



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Lunds Universitet, Ekonomihögskolan
Företagsekonomiska institutionen
Examensarbete kandidatnivå
FEKH95, HT2012

Varumärkesarv, en köpbar resurs?

En fallstudie av svenska företaget GANT och dess förvärvade amerikanska östkustarv

Författare:
Gustav Hesselbom
Emil Markehed
Johanna Persson

Handledare:
Lars Carlman

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Varumärkesarv, en köpbar resurs? – En fallstudie av svenska företaget GANT och dess förvärvade amerikanska östkustarv

Seminariedatum: 2012-01-12

Ämne/kurs: FEK95, Examensarbete kandidatnivå, 15 högskolepoäng

Författare: Gustav Hesselbom, Emil Markehed och Johanna Persson

Handledare: Lars Carlman

Nyckelord: Varumärkesarv, "heritage by aquisition", autenticitet, konkurrensfördelar, strategiska resurser

Syfte: Med denna uppsats ämnar vi att problematisera varumärkesarv genom att studera det ur ett resursbaserat perspektiv. Med hjälp av att titta på varumärkesarvets uppbyggnad och kriterier vill vi undersöka resursens natur. Däri vill vi undersöka huruvida arvet i praktiken är beroende utav någon grad av äkthet/autenticitet för att användas. Vidare syftar vi till att undersöka hur varumärkesarvets värde som konkurrensfördel och strategisk resurs påverkas av det faktum att varumärkesarv kan förvärfvas.

Metod: Hermeneutisk diskursanalys med induktiv ansats och kvalitativ metod. En fallstudie med datainsamling från både primära och sekundära källor. Kunskapsteoretisk ståndpunkt är en kombination av postmodernism och konstruktionism.

Teoretiska perspektiv: Uppsatsens fokus på varumärkesarv tar sin grund i varumärkest teori utifrån ett *brand management*-perspektiv och teori om konkurrensfördel utifrån ett resursperspektiv.

Empiri: Vår fallstudie tar upp varumärket GANT med sitt ursprung i USA. Varumärket förvärvades av tre svenska affärsmän som, utan koppling till varumärkets historia, lyckades använda varumärkesarvet som en strategisk resurs i sin affärsidé.

Resultat: Studien av fallet GANT tyder på att varumärkesarv kan förvärfvas genom uppköp. Varumärkesarv som en strategisk resurs tycks inte vara beroende utav en reell koppling mellan arvet och den förvärvande organisationen. Utifrån vår studie kan vi inte dra slutsatsen att en skillnad ur det faktum att varumärkesarv kan förvärfvas, ger konsekvenser ur ett konkurrenshänseende. Märkesinnehavarens möjlighet till att använda varumärkesarvet som konkurrensmedel har vi därför inte kunnat tolka förändrats efter vår undersökning.

Abstract

Title: Authentic brand heritage, a resource for sale? – A case study of the Swedish company GANT and its acquired American east coast heritage

Seminar date: Jan 12, 2012

Course: FEK95, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC or ECTS-cr)

Authors: Gustav Hesselbom, Emil Markehed och Johanna Persson

Advisor: Lars Carlman

Key Words: Brand heritage, heritage by acquisition, authenticity, competitive advantage, strategic resources

Syfte: The purpose with this thesis is to problematize brand heritage by studying it from a resource based perspective. By looking at the foundation brand heritage we aim to study the nature of the resource. We want to study whether the heritage in reality is depending on any type of truth/authenticity in order to be used. We further seek to study how the value of brand heritage as a competitive advantage is affected due to the fact that brand heritage can be acquired.

Methodology: Hermeneutical discourse analysis with an inductive approach and qualitative method. Case study with data collection from both primary and secondary sources. Combination between postmodern and constructivist epistemology.

Theoretical perspectives: The focus of the thesis is based on brand theory from a brand management perspective and competitive advantage theory from a resource perspective.

Empirical foundation: Our case study involves the GANT brand which originates from the US. The brand was acquired by the Swedish businessmen who, without a connection to the brand's history, were able to successfully use the brand heritage as a strategic resource for its business concept.

Conclusions: The study of the GANT case implies that brand heritage can be obtained through acquisition. Brand heritage as a strategic resource does not seem to be dependent on a real connection between the heritage and the brand owner. From our study we are unable to draw the conclusion that the fact that brand heritage can be obtained through acquisition has any consequences from a competitive perspective. The possibility for brand owners to make use of the brand heritage does not seem to change, due to our study.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
Abstract	3
1 Introduktion	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problemdiskussion	8
1.3 Syfte	10
1.4 Frågeställning	10
1.5 Avgränsning	10
1.7 Disposition	11
2 Centrala begrepp	13
2.1 Arv	13
2.2 Autenticitet	13
3 Teoretiskt ramverk	16
3.1 Varumärken	16
3.1.1 Varumärkeskapital.....	17
3.1.2 Varumärkets identitet och image.....	19
3.1.3 Varumärket som konkurrensfördel.....	21
3.2 Varumärkesarv	23
3.2.1 Varumärkesarv och historia.....	23
3.2.2 Varumärkesarvets element.....	24
3.2.3 Varumärkesarv som strategisk resurs.....	28
3.2.4 Process för att utnyttja varumärkesarv.....	29
4 Metod	32
4.1 Kunskapsteoretisk ståndpunkt	32
4.2 Val av analys	33
4.4 Tillvägagångssätt	35
5 Empiri	37
5.1 GANTs bakgrund	37
4.2 GANT idag	41
4.3 Intervju med GANT AB Laurens van de Vijver, Marknadsdirektör på GANT AB	43
4.3.1 Varumärkesarv.....	43
4.3.2 Varumärkesarvets värde.....	43

4.3.3 Varumärkesarvets del av identiteten.....	43
4.3.4 Kärnvärden.....	44
4.3.5 Användandet av symboler för att kommunicera arv och historia.....	44
4.3.6 Produkterbjudande.....	44
4.3.7 Hur GANT har arbetat med sitt arv genom tiden.....	44
5 Analys.....	46
5.1 GANT – ägarbyte och arvet	46
5.2 GANT – ett varumärke med identitet.....	47
5.3 Track record och longevity	48
5.4 Kärnvärden	49
5.6 Historians betydelse.....	49
5.7 Användandet av symboler	50
5.8 GANTs erbjudande	50
5.9 GANTs kommunikation	51
5.10 Summering med andra aspekter	52
6 Diskussion	54
6.1 Arv.....	54
6.2 Autenticitet	55
6.3 Varumärkesarv som strategisk resurs.....	56
7 Slutsats	58
7.1 Förslag till vidare forskning.....	60
Källförteckning	61
Tryckta källor	61
Litteratur	61
Uppslagsverk	61
Artiklar	62
Uppsatser.....	63
Internet	64
Muntliga källor	65

Bilageförteckning

Bilaga 1 - Van de Vijver, L. (2011). Telefonintervju med Laurens van de Vijver, Marknadsdirektör, GANT AB. 2011-12-16, klockan 15:45.

Bilaga 2 - GANT (2011). Brand and company information. [Pressmeddelande]

Bilaga 3 - GANT (2010). GANT Spring and Summer 2011 [Pressmeddelande]

Bilaga 4 - GANT (2011). GANT Fall/Winter 2011. [Pressmeddelande]

Bilaga 5 - GANT (2011). GANT – Seasonal Stories – Fall/Winter. [Katalog]

Figurförteckning

Figur 1 - Brand Identity (Aaker, 1996:79)	21
Figur 2 - Antaganden och kriterier för utvärdering av varaktiga konkurrensfördelar (Urde, 1997:125)	22
Figur 3 - Varumärkesarvets element (Urde et al., 2007)	24

1 Introduktion

Detta inledande avsnitt ger läsaren en bakgrund till studiens forskningsämne. Därefter förs en problemdiskussion som leder fram till studiens syfte och frågeställning. Läsaren får även en kort presentation av det valda fallet. Avsnittet avslutas med en avgränsning, förförståelse och disposition.

1.1 Bakgrund

Världen blir stegvis mindre och en mer tillgänglig plats för oss människor att vara i. De senaste 20-30 åren har en teknisk innovationsvåg plöjt över jordens alla hörn, samtidigt som en politisk framåtskridande trend har varit att rasera handelshinder och öka samarbetet mellan individer (Keller, 1993). Ur ett konsumentperspektiv har detta lett till en högre exponering och en större tillgänglighet av produkter, tjänster och deras kommunikation av varumärken. I det uppkomna bruset har problem uppstått i att urskilja skillnader mellan produkter och tjänsters innehåll. Kännetecknande för konkurrensförhållandena inom många branscher är idag att en produkts överlägsenhet i sig inte längre är tillräcklig för att garantera dess framgång. Därför söker företag efter andra mer uthålliga konkurrensmedel, som exempelvis varumärken (Melin, 1999:19). På konsumentmarknader är varumärket idag det främsta vapnet för differentiering (Wood, 2000). Företag söker alltså nya verktyg i det uppkomna bruset för att differentiera sina varumärken bland mängden av mer eller mindre liknande produkter.

Ett relativt nytt identifierat forskningsfält inom strategi och varumärkesforskning är förekomsten av varumärkesarv och hur detta kan vara av värde för varumärken. Arvet är en del av varumärkets identitet, som har växt fram från varumärkets bakgrund och historia (Urde, Greyser & Balmer, 2007). Arvet är till skillnad från ett varumärkes historia inte begränsat till det förflutna, utan är den del av identiteten som tydliggör det förflutna och gör det relevant för nutiden och framtiden (Urde et al., 2007). Det är många företag som anses ha ett arv, men för att generera värde krävs det att det används som en strategisk resurs (Urde et al., 2007).

Forskning inom fenomenet varumärkesarv lyfter fram arvets förmåga att, om det utnyttjas på rätt sätt, stärka företagets varumärke och skapa konkurrensfördelar, framför allt på globala marknader (Aaker, 2004; Urde et al., 2007; Wiedmann, Hennigs,

Schmidt & Wuestefeld, 2011). Den ökade graden av globalisering resulterar i ett överflöd av alternativ för konsumenten, vilket har visat sig leda till att kunder, i större uträkning, söker sig till varumärken med en genuin historia och autenticitet (Stewart-Allen, 2002). Det har påvisats att via kommunikation av sitt varumärkesarv signalerar företag stabilitet, kontinuitet och pålitlighet, vilket efterfrågas av konsumenter i tider av ekonomisk kris för att minimera risk (Wiedmann et al., 2011; Ballantyne, Warren & Nobbs, 2005). Vidare rekommenderas företag, vid tider av turbulens och problem, söka sig tillbaka till sina rötter för att identifiera de ursprungliga framgångsfaktorerna (Aaker, 2006; Ballantyne et al, 2005). Forskare har märkt att varumärkesarv är näst intill ofrånkomligt när man säljer lyxprodukter, framförallt inom klädesbranschen (Alexander, 2009; Ballantyne et al, 2005). Den ökade graden av globalisering och det aktuella tillståndet av osäkerhet i den globala ekonomin stärker aktualiteten av varumärkesarv. Arv kan vara ett differentieringsverktyg och generera konkurrensfördelar, samtidigt som fenomenet arv verkar vara en trygghetsventil för konsumenter i tider av ekonomisk kris.

1.2 Problemdiskussion

Arbetet utfört av Urde et al. (2007) gör begreppet varumärkesarv mer greppbart och tydligare att förhålla sig till, samt urskiljbart från närliggande begrepp, såsom *retro branding* och *iconic branding*. Denna konceptualisering har fått gensvar hos flera varumärkesforskare, som valt att vidare undersöka begreppet varumärkesarv (Wiedmann et al., 2011; Balmer, 2011; Hudson, 2011; Hakala, Lähti & Sandberg, 2011).

Urde et al. (2007) föreslår i sin artikel att varumärkesarv består av fem element: *track record*, *longevity*, *core values*, *use of symbols* och *history important to identity*. Dessa sammanställs i en modell där elementen omger *brand stewardship*, vilket är det tankesätt de anser nödvändigt då man ska nyttja sitt arv. Ju mer framträdande de fem elementen är hos ett företag, desto viktigare är arvet för företaget internt och desto högre relevans har det för konsumenter. Det finns tre huvudsakliga steg i processen för att arbeta med varumärkesarv: *upptäcka*, *aktivera*, samt *skydda och underhålla*. Att upptäcka arvet handlar om att kartlägga varumärkets arv, genom de fem elementen som nämnts ovan. Aktiveringen handlar om vilka element av varumärkesarvet som ska användas, och sedan utnyttja dessa. Att skydda och underhålla arvet görs framför allt

genom att säkerställa fyra viktiga kriterier. Dessa innefattar: *en känsla av ansvar, långsiktig kontinuitet, säkerställa tillit, och anpassningsförmåga.* (Urde et al., 2007)

Att bli ansett som trovärdigt, pålitligt, autentiskt, är några av de positiva effekter varumärken kan åtnjuta då dess arv används (Urde et al. 2007; Wiedmann et al., 2011). Som nämnts ovan, är det av stor vikt att upprätthålla och säkerställa en hög grad av tillit i relationen mellan varumärket och konsumenten vid förvaltningen av varumärkesarv (Urde et al., 2007). Urde et al. (2007) presenterar två strategier för att aktivera ett arv som är baserade på varumärkets historia. Den ena är möjligheten att reaktivera ett latent varumärkesarv från en svunnen tid och den andra handlar om att förvärva ett befintligt varumärke med ett starkt arv, så kallat "*heritage by aquisition*". Urde et al. (2007) har i sin artikel inte problematiserat aktiveringsstrategin som innebär aktivering genom uppköp. Författarna har inte identifierat de komplikationer som organisationen kommer ställas inför, då de ska uppnå och upprätthålla förutsättningen tillit i varumärkets relation med konsumenter.

Då ett gammalt varumärke förvärvas på grund av dess arv, och den nya ägande organisationen inte har någon synlig koppling till arvet man försöker göra anspråk på, menar vi att det bör uppstå problem för organisationen. Problematiken skulle kunna ligga i att på ett trovärdigt sätt använda varumärkesarvet hos det förvärvade varumärket. Varumärket går i detta fall miste om den interna kontinuitet som ett varumärke genom förvaltning under familjemedlemmar, i flera generationer, kan dra nytta av (Beverland, 2009:42). Den interna kontinuiteten ger konsumenter en trygghet i att varumärkets värderingar bevaras. Det säkerställer att förvaltarna känner förpliktelse till varumärkets förflutna, nutid och framtid. (ibid) Denna problematik har Urde et al. (2007) inte undersökt. Därför anser vi att det är högst intressant att undersöka komplikationerna och utmaningarna vid förvärv och aktivering av ett gammalt varumärkesarv. Man kan fråga sig vilken betydelse arvets reella äkthet och koppling har, då varumärkesarvet används som en strategisk resurs. Om ett varumärkesarv på ett kostnadseffektivt sätt kan köpas som ett alternativ för de organisationer som saknar ett relevant arv att göra anspråk på, kan varumärkesarvets uppbyggnad och faktiska roll som konkurrens fördel ifrågasättas.

Vår fallstudie tar upp varumärket GANT, som har rötter vilka sträcker sig ända bak till slutet av 1940-talets USA. Varumärket förvärvades till fullo under slutet av 1990-talet av

tre svenska affärsmän, efter att ha vattnats ur på hemmamarknaden USA. Efter förvärvet lyckades de svenska ägarna till synes, utan koppling till varumärkets historia, använda det amerikanska varumärkesarvet som en strategisk resurs i sin affärsidé, vilket har resulterat i stora framgångar för företaget.

1.3 Syfte

Med denna uppsats ämnar vi att problematisera varumärkesarv genom att studera det ur ett resursbaserat perspektiv. Med hjälp av att titta på varumärkesarvets uppbyggnad och kriterier vill vi undersöka resursens natur. Däri vill vi undersöka huruvida arvet i praktiken är beroende utav någon grad av äkthet/autenticitet för att användas. Vidare syftar vi till att undersöka hur varumärkesarvets egenskap som konkurrensfördel och strategisk resurs påverkas av det faktum att varumärkesarv kan förvärfvas.

1.4 Frågeställning

Utifrån syftet blir våra två kompletterande frågeställningar följande:

Vilken betydelse har egentligen arvets reella äkthet/autenticitet, och hur påverkar detta varumärkesarv som en strategisk resurs?

Hur hållbar är konkurrensfördelen att besitta ett varumärkesarv om det går att förvärva ett befintligt varumärke för att göra anspråk på dess arv?

1.5 Avgränsning

När varumärkesarv diskuteras i varumärkesforskning behandlas ibland områden som handlar om att mäta varumärkesarvets styrka, både internt och externt. Dessa områden anses i dagsläget konceptuella. I vår undersökning av varumärkesarv är inte syftet att mäta och väga arvets tyngd eller värde. Därför har vi valt att förbigå dessa områden

Vårt mål och intresse är inte heller att studera processen för att utnyttja/aktivera varumärkesarv i en specifik situation.

Inom viss forskning finns en tendens att skilja mellan produktvarumärken och företagsvarumärken. I sammanhang av varumärkesarv har Urde et al. (2007) valt att prata om varumärkesarv utifrån ett perspektiv som tittar på företagsvarumärken. Samtidigt upplever vi inte att de gör någon distinktion mellan de båda synsätten. Därför

kommer vi inte att skilja mellan dessa, utan mer fundamentalt se på hur arvet kan utnyttjas i praktiken och fungera som en strategisk resurs.

1.6 Förförståelse

Förförståelse är ett centralt begrepp inom hermeneutiken (Thurén, 1991:53) och vi har valt att kort presentera vår förförståelse för fenomenet varumärkesarv. Förförståelse innebär att människan, utifrån sin kunskap och erfarenhet, tolkar och förstår världen (Thurén, 1991:53). Exempelvis kan en människas förförståelse påverkas av dess värderingar (Thurén, 1991:56). Med andra ord kan en förförståelse både leda en forskare rätt, men även fel, på grund av tidigare kunskap och erfarenhet. Likväl går det inte att uppleva någonting utan en förförståelse, då människan alltid tolkar sina upplevelser som någonting. (Thurén, 1991:58) Vår förförståelse för det fenomen som vi ämnar undersöka med denna uppsats är relativ begränsad, då ingen av oss tre författare har haft någon större kontakt med det. En av författarna har tidigare kort presenterats för ett närbesläktat fenomen under sina utlandsstudier på Kingston University, London. I detta fall handlade det om *heritage marketing* (marknadsföring av turism) och inte direkt relaterat till varumärkesarv. Det var egentligen en misstolkning av innebörden som ledde oss in på varumärkesarv. Vidare har samtliga av oss kunskap om ämnet marknadsföring, dock skiljer sig de praktiska erfarenheterna inom ämnet åt. Detta upplevs vara till vår fördel när vi analyserar fallet GANT, då det kan bidra till att vi kan upptäcka nyanser av varumärkesarv som fenomen. Samtidigt understryker vi, att det inte går att utesluta, att vår förförståelse skulle kunna påverka vår studie på ett sätt som kan upplevas negativt. Vår förhoppning är att så inte är fallet, och genom att vara medveten om vår förförståelse bör det istället påverka oss till vår fördel.

