



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

Kurskod: FEKH29

Examensarbete i marknadsföring på kandidatnivå, 15 HP

Vårtermin 2013

Från Gubbe till Fashion Week

- En studie om revitalisering av varumärken genom brand extension

Författare:

Hanna Brochs

Isabelle Lacotte Olsson

Martin Mattson

Handledare:

Lars Carlman

Examinator:

Clara Gustafsson

Sammanfattning

Titel:	Från Gubbe till Fashion Week – En studie om revitalisering av varumärken genom brand extension.
Seminariedatum:	2013-06-05
Kurs:	FEKH29
Författare:	Hanna Brochs, Isabelle Lacotte Olsson, Martin Mattson
Handledare:	Lars Carlman
Examinator:	Clara Gustafsson
Nyckelord:	Revitalisering, brand extension, varumärkesutvidgning, GANT
Syfte:	Med denna uppsats ämnar författarna att diskutera och analysera hur ett företag kan använda sig av brand extension för att revitalisera ett varumärke och således öka varumärkeskapitalet.
Metod:	En kvalitativ fallstudie med en hermeneutisk utgångspunkt. Empiriskt material har samlats in genom semistrukturerade intervjuer där respondenterna fått öppna frågor men med vissa följdfrågor efter hur samtalet löd. Fallstudien är en enfallsstudie som illustrerar frågeställningen.
Teoretiska perspektiv:	Studien om revitalisering av varumärken har huvudsakligen utgått från Melins (1999) teori om den varumärkesbyggande processen, kritik som lyfts av Ries och Trout (1985) samt Aakers teori om revitaliseringalternativ.
Empiri:	Uppsatsens empiri bygger på fallföretaget GANT. Läsaren får en bakgrundsbelysning och presentation om företaget samt respondenternas uttalanden från intervjuerna.
Slutsats:	Studien avslutas med en diskussion kring de för- och nackdelar som upptäckts kring revitalisering genom brand extension. Slutsatser dras runt att revitalisering äger rum då varumärkesutvidgningen kan innebära identitetsöverföring till huvudvarumärket och vice versa. Den starka oenigheten från forskningsvärlden tillsammans med analysen utifrån fallföretaget leder författarna till den övergripande slutsatsen att det inte går att dra en generell och omfattande bestämmelse om huruvida ett företag bör revitalisera och hur brand extension hjälper eller stjälper en sådan process.

Abstract

- Title: From Oldster to Fashion Week – A study of brand revitalization through brand extension
- Seminar date: 2013-06-05
- Course: FEKH29 Business Administration – Marketing
- Authors: Hanna Brochs, Isabelle Lacotte Olsson, Martin Mattson
- Advisor: Lars Carlman
- Examiner: Clara Gustafsson
- Key words: Revitalization, brand extension, GANT
- Purpose: The purpose of this essay is to discuss and analyze how a company can use brand extension to revitalize a brand and increase brand equity.
- Methodology: A hermeneutical study that relies on data collected through qualitative research methodology. The empirical data was gathered through semi-structured interviews that gave the respondent a chance to speak freely and the interviewers the option of following questions. The case study is a "one-case" study that illustrates the essays question.
- Theoretical perspective: The study of revitalization was mainly based from Melins (1999) theory and process of building a brand, the critic lifted from Ries and Trout (1985) and Aakers theory about revitalization.
- Empirical foundation: The empirical data is built on the case company GANT. The reader is presented with a background and presentation of the company followed by the respondents statements.
- Conclusion: The study is concluded with a discussion about the pros and cons that were discovered about revitalization through brand extension. Conclusions regarding revitalization are drawn due to the brand extensions opportunity of transferring brand identity between the main brand and the extension. The strong disagreement from the researchers, together with the analysis from the case company, directs the authors of this essay to the conclusion that it is not possible to make a general and interprofessional regulation regarding whether a company should or should not revitalize or how a brand extension helps or topples a revitalization process.

Innehållsförteckning

Inledning	1
Problembakgrund	2
Syfte & frågeställningar	4
Tidigare forskning	4
Avgränsningar	5
Teoretiskt ramverk	6
Revitalisering.....	6
Brand extension	8
Konsten att bygga ett varumärke.....	10
Den strategiska varumärkesplattformen	10
Metod.....	14
Val av metod	14
Urval.....	15
Materialinsamling och genomförande	16
Kvalitet och allmängiltighet	17
Etiska överväganden	18
Empiri	19
Fallet GANT.....	19
Analys	26
Från gubbe till fashion week	26
Revitalisering.....	28
...genom brand extension... ..	31
... mot ett ökat varumärkeskapital.....	35
Slutsats	45
Vidare diskussion och forskningsförslag.....	48
Källförteckning	50
Litterära källor.....	50
Elektroniska källor/artiklar.....	51
Övriga källor/hemsidor	52
Bilagor.....	54
Bilaga 1 - Intervjumall	54
Bilaga 2 - Bilder från hemsidan	55

Bilaga 3 - Modeller	57
Bilaga 4 - Utdrag från GANT's marknadsplan 2013.....	58

Inledning

Nutida informationssystem, en lågkonjunktur samt globalisering kan vara några utav anledningarna till nya konsumtionsmönster och trendmässig snabbriklighet. Vi lever i förändringarnas tid. Resumés chefredaktör Claes de Faire (2013) menar att många branscher (inte minst inom media där han själv är verksam) behöver hitta en ny kostym och anpassas till denna för att fånga upp och tillfredsställa morgondagens konsumenter. Generation Y är den nya önskade men svårflirtade målgruppen som är ständigt uppkopplade och intresserar sig för nya saker och trender (Kotler & Keller, 2012). Många jobbar febrilt med att hitta dessa nya målgrupper när de gamla dör ut. En åtgärdsplan anas från många håll.

Det starkaste verktyget för att övertyga kunder och vinna marknadsandelar är genom ett strategiskt positionerat varumärke. Varumärket knyter an till vissa associationer och värderingar kring ett företag, en relation som ständigt måste vårdas och utvecklas. Denna vård och utveckling sammanfattas i forskningslitteraturen som revitalisering av varumärken, vilket denna uppsats ämnar utforska för att skapa djupare förståelse (Kim & Lavack, 1996).

Åtgärdsplanen är något som här gestaltas som det berömda *fröet* hos författarna till denna uppsats. På många håll inom marknadsföring och varumärkesstrategi i modebranschen kunde författarna ana förändring. Dressman håller på att bli lite ”trendigt” genom att bland annat 2007 öppna ett ”concept store” i centrala Stockholm (Manolo, 2007) och klä sina modeller i Rolling Stones t-shirts i reklamfilmerna. Dessutom ökade klädföretaget sina medieinköp med 55 procent under första halvåret av 2008 (Affärsvärlden, 2008). Även Lindex följer samma linje och har sedan några år tillbaka använt sig av kända skådespelerskor i sina reklamer. Bland annat har Reese Witherspoon, Gwyneth Paltrow och nu senast Penelope Cruz varit Lindex ansikte utåt (Resumé, 2013). Även andra branscher syns detta sökande efter nya kostymer. Exempelvis Volvo verkar skraddarsy sin kostym mer än vanligt. Dalmasarna från Mando Diao ger näring med sina toner i en av Volvos reklamfilmer som sändes tidigare i år. Strax därefter kom en annan reklamfilm till något som spekulerades vara en lansering av en

ny bilmodell. Istället kom en uppdatering av den redan existerande bilmodellen XC60, men med en ny reklamsatsning med Swedish House Mafia (Vi Bilägare, 2013). OLW's fredagsmyskoncept är ett annat exempel som innebar ett ansiktslyft för ett varumärke som alltid legat steget efter marknadsledaren (Resumé, 2012). Researrangören Apollo har på senaste tid letat sig tillbaka till sina grekiska rötter och fokuserar nu på ett nytt och distinkt marknadsföringskoncept med den grekiska guden Apollon som frontfigur (Resumé, 2012). Andra företag går längre än så och skapar nya undervarumärken för att följa med förändringarnas tid, exempelvis det för denna uppsats studerade fall.

För många företag är varumärket dess största tillgång och det är således viktigt att underhålla och värna om. Läsaren av denna uppsats kommer få insyn i den splittrade forskningen, förståelse för hur en revitalisering kan genomföras genom brand extension och hur detta kan bidra till ökat varumärkeskapital. Företaget som författarna valt för att exemplifiera förändringsfenomenet är det idag 64 år gamla modehuset GANT; ett företag vars varumärke åkt berg och dalbana sedan etableringen, präglats av diverse ägarskeden och befinner sig nu, år 2013, mitt upp i en revitaliseringsprocess med en förnyring av huvudvarumärket och skapandet av en brand extension.

Problembakgrund

Enligt Keller (1998) måste varumärken ständigt utvecklas för att inte råka ut för en nedgångsfas. Som ovan nämnt kan yttre faktorer såsom den ekonomiska situationen och globaliseringen påverka varumärken, men även interna aktiviteter spelar in. Varumärken drabbas inte av naturliga dödsorsaker, utan framlider ofta på grund av dålig management. Vissa är utom all hjälp, men andra kan revitaliseras (Advertising Age, 2010). Att revitalisera ett varumärke innebär att förändra varumärkets image och associationer eller att återuppliva och förnya ett äldre varumärke (Aaker, 1991). I huvudsak handlar revitalisering om att antingen återuppliva ett varumärke som helt har försvunnit från marknaden eller återskapa intresse för ett varumärke i en nedgångsfas. Vidare kan varumärkesrevitalisering liknas med varumärkesbyggande åtgärder (Kapferer, 2012). Ett sätt att revitalisera varumärken verkar för i uppsatsen studerat företags fall vara genom en brand extension. Frågan är bara hur huvudvarumärket revitaliseras genom att ett annat varumärke skapas? Aaker och Keller (1990) gjorde en studie om varumärkesutvidgning av 6 välkända varumärken vilket nämns i

Laforet (2008). Ett grundläggande kännetecken på varumärkesutvidgning var att utvidgningen ofta var lik eller passade modermärkets kategori. Vidare skriver Al Ries (1996) om vikten av att fokusera på det man är bra på och menar att inte fokusera är det största misstag ett företag kan begå. På vissa sätt motsäger detta hela fenomenet om brand extension; ska man våga flytta fokus från huvudvarumärket i förmån för någonting nytt? Ries & Trout (2002) talar om hur man med hjälp av ompositionering kan flytta sin fokusering och anpassa sitt nuvarande varumärke till hur marknaden ser ut. Simon Strand (2011), före detta juniorkonsult på Prime, skriver i en spaning (ung. artikel red.anm.) att marknaden, i synnerhet marknadsföringsstrategier, tenderar att gå från hyperspecialisering till en mer balanserad och mindre fokuserad ”inte för smal, men inte för bred”-specialisering. Det handlar om att arbeta 360°, ta tillvara på alla fronter för att hitta sin konkurrens fördel, som i sin tur blir konkurrens fördelen i sig. Han menar vidare att dagens marknadsföring kräver både bredd och djup för att uppfattas som autentisk.

Frans Melin (1997) skriver om varumärkesbyggande samt varumärkeskapital; hur pass starkt ett varumärke är och vilket värde det har för företaget. I en tid av finansiell kris och oroliga marknader kan just varumärkeskapital vara en styrka. Ett känt varumärke som håller sig starkt kommer mer sannolikt överleva en sådan kris. Men hur bygger man ett varumärke när målgruppen är ombytlig och informationskritisk på grund av internet? Ett starkt varumärkeskapital är när ett varumärke skapar värde för märkesinnehavaren genom hög kännedom och värdeskapande hos kunderna genom positiva och unika associationer (Melin, 1999). När ett varumärke däremot hamnar i en nedgångsfas är frågan om det är varumärkeskapitalet som har försvagats, eller om tiden och därmed kunden helt enkelt har förändrats? Bör man hålla fast vid gamla anor i nya tider, det vill säga fokusera på det man är bäst på? Eller bör man förändra sig i takt med marknaden och samhället? Dagens föränderliga businessklimat gör denna fråga högst aktuell och inget facit verkar finnas. En lyckad brand extension beror enligt Laforet (2008) på överförandet av huvudvarumärkets kännedom och associationer till det utvidgade varumärket vilket skapas genom stor likhet eller “fit” mellan huvudvarumärkets produkter och utvidgningsprodukterna. I forskningen är det däremot svårt att se en koppling mellan brand extension och revitalisering och hur de kan dra nytta av varandra. I denna uppsats kommer varumärkesrevitalisering och brand extension behandlas, samt titta på vilken roll brand extension kan spela vid en revitaliseringsprocess för att skapa

eller bibehålla befintligt varumärkeskapital. Hur kan man med hjälp av brand extension revitalisera sitt varumärke?

Syfte & frågeställningar

Uppsatsens syfte är att förstå hur ett företag kan använda sig av brand extension för att revitalisera ett varumärke och således öka sitt varumärkeskapital genom följande frågeställningar:

- Hur kan en varumärkesrevitalisering se ut?
- Hur kan brand extension användas i en revitaliseringsprocess och på vilket sätt kan den bidra till ett ökat varumärkeskapital?

Tidigare forskning

Det skrivs mycket om att företag med tiden kommer till en punkt där det krävs förnyelse i form av varumärkesrevitalisering. Forskning kring hur man blåser nytt liv i ett varumärke och hur varumärkesutvidgning fungerar finns delvis, men hur dessa kan bero på varandra och hur man genom brand extension kan uppnå revitalisering är mindre utforskad och därför av intresse att undersöka (Laforet, 2008).

Keller (1999) har skrivit och gjort studier på huruvida revitalisering eller ompositionering ibland är nödvändigt för att ett varumärke ska överleva och för man ska kunna stärka varumärkeskapitalet över tid. Även Gallagher och Savard (2009) skriver om revitalisering och hur svårt det kan vara att veta huruvida man ska återuppliva eller lägga ner ett varumärke i en nedgångsfas. David A. Aaker (1991) påstår i sin tur att alla varumärken inte är lämpliga för en revitalisering. Han menar på att det ofta finns en "frestelse" att revitalisera men att det i vissa fall bara är dödsdömt. Han tar dock upp olika alternativ för hur man kan revitalisera om detta skulle vara aktuellt, där brand extension är ett av dem, vilket presenteras vidare i det teoretiska ramverket. Fortsättningsvis har det forskats kring brand extension och huruvida en brand extension påverkas av huvudvarumärket. Völckner och Sattler (2006) skriver i sin artikel "Drivers of Brand Extension Success" att den tidigare erfarenheten av huvudvarumärket inte har någon direkt inverkan på utvidgningens framgångar, men att det

kan finnas ett samband mellan den tidigare erfarenheten av huvudvarumärket och den uppfattning man skapar sig om utvidgningen. Även Hague och Jackson (1994) tar upp och problematiserar brand extension i deras artikel "The Power of Industrial Brands". De två huvudsakliga problemen med brand extension som lyfts fram är risken att man späder ut uppfattningen av varumärket och att det finns en risk att en brand extension blir väldigt kostsam. Oavsett om det är en brand extension på industriell nivå eller konsumentnivå, måste en specifik budget avsättas från den generella marknadsföringsbudgeten och tillägnas utvidgningen. Arbetsledningen måste även vara beredd på att satsa annars riskeras huvudvarumärket att skadas och att utvidgningen inte får den önskade responsen.

Akademiska uppsatser har även skrivits inom ämnet brand extension såsom "How can brand equity serve as a platform for brand extension?" av Simonsson och Jernow (2011). De gör i kandidatuppsatsen en fallstudie av Salomon om hur varumärkeskapital står som grund för brand extensions utifrån Aakers modell "brand equity" (1991). Det har även skrivits akademiska uppsatser om varumärkesrevitalisering. Bland annat skriver Albertsson et. al (2011) i "Ett moderiktigt margarin - En studie om Floras varumärkesrevitalisering" om hur Flora genomförde en revitalisering genom användning av celebriter såsom Lars Wallin utifrån teorier av bland andra Frans Melin (1999). Däremot var det svårt att finna tidigare forskning på hur ett varumärke kan revitaliseras genom ett brand extension.

[Avgränsningar](#)

Denna uppsats avgränsas till att se till hur en revitalisering kan äga rum med hjälp utav brand extension genom en fallstudie av endast ett företag. När det kommer till marknadsföring finns, som författarna till denna uppsats ser det, två övergripande perspektiv: sändare och mottagare. I denna uppsats undersöks endast sändaren, d.v.s. märkesinnehavaren. Mottagare, eller konsumentperspektiv, hade varit intressant att studera men får i detta arbete utgå på grund av tid- samt platsbrist.

Teoretiskt ramverk

Teorierna och forskningen i varumärkeskapital, brand extension och revitalisering presenteras i detta kapitel i tre delar: "revitalisering", "brand extension" och "konsten att bygga ett varumärke". Inom forskningen och teorierna finnes två huvudsakliga läger där det ena förespråkar varumärkesutveckling genom brand extension och revitalisering medan det andra lägret är kritiska och ser riskerna som övervägande.

