



# Kandidatuppsats

Ekonomprogrammet 180 hp

## Verksamhetsstyrningens betydelse i modebranschen för att hantera ökade krav på ekologisk hållbarhet, pris och lönsamhet

En kvalitativ studie om hur verksamhetsstyrning används i ett större fast fashion företag

Företagsekonomi 15 hp

Catrine Gustafsson och Hanna Lydell  
2022-05-24



# Sammanfattning

**Titel:** Verksamhetsstyrningens betydelse i modebranschen för att hantera ökade krav på ekologisk hållbarhet, pris och lönsamhet - *en kvalitativ studie om hur verksamhetsstyrning används i ett större fast fashion företag.*

**Författare:** Catrine Gustafsson och Hanna Lydell

**Handledare:** Jan-Olof Eriksson

**Bakgrund:** I takt med att hållbarhet tagit större plats i samhället befinner sig modebranschen under förändring. Fast fashion har under de senaste åren utgjort en stor del av modebranschen till följd av konsumenters snabba efterfrågan samt krav på låga priser. I takt med de ökade kostnaderna som följer av hållbarhetsåtgärderna tvingas nu branschföretagen höja sina priser och gå mot ett långsammare mode. Företagen i branschen behöver hitta ett lönsamt sätt att möta denna förändring och en nyckel till detta kan vara en välutvecklad verksamhetsstyrning.

**Syfte:** Syftet med studien är att beskriva hur företag inom fast fashion, med hjälp av verksamhetsstyrningen, kan arbeta för att nå företagets krav på lönsamhet samtidigt som kraven på ekologisk hållbarhet och låga priser ökar från konsumenterna.

**Frågeställning:** Hur arbetar fast fashion företag med verksamhetsstyrning för att nå organisationens krav på lönsamhet och samtidigt möta kraven på ekologisk hållbarhet och låga priser från konsumenter?

**Metod:** Studien utgår från en kvalitativ metod med en abduktiv forskningsansats. Vi har utfört semistrukturerade intervjuer på ett stort företag i branschen och en överförbarhet kan göras till branschföretag som befinner sig under samma strategiska förändring. Val av respondenter grundades i ett målstyrt urval där kompetensområde var av största vikt.

**Slutsats:** Studiens slutsats visar att det berörda företaget arbetar med värdebaserad-, interaktiv- och diagnostiska styrsystem och utifrån dessa utformas ett styrpaket. I branschens förändring yttrar sig konsumenternas hållbarhetskrav genom hållbar produktion och andra synliga attribut som symboliserar hållbarhet för konsumenten. Kraven på låga priser handlar idag snarare om prisvärt mode och organisationens interna krav på lönsamhet visar sig genom budgeteringsmål samt uppsatta marginaler. Praktiska implikationer presenteras även till modeföretag som genomgår samma förändring.

# Abstract

**Title:** The importance of business management in the fashion industry to handle increased demands for ecological sustainability, price and profitability - *a qualitative study of how business management is used in a larger fast fashion company.*

**Authors:** Catrine Gustafsson och Hanna Lydell

**Supervisor:** Jan-Olof Eriksson

**Background:** As sustainability has taken a greater place in society, the fashion industry is changing. In recent years, fast fashion has been a large part of the fashion industry as a result of consumers' rapid demand and demands for low prices. Along with the increased costs that follow with sustainability, companies are now forced to raise their prices and move towards a slower fashion. Companies in the industry need to find a profitable way to meet this change and a key to this can be a well-developed business management.

**Purpose:** The purpose of the study is to describe how companies in fast fashion, with the help of business management, can work to achieve the company's requirements for profitability while the demands for ecological sustainability and low prices increase from consumers.

**Research question:** How does fast fashion company work with business management to achieve the organization's requirements for profitability and at the same time meet the demands of ecological sustainability and low prices from consumers?

**Methodology:** The study is based on a qualitative and abductive research approach. We have conducted semi-structured interviews at a large company in the industry and a generalizability can be made to industry companies that go through the same strategic change. The selection of respondents was based on their competence.

**Conclusion:** The conclusion shows that the company works with value-based, interactive and diagnostic control systems and a control package is designed based on this. Related to the change in the industry, consumers' sustainability requirements are expressed through sustainable production and other visible attributes that symbolize sustainability for the consumer. Today, the requirements for low prices are about affordable fashion and the organization's internal requirements for profitability are shown through budget targets and margins. Practical implications are also presented to fashion companies that go through the same change.

## Förord

Vi vill tacka vår handledare Jan-Olof Eriksson som alltid funnits nära till hands. Vi vill även tacka vår handledare på berört företag som varit mellanhand mellan oss som författare samt våra respondenter. Vidare vill vi rikta ett stort tack till vår opponentergrupp som bidragit till givande diskussioner.

*Högskolan i Halmstad, 24 maj 2022*

*Catrine Gustafsson & Hanna Lydell*

# Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Problembakgrund	1
1.1.1 Handel och fast fashion	1
1.1.2 Hållbarhet	1
1.1.3 Verksamhetsstyrning	2
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Frågeställning	4
1.4 Syfte	4
2. Teoretisk referensram	5
2.1 Levers of control	5
2.2 Styrpaket	8
2.3 Hållbarhet	11
2.4 Lönsamhet	11
2.5 Verksamhetsstyrning inom modebranschen och hållbarhet	13
3. Metod	15
3.1 Övergripande forskningsansats	15
3.1.1 Kvalitativ metod	15
3.1.2 Abduktiv forskningsansats	15
3.2 Litteraturgenomgång	16
3.3 Empirisk studie	17
3.3.1 Val av företag	17
3.3.2 Val av respondenter	18
3.3.3 Datainsamling	19
3.3.4 Analysmetod	20
3.4 Trovärdighet och äkthet	21
3.4.1 Trovärdighet	21
3.4.2 Äkthet	22
3.5 Etiska överväganden	23
4. Analys	24
4.1 Levers of Control	24
4.1.1 Värdebaserade styrsystem	24
4.1.2 Gränssättande styrsystem	26

4.1.3 Diagnostiska styrsystem	27
4.1.4 Interaktiva styrsystem	29
4.2 Verksamhetsstyrning som styrpaket	31
4.3 Modebranschens strategiska förändring	33
5. Slutsatser, praktiska implikationer och vidare forskning	37
5.1 Slutsatser	37
5.1.1 Verksamhetsstyrning	37
5.1.2 Branschens utveckling till följd av de förändrade kraven	38
5.1.3 Lärdomar om styrningens betydelse för samspelet mellan lönsamhet, pris och hållbarhet	39
5.2 Praktiska implikationer	40
5.3 Förslag till vidare forskning	41
Referenser	42
Bilagor	46
Bilaga 1: Intervjuguide	46
Bilaga 2: Operationaliseringsschema	48
Bilaga 3: Mailutskick sekretessmall	52

# I. Inledning

## I.1 Problembakgrund

### I.1.1 Handel och fast fashion

Svensk handel är idag under en omfattande förändring och förväntas förändras mer under de kommande tio åren än vad de gjort de senaste femtio åren (Svensk handel, 2016). Förändringarna präglas av flertalet utmaningar där kraven på hållbarhet<sup>1</sup> ligger i framkant vilket främst grundar sig i en ökad medvetenhet hos såväl konsumenter som företag och myndigheter (Svensk handel, 2018).

Modemärken har traditionsenligt arbetat med lång framförhållning där kommande kollektioner bestämts flera månader i förväg vilket bidragit till ett mindre utbud för konsumenterna att förhålla sig till (Crumbie, 2021). Till skillnad från det traditionsenliga arbetssättet så har fast fashion etablerats i modebranschen och innebär ett "snabbt" mode som handlar om snabba produktionsprocesser, modetrender samt köpbeslut. Vanligtvis bär kunden endast plagget ett fåtal gånger innan det kasseras (Crumbie, 2021). Som ett resultat av den globala handelns framfart ges aktörerna idag möjlighet att massproducera och därmed möjlighet att pressa priserna. Följaktligen kan man nu erbjuda mode till ett mer förmånligt pris vilket går i linje med idén om att fast fashion gör det enkelt för konsumenten att klä sig snyggt och moderiktigt till ett lågt pris (Mihm, 2010).

### I.1.2 Hållbarhet

Hållbarhetsfrågan har gått från att vara en konkurrensfördel där man som företag kunde sticka ut, till en norm som konsumenterna förväntar sig (Svensk handel, 2021). Idag uppger mer än var tionde företag att hållbarhetsfrågan är lika betydelsefull som frågan om lönsamhet. Konsumenter efterfrågar hållbara produkter i högre grad än någonsin vilket i sin tur sätter högre press på handelsföretagen att agera hållbart för att behålla sin konkurrenskraft (Svensk handel, 2021). Tidigare studier har dock påvisat att ett hållbart företag inte är synonymt med det mest konkurrenskraftiga i sin bransch (Ambrus m.fl., 2017).

Begreppet hållbarhet handlar om att hitta balans mellan använda resurser för att samma tillgång ska finnas hos våra framtida generationer (Ambrus m.fl., 2017). Hållbarhet innebär en balans mellan tre områden: den ekonomiska, sociala samt ekologiska hållbarheten. Det är balansen

---

<sup>1</sup> I begreppet hållbarhet ingår även Corporate social responsibility (CSR)



inom dessa ansvarsområden som bidrar till en verksamhets hållbarhet (Aiginger, 2006). Vidare i arbetet kommer endast det ekologiska perspektivet beröras.

### 1.1.3 Verksamhetsstyrning

Nyckeln till att framgångsrikt nå sina mål, oavsett om det handlar om hållbarhet eller lönsamhet, är ofta en väl utformad styrmodell i företagets verksamhetsstyrning (The information company, u.å.). En viktig aspekt är dock att en bra styrmodell i en organisation nödvändigtvis inte behöver vara det i en annan. Det är därför av stor vikt att hitta vad som fungerar i sin organisation vid konstruerandet av styrmodell (The information company, u.å.). Ramverket som arbetet kommer utgå ifrån är Simon's Levers of control (1994). Det tar ståndpunkt i fyra delar bestående av värdebaserad, interaktiv, diagnostisk och gränssättande styrsystem, som är tänkt att samspela med ett företags strategi. För att vidare förstå helheten kompletteras ramverket med styrpaketsteorin utformad av Malmi och Brown (2008). Den består av fem olika delar som är utformade för att gemensamt styra en organisations personal i önskad riktning. De fem delarna som Malmi och Brown (2008) beskriver är planering, cybernetisk styrning, incitamentssystem, administrativ och kulturell styrning.

Sammantaget är branschen som helhet under stor förändring och företagen behöver hitta ett lönsamt sätt att möta denna. Verksamhetsstyrning är därmed av stor betydelse och en väl utformad styrmodell kan vara en nyckel till att nå sina mål (The information company, u.å.).

## 1.2 Problemdiskussion

Historiskt sett har modevisningar varit den största inspirationskällan för modeindustrin och det var endast branschfolk som hade insyn i dessa (Bhardway & Fairhurst, 2010). Idag är modevisningarna allmänna tillställningar vilket ökar pressen hos branschföretag att snabbt möta konsumenternas efterfrågan på de nya trenderna som presenteras. Detta leder till att modebranschen är mycket konkurrensutsatt och branschföretag behöver snabbt kunna erbjuda de senaste modetrenderna för att fortsatt vara konkurrenskraftiga (Bhardway & Fairhurst, 2010). De snabba förhållningssätten inom branschen kommer dock inte utan miljömässiga konsekvenser (Crumbie, 2021). Modeindustrin bidrar till cirka tio procent av världens föroreningar. Inom klädproduktionen förbrukas årligen cirka 80 miljarder liter vatten samtidigt som det slängs cirka 90 miljoner ton avfall (Niinimäki m.fl., 2020). Branschen i helhet behöver agera för att minska den ekologiska miljöpåverkan och detta visar sig även genom externa lagkrav (Textil & fashion 2030, u.å.). Regeringen har i linje med detta beslutat att Sverige ska vara en förebild vad gäller de uppsatta målen i Agenda 2030 där textilindustrin spelar en betydande roll. Detta har i sin tur bidragit till ökade lagkrav för de enskilda företagen inom

modebranschen (Textil & fashion 2030, u.å.). De flesta företagen inom branschen sätter sig dock emot detta på grund av de ökade kostnaderna som förväntas bli en påföljd av mer hållbara åtaganden (Niinimäki m.fl., 2020). Det har konstaterats att förändring av konsumentbeteendet är en av modeindustrins svåraste utmaningar framöver. Konsumenterna behöver vara villiga att betala högre priser för sina kläder för att modets miljöpåverkan ska kunna minskas (Niinimäki m.fl., 2020). Med anledning av detta väljer flertalet modeföretag att investera i teknik som hjälper dem att kommunicera ut konkret information avseende hållbarhet. Det här har visat sig vara en bra metod för att få sina kunder att acceptera en viss prishöjning eftersom känslan av att göra planetär skillnad får kunden att känna välbehag (Textil & fashion 2030, u.å.).

Tidigare forskning har tagit avstamp i konsumenters etiska överväganden kopplat till fast fashion. En studie publicerad i Australien fastställer att konsumenter med en uttryckt oro för miljön är mer benägna att handla från fast fashion-mode som är miljövänligt marknadsfört än sådant som inte är det (Stringer m.fl., 2020). Vidare konstaterar studien att konsumenternas oro kring etiska frågor kommer påverka deras köpbeteende. Corsi m.fl. (2021) belyser samtidigt ur ett företagsperspektiv att dagens företag upplever allt större påtryckningar, både internt och externt, avseende hållbarhetsfrågor. Chefer är också medvetna om att en väletablerad styrning är av betydelse för att uppnå hållbarhetsmålen inom organisationen (Crutzen m.fl., 2017). Styrssystem spelar en betydande roll för säkerställandet att hållbarhetsarbete integreras i strategi och målsättningar (Arjaliès & Mundy, 2013). Företag implementerar styrverktyg i förhållande till hållbarhetsfrågor med anledningen att det underlättar kommunikationen avseende hållbarhet både internt och externt. På lång sikt förhindrar detta greenwashing i och med att kommunikationen symboliserar tillförlitlighet (Corsi m.fl., 2021). Däremot kvarstår fortfarande frågan om hur hållbarheten ska implementeras i verksamhetsstyrningen då det innefattar ett komplext arbete (Arjaliès & Mundy, 2013). En annan studie har kommit fram till att chefer lägger större vikt vid de ekonomiska resultaten snarare än intressenters krav på hållbarhetsarbete (Narayanan m.fl., 2021). Därmed har det visats att rekrytering av chefer som har en genuin miljömedvetenhet är av vikt för att organisationen ska arbeta hållbart (Narayanan m.fl., 2021). Sammanfattningsvis är en väletablerad styrning av stor betydelse när hållbarhetskraven ökar, detta för att hållbarhetsarbetet ska samspela med företagets strategi och önskvärda mål. Det finns ändå en problematik kring hur man praktiskt implementerar hållbarheten i verksamhetsstyrningen då de ekonomiska resultaten ibland väger tyngre för chefer snarare än intressenternas krav på hållbarhet.

