

Varför djävulen bär Prada

Teknologins påverkan på modeföretagens strategier

Josephine Sandgren



LUNDS
UNIVERSITET

LTH

**LUNDS TEKNISKA
HÖGSKOLA**

Abstract

This master's thesis applies a qualitative case study approach to explore how digitalization is reshaping value chains in the fashion industry – a sector characterized by globally distributed production, short product life cycles and rising sustainability requirements. An analytical framework is developed by integrating Porter's value chain perspective, Ford's technology strategy types, Rayport and Jaworski's perspective on the customer interface, Almquist's elements of value and Johnson's PESTEL model, structured around three dimensions: technology, societal phenomena and the customer interface. The empirical material consists of documentary research, semi-structured interviews with industry representatives and three company cases illustrating different ways of organizing value creation.

The study identifies three strategic archetypes for how fashion companies navigate their digital transformation: identity-anchored digitalization, response-integrated time compression and platform-mediated orchestration. Digital technologies increasingly constitute the structuring logic of value creation rather than merely its instrument, and the customer interface has shifted from the endpoint of the value chain to its organizational centre. Value emerges not as the outcome of a linear sequence of activities but as something co-constructed in the encounter between company and consumer. As a cross-cutting theme, identification – for both consumers and companies – is one of the foundational logics in how value is formed and delivered, while contemporary business models appear as re-combinations of the industry's historically developed strategic tools, increasingly shaped by logics from other industries.

Keywords: digital transformation, fashion industry, value chain, value chain interfaces, elements of value, platform economy, strategic archetypes, identification

Sammanfattning

Detta examensarbete tillämpar en kvalitativ fallstudieansats för att utforska hur digitalisering omformar modeindustrins värdekedjor – en bransch präglad av globalt fördelad produktion, korta produktlivscykler och växande hållbarhetskrav. Ett analytiskt ramverk utvecklas genom att integrera Porters värdekedjeperspektiv, Fords typstrategier för teknologi, Rayport och Jaworskis perspektiv på kundgränssnittet, Almquists värdeelement samt Johnsons PESTEL-modell, strukturerat kring tre dimensioner: teknologi, samhällsfenomen och kundgränssnitt. Empirin bygger på dokumentär forskning, semistrukturerade intervjuer med branschföreträdare samt tre företagsfall som illustrerar olika sätt att organisera värdeskapande.

Studien identifierar tre typstrategier för hur modeföretag hanterar sin digitala transformation: identitetsförankrad digitalisering, responsintegrerad tidskomprimering och plattformsmedierad orkestrering. Digitala teknologier utgör i allt högre grad värdeskapandets strukturerande logik snarare än enbart dess verktyg, och kundgränssnittet har förskjutits från att vara värdekedjans slutpunkt till att utgöra dess organisatoriska centrum. Värde framträder därmed inte som ett resultat av en linjär kedja av aktiviteter, utan som något som samkonstrueras i mötet mellan företag och konsument. Som tvärgående tema framträder identifikation – för såväl konsument som företag – som en av de bärande logikerna i hur värde formas och förmedlas, medan samtidens affärsmodeller utgör re-kombinationer av modeindustrins historiskt utvecklade strategiska verktyg, i växande grad formade av logiker från andra branscher.

Nyckelord: digital transformation, modeindustri, värdekedja, värdekedjans gränssnitt, värdeelement, plattformsekonomi, typstrategier, identifikation

Förord

Detta examensarbete omfattar 30 högskolepoäng och utgör avslutningen på den femåriga civilingenjörsutbildningen i industriell ekonomi vid Lunds universitet via Lunds Tekniska Högskola.

Jag vill tacka min handledare Ola Alexanderson, universitetslektor vid Avdelningen för produktionsekonomi på Lunds Tekniska Högskola, för hans stora stöd och engagemang i arbetet. Under hela projektet har han funnits tillgänglig för att diskutera samt bidragit med klok vägledning och konstruktiv återkoppling när det behövts. Vidare vill jag rikta ett varmt tack till de intervjurespondenter som deltagit i studien och bidragit med sina insikter.

Slutligen vill jag tacka min familj och mina vänner för deras stöd och uppmuntran genom hela utbildningens gång samt i synnerhet under detta arbete.

Lund, maj 2026

A handwritten signature in cursive script, reading "Josephine Sandgren". The ink is black and the signature is fluid and elegant.

Innehållsförteckning

Terminologi	1
1. Inledning	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Syfte	6
1.2.1 Forskningsfrågor	6
1.3 Avgränsningar	7
1.4 Disposition	7
2. Metod	9
2.1 Forskningsstrategier	9
2.1.1 Kvalitativa data	9
2.1.2 Fallstudie	9
2.1.3 Metodkombination	10
2.2 Metoder för datainsamling	10
2.2.1 Dokumentär forskningsmetod	10
2.2.2 Intervjuer	11
2.3 Validitet och tillförlitlighet	11
2.4 Forskningsetiska överväganden	12
3. Teori	15
3.1 Digital teknologi	15
3.1.1 Teknologistrategi	15
3.2 Samhällsfenomen	16
3.2.1 PESTEL	16
3.3 Gränssnitt, interaktion och kundanalys	17
3.3.1 Best Face Forward	17
3.3.2 The Elements of Value	18
3.4 Värdekedja	19
3.4.1 Struktur	19
3.4.2 Hur värdekedjan är påverkbar	21
3.4.3 Hur värdekedjan är förändringsbar	21
3.5 Presentation av föreslaget ramverk	22

3.5.1 Teknologi	24
3.5.2 Samhällsfenomen	24
3.5.3 Gränssnitt, interaktion och kundanalys	24
4. Grund och utveckling av modeindustrin	25
4.1 <i>Modehistorisk tidsindelning sedan industrialismen</i>	25
4.1.1 Industriell konfektion	25
4.1.2 Haute couture	26
4.1.3 Prêt-à-porter	27
4.1.4 Globalisering	28
4.1.5 Fast fashion	29
4.1.6 Sociala medier, plattformisering och mikromärken	30
4.1.7 AI och cirkularitet	31
4.1.8 Analys av brytpunkter och spänningsfält i den modehistoriska tidsindelningen	32
4.2 <i>Olika typer av värdekedjor i modebranschen</i>	34
4.2.1 Inköpsstyrda globala värdekedjor	34
4.2.2 Producent- och varumärkesdrivna integrerade värdekedjor	35
4.2.3 Snabbmodebaserade vertikalt integrerade värdekedjor	35
4.2.4 Digitala plattformsbaserade värdekedjor	36
4.2.5 Sammanfattning och positionering av värdekedjetyperna	37
4.3 <i>Företagsstrategier i modebranschens digitala transformation</i>	38
4.3.1 Levi's – varumärkesdrivet och digital integration i värdekedjan	39
4.3.2 Zara – datadrivet snabbmode och integrerad värdekedja	40
4.3.3 Zalando – plattformsbaserad och datadriven kundinteraktion	42
4.3.4 Modellutveckling av föreslaget ramverk utifrån företagsfall	43
5. Modeindustrins frontlinje	47
5.1 <i>Centrala aspekter av digital transformation i modebranschen</i>	47
5.1.1 Teknologi som möjliggörare	47
5.1.2 Samhällsfenomen som drivkrafter och begränsningar	51
5.1.3 Gränssnitt, interaktion och kundanalys som kontrollpunkt	55
5.2 <i>Typstrategier för digital transformation i modebranschen</i>	59
5.2.1 Identitetsförankrad digitalisering	60
5.2.2 Responsintegrerad tidskomprimering	62
5.2.3 Plattformsmedierad orkestrering	66
5.2.4 De tre typstrategierna	69
6. Diskussion	71
6.1 <i>Teknologins påverkan på värdekedjans utformning</i>	71

6.2 Samhällsfenomens inverkan på värdekedjans förutsättningar	73
6.3 Gränssnittets utveckling och dess betydelse för värdeelement	74
6.4 Affärsmodellens konstruktion som respons på digitaliseringen	76
7. Slutsats	81
7.1 Besvarande av syfte och forskningsfrågor	81
7.2 Validitet och reliabilitet	82
7.3 Teoretiskt bidrag och praktiska implikationer	83
7.3.1 Teoretiskt bidrag	83
7.3.2 Praktiska implikationer	84
7.4 Förslag till fortsatt forskning	85
7.5 Epilog	86
Referenser	87
Bilagor	93
Bilaga A: Intervjusammanställning	93
A.1 Översikt av genomförda intervjuer	93
A.2 Intervjuguide	94
A.3 Sammanfattning av intervjuer	94

Terminologi

Agentic shopping: Köpprocesser där AI-baserade system tar en aktiv roll i konsumentens utforskande och beslutsfattande, exempelvis via algoritmiska rekommendationer och automatiserade köpflöden.

Algoritmiska rekommendationssystem: Digitala system som med hjälp av algoritmer föreslår produkter åt konsumenten baserat på beteendedata, preferenser och köphistorik.

Cirkulär affärsmodell: Affärsmodell där produkter återförs till marknaden via återförsäljning, uthyrning eller återvinning.

Datadrivet beslutsfattande: Beslutsprocesser där insamlade data utgör grund för operativa och strategiska val, exempelvis inom design, sortimentsplanering och efterfrågeprognoser.

Digital infrastruktur: Underliggande tekniska system, såsom plattformar och databaser, som möjliggör digital verksamhet och koordinering mellan aktörer i en värdekedja.

Digital produktutveckling: Produktutveckling där digitala verktyg såsom 3D-design och virtuella prototyper ersätter eller kompletterar traditionella fysiska processer.

Digital transformation: Övergripande process där digital teknologi förändrar hur företag organiserar verksamhet, värdeskapande och kundrelationer.

Digital tvilling: Digital representation av en fysisk produkt eller process. Används inom modeindustrin för att exempelvis ersätta fysiska prover i designprocessen.

Digitalt produktpass: Digitalt informationsbärande dokument knutet till en specifik produkt, vars syfte är att möjliggöra spårbarhet genom värdekedjan och tillhandahålla information om material, ursprung och hållbarhetsegenskaper.

Fast fashion: Affärsmodell som bygger på snabba produktionscykler, frekventa sortimentsuppdateringar och låga priser, möjliggjord av komprimerade ledtider mellan trenddetektering och butik.

Haute couture: Modeindustrins exklusivaste segment, där hantverksbaserade plagg skräddarsys för enskilda kunder vid Parisbaserade modehus.

Identifikation: I studien används begreppet som tvärsnittstema som löper genom de tre spänningsfälten, där mode förstås som en identifikationsresurs för såväl konsument som organisation.

Identitetsförankrad digitalisering: Typstrategi där digital teknologi införs selektivt för att förstärka ett etablerat varumärkeskapital, medan värdeskapandet förblir förankrat i arv, designauktoritet och symbolisk tyngd.

Informationsflöde: Rörelse av data och signaler mellan aktörer i en värdekedja, vilket möjliggör koordinering av aktiviteter och återkoppling från marknad till produktion.

Kontrollpunkt: Position i en värdekedja där den strategiska kontrollen över värdeskapandet är koncentrerad.

Kundgränssnitt: Kontaktpunkten mellan företag och konsument där värde realiseras, organiserad som ett samordnat system där mänskliga och tekniska resurser kombineras för att leverera närvaro, kunskap och känslor.

Mikromärke: Mindre modeaktör som når avgränsade målgrupper huvudsakligen via digitala plattformar och sociala medier.

Omnikanal: Strategi där företagets fysiska och digitala försäljnings- och kommunikationskanaler integreras i en sömlös kundupplevelse.

Plattformisering: Process där digitala plattformar etableras som centrala koordinators mellan branschens aktörer och därigenom omformar värdekedjornas struktur.

Plattformsbaserad värdekedja: Strukturell form av värdekedja där en digital plattform kopplar samman flera aktörsgrupper i en flersidig marknadsstruktur, snarare än organiseras linjärt från producent till konsument.

Plattformsmedierad orkestrering: Typstrategi där ett företag organiserar sitt värdeskapande genom att kontrollera plattformsgränssnittet och de interaktioner som äger rum där.

Prêt-à-porter: Konfektionsplagg som tillverkas i standardiserade storlekar och säljs färdigsydda.

Realtidsdata: Data som samlas in och bearbetas omedelbart, vilket möjliggör snabb anpassning av exempelvis sortiment, prissättning och rekommendationer utifrån kundbeteende.

Responsintegrerad tidskomprimering: Typstrategi där digital teknologi utgör infrastrukturen för en tät återkoppling mellan marknad och produktion samt värdeskapandet organiseras kring hastighet och precision i omvandlingen av efterfrågesignaler till sortiment.

Spänningsfält: Strategisk dimension som spänner mellan två motstridiga poler, längs vilken företag kan positionera sig olika. Studien identifierar tre spänningsfält inom modeindustrin: fysiskt/virtuellt, lokalt/globalt samt linjär kedja/distribuerat nätverk.

Triangelposition: Ett företags placering inom triangelramverkets område, vilken beskriver hur värdeskapandet viktas mellan de tre dimensionerna.

Triangelramverket: Studiens analytiska ramverk där företags värdekedjor analyseras utifrån tre dimensioner – teknologi, samhällsfenomen samt gränssnitt, interaktion och kundanalys. Triangelns mittpunkt representerar de strategiska positioner som uppstår när dimensionerna kombineras.

Typstrategi: Återkommande organisatorisk logik för hur ett modeföretag organiserar sin digitala transformation. Begreppet fångar organisatoriska logiker snarare än strukturella former och utgör därför en analyskategori avskild från värdekedjetyperna och triangelpositionerna.

Vertikalt integrerad värdekedja: Värdekedja där design, produktion, distribution och detaljhandel koordineras nära inom samma organisation, vilket möjliggör tät återkoppling mellan marknad och produktion.

Värdeelement: Enskilda värden som ett företags erbjudande kan tillhandahålla, indelade i funktionella, känslomässiga, livsförändrande och samhällspåverkande kategorier.

Värdekedja: Den uppsättning aktiviteter genom vilka ett företag designar, producerar, marknadsför, levererar och stödjer sina produkter och tjänster samt de stödjande aktiviteter som möjliggör dessa.

Värdekedjans gränssnitt: Kontaktpunkter mellan aktörer i en värdekedja där aktiviteter och informationsflöden möts. Begreppet inkluderar såväl gränssnitt mellan företag och konsument som gränssnitt mellan företag och leverantörer eller plattformar.

Återkopplingsmekanism: System där information från marknaden återförs till tidigare led i värdekedjan samt påverkar exempelvis design, produktion och sortimentsstyrning.

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Digitaliseringen förändrar samhället i grunden och i allt snabbare takt. För företag kan detta röra sig om allt från effektivare sätt att organisera verksamheten till utveckling av nya produkter och tjänster. Digitaliseringen utmanar därmed etablerade affärsmodeller och företag som inte förmår förnya sig riskerar att slås ut. (Lindell, 2017) Detta kommer att kräva noggrann avvägning mellan prestation, hållbarhet och motståndskraft för att verksamheter ska kunna skapa värde för kunden (World Economic Forum, 2023).

Modeindustrin utgör en särskilt relevant kontext för att analysera denna utveckling. Branschen präglas av en global värdekedja uppdelad i tydliga steg – design, produktion, varumärkesbyggande och distribution – som ofta organiseras över flera fristående aktörer. Historiskt sett har värdeskapandet varit linjärt koordinerat med stabila gränser mellan organisationer. (Bonetti & Schiavone, 2014)

Samtidigt kännetecknas modeindustrin av hög förändringstakt, korta produktlivscykler och ökande hållbarhetskrav. Dessa strukturella egenskaper har gjort branschen särskilt mottaglig för digitala teknologier. Förmågan att snabbt anpassa sig till nya förhållanden har visat sig vara avgörande, liksom att upprätthålla en tydlig identitet och bygga starka relationer. (Stockholm Fashion District, 2025a) Digitala teknologier påverkar hela värdekedjan – från sortimentsplanering och produktion till hur kundupplevelser skapas genom innehållsproduktion och personlig shoppinghjälp (Stockholm Fashion District, 2025b). Ny teknik påverkar dessutom dagens konsumenter på så sätt att de ofta efterfrågar mer än enbart en produkt; de söker en upplevelse (Wendt, 2023).

Dessa förändringar indikerar att digitaliseringen inte enbart påverkar enskilda aktiviteter inom modets värdekedja, utan även den övergripande utformningen av gränssnitt mellan aktiviteter och aktörer. När informationsflöden i allt större utsträckning sker i realtid och plattformar möjliggör direkt interaktion, förändras maktfördelningar och

koordinationsmekanismer. Värdekedjan riskerar därmed att inte längre utgöra en stabil och linjär struktur utan snarare ett mer dynamiskt nätverk av interaktioner.

Tidigare studier har i stor utsträckning analyserat digital transformation som en fråga om effektivisering av enskilda aktiviteter eller utveckling av nya affärsmodeller. Inom modeindustrin har forskningen i särskild grad fokuserat på enskilda teknologiska tillämpningar eller strukturella förändringar. Kunskapen är däremot begränsad när det gäller hur digitala teknologier påverkar utformningen av värdekedjans gränssnitt samt hur dessa förändringar relaterar till interaktioner såväl inom som utanför värdekedjan. Särskilt inom modeindustrin, där aktörsstrukturen ofta är fragmenterad och värdekedjan komplex, saknas en sammanhållen analys av utvecklingen.

1.2 Syfte

Syftet med denna studie är att identifiera hur digitalisering påverkar modeindustrins värdekedjor genom tekniska, samhälleliga och kundrelaterade gränssnitt och interaktioner samt företagens respons i form av re-kombination i nya affärsmodeller.

1.2.1 Forskningsfrågor

För att besvara syftet ställer studien fyra forskningsfrågor. De tre första behandlar varsin dimension av digitaliseringens påverkan på modeindustrins värdekedjor – tekniska, samhälleliga och kundrelaterade – medan den fjärde undersöker hur dessa dimensioner re-kombineras i nya affärsmodeller.

- Hur påverkar digitala teknologier utformningen av värdekedjan inom modeindustrin – med avseende på aktörers teknologistrategier och de värdeelement som skapas eller omförhandlas?
- Hur formar samhälleliga faktorer – ekonomiska, sociala, miljömässiga och regulatoriska – förutsättningarna för utformningen av värdekedjan inom modeindustrin samt hur förändrar detta vilka värdeelement som efterfrågas?
- Hur har digitalisering förändrat gränssnittets utformning och interaktioner mot slutkunden, samt på vilket sätt påverkar detta vilka värdeelement som kan levereras och uppfattas?

- Hur konstruerar modeföretag nya affärsmodeller som respons på digitaliseringen?

1.3 Avgränsningar

Denna studie utgår från ett värdekedjeperspektiv som strukturerande analysram. Analysen fokuserar på hur digitala teknologier påverkar utformningen av värdekedjans gränssnitt samt hur dessa förändringar leder till interaktioner som sträcker sig bortom den traditionella värdekedjestrukturen. Ett nätverksperspektiv används som analytiskt komplement i delar där värdekedjemodellen inte fullt ut fångar de beroenden som uppstår till följd av digitalisering.

Digitala teknologier analyseras utifrån sin strukturella påverkan på organiseringen av värdeskapandet. Analysen utgår huvudsakligen från ett marknadsorienterat och västeuropeiskt perspektiv. Hållbarhet, konsumentbeteende och marknadsföring behandlas även i den mån de framträder som drivkrafter eller villkor för digitaliseringens påverkan på värdekedjans gränssnitt.

1.4 Disposition

Studien är uppdelad i sju kapitel. Kapitel 1 introducerar studiens bakgrund, syfte och forskningsfrågor samt avgränsningar som gjorts.

Kapitel 2 redogör för studiens metod, där val av forskningsstrategi, datainsamlingsmetoder och studiens validitet beskrivs.

Kapitel 3 presenterar den teoretiska referensramen. Här behandlas centrala teorier inom digital teknologi, samhällsfenomen, kundinteraktion och värdekedjor, vilka tillsammans ligger till grund för det analytiska ramverk som används i studien.

Kapitel 4 utgör studiens empiriska grund. Kapitlet inleds med en genomgång av modeindustrins historiska utveckling, följt av en beskrivning av olika typer av värdekedjor samt en analys av tre företag som representerar olika sätt att organisera värdeskapande.

Kapitel 5 analyserar hur digital transformation formar och omformar värdekedjor inom modeindustrin. Med utgångspunkt i empirin och den

teoretiska referensramen identifieras centrala aspekter av digitalisering utifrån studieramverkets tre dimensioner: teknologi, samhällsfenomen samt gränssnitt mellan företag och kund. Kapitlet fortsätter med typstrategier som illustrerar hur företag kombinerar olika logiker och strategiska verktyg i den digitala transformationen.

Kapitel 6 innehåller studiens diskussion och återkopplar till forskningsfrågorna. Här diskuteras hur digitalisering påverkar modebranschens värdekedjor genom förändringar i teknologistrategier, samhälleliga förutsättningar och kundgränssnitt. Vidare diskuteras hur nya affärsmodeller konstrueras som respons på digitaliseringen samt även hur kontroll, värdeskapande och interaktion omförhandlas i en alltmer datadriven och nätverksbaserad bransch.

Kapitel 7 redovisar studiens slutsatser. Såväl studiens syfte och forskningsfrågor som dess validitet och reliabilitet besvaras samt redogörs för. Därutöver resoneras kring studiens teoretiska bidrag och praktiska implikationer, följt av förslag på fortsatt forskning inom området digital transformation och värdekedjor inom modeindustrin.

2. Metod

2.1 Forskningsstrategier

Vid all forskning finns valmöjligheter och alternativa tillvägagångssätt. En forskningsstrategi är en handlingsplan utformad för att nå ett specifikt mål och används inom samhällsvetenskapliga sammanhang ofta synonymt med begrepp som tillvägagångssätt och metodologi. Vid val av strategi behöver aspekter såsom forskningsetik, genomförbarhet och lämplighet beaktas för att uppnå önskat resultat. Det handlar således om att välja rätt metod för rätt ändamål. (Denscombe 2018, s. 20-23)

2.1.1 Kvalitativa data

För analys av data valdes en kvalitativ forskningsstrategi med textbaserad ansats. Ett skäl till detta är att kvalitativ forskning tenderar att involvera färre fall, men möjliggör mer djupgående beskrivningar. Strategin har dessutom förmågan att beakta ett brett spektrum av faktorer i ett holistiskt perspektiv, vilket är värdefullt för denna studie. (Denscombe 2018, s. 23-25)

2.1.2 Fallstudie

Studien utgår från fallstudie som forskningsstrategi, vars huvudsakliga syfte är att förstå det komplexa förhållandet mellan faktorer verksamma inom en given social inramning. Strategin syftar till att tillhandahålla en djupgående redogörelse för händelser, processer eller förhållanden inom ett valt fenomen. Fallstudien används i synnerhet vid småskaliga projekt och förknippas primärt med kvalitativ forskning, vilket överensstämmer väl med denna studie. Strategin är dessutom tillåtande på så sätt att olika metoder kan tillämpas beroende på de omständigheter och specifika krav som situationen ställer. (Denscombe 2018, s. 85)

Fallstudien utmärks bland annat av djupa insikter, fokus på relationer och processer, snarare än resultat och slutprodukter samt av att fenomenet betraktas i sin helhet snarare än utifrån isolerade faktorer. Den insamlade informationen kan sedan användas för att förstå bakomliggande orsaker till observerade företeelser. (Denscombe 2018, s. 86-89)

Oavsett ämne förutsätter fallstudien medvetna och välgrundade val avseende vilka fall som ska studeras. Ett relevant fall ska ha drag som är lämpliga för den teoretiska frågan som undersöks samt valet måste vara befogat. Detta eftersom fallen motiverar valet av ett företag eller en aspekt som representativt exempel för en bredare kategori. (Denscombe 2018, s. 89-90)

2.1.3 Metodkombination

För att bredda underlaget har två olika metoder för datainsamling tillämpats och detta för att belysa forskningsproblemet ur flera perspektiv. Istället för att förlita sig på ett enda tillvägagångssätt, anses användandet av flera källor vara fördelaktigt vad gäller kvaliteten i det producerade datamaterialet. Denna logik bygger i stor utsträckning på triangulering, vilket innebär att ett forskningsämne kan förstås bättre när det betraktas ur flera synvinklar. Metoderna är likartade i sin kvalitativa och tolkande karaktär, vilket har möjliggjort validering mellan källorna, men skiljer sig åt vad gäller datatyp och perspektiv, vilket bidragit till en mer fullständig bild och stöd i analysarbetet. (Denscombe 2018, s. 219-228)

2.2 Metoder för datainsamling

Datainsamlingsmetoder är de verktyg som bidrar till en tydligare bild, noggrann mätning samt fakta och belägg avseende studiens innehåll. Vid val av metod bör det beaktas att olika forskningsmetoder associeras med olika strategier, att samtliga metoder har sina för- och nackdelar samt att metoderna inte nödvändigtvis behöver betraktas som ömsesidigt uteslutande. Utifrån valet av fallstudie som strategi samt tillgången till insamlingsbart datamaterial, bedömdes en kombination av två metoder särskilt lämplig. (Denscombe 2018, s. 240-241)

2.2.1 Dokumentär forskningsmetod

Dokumentär forskning använder dokument som primär datakälla. Dessa kan förekomma i form av exempelvis skriven text eller digital kommunikation. Oavsett form är dokument användbara eftersom de innehåller information som bevaras i ett bestämt format. (Denscombe 2018, s. 321-322)

En typ av datakälla som används i denna studie är tidskrifter samt även böcker i fysiska och digitala format. Därutöver används webbplatser och

internetbaserat material. En av de främsta fördelarna med dokumentära källor är tillgängligheten; stora mängder information finns att hämta via internet eller bibliotek utan nämnvärda kostnader, fördröjningar eller tillståndsbehov. (Denscombe 2018, s. 322-327)

2.2.2 Intervjuer

Forskningsintervjuer använder respondenternas svar på forskarens frågor som datakälla. Beroende på graden av flexibilitet i mötesformatet kan intervjuer klassificeras i olika typer. Denna studie baseras huvudsakligen på semistrukturerade intervjuer, där intervjuaren har ett antal förutbestämda frågor men ger respondenten utrymme att utveckla sina resonemang och fördjupa sig i teman som berörs. Syftet var att bekräfta och fånga respondenternas perspektiv på digital transformation inom modeindustrin. Ett antal intervjuer genomfördes med branschkunniga personer och företrädare för olika verksamheter, som i viss mån anpassades efter respondentens roll och erfarenhetsområde. Samtliga intervjuer var internetbaserade – majoriteten i realtid med visuell kontakt via videosamtal samt ett fåtal i form av e-postkorrespondens med skriftliga frågor och svar. (Denscombe 2018, s. 267-270) En översikt av genomförda intervjuer presenteras i Tabell A.1 (se Bilaga A).

