som vi känner det idag, ska man jämföra med Ralph. Det Gant egentligen gjorde var att de insåg att det fanns ingen Ralph i Europa. Vi gör det här för Europa. Sen kom Tommy i mitten på 80-talet och sa: Ralph, jättebra men jag tänker göra det för yngre människor. Så det blev hans position. Så det är de tre stora händelserna då det kommer till American sportswear.

J – Vill ni nu gå tillbaka till fas ett ...

D – Vi är inte klara än... för till sist blev de här människorna lite gamla och det kom en ny generation. De senaste åtta åren har vi en ny American sportswear fas. Framförallt i USA allt det här börjar i USA, och då är det Band of Outsiders, Burkman Brothers, Steven Allan, Michael Bastian, Thom Browne. Ralph försöker hoppa på med RRL. Gant Rugger tillhör den. Vad gör de här?

J – Worn down preppy

D – De tar det igen en snurr, och tittar väldigt mycket tillbaka. Det är en förklaring till varför Gant Rugger går så bra, vi tittar på våra arkiv. Spot on. This is the happening thing nu. Och framtidens Ralph Lauren finns någonstans därinne. Ingen tillfällighet att vi sökte samarbete med Michael Bastian, som tar en väldigt lyxig, det är egentligen han och Thom Browne som tar den lyxiga vägen i American sportswear. De andra är lite olika. Men även J-crew till exempel...

J – J-crew är ett bra exempel.

D – De hör också väldigt mycket hit... Och till viss del även Aebecrombie and Fitch, även om det har valt en lite annan väg. De är lite mer urban, börjar bli väldigt street, men de hör också till den här gruppen.

J – Men hur känner ni för att ta Gant Rugger och göra mer av det i hela bolaget, eller vill ni ha kvar den här som ni säger fas två och Gant Rugger separat?

D – Det här är en fråga som ingen vet svaret på. Jag tror inte man kan tvinga det heller. J-crew har det som enda aktivitet, that is what they are. J-crew har valt, inget snack, att köra bara det där, ingenting annat.

J – Om man ser generellt, kanske blir lite för generellt efter den här fina, men vem är den typiske bäraren av American sportswear idag?

D – Menar du konsumenten?

J – Ja...

D – Ja det beror på var du är i Europa, men det är till att börja med en man. Det är väldigt viktigt att säga, det finns inget American sportswear brand som lyckats attrahera mer än 20-25% av försäljningen från kvinnor. Om man tittar i fallet Gant, så är det dessutom i många länder en man som dessutom nått medelåldern. I Sverige är det inte korrekt för vi har en stor målgrupp som är yngre. I Spanien till exempel eller Portugal, har människor ett extremt klassiskt sätt att klä sig, det är i stort sett oförändrat de senaste 50 åren. Där passar vi väldigt rätt. Där ser en morfar pappa och kille likadana ut. Och där passar vi in i den stilen som de har. Argentina och Chile, exakt samma sak. Så där är det inte åldersrelaterat. Men man kan säga att det är en man, beroende på var du är kan det vara fokus på vissa åldersgrupper, men det är i regel välutbildade människor, från den professionella klassen mer än i den kreativa klassen, det är människor som inte är extremt modemedvetna, men som bryr sig.

J – Stilmedvetna med inte modemedvetna?

D- Nja, de vill vara välklädda.

J – Kan man säga att Gant, eller American sportswear, förr var ett sätt att klä sig när man inte jobbade, dvs. något man tog på sig då man var ledig och inte hade kostym på sig, till att det idag blivit något man snarare har på sig på jobbet?

D – I Sverige var det definitivt så. Och jag tror, vi måste, i Gants framtida koncept måste man befria sig från det svenska. Sverige är lite specifikt, i Sverige är det absolut som du säger, i Sverige man hade på sig en Boss-kostym eller en Oscar Jacobsen-kostym och sin Stenströmsskjorta, så kom man hem och tog av sig den, eller på helgen så tog man på sig sina Gant-kläder. Om man verkligen ska hårdra det, så är det någonting sånt. Därför kan man säga att i Sverige och i många andra länder är Boss, eller Boss black label och Gant komplementära varumärken. Det är samma snubbe, men till andra tillfällen, så man skulle kunna lägga Gant-butiken bredvid Boss-kostymbutiken. Det är en sak.

J – Det håller jag med om.

D – En annan sak som har hänt är att kostymanvändandet sjunkit dramatiskt de sista 15 åren. Kostymen har blivit något av icke-pålitliga, två yrkesgrupper. Icke-pålitliga finansfigurer och icke-pålitliga taxichaufförer.

J – (börjar skratta)

D – (skrattar) De, ja de har kostym. Alla andra människor har lagt av med kostym. Och casual dressing har blivit även en sak som blivit i olika graderingar smart casual, vanlig casual har blivit vanlig affärsklädsel. Det är också en sak som har hänt... Folk trodde för två år sedan när Mad men växte så det knakade, så förutspådde man att det här med formal dressing skulle komma tillbaka, men jag tror inte det. När man en gång sak vant sig att klä sig skönt, istället för ansträngt, är det svårt att gå tillbaka. Det är inget naturligt sak att gå runt med en tygbit tight knutit kring halsen... Det kan man inte påstå att det är normalt, jag tror vi börjar närma oss mer normala sätt att vara.

J – Nej, det kan också ha mycket med att göra att jobb och fritid är lite mer i symbios. Förut var det mer att man jobbade på bank sen kom man hem...

D – Det är mer uppblandat, jag tror kommunikationsmedlen har hjälpt till, det är lite vagare idag än vad det har varit tidigare. Absolut, absolut...

J – Sen har jag en fråga som du kanske varit inne lite på innan, men om man tvingas välja att profilera er som ett Ivy League-märke eller mer nautiskt, vart vill du sätt Gant?

D – Jag vill inte välja. Till att börja med, redan i vår Brand book så säger vi att vi inte är nautiska, men i Sverige har det blivit lite så. Det är sail, segling hit och dit. Det är egentligen inte varumärkets källa. Vi är det vi själva kallar ett coastal varumärke, vi är ett kustnära varumärke. Coastal livning, det är vad handlar om, det är vad vi kallar det. Det är vad vi är. Det är inte nautiskt. Det handlar lika mycket om att vara hemma i sitt sommarhus vid havet, som att vara på en båt. Ivy League är ett element som vi på Gant totalt har underutnyttjat de senaste 20 åren.

J – Så det är något ni vill ta in?

D- Ja lite mer kan man säga... Och därmed inte sagt att vi ska fylla alla butiker med massa Ivy League-grejer nu. Men vi öppnar nu till exempel om två månader en butik på Yales campus, det har du hört tala om?

J- Ja

D –Vi vill ju berätta om Gants ursprung. Det är där det började. Det är de studenterna...

J – För det jag gör nu är att jag tittar på olika butiker från olika tidsepoker och det skiljer sig en hel del. Man kan se att här var någon väldigt sugen på nautiskt, jag tror det var Täby där det var verkligen båt...

D – Ja vit och... allt jättevitt, javisst, roddbåt i taket

J – Precis

D – Men du ser vad vi gör nu va? Gant rowing race. Tidigare har Gant sponsrat till exempel Gotland runt. Men det gör inte vi. Vi gör rowing. Vad är rowing? Det är kustnära, och Ivy League. Men inte nautiskt...

J – Det är en utveckling jag sett genom att bara har observera butikerna, för det säger mycket om varumärket det också. Om vi istället tittar på Gants amerikanska rötter, det som verkligen the heritage, vad är det för dig?

D – För mig är heritage att man startade i New haven, Connecticut, American east coast. I en stad som har producerat två berömda saker Yale och Gant. De första konsumenterna vi hade var Yale-studenter, det är heritage. Att man gjorde skjortorna på plats där, att det låg bredvid Yale. Fabriken ligger kvar än i dag. Den sista fabrik som Gant byggde, en jättestor fabrik, jättefin, ser ut som ett jättehus som något Jetsson skulle bygga, extremt modernt i början av 70-talet. Och där gjordes skjortorna. Det är vårt heritage... att vi var en shirt maker.

J – En kvalitetsskjorts...

D – En kvalitetsskjortmakare det var vad vi var! Det hör för mig till heritage, att Gant har varit den som tillfört gjorde skjortor så som vi känner dem idag, ett antal element som verkligen Gant har introducerat, tredje knappen, locker loop. Den här typen av saker. Det är heritage. Och om du pratar om plats... hela amerikanska östkusten, vem var det som gick på Yale och Harvard? Det var människor från den delen av världen, det är en viss typ av familjer. Hela Hamptons, hela Connecticut, Martha's Vineyard. Hela det där, det är vår värld. Det är där de kommer ifrån, eller i alla fall firade sina somrar. New York hör också till den världen och på samma sätt Ivy League-universitet hela vägen Boston enda till Chicago. Det är vår värld, det är vår heritage, därifrån kommer vi.

J – Hur definierar du i så fall European touch?

D – Det är en av de allra knepigaste sakerna som finns. Jag skulle nämligen säga att Gants European touch är ett erkännande av något som de facto finns, men jag skulle inte säga att det är något som alltid måste finnas.

J – Det kanske snarare är ett resultat än något som ni eftersträvar?

D – Ja, ja... När man 1979 började designa kläder här i Sverige för Gant, som till sist blev hela Gant, enda fram till förra året har man inte haft en utländsk designer, bara svenskar. Bara svenskar, uppe i Skandinavien. Jag tror det finns lite å säga om det, dels kan man fastslå att gör man en sak i trettio år, då påverkas det jättemycket. Någonstans kan du se att det är någonting skandinaviskt. Det är inte osynligt. Det är det ena, det andra är jag tror inte det är någon tillfällighet att Gant, med sin bakgrund från den amerikanska östkusten kom till Stockholm. Inte till Aten, inte till Paris, inte till Rom, nej nej, ... till Stockholm... För det här är inte så annorlunda, som miljö. Ett begrepp som är nära knutet till American sportswear är ju begreppet WASP, White Anglo-Saxon Protestant, och var bor Europas WASP:s? Var bor de?

J – Här...

D – De bor i Skandinavien. De är white, okey i det här fallet anglosaxian kan man ta med en nypa salt, protestants, men det är samma slags filosofiska och religiösa zon.

J – Det finns en tydlig förankring

D – Jaja, det är väldigt likt, det är inte ett gäng italienare som sprungit iväg med Gant.

J – Nej...(skrattar)

D – Jag tror man alltid varit väldigt trogen de djupa filosofiska grunderna. Hög kvalitet, jo varför det? För att protestant inte vill slösa med pengar. Det ska vara lågmält.

J – Rationellt...

D – Ja men rationellt... ja jo men en katolik tycker också han är rationell. Det handlar inte om rationellt, det här avslöjar om djupa, djupa värderingar. Som kvalitet, vad handlar kvalitet om? Gants mode är lågmäld, vad handlar det om? Man ska inte skryta, man ska inte synas så mycket. Inget titta här är jag i min Guccigrej! Samma sak, det är en protestantisk värdering.

Det är en distinkt skillnad mellan hur människor från norra Europa betar sig och södra Europa. Det ger också genklang i vårt varumärke. Så det här med European Touch? Jag tycker man kan konstatera att så här är det nu, ingen skada är skedd, för det är skandinavisk touch, det är ingen italian touch. Men när man som svensk skulle designa Gant, tog man ju hjälp av kläddutvecklare i Italien och Portugal...

J – Det blir inslag oavsett om man vill det inte...

D – Det finns det, och det har hjälpt Gant, för många av de här detaljerna som vi är berömda för, som insidan av byxan, insidan av kavajen, det kommer raka vägen från tailoring traditionen i södra Europa. Det vill vi inte förlora heller, vi gör det bättre än vad amerikanerna någonsin gjort det, men nu när vi ska ta Gant vidare, så pratar vi med Michael Bastian om t.ex. runda, icke-konstruerade axla. Det är American preppy men vi tillverkar dem i Portugal. Med alla fina detaljer. Så visst det är en European touch, MEN prioriteten de kommande åren kommer är lite mer American touch.

J – Den europeiska marknaden är den största marknaden, som jag förstått det.

D – 85%

J – 85%...Tror du det också har påverkat mycket, att franchisetagarna är européer, italienare och vill ha det på sitt sätt, för när det blir för amerikanskt kan de inte sälja på sin hemmamarknad?

D - Nej

J – Nej, utan det har blivit ett resultat av att många européer, skandinaver varit i kontakt med varumärket...

D – Precis, det hade varit alldeles för strategiskt... det var det inte.

J – Jag förstår

D – Det är något som långsamt vuxit fram.

J – Om vi istället pratar om historien om Gant, är det något ni jobbar aktivt med att få in i alla delar av företaget?

D – Nej... Nej, men det är något som ska ske framöver.

J – Bra, rakt svar

D – Det har hänt alldeles för lite...

J – Den känsla jag försöker ta fasta på, eller om vi säger såhär, det finns något unikt med historien som jag blivit väldigt engagerad i, men det är kanske inte något som projiceras alla gånger?

D – Alldeles korrekt. Man har smusslat med det till och med. Här i Sverige har man smusslat med det. Från början, för att ge dig några exempel om smusslandet, från början ville inte de här svenskarna att konsumenterna i Sverige skulle veta att designen var gjord i Sverige. Det var tvärtom. Så det överdrev det amerikanska, så istället för att kalla sig Gant, så kallade man sig Gant USA. Och inte minst i USA var detta (pekar på Gant-fonten) vår ikon, men Europa lade man till en liten amerikansk sköld. Det är ett svenskt påhitt det där, finns inget heritage där. Enda fram till börsnoteringen 2006 var det extremt oklart, vad är det här? Vad kommer det ifrån? Och därmed har man undanlåtitt att berätta historien tydligt. Man har inte varit ärlig. Det hade varit mycket bättre att säga nu är vi här, men vi kommer därifrån och vi kommer alltid vara trogna det där, vi kommer ha inflytande därifrån med jämna mellanrum. Men det har man aldrig gjort. När jag kom hit för två och ett halvt år sedan fanns inte ett enda akrylplagg från Gant här. Inte ett enda.

