

MYRORNA OCH BEYOND RETRO

– EN JÄMFÖRANDE STUDIE MELLAN EN IDEELL OCH EN
VINSTDRIVANDE SECONDHAND-VERKSAMHET

Kandidatuppsats i Företagsekonomi

Karolina Ahlström

Emelie Simonsson

VT 2011: 2011KF35



HÖGSKOLAN I BORÅS
INSTITUTIONEN FÖR DATA- OCH AFFÄRSVETENSKAP

Förord

Vi vill först och främst tacka de personer som hjälpt oss genomföra vår studie; Lotta Kökeritz, Kajsa Johansson samt Louise Sundell, som alla tagit sig tid att svara på våra frågor om Myrorna och Beyond Retro. Vi vill även tacka våra handledare, Håkan Javefors och Eva Gustavsson, för deras hjälp och stöd under uppsatsprocessens gång.

Göteborg, 14 augusti, 2011

Karolina Ahlström

Emelie Simonsson

Svensk titel: Myrorna & Beyond Retro – En jämförande studie mellan en ideell och en vinstdrivande secondhand-verksamhet

Engelsk titel: Myrorna & Beyond Retro – A comparison study between a non-profit and a profit making operation

Utgivningsår: 2011

Författare: Karolina Ahlström och Emelie Simonsson

Handledare: Eva Gustavsson och Håkan Javefors

Abstract: The Swedish second hand market has grown stronger these past few years. The explanations to this phenomenon are the current environmental debate and the consumers new look on their shopping behavior. The consumers have a need today, to have an individual style and this is also one of the reasons why the second hand market is growing. The recession that appeared in Sweden in 2008, it considered to be the beginning of the expanding market. The second hand business is dominated by two different types of operations, the non-profit second hand operation and the profit making second hand operation. Two different companies with very different causes, which aren't always noticed by the consumers when he/she chooses to buy second hand clothes.

The cause with our study is to analyze one non-profit second hand company and one profit making second hand company. We want to do a comparison between the companies internal work and look at the similarities and the differences between them. We have chosen to delineate the study to the company's internal work and the Swedish second hand market. We are also going to focus only on the companies clothing departments.

We have done a comparison study between two cases and we have strategically chosen three respondents from the companies. We did two personal interviews and one mail interview. We did also collect information from the companies' homepage, literature and articles.

Our theories that we have used in the study is often used in the internal work of different companies. Accept one, which is not that common to use. The theory is called "Reverse logistic" and it explains how you can reuse a product and then place it in to a new supply chain. We have also chosen to use a classic purchasing theory, different pricing strategies, Theories on organizational structure and brand and marketing theories.

We started putting our information together by doing a general description of the companies. After which we divided the information into four subheads – organization structure, stores and the collecting process, pricing strategies and marketing.

In the results we are discussing the similarities and the differences between the two companies. This involves the big difference between their organization structure and their different strategies to buy or collect the products. Beyond Retro and Myrornas pricing strategy is starting resemble each other and Myrorna is using a wider communication strategy then Beyond Retro.

Keywords: non-profit second hand, profit making secondhand, internal work, organization structure, purchasing and collecting process, pricing strategy, marketing.

Sammanfattning

Den svenska andrahandsmarknaden har under senare år växt sig allt starkare. Förklaringarna till det fenomenet är bl.a. den rådande miljödebatten och konsumenters nya medvetenhet till deras konsumtionsbeteende. Konsumenten har i dag ett behov att ha en individualistisk stil, vilket kan vara en anledning till secondhand-branschens nyvunna trendstatus och snabba expansion. Lågkonjunkturen, som drabbade Sverige 2008, kan även vara en anledning till den expanderande marknaden. Secondhand-branschen domineras av två olika typer av verksamheter, de ideella och de vinstdrivande secondhand-företagen. De två verksamheterna har olika syften som konsumenten kanske inte alltid uppmärksammar när han/hon väljer att handla andrahandskläder.

Vårt syfte med studien är att jämföra ett ideellt och ett vinstdrivande secondhand-företags interna arbeten, samt analysera likheter och skillnader företagen emellan. Vi har valt att analysera företaget Myrorna, som får representera den ideella secondhand-verksamheten och företaget Beyond Retro som får representera den vinstdrivande secondhand-verksamheten. Vi avgränsar oss till företagens interna arbete samt den svenska secondhand-marknaden.

Vi har genomfört en jämförande studie mellan två fallföretag och vi har strategiskt valt ut tre respondenter från företagen. Vi genomförde två personliga intervjuer samt en mailintervju. Information samlades även in genom företagens hemsida, litteratur samt artiklar.

Våra teorier är byggda på de funktioner som vanligtvis bedrivs inom ett företags interna arbete. Det finns dock ett undantag gällande teorierna som kallas för "reverse logistics" som inte är lika vanlig. Teorin handlar om att man återanvänder eller återvinner produkter och placerar dem i en ny värdekedja. Övriga teorier kopplas till företagens inköpsprocess, prissättningsstrategi, organisationsuppbyggnad samt marknadsförings- och varumärkesstrategi.

Vi har sammanställt vår information om företagen genom att först skriva en allmän beskrivning om respektive företag. Vi delar sedan upp informationen om deras interna arbete i fyra underrubriker – organisationsstruktur, butiker och insamlingsprocess, prissättningsstrategi samt marknadsföring.

I resultatet har vi diskuterat ett antal likheter och skillnader inom företagens interna arbete. T.ex. olikheterna i deras organisationsstruktur, vilket mestadels beror på företagens storleksskillnader. Beyond Retro använder sig av en klassisk inköpsprocess och Myrorna får in sina varor genom gåvor från allmänheten. Beyond retro kan ta ut högre priser genom sina produkter p.g.a. en högre budget och mer specialiserad personal. Myrorna lägger dock mer fokus på att hitta dyrare second handplagg och har därför höjt priserna på sina produkter. Inom marknadsföringen har Myrorna en bred kommunikation ut till kunden och Beyond Retro använder sig av en mer avsmalnad och inriktad kommunikation till konsumenten.

Nyckelord: Ideell second hand, vinstdrivande second hand, internt arbete, organisationsstruktur, insamling och inköpsprocess, prissättningsstrategi, marknadsföring.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1. Secondhand.....	1
1.2. Problemdiskussion.....	2
1.3. Problemformulering.....	3
1.4. Syfte.....	3
1.5. Studiens disposition.....	4
2. Studiens metod och genomförande.....	5
2.1. Undersökningsmetod.....	5
2.2. Undersökningsdesign.....	5
2.3. Datainsamlingsmetod.....	5
2.4. Datainsamlingsteknik.....	5
2.5. Urval.....	5
2.6. Studiens tillförlitlighet.....	6
2.7. Resultat.....	6
3. Teoretisk Referensram.....	7
3.1. Organisationsstrukturer.....	7
3.2. Inköp- och insamlingsprocesser.....	8
3.2.1. Traditionellt inköp.....	8
3.2.2. Reverse logistics.....	9
3.3. Prissättning.....	10
3.4. Marknadsföringsmixen – 4P.....	11
3.5. Varumärke.....	13
3.6. Sammanfattning av den teoretiska referensramen.....	14
4. Myrorna och Beyond retro.....	16
4.1. Företagsbeskrivning.....	16
4.1.1. Myrorna.....	16
4.1.2. Beyond Retro.....	17
4.2. Organisation.....	18
4.2.1. Myrorna.....	18
4.2.2. Beyond Retro.....	19
4.3. Butiker och insamlingsprocess.....	20
4.3.1. Myrorna.....	20
4.3.2. Beyond Retro.....	21
4.4. Prissättningsstrategi.....	22
4.4.1. Myrorna.....	22
4.4.2. Beyond Retro.....	22
4.5. Marknadsföring.....	23
4.5.1. Myrorna.....	23
4.5.2. Beyond Retro.....	24
5. Jämförande analys av Myrorna och Beyond Retro.....	27
5.1. Organisationsstruktur.....	27
5.2. Butiker och insamlingsprocess.....	28
5.3. Prissättningsstrategi.....	29
5.4. Marknadsföring.....	31
6. Slutsats.....	33
7. Avslutande diskussion.....	35
7.1. Författarnas egna reflektioner kring uppsatsen.....	35
7.2. Trovärdighet och tillförlitlighet.....	35

7.3. Förslag till vidare forskning.....	36
Källförteckning.....	37
Bilaga 1.....	39
Bilaga 2.....	40

1. Inledning

Secondhand-branschen är ett intressant ämne att skriva om, då det är en väldigt aktuell diskussion i dag. Secondhand har inte bara med mode och trender att göra, utan kan även associeras eller direkt kopplas till många andra viktiga frågor t.ex. miljödebatten, landets ekonomiska läge samt etiskt och socialt ansvar. Det visar, enligt oss, att även om secondhand-marknaden utgör en stor del av modebranschen i dag, handlar den om någonting viktigare än bara personliga plagg, mode och trender. Det handlar även om att försöka göra samhälls- och miljönytta.

1.1. Secondhand

Enligt Nationalencyklopedin (2011-04-06) är *secondhand*, eller *andrahandsmarknad* som det även kallas, försäljning av gamla varor, t.ex. kläder, möbler och böcker. Begreppet *vintage*, är ett uttryck som ofta används i modesammanhang om second handkläder, där kläderna ofta är av god kvalitet samt i välbevarat skick

Palmer och Clarke (2005) förklarar att handeln med secondhand-kläder, d.v.s. att köpa och sälja begagnade kläder, är ingen ny företeelse, utan har pågått i flera hundra år. Redan under 1300-talets italienska Florence utgjorde secondhand-handeln en stor del av klädesmarknaden. Nysydd konfektion var på den tiden mycket dyrt och secondhand-handlarna blev mycket populära och fick en bra ställning i samhället

Secondhand-branschens livscykel har sedan 1300-talet genomgått ett antal olika faser, där syftet med secondhand-handeln har haft varierande betydelse för oss människor. Vid 1900-talets början började secondhand kopplas ihop med välgörenhet, då flertalet biståndsorganisationer inledde arbetet med att samla in och sälja secondhand-kläder för välgörande ändamål. Plaggen var oftast smutsiga och av sämre kvalitet, vilket resulterade i att synen på secondhand förändrades. Dem som handlade begagnade kläder ansågs då vara fattiga och tillhörde ofta den lägre samhällsklassen. Många slutade med den anledningen att handla secondhand (Palmer & Clarke 2005 se Sporrang, Nikkhakian & Johnsson 2005, s. 4).

Konsumtionen av secondhand-kläder har de senaste åren återigen fått ett uppsving i Sverige. Enligt en undersökning som TT gjort, växer andrahandsmarknaden för både kläder och accessoarer stort. Enligt undersökningen finns det flera olika förklaringar till secondhand-marknadens expansion. Enligt Veckans Affärer (2010-09-17) är en av anledningarna till att secondhand-konsumtionen har ökat, den senaste tidens miljödebatt. Konsumenterna ser en möjlighet att bidra till en mer hållbar samhällsutveckling och många har blivit medvetna om hur negativt masskonsumtionen av nyproducerade plagg påverkar vår miljö. Trend-faktorn anses också vara en stor anledning. Många av konsumenterna vill i dag ha en mer personlig stil och ser en möjlighet att hitta unika plagg hos de olika secondhand-butikerna, som ingen annan har. Lågkonjunkturen som drabbade landet 2008 tros även den ha varit ett startskott till ett större intresse för secondhand-varor. Sveriges befolkning var inte beredd att ge upp sina konsumtionsvanor och valde därför att handla secondhand-kläder istället, till ett billigare pris

Johan Oljeqvist, före detta VD för secondhand-butikskedjan Myrorna, vittnar om att ekonomisk kris brukar betyda tillväxt för verksamheten, en tid då många förlorar sina jobb och tänker mer på sina medmänniskor (Svenska Dagbladet, 2009-01-14).

Enligt Svensk Handel (2010-03-19), visar den positiva utvecklingen av secondhand inga tecken på att stagnera. Intresset har bland annat visat sig genom ökningen av antalet butiker som specialiserat sig på secondhand- och vintagekläder. Andrahandskläder har dessutom återigen tagit steget in i de finare salongerna. Maria Sandow, branschansvarig för Svensk Handel STIL, kallar de senaste årens trend för ”den andra vågen”, och menar på att secondhand i dag är mer en livsstil än en produktkategori. Niklas Hallberg är en av initiativtagarna till Vintagemässan, som hålls i Stockholm två gånger om året. Under mässan, som pågår i två dagar, samlas återförsäljare av secondhand- och vintagekläder från hela landet, för att sälja och visa upp sina varor. Enligt Niklas Hallberg har intresset för mässan varit enormt, sedan starten 2008. Han påpekar att det blivit mer acceptabelt att uttrycka sin personliga stil som man själv vill, istället för att slaviskt följa de rådande trenderna. Secondhand- och vintagekläder är dessutom mer tillgängligt i dag, då fler och fler nischade butiker öppnat upp de senaste åren. (E24 Entreprenör, 2010-03-19)

Dagens secondhand-butiker delas in i två kategorier; de *ideella verksamheterna*, där överskottet skänks till välgörande ändamål och fokus främst ligger på samhällsnytta, samt *vinstdrivna secondhand-verksamheter*, där fokus främst ligger på att bevara äldre mode-plagg.

1.2. Problemdiskussion

De senaste åren har secondhand- och vintagemarknaden vuxit kraftigt och för många är det ett naturligt val att gå in i en secondhand-butik och handla, istället för att handla nyproducerade kläder. Jerry Larusson, sorterare och prismärkare i en av Emmaus Björkås butiker i Göteborg, ser även en tydlig trend i att folk inte enbart handlar mer secondhand, utan även skänker mer och slänger mindre.

Enligt en artikel i Göteborgs-Posten (2011-02-02) får butikskedjan Myrorna, som bygger sin verksamhet på gåvor från privatpersoner, ca 10 000 ton textilier till butikerna varje år. De 33 butikerna runt om i landet har en gemensam omsättning på ca 200 miljoner kronor om året, där överskottet går direkt till Frälsningsarmén. Emma Enebog, hållbarhetsstrateg på Myrorna, säger i en intervju till Göteborgs-Posten, att andrahandsförsäljningen av kläder är en viktig miljöinsats, men att vi svenskar skulle kunna bli bättre på att återanvända textilier. Hon är helt övertygad om att mycket av svenskarnas förbrukade varor slängs och går till förbränning, istället för att lämnas in till secondhand-butiker, där dem gör mer nytta

Trots att svenska konsumenter i dag har blivit betydligt bättre på att lämna in förbrukade kläder till andrahandsförsäljning, finns det fortfarande mycket förbättringar som kan göras. Modeföretagens klädtillverkning, där giftiga kemikalier ofta används till färgnings- och beredningsprocesserna, har en stor negativ påverkan på vår miljö. Därför är det viktigt att alla försöker bidra på sitt sätt till ett minskat konsumtionssamhälle (Göteborgs-Posten 2010-12-14).

Enligt affärstidningen E24 (2010-03-19), är prisökningen av secondhand-varor ett bevis på att marknaden blivit mer populär under de senaste åren. Christian Quaglia, som driver butikerna Herr Judit och Brandstationen i Stockholm, uppskattar att priserna för de mer exklusiva andrahandsvarorna i hans butik, ökat med ca 30-40 % de senaste åren. Han förklarar prisökningen med att kunderna inte var villiga att betala särskilt stora pengar för begagnade kläder för några år sedan, men att i dag är dem beredda att faktiskt betala ett högre belopp för att få vara unik i sin klädstil.

Fler och fler människor tänker i dag mer individualistiskt och många har redan tröttnat på modeföretagens massproduktion av klädesplagg, som gör att alla i slutändan ser ut som kloner av varandra (E24, 2010). Men, i jakten på det perfekta, unika plagget, glömmer kanske många bort vad arbetet bakom secondhand-handeln egentligen handlar om. Det är inte säkert att en konsument som går in på Myrorna och handlar en tröja, vet vad dem själva bidrar med eller vilket ändamål pengarna går till efter betalningen. Det är trots allt en viss skillnad mellan t.ex. de ideella secondhand-butikerna, eftersom de stödjer just olika ändamål. En del människor kanske tänker att det är ett snyggt plagg, utan att fundera särskilt mycket mer över själva inköpet och att valet av secondhand-butik faktiskt kan ha stor betydelse. Det blir speciellt märkbart om vi undersöker de två kategorierna, vinstdrivande och ideella verksamheter. De båda verksamheterna har olika mål och deras affärsidéer skiljer sig med största sannolikhet en del från varandra. Genom att få en mer detaljerad bild av två av secondhand-branschens stora aktörer, Myrorna och Beyond Retro, kan vi genom vår studie, på ett tydligare sätt visa att det finns skillnader, från en secondhand-verksamhet till en annan.