Hänsyn togs till intervjuareffekten, det vill säga att variabler som intervjuarens självpresentation och engagemang kan påverka deltagarnas svar och datakvaliteten. Även det partiella beroendet av skriftliga svar snarare än talade svar beaktades. För att uppnå bästa möjliga resultat planerades intervjuernas struktur i förväg samt att studiens syfte presenterades tidigt. Inför avrundningen gavs respondenterna möjlighet att lyfta eventuella ytterligare aspekter. I studien användes ljudinspelningar för dokumentation av det som berördes. Intervjuerna kodades manuellt, varvid utsagor kunde grupperas systematiskt. Utsagorna valdes utifrån att de tillför en distinkt observation som inte redan täckts alternativt att de bekräftade eller komplicerade ett mönster som identifierats. (Denscombe 2018, s. 270-291)

2.3 Validitet och tillförlitlighet

Det är av central betydelse att säkerställa att studiens resultat är så väl underbyggda som möjligt. För kvalitativ forskning av detta slag är det vanligt

att tala om tillförlitlighet snarare än reliabilitet eftersom kvalitativa data inte produceras under standardiserade och replikerbara betingelser. Tillförlitligheten utvärderas här utifrån de fyra kriterier som Denscombe identifierar: autenticitet, representativitet, innebörd och validitet. (Denscombe 2018, s. 420-428)

Validiteten har eftersträvat via transparens i tolkningsprocessen. Det analytiska ramverket som utvecklats i avsnitt 3.5 har använts konsekvent genom studien, vilket möjliggör att kopplingen mellan empiri och slutsats kan följas och granskas av läsaren. Det är dessutom en styrka att kvalitativ analys generellt öppnar för alternativa förklaringar och i viss mån återspeglar tvetydigheter i den sociala verklighet som undersöks. (Denscombe 2018, s. 420-428)

En viktig aspekt vid användning av dokumentära källor är trovärdigheten. Trovärdigheten hos internetbaserade dokument kan vara särskilt svår att bedöma eftersom det finns få restriktioner kring vad som publiceras online. I denna studie genomfördes noggrann granskning av webbplatserna som valdes med avseende på deras aktualitet och relevans. Källorna har dessutom värderats utifrån typ: akademiska artiklar och böcker för teoretiska och historiska resonemang, etablerade branschrapporter för aktuella branschtrender, journalistiska källor för enskilda företagshändelser samt företagsmaterial främst som illustrativa exempel. (Denscombe 2018, s. 328-331)

Triangulering tillämpas genom att kombinera dokumentära källor och intervjuer. Tillförlitligheten påverkas vidare av att modebranschen befinner sig i en period av snabb förändring och vissa beskrivningar bör således läsas som ögonblicksbilder. Studiens analytiska verktyg har dock konstruerats för att försöka vara hållbara även när enskilda empiriska beskrivningar utdaterats.

2.4 Forskningsetiska överväganden

Studien involverar nio semistrukturerade intervjuer med yrkesverksamma personer, vilket aktualiserar några forskningsetiska överväganden. Inhämtning av informerat samtycke har skett muntligt vid intervjutillfället, alternativt skriftligt via e-post inför intervjun, där respondenterna informerats

om studiens syfte samt hur materialet skulle användas. Vidare har ljudinspelningar gjorts endast efter explicit samtycke.

Samtliga respondenter har anonymiserats i den färdiga texten. Roller, organisationstyper och erfarenhetsområden har generaliserats i den utsträckning som behövts. Anonymiseringen bedömdes nödvändig för att respondenterna skulle kunna uttala sig helt fritt om strategiska och organisatoriska frågor.

Generativa AI-verktyg har i begränsad omfattning använts under arbetets gång som stöd, främst för idéutbyte och språkkontroll. Studiens analys, tolkningar och slutsatser har formulerats helt självständigt av författaren.

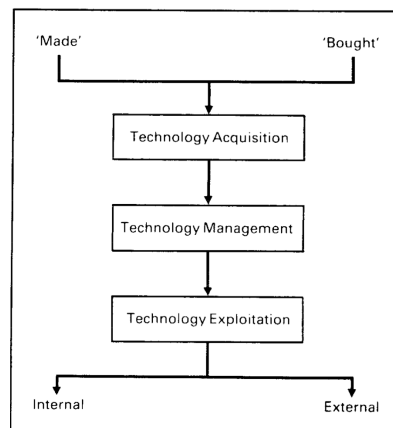
3. Teori

För att förstå hur digitala teknologier påverkar värdekedjans gränssnitt och interaktioner krävs ett underlag som kombinerar strategiska överväganden, omvärldsperspektiv, kundinteraktion samt värdekedjans beståndsdelar. Kapitlet inleds med ett strategiskt perspektiv på hur teknologier hanteras inom företag, följt av ett samhällsperspektiv som belyser relevanta omvärldsfaktorer. Därefter behandlas gränssnitt och kundvärde, innan en avslutande genomgång av värdekedjans struktur och förändringsbarhet.

3.1 Digital teknologi

3.1.1 Teknologistrategi

Teknologistrategi utgör den del av ett företags övergripande strategi som avser att utveckla, upprätthålla samt exploatera teknisk kunskap och förmågor. Som Figur 3.1 illustrerar består den av riktlinjer, planer och processer för att förvärva kunskap och förmåga, förvalta dessa inom organisationen samt utnyttja dem för lönsamhet. Centralt är att strategiformuleringen bygger på analys av företagets tekniska kärna, där teknologier ska utgöra strategins byggstenar snarare än produkter och marknader. (Ford 1988, s. 85-86)



Figur 3.1: Teknologistrategins beståndsdelar (Ford 1988, s. 85)

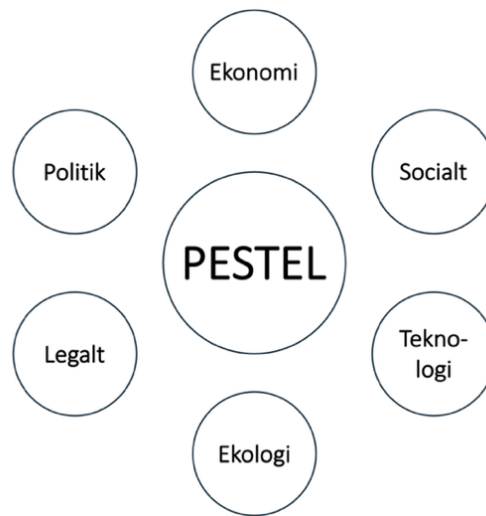
Modellens första beståndsdel avser teknologiförvärv. En välfungerande strategi kräver noggrann integrering av tillgängliga förvärvsmetoder, såsom intern eller outsourcad forskning och utveckling, alternativt samarbeten i form av joint ventures, där minst två företag går samman för att utveckla en produkt eller produktionsteknologi. Alltför ofta förlorar företag sitt teknologiska försprång till följd av att de misslyckas med att upprätthålla förvärvet av nya tekniska generationer. (Ford 1988, s. 91-92)

Exploatering av teknologi inbegriper liknande överväganden som förvärvsstrategin. Fyra metoder brukar beaktas: outsourcad tillverkning och marknadsföring, joint ventures, licensiering samt utlicensiering. Utlicensiering anses vara särskilt lämpligt när företaget innehar en stark position inom den aktuella teknologin. Det tredje och sista elementet – teknologiförvaltning – omfattar de aktiviteter som sammantaget möjliggör för ett företag att utveckla en långsiktig strategi för teknologiförvärv och exploatering. Det är i grunden en organiserande funktion som kan utgöras av en separat ansvarsenhet inom organisationen. (Ford 1988, s. 92-94)

3.2 Samhällsfenomen

3.2.1 PESTEL

PESTEL-ramverket är ett analytiskt verktyg som används för att identifiera och utvärdera hur omvärldstrender påverkar företag. Det består av faktorer inom sex kategorier, illustrerade i Figur 3.2: politik, ekonomi, socialt, teknologi, ekologi och legalt. Tillsammans formar dessa faktorer företagens externa makromiljö och anses ofta utgöra avgörande krafter bakom framgång eller misslyckande för strategier inom en industri. Ramverkets breda kategoriska omfattning understryker betydelsefulla aspekter i den icke-marknadsmässiga omgivningen och i praktiken är dessa faktorer vanligen nära sammankopplade, vilket medför hög analysmässig komplexitet. (Johnson m.fl. 2014, s. 34)



Figur 3.2: PESTEL-ramverket (egen konstruktion)

Politiska faktorer avser statens roll och övriga politiska aktörers påverkan. Ekonomiska faktorer behandlar makroekonomiska förhållanden såsom växelkurser, konjunktursvängningar och regional ekonomisk tillväxt. Sociala faktorer rör förändringar inom exempelvis kultur och demografi som kan skapa strategiska utmaningar. De teknologiska aspekterna innefattar, i likhet med modellen för teknologistrategier, tekniska framsteg och innovationer som förändrar branschförutsättningarna. Miljöfaktorer avser miljörelaterade frågor, medan legala faktorer berör förändringar och begränsningar inom lagstiftning och regelverk. Att identifiera de mest centrala drivkrafterna bakom förändringar kan hjälpa företag att fokusera på de faktorer som är mest relevanta för en situation. Utan en tydlig uppfattning om dessa drivkrafter försvåras möjligheterna att fatta välgrundade beslut och vidta effektiva åtgärder. (Johnson m.fl. 2014, s. 36-37)

3.3 Gränssnitt, interaktion och kundanalys

3.3.1 Best Face Forward

I takt med att konkurrens alltmer förskjuts från vad företag gör till hur de gör det, återfinns nya konkurrensfördelar i kvaliteten på de interaktioner och relationer som företag kan etablera med kunder och marknad. I artikeln ”Best Face Forward” (Rayport & Jaworski, 2004) förklaras att ett företags gränssnittssystem fungerar optimalt när det kombinerar det bästa av vad såväl

människor som maskiner kan bidra med. I en tid då produkter och tjänster homogeniseras snabbare än någonsin, kan företag inte längre förlita sig på sitt externa erbjudande som ensam grund för långsiktig framgång. (Rayport & Jaworski 2004, s. 11)

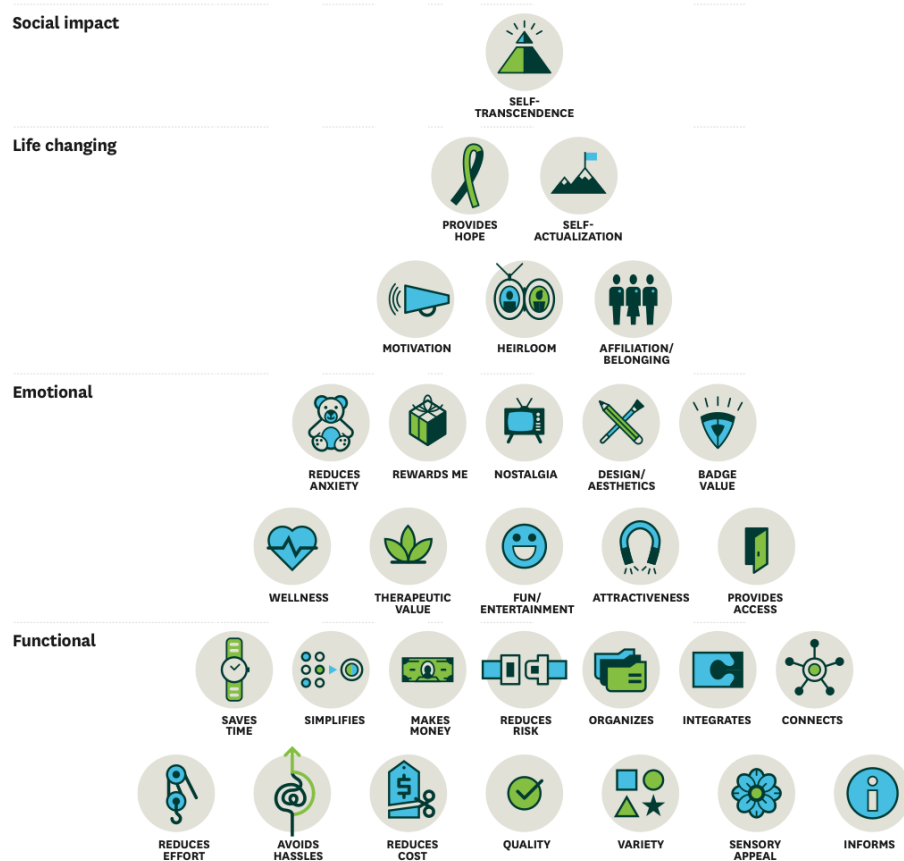
Istället bör kundgränssnitt organiseras i ett samordnat system. Genom att kombinera mänskliga styrkor med tekniska möjligheter kan högpresterande gränssnittssystem ge varje kund det den efterfrågar i en situation. Detta gör det i sin tur möjligt för kunder att uppfatta tjänster som mer värdefulla än konkurrenternas, vilket utgör ett värdefullt steg mot en konkurrensmässigt stabilare position. I effektiva gränssnittssystem uppfylls kundgränssnittet utifrån fyra dimensioner: närvaro, kunskap, känslor och uppkoppling. För att skapa ett system som tillgodoser dessa dimensioner på bästa möjliga sätt behöver företag förstå kundernas önskade upplevelser, utnyttja teknologins styrkor, avgöra var och hur tjänster bör utföras samt optimera prestation genom hela systemet. (Rayport & Jaworski 2004, s. 1)

3.3.2 The Elements of Value

För att stärka företagsprestationen på befintliga marknader eller framgångsrikt ta sig in på nya, finns universella värdebyggstenar att tillgå. I artikeln "The Elements of Value" redogörs för hur 30 konsumentvärden – illustrerade i Figur 3.3 – kan kombineras i ett företags erbjudande av produkter och tjänster samt hur rätt kombinationer kan leda till starkare kundlojalitet och uthållig intäktstillväxt. Värdeattributen delas in i fyra kategorier: funktionella, känslomässiga, livsförändrande och samhällspåverkande. Vissa värden betonar konsumentens enskilda behov, medan andra fokuserar på bredare interaktion med omvärlden. (Almquist m.fl. 2016, s. 47-48)

Värdepyramiden har sina konceptuella rötter i Maslows behovshierarki samt bygger vidare på hans insikter genom att sätta konsumenten i centrum och beskriva beteenden i relation till produkter och tjänster. I likhet med Maslows modell, där fysiologiska och trygghetsbehov återfinns i botten och självförverkligande i toppen, återfinns de mest kraftfulla konsumentvärdena högst upp i pyramiden. För att kunna leverera högre värdeattribut måste företag erbjuda åtminstone några av de på lägre nivå. Det existerar många värdekombinationer och en del av dessa har förändrats över tid. Bland de

samtida trender som lyfts i artikeln nämns hur vissa värdeelement uppfattas som viktigare än andra, att konsumenter tenderar att tillskriva digitala företag ett högre värde och att fysiska butiker fortfarande kan uppvisa betydande konkurrenskraft utifrån specifika attribut. (Almquist m.fl. 2016, s. 48-51)



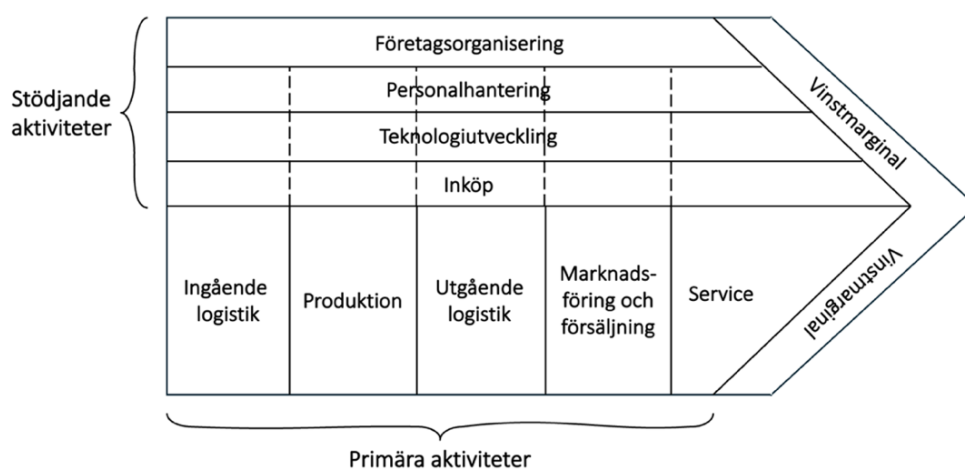
Figur 3.3: Värdepyramidens beståndsdelar (Almquist m.fl. 2016, s. 51)

3.4 Värdekedja

3.4.1 Struktur

Varje företag består av en uppsättning aktiviteter utformade för att designa, producera, marknadsföra, leverera och stödja dess produkter och tjänster. Samtliga aktiviteter kan åskådliggöras i en värdekedja samt ett företags specifika värdekedja speglar ofta dess historia, strategi, strategiska metoder och ekonomiska logik. De ingående värdeaktiviteterna kan antingen vara

primära eller stödjande. De primära aktiviteterna delas in i fem kategorier, vilka i sin tur kan specificeras ytterligare beroende på bransch och strategi: ingående logistik, produktion, utgående logistik, marknadsföring och försäljning samt service. Det finns också fyra kategorier av stödjande aktiviteter: inköp, teknologiutveckling, personalhantering och företagsorganisering. Därutöver inkluderas ett företags vinstmarginal, vilket sammantaget illustreras i Figur 3.4. Skillnader mellan konkurrenters värdekedjor kan utgöra en betydelsefull källa till möjliga konkurrensfördelar. (Porter 1985, s. 36-45)



Figur 3.4: Den generiska värdekedjan (Porter 1985, s. 37)

Inom modern företagsorganisation har nätverksföretaget blivit en allt viktigare organisationsform. Det kan betraktas som ett mellanting mellan det vertikalt integrerade företaget och en ren marknadsekonomi samt utgörs av olika typer av organiserad samverkan mellan självständiga företag, där samarbetet är stabilt, långsiktigt och regleras via avtal. Istället för att företag tar ansvar för samtliga aktiviteter i värdekedjan, intar ingående företag specialiserade roller i ett värdeskapande affärssystem. Syftet med nätverksorganisering kan vara kostnads- och specialiseringsfördelar, ökad marknadskraft, större flexibilitet eller starkare entreprenöriella drivkrafter. Bakom utvecklingen ligger de senaste decenniernas framsteg inom informations- och kommunikationsteknik, globalisering samt strävan efter mer flexibla organisationsformer. (Edgren & Skärvad 2014, s. 18-34)

En tredje organisationsform som blivit mer relevant i digitaliserade branscher är plattformsekosystemet, där en aktör tillhandahåller digital infrastruktur som koordinerar interaktioner mellan flera oberoende aktörsgrupper. Till skillnad från värdekedjan och nätverksföretaget sker koordinationen i ett ekosystem primärt via plattformens tekniska arkitektur. Värdeskapandet bygger på flersidiga marknadsstrukturer och förstärks av nätverkseffekter, varpå plattformens värde för en aktörsgrupp ökar när fler aktörer ansluter sig. (Jacobides m.fl., 2018)

3.4.2 Hur värdekedjan är påverkbar

En värdekedja kan påverkas utifrån varierande beskrivningar av en framtida branschstruktur, baserade på några antaganden. Variationen av rimliga antaganden för respektive scenario avgör lämplig scenariouppsättning för analysen. För att begränsa antalet scenarier måste de ingående variablerna vara oberoende av varandra och ha en betydelsefull strukturell påverkan. Antalet rimliga antaganden begränsas vidare av i vilken utsträckning de bakomliggande orsakerna kan variera, av ledningens uppfattningar samt av praktiska gränser för hur många scenarier som meningsfullt kan analyseras. (Porter 1985, s. 458-461)

Värdekedjan kan även påverkas via nya affärsmodeller. Två aktuella teman i detta sammanhang är digitaliserad infrastruktur och digitalisering som central del av värdeerbjudandet. Sådant som idag betraktas digitalt infrastrukturellt sett har vid dess introduktion utgjort kärnan i nya värdeerbjudanden. Befintlig digital infrastruktur kan dessutom kombineras på nya sätt eller med ny teknik för att öka sin strategiska betydelse. Oavsett har digital utveckling inte ett egenvärde i sig, utan det är först när den genererar konkret värde som den får strategisk betydelse. (Cöster m.fl. 2017, s. 74–75)

3.4.3 Hur värdekedjan är förändringsbar

En värdekedja kan förändras via flera metoder. Ett alternativ är omstrukturering via innovationer i hur värdekedjeaktiviteter utförs eller omorganisering av hela värdekedjan. Ett annat är att omdefiniera företagets konkurrensmässiga omfång i förhållande till konkurrenterna. Ett tredje angreppssätt är att via sin marknadsposition dra nytta av överlägsna resurser eller större investeringsvilja. Samtliga metoder skapar möjligheter för utmanare att uppnå differentieringsfördelar. Hur likt eller olik man väljer att

strukturera värdekedjan respektive sitt strategiska omfång i förhållande till marknadsledande företag kan variera samt det är möjligt att tillämpa flera strategier samtidigt. (Porter 1985, s. 517-519)

Värdekedjans förutsättningar kan även anpassas för att passa nätverksföretag, där organisationer fokuserar på att maximera framgången för hela kedjan snarare än en enskild aktör. Detta ställer krav på samordnad planering, gemensam informationsspridning och synkroniserade styrningssystem (Ashkenas m.fl. 1997, s. 210-215).

3.5 Presentation av föreslaget ramverk

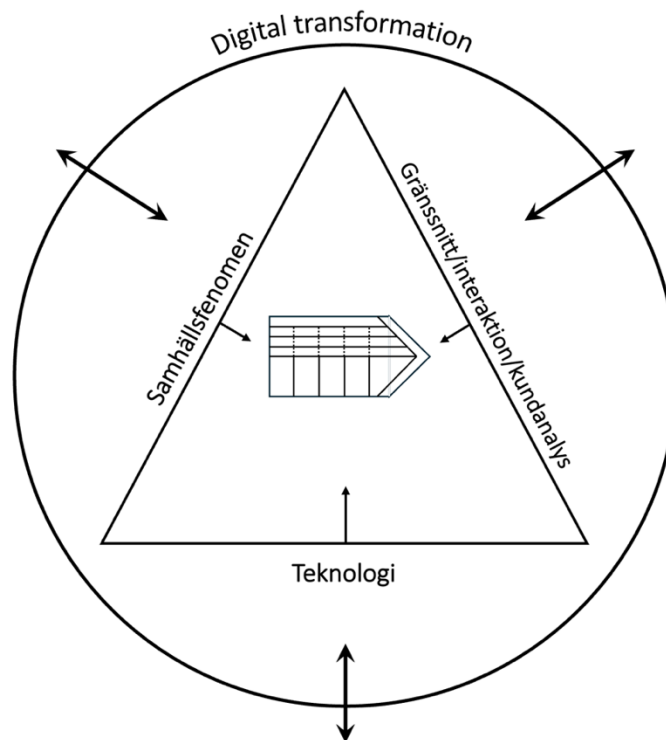
För att analysera hur digitala teknologier påverkar utformningen av värdekedjans gränssnitt, utvecklas i denna studie ett analytiskt ramverk. Ramverket tar sin utgångspunkt i den teoretiska referensramen i avsnitt 3.1–3.4 och integrerar tre centrala dimensioner: teknologi, samhällsfenomen samt gränssnitt, interaktion och kundanalys. Dimensionerna representerar olika typer av drivkrafter som tillsammans påverkar hur värdeskapande struktureras i och kring företags värdekedjor. Ramverket omges av digital transformation, vilket betraktas som en övergripande och kontinuerlig förändringskraft med påverkan på samtliga dimensioner.

Etablerad teoretisk referensram visar att värdekedjor inte enbart formas av interna strategiska beslut, utan även av teknologiska möjligheter, samhällseliga förändringar och utveckling av kundrelationer. Digitala teknologier kan exempelvis möjliggöra nya sätt att organisera informationsflöden och koordinera aktiviteter, medan samhällsrelaterade faktorer kan förändra institutionella och ekonomiska förutsättningar för företags verksamhet. Parallellt utvecklas nya former av interaktion mellan företag och kund genom digitala gränssnitt, vilket kan påverka hur värde skapas och kommuniceras.

Centralt i ramverket är att de tre dimensionerna verkar i ett ömsesidigt samspel. Teknologi påverkar till exempel hur företag kan organisera sina värdekedjor och interagera med kunder, samtidigt som samhällseliga faktorer kan skapa nya krav eller incitament för teknologisk utveckling. På motsvarande sätt kan utveckling av digitala kundgränssnitt generera nya informationsflöden, vilket i sin tur kan påverka hur värdekedjans aktiviteter

koordineras. När företag utvecklar nya plattformsbaserade affärsmodeller, etablerar datadrivna beslutsprocesser eller tillämpar AI-baserade kundgränssnitt bidrar de dessutom inte bara till att svara på digital transformation, utan också forma dess fortsatta riktning. Ramverkets inre och yttre nivå är därmed ömsesidigt beroende, där företagens agerande och den övergripande transformationsprocessen kontinuerligt påverkar varandra.

För att illustrera dessa relationer visualiseras ramverket enligt Figur 3.5 som en triangel omgiven av en cirkel representerande digital transformation, där varje sida av triangeln utgör en dimension. Teknologi utgör triangelns bas och representerar de tekniska möjligheter som möjliggör förändringar i värdekedjans organisering. Samhällsfenomen representerar externa drivkrafter som påverkar företags strategiska handlingsutrymme, medan gränssnitt, interaktion och kundanalys behandlar de kontaktpunkter där företag interagerar med olika aktörer. Tillsammans bildar de en dynamisk spelplan, där förändringar kan uppstå både inom och i interaktioner utanför värdekedjan.