J – Jag känner att det är ganska starka värdeord man slänger sig med, men sen vet jag inte riktigt hur det syns i plaggen eller i butiksinredningen...

D – Nej precis, men det kommer att ändras.

J – Du skulle inte sträcka dig så långt att säga att man var ett europeiskt märke med amerikansk touch?

D – Nej, man har alltid sneglat väldigt tydligt på USA, men man kan säga att det är en europeisk tolkning av vad amerikanskt är. När vi nu tar in amerikanska designers, Michael Bastian, Bob Andrews, de tittar på Gant och säger att det är lite gulligt... för det här är européernas försök att återskapa någon slags Ivy League-grej från 60-talet. That is not what the American sportswear is. Jag tror vi kommer se framöver en uppgradering av American sportswear. Så som vi gör det. Vi kommer ha mer amerikanskt inflytande igen, men inte från 60-talet. Det är nu.

J – Är den amerikanska marknaden ert största mål att komma in på? Eller är det att stärka den europeiska?

D – Man kan inte sköta ett företag som har 10 miljarder i brand sales med en huvudmålsättning, så funkar det inte. Men man kan säga att vi har strategiska prioriteter. Vi har ungefär ett tiotal sådana strategiska prioriteter var av att verkligen komma in på den amerikanska marknaden är en av dessa. Jag skulle aldrig vilja göra det på en bekostnad av Europa.

J – Det var en hel del om Gant, men om du skulle beskriva livsstilsvarumärke, vad definierar det begreppet?

D – Den är svår... Jag tror... Jag betraktar... det här med livsstil lite grann uttjatat. Jag tror inte man ska uppsöka det för mycket. Till sist så... säljer alla varumärken, eller de flesta varumärken säljer en dröm. När du köper en skjorta som kostar 100 euro och du vet att den kostade 15 euro att tillverka har du precis betalat 85 euro mer än vad den kostade att göra den. Det skulle du aldrig göra för mjölk men för en skjorta gör du det. Framförallt när det står ett märke på skjortan. Varför gör du det? Du gör det för att du i den stund köper dig in i en viss dröm... det du skulle vilja vara... det blir du. I alla fall i en liten stund. Och drömmen som vi tillhandahåller är en viss livsstil. Och för oss är det, det jag tidigare nämnde... American east coast, coastal living, vitmålade grindar, Ivy League education... allt det där. Det är vår livsstil, men jag tror till exempel inte man ska underskatta att Gucci är också en lifestyle. Vilket de aldrig skulle kalla sig, men deras dröm är också en väldigt komplett dröm, det handlar om resor, arkitektur...

J – Jag kan känna att många som definierar sig själva som ett livsstilsmärke, gör det för att de har kläder till alla människor, barn, vuxna, män, kvinnor, lite sänggrejer och därför slänger sig de med ett ganska starkt begrepp.

D – Det är en väldigt trång definition, i den definition är ju Gant definitivt ett livsstilsvarumärke. Men Gucci är kanske inte det eftersom de bara gör kläder till vuxna och inte sängkläder. Men så enkelt är det inte...

J – Tycker du det är företaget eller kunden som skapar ett livsstilsvarumärke?

D – Företaget

J – Okey... Jag har skrivit en del om att det är vem kunden är och vem den inte är, och vilka andra märken denne kombinerar som utgör vad varumärket är för något, snarare än vad ni själva säger att ni är...

D – Det finns naturligtvis element av det. Utan oss hade vi inte funnits, och då hade han inte kunnat göra det heller. Någonstans börjar det med oss, och om vi inte hade gett kunden ett och annat så... han kombinerar oss ju inte med Gucci och Louis Vuitton, han kombinerar oss med andra saker och han gör det eftersom vi har gett honom fästen att hålla i detta manér. I hur vi ser ut, hur vi kommunicerar och hur våra kläder ser ut etcetera. Men såklart, om man gör brand association mapping till exempel, då är det rätt viktigt att man har klart för sig vad är vi, vad är vi inte. Och om man pratar kläder men man kan sträcka sig till andra produktkategorier, man kan måla ut, vad är det för slags bil en typisk Gant-kund kör runt i? Vad har de för slags sommarhus? Vad gör dem för slags sporter? Såklart att de använder Gant för att bekräfta någonting eller bygga sin egen livsstil. Men de måste först få det av oss. Jag anser att det är vi, till sist, som gör de riktigt viktiga valen. Om det du säger skulle vara sant,

skulle konsumenten kunna förvandla till exempel Zara till någonting helt annat än vad det var tänkt att vara. Visst det kan hända, men då har man inte tillräckligt ordentligt grepp om sitt varumärke, det hände med Tommy Hilfiger, som blev adopterat av amerikanska... känner du till den historien?

J – Nej inte helt...

D – I slutet av 90-talet kollapsade Tommy Hilfiger totalt i USA. För vad hade hänt? Det var coolt i slutet av 80-talet och väldigt mycket rapers började ha på sig Tommy Hilfiger, svarta människor började köpa på sig massa Tommy Hilfiger, vita människor slutade köpa Tommy Hilfiger. Plojnk! Borta! Där hände det du beskriver.

J – Exakt

D – Men då har man inte ordentlig kontroll över sitt varumärke. Så fort man ser rapers börja bära sånt, så borde man ingripa.

J – Hur jobbar ni aktivt med att stärka den livsstil ni projicerar?

D – På alla sätt som vi försöker göra det... genom katalog, vilka locations väljer man, genom vilken inspiration till kollektionen väljer man. Vilka events väljer man... rowing race, vilka slags butikslägen väljer man...

J – Känner du att det finns en problematik med att ganska mycket ansvar ligger hos franchisetagaren?

D – Svar ja.

J – Det är ett problem...

D – Nej!

J – Inte ett problem? Men det finns en problematik?

D – Du, du sa att det fanns...

J – En problematik, såhär, såsom jag förstått det, om det finns en rysk franchisetagare som vill öppna en butik så säger ni fine, så får denna hitta plats eftersom ni anser denne vet bäst...

D – Vi måste godkänna det först.

J – Ja okey

D – De måste hitta den, vi måste godkänna den, de måste investera och bygga den i enlighet våra riktlinjer.

J – Blir det påföljder om man bryter mot dessa?

D – Ja...

J – Okey (skrattar till)

D – Men det här är en mycket större fråga än då...

J – Det handlar om hela affärsmodellen...

D – Njaaa, det handlar om mer än så

J – Jag vet att Ralph Lauren köpte upp licenser då...

D – Ja, ja jag vet... visst... men det är mer än affärsmodellen, det handlar om grundläggande affärsfilosofi. Sådant som till och med stora företag som Unilever och Nestle konstant måste handskas med, jag ska ge dig ett exempel på Unilever och Ice Tea. En av deras största produktgrupper, ett super brand vilket betyder att det omsätter mer än en miljard i omsättning är Lipton Ice Tea. Och det företaget har redan gått igenom fyra kompletta vågor, för hur ska denna Ice tea smaka? Ska man anpassa smaken till lokal smak? Ska den vara lite sötare i södra Europa? Ska den vara lite fruktigare i Asien? Och så har de gjort den i fem år med lokalanpassad smak. Då kommer det nått ljushuvud på huvudkontoret och säger, nej, nej, nej. Oh nej! Vårt märke börja betyda olika saker på olika ställen. Det måste smaka likadant. Så ooh, byter man! Så smakar det likadant överallt. Sen vänta lite... ändrar man sig och byter tillbaka... Det har man redan gjort fyra gånger. Det är mer en anekdot, men det finns i hur man sköter ett land, hur man sköter ett företag. Det finns en spänning mellan det lokala och det centrala.

J – Det finns ett retailbegrepp som heter globalisering

D – Ja det är en sådan där... lös... dåligt försök till... jag tycker det är bullshit! För att vara ärlig. We think local but we act global... det är nonsens, du måste välja antingen är du local eller så är du global. Eller, antingen är du decentraliserad eller så är du centraliserad. De senaste 10 åren har världen sett en centraliseringstrend rent generellt. I alla företag, i alla branscher, i statliga byggen... vi har varit mot det centrala. Nu börjar det centrala lämnas igen, nu börjar det gå åt andra hållet, det ska fragmenteras igen, vara smått och dynamiskt. För det blir ju långsamt som in i bänken om man gör det så där. Ralph Lauren är ett varumärke som har byggt ett centralt bygge. Alla ska kontrollera allt, det sitter liksom 5000 pers på ett huvudkontor någonstans, Coca Cola likadant. Allting ska kontrolleras.

J – De är ju otroligt starka varumärken...

D – Ja, gigantiskt, men det är den ena modellen, Gant är på den andra modellen. Det är decentralt och man tillåter våra master franchise att ur kollektionen välja det som de tycker är bäst på deras marknad. Det är det viktigaste val man gör på Gant. Så går du från en butik i Italien, till en butik i Paris, till London, Stockholm på samma dag, det är olika kläder. Tittar du på enstaka plagg kan de skilja sig, men de är från samma säsong, samma färgkarta, samma story, samma inspiration så det känns likadant men plaggen är olika.

J – Det är ingen affärsmodell som du vill förändra på, för McDonalds till exempel kör med en extremt tight bok och om du inte följer den till punkt och pricka så ryker du, så äger de dessutom 10% av sin store också...

D – Nej vi ska inte dit. Vi ska inte till Ralph inte till Coke Cola, vi ska inte till det centrala. Vi ska behålla det decentrala. Vilket har nackdelar, vilket du kallar problemområden, varje modell har sina nackdelar. Den andra modellen är...

J – Byråkratisk

D – Extremt byråkratisk, extremt långsam. När du får problem så får du stora problem. Och det kommer ta en evighet att handskas med dem. Ofta går de under bara såhär (knäpper fingrarna). Vi är dynamiska men har mindre kontroll på varumärket, du har mycket mindre kontroll över hur det executes, allt har sina nackdelar. Men jag väljer den metoden

J – Jag förstår, men hur arbetar ni för att få högre kontroll...

D – Nej nej nej... (skrattar)

J – Vi säger såhär... hur utbildar ni alla inom Gant så de har exakt samma tänk om Gant?

D – Nej, nej, nej de ska inte ha exakt samma tänk om Gant.

J – Okey...

D – Det är det jag försöker säga... när man väljer den modellen... Du, du ställer nu ledande frågor.

J – Ja lite grann...

D - Du har redan dragit din slutsats om hur du tycker det ska vara...

J – Det är sant, där har du en poäng...

D – Så ska vi inte göra, utan vi ska dit. Vi jobbar inte med mer kontroll, och inte med att alla ska ha exakt samma tänk, det är nämligen olika sätt att ställa samma frågor.

J – Varför jag frågar är ju för att jag tittar bara på butikskonceptet, och försöker få klart för mig hur man ska kunna implementera det amerikanska arvet på alla olika Gant-butiker. Eller känner du att ni ska lokalanpassa, om vi säger att italienarna har en inredningsstil så ska de köra med den?

D – Nej, nej vi har ett antal saker... Jag tror vi kan säga som så, Gant är ett smörgåsbord. Och vi bestämmer, vi här bestämmer vad som ligger på smörgåsbordet. När vi en gång har lagt något på smörgåsbordet anser vi att det är Gant, och sen kan våra partners välja från smörgåsbordet vad de vill ha. Så gör vi med våra kollektioner. Puff! Här har ni, 8000 produkter, så köper de bara 2000, fine. Men det är vi som har lagt dem där! Marknadsföringen, samma sak. Vi gör mycket mer utförligt marknadsföringsmaterial än någon stans, men de väljer. Och genom att de väljer väldigt olika kan ju varumärkets uttryck

skilja sig lite grann och det tycker vi är okey. Samma gäller med store concept, jag tycker vi ska lägga det som ett smörgårdsbord. Ta du det som passar dig bäst, för det är fortfarande vi som har gjort det. That's the point.

J – That's the point... Känner du att det finns mycket olika uppfattningar inom Gant, det vill säga här på kontoret, som olika tolkningar vart ni är på väg?

D – Nae, men det fanns det för tre år sen, gigantiska. Viket var huvudanledningen till att vi gjorde vår brand book. Folk hade olika åsikter om vad brandet egentligen var för något .

J – Det är en viktig frågeställning

D – Den är viktig. Vad varumärket är, till sist, kärnan, det tycker jag ska bestämmas centralt.

J – Det var lite det jag försökte säga när jag kritiserade er, och er affärsmodell, det var inte riktigt meningen. Alla måste ju ha samma bild av vad ni är, oavsett om man utför det lite olika.

D – Mmm, ja, absolut.

J – Är det något ni jobbar med? Alltså inlärningsprocessen, det är ju ändå så att man indoktrineras i en viss företagskultur. Eller du sa något om att det är något ni kommer jobba mer med? Eller vill jobba mer med?

D – Nja... som du säkert har märkt under intervjuens gång är jag livrädd för allting som heter centralisering, som heter kontroll. Jag ogillar det väldigt starkt. Jag är väldigt återhållsam, jag tycker det är viktigt att vi har en brand book. Jag tycker det är viktigt, återigen med smörgårdsbordstänket, vi tillhanda håller en brand book, vi förklarar den. Håller ni med? Ja, vi håller med. När vi gjorde brand book var hela Gant-familjen representerad, master franchise var med i arbetsgruppen. Det var inte något vi satt och bestämde här, vi gjorde den tillsammans. Vi har en annan varumärkesmaterial men se, hur de använder den på sin personal... då är det återigen, deras grej. Jag tillhandahåller, varsågod, här har ni allting, vi tycker vi ska ni göra så och så, men om ni gör annorlunda är det okey. Så funkar Gant, och det har fungerat väldigt väl, så jag är just väldigt mån om att inte förstöra det där och börja bestämma för mycket för det har redan så många gjort. Det är ju det vanliga, människan är ju av naturen ett kontrollbehövande djur. Så det är det vanliga, att just inte göra det, det är utmaningen. Det försöker vi göra.