1.3. Problemformulering

I vår studie utgår vi ifrån följande frågeställning:

Vilka likheter och skillnader finns mellan den ideella samt den vinstdrivande secondhand-verksamhetens interna organisation?

1.4. Syfte

Syftet med arbetet är att beskriva det interna arbetet inom organisationerna, som de ideella samt vinstdrivande secondhand-företagen utför och även förklara vilka likheter och skillnader det finns dem emellan. Med *internt arbete* syftar vi på organisationsstrukturen, insamlings- och inköpsprocessen, prissättningsstrategin samt marknadsföringsarbetet. Vi har avgränsat oss till att undersöka och jämföra två specifika organisationer, Myrorna och Beyond Retro, där Myrorna representerar den ideella secondhand-verksamheten och Beyond Retro den vinstdrivande verksamheten. Beyond Retro är även verksam i England, men vi har valt att avgränsa oss till deras arbete på den svenska secondhand-marknaden. Vi har även avgränsat oss vad gäller företagets interna arbete, då det blir för omfattande att inkludera hela den interna arbetsprocessen. Fokus ligger på företagets organisationsstruktur och dess uppbyggnad, inköpsprocessen, prissättningsstrategi samt företagets marknadsföringsstrategier. Myrorna säljer inte enbart kläder, utan även inredning, böcker och övriga prylar, men vi har avgränsat oss till att enbart fokusera på företagets klädsortiment.

1.5. Studiens disposition

För att uppfylla vårt syfte med studien har vi disponerat uppsatsen enligt följande:

I nästkommande kapitel redogörs hur vi gått till väga för att uppnå syftet med vår jämförande studie, som är av kvalitativ karaktär. Datainsamlingen har utgjorts av både primär- och sekundärdata samt ett antal intervjuer, både personliga och via mail. Vidare redogör vi hur urvalet av respondenter gått till samt studiens tillförlitlighet.

Vår referensram utgörs av klassiska företagsekonomiska teorier som berör organisationsstrukturer, inköp- och insamlingsprocesser, prissättning samt marknadsföring. Teori-kapitlet avslutas med en sammanfattning, där vi på ett mer överskådligt sätt förklarar hur teorierna hänger ihop.

Empirin i studien består av den information vi själva samlat in under arbetets gång och utgörs av både primär- och sekundärkällor. I kapitlet presenteras bl.a. den information vi erhållit genom djupintervjuerna med respondenterna från våra valda företag. Empirin, tillsammans med teorin, kommer sedan ligga till grund för vår avslutande analys samt slutsatserna.

Vi analyserar därefter den information vi samlat in om Myrornas och Beyond Retros interna arbete, samt kopplar den till den teoretiska delen, för att avslutningsvis kunna svara på vår forskningsfråga. I den sista och avslutande delen, presenterar vi svaret på vår forskningsfråga, som är framtagen ur kopplingen mellan teorin och empirin samt vår analys.

2. Studiens metod och genomförande

I följande kapitel redogörs de metodval vår studie bygger på samt studiens tillförlitlighet och det resultat vi vill uppnå.

2.1. Undersökningsmetod

Vår studie är av kvalitativ karaktär, eftersom vi genomfört ett antal djupintervjuer med representanter från våra valda företag. Empirin bygger till stor del på intervjuerna och har gett oss mer kunskap och en djupare förståelse för vårt valda studieområde. Eftersom vi valt att inte genomföra några enkätundersökningar, med statistiskt mätbara svar, är vår studie inte av kvantitativ karaktär.

2.2. Undersökningens design

Vi har gjort en jämförande studie mellan två utvalda fallföretag, då våra intervjuer med respondenterna från företagen, är avgränsade till vårt specifika ämnesval. Resultatet från våra intervjuer med respektive företag, där likheterna och skillnaderna mellan företagens olika arbetsprocesser beskrivs, sätts slutligen i relation till varandra samt jämförs.

2.3. Datainsamlingsmetod

Vår datainsamling består av både sekundär- och primärdata. Vi har använt oss av sekundär information, som vi hittat på företagens hemsidor, genom deras årsredovisningar, i artiklar samt tidigare skrivna uppsatser om ämnet. Vi har även använt primärdata, som vi erhållit under de intervjuer vi genomfört med utvalda representanter från de valda företagen.

2.4. Datainsamlingstekniker

Vi har främst använt oss av intervjuer, av mer djupgående karaktär, för vår datainsamling. Vi har genomfört tre intervjuer som gett oss djupare förståelse för vårt studieområde, där de tre utvalda respondenterna fått möjlighet att utveckla sina svar. En av intervjuerna har utförts via e-mail och de resterande två genom personligt möte. Under de två mötena använde vi oss av en semistrukturerad intervjuform, vilket betyder att vi hade ett antal förberedda intervjufrågor, men med utrymme för en öppen dialog samt diskussion med respondenten. Vi ville ge utrymme till alternativa frågeställningar som kunde dyka upp under intervjuens gång. Under intervjun antecknade vi samt använde oss av en diktafon. Mailintervjun var helt strukturerad med välformulerade frågeställningar.

2.5. Urval

I vår kvalitativa undersökning fokuserar vi på två företag, Myrorna och Beyond Retro, som kommer att representera motpolsverksamheterna i vår jämförande studie. Vi har strategiskt valt ut respondenter till vår studie för att få så tillförlitlig information som möjligt, då vi inte har möjlighet att intervjua flera personer inom företagen. Motivet till vårt urval är att

respondenterna har mycket god kunskap om branschen, om de specifika företagen samt om de ämnen vi valt att behandla i studien.

Respondenter:

Den första personliga intervjun som genomfördes var med Lotta Kökeritz, utvecklingschef på Myrorna. Vår andra personliga intervju var med Kajsa Johansson, butikschef på Beyond Retro i Göteborg. Vi har även genomfört en mailintervju med Louise Sundell, försäljnings- och produktansvarig på Beyond Retros huvudkontor i Stockholm.

2.6. Undersökningens tillförlitlighet

Undersökningens tillförlitlighet påverkas av hur välformulerade våra frågeställningar är till respondenterna. Innan genomförandet av intervjuerna var vi medvetna om några skillnader, inom vårt ämnesval, mellan fallföretagen och vi var därför tvungna att anpassa några av frågorna till respektive företag. Därför ser intervjufrågorna till Myrorna och Beyond Retro till viss del annorlunda ut. Eftersom vi utförde en mailintervju med en av respondenterna är svaren inte lika förklarande och utvecklade som vid de två personliga intervjuerna, vilket har försvårat datainsamlingen till viss del gällande Beyond Retro.

Hänsyn bör även tas till företagens storleksskillnader och att det kan påverka utseendet hos de två företagens interna organisation, då Myrorna är en betydligt större organisation än Beyond Retro. Vi är även medvetna om att vi enbart har en respondent från Myrorna och två respondenter från Beyond Retro, samt att vi har två olika synvinklar på fallföretaget Beyond Retro. Det beror på att vi hade svårigheter med att få kontakt med Beyond Retro och att de anställda på huvudkontoret inte hade tid med en personlig intervju. Därför har vi delat upp frågorna mellan de två respondenterna, med hänsyn till deras kunskapsområde. Vi har även tagit hänsyn till att tiden för uppsatsskrivandet är begränsat och att det kan påverka uppsatsens utförande.

2.7. Resultat

Resultatet av vår studie är en jämförande analys, med fokus på Myrornas och Beyond Retros organisatoriska likheter och skillnader. Vi har använt oss av klassiska företagsekonomiska teorier som innefattar organisationsuppbyggnad, insamlings- och inköpsprocesser samt prissättnings- och marknadsföringsstrategier. Det faktum att organisationerna drivs med olika syften har, med utgångspunkt från teorierna, hjälpt oss att komma fram till intressanta likheter och skillnader.

3. Teoretisk referensram

I följande kapitel beskriver vi de olika teorier och modeller vi utgår ifrån i vår studie. Teorierna är kopplade till företagets interna arbete som innefattar organisationsuppbyggnad, insamlings- och inköpsprocess, prissättningsstrategi samt marknadsföring. Den teoretiska referensramen utgör grunden för både vår empiri, den avslutande diskussionen samt slutsatsen. Vi har utgått från klassiska företagsekonomiska teorier gällande företagets interna arbete. Teorierna förklarar hur olika organisationer kan struktureras och byggas upp och hur företagen generellt kan arbeta med inköp, prissättning samt marknadsföring. Organisationsteorierna är relevanta då de båda företagets organisationsstrukturer närmare ska kunna beskrivas och jämföras. För att kunna koppla inköpsprocessen till vår empiri har vi tagit med både en traditionell inköpsteori samt en icke-traditionell teori, som beskriver hur använda produkter återanvänds och säljs vidare. Teorierna om priser handlar om hur företagen kan använda prissättningen som konkurrensmedel, där fokus ligger på värdebaserad prissättning. Värdebaserad prissättning är en relevant teori att ha med, då både Myrorna och Beyond Retro använder den prissättningsstrategin. För att kunna beskriva företagets marknadsföringsarbete har vi använt en traditionell marknadsföringsmodell, marknadsföringsmixens 4P:n, som på ett överskådligt sätt kan kopplas till Myrornas och Beyond Retros egna marknadsföringsstrategier. Vi har avslutningsvis tagit med en teori som beskriver hur företag kan bygga upp sitt varumärke, vilket både Myrorna och Beyond Retro arbetar aktivt med. De båda företagen har de senaste åren lyckats etablera sig som två starka varumärken, inom den svenska secondhand-branschen.

3.1. Organisationsstrukturer

Enligt traditionell företagsekonomisk litteratur (Holmström, 2007, ss.79-86) utformas en organisation beroende på företagsledningens styrfilosofi, företagets situation och aktuella problem. Frågor som rör t.ex. affärsidé, storlek, ålder, ägarförhållanden, produktsortiment och marknadsutveckling kan vara avgörande för valet av organisationsstruktur. Hur företaget bygger upp sin organisationsstruktur beror även på hur företaget delar upp sina resurser och funktioner, för att uppfylla de uppställda målen.

Valet av organisationsstruktur bestäms, enligt Holmström (2007, s.79), främst utifrån hur företaget ska fördela arbetsuppgifter, ansvarsområden, beslutsfattande, befogenheter samt ledning och samordning av organisationen.

Holmström poängterar även att det är viktigt att placera rätt man på rätt plats i organisationen. Företag kan se mycket olika ut, men oftast är företaget uppbyggt av hierarkier, med överordnade och underordnade personer. Organisationen har då en VD i toppen samt de övriga funktionerna och avdelningarna längre ner i hierarkin. Det sättet att dela in företaget i, kallas för *linjeorganisation* (2007, s. 80), eftersom organisationen ritas som linjer uppifrån och ner, utifrån hur stora ansvarsområden funktionerna har. I en del organisationer finns det funktioner som egentligen inte är en del av företaget, s.k. *staber*, vilka enbart fungerar som stödfunktioner. Företaget *outsourcar* då en del av arbetsuppgifterna, d.v.s. tjänster köps in från utomstående företag.

Det finns, enligt Holmström, både *formella* och *informella* (2007, s. 80) organisationsstrukturer. De formella organisationerna följer en specifik organisationsstruktur, där varje person har tydliga arbetsområden och uppgifter. Inom en informell organisation är arbetet däremot mer flexibelt och de anställda ansvarar för diverse olika uppgifter. Gränserna inom avdelningarna och arbetsområdena är inte lika tydligt uppdelade i en informell organisation, som i en formell.

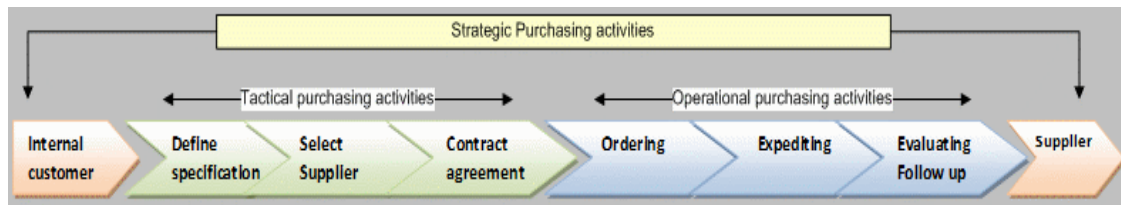
Holmström förklarar att beslutsfattandet i en organisation kan ske på olika nivåer och det går att urskilja två olika typer; *centraliserat* och *decentraliserat* (2007, s. 81) beslutfattande. Inom en centraliserad organisation sker beslutfattandet högt upp i organisationen och besluten tas oftast av få personer. I en decentraliserad organisation är beslutsfattandet delegerat ner till företagets lägre nivåer och funktioner, och fler personer är därmed involverade i beslutprocessen. Många företag använder både centraliserat och decentraliserat beslutfattande.

Enligt Holmström finns det ett antal huvudtyper av organisationsstrukturer; *funktionsorganisation*, *geografisk organisation*, *matrisorganisation* och *projektorganisation* (2007, s. 82). Funktionsorganisationen, som är uppbyggd runt huvudfunktioner och avdelningar, är den vanligaste organisationsstrukturen. Varje individ är, inom funktionsorganisationen, specialist på sitt specifika arbetsområde (2007, s. 84). Den geografiska organisationen lämpar sig för företag som verkar inom olika geografiska marknader, och som därmed kan ha nytta av att dela upp sin organisation utifrån de geografiska områdena. Cheferna har ofta specialistkunskaper om de olika områdena, t.ex. språkkunskaper eller kunskaper om de lokala förutsättningarna (2007, s. 85). En matrisorganisation innebär att företaget utnyttjar olika organisationsprinciper i sin organisationsstruktur. Det vanligaste är att företaget delar upp sin verksamhet efter geografiska regioner samt produktdivisioner och affärsområden. Den här typen av uppdelning sker oftast samt är mest lämplig inom större företag (2007 s. 87). Projektorganisationer lämpar sig bäst då det behövs tillfälliga funktioner inom den ordinarie organisationen, t.ex. i samband med utveckling och omstruktureringar inom företaget. Det är vanligt att företaget hyr in extern kompetens och bildar projektgrupper, för att kunna utveckla och förnya företaget (2007 s.88).

3.2. Inköp- och insamlingsprocessen

3.2.1. Traditionellt inköp

Eftersom de flesta marknader styrs av hög konkurrens är det, enligt Van Weele, viktigt för företagen att få tag på de bästa resurserna hos de externa leverantörerna. Inom ett företag går oftast de största utgifterna till *inköpsfunktionen* (2009, s.3-9) och det är därför viktigt att processen fungerar korrekt, annars kan det resultera i stora ekonomiska problem för företaget. Inköpsfunktionens uppgift inom verksamheten är bl.a. att avgöra företagets inköpsbehov, hitta passande leverantörer, förhandla fram ett bra pris, se till att leverans och betalning fungerar samt kontroll och uppföljning.



Figur 3:1 *Purchasing process model*, Van Weele (2009 s.9)

Figuren ovan förklarar de olika inköpsaktiviteterna samt ger även en klarare bild över inköpsfunktionens process, som kan förklaras genom en värdekedja. Det *strategiska arbetet* handlar om det långsiktiga och övergripande frågorna angående inköp medan det *taktiska* handlar om valet av leverantör, inköpsbehov och att sätta upp villkor för affärerna. Det *operativa arbetet* (2009, s.9) är det dagliga arbetet, som inkluderar orderhantering, leverans samt uppföljning.

Inköpsfunktionen ska, enligt Monczka, Handfield och Giunipero, kunna leverera maximalt värde till företaget. Inom inköp finns det något som kallas ”att gör fem rätt”, vilket innebär att hitta rätt kvalitet och kvantitet, vid rätt tillfälle, för rätt pris och från den rätta leverantören. För att alla delar ska fungera krävs det ett noggrant och strukturerat arbete från inköpsfunktionens sida. Eftersom kunden sätter högre krav på säljaren, har många företag lagt ner mycket tid på att effektivisera inköpsprocessen. Det är väsentligt att värdekedjan fungerar korrekt och att produkten är på rätt plats vid rätt tillfälle (2008, s.8).

