

Södertörns högskola | Institutionen för ekonomi och företagande

Magisteruppsats 15 hp | Företagsekonomi D | Höstterminen 2009

Identitetsförmedling via försäljningskanaler

– En studie av Gant

Av: Susanna Mårtensson, Johanna Ollevik

Handledare: Yohanan Stryjan

Sammanfattning

Titel: Identitetsförmedling via försäljningskanaler

Ämne/Kurs: Företagsekonomi D- nivå, magisteruppsats 15 hp

Författare: Susanna Mårtensson, Johanna Ollevik

Handledare: Yohanan Stryjan

Nyckelord: Företagsidentitet, försäljningskanaler, distribution, varumärke, värden

Syfte: Syftet är att beskriva och förklara hur de anställda på Gant AB uppfattar företagets identitet och hur den förmedlas till försäljningskanalerna. Vidare är syftet att se hur den överförda identiteten uppfattas av de anställda inom försäljningskanalerna samt om den uppfattade identiteten skiljer sig mellan de anställda på Gants huvudkontor och återförsäljarna.

Metod: Denna undersökning bygger på tre intervjuer med anställda på Gants huvudkontor samt intervjumaterial från butiksanställda hos åtta av Gants återförsäljare.

Teori: Teorier som behandlas i uppsatsen är indelade efter två teoriområden varav det ena innehåller teorier om företagsidentitet medan det andra teoriområdet utgörs av teorier om försäljningskanaler.

Analys: De två teoriområdena sammanlänkas i analysen utifrån vad som framkommit i empirin, där vi inledningsvis studerar identitetsförmedlingen genom försäljningskanalerna utifrån ett helhetsperspektiv. Sedan separeras återförsäljarna och delas in i indirekta respektive direkta försäljningskanaler för att på ett tydligare sätt redovisa de skillnader och likheter som fanns mellan de.

Slutsats: Ett företags identitet kan genom försäljningskanalerna förmedlas via produkterna, butikspersonalen, geografiska placering samt interiör i butikerna. Graden av identitetsförmedling skiljer sig åt i olika typer av försäljningskanaler, då dessa besitter skilda karaktärsdrag där vissa har en förmåga att sända ut specifika delar av identiteten medan vissa förmedlar identiteten som helhet. Även skillnader i hur arbetet med identitetsförmedlingen prioriterades av huvudkontoret upptäcktes, där de butikerna som ägs av Gant prioriteras högst med utbildning och besök. Anställda inom samtliga försäljningskanaler hade en kunskap om Gants identitet, men respondenterna inom de direkta försäljningskanalerna uppfattade Gants värden i större utsträckning än i de övriga butikerna.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION	5
1.3 SYFTE	6
1.4 MOTIV TILL ÄMNESOMRÅDE	6
1.5 PRESENTATION AV FALLFÖRETAGET	7
1.6 AVGRÄNSNINGAR	8
2. METOD	10
2.1 FALLSTUDIE	10
2.2 DATAINSAMLING	11
2.2.1 SEKUNDÄRDATA	11
2.2.2 PRIMÄRDATA	12
2.3 URVAL	13
2.4 VALIDITET	17
3. TEORETISK REFERENS RAM	19
3.1 TEORETISK UTGÅNGSPUNKT	19
3.2 TEORIOMRÅDE 1 – FÖRETAGETS IDENTITET	20
3.2.1 RELEVANS TILL TEORIOMRÅDE 1	22
3.3 TEORIOMRÅDE 2 - FÖRSÄLJNINGSKANALER	23
3.3.1 DISTRIBUTION	23
3.3.2 KLASSIFICERING AV FÖRSÄLJNINGSKANALER	25
3.3.3 BUTIKSSTRATEGIER	26
3.3.4 RELEVANS TILL TEORIOMRÅDE 2	27
4. EMPIRI	28
4.1 GANTS HUVUDKONTOR	28
4.2 ÅTERFÖRSÄLJARE	32
4.2.1 BUTIKER SOM ÄGS AV GANT	32
4.2.2 FRANCHISETAGARE TILL GANT	36
4.2.3 MULTIMÄRKESBUTIKER SOM SÄLJER GANT	38
5. ANALYS	43
5.1 IDENTITETSFÖRMEDLING VIA FÖRSÄLJNINGSKANALER	43
5.2 IDENTITETSFÖRMEDLING VIA DIREKTA FÖRSÄLJNINGSKANALER	44
5.3 IDENTITETSFÖRMEDLING VIA INDIREKTA FÖRSÄLJNINGSKANALER	46

6. SLUTSATS **51**

6.1 EGEN DISKUSSION **53**

6.2 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING **54**

REFERENSLISTA **56**

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1: Modell över kopplingen mellan empirin och teoriområde 1 och 2, samt hur dessa sammanförs i analysen. **19**

Figur 2: Modell över hur företagsidentiteten kan sammankopplas med valda förklaringsmodeller. **20**

Figur 3: Modell över sambandet mellan ett företag och dess försäljningskanaler. **25**

BILAGOR

Bilaga 1 – Intervjumall till VD för Gant Sverige, Nacka Strand

Bilaga 2 – Intervjumall till marknadschef för Gant, Nacka Strand

Bilaga 3 – Intervjumall till PR-ansvarig för Gant, Nacka Strand

Bilaga 4 – Intervjumall till återförsäljare av Gant

1. INLEDNING

I inledningen presenteras bakgrunden till forskningsproblemet som följs av en problemdiskussion samt syftet med uppsatsen. Utöver detta redogörs för valet av ämnesområdet samt avgränsningar över vad uppsatsen är ämnad att omfatta.

1.1 BAKGRUND

Som en naturlig följd av internationaliseringen och en öppnare värld, blir utbudet av varor alltmer homogent. Idag har konsumenterna även en större medvetenhet om utbudet på marknaden, genom bland annat en ökad och förbättrad informationsteknologi. Detta ställer marknadsförare inför nya krav att utveckla sina verksamheter, så att konsumenterna föredrar företagets produkter framför konkurrenternas.¹ Idag finns det därför svårigheter för företag att differentiera sig enbart utifrån fysiska attribut, och fokus flyttas från själva produkten till det bakomliggande företaget. Företag måste ställa sig frågan ”Vilka är vi” för att på detta sätt definiera sig själva och särskilja sig från mängden.² Ett företags identitet är därmed själen i företaget, varigenom alla uttryck speglas.

Ett företags identitet utgör vad företaget är och hur det vill uppfattas. Detta kan åstadkommas genom att skapa värdeladdade relationer med kunderna. Varumärket som laddas med olika värden kan därmed förmedla en identitet med en symbolisk innebörd.³ Då varumärket förmedlar de olika egenskaper och associationer som företaget har, förknippar konsumenterna unika värden till varumärket. Detta bidrar till att företaget kan särskilja sig från konkurrenterna.⁴ Identiteten måste därmed vara uppbyggd på ett tydligt och konsekvent sätt för att kunna förmedla ett positivt intryck samt ett enhetligt budskap som samstämmer med företagets målsättning. Företagsidentiteten kan ses som ett helhetstänkande, då det sammanbinder företagets funktioner både internt och extern, där alla faktorer som knyter företaget samman är identitetsbärare. En stark identitet, som genomsyrar hela organisationen,

¹ Dahlgren & Szatek (2007) *Marknadsförnyelse*

² Almqvist & Fritz (1995) *Vem är vi? Om företags och organisationers livsprocesser och identitet*

³ Kapferer (1997) *Strategic brand management*

⁴ Dahlén & Lange (2003) *Optimal marknadskommunikation*

är betydelsefull då detta skapar både motivering bland distributörer att sälja produkterna på ett representativt sätt, och bland personalen för att de ska göra sitt yttersta.⁵

Företagsidentiteten kan även överföras i mänskliga termer där personer kan positionera sig med varumärket. På det sättet kan varumärket förmedla vad en specifik person vill symbolisera, samt vilka värderingar denne har. Varumärkets betydelse är även viktigt när konsumentens liv blir mer komplicerat och tidspressat, då identifieringen underlättar köpbeslutet. Ett starkt varumärke som är laddat med olika värden är då av stor betydelse för företaget som då utmärker sig från konkurrenterna och därmed skapar konkurrensfördelar. Trots att företagsidentiteten inte bara utgörs av företagets namn eller logotyp, är det dessa faktorer som är de mest synliga för konsumenterna. Detta resulterar i att ett starkt varumärke är betydelsefullt för företaget. Av denna anledning är det viktigt vid uppbyggandet av varumärket att välja rätt element för att tillsätta värden och förtydliga vad varumärket står för genom produkten, direkta symboler, logotyper och slogans som kopplas samman.⁶

Företagets självupplevda identitet utgörs av hur företaget profilerar sig på marknaden, och hur det vill att mottagaren ska uppfatta identiteten. Dock behöver inte omvärlden uppfatta denna identitet på samma sätt som företaget önskar. Företagets image är därmed något som skapas på mottagarens sida, där kännedom om identiteten baserats på erfarenheter och observationer. Som ett resultat av att omvärlden tolkar företagets budskap på olika sätt påverkas uppfattningarna av hur, och i vilken kontext, identiteten marknadsförs och förmedlas.⁷

För att företag ska kunna förmedla sina värden på ett framgångsrikt sätt krävs att distributionen ska anpassas och utformas efter företagsidentiteten.⁸ Relationen mellan identiteten och distributionen kan på detta sätt ha en betydande roll och till företagen bör välja mellanleden med omsorg då kunderna uppfattar dem som representanter för företaget. Ett företag som vill uppfattas som exklusivt bör välja distributionskanaler som inte påverkar dess image negativt, och därmed inte exponera varorna inom felaktiga distributionskanaler. Genom att välja kanaler som stödjer identiteten och varumärket kan möjligheter skapas för att nå

⁵ Hinn & Rossling (1994) *Företagsidentitet: från corporate identity till praktisk företagsprofilering*

⁶ Crainer (1995) *The real power of brands- making brands work for competitive advantage*

⁷ Grönroos (2002) *Service Management och marknadsföring- En CRM ansats*

⁸ Nilson (1999) *Ladda ditt varumärke –strategier och praktiska råd*

lönsamhet och utveckla ett starkt varumärke på längre sikt.⁹ Genom försäljningskanaler blir produkten tillgänglig för konsumenterna, vilket leder till att även dessa är betydelsefulla vid marknadsföringsbeslut. Beslutet om vilka kanaler som ska användas för att distribuera varorna kan vara ett av de viktigaste besluten ledningen tar då det påverkar andra beslut inom organisationen.¹⁰

Distributionen är mer komplex idag än förr, då den tidigare endast omfattade varans förflyttning från tillverkningsplatsen till kunden, till att numera inkludera flera funktioner som förekommer vid förmedling av en vara. Detta innefattar exempelvis paketeringen, transport, materialhantering, prissättning, exponering i butik och kundservice.¹¹ Distribution handlar om att fullfölja företagets strategi och har till uppgift att skapa ett samspel mellan produkten, dess marknadsföring och försäljningen.¹² Företag kan välja mellan flera olika försäljningskanaler som exempelvis distributörer, säljare och försäljning via Internet. Varje kanal har sina svagheter och styrkor i form av mer eller mindre kontakt med kund, starkare eller svagare kontrollutövning och högre eller lägre kostnader. Det väsentliga är då att dessa kanaler måste fungera ihop på ett lyckat sätt så att företagsidentiteten inte påverkas negativt.¹³

De företag som direkt säljer till slutkonsumenter bedriver en detaljhandelverksamhet, och de flesta detaljhandlare på företagsnivå är kedjor i form av franchise eller sammanslutningar.¹⁴ Konfektionsföretag är verksamma inom detaljhandelsbranschen där distributionen av produkterna sker på olika sätt. Många märken distribueras således dels via egna butiker, där kunden har möjlighet att se hela kollektionen och därmed få en helhetsbild av budskapet. Dessa butiker kallas för konceptbutiker där företaget själva bestämmer hur butiken ska utformas och vilka kollektioner som ska presenteras. Butikerna bidrar till att företaget kan exponera sitt varumärke och sin identitet efter hur de vill bli uppfattade. Många företag har även flaggskeppsbutiker som fungerar som större konceptbutiker, där samtliga kollektioner presenteras.¹⁵

⁹ Nilson (1999) *Ladda ditt varumärke – strategier och praktiska råd*

¹⁰ Kotler & Keller (2006) *Marketing management*

¹¹ Kinnera et al (1997) *Principles of Marketing*

¹² Parment (2006) *Distributionsstrategier*

¹³ Kotler & Keller (2006) *Marketing management*

¹⁴ Ibid

¹⁵ Information hämtad från intervju med butikschef på Gant Birger Jarlsgatan, 2009-11-12

Ytterligare en försäljningskanal som förekommer är, som tidigare nämnt, franchiseföretag där en individ eller organisation genom ett kontrakt tillåts driva affärer i butikskedjans namn. Genom att använda denna företagsform kan företaget snabbare expandera på marknaden. Företaget säljer därmed sina rättigheter att driva nya enheter under samma varumärke som franchiseföretaget. Avtalen mellan parterna kan innefatta allt från butikens utformning, marknadsföring, kundservice och klädsel på personalen.¹⁶ Konfektionsföretag kan även exponera sina produkter via återförsäljare som säljer fler varumärken; så kallade multimärkesbutiker. Detta bidrar till ett mer kostnadseffektivt sätt för att nå ut med sina produkter.

Det finns för- och nackdelar med båda direkta och indirekta försäljningskanaler, och företaget måste välja det som passar organisationen bäst. En direkt kanal som ägs av det tillverkande företaget skapar förutsättningar för en större kontroll som exempelvis egna säljare, konceptbutiker och e-handel då de bedriver verksamheten i egen regi. En indirekt kanal, vilket exempelvis kan vara distributörer eller återförsäljare, är svårare för företaget att kontrollera då de inte äger eller driver verksamheten.¹⁷ Anledningen till att en del större väletablerade konfektionsföretag öppnar konceptbutiker, är att imagen förstärks samt att varumärket har möjlighet att exponera hela sortimentet. Nackdelarna med konceptbutikerna är dock att de är kostsamma att upprätta och inneha samt att de kan konkurrera med företagets befintliga återförsäljare.¹⁸

Ett sätt för konfektionsföretag att påverka sin nuvarande position och potentiella konsumenter är via ovanstående beskrivna försäljningskanaler. Försäljningskanalerna är ett av de viktigaste elementen att ta hänsyn till för att nå framgång med sin produkt. Oavsett hur positivt laddat ett varumärke är eller hur starkt en företagsidentitet kommuniceras ut, så är det först i butiken som det verkliga mötet med kunden sker och det är där som förväntningarna uppfylls eller inte. Dock menar många författare inom ämnet att företag lägger ner mindre tid på denna identitetsskapande åtgärd i jämförelse med andra. Med andra ord engagerar sig företagen för lite i sina försäljningskanaler.¹⁹ Då många konfektionsföretag använder sig av olika kanaler för att distribuera sitt varumärke, är det därmed viktigt att identiteten som förmedlas till

¹⁶ Tonndorf (1987) *Framgång genom franchising*

¹⁷ Friedman & Furey (1999) *The channel advantage*

¹⁸ Exportrådet, *Young Fashion Danmark*, 2009-10-23

¹⁹ Kotler et al (1996) *Principles of marketing*

konsumenterna är enhetlig. De olika försäljningskanalerna kan påverka identitetsförmedlandet, vilket är anledningen till att dessa är av betydande roll för profileringen av företagets identitet.

1.2 PROBLEMDISKUSSION

För att förstå hur ett företags identitet förmedlas är det nödvändigt att studera vad identitet är samt vad den består av. Ett konsekvent och långsiktigt arbete med företagets värden är viktigt för att stärka marknadspositionen då det kan skapa en välkänd och stark identitet.²⁰ Genom att ladda varumärket med företagets identitet kan detta symbolisera vad företaget står för. Med dessa associationer kan företaget skapa ett starkt och framgångsrikt varumärke inom den bransch de är verksamma i.

Med utgångspunkt från bakgrundens redogörelse framkommer det att försäljningskanalernas betydelse för företagets identitet måste prioriteras mer av företagen. Inom konfektionsbranschen är försäljningskanalerna av stor betydelse då det är en identitetsbyggande kommunikationsplats där butikerna är ett konkret sätt för kunden att komma i kontakt med varumärket. Det är därmed viktigt att signalerna som sänds ut via denna kontakt är starkt identitetsskapande.

Då många företag inom modebranschen distribuerar sitt märke via olika försäljningskanaler som bland annat egna butiker, franchisetagare samt återförsäljare som säljer flera varumärken ställer vi oss frågan hur stor betydelse dessa kontakter är för företagets identitetsprofilering? Kan det skapas förvirring kring varumärket när det i vissa fall säljs genom återförsäljare med flera varumärken, samt hur påverkas kontrollen av företagets identitet genom denna distribuering? Vi ställer oss även frågan hur miljön inom dessa försäljningskanaler påverkar identiteten om den inte är specifik utformad efter företagets önskan?

Oavsett om ett företag inser betydelsen av försäljningskanalerna som identitetsförmedlare, undrar vi om det nedlagda arbetet på respektive försäljningskanal skiljer sig i avseende på företagets användande av dessa som identitetsbärare? Om företaget då satsar olika mycket på hur identitetsförmedling ska ske bland försäljningskanalerna kan tolkningen av identiteten

²⁰ E24, Hanna Dunér, *Varumärket allt viktigare i kläd – och modebransch*, 2009-10-15

skifta inom kanalerna. Kan en avsaknad av kommunikation och utbildningar därmed leda till bristande motivation och kunskap bland butikspersonalen att förmedla företagets identitet på ett önskvärt sätt?

För att fullt ut kunna kontrollera och leva ut sin identitet öppnar många företag egna butiker. Anledningen till detta kan vara för att företaget ska kunna profilera sin identitet starkare. Genom dessa butiker kan även personalen och miljön förmedla identiteten på ett sätt som företaget önskar, och vill uppfattas av konsumenterna.²¹

Undersökningen kommer att studera hur dessa kontakter hjälper företaget att förmedla en stark identitet, samt om de förmedlar den identitet som företaget önskar. Det är viktigt att försäljningskanalerna förmedlar ett enhetligt budskap då det är en förutsättning för att identiteten ska nå fram till slutkunden på ett framgångsrikt sätt. Därmed studeras huruvida aktörerna inom försäljningskanalerna uppfattar vad Gants identitet är och vad det står för.