Det finns således en kunskapslucka där det är av vikt att beskriva hur företag inom branschen, med hjälp av verksamhetsstyrning, arbetar för att möta konsumenternas miljömedvetenhet avseende fast fashion men samtidigt uppvisa önskvärd ekonomisk lönsamhet.

### **1.3 Frågeställning**

Hur arbetar fast fashion företag med verksamhetsstyrning för att nå organisationens krav på lönsamhet och samtidigt möta kraven på ekologisk hållbarhet och låga priser från konsumenter?

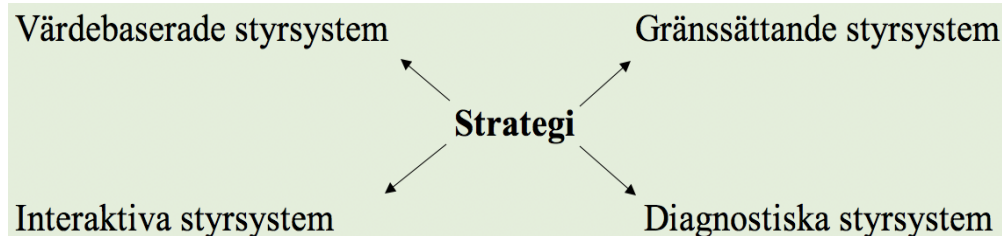
### **1.4 Syfte**

Syftet med studien är att beskriva hur företag inom fast fashion, med hjälp av verksamhetsstyrningen, kan arbeta för att nå företagets krav på lönsamhet samtidigt som kraven på ekologisk hållbarhet och låga priser ökar från konsumenterna.

## 2. Teoretisk referensram

### 2.1 Levers of control

Det har visat sig att Levers of control är ett användbart ramverk att nyttja i studier som studerar styrpaketsteorin (Martyn m.fl., 2016). Levers of control är ett teoretiskt ramverk framtaget för att förstå sambandet mellan strategi och styrning som grundar sig i ett antagande om att det krävs en balans mellan olika styrsätt (Simons, 1994; Martyn m.fl., 2016). Simons (1994) menar således att det exempelvis krävs en balans mellan ett kontrollerat styrsätt och ett som tillåter mer frihet, en balans mellan styrning uppifrån och ned och nedifrån och upp samt mellan ett nytänkande och experimentellt arbetssätt kontra ett effektivt och beprövat. Användningen av modellen har även ökat avseende nutida frågor som exempelvis hållbarhetsfrågor (Martyn m.fl., 2016). Med detta som bakgrund har Simons (1994) utformat fyra grundläggande styrsystem: *värdebaserade styrsystem*, *gränssättande styrsystem*, *diagnostiska styrsystem* och *interaktiva styrsystem* (se figur 1). Nyckeln till att lyckas handlar inte enbart om utformningen av kontrollsystemen, utan desto mer om hur chefer utnyttjar dem tillsammans. Dess kollektiva kraft ligger följaktligen i kombinationen av dem ihop (Simons, 1994).



Figur 1: Egen översättning av Levers of Control (Simons, 1994).

#### *Värdebaserade styrsystem*

Värdebaserade styrsystem är avsedda att inspirera de anställda men också att uppmuntra dem att ständigt vara nyfikna och leta efter nya möjligheter (Simons, 1994). Chefer använder systemet genom att implementera värderingar och kommunicera riktningar som harmonierar med företagets strategi. Det kan också handla om formella handlingar som nedskrivna visioner, missioner och kärnvärderingar som företaget formulerar i syfte att styra sina anställda att agera i dess önskvärda riktning (Simons, 1994). Värdebaserade styrsystem är användbart som problemlösare när nya strategier implementeras. Det hjälper de anställda att omvandla

eventuella problem som kan medfölja av en strategisk förändring till möjligheter att skapa värde (Simons, 1994).

### *Gränssättande styrsystem*

Gränssättande styrsystem är till skillnad från de värdebaserade utformat för att sätta gränser vad gäller sökandet efter nya möjligheter inom organisationen (Simons, 1994). Vidare är det gränssättande systemet inte lika positivt inriktat som det värdebaserade styrsystemet då det snarare handlar om begränsningar för att minimera utsatta risker inom företaget (Simons, 1994). En tanke med styrsystemet, grundad av Chester Barnard, är att en bra metod för att bestämma vad som ska göras är att först definiera vad som inte bör göras. Han menar också att det är nödvändigt att sätta gränser för att på ett effektivt sätt fatta beslut (Simons, 1994). Däremot diskuteras även en viss problematik med gränssättning som styrverktyg. Simons (1994) menar att högre chefer omöjligt kan veta alla risker, möjligheter och lösningar som uppstår i en organisation och därför inte kan begränsa personalen som är bäst insatta i dessa. Det skulle i en förlängning kunna leda till att personalens kreativa och lösningsorienterade sida hämmas (Simons, 1994).

### *Diagnostiska styrsystem*

Diagnostiska styrsystem är avsedda att mäta resultat, antingen för enskilda chefer eller för en viss del av verksamheten (Simons, 1994). Systemet används för att sätta standarder att förhålla sig till och bidrar till att man säkerställer önskad måluppfyllelse. Med detta styrsystem säkerställs att medarbetarna arbetar mot gemensamma mål som kan innefatta exempelvis resultatmål eller ökade marknadsandelar (Simons, 1994). Det är vanligt att man vid diagnostiska styrsystem använder objektiva och verifierbara redovisningsmått att förhålla sig till som bland annat inkluderar intäkter, kostnader och vinster. Budgeteringsmål samt prestationsmätning är också ett vanligt inslag i de diagnostiska styrsystemen (Simons, 1994; Greve & Dergård, 2017). Ett verktyg för att mäta finansiell data är genom nyckeltal och med hjälp av dessa kan ett företags prestationer jämföras på ett betydelsefullt sätt. Det finns flera olika typer av nyckeltal och valet av dem styrs av det behov av information man finner intressant (Larsson, 2008). Nyckeltal är ett effektivt och relativt enkelt sätt för organisationer att sätta upp mål och sedan följa upp dem (Malmi & Brown, 2008). Ibland kompletteras denna uppföljning med någon form av belöningsystem (Simons, 1994).

### *Interaktiva styrsystem*

Det interaktiva styrsystemet tar avstamp i ett nedifrån- och upp synsätt och dess stora fokus ligger i att kommunikation ska genomsyra hela organisationen (Simons, 1994). Det handlar om chefers sätt att involvera sig längre ned i organisationen genom att utforma handlingsplaner, program och ha uppföljningsmöten med personalen. När chefer involverar sig i organisationen signalerar det på vilket sätt personalen förväntas arbeta och det blir även en typ av övervakning som säkerställer att de arbetar på önskvärt sätt (Simons, 1994). De underordnade cheferna kommer vara involverade i den interaktiva dialogen beroende på vilken position de besitter. En organisation kan vara interaktiv ett antal nivåer nedåt, sedan blir personalen för underordnad och därför inte direkt involverad med styrsystemet. Det är viktigt att vara selektiv i sitt sätt att kommunicera med sin personal med tanke på att alla individer har en begränsad förmåga att bearbeta information. Det interaktiva styrsystemet vill främja personalens lärande, kreativitet och innovativa sidor men riskerar att leda till informationsöverbelastning om personalen får involveras i allt för många interaktiva processer och på så sätt får tillgång till för mycket information (Simons, 1994).

Nya konkurrensförhållanden kan ligga till grund för en vision- och strategiförändring och det är viktigt att företaget i takt med detta ändrar sitt interaktiva styrsystem (Simons, 1994). Det interaktiva styrsystemet är nämligen vanligt förekommande när det råder strategiska osäkerheter, detta med anledning att främja kommunikationen mellan ledning och övrig personal och blir således ett naturligt sätt för ledningen att kommunicera betydande information som härleds till den strategiska förändringen (Greve & Dergård, 2017). Läger man inte vikt vid det interaktiva systemet under dessa förhållanden så riskerar man att personalen inte hänger med i utvecklingen och på så sätt inte anpassar sig efter den nya visionen (Simons, 1994). Företaget kan också riskera att förlora sin innovation eftersom nya strategier uppkommer genom dialog, debatt och lärande i den interaktiva processen (Simons, 1994).

Tidigare studier har fastställt att externa intressenter har ett starkt inflytande på organisationen när det kommer till dess styrning och strategiska riktning. Konsekvensen av detta kan bli att organisationen använder de olika styrsätten i Levers of Control både för den inre organisationen men även i syfte att tjäna sina intressenter vilket skulle kunna leda till motstridigheter mellan parterna (Arjaliès & Mundy, 2013).

Sammantaget är Levers of Control ett populärt ramverk som fått mycket utrymme i forskningsstudier rörande verksamhetsstyrning men det har också mötts av en del kritik. Det handlar bland annat om att fokuset främst ligger på ledningen snarare än organisationen som helhet (Martyn m.fl., 2016).

## 2.2 Styrpaket

Styrpaketsteorin utformades efter insikten att olika delar inom verksamhetsstyrning påverkar varandra och att man därför bör se styrningen som en helhet (Malmi & Brown, 2008). Detta är en vidareutveckling av verksamhetsstyrning som tidigare fokuserade på finansiella mått, ekonomisk redovisning och budgetering (Greve & Dergård, 2017). Idag har man ett bredare perspektiv och inkluderar även de icke-finansiella måtten i sitt styrsystem. Detta leder till en bredare bild av begreppet “verksamhetsstyrning” och det krävs därför ett mer komplext sätt att se på styrningen än genom ett antal osammanhängande delar (Greve & Dergård, 2017).

Fördelen med användningen av verksamhetsstyrning som ett paket är att det hjälper till att utforma styrning som är i enlighet med uppsatta mål inom företaget och hur man får sina anställda att arbeta mot dem (Malmi & Brown, 2008). Greve och Dergård (2017) understryker att det är styrpaketets sammanlagda kombinerade verkan som ligger till grund för effektiviteten av styrningen. De menar således att delsystemen inom styrpaketet är beroende av varandra och vikten av kännedomen att en förändring i ett delsystem ger konsekvenser för helheten. Malmi och Brown (2008) med stöd i Merchant och Van der Stede (2007) menar att företagets styrning huvudsakligen syftar till att få sina medarbetare att utföra handlingar i organisationens önskvärda riktning.

Malmi och Browns (2008) ramverk för verksamhetsstyrning som ett paket är ett av flera inom området och är den valda utgångspunkten för teorin i denna studie. Styrpaketet innehåller fem integrerade delar som består av kulturell styrning, planering, cybernetisk styrning, incitamentssystem och administrativ styrning (Malmi & Brown, 2008) (se figur 2).

<b>Kulturell kontroll</b>					
		<i>Klaner</i>	<i>Värderingar</i>	<i>Symboler</i>	
<b>Planering</b>		<b>Cybernetisk kontroll</b>			<b>Incitamentssystem</b>
<i>Långsiktig planering</i>	<i>Handlingsplanering</i>	<i>Budgetering</i>	<i>Finansiella/icke-finansiella prestationsmått</i>	<i>Hybrida prestationsmått</i>	
<b>Administrativ kontroll</b>					
		<i>Ledningsstruktur</i>	<i>Organisationsstruktur</i>	<i>Policies och procedurer</i>	

*Figur 2: Egen översättning av Management control systems as a package (Malmi & Brown, 2008).*

### *Kulturell kontroll*

Malmi och Brown (2008) hävdar att en organisationskultur består av värderingar och normer som influerar medarbetare och deras beteende. Kulturell styrning är en del inom verksamhetsstyrningen som kan användas för att stadga beteenden. Värdebaserade-, symbolbaserade- och klanstyrning är tre olika aspekter inom kulturell styrning (Malmi & Brown, 2008). Vidare kommer endast den värdebaserade styrningen behandlas.

Värdebaserad styrning är ett begrepp utvecklat av Simons (1994) som Malmi och Brown (2008) benämner som en uppsättning av definitioner som kommuniceras gällande en organisations värderingar och riktning. De uppsatta värderingarna har inverkan på medarbetarnas beteende inom organisationen (Malmi & Brown, 2008).

### *Planering*

Planeringskontroll styr organisationen mot dess uppsatta mål genom att visa de anställda hur mycket ansträngning och vilket typ av beteende som behövs för att uppnå dessa (Malmi & Brown, 2008). Planeringskontrollen består av två perspektiv, handlingsplanering och planering på lång sikt. Handlingsplaneringen syftar till att lägga upp planering relaterat till målen för den närmsta tidsperioden. Det handlar om en period på högst ett år och är motsatsen till det andra perspektivet som istället verkar på lång sikt. Fokuset inom de två perspektiven skiljer sig åt. Handlingsplaneringen fokuserar på taktik medan planering på lång sikt har ett mer strategiskt förhållningssätt (Malmi & Brown, 2008).

### *Cybernetisk kontroll*

Cybernetisk kontroll utgörs av fyra huvudsakliga system: budgetering, finansiella prestationsmått, icke-finansiella prestationsmått samt en hybrid mellan måtten (Malmi & Brown, 2008).

Budgeteringen ligger till grund för verksamhetsstyrningen i de flesta organisationer vilket beror på dess kapacitet att koppla samman olika delar i en organisation som tillsammans bildar en utbredd plan (Malmi & Brown 2008). Budgeten kan dels användas som underlag till prestation men också som utvärdering av de faktiska prestationerna i efterhand. Den används också som ett typ av styrverktyg som organisationer använder sig av med anledning att låta sina anställda



hållas ansvariga för specifika ekonomiska frågor. Däremot kan inte alla ekonomiska åtgärder kopplas till budgeteringen, ibland behövs ett mer simpelt sätt som finansiella prestationsmätt användas för att sätta upp ekonomiska mål (Malmi & Brown, 2008). Greve och Dergård (2017) hävdar att budgeteringen utgör en problematik i Malmi och Browns (2008) teori eftersom den är komplex i det avseende att den kan definieras olika. Man kan med andra ord inte med full befogenhet förklara företagets styrning med vetenskapen om de använder sig av budgetering eller ej, eftersom den både kan användas i planeringssyfte samt för prestationsmätning (Greve & Dergård, 2017).

Cybernetisk styrning innefattar också icke-finansiella mått som är en komplettering till de strama begränsningarna många upplever i de finansiella måtten. De icke-finansiella måtten blir allt mer populära då dess syfte ligger på att hitta och belysa vad de anställda motiveras av (Malmi & Brown, 2008).

Den sista delen inom den cybernetiska styrningen är mixen av finansiella och icke-finansiella mått vilket på senare tid kommit att bli det mest dominerande inom sin kategori (Malmi & Brown, 2008).