3.2.2. Reverse Logistics

Enligt Dekker, Fleischman, Inderfurth och Van Wassenhove finns det inom de flesta marknader en s.k. traditionell värdekedja, där slutpunkten för produkten oftast är konsumenten. I dag finns det även ett ökat flöde av produkter som kommer tillbaka till marknaden. Teorin, som kallas *Reverse logistics* (2004, s. 4), kan etableras på flera olika sätt (om produkten återanvänds eller om det handlar om återvinning) samt existerar även inom flera olika marknader. Reverse logistics handlar om att återinföra använda produkter, som fortfarande har ett värde, in i en ny värdekedja, samt utgör en stor del i arbetet mot en hållbar samhällsutveckling.

Det finns tre drivkrafter till varför företag väljer att utnyttja använda produkter igen, genom Reverse logistics. Den första är den ekonomiska drivkraften, d.v.s. att företaget kan tjäna på att utnyttja Reverse logistics. Den andra handlar om lagstiftning och innebär att ett företag måste använda sig av Reverse logistics, p.g.a. lagar eller som t.ex. konkurrensmedel. Den tredje handlar om företagets samhällsansvar och att företaget känner sig motiverad samt vill använda Reverse Logistics (2004, s.10).

Enligt Dekker, Fleischman, Inderfurth och Van Wassenhove's teori om Reverse logistics, kan produkter återvändas eller återvinnas från olika steg i värdekedjan. Produkterna kan t.ex. komma från överblivet material från tillverkningen, eller från distributionen, där produkterna anses vara oanvändbara. Det kan även komma från kunder som är missnöjda eller trötta på produkten (2004, s.12-13).

De olika aktiviteterna och stegen som reverse logistics går igenom är insamling, inspektion och sortering, återanvändning eller återvinning samt distribution (2004, s.26).

3.3. Prissättning

Enligt Holmström utgör priset och prissättningen ett aktivt konkurrensmedel. Företag använder sig oftast av *kostnadsorienterad prissättning* (2007, s.182-183), d.v.s. priset bestäms utifrån en kostnadsanalys av produktens självkostnad. Om en *marknadsorienterad prissättning* (2007, s.182-183) tillämpas, utgår företaget istället från en priskonkurrensanalys och sätter det priset som man kan erhålla för produkten, d.v.s. vad marknaden är beredd att betala. Prissättning handlar ofta om psykologi och tradition. *Psykologisk prissättning* (2007, s.182-183) utgår från en priskänslighetsanalys och företaget utnyttjar då det faktum att många människor tror att ett högt pris innebär bättre kvalitet.

Varuhandelsföretag kännetecknas av inköp, hantering, lagring och varuförsäljning, utan egen tillverkning. Produktens självkostnad räknas vanligtvis ut med hjälp av påläggskalkylering, där varornas försäljningspris ska täcka både de direkta och indirekta kostnaderna, samt ge vinst (2007, s.182-183).

Utgångspunkten för ett företags prissättning kan, enligt Lundén, vara olika, men de vanligaste är att hänsyn främst tas till det egna företags kostnader, konkurrenternas agerande samt hur kunderna reagerar. Ett företag kan sällan enbart använda en, eller ens två, av modellerna. Vanligast är att utgå från alla tre, eftersom inget företag arbetar helt utan konkurrenter, alla företag har kunder och dessutom kan väldigt få företag arbeta helt utan att ta hänsyn till det egna företags kostnader (2008, s.10).

Den *konkurrentbaserade prissättningen* handlar främst om att hitta rätt prisposition i förhållande till konkurrenterna. Lundén menar att om priskonkurrensen på marknaden är stor för en produkt, är det desto viktigare att företaget analyserar konkurrenternas prissättning. Även själva produkten bör analyseras, utifrån ett konkurrentperspektiv. Om produkterna på marknaden är likvärdiga är det svårt att motivera ett högre pris. Om företaget däremot kan motivera att just deras produkt är av t.ex. bättre kvalitet, kan ett högre pris sättas. Det kan även finnas andra värdefaktorer för kunden, som gör att företaget kan sätta ett högre pris än konkurrenterna (2008, s. 36).

Den *kundbaserade prissättningen* handlar om vad kunderna är villiga att betala för en produkt. Även om företaget gjort noggranna kostnads- och konkurrentanalyser, är det i slutändan kundernas vilja att betala för en produkt, som styr prissättningen. Kundbaserad prissättning utgår från det värde som kunderna uppfattar hos produkten. Värden kan vara svårt att avgöra och därför kan olika marknads- och prisundersökningar vara till stor hjälp, innan priset bestäms (2008, s. 50).

När en kund köper en produkt, är det inte enbart själva produkten som är det viktiga. Det finns många andra värdefaktorer runt om produkten som skapar ett högre värde för kunden. Ju större värde ett företag kan ge sin produkt, desto högre pris kan företaget sätta. Enligt Lundén

finns det tre dimensioner som värdefaktorerna kan delas in i; *produktens värdefaktorer*, *näralliggande faktorer* samt *perifera värdefaktorer* (2008, s. 55-56).

Produktens värdefaktorer ligger i själva produkten och kan vara t.ex. en snabb datorprocessor eller ett väl utfört hantverkarjobb. Den värdefaktorn är lättast att mäta och oftast den enda som företagen faktiskt bryr sig om att mäta.

Näralliggande värdefaktorer ligger ofta så nära själva kärnprodukten att de kan sägas tillhöra den, t.ex. omslaget på en bok, manualen till ett datorprogram, generösa garantier eller bemötandet från personalen. Perifera värdefaktorer ligger lite längre från själva produkten men kan ändå utgöra ett stort värde för kunden. Det kan vara ett starkt varumärke, ett bra butiksläge, bra musik i lokalen, en fräck logotyp eller en bra och instruktiv hemsida. Ju starkare en värdefaktor är, eller ju fler värdefaktorer produkten har, desto högre pris kan företaget sätta.

Förhållandet mellan pris och efterfrågan spelar dock alltid in. Normalt kan ett högre pris sättas vid högre efterfrågan, men alltid bara upp till en viss gräns. Det finns några faktorer som påverkar hur priskänsliga kunderna är. Den första är produktens unika värde och är förmodligen den viktigaste som kan påverka en kunds priskänslighet. Om produkten skiljer sig på ett positivt sätt från konkurrenternas liknande produkter, blir kunderna ofta mindre priskänsliga. Det bästa är naturligtvis om produkten är helt unik. Den andra är kundernas medvetenhet om olika substitut. Om kunderna känner till att det finns likvärdiga ersättningsprodukter på marknaden, blir kunderna oftast mer priskänsliga. Det blir då svårare att motivera ett högre pris på produkten. Den tredje är kundernas svårigheter att jämföra olika alternativ. Kunderna blir mindre priskänsliga då det är svårt att jämföra en viss produkt med konkurrenternas erbjudanden (2008, s. 60-61).

En av de mest lönsamma åtgärderna ett företag kan vidta är att höja priserna, så länge inte prishöjningen påverkar efterfrågan (försäljningen) på ett avgörande sätt. Det är ofta nödvändigt att vidta olika åtgärder, för att kunna höja priserna och fortfarande ha en oförändrad försäljning. En sådan åtgärd kan vara att höja det upplevda värdet hos produkten, d.v.s. höja värdefaktorn. Alla produkter har en priszon, där efterfrågan vanligtvis inte nämnvärt förändras. Intervallet är olika brett för olika produkter. Ett företag som säljer märkesvaror kan t.ex. höja priserna ganska rejält utan att efterfrågan sänks. Det viktiga är att företaget försöker hitta det högsta priset inom priszonen, genom att t.ex. testa sig fram genom ”skarpa” prisändringar eller kundundersökningar (2008, s. 65).

3.4. Marknadsföringsmixen – 4P

Modellen om *marknadsföringsmixens 4P:n*, *produkt*, *pris*, *plats* och *påverkan* (2004, s.121-124) har enligt Kotler, funnits i över 50 år och är en av det mest välkända och grundläggande modellen inom marknadsföringen. Enligt Kotler handlar modellen om att ett företag bör identifiera och balansera ett antal olika aktiviteter, med syftet att påverka köparen. Marknadsmixens aktiviteter bör noggrant planeras i balans med varandra, för att uppnå maximal genomslagskraft. De 4P:na syftar till att hjälpa marknadsförare världen runt att fatta beslut om produkten och dess kännetecken, fastställa vilket pris som ska sättas, hur produkten ska distribueras samt hur produkten ska kommuniceras. I dag debatteras det dock om det ska

vara fyra eller sex Pn i marknadsmixen. Ytterligare två Pn har föreslagits; *politik* och *public opinion* (2004 s.124).

Produkten, eller erbjudandet, är grunden för all affärsverksamhet. Företagets mål är att göra produkten, eller erbjudandet, annorlunda eller på ett bättre sätt, jämfört med konkurrenterna, som får målmarknaden att föredra just deras produkt. Produkten kan, enligt Gezelius och Wildenstam, differentieras gällande funktioner (egenskaper), utförande (modell, storlek, färg), kvalitet (hållbarhet, skötselbehov), varumärke samt sortiment (2009, s. 168).

Priset är, enligt Kotler den delen i marknadsmixen som skiljer sig från de andra Pna, eftersom priset skapar intäkter för företaget, och de andra skapar utgifter. Företagen arbetar hårt för att lyfta priserna så högt som deras differentiering kan ge stöd för. Ett företag bör välja den intäktsnivå som ger den största vinsten, efter att alla utgifter är avdragna. Företagen väljer oftast en *kostnadsbaserad* eller *värdebaserad prissättning* (2004, s. 127-129). Den kostnadsbaserade prissättningen innebär att man gör ett ”påslag” på sina beräknade kostnader. Det andra alternativet, en värdebaserad prissättning, innebär att företaget gör en bedömning av hur mycket kunden som mest är villig att betala för produkten, eller erbjudandet. Företaget tar inte ut det priset, eftersom kunderna skulle kunna tveka att köpa, utan prissätter produkten med värdepriset, d.v.s. de tar något mindre betalt. På så sätt får kunden lite ”konsumentöverskott” och säljaren kan erhålla en bra vinst, förutsatt att deras pris är väsentligt mycket lägre än värdepriset. Företaget kan även tillföra produkten något som höjer värdet, vilket i sin tur tillåter företaget att ta ut ett högre pris för produkten.

Platsen handlar, enligt Kotler, främst om var företagets produkter finns tillgängliga för den avsedda marknaden, d.v.s. företagets distributionssätt. Det finns två alternativ; sälja varorna själv eller via mellanhänder (2004, s. 131). Gezelius och Wildenstam menar att platsen inte enbart innefattar företagets distributionssätt, utan även produkternas tillgänglighet. Tillgängligheten handlar bl.a. om öppettider, butikslokalisering, telefontider samt möjlighet till annan kommunikation (2009, s. 183). Enligt Kotler har kunderna i dag ett antal valmöjligheter vad gäller inköp av varor. I stället för att behöva åka till en butik och stå i kö, kan kunderna välja att göra sina inköp från hemmet, t.ex. via postorderkatalog, adresserade posterbjudanden, TV-shop, telefonförsäljare samt genom internet (2004, s. 135).

Det fjärde P:et, påverkan, innefattar alla de kommunikationsverktyg som kan föra fram företagets budskap till en avsedd publik eller målmarknad. Påverkan, eller promotion som det kallas på engelska, syftar till att få målmarknaden att köpa produkten. Enligt Gezelius och Wildenstam är de vanligaste sätten att påverka kunderna genom *reklam*, *säljstöd*, *PR*, *försäljare* samt *direktmarknadsföring* (2009, s. 186).

Reklam är oftast det mest kraftfulla verktyget för att bygga upp kännedomen om företaget eller produkten. Om reklamen är kreativ kan kampanjen hjälpa till att bygga upp en positiv image kring företaget eller produkten. Gezelius och Wildenstam förklarar reklam, eller annonsering som det även kallas, som betalt utrymme i någon form av media, t.ex. tidningar, tv, radio, bio, internet eller affischannonsering (2009, s. 186).

Kotler menar dock att reklamen i sig oftast inte leder direkt till försäljning, utan påverkar främst tanken, inte kundens beteende. Det är säljstödet som i stället påverkar beteendet. Då kunden hör talas om t.ex. en realisation, ett erbjudande eller två för priset av en, ser dem sin chans att ”vinna” något, och agerar därefter (2004, s. 138).

Definitionen av PR (Public Relations) är, enligt Gezelius och Wildenstam, ”den medvetna, planerade och sammanhängande satsning som görs för att skapa och underhålla ömsesidig förståelse mellan en organisation och dess intressenter”. PR i Sverige kan, med enklare uttryck, beskrivas som positiv medverkan i olika typer av media, utan att företaget betalat för utrymmet, till skillnad från annonsering. Kotler (2004, s. 140) förklarar att ett PR-verktyg även kan vara t.ex. socialt ansvariga aktiviteter, som bidrar till att skapa ett gott rykte kring företaget (2009, s. 186).

Personlig försäljning är ett relativt kostsamt, men för rätt produkt ett effektivt sätt att påverka kunderna, enligt Gezelius och Wildenstam (2009, s. 185). Kotler förklarar att en säljare är oftast effektivare än annonser eller direktreklam. Säljaren ser kunden, kan besvara hans frågor, bemöta kritik samt göra ett avslut på affären. Ju mer komplicerad produkt, desto viktigare är det att använda personlig försäljning (2004, s. 141-142).

Gezelius och Wildenstam förklarar att direktmarknadsföring är en metod som lämpar sig om företaget har tillgång till databaser, med hantering av urvalskriterier samt väldefinierade målgrupper. Direktmarknadsföringen kan ske i form av t.ex. nischade tidsskrifter till en specifik målgrupp och direktadresserade reklamutskick (2009, s. 185).

De två övriga P:na är, enligt Kotler, politik och public opinion. Politiska aktiviteter, t.ex. nystiftade lagar, kan ibland starkt påverka försäljningen. Likaså kan människors synsätt och attityder förändras över tiden, vilket i sin tur kan påverka deras intresse för en viss produkt eller tjänst (2004, s.124).

3.5. Varumärke

Enligt Levy och Weitz kan ett företags *brand image*, eller *varumärkesimage* (2009 s.442) som det även kallas, skapa värde för både konsumenten och för det säljande företaget. Varumärket bidrar till att kunden får kunskap och kan bilda sig en uppfattning om företaget. Imagen spelar även en stor roll i kundens beslutsprocess, gällande valet av företag.

Värdet som ett varumärke tillför till ett företag kallas för *brand equity* (*varumärkeskapital*) (2009, s.442). Ett starkt varumärke hos ett företag kan förenkla beslutsprocessen, motivera till fler köp och skapa lojalitet hos kunden. Det kan även sänka kundens priskänslighet samt leda till sänkta marknadsföringskostnader. Varumärket påverkar även kunden på ett mentalt plan, eftersom kunder ofta skapar känslomässiga anknytningar till varumärken. Kunden känner att de kan identifiera sig med varumärket och representera dem som person. Ett starkt varumärke kan leda till att företaget kan sätta konkurrenterna ur spel och varumärket skapar ett strategiskt övertag som är svårt för konkurrenterna att kopiera.

Det som företag bör tänka på när de bygger upp brand equity är att skapa hög *brand awareness*, eller *varumärkeskänedom* (2009, s.443), skapa gynnsamma *associationer* (2009, s.443) till varumärket samt genomgående förstärka bilden av varumärket.

Om företaget ska kunna skapa brand equity är det viktigt att kunden känner till varumärket och har kunskap om vad företaget representerar. Brand awareness handlar om att kunden lägger varumärket på minnet samt skapar kopplingar mellan varumärket och företagets produkter och service. Det finns olika typer av brand awareness, t.ex. *aided recall* (*igenkänning*) (2009, s.443) som innebär att om varumärket nämns, känner kunden igen namnet. En annan typ av brand awareness är *top-of-mind* (2009, s.443), vilket innebär att varumärket är den första kunden tänker på, om en viss produktkategori nämns. Brand awareness kan skapas genom att varumärket har ett minnesvärt namn, återkommande och tydlig exponering av varumärket eller en minnesvärd symbol. Sponsring och events kan också leda till kännedom om varumärket.