1.7 Disposition

I detta avsnitt avser vi presentera kandidatuppsatsens olika delar för att underlätta läsning. Genom denna presentation kan läsaren följa författarnas tankegång kring upplägget av uppsatsens olika delar.

Introduktion: En inledande del som introducerar läsaren för begreppet varumärkesarv och varför det kan finnas ett intresse att studera begreppet närmre. Vidare presenteras den tänkta fallstudien på varumärket GANT. Även uppsatsens syfte, två frågeställningar, avgränsning och författarnas förförståelse behandlas här.

Centrala begrepp: I denna del för författarna en diskussion kring begreppen arv och autenticitet då det kan förekomma olika definitioner av dem. Med hjälp av denna diskussion är förhoppningen att ge läsaren en förståelse för hur begreppen kan användas i olika sammanhang, samt för att stödja slutdiskussionen kring varumärkesarv.

Teoretiskt ramverk: Delen, teoretiskt ramverk, redogör för olika teorier som av författarna ansetts nödvändiga för att ha möjlighet till att besvara uppsatsens frågeställningar, samt för att kunna genomföra analysen. Ramverket kan därför ses som uppsatsens grund.

Metod: Här klargörs den typ av karaktär som uppsatsens studie har och författarnas kunskapsteoretiska ståndpunkt. Detta följs av en redogörelse av den analys som valts och hur den gjorts, fallstudiens urval och metodkritik.

Empiriskt Material: Denna del presenterar den information om GANT som, av författarna, ansetts relevant för att besvara uppsatsens frågeställningar. Material grundas på olika sekundärdata och en intervju med GANTs marknadsdirektör.

Analys: Det empiriska materialets resultat analyseras, i denna del, då det ställs mot den teori som presenterats i det teoretiska ramverket.

Diskussion: För att besvara frågeställningar har författarna valt att i denna del föra en diskussion kring det analysens visade.

Slutsats: I uppsatsens sista del, slutsats, kommer de två frågeställningar att försöka besvaras utifrån vad som framkommit i analys och diskussionen. Delen tar även upp de eventuella förslag till vidare forskning som författarna kommit fram till.

2 Centrala begrepp

2.1 Arv

Begreppet arv kan beroende på sammanhang definieras olika. Exempelvis används begreppet arv inom juridiken för att beskriva den juridiska övergången mellan en avliden persons egendom till dess arvingar och/eller arvtagare (NE.se, i.d.a). Inom naturvetenskap används begreppet som ett statistiskt mått företrädesvis på hur mycket en egenskaps variation beror av miljöfaktorer respektive arvsanlag (NE.se, i.d.b). Medan samhällsvetenskapliga och humanistiska ämnen vill tala om arv i sociala termer där attityder och sociala förhållande förmedlas mellan generationer (NE.se, i.d.c).

Varumärkesarv är ett relativt ungt fenomen inom marknadsföring, och det tycks vara svårt att finna en tydlig enhetlig definition av begreppet som sådant. Emellertid förefaller definitionen av varumärkesarv vara en form av arv utifrån sociala termer. Den definition för varumärkesarv som kommer användas i kandidatuppsatsen är den som används av Urde et al. (2007)

“By brand heritage we mean a dimension of a brand’s identity found in its track record, longevity, core values, use of symbols and particularly in an organisational belief that its history is important.” (Urde et al. 2007:4)

En djupare beskrivning av definitionens betydelse och innebörd ges senare i uppsatsen. När vi beskriver arv i förhållande till varumärken använder vi således inte i första hand ett juridiskt eller naturvetenskaplig perspektiv. Istället används ett perspektiv som sprungit ur det samhällsvetenskapliga och humanistiska sättet att se på arv.

2.2 Autenticitet

Autentisk och *autenticitet* kan definieras som *äkta* och *tillförlitlig* (NE.se, i.d.d). *Äkta* kan beskrivas som att vara naturlig och okonstlad, pålitlig och ärlig (NE.se, i.d.e); *tillförlitligt* är huruvida det går att lita på/vara säker på sanningshalten eller funktionsdugligheten (NE.se, i.d.f). Inom psykologin varierar definitionen av begreppet autenticitet något, men oavsett skola relateras autenticiteten ofta till självet, en människas personlighet. Exempelvis diskuteras ofta om i vilken grad människor betar sig i enlighet med hur de upplever sig själva samt i relation till falska representationer av självet. (Pervin, Cervone

& John, 2005:202-203) Anledningen till att det finns en variation av begreppet autenticitet inom psykologin beror på vilket ben den vetenskapliga teorin står. Å ena sidan, det realistiska perspektivet, som ser självet som något som baseras på något oavhängigt reellt och däri antar att sanning existerar i en identitet. Å andra sidan, det socialkonstruktionistiska perspektivet som ser självet som direkt beroende utav sin omvärld för att existera. (Hogg & Vaughan, 2005:114-130)

Inom många samhällsvetenskapliga och humanistiska områden har det under en lång tid gjorts undersökningar om autenticitetens betydelse för människan och samhället (Grayson & Martinec, 2004). Autenticitet tycks ha fått en allt större betydelse i västvärlden, inte minst med tanke på att sociala medier såsom Facebook växer, vilket förefaller öka ett behov av autenticitet (Vannini & Williams, 2009:1). Inom marknadsföring har dock begreppet varit lite undersökt i förhållande till den betydelse det kan ha, inte minst ur ett konsumentperspektiv. Men på senare tid har marknadsförare börjat intressera sig för begreppet mer och mer. (Grayson & Martinec, 2004) De undersökningar som gjorts om autenticitet och marknadsföring har ofta visat på att konsumenter upplever autenticitet olika beroende på vad som utvärderas och i vilket sammanhang (Leigh, Peters & Shelton, 2006). Grayson och Martinec (2004) har i sin studie analyserat två typer av autenticitet inom marknadsföring. Dels när ett objekt har en saklig, rums-tidsmässig koppling till historien, objektet anses då besitta en *indexiell autenticitet*. När objektet är en överensstämmande återgivning av originalet, så att det liknar originalets kroppslighet och essens blir en *ikonisk autenticitet* närvarande. (Grayson och Martinec, 2004) Dessa typer av autenticitet behöver inte utesluta varandra, inte heller är de inneboende i ett objekt. Vidare förespråkar de två begreppen ett socialkonstruktionistiskt perspektiv som ser varje historia som relativ, kontextuellt beroende och ideologiskt driven. Begreppen äkta och tillförlitligt blir därmed ett adaptivt mål vilket är grundat i en social kontext och tar bort nödvändigheten av en oföränderlighet (Vannini och Williams, 2009). Liksom alla tecken är autenticitet en konsuments uppfattning och beror utav individens perceptionsgrund (Leigh et al, 2006).

Ordet "autentiskt" används alltså för att beskriva något som inte uppfattas vara en kopia eller en imitation (Grayson och Martinec, 2004). Vad som beskrivs autentiskt kan därför vara en projektion utav ens drömmar, fantasier, stereotyper och förväntningar som hålls mot ett objekt eller upplevelse (Leigh et al, 2006). Vidare bör det nämnas att det finns

studier (Leigh et al, 2006) som pekar på att autenticitet är en sammanblandning av olika koncept. Men oavsett vilken definition som används så kräver det att betraktaren har någon sorts uppfattning om det som iakttogs för att kunna tillskriva det autenticitet (Grayson och Marinec, 2004).

Som vi belyser ovan är det svårt att definiera autenticitet utifrån ett marknadsföringsperspektiv. Speciellt då det finns studier som emfaserar olika typer av begrepp för att beskriva vad som är autentiskt. När vi diskuterar varumärkesarv i förhållande till autenticitet intar vi en syn som bäst liknar en kombination av indexiell och ikonisk autenticitet. Med andra ord en kombination av att titta på ett objekt utifrån en saklig, rums-/tidsadverbials koppling till historien, samt om detta är gjort i en återgivning av förebilden för att likna originalet (Grayson och Martinec, 2004). Vi ställer oss ödmjuka till att beakta hur olika perspektiv av autenticitet kan appliceras på vårt fall.

3 Teoretiskt ramverk

3.1 Varumärken

Detta avsnitt ämnar ge en beskrivning och ökad förståelse för begreppen varumärken, varumärkeskapital, varumärkets identitet och image. Det är nödvändigt för en förståelse i fenomenet varumärkesarv och den analys och diskussion som följer. Avslutningsvis presenteras en modell utvecklad för att mäta en resurs styrka. Modellen kommer i diskussionen användas på resursen varumärkesarv.

“One of the hottest points of disagreement between experts is the definition of brand” (Kepferer 2008:9)

American Marketing Association definierar ett varumärke som ett namn, en symbol, ett tecken, en slogan eller annat särdrag som används för att identifiera en enskild säljares produkt eller tjänst och differentiera dessa från andra (American Marketing Associations, i.d.). Juridiskt klassificeras ett varumärke som en immateriell tillgång ofta skyddat utav ett varumärkesskydd. För att rättsligt kunna betraktas som ett varumärke måste ett objekt både kunna återges grafiskt och kunna särskilja en produkt från andra produkter. (Melin, 1999:29) Tim Ambler (1992, Ambler i Wood, 2000:664) väljer att närma sig varumärken via dess påverkan ur ett konsumentperspektiv snarare än att hänvisa till dess fysiska aspekter:

“The promise of the bundles of attributes that someone buys and provide satisfaction [...] The attributes that make up a brand may be real or illusory, rational or emotional, tangible or invisible.” (Tim Ambler, 1992, citerad i Wood, 2000:664)

Urde (1997:44) har ett liknande perspektiv och beskriver, *”att se varumärken som symboler är ett sätt att förstå hur mening skapas. [...] förvisso kan de vara mer eller mindre utvecklade men i grund och botten är varumärken symboler”*. Vidare utvecklar Urde (1997:44) resonemanget genom, *”ett varumärke ursprungligen är ett tecken som genom interaktion och social överenskommelse mellan människor får en mening och därmed kan bli en symbol”*. Försöken att definiera begreppet varumärke springer ur

samma ambition och sammanfattas av De Chernatony och McDonald (1992, citerade i Wood 2000:665) som, "*The difference between a brand and a commodity can be summed up in the phrase "added values".*" Varumärken är alltså synonymt med mervärdet av handelsvaran och antas däri verka värdeskapande.

En viktig del i varumärkets natur, och anledning till konsensusproblematik, är att det har olika funktioner beroende på ur vems perspektiv det betraktas.

Varumärkesforskningens två huvudinriktningar, *brand management* och *konsumentbeteende* (consumer behaviour), utgår från ett internt respektive externt perspektiv på varumärken. I det interna *brand management*-perspektivet står märkesinnehavaren i centrum, medan det externa konsumentbeteende-perspektivet sätter konsumenten i fokus. Melin (Melin 1999:38) anlägger märkesinnehavarens perspektiv på varumärken och identifierar fem sidor. Varumärken som *informationsbärare, identitetsbärare, positioneringsinstrument, konkurrensmedel och tillväxtgenerator*. Vidare ser Melin (Melin 1999:40) varumärken ur konsumentperspektivet som *informationskälla, katalysator, garant, riskreducerare och imageskapare*. Dessa två forskningsinriktningar kompletterar varandra mycket väl och bidrar vart och ett på sitt sätt till den samlade teoretiska kunskapen om varumärket som värdeskapare. Det är därför viktigt att försöka integrera varumärkesforskningens två huvudinriktningar *brand management* och *konsumentbeteende* (Melin, 1999:44). I denna uppsats kommer den teoretiska ansatsen utgå från märkesinnehavarens perspektiv. Först och främst för att perspektivet behandlar konkurrensmedel och identitetsbärare, vilka vi antar bäst hjälper besvara vår frågeställning. Samtidigt är vi medvetna om att kunskapen, hur varumärken skapar värde för konsumenter, är tvingat att tas i beaktning för att förstå hur varumärken på bästa sätt kan användas som konkurrensmedel för företaget.

3.1.1 Varumärkeskapital

Varumärkeskapital (brand equity) saknar likt varumärken en oavhängig definition. Utgångspunkt för diskussion om varumärkeskapital är dock att om varumärket skapar värde för konsumenten bidrar det till att skapa värde för märkesinnehavaren (Melin 1999:46; Aaker 1996:8). Det finns idag två dominerande synsätt inom forskningen om varumärkeskapital. Å ena sidan ett kognitivt, kundorienterat perspektiv; å andra sidan ett bredare perspektiv som även beaktar det finansiella värdet. Keller (1993) beskriver

hur forskningen kring ett finansiellt värde springer ur redovisningsbehovet, att ekonomiskt värdera varumärken, medan det kundorienterade perspektivet bottnar i angreppssättet att se varumärken som ett strategiskt instrument med möjligheten att öka produktiviteten i marknadsföringen.

Aaker (1996:7) förespråkar det kognitiva, kundorienterade perspektivet och uttrycker följande om dess innehåll:

"Brand equity is a set of assets, and liabilities, linked to a brands name and symbol that adds to, or subtracts from, the value provided by product or service to a firm and/or that firms customers." (Aaker, 1996:7)

Vidare identifierar Aaker (1996:8) fem varumärkesrelaterade tillgångar för företag som fungerar som värdeskapare: *brand loyalty, brand awareness, perceived quality, brand associations* och *other proprietary brand assets*. Keller (1993) vidimerar Aakers kognitiva ansats, och uttrycker att den mest värdefulla tillgång ett företag har för att förbättra marknadsföringens produktivitet, är de effekter som skapats i konsumenters medvetande om varumärket i tidigare marknadsföring. Det är idag väldigt viktigt för företag att skapa värden och öka varumärkets kapital eftersom man vet att konsumenters inställning till ett varumärke påverkar deras beteende (Janonis, Dovaliene & Virvilaite, 2007). Det bredare perspektivet å sin sida adderar som tidigare nämndes ett finansiellt värde till begreppet varumärkeskapital. Feldwick (1996 se Wood, 2000:662) en av dem som behandlat detta perspektiv och urskiljer varumärkeskapital i *brand value, brand strengths* och *brand description*. *Brand value* är försäljningsvärdet av varumärket eller dess värde som tillgång i balansräkningen. *Brand strengths* å sin sida representerar ett mått på styrkan av konsumenternas tillgivenhet till ett varumärke. Samtidigt som *brand description* inbegriper associationer och övertygelser konsumenten har om varumärket (Wood, 2000). De två sistnämnda delarna kan därför sägas inringa det kognitiva, kundorienterade perspektivet Aaker (1996;8) och Keller (1993) utgår från. Vår uppsats, dess frågeställning och syfte, ämnar inte mäta eller väga varumärkeskapital. Därför är Aakers (1996;8) och Kellers (1993) perspektiv, hur varumärkeskapital skapas och vad som skapar det, vår utgångspunkt.

Kundorienterat varumärkeskapital definieras som skillnaden i marknadsföringseffekt mellan en individ som har kunskap om varumärket mot om densamme utsattes för

samma handelsvara med avsaknad av varumärket (Keller, 1993). Kundorienterat varumärkeskapital uppstår när konsumenten är bekant med varumärket och har positiva, starka och unika associationer till det i minnet (Keller, 1993). Vidare beskriver Aaker (1996:25) hur dessa associationer främst påverkas och drivs utav varumärkesidentiteten. D.v.s. organisationens ambition och önskan om vad varumärket skall vara och stå för i konsumentens medvetande. Nyckeln till att bygga starka varumärken är därför att utveckla och implementera en identitet i varumärket (Aaker, 1996:25).

3.1.2 Varumärkets identitet och image

Inom *brand management*-forskningen kan identitet sägas vara en begreppsmässig pendang till image (Melin, 1999:85). Imagen är en direkt avkodning av identiteten, d.v.s. identiteten är företagets önskan om hur varumärket skall reflekteras medan imagen skapas i konsumentens medvetande och är avkodningen av identiteten (Aaker 1996:70).

När allt kommer omkring är alltså företagets omvärld med konsumenter domare i sammanhanget, vari identitetsbegreppet får ett pragmatiskt inslag. Det pragmatiska inslaget grundar sig i att en efterfrågan av varumärkets identitet måste finnas i företagets omvärld. Självbilden inneboende i identiteten måste alltså appellera till konsumenten. Företag spenderar stora summor på att kartlägga hur identiteten avkodas bland diverse kundsegment. Kommunikationen, produkten, servicen beklätt av varumärket tas emot av konsumenterna och blir till en viss image i deras medvetande. Imagen kan därför sägas bestå av två sidor; tolkningen från omvärlden och resultatet av ansträngningarna från företaget (Kapferer, 2008:174).

"Märkesidentitet brukar vanligtvis karaktäriseras som vad varumärket står för, vad som ger det mening och vad som gör det unikt." (Melin, 1999:85)

På samma sätt som en person söker sin identitet med hjälp av följande frågor bör varumärkens väg till en identitet ha sin utgångspunkt: Vilka är mina kärnvärden? Vad står jag för? Hur vill jag upplevas? Vilka personlighetsdrag vill jag projicera? Vilka är mina viktiga relationer i livet? (Aaker 1996:68). Att skapa varumärkesidentitet innefattar mer än att få reda på vad konsumenten säger att de önskar av varumärket. Identiteten måste också reflektera själen och visionen av varumärket. Vad det hoppas

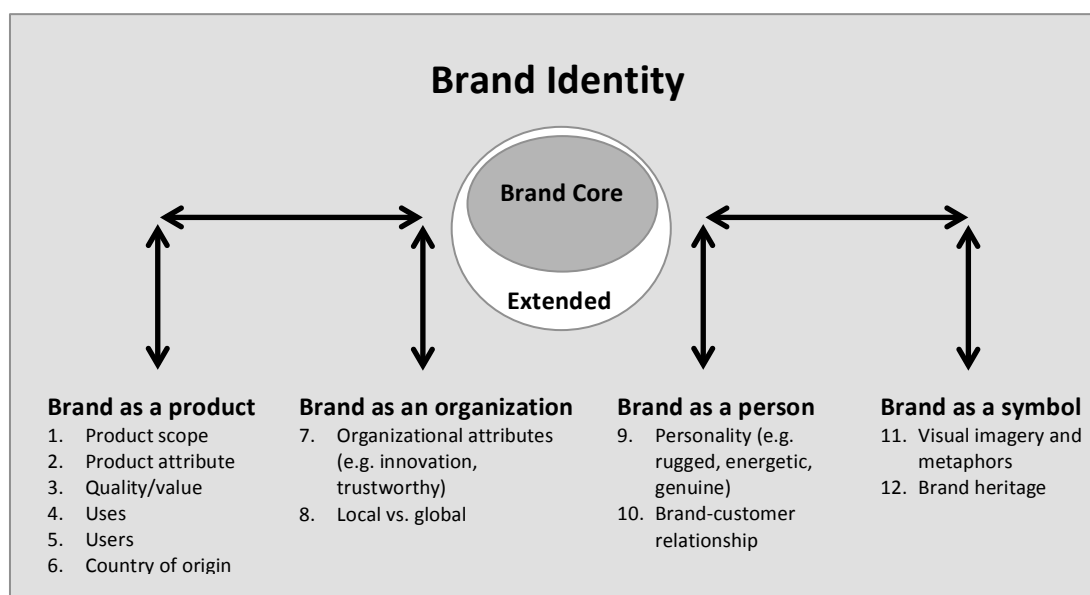
åstadkomma snarare. Vidare är identiteten att betrakta som ett framåtblickande strategiskt instrument för märkesinnehavaren medan imagen har en passiv karaktär och beror utav det förflutna, det som redan är sagt (Aaker 1996:70). Sammantaget kan det hävdas att uppfattningen om varumärkesidentiteten innefattar det unika, meningen, målen, värderingarna och personligheten som ger möjligheten att positionera varumärket bättre, och därmed uppnå konkurrensfördelar (Janonis et al., 2007). Uppfattningarna eller associationerna företag vill åstadkomma i individers medvetande är också det Aaker (1996) uttrycker varumärkesidentiteten bärs upp utav.