Revitalisering

Många varumärken hamnar någon gång i en nedgångsfas vilken ofta yttrar sig i minskade försäljningssiffror. Vad det beror på kan handla om allt ifrån problem i företagsledningen, förändringar på marknaden och miljön till konkurrenternas handlingar (Thomas & Kohli, 2009). Enligt Sunil Thomas och Chiranjeev Kohli (2009) finns det olika komponenter som signalerar ifall ett varumärke är i en nedgångsfas. Dessa är märkeskännedom, varumärkesdifferentiering och kundernas respons. För att överleva krävs det att man har något unikt och differentierar sig, att marknaden känner till varumärket samt att kunderna gillar vad de köper. Befinner man sig i en nedgångsfas, menar författarna att åtgärder i form av revitalisering då kan göras. Det kan även handla om att man befinner sig på en nedåtgående marknad och att det då inte är lönt för företaget att förnya sig. Om revitalisering dock är aktuellt finns det flera medel och tillvägagångssätt. Aaker (1996) summerar dessa till sju olika, men i vissa fall snarlika, sätt eller alternativ att använda för en revitalisering (se figur 2 i bilaga 3). Dessa tillämpas antingen kombinerat eller var för sig beroende på företag och situation. Först kan man öka användningsområdet för den produkt eller de produkter man säljer, antingen genom att öka frekvensen av användandet; detta genom att exempelvis påvisa köplusten kring varan eller genom att underlätta användandet av produkten. I det första alternativet, öka användandet, tar Aaker (ibid) även upp hur man kan försöka öka kvantiteten/antalet produkter vid användningstillfället. Öka volymen kan göras genom att minska på

förpackningsstorleken. Nästa strategi Aaker tar upp handlar om att man även ska försöka hitta nya användare. Produkterna bör omprövas för att se om det finns fler användningsområden och på så sätt kunna attrahera fler användare och hitta nya kundgrupper. Vidare skriver Aaker att man kan försöka ta sig in på nya marknader, vilket om det är möjligt, efter en väl genomförd segmentering gör att man kan dra nytta av stora potentiella tillväxtmöjligheter. Aaker skriver även om att ett företag kan ompositionera varumärket och därmed utveckla eller finna nya värden man vill associera varumärket med i ett försök att revitalisera och öka tillväxt. Som nästa revitaliseringsmedel nämns det faktum att man kan utöka och utveckla sitt erbjudande för att revitalisera varumärket samt att man bör komma till insikt om man skulle kunna ha föråldrade produkter. Om så är fallet bör man försöka hitta ett sätt att påvisa att produkten i sig fortfarande är användbar eller att det kanske är just det som gör att företaget har kompetens inom området. Sist nämner Aaker varumärkesutvidgning (brand extension) som ett alternativ för att genomföra revitalisering.

Enligt Gallagher och Savard (2009) i artikeln ”Brand Revitalization - Looking to the past to breathe new life into heritage brands” är det svårt att i en nedgångsfas veta huruvida man skall lägga ner eller återuppliva ett varumärke. De kommer fram till att det mest effektiva sättet att rädda ett varumärke i en nedgångsfas är genom revitalisering snarare än genom att sälja eller lansera ett nytt märke. Keller (1999) skriver att det för att revitalisera ett varumärke krävs antingen att varumärkeskapitalet har tappat i värde eller att man har identifierat kapital som man måste befästa. Gallagher och Savard (2009) skriver dessutom att revitalisering föds ur rivalitet. De menar på att konkurrenter gör att företag hela tiden pressas och får en känsla av att man måste förnya sig. Stora lyckade varumärken skulle inte vara vad de är idag om det inte vore för konkurrensen, de har ofta en eller flera stora konkurrenter, vilket är bra då det troligtvis har gjort att företaget i fråga tvingats hänga med och utvecklas. Författarna tar som exempel upp Coca-Cola och Pepsi och menar att Coca-Cola inte skulle vara vad det är idag om inte Pepsi hade varit en så pass stor konkurrent och utmanare till Coca-Cola. Även Ries och Trout (1985) pratar om konkurrenters betydelse, de påstår att man i marknadsföringssammanhang bör nämna sina konkurrenter för att ta marknadsandelar. De menar att man genom att poängtera vad och var konkurrenterana står kan man urskilja sig från dessa och på så vis inta den position man önskar.

Brand extension

Brand extension är inget nytt fenomen utan en numera vanlig form av brand management (Kapferer, 2012). Brand extension ses som ett nödvändigt strategiskt steg för ett varumärkes långsiktiga utveckling. Det är inte möjligt för ett företag att växa oändligt utan att man någon gång försöker förändra varumärkets utseende eller uppfattning. Förutom utvidgningen i sig kan även brand extension omfatta utvidgning av nya produkter på nya marknader. Kapferer (2012) erkänner att det finns en finansiell risk med brand extension samt att man potentiellt sätt skadar varumärkets image, distributionsledet och uppfattningen av varumärket i handel samt hos slutkonsumenten.

Keller (1998) skriver om hur fördelaktigt det är med brand extension och menar att det sällan handlar om frågan *om* man som företag ska utvidga sitt varumärke utan det handlar snarare om *när* och *hur* varumärket skall utvidgas. Vidare skrivs det (ibid.) om alla de fördelar som tillkommer med varumärkesutvidgning och det poängteras att ett brand extension kan skapa ett mer betydande värde för kunden då flera produkter finns i olika kategorier och således täcker in en hel livsstil. Keller menar att det kan vara fördelaktigt att finnas i flera kategorier för att täcka in hela det sortimentet för att möta kunden på alla plan, detta skulle således göra varumärket mer trovärdigt inom branschen.

Chen och Liu (2004) uppmuntrar läsarna av artikeln “Positive brand extension trial and choice of parent brand” att se hela “brand family” och fördelarna ett huvudvarumärke kan dra av en utvidgning. Genom att nyttja huvudvarumärkets varumärkeskapital vid en utvidgning så kan man få ut det nya varumärket snabbare och förhoppningsvis med överförda kärnvärden och marknadsstyrka. Vid en lansering av en ny produkt/varumärke förväntar sig huvudvarumärket att ens befintliga kunder kommer att prova utvidgningen tack vare dess tidigare positiva associationer. Chen och Liu uppmärksammar även att icke-konsumenter till huvudvarumärket som konsumerar utvidgningen kan på sikt bli konsumenter av huvudvarumärket om de upplever det nya varumärket som positivt. Desto likare utvidgningen är huvudvarumärket, desto enklare och tydligare blir fördelarna samt möjligheten för säkerställande av positiva associationer till huvudvarumärket. Som kunde läsas i “Tidigare forskning” menar även Völckner och Sattler (2006) att det finns ett samband mellan huvudvarumärket och utvidgningen vad det gäller konsumenternas uppfattningar av de båda. Detta är något som även Frans Melin (1999) talar om. Han menar att utvidgningen är

beroende av potentialen för identitetsöverföring från huvudvarumärket eller originalprodukten till utvidgningen eller nya produkter. En tydlig uppfattning om märkesidentiteten hos konsumenterna och målgruppen från företagets är avgörande vid denna identitetsöverföring.

Aaker (1991) menar att om en brand extension är framgångsrik så kommer det alltid finnas de som ogillar någon aspekt av utvidgningen eller positioneringen. Denna grupp kan potentiellt sätt bli ett problem för huvudvarumärket, då deras lojalitet riskeras att förminska. En misslyckad brand extension riskerar att skada eller demolera huvudvarumärket. De optimala förutsättningar för en "god" brand extension beskrivs däremot som när företaget har följande: Starka varumärkesassociationer bidrar till att utvidgningen får en plattform för differentiering och ett fördelaktigt utgångsläge; utvidgningen hjälper huvudvarumärket genom att förstärka nyckelassociationer, undvika negativa associationer och bidrar genom igenkänning av varumärket; när den specifika marknaden inte är mottaglig för nya varumärken eller när ett nytt varumärke inte bidrar med positiva associationer är en utvidgning en bra lösning.

Ries och Trout (1985) hävdar i boken "Positionerna" att varumärkesutvidgning är ett förutbestämt misslyckande som endast har potential att lyckas om "dina konkurrenter är idioter" eller om marknaden är outvecklad och omogen. Vill ett företag fortsätta att utvecklas och inta nya marknader skall de snarare "utveckla en ny produkt med en ny position och ett nytt namn att matcha den" (Ries & Trout, 1985). Ries (1996) tar upp liknande teorier i boken "Fokusering". Om ett företag söker förbättring av sina produkter sker detta ofta stegvis i praktiken, vilket Ries menar är en fälla. Filosofin "Dit marknaden går, dit går vi också" är enligt Ries problematisk då marknaden inte alls är den styrande faktorn utan det är utbudet som styr marknaden. För att kunna bli framgångsrik måste fokusering tillämpas. Däremot medger Reis att varumärken åldras precis som människor, och när det egna märket närmar sig pensionsåldern är en effektiv strategi är att lansera ett nytt märke som riktar sig direkt till de unga. Vid denna varumärkesutvidgning, som Reis även benämner som flerstegsfokus, är det viktigt är att ha ett konsekvent innehåll och att företagets olika märken inte överlappar varandra, d.v.s. att man inte konkurrerar med sig själv. Exempel på överlappningar som tas upp är priset, innehåll (som han kallar *maten*) och ålder. Priset bör anpassas så att de olika utvidgningarna ligger i olika prisklasser. Även innehållet bör särskiljas, likaså åldern på målgruppen för att märkena inte skall gå åt samma håll och bli alltför lika. Vidare skriver Al Ries (1996) om vikten av att fokusera på det man kan bäst. Många företag försöker

tillfredsställa alla tänkbara kunder genom att erbjuda flera olika varianter och “smaker” på en produkt eller vara. Detta menar Ries (1996) är problematiskt då man tappar fokus och på så sätt inte längre är bäst i “sin” kategori; ingen kan behaga alla (ibid.). Han exemplifierar med ett presidentval; för ett företag är det svårt att lyckas vinna 50 % av marknaden och förutsättningen för att göra det är då att ha ett smalt fokus. Ries (1996) poängterar dock att det inte är det breda fokuset i sig som gör att man tappar kunder och affärer, utan när konkurrenten har ett smalt fokus och således blir mer effektiv på marknaden.

Konsten att bygga ett varumärke

Sunil Thomas och Chiranjeev Kohli (2009) tar i sin artikel upp det faktum att ett företags varumärkeskapital ofta är den enskilt mest värdefulla tillgången. Även för mindre kända varumärken är just varumärkeskapitalet oerhört värdefullt. Trots att ett företag kan vara på nedgång och imagen inte längre är densamma kan varumärket i sig vara värdefullt då det är det som är länken mellan kund och företag och således det som ger kunskap om företaget. Vidare problematiserar Keller (1999) hur varumärkeskapital kan förstärkas över tid och diskuterar huruvida man som marknadsförare kan vara säker på att konsumenten har rätt uppfattning om varumärket. Han menar att det inte alltid går att stärka varumärkeskapitalet över tid utan att genomgå någon form av revitalisering. Omvärldsförändringar i form av ny teknologi, nya trender eller likande kan ske, vilket kan betyda att en revitalisering av varumärket i vissa fall bör ske, för att matcha segmentet.

Den strategiska varumärkesplattformen

Den strategiska varumärkesplattformen är Frans Melins (1997) schema över hur man genom att skapa värde utvecklar ett varumärke till ett strategiskt konkurrensmedel. Denna process äger rum i såväl märkesinnehavaren som konsumentens medvetande. Utifrån märkesinnehavarens perspektiv finns sex nyckelbegrepp som tillsammans utgör den så kallade varumärkesmixen. Dessa är produktattribut, märkesidentitet, kärnvärde, positionering, marknadskommunikation och intern lojalitet vilka tillsammans resulterar i ökat varumärkeskapital (se figur 1 i bilaga 3).

Det första steget i analysmodellen syftar till vad en produkt kännetecknar. För att bygga en produkt som skapar ett funktionellt mervärde för kunden är det viktigt att ge liv åt produkten och tydliggöra vad denna kännetecknar. Detta kan ske med hjälp av ett antal attribut; produktskydd och produktkvalitet, samt förpackningsdesign och visuell identitet. Melin (1999) menar att det är av högsta vikt med kontinuerligt utvecklande av produkterna för att behålla kvalitetanseendet vilket i sin tur skapar tillförlitlighet. Det är även av högsta intresse för märkesinnehavaren att identifiera de faktorer som påverkar konsumenternas uppfattning om kvaliteten. Man bör ha i beaktning att kvalitetsrelaterade produktattribut inte skall ligga till grund för konkurrenskraft eftersom att det är enkelt för konkurrenter att imitera (ibid.). Förpackningsdesignen och visuell identitet lyder under följande devis: "you never get a second chance to make a first impression" (Melin, 1997). Det är viktigt att skapa en unik och distinkt visuell identitet där målsättningen är att skapa starka associationer till varumärket. Här kommer Melin (1999) in på märkesidentitet vilket han beskriver som ett emotionellt mervärde och karaktäriserar bland annat vad varumärket står för och vad som gör det unikt. Denna del av processen är av immateriell karaktär och är inte lika lättimiterat som produktattributen "kvalitet" eller ett lågt pris. Vid utvecklingen av märkesidentiteten bör identitetsbärarna identifieras vid ett tidigt skede samt vilka av dessa som skall prioriteras för att på bästa sätt förmedla vad produkterna eller varumärket står för (Melin, 1999).

Namnet är en primär identitetsbärare och är en märkesprodukts viktigaste kännetecken och utgör ett betydelsebärande element. Genom att välja ett namn med viss innebörd styr man identitetsutvecklingen redan från början. Även Ries och Trout (2002) skriver i boken "Positionerna" om hur viktigt det är att välja ett bra namn på en marknad där tusentals varumärken konkurrerar. Namnet är första kontakten med varumärket; ett första intryck som är värt omtanke. Semantikerna talar om att ord inte har någon direkt betydelse. Den ligger inte i orden i sig, utan det är människorna bakom orden som ger dem betydelse. Man måste således välja de ord som framhäver det man vill att de ska betyda (Ries & Trout, 2002).

Den andra identitetsutvecklande faktorn är ursprunget och syftar till geografiska och historiska ursprung, men kan även handla om kulturella, sociala och ideologiska ursprung. Varumärkets personlighet är en viktig drivkraft vid uppbyggande av varumärkets identitet och denna tredje faktor ämnar spegla vad kunderna önskar identifiera sig med. En attraktiv och karismatisk personlighet har visat sig vara en starkt bidragande faktor till långvariga relationer

mellan kund och varumärke (Melin, 1999). Aaker (1996) beskriver hur varumärken kan använda sig av olika knep för att utveckla varumärkespersonlighet. Dessa handlar om att framhäva användaren, framträda i specifika sammanhang, framhäva geografiskt ursprung, särpräglad reklam och användning av kända personer samt symboler. Målet är att genom dessa utforma en tydlig helhetsbild; en gestalt som representerar varumärket (Aaker: 1996). Faktor nummer fyra inom märkesidentiteten är användning och syftar till när, var, hur, av vem och varför produkten skall användas (Melin,1999). Distribution är det femte och sista elementet av identitetsutvecklande faktorer. Denna uppmärksammar betydelsen av val av distributör då märkesinnehavaren vid en sådan allians avsätter sig en del av kontrollen över den identitetsbyggande processen. Det blir således viktigt vad distributören har för identitet och vad denne bidrar med till alliansen (Melin, 1999).

Den varumärkesbyggande processen handlar även om att försöka urskilja vilka faktorer hos märkesprodukterna som för konsumenterna kan anses åtråvärda och således framhäver en stark märkesidentitet. Dessa beståndsdelar benämns som varumärkets funktionella- och emotionella mervärde. Målet för märkesinnehavaren är att undersöka vilka av de redan identifierade faktorerna som kan framhäva en uthållig differentiering gentemot konkurrenterna. Dessa skall sedan utgöra varumärkets kärnvärde som ska vara värdefullt, kommunicerbart, unikt och svårimiterat för att utgöra en långsiktig och stabil konkurrenskraft (Melin, 1999).

Positionering handlar om att utveckla ett associativt mervärde och inta en unik position på marknaden samt i konsumenternas medvetande. För att illustrera detta har Frans Melin (1999) valt att använda sig utav positioneringstriangeln som påvisar att varumärket befinner sig i ett triangeldrama med märkesinnehavaren, konsumenterna och konkurrenterna som aktörer. Märkesinnehavarens målsättning är att utveckla en för varumärket unik intern position i syfte att skapa en stark mental position i konsumenternas medvetande och därmed uppnå en stark extern marknadsposition relativt sina konkurrenter. Extern positionering eftersträvar alltså en unik placering i konsumenternas medvetande och således uppnå konkurrensfördelar gentemot konkurrenter. Intern positionering, i sin tur, innebär att lyckas placera sig på ett effektivt sätt i den egna organisationens medvetande, vilket är en förutsättning för en effektiv extern positionering. För att skapa en framgångsrik positionering krävs alltså att företaget i fråga har utformat kärnvärden och identifierat vad som utgör varumärkets differentieringsfördel.

Produktpositionering, eller kärnvärdespositionering som Melin (1999) väljer att benämna det som, handlar om att jämföra olika produkters eller kärnvärdens attribut och således skapa så kallad USP (Unique Selling Proposition) vilken ofta uttrycks genom en slogan förknippat med varumärket.