Det är viktigt att skapa gynnsamma associationer till varumärket, för att skapa ett värde för kunden. Associationerna påverkar i hög grad kundens köpbeteende och har stor betydelse gällande beslutsprocessen. Det är viktigt att associationerna är byggd kring ett specifikt tema, och att kunden förstår och ser vad konceptet innebär (2009 s.444).

Det finns fyra vanliga associationsområden som varumärken kan utveckla, d.v.s. produktkategori, pris och kvalitet, specifika attribut samt livsstil. Kunden kan t.ex. direkt associera varumärket med en viss produktkategori, med ett högt eller lågt pris samt med hög eller låg kvalitet. Ett varumärke kan även koppla samman sitt företag med ett attribut, t.ex. 7-eleven som oftast förknippas med bekvämlighet eller Volvo som för många står för attributet säkerhet. Associationerna till ett varumärke kan även kopplas till en specifik typ av livsstil, t.ex. sportklädesföretag bygger ofta sitt varumärke kring en aktiv livsstil.

Företagets varumärkesimage utvecklas och bevaras tack vare de element som företaget erbjuder kunden, t.ex. produkter, kundservice, pris och kommunikationen. Det är därför viktigt att integrera alla varumärkeselementen, för att kunna leverera ett tydligt budskap (2009, s.444).

3.6. Sammanfattning av teoretiska referensramen

Eftersom vi genomför en jämförande studie, där organisationsuppbyggnad är en del i det hela, inleder vi med att presentera de grundläggande organisationsstrukturerna, som är *funktionsorganisation*, *geografisk organisation*, *matrisorganisation* och *projektorganisation* (Holmström, 2007, s. 82). Beskrivningen görs för att, utifrån de olika strukturerna, kunna analysera och dra slutsatser om hur Myrorna och Beyond Retro byggt upp sina organisationer. Teorierna om organisationsstrukturer beskriver även hur företag kan fördela arbetsuppgifter och ansvarsområden samt huruvida centraliserat och decentraliserat beslutsfattande tillämpas, vilket också är relevant då vi i empirin beskriver hur arbetsuppgifterna för Myrorna och Beyond Retro är uppdelade.

Den traditionella inköpsprocessen beskriver hur vinstdrivande företag kan organisera inköpsfunktionen. Teorierna är, enligt oss, lämpliga att ha med då Beyond Retros inköpsprocess är av traditionell karaktär, jämfört med Myrornas s.k. insamlingsprocess, som är av motsatt karaktär. För Myrornas del har vi istället använt teorin om reverse logistics, som handlar om hur begagnade varor återkommer till företagen för att sedan återigen säljas till konsumenterna. Teorin om reverse logistics är mest lämpad för analys om Myrorna, då företaget bygger sin verksamhet på gåvor från allmänheten.

I stycket som handlar om prissättning har vi presenterat Holmströms begrepp kostnadsorienterad, marknadsorienterad samt psykologisk prissättning, som alla, enligt författaren, utgör en stor del av företagets konkurrensmedel. Vi har även tagit upp Lundéns begrepp konkurrentbaserad och kundbaserad prissättning, samt hur företagen kan använda värdebaserad prissättning som konkurrensmedel. De beskrivna teorierna kan, på olika sätt, kopplas till både Myrornas och Beyond Retros prissättningsstrategier. Värdebaserad prissättning är något som blir mer vanligt inom second handbranschen, och kan därmed kopplas till båda verksamheterna.

För att kunna beskriva företagets marknadsföringsstrategi har vi tagit med en av de mest grundläggande teorierna om ämnet; marknadsföringsmixens 4P:n. De fyra P:na, produkt, pris, plats och påverkan, ligger sedan till grund för jämförelsen av företagets marknadsföringsarbete. Vi har även tagit upp olika varumärkesteorier som, enligt oss, ingår i företagets interna marknadsföringsarbete, då varumärkesuppbyggande utgör en stor del i själva marknadsföringsarbetet.

4. Myrorna och Beyond Retro

I följande kaptitel presenterar vi resultatet av vår empiriska studie. Vi inleder med en allmän beskrivning av våra fallföretag; Myrorna och Beyond Retro. Vi går även igenom båda företagens organisationsuppbyggnad, insamlings- och inköpsprocess samt deras prissättnings- och marknadsföringsstrategi. Vårt empiriska kapitel bygger främst på de intervjuer vi genomfört.

4.1. Företagsbeskrivning

4.1.1. Myrorna

Frälsningsarmén startade sitt sociala arbete under hösten 1890, då det första härberget för män öppnade. Sex år senare, 1896, öppnade Frälsningsarmén det första arbetshemmet, där t.ex. frigivna fångar och arbetslösa män fick sysselsättning inom bl.a. skomakeri och möbelrenovering. Invigningen av arbetshemmet räknas som startåret för Myrornas verksamhet. I slutet av 1800-talet fanns en välgörenhetsverksamhet, vid namn Myrorna, som sysslade med insamling och reparation av möbler och kläder. Myrorna anslöt sig till Frälsningsarmén år 1899 och överlämnade även sitt namn till den nu integrerade verksamheten. Den första riktiga butiken öppnades samma år på Götgatan i Stockholm.

På 1970-talet fanns Myrorna i Stockholm, Göteborg och Malmö. Verksamheterna arbetade vid den tidpunkten lokalt och överskottet från respektive butik användes för socialt arbete i respektive stad. I slutet av 1970-talet anslöt sig de lokala verksamheterna till en gemensam ledning. Det insamlade överskottet från den sammanslagna verksamheten fördelades då ut till flera institutioner runt om i Sverige¹.

Myrornas affärsidé är att ”skapa ett ekonomiskt överskott till Frälsningsarméns sociala arbete genom att samla in och sälja gåvor från privatpersoner och företag”. Två andra viktiga mål för Myrorna, är att erbjuda arbetsträning för personer som står utanför arbetsmarknaden och att minska resursåtgången i samhället genom aktiva återanvändningsinsatser.²

Myrorna vill utnyttja de insamlade föremålen till fullo. Eftersom det inte alltid finns efterfrågan i Sverige, väljer Myrorna att exportera delar av de insamlade gåvorna, som inte går att sälja i Sverige, till utvecklingsländer. Exporten av varor har fördubblats sedan 1994 och i år räknar Myrorna med att exportera 7000 ton till deras tre stora marknader, som ligger i Tunisien, Irak och Östeuropa. Myrorna har även planer på att utöka marknaden till Mellanöstern, Sydamerika och Asien. Företaget är noga med att hantera sitt exportarbete på ett miljömässigt, etiskt och ekonomiskt sätt, främst för att kunden ska tillgodoseas och även för att leva upp till den standarden som Frälsningsarmén förväntar sig av verksamheten³.

¹ <http://www.myrorna.se/omoss/historia.htm>, 2011-03-28, kl 16:05

² <http://www.mynewsdesk.com>, 2011-04-29, kl 14.01

³ <http://www.myrorna.se/>, 2011-03-29 kl 13.10

Myrorna är en ideell verksamhet och det ekonomiska överskottet går till Frälsningsarméns sociala arbete.⁴ Den 25 mars 2011 överlämnade Myrorna sitt överskott för 2010 till Frälsningsarmén. Överskottet blev 45 miljoner kronor, vilket är ett nytt rekord.⁵ Pengarna som mottagits från Myrorna går till Frälsningsarméns arbete med att bl.a. anordna kolloplatser till barn och ekonomiskt stöd samt stödsamtal till ensamma föräldrar. Även personer med missbruksproblem och hemlösa kan, genom Frälsningsarméns arbete få en tillfällig natt på ett härbärge samt erbjuds hjälp med sina missbruksproblem.

Myrorna är, enligt dem själva, väldigt engagerade i att skapa arbetstillfällena och en väg tillbaka in på arbetsmarknaden, till personer som har hamnat utanför samhället, Arbetstillfällena skapas med hjälp av arbetspraktik och arbetsträning.⁶

4.1.2. Beyond Retro

Beyond Retro är en butikskedja som säljer handplockade vintagekläder och accessoarer till sina stilmedvetna kunder. Den första butiken öppnade i ett nedlagt mejeri i östra London, år 2002. I dag finns sju butiker, varav fyra av dem i Sverige.⁷ Den första butiken i Sverige öppnade i stadsdelen Södermalm i Stockholm, år 2005. Sedan dess har ytterligare två butiker öppnat i Stockholm samt en i Göteborg.⁸

Företagets affärsidé är att ”sälja utvald secondhand till modemedvetna svenskar som vågar ha en egen stil” (Beyond Retros årsredovisning, 2009/2010). Företagets mål är att återvinna begagnade kläder och att alltid sträva efter att göra de tillgängliga och spännande genom att ge kunderna en oväntad shoppingupplevelse.

Över 10 miljoner ton kläder och skor slängs i västvärlden varje år, vilket skapar ett ännu större engagemang från Beyond Retros sida. Genom att återanvända begagnade kläder kan butikerna bidra till att minska det avfall som vi i västvärlden skapar. Beyond Retro verkar för att främja ett individuellt val av livsstil och motiverar människor till att i högre grad återanvända mer av den enorma mängd kasserade plagg som redan finns.

Företaget har samlat sina allra finaste och mest värdefulla plagg och tyger i ett arkiv, The Vintage Textile and Print Archive, som är ett slags ”bibliotek” där de handplockade plaggen presenteras. Plaggen kan dateras från Viktoriansk tid fram till i dag och består av drygt 5000 välbevarade antika tygprover. Arkivet är organiserat utefter motiv, ålder och dess relation till nuvarande, rådande trender.⁹

⁴ <http://www.myrorna.se>, 2011-03-29, kl 13.35

⁵ <https://www.facebook.com/Myrorna>, 2011-03-29, kl 13.45

⁶ <http://myrorna.se>, 2011-03-29, kl 13.17

⁷ <http://www.beyondretro.com/Swedish/Swedish-AboutUs.aspx>, 2011-03-29 kl. 13.22

⁸ http://en.wikipedia.org/wiki/Beyond_Retro, 2011-03-29 kl. 13.27

⁹ <http://www.beyondretro.com/Swedish/Swedish-AboutUs.aspx>, 2011-03-29 kl. 13.42

4.2. Organisation

4.2.1. Myrorna

Myrorna arbetade tidigare med en centraliserad organisationsstruktur. Ledningen bestod av VD, försäljningschef, produktionschef, marknadschef samt regioncheferna, som var placerade ett snäpp längre ner i organisationen. Regioncheferna hade enbart ansvar över butikerna i de respektive regionerna, och var inte en del av beslutfattandet, vilket dem är i dag.

Ledningen ansåg att beslutfattandet låg för långt bort från butikerna och de ville istället ha en platt organisation, med mer decentraliserat beslutsfattande. De förändrade därmed organisationsstrukturen och regioncheferna fick ett större ansvarområde och blev mer delaktiga i beslutfattandet samt i ledningsgruppen. Regioncheferna flyttades längre upp i organisationen och organisationen antog en mer decentraliserad arbetsform. I dag har Myrorna en VD i toppen samt fyra olika regionområden; nord, mellan, öst och syd. Under respektive regionchef finns 33 butiker samt fem sorteringsställen.

Myrorna använder sig av en klassisk matrisorganisation i sin arbetsstruktur. Inom samma led som regioncheferna finns den administrativa funktionen, som ansvarar för ekonomin och löneadministration. Bredvid den administrativa funktionen finns även en funktion som kallas utveckling, där specialisterna inom företaget ingår. Specialisterna fungerar som stöd till de olika regionsfunktionerna samt resten av företaget. Utvecklingsfunktionen är ofta pådrivande i vissa frågor, men regionsfunktionerna ska även kunna rådfråga om hjälp samt få stöd från utvecklingsavdelningen. Inom utvecklingsfunktionen finns det sex olika arbetsområden; kvalitet, marknad, personal, projekt, IT och miljö.

Lotta Kökeritz, som vi intervjuat inför arbetet, arbetar som utvecklingschef på Myrorna, men är även regionchef för regionen nord, samt ansvarar för sorteringen inom Stockholmsområdet. Det beror främst på att Stockholmsområdet står för halva Myrornas omsättning och ansvarsområdet hade blivit för stort för regionsfunktionen att hantera själva. Enligt Lotta Kökeritz finns det självklart styrkor och svagheter inom alla företag, och att Myrorna kan komma att behöva omorganisera verksamheten igen, ju mer företaget expanderar. När företaget började med den nuvarande arbetsstrukturen hade företaget 23 butiker runt om i landet. I dag har Myrorna 33 butiker, och på vissa platser i landet kan det därför behövas förstärkning.

Myrorna får in ca 9000 till 10 000 ton kläder per år och ca 20 % av gåvorna går till butik och 10 % är sopor. De resterande gåvorna går till export. Exportarbetet styrs inte längre av Myrorna, utan företaget arbetar istället med ett norskt företag, Fretex International, som ansvarar för det arbetet. Myrorna samäger verksamheten med Frälsningsarmén i Norge. Lotta Kökeritz poängterar att det är viktigt för Myrorna att gåvorna går till personer som är seriösa, vilket Fretex International sköter.

Myrorna sköter, med hjälp av Frälsningsarmén, det mesta av företagets arbete själva, men outsourcing förekommer dock. Företaget tar t.ex. hjälp av ett transportföretag som sköter

gåvoinsamlingen i Västra Götaland och Skåne. De tar även hjälp av en PR- och mediebyrå som hjälper Myrorna med utformning av reklam och annonsering.

Myrornas butiker har eget budget-, personal- samt rekryteringsansvar och butikerna har även, till viss del, utrymme att arbeta självständigt. Som butikschef har man mycket eget ansvar och ett av butikschefernas viktigaste arbetsområden är att handleda praktikanten inom service- och kassakunskaper. Förhoppningsvis kommer praktiktiden att hjälpa praktikanterna att få jobb i framtiden. Myrorna jobbar därför mycket med utbildning inom ledarskapsområdet.

Butikchefen ska, enligt Lotta Kökeritz, handleda praktikanterna, ansvara för leveranserna och samtidigt exponera det brokiga sortimentet på ett tilltalande sätt. Hon säger själv att butikschefens jobb ibland kan vara ganska tufft. Mode- och kvalitetskunskaper är inte nödvändigt att ha vid butiksanställning. Däremot är det mycket viktigt att personalen på de olika sorteringsställena innehar kunskap om just mode och kvalitet, för att kunna välja ut bra produkter till butikerna. För butikspersonalen är det däremot viktigare att ha god kunskap om service och försäljning, vilket Myrorna ständigt jobbar med att förbättra.¹⁰

4.2.2. Beyond Retro

Beyond Retro Sverige ägs till 50 % utav kanadensiska ägare, som också äger alla Beyond Retrobutiker i London. Resterande 50 % ägs utav det svenska bolaget The Fashion Archive AB. Bolaget har tre ägare, som alla arbetar inne på huvudkontoret. Huvudkontoret ligger i anslutning till Beyond Retros flaggskeppsbutik vid Zinkensdamm, på Södermalm i Stockholm. De tre ägarna har främst hand om personalfrågor, ekonomi samt ombyggnad av de olika butikerna. På huvudkontoret sitter även två tjejer som arbetar med press och PR, en försäljnings- och produktansvarig samt en anställd som ansvarar för produktiviteten på företagets lager. De två som arbetar med press och PR samt Louise Sundell, som är försäljnings- och produktansvarig, arbetar även ute i Beyond Retros butiker. På centrallagret arbetar fyra till fem anställda som har hand om sorteringen och prissättning av varorna. Där utförs även internutbildningar för butikspersonal inom kvalitet och prissättning. Beyond Retro har två dekoransvariga, s.k. Visual Merchandisers, som sköter utsmyckning av skyltfönster och exponering i butikerna. Övriga anställda inom företaget är butikspersonal samt fyra butikschefer.¹¹

Det är mycket viktigt att de anställda inom företaget har god kunskap om secondhand- och vintagemode. De jobbar ständigt med att ge personalen kunskap inom modehistoria och att de alltid ska vara uppdaterade på rådande trender. Kajsa Johansson, butikschef på Beyond Retro i Göteborg, berättar att hon delvis fick jobbet för att hon hade studerat materialkunskap och för att hon alltid haft ett stort intresse för secondhand. Enligt Kajsa är det viktigt att butikspersonalen vet vad de pratar om och att de har bra koll på material och secondhand, annars kan de ge ett oprofessionellt intryck gentemot kunden.