Figur 3.5: Föreslaget analytiskt ramverk för studien (egen konstruktion)

Eftersom ramverket ämnar tydliggöra såväl enskilda dimensioners betydelse som deras samspel, används triangelns geometri rent analytiskt på två sätt. För det första kan rörelser illustreras längs en sida, vilket beskriver att en dimension ökar i strategisk betydelse. Eftersom hela sidan representerar dimensionen avser en sådan rörelse sidan som helhet snarare än någon särskild punkt på den. För det andra kan positioner inuti triangeln beskriva hur ett företags värdeskapande viktas mellan flera dimensioner. En placering närmare triangelns mitt antyder följaktligen mer balanserad samverkan mellan samtliga tre dimensioner.

3.5.1 Teknologi

Den första dimensionen utgörs av de tekniska möjligheter som organisationer kan utnyttja för att organisera och utveckla sina värdekedjor samt tar sin utgångspunkt i resonemangen om teknologistrategi från avsnitt 3.1. I ramverket utgör den triangelns bas eftersom teknologiska möjligheter oftast fungerar som grund för de förändringsprocesser som analyseras i studien.

3.5.2 Samhällsfenomen

Den andra dimensionen representeras av samhällsfenomen, vilket är de omvärldsfaktorer som påverkar företags strategiska handlingsutrymme samt bygger på PESTEL-ramverket från avsnitt 3.2. I ramverket utgör den kanaler genom vilken externa samhällsprocesser påverkar värdekedjans förutsättningar – exempelvis via regulatoriska krav, konsumtionsmönster och framväxt av nya digitala infrastrukturer.

3.5.3 Gränssnitt, interaktion och kundanalys

Den tredje dimensionen utgörs av gränssnitt, interaktion och kundanalys samt tar sin utgångspunkt i resonemangen om kundgränssnittssystem från avsnitt 3.3.1 och värdeelement från avsnitt 3.3.2. I ramverket representerar den kontaktpunkterna där företag interagerar med kunder och andra aktörer samt hur dessa interaktioner formar värdeskapande kring värdekedjan.

Sammantaget bildar de tre dimensionerna ett analytiskt ramverk för att studera hur digitala teknologier påverkar värdekedjans gränssnitt och interaktioner. Genom att kombinera teknologi, samhällsfenomen samt gränssnitt, interaktion och kundanalys möjliggörs även analys av hur företag kan positionera sig relativt olika värdekedjestrukturer.

4. Grund och utveckling av modeindustrin

Här presenteras studiens empiriska underlag. Inledningsvis redogörs för modeindustrins historiska utveckling och hur värdeskapandet successivt har omorganiserats över tid. Därefter identifieras centrala typer av värdekedjor som präglar industrin idag samt avslutningsvis presenteras tre företagsfall som representerar olika sätt att organisera värdeskapande i modebranschen.

4.1 Modehistorisk tidsindelning sedan industrialismen

4.1.1 Industriell konfektion

Den industriella konfektionen innebar färdigsydda kläder tillverkade på fabrik. Dess framväxt ägde rum under senare hälften av 1800-talet i samband med industrialiseringens genombrott i Europa och Nordamerika. Urbanisering, befolkningstillväxt och framträdandet av en lönearbetande medelklass förändrade konsumtionsmönstren. Innovationer såsom ångdriven produktion möjliggjorde ökad produktionskapacitet samtidigt som större varuhus etablerades i städerna. Epoken drevs av övergången från hantverksbaserad och skräddarsydd tillverkning till standardiserad konfektion i större skala samt att skapandet förflyttades från individuella ateljéer till organiserade fabriker. (Breward 2003, s. 9-17)

Produktionen organiserades utifrån mekanisk sömnad, där arbetet delades upp i separata moment. Kläder tillverkades i allt högre grad efter standardiserade storlekar och symaskinen reducerade produktionsliderna avsevärt, vilket möjliggjorde repetitiv tillverkning. Järnvägsutbyggnaden underlättade logistiken mellan produktionsort och stad samt produktion för lager blev allt vanligare. Informationsflödena var begränsade och huvudsakligen vertikala – beslut fattades i produktionsledet och förmedlades nedåt i organisationen. (Breward 2003, s. 9-17)

Produktionskapacitet utgjorde en central maktfaktor och koordinationen var primärt hierarkisk. Integrationsgraden var hög i produktionsledet, medan

distribution skedde via separata handelsaktörer. Geografiskt var tillverkningen koncentrerad till industrialiserade städer och distributionen till urbana konsumtionscentrum samt relationen mellan producent och detaljist styrdes huvudsakligen av kontraktbaserad handel. Värdekedjan uppvisade därmed en produktionscentrerad struktur, där kontrollen utgick från tillverkningsledet och därefter rörde sig mot marknaden. (Arnold 2009, s. 51-66)

Värde kommunicerades genom tillgänglighet, sortimentsbredd och pris samt kunder nåddes via detaljhandelsplatser. Distributionen skedde via grossister och detaljister samt varuhus i städerna som etablerade nya former av exponering och försäljning. Interaktionen mellan tillverkare och konsument var indirekt samt informationsflödet var i huvudsak enkelriktat – från producent till marknad. (Arnold 2009, s. 51-66)

4.1.2 Haute couture

Haute couture-systemet utvecklades under slutet av 1800-talet och första hälften av 1900-talet. Industrialiseringen hade då nått en mognadsfas och den urbana borgarklassen utgjorde en stabil konsumtionsbas för exklusivt mode. Modehus organiserades kring namngivna kreatörer samt säsongsbetonade kollektioner etablerades som en återkommande struktur. Epoken drevs av ett skifte i fokus – från produktionskapacitet och standardisering till designauktoritet, exklusivitet och symbolisk positionering. (Beward 2003, s. 50-53)

Produktionen var hantverksbaserad och organiserad i ateljéer knutna till specifika modehus samt den industriella infrastrukturen spelade en mindre framträdande roll än under konfektionens genombrott. Tidslogiken strukturerades runt kollektioner och säsongsbetonade visningar för en inbjuden publik. Information flödade från modehus till internationella medier samt därifrån vidare till återförsäljare och kund. Modemagasin etablerades som en internationell spridningskanal för namn, ideal och silhuetter. (Steele 2010, s. 393-396)

Kontrollen var hierarkisk och centrerad kring modehusen samt deras kreativa ledare, som definierade varumärkesidentitet och säsongstruktur. Inom varje couture-hus var integrationsgraden hög och distribution skedde via privata beställningar samt licensiering och kopiering till andra marknader.

Geografiskt var marknadsstrukturen högst koncentrerad till Paris, som nu konsoliderades som internationell modehuvudstad, medan kundbasen var internationell. Strukturen präglades av en designstyrd värdekedja, där symboliskt värde utgjorde den organiserande huvudprincipen. (Steele 2010, s. 393-396)

Värde förmedlades genom hantverk, exklusivitet och kopplingen till kreatören. Distributionen var selektiv samt riktad mot en ekonomisk och social elit. Modemagasin fungerade som plattformar mellan husen och en internationell publik, medan interaktionen mellan producent och kund var selektiv och personlig. (Steele 2010, s. 393-396)

4.1.3 Prêt-à-porter

Prêt-à-porter framträdde under efterkrigstiden i en omvärld präglad av ekonomisk tillväxt samt en växande medelklass i Europa och Nordamerika. Kvinnors ökade närvaro på arbetsmarknaden förändrade efterfrågan mot mer funktionella och vardagsanpassade klädesplagg. Massmedier – särskilt television och internationella modemagasin – fick bredare genomslag och bidrog till snabbare trendspridning. Parallellt expanderade den industriella kapaciteten inom textilsektorn. Epoken drevs av att designade kollektioner producerades i mer standardiserade serier och riktades mot en bredare marknad. (Breward 2003, s. 53-58)

Produktionen organiserades industriellt med serietillverkning i större volymer och design utvecklades i nära relation till tillverkning. Teknologiska förbättringar inom syntetiska material och effektiviserade sömnadsprocesser möjliggjorde större skalfördelar och lägre enhetskostnader samt internationell handel som underlättade distribution över nationsgränser. Till skillnad från couture-systemet, ökade kollektionernas säsongsbaserade tempo samt att informationsflödena rörde sig till en bredare publik genom massmedier, reklam och butiksexponering. (Arnold 2009, s. 19-24)

Värdekedjan präglades av en integrerad design- och produktionskedja samt flera modehus etablerade kollektioner inriktade på prêt-à-porter. Geografiskt koncentrerades design till Paris samt till framväxande modestäder som Milano, London och New York, medan produktion ofta förlades till regioner med lägre kostnader. Koordinationen kombinerade hierarkisk styrning inom

företagen med kontraktbaserade relationer mellan varumärken, producenter och återförsäljare. (Arnold 2009, s. 19-24)

Värde kommunicerades via kombinationen av designidentitet och tillgänglighet, där varumärken formade tydliga profiler och butiken fungerade som en central exponeringsplats. Distributionen var nationell och i ökande grad internationell, med kollektioner producerade för bredare spridning. Interaktionen var indirekt samt medierad genom återförsäljare och masskommunikation. (Arnold 2009, s. 19-24)

4.1.4 Globalisering

Runt mitten av 1970-talet intensifierades globaliseringen av produktion och handel. Minskade tullbarriärer, handelsliberalisering och internationella handelsavtal möjliggjorde ökad rörlighet för varor. Parallellt utvecklades transportinfrastrukturen genom effektivare sjöfart och containerisering, vilket reducerade kostnader och ledtider. Digitala planeringssystem för företagens logistik började användas för att koordinera tillverkning över större geografiska avstånd. Epoken drevs av att produktion i ökande grad förflyttades från industriregioner till nätverk i lågkostnadsländer, medan design, inköp och styrning huvudsakligen förblev koncentrerade till konsumentmarknaderna i västvärlden. (Arnold 2009, s. 105-123)

Produktionen organiserades via internationella leverantörsnätverk fördelade över olika regioner. Globala logistiksystem och containeriserad sjöfart möjliggjorde större flöden mellan tillverkningsregioner och konsumtionscentrum. Tidslogiken präglades av mer planerade leveranscykler, i syfte att minska lagerhållning och koordinera flöden mellan leverantörer och detaljhandel. Informationsflöden rörde sig via digitala system mellan kedjans olika aktörer. (Gereffi, 1999)

Kontrollen i värdekedjan flyttades i ökande grad mot stora detaljhandelsföretag och varumärkesägare – som definierade produktkrav, volymer och leveransvillkor. Integrationsgraden inom produktionen minskade och geografiskt blev värdekedjan starkt utspridd. Tillverkning koncentrerades till lågkostnadsländer i Asien och delar av Centralamerika samt koordinationen organiserades via kontraktbaserade relationer mellan inköpare och leverantörsnätverk. (Gereffi, 1999)

Värde förmedlades via varumärken, kollektioner och internationell närvaro. Globala varumärken etablerade tydliga identiteter och positioner inom olika marknadssegment. Kunder nåddes genom expanderade butikskedjor och flaggskeppsbutiker i större städer fungerade som centrala platser för varumärkesrepresentation. Interaktion mellan företag och konsumenter skedde via fysiska butiker, marknadsföring och massmedier. Under epoken sker två distinkta skiften: värdekedjan blir mer globalt fragmenterad och kontrollen förskjuts mot marknaden, i form av alltmer köparstyrda värdekedjor. (Gereffi, 1999)

4.1.5 Fast fashion

Mot slutet av 1900-talet och inledningen av 2000-talet ökade tempot inom modeindustrin avsevärt. Globaliserade produktionsnätverk var väletablerade och låga produktionskostnader i internationella leverantörsregioner möjliggjorde stora volymer till låga priser. Modecyklerna förkortades i takt med att trender spreds snabbare via massmedier, populärkultur och internetbaserade kanaler. Epoken drevs av ökad klädkonsumtion och ett fokus som genomsyrade hela värdekedjan – från design till butik. (Arnold 2009, s. 100-102)

Tillverkningen strukturerades för korta ledtider och snabba produktionscykler. Design, produktutveckling, inköp och logistik kopplades samman via digitala informationssystem samt mindre produktionsserier med tätare leveranser användes för att löpande anpassa sortimentet. Lagerhantering och orderplanering baserades på kontinuerlig uppföljning av försäljningsdata samt informationsflöden integrerade försäljningsdata från detaljhandeln med inköpsfunktioner, vilket möjliggjorde justeringar av produktionen under pågående säsong. (Tokatli, 2008)

Värdekedjans kontroll var koncentrerad hos enskilda företag, som byggde upp interna strukturer för snabb produktutveckling och funktionskoordination. Vissa produktkategorier tillverkades i avlägsna lågkostnadsregioner, medan trendkänsliga plagg producerades närmre distributionscentra för att möjliggöra kortare ledtider. Företagens centrala organisationer fungerade som nav i koordinationen. (Tokatli, 2008)

Värdekommunikation skedde genom snabb sortimentsrotation och kontinuerlig introduktion av nya plagg i butik. Mode presenterades som något

föränderligt och flyktigt samt kunder nåddes genom täta butikslägen i städernas handelsområden. Distributionen organiserades via samlade center som levererade varor till butiker flera gånger i veckan samt kundinteraktionen kompletterades i stadigt ökande grad av e-handel. Ett avgörande steg i denna epok var värdekedjans övergång från att vara geografiskt fragmenterad till att bli tidsmässigt komprimerad. (Tokatli, 2008)

4.1.6 Sociala medier, plattformisering och mikromärken

Under 2010-talet förändrades modebranschens struktur i takt med den snabba spridningen av smartphones och sociala medier. Utvecklingen tog två tydliga former: dels en plattformisering av marknadskommunikationen, dels framväxten av mindre mikromärken. Algoritmiskt organiserade flöden ökade spridningshastigheten för visuellt innehåll och gjorde digital synlighet till en strategisk resurs. Samtidigt uppstod nya former av entreprenörskap, där mindre aktörer kunde nå konsumenter direkt med lägre inträdesbarriärer. (Lemon & Verhoef, 2016)

Den teknologiska infrastrukturen präglades av digitala plattformar för innehållsspridning, kommunikation och handel. Smartphones och sociala medier möjliggjorde kontinuerlig produktion av visuellt modeinnehåll. E-handelssystem, dataanalys och digital marknadsföring samordnades i företagens operativa verksamhet samt användes för att analysera kundbeteenden, följa trafik till webbshoppar och optimera marknadsföringsinsatser. Informationsflöden rörde sig via plattformar, där bilder och videoklipp spreds mellan företag, influencers och användare samt data om interaktion, räckvidd och försäljning samlades in och analyserades i realtid. (Jacobides m.fl., 2018)

Kontrollen över olika delar av värdekedjan började i ökande grad fördelas mellan företag, plattformar och individuella innehållsskapare. Sociala medieplattformar fungerade som centrala gränssnitt mellan varumärken och konsumenter. Digital kommunikation möjliggjorde global räckvidd även för mindre aktörer samt värdeskapandet organiserades i allt högre grad via nätverksbaserade relationer, där flera typer av aktörer deltog och interaktion kunde ske direkt med nischade följargrupper. (Lemon & Verhoef, 2016)

Interaktionen mellan företag och konsumenter blev mer dialogbaserad genom kommentarer, delningar och direktkommunikation på digitala plattformar.

Influencers och innehållsskapare fungerade ofta som förmedlande aktörer mellan varumärken och konsumenter. Distributionen organiserades i ökande grad via direktförsäljning på digitala marknadsplatser eller egna webbshoppar samt för vissa varumärken ersatte digitala kanaler den traditionella detaljhandeln som primär försäljningskanal. I denna struktur fick digitala plattformar en central roll som gränssnitt mellan olika aktörer i och utanför värdekedjan samt kommunikation, marknadsföring och försäljning organiserades i högre grad via dessa digitala kontaktpunkter. Framväxten av mikromärken under epoken representerar inte en egen logik, utan samma typer av gränssnitt men i mindre skala. (Jacobides m.fl., 2018)

4.1.7 AI och cirkularitet

Under inledningen av 2020-talet har modeindustrin präglats av två parallella och pågående utvecklingar: en snabb framväxt av artificiell intelligens och en ökad samhällelig betoning på cirkulära affärsmodeller. Digitala teknologier baserade på maskininlärning har fått ökad strategisk betydelse i företagens beslutsfattande samt regulatoriska initiativ har bidragit till stärkt fokus på såväl resursanvändning som produktlivslängd. Digitala marknadsplatser för second hand har vuxit snabbt och blivit en integrerad del av modeekonomin. Epoken drivs av att digital teknologi i allt högre grad används för att koordinera värdekedjeaktiviteter. (Geissdoerfer m.fl., 2017; Toorajipour m.fl., 2021)

Företag tillämpar algoritmbaserade modeller präglade av AI för efterfrågeprognoser och lageroptimering. Digitala system integrerar information från olika delar av organisationen – exempelvis försäljningsdata, kundbeteenden och lagerstatus – samt möjliggör kontinuerlig uppföljning. Parallellt har digitala plattformar för second hand och återförsäljning etablerats, vilket skapat nya möjligheter för cirkulationsflöden av produkter. (Davenport m.fl., 2020)

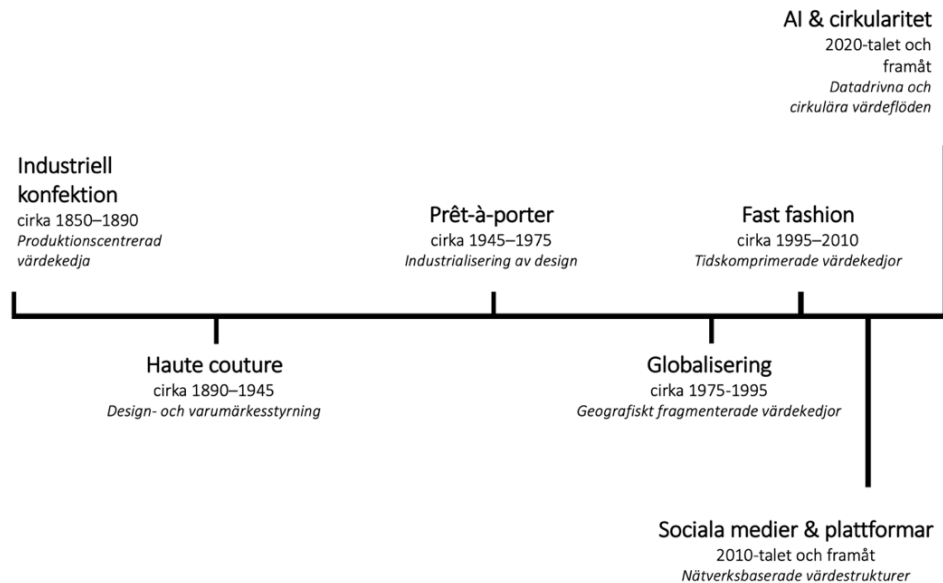
Integrationsgraden varierar mellan olika aktörer, men många företag integrerar digital analys i flera funktioner samtidigt. Produktion fortsätter ofta att organiseras via internationella leverantörsnätverk samt koordineringen av aktiviteter sker i första hand genom centrala digitala system. Samtidigt etableras cirkulära värdeflöden där produkter återförs till marknaden, vilket

skapar ytterligare relationer mellan företag, plattformar och konsumenter. (Sandvik & Stubbs, 2019)

Värde kommuniceras genom kombinationen av datadriven personalisering, hållbarhetsrelaterade budskap och digital tillgänglighet (Geissdoerfer m.fl., 2017). Kunder nås via en kombination av digitala plattformar, e-handel, sociala medier och fysiska butiker för både traditionella flöden och cirkulära flöden. Plattformar kan i detta sammanhang fungera som marknadsplats, kommunikationskanal och socialt rum. (Davenport m.fl., 2020)

4.1.8 Analys av brytpunkter och spänningsfält i den modehistoriska tidsindelningen

Den historiska utvecklingen av modeindustrin, sammanfattad i Figur 4.1, visar en successiv omorganisering av hur värde skapas och kommuniceras i branschens värdekedjor. Tidsindelningen syftar till att synliggöra strukturella tyngdpunktsförändringar i värdekedjans logik, snarare än att markera tydliga brytpunkter. Kontrollpunkten i värdekedjan har över tid förskjutits från produktionens mekanisering, via varumärkes- och designstyrning, till global fragmentering, tidskomprimering och digital närvaro. Samtidigt har graden av vertikal integration, geografisk spridning och koordinationsmekanismer varierat mellan perioderna. I den samtida modeindustrin samexisterar flera organiseringslogiker som skiljer sig åt avseende kontroll, informationsflöden och relationer mellan aktörer.



Figur 4.1: Modeindustrins strukturella utveckling och värdekedjelogik (egen konstruktion)

I denna utveckling antyds tre tydliga strukturella brytpunkter, baserat på var de huvudsakliga besluten fattas. Den första uppstår i övergången från globaliserad produktion till fast fashion, där informationsflöden och försäljningsdata börjar påverka produktionens tempo. Den andra sker i övergången från fast fashion till plattformisering, där gränssnittet mellan företag och konsument i ökande grad organiseras genom digitala plattformar. Den tredje brytpunkten framträder i den pågående utvecklingen mot datadrivna och AI-baserade system, där återkoppling från marknaden i allt högre grad integreras direkt i värdekedjans koordinering.

Vid sidan av dessa brytpunkter, urskiljer den historiska utvecklingen tre parallellt existerande spänningsfält. Medan brytpunkterna beskriver när värdekedjans logik har förändrats, beskriver spänningsfälten mellan vilka poler ett företag verkar idag. Det första fältet rör relationen mellan det fysiska och virtuella, där värdeskapandet har förskjutits från butiker, ateljéer och hantverk till plattformar och AI-baserade beslut. Det andra handlar om det lokala och globala, där lokalt förankrade produktionssystem, globala leverantörsnätverk och digitala hybrider samexisterar. Det tredje gäller

spänningen mellan den linjära värdekedjan och det distribuerade nätverket, där sekventiella aktiviteter samexisterar med plattformsbaserade strukturer.

Genom dessa tre spänningsfält löper en gemensam underliggande logik: identifikation. Mode har historiskt fungerat som identifikationsresurs – för individen som söker tillhörighet och självuttryck samt för företag som söker kommersiell positionering och kulturell legitimitet. Det som förändras genom branschens digitala transformation är inte identifikationens roll som tvärsnittlig drivkraft, utan villkoren under vilka den iscensätts.

4.2 Olika typer av värdekedjor i modebranschen

Mot den historiska bakgrunden kan flera återkommande typer av värdekedjor tyckas urskiljas inom modeindustrin. Dessa skiljer sig åt avseende produktionsägande, styrningsformer och var kontrollpunkten i värdeskapandet är lokaliserad. Typerna nedan är idealtyper samt företag kan uppvisa drag från flera olika.

4.2.1 Inköpsstyrda globala värdekedjor

Inköpsstyrda globala värdekedjor kännetecknas av att företag med starka marknadspositioner koordinerar produktion och distribution utan att själva äga merparten av tillverkningskapaciteten. I denna organisationsform ligger den strategiska kontrollen hos företag som designar produkter, definierar specifikationer och kontrollerar relationen till slutmarknaden, medan den fysiska produktionen i stor utsträckning utförs av oberoende leverantörer globalt. (Gereffi, 2018)

Strukturen präglas av en tydlig uppdelning mellan aktiviteter som genererar symboliskt och kommersiellt värde samt aktiviteter av mer produktionsintensiv karaktär. Den centrala kontrollpunkten ligger i varumärket och definitionen av produkten, medan tillverkningen outsourcas externt. Detta resulterar i en geografiskt fragmenterad värdekedja, där olika moment utförs i regioner med skilda kompetenser och kostnadsstrukturer. Koordinationen sker främst genom kontraktbaserade relationer mellan kärnföretaget och dess leverantörer. Den geografiskt fragmenterade strukturen möjliggör hög skalbarhet, men medför också begränsad flexibilitet. (Gereffi, 1999)

Inköpsstyrda globala värdekedjor blev särskilt framträdande under globaliseringsepoken som beskrevs i avsnitt 4.1.4, när tillverkning i större utsträckning förlades till lågkostnadsregioner samt varumärkesutveckling förblev koncentrerade till företag i konsumentmarknaderna (Gereffi, 2018).

4.2.2 Producent- och varumärkesdrivna integrerade värdekedjor

Producent- och varumärkesdrivna integrerade värdekedjor kännetecknas av att ett företag kontrollerar centrala delar av värdeskapandet genom ägande eller direkt styrning av flera led i kedjan. Denna organisationstyp representerar en mer traditionell organisationsform, där produktionskontroll utgör en central källa till konkurrensfördelar (Gereffi, 1999).

Den strukturella organiseringen utmärks av hög grad av vertikal integration och intern koordinering. Företaget behåller kontroll över flera centrala aktiviteter i värdekedjan samt att produktionskapacitet, tekniskt kunnande och operativ kontroll över tillverkningsprocesser utgör centrala strategiska resurser. Kontrollpunkten för värdeskapandet ligger primärt i företagets kontroll över de operativa produktionsresurserna. Koordinationen sker huvudsakligen genom hierarkiska styrformer, där beslut fattas inom organisationen. Den interna strukturen möjliggör stor kontroll över processer, men innebär också att koordinering sker via organisatoriska strukturer snarare än marknadsbaserade relationer. En integrerad värdekedja medger hög kontroll över produktkvalitet, tekniska processer och produktionsstandarder, men ofta stor kapitalbindning och begränsad flexibilitet i anpassning av tillverkningskapaciteten. (Gereffi, 2018)

4.2.3 Snabbmodebaserade vertikalt integrerade värdekedjor

Snabbmodebaserade vertikalt integrerade värdekedjor kännetecknas av en organisationsstruktur där design, produktion och distribution koordineras tätt för att minimera ledtider samt möjliggöra snabb sortimentsanpassning. Denna strukturtyp kan beskrivas som en mer agil värdekedja, där flexibilitet och snabb responsförmåga utgör centrala organisatoriska principer. (Christopher m.fl., 2004)

Organiseringen bygger på en kombination av vertikal integration och selektiv outsourcing. Företaget behåller kontroll över strategiskt viktiga delar av tillverkningen, medan mer standardiserade tillverkningsmoment kan läggas

ut på externa leverantörer. Produktion förläggs ofta närmre slutmarknaden än i traditionella globala värdekedjor, vilket möjliggör snabbare påfyllning av varor till butik. Parallellt etableras täta informationsflöden mellan designavdelningar, tillverkningsenheter och butiker, vilket gör det möjligt att kontinuerligt justera kollektioner utifrån faktisk försäljning. (Tokatli, 2008)

En kombination av hierarkisk styrning och integrerade informationssystem utgör koordinationsmekanismen. Realtidsinformation om efterfrågan möjliggör snabba justeringar av tillverkningsvolym, introduktion av nya produkter eller omfördelning av resurser inom värdekedjan. Kontrollen ligger i förmågan att integrera information och reducera tid i värdekedjan. Strukturen tillåter hög reaktionsförmåga på efterfrågeförändringar och minskar behovet av stora lager. Den täta integrationen mellan organisationens olika funktioner medför dock en hög grad av operativ komplexitet. (Tokatli, 2008) Snabbmodebaserade vertikalt integrerade värdekedjor representerar därför en organisationsform där tidskomprimering och informationsintegration utgör centrala konkurrensmedel (Christopher m.fl., 2004). Det är en strukturell form som framträder ur fast fashion-epoken beskriven i avsnitt 4.1.5.