Nästa del av processen benämner Melin (1999) som "Marknadskommunikation" och handlar om utvecklandet av ett kommunikativt mervärde. Positioneringen ska i detta skede överföras till ett, för konsumenterna, kommunikativt budskap. Kommunikativ identitet och märkesuppbyggande reklam är här två centrala begrepp. Ett företags kärnvärde betraktas ofta som länken mellan företag och konsument, vilket innebär att kärnvärdet bör genomsyra den märkesbyggande kommunikationen. Utformningen av den kommunikativa identiteten bör därför landa i en integration av de kommunikativa elementen.

Melin (1999) menar att det övergripande målet med den varumärkesbyggande processen är att utveckla lojalitet hos konsumenterna. För att denna externa lojalitet skall uppstå och vara långsiktig krävs en intern lojalitet bland medarbetarna hos märkesinnehavaren. Denna interna märkeslojalitet handlar om upprätthållandet av varumärkets juridiska och kommersiella status, men även om förvaltning av varumärkeskapitalet. Begreppen "image management" och "loyalty management" är här viktiga och innebär att organisationens interna profil skall i högsta möjliga mån stämma överens med dess image, vilket i sin tur är en förutsättning för loyalty management. Detta andra begrepp syftar i sin tur till de åtgärder varumärkesinnehavaren vidtar för att bibehålla lojala kunder såsom märkesuppbyggande reklam och belöningssystem för de köptrogna (Melin, 1999).

Metod

Under "Val av metod" presenteras och motiveras metoden samt den vetenskapliga ansatsen. Detta följs av "Urval" som uppger vad som undersökts och vilka respondenterna är samt varför just dessa ansågs passande för studien. I "Materialinsamling och genomförande" kan läsaren följa studiens tillvägagångssätt. Under "Kvalitet och allmängiltighet" diskuteras huruvida uppsatsen utifrån dess metoder är reliabel, valid och ger ett generaliserbart resultat. Avslutningsvis presenteras eventuella "Etiska överväganden".

Val av metod

Syftet med fallstudier (engelskans Case study) är att undersöka en liten del i ett stort förlopp för att sedan låta fallet få representera verkligheten (Ejvegård, 2012). En fallstudie kännetecknas också av "rikare" och mer detaljerad information från ett eller ett mindre antal fall som får illustrera (om än smalt) exempel på ett mer utbrett fenomen (Daymon & Holloway: 2011). Denna uppsats utgörs av en fallstudie vilken grundas i kvalitativ forskning där den vetenskapsteoretiska utgångspunkten är hermeneutisk och inriktas på förståelse för och tolkning av ett visst fenomen samt dess kännetecken. En kvalitativ metod genom en fallstudie är ett användbart verktyg då man vill nå djupare förståelse för ett specifikt fenomen, dess karaktärsdrag och eventuella påverkan (Trots, 2010). Kvalitativa studier kännetecknas vidare av närhet till forskningsobjektet och utgår ofta från förförståelse om fenomenet som ämnas undersökas (Holme & Solvang, 1997). Denna närhet antas uppnås genom personliga intervjuer, internt material från GANT's marknadsavdelning och observation i de nya butikerna. Förförståelsen kommer från såväl kännedom om varumärket som uppdatering från medier. Dessutom har en av uppsatsgruppens medlemmar arbetat inom företaget till och från sedan 2003. Vidare ämnar inte undersökningen belysa någon sanning i hur varumärkesrevitalisering genom brand extension går till, utan endast exemplifiera hur det kan gå till. Då denna studie ämnar tolka och förstå denna förnyingsprocess tillämpas ett

hermeneutiskt forskningsperspektiv och studien är av explorativ karaktär (Lundahl & Skärvad: 1992).

Robert K. Yin (2007) diskuterar i boken *Fallstudier: design och genomförande* enfall- och flerfallstudier samt för- och nackdelar med de olika metoderna. Han menar på att man som forskare av en enfallsstudie bör vara beredd på kritik och skepticism angående unikheten och forskarens förmåga att genomföra ett empiriskt arbete. Vid flerfallsstudier syns resultaten svart på vitt genom jämförande av fler exempel och direkt replikation vilket gör det enklare för läsaren att förstå och själv dra slutsatser. Vid endast ett fall ägs analysen enbart av forskaren. Däremot kan enstaka fall vara såpass unika att en jämförelse med andra fall vore irrelevant. Som exempel tar Yin (2007) upp forskning inom psykologin där varje fall kan vara så sällsynt och komplext att analys bör separeras till separat fall. En parallell kan dras till företag, där många företagsekonomiska forskare menar att varje organisation är sällsynt och unik bland annat i och med den sociala sammansättningen hos medarbetarna (Morgan, 1999), och därför kan en enfallsstudie i denna uppsats vara att föredra. Vidare menar Yin (2007) att en enfallsstudie är passande vid kortare tidsram, då flera fall inte hinner bearbetas tillräckligt och eventuell analys blir lidande.

Urval

För att kunna undersöka hur brand extension kan vara ett verktyg i en revitaliseringsprocess används som tidigare nämnts företaget och varumärket GANT som exempel i fallstudien. Inom kvalitativa studier sker inte urvalet slumpmässigt utan görs systematiskt utifrån vissa medvetet formulerade kriterier. Urvalet görs även utifrån en teoretisk förståelse samt förutfattade meningar inför projektet (Solvang & Holme, 1997). Eftersom GANT är ett exempel på en uttalad och aktuell revitalisering, som varumärket självt kallar för *förnygringsprocess*, fann uppsatsens författare det av intresse att formulera uppsatsens syfte och frågeställningar samt föra en analys med hjälp av varumärket. Genom utmärkelser samt uttalanden från företaget (exempelvis artikel om GANT's Creative Director Christopher Bastin i *The Scholar* som pratar om *förnygringsprocessen*) har dessa förutfattade uppfattningar formats.

Enligt Solvang och Holme (1997) bör uppsatsens urval bestå av intervjupersoner som på goda grunder antas ha mycket kunskap om de företeelser som undersöks för att på så sätt öka informationsinnehållet. För att uppnå detta för denna studie har PR- och marknadschefen för GANT Sweden (tidigare PR-chef för GANT Company) Louisa Blomstrand, VD för GANT Sweden Tony Wester och Michael Danilov FD Säljare/Distributör av GANT och GANT Rugger för GANT Sweden intervjuats och utgör således primärdata och presenteras i empiriavsnittet. Solvang och Holme (ibid.) ser dock en risk med att intervjua denna typ av personer då de genom sin medvetenhet och rikliga kunskap inom ämnet kan ge förvrängda eller friserade beskrivningar av situationen. Däremot hävdas, trots medvetenheten om faran, att dessa respondenter är outhärliga för studien (Solvang & Holme, 1997). Här ligger det hos forskaren att kritiskt kunna granska empirin. Vidare har GANT's marknadsplan för 2013, för såväl GANT som GANT Rugger, studerats vilket utgör studiens sekundärdata tillsammans med företagets hemsida samt artiklar. Marknadsplanen tilldelades uppsatsgruppen under intervjun med Louisa Blomstrand. Dessa primära källor används löpande under analysen som stöd (eller motpol) till var primärdata visar och presenteras i avsnittet "Empiri".

Materialinsamling och genomförande

Enligt Merriam (1994) förbättras en fallstudies möjligheter till att vara generell och med ett överförbart resultat genom att en detaljerad beskrivning av den kontext exempelvis intervjuerna genomfördes ges läsaren. Som primära källor till denna studie av kvalitativ analysmetod har intervjuer tillämpats. Intervjun med Louisa Blomstrand genomfördes under ett fysiskt möte i anslutning till öppningen av GANT University Store i Lund och var av semistrukturerad karaktär vilket innebär att vissa övergripande frågor var på förhand utformade med utrymme för fritt berättande och utvecklande (Lundahl & Skärvad, 1992). Följdfrågor ställdes baserat på av respondentens uttalanden. Tony Wester intervjuades via Skype då han befinner sig i Stockholm. Även denna intervju var semistrukturerad och frågorna ställdes utifrån samma frågemall vilken följdes i den mån samtalet löd och intervjun hölls under ostörda omständigheter hemma hos en av uppsatsens författare. Michael Danilov kontaktades via mail för att komplettera uttalanden om avgörande distributionsbeslut och innebär således en mer standardiserad intervju med konkreta frågor. GANT's Creative Director Christopher Bastin försökte nås under arbetets gång för att få uttalanden om

revitaliseringen, vilken han själv är en stor bidragande faktor till, men han var tyvärr väldigt upptagen denna period. Bastins assistent Camilla Åstrand skriver i ett mail: "Vi är begravda i jobb här jag och Stoffe (Christopher Bastin red. anm.). Han har tyvärr inte tid för en intervju. Vi tackar nej till GQ för tillfället, på den nivån är det :)". Hon hänvisade dock till en intervju med Christopher Bastin i magasinet The Scholar där han talar om förnyingsprocessen, vilken kom att utgöra sekundärdata för studien. Undersökningar genom textanalyser av företagets marknadsplan inför vår/sommar 2013, samt av företagets hemsida har även gjorts och utgör även en del i sekundärdata. Samtliga intervjuer spelades in då det föll sig smidigast och innebär minsta möjliga bortfall av information. Dessutom ansågs det undvika distraktion från knappandet på ett tangentbord hos respondenterna. En eventuell nackdel med inspelning är om respondenterna känner sig mindre bekväma om dessa blir inspelade och därför "håller igen" med information. Vidare transkriberades intervjuerna för att bli mer överskådliga efter Trost (2010) rekommendation. Trost (ibid) menar också att forskaren efter transkribering bör skriva ut intervjuerna för att kunna överblicka vad som sades och därmed genomföra en bra analys vilket var ett gott råd som följdes under arbetets gång. Genom transkribering och utskrift av dessa underlättades processen med att kategorisera respondenternas uttalanden som sedan analyserades med hjälp av det teoretiska ramverket och den vetenskapliga metoden.

Kvalitet och allmängiltighet

Såväl kvantitativ som kvalitativ forskning syftar till att återge giltiga resultat som är trovärdiga och pålitliga (Merriam, 1994). Däremot har fallstudier under åren fått kritik för att vara alltför tunna och genom det begränsa möjligheten till vetenskapliga generaliseringar (Yin, 2007). Genom att dock granska undersökningens komponenter och metod beprövas validiteten och reliabiliteten, vilket även gäller i en fallstudie. Validiteten, som av Lundahl och Skärvad (1992) definieras som "frånvaro från systematiska mätfel", sägs upprätthållas genom exempelvis ett välutformat frågeformulär som i denna uppsats visas i bilagan för ökad transparens. Författarna påpekar dock att man som forskare bör vara medveten om att total validitet är väldigt svårt att uppnå. Svar på frågor från respondenter inte alltid är valida då, menar de, folk ljuger, minns fel eller helt enkelt inte alltid har ett självklart svar att tillgå. Undersökningens reliabilitet definieras som "frånvaro från slumpmässiga mätfel" (ibid.) där

god reliabilitet kännetecknas av att data inte påverkas av vem som utför mätningen eller de omständigheter under vilka mätningen sker. I denna undersökning ämnades reliabiliteten hållas god genom att använda samma utgångsfrågor till samtliga respondenter. Reliabiliteten kan dock komma att ifrågasättas då omständigheterna för intervjuerna skiftade då Louisa Blomstrand intervjuades under ett fysiskt möte medan Tony Wester och Michael Danilov intervjuades via Skype. Dock ämnar tillkännagivandet bidra till transparens och således god reliabilitet. Enligt Daymon och Holloway (2011) är det även viktigt vid en fallstudie att ha en tydlig *plats*. Utgår fallstudien som i detta fall från ett företag bör till exempel en företagsbeskrivning redogöras i arbetet för att skapa generaliserbarhet, men även bidra till reliabilitet och validitet. En presentation av företaget samt av insamlad data redogörs för i avsnittet "Empiri och analys".

Etiska överväganden

Med anknytning till diskussionen ovan tas här etiska överväganden upp. Martin Mattson, en av författarna till uppsatsen, har sedan 2003 på olika sätt varit involverad i fallföretaget GANT. Martin var delaktig i den förnyingsprocess som inleddes 2009 med introduktionen av utvidgningen GANT Rugger på den svenska marknaden som säljare och distributionsansvarig. Martin har sedan 2011 haft en passiv roll i företaget men har till uppsatsen förmedlat kontakten med Tony Wester, Louisa Blomstrand och Michael Danilov. Som Lundahl & Skärvad (1992) menar kännetecknas god reliabilitet av att data inte påverkas av vem som utför mätningen vilket har tagits i beaktning. Intervjuerna avsågs utformas på ett sådant sätt att svaren förhoppningsvis skulle ha blivit desamma med eller utan Martins medverkande. För att vara på säkra sidan har Martin hållit sig passiv under intervjuer och inte medverkat mer än nödvändigt för att, oavsett frågemall, inte påverka svaren. Ett eventuellt beroendeförhållande mellan Martin och GANT utesluts därmed och arbetet uppfyller således självbestämmandekravet för en etiskt formulerad uppsats.

Citaten som insamlades från intervjuerna och används i uppsatsen har redigerats eller "städats upp" med största försiktighet, men med ändamål att behålla en löpande och lättförståelig text. Småord, exempelvis "ju", "så" och "liksom", har raderats utan att ändra innebörd eller mening för att ge läsaren enklare förståelse och mer fröjdfull läsning.

Empiri

Nedan följer en presentation av fallföretaget GANT. Data är hämtad från 2013 års marknadsplan för GANT, boken "GANT The Story" från 2008 av Mathias Björk, artiklar, företagets hemsida samt primärdata från intervjuer med GANT's PR- och marknadschef, GANT Sweden's VD samt en f.d. säljare för GANT och GANT Rugger med distributionsansvar. Fallet presenteras här genom en historiskt kronologisk ordning för att läsaren lätt skall kunna följa med i texten och kunna få en tydlig uppfattning om fallet. Den historiskt kronologiska ordningen fyller även funktionen att påvisa många av de kärnvärden som GANT arbetar mycket med i sin kommunikation, vilket kommer diskuteras senare i analysen. Empiridelen är upplagt som en berättelse av vad som har hänt historiskt och vad som har sagts och betraktats i marknadsplanen. Direkta citat sparas till analysen för att undvika upprepning.

Fallet GANT

Ända sedan 1949 har GANT arbetat med innovation och nytänkande med en klassisk touch; "GANT är klädmärket som förde in modet i Ivy League och Ivy League i modet" lyder texten i GANT's katalog för våren 2013. För ungefär 4 år sedan bestämde sig livsstilsvarumärket för att en revitalisering i form av en "föryngring" skulle äga rum på grund av sämre tider samt att man upplevde att man hade en åldrande kundgrupp (Blomstrand, 2013). Under intervjuerna benämns GANT även som "huvudvarumärket" eller "mainline" medan GANT Rugger benämns även som "utvidgningen" eller "undervarumärke", vilket även används under analysen för en mindre upprepande text. Louisa Blomstrand, Marknads- och PR-chef för GANT Sweden, inleder intervjun med att berätta att kunderna blivit äldre och äldre och att man därför ville fylla på underifrån. Hon talar om att det finns två sätt att gå tillväga om man vill göra detta, antingen genom att jobba med produkterna i fråga eller att arbeta man med en parallell label, såsom GANT Rugger. En sådan label eller linje hävdar Blomstrand i sin tur

skulle attrahera ett yngre segment. Dessutom var situationen i USA särskilt förändringsbenägen då GANT hade gått sämre under en tid och något drastiskt var tvunget att hända. Blomstrand berättar vidare att detta var för att rädda varumärket som helhet och för att GANT skulle överleva den amerikanska marknaden: “Vi behövde det (Rugger red. amn.) desperat för den amerikanska marknaden” (Blomstrand, 2013). På den amerikanska marknaden hade varumärket, historiskt sett, haft sina toppar och dalar och innan Rugger kom till befann man sig tyvärr i en nedgångsfas och GANT hade blivit ett “outletmärke” (Blomstrand, 2013).

Företagets historia börjar redan år 1914, då den ukrainska emigranten Bernard Gantmacher anlände till New York med drömmen om framgång i Amerika, berättar Mathias Björk (2008), f.d. arvtagare och författare till boken ”GANT The Story”, om GANT’s historia. Kort därpå inleddes Bernards karriär med berömda skjortmärken på Manhattan vilket lade grunden till etableringen av det egna märket “GANT” år 1949. Tillsammans med sina söner Elliot och Marty byggde Bernard varumärket GANT till det första herrdesignvarumärket på den amerikanska marknaden. 1970 var GANT ett av de främsta varumärkena inom “american sportswear” genom satsningar på kvalité och innovation, kärnvärden som företaget än idag, drygt 60 år senare, gör anspråk på. Det var även under detta decennium, närmare bestämt 1973, som GANT Rugger såg ljuset för första gången då den klassiska rugbytröjan lyftes av spelplanen och presenterades i en modemiljö under produktnamnet “Rugger”. Under senare delen av 70-talet blev Rugger ett välkänt begrepp som användes på andra mer “ungdomliga” produkter i GANT's kollektion utöver rugbytröjor (Björk, 2008). Tony Wester (2013), VD för GANT Sweden, fortsätter med att berätta om företagets kärnvärden, arv och kvalitet, och poängterar hur viktigt det är att dessa genomsyrar hela varumärket likaså utvidgningen GANT Rugger. I marknadsplanen kan man även se att bl.a företagets vision och ”brand manifesto” präglas av dessa kärnvärden (se bilaga 4). Att även namnet “GANT”, från huvudvarumärket, fick följa med utvidgningen i form av GANT Rugger var också självklart då man ansåg det “idiotiskt” att inte kapitalisera på ett såpass välkänt och gammalt varumärke (Blomstrand, 2013). Vidare trycker Wester (2013) på hur signifikant kvaliteten och kontrollen över varumärket är då han menar att det är något som man vill erbjuda kunden, vilket dessutom denne i sin tur förväntar sig. Wester konstaterar att det viktiga är “att man får mer än vad man förväntar sig”. Det talas även om hur man jobbar med lojalitet och mervärden

svarare än prisnedsättningar och rabatter, att man då på så sätt undviker fällan att återigen hamna i en nedgångsfas med tappat omdöme (Wester, 2013).