Ovanstående problemdiskussion utmynnar till tre övergripande frågeställningar i uppsatsen:

- På vilket sätt kan företagets identitet förmedlas genom försäljningskanaler?
- Prioriteras arbetet med identitetsförmedlingen olika i respektive försäljningskanal?
- Skiljer sig de olika försäljningskanalerna åt vad det gäller graden av identitetsuppfattning?

1.3 SYFTE

Syftet är att beskriva och förklara hur de anställda på Gant AB uppfattar företagets identitet och hur den förmedlas till försäljningskanalerna. Vidare är syftet att se hur den överförda identiteten uppfattas av de anställda inom försäljningskanalerna samt om den uppfattade identiteten skiljer sig mellan de anställda på Gants huvudkontor och återförsäljarna.

1.4 MOTIV TILL ÄMNESOMRÅDE

Många studier har gjorts om området företagsidentitet och hur denna förmedlas. Stor fokus har riktats mot hur företag ska profilera sin identitet så att denna ska samstämma med

²¹ Melewar & Wooldridge (2001) *The dynamics of corporate identity: A review of a rocess model*

kundernas uppfattning. Dock anser vi att det saknas undersökningar om hur denna identitet tolkas av återförsäljarna. Av denna anledning blev det intressant att genomföra en studie som riktats mot hur återförsäljarna tolkar företagets identitet för att kunna förmedla enhetliga värden.

I inledningen framgår att författare inom området menar att betydelsen för försäljningskanaler som en identitetsförmedlare bör prioriteras mer av företagen.

”Distribution channel decisions and processes are among the most important elements of the marketing mix(...) Companies often pay too little attention to their distribution channels.”²²

Därmed är även detta ett motiv till anledningen att studera hur Gant arbetar med försäljningskanalerna för att förmedla sin identitet. Det vore även intressant att undersöka om företaget anser att vissa försäljningskanaler är mer betydande än andra, och därmed lägger större vikt i att dessa ska förmedla identiteten på ett önskvärt sätt.

Efter att diskuterat vår studie med Gant ansåg även de anställda på företaget att de skulle vara intressant och viktigt att studera hur deras försäljningskanaler tolkar och förmedlar identiteten, och om detta sker på olika sätt då de har olika försäljningskanaler. De anser att dessa utgör en stor betydelse för hur kunderna ska uppfatta den känsla kring märket som de vill förmedla.

”Butikerna är den viktigaste försäljningskanalen vid förmedling av Gant identitet.”²³

1.5 PRESENTATION AV FALLFÖRETAGET

Grundaren av Gant hette Bernard och emigrerade år 1914 från Ukraina till USA där han tog efternamnet Gant. Bernard började sin karriär i textilbranschen där hans arbetsuppgift var att sy skjortkragar. År 1941 startade Bernard Gant tillsammans med en kusin, en familjeföretag i New Haven, Connecticut. Deras affärsidé var att tillverka snygga, lediga skjortor, med bra kvalitet och sälja in dem till andra märken. År 1949 startade de ett eget märke som blev skjortföretaget Gant. Vid ett tillfälle år 1960, lyckades Gant bli de näst största

²² Kotler et al (1996) *Principles of marketing* s.807

²³ Intervju med Marknadschef för Gant, 2009-11-12

skjorttillverkarna i hela världen.²⁴ Sju år senare, sålde Gant företaget, som kom att få flera ägare under de närmaste åren. Under 1980-talet köpte det svenska företaget Pyramid Sportswear licensrättigheterna till att producera Gants kläder på den svenska marknaden, och år 1999 köpte företaget rättigheterna till varumärket även i resten av världen, och äger varumärket sedan dess.²⁵ Idag har Gant utökat sitt sortiment från att endast sälja herrkläder till att numera sälja damkläder, kläder för barn, heminredning, skor, klockor, accessoarer samt dofter. Gant introducerades på börsen år 2006 och under samma år uppgick försäljningen i konsumentled för Gant Sweden AB till totalt 6,2 Miljarder SEK.²⁶ Gant Sweden AB omsatte år 2008 cirka 320 mkr²⁷ och har idag cirka 50 anställda på huvudkontoret.²⁸

Gants kollektioner säljs numera via cirka 300 av Gants egna konceptbutiker världen över, samt hos över 4000 utvalda återförsäljare globalt. I Sverige finns 14 stycken butiker som ägs av Gant, samt ytterligare cirka 260 stycken återförsäljare. Dessa återförsäljare utgörs av dels multimärkesbutiker samt franchisebutiker. Utöver detta säljer företaget även kläder i Sverige via en ”outlet-butik” i Norrtälje samt att Gant under år 2009 startat en e-butik där företagets heminredningsprodukter säljs.

1.6 AVGRÄNSNINGAR

Denna studie riktas mot detaljhandel som oftast definieras som ”Total detaljhandel” där försäljning av varutyper och produkter av speciell karaktär inkluderas. Handelsutredningsinstitutet kallar den detaljhandel där dessa speciella produkter exkluderas för ”den egentliga detaljhandeln” och delas i två varugrupper; dagligvaror, vilket främst utgörs av livsmedelsvaruhandeln, och sällanköpsvaror.²⁹ En avgränsning har gjorts mot konfektionsbranschen som utgörs av sällanköpsvaror, där handel av varor sker mindre frekvent samt har en längre livstid. För att ett företag ska betraktas som verksam inom exempelvis konfektionsbranschen krävs då att försäljningen domineras av produkter som tillhör den aktuella branschen.³⁰

²⁴ Gant AB, *Gant in brief*, 2009-11-22

²⁵ Forsberg, Affärsvärlden, *Sagan om Gant*, 2009-11-06

²⁶ Gant AB; *Gant Company årsredovisning 2006*, 2009-11-22

²⁷ Affärsdata; *Gant Sweden AB årsredovisning 2008*, 2009-11-15

²⁸ Information hämtad från intervju med VD för Gant Sweden AB, 2009-11-18

²⁹ Handels Utredningsinstitut, sökord: *Branschfakta 2009-11-18*

³⁰ Handels Utredningsinstitut, sökord: *Branschfakta 2009-11-18*

Inom de flesta branscher är försäljningskanaler av betydande roll för företagets identitet. Vi har valt att studera konfektionsbranschen i Sverige genom en fallstudie av företaget Gant AB under 2000-talet. Detta med en inriktning på återförsäljare av Gants kläder inom detaljhandeln i Stockholm. Undersökningen omfattar dels multimärkesbutiker, och dels butiker som enbart säljer Gant i form av franchisebutik och konceptbutik. Personalen inom dessa försäljningskanaler utövar en personlig kontakt med kunden, och de visuella elementens påverkan av identiteten, i form av bland annat butiksinredning, gör att dessa faktorer går att undersöka i större utsträckning än vid exempelvis e-handel.

2. METOD

I metodkapitlet redogörs för övergripande angreppssätt som använts i arbetet samt hur vi praktiskt gått tillväga för att undersöka forskningsproblemet. Därefter diskuteras undersökningens urval samt validiteten av studien.

2.1 FALLSTUDIE

Uppsatsen har sin grund i en fallstudie då syftet är att få djupgående kunskaper om det som undersöks. Det som kännetecknar fallstudien är att den fokuserar på en enda, eller högst ett fåtal undersökningsenheter, som undersöks på djupet för att få mer detaljerade kunskaper. Denna uppsats riktas mot relationen mellan företag och distributionsled vilket gör att en fallstudie är lämplig då den framförallt fokuserar på sociala relationer och processer som pågår inom ramen för det fall som undersöks. Detta eftersom den detaljerade kunskapen kan visa på hur komplexa sammanhang såsom sociala relationer och processer fungerar. Fallstudien bedrivs empirisk ute i verkligheten och kan kombineras genom olika metoder.³¹

Med en fallstudie erhålls en djupare redogörelse för händelser, relationer, erfarenheter eller processer som uppträder i en, eller ett fåtal specifika undersökningsenheter.³² Eftersom syftet med denna studie var att beskriva Gants företagsidentitet och förmedling av denna via försäljningskanaler, för att sedan undersöka hur dessa värden tolkas inom kanalerna, fann vi att forskningsstrategin fallstudie var bäst lämpad. Genom en fallstudie som vetenskaplig metod kan undersökningen få en djupare insikt om en viss situation, men utifrån ett helhetsperspektiv.³³

Motivet till valet av insamling genom kvalitativa metoder är främst för att möjliggöra en mer ingående studie av Gants identitet och arbete med positionering. Detta för att sedan analysera hur arbetet påverkar återförsäljarnas uppfattning om varumärket och därmed se hur företagets identitet förmedlas via försäljningskanalerna. En fördel med en fallstudie är att vi kan studera

³¹ Merriam (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*

³² Wallén (2003) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*

³³ Denscombe (2000) *Forskningshandboken – för småskaliga projekt inom samhällsvetenskapen*

problemet i verkliga förhållanden då datan samlades in genom främst personliga intervjuer.³⁴ Syftet med fallstudien är även att eliminera felaktiga slutsatser för att få fram den mest trovärdiga tolkningen. Dessutom är den kvalitativa ansatsen mer flexibel då den är ostrukturerad till sin natur,³⁵ något som kompletterar vårt vetenskapliga förhållningssätt.

2.2 DATAINSAMLING

2.2.1 SEKUNDÄRDATA

För att få en grundläggande information om företaget i fallstudien har Gants hemsida använts för att bland annat lokalisera vilka återförsäljarna är och deras geografiska placering. Även återförsäljarnas egna hemsidor har använts för att få mer information om de olika butikerna som säljer Gant. Till de anställda på Gants huvudkontor har en ”Brandbook” utformats för att företaget på ett konkret och överskådligt sätt ska förmedla identiteten internt. Denna bok fick vi ta del av både under intervjun med marknadschefen samt att den elektroniskt skickades till oss. Detta för att vi på ett tydligare sätt ska uppfatta Gants identitet. Dock var boken endast för internt bruk på företaget, och därmed fick inte materialet illustreras i uppsatsen. Informationen i boken gav oss därmed endast en helhetsbild över företagets identitet.

De vetenskapliga artiklar och litteraturen som finns kring området företagsidentitet utgörs av olika förklaringar av begreppet. Genom att välja de mest väsentliga från de olika tolkningarna sammanställs detta till en bredare syn av begreppet företagsidentitet. Omfattande litteratur, artiklar och övrig forskning berör även området distribution, vilket anses vara relevanta för denna studie då det diskuteras om den slutgiltiga delen av distributionsledet; försäljningskanalerna, samt vikten av dessa. Efter genomgång av materialet valdes de förklaringsmodeller ut som vi ansåg vara mest relevant för undersökningsproblemet.

Information kring ämnena ”varumärke”, ”företagsidentitet”, ”försäljningskanaler” samt ”distribution” har sökts på databaserna, JSTOR, Emerald och Affärsdata för att kunna ta del av tidigare publikationer och årsredovisningar som ansetts aktuella för uppsatsens studie. Från JSTOR användes Fraiser och Walfrieds artikel ”Determinant of distribution intensity ” från tidskriften ”*Journal of Marketing*”. Från databasen Emerald användes Otubanjo och Melewars artikel ”Understanding the meaning of corporate identity: a conceptual and

³⁴ Wallén (2003) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*

³⁵ Denscombe (2000) *Forskningshandboken – för småskaliga projekt inom samhällsvetenskaparen*

semiological approach” skriven i tidskriften ”*Corporate Communication: An International Journal*”. Från samma tidskrift hämtades även information från artikeln ”Modeling corporate identity; a concept explication and theoretical explanation” skriven av Westcott. Från Emerald användes slutligen artikeln ”The dynamics of corporate identity; A review of a process model” skriven i tidskriften ”*Journal of Communication Management*”.

2.2.2 PRIMÄRDATA

Primärdata har erhållits från tre stycken intervjuer med personal från Gants huvudkontor i syfte att fånga företagets subjektiva värderingar om identitetsförmedling via försäljningskanaler. Primärdata har ytterligare samlats in genom totalt 15 stycken intervjuer med butiksansvariga och övrig butikspersonal inom försäljningskanalerna. Detta för att undersöka hur förmedlingen sker samt en eventuell samstämma i identitetens uppfattning.

Valet av att genomföra intervjuer baserades på att kunna samla in detaljerad information från ett mindre antal respondenter på Gants huvudkontor och hos återförsäljarna. I denna studie valdes en semistrukturerad intervjumall, där respondenten tillåts prata mer uttömmande om ämnet och om sina egna värderingar. På så sätt har en kontroll över intervjun skapats samtidigt som vidare diskussioner inom ämnet öppnas. Upplägget på intervjuerna i denna undersökning var formade efter faktorer utifrån teoriområdena med respektive förklaringsmodeller, vilket bidrog till att frågorna delades upp i olika ämnesområden. Detta resulterade även till att en utökad kontroll över frågor och svar kunde hållas, samtidigt som respondenten kunde tala relativt fritt utifrån egna tankar under intervjun. Frågorna var därmed strukturerade genom ett manus som skulle fungera som ett stöd för intervjuerna, men frågorna ändrades i ordning allt eftersom samtalet kom igång så att de bättre skulle passa in i sitt sammanhang. En sammanställning av frågorna som ställdes under intervjuerna med anställda på Gants huvudkontor samt med återförsäljarna, bifogas i bilaga 1- 4.

Tillvägagångssätt

Intervjuerna med anställda på Gants huvudkontor tog cirka 30 minuter per person där två av dem utfördes i ett avskärmat och ostört konferensrum i Gants lokaler i Nacka Strand. Den tredje intervjun med PR-ansvarig genomfördes även på huvudkontoret, fast i lunchrummet. För att bekräfta att de valda intervjupersonerna på företaget kunde besvara våra frågor kontaktades dessa respondenter först per telefon och via e-post där det säkerhetsställdes att

personerna samt företaget var passande för undersökningen. Intervjuerna med både marknadschefen och PR-chefen skedde den 12 november 2009, medan intervjun med VD:n skedde den 18 november 2009.

Intervjuerna med återförsäljarna skedde dels med respektive butiks butikschef/inköpschef eller VD, och tog cirka 20 minuter per respondent. Intervjuerna var till största del personliga, dock genomfördes intervjun med Johnells VD per telefon. Telefonintervjun med VD:n på Johnells skedde den 11 november 2009, medan intervjuerna med Best of Brands inköpschef för herravdelningen samt butikschefen för Gant butiken på Birger Jarlsgatan skedde dagen efter på respektive butiks kontor. Intervjun som utfördes med butikschefen för Gant i Farsta Centrum skedde i butiken den 19 november 2009.

För att uppnå en teoretisk mättnad i materialet intervjuades även butiksanställda i respektive försäljningskanal. På Best of Brands i Sickla Köp kvarter intervjuades tre respondenter den 10 december 2009. Den 14 december genomfördes två intervjuer med butiksanställda på Gants butik på Birger Jarlsgatan, samt en intervju med en butiksanställd på Gant Herr på NK respektive Gant Dam på NK i Stockholm. Samma dag genomfördes även en intervju med en butiksanställd på Gant i Kista Galleria. Två intervjuer på Thernlunds butik i Liljeholmen Galleria skedde den 15 december, och slutligen även en intervju med en butiksanställd på Gant i Farsta Centrum. Samtliga intervjuer med butikspersonalen skedde i butikerna enligt samma tillvägagångssätt som övriga intervjuer, och vederbörande var cirka 10-15 minuter långa.

Intervjuerna spelades in för att säkerställa att all information tillvaratogs. Materialet skrevs sedan ner i olika dokument på datorn; ett dokument för respektive respondent. Då frågorna var utformade efter teoretiska faktorer kodades därmed datan utefter dessa, för att sedan tematiskt kunna presentera ett bearbetat material i empirin.

2.3 URVAL

Fallföretaget

På Gants huvudkontor i Nacka Strand arbetar cirka 100 personer och det är detta kontor som utövar det centrala styrningen för hela globala verksamheten. I denna fallstudie intervjuade tre

stycken anställda på huvudkontoret för att skapa kännedom om hur företaget använder sina försäljningskanaler för identitetsförmedlingen.

Gant valdes som fallföretag till stor del på grund av personliga skäl, då det sedan tidigare finns en kontakt mellan företaget och en av författarnas arbetsplats som är en multimärkesbutik. Detta har skapat ett intresse för företagets identitet som sedan utvecklades till en vilja att närmare studera denna. Den första kontakten med företaget var genom en säljare från Gant, som efter att vi förklarat vårt intresse att genomföra en undersökning av företaget hänvisade oss till vidare marknadschefen. Efter att vi kontaktat marknadschefen per telefon bokades en intervju in. Då vi även i förväg ansåg att en intervju med en person som arbetar med PR/kommunikation skulle vara relevant för att kunna besvara undersökningens frågeställningar, hänvisade marknadschefen oss till PR-chefen. Exakt vilka personer som skulle intervjuas på Gants huvudkontor gällde då endast de två första intervjuerna med marknadsansvarig och PR-ansvarig. Totalt arbetar åtta personer på marknadsavdelningen, och dessa var ansvariga för den globala marknaden. Den tredje respondentens namn uppkom genom den så kallade snöbollsmetoden, där den första personen som intervjuades hänvisade oss till en person inom den positionen vi ansåg vara lämplig.

Uppsatsen kommer med hänsyn till val av ansats och undersökningens syfte att baseras på ett strategiskt urval på Gants huvudkontor, då en slumpmässighet inte är önskvärd eller är tillämplig för problemet. Personer på Gant som ansågs tillföra den mest relevanta informationen bedömdes inkludera de som är ansvariga för marknadsföring, kommunikation och distribution på Gant. Med bakgrund av detta intervjuades marknadsansvarig, PR-ansvarig samt VD för Gant Sverige. VD:n ansågs ha en god inblick i Gants olika försäljningskanaler samt även en bred kommunikation med dessa i sitt vardagliga arbete.

Försäljningskanalerna

Förutom intervjuerna på huvudkontoret kommer även empiri från Gants återförsäljare att återges, för att kunna jämföra hur Gant vill att förmedlingen av företagsidentiteten ska ske med hur den faktiskt förmedlas och uppfattas i försäljningskanalerna. Totalt har Gant 260 stycken återförsäljare i Sverige där cirka 15 stycken är franchisebutiker samt 14 stycken är butiker som ägs av Gant. För att studera huruvida dessa försäljningskanaler skiljer sig åt i graden av identitetsuppfattning genomfördes intervjuer med anställda inom dels tre slumpmässigt utvalda multimärkesbutiker, två franchisebutiker som enbart säljer Gant, Gants

egna flaggskeppsbutik samt två butiker till som ägs av Gant. Nedan presenteras respektive försäljningskanal som ingår i undersökningen.