#### *Incitamentssystem*

Incitamentssystem ökar prestationsnivåer samt motivationen för medarbetare att åstadkomma en organisations mål (Malmi & Brown, 2008). Finansiella incitamentssystem leder till en ökad ansträngning i jämförelse med när det inte används. Incitamentssystem är ofta förankrat med den cybernetiska styrningen men det finns även andra skäl till användning av incitamentssystemen. Förutom den ekonomiska aspekten är systemet användbart för att behålla sin personal och att främja den kulturella styrningen genom gruppvisa icke monetära belöningar (Malmi & Brown, 2008).

#### *Administrativ kontroll*

Malmi och Brown (2008) menar att administrativa kontrollsystem hjälper att styra personalen genom bland annat organisationsstruktur och arbetsprocesser. Exempelvis hjälper organisationsstrukturen till att uppmuntra rätt typ av relationer mellan personal vilket anses vara ett användbart styrverktyg. Det har förekommit oenigheter angående om organisationsstrukturen ska ses som ett styrverktyg eller inte men Malmi och Brown (2008) hävdar att det borde inkluderas som ett styrverktyg på grund av att chefer har möjligheten att förändra den. Arbetsprocessens påverkan på personalen grundar sig i att skapa lång- och

kortsiktiga planer med tydliga deadlines och genom det vägleda i rätt riktning (Malmi & Brown, 2008).

Sammantaget var en viktig aspekt för Malmi och Brown vid beslutet om vilka delar som skulle ingå i deras styrpaketsteori att en överordnad skulle kunna använda delsystemen i syfte att styra en underordnad. Lönsamheten kan påverkas positivt av ett bra utformat styrpaket vilket är en god anledning för företag att investera tid i en välutvecklad styrning (Greve & Dergård, 2017).

### **2.3 Hållbarhet**

Arjaliès och Mundy (2013) refererar till Europeiska kommissionen (2001) menar att hållbarhet omfattar de sociala och miljömässiga handlingar som genomförs av organisationer i syfte att möta intressenternas förväntningar på deras hållbarhetsarbete.

Ekologisk hållbarhet handlar både om det sociala och miljömässiga ansvaret och strävar efter att minimera de negativa effekter som kan uppstå av människans beteende. Ekologisk hållbarhet kan exempelvis handla om att avlägsna och minska avfall från produktion samt sträva efter att använda sig av naturliga processer som kan bidra till förnybara cykler (Fenwick, 2007). Genom ekologisk hållbarhet arbetar samhället för att uppnå en god miljö och välfärd, både i nutiden och inför generationer i framtiden (Ax m.fl., 2015).

Att begreppet "hållbart mode" idag är ett av det mest frekventa uttrycken inom modebranschen beror inte bara på de politiskt ökade kraven på hållbarhet (Khandual & Pradhan, 2018). Det handlar också om konsumenters ökade kännedom inom ämnet och i takt med det ökar också deras vilja att agera hållbart avseende dess klädkonsumtion. För att företagen ska ha en möjlighet att möta kundernas växande efterfråga avseende detta sker ett skifte från fast fashion till ett mer ansvarsfullt och hållbart mode över hela världen (Khandual & Pradhan, 2018). Hållbarhet innebär dock en ekonomisk utmaning som blir en följd av de ökade kostnaderna som bland annat ekologiska råvaror bidrar till. Hållbara material är i de flesta fall ett dyrare alternativ än konventionella sådana. Trots trenden avseende den ökade medvetenheten från konsumenter dominerar fortfarande fast fashion över det hållbara modet vilket kan grunda sig i de ökade kostnaderna som medförs. I linje med detta finns en oro kring att kostnadsökningen för hållbart producerade kläder kommer leda till att medelklassen inte har råd att handla (Khandual & Pradhan, 2018).

### **2.4 Lönsamhet**

Lönsamhet definieras som den ekonomiska effekt som uppstår inom ett företag (Nationalencyklopedin, u.å.). Lönsamhet är relationen mellan ett företags överskott och värdet

på resurserna som nyttjas och man mäter det med hjälp av nyckeltal (Nationalencyklopedin, u.å.).

Finansiella planeringsmodeller, exempelvis budget, är ett sätt för ledningen att ta fram prognoser för avgörande finansiella händelser i ett företag (Brealey m.fl., 2019). Modellerna ligger också till grund för finansiella beslut och det är därför viktigt att använda sig av en planeringsmodell, detta med anledning att identifiera eventuella risker med besluten för att vara förberedd om det uppstår negativa konsekvenser. Att veta vilken modell som är bäst är mycket komplext eftersom det inte finns någon modell som tar hänsyn till alla olika scenarier i beslutsfattandet (Brealey m.fl., 2019). Det finns ett samband mellan ett företags tillväxtplaner och dess finansieringsbehov och det kan beskrivas genom ett konkret exempel där ett företag beslutar att öka två nyckeltal, både sin försäljningstillväxt samt vinstmarginal. Vid en icke etablerad planeringsmodell kan viktiga konsekvenser av beslutet förbises. Om målet är att öka försäljningstillväxten kan det krävas lägre prissättningar som i sin tur bidrar till en lägre vinstmarginal. Detta visar på att man behöver ta hänsyn till flera olika scenarier av ett beslut för att vara förberedd på utfallet. En viktig anledning till att chefer använder sig av nyckeltal är i kommunikationssyfte av målsättningar med sina anställda (Brealey m.fl., 2019).

Ett sätt för företag att nå lönsamhet är genom investeringar. Företag investerar i tillgångar som i sin tur är tänkt att generera avkastning (Brealey m.fl., 2019). Dessa tillgångar kan vara antingen materiella eller icke materiella som exempelvis patent och IT-system. Brealey m.fl. (2019) menar att incitamentet till en investering är förhoppningen om att det spenderade kapitalet ska generera framtida fördelar. Vidare diskuteras att resultatet av en framgång har påverkan på företagets marknadsvärde. Lyckas investeringen generera framtida fördelar så kommer det med andra ord ha positiv påverkan på marknadsvärdet, medan en misslyckad investering kommer påverka det i negativ riktning (Brealey m.fl., 2019). Investeringsprocessen startar med en planering där en budget tas fram. Att sammanställa en budget innebär omfattande kommunikation mellan olika avdelningar och den slutgiltiga budgeten ska spegla företagets strategiska plan (Brealey m.fl., 2019).

Ett annat sätt att uppnå ekonomisk framgång är genom konkurrensfördelar (Brealey m.fl., 2019). Det handlar om att inneha något värdefullt som inte konkurrenterna har, som exempelvis patent eller ett gott rykte, vilket kommer ge fördelar fram tills att övriga företag på marknaden kommer i kapp. En nyckel är att identifiera marknaden där företagets produkter kan addera mest värde och på detta sätt samspelar företagsstrategin med finansieringen i företaget (Brealey m.fl., 2019). Det är viktigt att företagets ledning hittar rätt positionering på marknaden för att genom

det bilda sig en konkurrensfördel. Chefer som har kunskap kring deras företags konkurrenskraft kommer kunna särskilja bra investeringar och ekonomiska projekt från sämre sådana (Brealey m.fl., 2019).

## 2.5 Verksamhetsstyrning inom modebranschen och hållbarhet

Jutidamrongphan m.fl. (2021) menar att modeindustrin som en av världens största industrier, påverkar den ekologiska miljön i mycket hög grad. Bland annat svarar den för stor påverkan på den globala uppvärmningen genom sin enorma resursanvändning av exempelvis vatten och energi. Det finns en problematik kring de resursavfall som industrin har bidragit till genom de snabbare produktionsprocesserna (Jutidamrongphan m.fl., 2021).

Inom modebranschen är företagens hållbara handlingar mer betydelsefulla för konsumenten än att produkterna de tillhandahåller är hållbara. Det är därför av betydelse att chefer och medarbetare i organisationer bedriver kommunikation angående deras miljöansvar i syfte att nå ut till konsumenterna (de Lira m.fl., 2022). Konsumenternas medvetenhet om ett företags förhållningssätt till hållbarhet influerar deras köp- och betalningsvilja (Stringer m.fl., 2020; de Lira m.fl., 2022). Att integrera hållbarhet i en organisation är ett komplext arbete som kan skapa obalans mellan ledningen och de operativa avdelningarna. Stora organisationer tycks ha svårt att hitta ett övergripande förhållningssätt till sin hållbarhetsstrategi som genomsyrar hela verksamheten på ett komplett sätt (Arjaliès & Mundy, 2013). Vidare är kommunikationen inom företaget viktig för att öka medvetenheten om hållbarhet och dess effekt i verksamheten. De externa påtryckningarna är av betydelse när företag fastställer strategiska mål samt prestationsmål kopplat till hållbarhet. Verksamhetsstyrning och hållbarhet kan alltså kombineras i syfte att skapa en ömsesidig vision om hållbarhet och sammanföra de anställda (Arjaliès & Mundy, 2013). Förutom verksamhetens arbete med hållbarhet så har också priset en betydande roll för konsumenternas köpbeteende då det finns en medvetenhet om att ekologiskt hållbara produkter troligen säljs till en högre kostnad (de Lira m.fl., 2022).

Att implementera användning av hållbarhet i sin organisation bidrar till att framställa en positiv bild av företaget till externa intressenter (Arjaliès & Mundy, 2013; de Lira m.fl., 2022). De ekonomiska fördelarna som ett resultat av hållbarhets-implementering är dock svåra att mäta (Arjaliès & Mundy, 2013). Detta stödjer idén om att hållbarhet främst implementeras i syfte att få ett externt rykte som gynnar företaget. Företag tar idag mer hänsyn till miljöpåverkan i syfte att minska koldioxidutsläppen men också på grund av de externa påtryckningarna. Påtryckningar avseende miljöfrågor innebär att företagen kommer få ökade kostnader för att hantera kraven på hållbarhet. Användning av prestationsmått är ett sätt att bevaka att regler och

standarder inom hållbarhet följs inom ett företag. Sammanfattningsvis visar detta att hållbarhet kombineras med verksamhetsstyrning i flera avseenden som innefattar kommunikations- samt rapporteringsprocesser (Arjaliès & Mundy, 2013).

## 3. Metod

### 3.1 Övergripande forskningsansats

Studien utgår från en kvalitativ metod. Utgångspunkten i arbetet började med ett deduktivt tillvägagångssätt där viss teori låg till grund för vilken empiri som samlades in. Under samt efter att empirin samlats in har däremot en induktiv ansats använts då empirin analyserats och tolkats för att få en djupare förståelse (Söderbom & Ulvenblad, 2016). Arbetets ansats blev därför abduktiv, då växelverkan skett mellan ett deduktivt och ett induktivt tillvägagångssätt och båda ansatser haft inverkan på materialinsamlingen (Söderbom & Ulvenblad, 2016).

#### 3.1.1 Kvalitativ metod

Syftet och frågeställningen med studien avser att beskriva hur man med verksamhetsstyrning inom fast fashion kan arbeta för att nå de interna kraven på lönsamhet och samtidigt möta konsumenternas krav på hållbarhet och låga priser. På grund av att studien kräver en djupare inblick i branschen samt att uppnå förståelse motiveras vårt val av en kvalitativ metod (Söderbom & Ulvenblad, 2016). I syfte att beskriva och få djupare förståelse antas ett hermeneutiskt sätt som beskrivs som "mjuk information". Denna inriktning handlar om tolkningar som grundas i respondenternas utsagor vid genomförda intervjuer som sedan bidrar till författarnas förståelse.

Det finns både positiva och negativa konsekvenser med en kvalitativ metod. Valet av metod grundades på det som ovanstående presenterats, att vi önskar beskriva och få en djupare förståelse (Söderbom & Ulvenblad, 2016). Vid en kvantitativ metod finns risk att inte få samma förståelse eftersom man inte bygger relationer med respondenterna på samma sätt samt inte har kontroll på respondenternas genomförande vid exempelvis ett enkätutskick (Wärneryd, 2011). En konsekvens med en kvalitativ forskningsstudie är att det ofta är mer resurs- och tidskrävande när intervjuer genomförs men för att besvara syfte samt frågeställning förbisågs konsekvenserna (Jacobsen, 2017).

#### 3.1.2 Abduktiv forskningsansats

En abduktiv forskningsansats menar Söderbom och Ulvenblad (2016) inte är en enkel mix av den deduktiva samt induktiva ansatsen eftersom både teori och empiri ska tolkas i enlighet med varandra. Abduktion ligger mitt emellan det induktiva och deduktiva förhållningssättet men Söderbom och Ulvenblad (2016) menar också att det vanligtvis finns en kärna i studien som har en mer induktiv kontra deduktiv syn.

I studiens uppstartsfas användes ett deduktivt tillvägagångssätt med fokus på att ta del av vetenskapliga artiklar inom ämnet, detta för att få en djupare förståelse och utforma relevant teori. Denna teori låg till grund för en del av datainsamlingen i form av konstruktion av intervjuguide samt operationaliseringsschema. Fortsättningsvis valdes en induktiv prägel under samt efter intervjutillfällena där vi senare fick tolka respondenternas svar som i sin tur gav en utveckling av befintliga teorier samt tillägg av nya teorier. Studiens teorikapitel var således inte helt utvecklat när intervjuerna genomfördes vilket motiverar den induktiva ansatsen där insamlad empiri analyseras och således utvecklar teorier (Söderbom & Ulvenblad, 2016). Ett praktiskt exempel är att vi först tog del av teori som vägledde oss samtidigt som vi hade en öppenhet för ny information. Därefter genomfördes en eller flera intervjuer vilket sedan resulterade i att vi gick tillbaka och läste mer teori för att återigen göra ytterligare intervjuer. Den teori som lästes var framför allt gällande branschens förändring men också för att fördjupa oss i ramverket Levers of control. Det visade sig att modebranschens förändring avseende fast fashion spelade en större roll för att besvara frågeställningen än vad vi först trott. Det förklarar varför förändringen tar större plats i slutskedet av uppsatsen. Den strategiska förändringen behövde tillkomma för att vi så sanningsenligt som möjligt skulle kunna besvara vår frågeställning och syfte i analysen och slutsatsen. Även om teorier utvecklades utifrån den induktiva forskningsansatsen hade författarna hela tiden befintlig bakgrundsinformation inom ämnet till hands i form av den deduktiva ansatsen. Därmed blir studiens slutgiltiga prägel en abduktiv ansats.

Valet av den abduktiva ansatsen baserades även utifrån konsekvenserna av att endast vara deduktiv eller induktiv. Deduktion kan leda till att forskningsprocessen blir mindre påverkad av författarnas tolkningar men det finns även andra konsekvenser. Den valda teori som författaren utgår ifrån leder till att författarens egen forskning går i en viss riktning och att nya intresseväckande upptäckter därmed riskerar att missas (Patel & Davidson, 2011). Författarna har även varit medvetna om riskerna med induktion som kan vara att det empiriska underlaget relateras till en specifik situation och att man sedan generaliserar detta felaktigt till teori (Patel & Davidson, 2011). Trots medvetenheten om riskerna valdes den abduktiva forskningsansatsen eftersom fördelen är att det inte låser forskaren i sitt arbetssätt vilket annars kan bli problematiskt (Patel & Davidson, 2011).