Genomgående präglas företagets historia av upp och nedgångar samt differentierade ägarupplägg och förvärv (Björk, 2008). GANT's historia kan delas upp i tre ägarsegment: USA, Sverige och Schweiz. I det första ägarskedet, 1949-1999, varierade ägandet mellan ett flertal olika amerikanska bolag, med allt från det mindre familjeägda GANT shirtmakers till modegiganten Phillips-Van Heusen. Denna period gick från en explosiv introduktion då GANT var näst störst på världsmarknaden av skjortor för att sedan falla platt och betraktas som ett "outlet-märke" i USA under 80-talet med halverade försäljningssiffror (ibid). Under detta årtionde, då GANT's varumärke tappade anseende i USA, satt samtidigt tre svenska modeentreprenörer i Stockholm och tillverkade GANT-plagg på licens till den svenska marknaden. Den skandinaviska tolkningen av varumärket uppmärksammades och spreds snabbt ut till övriga europeiska marknader. Det fanns nu två tolkningar av samma varumärke. Denna utveckling ledde till en nedläggning av GANT's produktion och försäljning i USA som i sin tur innebar en förflyttning till den europeiska marknaden. 1999 lyckades de tre svenska entreprenörerna, under bolaget Pyramid AB, förvärva GANT från Phillips-Van Heusen. Det svenska ägarskapet inleds och huvudkontoret etableras några år senare i Stockholm under bolagsnamnet GANT Company (Björk, 2008). Företaget expanderar under svenskt regi som ett företag med slogan "american heritage with a european touch"; en ingrediens som verkar tilltala kunderna på de nyetablerade marknaderna. Franchise-upplägget tillämpas även på klock-, sko-, glasögon- och heminredningskollektionerna och GANT Company, med partners, kunde då klassas som ett brett lifestyle brand (Kim & Brandon, 2010 samt Björk, 2008).

GANT's utveckling under 2000-talet var framgångsrik med ett ökat bolagsvärde från drygt en halv miljard SEK vid anskaffningen 1999 till 2.55 miljarder vid börsintroduktionen 2006. En anledning till denna framgång beskrivs av Mathias Björk (2008) som ett resultat av en unik affärsmodell som kopierats av andra företag inom detaljhandel ex. Björn Borg, Retail and Brands. Affärsmodellen bygger på att låta andra företag på nationella marknader sälja och distribuera GANT på franchise nivå som "partners" med mottot "think globally, act locally". GANT franchisepartners får vissa fria tyglar att förmedla och tolka GANT på ett passande nationellt sätt samtidigt som det finns tydliga riktlinjer för hur varumärket skall presenteras och marknadsföras för att inte skada huvudvarumärket (Björk, 2008). 2006 introducerades

GANT på Stockholmsbörsen och kort efter introduktionen visar ett schweiziskt familjeföretag, Maus Frère (som bl.a. äger stora delar av Lacoste), intresse för bolaget. GANT avböjde förvärvsfrågan samtidigt som det schweiziska företaget funnit luckor i GANT's ägarstruktur och började köpa på sig aktier. Två år senare, efter ett något fientligt och aggressivt övertagande, stod det klart att Maus Frère ägde över 97 % av aktierna och företaget plockades ner från Stockholmsbörsen. Utvecklingen hade gjort en loop och GANT blev åter ett familjeföretag, men med Schweiziska familjemedlemmar denna gång. Huvudkontoret behölls i Stockholm med huvudsakligen befintlig personal och företaget fortsätter idag att växa som tidigare (Björk, 2008).

Trots drygt 60 år på nacken, kan GANT organisationsmässigt ses som en 30-åring då den befintliga europeiska struktur och kundbasen etablerades först på 80-talet (Björk 2008). Enligt Louisa Blomstrand (2013), har varumärket sedan dess "vuxit med målgruppen" och är idag som ovan nämnts i behov av att "föryngras och fylla på underifrån". Hon berättar dock vidare att utvecklingen går åt rätt håll, eftersom man enligt henne nu har börjat se en ändrad attityd mot GANT på den amerikanska såväl som på den svenska marknaden. Den "svenniga och gubbiga" stämpeln har enligt företagets egna undersökningar börjat försvinna (Blomstrand, 2013). År 2009 presenterades GANT's nya utvidgning GANT Rugger som anses vara bidragande i förnyingsprocessen av företaget. GANT Rugger är, som antytts, en satsning för att lyfta fram GANT's historia på ett modernt och trendigt men ändå klassiskt amerikanskt "preppy" sätt. Grundsytet med GANT Rugger var att återintroducera GANT som varumärke på den amerikanska marknaden efter en kraftig nedgångsfas (Blomstrand, 2013). I Sverige tog man tillfället i akt och lanserade GANT Rugger i revitaliserings- och utvidgningsyfte. En nyckelperson bakom GANT Ruggers återkomst är Christopher Bastin som började som Creative Director på GANT Rugger med ett brinnande intresse för GANT's historia och arv. Efter tre år på GANT Rugger blev Bastin 2012 utnämnd till Creative Director för huvudvarumärket GANT, en utnämning som enligt The Scholar (2013) beskrivs som ett beslut få blev förvånade över: "Bastin hade varit en stor del av företagets senaste framgångar och den nya titeln var välförtjänt" (The Scholar, 2013). I de intervjuer som hölls med Blomstrand och Wester talades det om *varför* man valde att skapa en brand extension, GANT Rugger, och om det fanns några andra alternativ på bordet i strävan efter att "rädda den amerikanska marknaden" samt tvätta bort den "svenniga och gubbiga" stämpeln som

varumärket GANT hade i Sverige. De menar att det var en chansning som verkar fungera. Både Wester och Blomstrand (2013) betonade här att det tar tid att bygga ett varumärke och att nylanseringen av Rugger inte har funnits tillräckligt länge för att man ska kunna se tydliga förändringar i exempelvis försäljningssiffror, men att känslan kring varumärket och om utvidgningen varit lyckad är bra. De båda understryker dock att det är viktigt att hålla isär de två varumärkena. Detta kan man, menar Blomstrand (2013), göra genom att låta kommunikationen för de olika varumärkena ta sig i uttryck på olika sätt. Hon berättar att man med Rugger försöker ge en annan känsla genom att klä en viss typ av person som speglar den önskade GANT Rugger-kunden, en person som inte skulle ha på sig GANT (hon exemplifierar med musikern Ludwig Bell, Filip och Fredrik m.fl.). Exempelvis används kändisar som inte är för mainstream men som influerar i "sin grupp". Vidare understryks att kommunikationen måste se olika ut då målgrupperna för GANT och GANT Rugger skiljer sig åt i just personlighet, ålder och generella intressen. Vikten av att ha en tydligt definierad målgrupp är åsikter som såväl Tony Wester som Louisa Blomstrand delar. Däremot uttrycks under intervjuerna en distinktion mellan den önskvärda målgruppen och den faktiska kunden eller kundgruppen (Blomstrand & Wester, 2013). Enligt GANT's marknadsplan är målgruppen för utvidgningen GANT Rugger är en kreativ, konstnärlig och självsäker person med mental ålder mellan 18år och 35år. Målgruppen befinner sig i en innerstadsmiljö, har någon form av högre utbildning och intellekt. Vidare är målgruppen för Rugger modemedveten, sofistikerad, attraktiv och trendig samtidigt som man utstrålar en avslappnad och jordnära inställning till livet. "Ruggerstilen" beskrivs av Louisa Blomstrand (2013) som en "smart kille men som ändå är en livsnjutare" och "han slänger på sig en tröja på morgonen och så blir det bara perfekt" samt "GANT's lite uppnosiga och trendiga lillebror som hela tiden tänjer lite på gränserna men ändå är mån om att tillhöra familjen". Trots att GANT Rugger ses som ett steg i förnygringsprocessen har undervarumärket anpassats mer till GANT mainline: "Rugger har börjat växa upp och blivit lite cleanare; han har kavaj och det lite mer italienskt i kollektionen" (Blomstrand, 2013 - som gör en jämförelse med hur Rugger såg ut när det kom 2009). I en jämförelse med GANT mainline används följande beskrivning; "GANT som person är ofta ute i the Hamptons med familjen medan Rugger är mer inne i stan, ett yngre gäng, en kille som är modemedveten men inte tillrättalagd" (Blomstrand 2013). I GANT's marknadsplan (se bilaga) beskrivs även målgruppen för GANT mainline. Denne är en högutbildad person mellan 25 och 59 år som bor i en storstadsregion eller förort med en

relativt hög inkomst. Målgruppen lägger mycket av sin fritid på familj, idrottsaktiviteter och resor samtidigt som man gärna spenderar pengar på dessa fritidsaktiviteter. Man värdesätter ett generellt trevligt leverne tillsammans med vissa materiella tillägg som bilar och båtar. Målgruppen, kvinnor såväl som män, efterfrågar en klassisk stil med moderna inslag och hög kvalitet i fokus. Enligt Tony Wester (2013) är målgruppen en aktiv person som gillar att röra på sig som värdesätter mjuka värden snarare än hårda värden och njuter av livet. Respondenterna förklarar det som att detta, liksom ovan beskrivet, är den önskade målgruppen medan den faktiska kundgruppen är den något äldre gubben som kanske inte är lika aktiv längre. Det talades även under intervjuerna om huruvida synen på mainline kan ha förändrats i och med GANT Rugger och Wester menar att "ingen stor smäll" har kommit men att man kan se små signaler och påpekar att det verkar som om den så kallade mellankunden, den lite yngre målgruppen, tycks ha fått upp ögonen för GANT som helhet. Såväl Wester som Blomstrand menar att GANT Rugger har haft effekt på revitaliseringen av företaget så sätt att GANT har stigit i modegrad, då det numera är ett varumärke som på ett annat sätt än tidigare får mer uppmärksamhet inom branschen.

GANT jämför sig ofta med företagets största konkurrenter Ralph Lauren och Tommy Hilfiger (Blomstrand, 2013). I intervjun berättade Blomstrand att GANT har tittat på Ralph Lauren som sedan 2004 har arbetat med ett liknande brand extension, "Rugby by Ralph Lauren", vilket även kan utläsas i GANT's markandsplan (se bilaga 4). Rugby lades ner 2013 på grund av låga försäljningssiffror och Ralph Lauren har valt att fokusera på sitt kärnvarumärke (Blomstrand, 2013). GANT mainline har även i sin marknadsplan för 2013 positionerat sig gentemot Ralph Lauren och Tommy Hilfiger utifrån produkt och image som variabler med olika egenskaper och värderingar i fokus. Som går att utläsa från figur 1, hämtad från marknadsplanen (se bilaga 4), så rör sig Ralph Lauren mot en mer aristokratisk image och dyrare produkter och Tommy Hilfiger rör sig mer mot ungdomlig, lekfull och tillgänglig image. GANT mainline betraktar sig någonstans i mitten med egenskaper som autentiskt, verkligt, modern, lättillgänglig och amerikanskt.

Slutligen har GANT's revitalisering uppmärksammats bland annat genom att GANT's creative director (dåvarande creative director för GANT Rugger) Christopher Bastin tilldelades priset som Årets Designer 2010 av modetidningen *Café*. GANT utnämndes även

till Årets Leverantör vid modegalan 2011 med motiveringen. Enligt företaget, har GANT Rugger varit en lyckad brand extension som verkar ha haft önskad genomslagskraft. GANT Swedens Marknads- PR-chef Louisa Blomstrand, är dock försiktig i sin framtoning och belyser att de räknar med att det tar fem år att bygga ett varumärke: “Rugger tar år att bygga upp och syns inte i siffrorna ännu” (Blomstrand, 2013). VD för GANT Sweden Tony Wester instämmer i att det varit en lyckad förnygringsprocess och menar att den: “varit väldigt nyttigt för GANT. Det tar tid och måste ta tid, annars riskerar man att skapa en bild av varumärket som inte stämmer”.

Analys

I detta avsnitt behandlas utvecklingen från då till nu genom teorier från avsnittet "Revitalisering" och visar företagets utveckling från "gubbe" till att vara ett inslag på fashion week. Nedan kan man utläsa att företagets uttalade förnygringsprocess kan falla under benämningen revitalisering. Revitaliseringssätt från Aaker tas upp och appliceras på fallet och visar att företaget har tagit till flera av dessa knep under förnygringsprocessen. I analysens sista del kommer även teorier från avsnittet "Konsten att bygga ett varumärke" med Frans Melins (1999) varumärkesbyggande plattform stå i fokus och utvidgningen GANT Rugger analyseras. Ambitionen är att genom bland andra Aaker och Melin kunna behandla frågan om hur en revitaliseringsprocess genom brand extension kan se ut för att således öka eventuellt varumärkeskapital. Det kommer även analyseras och problematiseras kring huruvida ett företag kan genomgå en revitalisering genom brand extension där teorier mellan bland annat Keller, Chen & Lui samt Ries tas upp. Teorierna innehåller både förespråkare och kritiker till fenomenet vilket också kommer att diskuteras.

Från gubbe till fashion week

Konsumenterna blir äldre och äldre och företaget kände att de var tvungna att fylla på underifrån genom en förnygring i form av GANT Rugger (Blomstrand, 2013). Enligt Sunil Thomas och Chiranjeiv Kohli (2009) finns det olika komponenter som signalerar om ett varumärke är i en nedgångsfas, däribland negativ respons från kunderna. Ett starkt varumärke enligt författarna differentierar sig, är välkänt på marknaden samt att kunderna gillar vad de köper. Befinner man sig i en nedgångsfas, menar författarna att revitaliseringsåtgärder då kan genomföras.

“Vi kan se att i Sverige börjar vi nu komma på plats, men det var från början väldigt svårt för GANT är GANT vilket för många är lite “svennigt och gubbigt” [...] vi gör ju undersökningar varje år och så vi ser att den stämpeln börjar försvinna” - Louisa Blomstrand (2013).

Utifrån detta citat från Louisa Blomstrand tillsammans med vad Thomas och Kohli (2009) säger om kundernas respons kan man anta att en revitalisering var på sin plats, då konsumenterna hade en bild av GANT som företaget inte önskar. Detta kan även stödjas av Keller (1999) som menar revitalisering är att föredra då varumärkeskapitalet har sjunkit i värde eller att företaget har lokaliserat nytt kapital som man ämnar befästa. Generationen kring 35-årsåldern beskrivs som en “förlorad generation i Sverige” av Louisa Blomstrand (2013). Den målgruppen gick med sina pappor till herrkonfektionsbutiken när de var yngre och representerar en kund som uppfattar GANT som “svennigt och lite gubbigt” vilket inte stämmer överens med GANT’s profil eller med hur dagens moderna man ser ut (Blomstrand, 2013). Genom GANT Rugger har man, menar företaget, kunnat kommunicera till denna “förlorade generation” med en yngre kollektion och separata kommunikationskanaler. Ambitionen är att den “gubbiga” stämpeln skall försvinna samt de yngre kunderna som idag köper GANT Rugger skall växla över till GANT senare i livet, vilket i sin tur skulle kunna utgöra detta nya kapital som Keller talar om. Louisa Blomstrand berättar även i intervjun att man var tvungen att göra något på den amerikanska marknaden för att GANT skulle överleva där. Därför skapade man GANT Rugger som skulle figurera som ett yngre och mer modemedvetet märke. Som Sunsil och Kohli (2009) hävdar hamnar alla företag någon gång i en nedgångsfas och menar att en revitalisering är ett utmärkt sätt att komma ur detta. Något som i GANT's fall verkar stämma. Blomstrand menar att denna brand extension är ett steg i förnyingsprocessen och har varit ett sätt att tvätta bort den oönskade “gubbiga” stämpeln. GANT Rugger nu är ett varumärke som “... är hippt, som man vill se på fashionweek och som finns i LA” och menar vidare att GANT’s anseende i USA även har förbättrats. Dessutom var det ett steg i att förkroppsliga varumärkets brand manifesto “GANT is inspired by the formative periods of your life” vilket åsyftar livsstilen GANT vill fånga (Marknadsplan 2013). Detta är i sin tur i linje med vad Chen och Liu (2004) säger, vilka anser att brand extension är en möjlighet till fortsatt konsumtion under kommande perioder i livet (förutsatt att målgruppen upplever GANT Rugger positivt). Frans Melin (1999) hävdar vidare att det är

av högsta vikt för ett företag att kontinuerligt utveckla dess produkter eller erbjudande för att behålla eventuellt anseende och inte tappa konsumenternas tillförlitlighet. I det avseendet kan man med Melin (1999) och tidigare nämnda teoretiker i ryggen påstå att företaget var i behov av en förnygring eller revitalisering.