Gants flaggskeppsbutik, Stockholm

Gants flaggskeppsbutik ligger på Birger Jarlsgatan 15 i Stockholm, och öppnades den 23 oktober år 2009. Butiken består av ca 600 kvm uppdelat i tre våningar, där samtliga av Gants kollektioner ryms men även Gants inredningskollektionen ”Gant Home”. Totalt arbetar 7 personer heltid i butiken och av dessa intervjuades butikschefen samt två stycken butikssäljare.³⁶

Gant Dam, NK Stockholm

Gants dam-butik på NK öppnade 2004 och är 120 kvm till ytan. Totalt har butiken 8 stycken anställda, varav sju stycken heltidsarbetare och fyra stycken deltidsanställda. Butiken ägs av Gant och säljer endast utvalda delar av damkollektionen.³⁷ En butiksanställd intervjuades från butiken.

Gant Herr, NK Stockholm

Gants herrbutik på NK är ca 200 kvm till ytan och totalt arbetar 13 stycken personer i butiken, varav sju stycken heltidsanställda och sex stycken deltidsanställda. Butiken ägs av Gant och säljer endast utvalda delar av herrkollektionen.³⁸ En butiksanställd intervjuades från butiken.

Gant Store, Farsta Centrum

Gant Store i Farsta Centrum är en franchisebutik som öppnade år 2005. Butiken är 120 kvm och säljer ett varierat och begränsat urval av Gants kollektioner. Totalt arbetar en person heltid i butiken, och tre personer arbetar deltid/extra.³⁹ Av dessa intervjuades en butikssäljare samt butikschefen.

Gant Store, Kista Galleria

Gant Store i Kista Galleria är en franchisebutik som öppnade år 2005. Butiken är ca 185 kvm och säljer ett varierat och begränsat urval av Gants kollektioner. Totalt arbetar fem personer i

³⁶ Information hämtad från intervju med butikschef på Gant, Birger Jarlsgatan, 2009-12-14

³⁷ Information hämtad från intervju med butikssäljare Gant NK Dam, Stockholm, 2009-12-14

³⁸ Information hämtad från intervju med butikssäljare Gant NK Herr, Stockholm, 2009-12-14

³⁹ Information hämtad från intervju med butikschef Gant Store, Farsta Centrum, 2009-11-19

butiken, varav tre stycken heltid och två stycken deltid.⁴⁰ På Gant i Kista Galleria intervjuades en heltidsanställd butikssäljare.

Best of Brands, Stockholm

Best of Brands startade 1997 och har idag två butiker som båda ligger i Stockholmsområdet; Kfem i Vällingby City och i Sickla Köp kvarter. Best of Brands i Sickla Köp kvarter är Skandinavens största multimärkesbutik med en storlek på 3000 kvm. Butiken säljer bland annat varumärken som Filippa K, Björn Borg, Boomerang, Ralph Lauren med flera.⁴¹ Totalt arbetar cirka 70 personer i företaget, varav 35 stycken i butiken som finns i Sickla köp kvarter.⁴² Av dessa intervjuades inköpschefen för herrkläder samt tre butikssäljare i Sickla Köp kvarter.

Johnells, Sverige

Johnells är en multimärkeskedja med sex stycken butiker i Sverige, och säljer väletablerade varumärken till kvinnor och män. Den första Johnells-butiken öppnades i början av 1900-talet som en herrbutik i Nyköping, men idag finns butiker i Södertälje, Skärholmen, Örebro, Norrköping och Linköping.⁴³ På Johnells intervjuades butikskedjans VD.

Thernlunds, Liljeholmen Galleria

Thernlunds butiker ligger i Liljeholmen Galleria, Tyresö och på Lidingö och är inriktade på ett fyrtiotal varumärken. Intervjuerna genomfördes i Thernlunds nyligen öppnade butik på cirka 500 kvm i Liljeholmens Galleria. Totalt arbetar fem personer på heltid i butiken, varav två stycken ingick i undersökningen.

Anledningen till valet av respondenter med olika befattningar inom företagen är för att få en större mångfald i svaren. De respondenter som medverkar i inköp av kollektionerna är relevanta för undersökningen då dessa beslutar om vilka delar av kollektioner som ska köpas in och hur varumärket ska exponeras i butiken/butikerna. På grund av att flaggskeppsbutiken och franchisebutikerna inte har en specifik person som är anställd som inköpare, genomfördes intervjuerna på dessa butiker istället med butikscheferna. Dock deltar butikschefen för

⁴⁰ Information hämtad från intervju med butikssäljare Gant Store, Kista Centrum, 2009-11-19

⁴¹ Best of Brands, *Välkommen*, 2009-11-15

⁴² Information hämtad från intervju med Inköpschef Herr Best of Brands, Stockholm 2009-12-11

⁴³ Johnells, *Om Johnells*, 2009-11-19

franchisebutiken ofta på inköpen och bestämmer vilka varor och kollektioner som ska köpas in för respektive säsong. Intervjun på Johnells genomfördes med VD:n, som även är delaktig i inköpen av Gants varor. Inom försäljningskanalerna genomfördes även intervjuer med butikspersonalen, för att se om det skiljer sig bland personalen i avseende om uppfattning av Gants identitet. Intervjuer med butikspersonal i multimärkesbutikerna genomfördes dock endast i butikerna Thernlunds och Best of Brands. Anledningen till att inga intervjuer med butikspersonal gjordes på Johnells utan istället genomfördes med personal från Thernlunds butik Liljeholmens Galleria, var att Thernlunds är en större butikskedja med fler butiker i Stockholmsområdet. Av denna orsak var det därför lättare att personligen kontakta dessa respondenter.

2.4 VALIDITET

För att erhålla en större kunskap kring problemet genom att ställa fler frågor i intervjumallen än vad som faktiskt besvarar syftet, påverkar validiteten. Till en början ansåg vi att det var viktigt att ställa många övergripande frågor kring undersökningsproblemet, vilket bidrog till att vissa frågor vart överlappande. Skissen av intervjumallen byggdes därmed gradvis upp och omarbetades där revidering skedde av de frågor som gav likvärdiga svar, innan den slutligen användes i undersökningen. Intervjufrågor skickades även i förväg till respondenter på Gants huvudkontor samt respondenterna med chefsbefattningar inom försäljningskanalerna. Detta då dessa intervjuer var mer omfattande än resterande intervjuer samt för att försäkra oss om att frågorna var relevanta för respektive position. Även att det slutgiltiga arbetet med renskrivna intervjuer skickades tillbaka till respondenterna stärker validiteten.

Den semistrukturerade intervjumallen bidrog även till ökade möjligheter att kunna situationsanpassa datan. Att nästan alla intervjuer genomfördes vid en direktkontakt bidrog till att respondenterna kunde ställa frågor vid oklarheter samt att möjligheterna var större för att kunna kontrollera det empiriska materialets relevans och riktighet under intervjuernas gång. Detta bidrog till att det även skapades möjligheter för respondenterna att både skriftligt och genom bilder visa och förklara en del svar på frågorna, vilket påverkar validiteten positivt. Framförallt använde marknadschefen Gants "Brandbook" som genom bilder och ordspråk beskriver varumärket. Då boken endast utformats för internt bruk, fick vi som tidigare nämnt inte illustrera materialet i denna uppsats. Bokens innehåll bekräftade dock bara vad marknadschefen för Gant sa i intervjun, och gav heller ingen ny information.

Frågorna var utformade efter faktorer utifrån de teoretiska områdena för att öka den inre validiteten av svaren på frågorna. Insamlingen av data verifieras därmed då detta bidrar till en mer enhetlig tolkning av svaren samt att studiens syfte uppfylls. Validiteten i frågorna till butikspersonalen kan dock ha påverkats negativt, på grund av att vi inte tog reda på innan intervjuerna genomfördes hur butikspersonalen definierade begreppet företagsidentitet. Detta hade enkelt kunnat göras med en inledande förklaring av begreppet.

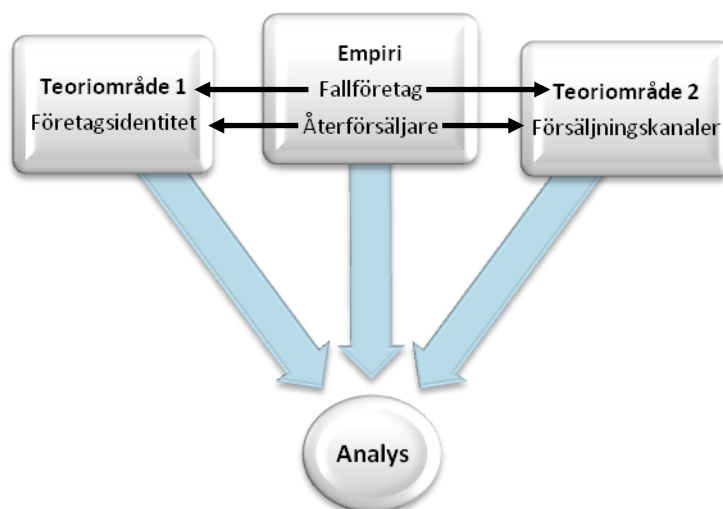
Valet av respondenterna för fallföretaget anser vi vara valid för undersökningen, dock kunde exempelvis en försäljningschef stärka validiteten ytterligare då dennas specifika ansvar riktas mot försäljningskanalerna. Personen i fråga var pappaledig, vilket bidrog till att vi hänvisades till Gants VD för den svenska marknaden. Denna respondent var ändå relevant för undersökningens syfte då han besitter det yttersta ansvaret för Gants försäljningskanaler. Respondenterna bland återförsäljarna anser vi även vara relevanta för att studiens syfte ska kunna uppnås då några av dessa personer besitter det främsta ansvaret för hur märket ska exponeras i butiken och därmed för hur identiteten ska förmedlas. Att även butikspersonalen intervjuades är relevant då det kan finnas en risk att chefsbefattningarna har en bättre kommunikation med Gants huvudkontor, och därmed uppfattar identiteten på ett mer samstämmande sätt, än resterande butikspersonal.

3. TEORETISK REFERENS RAM

I detta kapitel presenteras först den teoretiska utgångspunkten där en redogörelse sker över hur teorikapitlet kommer att disponeras för att kunna kopplas till empirin. Därefter presenteras två teoriområden med tillhörande förklaringsmodeller, som är relevanta för undersökningsproblemet.

3.1 TEORETISK UTGÅNGSPUNKT

Inom teoriområde ett ges förklaring av vad begreppet företagsidentitet är, för att sedan skildra de delar som begreppet innefattar. Då begreppet innehåller många beståndsdelar, sammanställs de som vi anser främst belysa företagsidentiteten. Inom teoriområde två redogörs genom utvalda förklaringsmodeller olika typer av kanaler och strategier för försäljning samt för butiker. Detta för att tydliggöra vilka övergripande metoder det finns för att välja försäljningskanaler och vilka motiven kan vara till detta. Vidare ska modellerna visa betydelsen av distribution genom olika aktuella kanaler och även butikernas centrala roll i försäljningsstrategin. Nedanstående figur illustrerar hur vi kopplar teoriområdena till empirin, vilket sedan analyseras i analyskapitlet.



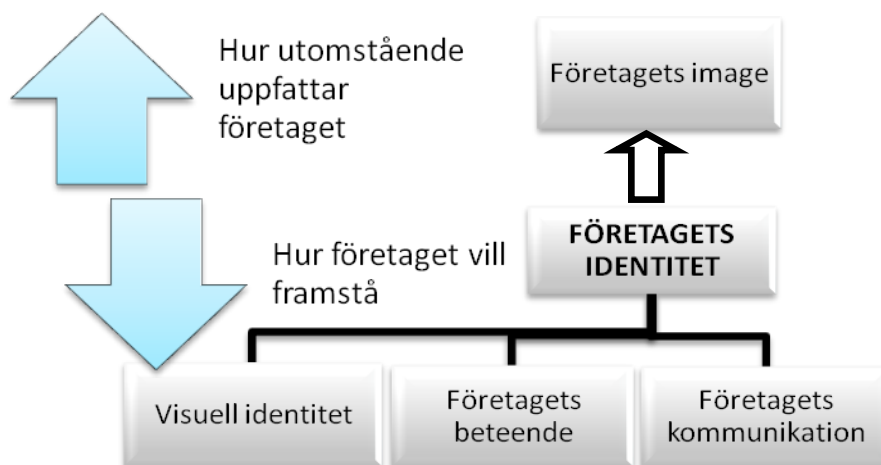
Figur 1: Modell över kopplingen mellan empirin och teoriområde 1 och 2, samt hur dessa sammanförs i analysen.⁴⁴

⁴⁴ Egen modell över kopplingen mellan empirin och teoriområde 1 och 2, samt hur dessa sammanförs i analysen.

3.2 TEORIOMRÅDE 1 – FÖRETAGETS IDENTITET

Enligt Westcott i artikeln *“Modeling corporate identity: a concept explication and theoretical explanation”* är företagsidentiteten ett komplext begrepp som består av många byggstenar, och är beroende av dess innehåll. Begreppet kan ses från många perspektiv, och det finns ingen enad definition av vad företagsidentitet är. Westcott anser att vissa teoretiker fokuserar mer på de visuella elementen som företaget visar upp för sin omvärld. En klar och konsekvent identitet ska i enlighet med detta förmedlas genom varumärken och logotyper.⁴⁵ Lambert fokuserar också på det visuella i företagsidentiteten och anser att det finns två nivåer av ett företags identitet; en synlig och en under ytan. Den sistnämnda finns i den skrivna kommunikationen, företags struktur och beteende. Dessa delar ger sedan uttryck i det visuella elementet som företaget innehar.⁴⁶ I artikeln *“Understanding the meaning of corporate conceptual and semiological approach”* menar Otubanjo att identiteten även handlar om hur och vad företaget kommunicerar ut.⁴⁷

Trots de delade meningarna om vad företagsidentitet innebär, är samtliga författare inom ämnet överens om att företags identitet i grunden handlar om hur företaget framställer sig själva för utomstående. Då det inte finns en enad definition över begreppet sammanställs de beståndsdelar vi anser är mest relevant för uppsatsen i modellen.



Figur 2: Modell över hur företagsidentiteten kan sammankopplas med valda förklaringsmodeller.⁴⁸

⁴⁵ Westcott (2001) *Modeling corporate identity: a concept explication and theoretical explanation*

⁴⁶ Ibid

⁴⁷ Otubanjo & Melewar (2007) *Understanding the meaning of corporate conceptual and semiological approach*

⁴⁸ Egen tolkning av modeller från Westcott Alessandri, S 2001, Otubanjo Olutayo, B & Melewar, T C 2007 och Stuart, H 1999

Visuellt identitetsskapande

Melewar och Wooldridge anser i artikeln "*The dynamics of corporate identity: A review of a process model*" att företagets visuella identitet består av organisationens namn, slogans, logotyper, symboler, färgval och typografier. Författarna anser att organisationens varumärke är viktigt då det kan hjälpa till att stärka den position företaget besitter eller eftersöker hos intressenterna.⁴⁹ Ett visuellt identitetsskapande innebär därmed att skapa en image, det vill säga en unik identitet som känns lockande för konsumenten. Enligt Keller i boken "*Strategic Brand Management – building, measuring and managing brand equity*" kallas detta koncept inom marknadsföringen för branding, och handlar om att skapa en specifik identitet för ett företags varumärke. Branding har uppnåtts när företaget genom marknadsföring, PR och reklamkampanjer skapat ett välkänt och starkt varumärke hos konsumenterna som förknippar varumärket med de kärnvärden och budskap som företaget vill förmedla.⁵⁰

Företagets beteende

I boken "*Företagsidentitet: Från corporate identity till praktisk företagsprofilering*" skriver Hinn och Rossling, att ett företags beteende kan innefatta både hur ett företag betar sig internt och externt. Identiteten bygger på historia och kultur som oftast sitter i företagets väggar, där de anställda delar gemensamma attityder, normer, ritualer och värderingar.⁵¹ Kotler och Keller anser i "*Marketing management*" att kulturen i företaget även kan uttryckas externt genom de anställdas kläder, kundbemötande och butikens interiörer, vilket konsumenten tydligt kan uppfatta.⁵² Vidare utgör företagets visioner och mål, enligt Melewar och Wooldridge, en direkt påverkan på företagets kultur, vilket sedan överförs till de anställda. Detta bidrar till att kulturen präglar hela organisationen.⁵³

Företagets kommunikation

Fill anser i boken "*Marketing communications – contexts, contents and strategies*", att genom en aktiv kommunikation med allmänheten belyser företaget de utmärkande karaktäristiska dragen, vilket bidrar till att företagsidentiteten överförs till företagets image. Genom att ha kontroll över den information som sänds ut kan företaget informera alla intressenter om vad

⁴⁹ Melewar & Wooldridge (2001) *The dynamics of corporate identity: A review of a process model*

⁵⁰ Keller (1998) *Strategic Brand Management – building, measuring and managing brand equity*

⁵¹ Hinn & Rossling (1994) *Företagsidentitet: Från corporate identity till praktisk företagsprofilering*

⁵² Kotler & Keller (2006) *Marketing management*

⁵³ Melewar & Wooldridge (2001) *The dynamics of corporate identity: A review of a process model*

de gör på ett trovärdigt sätt.⁵⁴ Hinn och Rossling menar att det är mycket viktigt hur identiteten kommuniceras ut till företagets intressenter. Detta kan ske genom olika kanaler i form av produkter, kunder, anställda, reklam, symboler och varumärken. De anställda utgör en av de viktigaste rollerna för kommunikationen av företagets värden då de direkt kommunicerar med de externa intressenterna. Det är viktigt att kontrollera och samordna samtliga identitetsbärare för att kunna kommunicera företagets identitet på ett konsekvent och övertygande sätt.⁵⁵

Företagets image

Ett företags image är omvärldens samlade uppfattning av företaget, vilket inte kan kontrolleras inne i organisationen. Enligt David Bernstein i boken *"Image och verklighet"* måste företaget försäkra sig om att den image som allmänheten uppfattar, i så stor utsträckning som möjligt samstämmer med den verkliga identiteten. Den behöver inte vara identisk med den image som företaget vill förmedla men den måste vara trovärdig och enhetlig.⁵⁶ Kunden uppfattar företagets identitet även om det inte är denna bild som företaget egentligen vill ge. Detta eftersom uppfattningar skapas från både företagets fysiska attribut och beteendemönster. Dock påverkas kunden inte bara av det som företaget förmedlar genom sin positionering, utan även av handlingar där företagen inte har i syfte att förmedla företagsidentiteten. Ett starkt varumärke kännetecknas av att image och identitet överensstämmer. Ansvar för att projicera företagets image ligger därmed inte bara på personalen inom PR- och marknadsavdelningen, utan på alla som på ett direkt eller indirekt sätt kommer i kontakt med konsumenterna.⁵⁷

3.2.1 RELEVANS TILL TEORIOMRÅDE 1

För att kunna besvara uppsatsens problemformulering behövs en redogörelse över hur Gants företagsidentitet ser ut. Då det inte finns en enad definition av begreppet sammanställs de teoretiska förklarings teorierna som vi anser vara mest relevanta för att belysa uppsatsens problemformulering. Förklaringsmodellen om företagets beteende används för att se hur Gants företagskultur och arv påverkar identiteten, där störst fokus riktas mot de externa aspekterna. Den delen som främst kommer att skildras i empirin och analysen är dock den

⁵⁴ Fill (2002) *Marketing communications – contexts, contents and strategies*

⁵⁵ Hinn & Rossling (1994) *Företagsidentitet: Från corporate identity till praktisk företagsprofilering*

⁵⁶ Bernstein (1985) *Image och verklighet*

⁵⁷ Bernstein (1985) *Image och verklighet*

visuella identiteten och hur detta påverka företagets hela identitet. Denna teori kommer att användas för att undersöka hur de visuella beståndsdelarna kan hjälpa till att stärka den position företaget besitter. Användningen av teorin om branding ger oss möjligheter att se hur Gant laddat sitt varumärke med olika värden för att omvärlden ska förknippa märket med dess kärnvärden och budskap. Förklaringen av hur identiteten sedan kommuniceras ut är relevant för undersökningsproblemet då detta skildrar vikten av användningen av kanaler vid företagets positionering. Hur omvärlden sedan uppfattar denna identitet är även väsentligt då Gants image och anseende ligger till viss del utom företagets kontroll. Därmed belyser detta hur Gants olika försäljningskanaler är av betydelse för identitetsförmedlingen.