¹⁰ Lotta Kökeritz, utvecklingschef på Myrorna, personlig intervju 2011-04-26

¹¹ Louise Sundell försäljning och produktansvarig på Beyond Retro, mailintervju 2011-04-28

4.3. Butiker och insamlingsprocess

4.3.1. Myrorna

De flesta av Myrornas butiker är fullsortimentsbutiker, vilket innebär att de säljer både kläder och heminredning. Myrorna har i dagsläget 350 anställda samt ytterligare 600 personer i arbetsmarknadsåtgärder. Huvudkontoret är beläget på Skärholmen i Stockholm.

Varje dag får Myrorna in flera ton med föremål. Insamlingen kan ske på olika sätt, dels med hjälp av lastbilar som åker och hämtar föremålen hemma hos givaren eller så uppsöker givaren själv butikerna och lämnar sina gåvor. Givarna kan också lägga föremålen i någon av Myrornas 1000 insamlingsbehållare som finns runt om i Sverige.¹² Företaget får även in gåvor från andra företag, t.ex. Åhléns, Mio och Beyond Retro. Många av gåvorna kommer direkt till Myrornas butiker samt deras fem sorteringsställen som ligger i Göteborg, Norrköping, Karlstad och Stockholm. Myrorna testar även en ny metod som går ut på att samla in gåvor via olika återvinningscentraler.¹³

Alla gåvor sorteras och värderas av Myrornas personal på sorteringsanläggningar och fördelas sedan ut till närliggande butiker. Processen med sortering, värdering och utdelning till butikerna sker varje dag. Det är viktigt för Myrorna vill ha ett ständigt nyhetsvärde i sina butiker.¹⁴ Alla gåvor som skänks till Myrorna, ska alltid gå till någon av sorteringsanläggningarna först innan de säljs i butik, vilket även gäller de gåvor som inlämnas direkt till någon av butikerna. Gåvorna delas in i kategorierna ”mjukt”, där kläder, skor och accessoarer ingår, samt ”hårt”, där t.ex. inredning, cyklar, leksaker m.m. ingår. Trasiga och smutsiga plagg eller textilier sorteras bort direkt. Är plagget av finare märke eller t.ex. ett vintageplagg, kan personalen däremot göra ett undantag. Myrorna tvättar inga plagg själva, utan förutsätter att givarna har tagit hänsyn till det innan inlämning.

Myrorna har en anställd som är mode- och kvalitetsansvarig, som ser till att personalen på sorteringsanläggningarna har god kunskap om kvalitet och rådande trender inom modevärlden. Genom regelbundna utbildningar, lär sig personalen hur de ska hitta och identifiera retro- och vintageplagg under sorteringsprocessen. Lotta kallar sorteringspersonalen för Myrornas inköpare, och poängterar att de har ett väldigt stort ansvarsområde inom företaget. Kläderna sorteras först in under kategorierna man, kvinna och barn, och därefter sorteras de in i respektive klädkategorier, t.ex. jeans, toppar, blusar etc. Slutligen prismärks alla varorna, för att sedan fraktas ut till butikerna.¹⁵

Gåvorna som, av olika anledningar, inte kan säljas i butik exporteras till behövande länder. Trasiga textilier som inte kan säljas eller exporteras går till verkstäder och används som trasor och dylikt. De resterande föremålen går till miljöåtervinningsstationer¹⁶.

¹² <http://www.myrorna.se>, 01-04-11, kl 17:50

¹³ Lotta Kökeritz, utvecklingschef på Myrorna, personlig intervju 2011-04-26

¹⁴ <http://www.myrorna.se>, 01-04-11, kl 17:55

¹⁵ Lotta Kökeritz, utvecklingschef på Myrorna, personlig intervju 2011-04-26

¹⁶ <http://www.myrorna.se>, 01-04-11, kl 17:50

4.3.2. Beyond Retro

Beyond Retros varor kommer enbart från USA och Canada, varorna plockas av ett grossistföretag som sedan skickar varorna till Sverige. Det ges noggranna restriktioner från produktavdelningen, i både London och Sverige till grossistföretaget. Enligt Kajsa Johansson är det viktigt för Beyond Retro att hålla sig trendinriktade. Designers brukar ofta blicka tillbaka i tiden för att se hur modet såg ut förr och sedan göra något nytt av konceptet. Hos Beyond Retro kan kunden få tag på originalplagget. Därför är det viktigt att grossisten har bra koll på rådande trender .

Grossisten i USA och Canada går igenom en mängd produkter per dag och väljer sedan ut det som passar de olika butikerna i Sverige. Alla varorna packas sedan i olika kategorier, t.ex. klänningar, blusar etc. för att sedan skeppas till centrallagret.¹⁷ Kläderna som väljs ut i USA och Canada genomgår en noggrann urvalsprocess. Inledningsvis plockas ett enormt urval med kläder ut, och utav dessa rensas ungefär 90 % bort innan de skickas vidare till centrallagret i Sverige. Alla som arbetar med att välja ut produkter är utbildade och har bra koll på modescenen, och det är enbart det som funkade trendmässigt för stunden som väljs ut.¹⁸

Kläderna och accessoarerna som säljs i butikerna väljs ut och inhandlas indirekt, från olika välgörenhetsorganisationer. Alla varor som företaget köper in är ursprungligen donationer till välgörenhetsorganisationer i USA och Canada. Försäljningen av donationerna till olika återvinningsföretag genererar inkomster för välgörenhetsorganisationerna.

Kajsa Johansson berättar att när varorna sedan kommer till Sverige, prissätts de på centrallagret. Sortimentet består av kläder och accessoarer, gjorda av både naturliga samt konstgjorda tyger. Butikerna säljer även päls och lädervaror, då företaget anser att alla resurser måste utnyttjas maximalt för att främja den hållbara utvecklingen.

Nästan alla varor som kommer in till centrallagret går vidare till butik för försäljning men det finns några undantag. Butikerna köper aldrig in, eller säljer, nyproducerade pälsar samt lädervaror. Enbart begagnade varor av päls och skinn köps in och säljs, vilket är ett principiellt beslut från företagets sida. Detsamma gäller utrotningshotade djur, Beyond Retro håller sig ständigt uppdaterade om vad som inte får säljas inom pälskategorin. Kajsa berättar även att alltför trasiga plagg inte går ut till försäljning men att de ibland kan ta hänsyn till eventuella småfel, som de då räknar in i prissättningen. Det är inga plagg som lagas eller tvättas innan de går till försäljning. Enligt Kajsa Johansson hade kostnaden blivit för hög.

Sortimentet ska i största möjliga mån bestå av originalmode, d.v.s. kläder och accessoarer från 20-, 30-, 40-, 50-, 60- och 70-talet, men även plagg från 80- och 90-talet finns representerade i butikerna.¹⁹ I butikerna kan kunderna hitta allt från gothiska sekelskiftsklänningar till

¹⁷ Louise Sundell, försäljnings- och produktansvarig på Beyond Retro, mailintervju 2011-04-28

¹⁸ www.dn.se, 2011-04-29, kl 14.31

¹⁹ www.beyondretro.com, 2011-03-29 kl.13.02

handbroderade 20-talsklänningar, 30-talsblåsor, skraddade 40-talsdräkter samt balklänningar och kostymer från 50-talet.²⁰

4.4. Prissättningsstrategi

4.4.1. Myrorna

Alla kläder prissätts centralt eftersom priserna inte ska skilja sig för mycket från butik till butik. Det är även viktigt för Myrorna att kunderna känner igen prissättningen, oavsett vilken butik de besöker. Om en prislapp har ramlat av kan det hända att prissättningen måste ske i butik men i alla andra fall sker prissättningen av företagets kunniga personal på sorteringsställena.

Myrorna använder sig av speciellt utformade prislistor då prismärkning sker. Inom varje klädkategori finns fem olika prisgrupper; prisgrupp 1, 2, 3, 4, 5 samt individuellt pris. Inom prisgrupp 1 kostar alla varor 45 kronor, och inom den näst sista prisgruppen, prisgrupp 4, kostar alla varor 105 kronor. Då plagget klassas inom den individuella prisgruppen, kan plagget kosta i princip vad som helst. I prisgrupp 1 finns plagg från t.ex. Kappahl och andra budgetkedjor och priset ökar sedan med hänsyn till varumärke och kvalitet. Inom individuellt pris finns de bästa varumärkena samt retro- och vintageplaggen. Det är en av anledningarna till varför priset ibland kan skilja sig från butik till butik. Ett sorteringsställe inom ett visst område kan få in dyrare och finare plagg än andra områden. I t.ex. Göteborg finns det bara en butik och därför får butiken in väldigt bra produkter. Många av produkterna ligger då inom en dyrare prisgrupp och butiken får då ett högre snittpris. Samma sak gäller butiker med sämre försäljningssiffror, då priserna ibland måste sänkas eller att plaggen måste returneras.

Varje sorteringsställe har en kvalitetsansvarig och snäppet över dem i organisationen sitter mode- och kvalitetschefen. På senare tid har kvalitetschefen och de kvalitetsansvariga arbetat aktivt med att leta fram de mer exklusiva retro- och vintageplaggen. Myrorna har i dag en avdelning som kallas för ”personligare” som under den senaste tiden blivit mer profilerad. De kvalitetsansvariga är duktiga inom sitt område och håller sig ständigt uppdaterade på vad som är trendigt för stunden. De som är kvalitetsansvariga träffas, tillsammans med kvalitetschefen, ca 5-6 gånger om året och har då genomgångar om prissättning, trender etc.²¹

4.4.2. Beyond Retro

Priserna sätts utifrån en stor prissättningsguide som Beyond Retro uppdaterar ungefär var tredje månad. Prissättningen sker utefter varornas ålder, färg, storlek, skick, efterfrågan och hur aktuella dem är för stunden, gällande trender. Alla varorna kollas igenom individuellt innan prissättning sker.²² Kajsa Johansson berättar att ett fåtal anställda sitter på centrallagret i Stockholm och prissätter flera tusentals plagg varje vecka. Det har väldigt bra koll på secondhand. Alla varor prissätts centralt men i bland kan det finnas plagg utan prislappar i

²⁰ www.ekolifestyle.se/NyhetsbrevNr2dec08.html, 2011-03-29, kl. 13.36

²¹ Lotta Kökeritz, utvecklingschef på Myrorna, personlig intervju 2011-04-26

²² Louise Sundell, försäljnings- och produktansvarig på Beyond Retro, mailintervju 2011-04-28

butiken. Därför får de heltidsanställda på företaget åka till centrallagret och gå en utbildning i prissättning. Kajsa Johansson berättar också att de har informationspärmor i butiken till extrapersonalen. Kajsa försöker även dela med sig av sina kunskaper om prissättning och har ibland utbildning i butik.

Enligt Louise Sundell, försäljnings- och produktansvarig på Beyond Retro, försöker företaget ha god koll på konkurrenternas prissättning, men de rättar sig inte alltid efter vad andra gör. Hon säger att Beyond Retro t.ex. har mycket billigare scarves än vad andra secondhand-butiker har. Hon säger även att Beyond Retro definitivt skulle kunna höja sina priser, och anpassa sig mer efter konkurrenter med dyrare priser, men att de hellre håller sig så billiga som möjligt gällande deras produkter.

4.5. Marknadsföring

4.5.1. Myrorna

För några år sedan fokuserade Myrorna på att sätta företaget på modekartan. Marknadsföringen var väldigt mode- och klädiriktad och inredningen fanns knappt med i kommunikationen gentemot kunden. Myrorna gjorde en undersökning gällande försäljningen, vilket visade att det var det ”hårda” sortimentet som företaget tjänade mest pengar på. Det krävdes därför en förändring inom marknadsföringen och hela sortimentet skulle härnäst inkluderas i marknadsföringen.

För tre år sedan gjorde Myrorna en helomvändning vad gäller marknadsföringen. Myrorna behöver gåvor för att försäljningen ska fungera. De har inga problem med försäljningssiffrorna och i 99 fall av 100 beror en dålig försäljning på att de inte har tillräckligt med produkter i butikerna. Numera är Myrornas annonsering enbart inriktad på insamlingen av gåvor samt att kommunicera nyttan med verksamheten. Budskapet gentemot kunderna är inte längre lika försäljningsfokuserat, utan istället ligger fokus på att få fler gåvogivare.²³

Myrorna har, enligt Lotta Kökeritz, ingen specifik målgrupp, utan företaget vänder sig till alla modeintresserade personer. Hon säger att det främst är kvinnor mellan 30-35 år, som är de största köparna inom secondhand, men att målgruppen samtidigt är väldigt utspridd. Lotta berättar att de gärna vill ha fler manliga köpare.

Myrorna använder sig av traditionell marknadsföring som t.ex. tidningsannonser, annonser i tunnelbanan, på spårvagnar, radio etc. De annonserar inom den lokala och den nationella dagspressen, vilket de har valt att kalla lokal samt nationell insamling. De kommunicerar genom tidningar som t.ex. Aftonbladet, Expressen och ICA-kuriren, vilka alla är, enligt Lotta Kökeritz, tidningar som Myrorna tror kan rikta sig till fler intresserade givare.

Myrorna har även en egen hemsida på nätet och Lotta Kökeritz berättar att de vill bli bättre på att utveckla hemsidan marknadsföringsmässigt eftersom hon anser att den är ganska dålig i

²³ Lotta Kökeritz, utvecklingschef på Myrorna, personlig intervju 2011-04-26

dagsläget. Hemsidan innehåller mycket information om företaget, t.ex. historik, verksamhetens syfte, butiksinformation etc. På hemsidan finner läsaren även information om textilbranschens miljöpåverkan och hur mycket konfektionsindustrin sliter på jordens resurser. Givaren kan få information om hur man skänker gåvor till verksamheten samt var de närmaste butikerna är belägna.

Myrorna använder sig även av sociala medier, t.ex. Facebook, där den officiella sidan i dag har 648 medlemmar. Många av Myrornas butiker har i dag egna Facebooksidor, där marknadsföringen sker på lokal nivå och där de kan förse kunderna med nyheter inom ett specifikt område i landet.²⁴

Myrorna satsar även på att delta vid olika events, t.ex. Vintagemässan, Hem och Villamässan samt Nordstansveckan. Företaget anordnar inga egna events, eftersom det hade varit för dyrt för den ideella verksamheten.

Myrorna har en kravspecifikation gällande val av butiksläge, där t.ex. invånarantal och storlek på butiken spelar roll. Eftersom Myrorna alltid har en begränsad ekonomi väljer de ofta B-lägen i städerna, ett stenkast från fina gatan, som Lotta Kökeritz förklarade det. Myrornas butiker som har A-lägen i städerna, har oftast funnits där väldigt länge och helst ska även framtida butiker inte ligga alltför långt ifrån stadens centrum. Myrornas butiker drar ofta mycket folk, vilket även gynnar andra butiker i närheten.

Exponeringen inne i butikerna samt i skyltfönsterna sköts nästan enbart av butikspersonalen. Det finns en exponeringsmanual, med olika riktlinjer, som personalen får utgå från vid exponeringsarbetet. Myrorna har även temaveckor med olika kampanjer, t.ex. vid skolstarter och olika högtider etc., men kampanjerna är mestadels för inspirationens skull och ingenting som slaviskt måste följas. Eftersom varje butik har olika utbud är det en omöjlighet att försöka se till att butikerna ser exakt likadana ut. Myrorna vill dock att det ska vara på det sättet. Däremot är det viktigt att kunden känner igen sig och vet att de befinner sig i en Myrornabutik.²⁵

Lotta Kökeritz fick nämna tre associationer som hon vill att kunden ska förknippa Myrorna med. Hon berättar att de vill att kunden ska känna att han/hon gör något bra när de handlar eller ger gåvor till Myrorna. Hon vill även att kunden ska uppfatta sortimentet som modeinriktat, eftersom de flesta som handlar secondhand ofta är innovatörer inom mode och gärna vill skapa sin egna personliga stil. Hon säger även att Myrorna vill ses som ett bra alternativ till nyhandeln samt uppfattas som en seriös och professionell organisation.