### **3.2 Litteraturgenomgång**

För att samla in och ta del av relevant tidigare forskning har en tidsomfattande litteraturgenomgång utförts, detta för att klargöra vad forskare tidigare studerat inom valt

område (Söderbom & Ulvenblad, 2016). Flera olika informationskällor har använts i syfte att komplettera varandra och därför har det studerats både artiklar och böcker som exempelvis studentlitteratur. I studiens uppstartsfas hämtades även information från tidigare studentuppsatser i portalen DIVA i syfte att få inspiration till ämnet.

Vi har använt databaserna ABI Inform samt Google Scholar för att finna vetenskapliga artiklar där sökorden främst varit *sustainability, fast fashion, price, profitability och management control systems*. För att endast få sökträffar på granskade vetenskapliga artiklar har "peer reviewed" bockats i databasen ABI Inform. Vid upptäckt av relevant artikel har genomgång av dess referenslista gjorts för att på så sätt finna fler användbara artiklar inom ämnet. Detta kallas för kedjesökning där tanken är att återanvända andras källor (Rienecker & Jørgensen, 2018). Detta tillvägagångssätt utfördes för att kunna fördjupa oss inom ämnet och för att få en stabil grund att kunna utforma vår studie efter. En tabell av valda och använda artiklar i vår studie har även sammanställts i ett Excel-dokument för att få bättre översikt.

Valt referenshanteringssystem är APA som står för American Psychological Association och innebär att efternamn och årtal refereras löpande i texten (Söderbom & Ulvenblad, 2016).

Studiens två viktigaste källor anser vi är Simons (1994) och Malmi och Brown (2008). De kompletterar varandra genom att Malmi och Brown (2008) sätter Simons (1994) teori i ett helhetsperspektiv. En nackdel skulle kunna vara att synen på verksamhetsstyrning låses fast till deras teorier och synsätt.

### 3.3 Empirisk studie

#### 3.3.1 Val av företag

Vi har valt ett stort, huvudsakligen klädorienterat, företag inom modebranschen som begärt att vara anonyma. Våra kriterier vid val av företag var följande:

- Företaget ska vara verksamt inom modebranschen
- Företaget ska klassas som stort med fler än 250 anställda
- Företaget ska bestå av olika avdelningar

Kriterierna är uppsatta med syfte att kunna identifiera verksamhetsstyrningens inverkan avseende lönsamheten, den ekologiska hållbarheten samt prisbilden inom företaget.

Eftersom arbetet syftar till att beskriva hur företag med hjälp av verksamhetsstyrningen möter kraven på lönsamhet, pris och ekologisk hållbarhet valdes att utföra intervjuer på ett enskilt företag. Vi ville med hjälp av djupintervjuer få en omfattande inblick i det interna arbetet



avseende vårt syfte. I och med att kraven på hållbarhet de senaste åren har ökat ville vi med hjälp av ett företag studera utvecklingen. Det låg till grund för vårt val av att endast studera ett företag inom modebranschen. Det valda företagets publika annonseringar gav oss fog för dess hållbarhetsengagemang och låg delvis till grund för valet av det specifika företaget. Valet baserades även på att en av oss har tidigare erfarenhet och god kontakt med organisationen.

En konsekvens av vårt val att endast studera ett företag är den minskade nyanseringen det medför för branschen i stort. Dock är vårt valda företag en så pass stor organisation i branschen att det anses vara tillräckligt för studien. Att utföra intervjuer på fler företag hade inte varit till hjälp att besvara studiens frågeställning och syfte, främst på grund av den ökade komplexiteten det skulle medföra.

### 3.3.2 Val av respondenter

Respondenterna valdes noggrant ut efter deras kompetens. Eftersom studien fokuserar på verksamhetsstyrning var det viktigt att respondenterna arbetade på olika avdelningar för att hitta likheter och motstridigheter i det interna arbetet kopplat till forskningsfrågan. Respondenterna valdes därför ut genom ett målstyrt urval och Bryman och Bell (2017) menar att en av anledningarna till denna typ av urval grundar sig i viljan att hitta variation i urvalsgruppen för att fånga olika synvinklar. Samtliga respondenter hade däremot någon form av ansvarsposition vilket vi är medvetna om kan ha inverkan på resultatet. Det medförde att inte alla nivåer inom företaget speglades vilket kan ge upphov till en snedvriden bild. Respondenterna valdes ändå för att de hade god inblick i organisationen och dess styrning.

Från början valdes sex stycken respondenter med olika befattningar och efter genomförda intervjuer adderades ytterligare en respondent för att öka empirins omfattning. Anledningen till det utökade urvalet var att fånga ytterligare dimensioner genom intervjuer med personer från olika befattningar och nivåer inom organisationen. I och med detta fick vi en mer nyanserad bild av verksamheten eftersom det utökade vårt urval.

En risk med målstyrt urval är att det leder till skevhet på grund av att respondenterna inte väljs ut slumpmässigt (Bryman & Bell, 2017). För att öka chansen att få den spridning mellan avdelningar som studien krävde samt att få respondenter som hade inblick i ämnet valdes ändå denna empirimetod (Bryman & Bell, 2017). Aspekter som kön eller ålder tog vi ingen hänsyn till i urvalet.

<i>Val av respondenter</i>	
Ekonomi	Emma
	Elin
Hållbarhet	Hanna
	Hilda
Marknad	Moa
	Marie
	Matilda

*Figur 3: Fiktiva namn på valda respondenter*

Valda respondenter var verksamma inom ekonomi, hållbarhet och marknad. Ekonomi samt hållbarhet relaterar tydligt till studiens syfte som innefattar både lönsamhet- samt hållbarhetskrav. Respondenterna inom marknad var av intresse eftersom de genom sin inblick i både ekonomin och hållbarheten kunde ge ett helhetsperspektiv. De fiktiva namnen baserades på respondenternas arbetsroll. Respondenterna som i huvudsak arbetade med ekonomi är därför döpta med första bokstaven “E” och de som främst arbetade inom hållbarhet är döpta efter första bokstaven “H”. De tre sista respondenterna hade en mer övergripande arbetsroll och därför valdes samlingsnamnet “marknad”, där alla följaktligen börjar på bokstaven “M”.

### 3.3.3 Datainsamling

Datainsamling sker under tre olika faser: före, under och efter datainsamling (Söderbom & Ulvenblad, 2016). Datainsamlingen bestod av intervjuer eftersom en kvalitativ forskningsansats valdes i synergi med studiens syfte.

Före datainsamlingen konstruerades intervjufrågorna i en intervjuguide (se bilaga 1) samt ett operationaliseringsschema (se bilaga 2). Ett operationaliseringsschema innebär att man härleder varje fråga till en viss författare, teori och begrepp/citat. På så sätt omvandlas teori till konkreta frågor till de utvalda respondenterna (Söderbom & Ulvenblad, 2016). Intervjufrågorna skrevs även ned i en intervjuguide innan intervjutillfällena. Trots detta fanns ändå utrymme för att ställa eventuella följdfrågor till respondenterna som inte ingick i den initiala intervjuguiden, även kallad semistrukturerad uppbyggnad (Bryman & Bell, 2017). Det innebär att respondenten får relativt stor frihet i att utforma svaren på sitt sätt. I de fall där följdfrågor inte behövdes kunde frågorna anta samma ordningsföljd som vid ursprunglig intervjuguide (Bryman & Bell, 2017). Genom en semistrukturerad intervju ges en viss flexibilitet avseende intervjuens utformning vilket kan vara fördelaktigt eftersom respondenterna har möjlighet att påvisa flera olika aspekter kring ämnet (Bryman & Bell, 2017). En nackdel med semistrukturerade

intervjuer kan vara risken för ledande följdfrågor samt att intervjuerna i sin helhet kan påverkas i en viss riktning. De positiva aspekterna var i detta fall övervägande och utgjorde grunden till vårt val.

Under datainsamlingen genomfördes en ljudinspelning för respektive respondent. Detta bör alltid göras så länge respondenten godkänner inspelningen eftersom människan annars har svårt att komma ihåg allt som sägs (Söderbom & Ulvenblad, 2016). Intervjufrågorna bestod främst av öppna frågor som syftade till att fånga helheten av respondenternas utsagor. Vid varje intervju har en av författarna varit ansvarig för att ställa frågor varav den andra, passiva, har antecknat och inflikat med följdfrågor vid behov. På så sätt kan det upplevas tryggare för respondenten eftersom man kan uppleva intervjuer av två personer som en hotfull situation vilket därmed kan påverka svaren som ges (Bryman & Bell, 2017). Den kortaste intervjun varade i 35 minuter och den längsta i 70 minuter och majoriteten höll sig därmed inom det tidsspännat.

Intervjuerna har genomförts digitalt via Microsoft Teams med samtliga respondenter. Anledningen till detta är den geografiska placeringen då respondenterna befunnit sig på olika geografiska platser i Sverige. Intervjuer genomförda digitalt kan vara en fördel eftersom det gör det enklare för respondenterna att engagera sig trots geografisk placering (Bryman & Bell, 2017). När intervjuerna genomförs digitalt befinner sig även respondenten i sin egen trygga miljö (Bryman & Bell, 2017). Konsekvenserna av intervjuer online är dock att det blir svårare för de som intervjuar att få djupare kontakt med deltagarna samt att respondenten lättare kan bli distraherad av något som intervjuaren inte alltid märker. Detta leder till att man inte kan säkerställa att respondenten är fullt uppmärksam (Bryman & Bell, 2017).

Efter datainsamlingen lyssnades ljudinspelningarna igenom samt transkriberades i syfte att tolka datan (Söderbom & Ulvenblad, 2016). Transkribering har skett löpande efter varje utförd intervju vilket Bryman och Bell (2017) menar är fördelaktigt. Transkribering leder till att minnet förbättras och bidrar till en noggrann analys av respondenternas svar. Dessa fördelar låg till grund för valet av att transkribera trots det tidskrävande tillvägagångssättet (Bryman & Bell, 2017).

### 3.3.4 Analysmetod

Vår insamlade data från intervjuerna har analyserats med inspiration av Gioias analysmetod för kvalitativ forskning (Gioia m.fl, 2013). Analysmetoden innebär att datan delas in i första ordningens begrepp och andra ordningens teman. Dessa mynnar slutligen ut till aggregerade dimensioner som vår analys baserats på. För att finna första ordningens begrepp markerades

intressanta meningar, citat och begrepp vid den första transkriberingen av respektive intervju. Därefter lästes transkriberingen igenom upprepade gånger för att eventuellt hitta ytterligare intressanta meningar, citat och begrepp. Vidare sammanställdes dessa för att tydligt hitta gemensamma nämnare, alltså andra ordningens teman. Efter noggrann genomgång och analys av våra teman så kunde de aggregerade dimensionerna fastställas. Dimensionerna jämfördes och analyserades sedan med varandra samt med teorin för att utgöra grunden till den slutgiltiga analysen av studien (Gioia m.fl, 2013). En nackdel med denna metod kan vara att man tar meningar, begrepp och citat ur sitt sammanhang och därmed riskerar att missa helhetsbilden. Vid några tillfällen fick vi därför gå tillbaka och se över meningarna i sitt ursprungliga sammanhang med anledningen att inte misstolka eller snedvrída empirin.

### 3.4 Trovärdighet och äkthet

Begreppen validitet och reliabilitet används ofta för att beskriva trovärdigheten i en studie (Söderbom & Ulvenblad 2016). Bryman och Bell (2017) menar dock att frågan om validitet och reliabilitet skiljer sig mellan en kvantitativ- och kvalitativ studie. De diskuterar ett alternativ till begreppen som vi vidare kommer förhålla oss till, nämligen *trovärdighet* och *äkthet*. Begreppen har nära koppling med validitet och reliabilitet men kan enklare appliceras på en kvalitativ studie (Bryman & Bell, 2017). Trovärdigheten kan brytas ned i fyra delkriterier: tillförlitlighet, pålitlighet, överförbarhet och konfirmering.

#### 3.4.1 Trovärdighet

För att säkerställa *tillförlitligheten* har vi skickat vår analys av empirin till samtliga respondenter som godkänt vår tolkning och bekräftat att vi uppfattat dem korrekt. Bryman och Bell (2017) menar att det här kan jämna ut maktbalansen mellan respondenten och författarna eftersom det ger respondenten chans att påverka den slutgiltiga rapporten. Det är dessutom viktigt att följa de uppsatta regler som finns kopplat till uppsatsskrivandet vilket bland annat har gjorts genom att samla in signerade sekretessmallar från respektive respondent (Bryman & Bell, 2017) (se bilaga 3).

*Pålitlighet* är den kvalitativa motsvarigheten till reliabilitet och säkerställer bland annat att det finns en röd tråd med bra motivering av valda metoder genom arbetet (Bryman & Bell, 2017). För att säkerställa pålitligheten har vi noga valt ut lämpliga metodval och vägt dess för- och nackdelar med varandra. Dessa metodval har vi på ett strukturerat sätt formulerat i detta kapitel för att läsaren ska ha full insyn i vår process. Dessutom kan de infogade citaten i analysen också stärka pålitligheten. Söderbom och Ulvenblad (2016) menar att reliabilitets innebörd handlar om i vilken utsträckning det går att upprepa studien och få likvärdiga svar, tillika *överförbarhet*.

Bryman och Bell (2017) diskuterar däremot att det är ett svårt kriterium att uppfylla i en kvalitativ studie eftersom intervjusituationen aldrig kan se exakt likadan ut. Omfattningen av vår studie indikerar initialt på att överförbarhet kan vara svårt, detta eftersom organisationers verksamhetsstyrning är komplexa och olika utformade. Däremot kan en överförbarhet göras till branschföretag som genomgår samma strategiska förändring. Vårt resultat hänfört till branschens omställning är inte beroende av företagets storlek eller utformning. Avseende detta kan studiens resultat appliceras på andra företag i branschen. Även om ingen intervju kan vara identisk med en annan har åtgärder ändå vidtagits för att de ska bli så lika varandra som möjligt, med anledning av reliabiliteten. Varje intervju har börjat med en kort presentation av oss själva och vår uppsats för att sedan informera om sekretessen, respondentens anonymitet och det faktum att vi under intervjun kommer genomföra en ljudinspelning. Vidare fick varje respondent möjligheten att ställa frågor till oss följt av några minuter att presentera sig själv. Varje intervju utgick även från samma intervjuguide.

*Konfirmering* syftar till att säkerställa att ens personliga värderingar eller valda teori inte kommer påverka studiens slutsats och resultat (Bryman & Bell 2017). Detta är en av anledningarna till att vi blev inspirerade av en abduktiv forskningsansats. På så sätt säkerställer man att inte bli styrd av den valda teorin i slutskedet av uppsatsen. Som tidigare nämnt skickades den färdiga empirin ut till varje respondent för godkännande innan publicering. Ett syfte med det var också att få bekräftat att inga personliga värderingar eller egna tolkningar tillskrivits empirin.