4.2.4 Digitala plattformsbaserade värdekedjor

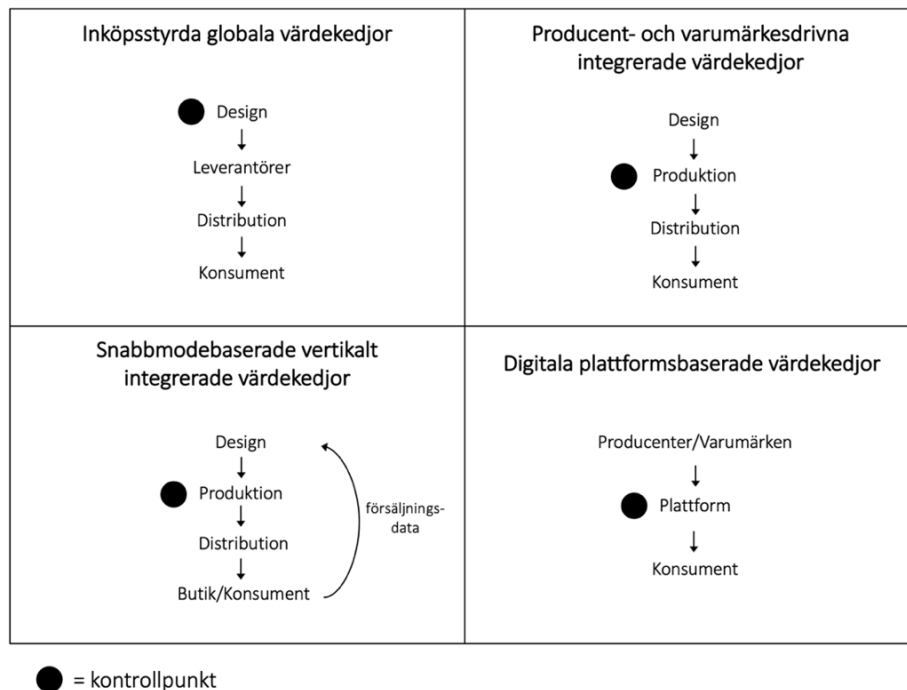
Digitala plattformsbaserade värdekedjor utgör modeindustrins tydligaste tillämpning av den plattformsekosystemlogik som introducerades i avsnitt 3.4.1. Den strukturella logiken utgörs av en flersidig marknadsstruktur, där flera aktörsgrupper möts via en gemensam digital plattform likt ett nätverk. Plattformen tillhandahåller infrastrukturen för informationsutbyte, produktpresentation och transaktioner medan produkterna och varumärkena vanligen tillhandahålls av externa aktörer. De digitala gränssnitten mellan användarna och plattformen blir därmed centrala för hur värde kommuniceras. Algoritmiska system används vidare ofta för att matcha varumärken och kunder. Istället för hierarkisk styrning eller kontraktbaserad kontroll över produktionen, koordineras värdeskapandet genom plattformens tekniska arkitektur och användargränssnitt. Central kontrollpunkt ligger i data och organisering av kundinteraktioner. Plattformens möjlighet att samla in, analysera och tillämpa preferensdata gör det möjligt att kontinuerligt anpassa rekommendationer och erbjudanden. (Jacobides m.fl., 2018)

Hög skalbarhet kan uppnås eftersom den digitala infrastrukturen möjliggör expansion utan motsvarande öknings av fysisk produktionskapacitet samt värdeskapandet kan förstärkas via nätverkseffekter, där plattformens värde ökar i takt med att fler aktörer och användare ansluter sig. (Lemon & Verhoef, 2016) Inom modeindustrin har denna strukturtyp blivit alltmer framträdande i takt med plattformiseringen och mikromärkesutvecklingen som beskrivits i avsnitt 4.1.6. (Lemon & Verhoef, 2016)

4.2.5 Sammanfattning och positionering av värdekedjetyperna

De fyra typerna av värdekedjor sammanfattas i Figur 4.2 samt illustrerar hur organiseringen av värdeskapande inom modeindustrin kan anta olika strukturella former beroende på var kontroll och koordinering koncentreras. I inköpsstyrda globala värdekedjor utgör design och produktutveckling centrala kontrollpunkter, medan produktion vanligen organiseras via externa leverantörsnätverk. I producent- och varumärkesdrivna integrerade värdekedjor ligger kontrollpunkten istället i produktionskapacitet och organisatorisk integration, där kontroll över tillverkningsprocessen utgör en central resurs. I snabbmodebaserade vertikalt integrerade värdekedjor förskjuts kontrollen mot företagets förmåga att integrera information samt reducera ledtider genom täta kopplingar mellan marknad, design och produktion. I digitala plattformsbaserade värdekedjor ligger kontrollpunkten i den digitala infrastrukturen, där data används för att koordinera relationer mellan producenter, varumärken och konsumenter.

Det är viktigt att notera att varumärken här inte utgör ett separat led i värdekedjan. Varumärket kan snarare betraktas som en immateriell tillgång och symbolisk resurs, kopplad till olika aktiviteter och aktörer beroende på värdekedjans organisering. I vissa strukturer är varumärket nära knutet till design, i andra till produktion, och för plattformar kan flera varumärken verka inom ett gemensamt digitalt ekosystem.



Figur 4.2: Fyra typer av värdekedjor inom modeindustrin (egen konstruktion)

Värdekedjetyperna utgör en av tre analytiska linser i studien. Tillsammans med föreslagna triangelramverkets positioner i avsnitt 4.3.4 och typstrategier som utvecklas i avsnitt 5.2, bildas en analytisk struktur i tre likvärdiga nivåer. Värdekedjetyperna beskriver branschens strukturella organisationsformer, var värdeskapande aktiviteter äger rum och hur de koordineras. Triangelpositionerna beskriver enskilda företags aktuella strategiska viktning mellan ramverkets tre dimensioner. Typstrategierna beskriver de organisatoriska logiker genom vilka företag hanterar digital transformation över tid. Ett enskilt företag kan således karakteriseras utifrån en värdekedjetyp, en triangelposition och en typstrategi samtidigt, samt dessa kan utvecklas i olika takt.

4.3 Företagsstrategier i modebranschens digitala transformation

För att förstå hur digitala teknologier påverkar modeindustrins värdekedjor studeras tre företag som representerar olika positioner i branschen: Levi's, Zara och Zalando. Urvalet motiveras av strukturell representativitet, där var

och en av dessa aktörer speglar en distinkt logik från värdekedjetypologin i avsnitt 4.2. Utöver dessa huvudfall används i kommande analyskapitel ett antal kompletterande exempel för att illustrera variation. Beskrivningarna av huvudfallen utgår från föreslaget triangelramverk – där teknologi utgör en strukturerande kraft för förändring, samhällsfenomen tydliggör omvärldens påverkan samt gränssnitt, interaktion och kundanalys beskriver företags kontaktpunkter med marknaden.

4.3.1 Levi's – varumärkesdrivet och digital integration i värdekedjan

Levi's utgör exempel på ett företag vars värdeskapande historiskt har organiserats genom en globalt koordinerad och varumärkesdriven värdekedja. Utifrån de värdekedjetyper som redovisats i avsnitt 4.2 kan Levi's position inte klassificeras inom en enda struktur. (Preece m.fl., 1995) Företaget uppvisar drag från såväl inköpsstyrda globala värdekedjor som producent- och varumärkesdrivna integrerade värdekedjor. Produktionen organiseras i stor utsträckning via externa leverantörsnätverk, vilket placerar organisationen nära den inköpsstyrda modellen, men Levi's behåller även stark kontroll över design, produktutveckling och varumärkesstrategi, vilket håller centrala värdeskapande aktiviteter integrerade inom företaget.

I denna hybridstruktur är värdeskapandet i hög grad kopplat till varumärket och definitionen av produkten. Levi's har aktivt arbetat med att utveckla och skydda sitt varumärkeskapital via strategiska beslut längs flera delar av värdekedjan – exempelvis standardiserade riktlinjer för leverantörer och långsiktiga partnerskap i globala produktionsnätverk (Preece m.fl., 1995). Värdekedjan organiseras således inte enbart kring kostnadseffektiv produktion, utan även kring upprätthållande av varumärkeskapital och stabila relationer mellan aktörer.

Levi's verksamhet präglas av ett samspel mellan teknologiska möjligheter, samhälleliga förändringar och utvecklingen av kundgränssnitt. Gällande teknologiska aspekter har digitala system integrerats alltmer i operativa processer. Datadrivna verktyg används till exempel för planering, lagerstyrning och efterfrågeprognoser, medan AI introducerats i designprocessen och andra delar av produktutvecklingen (McKinsey & Business of Fashion, 2025). Dessa teknologiska lösningar möjliggör mer

integrerad koordinering mellan företagets globala aktiviteter och leverantörsnätverket, vilket bildar en digital förstärkning av den inköpsstyrda värde-logiken.

Levi's strategiska val påverkas vidare av samhällsliga förändringar i modebranschens omvärld. Globala handelsrelationer, geopolitiska spänningar och förändrade konsumtionsmönster ställer nya krav på flexibilitet i leverantörsnätverket (Blair, 2025; McKinsey & Business of Fashion, 2025). Företagets internationella verksamhet och diversifierade leverantörsstruktur skapar i detta sammanhang en viss motståndskraft mot förändringar på enskilda marknader, men den globala spridningen ökar också komplexiteten i värdekedjans koordinering.

Ramverkets tredje dimension – gränssnitt, interaktion och kundanalys – har fått ökad strategisk betydelse i Levi's verksamhet. Organisationen har under senare år i större utsträckning utvecklat digitala kundrelationer via e-handel och direktkanaler mot konsument. De digitala gränssnitten skapar nya informationsflöden mellan företag och marknad, vilka i sin tur kan integreras i andra delar av värdekedjan. (Berthiaume, 2025; Rockel, 2024) Sammantaget illustrerar Levi's hur ett företag med både externa detaljister och egna försäljningskanaler gradvis integrerar digitala teknologier och nya former av kundinteraktion i sin strategiska organisering.

4.3.2 Zara – datadrivet snabbmode och integrerad värdekedja

Zara uppvisar en värdekedjestruktur som tydligt skiljer sig från Levi's. Medan Levi's i hög grad organiserar sitt värdeskapande genom globala leverantörsnätverk, kännetecknas Zara av en vertikalt integrerad värdekedja enligt avsnitt 4.2.3 – där design, produktion, distribution och detaljhandel koordineras nära inom organisationen. Denna struktur gör det möjligt för företaget att snabbt anpassa produktion till förändringar i konsumentefterfrågan samt därigenom minska tidsförloppet mellan designbeslut och marknadsrespons. (Ahmad, 2024)

Zaras affärsmodell bygger främst på fast fashion-logiken samt via långtgående integration av aktiviteter i värdekedjan, kan företaget reducera ledtider och kontinuerligt introducera nya kollektioner på marknaden. En produkt kan exempelvis gå från design till butik på cirka 25 dagar, vilket

demonstrerar hur värdekedjan är organiserad för att maximera hastighet i produktutveckling och distribution. (Ahmad, 2024)

Denna organisationsform innebär att informationsflöden spelar en central roll i värdekedjans funktion. Designteam, inköpare och produktutvecklare arbetar i nära samverkan för att tolka aktuella trender och snabbt omsätta dem kommersiellt. Genom en stark koppling mellan butiker, huvudkontor och produktionsenheter kan information om försäljning och konsumentpreferenser snabbt integreras i design- och produktionsbeslut. (Zhang, 2024) Organisationsmodellen har även visat sig vara ekonomiskt robust, vilket återspeglas i förbättrade operativa marginaler inom Inditex-gruppen de senaste åren – där Zara utgör ett av koncernens ledande varumärken (McKinsey & Business of Fashion, 2025)

Modellen kännetecknas av ett distinkt samspel mellan teknologiska möjligheter, samhälleliga förändringar och kundgränssnitt. Gällande teknologiska aspekter spelar digitala system för logistik och dataanalys central roll i verksamhetens koordinering. (Ahmad, 2024; Zhang, 2024) Dessa teknologier möjliggör snabb informationsöverföring mellan organisationens olika delar och skapar förutsättningar för korta produktcykler.

Verksamheten är nära kopplad till samhälleliga fenomen där efterfrågan på nya stilar är konstant. I en modebransch präglad av ökande osäkerhet har förmågan att snabbt anpassa produktion och sortiment blivit en central konkurrensfördel. (McKinsey & Business of Fashion, 2025) Gränssnitt, interaktion och kundanalys är också centralt i Zaras strategi. Företagets butiker fungerar inte enbart som försäljningskanaler, utan även som informationsnoder om kundbeteende och försäljningsmönster för organisationens design- och planeringsfunktioner (Zhang, 2024).

Sammantaget visar Zara hur en vertikalt integrerad värdekedja kan kombineras med digitala informationsflöden för att skapa en organisation där snabbhet och flexibilitet genererar konkurrensfördelar. Till skillnad från Levi's, framträder en värdekedja där koordinering mellan design, produktion och marknadsinformation utgör primär drivkraft bakom företagets strategiska position.

4.3.3 Zalando – plattformsbaserad och datadriven kundinteraktion

Zalando representerar en tredje typ av värdekedja inom modeindustrin. Till skillnad från Levi's och Zara, fungerar Zalando i första hand som en intermediär aktör som kopplar samman varumärken, återförsäljare och konsumenter i ett digitalt ekosystem. Företaget producerar i regel inte egna produkter utan organiserar värdeskapandet via en plattform så som beskrivet i avsnitt 4.2.4, där ett stort antal externa varumärken erbjuder sina produkter till konsumenter. (Lombard Odier, 2023; The Economist, 2016)

Denna organisationsform innebär att värdekedjans struktur skiljer sig från mer traditionella modeföretag. Istället för att kontrollera design, produktion eller distribution, ligger Zalandos strategiska position i kontroll över det digitala gränssnitt där konsumenter möter modeprodukter. (Kaushik, 2024) Plattformen fungerar därmed som central nod i informations- och transaktionsflödena mellan branschens aktörer.

En avgörande komponent i denna modell är företagets omfattande dataanvändning. Miljontals besök dagligen genererar stora mängder information om kunders beteenden, preferenser och köpbeslut. Denna data används för att utveckla rekommendationssystemen, personaliserad marknadsföring och mer träffsäkra efterfrågeprognoser. (The Economist, 2016) På så sätt kan företaget identifiera förändringar i konsumentpreferenser och snabbt anpassa plattformens erbjudande.

Zalando utgör ett tydligt exempel på hur digitala teknologier kan omforma värdekedjans gränssnitt inom modeindustrin. Avancerade dataanalyssystem, algoritmiska rekommendationsmotorer och digital plattformsinfrastruktur formar centrala delar av företagets verksamhet. (Neerman, 2026) Denna affärsmodell är nära kopplad till samhällsliga förändringar såsom den accelererande digitaliseringen av detaljhandeln och förändrade konsumtionsmönster där e-handel spelar en viktigare roll. Konsumenter förväntar sig i ökande grad bekväma och personaliserade köpupplevelser, vilket har skapat förutsättningar för plattformsbaserade aktörer att etableras som mellanhänder i modebranschens värdekedjor. (Lombard Odier, 2023)

Gränssnitt, interaktion och kundanalys är särskilt centralt för Zalandos strategi. Plattformens digitala gränssnitt fungerar som försäljningskanal samt som system för kontinuerlig insamling av information om

konsumentbeteenden. (Dahle, 2024) Sammantaget åskådliggör Zalando hur digitala plattformar kan skapa nya former av värdeskapande inom modeindustrin. I kontrast till Levi's varumärkesdrivna och Zaras vertikalt integrerade värdekedjor, framträder en struktur där digital infrastruktur och informationsflöden organiserar relationer mellan branschens aktörer.

4.3.4 Modellutveckling av föreslaget ramverk utifrån företagsfall

De tre företagsfallen i avsnitt 4.3.1–4.3.3 visar att modeföretag organiserar sina värdekedjor på olika sätt beroende på hur de kombinerar teknologiska möjligheter, samhällseliga förändringar och utvecklingen av kundgränssnitt. Genom att studera Levi's, Zara och Zalando i relation till dessa tre dimensioner, möjliggörs en utveckling av det föreslagna triangelramverket i avsnitt 3.5.

Det ursprungliga ramverket presenterades som en generell modell för att studera hur digitala teknologier kan påverka utformningen av värdekedjans gränssnitt. Företagsfallen visar emellertid att relationen mellan dimensionerna inte enbart beskriver externa drivkrafter, utan även kan användas för att förstå olika strategiska positioner inom modeindustrins värdekedjor. Modellen kan således vidareutvecklas från en generell struktur till ett mer branschspecifikt ramverk.

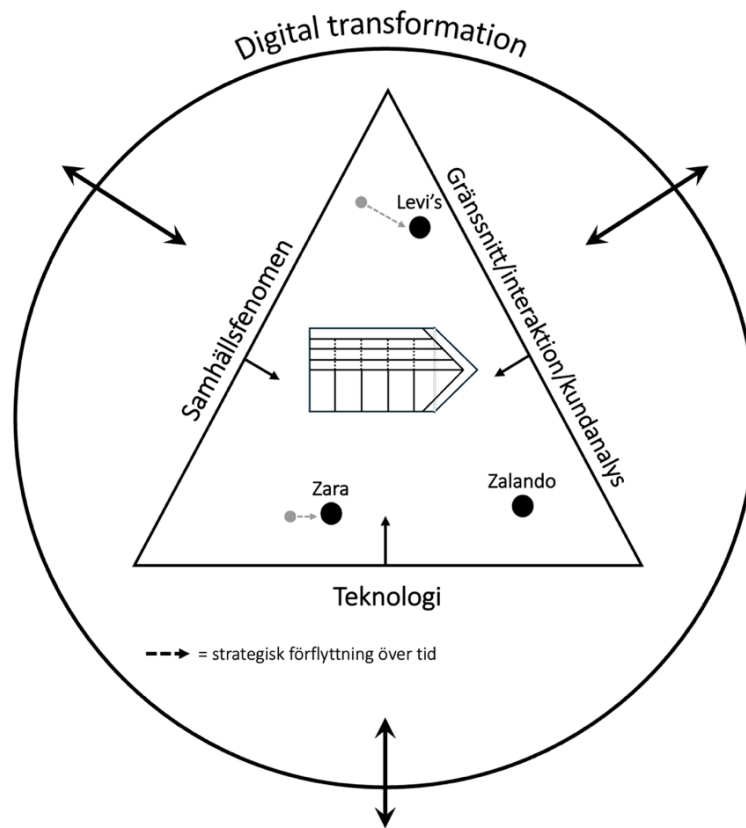
En central insikt är att företagens strategiska positioner kan förstås som olika placeringar inom triangeln. Levi's representerar en position där värdeskapandet i hög grad är kopplat till varumärkesidentitet och långsiktiga konsumentrelationer. Företaget placerar sig därför i den övre delen av modellen – i området mellan samhällsfenomen och gränssnitt. Denna position speglar hur kulturella trender, konsumtionsmönster och varumärkesrelationer utgör centrala drivkrafter för värdekedjans organisering.

Zara representerar en annan strategisk logik, där värdeskapandet i högre grad drivs av teknologiskt koordinerade processer och integrerade informationsflöden. Företaget placerar sig därför i modellens nedre del och nära den teknologiska dimensionen, samtidigt som verksamheten påverkas av samhällseliga fenomen – exempelvis snabbt föränderliga trender och ökade flexibilitetskrav i produktionssystem.

Zalando illustrerar en tredje typ av position, där kontroll över digital infrastruktur och kundgränssnitt utgör den främsta strategiska resursen. I modellen placerar sig företaget i området mellan teknologi och gränssnitt. Denna position speglar hur värdeskapandet organiseras via plattformens digitala arkitektur och analys av stora mängder kunddata.

Det föreslagna ramverket synliggör hur kontrollpunkten i värdeskapandet kan förskjutas mellan dimensionerna beroende på hur företag organiserar sina aktiviteter och relationer till marknaden. Företagsfallen visar vidare att förändringar sällan uppstår längs en enskild dimension – utan genom samspelet mellan teknologiska möjligheter, samhällsliga förändringar och utvecklingen av kundgränssnitt, vars drivkrafter uppstår såväl inifrån som utifrån modellens gränser.

Positionerna är dessutom inte statiska utan kan förändras över tid utifrån en föränderlig omvärld. I fallet Levi's kan förflyttningar observeras från en mer varumärkes- och samhällsdriven position, mot en ökad betoning av digitala kundgränssnitt och datadrivna processer. Också Zara uppvisar viss rörelse mot ökad integration av digitala gränssnitt, även om den grundläggande teknologiska värdekedjelogiken kvarstår. För Zalando framträder en fördjupning inom befintlig position, där utvecklingen primärt sker via ökad användning av data och digital infrastruktur. Triangelramverket demonstrerar således hur företag positionerar sig utifrån vilka dimensioner som dominerar den nuvarande värdeskapandelogiken (se Figur 4.3).



Figur 4.3: Modespecifik tillämpning av triangelramverket (egen konstruktion)

5. Modeindustrins frontlinje

Detta kapitel syftar till att analysera hur digital transformation formar och omformar värdekedjor inom modeindustrin. Med utgångspunkt i studiens empiriska material och teoretiska referensram, analyseras förändringsprocesser som präglar branschens nuvarande utveckling. I avsnitt 5.1 används studieramverket för att identifiera centrala aspekter av digital transformation. I avsnitt 5.2 syntetiseras aspekterna i typstrategier, som visar hur företag kombinerar strategiska verktyg som modebranschens historiska utveckling genererat.

5.1 Centrala aspekter av digital transformation i modebranschen

I detta avsnitt utforskas centrala aspekter av digital transformation inom modeindustrin. För att möjliggöra en strukturerad analys organiseras aspekterna utifrån studieramverkets tre dimensioner så som de presenterats i avsnitt 3.5: teknologi, samhällsfenomen och kundgränssnitt. De identifierade faktorerna samverkar och överlappar samt sträcker sig i flera fall över flera dimensioner – något som belyser en inneboende sammankoppling för digital transformation. Analysen tar sin utgångspunkt i modebranschens historiska utveckling och de tre strukturella brytpunkter som identifierats i avsnitt 4.1.8, vilka tillsammans förklarar varför digital transformation manifesterar sig på flera samtidiga sätt i branschen idag.

5.1.1 Teknologi som möjliggörare

Datadriven beslutsfattning och AI-integration

En central aspekt av digital transformation inom modeindustrin är framväxten av datadrivet beslutsfattande och integrering av AI, vilket här förstås som en teknologisk möjliggörare med direkt påverkan på hur värdekedjor organiseras. Genomförd intervju visar att företag i ökande grad tillämpar integrerad datahantering där historiska försäljningsdata kombineras med realtidsbaserade konsumentdata (Intervju 1, se Bilaga A). Parallellt

framträder returhantering som en allt viktigare källa till beslutsunderlag (Intervju 2), vilket indikerar att aktiviteter som tidigare primärt betraktats som kostnadsdrivande i högre grad omvandlas till informationsbärande delar av värdekedjan.

Denna utveckling kan förstås genom teori om teknologistrategi som presenterats i avsnitt 3.1, där digitala system stödjer befintliga processer men också kan utgöra grund för hur värdekedjan koordineras (Ford, 1988). Dataintegration möjliggör ett mer sammanhängande informationsflöde mellan exempelvis design, inköp och försäljning, vilket innebär att beslut alltmer kan baseras på aktuell efterfrågan. Ur det gränssnittsperspektiv som utvecklats i avsnitt 3.3.1, innebär detta att interaktion mellan företag och kund genererar strategiskt värdefull information (Rayport & Jaworski, 2004). Digitala kontaktpunkter, såsom e-handel och applikationer, fungerar därmed inte enbart som försäljningskanaler utan även som kontinuerliga datakällor integrerade i verksamheten.

Utvecklingen stöds av McKinseys senaste *State of Fashion*-rapport, där AI lyfts fram som en central komponent i hur värdekedjans aktiviteter integreras snarare än enbart effektiviseras (McKinsey & Business of Fashion, 2025). Nexer betonar därutöver hur realtidsdata och AI möjliggör tätare koppling mellan kundinteraktion och operativa beslut i sin rapport *Radical Retail 2030* (Nexer Group, 2022).

Sammantaget innebär denna aspekt att beslutsfattande i ökande grad förflyttas från en intern och sekventiell aktivitet, till att uppstå i skärningspunkten mellan teknologi och gränssnitt. Via integration av realtidsdata, omformas värdekedjan så att utbud kontinuerligt återkopplas operativt. I studieramverket framträder här en gradvis förflyttning av tyngdpunkten i värdeskapandet, där teknologins roll inte längre förstås isolerat utan ihop med gränssnittsdimensionen. Detta exemplifierar ramverkets ömsesidiga karaktär. När modeföretag etablerar datadrivna beslutsprocesser anpassar de sig inte bara till digital transformation – de bidrar även till att normalisera realtidsdata som branschstandard, vilket påskyndar transformationsprocessen för andra aktörer.