J – Krävs ganska stort tillit till era franchisetagare

D – Ja... ja. Men de flesta har vi gjort resan tillsammans med. För Ralph Lauren, eller Lacoste så är en master franchise en variabel. Passar det inte? Då byter de ut dig. Fyller du inte mina direktiv? You are out. Gant jobbar med långa kontrakt, vi kallar de inte master franchise, vi kallar dem partners. De flesta har vi gjort resan tillsammans med, så det är en annan slags organism det här.

J – Jag förstår, det är styrkan i er affärsmodell, att ni är dynamiska. Och från början handlade det väl en del om kostnadsreduktion, att någon annan skulle ta risken...

D – Inte kostnadsreduktion

J – Nej inte reduktion, fel ord!

D – Man hade kapitalbrist...

J – Kapitalbrist! Det var det jag försökte säga. Ni har ju verkligen byggt hela varumärket på... ni har ju gått från ett litet varumärke till ett ganska stort varumärke på affärsmodellen... så jag förstår. Ehm, om man ser på utvecklingen...

D – Jag ska ge dig ett annat, vi sparar din fråga en sekund, vi har ju också licenstagare. Home, shoes, eyewear... där tycker jag...

J – ... att det finns ett problem

D – Där kan jag uttrycka ordet problem, på vissa av dem har man låtit det gå alldeles för långt. Där har licenstagare inte respekterat varumärket i den grad man ville. Där har jag tagit tillbaka, fragrance har jag tagit tillbaka licensen för ett halvt år sen, jag kommer ta tillbaka fler. Inte för att göra det själv, utan kommer ge det till andra människor som jag tror kan göra

det bättre. Ralph gör det själv. Jag vill inte göra det själv. Men det har gått för långt och då är det dags att ingripa. Vi har precis sagt till en sub franchise i Ukraina att vi tänker sluta jobba med dem. De gjorde egna reklamfilmer för Gant som såg för jävliga ut. Då har de inte respekterat mitt smörgårdsbord. Titta här är smörgårdsbordet, varför gör du det själv? Jag har ju sagt att du måste välja bland dem, kan du inte respektera den friheten, then you are out. Så han är ut.

J - Det är så det fungerar.

D – Använd det här smörgårdsbordet, passar inte det? Okey, då får vi ha ett annat samtal. Så ja...

J – Då förstår jag mer hur affärsmodellen fungerar, för det tar ju ett tag innan man sätter sig in i hur ett företag fungerar. Ehm, vi har pratat lite om er målsättning och så men om man drar en 5-10 års linje framåt, har ni någon tydlig bild av vilka ni är?

D – Ja...?

J – Och vilka är det?

D – Idag... man kan ju definiera sig själv på många olika sätt. Gentemot många i företaget., produktutveckling, design, marknadsföring. Det ord som börjar, det ord som Gant aldrig har använt, men det ord som börjar flyta mer och mer till ytan, är ett ord som vi kommer att arbeta mycket med de kommande åren är begreppet desirability. Begärlighet, och om man tittar på, om man utifrån känslan skulle säga hur begärligt är Gant idag? Inte speciellt, inte ens speciellt begärligt i sin egen produktkategori. Inte generellt i mode, och inte i sin egen lilla definition av mode, American sportswear, det finns andra... är J-crew mer begärlig? Ja förmodligen, är Ralph mer begärlig? Ja... är Tommy Hilfiger mer begärlig? För de flesta konsumenter ja. Så begärlighet. Begärlighet kan uttrycka sig på många olika sätt. Begärlighet är egentligen zonen som ligger mitt emellan, eh... vår egen förmåga att förmedla vår dröm, och kundens förmåga att göra den drömmen till sitt livsstilsbygge. Det som du var inne på. Där emellan finns det begärlighet. Och det finns vissa varumärken som lyckats bygga sin begärlighet till en religion. Folk står i kö, två veckor i förväg... Vansinne! Om vi pratar begärlighet, det finns knappt något mer begärligt än den här (håller en iPhone 4). Helt otroligt. Vissa modeföretag har lyckats med det, men Gant måste tänka lite mer... begärlighet.

J – Hur tänker ni göra det?

D – Du frågade vilka vi skulle vara om 10 år... Jag vill vara ett mycket mer begärligt varumärke om 10 år, jag tycker att någon om 10 år vill köpa ett plagg i American sportswear var som helst i världen, ska de helst ha Gant som nummer ett mest begärligt. Nu vet jag inte om vi kommer att nå det, men det är min strävan. Jag vill vara det mest begärliga American sportswear varumärket. Betyder det att vi automatiskt blir störst? Nej. Det har ju också att göra med distribution, affärsmodell och många saker. Men det begärligaste varumärket vill jag vara. Om du ger någon en marknadsundersökning om 10 år där du frågar en konsument, här har du J-crew, Tommy Hilfiger, Ralph Lauren, Nautica bla bla bla... Gant... alla de har nu tio pikétröjor på rad, du får välja den du främst vill ha, vilken väljer du?

J – Jag förstår

D – For free, which one?

J – Det ska det vara Gant...

D – Då är man begärlig!

J – Kanske svår fråga men hur tänker ni nå dit? Det handlar ju om att...

D – Vi är ju mitt i det. Jag säger ju att det hänt ett och annat...

J – Ja verkligen, vi får mycket kommentarer på jobbet, i butik där folk säger jag som tyckte Gant var si och så, och nu tycker jag det är så här...

D – Du som ser, du som kan Gant ser att det har hänt något

J – Det är lite svårt att sätta fingret...

D – Någonting!

J – Och attityden till Gant tycker jag...

D – Den håller redan på att ändras. Läs på bloggarna, jag trodde aldrig jag skulle skriva det här men Gant gör faktiskt fina saker.

J – Rugger?

D – Njaa, Michael Bastian

J – I Sverige...

D - I Sverige, jag skulle ge båda lika mycket credit

J – Säkert

D – Det har hänt lite annat runt om, vi hade ett stort event här i Stockholm för 60 årsfirandet. Där vi började prata om vad är Gant, vad är heritage? Och det gjorde vi på ett elegant och snyggt sätt... Roddracet, även om inte alla var överens om vad det var, men vi visade lite tänder där. Det var vad det hela gick ut på. Det var vad det hela gick ut på... man kan inte vara begärlig om man inte visar tänder. Man ska vara lite, okey, nobody fucks with the Jesus, från The Big Lebowski. Så det ska vara lite... Ja...

J – Jag förstår, känner du att du vill separera undermärken?

D – Det här är inget undermärke.

J – Nej det är inte det men...

D – Nej, nej, nej (pekar på RRL) det där är ett undermärke, (pekar på Gant Rugger) det där är en kollektion. Det är därför Gant står så stort, och Rugger knappt läsbart. Så ska det förbli.

J – Så ska det förbli... Ska alla kunna köpa in Rugger i butiken?

D- Nej!

J – Nej, utan?

D – Restriktiv distribution, det är det redan idag. Annars kommer du aldrig få åtråvärdhet.

J – Det är lite såhär om jag ska hårdra det, Birger Jarlsgatan har en stor butik där man kan få in Rugger och Collection, jag jobbar i Helsingborg som är mycket mindre då är det svårt att få till koncepten...

D – Jag tycker man ska diskutera om det överhuvudtaget ska vara där.

J – Det är det jag är inne på (båda skrattar)

D – (visar hur kollektionerna är uppbyggda i datorn, förklarar hur vissa kollektioner, Rugger, Collection, Michael Bastian ska lyfta hela varumärket) Dessa kollektioner är vad vi kallar editorial kollektioner. Något som Gant aldrig har haft och som skapar massa buzz och man skapar massa blogg, skriverier i tidningarna. Hur mycket man säljer av det till sist är inte så viktigt. Så fungerar hela modeindustrin. (visar hur Ralph och Gucci ser ut med sina pyramider på datorskärmen) Det kommer skapas mycket mer buzz på damsidan framöver. Förut skrev folk aldrig om Gant. De skrev om hur vi stödde delfiner i Medelhavet eller vad fan vi gjorde. (båda börjar skratta) Men inte våra kläder! Vi är ju fan ett modedeföretag! Jag vill att vårt mode hittar uttryck så folk tycker, ooh! Spännande! Och det har vi ju. Vi kan göra Rugger på akniv, ooh fräckt! Vi kan göra samarbeten med en av de absoluta ikonerna för nya American sportswear för han tycker också Gant är spännande, för det var hans farfars grejer, KUL! Och då skapar man någonting kul. Det här kan vi ju göra... det är väldigt viktigt i begärlighetsbyggandet, desirability. Det är en viktig ingrediens. Nästa butikskoncept...? Viktig ingrediens! Rodden... vi ska ju sponsra Yale och Harvard roddracet nästa år, viktig ingrediens. Vi ska återknyta American east coast, Ivy League, allt det där...

J – Vad tycker du om store concept idag?

D – Jag tycker det är tamt. Man kan se att det är en kvinna som har gjort det som har kommit från Boss. Man kan se att man på det sättet se att de gjorde det att de sa American heritage with a European touch med stor stolthet. Det är mer European touch.

J – Det är lite minimalistiskt.

D – Och väldigt stramt. Lite Hugo Boss-känsla över det hela. Själva store concept, alltså hur man bygger butiker det är en sak, men hur man gör propping i butiker, är en väldigt viktig

ingrediens i the store concept. Idag så finns det knappt, jag skulle kunna ta butikerna redan som de är idag och göra dem betydligt bättre, bara genom att jobba med propping. Vi har lousy props. Man har tänkt göra lite abstrakta europeiska props, små konstverk och lite det här... Why?

J – Jag skrev det i min observation att det känns lite som ett lyxigt europeiskt vardagsrum på Birger Jarlsgatan...

D – Ja (nickar med)

J – Det är därför mitt arbete kändes relevant...

D – Så när jag tillsätter en amerikansk designchef efter 18 år från Ralph. När jag säger, nu får du designa för den amerikanska marknaden och det enda collaboration vi gjort är nu med en amerikan, det är ingen tillfällighet.

J – Nej verkligen inte, jag känner ju att det är dit ni vill och det är därför det är så roligt att skriva om det också.

D – Det är det vi håller på med...

Slut på intervju

7.1.3 Bilaga, Intervju med Laurens van de Vijver, Marknadschef, GANT

Datum: 04-10-2010

J - Jonas Sundholm

L - Laurens van de Vijver

J – If you are trying to explain what American sportswear is to you, what is typical for the style?

L – American sportswear for me, is a particular style that has its origin very clearly from the American east coast. Where you have, let's say, a way of dressing that always... you could always appropriately show up at many... broad spectra of different occasions. So you are not completely over-dressed when you join the tennis club, while there is a tournament play, where your little son is playing. You can get through the day with totally appropriate clothes and very comfortable clothes at any given occasion... even up to a formal event later in the evening, for example. So, it's for me very much easy-going, relaxed way of clothes, and it has always been a sporty touch to it, very often. And it's off course also, let's say; it has this width of preppyness. Which of course comes along with the heritage. I think it always has to be relaxed casual wear, with a sporty touch as well to it. And with a particular style that is very important as well. Which again is bringing the preppyness. And along with that there are some certain... I call it keys that are so closely related to American sportswear, khaki chinos, specific shirts and some certain shoes come along with it.

J – Can you see a development where informal clothes have become formal clothes as well?

L – It think there indeed, has been a weakened lifestyle from the east coast, where people actually went for their summer homes and for their holidays, with particular clothes they were wearing. I think like JFK was not wearing the clothes in the office, but really when he was on the east coast relaxing for... very relieved from the Washington. I think now, it really comes along with a particular style and actually much more worn in formal situations. Like, on the work floor or at some specific cocktail parties. That is definitely possible. Also in that sense, it has been widening a little bit, you also have American sportswear where you have like nice bowties, or you could actually much more play it out, and adopt it to a larger extent.

J –Who is the typical consumer of American sportswear?

L – The typical consumer of American sportswear is really broad, I would say. It is really, I think, it starts basically with sixteen, that is not what Gant is aiming for, but I think that American sportswear can be, it is let's say... sixteen, eighteen up to sixty-five. It is no age. More or less, but there is no age group connected to it. Although I have to say that, real American sportswear brings also this particular value of let's say, durable clothes. And high quality with certain specific details, that most of the times comes with a specific price. With that said, a specific target group will not be possible, be able to pay for it. Of course there are some kind of brands trying to offer American sportswear to a cheaper price level. If you really dig in to, what American sportswear is all about, I think quality is a very important aspect of that.

J – Is there a gender perspective? Is there more man then women wearing American sportswear?

L - I would say more male, definitely, let's just face it when you look at Gant, when you look at Ralph Lauren, Tommy Hilfiger, those are the most iconic brands of American sportswear, the biggest brands in American sportswear... We all are kind of struggling to attract the women. We have a women share, but definitely less than the male.

J – Is the American sportswear Ivy league-inspired or nautical-inspired way of wearing clothes?

L – Good question, I would think we are going more and more into Ivy League way of wearing clothes. You see the collaboration with Michael Bastian, so I think we want to bring in a little more sophistication. Obviously Bob Andrews will have a big say on that as well, what direction we are taking there. Along with the New England values and lifestyle that is very nautical, very coastal, but I don't see us as a...

J – Sailing brand?

L – No, no... Henri Lloyd or Nautica, we probably go a little bit away from that. And go for a higher level of sophistication, really, yeah... positioned as American sportswear.