### 3.4.2 Äkthet

Ett kriterium för äkthet menar Bryman och Bell (2017) är att det ska ge en rättvis bild genom att spegla alla respondenternas åsikter på ett balanserat sätt. Det här är ytterligare ett argument för användningen av samma intervjuguide till samtliga intervjuer vilket ökade sannolikheten att få likartad mängd empiri från varje respondent. Följden av detta blev att empirin enkelt kunde balanseras så att alla intervjurespondenter kände sig speglade på ett rättvist sätt.

Genom vårt intresse för modebranschen samt verksamhetsstyrning ges god inblick i ämnet. Det låg bland annat till grund för valet av en kvalitativ forskningsansats då båda författarna har tidigare erfarenhet av att utföra intervjuer inom verksamhetsstyrning. Bryman och Bell (2017) stödjer resonemanget genom deras antagande om att en god förståelse för ämnet ligger till grund för äkthet.

### 3.5 Etiska överväganden

Vid uppsatsskrivande är det viktigt att se över de etiska övervägandena (Bryman & Bell 2017). Frågan om samtycke är en viktig aspekt inom företagsekonomisk forskning. Det handlar om att få respondenternas godkännande till medverkan i studien vilket vi har gjort genom att skicka ut information samt en intervjufrågan (Bryman & Bell 2017). Genom att respondenten gett ett skriftligt godkännande samt medverkat på intervjun via Microsoft Teams har samtycke bekräftats från deras sida. Respondenterna har dessutom när som helst kunnat avbryta sin medverkan i studien utan att uppge skäl. Vidare har hänsyn tagits till företagets och respondenternas anonymitet. Avseende detta har även vi som författare skrivit på ett sekretessavtal i förhållande till företaget. Med respekt för detta har även fiktiva namn på samtliga respondenter använts i studien. En konsekvens av anonymitet kan vara att respondenten upplever att hen tappar äganderätten till sina uttalanden men eftersom vårt valda företag begärt att vara helt anonyma behövde vi vara konsekventa avseende respondenternas anonymitet (Bryman & Bell 2017).

## 4. Analys

### 4.1 Levers of Control

#### 4.1.1 Värdebaserade styrsystem

Generellt visar alla respondenter på en stark kännedom kring företagets högre syften som vision, mission, värderingar och strategier vilket indikerar på en väl etablerad företagskultur och därmed ett värdebaserat styrsystem (Simons, 1994). Exempelvis kunde alla respondenter utom en förklara företagets vision. Matilda och Emma belyste vikten av att alla handlingar som utförs inom organisationen ska kunna kopplas till uppsatta mål samt den vision som finns. Det här visar att företaget lyckats få sina anställda att agera i dess önskvärda riktning genom en starkt implementerad kultur (Simons, 1994). Matilda menar också att företaget hela tiden “mantrar” visionen för att medarbetarna ska få kännedom. Löpande företagsinformation samt det gemensamma intranätet är två stycken forum där vision samt värdeord kommuniceras.

*“...Så fort man har en nyanställd så går man igenom företagets vision och affärsidé, vad man har för värderingar...” - Matilda*

Det här visar på att man från första anställningsdag blir medveten om företagets värderingar vilket vi menar är en till indikation på att företaget har ett värdebaserat styrsystem i sin verksamhetsstyrning.

Samtliga respondenter nämner att företagets intranät är en betydande kommunikationskanal och flertalet nämnde även det i frågan om hur visionen kommuniceras. Utöver det belyser Elin, Hanna och Hilda även företagsinformationerna som ett viktigt inslag i visionsförmedlingen där Marie säger att VD:n och ledningsgruppen presenterar vart företaget befinner sig och hur långt de har kommit. Det här är ett sätt för ledningen att förmedla företagets önskvärda riktning och strategi (Simons, 1994).

*“Vi har ju ett intranät, där publiceras i princip dagligen news av olika slag för att folk ska känna att de är involverade i saker som händer.” - Moa*

Hållbarheten är starkt integrerat i företagets vision. Matilda menar att det främst visar sig genom att det tidigt i affärsidén tas upp och både hon och Moa belyser vikten av att hållbarheten ska vara närvarande i allt de gör. Matilda säger också att företaget har konkreta sätt att arbeta för att nå sina finansiella tillväxtnål men samtidigt vara hållbara för att klara klimatmålet, som är en del i deras hållbarhetsstrategi. Detta går i linje med tidigare forskning som har visat hur viktig styrningen är för att uppnå uppsatta hållbarhetsmål (Crutzen m.fl., 2017). Genom att

implementera hållbarhet i visionen samt strategin integreras hållbarheten i alla delar inom företaget, ett värdebaserat styrsystem som bidrar till en stark företagskultur. Det märks bland annat genom att alla respondenterna är insatta i företagets värderingar och uppsatta mål kopplat till hållbarheten. Moas uttalande om att hållbarheten är närvarande i allt de gör styrker det och visar på att företaget lyckats fastställa ett hållbart agerande hos de anställda.

Vad gäller företagets grad av nytänkande skiljer sig respondenternas uttalanden mellan prissättning och hållbarhet. Samtliga respondenter ansåg att företaget på ett eller annat sätt hade ett nytänkande och innovativt arbetssätt avseende hållbarheten.

*“Jag skulle säga att vi är nytänkande på det sättet att vi hela tiden utmanar oss i nya sätt, för att ta reda på mer.” - Moa*

Gällande prissättning var respondenterna inte lika eniga gällande företagets innovation. Det kan möjligen bero på att företaget inte lyckats implementera en lika stark kultur avseende prissättningen som hållbarheten, detta eftersom respondenterna hade olika uppfattningar gällande företagets nytänkande i frågan. Flera uttryckte en frustration kring prisfrågan och hur man framåt ska förhålla sig till denna med tanke på det ökade hållbarhetsfokuset. Respondenterna är eniga om att de inte har det lägsta priset på marknaden men de är oeniga om vem som ska stå för de ökade kostnaderna som hållbarheten medför (Arjaliès & Mundy, 2013; Khandual & Pradhan, 2018; Niinimäki m.fl., 2020). Hilda uttrycker att de måste hålla sig till den prisnivå som möter den stora allmänhetens betalningsvilja för att det inte ska bli en klassfråga, vilket även tidigare forskning belyst (Khandual & Pradhan, 2018). Hon menar alltså att den betydande planetära skillnaden kommer ske när den stora allmänheten har råd med ett hållbart mode och därför kan inte hela kostnaden avseende hållbarhet läggas på kunden i form av högre priser på produkterna. Emma menar däremot att försäljningssiffror visar att en hållbart producerad produkt till ett högre pris, i detta fall badkläder, säljer mer eftersom det signalerar högre kvalitet. Hon menar att man ofta underskattar kundens betalningsvilja och kallar detta för ett klassiskt lågprisproblem. Hon belyser dock problematiken i att man aldrig med full säkerhet kan säkerställa att det inte beror på andra yttre faktorer som att efterfrågan på solsemestrar ökat efter pandemin eller att det varit en ovanligt varm sommar. Samtidigt anser Hilda och Matilda att man ska sälja mer kläder till fullpris och därmed sänka andelen rabatter för att i sin tur inte driva volym. Hilda betonar också vikten av rabatter och menar på att de fortsatt kommer använda sig av den typen av prissättning men i mindre omfattning.



*“Och vi har väldigt mycket interna diskussioner om just det här hur vi ska tänka pris kontra hållbarhet.” - Hanna*

Respondenterna beskriver att de hela tiden har med sig hållbarhetstänket men frågan om prissättning blir inte lika tydlig. Historiskt sett har priset varit mer integrerat i kulturen. Vår tolkning är att de nya diskussionerna kring prisfrågan inte är lika starkt implementerad i den nya företagskulturen då hållbarheten istället tar ett större fokus. Trots att respondenterna har någorlunda olika uppfattningar om hur nytänkande man är i företaget så tolkar vi ändå medarbetarna som nyfikna och möjlighetssökande genom interna diskussioner, vilket är en del av det värdebaserade styrsystemet (Simons, 1994).

#### 4.1.2 Gränssättande styrsystem

Ingen av respondenterna indikerar på att de känner sig styrda av tydliga gränssättningar och de upplever därmed en stor frihet i sitt dagliga arbete. Emma och Matilda belyser att kreativiteten är en viktig del inom organisationen samt arbetsmiljön och får därför inte hämmas av gränssättningar vilket Simons (1994) bekräftar som en risk med styrsystemet. Moa nämner också att det finns högre uppsatta mål att förhålla sig till men exakt hur man uppnår målen spelar mindre roll. De högre uppsatta målen som nämns är de ekonomiska som budget och nyckeltal men också övergripande lagkrav. Marie och Matilda menar att budgeten är ett positivt styrningsverktyg i den mening att det hjälper medarbetarna att hålla sig inom de ekonomiska ramarna men Matilda belyser också komplexiteten vad gäller dessa gränssättningar (Greve & Dergård, 2017). Hon menar att de ekonomiska kraven ibland resulterar i en begränsning av inköpsmöjligheter vilket hon tror kan upplevas som en negativ gränssättning för många. Hanna tänker likvärdigt och belyser ur ett hållbarhetsperspektiv att viljan finns att producera samtliga produkter hållbara men eftersom det inte alltid möter kundernas betalningsvilja kan de ekonomiska kraven även här ses som en gränssättning, detta eftersom kostnaden i så fall behöver hamna på företaget.

*“Det vi betalar för hållbara material och sen återvunnet material är mycket dyrare än konventionellt material och det kanske automatiskt inte är så då att vi kan ha hela den kostnaden på kund. Och då blir det ju på vår lönsamhet.” - Matilda*

Detta visar på att företaget använder gränssättningar i syfte att minimera betydande risker som i det här fallet är för höga kostnader (Simons, 1994). Hanna menar att detta skulle kunna ses som ett begränsat styrsätt men väljer att inte se det som en begränsning utan en möjlighet att

tänka långsiktigt enligt företagets finansiella mål. Detta tankesätt harmonierar i vår mening mer med ett värdebaserat styrsystem som grundar sig i ett möjlighetssökande (Simons, 1994).

Enligt analys har företaget en mer förlåtande kultur vad gäller konsekvenser som kan följa av mindre beslut. Exempelvis menar Elin att det är positivt att företaget inte har gränssättningar i form av uppsatta delmål som sedan ska resultera i det övergripande målet. För att uppnå de övergripande målen finns istället utrymme för felaktiga mindre beslut som kan bli en följd av det nytänkande och kreativa arbetssättet.

*“Men inom de här ramarna så är det ett väldigt härligt klimat som är väldigt tillåtande till att våga göra saker. Det är inte så farligt att göra fel. Det är också kopplat till värderingarna, att såhär vi ska ju vara lite modiga och våga göra saker annorlunda.” - Matilda*

Sammanfattningsvis visar detta att företaget har övergripande gränssättningar i form av ramar att förhålla sig till men inom dessa ramar, på detaljnivå, är arbetet mer fritt. Simons (1994) menar att gränssättning är nödvändigt för att fatta beslut på ett effektivt sätt. Emma berättar att företaget satt upp processer för hennes arbetsroll så att alla med likvärdig befattning arbetar enligt samma tidsplan. Hon menar att detta genomsyrar hela företaget så de på ett effektivt sätt kan arbeta tillsammans. Analysen är dock att detta inte är en typisk gränssättning i den mening att de inte arbetar efter principen att först definiera vad som inte bör göras för att sedan bestämma vad som ska göras (Simons, 1994). Istället upplevs respondenterna mer inriktade på vad som ska göras snarare än vad som inte bör göras i dess beslutsfattande. Eftersom företaget är verksamma i en bransch som enligt respondenterna kräver hög kreativitet, dels på grund av branschens förändring avseende hållbarhet kontra prissättning men också vid utveckling av nya produkter, kan ett för hårt pressat gränssättande styrsystem hämma denna kreativitet (Simons, 1994). Efter analys utifrån respondenternas utsagor har företaget också ett möjlighetssökande och positivt inriktat företagsklimat vilket inte går helt i linje med det gränssättande systemet (Simons, 1994). Detta leder oss till antagandet om att företaget inte använder sig av ett gränssättande styrsystem i så pass stor utsträckning att det får inverkan på den totala styrningen.

#### 4.1.3 Diagnostiska styrsystem

Samtliga respondenter menar att de aktivt använder sig av budgetering på olika nivåer inom organisationen med främsta syfte att mäta resultat, vilket visar på ett diagnostiskt styrsätt (Simons, 1994). Några respondenter menar dock att man även använder budgeten i planeringssyfte vilket går i linje med Malmi och Browns (2008) antagande om hur budget, beroende på hur man nyttjar det, kan användas som flera olika styrverktyg. De menar också att budgeten ger de anställda ekonomiskt ansvar vilket Elins svar indikerar på att företaget gör

(Malmi & Brown, 2008). Hon menar att man löpande behöver förhålla sig till uppsatt budget och att man vid uppföljning ska kunna svara för sina handlingar.

Vi ser att företaget använder de ekonomiska mätverktygen i syfte att kommunicera framtida ekonomiska mål, vilket visar sig i Emmas antagande om att budgeten kan hjälpa de anställda att få en känsla kring huruvida deras arbete genererar lönsamhet eller ej (Brealey m.fl., 2019). Hon menar att den långsiktiga budgeteringsprocessen är mer väsentlig för företagets utveckling men att de kortsiktiga budgetarna främst utvecklas i syfte att motivera de anställda. Vidare analys blir därför att företaget inte upprättar de kortsiktiga budgetarna med anledning av ekonomisk relevans. Istället gör man det med syftet att involvera de anställda längre ner i organisationen och ge dem motivation samt ett ansvar för handlingar som på lång sikt bidrar till lönsamhet. Med stöd i Simons (1994) teori och baserat på empirin lyckas företaget med hjälp av både lång- och kortsiktig budgetering få hela organisationen att sträva mot de gemensamma målen.

Avseende uppföljning av företagets lönsamhet nämner samtliga respondenter att olika nyckeltal används, vilket kan förenkla hanteringen av de ekonomiska målen och minska komplexiteten som budgeteringen kan medföra (Malmi & Brown, 2008; Greve & Dergård, 2017). Även detta tyder på ett diagnostiskt styrsystem (Simons, 1994). Det märks tydliga kunskapsskillnader avseende uppföljningen av den ekologiska hållbarheten. Både Hanna och Hilda menar att de har kontinuerlig uppföljning i form av nyckeltal. Marie säger att ny kunskap inom mätningen avseende hållbarhet håller på att utvecklas och även Moa är inne på samma linje då hon ser att detta är något som kommer öka i framtiden. Övriga respondenter uppvisar en viss osäkerhet i frågan och ger intrycket av en okunskap. Exempelvis nämner Emma att det inte är något som följs upp kontinuerligt på hennes nivå i företaget och Elin tror att personer som jobbar mer konkret med hållbarhet har bättre koll.