3.3 TEORIOMRÅDE 2 - FÖRSÄLJNINGSKANALER

3.3.1 DISTRIBUTION

I inledningen redogörs för begreppet distribution, vilket är anledningen till att nedanstående förklaringsmodeller endast fokuserar på det slutgiltiga distributionsledet mot kunden; det vill säga försäljningskanalerna.

Direkta försäljningskanaler

Användningen av direkta försäljningskanaler innebär att butikskedjan som äger varumärket även äger butiken, och försäljningen bedrivs i egen regi.⁵⁸ Parment uppger i boken "*Distributionsstrategier*" att en anledning till att tillämpa direkta försäljningskanaler är de fördelar som följer med centralt styrda butiker. Dessa skapar större möjligheter till styrning och kontroll av försäljningen.⁵⁹ Ju större betydelse distributionen har för organisationen, desto viktigare är det för företaget att ha kontroll över denna. De viktigaste distributionsbesluten bör enligt Bert Rosenbloom i boken "*Marketing Channels: a management view*" fattas av organisationens verkställande direktör. Rosenbloom menar vidare att organisationer vars distributionsstrategi har stor betydelse på lång sikt bör fatta distributionsbeslut på ledningsnivå. För att ett företag ska ha en största möjliga kontroll och insikt i sin distribution bör försäljningen drivas i egen regi. Butikschefen i kedjor som tillämpar direkta försäljningskanaler är fastanställda i butikskedjan och erhåller då en fast grundlön från

⁵⁸ Axberg et al (1999) *Franchising i praktiken*

⁵⁹ Parment, (2006) *Distributionsstrategier*

huvudkontoret. Butikschefen svarar även direkt till huvudkontoret, varifrån beslut om såväl marknadsföring som strategi kommer.⁶⁰

Indirekta försäljningskanaler

En av de vanligaste formerna av distribution i indirekta försäljningskanaler är franchising.⁶¹ Franchising innebär att en individ eller organisation genom ett kontrakt tillåts driva affärer i butikskedjans namn. Franchising kan ses som en metod att marknadsföra sina produkter, och består av ett avtal mellan butikskedjan och försäljare.⁶² Detta innebär att butikskedjan genom avtalet beslutar om när, var och hur deras produkter ska säljas. Vinsten som kedjan gör genom franchising består av provision på försäljningen och i vissa fall även försäljning av produkter till franchisetagaren. Genom avtalet mellan butikskedjan och försäljaren ställs krav att båda parter måste satsa i samarbetet för att det ska fungera.⁶³ Enligt Mendelsohn i boken "*The guide to franchising*", är fördelarna med att lägga ut distributionen på en annan aktör via franchising ur företagets aspekt, en snabbare tillväxt och bättre marknadsrepresentation. Detta bland annat då franchisetagare kan vara mer intresserade att öppna butiker på mindre orter där företaget inte annars skulle ha valt att öppna en butik i egen regi. Genom att franchisetagaren själv försör butiken med kapital kan tillväxttakten öka i snabbare takt än om butikskedjan själv måste generera kapital för tillväxten. Att franchisetagaren satsar sitt eget kapital i butiken medför, att denne är motiverad att driva butiken så bra som möjligt, vilket i sin tur även gynnar kedjan.⁶⁴ I boken "*Framgång genom franchising*" uppmärksammar Tonndorf betydelsen av att franchisingssystemen arbetar på ett enhetligt sätt för att kunna uppvisa en enad identitet utåt. Det förutsätter att verksamheten bedrivs i enlighet med affärsidén, utefter detaljerad information och riktlinjer för butikskoncept och marknadsföring.⁶⁵

⁶⁰ Rosenbloom (1999) *Marketing Channels: a management view*

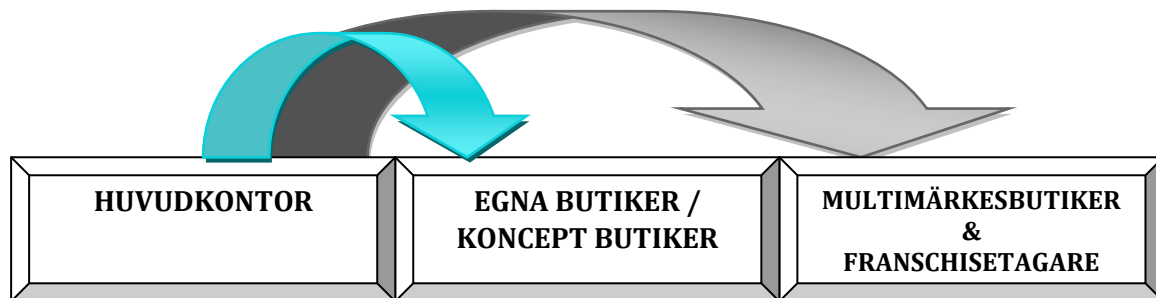
⁶¹ Parment, (2006) *Distributionsstrategier*

⁶² Price (1997) *The Franchise Paradox: New Directions, Different Strategies*

⁶³ Ibid

⁶⁴ Mendelsohn (1992) *The guide to franchising*

⁶⁵ Tonndorf (1987) *Framgång genom franchising*



Figur 3: Modell över sambandet mellan ett företag och dess försäljningskanaler.⁶⁶

3.3.2 KLASSIFICERING AV FÖRSÄLJNINGSKANALER

Vid upprättandet av försäljningskanaler bör företaget ta hänsyn till tre strategiska val som baseras på vilka produkter som säljs samt hur stor del av marknaden företaget vill nå ut till.

Enligt Stern och El-Ansary i boken ”*Marketing channels*”, finns det tre olika alternativ till en försäljningsstrategi; intensiva, exklusiva och selektiva försäljningsstrategier.⁶⁷ Strategierna baseras på hur stor del av antalet varor som ska distribueras, då ett stort antal varor kräver fler distributörer samtidigt som försäljning av ett mindre antal produkter ofta kräver färre distributörer. Vilket kvalitetssegment företaget väljer att positionera sitt varumärke, är ytterligare en faktor som påverkar försäljningskanalernas intensitet.⁶⁸ Vanligt är även att en tillverkare använder sig av flera olika typer av försäljningskanaler. Enligt Keller i ”*Strategic Brand Management – Building, Measuring and Managing Brand Equity*” är användandet av rätt antal försäljningskanaler av stor betydelse, då ett flertal olika försäljningskanaler skapar en bred marknadsteckning. För få kanaler kan i sin tur leda till att möjligheter på marknaden förbises.⁶⁹

Intensiv försäljningsstrategi har som mål att distribuera produkten till så många som möjligt. Denna strategi används oftast av tillverkare med varumärken som ska positioneras längre ner på kvalitetsskalan. Varor som säljs via en intensiv försäljningskanal är därmed mestadels

⁶⁶ Författarnas egen modell över kopplingen mellan företaget och dess försäljningskanaler

⁶⁷ Stern & El-Ansary (1988) *Marketing channels*

⁶⁸ Fraiser & Lassar (1996) *Determinant of Distribution Intensity*

⁶⁹ Keller (1998) *Strategic Brand Management – Building, Measuring and Managing Brand Equity*

varor som förbrukas dagligen och utan direkt engagemang från kunden.⁷⁰ En intensiv distributionsstrategi kan öka försäljningsresultatet på kort sikt, men på lång sikt är detta oklart.⁷¹

Exklusiv försäljningsstrategi innebär att endast ett fåtal utvalda försäljare har rättighet att sälja produkten, som saluförs endast på ett försäljningsställe inom ett specifikt område. Tillverkare som vill positionera sina varumärken som högkvalitativa är flitiga i sin gallring av detaljister då deras image kan influera varumärket. Företagens noggranna val av detaljister, ger därmed möjligheten att öka varumärkets image samtidigt som det bidrar till en begränsad marknadsspridning. Då tillverkaren inom den exklusiva försäljningsstrategin fokuserar på en relativt liten och homogen kundgrupp, bör butiksmönstren hos återförsäljarna vara likasinnade. Detta bidrar till att det skapas ett starkt partnerskap mellan leverantör och återförsäljare.⁷² En fördel med den exklusiva försäljningsstrategin är att den stärker ett varumärkes image, samtidigt som alternativkostnaden, i form av utebliven försäljning dock riskerar att bli hög.⁷³

Selektiv försäljningsstrategi är en kombination av intensiva och exklusiva försäljningsstrategier. Strategi tillämpas när produkten är placerad på ett fåtal försäljningsställen på strategiska platser, vilket passar för produkter som kräver en viss kunskap och där imagen är en viktig faktor. Företag som använder sig av en exklusiv försäljningsstrategi bör reducera alternativkostnader i form av förlorad försäljning, vilket ofta leder till att företaget utökar antalet detaljister. På så sätt sprider de varorna till sin kundgrupp samtidigt som de har större möjlighet till att behålla varumärkets image än vid intensiva försäljningskanaler.⁷⁴

3.3.3 BUTIKSSTRATEGIER

Olika företag använder sig av olika försäljningsstrategier för att nå ut med sina produkter till konsumenten. I boken "*Consumer behaviour and marketing strategy*" belyser Paul och Olson butikernas betydelse som en viktig del av försäljningsstrategin eftersom den har en central

⁷⁰ Fraiser & Lassar (1996) *Determinant of Distribution Intensity*

⁷¹ Stern & El-Ansary (1988) *Marketing channels*

⁷² Fraiser & Lassar (1996) *Determinant of Distribution Intensity*

⁷³ Stern & El-Ansary (1988) *Marketing channels*

⁷⁴ Fraiser & Lassar (1996) *Determinant of Distribution Intensity*

inverkan på kundens beteende, intryck och tycke.⁷⁵ En viktig del av butikens attraktionskraft ligger i den image och atmosfär den skapar och det intrycket konsumenten upplever i en speciell butik. Butikens atmosfär kan ses som en del av imagen och innefattar bland annat service, varorna, kundkretsen och marknadsföringen. Även butikens sammanställning är en viktig del i försäljningsstrategin, och hur butikens interiör är planerad i hyll- och varuplacering. Övriga aspekter som påverkar upplevelsen i butiken är information om varumärket i form av skyltning och prisinformation, färger i butiksinteriören, koncentration av mängden hyllor och den musik som eventuellt spelas.⁷⁶ Hill och O'Sullivan anser i boken "Marketing" att även dofter och belysning är variabler som bör beaktas för att skapa ett fördelaktigt samspel mellan kund och butik. Företagets identitet kan därmed återspeglas i butiken. Samstämmighet mellan butikens interiör och övriga attribut i företagets kommunikation är därtill viktig.⁷⁷

3.3.4 RELEVANS TILL TEORIOMRÅDE 2

Förklaringsmodellerna i teoriområde två är betydande för att kunna analysera Gants försäljningskanaler samt för att undersöka hur företagsidentiteten förmedlas i dessa kanaler. Genom distributionskanalerna kan Gant hålla fast vid sin försäljningsstrategi och skapa ett samspel mellan produkten, dess marknadsföring och försäljningen vilka även är relevanta delar vid förmedlingen av företagets identitet.⁷⁸ Både marknadsföring och försäljning är kanaler som används till detta genom direkt - och indirekt distribution av företagets produkter. Då Gant har både indirekta och direkta försäljningskanaler kan dessa förklaringsmodeller användas för att se eventuella skillnader eller likheter i förmedlingen av företagets identitet. Val av försäljningsstrategi påverkar även förutsättningarna för hur identiteten förmedlas och därmed även vilka möjligheter produkterna har på marknaden. Slutligen är förklaringsmodellen om butiksstrategier relevant inom området då butiken kan ses som en viktig del i förmedlingen av företagets identitet då återspeglning mot kunden sker i butiken. Vidare menar Hill och O'Sullivan att en samstämmighet mellan butikens interiörer och övriga attribut i företagets kommunikation är viktigt för att återspegla identiteten. Detta kan ses som ett motiv till att undersöka butiksstrategierna hos Gants direkta och indirekta kanaler.⁷⁹

⁷⁵ Paul & Olson (1996) *Consumer behaviour and marketing strategy*

⁷⁶ Ibid

⁷⁷ Hill & O'Sullivan (1999) *Marketing*

⁷⁸ Parment, (2006) *Distributionsstrategier*

⁷⁹ Hill & O'Sullivan (1999) *Marketing*

4. EMPIRI

Följande kapitel inleds med en presentation av fallföretaget vilket sedan följs av redogörelser för empirin som härstammar från intervjuerna som genomförts med anställda på Gants huvudkontor samt med personal inom Gants försäljningskanaler. All information som återges är hämtad från intervjuerna om inte annat anges. Empirin är även uppdelad i övergripande frågor, vilket sammanfattar flertalet mer specifika frågor som ställdes under intervjuerna.

4.1 GANTS HUVUDKONTOR

På Gants huvudkontor intervjuades tre personer; global PR-ansvarig, global marknadschef samt VD:n för Gant Sverige.

Vilken är Gants unika identitet?

Samtliga respondenter på Gants huvudkontor berättade om att företaget grundades 1949 och var från början är ett amerikanskt varumärke som var starkt rotat i den amerikanska östkusten, vilket fortfarande är en stark symbol för Gants identitet. PR-chefen berättade vidare att det finns element av Europa i varumärket och som återspeglas i allt som Gant kommunicerar utåt. Hon menar även att Gants identitet kan ses som ett signum i allt arbete som Gant gör, exempelvis genom butikspersonalens och hos anställda på huvudkontorets beteende mot kunderna. Processen när Gants identitet skapas och överförs i plaggen, börjar när designerna ser tillbaka på Gants ursprungliga kollektioner, och tillsammans med säsongens inspiration, skapas en ny kollektion. På detta sätt kombineras även den europeiska designen med det amerikanska i Gants identitet. När kollektionen sedan är designad ska identiteten i dessa plagg förmedlas vidare genom reklamkampanjer och kataloger, vilket är då som PR-chefens arbete med identitetsskapandet tar vid.

Gants kläder är basplagg med rot i de amerikanska universitetens uniformer. Sedan har passformen och materialen anpassats i Europa, där även tillverkningen av kläderna numera sker till största del. Som ett resultat av att företaget varit verksam i Europa i mer än halva sin livstid, har detta enligt PR-ansvarig kommit att påverkat starkt på ägandeskapet, designen, företagskulturen samt kommunikationen. Vidare menar respondenten att Gants

företagsidentitet syns i allt de gör; genom anställdas beteende, extern marknadsföring och genom företagets stora kontakt med sociala medier.

Samtliga respondenter från Gants huvudkontor berättar om företagets unika kärnvärden där närheten till havet är ett viktigt värde att förmedla genom företagsidentiteten. Kärnvärden som familjekänslor, vatten, aktiva livsstilar och ledighet ska även återspeglas i kommunikationen genom bland annat kampanjerna. Modellerna ska även se naturliga ut och situationerna i annonserna ska kännas äkta. Gant är ett varumärke som symboliserar en livsstil, vilket enligt marknadschefen bidrar till att kunden lätt kan associera med varumärket och ”köpa sig en livsstil”. Vidare menar hon att Gant vill uppfattas som varma, passionerade, och vänliga i sin externa kommunikation. VD:n tillägger att deras unika nisch är det amerikanska ursprunget samt att kläderna ska vara tillgängliga för alla slags människor. Det ska gå att känna igen Gants identitet efter varje år som går. PR – chefen menar att en stor del av Gants kärnvärden förmedlas genom bilder i annonser, valet av modeller, kända fotografer, filmmaterial, och genom andra medier. Liksom marknadschefen anser den PR-ansvariga att allt som görs ska kännas ”gantigt” och som om att det är en riktig situation i livet med verkliga människor.

Hur tror du Gants image uppfattas i försäljningskanalerna?

VD:n tror att uppfattningen av Gant som varumärke är olika i respektive försäljningskanal och jämför Gants nyöppnade flaggskeppsbutik med hur varumärket framställs på Ströms, som är en multimärkesbutik. Dock påtalar han att tanken är att Gant ska uppfattas lika mellan försäljningskanalerna. Skillnaden i identitetsuppfattningen anser han kan påverkas av butikens läge, inredning, vilka inköp butiken gjort, hur skyltningen utformats och så vidare. Helheten måste kunna presenteras på rätt sätt, men Gant har inga krav på att återförsäljarna måste köpa vissa specifika plagg, även om rekommendationer av nyckelprodukter finns för varje säsong. En minimigräns för återförsäljare finns dock ekonomiskt, för att kunna bygga ett koncept samt att butiken ska kunna få fram Gants varumärke på ett bra sätt.