Revitalisering...

Aakers (1982) sju alternativ för att genomföra en revitalisering kan användas tillsammans eller separat och kan delvis appliceras på fallet GANT. Det första sättet är ökning av användningsområdet vilket på fallet GANT är svårt att applicera då kläder och accessoarer har relativt onyanserade användningsområden; kläder har man på sig och andra användningsområden är kanske svårt att motivera. Nästa revitaliseringsstrategi är dock att hitta nya användare. Aaker menar på att man bör ompröva sina produkter och på så sätt kunna attrahera fler användare och hitta nya kundgrupper, vilket företaget har ämnat göra genom lanseringen av GANT Rugger samt genom att jobba med vissa "ålderslösa" plagg även på mainline:

"Konsumenterna blir liksom äldre och äldre. Vi måste därför förnygra och fylla på underifrån, och det kan man göra på olika sätt. Man kan jobba med produkter, klassiska "ålderslösa" plagg (pekar på en kabelstickad tröja och en skjorta i butiken), som kan tilltala även en yngre målgrupp, eller också kan man göra så att man jobbar med en linje eller label som attraherar en yngre målgrupp såsom Rugger" - Louisa Blomstrand (2013).

Aakers (1982) nästa steg handlar om att man som företag skall försöka ta sig in på nya marknader vilket hos fallet GANT kan tolkas på olika sätt. Då uppstarten av Rugger var en åtgärd till den kritiska situationen på den amerikanska marknaden hamnar möjligtvis inte detta inom Aakers strategi om att hitta en *ny* marknad. GANT hade i USA kommit att bli ett outletmärke som började tappa i anseende hos konsumenterna, och någonting var tvunget att hända: "vi behövde det (Rugger red.amn.) desperat för den amerikanska marknaden" (Blomstrand, 2013). Genom Rugger, menar Blomstrand, har GANT's anseende höjts - "Nu helt plötsligt är GANT i USA ett hippt varumärke som man ville se på fashion week och som är populärt i LA från att ha betraktats som ett budgetmärke - en fantastisk resa" - och man skulle kunna se det som att en *ny del* av modemarknaden har intagits. I Sverige har

man också gått från att vara “gubbig” till att vara uppskattad i modesfären: “Vi är hemma när det gäller modepressen och PR-modebranschen älskar Christopher Bastin” (Blomstrand, 2013). Även Tony Wester (2013) menar på att ett nytt segment har lyckats nås: “Största fördelen med processen är att ‘mellankunden’, en yngre generation, har fått upp ögonen för märket”. Sammanfattningsvis skulle man kunna säga att nya delar av marknaden har ännu ätrats vilket enligt Aaker (ibid.) skulle innebära att en revitalisering har ägt rum.

Aaker (1982) skriver som fjärde strategi inom revitalisering om att ompositionera varumärket genom att skapa nya eller utveckla associationer till varumärket och således öka tillväxt. Enligt Melin (1999) handlar positionering om att inta en unik position i syfte att skapa en stark mental position i konsumenternas medvetande och därmed uppnå en stark extern marknadsposition relativt sina konkurrenter. Han tar även upp extern och intern position vilka innebär positionen i konsumenternas medvetande respektive placeringen i den egna organisationens medvetande. Ser man till fallet GANT skulle man kunna se revitaliseringen eller förnyingsprocessen som en form av ompositionering sett till Melins definition. I och med att Rugger lanserades har företaget kunnat nå nya kundgrupper: “alla unga är liksom intresserade, vi är numera ett åtråvärt varumärke” (Blomstrand, 2013). Genom detta har livsstilsvarumärket även lyckats inta en ny mental position hos konsumenterna från att vara “svennigt och gubbigt” till att vara “ett hippt varumärke”. Genom Rugger har företaget således intagit en ny position på marknaden, en ompositionering skulle alltså kunna ha ägt rum (Aaker, 1982), där nya yngre grupper eftersöks. Respondenterna är dock noga med att poängtera att det är viktigt för företaget att behålla de gamla kunderna trots nya tider och en förnyring av varumärket:

“Stamkunderna står för större delen av vår omsättning och de är viktiga att behålla. Det är viktigt att inte låta GANT bli för dessa ‘Gud vad ungt GANT har blivit’, och därför kör vi Rugger för sig själv” - Tony Wester (2013).

“Det kommer inte förnygras på det sättet att den äldre kundgruppen kommer skrämmas bort. Däremot är det viktigt att man är väldigt tydlig i kommunikationen; att det här är Rugger och

där är det mer ungt och "slangigt" medan det på GANT är mer familj och sofistikerat" - Louisa Blomstrand (2013).

Vad det gäller den interna positionen som Melin (1999) tar upp i boken "Varumärkesstrategi" om att positioneringen sker både internt och externt dyker vissa frågetecken upp. Den externa positioneringen, som diskuteras ovan, bygger ofta på en internorganisatorisk position, d.v.s. placeringen i organisationens medvetande. I GANT's marknadsplan för 2013 i avsnittet "Brand positioning" kunde följande citat utläsas: "No need to reposition: reinforce who we are and what we stand for" vilket tyder på att den uttalade förnygringsprocessen i organisationens inre inte uppfattas som en ompositionering vilket den, enligt diskussionen ovan, kan klassificeras som. Eftersom att en stark extern positionen bygger på den interna kan detta vara problematiskt. Å andra sidan skulle man kunna tolka detta som en produkt av vad respondenterna kallar för "småsteg". Både Bastin för the Scholar, Blomstrand och Wester talar flera gånger om att det är små steg och tid i förnygringsprocessen som gäller: "Det tar tid och måste ta tid, annars riskerar man att skapa en bild av varumärket som inte stämmer" (Wester 2013); "Det är mycket mer feeling än man tror [...] och det tar TID" (Blomstrand 2013); "Vi har påbörjat en förnygringsprocess av varumärket, men just nu är det babysteg som gäller" (Bastin för the Scholar 2013). För att en ordentlig ompositionering inte skall äga rum kanske företaget väljer att inte kommunicera förnygringen alltför tydligt internt eftersom att den interna positionen speglas tydligt i den externa (Melin, 1999).

Som ett av de sju revitaliseringsalternativen står "insikt" - att företag bör se över sina produkter och erbjudanden och komma till insikt kring huruvida dessa kan vara föråldrade och om så är fallet utveckla dessa och således påvisa en fortsatt användbarhet (Aaker, 1982). Detta är något som skulle kunna tolkas som att GANT genomförde genom GANT Rugger eftersom man i princip har använt likadana plagg i Ruggerkollektionen som på mainline, med en viss förändring, och presenterat det för en yngre målgrupp. De klassiska plaggen har alltså utnyttjats och ämnar påvisa en modern trend; "Vi försöker jobba med klassiska plagg med en modern touch. Rugger ska ALLTID ligga i framkant" (Blomstrand, 2013). Tittar man dock på GANT mainlines senaste reklamkampanj (se bilder i bilaga 2) är modellerna knappt över 25

år, omgivningarna är ljusa, stämningen är lekfull och kampanjen för tankarna till en tonårings dagdrömmar. Eftersom att målgruppen för Rugger ämnar vara yngre (18-35 år) än GANT mainline (25-59 år) verkar budskapet i denna senaste kampanj ha blandats ihop en aning, att den insikt om föråldrade produkter kanske helt enkelt har gått för långt (Aaker, 1982, Melin, 1999).

Aakers (1991) sista alternativ som en del av revitaliseringsprocessen är varumärkesutvidgning för att hitta nya målgrupper och på så sätt komma in på en ny marknad, vilket i GANT's fall skulle kunna utgöras av GANT Rugger. Gallagher och Savard (2009) menar å andra sidan att ett varumärke i en nedgångsfas skall bestämma sig för om man skall revitalisera *eller* lansera ett nytt varumärke, vilket alltså skulle kunna betyda att brand extension inte alls är ett sätt att revitalisera enligt författarna. Då Gallagher och Savard påstår att det mest effektiva sättet att rädda ett dalande varumärke är genom att blåsa nytt liv i det redan befintliga snarare än att lansera ett nytt märke, skulle det innebära att GANT Rugger faller under den, enligt de nämnda författarna, mindre effektiva strategin. Däremot har Rugger tidigare funnits på marknaden, och återskapades som ett verktyg för att locka till sig ett yngre segment, och därmed skulle man kunna se det som en återlansering snarare än en ny utvidgning. Då det finns en uttalad förnygringsprocess för hela GANT, inte bara genom Rugger: "målgruppen förändras, därför måste vi också göra det och det gäller för hela GANT" (Wester, 2013) samt vad Bastin säger i The Scholar om att företaget befinner sig i en förnygringsprocess skulle man kunna säga att det i detta fall inte handlar om att revitalisera *eller* lansera ett nytt varumärke, utan en kombination av de båda för att genomgå förnygringsprocessen.

...genom brand extension...

En av Aakers revitaliseringsalternativ är just brand extension, men vad det gäller just brand extension går teoretikerna isär. Keller (1998) skriver om hur fördelaktigt det är med brand extension. Han menar att det ofta inte handlar om frågan *om* man som företag ska utvidga sitt varumärke utan det handlar snarare om *när* och *hur* man ska utvidga varumärket. GANT har vid ett flertal tillfällen försökt utvidga varumärket vilka har varit mindre lyckade och vissa är redan borttagna från kollektionen: "Man måste ha en egen värld för varje label. Vi har haft flera men de har lagts ned eller ska läggas ner [...] man kan inte bygga fyra labels samtidigt, då måste man ha en större budget" (Blomstrand 2013). Anledningen till att satsningen på

Rugger hittills verkar ha lyckats bättre menar Blomstrand är tack vare koncentrationen på ett märke, en utvidgning, snarare än flera som ovan nämnt. I detta fall handlade det kanske inte om *när*, då fler försök har misslyckats, utan snarare *hur*. Denna gång har företaget arbetat med utvidgningen som ett mer självständigt märke: “De (GANT och GANT Rugger red. anm.) måste tala för sig själva annars dör Rugger eller så dör GANT och det är därför viktigt att hålla isär dem och deras kommunikation” (Blomstrand, 2013).

Keller (2013) tar vidare upp det faktum att genom brand extension kan man skapa ett mer betydande värde för kunden eftersom man genom att ha flera produkter i olika kategorier kan täcka in en hel livsstil, och täcka fler segment snarare än att ha fler linjer ovanpå varandra. I GANT's fall verkar denna livsstilsaspekt vara en drivande faktor till utvidgningen Rugger, och även ett sätt att det lyckas bättre än tidigare utvidgningsförsök;

“Man måste ta ut hela livsstilen. Vi kan inte ha ruggerprodukter lite här och där för då ger det ingen effekt [...] alltså måste vi skilja på de två (GANT och GANT Rugger reds.amn), visa vad som är vad, och på så sätt bygga livsstilen” - Louisa Blomstrand (2013).

Kellers (1998) ord om att det är fördelaktigt att finnas i flera kategorier för att täcka in hela det sortimentet och möta kunden på alla plan är något som Blomstrand (2013) också betonar som syftet med GANT Rugger: “konsumenterna blir äldre och äldre. Vi måste därför förnygra och fylla på underifrån”, vilket i sin tur även skall göra varumärket mer trovärdigt inom branschen (Keller, 1998). Även Ries (1996) påstår att varumärken åldras precis som målgruppen och man skulle kunna likna GANT Rugger som nylanserad medlem i GANT-familjen vid det som benämns som flerstegsfokus, alltså en utvidgning mot de yngre. Han understryker dock att denna utvidgning ska stå för sig själv och fokusera på det givna segmentet för att inte överlappa företaget andra varumärken vilket också verkar vara ett av GANT's tillvägagångssätt sett till citatet ovan om att man måste skilja på mainline och Rugger. Det faktum att en överlappning i form av en identitetsöverföring sker kan dock, enligt Chen och Liu (2004), vara någonting positivt. Vid en lansering av en ny produkt/varumärke förväntar sig huvudvarumärket att ens befintliga kunder kommer att prova utvidgningen tack vare dess tidigare positiva associationer, vilket betyder att GANT mainlines kunder skulle kunna hysa en positiv attityd gentemot Rugger. Vidare skulle även icke-mainlinekonsumenter

som däremot kan tänka sig handla på Rugger kunna fasas över till GANT om erfarenheten av Rugger har varit positiv, vilket även var GANT's tanke då Rugger utöver föryngringen också finns till för att kunden skall kunna fasas in till mainline (Blomstrand, 2013). Sannolikheten för att positiva associationer skall ärvas märkena emellan, säger Chen och Liu (ibid), är större ju likare utvidgningen är huvudvarumärket. Det sistnämnda talar dock emot Ries då han förespråkar fokusering och att varumärken skall undvika överlappning på samtliga plan såväl ålder som innehåll, vilken diskuteras vidare i nästa stycke. Som presenteras i *Tidigare forskning* i denna uppsats, finns ingen *direkt* relation mellan huvudvarumärket och utvidgningens framgångar, dock vissa samband mellan den tidigare uppfattningen av huvudvarumärket och den uppfattning som senare skapas om utvidgningen. Ser man till fallet GANT skulle exempelvis omdömet "kvalitet", som Vd:n för GANT Sweden påstår att man står för, kunna komma att genomsyra och smitta av sig på varumärkesutvidgningen GANT Rugger: "vi (GANT mainline red.amn.) står ju för kvalitet och det är också något som våra kunder förväntar sig av oss" (Wester, 2013). Detta skulle i sin tur kunna vara ett argument till att genomföra en brand extension av GANT Rugger då just kvalitet är en vanligen eftersträvad parameter som höjer tillförlitligheten gentemot varumärket och sedermera varumärkeskapitalet (Melin, 1999).

Fortsättningsvis talar fler, exempelvis Frans Melin (2001), om att utvidgningens potential hänger ihop med identitetsöverföringen från huvudvarumärket. En tydlig uppfattning från konsumenternas sida om märkesidentiteten och målgruppen från företaget är här avgörande vid denna identitetsöverföring, vilket i fallet GANT kan ses som extra väsentligt då utvidgningen är en del av en föryngringsprocess och ämnar blåsa nytt ungt liv i hela varumärket. Användandet av namnet GANT i företaget utvidgning verkade vara en självklarhet just på grund av det Melin syftar på med identitetsöverföring: "Det är som att börja om från början om man inte har med "GANT" i namnet "GANT Rugger" (Blomstrand, 2013). Precis som Blomstrand uttrycker innebär GANT, som namnet på ett välkänt varumärke som funnits med länge, överföring av vissa känslor och identitet till utvidgningen. Man skulle också kunna se det som att "Rugger" i sin tur är identitetsöverförande till GANT och till sig själv. Eftersom att märket inte är helt nytt kan det finnas GANT-kunder som kan komma ihåg den tidigare "ungdomliga" Rugger samtidigt som man har kunnat göra något "nytt modernt och hippt" av det, då märket är nytt för den yngre målgruppen.

Vidare är målgrupperna för GANT och GANT Rugger väldefinierade och skiljer sig åt i personlighet, ålder och generella intressen (Marknadsplan 2013, se bilaga) vilket också spelar roll vid identitetsöverföringen (Melin, 1999). Målgruppen för GANT mainline som en högutbildad person mellan 25 år till 59 år som bor i en storstadsregion eller förort med en relativt hög inkomst, lägger mycket av sin fritid på familj, idrottsaktiviteter och resor. GANT Ruggers målgrupp är å andra sidan en kreativ, konstnärlig och självsäker person mellan 18 år och 35 år som befinner sig i en innerstadsmiljö, har någon form av högre utbildning och intellekt samt är modemedveten, och sofistikerad. Appliceras dessa två olika målgrupper under Ries fokusteori skulle detta kunna betyda en överlappning. Eftersom att åldrarna går ihop med 10 år blir det som att företaget konkurrerar med sig själv. Som även nämndes under analysavsnittet "Revitaliseringsprocessen" verkar inte bara målgruppsåldern, utan även innehållet i de senaste kampanjerna gå ihop. GANT mainlines kampanj genomsyras, som ovan nämnt, av drömskt ljus och väldigt unga modeller. Ruggers kampanj för S/S 2013, å andra sidan, skildrar "Team Americano" som består av en grupp killar i 30 årsåldern, välklädda och med lätt skäggstubb. Kampanjen utspelar sig i Italien där modellerna roar sig med sightseeing, mat och dryck samt gott sällskap. Det hela målas helt enkelt upp som mer vuxet i jämförelse med GANT mainline. Rent definitionsmässigt ser målgrupperna olika ut. i Innehållsmässigt samt vad det gäller ålder verkar de olika målgruppsframställningarna ha förväxlat i kommunikationen. Detta bristande, eller förväxlade, fokus i flerstegsfokuseringen kan innebära problem för företaget när det kommer till att bli framgångsrik (Ries, 1996). Denna situation kan dras till sin spets eftersom att Rugger, enligt företaget, är en del av förnyingsprocessen av hela varumärket men har på senare tid, menar man på, börjat bli lite äldre: "Rugger har börjat växa upp och blivit lite cleanare; han ju har kavaj och det lite mer italienskt i kollektionen" (Blomstrand, 2013). Då Rugger håller på att "växa upp" och blivit mer mogen samtidigt som GANT mainline blir yngre hamnar man i en situation där de två från början olika märkena framstår mer och mer lika vilket, återigen, faller under Ries "ofokusering". Under intervjuerna diskuterades även det faktum att man flyttat över Christopher Bastin från Rugger till huvudvarumärket. Eftersom att Bastin har varit starkt förknippad med Rugger kanske denna förflyttning innebär en identitetsöverföring från utvidgningen till GANT mainline? Således skulle detta kunna ha varit ett steg mot att förnygra GANT som helhet. Oavsett om det varit ett strategiskt beslut rakt igenom eller inte så kan man genom empirin se att GANT och GANT Rugger på olika sätt påverkat varandra:

“I USA är GANT numera ett hippt varumärke som man vill se på fashion week” (Blomstrand, 2013). GANT Rugger har kunnat etableras och växa med hjälp av GANT i namnet samtidigt som GANT fått en ny stämpel med ett förnygrat ansiktslyft, troligtvis tack vare att GANT Rugger blivit så “hippt” och “ökat i modegrad”: *“GANT vilket för många är lite “svennigt och gubbigt” [...] vi ser att den stämpeln börjar försvinna”*. Vad som däremot skulle kunna vara problematiskt med att hela varumärket förnygras, inte bara genom GANT Rugger, är att man tappar sin flerstegsfokus om *vem* man ämnar klä *i vad* och därmed riskerar att förlora sin äldre trogne kund (Ries, 1996). För att även återkoppla till vad Ries säger om överlappningen varumärkena emellan, skulle även själva identitetsöverföringen kunna innebära en överlappning i sig vilket enligt honom kommer hindra företagets framgång.