J – In my observations I have seen that you, in the previous concept, were more boat-looking, more nautical than today...

L – But you know this is my opinion, and that is why I think that it's so good that you make these interviews because, one of the things I discussed with Americo and Philippa was... we have to sit down shortly and discuss, what should our store look like? I think it's, you would probably learn this from the interviews, and most likely you would get different perspectives. I think we all have a different opinion. Brought from the past, or brought from the vision of the future, or just a miscommunication and interpretation, this needs to be more specific. So I have my own personal opinion, but I think for sure, my observations as well, that we are kind of confused, what it should be.

J – You can actually see, just observing the stores, that different executives have interpreted the brand differently...

L – I think today, did not just receive the proper attention for the last two years. We need to address that. Because today I think we are having a kind of risk it's... it is not clearly defined what it should be in our stores.

J – If you try to describe Gant, in a more specific way than American sportswear, what words or definitions would you have on the brand?

L – Gant is, or obviously has its roots in let's say three pillars. American sportswear obviously the garments, with come along with the European touch, which goes back to our roots in the US combined with that where we have been the last 30 years in design. There is clearly an influence, and that makes it very attractive, because if you really go down to the history of American sportswear it also has its origin in Europe. It is very natural, also when considering the second pillar, New England lifestyle that comes along with the American sportswear it feels very similar to the lifestyle we have here in the Stockholm area. I actually had some friends over to Stockholm, Sweden, and they said, wow this could really have been the Hamptons. The archipelago, the whole lifestyle, it is very similar. So, American sportswear, with the European touch, the New England lifestyle and then the third pillar, I would say, is Ivy League. And if I just go one by one, American lifestyle... what should Gant? How should Gant distinct itself from other American sportswear brands? It is the European touch... The eye for detail, in more specific, fitting... silhouettes, specific fabrics so a little bit European and sophisticated. The word sophisticated is very important in that sense. When it comes to lifestyle, it is more the lifestyle that those families have. That are living there for generations, it is about, it is very much about relax, a relaxed living, enjoying good things in life. It is also about enjoying the surroundings of others... with family, with friends. It is also a lifestyle where you don't like to show off, you don't like to brag how good one is.

J – Subtle...

L – It is much more subtle... it is understated, and again it is very durable. These people don't like to throw things away. If you buy something, you should rather buy something expensive but it will last for one generation more than it is possible to actually wear it. Then, the Ivy League bring along the intellectual element. Everything I described is reflected in the brand.

Ivy League is intellectual, also a contradiction with the New England lifestyle which is very open and approachable. The Ivy League has been also in a way, unattainable. It is only very few that could actually make it to Yale and to Harvard. We represent that whole field, that whole dream. It also has a mystical element to it... Traditions, very important and traditions relates to for example in many different themes in cultural aspects, in intellectual aspect but also in sports... rowing and all the other sports... If you can capture all that you could basically, take the key elements from what I just said, that is the brand values for Gant.

J – Do you think that it might have been a little too much of the European touch the previous years?

L – I would not say too much, it is not clear... what one could say it has not been very clear how to dose the European touch in particular touch points with the consumer. Of course we have the clothing in our stores, but it's the branding... there are tradeshows, I mean there are other elements that are also connected with the consumer. In some touch points it was very clear distinct European touch in others, not at all... Again in some there were way too much, so I think it is more a matter of having consistency in different touch point and dosing it.

J – I know that you have hired Bob Andrews, an American former Ralph Lauren designer. The previous designer was Brian, with much more European influence... is this something you are aiming for? Like showing a true American brand?

L – First of all... it might look like that, maybe in some certain ways there has been like that. But there should not be by, whoever is the creative director or whoever is the CEO... should not really affect how the brand is perceived. We should really find consistent positioning. Again, you might be very well, you know, with your observation... this has not been nailed down and there might be some fluctuation. In general we are aiming to have a consistent positioning, regardless whether Michael Bastian or Bob Andrews... or Christoffer is in charge of creative design. What you see though is that, the purpose of the collaboration with Michael Bastian, as well, is most likely one of the reasons to hire Bob Andrews, we have to... we lost a little bit of the American heritage... and if you just speak for example Oscar he is still struggling from customers in Sweden that consider Gant has established in the 1980's... Basically being established then as a cheap rip-off of Ralph Lauren, not knowing the true history, the true roots of Gant... That is something we need to...

J – That is actually the next question, how can you see the American heritage in your work today?

L – I mean, what you can see in most of our shots, we go to the US. The world we create there is clearly a US-based world. I think now also, especially in Europe, the world... it is just not such negativity around the US, I mean George Bush, unfortunately, was very bad for the perception of US outside of the US. That has changed, so what you would see now is more and more stars and stripes coming back in patched, or in other ways. You will see those subtle little changes. Which is more about, I feel, changing on the macro level.

J – Yeah but that's also America, and Gant today... but the real heritage, like quality shirt maker... how is that shown in the brand?

L – We are starting to do that... more and more. It started for about two years ago, or I mean the last year, with our 60th anniversary, where we really told the rich history, the shirt maker... making special shirts... all about the storytelling. Gant Rugger in a way, as a label itself is a way of storytelling. If you go to Bleekerstreet in New York it is all about telling the story about what this fantastic brand is all about and where it came from. We will put more emphasize on that. We will open a Yale campus store. It is not about expecting the biggest sales; I think we will drive some sales there, quite scientifically, but most important it's about spreading the word. That Gant and Yale are reconnected again because we go along such a long time.

J – Some people close to me, like friends and family, did not even know the story of Gant... they thought it was bunch of Swedes that just made it up...

L – There is... there is so much depth in the brand that is lacking know... People see it more as, it is nice, and it got quality it wears nicely, which you could expect. Sometimes a little unexpected twist to it, but you know it is very safe. It can be much deeper. This can be so much more representing than just the logo as it is today. We will start doing that in many different ways but definitely the stores, it is a good point, needs to convey that as well.

J – If talking about lifestyle, can you try to define a lifestyle brand?

L – Well, this is a good question. There are companies, you know, on an lower end products like H&M and high-end brand like Gucci... these brands are fashion brands, fashion is what you get. Lifestyle is, those brands... that is really, those brands offer a broader variety of products, most of the times. And those all has the common, a common theme that attracts the consumer, there is a certain feel... you want to be part of a world. It is not just the nice bag or the nice... this one you could buy anywhere and probably much cheaper... it has to be more attached to it. Then there are some brands only focusing on quality, Loro Piana for exemple. It is not a lifestyle they convey it is just quality, the highest, highest quality...

J – There is...

L – There is. That is what they are and that's making them a certain room in the market place. Gant... or Ralph Lauren, it more than just a product, you want to be part of a world. You want to step into the New England dream... when you wear a Gant sweater you actually become more relaxed. You get more feel of confident without being arrogant... it is much more to it than just...

J – Is it the company or the customer that creates a lifestyle brand?

L – No it is the company, maybe the customers tend to think that they are creating it, but really no, in the end, it is your decision. But, it is a really relevant question, it is a really interesting question, I have thought about it myself... I think for fashion brands product is really key. Product and design. For a lifestyle brand, design is very important as well, but then along with that there is the idea. And those products that are captured in a lifestyle are, to just be completely frank, are quite easy to exchange with other brands because they have about the same quality, similar style, similar design, so there is no different shades than the lifestyle, right? The richness that you create around it, that is the difference.

J – So you are trying to achieve desirability?

L – Desirability in a really broad way, desirability in every... the product is key. It is the core. So whatever you design it needs to be desirable, it needs also to represent what you want to reflect in your advertisements. We now redesigning our web site, the brief there as well, it has to be so desirable. When you enter our web site it must be extremely desirable, if you go to a store and see the windows, it needs to be really desirable. And there are certain brands we can learn from, very well...

J – Do you have a few examples of how Gant tries to implement their lifestyle to the customer?

L – Let's just put it up-front, there is plenty of room to improve. What the lifestyle, how we convey it today, is for example in our offices, we are near the water, one example. There are many examples. Let's say the magazine, the master franchisers want to have product pictures in it; because they want to sell the product, we made a conscious decision for the spring/summer 11 campaign, no! Bring in nice beautiful picture, just the lifestyle, just two beautiful people on a boat, nothing else. Just nice horizons at Martha's Vineyard, you know, just bring in the life of relaxation. And if you go there, there are many different elements, it comes to packaging, it comes to what music we have in the stores. Small little touch points, I mean, there is for us still a long road to go. We try to incorporate more and more in all those different touch points.

J – You could say that you work more active today, on the lifestyle approach?

L – I think we have always worked on that, it is just that we have become more aware, more conscious. And competition has forces as well, that forms a more distinct... there is so many competitors that does a really good job of being a lifestyle. I saw a Barbour store in Madrid... wow! Amazing! There are many other examples as well...

J – Do you think there are many different interpretations of Gant within the office today?

L – If you would have asked me two years ago, yeah... probably. Then we did a really good exercise creating the brand book. I think for example establishing the Gant Rugger as a heritage brand also helps to understand our background and what we actually are. We have funneled it, but we can further funnel it. Because I think ever here in the building, we spoke about store concept as an example of that, but also with out master franchisers... there is still some room for improvement, we are not all on the same page.

J – Do you work actively on the education part of this?

L – That will be coming now, it is high, high, on the agenda. Internal communication is high on the agenda. This is also a personal belief of myself, really strong brands are foremost established from within. Very often brands try to make something from the outside, put on the inside they are not living the brand... that is hard to let fly.

J – Can you describe your target, your goal for 5-10 year from now?

L – The aim for Gant is foremost, it is a vision we have, we really want to become the leading global American sportswear brand. Leading means, market share, brand awareness, brand desirability... in sales, in profits and all of them are laid down in our business plan for 2015. If you ask me, how does it look like? More flagships stores that represent in a fantastic way, the rich Gant world... a phenomenal web site and e-store. Distinct elements of advertisement, and spot-on sponsoring events or other elements that really will add to the specific right lifestyle we want to convey, we are now way too blurred. Sponsoring is an example of that; if you look at the different countries it is all-different. Much more focus, much more narrowed. We need to for example, also aligning our visual identity; I think there is no clear vision of how that should look like. Different logo, different... much more, if you ask me, where are we? Much more focused.

J – Do you have some clear ideas of how to improve the brand in, let's say, five years?

L – (writing down different marketing elements on a paper) The heritage is the foundation for our brand, it is always what we do, whatever we do it should be somehow... a little European touch with the New England lifestyle that is Gant. What we are, how we speak, what kind of interest, how we approach... everything goes back to this. That should lead to building, the Gant... the brand desirability. This is basically; this is the world we want to crate, that makes the Gant brand, the logo, attractive. We have to be more consistent in funneling these particular values into the brand, now we are kind of scattered all over the place. What are the particular touch points? How can you make that more, richer? Consistent richer. You can look into how are people in the streets exposed to the brand; it is through the stores... that is one. It is trough PR... It is trough marketing... It is trough the website... It is trough products... It is trough employees, of course in the stores but also other employees. Those are the key elements have to be narrowed down... and for all those we do three things where we focus on... stores, we will focus on top 50 locations, around the world. Windows, focus on making beautiful windows... we can do a much better job, if I look at the flagship store here in Stockholm... I have tears in my eyes; it is a long way to go for us.

J – Do you have some specific words that you should use?

L – Desirable... indeed focusing more, everything we do needs to be focused on the brand... Always ask yourself, is this Gant? And ask yourself, is this desirable?

Slut på intervju.

7.1.4 Bilaga, Intervju med Americo Goncalves, Store Concept Manager, GANT AB

Datum: 06-10-2010

(Text nedan är sammanställd utifrån intervju med nämnd person ovan, fullständig transkribering finns ej tillgänglig då datorn med filen kraschat).

Americo is referring to the American sportswear style as a relaxed, quite sporty, Ivy League style worn by a collage student who does not like suits, but still wants to stay proper in a laidback, yet sophisticated way. The style is easy-worn, a pair of jeans, a v-neck, an oxford-shirt combined with a tie, preppy and self-secure without being too formal or eccentric about it. The typical wearer of the style today is a man, well educated, close to his family and wearing the clothes both in work, and on his vacations. Especially in Sweden the way of informal dressing has led to American sportswear showing up at different occasions. "The style has its roots in the Ivy League but have become a more nautical and a coastal way of dressing", Americo says.

The store concept manager is considering Gant being a true American sportswear heritage brand misinterpreted and not carefully regarded by the precious owners, at least not for the last several years. "When looking at catalogues from the 80's, no even in the 90's you could see a slightly older man, not a model, doing sporty things at the coast in a really American way, today... they models are in the 20-something-years playing around" he says. It all has become very European and young, without even reflecting about the core, the heritage, of the brand. When asking him about how the American sportswear heritage is shown today, he says "I honestly cannot see it... of course there are some obvious things like Gant new haven-prints, but really, the fabrics and design is just so European", when more specific asking him about the store concept he says "The only thing... the one thing, that I would take with us to the next concept is the bulb-shaped lamp hanging in the front of the store in Gothenburg, that is American, actually very New York, but at least American...".

The latest store concept is inspired and developed from the modern Hamptons. There are elements of US design in it, but it is very subtle for the consumer, without having the background information or design brief there is no way the consumer will find it American, he says. "The modern Hamptons is on the American east coast, yes, but it is the executive corporate people living there, is that really Gant?" When going forward asking about how the concept is influenced by Europe, Americo conclude, the European touch, is nothing that need to be improved or considered, if we create a true American east coastal style, the European touch automatically will be included, in a symbiosis. The two different areas have so much in common and there is absolutely no need to add more of Europe into something that has already been inspired by it in the first place.