Marknadschefen berättade om att dem genom egna undersökningar har kommit fram till att Gants kunder uppfattar Gants identitet väl. Detta har genomförts i flera undersökningar där kunderna fick använda sig av specifika ord och uttryck som de förknippade med Gant. Marknadschefen säger att respondenterna i undersökningen uppfattade Gant som ett diskret varumärke som symboliserar livsnjutning. Hög kvalitet och ett högt värde för pengarna är de faktorer som hon främst tror att kunderna uppskattar hos Gant.

Hur arbetar Gant för att kommunicera ut identiteten till försäljningskanalerna?

Både PR-ansvarig och marknadschefen menar att det är viktigt att Gant har en sammanhållen identitet och en enhetlig syn på varumärket mellan företaget och återförsäljare, för att på detta sätt undvika skapandet av subkulturer. På grund av detta finns bland annat Gants ”Brandbook” som ett medel för anställda på företaget att skapa en förståelse av vilken identitet som Gant vill förmedla och kommunicera till företagets kunder eller samarbetspartners. Boken innehåller Gants historiska arv och värden som varumärket står för, där brandboken är ett styrande dokument. Företaget vill att kunden ska kunna resa till ett annat land, gå in på en Gant-butik och samtidigt känna sig som hemma.

PR-ansvarig menar att återförsäljare omöjligt kan anamma allt inom Gants identitet. Det är en stor utmaning för företaget att ha kontroll över enbart marknaden och återförsäljare som representerar Gant i Sverige. En stor hjälp att kommunicera ut identiteten tror hon är att företaget har en stark plattform i Sverige där designen och identiteten skapas från grunden. En fördel i marknadsföringen och förmedlingen är även Gants konceptbutiker där kunden själv kan gå in och uppleva helheten av Gants identitet. Detta anses som viktigt för att stärka uppfattningen om Gants identitet utåt, och även för att företaget har en större kontroll över detta i egna butiker. Vidare menar den PR-ansvariga att det ska finnas en enlighet i all kommunikation som sker, oavsett val av försäljningskanaler. Hon påpekar även att butikerna idag är den viktigaste kanalen för att förmedla Gants identitet till kunden, då personalen kan ses som varumärkesambassadörer. Hon tror att Gant skapar en relation till kunden främst genom sin kärnverksamhet av återkommande plagg, vilket bidrar till att kunden kan förvänta sig liknande kollektioner från år till år.

Vilka återförsäljare använder sig Gant av?

Gant använder sig till viss del av butiker som enbart säljer varumärket, vilket totalt är 29 stycken i Sverige. 14 stycken av dessa ägs av Gant, och 15 stycken är franchisebutiker som ägs av utomstående. Gants franchisebutiker i Stockholm ligger bland annat i Täby- och Farsta Centrum och är främst belägna i större städer. VD:n för Gant Sverige anser att tanken bakom denna försäljningsstrategi är att bygga upp och sprida varumärket över Sverige. Förutom dessa butiker säljs Gant även i multimärkesbutiker som bland annat Johnells, Best of Brands och Ströms.

VD:n på Gant Sverige berättar om vilka krav företaget ställer på återförsäljarna och menar att företaget i första hand ser till butikens läge och närheten till andra liknande varumärken. Gant-butikerna får heller inte konkurrera med varandra, utan varumärket säljer bäst tillsammans med andra starka varumärken i sin närhet. Han menar dock att som ett resultat av att Gant har verkat på den svenska marknaden i över 25 år, befinner sig redan butikerna på de ställen där Gant vill synas. Istället tror VD:n att Gant ska satsa på att utveckla de befintliga återförsäljarna.

Vidare berättar VD:n att anledningen till valet av företagets försäljningsstrategi, med kombinationen av både indirekta och direkta försäljningskanaler, är att det är lättare att växa snabbt utan att behöva satsa för mycket pengar och minimera riskerna. Gant står för de medel som butiken kan behöva för att lyckas och stödjer franchisetagaren. Under de senaste åren har Gant fördubblat sina egna butiker i Sverige genom denna försäljningsstrategi. Gants huvudkontor står för framtagningen av varumärket och marknadsföringen, men därtill även logistik, produktionskontroller och riktlinjer för butikens utformning.

Vilken betydelse har Gants försäljningskanaler för att stärka Gants identitet?

Enligt VD:n har den klassiska Gant-butiken ljusa väggar, mörka hyllor, och en hemtrevlig miljö med ett ombonat och varmt välkommande. Han menar att Gant anser sig ha en god kontroll över deras försäljningskanaler på den svenska marknaden, men att bättre kontroll finns över franchisebutikerna än över multimärkesbutikerna. Det är en större utmaning för företaget att nå ut med identiteten till multimärkesbutikerna. Han menar även att återförsäljaren betyder mycket för Gants identitet, men tror att det råder olika uppfattning i en storstad och i en liten stad. Det främsta medlet för att förmedla identiteten till återförsäljarna anser respondenten är genom kollektionerna där känslan kan förmedlas genom inköpsprocessen och visningar. Det finns dock en önskan om att identiteten istället främst skulle förmedlas genom utbildningar, vilket är svårt med det stora antalet återförsäljare Gant idag har i Sverige.

VD:n berättar vidare om Gants utbildningsplan för anställda i de egna butikerna, som börjar med en utbildning som heter "Ny-på-Gant". Utbildning innefattar bland annat information om varumärket, hur personalen ska bemöta kunderna etc. Dessa sker oregelbundet beroende på hur många butiker som öppnas, och därmed hur många nyanställda som måste utbildas. Det

nästa steget i denna utbildningsplan är säljutbildningar, där butikspersonalen utbildas om kundservice och merförsäljning.

VD:n berättar om kontakten mellan huvudkontoret och de olika försäljningskanalerna där Gant har ett "Retail-team" som finns till för de egna butikernas försäljning och personal. En person är då ute i butikerna fyra dagar i veckan, vilket resulterar i att dessa butiker i snitt ska få ett besök per månad. Vidare sker en kollektionsgenomgång i butikerna inför varje säsong. Multimärkesbutikerna runt om i Sverige får besök cirka en gång per säsong då dessa är fler till antalet. Han menar att franchisebutikerna ligger någonstans mittemellan dessa antal besök, och har minst ett besök per säsong. Personalen inom dessa försäljningskanaler får även hjälp med skyltning av butikerna minst två gånger per säsong.

4.2 ÅTERFÖRSÄLJARE

Nedan återges information från Gants återförsäljare vilka är respondenter inom Gants flaggskeppsbutik, Gant dam- och herrbutik på NK, Best of Brands, Johnells, Thernlunds samt Gant Store i Farsta Centrum respektive Kista Galleria. Informationen är uppdelad efter vilken försäljningskanal butikerna tillhör.

4.2.1 BUTIKER SOM ÄGS AV GANT

Hur uppfattar du Gants identitet?

Samtliga respondenter inom denna försäljningskanal berättar att de känslor som Gant förmedlar är familjeliv, sport, välklätt och kvalitet, och anser att detta är viktiga komponenter i varumärket. Butikschefen för Gants flaggskeppsbutik berättar vidare att uppfattningen om identiteten har utvecklats under hennes tid på företaget där hon idag har en djupare förståelse för vad Gants identitet faktiskt är. Att umgås med vänner, leva ett härligt liv och att uppskatta livet är delar av vad Gant står för, vilket skapar en livsstil. Butikschefen menar även att det är dessa värden som Gant vill förmedla genom flaggskeppsbutiken. Samtidigt vill de få kunden att uppskatta kvaliteten i kläderna och det tidlösa, med moderna inslag.

Andra unika kärnvärden som respondenterna talade om var att Gants kläder kan bäras i princip när som helst och var som helst. En av respondenterna på NK nämnde även att det finns en trovärdighet över Gant, då historien bakom företaget är sann. Gant uppfattas även av samtliga butiksanställda som ett livsstilsvarumärke, där det amerikanska arvet är en viktig del

i detta. Flera gånger i veckan förmedlas historien om Gants arv vidare till kunderna av butikspersonalen. Butikschefen på flaggskeppsbutiken bedömer att det som skapat Gants unicitet är just deras arv och 60 år gamla historia som inspirerar både personal och kunder.

Hur kommunicerar butiken ut Gants identitet?

Butikschefen på Gants flaggskeppsbutik anser att butiken på Birger Jarlsgatan är en viktig del vid förmedlingen av Gants identitet, vilket även nämns av de andra respondenterna. Flaggskeppsbutiken har som mål att förmedla identiteten och i denna butik är kraven högre på att hålla en bra service, då de har mer tid med varje enskild kund. Hur identiteten förmedlas genom butikerna som Gant äger bestäms genom en lång process som bygger på Gants katalog och Gants ”storeconcept”. Detta avgör utseendet i butiken för säsongerna. Att tanken bakom inredningen i butiken är viktig anser även butikspersonalen i Gant-butikerna på NK. De berättar också att de måste följa Gants unika koncept, för att alla butikerna ska vara samstämmiga och se likvärdiga ut. Målet med Gants butiker är att kunden ska känna som om den kommer in i ett hem, och skyltningen karaktäriseras även av en stark indelning av Gants olika koncept i kollektionerna. När kunden går runt i butikerna ska den känna när den går över en gräns och kommer in i ett nytt koncept. Genom intervjuerna framkom även att inredningen bestäms till största del av personer som arbetar på huvudkontoret. Inredningen är väl genomtänkt gällande bland annat vikning av plaggen, blommor och tavlor i butiken, vilket påtalas av samtliga respondenter. Tapeter, böcker och lamporna ska ge en ”hemma-känsla” vilket även är en upplevelse som beskrivs av respondenterna.

Gants identitet kommuniceras ut genom butiker som Gant äger på framförallt två olika sätt, enligt respondenterna. Butikschefen på flaggskeppsbutiken menar att identiteten förmedlas till kunden dels genom skyltningen i butiken och dels genom personalen. Även butikspersonalen på Gants flaggskeppsbutik delade dessa åsikter då de även ansåg att butiken kommunicerar ut Gants värden genom främst skyltningen. En butiksanställd på flaggskeppsbutiken förklarar att det är butiken som helhet som kommunicerar ut Gants identitet, där även personalen var en del av detta arbete. Butikspersonalen på NK ansåg också att butikerna kommunicerar ut en stor del av Gants identitet genom bland annat personalens beteende men även genom deras kunskap. Första intrycket av identiteten för kunden tror butikschefen i flaggskeppsbutiken avgörs av butikens utformning, och efter detta kommer personalens beteende. Detta resulterar i att butikspersonalen är en viktig del i identitetsförmedlingen. Information om att

butiksanställda även förväntas bära Gants kläder i butikerna framgick i flertalet av intervjuerna.

Vilken tror du är kundens uppfattning av Gant?

Butikspersonalen på flaggskeppsbutiken tror framförallt att kunden uppfattar Gant som ett varmt företag och att den känner sig välkommen till butikerna. Även butiksanställda på Gants butiker på NK beskriver företaget på liknande sätt. Vidare menar butikschefen på flaggskeppsbutiken att det är viktigt att arbeta långsiktigt med kundkontakt och identitetsförmedling så att kunderna kommer tillbaka. Dock tror hon att det är väldigt blandat om identiteten uppfattas så som den förmedlas, eftersom Gant fortfarande kämpar med gamla uppfattningar om att rikta sig mot en äldre målgrupp. Det framkommer av flertalet intervjuer med de butiksanställda att en medvetenhet finns om denna ”gubbiga”- stämpeln som varumärket fått. Genom att bland annat ha en yngre personal klädda med Gants yngre kollektioner tror respondenterna dock att uppfattningen kan motverkas under en längre tid. Främst tror respondenterna att uppfattningen kan förändras av ”rigger” – kollektionen, som ska tilltala den yngre målgruppen för Gant.

Andra produkter som kan knippas med Gants identitet, vilket nämns av både butikspersonal på flaggskeppsbutiken och Gants butiker på NK, är oxfordskjortan, de v- ringade tröjorna och pikétröjorna. Dessa kan enligt respondenterna ses som Gants tre klassiska och återkommande plagg under en lång tid. Det amerikanska arvet är enligt samtliga butiksanställda av stort intresse från kundernas sida, som ofta ställer frågor till butikspersonalen om detta. Dock tror de flesta kunder att Gant fortfarande är amerikanskt.

Hur arbetar de anställda från Gants huvudkontor för att ni ska uppfatta identiteten som de önskar?

Butikschefen på flaggskeppsbutiken menar att kontakten mellan butiken och kontoret är god. Även butiksanställda i samtliga tre butiker har uppfattningen om att det finns en relativt nära kontakt med huvudkontoret. Samtliga respondenterna inom denna försäljningskanal menar att personal från huvudkontoret är i butiken flera gånger per säsong. Exempelvis berättar butiksanställda på Gant Herr på NK att besöken från huvudkontoret är frekventa, främst från regionchefen men även från personal från sälj- och marknadsavdelningar. Butikschefen på flaggskeppsbutiken berättar att det även kontinuerligt sker telefonkontakt när frågor från anställda på huvudkontoret eller från butiken dyker upp, och det ska gå att ringa oavsett

ärende från båda hållen. Hon har själv erfarenheten av Gant som ett lättarbetat företag eftersom hon inte känner av någon hierarki vid beslutsfattande.

På huvudkontoret utförs utbildningar och events för de anställda i butikerna som Gant äger. Dessa sker oregelbundet och utbildningarna ges främst till nyanställd butikspersonal, i form av ”Ny-på-Gant”, men även en del säljutbildningar har varit möjliga att tillgå. Precis som VD:n för Gant Sverige förklarar får de anställda med dessa utbildningar bland annat lära sig om Gants värderingar. Vidare berättar respondenten som är butiksanställd på Gant- Dam på NK, att det enligt henne finns många utbildningar att tillgå, bland annat i form av hur skyltningen ska utformas till varje säsong. Ritualer för hur kunden ska mottagas och bemötas finns även till förfoga för butikspersonalen och måste följas av alla i butikerna. Även detta är något som samtliga respondenter berättar i intervjuerna. Events som ägt rum i butiken är bland annat Gants ”commitment-kampanjer”. Kampanjerna har skett genom besök och inspiration av utomstående aktörer som är engagerade i sociala frågor.

Vilket ansvar anser ni er ha för att projicera Gants image?

På flaggskeppsbutiken anser respondenterna att butiken är annorlunda än andra återförsäljare, eftersom de visar hela varumärkets identitet och alla produkter som finns i Gants katalog. Mindre franchisebutiker tror en av respondenterna kan vara mer säljinriktade och därför ofta har lättsålda basplagg. Flaggskeppsbutiken har fler utstickare som är svåra att sälja men som ändå är en del av livsstilen i varumärket. En fördel för flaggskeppsbutiken tror butikschefen är att huvudkontoret ligger i närheten av butiken. Personal från Gants resterande butiker i världen kommer till Stockholm för att göra sina inköp, och då ska flaggskeppsbutiken vara ett exempel på hur Gant ska se ut i resten av världen. Samtliga respondenter som intervjuats i butikerna som Gant äger anser att de kan se en samstämmighet mellan de värden som förmedlas i butiken och de värden företaget som helhet vill förmedla.

Kontrollen från huvudkontoret anser samtliga av respondenterna är relativt strikt, då Gants huvudkontor har tydliga riktlinjer för sina egna butiker, och hur butikerna kommunicerar ut varumärket. Respondenten från Gant Herr på NK menar att fördelen med identitetsförmedlingen via butiker som Gant äger är att huvudkontoret har stor kontroll över dessa butiker. Vidare anser respondenten att det finns en risk med att kontrollen minskar när Gant säljs i multimärkesbutiker, då varumärket kan skadas om det framställs på ett felaktigt

sätt. Även butiksanställda på flaggskeppsbutiken delar dessa åsikter och tror att Gants egna butiker har lättare att förmedla den rätta "Gant-känslan" än exempelvis en multimärkesbutik. Dessutom ansåg butiksanställda på Gant Dam på NK, att kunskapen bland personalen inom butiker som Gant äger är på en högre nivå än bland de anställda inom multimärkesbutikerna.

4.2.2 FRANCHISETAGARE TILL GANT

Hur uppfattar du Gants identitet?

Samtliga respondenter som arbetar på Gant i Farsta Centrum och i Kista Galleria uppfattar Gant som ett livsstilsvarumärke med en sportig, amerikansk östkustkänsla. Respondenterna påtalar de inbyggda kärnvärden som vatten, familj, vänner och fritidsliv i Gants varumärke, dock var beskrivningarna relativt kortfattade. Butikschefen på Gant i Farsta Centrum utvecklade detta vidare och berättade att Gant vill förmedla den aktiva livsstilen till åldersgruppen 35 år och uppåt. Butiksanställd i Kista Galleria påtalar även den höga kvalitén i kläderna och anser att den är en del av identiteten som passar den kund som vill vara elegant även under lediga dagar.

Hur kommunicerar butiken ut Gants identitet?

Butikschefen på Gant i Farsta Centrum anser att butikens utformning ska förmedla Gants livsstil med en sportig framtoning samtidigt som välklätt. De olika kollektionerna som Gant har för varje säsong avgör inredningen i butiken i Farsta Centrum, då den ska anpassas efter de olika koncepten. I enlighet med detta berättar även butiksanställd i Kista Galleria om att butikens utformning är av stor betydelse för att återskapa Gants identitet. Respondenten anser även att butiken förmedlar Gants unika värden genom att deras kunder nästan alltid vet vad de köper när de kommer ut från butiken. Samtliga respondenter anser att butiken kommunicerar ut Gants identitet genom främst skyltningen, som ska se ut på ett specifikt sätt i alla butiker. Exempelvis förklarar respondenten i Kista att skyltdockorna aldrig får stå ensamma i butiken och alltid måste se aktiva ut. Samtliga respondenter berättar även att franchisebutikerna får hjälp av inredare från huvudkontoret att designa butikens interiör, men butikspersonalen får även själva inreda och möblera om i butiken efter önskemål. I övrigt berättar den butiksanställda i Farsta Centrum att speciellt för Gants butiker är att plaggen inte är indelade efter färgkoder, utan efter kollektionerna. Vikningen av kläderna är även viktigt vid exponeringen av identiteten. För att förmedla Gants identitet bär personalen på Gant i Farsta Centrum och Kista Galleria även själva Gants kläder när de arbetar.

Vilken tror du är kundens uppfattning av Gant?