"Brand identity is a unique set of brand associations that the brand strategist aspires to create or maintain. These associations represent what the brand stands for and imply a promise to customers from the organization members" (Aaker, 1996:68)

Vi väljer att utgå från den välrenommerade identitetsmodellen Aaker (1996) presenterar i bl.a. *"Building strong brands"*. Aaker menar att märkesinnehavaren bör reflektera över sitt varumärke utifrån fyra grundelement; *varumärket som produkt, varumärket som organisation, varumärket som person, varumärket som symbol*. De bryts sedan ned i tolv underdimensioner (se figur 1 nedan). Märkesinnehavarens strategiska perspektiv är inte tvunget att utgå från, eller ta hänsyn till, alla tolv delar. För vissa varumärken är endast en eller ett par av aspekterna lämpliga att arbeta utifrån. Det som passar för olika marknader och segment skall styra märkesinnehavarens strategi med identitetsbyggandet. Målet med att arbeta med identiteten och modellen är att tydliggöra, berika och differentiera varumärket. Man vill bygga och stärka relationen mellan varumärket och konsumenten som slutligen skall sammanfattas i ökat varumärkeskapital. (Aaker, 1996:78)

Varumärkesidentiteten består vidare av en kärnidentitet samt en förlängd, omgärdande identitet. Kärnidentiteten skall vara tidlös till sitt utseende och innehåll samt kunna förflyttas mellan olika produkter och marknader. Den är central för både varumärkets mening och framgång. Den omgärdande identiteten är stödjande och ett komplement till kärnidentitetens mening och framgång snarare än står för något eget. (Aaker 1996:86)

Figur 1 Brand Identity



Källa: Aaker, 1996:79

3.1.3 Varumärket som konkurrensfördel

Varumärket anses av de flesta, och har i flertalet forskningsstudier tydliggjorts, kunna användas som konkurrensmedel av företag. Forskningen inom brand management utgår ifrån märkesinnehavarens perspektiv och är inriktad på varumärket som konkurrensmedel (Melin, 1999:69). Dock har varumärket som resurs inte kunnat bli vetenskapligt förankrat till den grad att det idag helt ut betraktas som en konkurrensfördel (Urde, 1997:126). Därför finns varumärket uttryckligen inte med i den modell vi använder som teoretiskt ramverk. De resurser som istället finns att tillgå som konkurrensfördelar i modellen är fysiska resurser, organisatoriska resurser och humankapital.

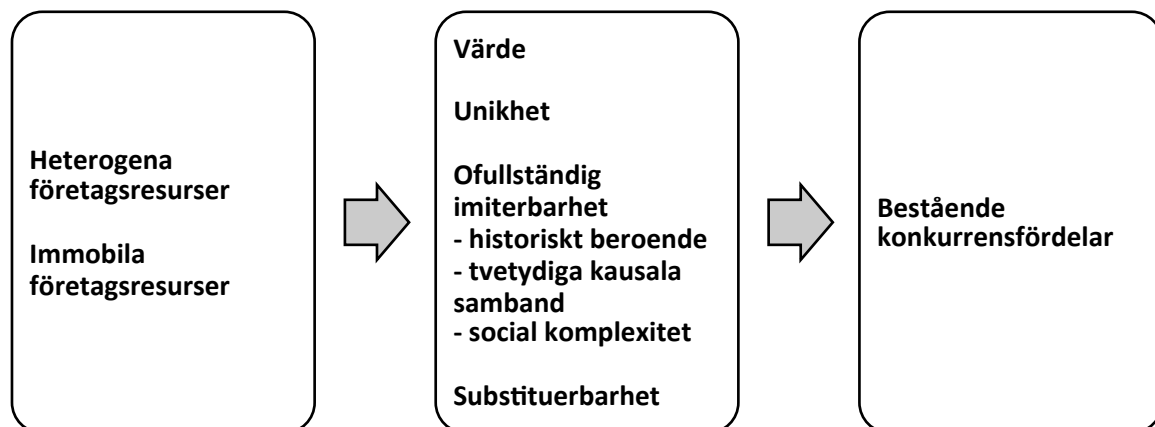
Jay B Barney: "We have tried to explore the brand in the context of the resource based perspective but we have so far not succeeded, but it is probably worth a while" (intervju utförd av Urde, 1997:126)

I Barneys modell om konkurrensfördelar (se figur 2 nedan), strategiteorin, identifieras två typer av konkurrensfördelar som särskiljs beroende av uppmätt styrka. Den starkare av de två kallas bestående konkurrensfördel och känns igen utifrån det faktum att nuvarande eller potentiella konkurrenter varken för tillfället genomför eller har möjligheten att genomföra en strategi som renderar i samma fördel. Den svagare

klassificeras via faktumet att företaget följer en värdeskapande strategi som inte samtidigt implementeras av nuvarande eller potentiella konkurrenter. (Barney, 1991) Skillnaden mellan de båda handlar alltså om möjligheten att kunna erhålla densamma fördel.

Klassificeringen utifrån Barneys modell utgår som tidigare nämndes i en resursteori. Genom att bedöma resursens värde, unikheter, imitationskydd och substituerbarhet skall man avgöra om den når upp till att anses vara av bestående slag. Modellen gör två fundamentala antaganden om ursprunget till konkurrensfördelar av bestående karaktär. Dels är företag inte stöpta i samma form. Företagets resurser anses vara heterogent fördelade mellan företag. Vidare anses resurserna vara orörliga mellan företag. Om företags resurser vore allmänt tillgängliga skulle inte bestående konkurrensfördelar existera. (Barney, 1991)

Figur 2 Antaganden och kriterier för utvärdering av varaktiga konkurrensfördelar



Källa: Urde, 1997:125, översättning från Barney, 1991:112

Värde: Uppfylls om företaget implementerat en resurs som en del utav en värdeskapande strategi.

Unikheter: Hur ovanlig är resursen företaget tillhandahåller? Kan andra företag anskaffa samma resurs eller finns det unika karaktärsdrag i den?

Ofullständig imiterbarhet: Finns en kausal tvetydighet kring vad källan till resursen är? Är historien unik om erhållandet av resursen? Är historien kunskapsbaserad eller socialt komplex är kausal tvetydighet mer sannolik att uppstå.

Substituerbarhet: Även om en resurs är värdeskapande, ovanlig, icke imiterbar spelar det ingen roll om den är utbytbar. Dvs. om ett substitut finns tillgängligt som raderar ut dessa.

Vi kommer senare i uppsatsen, i diskussionen, använda oss utav denna modell för att utreda konkurrensfördelar i relation till varumärkesarv.

3.2 Varumärkesarv

Följande avsnitt kommer att introducera läsaren för begreppet varumärkesarv, samt ge en fördjupad förståelse i dess betydelse för företag och varumärken. Läsaren kommer sätta sig in i de element som varumärkesarv består utav, och hur företag kan använda arvet som en strategisk resurs.

3.2.1 Varumärkesarv och historia

Människor har länge sett till det förflutna för att definiera vilka de är idag; det förflutna är alltså en del av deras identitet (Blombäck & Brunninge, 2009). Vilka vi har varit, vad vi har upplevt och erfarit, var vi kommer ifrån, och hur vi blivit uppfostrade är några av de viktiga faktorer som definierar vilka vi är idag; de påverkar också vilka vi är i framtiden. På samma sätt kan en organisations förflutna ha en lika betydande roll i dess identitet i nutiden och framtiden.

Under senare år har varumärkesarv (brand heritage) varit på agendan för varumärkesforskningen. Arv i dess ursprungliga betydelse syftar till egendomar som överförs från en generation till en annan genom historien. På ett liknande handlar varumärkesarv om att varumärkens historiska värderingar ärvs från dess förflutna (Hakala et al. 2011). Urde et al. (2007) definierar varumärkesarv som:

"[...] a dimension of a brand's identity found in its track record, longevity, core values, use of symbols and particularly in an organisational belief that its history is important." Urde et al. (2007:4)

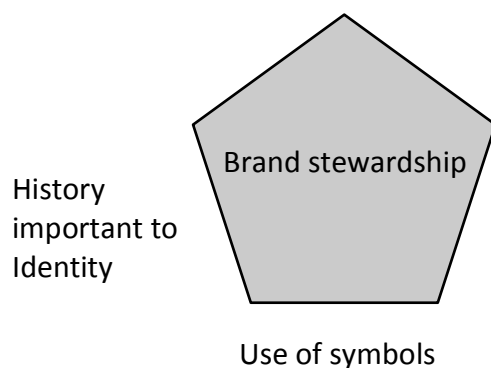
Varumärkesarvet är alltså starkt kopplat till varumärkets historia och därför kan det upplevas som problematiskt att skilja dem åt. En markant skillnad mellan historia och arv identifieras av Urde et al. (2007), varumärkeshistoria refererar till det förflutna, medan varumärkesarv tydliggör och gör det förflutna relevant för nutiden och framtiden.

Det bör uppmärksammas att även om arvet tydliggör och gör det förflutna relevant, är det inte säkert att den historia som kommuniceras är objektiv och sanningsenlig. Blombäck och Brunninge (2009) belyser att vid identitetsbyggande genom användandet av historiska referenser kan företag välja att endast använda sig av de delar av dess historia som effektivt kan användas för att uppfylla deras ändamål. Förenligt med detta menar Hudson (2011) målet med varumärkesarv inte handlar om att förstå och validera det förflutna utan att använda det för att kommunicera och övertala. Varumärkesarv kan alltså tänkas, i en marknadsföringskontext, användas på ett målmedvetet sätt och kan infatta subjektiva tolkningar av det förflutna och till och med konstruerade och påhittade historiska referenser.

3.2.2 Varumärkesarvets element

Alla varumärken har en historia, men alla har inte ett arv (Urde et al., 2007). Ett varumärkesarv består av fem utmärkande element. Elementen inkorporeras i den ovan nämnda definitionen av varumärkesarv, och är enligt den dess fundamentala beståndsdelar. Elementen kan liknas vid karaktärsdrag, och ju mer närvarande dessa är hos ett varumärke desto mer betydande och framträdande, eller potentiellt värdefullt är arvet för varumärket. De fem elementen av varumärkesarv redovisas i figur 3 och redogörs och utvecklas individuellt nedan.

Figur 3 Varumärkesarvets element



Källa: Urde et al., 2007

3.2.2.1 Track record

Med elementet *track record* syftade Urde et al. (2007) ursprungligen på företagets uppvisade prestation under sin livstid. Elementet *track record* utvecklades i en senare artikel av Urde (2009), och kom även att innefatta: framväxande mönster (emerging patterns), kontinuitet och kontrakt. Företagets prestation handlar om hur väl varumärket under sin historia lyckats leva upp till de kärnvärden det står för och huruvida åtagna förpliktelser uppfyllts. Utifrån företagets agerande och prestation växer ett mönster fram. När företaget gång på gång visar sig kunna leverera sina kärnvärden och hålla vad som är utlovat sätter det ribban för vad konsumenter kan förvänta sig av varumärket i fortsättningen. De löften som ges och de förväntningar som konsumenten bildar om varumärket utgör ett sorts oskrivet kontrakt mellan varumärket och dess omvärld. *Track record* handlar även om att företaget uppvisar en kontinuitet i vilka kärnvärden de utlovar (Volvo har exempelvis kontinuerligt utlovat kärnvärdet säkerhet). Ett varumärke med ett gediget *track record* kommer att kunna dra fördelar av ett ackumulerat goodwill i form av trovärdighet och tillit hos konsumenter (Urde et al. 2007). (Urde, 2009)

3.2.2.2 Longevity

Om man slår upp ordet "*longevity*" i "The Oxford American Writer's Thesaurus" (Lindberg, 2008) hittar man synonymen livslängd, men även hållbarhet och varaktighet. I ett varumärkesarvskontext ger Urde et al. (2007: 9) benämningen följande betydelse, "*a consistent demonstration of other heritage elements*". Det handlar således om att varumärket på ett långvarigt sätt (under en lång period) visat prov på och konsistens i de övriga elementen av varumärkesarvet (särskilt *track record* och användandet av historia) under en längre tid. Ett långt livsspann säkerställer emellertid inte varumärkesarv, utan är endast en komponent bland andra (Urde et al. 2007; Balmer 2011). Med detta sagt, kan en respektabel ålder vara ett av de viktigare elementen av ett varumärkesarv. Enligt Urde et al. (2007) är det påvisat möjligt att uppnå ett tillräckligt starkt och betydelsefullt arv under endast en generation eller två. Utifrån detta kan man dra slutsatsen att ett företag inte behöver ha en lika lång livslängd, som exempelvis Husqvarna (grundat 1689), för att ha ett värdefullt arv, utan ett företag så "ungt" som IKEA (grundat 1943) skulle i teorin kunna besitta ett mer värdefullt arv, beroende på de övriga elementen i varumärkesarvet. (Urde et al., 2007)

3.2.2.3 Core values

Urde (2003) definierar kärnvärden (core values) som, *"all-embracing terms that sum up the identity of the brand as well as being the guiding principles for all internal and external brand building processes"*. Vidare argumenterar han att kärnvärden påverkar organisationer på samtliga nivåer, vid alla tidpunkter. Det är tänkt att kärnvärdena ska svara på en fråga, "Vad står varumärket för?".

Dessa fundamentala värden kan vara mer eller mindre rotade i en organisation och det kan variera till vilken grad de uppfattas av omvärlden (Urde, 2009). För att kärnvärdena ska uppfylla sin avsedda roll och ge värde till företaget bör de fungera som grundläggande principer och eftersträvansvärda mål och ideal inom organisationens varumärkesbyggande, både internt och externt (Urde, 2003). De ska gestaltas i företagets produkterbjudande, uttryckas i dess handlingar och reflekteras i kommunikationen (Urde, 2003). Viktiga kriterier är även att kärnvärdena ses som värdefulla och trovärdiga för konsumenten (Urde, 2009). Kärnvärden som inte uppfyller dessa kriterier kan potentiellt vara mycket skadliga för företaget.

Kärnvärden kan hjälpa till att definiera en organisations strategi (Urde et al., 2007), ge riktning i produktutveckling, agerande och ett fokus i dess externa kommunikation (Urde, 2003). Långvariga och kontinuerliga kärnvärden fungerar som en bra grund för varumärkets positionering och fungerar som ett löfte till omvärlden som förmedlas genom extern kommunikation (Urde et al., 2007). När kärnvärden genomsyrar hela organisationen och anställda accepterar och strävar efter att uppnå dem, blir kärnvärdena en betydande del av varumärkets identitet. Då dessa är konsistenta över tiden, kommer de även att vävas in och bli en del av varumärkets arv.

3.2.2.4 Use of symbols

Kapferer (2004:119) poängterar symbolers vikt som en del av identiteten, genom att de hjälper till att kommunicera varumärkets personlighet. Tom Peters (1999 citerad i Walsh, Winterich & Mittal, 2010:77) argumenterar för värdet hos visuella symboler i marknadsföring:

"Humans think visually. A picture is really worth a million words. And great brands have readily identifiable icons – just ask Nike or Apple or

Shell – strong simple images that connect with customers.” (Tom Peters 1999 citerad i Walsh, Winterich & Mittal, 2010:77)

När Urde et al. (2007) hänvisar till användandet av symboler, syftar de till användandet av symboler i kommunikation som reflekterar varumärkets förflutna. Vad som helst som representerar varumärket kan reflektera varumärkesarvet (Hakala et al., 2011). Detta innefattar logotyper, emblem, former, färger, slogans, och formspråk. Med formspråk syftas till formgivningen av produkter. Det kan exempelvis innefatta detaljer som mönster (t.ex. Burberrys ruttmönster) och produktformer (Absolut Vodkas flaskor). Karaktärer är speciella typer av symboler som effektivt kan användas för att representera varumärken (Kapferer, 2004:119; Keller, 2008:157). Det kan röra sig om en levande person (t.ex. företagets grundare, eller en celebritet), eller fiktiva animerade karaktärer (t.ex. Michelin-gubben). Karaktärer av detta slag används för att personifiera och porträttera varumärket. Symboler som använts kontinuerligt, konsistent och meningsfullt över tiden blir inte bara en del utav varumärkesarvet, utan är också en metod för att kommunicera det (Urde et al., 2007).

3.2.2.5 History important to identity

Alla varumärken har en historia, vare sig den är lång eller kort. Respekten för företagets historia och insikten om värdet av den både internt och externt är det sista elementet av varumärkesarvet (Urde et al., 2007).

Historia kan, som nämnt ovan, spela en integral roll för att definiera ett varumärkes identitet. Historien påverkar hur företaget ser på sig själva internt, hur de agerar idag och påverkar dess val för framtiden (Urde et al., 2007). Historien förklarar vad de står för och dess kärnvärden kan ofta spåras tillbaka till varumärkets skapelse. Blombäck och Brunninge (2009) belyser företagsgrundarens viktiga roll när företag refererar till sitt förflutna. Det är ofta grundarnas egna värderingar som överförs till företaget och blir de kärnvärden som skapar organisationens vision, kultur och identitet, och styr hela organisationens agerande, i många decennier efter att de lämnat företaget (Blombäck & Brunninge, 2009).

Hos företag med starkt arv begränsas inte användandet av historia till att vara en del av företagets interna identitet. Att förmedla sin historia i sin externa kommunikation är ett sätt att kommunicera sitt arv. Detta kan göras på många olika sätt. Bland annat genom

att dedicera en sida på företagets websida för att berätta dess historia, kommunicera varumärkets ålder, producera videoklipp om företagets bakgrund, eller genom att förmedla tradition och historia på förpackningar och i reklam. (Blombäck & Brunninge, 2009)

3.2.3 Varumärkesarv som strategisk resurs

Vi har fastställt att alla varumärken har en historia, och att några av dessa har ett arv. Att ha ett arv skapar i sig inte värde för företaget i dess marknadsföring, bara möjligheten till det. Långt ifrån alla dessa har tagit beslutet att göra sitt arv till en värdefull strategisk resurs. När ett varumärke gjort det strategiska valet att betona arvets betydelse för dess identitet, använda arvet för att differentiera sig i sin positionering och låta det vara en del av sitt värderbjudande, kan de åtnjuta betydande konkurrensfördelar. (Urde et al., 2007)

Nyttan med en differentiering baserad på varumärkesarv är att den anses värdefull och betydande för konsumenter och andra intressenter, distinkt för varumärket och svårt att imitera för konkurrenter (Urde et al., 2007). Forskare som undersökt ämnet har identifierat ett antal specifika fördelar associerade med användandet av varumärkesarv strategisk resurs.