It is not all about the interior and store design, propping and styling is crucial but yet confusing. "There are simply too much different props, some baskets, vases, different frames... all just telling you... nothing," this might also be considered when it comes to styling "Everything is overdone, all shirt is rolled up, just too much... the mainline could be plain and nicely folded and letting the Michael Bastian collection be more playful" he says. When adding all different styling and details together they simple knock each other out. More simple, well folded and clear with powerful, but few, props that really adds something to the atmosphere is the ideas Americo talks about.

The internal communication and education of the personnel is key. Americo explains that there were none of this in previous years, and the different interpretations were many. Today, he says, there has been some improvements, giving me an example of how recruits designers, but there is more to be done. “If it is not absolutely clear of what we are, and this is still confusing, how could the franchisers interpret the brand in the right way?” He explains that key is not control, but a very narrowed and crystal clear idea of what the brand should look like and whom the target groups should consist of.

The lifestyle of Gant is a relaxed couple, living by the ocean, liking sport activities such as sailing or rowing, it doesn't really matter, reading good books and just being sophisticated in a non-bragging way. This is the lifestyle summarized by Americo, but this is not the customer he says. It might be the idea, or the consumers dream, rather than reality and if we could reinforce this dream, we would become more of a lifestyle brand he explains. It is not about how many different product categories you have, but what values or lifestyle you connect to them that matters and Americo says that more focus and active implementation of the brand book would be an important step in achieving a stronger brand.

When discussion the new store concept, Americo is quite concerned. He says that the biggest mistakes made by the Gant Company is that they so easily, without thoroughly examine the consequences, have changed concepts and paths of the brand. “We all need to sit down, the whole management team, and really pen down what we want to be in 10 years” Gant then slowly and carefully have to change and align the products, stores, campaigns etc. to the true idea of the company. He tells me about creating a consisting store concept that will last for several years that would represent the true Gant values and heritage without too much modification and young, out-side-the-box thinking interpretations.

7.2 Butikschefsintervjuer

7.2.1 Bilaga, Intervjuguide butikschef

Inledande/personliga frågor

- Ålder?
- Utbildning?
- Hur länge har du arbetat inom GANT? Vad har du gjort?
- Hur länge har du varit butikschef?

Core-brand

- Om du försöker beskriva American Sportswear, vad är typiskt för stilen? Vad signalerar stilen för dig?
- Om du försöker beskriva vad GANT står för, vilka ord skulle du använda då? Vi kan säga 4-5 centrala ord som beskriver vad GANT står för.
- Om vi istället tittar på GANTs amerikanska rötter, eller arv, kan du beskriva vad detta är?
- Hur märker man den europeiska touchen? Är det viktigt tror du att bibehålla?

Varumärkesarbetet

- Jobbar ni aktivt med varumärkets kärnvärden? Får ny personal lära sig om dessa?
- Hur syns det amerikanska arvet i det ni gör? Hur märker man av historien i företaget? Eller i ert arbete...
- Tror du det finns många olika uppfattningar om GANT som varumärke? Främst bland er som arbetar med varumärket.
- Tycker du det finns en tydlig målsättning och bild av vad ni vill uppnå?
- Hur ser du på utvecklingen, vilka är GANT om 5-10 år?

Intern kommunikation

- Det finns ju en tryckt Brandbook. Har ni tillgång till den och använder ni er av den? I så fall, Vad tycker du den representerar och ger den en tydlig bild av vad GANT är?
- Får ni tillgång till annat material än brandboken där ledningen delger information angående GANT och dess varumärke?
- Hur ofta är ni i kontakt med ledningen angående varumärkesfrågor?

Butikskoncept

- Vad tycker du nuvarande butikskoncept förmedlar?
- Vilka värden anser du att butikskonceptet bör förmedla
- Hur mycket inflytande har du på butiksutformningen?

7.2.2 Bilaga, Intervju med Torbjörn Arvidsson, Butikschef, GANT Store Väla

Datum: 03-05-2011

T - Torbjörn Arvidsson

N - Noa Hebel

V - Victor Olsson

N- Ok bra, vi kan börja med att fråga hur gammal du är?

T- Eh...jag fyller 25.

N- 25, har du någon utbildning eller har du jobbat här..?

T- Sen egentligen gymnasiet.

V- Yes..ok och hur länge har du jobbat inom GANT?

T- Det blir väll ungefär fyra, fyra och ett halvt år.

N- Ok, vad har du gjort då, är det butiksjobb eller..?

T- Som vanligt butiksbitråde och sen så blev jag butikschef.

V- Ok, har du varit här på Väla hela tiden eller har du varit i Helsingborg också eller?

T- Jag har varit i Lund, Helsingborg och Väla men framförallt har det varit här på Väla.

N- Hur länge har du varit butikschef?

T- Sen September 2010.

N- Yes, nu kommer jag ställa lite frågor om varumärket GANT, om du skulle börja med att försöka beskriva American Sportswear, vad är då typiskt för stilen? Vad signalerar American Sportswear för dig?

T- Eh... jag skulle säga tidlöst, preppy...klassiska plagg..ehm...ja, så enkelt som möjligt.

V- Om du då ska beskriva vad GANT står för, vilka ord skulle du kunna använda dig av då? Alltså bara några korta ord vad du tycker att GANT representerar.

T- Åh det är väl liknande, det är ju egentligen det jag sa men det är ju alltså tidlöst plagg... ja vad ska jag säga vad ska jag säga, det kommer från college eran så det blir ju lite så här preppy. Egentligen det jag sa.

N- Ok, och det är samma sak när man pratar om de amerikanska rötterna i GANT alltså arvet, är det ungefär samma eller hur skulle du beskriva det?

T- Ja det är ju där allt började så...jag tycker det fortfarande håller i sig och det är ju liknande plagg så... när de skapar en ny kollektion så går de dessutom tillbaka till gamla kollektioner för några år sen och tar upp det igen så mycket är sig likt tror jag.

N- Ja. Och hur märker man av, för ni pratar ju mycket om den amerikanska stilen och som du säger preppy och den här ivy league grejen, men så är det ju också den här europeiska touchen som det talas mycket om inom företaget.

T- Ja

V- Tycker du att den märks och tycker du att den är viktig att bibehålla?

T- Ja absolut det behövs ju eftersom det är större här nu är det var i USA. Det är ju inte så som det har varit där ju.

V- Nej

T- Sen när det blev svensk då och så vidare så har det ju förändrats mycket så visst är det absolut viktigt att behålla det också.

V- Ok, ehh. När man pratar lite om varumärkesarbetet. Jobbar ni aktivt med varumärkets kärnvärden och får personalen lära sig om dessa, alltså kärnvärden för GANT?

T- Asså det vi har är egentligen en pärm men information och sen så har GANT utbildning men detta kostar pengar för oss som är franchiseägda men det är med själva säljet så det är egentligen det vi själva pratar om här i butiken. Om vi får in någon ny så visar vi och pratar om det och så vidare... så det är egentligen på det viset.

N- Och det är alla som börjar får någon typ av grundkurs?...

T- JA det blir ju det per automatik. Folk pratar om det och visar sig intresserade av det och sen så har vi en pärm där allt står liksom då om GANT, historien och så vidare... ja... så sånt går man igenom ju...

N- Tror du att det finns många olika uppfattningar om GANT som varumärke bland ni som arbetar med det eller tycker du att det känns som om det är viktigt?

T- Asså dom som arbetar med GANT tror jag har en snarlik uppfattning... det skulle jag tro.

N- Ok, tycker du att det finns en tydlig målsättning eller bild av vad ni vill uppnå? Alltså med GANT som varumärke även så här på lokal nivå?

T- Nja eller... ja

N- Alltså lite mer om ni tycker att ni har fått instruktioner från ledningsnivå lite var GANT som varumärke vill tas, hur det vill förändras och, eller alltså om ni får några tydliga instruktioner om det kanske snarare är frågan?

T- Nej egentligen inte utan det som sker är att vi... just det hur man frontar i butiken och så vidare så det får ett visst intryck helt enkelt för kunder som kommer in... det har dom ju för det kommer dom ju ner och hjälper oss och ändrar om i butiken och så vidare, på det viset.

N- Ja just det. Är det mötet där de kommer ner i så fall, kan det vara en del av något vidare att dom kanske pratar om andra värden förutom då hur butiken ska se ut? Kan det vara någonting annat där som...

T- Nej egentligen inte, det handlar om den kollektionen vi har i butiken nu och det handlar om hur den kollektionen ska kunna visas upp på bästa möjliga sätt och det intrycket de vill ha.

V- Ok, hur ser du personligen på GANTs utveckling, alltså om man ser på en fem till tio års period? Hur tror du att det kommer att förändras?... det händer ju ganska mycket i företaget just nu?

T- Ja det skulle man ju kunna säga. Jag tycker att GANT är ett rätt så stabilt märke på den svenska marknaden här och det verkar gå bra utöver också ju.

V- Mmm

T- Så jag tror väldigt starkt på det absolut. Annars hade jag ju egentligen inte jobbat här heller men det tror jag... och sen angående utvecklingen. Det som händer har ju egentligen varit förnygringen av det, som Ruggerdelen och så här, hur det förändras nu och så vidare. Sen händer det säkert mer som inte jag känner till men... ja. Det är ju det som förnygringen som har fungerat bra och nya passformar och så vidare och lite sådana grejer men det känns väldigt stabilt tycker jag, varumärket GANT. Det har ju funnits väldigt länge... även om vi har haft en neråtperiod som alla andra ju men det går stadigt igen tycker jag.

N- Yes... då går jag över lite på intern kommunikation. Det finns ju en tryckt Brand Book. Får ni tillgång till den och använder ni er av den?

T- Vilken Brand Book?

N- Det finns ju en bok som... vi har fått tag i den genom huvudkontoret som dom författade för typ två år som är som en bok där de beskriver varumärket GANT. Har ni den?

T- Menar du den boken om GANT?

N- Nej inte boken om GANT. Det är det... en intern Brand Book med olika värden med kärnvärdeladdade ord.

T- Nej den har vi INTE. Den skulle jag gärna vilja ha, det var ju ett minus där.

N- Ja.

T- Och den heter Brand Book?

V- Ja som kallar den själva för Brand Book, men den har ni inte i alla fall?

T- Nej... nej. Jag vill gärna ha den.

N- Har ni tillgång till annat material än Brand Booken? Alltså som där ledningen ger er information angående GANT och varumärket där det liksom på något sätt förmedlar GANT

till er för att ni ska... förstår du vad jag menar? Så ni hela tiden kan upprätthålla GANT som varumärke... att man blir lite inspirerad...

T- Alltså för varje säsong får man en sån här virtual merchandiser, det är till exempel hur butiker ser ut och så vidare för att få inspiration på det viset.

N- Ja.

T- Eh... ja. Sen om det händer någonting, om det skulle vara någonting med ull och så vidare... även om det inte är rätt svar på frågan kanske men vi får ju information om visst material om det skulle vara något fel på det och så vidare... om det är med i TV och så vidare... med merinoull.

N- Lite mer information om vad som händer i omvärlden?

T- Ja lite så... om något sådant händer.

V- Hur ofta har ni butikschefer kontakt med ledningen eller med kontoret kan man säga? Vilken frekvens?

T- Ja det beror ju helt på egentligen. Vi har ju ett par möten, alltså det är ju inköpen där man träffar alla så klart. Och sen är det ju det när de kommer ner och fixar i butiken och sen så... jag relativt ofta ringer jag till GANT med frågor och så vidare av vilken anledning som helst. Då pratar man ju ofta med herrsäljaren till exempel och så med reklamationer så det är rätt så ofta, jag skulle säga att det är varje vecka i alla fall.

V- Och då är det du som har kontakt med dom?

T- Ja det blir det ju ofta... här i alla fall.

N- Känner du ofta att du får ett aktivt... alltså att dom tar kontakt med dig, och då pratar vi inte om praktiska anledningar utan mer kanske av för att mer... kanske inte kontrollera men för att säkerhetskälla varumärket på det sättet?

T- Nej jag skulle inte säga att de ringer för att kolla hur det går på det viset nej, det skulle jag inte säga.

N- Om vi går vidare till butikskonceptet. Vad tycker du att nuvarande butikskoncept, det som du tidigare pratade om, vad tycker du att det förmedlar? Vilken känsla förmedlar butikskonceptet som det är idag?

T- Alltså egentligen, det är lite fel idag för vi har en äldre butik med en äldre inredning och i November kommer vi att ha en ny, större, moderna inredning, andra veckan i November så det är egentligen bättre att svara på det då men för nu är den rätt så gammal... samtidigt som dom ser ju rätt så lika ut butikerna.

N- När inredde man denna butiken, till hur det ser ut idag?

T- Ja det är ju inte sen nittiosex men den är ju ändå väldigt gammal, jag kan inte svara exakt när den här inredningen kom hit men den är i alla fall före min tid.

V- Ok men... vad tycker du att dagens butikskoncept förmedlar... alltså just nu? Som det ser ut här idag...

T- Ja asså det... hur ska jag beskriva... men det är ju det... det ser väll ungefär ut som det ska göra... det handlar väll mera om färgen på träet men... så det är ju... ehh... men det går ju ändå hand i hand med kollektionen, det här träiga och sen...(tystnad) jag vet inte riktigt hur jag skulle beskriva det...

V- Nej... Om det finns något tema, vad skulle man kunna säga då? Om du skulle försöka sätta ord på var du tycker att den här butiken förmedlar? Men det är ju en väldigt abstrakt fråga, så det är ju ingenting...

T- Nej men det är ju alltså det... det ska ju... det är väll egentligen så enkelt...ehhh... nej men det ska ju vara känsla, det blir ju rätt abstrakt sagt men det...hmmm... kan jag passa så länge eller...

V- Ja självklart. Om man sen pratar om, du sa ju att de skulle byta butiksinredning. Vad anser du att butikskonceptet BÖR förmedla? Vilka värden tycker du att en GANT- butik ska förmedla till kund, vad ska kunden få för känsla?