4.5.2. Beyond Retro

Beyond Retro har inte definierat någon specifik målgrupp som de riktar sig till. Enligt Louise Sundell vill de vara intressanta för alla som söker något speciellt och eget, oavsett ålder och kön. Beyond Retro har inte heller några specifika konkurrenter, utan hon menar att marknaden

²⁴ <https://www.facebook.com/Myrorna>, 2011-03-29, kl 13.45

²⁵ Lotta Kökeritz, utvecklingschef på Myrorna, personlig intervju 2011-04-26

i Sverige är stort nog för alla aktörer inom branschen. Hon tror att deras kunder handlar lika mycket på Weekday och Acne, som på H & M och andra secondhand-butiker.

Kajsa Johansson berättar att konkurrensen på secondhand-marknaden också har sina fördelar. Hon anser att när fler börjar handla secondhand och när det finns ett större utbud av butiker, tjänar även Beyond Retro på det. Kajsa tycker även att Beyond Retro har ett försprång i jämförelse med andra secondhand-butiker, p.g.a. deras speciella utbud. Till skillnad från välgörenhetsorganisationer så har de helt andra förutsättningar. Beyond Retro tar betalt för att få in kunnig personal och bra produkter, vilket välgörenhetsorganisationer inte har möjlighet att göra.

Företaget syns ofta i pressen och butikerna är små smultronställen för stylisterna från olika sorters media. Plaggen har burits av många kändisar och stilsättare, bl.a. Dita von Teese, Veronica Maggio och Miss Li, samt synts i diverse tidningar, bl.a. Elle, Glamour och amerikanska, japanska samt italienska Vogue.²⁶

Beyond Retro utför inga marknadsundersökningar utan jobbar, enligt Louise Sundell, efter rådande trender på catwalken. Istället för att göra marknadsundersökningar, kollar de hellre ”läget” med sin kunniga personal och hör sig för om vad för produkter deras kunder är ute efter genom t.ex. bloggar och Facebook.

När Beyond Retro ska öppna nya butiker och välja butiksläge, kollar de absolut inte efter lediga lokaler på s.k. ”high streets”, som Louise Sundell uttrycker sig. Hon säger att de hellre vill placera sig på någon bakgata bakom de trendiga kvarteren.

I Göteborg ligger butiken på bottenvåningen i gallerian Arkaden. Beyond Retro delar där butiksutrymme med butikskedjan Topshop, vilket gynnar de båda företagen, då kunderna som planerar att besöka den ena butiken, ofta även går in i den andra och tittar runt. I Stockholm är två butiker placerade i den ”bohemiska” stadsdelen Södermalm, samt en butik på Drottninggatan, i Stockholms centrala del.²⁷

Företaget använder ingen traditionell marknadsföring, t.ex. TV, radio, tidningsannonser eller reklampelare. Istället fokuserar Beyond Retro på att marknadsföra sig på nätet samt genom de olika butiksevenen som hålls några gånger om året.²⁸ Beyond Retro har en egen hemsida, som utgör företagets främsta marknadsföringskanal. Hemsidan innehåller information om de olika butikerna, ett galleri med bilder på utvalda produkter ur sortimentet, information om företagets butiksevents samt en blogg om företaget, som uppdateras regelbundet. Företaget har även en egen sida på både Facebook och Twitter, där bl.a. inbjudningar till butiksevenen skickas ut samt bilder på nyinkomna plagg och de olika evenen som hålls, läggs ut.²⁹

Elsa Billgren, som är pressansvarig på Beyond Retro samt dotter till konstnärerna Ernst och Helene Billgren, har blivit mycket uppmärksammas den senaste tiden. Hon har bl.a. medverkat i SVT:s Antikdeckarna och som programledare för Melodifestivalens

²⁶ www.beyondretro.com, 2011-03-29, kl 13.30

²⁷ Louise Sundell, försäljnings- och produktansvarig på Beyond Retro, mailintervju 2011-04-28

²⁸ www.beyondretro.com, 2011-03-29, kl 14.23

²⁹ www.beyondretro.com, 2011-03-29, kl 13.11

webbprogram. Elsa har även sin egen blogg på tidningen ELLE:s hemsida, där hon regelbundet marknadsför och uppmärksammar Beyond Retro och dess sortiment. Elsa, som själv har en s.k. retrostil, har etablerat sig som vintageexpert för många secondhand-intresserade i Sverige och hon associeras ofta med Beyond Retro som företag, där hon kan sägas vara företagets ansikte utåt.³⁰

Vi frågade även Kajsa Johansson om tre associationer som hon ansåg att kunden borde förknippa med Beyond Retro. Kajsa anser att Beyond Retro har speciell och trendig Vintage som kunden blir ensam om. De har trevlig och kunnig personal och deras varor är väldigt prisvärda. Kajsa berättar att Beyond Retro kanske är lite dyrare än vissa andra secondhand-butiker men om kunderna tänker på vad dem får för pengarna och att dem inte behöver leta lika länge efter det dem söker, är det inte särskilt dyrt.

³⁰ Kajsa Johansson, butikschef Beyond Retro Göteborg, personlig intervju 2011-04-29

5. Jämförande analys av Myrorna och Beyond Retro

Innan vi började utforma vår jämförande studie, var vi medvetna om att fallföretagen har organisatoriska skillnader sinsemellan. Den mest uppenbara skillnaden är företagens olika syften, d.v.s. ideellt kontra vinstdrivande syfte. Under studiens gång har vi dock upptäckt likheter och skillnader mellan Beyond Retro och Myrorna som inte är lika självklara och tydliga.

5.1. Organisationsstruktur

Organisationsstrukturerna inom de båda företagen är uppbyggda utefter liknande principer, även om de båda företagen storleksmässigt inte kan jämföras. Myrorna är en betydligt större organisation än vad Beyond Retro är, och strukturen ser därmed annorlunda ut. Båda företagen har en VD i toppen, med olika underordnade funktioner och avdelningar. Då Myrorna är ett rikstäckande företag, med 33 butiker spridda runt om i landet, krävs en klar och tydlig organisationsstruktur, där arbetsuppgifter och ansvarsområden är välstrukturerade för alla anställda. Myrorna tillämpar, p.g.a. sin nationella omfattning, det som Holmström kallar för en klassisk matrisorganisation, där arbetsområdena är uppdelade efter regioner samt funktioner (2007 s. 87). Myrornas val av organisation spelar stor roll och det skulle förmodligen inte vara möjligt för företaget att driva en sådan stor affärsrörelse utan den välstrukturerade organisationen som Myrorna har i dag. Företaget kommer antagligen vara tvunget att genomföra regelbundna förändringar och omorganiseringar ifall ytterligare expansion inom Sverige planeras. Beyond Retro, vars organisation är betydligt mindre vad gäller både antal anställda samt antal butiker, är inte i samma behov av en lika välstrukturerad organisation. Företaget har ett huvudkontor, där de som arbetar med de administrativa arbetsuppgifterna sitter. Även om titlar och ansvarsområden är bestämda för de anställda, arbetar de anställda mycket nära varandra, vilket förmodligen underlättar mycket både vad gäller kommunikation och informationsflöde. Beyond Retro tillämpar det Holmström kallar för en funktionsorganisation, där varje anställd specialiserat sig på ett visst ansvarsområde (2007, s. 84). Företaget har inga direkta avdelningar, då det i vissa fall endast är en person som utgör en funktion inom företaget, t.ex. Louise Sundell, som är försäljnings- och produktansvarig.

Holmström beskriver även begreppen formella och informella organisationer, där gränserna mellan arbetsfördelningen är mer tydlig vid formella, samt mer flexibel vid informella organisationer (2007, s. 80). Efter vår undersökning av de båda företagen, kan vi beskriva Myrorna som en mer formell organisation, där arbetsuppgifterna är tydligt strukturerade och gränserna är väl dragna för varje arbetsområde. Beyond Retro är mer utav en informell organisation, där ett nära samarbete sker mellan de anställda och där gränserna för arbetsfördelningen inte är lika tydlig som för Myrorna.

Myrorna och Beyond Retro skiljer sig även åt vad gäller centraliserat och decentraliserat beslutsfattande. Myrorna tillämpar i dag en mer decentraliserad organisation, där beslutsfattandet har flyttats från ledningen ner till de olika regioncheferna. Att gå från en centraliserad organisation till en mer decentraliserad, blir tillslut en nödvändighet för ett

företag som expanderat i den takt som Myrorna gjort. Ju större företaget blir desto längre ner i hierarkin måste beslutsfattandet ske. Det blir avsevärt svårare för ledningen att ha koll på allt som händer inom alla avdelningar, ju mer företaget växer i storlek. Ett decentraliserat beslutsfattande är även optimalt för ett så stort företag, för att vara så effektivt som möjligt. Regioncheferna har med största sannolikhet mer kunskaper om sina respektive områden, än vad ledningen har, vilket innebär att decentralisering gynnar företaget som stort. Självklart ska riktlinjer och policys utformas, som alla med beslutsfattarens ansvar kan följa. Beyond Retro däremot har en mer centraliserad organisation, där de tre huvudägarna har främsta beslutsfattarens ansvar. Företaget är i dag så litet att en decentraliserad organisation ännu inte är direkt nödvändig. Det vore konstigt ifall alla inom de olika funktionerna skulle ha eget beslutsfattarens ansvar. Om Beyond Retro däremot väljer att expandera i framtiden, kan en decentraliserad organisation komma att bli nödvändig.

Myrorna har valt att använda sig av outsourcing, vilket, enligt Holmström, innebär att företaget köper in tjänster från andra företag (2007, s. 80). Myrorna anlitar bl.a. ett exportföretag samt en PR-byrå, vilket kan bero på olika saker. Anledningen kan vara att det inte finns tid och pengar till att företaget själva ska organisera och strukturera upp arbetet med detta. En annan orsak kan vara att kompetensen inte finns inom företaget för att utföra arbetet. Beyond Retro sköter däremot allt själva, vilket kan bero på att företaget än så länge är av mindre karaktär. Företaget är inte lika avancerat som Myrorna, både vad gäller omfattning och sysselsättning, och den kompetens som krävs för att driva företaget finns förmodligen inom organisationen.

5.2 Butiker och insamlingsprocess

Den stora likheten mellan företagen är att både Myrorna och Beyond Retro sysslar med andrahandsförsäljning, d.v.s. försäljning av begagnade varor. Båda företagen använder sig av begreppet reverse logistics, där produkten går från konsumenten tillbaka till butiken. Det som däremot skiljer företagen åt är insamlingen av varorna till butikerna.

Eftersom Myrorna har ett ideellt syfte, med begränsad budget och där största möjliga överskott ska gå till välgörenhet, förlitar sig företaget enbart på gåvor från allmänheten och därför görs inga traditionella inköp. Grundarna av begreppet reverse logistics, Dekker, Fleischman, Inderfurth och Van Wassenhove, menar att det finns tre drivkrafter till varför företag använder sig av reverse logistics (2004, s.10). I Myrornas fall handlar det främst om den tredje drivkraften, d.v.s. att företaget känner ett visst samhällsansvar, och både vill samt är motiverade att använda begreppet som affärsidé. Myrorna syftar till att skapa samhällsnytta genom att erbjuda arbetsträning och praktik till människor som hamnat utanför samhället, skänka överskott till välgörande ändamål samt bidra till en bättre miljö genom just reverse logistics. I Beyond Retros fall handlar det mer om den ekonomiska drivkraften, d.v.s. att företaget kan tjäna pengar på reverse logistics. Men, trots att Beyond Retro främst fokuserar på den ekonomiska drivkraften kan man ändå poängtera att företaget indirekt utnyttjar den tredje drivkraften, precis som Myrorna. Beyond Retro skapar tack vare sin försäljning av begagnade och kasserade varor, indirekt ett bättre samhälle, både gällande miljöaspekten samt den masskonsumtion av kläder som i dag är ett stort problem. Dessutom köper företaget in

sina produkter, direkt och indirekt, från olika välgörenhetsorganisationer. Plaggen som inte kan säljas i butik doneras, om det är användbart, till olika välgörenhetsorganisationer, bl.a. Myrorna. Därför kan man säga att Beyond Retro har en nära anknytning till det ideella arbetet som Myrorna utrettar och bidrar både indirekt och direkt till de ideella verksamheterna med dess välgörande ändamål. Beyond Retro är både kund och givare till välgörande organisationer som t.ex. Myrorna. Det blir tydligt att de ideella och vinstdrivande verksamheterna inte ligger särskilt långt ifrån varandra, utan har ett indirekt och direkt samarbete för ett bättre samhälle.

Beyond Retros inköpsprocess är av mer traditionell karaktär, d.v.s. företaget betalar grossistföretagen för sina varor. Eftersom Beyond Retro är ett vinstdrivet företag på en marknad där det i dag råder hög konkurrens, är det viktigt att företaget får ut bästa möjliga produkter från sina leverantörer. Enligt Van Weele går de största utgifterna oftast till just inköpsfunktionen (2009, s.3-9). Beyond Retros leverantörer i USA och Canada har fått noggranna restriktioner om vilka produkter som ska väljas ut och sedan skeppas till Sverige. Eftersom företagets fortlevnad är direkt beroende av hur stor vinst som genereras, måste plaggen hålla en hög trendfaktor för att kunna säljas på den svenska marknaden. Beyond Retro fokuserar antagligen därför mycket på själva inköpsprocessen. Plaggen som tas in ska vara originalmode, från 20-talet och framåt. Sortimentet får inte innehålla begagnade, nyproducerade kläder, till skillnad från Myrorna som inte har några regler alls för vilka kläder som får säljas.

Monczka, Handfield och Giunipero pratar om ”att göra fem rätt” inom inköp, d.v.s. rätt kvalitet och kvantitet, rätt tillfälle, rätt pris samt rätt leverantör (2008, s.8). Det här är förmodligen något som Beyond Retro lägger stort fokus på, då Beyond Retros kunder förmodligen är mer kräsna än vad Myrornas kunder är, vad gäller både trender och kvalitet. Myrornas fokus ligger förmodligen mer på att vara så tillgängliga för allmänheten som möjligt, vad gäller både inlämning av varor samt på själva insamlings- och logistikdelen, då Myrornas fortlevnad istället är direkt beroende av allmänhetens gåvor.

5.3 Prissättningsstrategi

Både Myrorna och Beyond Retro använder sig av välstrukturerade och lättanvända prismallar för prismärkning av sina produkter, som regelbundet uppdateras. Båda företagen prissätter sina varor efter skick, kvalitet samt varumärke och prissättningen görs centralt för de båda företagen, innan plaggen kommer ut till butikerna. Priserna mellan de båda företagen skiljer sig dock nämnvärt åt. Myrorna har alltifrån 45-kronorsplagg, upp till den individuella prisgruppen, där plaggen kan kosta i princip vad som helst beroende på skick och trendfaktor. Beyond Retro har något dyrare prissättning på sina plagg än vad t.ex. de ideella secondhand-butikerna har. Företaget som klassas som ett vanligt varuhandelsföretag, enligt Holmströms definition, med inköp, hantering, lagring och varuförsäljning utan egen tillverkning, måste antagligen sätta högre priser för att överhuvudtaget kunna överleva ekonomiskt. Det känns därför mer motiverat för Beyond Retro att kunna ta ut högre priser för sina produkter.

I dag är det lättare att motivera ett högre pris på secondhand-varor. Man kan säga att konsumenterna är uppdelade i två olika läger, dem som vill fynda billiga plagg och dem som

vill fynda unika plagg. För många spelar antagligen priset inte någon större roll, så länge plagget är unikt och ger kunden ett större värde genom dess originalitet. Kundbaserad prissättning styrs, enligt Lundén, till stor del av hur stort mervärde företagen kan skapa för sina kunder, och hur stort mervärde man kan tillföra produkten. Ju större mervärde som tillförs – desto högre pris kan motiveras (2008, s. 50). Beyond Retro har sedan starten tagit fasta på att erbjuda kunden mervärde genom att sälja unika retro och vintageprodukter, men till ett högre pris än ”normal” secondhand. Myrorna har däremot, sedan länge tillbaka, positionerat sig som en billig secondhand-butik, dit kunderna går för att fynda. Gränserna mellan de båda företagen håller dock, enligt oss, på att suddas ut. Myrorna har de senaste åren gått från att vara en billig secondhand-kedja, till att bli en butikskedja dit kunderna går för att hitta unika, trendiga plagg. Myrorna har tillfört ett större mervärde till sina produkter och därmed lyckats nå samma kundkrets som Beyond Retro, tack vare deras avdelning ”personligare”, där unika retro- och vintageplagg finns samlade. Priserna på avdelningen ”personligare” är dyrare än vad Myrorna normalt brukar ta betalt för sina plagg, vilket dock kan motiveras med att de unika produkter som säljs, ger kunden ett större mervärde. Förmodligen skulle Myrorna kunna höja sina priser ännu mer, inom en rimlig gräns, eftersom intresset för secondhand ökar mer och mer. Att överskottet dessutom går till välgörande ändamål, kan även det ses som ett mervärde för kunden.