Digital produktutveckling och 3D-teknologi

En andra central aspekt är framväxten av digital produktutveckling, där 3D-teknologi, CAD-system och digitala tvillingar i allt högre grad integreras i design- och utvecklingsprocesser. Genomförd intervju visar att dessa verktyg möjliggör en övergång från sekventiella till mer parallella processer, varvid behovet av fysisk sampling reduceras (Intervju 1). Produktutveckling blir därigenom i högre grad integrerad med övriga värdekedjeaktiviteter.

Trenden återfinns även hos etablerade aktörer i låg- och medelprissegmentet, såsom Gina Tricot, Lindex och Kappahl, vilket indikerar att digitala designverktyg används för att öka precision och förbättra responsförmåga (Intervju 3). Detta tyder på att digital produktutveckling inte enbart fungerar som ett effektiviseringsverktyg, utan potentiellt även som ett medel för strategisk ompositionering – där aktörer kan närma sig mer premiumliknande erbjudanden via förbättrad kvalitet.

Teknologin möjliggör därtill en förändrad relation mellan produkt och marknad. Digital sampling kan användas för att testa efterfrågan innan fysisk produktion inleds, vilket skapar en tätare koppling mellan designprocessen och kundgränssnittet. Detta illustreras exempelvis av Atacac, ett mikromärke som arbetar med digital sampling och efterfrågestyrd produktion av mode. På Atacac inleds produktion först efter att faktisk efterfrågan identifierats via digitala kanaler (Intervju 4). Denna utveckling kan förstås genom teori om värdekedjans förändringsbarhet, där innovationer i hur aktiviteter utförs kan omforma värdeskapandet (Porter, 1985). McKinsey framhåller vidare hur pressade kostnadslägen och krav på snabbare produktcykler ytterligare driver denna förändring (McKinsey & Business of Fashion, 2025).

Sammantaget upplöser denna aspekt gränsen mellan produktutveckling som intern digital process och gränssnittet som extern arena. Designbeslut, marknadssignaler och kundinteraktioner integreras i ett gemensamt värdeskapande, vilket i ramverket gör att teknologi- och gränssnittsdimensionerna delvis flyter samman. Utvecklingen kan därtill relateras till ett bredare skifte i modebranschen, där snabbare informationsflöden och digital exponering förändrar hur efterfrågan formas (Arvidsson, 2021).

Automatisering och smart logistik

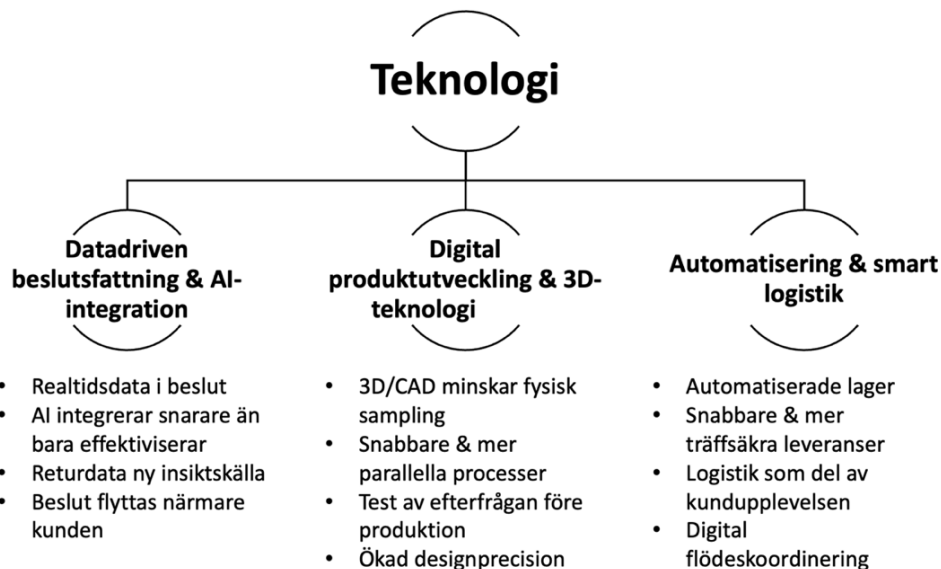
En ytterligare central aspekt är utvecklingen av automatisering och smart logistik, där algoritmer och autonoma lösningar i ökande grad integreras i värdekedjans operativa delar. Genomförd intervju visar att digitaliseringen förändrar logistikens roll genom att aktiviteter som orderhantering och distribution i högre grad koordineras via digitala system (Intervju 5). Via automatiserade lager, optimerade distributionsflöden och datadriven efterfrågehantering kan företag förbättra såväl hastighet som precision i leveranser, vilket direkt påverkar kundupplevelsen. Detta illustreras bland annat av plattformsföretaget Boozt, där investeringar i automatiserade lagerlösningar möjliggjort snabb orderhantering och skalbar distribution (Element Logic, 2022).

Utvecklingen är förenlig med teorier om värdekedjan där logistik utgör en primär aktivitet (Porter, 1985) samt synen på digital infrastruktur som strategisk resurs (Cöster m.fl., 2017). Nexer lyfter vidare autonoma logistiklösningar och friktionsfria betal- och leveranssystem som centrala komponenter i framtidens handel (Nexer Group, 2022). Samtidigt förändras arbetskraftens roll i takt med att behovet av manuella moment minskar (McKinsey & Business of Fashion, 2025). I detta sammanhang kan returflöden spela en möjlig strategisk roll – eftersom teknisk kompetens inom digitala system kan bidra till en mer integrerad operativ beslutsprocess.

Sammantaget innebär denna utveckling att logistik förflyttas från en intern stödfunktion till en alltmer integrerad del av kundgränssnittet. Med beaktande av samtliga tre teknologirelaterade aspekter tydliggörs att digital transformation inom modeindustrin inte enbart innebär effektivisering, utan en mer genomgripande omformning av hur värde skapas i värdekedjan.

I studieramverket framträder ett mönster där teknologin integrerar gränssnittet – logistiken upphör att vara en intern stödfunktion och blir del av kundupplevelsen. Värdeskapandet uppstår i en samtidig integration av data, kundinteraktioner och operativa processer. Rörelsen drivs av såväl strategiska initiativ som externa faktorer. Datadrivet beslutsfattande, digital produktutveckling och automatiserad logistik framträder därmed som ömsesidigt förstärkande aspekter – som tillsammans bidrar till att sudda ut traditionella gränser mellan design, produktion, distribution och

kundinteraktion. Därmed omformas hur konkurrensfördelar skapas i en alltmer volatil och datadriven modebransch. Aspekterna inom teknologidimensionen sammanfattas i Figur 5.1.



Figur 5.1: Centrala teknologiska aspekter av digital transformation inom modeindustrin (egen konstruktion)

5.1.2 Samhällsfenomen som drivkrafter och begränsningar

De teknologiska möjligheter som analyserats i föregående avsnitt formas även ihop med bredare samhälleliga drivkrafter. I linje med PESTEL-ramverket som presenterats i avsnitt 3.2, påverkar förändringar i konsumtionsmönster, regulatoriska krav och marknadsdynamik hur företag organiserar sina värdekedjor (Johnson m.fl., 2014). Inom modeindustrin blir detta särskilt tydligt eftersom branschen präglas av hög förändringstakt, symboliska värden och global komplexitet.

Förändrat konsumentbeteende

En genomgående aspekt är framväxten av en mer komplex och svårförutsägbar konsument. Flera respondenter beskriver hur dagens kunder uppvisar minskad lojalitet samt växlar alltmer mellan varumärken baserat på pris och upplevt värde (Intervju 6; Intervju 7). Parallellt framträder en observerbar paradox, där kritiska konsumenter och hållbarhetsengagemang

samexisterar med fortsatt hög konsumtion (McKinsey & Business of Fashion, 2025).

Denna utveckling kan tolkas som en förskjutning i vad som uppfattas som värde. McKinsey beskriver ett pågående skifte i kundvärderingar, där konsumenter i allt högre grad väger pris mot upplevt syfte och kvalitet snarare än enbart varumärkesstatus (McKinsey & Business of Fashion, 2025). Mode tycks då i lägre grad fungera som identitetsmarkör och istället kopplas mer till livsstil och upplevelse.

Ett uttryck för denna transformation återfinns i lyxsegmentet, där traditionella föreställningar om exklusivitet utmanas. Marknadsföring från modehus som Prada och Dior synliggör en spänning mellan teknologisk innovation och bevarandet av hantverksbaserad autenticitet. Medan vissa aktörer introducerar AI-genererat innehåll som ett verktyg i den kreativa processen, väljer andra att fortsätta betona mänsklig inspiration och konstnärligt skapande. (Chen, 2026; Dior, 2026) För massmarknadsaktörer som H&M tar denna förändring en annan form, där konsumenters ökade pris- och värdefokus driver ett behov av att kombinera tillgänglighet med upplevd kvalitet och ansvarstagande (Alonso, 2026).

Denna utveckling synliggör hur samhällsdimensionen konkretiseras i kundgränssnittet. Förändrade värderingar är i sig osynliga för värdekedjan, men när de översätts till köp, returer och varumärkesinteraktioner får de direkt operativt genomslag. Konsumentbeteendet utgör således den kanal genom vilken externa samhälleliga drivkrafter realiseras som information och beteende inom värdekedjan.

Hållbarhet

Hållbarhet framträder som en av de mest betydelsefulla samhälleliga aspekterna i modebranschens digitala transformation, men också som en av de mest komplexa. En intervjurespondent beskriver hur regulatoriska krav och förändrade konsumentförväntningar driver organisationer mot ökad transparens i värdekedjan (Intervju 2).

Ett centralt tema är framväxten av cirkulära affärsmodeller, där second hand-marknaden växer snabbt via digitala plattformar som Sellpy och Vinted – vilka koordinerar interaktioner mellan privatpersoner som växlar mellan

rollerna köpare och säljare. Detta stöds av McKinseys beskrivning av en så kallad *resale sprint*, där andrahandsmarknaden etableras som en integrerad del av modeekonomin (McKinsey & Business of Fashion, 2025). Samtidigt har doktor i modevetenskap Philip Warkander lyft fram hur second hand kan fungera som en kulturell markör, vilket stärker dess roll bortom funktionell hållbarhet (Warkander, 2025).

Parallellt ökar de regulatoriska kraven, exempelvis via EU-direktiv och digitala produktpass, vilket enligt en respondent kräver ökad spårbarhet och tätare uppföljning av leverantörsled (Intervju 2). Digitala teknologier möjliggör visserligen denna utveckling, men introducerar samtidigt nya krav på systemintegration. En grundläggande spänning kvarstår dock: modeindustrins affärslogik bygger på ökad konsumtion i en värld som redan präglas av resursöverflöd. Nexer belyser hur detta förstärks av globala ojämlikheter, där marknader befinner sig på olika utvecklingsnivåer. (Nexer Group, 2022) Modehuset Filippa K, känt för minimalistisk design och en uttalad hållbarhetsprofil, illustrerar hur transparens kan integreras långsiktigt i varumärkesstrategin via genomtänkta materialval (Trimco Group, 2025). Utmaningen att skala liknande initiativ i en bransch där pris och tillgänglighet är avgörande konkurrensfaktorer kvarstår dock.

I ramverket framträder hållbarhet som en aspekt vars rörelse initieras utifrån. Samhälleliga och regulatoriska krav driver fram teknologisk implementering för datahantering, spårbarhet och cirkulära flöden. Här verkar samhällsfenomen som en aktiverande kraft som omstrukturerar värdekedjan via teknologidimensionen, vilket är en annan riktning än de tidigare aspekternas teknologidrivna förskjutningar.

Nya konkurrenslogiker

Digital transformation och samhälleliga förändringar har också gett upphov till nya konkurrenslogiker i modebranschen, där traditionella gränser mellan producenter, konsumenter och marknadsaktörer suddats ut. Genomförd intervju visar hur konkurrens i allt högre grad handlar om flexibilitet, snabbhet och förmågan att organisera externa aktörer (Intervju 8).

En central aspekt är att konsumenter i ökande grad agerar som medskapare snarare än passiva mottagare. Genom sociala medier, digitala nätverk och influencer-marknadsföring bidrar de aktivt till att forma och sprida trender

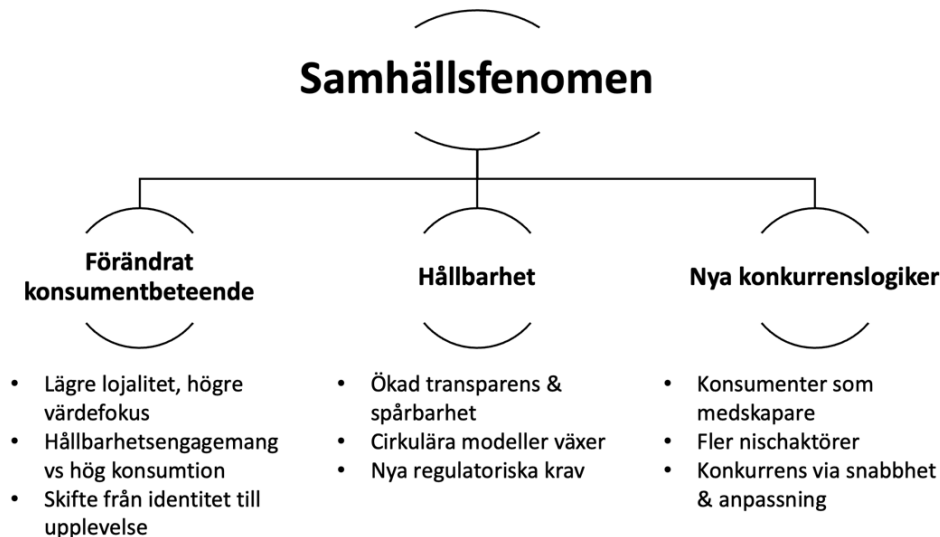
(Intervju 8). Denna utveckling förstärks av framväxten av mikrosegment och mikroproducenter, där mindre aktörer kan nå avgränsade målgrupper via digitala plattformar. McKinsey beskriver detta i termer av ökad marknadsfragmentering och menar att företag i allt högre grad behöver balansera snabbhet med värde (McKinsey & Business of Fashion, 2025).

Snabbmodeplattformen Shein utgör ett tydligt exempel på en affärsmodell byggd på extremt datadriven och flexibel produktion. Företaget nyttjar realtidsdata för att snabbt identifiera trender och justera produktionen, vilket möjliggör en omfattande anpassningsförmåga och produktion i mycket korta serier. (Ra Chauhan, 2025) Parallellt illustrerar verksamheten en paradox som lyfts i genomförd intervju: å ena sidan resurseffektiv och å andra sidan starkt ifrågasatt ur ett hållbarhetsperspektiv (Intervju 1).

I studieramverket representerar denna utveckling den första aspekten där samtliga tre dimensioner samtidigt aktiveras. Teknologi möjliggör datadriven produktion och analys, samhällseliga förändringar formar aktiva och medskapande konsumenter samt gränssnittet utgör den plats där interaktioner realiserar i realtid. Förflyttningen sker mot triangelns centrum, där värdeskapandet i ökande grad organiseras som ett sammanhängande system snarare än som separata aktiviteter i värdekedjan. Konsumenter och mikroaktörer som utnyttjar plattformars infrastruktur bidrar därtill själva till att forma transformationsprocessen. När algoritmiska flöden, mikrosegment och influencer-medierad kommunikation etableras som konkurrensformer, omdefinieras vad digital transformation innebär för branschen som helhet – vilket understryker hur den övergripande transformationen är en process som branschens aktörer kontinuerligt medformar.

Sammantaget visar analysen att samhällsfenomen aktivt omformar hur värde definieras och realiserar inom modeindustrins värdekedjor. I ramverket kan detta förstås som en förflyttning, där samhällsdimensionen rör sig från en externt definierad position mot skärningspunkterna med gränssnitt och teknologi. Särskilt framträdande är rörelsen mot gränssnittsdimensionen, där förändrade värderingar och konsumtionsmönster konkretiseras i beteenden såsom köp, returer och varumärkesinteraktioner, men även teknologidimensionen, där bland annat hållbarhetskrav driver utvecklingen av system för spårbarhet och dataintegration. Samhällseliga förändringar

verkar därmed i ett högst dynamiskt spelfält, där företag både reagerar på och aktivt bidrar till att forma de krafter som påverkar dem. Aspekterna relaterade till samhällsfenomenen sammanfattas i Figur 5.2.



Figur 5.2: Centrala samhällsrelaterade aspekter av digital transformation inom modeindustrin (egen konstruktion)

5.1.3 Gränssnitt, interaktion och kundanalys som kontrollpunkt

Gränssnittet mellan företag och kund har i takt med digitaliseringen förskjutits från att fungera som en passiv distributionskanal till att utgöra en mer central kontrollpunkt i värdekedjan. Snarare än att enbart möjliggöra transaktioner, fungerar det idag som en strategisk nod där information kontinuerligt genereras, analyseras och återförs till värdeskapande processer – vilket i sin tur påverkar hur värdekedjan organiseras. Denna utveckling kan förstås i ljuset av de perspektiv som presenterats i avsnitt 3.3, där kundgränssnittet betraktas som ett samordnat system för värdeskapande interaktioner (Rayport & Jaworski, 2004) samt där olika typer av värde skapas för konsumenter via produkter och tjänster (Almquist m.fl., 2016).

Personalisering

Personalisering är en central aspekt genom vilken företag omsätter data till konkret kundvärde. Nexer lyfter realtidsbaserade rekommendationssystem som en av de viktigaste teknologierna för dagens detaljhandel, där kunddata kontinuerligt används för att anpassa erbjudanden (Nexer Group, 2022). Ur

ett värdekedjeperspektiv innebär detta att kunddata integreras bakåt i systemet och påverkar aktiviteter bortom kundgränssnittet.

Ett konkret exempel på hur personalisering integreras i värdeskapandet ges av en respondent verksam på det svenska techföretaget eComID, vars storleksguide och AI-assistent illustrerar hur data kan användas för produktmatchning och returminimering (Intervju 9). Modeföretag som e-handelsbaserade NA-KD, visar vidare hur personalisering kan användas för ökat kundengagemang via datadriven segmentering och dynamisk marknadsföring (Sjöndin, 2026). Parallellt synliggörs en begränsning i empirin: konsumenter efterfrågar relevans men inte på bekostnad av upplevd integritet (Intervju 8). Detta skapar en spänning mellan teknologisk precision och konsumentens känsla av kontroll.

I studieramverket placerar sig personaliseringen i ett område där tekniska möjligheter och samhällliga normer samtidigt påverkar gränssnittet. Avancerad dataanalys möjliggör alltmer träffsäker individanpassning, men samhällliga förväntningar på integritet sätter gränser för hur långt anpassningen kan drivas. Aspekten illustrerar således att gränssnittet utgörs av olika dimensioner för vad som utgör legitimt värdeskapande.

Omnikanaler och friktionslös kundresa

En ytterligare central aspekt är omnikanalstrategin, där gränserna mellan fysiska och digitala marknadskanaler i högre grad förväntas vara sömlösa. Genomförd intervju visar att värdeskapandet inte längre är bundet till en enskild kanal, utan i stället koordineras via flera parallella kontaktpunkter (Intervju 7). Teknologier som virtual reality (VR), augmented reality (AR) och extended reality (XR), tillsammans med smart provrumsteknik och interaktiva speglar, illustrerar hur digitala och fysiska upplevelser kan integreras i butiksmiljön. Sådana lösningar beskrivs som successivt omformande för butikens roll – från distributionspunkt till en upplevelsebaserad interaktionsplats där den mänskliga faktorn förblir central (Intervju 4). McKinsey understryker detta ytterligare och lyfter att konkurrens i ökande grad handlar om att skapa integrerade och differentierade kundupplevelser, vilket skapar nya möjligheter men också ökad komplexitet (McKinsey & Business of Fashion, 2025).

Företag som modehuset Burberry demonstrerar hur digitalisering kan integreras i ett sammanhängande ekosystem, där fysiska och digitala kontaktpunkter kopplas samman till en enhetlig varumärkesupplevelse (Tech Informed, 2024). Modehuset Gucci illustrerar å sin sida hur lyxsegmentet kan utnyttja digitala miljöer, till exempel närvaro på metaverse-plattformar, för att skapa nya former av varumärkesupplevelser (Marr, 2022). Detta kan tolkas som en utveckling där gränssnittet expanderar från traditionella digitala kanaler till mer interaktiva miljöer.

I studieramverket framträder omnikanalstrategin som en utvidgning av gränssnittet. Genom att integrera fysiska och digitala kontaktpunkter, blir gränssnittet en sammanhängande arena där teknologisk automation och mänsklig interaktion samexisterar. Drivkrafterna kommer både inifrån via tekniska möjligheter och utifrån via förändrade konsumentbeteenden.

Agentic shopping och förändrat utforskande

En avslutande och potentiellt transformativ aspekt är framväxten av *agentic shopping*, det vill säga när AI-baserade system tar en alltmer aktiv roll i konsumenters köpbeslut. McKinsey beskriver detta som en utveckling där AI stödjer och möjligen delvis kan ersätta det traditionella utforskandet (McKinsey & Business of Fashion, 2025). Nexer pekar vidare på framväxten av AI-drivna ekosystem inom detaljhandeln (Nexer Group, 2022).

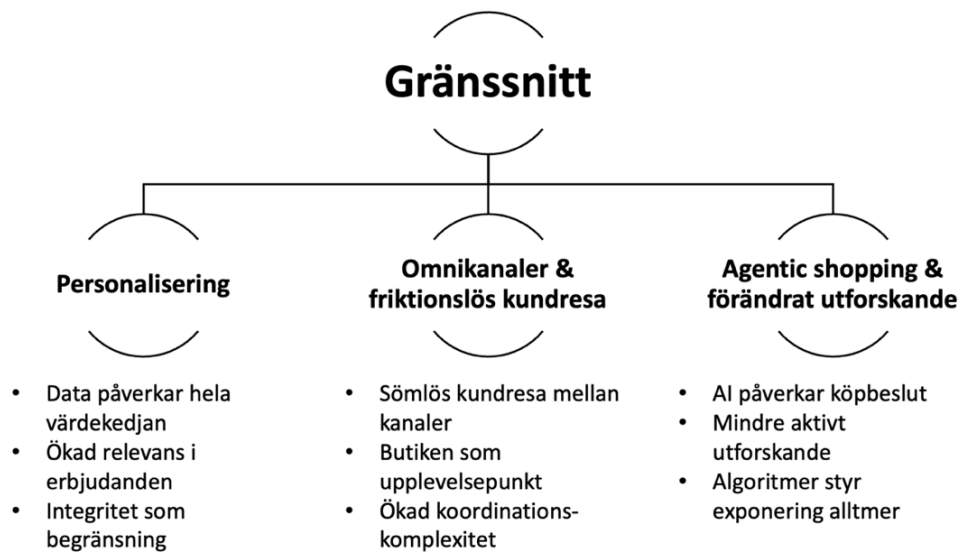
Det återfinns också stöd för denna aspekt i genomförd intervju, där det framkommer att *”upp till 80 procent av vissa kundgrupper söker produktinformation med hjälp av AI”* (Intervju 7). Detta indikerar en förändring i hur konsumenter hittar och utvärderar produkter – istället för att söka information på egen hand förlitar de sig oftare på algoritmiska rekommendationer och automatiserade flöden. Plattformsföretaget ASOS utgör ett exempel på hur detta tar form i praktiken, där datadrivna system används för produktrekommendationer och köpinspiration (Butler, 2025). Denna utveckling innebär en fundamental förändring i värdekedjan, där kontroll över utforskandet blir en alltmer central strategisk resurs. Företag konkurrerar därmed inte längre enbart genom pris och tillgänglighet, utan i allt högre grad via sin förmåga att påverka vad konsumenter exponeras för.

Samtidigt framträder indikationer på en motrörelse, där friktion inte enbart behöver betraktas som något som ska elimineras ur köpprocessen. I takt med

att AI-baserade rekommendationssystem och automatiserade shoppingflöden effektiviserar konsumtionen, kan mänskligt kurerande, långsammare beslutsprocesser och mer explorativa kundupplevelser få potentiellt ökat symboliskt värde. (Metro Mode, 2026)

I studieramverket representerar det förändrade utforskandet en skärningspunkt mellan samtliga tre triangelsidor. Teknologi möjliggör AI-agenter, samhällsfenomen driver acceptansen för dessa samt gränssnittet utgör den plats där beslutsfattandet realiseras. Förflyttningen sker tydligt mot triangelns centrum, där värdeskapandet i högre grad organiseras som ett integrerat system av data, interaktion och konsumentbeteende. När modeföretag investerar i AI-agenter och algoritmstyrda gränssnitt formar de inte enbart sin egen position i transformationen, utan även riktningen för branschen i stort. I takt med att fler aktörer integrerar agentbaserade flöden blir denna logik en alltmer självklar referenspunkt, vilket omdefinierar vad det innebär att möta en kund i ett digitalt ekosystem.

Sammantaget visar dimensionsanalysen att gränssnittet har utvecklats till en strategiskt central kontrollpunkt i modebranschens värdekedjor. Gränssnittet blir där teknologiska möjligheter och samhälleliga förändringar konkretiseras i interaktion, samtidigt som interaktionerna i sin tur genererar data som återförs till värdekedjan och påverkar dess organisering. Det främsta mönstret är att kontrollen successivt förskjuts från design, produktion och distribution mot förmågan att styra kundinteraktioner och informationsflöden. Aspekterna kopplade till gränssnitt sammanfattas i Figur 5.3.



Figur 5.3: Centrala gränssnittsrelaterade aspekter av digital transformation inom modeindustrin (egen konstruktion)

5.2 Typstrategier för digital transformation i modebranschen

Analysen i 5.1 indikerar att digital transformation inom modeindustrin tar sig olika uttryck, beroende på vilka aspekter som dominerar i ett enskilt företags värdeskapande. Datadrivet beslutsfattande, digital produktutveckling och automatiserad logistik utgör tillsammans en teknologisk infrastruktur som skapar förutsättningar för olika strategiska logiker, beroende på hur de kombineras med samhällsliga förändringar och kundgränssnittets utveckling.