... mot ett ökat varumärkeskapital

Efter att ha påvisat Aakers (1982) olika sätt ett företag kan gå tillväga för att revitalisera framkom det att varumärkesutvidgning är ett av dessa. Då revitalisering av ett varumärke kan liknas med varumärkesbyggande åtgärder (Kapferer, 2012) kommer här Melins (1999) teorier om hur man bygger ett starkt varumärke att appliceras på fallet för att i sin tur se huruvida revitaliseringen genom utvidgningen GANT Rugger kan bidra till ett ökat varumärkeskapital. Melin (1999) menar på att utveckling är väsentligt för att ett varumärke ska bibehålla ett eventuellt högt varumärkeskapital, vilket innebär att revitaliseringsprocessen skulle kunna följa Melins steg i *Den varumärkesbyggande processen*.

Såväl Ries och Trout (1985) som Melin (1999) talar om vikten av att välja ett varumärkesnamn som speglar “rätt” identitet. Författarna menar att varumärkesnamnet är “förpackningen” till produkten och således det första man kommer i kontakt med. Namnvalet styr det som Melin (1999) kallar för identitetsutveckling och fungerar som det primära identitetsbärande kännetecknet. Även Melin (ibid) menar att namnet inger första intrycket av varumärket och är således oerhört viktig. Som Völckler och Sattler (2006), som ovan nämnt, påstår finns samband mellan uppfattningar av huvudvarumärke och eventuell varumärkesutvidgning, vilket då skulle innebära att om namnet på huvudvarumärket följer eller på något sätt återspeglas i en brand extension skulle paralleller mellan dessa två dras. Appliceras detta på i uppsatsen studerat fall kan man anta att namnet GANT Rugger drar nytta av den eventuella positiva uppfattning konsumenterna har om huvudvarumärket:

“det är som att börja om, om man inte har med ‘GANT’ i namnet ‘GANT Rugger’. Det vore ju idiotiskt om man har jobbat i 60-70 år med att bygga upp ett varumärke och inte försöka kapitalisera på det” - Louisa Blomstrand (2013).

GANT's brand extension skulle enligt Kotler (2012) innebära att familjenamnet, “GANT”, skapar legitimitet till utvidgningen samtidigt som “Rugger” individualiserar. I detta fall använder man sig av ett redan etablerat namn och tar stöd i den kännedom och det förhoppningsvis goda ryktet som finns för att redan från början skapa en igenkänning i utvidgningens namn, GANT Rugger. På så vis kommer man en bit på vägen i varumärkesbyggande processen. Detta är även något som marknadschefen Louisa Blomstrand poängterar ovan, att det vore “idiotiskt” att inte använda huvudvarumärkets namn. De båda varumärkena har alltså via Kotlers teori kring namnval försökt att uppnå de resultat Kotler menar kan nås genom att dra nytta av varandra. Vad som dock kan vara en baksida med detta namnval, då det är identitetsöverförande (Melin, 1999), är att det segment av marknaden som inte hyser positiva associationer till varumärket GANT kan komma att rata utvidgningen bara genom namnet och aldrig ge det en chans.

Nästa punkt som tas upp i märkesidentiteten är varumärkets ursprung. GANT bygger mycket av sin identitet kring just denna punkt då varumärket är noga med att påvisa dess arv. Detta visar sig såväl externt som internt och kan exempelvis tydas i dess slogan; “An american icon since 1949”. I denna slogan påvisar GANT både på det geografiska (USA) och det historiska (sedan 1949) vilket enligt Melin (1999) är vad ursprunget syftar till vad det gäller märkesidentitet. Dessutom kan man tänka sig att detta även syftar till den kunskap företaget hävdar att det besitter, då man antyder att man har arbetat inom branschen i över 60 år. Ordet “ikon” syftar till heliga bilder eller avbildningar som en del av det heliga budskapet (Nationalencyklopedin, 2013). Genom att GANT har detta ordval kan man anta ett syftande på att man under de senaste 60 åren har varit pionjärer (en något mer mänsklig variant av helig?) inom sitt område. Det faktum att utvidgningen Rugger också ingår i arvet GANT, efter 70-talets kollektioner av rugbytröjor och innefattades av imagen att varumärket var bland de främsta “american sportswear” i världen (Björk, 2008), skulle man kunna säga att ursprunget i allra högsta grad är närvarande och således identitetsskapande för märket.

Nästa identitetsbärare i Melins varumärkesbyggande process (1999) är personligheten och hur den tar sig i uttryck. Denna kan spela stor roll då det är personligheten i varumärket som vanligtvis avgör om kunden kan identifiera sig med varumärket. GANT Ruggers personlighet beskrivs av Louisa Blomstrand bland annat som “en ung och väldigt urban man”. Hon jämför huvudvarumärket GANT med GANT Rugger och menar att personligheterna tar sig lite olika uttryck dels på grund av “åldern” men även i form av intressen. Hon menar att “GANT ofta är ute i Hamptons med familjen” medan Rugger är “inne i staden med ett yngre gäng”. Blomstrand beskriver Rugger vidare:

“...en kille som är attraktiv och modemedveten utan att vara sådär tillrättalagd. Han som slänger på sig en tröja på morgonen och så blir det bara perfekt. Han är en intellektuell ung man som gillar att läsa, är musikintresserad och allmänt är en livsnjutare” - Louisa Blomstrand (2013).

Blomstrand summerar sin beskrivning med att säga att Rugger är en kreativ, konstnärlig och självsäker samt lättsam kille och avslutar med att säga “han har bara talang att få till det”. Melin (1999) berättar att en attraktiv och karismatisk personlighet har visat sig vara en starkt bidragande faktor till högt anseende och även långvariga relationer mellan kund och varumärke vilket betyder att denna “perfekte” kille som Rugger har formats till kan innebära goda förutsättningar för framtiden. Tony Wester beskriver GANT liksom Blomstrand med familjeliv och menar att GANT som person har ett aktivt fritidsliv; “livsnjutare men som gillar att röra på sig”, “föredrar mjuka värden framför hårda” och man är noga med att koppla personen till varumärkets arv. Detta är något som uttrycks internt och som genom att observera både butik och de uttryck som ges på företagets hemsida verkar stämma överens. Ett genomgående tema i flaggskeppsbutiken på Birger Jarlsgatan i Stockholm är en amerikanskt östkustsinspirerad miljö med starka marina inslag mött med ljust trä och genomgående värme i inredningen. Butiken andas denna aktiva livsstil blandat med casual klädsel man vill signalera. På hemsidan visas bilder på familjemedlemmar (däremot de unga, som diskuterades ovan) i naturmiljöer, vid havet och utomhus, även bilder med sport attiraljer som exempelvis en amerikansk fotboll visas, vilket även det tyder på att man försöker ge en känsla av ett aktivt liv samt återigen åsyftande på det amerikanska ursprunget, vilket även det är identitetsbyggande som diskuterat ovan. GANT Rugger visas å sin sida i den kontext, som Blomstrand beskriver, i stadsmiljöer från gamla historiska städer som ger en känsla av att det

vilar ett genuint intresse hos de unga männen och som på flera bilder syns med en dator eller bok i handen som även det skulle tyda på den “intellektuella” egenskap Blomstrand talade om. GANT och GANT Rugger verkar även följa de knep som Aaker (1996) påstår kan hjälpa för att framhäva varumärkets personlighet. I Ruggerbutikerna framhävs användaren, precis som Aakers första knep, genom att visa den tänkta kunden på såväl bilder som i butik, det är alltså “Ruggerpersonen” som faktiskt står i butik som säljare; “efter nyöppnandet av Ruggerbutiken har kanske synen på rekryteringen förändrats lite” säger Tony Wester (2013) och syftar till att “ruggerpersoner” eftersöks som butikspersonal. Ett varumärke bör vidare ha särpräglad reklam och använda sig av kända personer för att framhäva personligheten (Aaker, 1996). Detta kan man se att GANT Rugger gör då användning av reklam är sparsam för att matcha imagen och att man främst jobbar med PR: “vi började jobba med PR, placera rätt plagg på rätt person” (Blomstrand, 2013). Detta imageskapande ämnas även uppnås genom att man klär vissa kända personer, men inte vem som helst. De som kläs i GANT kläs inte i GANT Rugger; “på mainline (GANT red. anm.) klär vi Ernst Kirchsteiger men det skulle vi aldrig göra på Rugger”. Detta troligtvis på grund av den identitet och image man vill skapa kring GANT Rugger. Eftersom Ernst är äldre än Ruggers målgrupp, är en tillsynes aktiv hemmaman (efter heminrednings- och matlagningsprogrammet *Sommar med Ernst*) går hans image kanske mer i linje med GANT’s aktiva målgrupp som njuter av livet värdesätter mjuka värden (Wester 2013). GANT Rugger har däremot klätt musiker som är lite okända men som enligt Blomstrand är “helt rätt” exempelvis Ludwig Bell. Blomstrand uttrycker “vi försöker hitta någon som kanske inte alls är känd för allmänheten men som influerar och påverkar sitt ‘gäng’”. Även Filip & Fredrik (journalister och Tv-profiler av det mer pålästa slaget) kläs i Rugger, Viktor Barth- Kron (journalist och krönikör för DN) samt Jacob Fellender (fotograf) vilka skulle kunna hamna under beskrivningen “en intellektuell ung man” som även är “kreativ, konstnärlig och självsäker” som Blomstrand nämnde. Att arbeta på detta sätt kan härledas till Melins nästa steg, märkesidentitet. Genom denna mer selektiva och smala marknadsföring skulle det kunna innebära en mer mytomspunnen aura kring varumärket. Det blir på så sätt inte lika “kommersiellt” och kanske är det därför varumärket har ökat i modegrad och lyckats ligga “steget före” GANT mainline modemässigt, som Blomstrand uttrycker det vid frågan om målsättningen är att få GANT Rugger att bli lika stort som GANT mainline:

“*Nej nej nej, inte alls. Om du ska bli så stor så måste du vara väldigt väldigt kommersiell och då måste du massproducera. Då har du inte längre Rugger. Då funkar inte PR [...] Rugger ska hela tiden vara i framkant och vara MODE för GANT. Ett par steg före. På Rugger har vi alla early adopters, fast klassiska*” - Louisa Blomstrand (2013).

Användningen, vilken är det femte steget Melin (1999) talar om i skapandet av märkesidentitet, ser till när, var, hur, av vem och varför ett varumärke ska brukas. Detta framgår i GANT och GANT Ruggers kommunikation då man, som tidigare nämnts, försöker gestalta personligheten och på så sätt förklara för kunden vem som ska använda företagets produkter. Det faktum att företaget denna säsong på huvudvarumärkets GANT's sida har använt sig av väldigt unga modeller kan även med Melin (ibid) ses som problematiskt. Dessa modeller speglar som ovan behandlat inte den tänkta kunden till fullo, även om det uttryckligen finns en uttalad önskan om förnyring av varumärket. Att modellerna dessutom kan uppfattas som yngre på GANT's bilder än på GANT Rugger kan tänkas vara en aning förvirrande för konsumenten och punkten “användas av vem” blir svårtydlig. I kundens ögon blir målgruppen helt enkelt inte självklar och från kundens sida kan det bli svårt att veta vem man riktat sig till, den yngre eller den äldre. Tittar man däremot på *när*, *var* och *hur* skulle man kunna säga att kampanjen är i linje med hur företaget vill profilera GANT. Modellerna cyklar, promenerar och har på vissa bilder en amerikansk fotboll i händerna vilket kan skapa associationer med en aktiv livsstil: “GANT-personen har ett aktivt fritidsliv och gillar att röra på sig” som Wester (2013) menar att man vill förmedla.

Den sista punkten Melin tar upp inom detta steg är distribution. Detta är något som Wester menar att GANT har jobbat mycket med och distributionen förklaras som genomtänkt och kontrollerad, vilket enligt Melin är en viktig byggsten i märkesidentiteten: “vi äger inga fabriker, men produktionen består av långsiktiga relationer och dotterbolagen har vi väldigt bra koll på, men det är ju alltid en utmaning med sånt” (Tony Wester, 2013). Enligt Michael Danilov f.d. säljare med distributionsansvar GANT Rugger & GANT Sweden är och har grundprincipen inom distributionen alltid varit att alltid finnas på den bästa herr- och dambutiken i staden:

“...endast de bästa butikerna, som attraherar vår målgrupp, får sälja GANT och detta får de göra utifrån klara regler och riktlinjer från huvudkontoret. Alla distributörer måste vara varumärkeshöjande och gärna ha ett gott anseende i den staden” – Michael Danilov (2013).

Man är alltså väldigt noga med urvalet och vilka butiker som får sälja GANT och inte minst GANT Rugger som ännu inte är riktigt lika väletablerat och därför inte har en lika självklar prägel. Danilov menar att man för att välja rätt butik gärna ser att butiken funnits ett par år och man försöker därefter anpassa sig och finnas i butikerna där klientelet man vill ska bära kläderna handlar. Han förklarar vidare att om det inte, som i storstäderna där distributionen ofta kontrolleras av företaget, finns egna så kallade flagship stores försöker man hitta “någon riktigt trendig butik där GANT Rugger passar in eller en klassisk leisure-butik där GANT passar bra”. Detta förklarar att det är viktigt det är med distribution, vad återförsäljarna står för, för att skapa eller upprätthålla rätt image och således märkesidentitet (Melin, 1999). Att man dessutom är såpass noga och relativt restriktiv med var GANT Rugger säljs tyder det på den lite mer “hippa” prägel man vill och försöker sätta på varumärket och den revitaliseringsprocess man för tillfället befinner sig i. Detta är i linje med vad Aaker (1996) säger, att genom olika kommunikativa knep utforma en tydlig helhetsbild; en gestalt som representerar varumärket.

Den varumärkesbyggande processen handlar även om att försöka urskilja kärnvärden, d.v.s. faktorer hos varumärket som för konsumenterna kan anses åtråvärda och således framhäver en stark märkesidentitet (Melin, 1999). ”Authentic, Real, Effortless, Approachable” är värden GANT belyser i sin marknadsplan som ord som skall genomsyra hela företaget från design, ledning och marknadsföring. Autentiskt, verkligt, enkelt och lättillgängligt, som värdena översätts till, är värden som inte direkt kommuniceras till konsumenten utan är mer sedda som ledord för de anställda (Blomstrand). Dessa värden gäller för GANT såväl som GANT Rugger under det något mer utåtriktade kärnvärdet “american sportswear with a european touch”. Tony Wester lägger inte mycket fokus på dessa värden utan belyser snarare värdet i hög produktkvalité (GANT och GANT Rugger) och vikten av att kontrollera kvalitén. “American sportswear with a european touch” och ”Authentic, Real, Effortless, Approachable” är värden som inte kan jämföras med slogans eller starka kärnvärden som ett företag aktivt kommunicerar utåt (exempelvis Nike “Just do it”). Enligt Melin (1999) är det

farligt att inte ha ett starkt och tydligt förmedlat kärnvärde när man bygger ett varumärke, i GANT's fall, brand extension av GANT Rugger. GANT och GANT Rugger har använt sig av mer temporära och säsongsbetonade kärnvärden eller slogans som "Put on, worn in, washed out" för GANT Rugger och "An American icon since 1949" för GANT. Många slogans anspelar på företagets arv och historia vilket möjligtvis är företagets kärnvärde fast i ett mer generellt format. "The GANT brand is a commitment to honor our heritage without nostalgia" är GANT's mission (Marknadsplan, 2013) vilket också kan ge vägledning till att arv och historia är värderingar som framstår prioriterade.