Konsumenter tenderar att uppfatta varumärken med starkt arv som pålitliga och stabila (bl.a. Wiedman et al., 2011; Urde et al., 2007). Detta kan tänkas vara en följd av varumärkets *track record* och *longevity*, vilket fungerar som en garant för att företaget kommer att fortsätta att leverera sina kärnvärden och hålla sina löften. Detta adderas till värdeerbjudandet för ett varumärke som drar nytta av sitt varumärkesarv och resulterar i en lägre uppfattad risk när konsumenter köper produkter och tjänster. Det har identifierats en förändring hos konsumenternas beteende som innebär att de tappat förtroendet för framtiden och söker efter trygghet och garanti i de produkter de köper (Ballantyne et al., 2006). Att konsumenter letar efter trygghet i sin konsumtion kan ses som resultat av den turbulens som pågår i omvärlden just nu (t.ex. terrorism, protester, krig och ekonomiska kriser). Varumärken som är förankrade i det förflutna och har ett starkt och distinkt arv har alltså en tydlig konkurrensfördel, som gör sig extra värdefullt vid tider av orolighet (Wiedman et al., 2011).

Utöver att bli uppfattat som pålitligt och stabilt, finns det konsensus bland forskare att ett tydligt kommunicerat arv ger bilden av djup och autenticitet (bl.a. Aaker, 2004; Urde et al., 2007, Wiedman et al., 2011). Ballantyne et al. (2006) menar till och med att kommunicera varumärkesarv har blivit ett av de viktigaste verktygen för att skapa en image av autenticitet. Autenticitet handlar om jakten på det som är äkta (Beverland, 2009). Konsumenter söker efter autentiska varumärken med avsikten att överföra en del av varumärkets autenticitet till dem själva (Beverland, 2009). Sökandet efter vad som är äkta handlar alltså om att konsumenten vill säga något om sig själv. Vidare menar Beverland (2009) att värdet hos autenticitet också ligger i att få tillhöra en gemenskap. Ta motorcykelföretaget Harley Davidson som exempel. Det är Harley Davidsons autentiska associationer till USA och de kriminella motorcykelklubbarna som ger bilden av den amerikanska rebellen, vilken deras kunder vill identifiera sig med. Att äga en Harley Davidson är dessutom nyckeln till den gemenskap och de klubbar som existerar kring varumärket.

Ett varumärke som låter arvet till grund för dess differentiering, kommer alltså kunna lägga till pålitlighet, stabilitet, autenticitet och djup till de värden de erbjuder kunden. Som ett resultat av detta kommer kunder som anser varumärkesarvet som relevant och värdefullt vara villiga att betala ett högre pris för varumärkets erbjudanden, framför allt vid perioder av turbulens och osäkerhet. Detta resulterar i ett ökat varumärkeskapital. (Hakala et al., 2011)

Vidare ses arv kunna hjälpa till att skapa speciella relationer med företagets olika intressenter (Urde et al., 2007; Wiedman et al., 2011). Anställda på företag med starkt varumärke kan komma att känna en känsla av stolthet att tillhöra något större, vilket frammanar engagemang och fördjupad lojalitet till varumärket (Urde et al, 2007).

3.2.4 Process för att utnyttja varumärkesarv

Som understrukits tidigare är det ett strategiskt beslut att använda varumärkesarv som konkurrensfördel. För att effektivt utnyttja varumärkesarv presenterar Urde et al. (2007) tre sekventiella processer: upptäcka och utforska, aktivera och skydda.

3.2.4.1 Upptäcka och utforska varumärkesarvet

Som ett första steg måste företaget upptäcka och utforska varumärkets arv. Detta genom att rannsaka sig själva och sin bakgrund. Företaget bör börja sökandet i sitt *track record*,

då det ses som det mest betydande elementet i ett varumärkesarv (Urde et al., 2007).

Aaker (2004) delar denna syn:

"Any brand, but especially those that are struggling, can benefit from going back to its roots and identifying what made it special and successful in the first place." (Aaker, 2004:7)

Genom att söka i sitt *track record* menar Urde et al. (2007) kan svara på de fundamentala frågorna "Vilka är vi?" och "Vad är det vi gör?". Utöver att söka bland sina rötter, bör företaget undersöka sina etablerade utsagor, och varaktiga och godtagna värden.

3.2.4.2 Aktivering av varumärkesarvet

Den andra processen, aktivering, bör inledas med att avgöra huruvida varumärkesarvets element är tillräckligt framträdande, för att konstituera ett meningsfullt arv. Företaget bör sedan fråga sig hur varumärket differentierar sig jämt emot konkurrenter i fråga om varumärkesarvets styrka. Därefter bör det undersökas hur denna differentieringsmöjlighet kan utnyttjas i varumärkets värdeerbjudande och positionering. (Urde et al., 2007)

Det naturligt efterföljande steget är att utröna hur varumärkesarvet ska utnyttjas, för att generera största möjliga värde för företaget. Urde et al. (2007) presenterar tre huvudsakliga medel för att aktivera varumärkesarvet: produktdesign, kommunikation och varumärkeshistoria. De två förstnämnda medlen handlar om att företaget aktiverar varumärkesarvet genom att det reflekteras i produktdesign och kommunikation. Att aktivera varumärkets arv genom dess historia kan göras genom att reaktivera ett varumärkesarv från en tidigare period. Urde et al. (2007) föreslår även *heritage by acquisition*, d.v.s. att köpa ett varumärke med ett värdefullt arv.

3.2.4.3 Skydda varumärkesarvet

En fortgående process för företag som valt att utnyttja sitt varumärkesarv är att skydda och bevara arvet. Urde et al. (2007) presenterar *brand stewardship*, en sorts mentalitet och funktion ämnad för att utnyttja varumärket för värdeskapande, men samtidigt dedikerad till att bevara och skydda varumärket och dess symboler från missbruk. Framgångsrikt *brand stewardship* karaktäriseras av fyra principiella tankesätt för att arbeta med varumärkesarv (Urde et al., 2007): en känsla för ansvar, långsiktig

kontinuitet, säkerställa tillit till varumärket och anpassningsförmåga. Denna typ av mentalitet kan enligt Beverland (2009:42) tryggas genom att varumärket förvaltas under familjemedlemmar i flera generationer. Det skapar en intern kontinuitet, vilket ger konsumenter en trygghet i att varumärkets värderingar bevaras och säkerställer att förvaltarna känner förpliktelse till varumärkets förflutna, nutid och framtid (ibid).

4 Metod

I metoddelen kommer uppsatsens kunskapsteoretiska ståndpunkt att presenteras. Likaså kommer val av analys, urval och metodkritik att tas upp. Syftet är att visa en ram för hur vi sedan kommer hantera det empiriska materialet. Det blir också ett sätt att presentera hur vi kommer att förhålla oss, i vår diskussion, till det som åskådliggjorts i vår analys för att försöka svara på vår frågeställning.

Kandidatuppsatsens studie kommer vara av kvalitativ karaktär. Valet för denna forskningsstrategi grundas på att vi valt att använda oss av varumärket GANT, som en exemplifierande fallstudie för att söka besvara vår frågeställning. Fokuset kan därför ses ligga på tolkning, snarare än siffror, vilket är karaktäristiskt för kvalitativa studier (Bryman & Bell, 2005:297). Med andra ord undersöker en kvalitativ studie ett fenomen processer såsom hur de uppträder i olika sociala kontexter (Bryman & Bell, 2005:314-315). Vidare överensstämmer en kvalitativ studie med det empiriska angreppssätt som kommer användas: induktiv process (Bryman & Bell, 2005:297). En induktiv process innebär att forskaren utifrån empiri försöker dra generaliserbara slutledningar (Bryman & Bell, 2005:25).

4.1 Kunskapsteoretisk ståndpunkt

Den kunskapsteoretiska ståndpunkt som kommer att tillämpas i kandidatuppsatsen kommer utgå ifrån en kombination av postmodernistiskt perspektiv och konstruktionism. Postmodernismen upplevas ofta som komplext då det förefaller svårt att beskriva begreppet konkret. En ansats till att beskriva begreppet menar, att postmodernismen tolkar verkligheten på ett sätt som medför ett ifrågasättande av det som tycks vara allmänt vedertaget. Det betyder att en forskningsrapport utifrån ett postmodernistiskt synsätt inte bör ses som det enda sättet att se den sociala verkligheten på. Att anta ett postmodernistiskt perspektiv innebär således att absolut kunskap inte existerar utan kunskap bör istället beaktas som relativ. (Bryman & Bell, 2005:549-551)

Konstruktionism ses ofta som en underkategori av postmodernismen då den lägger fokus på sociala företeelser, samt deras innebörd vilken kontinuerligt konstrueras i

sociala sammanhang. Om så är fallet blir den kunskap som presenteras alltid en version av den sociala verkligheten och icke-beständig. (Bryman & Bell, 2005:33-35)

Att då anta kombinationen av postmodernismen och konstruktionism, som vår ståndpunkt för kunskap, kommer ge resultat som bör ses som en tolkning utifrån våra upplevelser och iakttagelser av varumärkesarv. Avsikten med studien är alltså inte att fastslå ny kunskap utan snarare söka erbjuda en riktning för vidare utveckling av varumärkesarv som fenomen. Eftersom detta är vår förhoppning anses kombinationen av de två ismerna som kunskapsteoretisk ansats högst relevant, speciellt med hänsyn till de olika sociala företeelser som varumärkesarv skulle kunna ingå i.

4.2 Val av analys

Analysen som kommer att göras i uppsatsen kommer vara utifrån en hermeneutisk diskursanalys. Hermeneutiken är ett sätt att försöka tolka samt söka förståelse främst utifrån texter. Fokus i denna metod ligger på att försöka hitta textens essens utifrån det perspektiv som grundaren hade. Forskaren måste därför ta hänsyn till den historiska och sociala kontext som texten är sprungen ur. Vidare kan hermeneutiken, precis som angreppssättet, ses som förenlig med en kvalitativ analys samtidigt som den tillåter oss att anta vårt kunskapsteoretiska synsätt med sin känslighet för kontexter. (Bryman & Bell, 2005:443-444)

En diskursanalys kan mycket enkelt beskrivas som en undersökning utav kommunikation, diskurs, som kan vara både i tal och skrift. En diskurs bör inte bara ses som en återgivning av den sociala verklighet utan även som en viktig komponent för att producera och skapa människans omgivning. Det går därför att anta att diskurser kan ha konstruerats som en strategi för att uppnå olika syften och kan då vara både naturliga eller påhittade samtal/texter. (Bryman & Bell, 2005:413) En diskursanalys handlar inte om kodifiering eftersom sådant anses vara omöjligt att åstadkomma. Istället handlar det om att som forskare utveckla en färdighet för att på ett analytiskt sätt kunna angripa samtal och/eller texter. Vanligt är därför att en diskursanalys görs utifrån ett skeptiskt perspektiv i ett försökt att hitta eventuella underliggande syfte av det som förmedlas. (Bryman & Bell, 2005:414) Värt att påpeka är att diskursanalysen har utvecklats i olika former bland annat för att kunna anpassas till företagsekonomisk forskning. Kontentan av denna anpassning har varit att begreppet diskurs används i en vidare form för att fånga upp flera olika förhållningssätt av diskurser. (Bryman & Bell, 2005:413)

Vi kommer alltså med hjälp av hermeneutiken angripa olika diskurserna för att försöka förstå deras essens. Eftersom den data som kommer användas i stor utsträckning är av sekundär karaktär i form av olika dokument/medier ansåg vi diskursanalys som ett naturligt val.

4.3 Urval

För att besvara uppsatsens frågeställning har vi valt att studera varumärket GANT. Valet av GANT grundas på företagets bakgrund då det är ett varumärke som köpts upp och därefter aktiverat ett arv för att differentiera sig. Med hänsyn till denna bakgrund menar vi att GANT kan ses som ett bra exempel där det går att föra en diskussion kring ett varumärke i relation till begreppen arv och autenticitet. Exempelvis vill vi försöka visa att det förefaller vara möjligt att använda varumärkesarv som konkurrensfördel trots att dess autenticitet och arv kan ifrågasättas. Vi menar att varumärkets arv existerar på något diffust underlag då det verkar kunna användas som konkurrensfördel trots att det är förvärvat. Ställs detta sedan i relation till begreppen arv men främst kanske autenticitet problematiseras frågan kring GANTs arv utifrån betydelsen av arvets reella äkthet/autenticitet och dess påverkan på varumärkesarv som en strategisk resurs.

Den analys som kommer att genomföras, kommer främst att grundas på sekundärdata om företaget GANT. Företrädesvis kommer sekundärdata att hämtas från företagets egna dokument såsom deras tryckta katalog och officiella hemsidor på Internet. Detta menar vi ger en tillförlitlighet till våra källor då det är varumärket själv som står som ansvariga för det som offentliggjorts. Vidare kan användandet av officiella texter från GANT själva ge en ökad möjlighet att undersöka varumärket utifrån märkesinnehavarens perspektiv. Annan sekundärdata som kommer att behandlas är bland annat tidningsartiklar. Som en grund kommer en bok skriven om varumärkets historia att användas. Vi är medvetna om att, då vi valt att främst använda oss av sekundärdata, kan den befintliga informationen som finns att tillgå ha tagits fram utifrån ett syfte som är skilt ifrån vårt. Detta är något som vi tar i beaktande men anser inte att det kommer påverka vår studie. Vi har även valt att minimera eventuella problem med att använda sig av sekundärdata genom att kontakta GANT för personlig intervju. På detta sätt kommer vår kontakt med GANT skänka vår studie primärdata, framtagen för vår studies ändamål, som kan ses som högst tillförlitlig källa.

4.4 Tillvägagångssätt

Studien kommer börja med en presentation av det relevanta empiriska material som hittats om vårt fall. I detta material kommer även en sammanfattning på telefonintervjun med Laurens van de Vijver som är marknadsdirektör för GANT att presenteras. Därefter analyseras empirin och försöks tydliggöras genom olika teman som lyckats identifieras. Förhoppningen är att det som kan utläsas ur analysen kan ge en bra grund för diskussionen som ska besvara frågeställningen.

Kontakten med Laurens van de Vijver fick vi via GANTs marknadschef över den svenska marknaden med motiveringen att han ansågs vara bäst lämpad för att svara på våra frågor om varumärket GANT. Den första kontakten med L. van de Vijver gjordes genom e-post där vi presenterade ett antal frågor kring företaget, varpå han föreslog en telefonintervju. Telefonintervjun gjordes i ett ostört rum mellan L. van de Vijver och en av oss författare. Hela samtalet spelades in på digitalmedia för att sedan transkriberas (se bilaga 1) och sammanställas (se empiri). Vi ansåg att det inte fanns något behov att alla tre författare var medverkande vid intervjun då vi spelade in samtalet. På så sätt kunde vi ta del av hela samtalet utan förvrängning i efterhand. Däremot arbetade vi fram frågorna tillsammans. Eftersom vi ville undvika att våra frågor skulle uppfattas påtvingade eller påfrestande valde vi att innan intervjun presentera samtliga av våra frågor via e-post. Detta ansåg vi gav honom möjlighet till att dels förbereda sig inför intervjun och dels möjligheten till att avstå från frågor. L. van de Vijver svarade under intervjun frivilligt på samtliga av de frågor vi ställde och vi fick även tillåtelse att spela in samt redovisa hela intervjun i uppsatsen.

4.5 Metodkritik

Vanligt vid studier är att tala om validitet och reliabilitet. För kvalitativa studier har båda begreppen ofta skapat uppmärksamhet, eftersom det finns de som menar att vid kvalitativa studier är de svåra att uppnå. Detta har bemötts med att ifrågasätta om validitet och reliabilitet är relevant för kvalitativa undersökningar. (Bryman & Bell, 2005:304) Vi är medvetna om denna kritik gällande validitet och reliabilitet. Precis som många forskare inom kvalitativa studier (Bryman & Bell, 2005:304) anser vi inte att validitet behöver vara något problem. Anledningen till detta beror till stor del på att begreppet har valts att definieras på så sätt att det enbart tycks innefatta mätningar (Bryman & Bell, 2005:304). Mätningar känns inte relevant för vår studie, då vi är ute

efter tolkningar av verkligheten och inte kvantifieringar av den. Istället väljer vi att titta på alternativa kriterier för kvalitativa undersökningar där begreppen trovärdighet och äkthet är centrala (Bryman & Bell, 2005:306). De två begreppen består av olika delkriterier som har en motsvarighet i kvantitativ forskning. Exempelvis bör en studie som vill sägas vara trovärdig innefatta tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och möjligheten att styrka och konfirmera. Medan äkthet mer handlar om generella ställningstagande som forskaren bör ta ställning till, såsom vad studien kan generera för framtiden. (Bryman & Bell, 2005:307-309) Observera att dessa två begrepp bör ses skilt från den diskussion som tidigare fördes kring begreppet autenticitet.

Vi har utifrån vårt kunskapsteoretiska förhållningssätt samt på vilket sätt vi vill belysa varumärkesarv som konkurrensfördel valt en kvalitativ metod, hermeneutisk diskursanalys. En metod som vi ansett förenlig med studiens syfte, angreppssätt och frågeställning. Eftersom vår studie enbart kommer att innehålla ett exemplifierandefall, GANT, kommer de resultat som åskådliggörs inte utgöra en tillräckligt stark grund för att kunna dra generella slutsatser. Likaså går det att ifrågasätta om det går att nå upp till de olika kriterierna som begreppet trovärdighet och äkthet innebär. Avsikten med vår studie är inte att försöka presentera en representativ bild vilket gör generaliserbarhet ointressant i detta sammanhang. Vår ambition är däremot att på ett rikt och nyanserat sätt tolka varumärkesarv. Om detta lyckas är vi övertygande om att vår studie borde innehålla vissa relevanta aspekter av det undersökta fenomenet och därmed också möta kriterierna för begreppen trovärdighet och äkthet.

5 Empiri

Som en grund för att analysera och diskutera förvärvet och användningen av varumärkesarv, har författarna valt att använda varumärket GANT, som en exemplifierande fallstudie. Följande sektion innehåller varumärkets bakgrundshistoria, med ägarförhållanden och varumärkesstrategier, samt GANTs varumärkesstrategi idag.