*“...det kanske jag tänker i så fall möjligtvis att de som jobbar lite mer konkret med de frågorna sitter och tittar på det. Och att jag tänker kopplat till om vi skulle ha en controller där så skulle det ju kanske säkert bli mer än vad vi kanske har idag då.” - Elin*

Det här visar på att respondenterna som är verksamma inom hållbarhet är mest insatta i frågan, respondenterna inom marknad har en övergripande koll medan respondenterna som verkar inom ekonomi har minst kännedom. Det kan också förklara att de ekonomiska fördelarna av hållbarhet faktiskt är svårt att mäta eftersom endast ett fåtal respondenter har kunskap inom detta (Arjaliès & Mundy, 2013). Med tanke på att endast en begränsad andel av respondenterna

har inblick i dessa frågor tyder det på en brist i kommunikationen. Arjaliès och Mundy (2013) menar att kommunikation bidrar till en ökad medvetenhet om hållbarhetseffekten i en organisation vilket vi inte ser i det berörda företaget.

Då budgeten används i uppföljningssyfte kan den ligga till grund för någon form av belöning för de anställda vid önskvärda resultat (Simons, 1994). De flesta respondenter säger att prestation inte premieras individuellt utan istället på gruppnivå. Däremot skiljer sig respondenternas svar något då exempelvis Marie anser att det finns förbättringspotential vad gäller detta. Belöningarna kommer i form av verbal uppmärksamhet som yttrar sig vid företagspresentationer samt på företagets intranät. Ingen respondent vittnar om fysiska belöningar som gåvor eller bonusar men däremot kan viss prestation ge underlag för löneökning och detta yttrar sig främst på butiksnivå förklarar Hilda. Vi ser alltså en skillnad i hur man belönar sin personal i butik jämfört med den övriga organisationen. Enligt analys kan det förklaras genom att företagets intäktsströmmar främst härstammar från butik. Det är därför viktigt att genom finansiella incitament bibehålla butikspersonalens prestationsnivå samt motivation som i nästa led resulterar i organisationens önskvärda resultat (Malmi & Brown, 2008). Företagets belöningssystem i den övriga organisationen är snarare till för att främja kulturen genom att tillhandahålla gruppvisa icke monetära belöningar (Malmi & Brown, 2008). Sammantaget använder företaget ett diagnostiskt styrsystem avseende ekonomisk budgetering och uppföljning. Hållbarhetsuppföljningen är däremot inte lika diagnostiskt inriktad då endast en liten del av företaget uppger sig ha kännedom kring detta.

#### 4.1.4 Interaktiva styrsystem

*“Vi har också en VD... eller hela det teamet är liksom väldigt intresserade av andra i organisationen. Det är klart att nu har ju två år av pandemi påverkat men lite det här att man går runt, man är nyfiken, man kanske har frukostmingel, det finns såhär idélådor. Det är väldigt ohierarkiskt om man säger så.” - Matilda*

Ovanstående citat visar på ett tydligt implementerat interaktivt styrsystem där cheferna och ledningen närvarar och involverar sig längre ned i organisationen (Simons, 1994). Samtliga respondenter tydliggör en god förmåga att påverka strategiska beslut men de flesta är också medvetna om att deras relativt höga position kan ha inverkan. Emma belyser exempelvis att medarbetare på butiksnivå möjligtvis inte har samma goda förmåga att påverka strategiska beslut. Hon tror att kommunikationsvägen på butiksnivå primärt sker via intranätet vilket gör att vi även här ser en skillnad i hur man styr personalen i butiksnätet jämfört med övriga

organisationen. Detta kan förklaras genom att butikspersonalen anses vara för långt ner i organisationsstrukturen och därför inte integreras i det interaktiva styrsystemet (Simons, 1994).

Genom insamlad empiri samt teori sker inte chefers involvering av en slump. Det är en interaktiv form av övervakning som säkerställer att personalen arbetar i organisationens riktning (Simons, 1994). I linje med Simons (1994) antagande om att chefers involvering och beteende efterlevs menar Hilda att VD:n samt hela ledningsgruppen tydligt agerar enligt företagets uppsatta strategi. Hon exemplifierar en händelse där en säljchef uttryckt viljan om att inte bara fokusera på att sälja kvantitet utan vikten av att sälja "rätt" produkter i den mening att de är hållbart producerade. Vår analys blir således att organisationens värderingar, genom VD:ns närvaro, sprids och på så sätt genomsyrar hela organisationen. Detta får i en förlängning medarbetarna att likt exemplet ovan agera och tänka i linje med organisationens önskvärda riktning.

Företaget visar på en ständig och aktiv kommunikation genom kontinuerliga möten, företagsinformationer, information via intranätet samt nästintill daglig dialog med sin närmsta chef.

*“Vi pratas vid många timmar varje vecka, både i möten, spontant, i telefon, på teams eller så.” - Marie*

Flera av respondenterna vittnar om att löpande möten är en viktig del av kommunikationen med deras närmsta chef. Även om övriga respondenter inte specifikt nämner möten så indikerar även deras svar på en tät kontakt. Uppföljningsmöten är ett interaktivt styrsätt som chefer och ledning kan använda sig av för att på så sätt få inblick i organisationen (Simons, 1994). Det ger också upphov till ett nedifrån- och upp synsätt eftersom medarbetarna får chans att uttrycka sina åsikter, idéer och tankar (Simons, 1994). Chefernas involvering resulterar i ett nedifrån- och upp synsätt eftersom de får inblick i medarbetarnas perspektiv och kan på så sätt ta beslut och utveckla organisationen i samspelt riktning med personalen.

Vad gäller organisationsstrukturen nämner Moa att det råder både en crossfunktionell och hierarkisk kultur. Hon menar att kulturen är crossfunktionell i det avseende att information flödar genom olika vägar samt nivåer och hierarkisk i den mening att beslut som tas på ledningsnivå följer vattenfallsprincipen vidare ut i organisationen. Följaktligen signalerar fler respondenter samma uppfattning där det inte står helt klart om organisationsstrukturen är hierarkisk eller följer en crossfunktionell struktur. Den crossfunktionella kulturen svarar för det interaktiva styrsättet där informationen ges möjlighet att även kommuniceras nedifrån- och upp.

Om ett företag däremot är för interaktiva i sina processer kan det leda till för hög involvering och en informationsöverbelastning hos personalen som i sin tur hämmar deras kreativitet och lärande (Simons, 1994). Samtliga respondenter indikerar på en positivitet och uppskattning till företagets interaktiva arbetssätt vilket tyder på en lagom nivå av interaktiva arbetsprocesser. Det skulle kunna förklara inslagen av det hierarkiska arbetssättet för att företaget på så vis begränsar personalens involvering och därmed inte riskerar att försämra personalens nytänkande och kreativitet (Simons, 1994). En organisationsstruktur är också utformad med anledning att skapa rätt relationer inom organisationen (Malmi & Brown, 2008). Vår analys blir således att den crossfunktionella organisationskulturen främjar gemenskapen samtidigt som det hierarkiska inslaget bidrar med tydlighet och struktur.

Sammanfattningsvis är det interaktiva styrsystemet starkt implementerat genom chefers höga grad av närvaro, genomgående kommunikation och ständiga möten. Det märks också genom respondenternas uppfattning om en rådande crossfunktionell kultur där kommunikation flödar genom organisationens alla nivåer.

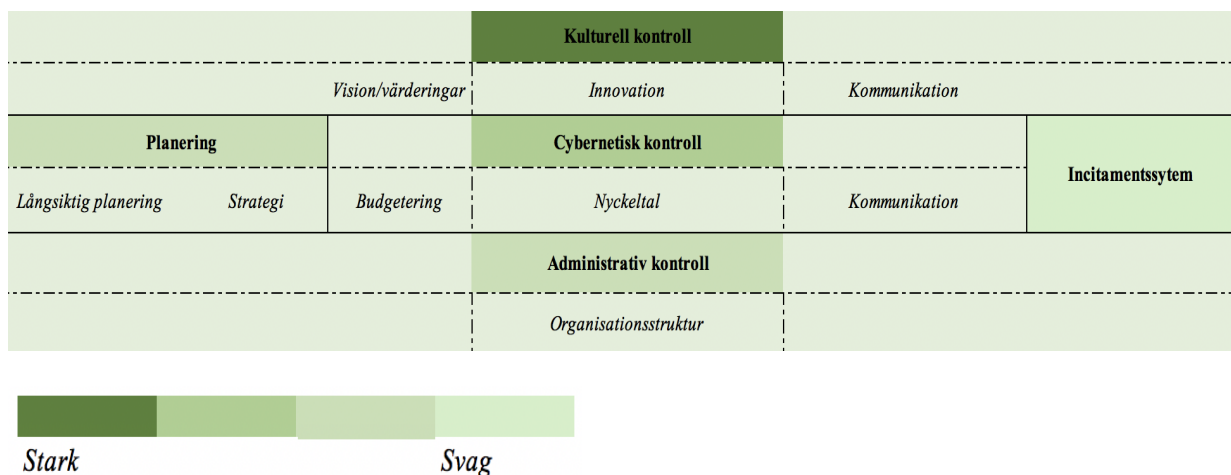
#### **4.2 Verksamhetsstyrning som styripaket**

Kopplat till ovanstående analys syftar detta stycke till att utforma ett styripaket. Företaget använder sig på ett eller annat sätt av alla delar inom Simons (1994) teori. Däremot skiljer det sig mellan hur mycket de använder sig av vardera styrsätt. Vi gör iakttagelsen att de flesta arbetsprocesser är utformade för att främja företagskulturen och de interaktiva processerna, även de som initialt är utformade i annat syfte. Exempelvis kan incitamentssystem vara ett diagnostiskt styrverktyg men företaget använder det även i syfte att främja kulturen och kommunikationen. Det här visar på att företaget använder sig av de diagnostiska och interaktiva styrsystemen parallellt. Det interaktiva systemet bidrar till en inkluderande företagskultur. Ett tema som respondenterna vid upprepade tillfällen återkommer till är att företaget utformar arbetsprocesser i syfte att främja personalens nytänkande och kreativitet, vilket tyder på en tydlig värdebaserad styrning (Simons, 1994). Det här ser vi som en förklaring till varför företaget inte använder sig av gränssättande styrsystem i lika stor omfattning. Det är viktigare att främja en tillåtande och kreativ kultur än att förhindra eventuella snedsteg på den organisatoriska nivå vi studerat.

Företaget uppvisar ett primärt fokus på de värdebaserade, interaktiva samt diagnostiska styrsystemen. Den gränssättande styrningen syns inte i lika stor utsträckning men de bestämda arbetsprocesserna, som några respondenter antytt, skulle kunna vara en form av gränssättning. Däremot ser vi även att budgeteringen används för både planering samt prestationsuppföljning

där respondenterna menar att planeringsprocessen sker på flera olika nivåer inom organisationen. Således kan prestationsuppföljningen ses som ett diagnostiskt styrsätt men planeringen relaterar också till det interaktiva styrsystemet (Greve & Dergård, 2017). Det interaktiva tar form i planeringsprocessen dels eftersom kommunikationen sker på olika nivåer vilket involverar alla medarbetare, inte endast beslutsfattare, men också med anledning att företaget använder budgeten som ett kommunikationsverktyg (Simons, 1994). Den mindre omfattningen av det diagnostiska styrsättet ter sig genom att samtliga respondenter utanför hållbarhetsavdelningen signalerade en osäkerhet kring den konkreta hållbarhetsmätningen, vilket de inte gjorde avseende den ekonomiska mätningen. Detta ger en anvisning om att hållbarheten inte är lika integrerad som lönsamheten vad gäller ett diagnostiskt perspektiv. Det går i sin tur emot de antaganden vi fått om att hållbarheten ska genomsyra hela organisationen och alla dess processer.

Ovan analys mynnar ut i följande styripaket:



Figur 4: Egen vidareutveckling av Management control systems as a package med härledning till företagets verksamhetsstyrning (Malmi & Brown, 2008).

Vi ser en tydligt implementerad företagskultur där visionen, värderingarna och ett inkluderande- samt innovativt klimat spelar huvudroller. Sett ur Malmi och Browns (2008) teori blir cybernetisk kontroll därefter det mest framträdande i styripaketet där budgetering och nyckeltal både används som mätinstrument men också som kommunikationsverktyg. Här blir det tydligt att olika delar inom verksamhetsstyrningen, i det här fallet kommunikationen, påverkar styripaketet i stort (Greve & Dergård, 2017). För att exemplifiera tydligare används således kommunikationen med syftet att både implementera en inkluderande företagskultur men också av cybernetiska motiv för att framföra konkreta nyckeltal ut i organisationens alla delar. Planering- och administrativ kontroll infinner sig desto mindre i företags



verksamhetsstyrning men har en ändå en betydande roll i form av organisationsstrukturen samt i planeringsprocesser som flera av respondenterna beskriver. Incitamentssystem har svagast inverkan i styrpaketet på grund av flera av respondenternas enighet om att premiera personal och fira framgångar kan förbättras.

### 4.3 Modebranschens strategiska förändring

*“I den omvärlden vi lever 2022 så antingen om man startar ett företag eller vill bli framgångsrik som befintligt företag så måste man vara hållbar vilket innebär att man måste erbjuda ett både prisvärt och hållbart mode.” - Hanna*

Samtliga respondenter har bekräftat att studiens frågeställning är ett verkligt problem och flera indikerade på att företaget samt branschen i helhet är i en omfattande förändring (Svensk handel, 2016). Hanna, Emma och Elin menar att detta främst tagit uttryck under de senaste två åren. Förändringen sker dels på grund av de politiskt ökade lagkraven inom hållbarhet men också eftersom konsumenterna blir mer medvetna samt engagerade i ett mer hållbart mode (Khandual & Pradhan, 2018; Textil & fashion 2030, u.å.). Med anledning av detta ser man nu ett globalt skifte från fast fashion till ett mer ansvarsfullt producerat mode (Khandual & Pradhan, 2018). I synergi med skiftet menar Marie och Hanna att företaget inte längre benämner sig som ett fast fashion företag och även nedan citat tyder på en omfattande strategisk förändring inom företaget.