T- Ja men det är ju alltså, det ska ju egentligen spegla hela den här livsstilen som GANT försöker frambringa.

N- Ja

T- Nu ska vi se här nu, Rugger blir ju en egen del med egen inredning och så vidare så det blir på sitt sätt ju.

N- Kommer det att vara det här också?

T- Ja det blir det, det får ju som en egen hörna kan man säga. Men det ska vara... är å svårt att sätta ord på det... hmm... lite svårt. Har ni pratat med Åsa också. Eller har ni intervjuat henne ner i stan?

N- Jo vi ska intervjuar henne också men du är den första som vi intervjuar.

T- Ok, ja. Hon kommer ju att kunna beskriva det bättre.

N- Svaren du ger oss behöver inte få någon exakt innebörd. Svaret du ger oss nu är ju också intressant men det är absolut inga problem som sagt.

T- Nej jag förstår vad du menar.

N- Vi kan gå vidare om du vill.

T- Ja gör det.

V- Sista frågan, Hur mycket inflytande har du på butiksutformningen? Du säger ju att du får mycket direktiv och så men känner du att du har... själv liksom frihet att...

T- Jo men alltså här, det tycker jag att jag ändå har här i butiken för man är ju ändå med på inköp, alltså absolut på inköp får jag lov att säga till och så vidare. Även om jag gör det i samförstånd med GANT så tycker jag att jag ändå får vara med att bestämma mycket för Väla på den delen. Sen när det gäller det vardagliga arbetet här så är det ju ändå absolut mycket att säga till om, är det någonting om personalen så får jag ta det här och så vidare... sen... så det tycker jag. Jag har hand om reklamationer och så vidare men det är ju alltid Åsa som egentligen har sista ordet, det är det ju.

N- Kan det vara så att om det är någonting du känner att du vill påverka och förändra kanske häruppe som du märker att kanske kunder reagerar på eller någonting, du har inflytande att kunna...

T- Ja absolut. Om vi har fått in för lite regular skjortor så beställer jag bara mer på nästa inköp till exempel.

N- Om vi inte fokuserar på inköpen utan själva butiken som sak, hur du hänger ut skjortorna eller styling och sånt...

T- Ja ok jo men absolut. Åsa kommer upp och hjälper oss, hon kan ju såklart bättre än oss men där har jag friheten att göra rätt ofta, hur jag vill och vad jag vill och så vidare.

V- Vad bra, då tackar vi så hemskt mycket.

T- JA det är ju den här knepiga frågan som...

V- Ja men det är inga som helst problem. Tack så mycket för att ni tog er tid.

T- Ingen fara.

Slut på intervju.

7.2.3 Bilaga, Intervju med Therese Ljung, Butikschef GANT Store NK, Stockholm

Datum: 12-05-2011

T - Therese Ljung

N - Noa Hebel

V - Victor Olsson

N- Hej Therese, vad snällt av dig att du kunde ta dig tid till en intervju.

T- Nej det är ingen fara, hoppas att det går bra att vi sitter i detta rum.

N- Ja det går alldeles utmärkt.

V- Då börjar vi då. Kan du börja med att säga ditt fullständiga namn?

T- Therese Ljung.

V- Therese Ljung.. och ålder?

T- 33.

V- 33... och utbildning?

T- Ehh... jag har pluggat högskolan till IT ekonom.

N- Och hur länge har du arbetat inom GANT?

T- Åtta år.

N- Ok. Är det som butiksbiträde eller vad har du gjort under..

T- Jag började ju som det och sen så blev jag ju butikschef... det måste varit fyra år sedan.

N- Ok och det är bara...

T- Fast inte i den här butiken, här har jag varit bara i två månader.

V- Ok, vad har du arbetat innan?

T- Farsta.

V- Ok, om du försöker beskriva american sportswear och vad som är typiskt för stilen och vad som signalerar detta för dig..

T- Preppy, amerikansk östkuststil, sportigt, modernt, klassiskt..ehh... det är klätt fast ändå så här på ett avslappnat sätt.

V- Mmm. Om du försöker beskriva vad GANT står för... lite då vilka ord skulle man kunna använda? Om du kanske skulle säga fyra till fem centrala ord...

T- Aa det är preppy, vatten... fick jag bara fyra ord sa du?

V- Mmm

T- Haha... ja men det blir ju amerikansk östkust, vatten och en sund livsstil.

N- Om vi då tittar på GANTs amerikanska rötter eller arv. Kan du beskriva lite var du tycker detta är? Är det ungefär samma ord som du innan beskrev?

T- Ja det är ju nästan...ja.

N- Om man pratar lite om den här europeiska touchen.

T- Ja

N- Är den viktig i GANTs fall? Är den viktig att bibehålla?

T- Vad menar du nu asså?

N- Jag menar att GANT, dom här lite europeiska eller svenska anorna som man tagit in i varumärket, tror du det är viktigt att bibehålla för basen var ju från början i USA.

T- Ja.

N- Och när man sen nu har expanderat till Sverige och Europa. Och då just det här lite europeiska, tror du det är viktigt att bibehålla eller är det det hära amerikanska american sportswear, den delen man ska inrikta sig på?

T- Nämen jag tror att som det är nu, hur det är upplagt så tror jag att det är så vi ska fronta oss för det är så vi alltid har varit, jag tycker nog ändå inte att vi har förändrat oss så mycket utan jag tycker att vi har hållt oss till det här klassiska.

N- Mmm... följt samma bana?

T- Ja men precis.

N- Ok.

V- Ehh... Lite om varumärkesarbetet då. Jobbar ni aktivt med varumärkets kärnvärden och får personalen lära sig om detta.

T- Mmm.

V- tex som idag då om det kommer en ny person, hur lär ni ut kärnvärdena till en nyanställd eller hur arbetar ni med...

T- Vi har ju.. om det kommer en ny person till oss... så har vi ju lite så här olika utbildningspärmar så man ska få veta liksom historia, bakgrund ehh... och hur vi jobbar... hur vårt märke är, livsstil och sen så får ju vi utbildning i det här. Så vi har ju en utbildning som alla nya får gå på.

N- Ok. Så man får lära sig...

T- Man får då prata om vikten av våra värderingar, hur vi jobbar, visionen, ehh... ja.

N- Och det gäller alla anställda, alla som börjar jobba?

T- Ja. Det är liksom som en ny grej att vi skickar alla nya på.

N- Ok, hur tycker du att det här amerikanska arvet ses i det ni gör? Alltså hur märker man av historien i företaget eller arbetet, är det tex att ni hela tiden försöker uppmuntra och stimulera just det hära, dom här kärnvärdena genomgående hela tiden eller är det utbildningen i början då eller?

T- Asså vi har ju ett visst sätt och vi jobbar ju på det så vi frångår ju aldrig, utbildningen återspeglar ju det... så det går ju hand i hand. Vi är på ett visst sätt och det liksom följer hela vägen.

V- Tror du att det finns många olika uppfattningar om GANT bland de anställda?

T- Jo men det tror jag, jag tror det är svårt att tro... att alla har samma uppfattning det tror jag.

V- Hur ser du på utvecklingen, var är GANT inom fem till tio år?

T- Jag tror att vi är mycket större... det märker man ju bara under den tiden jag har varit med, hur mycket som har hänt och hur mycket som har utvecklats. Jag tror också att det kommer att i och med att vi har blivit så pass stora nu under en kort tid tror jag att utvecklingen kommer att ske rätt fort i och med att vi har blivit ett större företag så måste man hänga med...

V- I svängarna...

T- Ja.

N- Ehh... den hära... nu är det lite om intern kommunikation. Brand booken...

T- Ja.

N- Har ni tillgång till den och använder ni er av den?

(Therese pekar på GANTs brand book som ligger på bordet där vi genomför intervjun)

N- Jaha haha... vad tycker du den representerar? Tycker du den ger en tydlig bild av vad GANT är och...

T- Ja det tycker jag verkligen.

N- Annat material än brand booken, utbildningsmaterialet du pratade om tidigare med personal...

T- Vi har ju också som ligger på våran så här butiksinspirationsmappar och lite liksom... hela tiden uppdateringar...

N- ja det är så... hur ofta för det är väll det som är lite nästa fråga, hur ofta är ni i kontakt med ledningen angående varumärkesfrågor eller... just den här informationen, uppdateras den kontinuerligt eller blir ni liksom påmind av det?...

T- Det är ju också under senaste tiden, vi har ju den här nya säljutbildningen, sen har vi också sälj och inspirationsutbildning där vi då får tex som vi nu har när vi lanserar nya underkläder, ja då fick vi träffa dem, då fick dom prata om underkläderna och liksom vad är tanken med

det här, hur ska vi fronta det här, då får anställda som jobbar här då komma på det och lära sig lite.

N- Ok.

T- Ja, så liksom kommunikationen från huvudkontoret ut till de anställda tycker jag, dels tar ju jag på mig en roll att förmedla detta till alla anställda men sen så kommer det ju också sådana här tillfällen med utbildningar där man kanske faktiskt får träffa han som gör underkläder eller man får träffa hon som , vad heter det... tillverkar och producerar, ritar stickat eller...

N- Man blir inspirerad av det också...

T- Ja exakt, och liksom förstår jaha, är det så eller är det dom här fabrikena vi nyttjar eller är det det här... så det tycker jag...

V- Hur många anställda är det här i eran butik?

T- Oj med alla extra så är det väll en femton stycken...

V- Femton stycken...

T- Ja femton, sexton stycken. Och då är det bara på herr. Sen har du ju dam också så vi är säkert kanske en trettio.

V- Ok.

N- Hur ofta är du i kontakt med ledningen?

T- Vad menar du med ledningen, för jag har ju min chef.

N- Ja, jag tänkte mer på exempelvis sånt här material, är det så att det sker en gång i veckan eller är det... det kanske varierar...

T- Ja det gör det, det beror ju på också, är det något nytt vi har att komma med eller ser det likadant ut eller... det är nog lite beroende och så också.

V- På butikskonceptdelen där då. Vad tycker du ert nuvarande butikskoncept förmedlar?

T- Hmm... sport och elegans, tycker jag.

V- Ok. Vilka värden anser du att butikskonceptet bör förmedla?

T- Vad menar du då asså?...

V- Om man tittar till exempel på vad GANT, det ni förmedlar idag i butiken...

T- Ja.

V- Och sen så, om du själv kanske tänker att, nej men GANT är lite så här istället och jag skulle tycka att vi bör ha mer av det här för att ytterligare stärka GANT som...

T- Jag tycker ju i och med de olika kollektionerna och det vi har så försöker vi ju nå... en bred målgrupp. Och jag tycker nog att vi, även fast vi inte svävar iväg när det vi vill.

V- Ok.

T- Det tycker jag, sen är det ju självklart, man kan alltid göra förbättringar, olika kollektioner, bättre eller sämre och det men jag tycker ändå aldrig att vi avviker för vad vi är och vad vi står för.

N- Om man tänker lite på butiksutformningen...

T- Mmm

N- Har du något inflytande eller är det visual merchandisers som kommer ner och...

T- Ja vi har ju våra VM ansvariga som kommer sen har ju vi en VM ansvarig i butiken så när inte dom är här så måste vi kunna hålla en viss standard. Och det finns ju en viss riktlinje vi ska följa och det gör vi ju självklart men sen får man ju också tänka på lite utifrån där man ligger och vad det är man behöver sälja och... så det är ju mycket sånt som gör... det är ju mycket upp till min personal att liksom ha rätt grejer på rätt ställe.

N- Ja ta ansvar själva och...

T- Ja precis.

N- Och se om det är någonting som behöver ändras och..

T- Ja precis. Så det är ju... visst dom kommer ju hit och stylar och gör det fint... men det är ju inte bara det utan det är ju mitt ansvar att se till att det dom verkligen sätter på, det är ju det som ska säljas.

N- Ok, det var nog allt.

T- Mmm.

N- Dom frågor vi hade att ställa.

T- Ja.

N- Vi får tacka så hemskt mycket för att du tog dig tid. Tack så mycket.

T- Ja.

Slut på Intervju.

7.2.4 Bilaga, Intervju med Molly Tagesson, Butikschef GANT Store NK, Göteborg

Datum: 12-05-2011

M – Molly Tagesson

V – Victor Olsson

N – Noa Hebel

V – Och.. där börjar vi. Molly Tagesson sa du va?

M – Ja

V – Ok härligt, vad har du för utbildning?

M – jag har läst eftergymnasiala utbildningar, så jag är ...damskräddare, teaterkostumör, direktis så jag har läst lite av varje inom textil. Pratar jag för tyst?

V – Nej ville bara var lite safe.

M – och då har jag, alltifrån att ha jobbat med europeiska tyger till typ H&M, Kappahl och sådana typer av företag och rest och jobbat mässor och sånt där och sen har jag jobbat på Twist & Tango som produktionsansvarig och även designer och sen har jag drivit upp ett produktionsföretag som producerar kläder i fjärranöstern. Så då gjorde jag lite av varje där. Reste runt och leta tyger, design mönster och var även ute och sålde så efter ett tag kände jag att det blev lite to much.

N – ja det förstår man...

M – Så då tog jag en paus faktiskt och hamnade inom handels via ett bananskal och började sedan som vanligt säljare för att sedan bli butikschef för Brothers & Sisters på Frölunda torg och sen så hittade jag den här annonsen och tänkte att. Det här är jag. Så sökte jag och fick det.

V – Så hur länge har du varit här nu?

M – Två år.

V – så du började som butikschef och har haft samma befattning sedan dess?

M – Ja det kan man säga. Skillnaden är att när jag började var det bara en butik med kombinerat dam och herr medan jag nu är ansvarig för en dam och en herr butik. Vilket jag visste skulle ske när jag fick jobbet.

N – då har vi även fått svar på nästa fråga så det är klockrent.. Så då kan vi gå på lite mer GANT frågor. Om du försöker beskriva American Sportswear som ni talar mycket om inom företaget. Vad är det för dig? vad är typiskt för stilen och vad signalerar den?