Frans Melin (1999) hävdar, som nästa steg i *Den varumärkesbyggande processen*, att om ett företag skall skapa en framgångsrik positionering krävs väl utformade kärnvärden och att man identifierar vad som utgör varumärkets differentieringsfördel i jämförelse med konkurrenterna, och således sin USP. Enligt Gallagher och Savard (2009) drivs företag i samma bransch av konkurrensen och tvingar företagen att förvalta, förnya och utveckla sina produkter och varumärken. GANT drivs enligt såväl Blomstrand som marknadsplanen av både Ralph Lauren och Tommy Hilfiger att inta sin egen marknadsposition. GANT mainline har i marknadsplanen positionerat sig gentemot Ralph Lauren och Tommy Hilfiger utifrån produkt och image som variabler med olika egenskaper och värderingar i fokus. Som går att utläsa från figur 3 hämtad från marknadsplanen (se bilaga) så rör sig Ralph Lauren mot en mer aristokratisk image och dyrare produkter och Tommy Hilfiger rör sig mer mot ungdomlig, lekfull och tillgänglig image. GANT mainline betraktar sig någonstans i mitten med egenskaper som autentiskt, verkligt, modern och lättillgängligt samt amerikanskt, vilka även behandlades ovan, och skulle i detta fall kunna tolkas som GANT's USP (unique selling proposition), vilket enligt Melin (1999) är just poängen med positionering. Att Ralph Lauren går mer åt en mer "aristokratisk linje" är tolkningar från GANT marknadsavdelning. Under intervjun med Blomstrand refererades det till Ralph Laurens hemsida där de bland annat presenterar ett samarbete med serien *Downton Abbey* som handlar om en aristokratisk adelsfamilj i England som bor på ett vackert slott på 1940talet. Ord som "luxury" sägs även framhävas (Blomstrand 2013, marknadsplan 2013). Tommy Hilfiger går enligt GANT åt mer "ungdomliga och lekfulla" värderingar då företaget portreterar yngre personer i lekfulla miljöer med det tydligaste exemplet, "Surf Shack", där ungdomar befinner sig på stranden med surfbrädor. GANT's positionering mellan dess främsta konkurrenter, "i mitten", är en

positionering som urskiljer GANT från konkurrenterna och positionerar GANT där de vill vara, en teori som även stöds av Ries och Trout (1985) som förespråkar att man bör nämna sina konkurrenter för att ta markandsandelar och genom detta då repositionera konkurrensen. Om ett företag då skapar ett nytt varumärke innebär nya konkurrenter och därmed nya sätt att differentiera och positionera sig på. Däremot fanns ingen positioneringsstrategi för Rugger presenterat i företagets marknadsplan, och var heller inget som ordagrant togs upp under intervjuerna. Blomstrand jämförde dock själva utvidgningsstrategin med Ralph Laurens Rugby: “Ralph Lauren hade ju ‘Rugby’ men det lades ner”. Hon gör även en jämförelse med Ralph Laurens olika undervarumärken;

“Man kan inte bygga upp fyra märken samtidigt om man inte har en mycket större budget [...] det kan inte Raffe (Ralph Lauren red. anm.) heller. Kan du exempelvis tala om för mig skillnaden mellan Purple och Black (två Ralph Laurens utvidgningar red.amn.)?” Louisa Blomstrand (2013).

Huruvida Rugby, eller andra varumärken, står i relation till Rugger framgår dock inte och således kan inga antaganden om positioneringen gentemot konkurrenter fastslås. Vad som däremot kan konstateras är att en jämförelse med Ralph Lauren görs löpande. Frågan är bara om just Rugger med sin uttalade person och målgrupp verkligen bör jämföras med samma varumärken som mainline? Att trots en utvidgning mot ett nytt segment, för att “fånga en yngre målgrupp” (Blomstrand, 2013), jämföra sig med sina vanliga aktörer, och som kanske inte finns i det nya segmentets urval, kan vara problematiskt eftersom att en framgångsrik positionering kräver att man identifierar varumärkets differentieringsfördelar i jämförelse med konkurrenterna (Melin, 1999). Olika segment betyder olika konkurrenter och, med tolkning av Melin, även olika positioneringar, kärnvärden och differentieringar vilket gör att en jämförelse mellan mainlines konkurrenter och Rugger uppstår som ineffektivt.

En annan tolkning som kan göras angående positioneringen är att utvidgningsstrategin är en del av positioneringen för GANT som helhet, då företaget verkar ha haft konkurrenterna i beaktning vid framtagningen av GANT Rugger. GANT har tittat på Ralph Lauren som sedan 2004 har arbetat med “Rugby by Ralph Lauren” (Blomstrand, 2013 samt marknadsplan). Enligt Gallagher & Savard (2009) skulle inget varumärke vara vad det är utan konkurrenterna. Konkurrenssituationen innebär ofta att företag tvingats att “hänga med” och utvecklas och

Ries och Trout (1985) poängterar att konkurrenternas position är viktig att ta i beaktning i arbetet med det egna varumärket för att urskilja sig. I GANT's fall jämför sig företaget ofta med dess största konkurrenter: "det är viktigt för GANT att ständigt jämföra varumärket med sina konkurrenter; Ralph Lauren och Tommy Hilfiger" (Blomstrand, 2013). Med detta sagt, och med Gallagher och Savard samt Ries och Trout i ryggen, kan man anta att GANT Rugger, själva *strategin* bakom utvidgningen, bland annat var en produkt av känslan "att inte hänga med" sina konkurrenter, i detta fall Ralph Laurens satsning på "Rugby".

Melin (1999) talar även om att utveckla ett kommunikativt mervärde, där det handlar om att upplysa kunderna om det kommunikativa budskapet man vill nå ut med. Han menar att det här är viktigt att nå ut med det kärnvärde företaget har eftersom det ofta fungerar som länken mellan företaget och kunden. Som tidigare diskuterats försöker man på det studerade företaget att jobba med en kommunikation som genomsyras av dessa kärnvärden. På GANT Rugger använder man som nämnts sig främst utav PR och man klär vissa kändisar för att på så vis försöka gestalta vilken typ av person och vem man riktar sig till. Även fotograferingarna äger rum i "urbana" miljöer som går i linje med "Rugger-personen" (se bilaga 2). Som nämndes i avsnittet om märkesidentitet har företaget valt en mer selektiv och smal marknadskommunikation för att skapa en viss aura kring Rugger utan att bli såpass kommersiell som mainline. Som Blomstrand uttrycker: "Då har du inte längre Rugger. Då funkar inte PR" (2013). Louisa Blomstrand talar vidare om hur man tänker kring kommunikationen och poängterar att det är viktigt att vara tydlig då man arbetar med fler varumärken: "Det är viktigt att man är tydlig i kommunikationen. Att det här är Rugger det tillhör den världen och är väldigt tydlig i sin kommunikation och hur vi berättar om Rugger". Som en annan marknadskommunikativ åtgärd väljer GANT att fokusera mycket på arvet, eller kärnvärdet, aktiv livsstil. Exempelvis har företaget genom åren sponsrat vissa sportevent såsom Gotland Runt samt roddtävlingen GANT Rowing Race, vilket skulle kunna påvisa den aktiva livsstil man vill bli förknippad med. Att sportevenemangen även figurerar på vatten är säkerligen inte en slump. Det aktiva fritidslivet, arvet från den marina amerikanska östkusten och livsnjuteri förmedlas just genom aktivitet på havet. Beslutet att grunda en roddtävling kan också tolkas som en tydlig marknadskommunikativ åtgärd med avsikten att förmedla och föra associationerna till arvet från Ivy League och Harvard-Yale regattan. Dessutom finns det inom sporter som utövas på havet ofta ett bredare "spektra" där valet av nivå och således livsnjuteri

kan variera från att vara en “hobby” och fritidssyssla (som kan involvera hela familjen) till en faktiskt sport på fullaste allvar. Med detta sagt går det att se att de två olika världarna gestaltas på olika sätt vilket är väsentligt för att kunna tillämpa ett flerstegsfokus.

Den interna märkeslojaliteten är Melins (1999) sista steg i märkesinnehavarens del i *Den varumärkesbyggande processen* och är avgörande för att den externa lojaliteten från kunderna skall uppnås. Enligt Tony Wester (2013), som framhäver vikten av att skapa mervärde och således lojala kunder, skall kunderna uppmärksammas genom att exempelvis prioritera gratulationskort, presentkort eller en accessoar från kollektionen istället för exempelvis “rabatter till stamkunder”. Han konstaterar att det viktiga är “att man får mer än vad man förväntar sig”. Kvalitén belyser även Wester (2013) som en avgörande faktor tillsammans med kundernas förväntningar på kvalitén, något som förstärks i Aaker (1991). “Vi är ändå väldigt snabba på att kontrollera våra produkter och är det något fel så tar vi tillbaka dem fort” bekräftar Wester. Det interna företagsklimatet har delvis också känt av förnyingsprocessen, främst på rekryteringsavdelningen där även personalen måste representera och leva sig in i varumärket (Wester). GANT som märkesinnehavare (Melin, 1999) måste se till att företaget och dess anställda står bakom GANT’s kärnvärde och visionen att bli det främsta “american sportswear” märket för att dessa kärnvärden tydligt skall lysa utåt och således skapa extern lojalitet. Att GANT har en stark koppling till havet och vattensporter som segling och rodd skulle kunna symboliseras genom GANT’s huvudkontor som legat i Nacka Strand sedan 2003 med havsutsikt och nu flyttat till en annan hamn, Frihamnen. Detta kan tänkas ge personalen och företagskunderna en bidragande känsla av vad företaget försöker förmedla.

Slutsats

Revitalisering med hjälp av brand extension är, som påvisats ovan, ett av flera sätt att blåsa nytt liv i ett varumärke. När man som i uppsatsens studerade fall vill genomgå en revitalisering i form av förnyring verkar brand extension som riktar sig till ett yngre segment vara en väg att gå. Mycket talar för att situation och ”feeling” spelar stor roll och kan vara avgörande då företaget i fråga inte har några direkta svar på varför just en varumärkesutvidgning var det mest självklara valet. I fallet GANT har en revitalisering börjat ta form genom att man uppdaterar produkter men även genom en ompositionering och skapandet av en utvidgning. Ser man till teorierna finns det två läger kring en utvidgnings effekt och nytta där man å ena sidan tydligt visar tro till varumärkesutvidgning och revitalisering medan man å andra sidan menar att det bara skulle vara ”idiotiskt” för att man då riskerar att ”tappa fokus”. Slutsaten att man kan förnygra och revitalisera ett varumärke med hjälp av brand extension kan här dras, men om det är optimalt eller ej är upp till varje enskilt företag att avgöra. I det studerade fallet har man gått ”från gubbe till fashion week” i den bemärkelsen att man försökt att tvätta bort ”gubbstämpeln” och enligt modepressens erkännande lyckats ta sig upp och gå in i modevärlden med en ökad modegrad. GANT Rugger ses nu som ungt och ”hippt”, vilket i sin tur verkar ha överförts till mainline tack vare exempelvis det delade namnet. För att tala i mer generella termer kan man här anta att likhet och ett nära släktskap varumärkena emellan är väsentligt för att överföring ska äga rum. Om ett brand extension ska hjälpa till i en revitalisering för varumärket i stort bör alltså kopplingen vara tydlig. Efter att ha studerat GANT och upptäckt att företaget jämför sig med Ralph Laurens Rugby kan även bedömningen göras att ”timing” är signifikant då Rugby lades ner medan Rugger fortsätter uppåt. Detta skulle kunna tyda på att fenomenet inte är teoretiskt utan lämnas mer åt slumpen, eller Blomstrand uttrycker det: “Jag förstår att ni vill ha en strategisk modell plockad ur kurslitteratur, men så enkelt är det inte, det handlar om feeling” (Blomstrand, 2013).

Teorierna går isär, men i praktiken verkar det faktiskt vara möjligt att genomgå en revitalisering med hjälp utav brand extension. Exakt *hur* är troligtvis upp till varje situation. Det går att konstatera att det är ett komplex fråga i en föränderlig tid. Dessutom kan man se att brand extension kan uppnå ett ökat varumärkeskapital. Genom att se GANT Rugger som ett eget varumärke kan man tänka sig att detta skulle generera ett ökat varumärkeskapital till GANT. Detta även då GANT Rugger, genom bland annat namnet, är så pass nära besläktat med GANT att kunden får en ökad positiv uppfattning om huvudvarumärket. Den gemensamma nämnaren för de i uppsatsen använda teorier ser ut att vara just detta, vilket Melin benämner som identitetsöverföring. Denna överföring varumärkena emellan hjälper till att öka varumärkeskapitalet och på så vis ge energi till en revitaliseringsprocess. Därmed kan slutsatsen dras att genom denna identitetsöverföring ett brand extension innebär revitaliseras varumärket och ökar varumärkeskapitalet. Däremot ser de nämnda teoretikerna olika på huruvida det är bra eller dåligt med denna överföring när man skapar ett nytt varumärke. I fallet GANT och GANT Rugger går det bara att konstatera att man har dragit nytta av varandra. Mainline skulle troligtvis inte fått det ”ansiktslyft” man strävat efter om det inte vore för utvidgningen. Å andra sidan skulle Ruggers framgångar kunna ses som existerande tack vare det faktum att GANT är så pass välkänt med en relativt lång historia i bagaget. Att företaget sedan har valt att föryngra GANT mainline samtidigt som Rugger ”växer upp” och blir mognare kan diskuteras huruvida det är ett smart drag eller ej. Hur långt ska man gå med en revitalisering och vart vill man komma med den? Vill man att huvudvarumärket ska gå från ”gubbe” till ”fashion week” och bli så pass ungt att det skulle kunna liknas vid utvidgningens storebror snarare än pappa? Kanske bör man bestämma sig för vem som skall vara den unga och således låta den andre vara den äldre? Rugger är onekligen populärt bland modeeliten, men vill man verkligen att mainline skall sträva åt samma håll? Kanske skall man låta gubben förbli gubben. Här kan slutsatsen dras att trots att man är nära besläktad och en fördelaktig identitetsöverföring kan äga rum bör man vara extremt tydlig i vad som är vad och vem som är vem. Två varumärken under samma tak bör ändå stå för sig för att inte kanibalisera på varandra. Det verkar vara en hårfin balansgång mellan att dra nytta av varandra och ”äta upp” varandra.

Ries menar att det är en fälla att följa efter marknaden och medan andra teoretiker hävdar att alla företag ständigt måste revitaliseras. Även målgruppen förändras i takt med tiden och

självlärt skall man inte låta ett varumärke gå i graven på grund av att kunderna dör ut. Istället för att genom revitalisering blicka flera årtionden ner i åldrarna kanske det däremot räcker med att se mot den nya äldre generationen. Hitta den vuxna grupp som är på väg att bli gubbe och som i detta fall faktiskt kan uppskatta snygga men klassiska plagg. Vi tror att det är just det som är GANT's konkurrensfördel: att man klarar av att klä den äldre men moderiktige "gubben". Precis som att Rugger klarar av att klä den yngre moderiktige fashion week-följaren. En slutsats som dras här är att man inte får tappa *fokuset* i Ries *flerstegsfokus*. Låt varje varumärke få tala för sig själv.

Vidare diskussion och forskningsförslag

Teorierna skiljer sig som sagt starkt från varandra och författarna till denna uppsats finner att forskningen är belägen i två tydliga läger. Dessa två läger motsäger varandra på de mest grundläggande konstateringarna kring revitalisering och brand extension; från att det är nödvändigt för varumärken att revitalisera och ständigt anpassa sig till att det bara fungerar om “ens konkurrenter är idioter”. Detta speglas i praktiken genom frånvaro av givna strategier. Louisa Blomstrand, PR- och marknadschef för GANT Sweden, som tidigare nämnts förklarar verkligheten genom att säga att det handlar om ”feeling” vilket också kan betyda att teori och forskning inom detta förändringsfenomen fortfarande är otillräcklig. Dessa ord skapade funderingar kring att det kanske är just så, att samhället idag kräver ett annat sätt att tänka. Att det inte finns en strategi och att det handlar mer om att känna och testa än att följa en trögrörlig strategi. Att dra någon slutsats kring huruvida ett företag bör eftersträva eller bör undvika varumärkesrevitalisering är komplicerat då forskningsvärlden som sagt är oense. Vad som anses vara bra eller dåligt inom brand extension och varumärkesrevitalisering är således omöjligt att säga. Det faktum att forskningen skiljer sig så pass mycket åt kan möjligen leda till att det krävs ny forskning på vad dagens föränderliga samhälle behöver. Det kan därför diskuteras huruvida företag kan använda någon alternativ metod eller strategi snarare än revitalisering och om det i så fall leder till bättre, sämre eller samma resultat?