5.1 GANTs bakgrund

GANTs historia började när ukrainaren Bernard Gant kom till USA 1914. Han bosatte sig i New York där arbetade han med att sy skjortor tillsammans med sin blivande fru. Efter några år, 1927, flyttade han till New Haven i Connecticut där han började tillverka skjortor för klassiska och välkända klädesmärken, såsom Brooks Brothers. (Björk, 2008:22) Bernard Gant stämplade diskret in ett "G" på tyget på skjortorna som tillverkades (GANT, 2011a). Detta sigill kom att fungera som en garant för kvalitet och bra hantverk och värdesattes av konsumenter.

Bernards två söner, Marty och Elliot, som vuxit upp med faderns arbete, tjänstgjorde under andra världskriget. När de återvände från kriget valde de att själva bli en del av familjeverksamheten. (Björk, 2008:22) När kriget var över lade de båda bröderna märke till det växande behovet av en mer avslappnad klädsel fram hos de manliga invånarna i USA. På USA:s östkust utvecklades ett sätt att klä sig, som senare kom att kallas "Amerian Sportswear", vilket blev ett uttryck för en aktiv och modern livsstil. Fadern och sönerna grundade tillsammans företaget "GANT of New Haven" år 1949. (Björk, 2008:24) De valde att producera och introducera en skjortmodell som var rymlig och bekväm, och hade knappar på kragen (button-down). Skjortmodellen hade tidigare aldrig fått något genomslag på den amerikanska marknaden och GANT kom att bli den första producenten som erbjöd produkten till den breda marknaden (Björk, 2008:26). De konsumenter som tidigare uppskattat deras skjortor med "G"-symbolen under andra varumärken, kunde nu köpa skjortor under GANTs egna varumärke. GANTs skjortor passade perfekt in i klädstilen som växte fram ur USA:s östkust, och blev en sensation över en natt (Björk, 2008:25).

En del av framgången kan tillskrivas dess unika och innovativa skräddardetaljer, som uppskattades av konsumenter (GANT, 2011a). Några av dessa detaljer inkluderar deras säregna "locker loop", motveck på skjorttryggen och den tredje knappen bak på kragen bidrog en gång i tiden till att GANT fick ett så stort genomslag på 60-talet.

Detaljen "locker loop" utvecklades av GANT för att göra det lättare att hänga upp skjortan i omklädningsrummen på skolan. Denna ögla fick till och med en speciell innebörd på Ivy League-universiteten. De började kallas för "lucky loops", eftersom kvinnliga studenter började riva av öglorna från skjortorna på killar de var intresserade av. (Björk, 2008:29) Vidare menar GANT själva idag att en bidragande faktor för spridningen av östkuststilen, vilket hade stor påverkan på GANTs framgång på 50-talet, var breddningen av TV-sändningarna. TV-sändningarna blev rikstäckande i USA 1951, vilket gjorde att lokala trender blev nationella väldigt fort (GANT, 2011b). Den avslappnade stilen fick stark respons hos universitetsstudenter och framför allt på de välkända Ivy League-universiteten (GANT, 2011a). Universitetsstudenter kom att bli deras viktigaste målgrupp. De båda brödernas sinne för marknadsföring och återförsäljarstrategi för varumärket kan attribueras en stor del av företagets framgång. Martin och Elliot resta runt i hela landet för att hitta butiker som riktade sig till deras målgrupp. De fokuserade på att endast sälja sina produkter till de bästa butikerna i varje stad. De insåg vikten av att dessa butiker ofta fungerade som trendsättare och var därför noga med att inte nöja sig med de nästa bästa butikerna. (Björk, 2008:25)

Under början 60-talet började GANT, nu sedan ett tag i ledning av Bernards söner, att annonsera i intellektuella New York-magasin med tvåsidiga uppslag. På detta vis nådde de ut till sin primära målgrupp, de intellektuella New York-borna. Under en period på 60-talet var GANT en av världens största tillverkare av skjortor. (GANT, 2011b)

År 1968 sålde familjen sin verksamhet till Consolidated Foods. Dock satt bland annat bröderna kvar i höga positioner under en tid, innan den ena efter den andra kom i konflikt med det då ägande företaget Consolidated Foods och sade upp sig. På grund utav misskötsel av företaget och ökad konkurrens sjönk omsättningen från 40 till 18 miljoner dollar. (Björk, 2008:38)

Innan de lämnade företaget introducerade de båda bröderna ännu en klassik produkt, tröjan de kallar "Rugger", som GANT erbjuder än idag. Det var de båda bröderna Gant, efter att de tagit över någon gång på mitten av 60-talet, som kom på idén att ta

rugbytröjan från planen och in i det vardagliga livet. Rugger-tröjan utvecklades till en kollektion de kallade "Rugger by GANT", som släpptes under 1973, där den klassiska Ruggern självklart var nyckelplagget. Kollektionen var mer livfull och djärvare än deras övriga relativt akademiska och strikta uttryck. Kollektionen "Rugger by GANT" försvann med tiden och glömdes bort, även om Rugger-tröjan fanns kvar. (GANT, i.d.b)

Det var när de nya ägarna Palm Beach tog över som Pyramid Sportswear AB, bestående av de tre unga svenska affärsmännen Lennart Björk, Staffan Wittmark och Klas Käll, år 1980 förvärvade rättigheterna att producera och sälja GANT-kläder i den svenska marknaden. (Björk, 2008:41) De var inspirerade av det amerikanska företaget och var övertygade om att de kunde göra det mycket bättre på egen hand (Forsberg, 2006). Att introducera det helt okända, amerikanska varumärket var en utmaning (Björk, 2008:47). Trots det, hade de tre svenskarna expanderat verksamheten kraftigt, och 1985 erhöll de rättigheterna för hela Europa (Björk, 2008:296).

Genom att köpa licensen för GANT, som redan hade en existerande kollektion, kunde de tre svenskarna i Pyramid Sportswear välja att ta in de produkter de ville och trodde skulle fungera på deras europeiska marknad. De valde in de produkter som varit en stor källa till varumärkets framgång i USA under 50 och 60-talet. Den klassiska rugbytröjan "Rugger" och GANTs anrika skjorta fick en självklar plats i deras kollektion för den svenska marknaden. Kollektionen utformade de själva på sitt kontor i Stockholm. (Björk, 2008:46)

Deras vision med varumärket var tydlig redan från början. De månade om varumärket och dess koppling till den amerikanska östkusten och modet skulle representera en ledig men proper fritidsstil. Kvalitet och exklusivitet var ledstjärnor (Björk, 2008:84). För att inte förvirra konsumenterna och behålla fokus på varumärkets amerikanska ursprung, höll de låg profil som svenskar (Björk, 2008:105). GANTs varumärke var viktigt för dem och deras franchisetagare, som blev allt fler, fick inte göra några egna beslut gällande utseende på butiker, reklamkampanjer och var förbjudna att tillverka kläder lokalt under varumärkets namn. Allt bestämdes på huvudkontoret i Stockholm för att säkerställa identiteten hos det varumärket. Konzeptet var att GANT-plagg och butiker skulle ha samma utseende i hela världen. Den katalog som kom ut två gånger per år var ett viktigt verktyg för att kommunicera varumärkets identitet. Allt eftersom kom

svenskarna över rättigheterna till att producera och marknadsföra produkter under varumärket i alla länder förutom hemmamarknaden USA. (Forsberg, 2006)

Palm Beach lyckades aldrig att få en stabil grund på hemmamarknaden och det fanns ingen konsekvens i varumärkesbyggandet. Det tummades på kvaliteten i förmån till ett lägre pris och de tryckte ut produkterna till så många återförsäljare som möjligt. Lättillgängligheten ledde till att varumärket urvattnades vilket ledde till ett minskat intresse och efterfrågan. Dessutom lade de ner all verksamhet i New Haven. (Björk, 2008:90) Företaget såldes 1989 till Crystal Brands, som redan hade flertalet lyxvarumärken, såsom Lacoste. Misskötseln av varumärket fortsatte på 90-talet, genom lågprisstrategier, låg kvalitet och inkonsekvent budskap, vilket ledde till Crystal Brands gick i konkurs år 1994. En motsatt strategi jämfört med den svenska organisationen. (Björk, 2008:92) Varumärket köptes upp av Philips-Van Heusen Corporation. De nya ägarna såg behovet och utmaningen av att återvinna förtroendet på hemmamarknaden. Alla förutom en i den tidigare amerikanska organisationen sades upp. De blev medvetna om Pyramid Sportswears framgångar med GANT i resten av världen och såg därför till att ge allt mer ansvar till den svenska organisationen, som ett steg för att skapa ett enhetligt varumärke. Trots förbättringen i varumärkesarbetet jämfört med tidigare ägare, var inte Philips-Van Heusen Corporation nöjda med lönsamheten och GANT marknadsfördes åter igen genom en lågprisstrategi. (Björk, 2008:138)

GANT-varumärket erbjöds därför till Pyramid Sportswear AB år 1998 och 1999 såldes det till svenskarna för 570 miljoner kronor (Björk, 2008:151). Det nu svenskstyrda företaget valde år 2000 att avveckla organisationen i USA och alla produkter drogs tillbaka från alla butiker, förutom deras egna "flagship store" (Björk, 2008:222). Varumärket var nu kört i botten på hemmamarknaden och hade en varumärkeskännedom på så lite som 6-8 % år 1997. Återhämtningen kom att ta lång tid. (Björk, 2008:225)

GANTs styrelse valde att börsintroducera GANT i Sverige år 2006. Vid introduktionen såldes GANT i 68 länder och det fanns 235 GANT-butiker, varav 20 låg i Sverige. (GANT, se Bilaga 2) Med 40 gångers övertäckning och succén var ett faktum (Björk, 2008:247). Den schweiziska detaljhandelskoncernen Maus Frères visade tydligt sitt intresse för GANT, och försökte förhandla med de tre svenskarna om att köpa deras delar. Flera av Maus Frères förslag möttes initialt av ett nej från de tre huvudaktieägarna. Till slut gav

numera passiva ägarna och tidigare grundarna Klas Käll och Staffan Wittmark med sig. En tid senare sålde även Lennart Björk sin andel i GANT men fortsatte som konsult åt de nya ägarna. Efter affären 2008 ägde Maus Frères över 95 % av bolaget. (Björk, 2008:252)

4.2 GANT idag

GANT beskriver själva sitt varumärke som:

"GANT is a lifestyle brand, with an American sportswear heritage, offering modern high quality casual wear with a European touch." (GANT, se Bilaga 2)

Själva menar dagens GANT att deras arv är det som ligger till grund för deras värden.

"The company's values are based on its authentic American East Coast heritage, dating back to the launch of the brand in 1949." (GANT, se Bilaga 2)

De kärnvärden GANT står för är: *east coast heritage, warm, friendly, approachable* och *active* (intervju med de Verdier i Grimlund & Hallén, 2010). *Familj* och *bildning* är även de tydliga kärnvärden i GANTs kommunikation (Grimlund & Hallén, 2010). Företaget menar att varumärket fått inspiration från Europa i form av tyger, design och livsstil (GANT, se Bilaga 2).

Deras erbjudande består idag av ett komplett utbud av moderna, avslappnade kläder med god kvalitet till både män, kvinnor och barn. Dessutom tillverkas klockor, skor, glasögon, parfym och heminredning som marknadsförs och utformas via licenser. (GANT, se Bilaga 2) GANT menar själva att deras klädstil har varit kontinuerlig och konsekvent eftersom den ska spegla livsstilen på östkusten, som alltid sett likadan ut (intervju med de Verdier i Grimlund & Hallén, 2010). Detta bekräftar de på sin hemsida där de förklarar att:

"[...] nothing has changed. Because despite the fickle nature of the fashion industry, there will always be one style that outlives them all: American Sportswear." (GANT, 2011a)

GANT understryker vikten deras klassiska skjorta har i företaget:

"Everything GANT does originates from the shirt. It is the very foundation upon which the GANT brand was built." (GANT, se Bilaga 2)

År 2010 återlanserades den gamla kollektionen under namnet "GANT Rugger". Retro och vintage-kollektionen kom att inspireras av arkivplagg från GANTs tidigare dagar och framför allt från preppy-stilen Ivy League-universitetet (intervju med van de Vidjver, 2011). I kollektionen har "G"-symbolen från varumärkets förflutna återuppväckts och tryckts på skjortorna. (The Meat, 2011) Bland annat var inspirationen till GANT Ruggers *pre-fall* kollektion "New Haven Math Club", hösten 2011, funnen i GANTs ursprung i New Haven och koppling till Yale. (Goh, 2011) Även i GANTs två huvudkollektioner för 2011 är formspråket baserat på det amerikanska östkustarvet (GANT, se Bilaga 3; GANT, se Bilaga 4).

GANT-katalogen är ett viktigt verktyg i GANTs externa kommunikation. Katalogen som används idag härstammar inte från det amerikanska företaget, utan började användas först av Pyramid Sportswear under 1980-talet. Till en början rörde det sig om ett firsidigt blad som endast trycktes i ett fåtal exemplar, men har nu utvecklats och blivit en 50 sidor lång livsstilskatalog som trycks på sex olika språk i ca 1,5 miljoner exemplar. Katalogen är det som ligger till grund för all varumärkets reklam och ser till att den blir konsekvent över hela världen. Syftet med katalogen är framför allt att kommunicera den livsstil och de kärnvärden varumärket vill bli associerade med. Fokus ligger alltså inte på att presentera enskilda produkter i kollektionerna, utan att förmedla känslan och temat i kollektionerna och varumärkets identitet. Att de vill förmedla en speciell livsstil, närmare bestämt det tilltalande amerikanska östkustlivet, är tydligt i deras marknadskommunikation. (Björk, 2008:111)

Enligt en analys utförd av Grimlund och Hallén (2010) kan GANTs kärnvärden spåras tillbaka i dess kataloger, således också dess kommunikation till åtminstone 1987. Temat för GANTs klädeskollektioner hittas som nämnts ofta genom att formgivarna går tillbaka till varumärkets östkustursprung (GANT, se Bilaga 3; GANT, se Bilaga 4). Vare sig det handlar om Yale-studenter eller familjelivet längs med östkusten. Eftersom syftet med katalogerna är att presentera kollektionerna, handlar kommunikationen mycket om att förmedla varumärkets kärnvärden och framför allt östkustarvet. Ett tydligt exempel på hur kärnvärdena värme, familj och östkustarvet kan hittas på första uppslaget i katalogen för höst/vinter 2011 (GANT, se Bilaga 5):

"On that American coast from which GANT originates, there's always a fire blazing in the fireplace. Generations gather in front of it to tell each other stories." (GANT, se Bilaga 5)

Eller hur de i katalogen använder östkuströtterna för att beskriva doften av deras parfym:

"The scent of GANT. An unmistakable aroma of sea, tarred wooden decks and the invigorating winds that swirl around the coast of New England." (GANT, se Bilaga 5)

Det är inte bara i deras katalog GANT förefaller använda sig av denna typ av marknadskommunikation utan även via deras hemsida. Bland annat finner man på deras amerikanska hemsida starka kopplingar till sitt varumärkesarv genom sin historia samt vilken typ av livsstil de inspireras utav. (GANT, 2011c)

4.3 Intervju med GANT AB Laurens van de Vijver, Marknadsdirektör på GANT AB

Telefonintervju, 2011-12-16, klockan 15:45, transkription finns i bilaga 1

4.3.1 Varumärkesarv

Enligt GANT består deras varumärkesarv av deras historia, som grundar sig i att de är en traditionell skjortmakare från 1949, grundat i New Haven, New England, USA. Kopplat till att de grundades i New Haven är också associationerna med universitetet Yale viktiga för dem, och faktumet att deras produkter var populära bland skolans elever.

4.3.2 Varumärkesarvets värde

GANTs varumärkesarv har ett enormt värde för företaget. Till skillnad från andra företag som porträtterar sig själva genom en påhittad historia och ett påhittat ursprung, är GANTs varumärkesarv äkta. De menar att de är ett av få varumärken som på ett trovärdigt sätt kan relatera till en lång historia. Deras arv ger dem ett tydligt sätt att differentiera sig mot sina huvudkonkurrenter Tommy Hillfiger och Ralph Lauren, som inte kan referera till en lång historia och tradition på ett lika trovärdigt sätt.

4.3.3 Varumärkesarvets del av identiteten

I organisationen internt är de mycket stolta över deras långa tradition och historia, och det reflekteras i deras dagliga arbete. Trots att deras huvudkontor är lokaliserat i

Stockholm har de en stark koppling till USA, där de bland annat har ett viktigt kontor som kommer spela en viktig roll de kommande åren.

4.3.4 Kärnvärden

De kärnvärden som L. van de Vijver presenterar är: *open minded, friendly, approachable* och *enjoying life*. Dessa reflekteras i deras varumärkeskommunikation, butiksdesign och rekrytering. Trots att deras kärnvärden inte direkt varit explicit uttalade tidigare, menar han att de är djupt rotade i organisationen och styr vad de gör och hur de kommunicerar varumärket. Kärnvärdena ser i princip likadana ut som för 10-15 år sedan.

4.3.5 Användandet av symboler för att kommunicera arv och historia

I GANTs logotyp används en sköld som avspeglar USAs flaggas färger och symboler, vilket kopplar tillbaka till deras historia. I övrigt finns det alltid element i deras kommunikation och butiksdesign som reflekterar deras historia. När vi i intervjun föreslog att deras oxfordskjorta och "Rugger" kommit att fungera som symboler för deras arv instämde L. van de Vijver häftigt.

4.3.6 Produkterbudande

GANTs produkter reflekterar deras arv och är inbäddat i deras kollektioner, bland annat genom deras skräddardetaljer (t.ex. deras "locker loop" och button-down-krage).

GANT Rugger är en kollektion de kallar sin arkivkollektion som är baserad på deras omfattande arkiv av klädesplagg från det egna märket. Kollektionen återlanserades, för sju eller åtta år sedan, i faser efter att ha lagts ner på 70-talet. Men det var inte för än knappt tre år sedan som ett beslut togs att satsa stort på GANT Rugger för att expandera deras marknad. Kollektionen fyller två funktioner: (1) nå ut till en yngre målgrupp, (2) återetablera sig i USA.

4.3.7 Hur GANT har arbetat med sitt arv genom tiden

GANTs arv har tidigare varit negligerat av tidigare ägare, men inte missbrukat. Det är först nu på senare år som GANT verkligen valt att utnyttja sitt varumärkesarv.

Att de har utnyttjat sitt amerikanska arv har bara gett dem fördelar på den europeiska marknaden. Det har verkligen verkat till deras fördel, eftersom konsumenterna i Europa varit mycket attraherade av passionen och livsstilen som är knuten till *American*

sportswear. Genom att kommunicera sitt arv har de upplevt att viljan hos konsumenter att bli en del av deras varumärke bara har blivit starkare.

För att undvika att framstå som europeiska menar att de gör mer medvetna val när de till exempel väljer platser för fotografering. Tidigare togs mycket foton i Europa, men de har blivit noggrannare med att välja platser i USA och östkusten. Vidare har de börjat använda sig av amerikanska modeller till en högre grad. För att säkerställa kopplingen till USA har de sett det som viktigt att återetablera sig och växa på USA-marknaden. Öppnandet av "GANT Campus Store" i Yale och lanseringen av GANT Rugger kan ses som två goda exempel på detta.