Respondenterna inom franchisebutikerna uppfattar att kunden tar till sig Gants identitet och känner sig som hemma i butiken med hjälp av inredningen med böcker och mörka träslag. Kunden som köper Gant, tror butikschefen i Farsta, även är trogen varumärket, och vill känna igen sig i kollektionerna varje säsong. Produkter som kunden förknippar med varumärket nämner samtliga respondenter som ”rugger-tröjan”, ”oxford-skjortan” och pikétröjorna som kan ses som Gants klassiker. Respondenterna som arbetar i Farsta Centrum nämner även jackan ”dubble-decker” som en produkt som ofta förknippas med Gant. Samtliga av respondenterna i franchisebutikerna berättar att genom kläderna ska kunden bli intresserade av varumärket och livsstilen. Även arvet bakom Gant ansåg respondenterna vara en viktig del av identiteten då detta skapar intresse hos kunden. Enligt dem syns det amerikanska arvet främst i produkterna, och i plaggens färgval, men även inredningen och butikens utformning avspeglar detta. Enligt butikschefen för Gant i Farsta Centrum ska arvet även vara en del i allt som Gant gör, i alla delar av företaget, och därmed även i butikerna. Respondenten som är butiksanställd på Gant i Farsta Centrum påpekade även att arvet kan ses i passformen på kläderna, som är något större än normala svenska storlekar.

Hur arbetar de anställda från Gants huvudkontor för att ni ska uppfatta identiteten som de önskar?

Samtliga respondenter berättar om kommunikationen med huvudkontoret och anser sammantaget att besöken är relativt frekventa. Ibland kan huvudkontoret komma oanmälda in till butiken i Farsta Centrum men även fasta möten finns inplanerade året om. Ungefär varannan månad har butikerna i Kista Galleria och i Farsta Centrum besök av huvudkontoret som då bland annat hjälper dem att skylta. Butikschefen på Gant i Farsta Centrum har även gått kurser hos Gant där företaget berättat om hur skyltningen ska se ut och vad som ska förmedlas. Hon anser att hon har fått en känsla av vad som ska förmedlas genom att också vara med på inköpen till butiken. Övrig personal på Gant i Farsta Centrum har gått säljutbildningar anordnade av anställda från Gants huvudkontor och även varit på företagspresentationer om vad varumärket står för och vad de vill förmedla genom butiken. Den butiksanställda på Gant i Farsta Centrum har dock inte gått någon utbildning, men menar att kunskapen från de personer som varit på utbildning, förmedlas vidare till de andra i butiken. Respondenten som arbetar på Gant i Kista Galleria samstämmer att utbildning av butikspersonalen har varit möjlig att få på huvudkontoret, dock endast cirka en gång per år

och har då gällt skyltning och information om Gants identitet. Ingen av respondenterna som arbetar i franchisebutikerna känner sig inte starkt kontrollerad av huvudkontoret, i annat avseende än över skyltningen, där vissa riktlinjer måste följas. Vilka inköp som görs är frivilligt för butiken att välja själva.

Vilket ansvar anser ni er ha för att projicera Gants image?

Samtliga respondenter anser att det finns ett ansvar mot Gant som företag att förmedla rätt image, där butikerna försöker passa in med Gants identitet. Enligt respondenten som arbetar på Gant i Kista Galleria tjänar butiken försäljningsmässigt på att hålla sig inom Gants ramar och ta fram budskapet Gant vill förmedla. Respondenterna anser att kunskapen bland de butiksanställda är god, och kan enligt honom jämföras med flaggskeppsbutikens anställda. De anställda anser att samtliga medarbetare känner till Gants riktlinjer och vad som gäller i butikerna. Gemensamt för respondenterna är även att de känner en samstämma mellan vad Gant vill förmedla och vad butiken förmedlar genom utformning och personalens kunskap. Det finns en röd tråd i alla Gant-butiker och det är viktigt att alla följer den för en enhetlig känsla av varumärket ska kunna förmedlas.

Samtliga butiksanställda nämner att de tror att det finns fördelar med att sälja Gant som en multimärkesbutik istället för en franchisebutik, bland annat genom andra typer av kundgrupper köper kläderna. Dock menar de flesta att franchisebutikerna har en fördel att de säljer stora delar av sortimentet och kan även köpa in andra delar av kollektionen som kunden önskar. En annan fördel som framkom av respondenterna var att franchisebutikerna besitter en större kunskap om Gant än multimärkesbutikerna, vilket leder till att en mer personlig service kan ges. Butikschefen på Gant i Farsta Centrum tror att det är enklare att sälja ett varumärke genom en konceptbutik än exempelvis via en multimärkesbutik, då det kan vara svårare att förmedla den rätta känslan.

4.2.3 MULTIMÄRKESBUTIKER SOM SÄLJER GANT

Hur uppfattar du Gants identitet?

Utifrån intervjuerna med respondenterna framkommer det att uppfattning av hur Gant är som varumärke, och vad företagets identitet är, råder det en begränsad kunskap om. Dock hade respondenterna med chefsbefattningar; inköpschefen för herravdelningen på Best of Brands samt VD:n för Johnells mer kunskap än resterande butikspersonal. Båda uppfattade Gant som

ett starkt och tryggt varumärke, som representerar en livsstil, och inköpschefen för Best of Brands menade att varumärket förmedlar stabilitet och tradition. Hon anser att det finns en stolthet inom Gant där samtliga av de anställda strävar mot samma håll. Hon menar att Gant är duktiga på att ta fram arvet bakom varumärket och berättar om kunder på Best of Brands som är helt övertygade om att Gant är ett amerikanskt företag, trots att det sedan en lång tid varit svenskägt.

Samtliga respondenter inom multimärkesbutikerna uppfattade Gant som ett klassiskt varumärke med bra kvalitet och återkommande kläder som kunderna kände igen. De butiksanställda på Best of Brands i Sickla Köp kvarter ansåg även att Gant förmedlade segling, där även en av respondenterna nämnde värdena familj och hemmet. De butiksanställda menade även att det amerikanska arvet framkom och förmedlades via produkterna, dock menade en respondent på Best of Brands att varumärket alltmer även börjar förmedla den svenska kulturen. De butiksanställda på Thernlunds i Liljeholmen Galleria uppfattar dock endast Gant som ett klädmärke med bra kvalitet och enkelhet, där ena respondenten nämnde att Gant har blivit mer ett livsstilsmärke. Detta tyder på att de dessa respondenter inte har lika stor kunskap om Gants identitet som de butiksanställda på Best of Brands.

Hur kommunicerar butiken ut Gants identitet?

”Gant-shopen” på Best of Brands herravdelning i Sickla Köp kvarter är avskild från resterande märken, där två av de anställda menar att avsikten med shopens utformning är att skapa en hemtrevlig miljö. Det ska kännas som att kunden kommer till ett hem när de kommer in i ”shopen”, vilket den avskilda placeringen bidrar till. Även i Thernlunds butik i Liljeholmen Galleria har Gant en egen ”shop”, tillskillnad från många andra varumärken som säljs i butiken, vilket bidrar till att märket sticker ut. Det är genom denna ”shop” som personalen kan förmedla Gants värden, då den är uppbyggd med Gants egna material. I likhet med respondenterna inom franchisebutikerna menar samtliga respondenter inom multimärkesbutikerna att Gants identitet även förmedlas genom skyltmaterial och skyltdockor som skyltas efter den känsla Gant vill skapa. De flesta respondenterna menar även att ”shopen” alltid ska vara städad, och kläderna snyggt vikta, vilket en respondent på Best of Brands menar är viktigare för Gant än för andra märken.

Med tanke på den kunskapen som respondenterna besitter om Gants identitet, anser vi att de två respondenter vi intervjuat med chefsbefattningar bättre vet hur respektive butiks Gant-

inredning kan vara identitetsskapande för märket. Inköpschefen på Best of Brands menar att Gants interiörer tar upp det amerikanska arvet med bilder som visar segling, vatten och sport. Liksom butikspersonalen på Best of Brands i Sickla Köp kvarter anser hon även att det faktum att ”shopen” är avskild från andra herrmärken bidrar till att kunden går in i ett eget rum i butiken. Både inköpschefen för Best of Brands och VD:n för Johnells menar att de är relativt fria att välja om material från Gant, men att exempelvis kataloger och planscher kan användas i ”shopen” för att kunna förmedla Gants identitet. Det finns inte heller specifika kollektioner eller varor som måste köpa in till butikerna, dock finns en önskan från Gant att de ska köpa vissa nyckelprodukter för att kunna förmedla den rätta känslan. Båda företagen har valt att använda Gants inredning till butikernas Gant-shopar, där det då är Gant som bestämmer hur den ska se ut.

Vilken tror du är kundens uppfattning av Gant?

Samtliga respondenter inom multimärkesbutikerna tror att kunderna uppfattar Gant så som Gant själva vill bli uppfattade. Gant förmedlar värden som bra kvalitet och trygghet där kunderna vet vad dem får. Dock anser de flesta respondenterna är Gant tilltalar en äldre målgrupp än vad de själva vill.

Inköpschefen för Best of Brands och VD:n för Johnells utvecklar vad de anser är kundens uppfattning om Gant, där de båda menar att kunden kan identifiera sig med företaget. Kunden lever ett ”Gant-liv” och vill identifiera sig med de värden som de uppfattar hos Gant. Inköpschefen på Best of Brands tror även att kunderna uppfattar det amerikanska arvet, men att det finns en osäkerhet angående om det i nutid är svenskägt eller amerikanskt. Detta skiljer sig mot VD:n på Johnells svar på denna fråga då han anser att arvet inte är något som kunderna uppfattar. Istället tror han att kunden uppfattar Gant genom de indirekta värdena som det lantliga med familjekänslor och trygghet. Han tror vidare att kunderna själva vill ha den typ av livsstil som Gant vill förmedla, vilket även var något som inköpschefen på Best of Brand nämnde. VD:n för Johnells menar även att Gant blir ett personligt märke för kunden då de känner igen sig i deras kläder, där kunden inte vill förändra klädstilen i större utsträckning, vilket Gant sällan gör. Att Gant kännetecknas av att tillverka återkommande produkter, betonade samtliga respondenter inom multimärkesbutikerna. Produkter som bland annat V-ringade stickade tröjor, jackor och ”bottomdown-skjortan”, menade de flesta respondenter kunde förknippas med Gant.

Hur arbetar de anställda från Gants huvudkontor för att ni ska uppfatta identiteten som de önskar?

Butikspersonalen inom multimärkesbutikerna samt inköpschefen för Best of Brands menar att personal från Gants huvudkontor nästan aldrig eller aldrig har besökt butikerna. För butikspersonalen på Best of Brands har ett möte genomförts på Gants huvudkontor angående vad företaget står för, dess identitet, och vad de vill förmedla. Detta möte hölls dock för länge sedan, och är även det enda mötet som varit på flera år. En utav av de butiksanställda på Best of Brands förklarar att hon inte anser att hon uppfattar allt Gant vill förmedla, utan anledningen till att hon vet vad företaget vill förmedla för värden som exempelvis familj är genom detta möte på huvudkontoret. Utöver detta möte har två butikssäljare gått en kurs som ägde rum innan nystarten av butiken i Sickla köpkvarter, och handlade om hur Gants produkter ska presenteras i ”shopen”. Inköpschefen för Best of Brands berättar att detta var den enda gången på flera år en sådan kurs getts av Gant till de anställda i butiken. Hon menar även att det finns en önskan om flera liknande kurser, för att uppdatera informationen. Då personal även slutar på företaget behöver flera anställda utbildas. Gant har inte heller haft kollektionsvisningar och inspirationsmöten inför kommande säsonger, som de flesta av butikens andra märken har.

Respondenterna från Thernlunds i Liljeholmens Galleria berättar även att de har en begränsad kontakt med Gants huvudkontor, och har inte sett att någon personal från Gants huvudkontor besökt butiken, trots att butiken är nyöppnad under år 2009. Ingen av dem har heller varit på en utbildning angående Gants identitet, och ena respondenten berättar att trots att han sålt Gant under fem års tid på olika ställen har ha aldrig varit blivit inbjuden på sådant möte. Dock menar han att de personer på Thernlunds som deltagit på inköpen får en större kunskap om vad Gants identitet.

Samtliga respondenter inom multimärkesbutikerna anser även att Gant till viss del vill ha kontroll över hur märket distribueras i butiken, i form av exempelvis en speciell inredning samt att kläderna bör vara rätt vikta. Det är dock svårt för personalen på huvudkontoret att utöva denna kontroll då de nästan aldrig besöker butikerna. De butiksanställda på Best of Brands menar även att personal från Gant tillhör de leverantörer som minst besöker butiken, där leverantörer från många andra märken besöker Best of Brands mer regelbundet, samt har mer strikta regler över hur märket ska framställas. Detta leder till att dessa leverantörer har en större kontroll för hur deras märke distribueras. VD:n på Johnells har även erfarenhet att sälja

Gant i franchisebutik och enligt honom finns det inte många fördelar för butiksägaren med detta butikskoncept. Mycket beror på bundenheten och minskad frihet, vilket han istället känner mindre genom sin multimärkesbutik.

Vilket ansvar anser ni er ha för att projicera Gants image?

Samtliga respondenter inom multimärkesbutikerna anser att de har ett ansvar gentemot Gant att förmedla företagets image och vårda varumärket. Ena respondenten på Best of Brands menar att med valet att sälja Gant tillkommer även ansvaret att acceptera vad företaget står för och hur Gant vill att deras värden ska förmedlas. En annan respondent från Best of Brands tillägger dock att resultatet av att det säljs många märken i butiken, kan vara att personalen inte förmedlar Gants identitet i samma utsträckning som företaget önskar. Vidare tror inköpschefen för Best of Brands att Gant vill att de ska förmedla varumärkets livsstil i större utsträckning än vad de för tillfället gör. Butikspersonalen inom multimärkesbutikerna menar dock att även om personalen har detta ansvar, är det som tidigare nämnt svårt för Gant att kontrollera distributionen av märket då de sällan eller aldrig besöker butikerna. Inköpschefen på Best of Brands menar att säljarna i butiken måste ha mer utbildning för att på det sättet förmedla det Gant vill. De flesta butiksanställda på Best of Brands uttryckte även ett behov av att ha större kunskap om exempelvis Gants arv, och när företaget startade, för att kunna berätta detta vidare till kunden.

Respondenterna menar att kunskapen om Gants identitet bland personalen inom respektive butik är relativt begränsad, och kan bli mycket bättre. De flesta anser även att detta är nackdelen med multimärkesbutiker, då de tror att större satsningar från huvudkontoret läggs på butiker som enbart säljer Gant. Detta bidrar till att personalen i dessa butiker bättre kan förmedla Gants värden. Som ett resultat av att personalen inom dessa försäljningskanaler endast är specialiserade på ett märke, är det lättare för dem förmedla de känslor som Gant vill. Samtliga respondenter är även överens om att fördelen med multimärkesbutikerna dock är att de lockar fler kunder, och på detta sätt kan Gant sälja kläder till kunder som annars inte är intresserade av företagets produkter. De flesta tror även att detta är anledningen till varför Gant valt butiken de arbetar i som återförsäljare av produkterna, samt att företagen innehar bra rykten då de funnits länge i branschen. Butikspersonalen inom Best of Brands menar även att deras relativt höga omsättning bidrar till att företaget blir attraktiv som återförsäljare av Gant. Personalen på Thernlunds menar att de har samma värderingar som Gant med avseende på service, vilket de tror även kan vara en anledning till att Gant valt dem som återförsäljare.

5. ANALYS

I detta kapitel sammanlänkas de två teoriområdena utifrån empirin där vi inledningsvis studerar identitetsförmedlingen genom försäljningskanalerna utifrån ett helhetsperspektiv. Återförsäljarna separeras sedan till indirekta respektive direkta försäljningskanaler för att på ett tydligare sätt redovisa de skillnader och likheter vi fann mellan dem.

5.1 IDENTITETSFÖRMEDLING VIA FÖRSÄLJNINGSKANALER

Gants försäljningsstrategi i valet av sina återförsäljare, kan kategoriseras enligt Stern och El-Ansarys förklaringsmodell om strategier.⁸⁰ Då Gant ställer höga krav på sina återförsäljare genom ett fåtal utvalda försäljningskanaler som får distribuera produkterna, kan detta klassas som att Gants försäljningsstrategi är exklusiv, med en begränsad marknadsspridning. Enligt det empiriska materialet är det viktigt för Gant att produkterna inte säljs på mer än ett försäljningsställe, inom ett specifikt område, vilket ytterligare tyder på att Gant faller inom denna kategori. Även Gants attityd om att beakta återförsäljaren som en ”varumärkesambassadör” som ska förmedla identiteten, tyder på en exklusiv försäljningsstrategi där strategin stärker varumärkets image och skapar en starkare relation mellan parterna.

Mendelsohns argument mot direkta försäljningskanaler är att det ur företagets perspektiv är mer kostsamt än att etablera indirekta försäljningskanaler.⁸¹ Detta bekräftades även av anställda på Gants huvudkontor som angav att anledningen till valet av att använda sig av både direkta och indirekta försäljningskanaler är för att få en ökad spridning av varumärket, på ett snabbare och mer kostnadseffektivt sätt. Nackdelen med Gants val att använda sig av indirekta marknadskanaler som en del av distributionen, kan vara att uppfattningen av Gants identitet skiljer sig från vad Gant vill förmedla. Detta kan avgöras av butikernas geografiska placering, inredning, skyltning samt inköp som kan skilja sig från de direkta försäljningskanalerna där Gant har en större kontroll.

⁸⁰ Stern & El-Ansary (1988) *Marketing channels*

⁸¹ Mendelsohn (1992) *The guide to franchising*

5.2 IDENTITETSFÖRMEDLING VIA DIREKTA FÖRSÄLJNINGSKANALER

Parment anger att anledning till att tillämpa direkta försäljningskanaler är de fördelar som ger större möjligheter till styrning och kontroll för företaget som äger varumärket.⁸² Kraven på Gants direkta försäljningskanaler är högre i avseende på identitetsförmedlingen via butikspersonalens beteende och butikens utformning, än i företagets indirekta kanaler. Bland annat framgick det i empirin att Gant har egna målsättningar för dessa butiker och även specifika utbildningar som den nyanställda måste genomgå för att ta del av Gants identitetsförmedling och försäljningsrutiner.