M - eeeeh...du menar känslan?

V – Ja. Alltså inte GANTS känsla utan mer stilen som GANT representerar.

M – för mig och vad jag tycker GANT står för så är det att man ser väldigt friska, glada människor som umgås mycket tillsammans som är pigga och nyfikna, tycker om att slappna av och sporta och hitta den här gemenskapen. Och det är väldigt mycket det vi säljer. Man köper sig in i en gemenskap i GANT i och med att man köper kläderna så att säga.

V - Ok, men om du tar bort GANT ur ekvationen och bara pratar om American Sportswear som stil. Hur skulle du beskriva det?

M – Jag kan ju tycka att det handlar om en slags identitet. Man är alltid säker. Vad du än tar på dig så är du säker i din roll. Du är aldrig nedklädd och kanske inte uppklädd heller. Så du är säker i de flesta sammanhang.

V – just det. Om du går tillbaka till GANTs varumärke. Om du skall beskriva det med 4-5 ord som du känner är GANTs kärnvärden. Vilka skulle det vara?

M – Tradition, kvalitet, gemenskap, nyfikenhet och ödmjukhet också.

N – ok, bra svar där. Om vi sen kollar på GANTs amerikanska rötter eller arvet som också tas upp mycket., hur skulle du beskriva detta?

M – Alltså om vi säger såhär det började med att vi producerade skjortor och att man gjorde det i en hög kvalitet och det skulle vara bra produkter som skulle säljas på bar varuhus och man skulle nå en högre standard och sen gled et över till en större kollektion och sen blev det ju i och med att det började i New York så identifierar man ju det med östkusten och modet som växte fram sedan har ju det på något sätt behållits eftersom det är kläder som liksom aldrig går ur tiden och är kläder som man kan ha säsong efter säsong. Vad var frågan? Jag har så lätt för att prata hahahaha.

V – vi talade om rötterna och arvet inom GANT så du var inne på helt rätt spår.

M – ja just det vi bär ju med oss arvet hela tiden såklart sen naturligtvis efter vem som har ägd det och vem som har varit CD så har det ju tagit lite olika spår, om man säger.

V – ja, det är uppfattat.

M – ja, vi har ju ganska många olika kollektioner men vår kärna som vi säljer mest av är pikéer, chinos m.m. och det som är American sportswear. Sen att vi gör annat som Michael Bastian och Rowing Race är ju saker som man gör för att hitta nya kunder för att vagga in i företaget.

V – Skall du gå på Rowing Race nu på lördag?

M – Nej jag har varit i Paris i 4 dagar så jag får va hemma nu.

V – okej vad skönt. Jag sticker nog dit faktiskt för jag missade det förra året.

M – ja det tycker jag du skall det var jättekul förra året.

V – om vi går vidare till den europeiska touchen som det talas mycket om inom GANT. Hur märker man den tycker du och tror du att den är viktig att bibehålla?

M – nu har jag ju själv inte varit i USA så jag har ju ingenting att jämföra med där. Men man kan väl säga att förra våren så hade vi ju väldigt europeiskt touch på herrkollektionen som var väldigt italienskt. Den var ju jättesvår för oss. För svenskarna älskar ju USA och allt som kommer därifrån. Lexington är ju svenskt fast alla tror det ör amerikanskt. Så att ja...jag vet inte riktigt vad jag skall svara här...

V – nej den är ju lite lurig. Vi har fått väldigt varierande svar

M- om man säger såhär en europeisk touch för mig som är uppvuxen i Spanien så är den väldig feminin med smalare snitt och djupare uringning och mer feminint eller maskulint och man skulle på dessa tydligt. American sportswear är ju mer mitt emellan och mer utav ett unisexmode och man kan ha lite både och. Så själva kärnan hos oss är ju ganska unisex och sen drar man in vissa kollektioner som kan kanske känns mer europeiska i fråga om manigt och kvinnligt och ja det kanske är viktigt att vi behåller det för att man använder kanske inte basprodukterna jämnt.

N – Grymt detta var lite frågor om varumärket i sig och nu går vi över lite på varumärkesarbetet. Jobbar ni aktivt med varumärket och dess kärnvärden inom butiken och får ny personal lära sig detta?

M – Såhär jobbar jag i alla fall när jag har intervjuer så tar jag med våra 6 värderingar som vi jobbar utefter och jag pratar om hur vi skall bemöta våra kunder och jag talar om vår ambition och det här är ju superviktigt. För vi grundar ju hela vår verksamhet kring de här kärnvärdena och just på butiksnivå hur vi bemöter kunderna. Efterlever man inte detta så passar man liksom inte in i själva gruppen och vi har väldigt starka grupper, i alla fall här i Göteborg. Man skall vara raka mot varandra och det skall vara säljfokus och prestigelösa och ställa upp och det arbetar vi mycket med. En får man som personal åka på en nyanställningskurs uppe i Stockholm där man får en mer ingående presentation av GANT.

V – är detta till alla anställda?

M – främst för de som jobbar heltid men är det någon extraarbetare som man vet skall jobba mycket så kan de med få åka. Vi har ju sen en presentation på datorn som vi kan visa för det nyanställda som inte få åka. Sen har ju återkommande säljutbildningar och inspirationsdagar för personalen. Sen har vi ju månadsmöte m.m. parar vi ju också om våra värderingar m.m.

N – Nästa fråga tangerar lite förra men det handlar nu mer om arvet och ur det märkts i ert vararadliga arbete och det ni gör?

M – det beror ju lite grann på hur man är som säljare naturligtvis men man kan ju använda väldigt mycket från vår historia och sätta in det i ett vardagsperspektiv för man gör ju det hela tiden. Man promenerar på stranden med familjen på helgen och det har man gjort i alla tider sedan märket föddes fast på något sätt har man plockat med sig den känslan. Och det är den känslan man vill förmedla. Vad gör vi i Sverige? Ja vi kanske åker ut med båten, sitter på klipporna och då har du på dig den här GANT jackan som känns lite vintage eller marin. På så sätt för man ju med sig det. Och nu har man ju tagit fram nya skjortor tillsammans med YALE för den nya YALE butiken och man gjorde även det under 60 års jubileet och det är ju verkligen historia eftersom vi började med skjortor som är det första arvet.

V – Okej. Tror du att det finns många olika uppfattningar om GANT som varumärke av de som jobbar inom företaget?

M – eftersom det är så att vi har egenägda butiker och franchisebutiker så är svaret ja. Bara för två år sen var vi bara fem gena butiker och nu är det 20 viljet betyder att vi nu måste dra upp mycket tydliga riktlinjer så att alla jobbar på samma sätt. Och det är ju så att när man är franchisetagare har man ett annat fokus, man säljer ett bar varumärke som är inarbetat men man gör ju det för att tjäna pengar. Vi gör ju det naturligtvis också för att tjäna pengar men vi har ju större ansvar för att förmedla varumärket för att det inte skall förstöras för det skall ju bygga framtiden. Så det märks ju en skillnad när vi tar över franchisebutiker för de har ju kanske inte jobbat så stort utan mer i det lilla och efter sin uppfattning av GANT. Och då är det ju huvudkontoret som brister om de inte har den kontakten med just franchisebutikerna och säljarna. Men det är inte alltid lätt för allting kostar pengar med resor m.m. det är svårt.

V – tycker du att de finns en tydlig målsättning om vad gant vill och vad man vill uppnå. Ett tydligt mål?

M – vi jobbar ju efter... Om vi säger såhär. Jag ser inget slut på GANT. Det är inget företag som om två år kommer gå i konkurs utan det kommer finnas länge och man måste allteftersom tiden går och världen förändras anpassa sig. Vi jobbar ju med ett stort vattenprojekt och mer miljömedvetenhet och så. Vi jobbar ju efter en stark vision och våra kärnvärden sen finns det kanske inget helt tydligt med exakta mål.

V – hur ser du på utvecklingskänedom det ser på GANT om 5-10 år? För det är ju intressant det som händer nu med Rugger kollektionen och Bastian och allt detta som förnygrar varumärket och ni är ju ett varumärke som omformas just nu så hur ser du på GANT vilka kommer ni bara för konsumenten om 5 -10 år?

M – där har man ju också en roll att spela i vad man vill. i Sverige har vi ju ett problem med att man uppfattar gant som lite gubbigt. Med dessa stora chinosen, pikéerna, oformade jackor. Och nu försöker man ju då i och med expansion och självklart konkurrens så vill man hitta vår linje för att komma framåt. Sen så tror jag väl att det kommer ta några år och några kollektioner fram och tillbaka för att kanske sätta en bra nivå på kollektionerna. Jag tror att vi kommer att öka i marknadsandelar och då pratar jag för Sverige och vi kommer definitivt öka på Dam och hoppa det kommer bli bättre skor och vi har nyss bytt licenstagare för glasögon och parfym och det kommer göra varumärket starkare. Så har vi fått in en chefsdesigner som har jobbat på lite andra marknader som är väldigt duktigt

V – Bob Andrews?

M – Precis. Sen kanske man inte kan ha en super high nivå utan snarare hitta det som passar. Men jag tror att vi kommer vara starkare än vi är nu med en bredare målgrupp med mer yngre personer i kundbasen. Kvinnorna är ju lite svårare men jag tror det kommer bli bra.

N – härligt då går vi över till intern kommunikation. Det finns ju en tryckt brandbook som gjorts nyss, har nu tillgång till den och använder ni er av den?

M – Vi har inte fått den än faktiskt men den är påväg. Men jag har inte tittat i den själv.

V – får ni tillgång till annat material än just brandboken? Alltså där ledningen ger information angående GANT och varumärket?

M – Vi har ju ett intranät för alla anställda som man har tillgång till i hela världen som man kan titta på bilder och skisser med inspiration där det finns jättemycket info sen är den kanske inte till för alla utan det beror på lite vad man har för befattning inom företaget på hur mycket information du får se.

V – hur ofta har nu kontakt med ledningen angående varumärket?

M – det är ju Ylva Västerholm som har hand om butikerna och hon har jag väl kontakt med en gång i månaden kanske. Det är ju såhär att det händer lite olika events och man har lite olika utskick och vi befinner ju oss i ett varuhus också så vi får ju med lite grejer på köpet där. De andra butikerna har ju lite sin egen kundbas medan vi har varuhusets medlemmar som vi använder oss utav så vi är lite styrda där. Men vill man något så skickar man ju till henne.

N – vidare till butikskonceptet som vi också kommer studera lite. Vad tycker du att nuvarande butikskoncept förmedlar?

M – hmmm.. Vi har ju precis byggt om och naturligtvis uppdateras allt hela tiden men om man tar vår butik så är det ju en väldigt varm känsla med sköna färger, skön belysning och det är inte sådär vitt och skrikigt som det kan vara i andra butiker. Men mjuka kontraster men mellanblått grått, mörkt trä. Det ger en varm och inbjudande känsla och känslan av att man kan stanna. Det vi skapar är att man inte kan sitta någonstans. Speciell musik m.m. är också viktigt.

N – Tycker du att det finns några speciella värden som butikskonceptet förmedlar?

M – Absolut. Själva butiken är ju liksom som en grund eller bas. Utifrån den så bygger och förmedlar vi ju konceptet genom hur exponerar kläder på dockor och galgar m.m. och vilka färger som Matchas, posters och även med våra props som vi sätter på hyllorna och där förändrar vi ju utifrån vilken kollektion vi presenterar. Är det marint då har vi lite rep eller en schysst kort och är det, som nu preppy surf då är det någon korall och man visar lite badbyxor och så. Sen lägger vi stor vikt kring vad vi visar för blommor och et skall också skapa en viss känsla. Vi får ju olika guidelines för hur vi skall presentera koncepten i butik och jag har ju en tjej som Är VM ansvarig för båda butikerna. Så vi lägger ju oerhört mycket tid på detta.

N – Ok. Nu har vi pratat lite om butikskonceptet och vad det förmedlar nu. Men om du beskriver vad du anser butikskonceptet bör förmedla? Finns det vissa saker du skulle vilja lyfta fram mer etc?

M – just möbelmässigt och så tänker du eller?

V – nej mer överlag i butikskonceptet och känslorna det förmedlar.

M – just i vår butiks kan jag känna att den är ganska svår för att den är lite svår med tillgängligheten för kunden på vissa ställen i butiken. Man känner inte riktigt att man kan ta i varorna och känna sig bekväm. Viljet är lite dumt. Annars tycker jag att vi är duktiga sen kan man ju diskutera service. Vi i Sverige är ju lite rädda för service.

V- som konsument menar du då?

M – Som konsument ja. Jätterädda. Många utav våra kunder reser ju mycket så man är ju vana vid att bli bemött av en annan typ va service än vad man kanske gör i Sverige. Så det är ju rätt stor skillnad om man bara går runt på NK i vad man får för bemötande. För oss är det väldigt viktigt att kunden skall känna sig välkomna och hjälpa dem medan på flera andra butiker får du knappt ett hej. Det blir så ojämnt så ibland kan kunderna känna sig nästan lite trängda för att vi vill hjälpa dem. För att det är inte vara vid detta i Sverige. Det handlar ju om att hitta en nivå som gör att vi kan efterleva det som vi vill förmedla.

V - om du ser till butikskonceptet och hur det ser ut nu. Hur mycket inflytande anser du att du har över detta?

M – vi får ju guidelines i hur vi skall presentera och kollektionen kommer ju i olika drops och dessa dropsen skall ju presenteras på olika sätt. Det är ganska tydligt. Sen när man befinner

sig i visa skeenden är det upp till mig at ha koll på just min butik. Vad säljer och vad säljer inte? Vad skall vi ta bort eller plocka fram? Det är ju bara så att det ställs krav på mig för att skapa genomförsäljning och där är vi väldigt fria. Så vi har ju riktlinjer men vi är väldigt fria inuti dem utefter hur det går i vår butik.