GANT är noga med vad de associeras och kopplas med. I valet av vad de sponsrar tänker de mycket på att det ska vara relevant till varumärkets arv. I det anseendet menar de att de är medvetna och måna om att vara de rätta förvaltarna till varumärket.

5 Analys

Analysen har gjorts utifrån uppsatsens empiriska material som ställts i relation till vår teoretiska bakgrund. Vid analysen har olika teman kunnat identifieras som kommer att utgöra kärnan i vår analys. För att sedan förtydliga vår analys har en summering gjorts. Summeringen innehåller även andra aspekter som inte har ansetts kunna ingå i de teman som tidigare har identifierats.

5.1 GANT – ägarbyte och arvet

Pyramid Sportswear, bestående av de tre svenskarna, köpte rättigheterna till att sälja produkter under varumärket GANT på den svenska marknaden år 1980. Resterande marknad tillhör vid detta tillfälle företaget Palm Beach. Ser man tillbaka kan den svenska organisationen som startar år 1980 betraktas som den som idag är GANT (år 2011). Under perioden från år 1980 fram till år 1999, då svenskarna erhöll det totala varumärket GANTs rättigheter, kan det ses som att den svenska organisationen utvecklades autonomt vid sidan av den amerikanska.

Det amerikanska företaget, Palm Beach, kunde spåra tillbaka arvet till grundaren Bernard Gant, via att dennes två söner varit verksamma inom den organisation de förvärvar via uppköpet. Utifrån begreppet arv kan man se hur en typ av biologiskt arv överförs när grundaren Bernard Gants söner stannar kvar en tid inom organisationen trots företagets ägarbyte. I och med familjemedlemmarnas fortsatta involvering säkerställs, enligt Beverlands resonemang, en intern kontinuitet och trygghet i att varumärkets värderingar bevaras. Det går alltså att se en tydlig koppling mellan företaget Palm Beach och verksamheten som grundades i New Haven av Bernard Gant. Vidare förblir företagets ägare av amerikanskt ursprung, som i kombination med att grundarens söner varit verksamma inom organisationen kan ses ha effekten att kunna stärka att det kulturella kapitalet, en typ av socialt arv, kvarstår och efterlevs trots företagets ägarbyte.

På andra sidan Atlanten tycks Pyramid Sportswear och den gren av varumärket GANT som frodas här, redan från start år 1980, att måna om något som de menar är ett amerikanskt östkustarv. För att inte förvirra konsumenten håller de låg profil som svenskar. År 1999 förvärvas rättigheterna till varumärket GANT på den amerikanska

marknaden. Nu kontrollerar Pyramid Sportswear världsmarknaden för GANT. Men denna parallella organisation som nu äger rättigheterna till GANT tycks ha, som påpekats ovan, utvecklats helt på egen hand med säte i Nacka utanför Stockholm. Vid uppköpet av varumärket förefaller den interna kontinuiteten, från den ursprungliga amerikanska organisationen, ha upphört. Detta blir extra tydligt då GANTs tidigare ägare, Philips-Van Heusen Corporation, lade ner den amerikanska organisationen, i samband med att de köpte varumärket GANT, för att ersätta den med en ny. Inga fysiska tillgångar eller humankapital tycks följt med i förvärvet. Den svenska organisationen kan därför bli svår att sammankoppla med den organisation Bernard Gant en gång startade och som hans söner fortsatte att verka inom. Organisationen är inte heller sprungen ur en amerikansk kulturell eller miljömässig kontext. Rimligtvis blir ett eventuellt amerikanskt arv än svårare att hävda då företagets ägare inte heller är av amerikansk börd.

5.2 GANT – ett varumärke med identitet

GANT kan sägas ha skapat ett varumärke, utifrån vår analys av företagets historia, vilket går att koppla till de beskrivningar om varumärken som tagits upp tidigare (se sida 15) Exempelvis stämplade Bernard Gant in ett "G" på de skjortor han tillverkade, som kom att fungera som en symbol för deras goda kvalitet och fina hantverk, vilket värdesattes av konsumenterna. Bernard Gant skapade alltså genom sitt sigill en form av samspel och social överenskommelse mellan människor och tillskrev på så sätt en mening till symbolen "G". Detta stämmer in på det perspektiv som Urde använder sig av, ett konsumentperspektiv, för att beskriva vad ett varumärke är. Vidare blir det än mer tydligt att ett varumärke har skapats när Bernard Gant år 1949 valde att producera skjortor under det egna namnet "GANT of New Haven".

Märkesinnehavarens perspektiv på varumärken belyser fem sidor, varumärken som *informationskälla*, *identitetsbärare*, *positioneringsinstrument*, *konkurrensmedel* och *tillväxtgenerator*. GANT går att placera in på samtliga av de fem sidorna vilket förstärker bilden att GANT kan ses som ett varumärke. Emellertid kan varumärke som identitetsbärare vara den sida som starkast stämmer in på det varumärke GANT idag är, speciellt med hänsyn till deras beskrivning av sitt varumärke:

"GANT is a lifestyle brand, with an American sportswear heritage, offering modern high quality casual wear with a European touch." (GANT, se Bilaga 2)

Citatet klargör inte bara GANT som identitetsbärare utan även att GANT skapat någon form av varumärkesidentitet då de säger sig vara ett livsstilsvarumärke med ett *American sportswear*-arv. Denna identitet kan, i detta exempel, knytas till GANTs storhetstid i USA och dess yngre dagar, men den förefaller också ha ett inslag av europeiska influenser. Vid utelämnade av den europeiska aspekten går det, utifrån deras varumärkesbeskrivning, att se att identitet och värdeerbjudande överensstämmer till en hög grad med det som gjorde GANT till en av marknadens största skjortproducenter under 60-talet.

5.3 Track record och longevity

För att göra GANTs varumärke och identitet relevant idag tycks de ha sökt i varumärkets *track record* och historia, för att gå tillbaka till de värden som GANT demonstrativt levererade i sina yngre dagar. I varumärkets *track record* hittades värden och associationer såsom kvalitet, exklusivitet och östkustlivsstil som varumärket tydligt erbjöd konsumenterna under Gant-familjens ledning. GANT menar att deras klädstil har varit kontinuerlig och konsekvent eftersom den ska återspegla livsstilen på östkusten, som alltid har sett likadan ut. Detta är något som kan tolkas som ett tecken på *longevity*. Att GANT förefaller använt sig av sitt *track record* och skapat något som kan ses som *longevity* går bland annat att tolkas utifrån ett citat hämtat från deras hemsida:

"[...] nothing has changed. Because despite the fickle nature of the fashion industry, there will always be one style that outlives them all: American Sportswear." (GANT, 2011a)

Citatet förklarar valet att fokusera på en klädstil som de menar aldrig går ur tiden, *American sportswear*. I det citat som presenterades tidigare i analysen (se sida 40) uttrycker GANT att de inte bara anser att *American sportswear* representerar en tidlös klädstil utan även något som kan ses som deras varumärkesarv. GANTs varumärkesarv är alltså något som tycks ligga till grund för deras värden både externt och internt. Det interna är något som L. van de Vijver understryker i intervjun; han uppger att de är stolta över GANTs långa tradition och historia, vilka båda reflekteras i deras dagliga

arbete. Betoningen av GANTs arv som en grund för deras värden, och att de arbetar med arvet både externt och internt, tyder på en form av konsekvens och kontinuitet hos varumärket. Med andra ord är GANTs värden något som kan utgöra element i dess varumärkesarv, *longevity* och *track record*.

5.4 Kärnvärden

De kärnvärden GANT står för, *east coast heritage, warm, friendly, approachable* och *active*, gör klara anspråk på det amerikanska östkustarvet. Likaså har *familj* och *bildning* varit centrala värden inte minst i deras kommunikation. I intervjun med GANTs lades två värden till: *open minded* och *enjoying life*. Vidare tillade L. van de Vijver att GANTs kärnvärden inte alltid varit explicita men varit djupt förankrade i organisationen. Exempelvis har deras kärnvärden varit liknande under de senaste 10-15 åren. Idag kan GANTs kärnvärden återfinnas i princip allt de gör såsom deras kommunikation, butiksdessign och rekrytering. GANTs val att kommunicera sina värden och varumärkesarv exemplifieras i ett citat nedan:

"The company's values are based on its authentic American East Coast heritage, dating back to the launch of the brand in 1949" (GANT, se Bilaga 2)

Det råder således inget tvivel om att GANT aktivt väljer att kommunicera bland annat varumärkets värden, som kan kopplas till den amerikanska östkusten. Emellertid tycks det utifrån empirin vara något oklart huruvida kärnvärdet familj går att härleda till varumärket under 50 och 60-tal, då GANT främst riktade sig till universitetsstudenter. Likaså tycks GANTs vilja att fånga upp den europeiska aspekten, som påvisats tidigare i ett citat (se sida 40), vara svår att koppla till varumärkets tidiga ursprung. Istället verkar GANT fått och hämtat inspiration från Europa i form av tyger, design och livsstil.

5.6 Historians betydelse

GANTs förflutna tycks alltså vara mycket tydligt i deras kommunikation vilket kan ses som att deras *historia har betydelse för deras identitet*. Detta är något som kan återspelas i citatet nedan:

"Genom historien har dock basen för allt vi gör varit Bernard Gants filosofi, idag såväl som för 60 år sedan." (GANT, i.d.a)

Beskrivningen av betydelsen av varumärkets grundares filosofi påvisar den historiska betydelsen för GANTs identitet som varumärke. Detta samstämmer med Blombäck och Brunnings teori om att grundaren ofta har en betydande roll i hur företagets identitet bildas, även flera decennier efter att de lämnat företaget. Denna historiska betydelse kan som nämnts liknas med hur en människas förflutna formar vilken hon är idag samt hur hon agerar.

5.7 Användandet av symboler

GANT tycks använda sig av *symboler* för att reflektera varumärkets historia. Exempelvis innehåller deras logotyp en sköld som reflekterar det amerikanska ursprunget. Vidare har de valt att återuppväcka "G"-symbolen. Dessutom menar vi att GANT upplevda ikoniska produkter, och de skraddardetaljer som gjort dem kända fyller en symbolisk funktion. Oxfordskjortan och "Ruggern" kan tolkas som att de kommit att bli *symboler* för varumärkets historia och används för att positionera deras övertag jämt mot sina konkurrenter. Övertaget skulle kunna bero på att GANT ansågs vara först med att introducera button-down-skjortan och "Ruggern" på den amerikanska marknaden. Även produkternas skraddardetaljer har skapat en symbolik och betydelse då de förmedlar historia och associationer med Ivy League-universiteten. Detta skulle kunna tolkas som att GANTs värdeerbjudande har någon form av upplevd autenticitet.

5.8 GANTs erbjudande

Sedan start har GANTs produkterbjudande bestått av skjortor, men med tiden har deras erbjudande utökats. Trots att de idag har många olika produkterbjudande förefaller de noga med att poängtera den vikt deras klassiska skjorta fortfarande har i företaget:

"Everything GANT does originates from the shirt. It is the very foundation upon which the GANT brand was built." (GANT, se Bilaga 2)

Detta kan tolkas som att allt de gör har ett ursprung i deras skjorta och att den är det fundament som GANT har byggts upp på. GANT visar också på andra sätt, i produkterbjudande, att de tar fasta på deras bakgrund exempelvis finns fortfarande en "locker loop" på deras skjortor precis som deras button-down-krage. Det går även att finna en vilja att förankra varumärkets ursprung då de nyligen öppnade "GANT Campus Store" med en retrokollektion av campusskjortorna och återlanseringen av retrokollektionen "GANT Rugger". Vidare menar L. van de Vijver att en sådan reflektion

inte enbart handlar om att värna om varumärkets ursprung utan det fungerar även som en marknadsföringsstrategi då de hoppas på att nå ut till en yngre målgrupp, det är också en viktig strategi i deras pågående återlansering på den amerikanska marknaden.

5.9 GANTs kommunikation

Tidigare har analysen redogjort att GANTs *historia är en viktig del av dess identitet*. Att deras historia är just en viktig del är något som synliggörs i kommunikationen, speciellt i den externa. GANT har uppgett att deras viktigaste externa kommunikationsverktyg är katalogen, som ligger till grund för varumärkets reklam. Katalogen är idag en omfattande livsstilskatalog som finns tryckt på sex olika språk vilket tycks ge en konsekvent kommunikation över hela världen. Syftet med deras katalog verkar framförallt vara att kommunicera den livsstil och de kärnvärden GANT vill bli associerade med. Det är således inte de enskilda produkterna som är det centrala, istället ligger fokus på att förmedla känslan och temat i kollektionerna och varumärkets identitet. Att GANT förefaller vara tydligt medvetna om vad de vill kommunicera blir även märkbart i intervjun. Exempelvis framhåller L. van de Vijver att de väljer platser för fotograferingen till katalogen som kan knytas an till USA och östkusten.

GANTs synsätt på sin marknadskommunikation, som bland annat visar sig i katalogen, är att de vill kommunicera en speciell livsstil, närmare bestämt det tilltalande amerikanska östkustlivet. Detta förstärks ytterligare av de kärnvärden, som kans ses hämtade från deras *track record*, vilka GANT har valt att synliggöra. Ett exempel på hur kärnvärdena värme, familj och östkustsarvet kan hittas på första uppslaget i katalogen för höst/vinter 2011:

"On that American coast from which GANT originates, there's always a fire blazing in the fireplace. Generations gather in front of it to tell each other stories." (GANT, se Bilaga 5:3)

Blombäck och Brunninge har nämnt att kommunikationen av arv kan ske på ett antal olika sätt (se sida 26). Inriktningen på arv i GANTs marknadskommunikation tycks inte vara begränsad till deras katalog, utan även flitigt på deras hemsidor. Bland annat finner man på deras amerikanska hemsida starka kopplingar till viljan att kommunicera sitt varumärkesarv genom sin historia, samt vilken typ av livsstil de inspireras utav.

5.10 Summering med andra aspekter

Det har åskådliggjorts att GANT som varumärke, utifrån märkesinnehavarens perspektiv, faller in på alla fem sidor för vad som är ett varumärke, men främst som *identitetsbärare*. Vår analys hittills tyder på att GANT lyckats aktivera och förvalta ett varumärkesarv. Att en aktivering av varumärkesarv har skett går att urskilja då de fem elementen, som Urde et al. presenterat och utvecklat i en konceptuell modell, går att identifiera i det empiriska materialet. Vidare förefaller det svårt att säkerställa hur/om GANTs varumärkesarv genom tiden har använts som en strategisk resurs. Enligt L. van de Vijver har GANTs arv av tidigare ägare varit negligerat. Detta tyder på att arvet i perioder haft olika stor betydelse. Empirin presenterar bevis på att arvet varit närvarande i den varumärkesidentitet Pyramid Sportswear började etablera år 1980. De tre svenskarna valde från start att använda GANTs arv som en grund för företagets utveckling, både vad gäller produkterbjudande och kommunikation. Dock tillägger L. Van de Vijver att det är först nu på senare år som GANT *verkligen* utnyttjar sitt arv.

Det varumärkesarv som GANT hävdar att de besitter förefaller som något de medvetet väljer att kommunicera. Vid ett sådant medvetet val blir det mycket påtagligt att arvet bör ha ett högt värde för företaget. I intervjun med L. van de Vijver belyser han att det varumärkesarv som GANT har är äkta och inte något som grundas på en påhittad historia och/eller ursprung. Vidare menar han att det äkta arvet och deras långa historia ger dem ett övertag mot sina huvudkonkurrenter. Om så är fallet går det att tolkas som att GANTs arv skulle kunna verka som en konkurrensfördel med hänsyn till den teori som Barney lagt fram (se sida 20).

I den teori som presenterats ovan (se sida 19) beskrivs Aakers identitetsmodell, vilken betonar vikten av ett varumärkes kärnidentitet. Kärnidentiteten skall vara tidlös till sitt yttre och innehåll samt klara av att förflyttas mellan olika produkter och marknader. GANTs kärnvärden, vilka förefaller sprungna ur deras historia och dess grundares filosofi, går att placera in som en del av varumärkets kärnidentitet. Inte minst då deras kollektioner ofta återspeglar GANTs yngre dagar samt att varumärket säljs på mer än en marknad. GANT kan således sägas ha låtit sin historia styra i deras identitetsbyggande, eftersom kärnvärdena verkar ha fungerat som vägvisare och tydliga mål för organisationen.

GANTs framgångar på den europeiska marknaden skulle kunna ses som ett resultat av en stark relation mellan varumärket och deras konsumenter. Om så är fallet har detta förmodligen gett ett kundorienterat varumärkeskapital. Ett sådant varumärkeskapital uppstår då en konsument känner till varumärket samt har positiva, starka och unika associationer till det i minnet. Att skapa detta görs, som ovan klargjorts (se sida 18), genom att implementera en identitet i varumärket.

Sammanfattningsvis kan följande klargöras utifrån denna analys. Trots avsaknaden utav ett typ av genetiskt arv och bristen på kulturellt och miljömässigt ursprung i organisation och ägarstrukturen förblir GANT ett företag som tydligt kommunicerar och söker befattas med att besitta ett amerikanskt arv. Produktutbudet och kommunikationen är tydligt influerad utav ett amerikanskt arv och företaget GANT växer i och med svenskarnas uppköp år 1999. Deras affärsidé är ur det perspektivet ett lyckat sådant. Det finns uppenbarligen en efterfrågan på marknaden efter deras produkter.

6 Diskussion

Våra presenterade centrala begrepp, arv och autenticitet, kommer i följande avsnitt användas för att vidare undersöka vad varumärkesarv är. Med hjälp av vår analys av GANT vill vi se om arvet är beroende utav autenticitet/äkthet för att användas. Vidare också diskutera och utreda konsekvensen för användandet av varumärkesarv utifrån en resursbaserad modell.

6.1 Arv

Vad betyder det att en organisation och ägare, som utifrån vår analys, inte visar prov på att besitta eller vara en del utav ett visst arv, ändock lyckas med en affärsidé som bygger på att förknippas med att vara en del utav ett amerikanskt östkustarv. Ur analysen kan vi se hur det uteslutande rör sig om en överföring av varumärket i en sekventiell process. Det som överförs är en immateriell tillgång för märkesinnehavaren juridiskt (Melin 1999:29) men även som Tim Ambler (1992) uttrycker:

"The promise of the bundles of attributes that someone buys and provide satisfaction... The attributes that make up a brand may be real or illusory, rational or emotional, tangible or invisible." (Wood, 2000)

Citatet beskriver löften om att leverera de attribut som inbegrips i varumärket. Löften om den symbolik som används för att gestalta och identifiera varumärket. Häri måste arvet hos GANT rimligtvis sitta, eftersom vårt empiriska material och analys pekar mot att inget annat överförs vid uppköpen av GANT än just varumärket. Det påminner vidare om Urdes definition av varumärken, att de i grund och botten är tecken som genom interaktion och social överenskommelse får mening och blir en symbol. Att tecknet ställs i relation till något eller någon och får ett symboliskt värde och blir ett varumärke. Symboliken verkar dock inte försvinna vid överföring av varumärket eller spela någon roll i användandet utav den, i detta fall när vi ser till arv. Den svenska organisationen använder tydligt ett amerikanskt östkustarv i sin affärsidé. Trots att den organisation och ägare som upparbetat arvssymboliken i varumärket GANT inte längre finns närvarande, lever och frodas dess ande idag, på andra sidan Atlanten i en annan kulturell kontext.