*“...även om vi pratat hållbarhet och detta under lång period så är det ju fortsatt... jag skulle inte säga att det är likvärdigt idag men sen har det ju blivit en enormt stor spelare kanske bara sista två åren, kanske tre åren jämfört med hur det var innan.” - Elin*

*“Jag skulle nog säga att så som det är idag behöver de två målen gå hand i hand. Om vi inte är ekonomiskt lönsamma så kan vi inte heller bli långsiktigt hållbara.” - Moa*

Malin och Moa menar att en nyckel till att fortsatt vara lönsam i samband med att hållbarhetskraven ökar är att hitta en balans. Ett argument är att modet behöver bli långsammare i den aspekten att kollektioner löper över längre tid. Det skulle följas av en mindre andel rea och kan vara ett sätt att bygga upp både lönsamheten och hållbarheten på. Alla respondenter var eniga vad gäller att hållbarhetsarbetet bidrar till ökade kostnader (Arjaliès & Mundy, 2013; Khandual & Pradhan, 2018; Niinimäki m.fl., 2020). Hanna nyanserar tanken och menar att det även finns ett annat sätt att se på det. Hon går emot tidigare forskning och säger motsatsen, nämligen att en hållbar affärsmodell utvecklats till en stark konkurrensfördel idag (Ambrus



m.fl., 2017). Vidare menar hon att alternativkostnaden som uppstår om man inte möter kundens hållbarhetskrav och de istället handlar hos konkurrent kan komma att bli mycket högre än kostnaden för själva hållbarhetsarbetet. Sedan betonar hon, och flera andra respondenter, också på företagets möjlighet att genom sin starka position kunna göra skillnad för leverantörerna och på så sätt få ner kostnaderna.

*“Men om man ska förflytta all bomull till ekologisk då är ju det en kostnad. Men det kan ju också finnas en annan sida av det och det är ju att om alla våra konkurrenter erbjuder ekologisk bomull och vi inte gör det och då väljer konsumenterna att handla hos våra konkurrenter istället då blir det en annan kostnad för oss. Att vårt sortiment inte är valbart.”*

*- Hanna*

Flera av respondenterna menar dock att det finns en problematik kring hur man på ett bra sätt ska kommunicera ut detta till kund. Emma menar att man som företag behöver lägga sig på konsumentens kunskapsnivå för att hållbarhetsåtgärderna ska skapa värde och i sin tur generera bra rykte och intäkter. Exempelvis kommunicerar man åtgärder som konsumenterna lägger stor vikt vid, i detta fall papperspåsar och hållbara etiketter på plaggen, även om det inte är de hållbarhetsåtgärderna som faktiskt bidrar till en planetär skillnad. Det här visar på att kommunikationen avseende hållbarhet mot kund är viktig då man som företag väljer att belysa de mindre viktiga åtgärderna istället för de betydelsefulla (de Lira m.fl., 2022). Emma benämner detta som “white washing”. I det här avseendet symboliserar papperspåsar och de hållbara etiketterna ett hållbart företag som kunderna lägger större vikt vid, snarare än att själva produkterna är hållbart producerade (de Lira m.fl., 2022). Emellertid vittnar flera respondenter om att det ställs krav på hållbara material. Hanna menar exempelvis att frågan om kemikalier i klädesplagg är aktuellt i media idag och på så sätt influerar konsumentens krav.

*“Men jag skulle ändå säga att vi har förflyttat oss dit vi är nu i branschen jämfört med 5 år tillbaka så har konsumenten börjat ställa mycket högre krav, men fortsatt så är det inte alla konsumenter som ställer detta kravet. Många tittar fortsatt på prislappen. Sen är det såhär att man kanske ställer frågorna men när man sen ska ta köpbeslutet så är det plånboken som*

*bestämmer.” - Hanna*

Ur företagets perspektiv menar Moa och Hanna att man gör hållbara investeringar i syfte att på sikt uppnå lönsamhet och det visar sig också som ett internt krav (Brealey m.fl., 2019). Det kan exempelvis handla om förflyttningar mot mer hållbara processer inom produktionen. Detta är kostsamma processer men någonting respondenterna tror kommer ge framtida ekonomiska fördelar, dels genom effektivisering men också på grund av de konkurrensfördelar det bär med

sig (Brealey m.fl., 2019). De interna kraven yttrar sig genom marginaler som personalen förhåller sig till och blir således ett kommunikationsverktyg för företagets ekonomiska målsättningar (Brealey m.fl., 2019).

*“Med det sagt så målsätter vi båda delarna liksom och försöker göra våra förflyttningar på ett ekonomiskt hållbart sätt men också miljömässigt hållbart sätt” - Moa*

En alternativ åtgärd för att fortsatt vara lönsamma när kostnaderna ökar i samband med hållbarhetsarbetet menar Hilda och Hanna är att öka sitt pris till kund. Elin, Hanna och Moa säger att branschens och företagets förändring bidragit till ett prisvärt mode snarare än kampen om att ha lägst pris på marknaden. Konsumenternas priskrav går i linje med detta då respondenterna menar att deras kundgrupp inte längre jagar lägst pris utan istället efterfrågar prisvärt mode. Om det däremot blir för höga priser för en hållbart producerad produkt väljer konsumenten fortfarande en mindre hållbar produkt till ett lägre pris, detta uttrycker Moa.

Det sker alltså ett skifte även vad gäller prisfrågan där företagen tidigare konkurrerade om det lägsta priset på marknaden till att nu i synergi med kundernas förväntningar på hållbarhet istället tävla om att vara det mest prisvärda alternativet. Kunderna kommer således tvingas acceptera en prishöjning på marknaden (Niinimäki m.fl., 2020). Marie och Matilda tror att kunderna idag förväntar sig att företagen är hållbara men även att företagen ska stå för den ökade kostnaden. Deras antagande är alltså att kunder inte kommer vara beredda att betala mer för en hållbart producerad produkt. Detta harmonierar med det lågprisproblem som Emma presenterade som rädslan för att ta mer betalt av sina kunder. Hennes tidigare exempel angående badkläderna som visat sig öka i försäljning efter prishöjning visar på motsatsen, vilket kan förklaras genom att konsumenter ändrar sin prisuppfattning vid mer hållbart producerade produkter (de Lira m.fl., 2022).

*“Men att göra de här förflyttningarna till exempel mer hållbara material och processer är dyrare. Det kostar och där har det ju också varit att hålla en taktpinne med vad kunderna är beredda att betala.” - Matilda*

Sammantaget indikerar ovan diskussion på vikten av rätt prissättning. Analysen blir följaktligen att ett för lågt pris som ligger närmare fast fashion (Mihm, 2010), signalerar sämre kvalitet och kan dessutom inte leva upp till konsumenternas hållbarhetskrav. Ett för högt pris leder däremot till att hållbart mode blir en klassfråga där man tappar sin målgrupps betalningsvilja (Khandual & Pradhan, 2018). Matilda benämner hela situationen pris kontra hållbarhet som “huvudvärk” och menar att det är någonting de ständigt jobbar med.

*“Vi har ju krav på att göra förflyttningar löpande för att minimera våra utsläpp, och liksom få ihop det med resten av affären egentligen på ett bra sätt, så att vi kan vara hållbara och lönsamma på samma gång!” - Moa*

Slutligen ser vi vikten av att hitta rätt balans mellan pris och hållbarhet för att det i slutändan ska generera lönsamhet.

## 5. Slutsatser, praktiska implikationer och vidare forskning

### 5.1 Slutsatser

*Hur arbetar fast fashion företag med verksamhetsstyrning för att nå organisationens krav på lönsamhet och samtidigt möta kraven på hållbarhet och låga priser från konsumenter?*

#### 5.1.1 Verksamhetsstyrning

- Företaget har en starkt implementerad företagskultur i form av ett värdebaserat styrsystem.
- Som komplement till den värdebaserade styrningen används en interaktiv styrning och ett diagnostiskt styrsystem.
- Det diagnostiska styrsystemet är väl etablerat vad gäller den ekonomiska uppföljningen men styrsystemet är mer frånvarande vad gäller uppföljning av hållbarhet.
- Vi ser en avsaknad av ett gränssättande styrsystem.

För att möta förändringen avseende konsumenternas krav och samtidigt hantera de interna kraven arbetar företaget med ett värdebaserat, interaktivt- samt ett diagnostiskt styrsystem. Det styrsystem som utmärker sig mest genom sin ständiga närvaro är det värdebaserade, detta i form av företagets kultur som samtliga respondenter betonar. Vi ser att den starkt implementerade kulturen medför att företagets vision, värdeord och strategi appliceras i samtliga arbetsprocesser. Avsaknaden av det gränssättande styrsystemet beror på respondenternas utsagor om att detta skulle hämma den kreativa och nytänkande kulturen. Därmed landar vi i slutsatsen att ett gränssättande system inte behövs i en strategisk förändring. Förändringen som sker i branschen kan således vara en anledning till att man tonar ner den gränssättande styrningen, detta eftersom man inte befinner sig i ett stabilt läge och därför behövs en nytänkande och kreativ miljö. Vi är dock medvetna om att ett gränssättande styrsystem mycket väl kan finnas på andra organisationsnivåer utöver de vi har studerat.

Verksamhetsstyrningen tar form i ett styrpaket med betoning på kulturell- och cybernetisk kontroll med inslag av administrativ kontroll, planering samt incitamentssystem. En förklaring till att de utformar sin verksamhetsstyrning på följande sätt kan bero på förändringen de genomgår. Det värdebaserade- och interaktiva styrsystemet har visat sig vara användbart i en strategisk förändring (Simons, 1994). Det diagnostiska styrsystemet grundar sig troligen i behovet av struktur och tydlighet för att motverka informationsöverbelastning. Vi har däremot upptäckt en utvecklingspotential vad gäller det diagnostiska styrsystemet. Som ett led av det

studerade företagets bristande hållbarhetsuppföljning ser vi ett behov av tydligare mätning inom området och därför bör detta styrsystem utvidgas. Genom att kombinera den interaktiva styrningen med det diagnostiska styrsystemet främjas en tydlig kommunikation kring den ekonomiska uppföljningen.

Sammantaget ser vi att den väletablerade kulturen resulterat i att samtliga medarbetare strävar åt samma håll, oavsett vilken avdelning de tillhör. Däremot menar vi att en stark kultur i en strategisk förändring behöver kompletteras med mätbara verktyg, ett diagnostiskt styrsystem, för att konkretisera hållbarhetsarbetet även för dem som inte arbetar operativt med frågorna. Det diagnostiska styrsättet har också visat sig vara en viktig kommunikativ faktor på så vis att det bidrar till en genomgående förståelse för de ekonomiska budskapen i och med dess tydlighet. Därmed visas också vikten av den interaktiva styrningen som bidrar med tydlighet på de ställen det behövs men också främjar en inkluderande företagskultur. Här blir det tydligt att Simons (1994) delar samspekar med varandra, likt Malmi och Browns (2008) styrpaketsteori. Vi ser således att det berörda företaget arbetar med denna kombination av verksamhetsstyrning för att möta organisationens samt konsumenternas krav som presenteras i avsnittet nedan.

#### 5.1.2 Branschens utveckling till följd av de förändrade kraven

- Konsumenternas krav på hållbarhet är hållbart producerade produkter men även andra synliga attribut som symboliserar hållbarhet för kunden.
- Konsumenternas krav på låga priser har förändrats till krav på prisvärt mode som innebär att köpa en bra produkt till rätt pris.
- Organisationens krav på lönsamhet speglar sig främst genom uppsatta marginaler och budgeteringsmål.

Modebranschen befinner sig idag under en omfattande utveckling vilket resulterat i en strategisk förändring även hos det berörda företaget. Utvecklingen är ett resultat av konsumenternas ökade krav på hållbarhet i samband med de externt reglerade lagkraven (Textil & fashion 2030, u.å.). Detta har i sin tur initialt medfört ökade kostnader för företaget och prisbilden har som en följd av detta ökat. Konsumenternas tidigare krav på låga priser har i synergi med prisutvecklingen ändrats. Nu efterfrågar man istället ett prisvärt mode som för konsumenterna innebär en bra produkt till rätt pris. En viktig aspekt är dock att detta är beroende på kundgrupp då det fortfarande finns kunder som efterfrågar det lägsta priset kontra den mest hållbara produkten. Här gäller det för företagen att hitta balansen mellan det hållbara och kundens betalningsvilja. Som tidigare nämnts har alla kundsegment olika preferenser och det förklarar vikten av att rikta sig till sin specifika kundgrupp. Det har följaktligen skett ett skifte

från fast fashion på delar av marknaden, där ett lågt pris och snabba leveranskedjor spelat huvudroll, till ett långsammare och mer hållbart mode. De ökade kraven på hållbarhet speglar sig primärt genom efterfrågan på hållbart producerade produkter men även synliga attribut likt papperspåsar och etiketter, som för kunden symboliserar hållbarhet. I enlighet med konsumenternas nya kravbild behöver företaget ställa om för att lyckas med en lönsam affär.

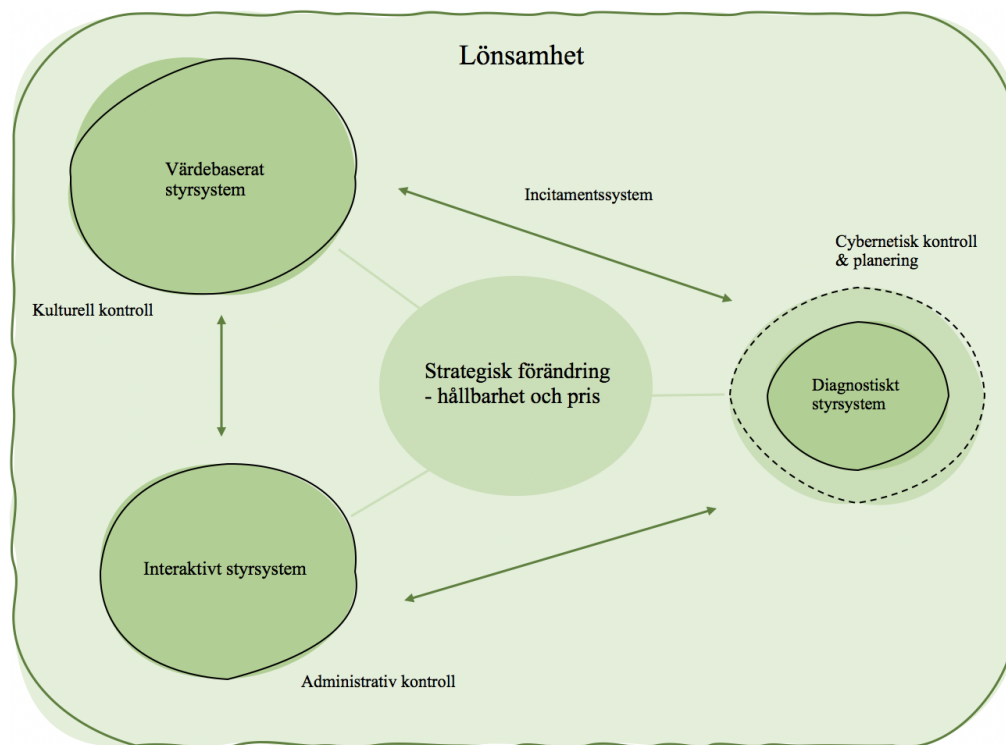
### 5.1.3 Lärdomar om styrningens betydelse för samspelet mellan lönsamhet, pris och hållbarhet

I dagens samhälle spelar hållbarheten stor roll och därmed uppstår frågan kring huruvida man ska prioritera hållbarheten kontra lönsamheten. Branschföretagen behöver idag välja vad de vill fokusera på givet sin valda kundgrupp. Ska kostnaden avseende de ökade hållbarhetsåtgärderna läggas på slutpriset mot kund eller ska företaget stå för kostnaden som därmed kan medföra negativ inverkan på deras lönsamhet?