Den visuella identiteten

Enligt Melewar och Wooldridge är företagets varumärke viktigt då det stärker den marknadsposition som företaget besitter.⁸³ Gant har med de direkta försäljningskanalerna möjlighet att göra detta då specifika kärnvärden kan förmedlas, vilka sedan kan förknippas med varumärket även i andra försäljningskanaler. Gant kan då på ett koncentrerat sätt förmedla identiteten genom visuella faktorer som finns i de direkta försäljningskanalerna. Detta i form av en specifik skyltning, inredning samt genom att sälja samtliga plagg från alla kollektioner. Respondenterna inom de direkta försäljningskanalerna uppfattade Gants kärnvärden och budskap i enlighet med vad företaget önskar och på detta sätt kan butiken uttrycka dessa värden i de visuella faktorerna. Detta kan jämföras med Keller resonemang om att kärnvärden och budskap som förmedlas på ett konsekvent sätt bidrar att en unik identitet kan skapas. Respondenterna menar att kunderna uppfattar Gants varumärke som starkt, vilket enligt Keller är ett resultat av bland annat marknadsföringen som bidrar till att kunderna förknippar varumärket med de kärnvärden som företaget, och då även försäljningskanalen, önskar att förmedla.⁸⁴

Företagets beteende

I de direkta försäljningskanalerna inspireras personalen av företagets arv där historien om Gant förmedlas vidare från huvudkontoret till butikspersonalen. Detta ligger i linje med Melewar och Wooldridge resonemang om att kulturen präglar hela organisationen.⁸⁵ Gants

⁸² Parment (2006) *Distributionsstrategier*

⁸³ Melewar & Wooldridge (2001) *The dynamics of corporate identity: A review of a process model*

⁸⁴ Kotler & Keller (2006) *Marketing management*

⁸⁵ Melewar & Wooldridge (2001) *The dynamics of corporate identity: A review of a process model*

kultur, som utgörs av det amerikanska arvet, förs sedan vidare till kunderna där den uttrycks i form av personalens beteende genom bland annat rutiner vid kundbemötande. I empirin framkom även att arvet avspeglas i Gants kollektioner. De anställda på huvudkontoret lägger ner mycket arbete för att de egna butikerna, med dess personal, interiörer och kollektioner, på ett enhetligt sätt ska förmedla det amerikanska arvet.

Företagets kommunikation

Gant ger en större möjlighet till utbildning av personalen i de direkta försäljningskanalerna, då dessa anses vara en stor och betydelsefull del av identitetsförmedlingen till kunden. Att identiteten förmedlas till företagets butiksanställda menar Hinn och Rossling är av stor betydelse. Då butikspersonalen direkt kommunicerar med de externa intressenterna utgör dessa den viktigaste rollen för kommunikationen av företagets värden.⁸⁶ I samma linje anser respondenterna från Gants huvudkontor att just identitetsförmedlingen är ett av målen med den egna butiken på Birger Jarlsgatan. Samtliga respondenter kände även ett stort ansvar att förmedla Gants image och menade att de egna butikerna skapade riktlinjer för andra butiker på andra marknader. Detta gällde främst flaggskeppsbutiken som fungerade som en vägvisare. Kommunikationen mellan anställda på huvudkontoret och personal inom Gants direkta försäljningskanaler ansågs som god från respektive håll och personliga besök från huvudkontoret är frekventa i samtliga butiker.

Företagets image

Kundens uppfattning av Gants identitet, ansågs av de butiksanställda vara av skiftande grad. Dock var det viktigaste att genom de egna butikerna istället etablera långsiktiga kontakter med kunderna, för att under en längre tid påverka dessas attityder. Respondenterna på Gants huvudkontor ansåg att de butikerna som företaget ägde uppfyllde förmedlingen av imagen till konsumenten. Betydelsen av detta poängterar Bernstein i sitt resonemang att ett starkt varumärke kännetecknas av att image och identitet överensstämmer.⁸⁷ Samtliga respondenter inom den direkta försäljningskanalen ansåg att de hade ett stort ansvar att projicera företagets image, samt betonade betydelsen av att kundernas uppfattning av företaget ska överensstämma med det företaget vill förmedla. Denna åsikt styrks av Bernstein som belyser

⁸⁶ Hinn & Rossling, (1994) *Företagsidentitet: Från corporate identity till praktisk företagsprofilering*

⁸⁷ Bernstein (1985) *Image och verklighet*

att ansvaret bör ligga hos samtliga anställda som på ett direkt eller indirekt kommer i kontakt med konsumenterna.⁸⁸

Butiksstrategin

Enligt Paul och Olson ligger en viktig del i butikens attraktionskraft i att skapa en image och atmosfär vilket innefattar service, varorna, kundkretsen och reklamen.⁸⁹ Aspekter som är relevanta för att skapa en gynnsam interaktion mellan kund och butik anser de även är information om varumärket i form av skyltning, interiör och utformningen av hyllplaceringen. I enlighet med empirin angav respondenter på Gants huvudkontor att en stor del av imagen skapas genom de direkta försäljningskanalerna eftersom där kan Gant förmedlas som en livsstil genom butikens utformning. Kunden kan därmed i helhet uppleva Gants image. Respondenterna i butikerna var även medveten om de högre kraven och ansvaret som följer med att arbeta i Gants egna butiker på NK, och inte minst i Gants flaggskeppsbutik. Genom att skylta butikerna med en uppdelning av de olika kollektionerna, kan en livsstil förmedlas för respektive kundgrupp. Samtliga respondenter uttryckte även strävan efter en enhetlig image i Gants butiker, och påtalade betydelsen av inredningen som skapar en ”hemmakänsla”. Butikspersonalen i de direkta försäljningskanalerna har även relativt mycket tid med varje enskild kund vilket ökar möjligheterna till att ge en hög service och en mer ingående kommunikation med kunderna. Respondenterna angav även att deras kunskap om Gant låg på en hög nivå, vilket även ökar chanserna att förmedla Gants identitet korrekt.

5.3 IDENTITETSFÖRMEDLING VIA INDIREKTA FÖRSÄLJNINGSKANALER

Hinn och Rossling uttalar betydelsen av att kontrollera och samordna samtliga av företagets identitetsbärare för att kunna kommunicera företagets identitet på ett konsekvent och övertygande sätt.⁹⁰ I empirin framkom att det är viktigt för Gant att även de indirekta marknadskanalerna kan presentera företagets helhetsbild av identiteten på ett enhetligt sätt. Genom att Gant väljer återförsäljare med samma värden som företaget själv står för, kan Gant lättare förmedla sina värden till konsumenten. I de indirekta marknadskanaler där kunskapen om Gants värden är av olika grad, finns dock en risk att identiteten förmedlas på ett inkorrekt sätt.

⁸⁸ Bernstein (1985) *Image och verklighet*

⁸⁹ Ibid

⁹⁰ Hinn & Rossling, (1994) *Företagsidentitet: Från corporate identity till praktisk företagsprofilering*

Ovanstående är Hinn och Rosslings argument till att val av indirekta marknadskanaler måste ske med stor noggrannhet, för att bibehålla kontrollen över varumärket. På så sätt påverkas kontrollen huruvida identiteten inom försäljningskanalerna kan förmedlas på ett enhetligt sätt.⁹¹ I empirin framkom att Gant såg en större utmaning med att förmedla identiteten via multimärkesbutikerna än genom franchisebutikerna eller de butiker som ägs av företaget. Multimärkesbutikerna har blandade varumärken som till stor del avviker från den kundgruppen som Gant traditionellt haft. Detta kan därför bidra till att identiteten inte uppfattas fullständigt av Gants kunder, utan istället smälter samman med andra varumärken i butiken. Dock framgick det även av empirin att variationen av väletablerade varumärken även kunde gynna Gant genom att skapa synergieffekter. Gant uttryckte även en vilja att ligga i närheten av väletablerade varumärken och möjliga konkurrenter. Detta kan dock skapa en motsatt effekt i fysisk närheten av varumärken som Gant inte kan dra nytta av. Istället kan det då skapas en negativ inverkan på varumärket, vilket enligt Stern och El-Ansarys även kan vara ett motiv till den exklusiva försäljningsstrategin som Gant valt.⁹²

Den visuella identiteten

Respondenterna på Gants huvudkontor anser att det är viktigt att ha en sammanhållen identitet och enhetlig syn på varumärket mellan företaget och återförsäljare. Detta resonemang styrks av Hinn och Rossling som menar att de anställda bör ha en samordnad syn på identiteten för en lyckad förmedling av värdena.⁹³ Kunskapen om vilka kärnvärden Gant vill förmedla skiljer sig i omfattning, där respondenterna inom franchisebutiker i större utsträckning uppfattade de värden som Gant vill förmedla. Dock besatt respondenterna med chefsbefattning inom multimärkesbutikerna bättre kunskap om Gants identitet än resterande butikspersonal inom denna försäljningskanal. En enhetlig tolkning av företagets kärnvärden är av primär betydelse enligt Bernstien då försäljningskanalerna har den närmaste kontakten med kunden och måste därför uppfatta en korrekt identitet. De unika kärnvärdena och budskapen som ligger bakom Gants visuella identitetsskapande ska därmed förmedlas genom butiken och personalen vidare till konsumenten. Gant vill då symbolisera en livsstil med kärnvärden som familjekänslor, vatten, aktiva livsstilar och ledighet som ska återspeglas i företagets skapande av en unik visuell identitet. Det främsta medlet för att förmedla identiteten till återförsäljarna ansåg de

⁹¹ Hinn & Rossling, (1994) *Företagsidentitet: Från corporate identity till praktisk företagsprofilering*

⁹² Stern & El-Ansary (1988) *Marketing channels*

⁹³ Melewar & Wooldridge (2001) *The dynamics of corporate identity: A review of a process model*

anställda på Gants huvudkontor vara genom kollektionerna, där känslan kan förmedlas genom inköpsprocessen och visningar för att undvika skapandet av subkulturer inom företaget på olika marknader. Dock rådde det delade meningar bland respondenterna inom de indirekta försäljningskanalerna om huruvida kunden uppfattade dessa värden, där det främst var tolkningar av Gants amerikanska arv som var oklart. Samtliga respondenter i de indirekta försäljningskanalerna talade även om livsstilen och tryggheten i varumärket, vilket de trodde var något som även trogna kunder upplevde.

Företagets beteende

Respondenterna i de indirekta marknadskanalerna hade kännedom om Gants arv, men som ovan nämnt ansåg de att det rådde en viss förvirring hos kunderna huruvida Gant var svenskägt eller ett amerikanskt varumärke. Det amerikanska arvet kan avspeglas i produkterna samt interiörerna. I likhet med detta anser Kotler att kulturen uttrycks i form av externa faktorer som kunderna tydligt uppfattar.⁹⁴ Gants mer eller mindre omfattande utbildningar och bestämda regler för butiksutformningen sker för att kulturen, som till stor del utgörs av det amerikanska arvet, ska prägla hela organisationen. Visionerna och målen hos Gant ska kunna överföras till de anställda inom försäljningskanalerna. I empirin framkom även att Gants arv ska vara en del i allt som Gant gör, i alla delar av företaget, och även i butikerna, vilket samstämmer med Hinn och Rosslings resonemang om att företagets beteende ska vara enhetlig både internt och externt.⁹⁵

Företagets kommunikation

Respondenter inom franchisebutikerna menade att kontakten mellan butiken och huvudkontoret var god där det i empirin framgår att butikspersonalen varit på säljutbildningar och en introduktion om vad varumärket står för. Detta ligger i linje med vad Fill anser är viktigt, då en aktiv kommunikation i försäljningskanalerna medför att företaget belyser de utmärkande karaktäristiska dragen som företaget står för. Därmed kan företagsidentiteten överföras till företagets image.⁹⁶ Av information som framkom från intervjuerna med respondenterna inom multimärkesbutikerna, skiljer det sig i uppfattning om huruvida omfattande kommunikationen är. Av respondenterna på Gants huvudkontor bekräftas att besöken hos butiker som ägs av företaget och franchisebutikerna sker mer frekvent än i

⁹⁴ Kotler & Keller (2006) *Marketing management*

⁹⁵ Hinn & Rossling (1994) *Företagsidentitet: Från corporate identity till praktisk företagsprofilering*

⁹⁶ Fill (2002) *Marketing communications – contexts, contents and strategies*

multimärkesbutikerna, där besök av en säljare endast görs högst en gång per säsong. Detta för att multimärkesbutikerna är så pass många till antalet och har stor geografisk spridning. Dock finns en önskan om att kontakten mellan dessa försäljningskanaler och huvudkontoret ska förbättras i form av exempelvis fler utbildningar. Detta är således av primärt syfte enligt Hinn och Rossling, som belyser de anställdas betydande roll i kommunikationen av företagets värden till återförsäljarna.⁹⁷ Det är därmed viktigt hur Gants identitet kommuniceras ut till företagets intressenter, genom kanaler som produkten, kunderna, anställda, reklam, symboler och varumärken.

Företagets image

Enligt Bernstein är det viktigt att alla försäljningskanaler följer samma riktning, för att en enhetlig känsla av varumärket ska kunna skapas.⁹⁸ I Gant-butikerna finns följaktligen en röd tråd som avspeglas i bland annat personalens uppförande och genom butikens interiör. Respondenter inom franchisebutikerna ansåg att identitetsförmedlingen skiljde sig mellan franchisebutikerna och multimärkesbutikerna som säljer Gants kläder, då Gants identitet mer enhetligt kunde förmedlas genom franchisebutikerna. Detta kan jämföras med Tonndorfs resonemang, där han menar att detta beror på att franchisebutikerna står för hela känslan som varumärkets image vill skapa, då de ofta har ett större utbud och ett närmare samarbete med huvudkontoret.⁹⁹ Samtliga respondenter inom butiker i de indirekta försäljningskanalerna kände ändå att det fanns en samstämma mellan vad Gant vill förmedla och vad butiken förmedlar. Dock menade respondenter inom multimärkesbutikerna att en större kunskap om Gants värden skulle bidra till de bättre kunde förmedla Gants identitet. Detta är i enlighet med Bernstein som menar att det är viktigt att företagen försäkras sig om att den image som allmänheten uppfattar i så stor utsträckning som möjligt samstämmer med den verkliga identiteten, vilket kännetecknas av ett starkt varumärke.¹⁰⁰ Image är uppfattningar som skapas från både företagets fysiska attribut och även från beteendemönster.

Butiksstrategin

I multimärkesbutikerna är Gants inredning inte ett krav från företaget, men de flesta butiker väljer ändå att använda sig av denna för att skapa en egen ”shop” i butiken. Bernstein menar

⁹⁷ Hinn & Rossling, (1994) *Företagsidentitet: Från corporate identity till praktisk företagsprofilering*

⁹⁸ Bernstein (1985) *Image och verklighet*

⁹⁹ Tonndorf (1987) *Framgång genom franchising*

¹⁰⁰ Bernstein (1985) *Image och verklighet*

att ett starkt ansvarstagande från samtliga butiksanställda att påverka varumärkets image, bidrar till en större chans att identiteten överrensstämmer med imagen. I det empiriska materialet framkommer att respondenterna inom multimärkesbutikerna uppger att de känner ett ansvar att Gant framställs på ett korrekt sätt genom butikens utformning. Samtliga menar även att deras styrkor är den långa erfarenheten av att sälja märkeskläder. Genom skyltningen samt att göra "Gant-shopen" avskild från de andra varumärkena kan den rätta känslan av varumärket ändå förmedlas. Den traditionella Gant-butiken, ska enligt respondenterna på huvudkontoret, ha ljusa väggar, mörka hyllor och en hemtrevlig miljö med ett ombonat och varmt välkomnande för att på detta sätt återspegla företagets värden. Detta är i linje med vad Hill och O'Sullivan menar där en samstämma mellan butikens interiör och övriga attribut i företagets kommunikation är en viktig del för att återspegla företagets identitet i butiken.¹⁰¹

¹⁰¹ Hill & O'Sullivan (1999) *Marketing*

6. SLUTSATS

Syftet är att beskriva och förklara hur de anställda på Gant AB uppfattar företagets identitet och hur den förmedlas till försäljningskanalerna. Vidare är syftet att se hur den överförda identiteten uppfattas av de anställda inom försäljningskanalerna samt om den uppfattade identiteten skiljer sig mellan de anställda på Gants huvudkontor och återförsäljarna. För att kunna besvara uppsatsens problemformulering kommer vi i detta kapitel presentera slutsatsen utefter tre övergripande frågeställningar. Avslutningsvis presenteras en egen diskussion över undersökningen samt förslag till vidare forskning.

På vilket sätt kan företagets identitet förmedlas genom försäljningskanaler?

Undersökningen visade att företagsidentiteten kan förmedlas på olika sätt där butikspersonalen inom försäljningskanalerna är av väsentlig betydelse för identitetsförmedlingen då dessa har den närmaste kontakten med kunden. De förmedlar därmed värden som kan förknippas med det specifika varumärket. Kunskapen bland personalen inom de olika försäljningskanalerna är av stor betydelse vid identitetsförmedlingen. Detta då god kunskap om ett specifikt märke bidrar till att personalen förmedlar de värden företaget vill att varumärket ska stå för. Produkterna spelar även en viktig roll för företagets identitetsförmedling då dessa är synliga identitetsbärare, där specifika produkter kan förknippas med märket samt återspegla företagets värden och arv. Genom att leverera återkommande produkter som kunderna känner igen kan Gant därmed skapa relation med kunderna, som förknippar varumärket med trygghet.

Butikens utformning är ytterligare ett sätt att förmedla företagets identitet, där interiörer och miljön i butiken kan utstråla de värden företaget vill förmedla. Det viktiga är att förmedla en entydig identitet mellan företaget och återförsäljarna för att inte subkulturer ska skapas. De försäljningskanaler som enbart säljer ett varumärke är enhetlig med övrig identitetskapande kommunikation, så som personalens beteende och butikens interiörer. Den inarbetade identiteten och imagen som råder där blir då identitetsförmedlande. Även om personalen inom multimärkesbutiker har fler märken att koncentrera sig på, och därmed fler identiteter att

förmedla, kan de övriga varumärkena i butiken förstärka varandra och skapa synergieffekter för företagen.

Prioriteras arbetet med identitetsförmedlingen olika i respektive försäljningskanal?

Utifrån undersökningen kan det urskiljas att det finns skillnader i identitetsförmedlingen mellan de indirekta och direkta försäljningskanalerna. De anställda på huvudkontoret lägger ner mer arbete i identitetsförmedlingen till de direkta försäljningskanalerna, då främst flaggskeppsbutiken. Personalen inom de direkta försäljningskanalerna ansåg att kontakten var god med huvudkontoret, samt att de kontinuerligt kände sig delaktiga i företaget genom utbildningar och events. Dessa utbildningar samt frekventa besök i butiken bidrar till att personalens uppfattningar av företagets identitet är i enlighet med Gants självupplevda identitet, och därmed förmedlas värdena på ett korrekt sätt.