Frans Melin (1999) delar upp den varumärkesbyggandeprocessen utifrån två perspektiv; från företagets synvinkel och från konsumentens synvinkel. Som förklarats i avsnittet ”avgränsningar” har denna uppsats avgränsats till att endast analysera utifrån företagets perspektiv på grund av platsbrist, således lyder följdfrågan “hur konsumenterna ser på den pågående revitaliseringen och brand extension?”. I uppsatsen har författarna spekulerat lite kring frågan om konsumenternas uppfattning och finner att det skulle vara intressant att göra en djupdykning i ämnet och utforska detta i vidare forskning. Dessutom har frågan kring målgruppen diskuterats. Man menar att marknaden ständigt förändras, vilket innebär att då

bör således även målgruppen göra det. Något som skulle vara intressant att veta är huruvida det kan ha effekt på revitaliseringen. Från fallföretagets sida talar man mycket om att man måste anpassa sig till en föränderlig marknad och ständigt hänga med. Åtgärdsplanen, som diskuterats i inledningen, att man hela tiden måste följa och anpassa sig till målgruppen är påtaglig. Visst bör man följa med målgruppen och marknaden, men bör detta ske slaviskt? Kan ett företag själv kanske ändra marknaden? Ries (1982) skriver om just detta, att konsumenten inte alltid kan identifiera sitt behov. Exempelvis hur skulle denne uppfatta ett behov alkaliska batterier innan det fanns? På samma sätt visste ingen att den smarta telefonen skulle vara något alla ”behöver”, men som i efterhand visat sig vara något väsentligt i dagens moderna samhälle. Alla svar kanske inte finns i marknadsanalyserna. Ibland behöver man vara en Steve Jobs och kämpa för det man tror på och leda marknaden snarare än att bli ledd.

Källförteckning

Litterära källor

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

Aaker, David A., (1991) *Managing Brand Equity*. New York: Free Press, USA.

Björk, Mathias (2008) *GANT The Story*. Ekerlinds Publishing House, Stockholm, Sweden.

Dahlén, Micael & Lange, Fredrik, *Optimal marknadskommunikation*, 2. uppdaterade uppl., Liber, Malmö, 2009

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2., [rev. och utök.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Kapferer, Jean-Noel. (2012). *The New Strategic Brand Management [Elektronisk resurs] : Advanced Insights and Strategic Thinking*. . 5th ed. London: Kogan Page

Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane, *Marketing management*, 14. ed., Global ed., Pearson Education, Harlow, 2012

Melin, Frans (1997). *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel: om konsten att bygga upp starka varumärken*. Diss. Lund : Univ.

Melin, Frans (1999). *Varumärkesstrategi: om konsten att utveckla starka varumärken*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi

Merriam, Sharan B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur

Morgan, Gareth (1999). *Organisationsmetaforer*. Lund: Studentlitteratur

Ries, Al (1996). *Fokusering: ditt företags framtid hänger på det*. Stockholm: Industrilitteratur AB.

Ries, Al & Trout, Jack (1985). *Positionering: kampen om ditt medvetande*. 20th anniversary ed. New York, N.Y.: McGraw-Hill

Elektroniska källor/artiklar

Aaker, D., & Shansby, J. (1982). Positioning Your Product. *Business Horizons*, 25(3), 56-62.

Chen, Kuang-Jung & Liu, Chu-Mei (2004) *Positive brand extension trial and choice of parent brand*. *Journal of Product & Brand Management* Vol. 13 No 1. pp. 25-36. Emerald Group Publishing Ltd.

Dacin, Peter A. & Smith, Daniel C. (1994) *The Effect of Brand Portfolio Characteristics on Consumer Evaluations of Brand Extensions* *Journal of Marketing Research* , Vol. 31, No. 2, Special Issue on Brand Management (May, 1994), pp. 229-242

Dugar, Anurag (2012) *Case Study Rebranding: yes or no?* *Journal of Brand Strategy*. Vol. 1 No. 2. Henry Stewart Publications.

Kim, Eun Young & Brandon, Lynn (2010): *Modeling Brand Equity for Lifestyle Brand Extensions: A Strategic Approach into Generation Y vs. Baby Boomer*. *Journal of Global Academy of Marketing Science*, 20:1

Gallagher, M. & Savard, L. (2009). Brand Revitalization: Looking to the past to breathe new life into heritage brands. Blackcoffee brand expression. Tillgänglig: www.blackcoffee.com/assets/pdfs/Brand-Revitalization.pdf

Hague, Paul N. & Jackson, Peter, *Power of industrial brands: effective route to competitive advantage*, McGraw-Hill in association with the Marketing Society, London, 1994.

Keller, Kevin Lane (1999) *Brand Mantras: rational, criteria and examples*. Journal of Marketing Management, 15, 43-51. Westburns Publishers Ltd.

Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane (2012). Marketing management. 14. ed., Global ed, Harlow: Pearson Education

Kim, Chung K. & Lavack, M. Anne (1996) *Vertical brand extensions: current research and managerial implications*. Journal of Product & Brand Management, Vol. 5 No. 6. pp. 24-37. MCB University Press.

Laforet, Sylvie (2008) *Retail Brand Extension: perceived fit, risks and trust*. Journal of Consumer Behaviour. John Wiley and Sons Ltd.

Luck, Kristin (2012) *The delicate art of rebranding: Retaining equity while creating a fresh face*. Journal of Brand Strategy Vol. 1 No. 1. Henry Stewart Publications.

Porter, M. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, (November/December), 61-78.

Vrontis, D. & Vronti, P. (2004) *Levi Strauss: an international marketing investigation*. Journal of Fashion Marketing and Management. Vol. 8 No. 4, pp. 389-98, ISSN: 1361-2026

Övriga källor/hemsidor

Byttner, Carl-Johan (2013) Resumé.se [2013-04-16] Tillgänglig: <http://www.resume.se/nyheter/reklam/2013/04/16/lindex-har-blivit-for-stort-for-svenska-stjarnor/>

Diits Vikström, Fredrik (2013). Swedish House Maffia gör reklam för Volvo XC60 [artikel] *Vibilägare.se* 17 maj. Tillgänglig: <http://www.vibilagare.se/nyheter/musikmaffia-gor-reklam-for-volvo> [2013-05-25]

GANT (2013). *GANT Company S/S 2013 catalogue - An american icon since 1949*.

GANT (2013) [hemsida]. Tillgänglig: www.gant.se [2013-05-10]

GANT Rugger (2013) [hemsida]. Tillgänglig: www.gant.se/gant-rugger/ [2013-05-10]

Käll, Ida (2013) Välklädd framgång. [artikel] The Scholar, 23 april. Tillgänglig: <http://thescholar.se/2013/04/valkladd-framgang/> [2013-04-14]

Nationalencyklopedin (2013) [hemsida]. Tillgänglig: <http://www.ne.se/lang/ikon/210249>
[2013-04-25]

Severinson, John (2007). Dressman skall bli trendiga. [artikel] Manolo.se. 24 maj.
Tillgänglig: <http://www.manolo.se/artiklar/artikel/20070524/dressmann-ska-bli-trendiga>
[2013-05-24].

Söderlind, Ola (2008) Dressman passeras H&M. [artikel] *Affärsvärlden.se* 29 augusti.
Tillgänglig: <http://www.affarsvarlden.se/hem/nyheter/article2587450.ece> [2013-05-15]

Thambert, Fredrik (2012) Fredagsmyset är tillbaka. [artikel] Resume.se. 27 april. Tillgänglig:
<http://www.resume.se/nyheter/reklam/2012/04/27/-fredagsmyset-ar-tillbaka/> [2013-05-25]

Thambert, Fredrik (2012) Apollo värvar gudomligt. [artikel] *Resumé.se* 17 december.
Tillgänglig: <http://www.resume.se/nyheter/reklam/2012/12/17/apollo-varvar-gudomligt/>
[2013-05-25]

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjumall

Om revitaliseringen:

Berätta om förnyingsprocessen/ompositioneringen.

Följdfrågor: Hur har ni gått tillväga? Vad var tanken bakom? Har förnyingsprocessen varit lyckad enligt dig? Hur anser du att relanseringen av GANT Rugger har påverkat synen på mainline?

Målgrupp och varumärkespersonlighet:

Berätta om GANT's brand personality. Vad skiljer nya GANT från gamla GANT? Vad är din vision för varumärket/varumärkena? Vad skiljer nya GANT från gamla GANT? Vem är GANT och vem är Rugger? Vad skiljer GANT Rugger från mainline? Vad är din vision för Rugger?

Bilaga 2 - Bilder från hemsidan



GANT Rugger S/S 13



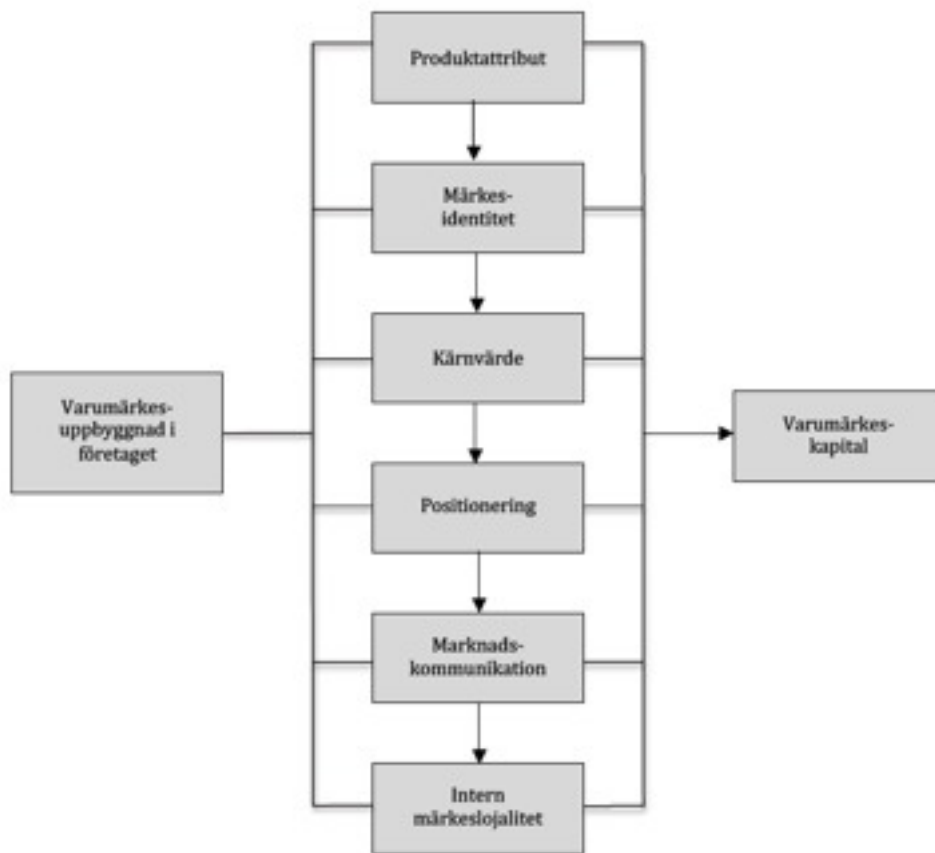


GANT (Mainline) S/S 13

GANT	GANT by Michael Bastian	GANT Rugger
<ul style="list-style-type: none"> » GANT Spring/Summer 13 » Video: GANT Spring/Summer 2013 » Men's lookbook S/S 13 » Women's Lookbook S/S 13 » GANT Home Spring/Summer 13 » Kids' lookbook Spring/Summer 13 	<ul style="list-style-type: none"> » Exploration Galapagos » VIDEO: Exploration Galapagos » Lookbook: S/S 13 » Lookbook: Cruise » Michael Bastian / Cavlare Days » Collection: The Lucky Ones 	<ul style="list-style-type: none"> GANT Rugger Relay » Team Americano - The full story » Gant Rugger: Team Americano » GANT Rugger: Lookbook S/S 13 » Video: Inspiration for Team » Collection: Unkempt Sprezzatura » Lookbook: Unkempt Sprezzatura

Bilderna är hämtade från www.gant.se [2013-05-21]

Bilaga 3 - Modeller

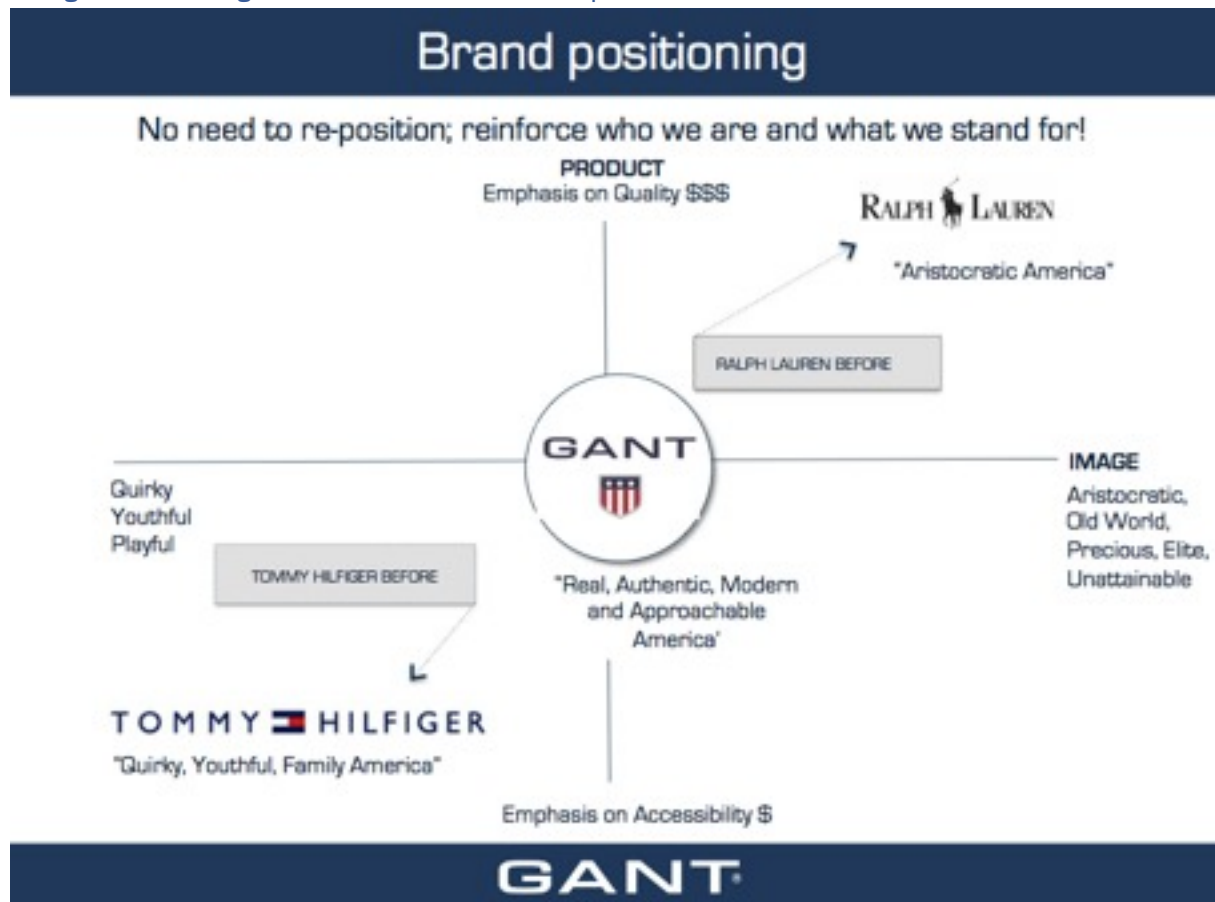


Figur 1. Den varumärkesbyggande processen ur företagets perspektiv baserad på Frans Melin modell (1999)



Figur 2. Egen illustration av modellen "Revitalizing the Brand" (Aaker 1991).

Bilaga 4 - Utdrag från GANT's marknadsplan 2013



Figur 1

TARGET GROUPS

STRATEGY & GUIDENCE ▾

GENERAL

TARGET GROUPS

POSITIONING

CAMPAIGN MATERIAL •

TARGET GROUPS

Our target group choose GANT because they aspire to the lifestyle and look of GANT. They are looking for quality of life, in everything. The overall target group for GANT is men and women 25-59 years, with an income above average.

A typical GANT customer is urban, well educated and intellectual. This person travels a lot - for business and pleasure - and lives an active life, playing tennis and golf, and doesn't mind a trip to the Alps for skiing. He appreciates the goods of life and is willing to pay a bit extra for image brands if he is certain that they will contribute to delivering quality of life - something that is very important to the GANT customer.

TARGET GROUP MAINLINE

- age 25-59
- high average income
- high education
- lives in large conurbation, or suburbs
- spends free time on travels, sports, family
- main sports are golf, sailing, tennis and skiing
- money is spent on good living, travels, cars, boats etc
- looking for in the clothes:
- classic style, but with a modern touch
- want to feel well-dressed in all situations
- quality in detail
- trustworthy brand "you know what you get"
- american casual sportslook, but with a European flair

TARGET GROUP GANT RUGGER

- Mental age span, 18 - 35
- laid back/ casual
- down to earth
- sophisticated but in a "just got out of bed" way
- well educated, intellectual
- urban
- self assured
- creative & artsy
- fashion concious
- attracted by subtle details
- prone to mix, high with low
- eclectic and trendy in his choice of accessories
- experimentiell, daring & brave in his styling - and lifestyle
- illoyal
- frequently on-line user

Figur 2

Brand personality

Stay true to ourselves

Authentic

Real

Effortless

Approachable

GANT

Figur 3