N- Yes det var allt jag hade. Tack för bra svar.

M – hörligt.

V- Tack så hemskt mycket för tiden så hör jag gärna av mig på mailen om vi har kompletterande frågor.

M – absolut, tack själv! Hejdå.

V – hejdå!

N- hejdå!

Slut på intervju.

7.2.5 Bilaga, Mailintervju med Åsa Blomé Svensson, Butikschef GANT Store Helsingborg

Typ: Mailkontakt

Datum: 19-05-2011

Inledande/personliga frågor

- **Ålder?** 58 år
- **Utbildning?** Biomedicinsk analytiker 180 högskolepoäng
- **Hur länge har du arbetat inom Gant? Vad har du gjort?** Arbetat 18 år som butikschef och ägare

Core-brand

- **Om du försöker beskriva American Sportswear, vad är typiskt för stilen? Vad signalerar stilen för dig?** elegant och fräsch avspänd stil. Stilen signalerar avslappnad fräschhet.
- **Om du försöker beskriva vad Gant står för, vilka ord skulle du använda då? Vi kan säga 4-5 centrala ord som beskriver vad Gant står för?** Gant står för avslappnad elegans, aktiv livsstil, det goda livet och kvalité.
- **Om vi istället tittar på Gants amerikanska rötter, eller arv, kan du beskriva vad detta är?** Gants Amerikanska rötter/arv är aktiv livsstil med familj och vänner i fokus som njuter av livet.
- **Hur märker man den europeiska touchen? Är den viktigt tror du att bibehålla?** Europeiska touchen märks genom ökad modegrad samt exklusivare material. Det är mycket viktigt att bibehålla den europeiska touchen.

Varumärkesarbetet

- **Jobbar ni aktivt med varumärkets kärnvärden? Får ny personal lära sig om dessa?**

Ja, vi jobbar aktivt med varumärkets kärnvärden bl.a. i det dagliga säljarbetet genom att försöka förmedla historien, och vad GANT står för samt genom propsen som vi använder och via övrigt marknadsföringsmaterial. All ny personal får lära sig om varumärkets kärnvärden.

- **Hur syns det amerikanska arvet i det ni gör? Hur märker man av historien i företaget? Eller i ert arbete...**

Det Amerikanska arvet syns främst i våra kollektioner samt genom våra props och affischer. Historien i företaget märks genom att alla får läsa och lära sig historiken samt att vi har inramade tavlor med Bernard, söner och en text. Vi har också givit all personal boken om GANT.

- **Tror du det finns många olika uppfattningar om GANT som varumärke? Främst bland er som arbetar med varumärket?** Bland oss om jobbar med varumärket tror jag inte att det finns olika uppfattningar om GANT samt att just nu signalerar de flesta GANT Stores en tydlighet om vad vi står för.
- **Tycker du det finns en tydlig målsättning och bild av vad ni vill uppnå?** Jag tycker att det finns tydliga riktlinjer att arbeta efter såsom katalog, VM pärm, Brandbook, props etc samt att varje säsong och kollektion har sin klara riktlinjer som man går igenom i samband med inköp.

- **Hur ser du på utvecklingen, vilka är Gant om 5-10 år?** Jag tror att GANT om 5-10 år är ett ännu starkare varumärke eftersom ambitionerna och resurserna finns i företaget. Dessutom finns det en riktig story bakom företaget vilket gör varumärket ännu tydligare och stabilare.

Intern kommunikation

- **Det finns ju en tryckt Brandbook. Har ni tillgång till den och använder ni er av den?**
- Isåfall, Vad tycker du den representerar och ger den en tydlig bild av vad Gant är? Vi har tillgång till Brandbook som hela personalen ska ta del av. Brandbooken presenterar GANT som ett livsstilsvarumärke och ger en bra och tydlig överblick av vad varumärket står för.
- **Får ni tillgång till annat material än brandbooken där ledningen delger information angående Gant och dess varumärke?** Vi har tillgång till annat material såsom, marknadsplan, eventplan, VM-pärm och hela tiden en öppen kommunikation och information via mail, telefon och personliga möten
- **Hur ofta är ni i kontakt med ledningen angående varumärkesfrågor?** Vi har löpande kontakt vid behov det vill säga så ofta man vill.

Butikskoncept

- **Vad tycker du nuvarande butikskoncept förmedlar?** De senast inredda butikerna förmedlar värme, välkomnande och personlighet. De är inbjudande och skapar nyfikenhet.
- **Vilka värden anser du att butikskonceptet bör förmedla?** Butikskonceptet bör förmedla värme, välkomnande, personlighet, spänning samt avvägd exklusivitet
- **Hur mycket inflytande har du på butiksutformningen?** När vi bygger en ny butik får vi tycka till och göra relevanta ändringar ihop med arkitekten samt att vi läser igenom och kommenterar byggbeskrivningar som inkluderar allt som finns i en färdig butik.

7.3 Observationer

7.3.1 Bilaga, Observationsschema

Vi skall under våra observationer av GANT Store Birger Jarlsgatan, GANT Store NK Göteborg, GANT Store Täby, GANT Store NK Stockholm och GANT Store Helsingborg fokusera på följande aspekter av butikskonceptet:

Interiör/exteriör
Merchandising och props
Personal

7.3.2 Bilaga, Observationer

Observation av GANT- butiker. GANT Store Birger Jarlsgatan 13-05-2011, GANT Store NK Göteborg 12-05-2011, GANT Store Täby 13-05-2011, GANT Store NK Stockholm 12-05-2011 och GANT Store Helsingborg 06-05-2011.

Övergripande interiör/ exteriör

GANT Birger Jarlsgatan

GANTs flagskeppsbutik är belägen på Birger Jarlsgatan i Stockholm. Området där butiken ligger är erkänt som det mest exklusiva shoppingstråket i Stockholm där internationella och svenska varumärken valt att placera sina mest prestigeladdade butiker. Fasaderna på huset som GANTs butik ligger i är gammal och anrik med nyrenoverad vitmålad fasad. Butiken ligger placerad i hörnan på byggnaden vilket gör att flertalet stora skyltfönster exponeras på två sidor av butiken. Antalet förbipasserande människor är stort. Väl inne i entrén till butiken så upplevs lokalen stor och det är högt i tak. Golvet är av marmor och ljussättningen är riktad på kläder och butiksmöblemang. Färgvalet är lugnt i dova färger i toner av blå, beige och brun med inslag av kromdetaljer. Butiken känns välkonstruerad, av hög standard och ser ut att vara av hög kvalitet. Interiören är sparsmakad och möblerna känns lätta och moderna i en mix av olika träslag. På väggarna hänger tavlor med foton på personer iklädda GANT-kläder som skall förmedla rätt attityd. Rekvisita är utplacerad överallt i butiken som till exempel produkter förknippade med sport. Även en del abstrakt konst och glasvaser står i hyllorna, samt en trave moderna konstböcker.

GANT NK Göteborg

Butiken på NK i Göteborg är belägen inuti varuhuset med en avgränsad butiksytta. Det är tydligt vad som ingår i butiksområdet och vid ingången hänger klotformade dimmade lampor och uttrycket är välkomnande och något feminint. Färgvalen i butiken är ljusblå, vit och beige tillsammans med valnötsfärgade möbler. Ytorna är skarpa och hyllorna (som liknar en bokhylla) är täckta med kulturlitteratur, orkidéer och abstrakta skulpturer. Temat är vardagsrum där allting är nätt och känns utstuderat. Speciellt provrummen som är väldigt hårt belysta och strikta i sin utformning. Viss inredning är i krom och tv-skärmar visar den senaste kollektionen. Även glasmonitorer lyser starkt av spotlights fyllda med accessoarer och klockor.

GANT Täby och NK Stockholm

Butiken i Täby och på NK Stockholm är betydligt äldre än de ovanstående observationerna. Där den i Täby består av öppen planlösning med manlig och kvinnlig kollektion som är

blandad i butiken. I taket hänger en kajak och på väggarna hänger tavlor med sjömotiv och båtar. I båda butikerna är provrummen inredda för att likna inuti en båt, med cirkelformade fönster och vitmålat trä. Inredningen är lätt och krispig i ljus finish där konceptet är väldigt sportigt och relativt ungdomligt utformat. Idén med konceptet till dessa butiker känns väldigt bestämd och tydlig.

GANT Helsingborg

Butiken i Helsingborg ligger placerad på Kullagatan som är den mest centrala gågata i Helsingborg. Detta stråk domineras av klädbutiker som exempelvis H&M, Spiritstores och Zebra. Butiken är uppdelad i två tydliga avdelningar med en avlång korridor som separerar första och andra delen av butiken. Butiken är smal men ändå rymlig. Första rummet består av damkollektion medan det andra rummet exponerar man- och barnkollektionen. Interiören är inspirerad av det marina med inslag av preppy (exempelvis ett par golfkor, gammalt bagage och Coca Cola- flaskor). I mitten av butiken finns en stor fåtölj med stora armstöd i randigt tyg med färgerna vit och ljusblå. I fåtöljen ligger även en beige kudde med vita stjärnor på. Färgvalen är enkla och är genomgående i vitt, ljusblått och beiget.

Styling och rekvisita

GANT Birger Jarlsgatan

I flaggskeppsbutiken arbetar GANT väldigt aktivt med rekvisita och styling. Kläderna hänger upprullade i lager på lager, där allt är kombinerat med olika produktkategorier. Mainline-linjen är färggrann och lite spretig men tonas ned av klassiska beige chinos och ljusblå oxfordskjortor. På väggarna hänger tavlor som berättar historien om GANT. Kläderna är prydligt vikta och ligger färgmatchat för att skapa harmoni. De hängande kläderna är placerade med lite utrymme så det inte ser packat ut. I en sektion av butiken står gamla club-möbler som ser rustika och amerikanska ut. Runt om i sektionen ligger böcker, vaser, sportartiklar och dylikt i en mer modern, konstnärlig tappning.

GANT NK Göteborg

Stylingen och detaljerna i Göteborg är välgenomtänkta. Böcker är placerade på varandra i en prydlig hög ovanpå hyllorna runt om i butiken. Enkelt och utstuderat. Viss abstrakt konst och vaser placeras "spontant" i butiken. Ett stort blått R är placerat över valnöthyllorna, det ser ut som något som kunde ha placerats i ett barns rum. Det finns orkidéer placerade i provhytten område, som ser strikt ut, speciellt i kombination med vita ramar och starka spotlights. Allting är väldigt ordentligt vikt och butiken känns ombesörjd.

GANT Täby och NK Stockholm

I NK Stockholm och Täby har rekvisitan blivit reduceras till ett par böcker, vaser och ramar slumpmässigt placerade i butikerna. Vissa detaljer används för att skilja dam från herr på Täby, snarare än att skapa en atmosfär. Den visuella merchandising är inte så noggrann som i de ovannämnda exemplen. Högar av kläder är lite slarviga vikta, butikerna är något mindre omhändertagna (men absolut inte röriga!) än de större butikerna.

GANT Helsingborg

I butiken i Helsingborg har visual merchandising betraktas. Kläder är omsorgsfullt vikta men de hängande delarna är ganska fyllda. I damernas avdelning finns det något för mycket kläder för utrymmet. Det finns några olika typer rekvisita som skiljer de olika kollektionerna åt. Det finns en hel del böcker och tidskrifter, några vaser och växter. Det är ljust i butiken och

spotlights belyser olika plagg. Kläderna är stylade om än inte lika ambitiöst som exempelvis butiken på Birger Jarlsgatan.

Personal

GANT Birger Jarlsgatan

Personalen på Birger Jarlsgatan är artig, serviceinriktade och fokuserade utan att vara alltför påträngande. Personalen verkar ha fått lära sig om kvalitet och att vårda kundrelationer. Den manliga expediten har på sig en GANT-skjorta och jeans medan den kvinnliga expediten bär jeansshorts, leggings och ett enfärgat linne, förmodligen H & M. Deras stil är godtagbar, men utan ansträngning. De verkar också lite underbemannade vid den tidpunkten.

GANT NK Göteborg

I Göteborg bär alla säljare GANT kläder. Det finns tre unga säljare och en äldre man, alla mycket hjälpsamma mot kunderna. De är korrekta och agerar artig, leende och svarar direkt. De verkar vara avslappnad och serviceminded. Den yngre mannen är klädd i beige chinos och en marinblå rugbytröja. Den äldre herrn man bär en rosa tröja och jeans. De två tonåriga kvinnliga expediterna bär v-ringad tröja och jeans. Den klassiska GANT-looken, varken mer eller mindre.

GANT Täby och NK Stockholm

På NK i Stockholm är personalen mer uppklädd. Den manliga expediten är klädd i en kavaj, rutig skjorta, fluga och chinos. Mycket preppy. Det finns en kund frågar om tvättråd och personalen förklarar och visar kunskap. Personalen attityd är serviceinriktad, medryckande men nästan lite snorkigt. Personalen i Täby är mycket engagerade i service och verkar känna kunderna väl. De båda manliga säljarna bär jeans och en skjorta från GANT, lite avspänt med upprullade ärmar. De agerar erfaret och ärligt mot kunderna och erbjuder dem omedelbart hjälpa. Tillvägagångssättet är avslappnat men professionell.

GANT Helsingborg

Personalen i Helsingborg är också trevliga och de verkar känna igen många av kunderna. Den äldre kvinnliga expediten bär det senaste GANT-kollektion och ser mycket preppy ut. Hon är mycket hjälpsam, ivrig och smickrar kunderna medan de provar nya kläder. Personalen i Helsingborg består av två äldre kvinnor och en yngre alla bär en del GANT-kläder i kombination med andra märken. Den andra äldre kvinnliga är klädd i en Odd Molly-tunika.