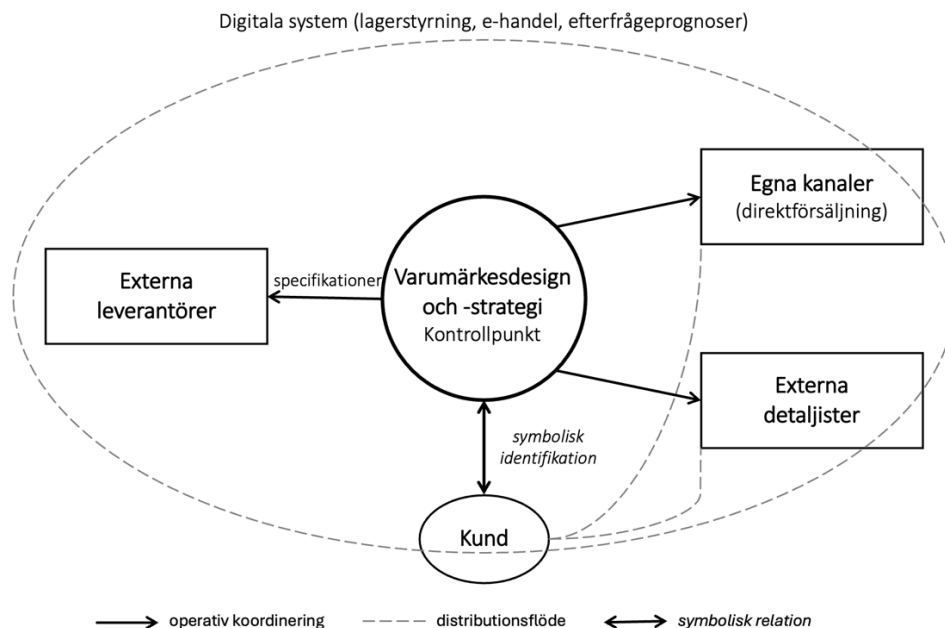
Mot denna bakgrund identifieras tre återkommande typstrategier för hur modeföretag organiserar sin digitala transformation. Dessa utgör en analysnivå distinkt från de strukturella värdekedjetyperna i avsnitt 4.2 samt triangelpositionerna i avsnitt 4.3.4 på så sätt att ett enskilt företag kan karakteriseras utifrån en viss värdekedjetyp, triangelposition och typstrategi samtidigt. Strategierna är därtill inte ömsesidigt uteslutande och ett företag kan därmed uppvisa drag av flera samtidigt eller förflyttas mellan dem över tid. Var och en positionerar sig dessutom olika utifrån de tre spänningsfält som introducerades i avsnitt 4.1.8: fysiskt/virtuellt, lokalt/globalt och linjär kedja/distribuerat nätverk.

Tillsammans utgör typstrategierna studiens analytiska syntes, där de tre dimensioner som behandlats var för sig i 5.1 sammanförs till en helhetsförståelse av hur värdeskapande organiseras i en bransch under digital transformation.

5.2.1 Identitetsförankrad digitalisering

Den första typstrategin kännetecknas av att digital teknologi införs selektivt och i första hand för att förstärka ett etablerat varumärkeskapital. Värdeskapandet förblir förankrat i arv, designauktoritet och symbolisk tyngd, medan digitala system primärt hanterar aktiviteter i värdekedjans periferi snarare än att omdefiniera kärnlogiken för hur värde skapas.

Relationer och interaktioner inom strategin organiseras kring varumärket som central kontrollpunkt. Företaget behåller starkt inflytande över design, produktutveckling och varumärkesstrategi, medan produktion i regel sker via externa leverantörsnätverk samt att distribution kombineras mellan interna kanaler och externa detaljister. Kundrelationen förmedlas främst via varumärkeskapitalet – det är inte plattformens relevans eller produktionens tempo som primärt skapar lojalitet, utan den symboliska tyngd som varumärket bär. Levi's illustrerar detta i avsnitt 4.3.1 genom stark kontroll över design och varumärkesstrategi i kombination med gradvis integration av datadrivna verktyg. Liknande drag framträder i delar av lyxsegmentet, där aktörer som Dior enligt avsnitt 5.1.2 fortsätter att betona mänsklig inspiration och hantverksbaserat skapande i kontrast till AI-genererat innehåll. Filippa K kan förstås som en värdebaserad variant av samma typstrategi enligt avsnitt 5.1.2, där det bärande identitetsankaret inte är arv eller hantverkstradition utan en långsiktigt integrerad materialstrategi och konsekvent transparensarbete. Det visar att identitet inom denna typstrategi kan ha olika ankare – arv hos Levi's, hantverk hos Dior, materialetik hos Filippa K, men att den gemensamma logiken är densamma: digital teknologi införs för att förstärka och kommunicera en redan etablerad varumärkesbild. Det handlar således om teknologins strategiska roll snarare än dess implementationsgrad – samtliga aktörer tillämpar avancerade digitala verktyg, men i en konfiguration där dessa stödjer värde-logiken. Strategins relationella struktur sammanfattas i Figur 5.4, där varumärket utgör en central kontrollpunkt och digitala system fungerar som ett stödjande skikt runtomkring värdekedjans aktiviteter.



Figur 5.4: Relationer och interaktioner inom identitetsförankrad digitalisering (egen konstruktion)

I spänningsfältet mellan det fysiska och virtuella, privilegierar typstrategin det fysiska. Hantverksbaserad auktoritet, materialkvalitet och upplevelse utgör förankringspunkterna för värdet samt digitala inslag införs för att komplettera. Diors explicita betoning av mänsklig inspiration är inte enbart ett estetiskt val, utan även ett försvar av en värdelogik där det fysiska bär identiteten. För Levi's tar detta en annan form, där arv och varumärkesidentitet utgör kontinuiteten som digitala verktyg får förstärka snarare än ersätta. Även Filippa K:s materialstrategi vilar på plaggets livslängd, där digital spårbarhet synliggör men inte definierar värdet.

Avseende det lokala och globala, hanterar typstrategin en dualism. Varumärkets identitet är ofta knutet till en kulturellt definierad lokalitet – Levi's amerikanska arv, Diors parisiska förankring, Filippa K:s nordiska ton – samtidigt som verksamheten i praktiken är global. Det digitala används primärt för att distribuera den lokalt rotade identiteten till en global publik, snarare än att upplösa platsens betydelse.

I spänningsfältet mellan linjär kedja och distribuerat nätverk opererar typstrategin i hög grad inom en klassisk värdekedjelogik. Design, produktion

och distribution följer varandra i en sekvens som präglas av tydliga ansvarslinjer och hierarkisk koordinering samt digitala system används för att förstärka och effektivisera denna kedja. Detta betyder inte att strategin är okänslig för nätverksdynamik, men värdekedjans grundstruktur förblir i stor utsträckning linjär – med varumärket som central koordinatör.

Identifikation framträder särskilt tydligt inom denna strategi. På företagsnivå handlar strategin i hög grad om att försvara och iscensätta en stabil varumärkesidentitet i en miljö där digitala teknologier ständigt erbjuder möjligheter att omdefiniera vem företaget är. På den personliga nivån svarar strategin mot konsumenter som söker identifikation genom ett varumärkes symboliska värden. Kundens identifikation med varumärket blir därmed en central del av värdeskapandet, samt digital teknologi fungerar som den mekanism genom vilken denna identifikation kan upprätthållas över geografiska avstånd och via förändrade kulturella förhållanden.

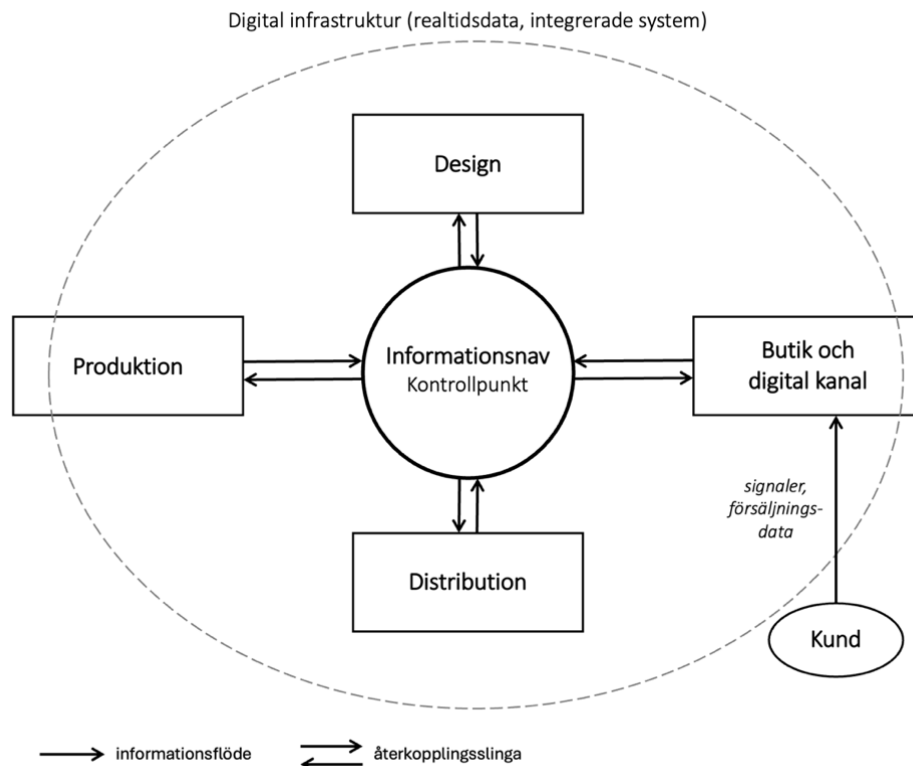
Strategins styrka ligger i den motståndskraft som byggs upp genom varumärkeskapital, där värdet uppfattas av kunden som delvis oberoende av den aktuella teknologiska frontlinjen. Utmaningen är att teknologins understödjande snarare än konstituerande roll kan skapa spänningar mot delar av marknaden där snabbhet och datadriven relevans efterfrågas alltmer. Strategins förankring i symboliska värden kan dessutom göra företag sårbara för förändringar i identifikationsmönster hos framtida konsumentgrupper.

I förhållande till digital transformation som övergripande process bidrar denna typstrategi till att bevara värdediskurser där det fysiska, hantverksmässiga och symboliska kvarstår som referenspunkter. Genom att synliggöra alternativ till ren acceleration, medverkar identitetsförankrade aktörer till att bredda vad digital transformation kan innebära för branschen.

5.2.2 Responsintegrerad tidskomprimering

Den andra typstrategin bygger på att digital teknologi utgör infrastrukturen för en tät återkoppling mellan marknad och produktion. Värdeskapandet organiseras kring hastighet och precision i att omvandla efterfrågesignaler till sortiment. Digitala system fungerar inte här som ett komplement till en annan värdelogik, utan som dess operativa grund. Strategin är därmed definierad av förmågan att minska avståndet i tid mellan marknadssignal och produktionsbeslut.

Relationer och interaktioner inom typstrategin organiseras kring informationsflödet samt designteam, inköpare, produktionsenheter och butiker kopplas samman av digitala system som koordinerar beslut i realtid. Butiken eller den digitala försäljningskanalen fungerar inte enbart som distributionspunkt, utan även som informationsnod tillbaka in i värdekedjan samt kontrollpunkten ligger i förmågan att integrera information. I avsnitt 4.3.2 illustrerar Zara logiken, där vertikal integration kombineras med realtidsdata från butik. Shein från avsnitt 5.1.2 representerar en mer extrem tillämpning av samma logik, där algoritmbaserad trenddetektering möjliggör småskalig och kontinuerlig produktionsjustering. Atacac från avsnitt 5.1.1 kan förstås som en mer radikal form av strategin, där produktion inte inleds förrän efterfrågan faktiskt identifierats via digitala kanaler. Att samma strategiska logik kan organiseras i såväl global som lokal skala tydliggör att typstrategin definieras av tempokopplingen mellan marknad och produktion snarare än aktörens storlek. Detta visar vidare att tidskomprimering inom typstrategin kan ta olika former, men att den gemensamma logiken är densamma: tät återkoppling mellan marknad och produktion. Strategins informationsdrivna struktur visualiseras i Figur 5.5, där det digitala informationsnavet utgör kontrollpunkt och återkoppling till marknaden.



Figur 5.5: Relationer och interaktioner inom responsintegrerad tidskomprimering (egen konstruktion)

I spänningsfältet mellan det fysiska och virtuella, opererar typstrategin i en tydlig hybridposition. Slutprodukten är fysisk, men beslutsprocessen är i stor utsträckning virtuell – designval, sortimentsjusteringar och produktionsplanering sker i digitala system. För Zara fungerar de fysiska butikerna som visningsplats och informationsnoder, vars värde delvis ligger i den digitala data de genererar. Hos Shein flyttas hela återkopplingslingan in i det virtuella eftersom företaget primärt arbetar utan fysiska butiker. Hos Atacac existerar istället produkten virtuellt innan den materialiseras fysiskt. Strategin förskjuter därmed värdeskapandets tyngdpunkt från det fysiska till virtuella, även när produkten förblir fysisk.

Gällande det lokala och globala, hanterar typstrategin en balansgång. Värdekedjans fysiska struktur fördelas där tempologiken kräver – nära produktion för trendkänsliga produkter och lågkostnadstillverkning för mer stabila kategorier – samt digitala system utjämnar avstånden mellan dessa

olika geografier. Shein illustrerar hur strategin kan kombinera global räckvidd med en produktionsbas koncentrerad till enbart en region, där digitala system tillåter företaget att arbeta globalt utan att behöva förlägga produktion nära varje marknad. För Atacac ser balansgången annorlunda ut – deras logik gynnas av geografisk närhet mellan producent och marknad, vilket snarare tenderar att förskjuta strategin mot det lokala som operativ förankring. Det är således inte den lokala eller globala dimensionen i sig som avgör strategins form, utan tempologikens konkreta krav.

I spänningsfältet mellan linjär kedja och distribuerat nätverk, representerar typstrategin en tydlig förskjutning från den klassiska värdekedjelogiken. Värdekedjan förblir formellt linjär, men realtidsdata från marknaden skapar återkopplingsslingor som bryter sekventialiteten – information från butik kan i praktiken omforma produktionen redan under pågående säsong. Identifikation framträder här på ett särskilt sätt på den personliga nivån, där konsumenten som tidigare var slutpunkt blir den signal som initierar produktionen. På företagsnivå vilar identiteten i högre grad på förmågan att vara responsiv än på stabil varumärkesberättelse, vilket gör strategin särskilt sårbar för förskjutningar i konsumentpreferenser.

Strategins styrka är hög adaptionsförmåga i en volatil efterfrågemiljö, där förmågan att snabbt omsätta signaler till sortiment kan utgöra en avgörande konkurrensfördel. Dess utmaning ligger i en inneboende konflikt gentemot hållbarhet, där samma tempologik som gör modellen konkurrenskraftig bidrar till den överproduktion som allt starkare ifrågasätts av såväl konsumenter som regulatorer. Detta blir särskilt tydligt i kontrasten mellan Sheins acceleration och Atacacs deceleration – två tillämpningar av samma grundlogik som leder till motsatta hållbarhetsutfall.

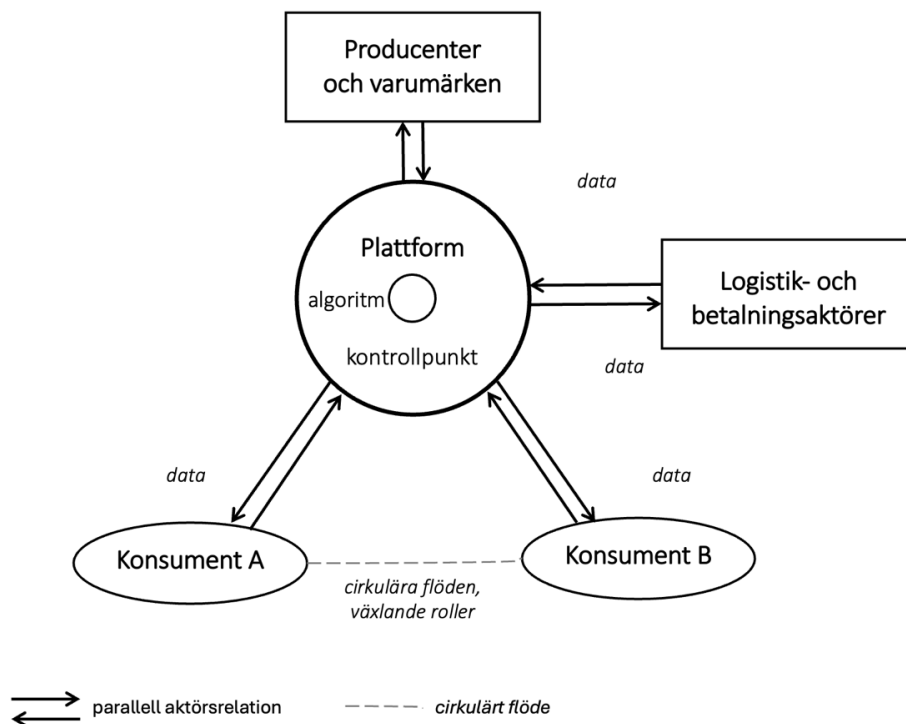
Responsintegrerad tidskomprimering är därtill en av de typstrategier som mest aktivt driver den övergripande digitala transformationen framåt. När realtidsdata, algoritmisk trenddetektering och integrerade informationssystem etableras som konkurrensvillkor, omformas branschens grundläggande tempo – vilket i sin tur höjer förväntningarna på samtliga aktörer inklusive de som inte själva tillämpar strategin.

5.2.3 Plattformsmedierad orkestrering

Den tredje och sista typstrategin organiserar värdeskapande genom att kontrollera det gränssnitt där interaktioner mellan andra aktörer äger rum. Företaget producerar i regel inte produkten utan själva infrastrukturen, medan data som genereras i interaktionerna utgör centrala strategiska resurser. Strategin kan därmed förstås som en tillämpning av det resonemang kring digitaliserad infrastruktur som förs i avsnitt 3.4.2, där digital teknologi övergår från att vara stödjande till att utgöra mer av kärnan i värdeerbjudandet.

Relationer och interaktioner inom typstrategin organiseras kring plattformen som central nod för flersidiga marknadsstrukturer. Producenter, varumärken, återförsäljare, betalningsaktörer, logistiktjänster och konsumenter möts alla inom plattformens digitala arkitektur samt kontrollpunkten ligger i plattformens förmåga att samla in, analysera och tillämpa data från interaktionerna. Zalando representerar den tydligaste tillämpningen inom studien enligt avsnitt 4.3.3, där miljontals dagliga interaktioner omsätts i rekommendationssystem, personaliserad marknadsföring och efterfrågeprognoser. Enligt avsnitt 5.1.3, uppvisar ASOS en liknande logik med större inslag av egen kurering medan NA-KD kombinerar plattformsdrag med en starkare varumärkesprofil.

Även tjänsteleverantörer som eComID från avsnitt 5.1.3 verkar inom denna logik, genom att tillhandahålla gränssnitts nära tjänster som integreras i andra aktörers plattformar. I avsnitt 5.1.2 illustrerar vidare Sellpy och Vinted hur strategin kan tillämpas på cirkulära flöden, där plattformen koordinerar interaktioner mellan konsumenter som växlar roll mellan köpare och säljare. I takt med att AI-drivna rekommendationer och agentbaserade flöden får ökat genomslag som beskrivet i avsnitt 5.1.3, förstärks troligen logiken ytterligare eftersom kontrollen över utforskandet blir mer av en strategisk resurs. Strategins flersidiga struktur visualiseras i Figur 5.6, där plattformen utgör kontrollpunkt samt koordinerar parallella relationer mellan producenter, konsumenter och logistik- och betalningsaktörer.



Figur 5.6: Relationer och interaktioner inom plattformsmedierad orkestrering (egen konstruktion)

I spänningsfältet mellan det fysiska och virtuella, ligger värdeskapandets tyngdpunkt i det virtuella. För Zalando utgör själva plattformen värdet och de fysiska produkter som passerar fungerar som innehåll i ett digitalt ekosystem. Vidare förstärker den framväxande agentic shopping-logiken detta ytterligare: när AI står för alltmer av utforskandet, rör sig sannolikt köpbeslutet längre in i det virtuella. För Sellpy och Vinted tar förskjutningen en intressant form: produkterna som cirkulerar är fysiska, men plattformen realiserar ett virtuellt rum – där värdet skapas via matchning, betyg och förtroendesystem snarare än i den fysiska transaktionen. Det fysiska blir därmed innehåll i en virtuell logik, även när produkten är begagnad.

Avseende det lokala och globala, går globaliseringen djupt i denna typstrategi eftersom plattformens värde i hög grad är en funktion av räckvidden och nätverkseffekterna av att koppla samman geografiskt spridda aktörer. Samtidigt uppvisar plattformar ofta en algoritmiskt medierad lokalitet, där rekommendationer, sortiment och språkpassning skiljer sig mellan regioner

inom samma globala infrastruktur. Vinted illustrerar bland annat hur cirkulära flöden fungerar bäst på regional eller nationell nivå eftersom logistiken blir mer hanterbar. Det visar att strategin inte är entydigt global, utan att lokaliteten kan iscensättas inom den globala infrastrukturen beroende på vilka flöden som plattformen koordinerar.

I spänningsfältet mellan linjär kedja och distribuerat nätverk, bryter strategin den linjära logiken tydligt. Plattformen fungerar som en nod där många aktörer möts samtidigt, samt värdeskapandet uppstår i orkestreringen av dessa parallella relationer snarare än i förmedlingen av ett flöde från en punkt till en annan. Den distribuerade strukturen kan delvis förstås utifrån de nätverksföretag som beskrivits i avsnitt 3.4.1, där värdeskapande sker via organiserad samverkan mellan specialiserade aktörer snarare än enskild kontroll. Typstrategin kan följaktligen ses som en slags digitaliserad förlängning av denna logik, där digital teknologi möjliggör former av koordinering som tidigare förutsatte mer formell avtalsreglering.

Identifikation tar sig särskilda former inom typstrategin. På den personliga nivån har den distribuerade strukturen förändrat konsumenters position i systemet – de utgör noder i ett nätverk där de själva producerar innehåll, förmedlar trender, säljer vidare och påverkar algoritmer. På plattformar som Sellpy och Vinted blir detta särskilt tydligt eftersom konsumenten aktivt växlar roll mellan att vara köpare och säljare. På företagsnivå sker en parallell förskjutning, där plattformens identitet är knuten till den infrastruktur och användarupplevelse som möjliggörs. Det är således gränssnittet, snarare än produkten eller varumärket, som bär identiteten.

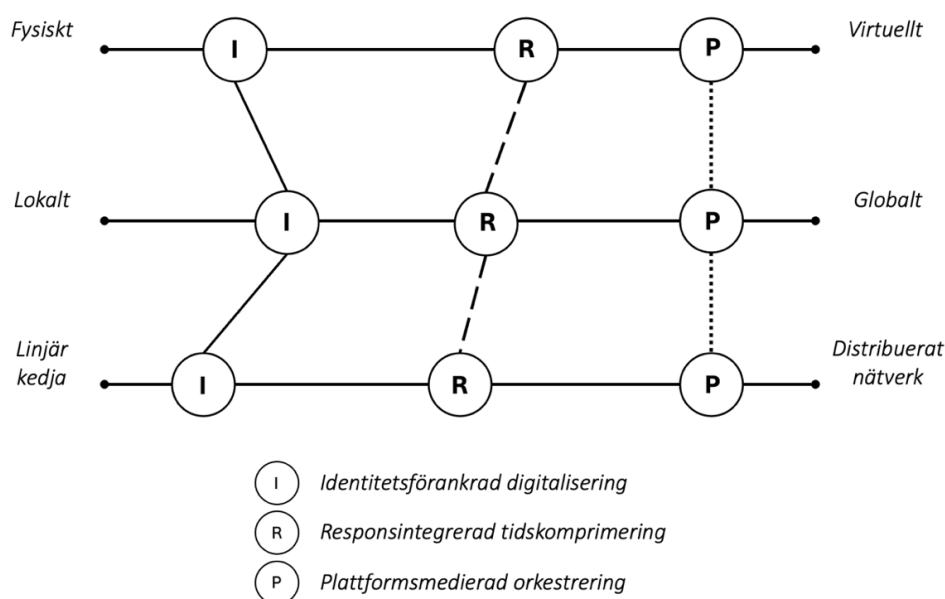
Strategins styrka ligger i skalbarhet och nätverkseffekter, där plattformens värde växer i takt med antalet anslutna aktörer. Utmaningen är en begränsad direkt kontroll över de produkter som säljs samt ett växande regulatoriskt tryck gällande datahantering, produktpårbarhet och producentansvar. Sellpy och Vinted illustrerar därtill en specifik utmaning som rör cirkulära plattformar: balansen mellan plattformens skalbarhet och den lokala förankring som cirkulära flöden kan förutsätta operativt.

På en övergripande nivå omformar plattformsmedierad orkestrering vad digital transformation betyder för modebranschen i grunden. När gränssnittet etableras som strategisk kontrollpunkt, förändras också förutsättningarna för

värdekedjor i andra typstrategier. Strategin är därmed inte enbart en respons på digital transformation, utan även en av dess starkaste drivkrafter.

5.2.4 De tre typstrategierna

Sammantaget positionerar sig de tre typstrategierna olika inom vart och ett av de tre spänningsfälten – fysiskt/virtuellt, lokalt/globalt samt linjär kedja/distribuerat nätverk. Detta visualiseras i Figur 5.7.



Figur 5.7: Typstrategiernas placering i förhållande till de tre spänningsfälten (egen konstruktion)

Figuren synliggör att typstrategierna uppvisar olika profiler. Plattformsmedierad orkestrering uppvisar den mest konsekventa – genomgående förskjuten åt det virtuella, globala respektive distribuerade – medan identitetsförankrad digitalisering tyder på en profil som ligger åt det fysiska, det lokalt förankrade och den linjära värdekedjan. Responsintegrerad tidskomprimering positionerar sig däremellan i en hybrid, där strategin navigerar mellan polerna snarare än att förankra sig vid någon av dem. I praktiken är det flertalet företag som kombinerar drag från mer än en typstrategi, antingen som ett strategiskt val eller en pågående förflyttning. I avsnitt 5.1.3, exemplifierar NA-KD plattformsdrag med starkare varumärkesprofil än flera renodlade plattformsorkestrerande aktörer medan

Burberry är identitetsförankrat avseende arv och hantverk samtidigt som det operativa gränssnittet antar plattformsdrag.