Arvet i fallet GANT verkar istället, i det närmaste, vara ett löfte om att leverera tillfredställelse till konsumenten, likt Tim Amblers ovannämnda definition av varumärken. Arvet har utifrån detta möjligheten att vara illusionärt, känslomässigt och osynligt uppbyggt. Vilket skulle förklara avsaknaden utav ett genetiskt och socialt arv i vårt fall GANT.

6.2 Autenticitet

Det som framkommit ur vår analys av GANT är att arvet har förmågan att leva sitt eget liv skilt från begreppen organisation och ägare.

I fallet GANT har arvet överförts och använts oberoende av ägare och organisation. Ett genetiskt eller socialt arv tycks inte vara tvunget att existera för användandet av varumärkesarvet, utifrån fallet GANT.

Detta ställer frågor om regler för meningsuppbyggande och användandet av varumärkesarv. Om varumärkesarvet i fallet GANT inte kan sägas bero på något annat än tolkningar kring arvet leder det till tankegångar hämtade ur en socialkonstruktionistisk vetenskapsfilosofi. Sett till GANT har vi endast funnit arvet bestå utav individers subjektiva tolkningar till det. Detta går hand i hand med den konstruktionistiska vetenskapsfilosofin om människors konstruerade verklighet och upplevelseberoende kunskapsperspektiv. I GANTs fall kan arvet betraktas vara av ett sådant slag, där individer inne i organisationen och dess omvärld i processliknande form gemensamt samsas om arvets innehåll. Att finna gemensamma associationer till arvet via dess historia, kulturella kontext, mening, innebörder och syfte är ett försök att beskriva processen som pågår. Inslaget av kritik riktat mot arvets släktband med ägarna, eller den fysiska, interna kontinuitet som inte ärvs, verkar vara sekundär, om synergieffekterna, det gemensamma bestämmandet utav innehållet i associationer till arvet är tillräckligt starka.

Utifrån den analys vi gjort på GANT, är detta den närmaste beskrivningen vi kommer utav en förklaring till varför den starka sammankopplingen och användandet av varumärkesarvet accepteras av konsumenten och blir en lyckad implementerad affärsidé. Bilden märkesinnehavaren kommunicerar av varumärkesarvet antar vi utifrån detta måste stämma överrens med den bild konsumenten har av det. Det uppstår ett beroende mellan märkesinnehavarens och konsumentens associationer till arvet då det

verkar som att samstämmigheten dem emellan bestämmer om det upplevs autentiskt/äkta.

I vår analys av GANT har vi inte kunnat utreda vad som skulle vara den riktiga representationen av varumärkesarvet. Inte heller har vi funnit ett behov varken hos märkesinnehavaren eller hos konsumenten att söka efter den, i sådant fall, oföränderliga autenticiteten eller äktheten i arvet. Liksom definitionen av autenticitet inom psykologin kan varumärkesarvet här liknas med det konstruerade självet. Ett sökande efter sanning inneboende i självet, eller i det här fallet varumärkesarv, sett till GANT blir därför ointressant. Om varumärkesarvets innehåll kan vara föränderligt förefaller det som att autenticitet och äkthet har evolutionär karaktär.

6.3 Varumärkesarv som strategisk resurs

Utifrån Barneys modell om hur resurser klassificeras som bestående konkurrensfördelar eller ej utgår vår diskussion från hur varumärkesarv skall betraktas av märkesinnehavaren. För att undersöka resursen varumärkesarv närmare, tittar vi på vårt exempel GANT, i de fyra variabler som skall utreda resursens styrka.

Värde: Tydligt är arvet en del av en värdeskapande strategi från företaget. Företaget Pyramid Sportswear har sedan de erhöll de fullständiga rättigheterna till varumärket GANT växt kraftigt, vilket bevisar en ökad efterfrågan hos konsumenter. Arvet tycks därmed uppfylla en del av lönsam implementerad strategi från märkesinnehavarens perspektiv. Man kan därmed mena att implementeringen av varumärkesarvet resulterat i ett ökat varumärkeskapital.

Unikhet: Arvet är unikt i sin historieberättelse om Bernard Gant och hans söner. Det måste betraktas som omöjligt för någon annan än märkesinnehavaren av GANT att göra anspråk på denna symbolik kring varumärket. Det östkustamerikanska arvet, en typ av socialt arv, är ett område som fler än märkesinnehavaren av GANT kan göra anspråk på.

Ofullständig imiterbarhet: Det finns en kausal tvetydighet i historien om Bernard Gant och hans familj vilket gör denna aspekt av arvet att betrakta som icke imiterbart för konkurrenter. Likt Urdes definition av varumärken, att de i grund och botten är tecken som via interaktion och social överkommelse får en viss symbolik, bör individkult i sammanhanget av varumärkesarv betraktas. Via Bernard Gant har man som

märkesinnehavare möjligheten att starkt förknippa och demonstrera hur varumärket är en del av ett amerikanskt östkustarv.

Det amerikanska östkustarvet är dock inte att betrakta som en unik resurs uteslutande tillhörande märkesinnehavaren av GANT. Bernard Gant och hans söner kan därför betraktas som stöd för att göra anspråk på det amerikanska kulturella kapitalet snarare än tvärtom. Det sociala arv som dessa individer sammankopplas med, den kulturella kontext som historien kommer ur och som produkterna och marknadsföringen idag mest kretsar kring är inget märkesinnehavaren av GANT enskilt äger rätten att göra anspråk på. Likt diskussionen om autenticitet och äkthet är det upplevelsen som bestämmer, varför vem som antas bäst leverera tillfredställelse om östkustamerikanskt arv kan skifta.

Substituerbarhet: Det finns konkurrenter idag som bygger sin historia och arv på en personkult likt GANT. Detta gör dem alla icke utbytbara sett till respektive individkult. Som tidigare nämnts rör slagfältet dessa konkurrenter emellan dock även ett anspråk på ett mer komplext amerikanskt kulturellt arv. Denna del av arvet är också öppet för tvetydighet och komplexitet i sin natur samt har förmågan att förändras då upplevelsen utav det autentiska och äkta arvet har den karaktären.

7 Slutsats

I uppsatsens avslutande del presenteras våra förslag till svar på de två frågeställningarna vi ställde i början av arbetet utifrån vårt syfte. Samtidigt ger vi förslag till vidare forskning utifrån våra upptäckter i vårt sökande efter svar på dessa två frågeställningar.

Det vi ämnat problematisera i förhållande till dagens forskning på området varumärkesarv är autenticitet/äkthet i förhållande till varumärkesarv. Vår undersökning har ämnat exemplifiera och problematisera uppköp och användning utav varumärkesarv som strategisk resurs.

Vårt fall indikerar och har lett oss att komma betrakta GANTs varumärkesarv utifrån ett förvaltarskap. En form av "*stewardship*" föreligger snarast ur vårt exemplifierade fall där man lyckas förvalta och bygga vidare på ett arv man som organisation och ägare till synes inte kan sammankopplas till utöver associationer. Förvaltarskapet handlar då om att få varumärket att leva upp till de gemensamma associationerna kring arvet och dess symbolik som föreligger. En lämplig beskrivning på reglerna för meningsuppbyggnad och användning av arv sett till fallet GANT torde vara *att man blir den man är via det man gör*. I detta blir man som organisation och ägare trovärdiga då en symbios tydliggörs mellan vad man utger sig för att vilja stå för i relation till arvet och vidare upplevs leverera i förhållande till detta. En bidragande faktor till att den svenska organisationen fick trovärdighet i deras varumärkesbyggande av GANT och dess arv kan möjligtvis tillskrivas deras insikt att hålla låg profil som svenskar i sitt ägarskap. De svenska ägarna visade prov på en *brand stewardship*-mentalitet. Det tycks varit en genomtänkt strategi, som visar på deras ansvarskänsla; att varumärket betraktas som större än dem själva som ägare och organisation. På det sättet underkastade de sig varumärket och dess arv.

En av våra två frågeställningar var: Vilken betydelse har egentligen arvets reella äkthet/autenticitet, och hur påverkar detta varumärkesarv som en strategisk resurs?

Vår fallstudie av varumärket GANT har gett oss ett tydligt exempel på användandet av varumärkesarv genom förvärv, så kallat *heritage by aquisition* som framlagts i tidigare forskning. En organisation och ägare utan någon synbar koppling till varumärkets arv

tog det medvetna beslutet att använda arvet som en strategisk resurs. Resursen används idag som en lyckad implementerad värdeskapande strategi. Varumärkesarvet verkar inte vara beroende utav den ägande organisationen. Tidigare forskning om varumärkesarv har placerat varumärkets arv som en del av dess identitet. Om arvet uteslutande är en del av ett varumärkes identitet renderar det i faktumet att varumärkesarvet är uppbyggt på associationer likt Aakers identitetsmodell. När sedan en oföränderlig kärna av sanning inte har visat sig (i arvet), för oss synlig eller greppbar i fallet GANT, betyder det att innehållet i varumärkesarvet potentiellt är av föränderlig karaktär, varvid tillskrivandet av det autentiska/äkta har möjligheten att ändras. Om inget behov av ett eventuellt "sant" varumärkesarv föreligger för att upplevas autentisk/äkta, betyder det att en företagare skulle kunna vara ikoniskt autentisk till ett arv i reala termer men upplevas och därmed bli indexiell autentisk. Exempelvis via uppköp.

Konsekvensen sett till vårt fall GANT blir utifrån detta; att den ena kan förvärva och åtnjuta den andres upparbetade resurs (varumärkesarv). Potentiellt är det möjligt att erövra och anses ta över ett varumärkesarv man inte är upphovsman till. Ett arvsskifte skulle kunna uppstå där det ena företaget kan använda resursen varumärkesarv. Vi har inte vidare kunnat påvisa att faktumet att man köpt ett varumärkesarv har någon påverkan på arvet i egenskap av strategisk resurs för märkesinnehavaren. Utifrån det antar vi att ett ökat varumärkeskapital är möjligt att uppnå även för den som köpt arvet.

Vår andra frågeställning var: Hur hållbar är konkurrens fördelen att besitta ett varumärkesarv om det går att förvärva ett befintligt varumärke för att göra anspråk på dess arv?

Då vi utifrån vårt fall utrett resursen att för märkesinnehavaren sammankopplas med ett arv, har vi har identifierat två urskiljbara delar utav GANTs arv som kompletterar och samspelar med varandra. Å ena sidan ett socialt komplext arv, starkt kopplat till universitetsmiljön och livsstilen på den amerikanska östkusten. Å andra sidan en del som handlar om grundaren Bernard Gant och hans familj. Ur en resursbaserad teori är märkesinnehavaren av GANT inte unika i sitt anspråk att tillhöra ett amerikanskt östkustarv. Därför är denna del av arvet att betrakta som en icke bestående konkurrens fördel. Familjen Gant, dess liv och grundande av varumärket, är utifrån den resursbaserade modellen dock att betrakta som en, för tillfället, hållbar

konkurrensfördel. Ingen annan än märkesinnehavaren av GANT kan använda historien och symboliken i individkulten om familjen Gant, deras grundande av varumärket, och dess bakgrund som skjortmakare och upphovsmän till vissa produkter.

Vi kan, utifrån den resursbaserade teorin, inte dra slutsatsen att en skillnad ur det faktum att varumärkesarv kan förvärfvas, ger konsekvenser ur ett konkurrenshänseende. Märkesinnehavarens möjlighet till att använda varumärkesarvet som konkurrensmedel har vi därför inte kunnat tolka förändrats efter vår undersökning. Dock kan varumärkesarvet, sett till vårt fall GANT, indikera en skörhet i fenomenet som tidigare nämnts, då det tillsynes lättvindigt kan förflyttas och implementeras som en konkurrensfördel ibland olika företagare. Relativt mot andra definitioner av arv, exempelvis den naturvetenskapliga definitionen av arv, ett genetiskt, är varumärkets arv byggt på lösare grund. I bästa fall har vi därför bidragit till att visa prov på, och problematiserat begreppet varumärkesarv, och funnit det vara en överförbar källa till konkurrensfördel.

7.1 Förslag till vidare forskning

Vårt kunskapsbidrag till forskningen om varumärkesarv är att vi utvecklat det Urde et al. (2007) benämnt, *heritage by aquisition*, och funnit att begreppet trovärdighet visat sig centralt i vårt fall GANT. Trovärdighet har tidigare nämnts som en effekt, en varumärkesinnehavare kan åtnjuta, av att ha implementerat ett varumärkesarv. Vi menar dock att trovärdighet även är en viktig förutsättning för att kunna implementera ett varumärkesarv som en värdeskapande strategi, i synnerlighet då varumärkesarvet är förvärvat. Dock behövs mer forskning på området för att validera och säkerställa hur viktig del trovärdighet kan utgöra i sammanhanget *heritage by aquisition*, och varumärkesarv generellt.

Vidare har vi problematiserat uppbyggnaden av varumärkesarv genom att titta på vad som överförs i fallet GANT, och om det fanns krav för någon form av äkthet/autenticitet i arvet för dess användande som strategisk resurs. Den modell som Urde presenterat om varumärkesarv upplever inte vi tillräckligt tillfredställande kan förklara vad som överförs i vårt fall. Vidare forskning skulle vara intressant om *heritage by aquisition*, och däri vad arvet skulle kunna vara. Samt om styrkan/tyngden i arvet kan variera beroende utav inslag av ett socialt arv och/eller ett genetiskt hos den ägande organisationen.

Källförteckning

Tryckta källor

Litteratur

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

Beverland, M. (2009). *Building brand authenticity*. Basingstoke : Palgrave Macmillan.

Björk, M. (2008). *GANT: När tre svenska entreprenörer gjorde ett amerikanskt varumärke globalt*. Stockholm: Ekerlids.

Bryman, A & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber Ekonomi.

Hogg, M.A. & Vaughan, G.M. (2005). *Social Psychology* (4. Uppl). Essex: Pearson Education Limited.

Kapferer, J.N. (2004). *The new strategic brand management*. London: Kogan Page.

Kapferer, J.N. (2008). *The New Strategic Brand Management*. London: Kogan page limited.

Keller, K.L. (2008). *Strategic brand management*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.

Melin, F. (1999) *Varumärkesstrategi*. Liber förlag.

Pervin, L.A., Cervone, D. & John, O.P. (2005). *Personality: Theory and Research* (9 uppl). USA: Johan Wiley & Sons, Inc.

Thurén, T. (1991). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm: Liber AB.

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

Vannini, P & Williams, J.P. (Red) (2009). *Authenticity in Culture, Self, and Society*. Surrey: Ashgate.

Uppslagsverk

Lindberg, C. (2008). *The Oxford American Writer's Thesaurus*. Oxford University Press

Artiklar

Aaker, D.A. (2004). Leveraging the Corporate Brand. *California Management Review*, Vol. 46, Iss. 3, pp. 6 -18.

Alexander, N. (2009). Brand authentication: creating and maintaining brand auras. *European Journal of Marketing*, Vol. 43, Iss. 3/4, pp. 551-562.

Ballantyne, R., Warren, A. & Nobbs, K. (2006). The evolution of brand choice. *The Journal of Brand Management*, Vol. 13, Iss. 4/5, pp. 339-352.

Barney (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.

Bellman, L.M. (2004). Entrepreneurs: Invent a new brand name or revive an old one?. *Business Horizons*, Vol. 48, Iss: 3, pp. 215-222.

Balmer, J.M.T. (2011). Corporate heritage identities, corporate heritage brands and the multiple heritage identities of the British Monarchy. *European Journal of Marketing*, Vol. 45, Iss. 9/10, pp. 1380-1398.

Blombäck, A. & Brunninge, O. (2009). Corporate identity manifested through historical references. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 14, Iss. 4, pp. 404-419.

Grayson, K & Martinec R. (2004). Consumer Perceptions of Iconicity and Indexicality and Their Influence on Assessments of Authentic Market Offerings, *Journal of consumer research*, Vol. 31, No. 2, pp. 296-312.

Hakala, U., Lätti, S. & Sandberg, B. (2011). Operationalising brand heritage and cultural heritage. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 20, Iss. 6, pp. 447-456.

Hudson, B.T. (2011). Brand heritage and the renaissance of Cunard. *European Journal of Marketing*, Vol. 45, Iss. 9/10, pp. 1538-1556.

Janonis, V., Dovaliene, A. & Virvilaite, R. (2007). Relationship of Brand Identity and Image. *Engineering Economics*, No. 1 (51), pp. 69-79.

Keller, L.K. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *The Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 1, pp. 1-22

Leigh, T. W., Peters, C. & Shelton, J. (2006). The Consumer Quest for Authenticity: The Multiplicity of Meanings Within the MG Subculture of Consumption. *Journal of the Academy of Marketing and Science*, Vol. 34, No. 4, pp. 481-493.

Stewart-Allen, A.L. (2002). Heritage branding helps in global markets. *Marketing News*, Vol. 36, No. 16, pp. 6.

Urde, M., Greyser, S.A. & Balmer, J.M.T. (2007). Corporate brands with a heritage. *The Journal of Brand Management*, Vol. 15, No. 1, pp. 4-19.

Urde, M. (2003). Core value-based corporate brand building. *European Journal of Marketing*, Vol. 37, Iss. 7/8, pp. 1017-1040.

Urde, M. (2009). Uncovering the corporate brand's core values. *Management Decision*, Vol. 47, Iss. 4, pp. 616-638.

Walsh, M.F., Winterich, K.P. & Mittal, V. (2010). Do logo redesigns help or hurt your brand? The role of brand commitment. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 19, Iss. 2, pp. 76-84.