Enligt Lundén kan priserna höjas, så länge inte prishöjningen påverkar efterfrågan. Det är oftast den mest lönsamma åtgärd ett företag kan vidta (2008, s. 65). Både Myrorna och Beyond Retro är noga med att hålla sig konstant uppdaterade om vad som är trendigt på marknaden, vilket antagligen också styr deras prissättning, som förmodligen förändras då en ny trend dyker upp. Myrorna, som tidigare inte varit ett särskilt trendfokuserat företag, har i dag kvalitetsansvariga på varje sorteringsställe, som är kunniga inom området och har i uppgift att hålla sig uppdaterade inom modevärlden. Detsamma gäller för Beyond Retro, som ständigt uppdaterar personalen om rådande trender. Att fokusera på just trendsparing är något som definitivt gynnar de båda företagen och är en viktig del i företagens interna arbete, då högre priser kan sättas på produkter som efterfrågas stort för stunden.

Enligt Lundén fokuserar den konkurrentbaserade prissättningen på att hitta rätt prisposition i förhållande till konkurrenterna, samt att själva produkten jämförs och analyseras ur ett konkurrentperspektiv, t.ex. om likvärdiga produkter återfinns hos konkurrenterna (2008, s. 36). Detta är en bidragande faktor till att både Myrorna och Beyond Retro kan sätta högre priser på vissa varor, där likvärdiga vintageprodukter sällan kan hittas i andra butiker. Myrorna tar emot och säljer de flesta klädesplaggen, oavsett varumärke, ålder och hur trendigt plagget är. Deras sortiment består till stor del av nyproducerat mode, t.ex. plagg från förra årets H&M-kollektion. Det är svårt att motivera ett högre pris på sådana produkter, då likvärdiga plagg kan hittas i många av dagens butiker. Plaggen befinner sig vid nyinköp dessutom redan i det lägre prisspannet, och kan därmed inte höjas avsevärt vid andrahandsförsäljning. Myrorna har dock lyckats locka till sig kunder från de båda lägren, som vi nämnde innan, d.v.s. till Myrorna kommer kunder som både vill fynda billiga samt unika plagg. Beyond Retros kunder är förmodligen inte ute efter att finna billiga plagg, utan ser istället originalitet som det mervärde de erhåller.

Lundén beskriver att det finns tre dimensioner som produktens värdefaktorer kan delas in i. Den tredje av dessa kallas perifera värdefaktorer, och kan utgöra ett stort värde för kunden trots att de ligger lite längre bort från själva kärnprodukten (2008, s. 55-56). Både Myrorna och Beyond Retro tillför, som vi nämnt innan, sina produkter perifera värdefaktorer vad gäller både samhällsansvar, miljöansvar samt de unika plagg som erbjuds kunden. De båda har även lyckats etablera sig som två stora varumärken på den svenska secondhand-marknaden. Andra värdefaktorer som är värda att nämnas är t.ex. att båda butikerna använder sig av centrala butikslägen, dit kunderna lätt kan ta sig till. Beyond Retro har dessutom en blogg på sin hemsida, där kunderna kan se butiksnyheter, få tips och råd samt annan intressant läsning.

5.4 Marknadsföring

Myrornas och Beyond Retros marknadsföringsstrategi skiljer sig i dagsläget nämnvärt åt. Myrorna använder sig av traditionell marknadsföring, t.ex. radioreklam, tidningsannonser och reklamskyltar på bussar och spårvagnar. Beyond Retro däremot, fokuserar på events, PR, sociala medier och ryktesspridning. Det är intressant att Myrorna med sin begränsade budget, satsar pengar på just traditionell reklam, som kan vara ganska dyrt, istället för att använda sig av billigare marknadsföringsmetoder. Beyond Retro som klassas som ett traditionellt varuhandelsföretag och är ekonomiskt drivna, har valt att vara mer lågmälda gällande kommunikationen ut till kunden. Ur ett ekonomiskt perspektiv, vore det mer logiskt om Beyond Retro valde att använda sig av traditionell marknadsföring för att öka försäljningen och att Myrorna använde sig av billigare alternativ. Myrornas och Beyond Retros nuvarande marknadsföringsstrategier har dock även sina fördelar. Gezelius och Wildenstam menar att reklam är det mest kraftfulla verktyget för att bygga upp kännedomen om företaget (2009, s. 186). Myrorna som bygger sin verksamhet på insamling, behöver uppmana fler människor att lämna in gåvor. Det är därför viktigt för Myrorna att nå ut till så många människor som möjligt, för att få människor att lämna in sina använda kläder till välgörande ändamål. Vi anser att Beyond Retro, som månar om sin trendiga och unika image, väljer att inte nå ut till en bred målgrupp, eftersom risken finns att de blir för kommersiella. Om en stor skara personer känner till Beyond Retro, uppfattas inte varumärket som lika ”coolt”. Enligt Gezelius och Wildenstam (2009, s. 186) är PR en väldigt medveten satsning och det gäller att placera sig själv inom ”rätt” typ av media, vilket är uppenbarligen är väldigt viktigt för Beyond Retro.

Myrornas och Beyond Retros budskap ut till kunden såg tidigare liknande ut, med fokus på en trend- och modeinriktad profil. Myrorna har idag valt en annan inriktning gällande marknadsföringen. Företagets marknadsföring har den senaste tiden fokuserat mycket på att uppmuntra människor att lämna mer donationer, istället för att marknadsföra själva produkterna och öka försäljningen av dessa. Budskapet förklarar för kunden att Myrorna är en ideell verksamhet som behöver gåvor för att kunna överleva ekonomiskt. Myrornas förändrade inriktning gör det alltmer tydligt för kunden vad syftet med verksamheten egentligen är. Levy and Weitz berättar om varumärkesimage, som bidrar till att konsumenten får kunskap om och kan bilda sig en uppfattning om företaget. Imagen är även en viktig del i beslutprocessen hos kunden. Det är därför viktigt för företagen att ge rätt signaler till konsumenten (2009 s.442). När Myrorna och Beyond Retro hade samma typ av budskap

uppfattades det som att företagen ville samma sak, vilket inte stämmer. Myrorna bygger sin verksamhet på gåvor och donerar sedan företagens vinst till Frälsningsarmén och Beyond Retro är vinstdrivande och har som främsta mål att generera intäkter samt bevara det gångna modet. Myrornas nuvarande budskap till kunden förklarar vad verksamheten vill och vilka de är. Om man jämför de två företagens budskap, förstår man att det här är två företag inom samma bransch, men det arbetar på helt olika sätt.

Enligt Gezelius och Wildenstam är produkten grunden för all affärsverksamhet och det är viktigt att differentiera produkten gentemot sina konkurrenter (2009, s. 168). Med tanke på att Myrorna inte är vinstdrivande och att de inte bara fokuserar på produkten inom verksamheten, är inte produkten det mest väsentliga i marknadsföringsarbetet. Myrorna har, som vi nämnt innan, valt att fokusera på insamlingen istället för försäljningen. De är också noga med att poängtera att pengarna går till välgörande ändamål. Det är alltså inte produkterna som Myrorna säljer som är det mest väsentliga i deras marknadsföringsstrategi. Beyond Retro däremot använder produkten som kärna i deras marknadsföring och är väldigt måna om att hela tiden differentiera produkten gentemot konkurrenterna. Beyond Retro har även valt att använda sig av PR och de lånar ofta ut produkter till modereportage i tidningar

Kotler berättar om de två P: na, politik och public opinion, som kan påverka konsumenten i beslutsprocessen gällande val av företag (2004, s.124). Politiska aktiviteter och attityder kan vara en anledning till varför konsumenter väljer att handla på Beyond Retro och Myrorna. Den rådande miljödebatten har gjort kunden medveten om sitt konsumtionsbeteende, som kan bidra till att kunden väljer andrahandsmarknaden framför nyttillverkning. Både Beyond Retro och Myrorna utnyttjar den aspekten i sin marknadsföring och hållbar utveckling är i dagsläget ett gynnsamt attribut att framhäva.

Varken Beyond Retro eller Myrorna säger att de har en specifik målgrupp, men med tanke på den nya "trendvågen" gällande secondhand, känns det som att målgruppen har förändrats och smalnat av hos de båda företagen. Speciellt gällande Myrorna, som har utökat sin avdelning "personligare" som består av ett mer trendinriktat utbud. Myrorna har också valt att arbeta mer med utbildning om mode och trender och de lägger ner mer tid på att sortera fram retro och vintagekläder.

6 Slutsats

I följande kaptitel presenterar vi kortfattat resultatet samt vilka slutsatser vi kan dra av vår studie, vilka relateras till vår problemdiskussion samt det syfte vi arbetat efter. Studiens frågeställning formulerades så här:

Vilka likheter och skillnader finns mellan den ideella samt den vinstdrivande secondhand-verksamhetens interna organisation?

Myrornas och Beyond Retros organisationer skiljer sig åt avsevärt gällande både antal anställda samt antal butiker runt om i landet, och vi kan därför urskilja en rad olikheter mellan de bådas organisationsstruktur och uppbyggnad. Den främsta skillnaden är att Myrorna har en klassisk matrisorganisation, som är uppdelad i geografiska områden samt olika funktioner, vilket beror på deras nationella spridning. Beyond Retro, som är en betydligt mindre organisation, med ett kontor i Sverige och betydligt färre anställda, tillämpar en enklare funktionsorganisation, utan specifika avdelningar och där varje anställd specialiserat sig på ett visst ansvarsområde.

En annan skillnad vi kunnat urskilja är hur beslutsfattandet är uppdelat inom de båda organisationerna. Myrorna tillämpar i dag, p.g.a. sin nationella omfattning, en mer decentraliserad organisation, där ansvaret för beslutsfattandet flyttats längre ner i hierarkin till regioncheferna. För en organisation av Myrornas storlek är det en nödvändighet, då ledningen omöjligt kan vara delaktiga i alla beslut som behöver tas på regionnivå. Hos Beyond Retro, som ännu är en organisation av mindre storlek, ligger ansvaret för de övergripande besluten hos de tre huvudägarna, d.v.s. de tillämpar ett mer centraliserat styre.

Myrorna och Beyond Retro skiljer sig även åt vad gäller den formella och informella organisationsstrukturen. Myrorna kan sägas vara en formell organisation, där gränserna mellan arbetsfördelningen är mer tydlig och strukturerad, vilket är ett måste för en sådan stor organisation. En ostrukturerad och otydlig arbetsfördelning, där alla hjälper till med allt skulle med största sannolikhet resultera i kaos. Beyond Retros anställda arbetar mer tätt inpå varandra och har en närmare och flexiblere kommunikation sinsemellan, vilket möjliggör en mer informell organisation, där gränserna mellan arbetsfördelningen är mer flytande och alla kan hjälpa till om det behövs, även om det inte ingår i deras specifika arbetsuppgifter.

Vi kan även urskilja några likheter och skillnader i de båda organisationernas insamlings- och inköpsprocess. Både Myrorna och Beyond Retros affärsidé bygger på begreppet reverse logistics, d.v.s. försäljning av begagnade produkter som återvänder till företagen. Det som skiljer dem åt däremot är drivkraften bakom reverse logistics. Myrornas drivkraft handlar om att ta sitt samhällsansvar, genom att ge människor som hamnat utanför samhällets system bättre förutsättningar till att ta sig in i arbetslivet igen. Överskottet från företagets försäljning skänks dessutom till välgörande ändamål, vilket också bidrar till ett bättre samhälle. Beyond Retro är ett vinstdrivande företag, och deras drivkraft är den ekonomiska aspekten. Beyond Retro bidrar dock även indirekt till ett bättre samhälle, då företagets inköp görs från olika välgörenhetsorganisationer.

Myrorna och Beyond Retros insamlings- och inköpsprocess skiljer sig även avsevärt åt, då Myrorna förlitar sig på insamling och donationer från allmänheten, medan Beyond Retros inköpsprocess är mer av traditionell karaktär, d.v.s. företaget betalar sina grossistföretag för produkterna.

Inom secondhand-branschen finns det en tydlig gräns gällande prissättningsstrategier och Beyond Retro och Myrorna anses stå på varsin sida av gränsen. Generellt sett har Myrorna ett stort och billigt utbud av secondhand-kläder och Beyond Retro har ett specificerat och dyrare secondhand-sortiment. Anledningen till varför prissättningsstrategierna skiljer sig åt är ganska självklara. Beyond Retro har en stor budget och specialiserad personal och Myrorna har ingen budget och får använda sig av de få resurser som tilldelas dem. Men gränsen är i dag inte lika tydlig som innan. Myrorna arbetar sig sakta mot Beyond Retros prisklasser. Myrorna lägger ner mer tid på att söka upp ”guldklimparna” i havet av alla gåvor som samlas in varje dag. Avdelningen ”Personligare” växer sig allt större och retro och vintageplagg är i dag en viktigare angelägenhet för Myrorna. Även om Myrorna betonar att de inte har påverkats av att secondhand har blivit en trend, känns det som att Myrornas förändrade prissättning och sortiment har med den frågan att göra. Myrornas syfte skiljer sig fortfarande från Beyond retros men tack vare det nya trendiga sortimentet blir Myrorna mer konkurrenskraftigt på den expanderande secondhand-marknaden.

Både Myrorna och Beyond Retro använder samhällsnytta som ett budskap i kommunikationen ut till kunden. Den aktuella frågan är i dagsläget ett viktigt budskap för hela secondhand-branschen och ger dem en stor fördel gentemot andra typer av modeföretag. Detsamma gäller vikten i att kunna vara individualistisk. Myrorna och Beyond Retro kan ge konsumentens garderob en personlig stil och de båda secondhand-företagen utnyttjar det faktum att de har unika sortiment. Samhällsnyttan och individualismen genomsyrar båda företagen och de flesta andra secondhand-företagen använder sig av liknande budskap. Det är ett grundbudskap som inte kan undvikas inom secondhand-branschen. Däremot använder sig Beyond Retro mer av den individualistiska aspekten och Myrorna utnyttjar hellre samhällsnyttan i sin kommunikation. De använder sig även av olika kommunikationskanaler. Eftersom att Myrorna är ett ideellt företag, krävs det att kommunikationen är väldigt breddad. De måste ha en stor målgrupp eftersom Myrorna får in både produkter och kunder den vägen. Beyond Retro har däremot en mer avsmalnad marknadsföringsstrategi och har råd att välja en mer specifik kundkrets.

Trots att vi i dagsläget kan urskilja fler skillnader än likheter mellan företagen, drar sig de båda motpolerna ändå successivt mot varandra. Myrornas sortiment börjar till viss del likna Beyond Retros och Beyond Retros inköpsstrategi, där inköp görs från olika välgörenhetsorganisationer, påminner i allra högsta grad om det arbete som Myrorna utför. Vem vet hur det ser ut i framtiden? Beyond Retro kanske uppnår Myrornas rikstäckande, organisatoriska storlek och Myrorna å andra sidan kanske satsar helt och hållet på ett mer trendigt, vintagesortiment, à la Beyond Retro? Förmodligen inte, men det ska ändå bli intressant att se hur de båda företagen utvecklas i framtiden.