De tre typstrategierna visar att digital transformation inte resulterar i en enhetlig branschlogik. Identitetsförankrad digitalisering prioriterar symbolisk kontinuitet, responsintegrerad tidskomprimering använder data som accelerator och plattformsmedierad orkestrering gör gränssnittet till strategisk resurs. Tillsammans illustrerar de hur kontrollpunkten i modebranschens värdekedjor fördelas olika beroende på hur företag positionerar sig inom spänningsfälten där branschens utveckling sker. I ett bredare perspektiv visar analysen att modeindustrins historiska utveckling inte enbart har frambringat en serie kronologiska skiften, utan även format grundlogiker som präglar samtidens affärsmodeller. Studiens typstrategier synliggör hur dessa logiker återkommer och kombineras på olika sätt.

6. Diskussion

Kapitlet återvänder till studiens forskningsfrågor och diskuterar hur de besvaras med hänsyn till den kunskap som successivt byggts upp. För forskningsfrågorna 1–3 organiseras diskussionen kring varsin sida av studiens föreslagna triangelramverk som består av sidorna teknologi, samhällsfenomen och kundgränssnitt. Diskussionen ämnar synliggöra hur respektive dimension kan förstås som teoretiskt begrepp, historiskt fenomen, strukturell organisering och samtida strategisk logik. Därefter diskuteras den fjärde forskningsfrågan i ett bredare perspektiv, där modebranschen betraktas som ett dynamiskt spelfält vars affärsmodeller konstrueras genom kombinationer av historiska, framtidsorienterade och branschöverskridande komponenter.

6.1 Teknologins påverkan på värdekedjans utformning

Studiens första forskningsfråga avser hur digitala teknologier påverkar utformningen av värdekedjan inom modeindustrin med avseende på aktörers teknologistrategier samt de värdeelement som skapas eller omförhandlas. Det bärande resonemanget är att teknologins roll i värdekedjan har förflyttats från att vara strategins instrument till att utgöra själva logiken.

Den teoretiska referensramen i avsnitt 3.1 betraktar teknologin som en strategisk resurs, där teknologistrategin formuleras kring förvärv, förvaltning och exploatering. I detta perspektiv är teknologin ett medel för att realisera ett företags strategi, inte dess kärna. När detta perspektiv möter den modehistoriska tidsindelningen i avsnitt 4.1, framträder en gradvis men genomgripande förskjutning – i samtliga epoker är teknologin underordnad andra logiker som produktion, varumärke och marknaden. De strukturella brytpunkterna i avsnitt 4.1.8 markerar emellertid en kvalitativ förändring – vad som under tidigare epoker varit teknologistrategins objekt har stegvis blivit dess subjekt. Konkret innebär detta att teknologiska val tidigare gjordes för en redan formulerad strategi, medan de idag i ökande grad formulerar den.

Värdekedjetyperna i avsnitt 4.2 fördjupar bilden genom att visa hur denna förflyttning är ojämnt fördelad. I producent- och varumärkesdrivna integrerade värdekedjor förblir teknologin huvudsakligen instrumentell. I snabbmodebaserade vertikalt integrerade värdekedjor börjar den närma sig konstituerande betydelse, medan teknologin i digitala plattformsbaserade värdekedjor är nästan oskiljaktiga från affärsmodellen. Typstrategierna i avsnitt 5.2 visar samma förskjutning på den strategiska nivån, där identitetsförankrad digitalisering håller fast vid teknologins instrumentella roll och framhäver varumärkets symboliska tyngd. Responsintegrerad tidskomprimering låter istället teknologin bli värdekedjans operativa grundlogik utan att den blir affärsmodellen själv, medan plattformsmedierad orkestrering gör teknologin synonym med värdeerbjudandet.

Funktionella värdeelement som *saves time*, *reduces effort* och *connects* skapas och förstärks i samtliga tre typstrategier, men deras karaktär förändras. Hos varumärkesförankrade aktörer fungerar de som stödjande resurser kring en symbolisk kärna, medan de hos plattformsorkestrerare blir själva kärnan. Högre värdeelement som *belonging* och *self-actualization* genomgår vidare en kvalitativ omförhandling eftersom de bärs upp av olika typer av identifikationsresurser i de tre typstrategierna. Hos varumärkesförankrade aktörer förankras identifikationen i en symbolisk och kulturellt stabil position som konsumenten kan ansluta sig till, medan den hos plattformsorkestrerare formas via algoritmiska rekommendationer som kontinuerligt anpassar vilken position som erbjuds. Vilka värdeelement som kan skapas blir därmed beroende av vilken identifikationsresurs som teknologistrategin organiseras kring.

En konsekvens av detta är att teknologins förskjutning från ett instrument till en logik också förskjuter var konkurrensen utspelas. När teknologin var ett instrument konkurrerade modeföretag om designkvalitet, varumärkesidentitet och pris. När teknologin blir logik konkurrerar de i högre grad om infrastrukturen för utforskande. Kontroll över informationsflödet blir därmed också kontroll över hur värde realiserar. Studien visar således något som värdekedjeperspektivet inte fångar fullt ut: digitaliseringen riskerar att stegvis förskjuta värdets gravitationspunkt bort från dem som tillverkar mode och mot dem som äger gränssnitten där mode utforskas. Detta är inte ett oundvikligt utfall, men det är inte heller ett utfall som kan undvikas enbart

genom bättre teknologistrategiska principer. Det kräver ett ställningstagande till var företaget vill identifiera sig.

6.2 Samhällsfenomens inverkan på värdekedjans förutsättningar

Nästa forskningsfråga rör hur samhällsfenomen formar förutsättningarna för utformningen av värdekedjan i modebranschen samt hur detta förändrar vilka värdeelement som efterfrågas. Det bärande resonemanget här är att samhällsdimensionen har förflyttats från extern kontext till aktiv formgivare av värdekedjans struktur.

Den teoretiska referensramen i avsnitt 3.2 placerar PESTEL-ramverkets samhällsdel som strukturerande omvärldsdrivkrafter samt betraktar samhället som en omgivning företaget måste anpassa sig till. Tidsindelningen i avsnitt 4.1 visar att denna bild historiskt varit rimlig – i varje epok formade samhälleliga förändringar branschens villkor, men gränsen mellan bransch och samhälle förblev relativt stabil.

Vad som utmärker samtidens utveckling, och vad värdekedjetyperna i avsnitt 4.2 synliggör, är att gränsen har blivit påtagligt mer uppluckrad. Snabbmodebaserade värdekedjor är inte bara respons på samhälleliga drivkrafter, utan bidrar också aktivt till att forma konsumtionsmönster och miljöutmaningar som aktörer sedan reagerar på. Digitala plattformsbaserade värdekedjor blir i sig samhälleliga aktörer med sin infrastruktur, där deras algoritmer påverkar trender, identitetsbildning och offentliga forum. Branschen formas alltså inte bara av samhället, utan formar i ökande utsträckning samhället tillbaka. Detta gör PESTEL-ramverkets enkelriktade perspektiv ofullständigt för att fånga samtidens dynamik.

Typstrategierna i avsnitt 5.2 illustrerar att företag förhåller sig olika till denna formning. Identitetsförankrad digitalisering tenderar att hantera samhälleliga krav som värderingsbaserade åtaganden, vilka integreras i varumärkesstrategin – Filippa K:s materialarbete är ett exempel. Responsintegrerad tidskomprimering står i konflikt med samhälleliga hållbarhetskrav eftersom samma logik som driver dess konkurrenskraft även skapar den överproduktion som regulatoriska och konsumentdrivna krafter utmanar alltmer. Plattformsmedierad orkestrering hanterar denna spänning

genom att låta cirkularitet bli en värdeskapande funktion i sig, där Sellpy och Vinted gör hållbarhet till plattformens affärsmodell snarare än ett externt åtagande. Samma samhällseliga drivkraft översätts därmed till radikalt olika strategiska svar.

Vad gäller efterfrågade värdeelement omförhandlas de i takt med samhällsfenomen och vad som är kommersiellt bärande. Hållbarhet aktiverar exempelvis attribut som *reduces anxiety*, *self-transcendence* och *wellness*. På den korporativa nivån formar samhällseliga normer vad ett företag kan stå för, vilket gör identifikation till en strategisk fråga. Levi's amerikanska arv och Diors parisiska förankring fungerar till exempel som identifikationsresurser i en mer globaliserad miljö, men deras värde är beroende av att de uppfattas som autentiska snarare än iscensatta. På den personliga nivån avgör konsumentens identifikation med en värdering eller livsstil vilka värdeelement som aktiveras i mötet med ett erbjudande.

En motsättning som studien synliggör är att samhällseliga drivkrafter kan peka i motsatta riktningar. Enligt avsnitt 5.1.2 efterfrågar hållbarhetsdiskursen till exempel transparens och minskad konsumtion, medan plattformsekonomisk logik och förändrade konsumtionsmönster efterfrågar accelererad relevans och ökad personalisering. Att identitetsförankrad digitalisering kan uppfattas som väl positionerad utifrån ett hållbarhetsperspektiv, betyder således inte att den är kommersiellt skalbar i en marknad där konsumenten också efterfrågar högt tempo. Sheins och Atacacs motsatta tillämpningar av samma grundlogik är på motsvarande sätt inte bara tekniska val, utan även ställningstaganden i en samhällskonflikt som saknar stabil lösning.

6.3 Gränssnittets utveckling och dess betydelse för värdeelement

Studiens tredje forskningsfråga behandlar hur digitaliseringen har förändrat gränssnittets utformning och interaktioner mot slutkunden samt hur detta påverkar vilka värdeelement som kan levereras och uppfattas. Det bärande resonemanget här är att gränssnittet har förflyttats från att vara den plats där värdekedjan möter marknaden, till att bli värdekedjans nya organisatoriska centrum.

I den teoretiska referensramen etableras gränssnitt i avsnitt 3.3 som ett samordnat system, där mänskliga och tekniska resurser kombineras för att leverera närvaro, kunskap, känslor och uppkoppling samt där värdeelement kan kombineras i ett företags erbjudande. Båda perspektiven betraktar gränssnittet som en plats där värde realiseras. Tidsindelningen i avsnitt 4.1 visar emellertid att gränssnitt gradvis har upphört att vara värdekedjans slutpunkt och istället blivit dess återkopplingsmekanism.

Värdekedjetyperna i avsnitt 4.2 visar denna förändring strukturellt. I producent- och varumärkesdrivna integrerade värdekedjor förmedlar gränssnittet ett komplett erbjudande till konsumenten, där värdet skapas före gränssnittet. I snabbmodebaserade värdekedjor genererar gränssnittet data som styr produktionen, där värdet skapas via kundinteraktion. I digitala plattformsbaserade värdekedjor är gränssnittet platsen där värde existerar, men ökad teknologisk effektivitet medför inte nödvändigtvis proportionellt ökat kundvärde. Typstrategierna i avsnitt 5.2 illustrerar samma logik fast på strategisk nivå. Identitetsförankrad digitalisering använder gränssnittet för att förmedla en symbolisk identifikation som varumärket bär, responsintegrerad tidskomprimering låter gränssnittet vara där kundbeteendet återförs in i värdekedjan och plattformsmedierad orkestrering gör gränssnittet till en hel affärsmodell.

Det aktualiserar distinktionen mellan vad som kan levereras och vad som kan uppfattas, vilket är centralt för att förstå värdeelementens roll i denna förflyttning. Personalisering kan leverera *informs*, *integrates* och *reduces effort*, men dessa uppfattas bara som värdeskapande så länge de inte korsar linjen till integritetsintrång. Omnikanalstrategier kan leverera *provides access* och *connects*, men uppfattas olika beroende på upplevd sömlöshet. Agentbaserade flöden kan leverera *saves time*, men deras förmåga att leverera *fun/entertainment* eller *self-actualization* är beroende av om interaktionen uppfattas som autentisk. Detta betyder att samma teknologiskt levererade attribut kan vara värdeskapande för en konsument och distanserande för en annan, utan att leveransen i sig förändras.

Identifikation framträder här på ett direkt sätt. Gränssnittet är inte enbart platsen där värde realiseras, utan också platsen där identifikation iscensätts i realtid. På företagsnivå avgör hur företaget kontrollerar gränssnittet vilken

identifikationsposition det kan inta. På den personliga nivån avgör konsumentens identifikation med ett varumärke eller en plattform vilka värdeelement som aktiveras i mötet. Två konsumenter som möter samma erbjudande med ett likadant gränssnitt kan därför uppfatta det olika beroende på vilken identifikationsrelation de för in i interaktionen.

Detta synliggör en motsättning som värdekedjeteorin i avsnitt 3.4 inte är konstruerad att hantera. När gränssnittet blir värdekedjans nya organisatoriska centrum, övergår värde från att vara något som primärt skapas före mötet med konsumenten och realiseras i det till något som samkonstrueras i mötet självt. Det innebär att kontrollen över värdeskapandet i ökande grad delas mellan företaget och konsumenten. Företaget kontrollerar fortfarande vad som kan levereras, men konsumenten kontrollerar genom sin interaktion vilka värdeelement som aktiveras. Studien pekar således på behovet av att tänka på värde mindre som en produkt av aktiviteter och mer som ett resultat av interaktioner. Detta utgör en utvidgning av värdekedjeperspektivet, där värdets realisering är beroende av interaktionen mellan företag och konsument.

6.4 Affärsmodellers konstruktion som respons på digitaliseringen

Den fjärde forskningsfrågan skildrar hur modeföretag konstruerar nya affärsmodeller som respons på digitaliseringen. Frågan är till sin natur mer komplex än de tre föregående eftersom dess svar varken kan reduceras till en enskild dimension i triangelramverket eller fångas av en specifik strukturell typ. Det bärande resonemanget här är att samtidens affärsmodeller bäst förstås som re-kombinationer, där komponenter från modeindustrins historia kombineras på nya sätt, riktas mot framtida visioner om branschen och formas i samspel med strukturer från andra industrier.

Den första observationen är att typstrategierna i avsnitt 5.2 representerar kombinationer av strategiska verktyg som modeindustrins historia i avsnitt 4.1 successivt har genererat. Identitetsförankrad digitalisering hämtar komponenter från haute couture och prêt-à-porter, men kombinerar dessa med selektiv digital infrastruktur från senare epoker. Responsintegrerad tidskomprimering bygger på fast fashion-epokens grundlogik, men

intensifierar den med dataintegration från plattform- och AI-epokerna. Shein approximerar plattformsdynamiken medan Atacac snarare hämtar logiker från digital efterfrågestyrd produktion. Plattformsmedierad orkestrering är till sin form starkast förankrad i sociala medier- och AI-epokerna, men koordinerar samtidigt aktörer från samtliga föregående epoker inom sin infrastruktur. Affärsmodellerna är därmed inte rena produkter av en enskild epok, utan re-kombinationer där element från olika delar av branschens historia kopplas samman.

Denna historia innebär dock inte att affärsmodellerna är retrospektivt orienterade. Typstrategierna konstrueras snarare i spänningen mellan branschens tidigare tillämpade strategier och framtidsvisioner varje företag formulerar för sin verksamhet. Identitetsförankrad digitalisering kommer till uttryck som en motståndskraftig position i en framtid där varumärkeskapital antas behålla sin betydelse trots ökad digital relevans. Responsintegrerad tidskomprimering förutsätter en framtid där efterfrågan blir alltmer volatil och där förmågan att agera snabbt blir avgörande. Plattformsmedierad orkestrering bygger på en framtidsbild där kontrollen över digital infrastruktur och kundinteraktion utgör den mest värdefulla resursen. Dessa visioner är inte ömsesidigt uteslutande och samma företag kan röra sig mellan dem över tid, vilket företagsfallens förflyttning inom triangelramverket i avsnitt 4.3.4 illustrerar.

Den andra och tydligast utmanande observationen är att re-kombinationerna inte enbart sker inom modeindustrins egna gränser. Typstrategierna formas i ökande grad av strukturer hämtade från andra branscher, vilkas logiker översätts och anpassas till modets kontext. Plattformsmedierad orkestrering är det tydligaste exemplet – dess grundläggande mönster har sina rötter i digitala plattformsekonomier i andra industrier snarare än modebranschens egen utveckling. Zalandos affärsmodell är strukturellt mer besläktad med digitala marknadsplatser i andra varukategorier än med traditionella modedetaljister. ASOS rekommendationsmotorer bygger på samma logik som streamingtjänsters innehållsalgoritmer. Utvecklingen av agentic shopping som nämns i avsnitt 5.1.3 hämtar sin grundstruktur från utvecklingen av AI-assistenter inom andra digitala domäner. Cirkulära plattformar som Sellpy och Vinted hämtar vidare logiker från återbrukssektorn och ekonomier utan mellanhänder. Även de varucentrerade

typstrategierna påverkas: AI-baserad efterfrågeprognostisering bygger på metoder utvecklade inom andra dataintensiva industrier, automatiserade lagerlösningar tar inspiration från bredare e-handelsinfrastruktur samt digitala produktpass utgör delvis en översättning av spårbarhetslogiker från livsmedels- och läkemedelsindustrierna.

Detta innebär att modeindustrins gränser i ökande grad är genomträngliga samt att affärsmodellernas konstruktion sker i ett kontinuerligt utbyte med strukturer som har sitt ursprung utanför branschen. En konsekvens blir då att modeföretag alltmer konkurrerar med teknologiföretag som översätter sina strukturer till modets kontext. När Zalando konkurrerar om konsumentens uppmärksamhet, konkurrerar det inte enbart med H&M utan med varje annan digital plattform där samma uppmärksamhet skulle kunna riktas. Det förskjuter konkurrensens spelplan på ett sätt som de traditionella värdekedjerspektiven i avsnitt 3.4 inte fångar. Analytiska ramar måste därmed utvidgas med jämförelser bortom branschens gränser för en komplett bild.

I mötet mellan tillbakablickande, framåtriktade och branschöverskridande komponenter framträder typstrategierna som dynamiska positioner snarare än statiska kategorier. De tre spänningsfält som etableras i avsnitt 4.1.8 och som Figur 5.7 visualiserar är inte punkter i ett befintligt landskap, utan rör sig där företag aktivt positionerar sig. Identitetsförankrad digitalisering placerar sig konsekvent åt det fysiska, lokalt förankrade och linjära. Plattformsmedierad orkestrering placerar sig åt det virtuella, globala och distribuerade. Responsintegrerad tidskomprimering navigerar i en hybridposition, där varan förblir slutprodukten men värdekedjans funktion i ökande grad förskjuts mot plattformsliknande informationsflöden. Rörelsen som modeindustrin i sin helhet uppvisar är därmed inte en enhetlig branschövergång, utan en omfördelning av strategiska positioner – där olika typstrategier förhåller sig olika till samma underliggande förskjutning.

Identifikation framträder även här som ett övergripande tema, men på ett sätt som integrerar kapitlets tre föregående avsnitts resonemang. På företagsnivå handlar frågan om vem företaget är – en strategisk fråga vars svar formar hur företaget kombinerar historia, framtidsvisioner och branschöverskridande influenser. På den personliga nivån formar konsumenters identifikation vilka

kombinationer som blir kommersiellt bärkraftiga. Affärsmodellernas konstruktion är således dels en fråga om kostnad och effektivitet, dels en fråga om hur identifikation kan iscensättas över tid och branschgränser – i en marknad där kunden är mer rörlig mellan olika identifikationspositioner än förut.

Sammantaget visar diskussionen att digitaliseringens påverkan på modeindustrins värdekedjor inte kan reduceras till en enda förändringskurva och inte heller till en stabil ny ordning. Teknologin har förskjutits från instrument till logik, samhällsdimensionen har övergått från yttre kontext till aktiv formgivare, gränssnittet har förflyttats från värdekedjans slutpunkt till dess organisatoriska centrum samt affärsmodellerna konstrueras i en alltmer öppen relation till branschens historia, möjliga framtider och strukturer som andra industrier producerar. Det mest signifikanta i denna kombinerade bild är inte att enskilda värdekedjor förändras, utan att själva fördelningen av kontroll i värdeskapandet är under omförhandling. Kontrollpunkten förskjuts mot gränssnittet, men exakt vem som äger gränssnittet är en olöst fråga för branschens framtid. I denna omförhandling förblir identifikation, både personlig och korporativ, den underliggande logik genom vilken värde slutligen realiserar – och kanske ett område där automatiseringens räckvidd förblir begränsad.

7. Slutsats

Det avslutande kapitlet besvarar studiens syfte och forskningsfrågor, reflekterar över studiens validitet och reliabilitet, redogör för dess teoretiska bidrag och praktiska implikationer samt presenterar förslag till fortsatt forskning.

7.1 Besvarande av syfte och forskningsfrågor

Syftet med denna studie har varit att identifiera hur digitalisering påverkar modeindustrins värdekedjor genom tekniska, samhälleliga och kundrelaterade gränssnitt och interaktioner samt företagens respons i form av konstruktion av nya affärsmodeller. Syftet har adresserats via fyra forskningsfrågor, där de tre första svarar mot syftets första del om digitaliseringens påverkan på värdekedjan via triangelramverkets tre dimensioner samt den fjärde mot syftets andra del om affärsmodellernas konstruktion.

På den första forskningsfrågan visar studien att teknologins roll i värdekedjan har förskjutits från strategins instrument till dess logik, om än ojämnt fördelad mellan typstrategierna. Värdeelement omförhandlas parallellt – attribut som *belonging* och *self-actualization* bärs upp av olika identifikationsresurser beroende på vilken logik teknologin organiseras kring.

På den andra forskningsfrågan, om samhälleliga faktorerers inverkan på värdekedjans förutsättningar, demonstrerar studien att samhällsdimensionen övergått alltmer från yttre kontext till aktiv formgivare. Gränsen mellan bransch och samhälle har blivit mer genomtränglig och vidare kan samma samhälleliga drivkrafter översättas till olika strategiska svar beroende på företagets typstrategi. Efterfrågade värdeelement omförhandlas i takt med detta, samtidigt som motstridiga drivkrafter placerar branschen i ett olöst samspel.

På den tredje frågan, om gränssnittets förändring mot slutkunden, uppvisar studien att gränssnittet har förflyttats från värdekedjans slutpunkt mot dess

organisatoriska centrum. Det kan destabilisera relationen mellan vad som levereras och vad som uppfattas som värde – samma teknologiskt levererade attribut kan uppfattas som värdeskapande för en konsument och inkräktande för en annan, beroende på vilken identifikationsrelation konsumenten har. Värdeskapandet formas därmed i interaktionen mellan företag, teknologi och konsument snarare än att enbart överföras via erbjudandet.

På den fjärde forskningsfrågan, om affärsmodellernas konstruktion, tydliggör studien att samtidens affärsmodeller bäst förstås som re-kombinationer av modeindustrins tidigare tillämpade strategier – riktade mot olika framtidsvisioner samt i ökande grad formade av strukturer från andra industrier. Detta medför att modeföretag oftare inte bara konkurrerar med andra modeföretag, utan också med teknologiföretag som översätter sina logiker till modets kontext.

Den övergripande slutsatsen är att kontrollpunkten inom modeindustrins värdeskapande är under omförhandling och att den i ökande grad förskjuts mot aktören som kontrollerar gränssnittet. I detta blir kontrollen över kundens utforskande, informationsflöde och algoritmiska exponering en allt viktigare strategisk resurs. Gränssnittet framträder därmed som den dimension där digitaliseringens påverkan tydligast manifesteras strategiskt, även om teknologin utgör den möjliggörande kraften och samhällsdimensionen formar villkoren. En genomgående observation är att identifikation, såväl personlig som korporativ, fungerar som den mekanism genom vilken de tre dimensionerna får strategiskt genomslag – det är via identifikationen som teknologi, samhällsfenomen och gränssnittsutformning konkretiseras till värdeskapande relationer. Studiens syfte kan således anses uppfyllt med hänsyn till såväl empirisk analys som utveckling av analytiska verktyg för fortsatt arbete.

7.2 Validitet och reliabilitet

Studiens trovärdighet kan utvärderas utifrån de fyra grundläggande kriterier som introducerats i avsnitt 2.3: autenticitet, representativitet, innebörd och validitet. Autenticiteten har säkerställts via användning av högkvalitativa dokumentära källor samt genom intervjuer med yrkesverksamma personer i roller med relevant ämneskunskap. Representativiteten har stärkts via medvetet urval av fallföretag som representerar olika strukturella logiker samt

intervjurespondenter spridda över olika roller och organisationstyper enligt Tabell A.1. Innebörden har behandlats genom triangulering mellan olika källtyper, där dokumentära och intervjubaserade data prövats mot varandra. Validiteten har stärkts via det integrerade analytiska ramverket som tillåter konsekvent koppling mellan empiri och teori.

Reliabiliteten påverkas av att modebranschen befinner sig i en period av snabb förändring, där särskilt AI-relaterade utvecklingar sker kontinuerligt. Vissa beskrivningar bör därför läsas som ögonblicksbilder snarare än slutgiltiga karakteriseringar. Genom transparent redovisning av material, urval och tolkningsval har studien försökt minska denna känslighet samt studiens analytiska verktyg är konstruerade för att vara hållbara även när enskilda empiriska beskrivningar utdaterats.

Studien har därutöver flera begränsningar att beakta. För det första bygger fallföretagsanalysen i avsnitt 4.3 huvudsakligen på sekundärkällor, vilket innebär att slutsatserna om Levi's, Zara och Zalando beror på tillgänglig publicerad information snarare än direktåtkomst till företagens processer. För det andra är studien geografiskt avgränsad till ett marknadsorienterat och västeuropeiskt perspektiv, vilket innebär att slutsatserna inte utan vidare kan överföras till andra marknader. För det tredje täcker fallurvalet inte all heterogenitet i branschen – mikromärken, lyxaktörer och renanischvarumärken har behandlats genom illustrerande exempel snarare än fördjupade fall. Slutligen är den fjärde forskningsfrågan mer teoretisk till sin karaktär, vilket gör den mer beroende av studiens analytiska perspektiv.