Arbetet med identitetsförmedling skedde dock i varierande utsträckning bland de indirekta försäljningskanalerna. Det var främst personalen inom franchisebutikerna som ansåg att de anställda på huvudkontoret fokuserade på att de skulle förmedla Gants identitet. Även inom denna försäljningskanal erbjöds vissa utbildningar samt att butikerna fick besök från huvudkontoret fler gånger per säsong. Minst arbete lades ner på multimärkesbutikerna, där kontakten uppfattades som otillräcklig av de flesta butiksanställda i multimärkesbutikerna. I butikerna fanns en önskan om en bättre kontakt med Gant, både genom fler besök i butikerna men även eventuella utbildningar för butikspersonalen. Även anställda från Gants huvudkontor uttryckte en önskan om att identiteten bör förmedlas mer via utbildningar till återförsäljare, istället för genom kollektionerna, som idag är det främsta medlet. Anledningen till hur arbetet med återförsäljarna prioriterades av företaget idag var att butikerna var många och utspridda. Det fanns dock en strävan mot att kontakten och uppföljningen med återförsäljarna skulle bli bättre.

Skiljer sig de olika försäljningskanalerna åt vad gäller graden av identitetsuppfattning?

Identitetsuppfattningen inom de olika försäljningskanalerna var av varierande omfattning. Även om personalen inom samtliga försäljningskanaler inte besatt en felaktig kunskap om Gants identitet, uppfattade personalen inom de direkta försäljningskanalerna Gants värden i större utsträckning. Detta beror på att med en kortare distributionskedja är det lättare för företaget påverka hur identiteten ska förmedlas, samt utöva kontroll över hur märket distribueras. Kontrollen över försäljningskanalerna påverkar huruvida identiteten kan

förmedlas på ett enhetligt sätt. Även om franchisetagare enbart säljer ett specifikt märke, presenteras inte hela kollektioner. De direkta försäljningskanalerna förmedlar därmed en helhetsbild över identiteten medan de indirekta försäljningskanalerna sänder mer ut specifika delar av identiteten.

Personalens uppfattning av Gants identitet är betydande för hur den sedan förmedlas. I undersökningen framkom att ju bättre kontakten var med huvudkontoret desto mer uppfattade personalen inom försäljningskanalerna Gants identitet. Detta speciellt då personer med chefsbefattningar, genom bland annat inköp, har en löpande kontakt med anställda från Gant. Därmed har de skaffat sig kunskap om företaget och har då en större kännedom om Gants identitet än resterande butikspersonal.

6.1 EGEN DISKUSSION

I undersökningen framkommer att personalen på Gants huvudkontor anser att butiken är ett av de viktigaste medlen för att förmedla företagsidentiteten. Detta då de butiksanställda är närmast kunden och därför måste uppfatta identiteten korrekt. Vi ställer oss dock frågan varför inte multimärkesbutikerna prioriteras mer som en kanal för att förmedla Gants identitet, då kontakten mellan huvudkontoret och personalen inom denna försäljningskanal upplevs vara bristfällig. Vi tror att utbildningar, kollektionsvisningar, inspirationsmöten och andra liknande möten bidrar till att kännedomen om Gants identitet ökar bland personalen. Mer frekventa besök från huvudkontoret bidrar även till att personalen uppfattar de anställda från huvudkontoret som engagerade i butiken som försäljningskanal, vilket kan resultera i en ökad motivation bland butikspersonalen att förmedla företagets värden. Besöken i butikerna skulle även bidra till en ökad kontroll, exempelvis över hur personalen förmedlar Gants värden, vilket gynnar företaget som vill att en enhetlig bild av Gant skapas till kunden. Även om Gant inte vill utöva en för strikt kontroll över försäljningskanalerna, utan främst satsar på att de egna butikerna förmedlar en helhetsbild över företagets identitet, anser vi att mer fokus bör riktas mot multimärkesbutikerna. De anställda inom denna försäljningskanal uppfattar visserligen delar av identiteten, dock anser de att kunskapen är relativt låg om Gants värden. En önskan finns även bland respondenterna att utveckla kunskapen om Gant för att de på ett mer konsekvent och övertygande sätt ska kunna kommunicera ut företagets identitet.

Vidare hade det även varit av intresse att få ta del av utbildningsmaterialet som fanns de till anställda i Gants utbildningsplan, vilket hade resulterat i en bredare insyn i vilken uppfattning

om Gant som huvudkontoret vill förmedla till de butiksanställda. Gants ”Brandbook” fungerar som ett verktyg för de anställda på företaget för att på ett enklare och mer överskådligt sätt förmedla företagets identitet internt inom företaget. Boken skulle kunna fungera i uppsatsen som en checklista över de indirekta måtten för att se hur mycket som förmedlas och därmed uppfattas av de anställda inom försäljningskanalerna, då den sammanfattar Gants budskap genom citat och bilder. Dock används boken endast som ett verktyg skapat för Gant, och har därmed inte som avsikt att marknadsföra företaget till utomstående. Vi fick tillgång till boken i digital form, men endast i syfte för att skapa en helhetsbild av företagsidentiteten. Ett alternativ till Gants ”Brandbook” kunde ha varit att mer aktivt använda företagets hemsida som en checklista, då även den innehåller bilder, citat och ordspråk som beskriver företagsidentiteten.

En intressant aspekt som framkom under nästan samtliga intervjuer är kundernas uppfattning om ”gubbigheten” i varumärket. Detta förklarade anställda på Gant som en relativt negativ och förgången uppfattning som företaget ständigt arbetade med att förändra. Gant har dock fortfarande en inriktning mot en vuxen målgrupp, men vill idag inte utesluta andra kundgrupper. Anmärkningsvärt är ändå denna inriktning mot en äldre och främst manlig målgrupp, som till stor del fortfarande utgör delar av Gants identitet.

6.2 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING

Då denna undersökning är genomförd ur ett företagsperspektiv, vore det intressant att för vidare forskning även undersöka kundens uppfattning av Gants identitet. Detta för att se om den överensstämmer med vad Gants försäljningskanaler förmedlar. Studier skulle då även kunna göras för att se om de olika försäljningskanalerna skiljer sig i betydelse för kundens uppfattning av identiteten.

Det skulle även vara intressant för vidare forskning att undersöka Gants övriga försäljningskanaler förutom de som behandlats i denna undersökning. Därmed skulle studier kunna riktas mot att undersöka e-handelns betydelse för identitetsförmedlingen, där identiteten inom denna kanal främst förmedlas visuellt genom annonser och bilder. Gants outlet-butik är ytterligare en försäljningskanal som kan studeras, då dessa kanaler har blivit populära i Sverige först under senare år. Denna försäljningskanal har även andra kunder än Gants traditionella kundgrupp, vilket skulle ge en annan vinkel på undersökningen. Vidare kan undersökningar utifrån dessa perspektiv vara intressanta för att se om det råder en

samstämmighet i identitetsförmedlingen mellan dessa kanaler och övriga nämnda försäljningskanalerna.

REFERENSLISTA

Skriftliga källor

Litteratur

Almqvist, Y. & Fritz, E. (1995), *Vem är vi? Om företags och organisationers livsprocesser och identitet*, Marelid: Stockholm

Axberg, C., Engström, A., Fernlund, A., Hemgren, A. & Ottoson, M. (1999), *Franchising i praktiken*, Studentlitteratur: Lund

Bernstein, D. (1985), *Image och verklighet*, Svenska Dagbladets förlag AB: Sverige

Crainer, S. (1995), *The real power of brands: Making brands work for competitive advantage*, Pitman Publishing: London.

Dahlén, M. & Lange, F. (2003), *Optimal marknadskommunikation*, Liber AB: Malmö

Dahlgren, G. & Szatek, A. (2007), *Marknadsförnyelse*, 3:e uppl, Studentlitteratur: Lund

Denscombe, M. (2000), *Forskningshandboken – för småskaliga projekt inom samhällsvetenskapen*, Studentlitteratur: Lund

Dunér, H. (2007), *Varumärket allt viktigare i kläd – och modebransch*, E 24, tillgänglig på: http://www.e24.se/branscher/konsumentvaror/artikel_28747.e24 (2009-10-15)

Fill, C. (2002), *Marketing communications – contexts, contents and strategies*, Prentice Hall: London

Forsberg, B. (2006), *Sagan om Gant*, Affärsvärlden, tillgänglig på: www.affarsvarlden.se/hem/nyheter/article271626.ece, (2009-11-06)

Frazier, G & Walfried, L (1996), Determinants of distribution intensity, *Journal of Marketing*, Vol. 60 No.4, pp.39-51.

Friedman, L. & Furey, T. (1999), *Channel advantage: going to market with multiple sales channels to reach more customers, sell more products, make more profit*, Butterworth-Heinemann: Oxford

Grönroos, C. (2002), *Service Management och marknadsföring – En CRM ansats*, Liber: Malmö

Hill, E. & O'Sullivan, T. (1999), *Marketing*, Addison Wesley Longman Limited: New York

Hinn, L. & Rossling, G. (1994), *Företagsidentitet: Från corporate identity till praktisk företagsprofilering*, Liber-Hermods: Malmö

Kapferer, J-N. (1997), *Strategic brand management*, Kogan Page: London.

Keller, K. (1998), *Strategic brand management – Building, measuring and managing brand equity*, Prentice Hall: Upper Saddle River, New Jersey

Kinncar, T., Bernardt, K. & Krentler, K., (1997), *Principles of Marketing*, 4th ed. HarperCollins College Publishers: New York

Kotler, P. & Keller, K. (2006), *Marketing management*, 12th ed. Pearson Prentice Hall: Upper Saddle River, New Jersey

Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. & Armstrong, G (1996), *Principles of marketing*, Prentice Hall Europe: Hertfordshire

Melewar, T.C. & Wooldridge, A.R. (2001), The dynamics of corporate identity: a review of a process model, *Journal of Communication Management*, Vol. 5 No.4, pp.328

Mendelsohn, M. (1992), *The guide to franchising*, 5th ed., Redwood books: London

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

Nilson, T. (1999), *Ladda ditt varumärke – Strategier och praktiska råd*, Svenska Förlaget: Stockholm

Otubanjo Olutayo, B & Melewar, T.C. (2007), Understanding the meaning of corporate identity: a conceptual and semiological approach, *Corporate Communication, An International Journal*, Vol.12 No.4, pp.414-432

Parment, A. (2006), *Distributionsstrategier*, Liber AB: Malmö

Paul, P. & Olson, J. (1996), *Consumer behaviour and marketing strategy*, Irwin Book Team: Boston

Price, S. (1997), *The Franchise Paradox: New Directions, Different Strategies*, Redwood Books: Townbridge

Rosenbloom, B. (1999), *Marketing Channels: a management view*, 6th ed. Dryden Press: Fort Worth

Stern, L. & El-Ansary, A. (1988), *Marketing channels*, Prentice Hall: Englewood cliffs, N.J.

Tonndorf, H. (1987), *Framgång genom franchising*, Studentlitteratur: Lund

Wallén, G (2003), *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, Studentlitteratur: Lund

Westcott A, S. (2001), Modeling corporate identity: a concept explication and theoretical explanation, *Corporate Communication: An International Journal*, Vol. 6 No. 4, pp.173-182

Övriga Internetkällor

Affärsdata (2010), *Gant Sweden AB årsredovisning 2008*, tillgänglig på: www.ad.se (2009-11-15)

Best of Brands (2009), *Välkommen*, tillgänglig på: <http://www.bestofbrands.com/valkommen.php>, (2009-11-15)

Exportrådet (2006), *Young Fashion Danmark*, Tillgänglig på: <http://www.swedishtrade.se/> (2009-10-23)

Handelns Utredningsinstitut (2006), Sökord: *Branschfakta*, tillgänglig på:
<http://www.swedishretailinstitute.com> (2009-11-18)

Johnells (2009), *Om Johnells*, tillgänglig på:
http://www.johnells.se/index.php?option=com_content&task=view&id=52&Itemid=43,
(2009-11-19)

Gant AB (2009), *Gant in brief*, tillgänglig på:
<http://www.gant.com/www/northset.html#/startpage/gantcompany/gantinbrief> (2009-11-22)

Gant AB (2007), *Gant Company årsredovisning 2006*, tillgänglig på:
http://investors.gant.com/files/press/gant/Gant_arsredovisning_2006.pdf (2009-11-22)

Muntliga källor

Gants huvudkontor

2009-11-12 kl.14.30-15.00 Intervju med PR-ansvarig på Gants huvudkontor, Nacka Strand, Stockholm

2009-11-12 kl.15.00-15.30 Intervju med Marknadschefen på Gants huvudkontor, Nacka Strand, Stockholm

2009-11-18 kl.09.00-09.30 Intervju med VD för Gant Sverige på Gants huvudkontor, Nacka Strand, Stockholm

Butiker som Gant äger

2009-11-12 kl.11.00-11.30 Intervju med butikschef på Gant Birger Jarlsgatan, Stockholm

2009-12-14 kl.10.00-10.15 Intervju med butiksanställd nr 1, Gant Birger Jarlsgatan, Stockholm

2009-12-14 kl.10.15-10.30 Intervju med butiksanställd nr 2, Gant Birger Jarlsgatan, Stockholm

2009-12-14 kl. 10.45-11.00 Intervju med butikanställd Gant Store NK dam, Stockholm

2009-12-14 kl. 11.00-11.15 Intervju med butiksanställd Gant Store NK herr, Stockholm

Franchisetagare till Gant

2009-11-19 kl. 10.00-10.20 Intervju med butikschef, Gant Store Farsta Centrum, Stockholm

2009-12-15 kl. 11.15-11.30 Intervju med butiksanställd, Gant Store Farsta Centrum, Stockholm

2009-12-14 kl.11.45-12.00 Intervju med butiksanställd, Gant Store Kista Galleria, Stockholm

Multimärkesbutiker som säljer Gant

2009-11-12 kl.11.30-12.00 Intervju med inköpschef herr, Best of Brands Stockholm

2009-12-10 kl. 10.00-10.15 Intervju med butiksanställd nr. 1 Best of Brands, Sickla Köp kvarter

2009-12-10 kl. 10.30-10.45 Intervju med butiksanställd nr. 2 Best of Brands, Sickla Köp kvarter

2009-12-10 kl. 11.00-11.15 Intervju med butiksanställd nr. 3 Best of Brands, Sickla Köp kvarter

2009-11-11 kl. 10.00-10.20 Telefonintervju med VD:n på Johnells, Sverige

2009-12-15 kl. 10.00-10.15 Intervju med butiksanställd nr 1 Thernlunds Liljeholmen Galleria, Stockholm

2009-12-15 kl. 10.15-10.30 Intervju med butiksanställd nr 2 Thernlunds Liljeholmen Galleria, Stockholm

BILAGA 1 – Intervjumall till VD för Gant Sverige, Nacka Strand

1. Vilka värden anser du representerar Gants identitet?
2. Vad använder ni er av för återförsäljare?
3. Hur väljer ni era återförsäljare?
4. Finns det några specifika krav för att få sälja Gant?
→ Vad eftersträvar ni att förmedla genom respektive försäljningskanal?
5. Är det specifika kollektioner/varor som måste köpas för att identitet ska kunna förmedlas?
→ Har ni material som återförsäljarna måste använda sig av?
6. Hur påverkar egna butiker kundens uppfattning av Gants identitet och hur kan det jämföras med övriga försäljningskanaler?
→ Vad är för- och nackdelen med egna butiker jämfört med fristående butiker?
7. Tror du att Gant uppfattas olika i försäljningskanalerna?
8. Hur ofta är anställda från huvudkontoret i butikerna?
9. Har ni utbildningar eller liknande där ni berättar om er identitet för återförsäljare?
10. Anser du att ni har kontroll över era försäljningskanaler och hur märket distribueras?
11. Vilken betydelse anser du att försäljningskanaler har för att stärka identiteten?

BILAGA 2 – Intervjumall till marknadschef för Gant, Nacka Strand

1. Vad står Gant för?
2. Vilka är Gants kärnvärden?
→ Hur genomsyrar dessa värden kommunikationen?
3. På vilket sätt representerar ert varumärke ett emotionellt respektive funktionellt värde?
4. Hur skapar ni en relation mellan kunden och varumärket?
→ Hur försöker ni skapa en profil som överensstämmer med kundernas uppfattning (er image)?
5. Hur arbetar ni för att positionera er dels i omgivningen, men även i kundernas medvetande?
6. På vilket sätt förmedlar er externa marknadsföring identiteten?
7. Hur försöker ni skapa mervärde med hjälp av kommunikationen?
8. Vilka faktorer hos återförsäljarna påverkar varumärket? - Både positiva och negativa?

BILAGA 3 - Intervjumall till PR-ansvarig för Gant, Nacka Strand

1. Vilken är Gants identitet?
→ På vilket sätt förmedlas er identitet?
2. Vilka är Gants kärnvärden? (= unik kompetens).
3. Hur genomsyras kommunikationen av kärnvärdena?
4. Vilken betydelse utgör återförsäljarna att förmedla dessa värden?
5. Vilka värden står Gants produkter för?
6. Hur gör ni för att omvärlden ska förknippa era produkter med varumärket?
7. Vilka former av extern marknadsföring använder företaget?
8. Hur har ni valt att positionera er på marknaden?
→ Hur arbetar ni för en unik position i aktörers medvetande?

BILAGA 4 – Intervjumall till återförsäljare av Gant

1. Hur uppfattar du Gant?
→ Vilka värden anser du att Gant förmedlar?
2. Vilka produkter kan förknippas med Gant?
3. På vilket sätt anser du att Gant får en personlighet?
4. Vilken tror du är kundens uppfattning av Gant?
→ Tror du kunden uppfattar Gant som de vill bli uppfattade?
5. Hur kommunicerar butiken med dess personal och interiörer ut Gants identitet?
→ Hur marknadsförs Gant i butiken?
6. Hur skiljer sig Gant tillskillnad från andra varumärken i butiken?
(Multimärkesbutiker)
7. Vilket ansvar anser ni er ha för att projicera Gants image?
→ Hur arbetar ni för att påverka företagets image?
8. Hur arbetar de anställda från Gants huvudkontor för att ni ska uppfatta identiteten som de önskar?
→ Hur ofta är de i butiken och har de haft utbildningar angående vad de vill förmedla?
9. Anser ni att Gant har kontroll över hur varumärket distribueras i butiken?
10. Varför tror du Gant valt er som återförsäljare (multimärkesbutiker)
11. Vilka för- respektive nackdelar anser du att det finns med multimärkesbutiker jämfört med butiker som enbart säljer Gant