Wiedmann, K.P., Hennigs, N., Schmidt, S., & Wuestefeld, T. (2011). Drivers and Outcomes of Brand Heritage: Consumers' Perception of Heritage Brands in the Automotive Industry. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 19, Iss. 2, pp. 205-220

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

Uppsatser

Elg, T., Lodin, A. & Östlund, C. (2006). *GANT - En svensk amerikansk dröm*. C-uppsats, Stockholms Universitet, Företagsekonomiska Institutionen. Hämtad: <http://su.diva-portal.org/smash/get/diva2:196466/FULLTEXT01> [2011-11-20]

Grimlund, O. & Hallén, M. (2010). *Gants varumärkeskommunikation*. C-uppsats, Stockholms Universitet, Institutionen för Journalistik, Medier och Kommunikation, Hämtad: <http://su.diva-portal.org/smash/record.jsf?searchId=1&pid=diva2:384103> [2011-11-20]

Internet

American Marketing Associations (i.d.). Dictionary. Hämtad:

http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B [2012-01-04]

Forsberg, B. (2006). Sagan om Gant. *Affärsvärlden.se*, 25 april. Hämtad:

<http://www.affarsvarlden.se/hem/nyheter/article271626.ece> [2011-11-25]

GANT (i.d.a). Om Gant. Hämtad: http://www.gant.se/om_gant/ [2011-11-25]

GANT (i.d.b). Gant Rugger – Our Style: Our History. Hämtad:

<http://www.gant.com/gantrugger/#/our-style/brand-history> [2011-12-07]

GANT (2011a). GANT - Our History. Hämtad: <http://us.gant.com/gant-our-world-history> [2011-11-25]

GANT (2011b). An Enduring Icon. Hämtad: <http://us.gant.com/re-new-ppo-pinstripe-ezcsbc76> [2011-11-25]

GANT (2011c). GANT - Home. Hämtad: <http://us.gant.com> [2011-11-25]

Goh, Y. (2011). First Look: Gant Rugger Pre-Fall 2011. *GQ.com*, 16 maj, Hämtad:

<http://www.gq.com/style/wear-it-now/201105/gant-rugger-fall-2011-collection-christopher-bastin#slide=1> [2011-12-07]

Nationalencyklopedin (i.d.a). Arv. Hämtad: <http://www.ne.se/lang/arv/118681> [2011-12-05]

Nationalencyklopedin (i.d.b). Ärftlighet. Hämtad:

<http://www.ne.se/kort/ärftlighet/1249086> [2011-12-05]

Nationalencyklopedin (i.d.c). Socialt arv. Hämtad: <http://www.ne.se/lang/socialt-arv> [2011-12-05]

Nationalencyklopedin (i.d.d). Autentisk. Hämtad: <http://www.ne.se/sve/autentisk> [2012-01-04]

Nationalencyklopedin (i.d.e). Äkta. Hämtad: <http://www.ne.se/sve/äkta/O401698> [2012-01-04]

Nationalencyklopedin (i.d.f). Tillförlitlig. Hämtad: <http://www.ne.se/sve/tillförlitlig>,
Nationalencyklopedin [2012-01-04]

The Meat (2011). GANT Rugger: Christopher Bastin Interview. Hämtad:
<http://themeat.dk/2011/02/gant-rugger-christoffer-bastin-interview/> [2011-12-02]

Muntliga källor

Van de Vijver, L. (2011). Telefonintervju med Laurens van de Vijver, Marknadsdirektör,
GANT AB. 2011-12-16, klockan 15:45, Transkription se Bilaga 1

Bilaga 1 - Van de Vijver, L. (2011). Telefonintervju med Laurens van de Vijver, Marknadsdirektör, GANT AB. 2011-12-16, klockan 15:45.

Bilaga 1 - Transkription av telefonintervju med Laurens van de Vijver, Marknadsdirektör på GANT AB

Telefonintervju, 2011-12-16, klockan 15:45

Yes hi there! Thanks for calling.

How are you?

Very good, and let's jump immediately into the subject because I am at the airport and I do not have a lot of time.

I see, okay, lets go straight to the questions then.

The first question. In a few words. What does GANT's brand heritage consists of?

GANT's heritage is about being a traditional shirt maker from the 1949, founded in New Haven, in New England, in the US. That is the heritage.

Yeah, the whole background story?

Say again?

The whole history.

Yes, so we originated from the true GANT shirtmakers that was founded in 1949 by Bernard Gant [svårt att uttyda]. That is our heritage.

Yes, I see.

And maybe what I could add to that. Part of the heritage as well is that since we were founded in New Haven, which is also the place were the famous Yale University is based. That the [svårt att uttyda] students [svårt att uttyda] where about to wear all of the GANT shirts. So part of our heritage is also argued is very tightly connected to Yale, to the Yale University.

So, the next question. What is the value GANT's of brand heritage for the company? How does the heritage work as a competitive advantage?

It has an enormous value that I also think by the way I also have to develop. But there are so many brands out there that somehow portray themselves in a certain way that they dig into the history, dig into the origin. It's very much and very often created rather than truly based on the true heritage. GANT is one of the very few brands that really credibly relate back to a very long history and that makes us really distinct and different from any of our main competitors.

So, distinctiveness compared to competitors.

Yes. Our core competitors are Tommy Hilffiger and Ralph Lauren and those obviously position themselves as American sportswear and consider themselves as preppy... fashion, and convey the whole New England lifestyle. But none of the two can, as credibly as GANT, refer to a long history of tradition in that field.

Do you feel you get some kind of authenticity with the whole story?

Yes.

Is GANT's heritage reflected in your organizational identity as well, in difference of the brand.

In the organization I would say that heritage is very much celebrated our long tradition, long history, its something we are very proud of and we are very much embrace it in our everyday working life. Besides that we are very proud that we have opened again Yale Campus Store in New Haven. Which is now also on a part of our daily organization. And we will be closing the circle of where we where founded. And besides that we although we have headquarters in Stockholm we are very closely tied to the US where we have an important office and will be an important part of our business for the next years to come.

Okay, lets see. GANT's core values, what are they and how long have they been consistent?

Our core values are about being open minded, being friendly, being approachable and being about enjoying life and these are values that we of cause try to reflect in the way we communicate our brand, how we communicate our retail experience and for example how we hire new employees. Wherever in the world these are values that we always try to find in the people that will join our company.

So, have they been consistent for a long time, I mean during the 80s 90s in the Swedish organization?

I do believe that it has always have been somehow in our walls, if you se what I mean. It has always been there but it has never really been outspoken. And it is something that even still today we very rarely actually put these values on paper. It's really more something that is so deeply rooted in the way how we do business and how we communicate our brand. So I would say that it is not that different from ten or fifteen years ago, I would say that it has been very consistent in the last couple of years.

So the same kind of essence has always been there?

Yes, I would say so, I would say so.

This next question really based on an article. How do you use symbols as a way to communicate GANT's heritage and history?

Can you say again?

Do you use symbols to communicate GANT' heritage, and history?

Off cause one way to communicate our heritage is that we have a shield in our logo which is reflecting off cause the American Stars and Stripes. That is one element of connecting back to our heritage. Other than that our communication I would say that we will always recognize specific elements of our heritage in any communication we have, whether it is in our ads that are mostly or oftenly taken in New England where we where founded and representing the New England lifestyle that is so much representing for what the brand stands for. Or when you go into a store of GANT where you will always see that certain materials that we have used are very much reflecting our brand values as well, whether it is through imagery or certain other visuals we use. But also I would say one level deeper, the New England lifestyle is also very much about [svårt att uttyda] choosing high quality and being prudent. And it is its very much reflects also how we create our stores for example, we choose high quality materials, [svårt att uttyda] that are very much used in the way that New England houses are built. So in that sense, which is more on a subliminal level, we also connect back to our heritage.

We have actually suggested that your oxford shirts and your Rugger have become kind of a symbol of your heritage as well. Do you recognize that?

Absolutely, absolutely, I forgot to refer to that, absolutely. We use, GANT Rugger is for us besides certain marks to rejuvenating brand, it is more than anything else as we call it our archives collection. Where we really have been to deep and wide archives that we have available and that has been the inspiration for nowadays collections. So yes absolutely.

You spoke of GANT Rugger, I have read that it has been created by Elliot and Marty, the Gant brothers during 1973 and it was kind of put on ice after that. When was it first reintroduced after that?

Wow, I mean it has been in different fazes reintroduced. I would say the latest reintroduction... The reintroduction was probably I would say the latest eight years ago, seven, eight years ago. What I think is more important is I would say is three, two and a half years ago when we really made the conscious decision to let Christopher Bastin focus, truly, or fully on GANT Rugger, and really make it a core part of our strategy to further grow the business. Either by attracting younger consumer or by using GANT Rugger as a collection to reestablish ourselves in the United States.

That explains it, thank you.

Lets see. Is the heritage reflected in your product design? You have kind of already answered that. It is a clear yes?

Yes, very much, I would say that. But it is also reflected in our locker loop that we still use in our products, or the button down shirt, the buttons. So yes I would say that it is still very much embedded in our daily collection. Or for example the designs are based very often on the rich archives we have.

Do you believe GANTs heritage was mistreated by the American owners during the 80s, 90s in the American market?

No, I would not say so. I would say that it was more ignored, but not mistreated. I think not much so much by the American owners, I think also later on in Sweden when [svårt att uttyda] took over we have never very much dialed up our heritage. I think it is really more something of the last three years that we have started to do that.

How much trouble has the European organization experienced while trying to make GANT's customers to accept the American heritage? Have you experienced any problem with that?

No, I would say on the contrary. I would say that Americans Sportswear has an enormous attraction at the moment in Europe. People feel very much attracted to the lifestyle and the passion that comes along with American sportswear and I would say the way how we communicate the heritage has only been making the desire to be a part of the brand stronger, throughout Europe. No, I would not say that. That has actually much been in our favor in the last couple of years.

Have you worked with getting away from the European, focus on the American, or does it come naturally when playing the American heritage card?

I mean, these things are more about being more conscious when you for example plan the shoots. Maybe in the past we were sometimes more into European places, we are now more consciously further looking in to the US. Not saying that it always has to be in the US, but either we go to New York or the east coast. We are also more looking in to American models. I would say other than that, maybe also the fact that we feel it is important to grow again our branches in the US. Which makes us be aware that we have to be credible in all kinds of communication also relevant in the US, that maybe was to make some changes, but no I would say not major changes in that sentence.

From this article they suggest that when you work with brands with a strong heritage, that it is important to kind have a mindset, that you become kind of a steward to the brand. Do you recognize that in your organization? That you feel that the brand is kind of bigger than the organization and by respecting the history. Do you recognize that?

I don't think that I understand. But correct me if I'm wrong but I think what you mean is that as stewards we really live the brand also as being internally and be stewards like that, like brand ambassadors. Is that what you mean?

Well, kind of. It's a mindset when you respect the history of the brand and making sure you are not connected with stuff that is not compatible.

Yes, off cause! I mean we have always with every decision we make, we for example have been sponsoring in the past, maybe every now and then fast European cars, but that is not

related to our heritage. That is why we now embarked with GANT rowing. Rowing is a very Ivy League sport, clearly related to our heritage. So in that sentence, yes, we are more conscious of really making sure that we are the right brand stewards.

That sounds good. That is actually it. I think that is it. Thank you so much!

You're welcome, and have a good weekend and good luck with your thesis.

Thank you! Bye!

PRESS RELEASE

GANT

BRAND AND COMPANY INFORMATION

GANT is a lifestyle brand, with an American sportswear heritage, offering modern high quality casual wear with a European touch.

The company's values are based on its authentic American East Coast heritage, dating back to the launch of the brand in 1949. Since then the brand has been further developed, taking inspiration from Europe in terms of fabrics, designs, and lifestyle influences. Today GANT is a truly global lifestyle brand offering a full range of clothing for men, women, and children. In addition GANT branded timewear, footwear, eyewear, fragrances and home furnishings are designed and marketed by licensees.

GANT's history began when Bernard Gant started making shirts in New Haven, Connecticut. He quickly turned his passion for quality and design into the business of making casual sportswear. His sons, Marty and Elliot, later joined the company and maintained their father's dedication to garment craftsmanship and attention to detail.

In 1999 Sweden-based GANT AB (at the time named Pyramid Sportswear) acquired the GANT brand from Phillips-Van Heusen Corporation. Back in 1980, Pyramid Sportswear had been given the rights to design a collection branded GANT for the Swedish market. Pyramid

Sportswear was subsequently given the rights to market GANT worldwide, excluding the US market. When the GANT USA business was acquired in 1999, the new owners of the GANT brand finally had the opportunity to turn GANT into a global brand. In 2006 GANT was quoted on the Stockholm Stock Exchange, and in March 2008, the company was delisted and bought by Maus Frères – a private Swiss company.

Everything GANT does originates from the shirt. It is the very foundation upon which the GANT brand was built. GANT invented a number of creative tailoring features such as the "locker loop", the box pleat and the third button down, on the back of the collar, for keeping the tie in place. These features, along with the introduction of the button-down shirt in the US, have given GANT a place in fashion history.

GANT has a history of strong international growth, and is today established in over 60 countries through 600 GANT stores and a large number of selected premium retailers.

FOR FURTHER INFORMATION PLEASE CONTACT:
GANT AB, Louisa Blomstrand, Global PR Manager,
E-mail: louisa.blomstrand@gant.com, phone: +46 8 506 76 000 or
visit www.gant.com, www.youtube.com/gantvideos, GANT's official
Facebook page or download the GANT iPhone application.

GANT SPRING & SUMMER 2011

GANT Man

FOR SPRING/SUMMER 2011, GANT has returned to where it all began – the American East Coast. Influenced by the classic building blocks of the GANT lifestyle – Ivy League colleges, seaside living and heritage values – this collection decisively reaffirms GANT's position as a true American Sportswear brand. Running the whole gamut for menswear, from relaxed leisurewear to sharp tailoring, the GANT man knows all the rules for dressing and precisely when to break them. The main line is divided into three inspirational themes; Collegiate, Yacht Club and Preppy Surf, plus a luxury capsule collection named The Patriarch.



Ivy League style has always served as a strong influence for GANT, a trait that is taken to the next level with the *Collegiate* theme. Succinctly inspired by the extravagant and idiosyncratic “go to hell” preppy style synonymous with Yale, the theme expresses an eclectic mix of colors, materials and accessories, often in the same look. Classic prep staples such as gingham shirts, madras shorts and colorful chinos can be vividly mixed and matched, whether you go for the cool professor or geeky student look.

KEY PIECES CLASSIC FITTED BLAZERS, PATCHWORK SHORTS, COLORFUL PANTS, OXFORD SHIRTS.



An interesting mix of sporty sailor wear and smart casual chic marks the *Yacht Club* theme. Technical outerwear and sun-faded soft garments are combined with classic club blazers and crisp chinos, perfect for Pimm's on the porch of the yacht club after a long day sailing. Classic nautical colors of predominantly blue, white, red, and orange add to the casual element of this style with a strong sense of heritage.

KEY PIECES TRADITIONAL BEIGE CHINOS, JERSEY POLOS, JERSEY RUGGERS, CRISP POPLIN SHIRTS.

GANT

GANT FALL/WINTER 2011

GANT Man

IN HIS FIRST complete collection for GANT, new Creative Director Bob Andrews deftly respects the brand's rich heritage while developing the GANT look – American Sportswear with a European touch. For Fall/Winter 2011, the GANT man is comfortably dressed for every occasion, from a city brunch to relaxed weekend excursions to the countryside.

The collection is divided into three inspirational themes; *Royal Eccentrics*, *Skiing in Aspen* and *Christmas in Vermont*, plus a luxury capsule collection.



Drawing inspiration from an imaginary eccentric family living in a century-old mansion, *Royal Eccentrics* demonstrates a bohemian take on the GANT look. Preppy fall staples such as tweed blazers, corduroy pants in a wide range of colors and elegant sport coats are treated and washed to create the feeling of having been in the family for generations. Mixing colors and materials is as always important, and this theme offers a wide range of deep fall colors such as forest and apple greens, burnt orange, navy and shades of brown.

KEY PIECES VESTED WAXY COAT, CLASSIC WOOL PLAID BLAZER, CORDUROY RIDING TROUSERS, POP COLOR KNITS.



Channeling the Rocky Mountains' glamorous heydays when Cary Grant and Errol Flynn were kings of the slopes, the retro looking *Skiing in Aspen* theme gives outdoor sportswear some much needed panache. This is elegant utility, influenced by military garb but with 1940s tailoring and swagger reflected in fine wool twill trousers, Fair Isle sweaters, moleskin blazers and aviator jackets. The sober collection is presented in an equally sober palette, with dark army greens, burgundy, and neutrals with brown as a base.

KEY PIECES FINE LEATHER JACKETS, KNITTED FAIR ISLE SWEATERS, WOOL TWILL TAILORED TROUSERS.

GANT

GANT FALL/WINTER 2011



The *Christmas in Vermont* theme, set in the wintry picture perfect New England countryside, is based on those favorite winter pieces you long to don all summer. Bright colored down vests and parkas that come in both washed and padded versions protect you from the cold winter winds, while chunky knitwear and workwear classics like Henleys and thermals keep you warm by the Christmas tree. Winter fabric essentials such as corduroy, heavy denim and fine wools are presented in peanut butter brown, Christmas red, spruce green, navy and cream.

KEY PIECES CARGO PANTS, REINDEER AND SNOWFLAKE KNIT SWEATERS, DOWN VESTS, CORDUROY BLAZERS.



Rather than working from a specific theme, the *Luxury* capsule presents the epitome of timeless men's style in exquisite materials, supreme cuts and a beautiful color scheme. Unlined navy blazers in soft Loro Piana weaves are paired with elegant wool pants and sophisticated outerwear in understated shades of blue, grey and white.

KEY PIECES UNLINED WOOL BLAZER, BANKER STRIPE PANTS.

GANT



THIS IS THE SEASON.

On that American coast from which GANT originates, there's always a fire blazing in the fireplace. Generations gather in front of it to tell each other stories. Stories of eccentric families, of mythical Nordic forests, of skiing in places where the mountains are white and the air is crystal clear. Stories that, as Christmas draws near, remind us of wonderful smells, tastes, colors and childhood holidays. The world of GANT is full of such magical stories.

Just pull your chair up to the fire...

A FRAGRANCE BY PIERRE & PIERRE

THE ESSENCE OF GANT

What happens when GANT meets a nose capable of recognizing as many as 1,400 different aromas and a hand that has designed many of the most iconic perfume bottles?

The scent of GANT. An unmistakable aroma of sea, tarred wooden decks and the invigorating winds that swirl around the coast of New England.

Pierre Dinand who has worked with many world-famous fashion houses is adamant that the look of the bottle should mirror its contents. For GANT he found inspiration in the wicker baskets that cargo ships in the old days used to transport fragile goods. Pierre Wulff, perfumer for the doyen of the perfume business, Robertet, for 15 years, and one of the most passionate experts on natural scents, has in turn chosen the 35 different ingredients for the new perfume.

Pierre and Pierre's working relationship and friendship go back 40 years. During especially intense periods, like working with GANT right now, they talk on the phone every day (Dinand

now lives in Paris and Wulff in New York).

Pierre Wulff has, together with his colleague Jerome Epinette, weighed, blended and balanced all the ingredients to perfection. After this, we at GANT have sniffed, sampled and compared different versions. Our olfactory senses have been tempted by different types of wood, citrus, bergamot and lavender; smoky, warm and sensual in combination.

Now it's your turn.

In the quest for the essence of GANT only the most exclusive ingredients have been used. The blue color was present in the glass batch from the very beginning, the twist cap is made from the finest bakelite and even the paper

in the packaging note has been carefully chosen.

You will only find the exclusive GANT fragrance in our own stores.



Read more at gant.com where you can also see a film that we've made exclusively with Pierre and Pierre.