7.3 Teoretiskt bidrag och praktiska implikationer

Studiens bidrag riktar sig främst till två målgrupper: forskningsfältet och de praktiker som verkar inom modeindustrin eller angränsande branscher.

7.3.1 Teoretiskt bidrag

Det primära teoretiska bidraget är ett integrerat analytiskt ramverk, vilket kopplar samman perspektiv som vanligen behandlas separat i litteraturen. Triangelramverket sammanför teknologistrategi, omvärldsanalys, kundgränssnittsteori, värdeelement och värdekedjeperspektivet i en gemensam analytisk struktur, där dimensionerna verkar i ett ömsesidigt samspel. Genom att applicera ramverket på modeindustrin bidrar studien till

att utvidga värdekedjeteorin i en kontext där informationsflöden, gränssnitt och plattformslogiker har blivit centrala samt där det traditionellt sekventiella värdekedjeperspektivet visar sina begränsningar.

Ett andra bidrag utgörs av de tre typstrategier i avsnitt 5.2 som tillsammans utgör en analyskategori avskild från såväl värdekedjetyperna i avsnitt 4.2 som triangelpositionerna i avsnitt 4.3.4. Typstrategierna fångar organisatoriska logiker snarare än strukturella former samt möjliggör analys av hur företag kombinerar strategiska verktyg från modeindustrins tidigare tillämpade strategier med samtida digitala möjligheter. De tre spänningsfälten som identifieras formar vidare ett analytiskt verktyg för att avgöra typstrategiernas placering.

Ett tredje bidrag är distinktionen mellan vad som levereras och vad som uppfattas hos ett värdeelement, vilket nyanserar värdepyramiden från avsnitt 3.3.2 för en digital och plattformsmedierad kontext – teknologisk leverans av ett värdeelement innebär inte automatiskt att det realiseras hos kunden.

Ett fjärde bidrag är studiens identifiering av branschöverskridande konkurrens som en framträdande dynamik i modebranschens digitala transformation, där konkurrensens spelplan förskjuts från traditionella gränser till digitala domäner över flera industrier. Detta tydliggör en begränsning i traditionella värdekedjeperspektiv.

Sammantaget är ramverket utvecklat för modebranschens kontext, men dess grundstruktur innefattande triangelnns tre dimensioner, de tre spänningsfälten och typstrategierna som re-kombinerande logiker kan vara applicerbar även på andra kundinriktade branscher. Detta är tillämplbart där värdeskapandet i hög grad organiseras kring symboliska värden, snabb förändringstakt och digitalt medierad konsumentinteraktion.

7.3.2 Praktiska implikationer

För modeföretag erbjuder studien typstrategierna som en analytisk lins genom vilken den egna positionen kan förstås. Konkret innebär detta att företagsledningarna kan ställa sig tre frågor: var ligger värdeskapandets tyngdpunkt – i varumärket, den operativa hastigheten eller gränssnittet? Vilken framtidsvision iscensätts genom digitala investeringar? Och vilken identifikationsposition är företag beredda att försvara på lång sikt?

Spänningsfälten erbjuder ett kompletterande verktyg: var positionerar sig företag mellan fysiskt och virtuellt, lokalt och globalt samt linjär kedja och distribuerat nätverk? Och är denna placering medveten?

För etablerade aktörer understryker studien att den växande konkurrensen från teknologiföretag som översätter sina logiker till modets kontext, kräver ett strategiskt ställningstagande till var företaget vill identifiera sig – som varumärke, orkestrator eller infrastrukturleverantör. För nya aktörer pekar studien på att möjligheter ofta uppstår i översättningen av strukturer från andra industrier till just modets specifika kontext, snarare än i finslipning av branschens befintliga modeller.

För beslutsfattare med ansvar för hållbarhet eller policyutveckling synliggör studien att modeindustrins inneboende spänning mellan högt tempo och hållbarhetskrav inte kan lösas inom en enskild typstrategi. Initiativ bör därför riktas mot de strukturella villkor under vilka olika typstrategier verkar, snarare än mot det enskilda företags val.

7.4 Förslag till fortsatt forskning

Studien öppnar upp för flera olika riktningar för fortsatt forskning. En första riktning gäller kontinuerlig uppföljning av typstrategierna. Eftersom dessa identifierats via kvalitativ analys i en avgränsad tidsperiod vore det värdefullt att över tid följa enskilda företags förflyttningar mellan positioner. En sådan studie skulle kunna pröva om typstrategierna utgör stabila positioner eller övergångsformer.

En andra riktning rör studiens geografiska och segmentmässiga avgränsningar. Modeindustrin har skilda strukturer i olika regioner samt uppvisar variation mellan segment som lyxmarknaden, massmarknaden och nischsegment. En komparativ studie, där triangelramverket och typstrategierna prövas i exempelvis sydostasiatisk kontext eller avgränsade marknadssegment såsom mikromärken, skulle kunna pröva ramverkets generaliserbarhet och potentiellt identifiera ytterligare eller alternativa typstrategier.

En tredje riktning handlar om den agentbaserade utveckling som studien identifierat men inte fullständigt empiriskt belagt. När AI-baserade agenter i ökande grad medierar utforskandet åt kunden förändras grunden för hur

värdekedjan organiseras och gränssnitt fungerar, vilket potentiellt kan utgöra en fjärde strukturell brytpunkt i utvecklingen som beskrivs i avsnitt 4.1.8. En fokuserad studie av detta fenomen, både ur företags och konsumenters perspektiv, vore värdefull för att förstå hur kontrollpunkten i värdeskapandet då förskjuts ytterligare.

En fjärde riktning berör den paradox som studien synliggör mellan branschens kommersiella höga tempo och samhällseliga hållbarhetskrav. Att samma typstrategi kan leda till olika hållbarhetsutfall, exemplifierat via Sheins och Atacacs motsatta tillämpningar av responsintegrerad tidskomprimering, pekar på att den avgörande variabeln inte är typstrategin i sig utan villkoren under vilka den implementeras. En fördjupad studie av dessa villkor vore troligen ett relevant bidrag till både värdekedjelitteraturen och hållbarhetsforskningen.

En femte och sista riktning utgår från studiens observation att modeindustrins gränser blivit alltmer genomträngliga gentemot andra industrier. En tvärbranschlig komparativ ansats, där modeindustrin studeras parallellt med branscher som genomgår jämförbara digitala transformationer, skulle kunna testa om tendenserna som studien identifierar är specifika för mode eller uttryck för bredare strukturella mönster i omformningen av värdekedjor. En sådan studie skulle dessutom potentiellt kunna identifiera vilka aspekter av modeindustrins digitala transformation som är branschspecifika respektive följer generella mönster.

7.5 Epilog

Svaret på studiens titel till varför djävulen bär Prada föreslås utifrån detta arbete vara att mode aldrig enbart handlat om kläder – det har även handlat om identifikation, om vem man är och vem man väljer att bli i andras ögon. Studiens innehåll pekar på att digitaliseringen inte förändrar den grundläggande logiken, utan villkoren under vilka den iscensätts: vilka som äger plattformarna där identifikationen sker, vilka algoritmer som avgör vad som visas samt vilka värden som premieras när hastighet, transparens och personalisering vägs mot varandra. Vilken gestalt detta tar är frågan som nu står öppen.

Referenser

- Ahmad, H. (2024). Zara, the Global Fast Fashion Pioneer from Spain. *Journal of Global Awareness*, 5(1), 1–8. <https://doi.org/10.24073/jga/5/01/07>
- Almquist, E., Senior, J., & Bloch, N. (2016). The Elements of Value. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/09/the-elements-of-value>
- Alonso, T. (2026, mars 27). H&M Amplifies Sustainability: Investment, Regulation, and Scale for 2030 Ambitions. *Modaes*. <https://www.modaes.com/global/companies/hampm-brings-sustainability-into-the-business-investment-regulation-and-scale-to-reach-2030>
- Arnold, R. (2009). *Fashion: A Very Short Introduction*. Oxford University Press. <https://research-ebsco-com.ludwig.lub.lu.se/c/hrh7jr/ebook-viewer/pdf/t4bw6zranr/page?modal=cite>
- Arvidsson, J. (2021, januari 25). Internet och sociala medier får modet att famla efter sin roll. *Svenska Dagbladet*, 20–21.
- Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T., & Kerr, S. (1997). *Den gränslösa organisationen*. Studentlitteratur AB.
- Berthiaume, D. (2025, maj 29). *Levi Strauss generates growth with e-commerce innovation*. Chain Store Age. <https://chainstoreage.com/levi-strauss-generates-growth-e-commerce-innovation>
- Blair, A. (2025, november 17). Levi's Develops AI-Powered Internal 'Superagent'. *Retail TouchPoints*. <https://www.retailtouchpoints.com/news/levis-develops-ai-powered-internal-superagent/155508/>
- Bonetti, E., & Schiavone, F. (2014). Identifying and Mapping Strategic Groups in the Fashion Industry. *International Studies of Management and Organization*, 44, 55–69. <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825440104>
- Breward, C. (2003). *Fashion*. Oxford University Press. <https://research-ebsco-com.ludwig.lub.lu.se/c/hrh7jr/ebook-viewer/pdf/5xjlnddtpj?route=details>

- Butler, S. (2025, november 21). Asos turns to AI stylists to win back shoppers after sales slide 12%. *The Guardian*.
<https://www.theguardian.com/business/2025/nov/21/asos-ai-stylists-sales-discounts-serial-returners>
- Chen, C. (2026, mars 27). Should Luxury Stop Worrying and Learn to Love AI Imagery? *The Business of Fashion*.
<https://www.businessoffashion.com/briefings/technology/should-luxury-stop-worrying-and-learn-to-love-ai-imagery/>
- Christopher, M., Lowson, R., & Peck, H. (2004). Creating agile supply chains in the fashion industry. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(8), 367–376. <https://doi.org/10.1108/09590550410546188>
- Cöster, M., Ekenberg, L., Gullberg, C., Westelius, A., & Wettergren, G. (2017). *Organisering och digitalisering* (1:a uppl.). Liber AB.
- Dahle, O. (2024, april 30). Zalando VP Sustainability: "Generative AI is poised to revolutionise the fashion industry". *Scandinavian Mind*.
<https://scandinavianmind.com/zalando-pascal-brun-generative-ai-is-poised-to-revolutionise-the-fashion-industry/>
- Davenport, T., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 24–42. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0>
- Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken* (4:7). Studentlitteratur AB.
- Dior. (2026, mars 13). *Dior Bow slingback sandals by Jonathan Anderson*. Instagram. <https://www.instagram.com/dior/reel/DV1GhibCG3E/>
- Edgren, J., & Skärvad, P.-H. (2014). *Nätverksorganisationer* (2:a uppl.). Liber AB.
- Element Logic. (2022, augusti 2). *Boozt's Remarkable Growth with the World's Largest AutoStore*. <https://www.elementlogic.net/news/boozts-remarkable-growth-with-the-worlds-largest-autostore/>
- Ford, D. (1988). Develop Your Technology Strategy. *Long Range Planning*, (21(5)), 85–95. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(88\)90109-4](https://doi.org/10.1016/0024-6301(88)90109-4)

- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757–768. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>
- Gereffi, G. (1999). International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. *Journal of International Economics*, 48(1), 37–70. [https://doi.org/10.1016/S0022-1996\(98\)00075-0](https://doi.org/10.1016/S0022-1996(98)00075-0)
- Gereffi, G. (2018). Global Value Chain Analysis: A Primer (Second Edition). I *Global Value Chains and Development: Redefining the Contours of 21st Century Capitalism* (s. 305–342). Cambridge University Press.
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255–2276. <https://doi.org/10.1002/smj.2904>
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2014). *Exploring Strategy* (10:e uppl.). Pearson Education.
- Kaushik, A. (2024, augusti 18). How Zalando Reimagined Shopping to Provide Value-Based Experiences. *MoEngage*. <https://www.moengage.com/blog/how-zalando-is-reimagining-shopping-experience/>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80, 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Lindell, J. (2017). *Analysera digitalisering i företag* (No. 0219; s. s. 3). Tillväxtverket. <https://tillvaxtverket.se/download/18.6855bfcf184896002ff9c0/1668765651695/Analysera%20digitalisering%20i%20f%C3%B6retag.pdf>
- Lombard Odier. (2023, februari 17). *How Zalando is moving the fashion industry towards circularity*. <https://www.lombardodier.com/contents/corporate-news/responsible-capital/2023/february/the-clic-chronicles-how-zalando.html>

- Marr, B. (2022, november 30). Gucci Enters The Metaverse. *Forbes*.
<https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2022/11/30/gucci-enters-the-metaverse/>
- McKinsey & Business of Fashion. (2025). *The State of Fashion 2026: When the rules change*. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion>
- Metro Mode. (2026, maj 3). *Kommer AI förändra hur vi shoppar kläder? ELLE testar*. <https://www.elle.se/mode/kommer-ai-forandra-hur-vi-shoppar-elle-testar/11408913>
- Neerman, P. (2026, februari 19). Zalando's generative revolution: How AI is redefining the fashion experience. *RetailDetail EU*.
<https://www.retaildetail.eu/news/fashion/zalandos-generative-revolution-how-ai-is-redefining-the-fashion-experience/>
- Nexer Group. (2022). *Radical Retail 2030*.
<https://nexergroup.com/insights/radical-retail-2030-report/>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. The Free Press.
- Preece, S., Fleisher, C., & Toccacelli, J. (1995). Building a Reputation Along the Value Chain at Levi Strauss. *Long Range Planning*, 28(6), 88–98.
[https://doi.org/10.1016/0024-6301\(95\)00055-N](https://doi.org/10.1016/0024-6301(95)00055-N)
- Ra Chauhan, M. (2025, april 10). Learn How Lean, Cultural Intelligence and AI brought sheen to Shein's Disruptive Business Model. *Medium*.
https://medium.com/@madhulikarachauhan_37075/learn-how-lean-cultural-intelligence-and-ai-brought-sheen-to-sheins-disruptive-business-model-13feb7080db8
- Rayport, J. F., & Jaworski, B. J. (2004). Best Face Forward. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2004/12/best-face-forward>
- Rockel, N. (2024, december 13). *3 ways Levi's puts the customer first online*. *Fortune*. <https://fortune.com/2024/12/13/three-ways-levis-puts-customer-first-online/>

- Sandvik, I. M., & Stubbs, W. (2019). Circular fashion supply chain through textile-to-textile recycling. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 23(3), 366–381. <https://doi.org/10.1108/JFMM-04-2018-0058>
- Sjöndin, R. (2026, januari 29). NA-KD Grows Revenue 60% With Scalable Dynamic Ads. *Smartly*. <https://www.smartly.io/resources/na-kd-grows-revenue-60-with-smartly>
- Steele, V. (2010). *The Berg Companion to Fashion* (8:e uppl.). Bloomsbury Academic. <https://doi.org/10.5040/9781474264716>
- Stockholm Fashion District. (2025a). *Så blir 2025 enligt branschexperterna*. <https://www.stockholmfashiondistrict.se/nyhet/sa-blir-2025-enligt-branschexperterna/>
- Stockholm Fashion District. (2025b). *Så förändrar digitaliseringen branschen – insikter från Linda Pimmeshofer*. <https://www.stockholmfashiondistrict.se/nyhet/sa-forandrar-digitaliseringen-branschen-insikter-fran-linda-pimmeshofer/>
- Tech Informed. (2024, september 26). *5 ways Burberry is using tech to transform high-end retail*. <https://techinformed.com/burberry-dtx-ai-blockchain-high-end-luxury-retail-london-fashion-week-2024/>
- The Economist. (2016). *Fashion forward; Zalando*. 420, 59–67.
- Tokatli, N. (2008). Global sourcing: Insights from the global clothing industry-the case of Zara, a fast fashion retailer. *Journal of Economic Geography*, 8(1), 21–38. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbm035>
- Toorajipour, R., Sohrabpour, V., Nazarpour, A., Oghazi, P., & Fischl, M. (2021). Artificial intelligence in supply chain management: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 122, 502–517. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.009>
- Trimco Group. (2025, december 9). *Redefining Sustainable Fashion: Filippa K's Visionary Leadership*. <https://www.trimco-group.com/newsroom/the-story-behind-your-sweater-filippa-k-uses-qr-codes-to-trace-the-wool-journey>

Warkander, P. (2025, september 10). Luften har gått ur modebubblan. *Borås Tidning*, 1.

Wendt, C. (2023, mars 28). Ny teknik med potential att skapa en mer hållbar och etisk modeindustri. *Future by Lund*.

<https://www.futurebylund.se/nyheter/ny-teknik-med-potential-att-skapa-en-mer-hallbar-och-etisk-modeindustri>

World Economic Forum. (2023). *A Global Rewiring: Redefining Global Value Chains for the Future*. <https://www.weforum.org/publications/a-global-rewiring-redefining-global-value-chains-for-the-future/>

Zhang, E. (2024). Behind Zara's success: An analysis of brand marketing and management in fast fashion. *SHS Web of Conferences*, 199.

<https://doi.org/10.1051/shsconf/202419902005>

Bilagor

Bilaga A: Intervjusammanställning

A.1 Översikt av genomförda intervjuer

Tabell A.1: Översikt av genomförda intervjuer

Intervju	Roll	Organisations- typ	Erfarenhetsområde	Datum	Format
Intervju 1	VD	Konsultbolag inom digital transformation	Digital produktutveckling, 3D-/CAD-teknologi, systemarkitektur och integration	2026-03-18	Videosamtal
Intervju 2	CTO	Branschrelaterad verksamhet	Hållbarhet, regulatoriska krav och transparens i värdekedjor	2026-03-30	E-post
Intervju 3	Universitetslektor	Branschnära organisation	Hållbar produktion, automation samt system- och policyförändring	2026-03-20	Videosamtal
Intervju 4	Ämnesledare design	Utbildningsinstitution	Designprocesser, cirkulära affärsmodeller och digitala teknologier	2026-03-19	Videosamtal
Intervju 5	Logistikchef	E-handelsföretag	Logistik, e-handel, kundupplevelse och datadrivet beslutsfattande	2026-03-20	Videosamtal
Intervju 6	Expert och entreprenör	Techlösning inom logistik	Returhantering och digital logistik	2026-03-18	Videosamtal
Intervju 7	Globalt ansvarig för detaljhandel och AI-strateg	Konsultbolag inom digital strategi och AI	AI-strategi, kundbeteende och digital transformation inom detaljhandel	2026-03-19	Videosamtal
Intervju 8	CIO	Klädesföretag	Dataanalys, digitalisering och cirkulär ekonomi i modeföretag	2026-03-19	Videosamtal
Intervju 9	Marknadsanalytiker	Techbolag inom e-handel	AI-driven personalisering och digitala kundgränssnitt	2026-03-18	Videosamtal

A.2 Intervjuguide

Digitala förändringar i värdeskapande

Detta tema syftade till att undersöka hur digitala teknologier påverkar värdeskapande, beslutsfattande och organisering av värdekedjor inom modeindustrin. Det tillämpades i intervjuer med respondenter verksamma inom företag, teknik och konsultverksamhet (Intervju 1 samt Intervju 4–9).

Huvudfråga: Hur upplever du att modeföretags sätt att skapa värde har förändrats i takt med digitaliseringen? Ge gärna konkreta exempel.

Följdfrågor: Vilken roll spelar data och digitala system i hur beslut fattas idag, exempelvis inom design, produktion eller sortiment? Vilka externa förändringar upplever du har haft störst påverkan på hur modeföretag organiserar sin verksamhet? Hur har relationen mellan företag och kunder förändrats samt vilken roll spelar detta i hur företag planerar och styr sin verksamhet? Hur hänger dessa förändringar ihop – det vill säga tekniska möjligheter, förändringar på marknaden och hur företag interagerar med kunder?

Historiska vägval

Detta tema syftade till att sätta digital transformation i ett längre tidsperspektiv genom att identifiera centrala teknologiska och strukturella skiften i modebranschen. Det tillämpades i intervjuer med respondenter med särskild bransch- och systemkunskap (Intervju 2 och 3).

Frågor: Vilka avgörande teknologiska förändringar anser du har drivit organiseringen av värdekedjor sedan industrialismen? Kan du ge exempel på företag eller aktörer som varit särskilt drivande i dessa förändringar?

A.3 Sammanfattning av intervjuer

Intervju 1

Vad gäller teknologi och digitala möjligheter beskriver respondenten hur 3D- och CAD-teknologi möjliggör skapandet av digitala tvillingar, vilket reducerar behovet av fysiska prover och därigenom minskar såväl ledtider som kostnader. Det framhålls att modeindustrin i stor utsträckning fortfarande präglas av traditionella arbetssätt, vilket begränsar teknikens fulla potential.

Gällande datadrivet beslutsfattande och processer lyfts data som centralt för att optimera beslut, i synnerhet genom kombinationen av historiska försäljningsdata och konsumentdata. Vikten av en enhetlig datakälla betonas medan fragmenterade system beskrivs som ett hinder.

Avseende strukturella förändringar och utmaningar beskrivs etablerade aktörer som begränsade av äldre systemlösningar och organisatoriska lösningar, vilket försvårar snabb omställning. Detta kontrasteras mot nyare aktörer som arbetar mer datadrivet och med större flexibilitet.

Intervju 2

Vad gäller strukturella förändringar och utmaningar beskrivs ökade regulatoriska krav – exempelvis digitala produktpass och producentansvar – som centrala drivkrafter som tvingar företag att stärka kontrollen över sina värdekedjor.

Gällande datadrivet beslutsfattande och processer framhålls data, i synnerhet inom returhantering, som en viktig källa till värdeskapande och beslutsunderlag. Ökad informationssynlighet innebär därtill att företag i lägre grad kan undgå extern granskning.

Avseende kund, gränssnitt och marknad uppges konsumenter i ökande grad intressera sig för produkters sammansättning, vilket påverkar produktutvecklingen. Parallellt beskrivs ökad kundinteraktion som nödvändig för att bygga starka varumärkesrelationer.

Intervju 3

Vad gäller strukturella förändringar och utmaningar betonar respondenten överproduktion som ett centralt problem i modebranschen och lyfter behovet av att kombinera teknologiska lösningar med förändringar i beteenden och policy. Maktstrukturer i värdekedjan, i synnerhet inköparens roll, beskrivs som en begränsande faktor för långsiktiga förändringar.

Gällande teknologi och digitala möjligheter lyfts automation, robotisering och nya produktionsmetoder som viktiga utvecklingsområden. Branschens historiska arv av produktionssystem pekas samtidigt ut som ett strukturellt hinder.

Intervju 4

Vad gäller strukturella förändringar och utmaningar beskriver respondenten hur industrialisering, internet och sociala medier förändrat modeindustrins struktur – i synnerhet genom ökad tillgänglighet och snabbare trendcykler.

Gällande teknologi och digitala möjligheter beskrivs 3D-teknologi som ett verktyg för effektivare produktutveckling, medan AI primärt används för dataanalys snarare än kreativt skapande. Digitala produktpass lyfts som en kommande och betydelsefull förändring.

Avseende kund, gränssnitt och marknad framhålls hur digitala plattformar och sociala medier förändrat hur konsumenter utforskar och interagerar med mode, vilket i sin tur påverkar efterfrågan och trendbildning.

Intervju 5

Vad gäller kund, gränssnitt och marknad beskrivs hur fokus förskjutits från enbart snabba leveranser till att skapa en helhetsupplevelse för kunden, där logistik och produktpresentation integreras i kundresan.

Gällande datadrivet beslutsfattande och processer uppges beslut baseras på en kombination av data och experiment. Tillgången till data beskrivs ha ökat markant genom molnbaserade system.

Avseende strukturella förändringar och utmaningar framhålls AI-utvecklingen som en central förändringsfaktor som möjliggjort snabbare internationalisering och effektivare processer.

Intervju 6

Vad gäller teknologi och digitala möjligheter beskrivs övergången från postorder till e-handel som ett avgörande skifte, där digitalisering effektiviserat samtliga delar av värdekedjan.

Gällande kund, gränssnitt och marknad lyfts efterköpsresan – i synnerhet returhanteringen – som central för kundlojalitet. Tidigare affärsmodeller med fria returer problematiseras samtidigt ur ett hållbarhets- och lönsamhetsperspektiv.

Avseende strukturella förändringar och utmaningar beskrivs branschen som präglad av ökad osäkerhet, vilket ställer krav på flexibla och anpassningsbara system.

Intervju 7

Vad gäller teknologi och digitala möjligheter beskrivs AI som ett verktyg för mer relevanta och personaliserade kundupplevelser, där fokus förskjuts från masskommunikation till individanpassat värde.

Gällande kund, gränssnitt och marknad framhålls konsumenter som alltmer selektiva och lojala i lägre utsträckning, vilket ställer ökade krav på relevans och upplevelsekaraktär.

Avseende strukturella förändringar och utmaningar uppges företag ligga efter i den digitala utvecklingen, där interna processer och arbetssätt snarare än teknologin i sig utgör den främsta begränsningen.

Intervju 8

Vad gäller datadrivet beslutsfattande och processer beskrivs hur företag visserligen besitter stora mängder kunddata, men i begränsad utsträckning utnyttjar dessa för att förstå efterfrågan och skapa värde.

Gällande teknologi och digitala möjligheter lyfts agentbaserad shopping som ett potentiellt paradigmskifte, där AI påverkar hur produkter utforskas och väljs av konsumenter.

Avseende strukturella förändringar och utmaningar framhålls ekonomiska utmaningar kopplade till cirkularitet, där lönsamhet och hållbarhet beskrivs som svåra att kombinera.

Intervju 9

Vad gäller teknologi och digitala möjligheter beskrivs hur AI används för att förbättra sök- och utforskningsprocesser samt minska returer genom mer träffsäkra storleksrekommendationer.

Gällande datadrivet beslutsfattande och processer lyfts bristen på strukturerade och enhetliga data som ett centralt hinder för effektiv AI-användning.

Avseende kund, gränssnitt och marknad framhålls hur digitalisering möjliggör mer personifierade kundupplevelser och påverkar hur konsumenter navigerar i köpprocessen.