7 Avslutande diskussion

7.3 Författarnas egna reflektioner kring uppsatsen

Vi som gjort studien har båda ett enormt intresse för secondhand-kläder och modehistoria, och vi visste långt innan uppsatsprocessen startade att det var just ämnet secondhand vi ville undersöka. Det svåra var att komma fram till exakt vad, inom ämnet secondhand, studien skulle handla om. Vi ansåg att en jämförande studie mellan två företag, som vi själva handlar mycket hos, skulle vara det mest intressanta att fördjupa oss i. Själva uppsatsprocessen har dock flutit på bra. Det som tagit mest av vår energi och oroat oss bitvis var kommunikationen med Beyond Retros personal på huvudkontoret, som p.g.a. för stor arbetsbelastning dessvärre inte kunde ställa upp på några längre, djupgående intervjuer, trots många förfrågningar från vår sida. Problemet fick lösas på bästa möjliga sätt genom en kortare mailintervju med försäljnings- och produktansvarig samt en personlig intervju med en av Beyond Retros butikschefen.

Vi har även under arbetets gång känt en viss tvekan över om de båda företagen, p.g.a. de stora skillnaderna i organisationsstorlek, kan jämföras på ett rättvist sätt. Vi upptäckte dock att många intressanta likheter och skillnader kunder urskiljas, trots att Beyond Retro är en mycket mindre organisation än Myrorna.

Vi hade gärna även velat undersöka de båda företagen utifrån kundernas perspektiv. I uppsatsprocessens inledningsfas planerade vi att även genomföra en marknadsundersökning, där fokus skulle ligga på hur kunderna uppfattar det båda företagen, vad gäller t.ex. varumärke, marknadsföring osv. Då tiden för uppsatsskrivandet var knapp fick vi dessvärre utesluta kundperspektivet. Vi är dock nöjda med resultatet av vår empiriska studie, som vi har bearbetat med stor noggrannhet, och vi tycker att vår forskningsfråga har besvarats på ett relevant sätt. Uppsatsprocessen, med dess ämnesval, har sammanfattningsvis varit mycket intressant och givande. Vi anser att vi, med vår uppsats, lyckats framhäva det interna arbetet som ligger bakom de båda organisationerna.

7.4 Trovärdighet och tillförlitlighet

Våra primära källor utgörs av en mailintervju samt två personliga intervjuer. Våra respondenter har högt uppsatta positioner i respektive företag och har mycket kunskap om sina arbetsplatser. Vi anser att respondenterna var passande att använda sig av i uppsatsen och vi erhöll mycket användbar information från respektive respondent. Däremot hade vi gärna haft en personlig intervju med någon anställd från Beyond Retros huvudkontor. Det är något som vi har saknat och inte kunnat ordna i vårt datainsamlingsarbete. Vi tror att vi, genom en personlig intervju, hade fått ut mer information om Beyond Retro som företag och även skapat en diskussion med respondenten. Vi hade även gärna använt oss av fler respondenter i vår uppsats men p.g.a. tidsbrist fanns det tyvärr inga möjligheter att genomföra fler intervjuer.

Vi har hittat användbara elektroniska källor, bl.a. företagets hemsidor och ett flertal artiklar som berör secondhand-branschen. Vi har dock haft svårt att hitta artiklar om vårt specifika

ämnesval, vilket har lett till att vårt uppsatsskrivande blivit mer invecklat. Det har även gjort att vi, med jämna mellanrum, ifrågasatt vårt ämnesval.

Valet av litteratur och teorier har inte alltid varit helt självklara i utformningen av uppsatsen. I början hade vi svårigheter att hitta ett samband mellan specifika teorier och vårt ämnesval. Det tog lång tid att hitta rätt teorier till vår uppsats men ju mer specificerade vi blev i vår frågeställning, desto bättre gick det att utforma passande teorier till uppsatsen. Teorierna hjälpte oss även senare att skapa en konkret uppdelning av empirin. Vi har hittat en del litteratur om secondhand-branschen men vi har valt att främst använda oss av elektroniska källor och artiklar för denna typ av information. Det stora intresset för secondhand är ett ganska färskt fenomen, därför ansåg vi att litteraturen om secondhand-branschen var ganska begränsad.

7.5 Förslag till vidare forskning

Vår uppsats var från början planerad att innehålla både ett företagsperspektiv och ett kundperspektiv, men p.g.a. av tidsbristen hade vi inte möjlighet att genomföra det påtänkta syftet. Vi valde därför att endast fokusera på det interna arbetet. Det hade dock varit intressant ämne att forska vidare om, genom att analysera kundens synvinkel angående de ideella och vinstdrivande secondhand-verksamheterna. Kundperspektivet av ideell kontra vinstdrivande secondhand känns aktuellt och samtidigt oexploaterat.

Den ideella secondhand-branschen har under längre tid hotats av momsbeläggning, vilket skulle resultera i mindre pengar till deras välgörande ändamål. Vi anser att det hade varit intressant att spinna vidare gällande den frågan, för att se hur den ideella secondhand-branschen hade klarat sig gentemot den vinstdrivande, om förslaget går igenom.

KÄLLFÖRTECKNING

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Andra upplagan. Danmark: Studentlitteratur.

Backman, M. Alternativ till bomull, *Göteborgs-Posten*, [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.gp.se/konsument/konsumentguider/1.510034-alternativ-till-bomull-> [2010-12-14]

Beyond Retros årsredovisning, räkenskapsåret 2009/2010.

Bilda och verka i ideell förening. [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://www.forening.se/bilda-och-verka-i-forening/> [2011-04-08]

Davidsson, C [Elektronisk]. Tillgänglig:<http://www.ekolifestyle.se/NyhetsbrevNr2dec08.html> [2011-03-29, kl. 13.36]

Dekker, R., Fleischman, M., Inderfurth, K. F & Van Wassenhove, L.N. (2004) *Reverse Logistics - Quantitative Models for Closed-Loop Supply Chains*. Springer

Facebook/Myrorna. [Elektronisk]. Tillgänglig: <https://www.facebook.com/Myrorna> [2011-03-29, kl 13.30]

Gezelius, C & Wildenstam, P. (2009). *Marknadsföring – modeller och principer*. Stockholm: Bonnier Utbildning

Gåvor för miljoner och hundratals ton skräp (2011), Göteborgs-Posten, 2 februari

Holmström, N. (2007). *Företagsekonomi- från begrepp till beslut*. Femte upplagan. Stockholm: Bonnier Utbildning AB

Jacobsson, J. Vintage växer så det knakar, *E24 Entreprenör* [Elektronisk] Tillgänglig: http://www.e24.se/entreprenor/vintage-vaxer-sa-det-knakar_1936513.e24 [2010-03-19]

Johanessen, A, & Tufte, P.A (2003), *Introduktion till Samhällsvetenskaplig Metod*, Malmö: Liber AB

Kotler, P. (2004). *Kotlers Marknadsföring*. Malmö: Liber Ekonomi.

Levy, M & Weitz, B.A. (2009), *Retailing Management*, Sjunde Upplagan, USA: McGraw-Hill/Irwin

Lundén, B. (2008), *Prissättning – Praktisk handbok*, Näsviken: Björn Lundén Information AB

Magnergård, Tina, *Uppåt för Second hand i kristid*, Svenska Dagbladet [Elektronisk] Tillgänglig: http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/uppat-for-second-hand-i-kristid_2322693.svd. [2009-01-14]

Monczka, R.M., Handfield, R.B & Giunipero, L. (2008) *Purchasing and Supply Chain Management*. Storbritannien: Cengage Learning

Nationalencyklopedin (2011). [Elektronisk]. Tillgänglig:
<http://www.ne.se/sok/second+hand?type=NE> [2011-04-06]

Om Beyond Retro. [Hemsida] Tillgänglig: <http://www.beyondretro.com/Swedish/Swedish-AboutUs.aspx> [2011-03-29 kl. 13.22]

Om Myrorna [Hemsida]. Tillgänglig: <http://myrorna.se/> [2011-03-29, kl 13.30]

Patel, R. & Davidsson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur

Skande, K, *Vi har professionella plockare som bara åker runt och letar kläder*, Dagens Nyheter [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://www.dn.se/livsstil/trend/vi-har-professionella-plockare-som-bara-aker-runt-och-letar-klader> [2011-04-29, kl. 14.30]

Sporrong, G., Nikkhakian, S & Johnsson, C. (2005). Second hand i första hand – en undersökning om second handklädesmarknaden. Citerar Palmer, A & Clarke, H., *Old Clothes, New Looks* (2005)

Stor marknad för vintagemode, *Veckans Affärer* [Elektronisk] Tillgänglig:
<http://www.va.se/nyheter/2010/09/17/stor-marknad-for-vintagemode/index.xml>. [2010-09-17]

Van Weele, A.J. (2009), *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*. Storbritannien: Cengage Learning EMEA

Vetenskapsteoretiska perspektiv (2010). [Elektronisk]. Tillgänglig:
http://www.svet.lu.se/documents/vt2010_stvb02_polteori3.pdf [2011-04-09]

Wikipedia. [Elektronisk]. Tillgänglig: http://en.wikipedia.org/wiki/Beyond_Retro [2011-03-29 kl. 13.30]

Wikipedia. [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://sv.wikipedia.org/wiki/Kommersiell> [2011-04-08 kl. 17.37]

Älska återanvändning med Myrorna, [Elektronisk]. Tillgänglig:
<http://www.mynewsdesk.com/se/pressroom/myrorna/pressrelease/view/aelska-aateranvaendning-med-myrorna-461691> [2011-04-29, kl. 14.01]

Bilaga 1

Intervjufrågor till Myrorna

- Hur ser organisationsstrukturen ut för Myrorna? Vilka funktioner har ni i företaget, från VD i toppen ner till butiksnivå (insamling, marknadsföring, ekonomi etc.)?
- Har alla en fast funktion eller har personalen blandade uppgifter inom företaget?
- Hur styrs verksamheten, sker beslutfattandet enbart av ledningen eller är de uppdelat på flera nivåer?
- Hur mycket självbestämmande har butikerna (priser, rabatter, exponering)?
- Använder ni er av outsourcing för någon funktion inom företaget?
- Retromode är väldigt trendigt just nu och ni har numera retroavdelningar i butikerna. Har ni särskilda personer inom företaget som är ansvariga och specialiserade på just retrokläderna?
- Har ni gjort några omstruktureringar inom organisationen allteftersom att secondhandmarknaden expanderat och blivit mer trendigt?
- Är det viktigt att personalen har god kunskap om secondhand (kvalitet, vintage, trender)?
- Har ni ett stort centrallager? Mindre lager/sorteringsställen dit gåvorna kommer? Vart ligger dessa?
- Hur går sorteringen av kläderna till innan de kommer till butik?
- Har ni någon särskild policy om vad som får och inte får säljas i butikerna (kvalitet, tvättade innan)?
- Är Myrorna mer kvalitetsmedvetna i dag vad gäller kläderna, än vad ni varit innan?
- Vilka bestämmer priset på produkterna?
- Hur bestämmer ni priserna på produkterna? Har ni någon prismall för olika produktkategorier, t.ex. toppar, byxor etc.?
- Eftersträvar ni att ha samma prisnivå i alla butikerna, eller anpassas prisnivån efter vilken stad butikerna ligger i, centralt läge etc.?
- Idag är efterfrågan på secondhand större, har det påverkat Myrornas prissättning? Har ni utnyttjat det faktum att secondhand blivit mer trendigt?
- Vilka är Myrornas främsta konkurrenter?
- Har Myrorna koll på konkurrenternas priser, d.v.s. anpassar ni era priser efter andra butiker?
- Gör Myrorna regelbundna marknadsundersökningar för att se hur priserna och efterfrågan förändras?
- Vilka marknadsföringskanaler använder ni er av?
- Har ni någon specifik målgrupp?
- Har Myrorna speciella krav på butikslägen?
- Har Myrorna speciella krav på butikslayouten?
- Vilka tre associationer vill ni att kunderna ska få när de hör Myrorna, om du själv får välja?

Bilaga 2

Intervjufrågor till Beyond Retro

- Hur ser organisationsstrukturen ut för Beyond Retro i Sverige d.v.s. vilka funktioner har ni i företaget, från VD i toppen ner till butiksnivå (t.ex. inköp, marknadsföring, ekonomi etc.)?
- Hur mycket självbestämmande har butikerna (t.ex. rekrytering, erbjuda rabatter, exponering etc.)?
- Använder ni er av outsourcing för någon funktion inom företaget?
- Har ni gjort några omstruktureringar inom organisationen allteftersom att secondhandmarknaden expanderat och blivit mer trendigt?
- Är det viktigt att alla som jobbar inom företaget har god kunskap om secondhand och vintagemode?
- Hur ser Beyond Retros inköpsprocess ut? (hur väljer ni ut leverantörer, hur många leverantörer har ni, hur ofta köper ni in, hur fraktas varorna till Sverige?)
- Har ni något centrallager i Sverige?
- Hur sker sorteringen av varorna som ska till butik?
- Har ni någon särskild policy om vad som får och inte får säljas i butikerna (kvalitet, trasiga plagg, tvättade innan)?
- Vad gör ni med varorna som inte kan säljas i butik?
- Vilka bestämmer priset på produkterna?
- Hur bestämmer ni priserna på produkterna? Har ni någon prismall för olika produktkategorier, t.ex. toppar, byxor etc.?
- I dag är efterfrågan på secondhand större, har det påverkat Beyond Retros prissättning? Har ni utnyttjat det faktum att secondhand blivit mer trendigt?
- Vilka är Beyond Retros främsta konkurrenter?
- Har Beyond Retro koll på konkurrenternas priser, d.v.s. anpassar ni era priser efter andra butiker?
- Gör Beyond Retro regelbundna marknadsundersökningar för att se hur t.ex. priserna på marknaden och efterfrågan hos kunderna förändras?
- Vilken typ av marknadsföring använder sig Beyond Retro av, t.ex. annonser, events, reklampelare etc.?
- Har ni någon specifik målgrupp?
- Har Beyond Retro speciella krav på butikslägen?
- Har Beyond Retro speciella krav på butikslayouten?
- Om du själv får välja, vilka tre associationer vill ni att kunderna ska få när de hör Beyond Retro?

Högskolan i Borås är en modern högskola mitt i city. Vi bedriver utbildningar inom ekonomi och informatik, biblioteks- och informationsvetenskap, mode och textil, beteendevetenskap och lärarutbildning, teknik samt vårdvetenskap.

På **institutionen för data- och affärsvetenskap (IDA)** har vi tagit fasta på studenternas framtida behov. Därför har vi skapat utbildningar där anställningsbarhet är ett nyckelord. Ämnesintegration, helhet och sammanhang är andra viktiga begrepp. På institutionen råder en närhet, såväl mellan studenter och lärare som mellan företag och utbildning.

Våra **ekonomiutbildningar** ger studenterna möjlighet att lära sig mer om olika företag och förvaltningar och hur styrning och organisering av dessa verksamheter sker. De får även lära sig om samhällsutveckling och om organisationers anpassning till omvärlden. De får möjlighet att förbättra sin förmåga att analysera, utveckla och styra verksamheter, oavsett om de vill ägna sig åt revision, administration eller marknadsföring. Bland våra **IT-utbildningar** finns alltid något för dem som vill designa framtidens IT-baserade kommunikationslösningar, som vill analysera behov av och krav på organisationers information för att designa deras innehållsstrukturer, bedriva integrerad IT- och affärsutveckling, utveckla sin förmåga att analysera och designa verksamheter eller inrikta sig mot programmering och utveckling för god IT-användning i företag och organisationer.

Forskningsverksamheten vid institutionen är såväl professions- som design- och utvecklingsinriktad. Den övergripande forskningsprofilen för institutionen är handels- och tjänsteutveckling i vilken kunskaper och kompetenser inom såväl informatik som företagsekonomi utgör viktiga grundstenar. Forskningen är välrenommerad och fokuserar på inriktningarna affärsdesign och Co-design. Forskningen är också professionsorienterad, vilket bland annat tar sig uttryck i att forskningen i många fall bedrivs på aktionsforskningsbaserade grunder med företag och offentliga organisationer på lokal, nationell och internationell arena. Forskningens design och professionsinriktning manifesteras också i InnovationLab, som är institutionens och Högskolans enhet för forskningsstödande systemutveckling.



HÖGSKOLAN I BORÅS

VETENSKAP FÖR PROFESSION

BESÖKSADRESS: JÄRNVÄGSGATAN 5 · POSTADRESS: ALLÉGATAN 1, 501 90 BORÅS

TFN: 033-435 40 00 · E-POST: INST.IDA@HB.SE · WEBB: WWW.HB.SE/IDA