Det berörda företaget har valt en mellanväg där dess fokus ligger på att möta den stora allmänhetens betalningsvilja men även vara så pass hållbara att kunden går hem med en bra känsla till följd av ett mer hållbart val. Blir de för hållbara kommer inte kunden vara beredd att betala och det kan i sin tur resultera i en olönsam affär eftersom företaget behöver stå för kostnaden. Läger de däremot ingen vikt vid hållbarheten kan priserna hållas nere men då kommer inte kunderna handla i och med deras hållbarhetskrav och istället gå till den mer hållbara konkurrenten. Detta ger indikationer på att ett företag faktiskt kan vara lönsamma och hållbara på samma gång. Nyckeln är att hitta sin specifika kundgrupps betalningsvilja och hållbarhetspreferenser för att sedan balansera priserna i linje med det. På så sätt betalar kunderna en del av de ökade hållbarhetskostnaderna vilket i slutändan kan ge en positiv inverkan på ett företags lönsamhet, samtidigt som kunderna känner sig nöjda över att ha gjort ett mer hållbart köp som bidrar till en betydande planetär skillnad.

En viktig lärdom vi identifierat vid implementering av hållbarhet som en betydande del i företagets strategi, är att inte glömma bort prissättningen, detta eftersom det kan uppstå en oenighet kring prisfrågan likt den vi upptäckt i det berörda företaget. Det leder i sin tur till antagandet att verksamhetsstyrning är av stor betydelse för att samtliga medarbetare ska sträva åt samma håll.

## 5.2 Praktiska implikationer



*Figur 5: Vidareutveckling av Simon's Levers of Control (1994) samt Malmi och Browns (2008) styrpaketsteori. Bilden illustrerar det studerade företagets verksamhetsstyrning med förslag till utveckling av verksamhetsstyrningen i strategisk förändring.*

Ovanstående bild illustrerar det berörda företagets aktuella verksamhetsstyrning med inkluderad förbättringspotential som förklaras genom de streckade linjerna vid det diagnostiska styrsystemet. Pilarna illustrerar de samband vi har observerat mellan samtliga styrsystem. Detta bekräftas av Malmi och Browns (2008) teori som betonar vikten av förståelsen kring att samtliga delar inom verksamhetsstyrningen påverkar varandra till ett komplett styrpaket. Asymmetrin kring figurens olika delar speglar just detta, att det inte finns tydliga gränser vart det specifika styrsättet slutar och därmed påverkas av varandra. Vi har inte sett några starka tecken på ett gränssättande styrsystem hos det berörda företaget och vi ser heller ingen anledning att implementera det, därmed inkluderas inte den i figuren. Verksamhetsstyrningen vi rekommenderar till modeföretag i liknande strategisk förändring speglas i bilden. Användningen av Simons (1994) teori står för verksamhetsstyrningens detaljer och kombineras med Malmi och Brown (2008) som binder ihop helheten till en komplett verksamhetsstyrning. Figuren visar således att ett välutvecklat styrsystem i strategisk förändring är en viktig grundpelare för att uppnå lönsamhet (Greve & Dergård, 2017).

Företag i modebranschen som befinner sig i samma förändring kan således dra nytta av följande råd för att hantera kraven på lönsamhet, ekologisk hållbarhet och pris:

- Verksamhetsstyrningen bör utformas som en kombination av ett värdebaserat-, interaktivt-, samt diagnostiskt styrsystem.
- Inför en större andel diagnostiska styrsystem avseende hållbarheten än det berörda företaget, med anledning av den ökade strukturen och tydligheten det bidrar med i ett förändringsskede.
- Ett gränssättande styrsystem bör inte implementeras i en strategisk förändring eftersom det kan hämma nytänkande och kreativitet.
- Var medveten om att en väl genomtänkt verksamhetsstyrning kan utge en god grund till lönsamhet och investera därför tid i den.

### 5.3 Förslag till vidare forskning

Nedan presenteras tre förslag till vidare forskning.

- Utifrån studiens resultat kan en enkät skapas för att nå ut till en ökad mängd respondenter som arbetar i liknande företag. Det skulle öka studiens generaliserbarhet.
- Förslag till vidare forskning kan vara att studera mellanstora företag för att ta reda på om det råder samma problematik kring hållbarhet, pris och lönsamhet. I denna studie har endast ett stort företag i modebranschen beaktats.
- Eftersom denna studie är genomförd ur ett företagsperspektiv där ett stort företag i modebranschen studerats är ett förslag till vidare forskning att istället studera ämnet ur konsumenternas synvinkel. På så sätt hade man på detaljnivå kunnat studera vad som faktiskt är viktigast för kunden, hållbarhet eller prisfrågan i en strategisk förändring.



## Referenser

Aiginger, K. (2006). Competitiveness: From a dangerous obsession to a welfare creating ability with positive externalities. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 6(2), 161-177. <http://dx.doi.org/10.1007/s10842-006-9475-6>

Ambrus, R., Izvercian, M., Ivascu, L., & Artene, A. (2017). The link between competitiveness and sustainability of enterprises. *BE-ci International Conference on Business and Economics*. <https://doi.org/10.15405/epms.2017.06.5>

Arjaliès, D., & Mundy, J. (2013). The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective. *Management Accounting Research*, 24(4), 284-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.06.003>

Ax, C., Johansson, C., & Kullvén, H. (2015). *Den nya ekonomistyrningen*. Liber AB. [https://www.liber.se/Market/hsk/dne/DNE\\_978-91-47-11095-7\\_Ax\\_Kullven\\_Liber\\_Ekonomistyrning\\_och\\_hallbar\\_utveckling.pdf](https://www.liber.se/Market/hsk/dne/DNE_978-91-47-11095-7_Ax_Kullven_Liber_Ekonomistyrning_och_hallbar_utveckling.pdf)

Bhardwaj, V., & Fairhurst A. (2010) Fast fashion: response to changes in the fashion industry. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 20(1), 165-173. <https://doi.org/10.1080/09593960903498300>

Brealey, A. R., Myers, C. S., & Allen, F. (2019). *Principles of Corporate Finance*. McGraw-Hill Education.

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (uppl. 3). Liber AB.

Corsi, K., & Arru, B. (2021). Role and implementation of sustainability management control tools: Critical aspects in the Italian context. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(9), 29-56. <http://dx.doi.org/10.1108/AAAJ-02-2019-3887>

Crumbie, A. (2021, 05, juli). What is fast fashion and why is it a problem? *Ethical consumer*.  
<https://www.ethicalconsumer.org/fashion-clothing/what-fast-fashion-why-it-problem>

Crutzen, N., Zvezdov, D., & Schaltegger, S. (2017). Sustainability and management control. Exploring and theorizing control patterns in large European firms. *Journal of Cleaner Production*, 143, 1291-1301. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.135>

de Lira, J. S., da Silva, O. G., Costa, C. S. R., & Araujo, M. A. V. (2022). Fashion Conscious Consumption and Consumer Perception: A Study in the Local Productive Arrangement of Clothing of Pernambuco. *Brazilian Business Review*, 19(1), 96-115.  
<http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2022.19.1.6>

Fenwick, T. (2007). Developing Organizational practices of ecological sustainability: A learning perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(7), 632-645.  
<https://doi.org/10.1108/01437730710823888>

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16, 15-31.  
<https://doi.org/10.1177/1094428112452151>

Greve, J., & Dergård, J. (2017). *Hur styrs svenska företag?* Studentlitteratur.

Jacobsen, D. I. (2017). *Hur genomför man undersökningar? Introduktion till samhällsvetenskapliga metoder*. Studentlitteratur.

Jutidamrongphan, W., Rahman, M. A., Hossain, T., Khatun, S. A., & Lamas, W. D. Q. (2021). Eco-fashion designing to ensure corporate social responsibility within the supply chain in fashion industry. *Autex Research Journal*, 21(4), 467-481.  
<http://dx.doi.org/10.2478/aut-2020-0064>

Khandual, A., & Pradhan, S. (2018). Fashion Brands and Consumers Approach Towards Sustainable Fashion in S.S. Muthu (Edt.), *Fast Fasion, Fashion Brands and Sustainable*

*Consumption* (s. 37-54). Springer. doi:10.1007/978-981-13-1268-7\_3

Larsson, C. (Red.). (2008). *Företagets finanser*. Studentlitteratur.

Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control system as a package- opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.  
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>

Martyn, P., Sweeney, B., & Curtis, E. (2016). Strategy and control: 25 years of empirical use of Simons' Levers of Control framework. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 12(3), 281-324. <https://doi.org/10.1108/JAOC-03-2015-0027>

Mihm, B. (2010). Fast fashion in a flat world: Global sourcing strategies. *The International Business & Economics Research Journal*, 9(6), 55-63. doi: 10.19030/iber.v9i6.585

Narayanan, V., Baird, K., & Tay, R. (2021). Investment decisions: The trade-off between economic and environmental objectives. *The British Accounting Review*, 53(3), 1-17.  
<https://doi.org/10.1016/j.bar.2020.100969>

Nationalencyklopedin. (u.å.). Lönsamhet. I *Nationalencyklopedin*. Hämtad 2022, 24 mars från <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/lönsamhet>

Niinimäki, K., Peters, G., Dahlbo, H., & Perry, P. (2020). The environmental price of fast fashion. *Nature Reviews Earth & Environment*, 1(4), 189–200.  
<https://doi.org/10.1038/s43017-020-0039-9>

Patel, R., & Davidson B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur.

Rienecker, L., & Jørgensen S. J. (2018). *Att skriva en bra uppsats*. Liber AB.

Simons, R. (1994). *Levers of control, how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard business review press.

Stringer, T., Mortimer, G., & Payne, A. R. (2020). Do ethical concerns and personal values influence the purchase intention of fast-fashion clothing? *Journal of Fashion Marketing and Management*, 24(1), 99-120. <http://dx.doi.org/10.1108/JFMM-01-2019-0011>

Svensk handel. (2016). *VD har ordet*. Hämtad 2022.01.25 från:  
<https://www.svenskhandel.se/arsrapport2016/#sektion1>

Svensk handel. (2018). *Så här jobbar vi med hållbar handel*. Hämtad 2022.01.19 från  
<https://www.svenskhandel.se/radgivning/hallbar-handel/det-har-gor-svensk-handel-pa-hallbarhetsområdet/>

Svensk handel. (2021). *Svensk Handels hållbarhetsundersökning 2020/2021*.  
<https://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/rapporter-och-foldrar/hallbar-handel/svensk-handels-hallbarhetsundersokning-2020-21.pdf>

Söderbom, A., & Ulvenblad, P. (2016). *Värt att veta om uppsatsskrivande: rapporter, projektarbete och examensarbete*. Studentlitteratur.

Textil & fashion 2030. (u.å.). *Så spås framtiden för textil- och modeindustrin*. Hämtad 2022-05-17 från  
<https://textileandfashion2030.se/articles/sa-spas-framtiden-for-textil-och-modeindustrin/>

The information company. (u.å.). *Styrmodell- ett ramverk för målstyrning*. Hämtad 2022-01-26 från <https://theinformationcompany.se/sv/insikter/styrmodell-ett-ramverk-for-malstyrning/#insight-ingress>

Wärneryd, B., m .fl. (2011). *Att fråga: Om frågekonstruktion vid intervjuundersökningar och postenkäter (Vol. 2)*. Statistiska centralbyrån SCB.

# Bilagor

## Bilaga I: Intervjuguide

*Vi presenterar oss själva kortfattat och informerar om att intervjun kommer spelas in men att det kommer raderas.*

*Inled med att berätta vad vi menar med ekologisk hållbarhet.*

Presentera dig själv och dina huvudsakliga uppgifter på ditt arbete.

### *Allmänt*

1. Beskriv hur ett företag blir framgångsrikt i er bransch?
2. Hur yttrar sig konsumenternas krav på hållbarhet?
3. Hur yttrar sig konsumenternas krav på låga priser?
4. Hur yttrar sig företagets interna ekonomiska krav kopplat till ovanstående frågor?

### *Styrpaket*

5. Hur får du reda på vad som förväntas av dig i din arbetsroll?
6. Hur anser du att företagets styrning påverkar dig i ditt dagliga arbete? Ge gärna konkret exempel på hur de försöker styra dig.
7. Är det någon skillnad i styrningen avseende ekonomisk lönsamhet och ekologisk hållbarhet eller arbetar ni likvärdigt med dessa mål?

### *Levers of Control*

#### Allmänt

8. Hur integreras hållbarhetsarbetet i företagets målsättning och strategi?
9. Hur tycker du att man bör styra sin personal mot ett mer hållbart arbete? Ge gärna ett konkret exempel.

#### Värdebaserade styrsystem

10. Hur kommuniceras företagets vision/mission inom företaget?
11. Beskriv hur ekologisk hållbarhet förmedlas i företagets visionsdokument och företagskultur.

12. Hållbarhet - upplever du att företaget är nytänkande eller använder man samma strategi som man alltid har gjort?

13. Låga priser - upplever du att företaget är nytänkande eller använder man samma strategi som man alltid har gjort?

#### Gränssättande styrsystem

14. Upplever du en frihet eller styrd av tydligt satta gränser i ditt dagliga arbete?

15. Ge ett konkret exempel på när du känner dig styrd av gränssättningar i ditt arbete.

16. Beskriv en arbetsrelaterad situation där du anser att gränssättning är fördelaktigt kontra mindre fördelaktigt.

#### Diagnostiska styrsystem

17. Använder ni er av budget inom företaget?

Om ja, vad har den för inverkan på dig i ditt arbete? Ge gärna exempel.

18. Vad har ni för uppföljning avseende ekonomisk lönsamhet?

19. Vad har ni för uppföljning avseende ekologisk hållbarhet?

20. Beskriv konkreta sätt som personalen uppmärksammas på om de uppnår önskvärda resultat?

#### Interaktiva styrsystem

21. Hur upplever du din förmåga att påverka strategiska beslut inom organisationen?

22. Beskriv hur du tycker kommunikationen fungerar inom företaget. Ge exempel.

23. Vad har du/ni för inblick i andra avdelningars arbete?

24. Beskriv din arbetsrelaterade relation med din närmsta chef.

#### *Lönsamhet*

25. Bidrar hållbarhetskraven till ökade kostnader för er inom fast fashion och varför?

26. Beskriv konkreta åtgärder för hur du tycker man ska agera för att fortsätta vara lönsamma när kostnaderna ökar i samband med hållbarhetsarbete?

27. Bortsett från ökade kostnader, vad ser du är den största ekonomiska utmaningen med hållbarhetsarbetet och hur hanterar ni den?

28. Kommer ni fortsatt kunna upprätthålla låga priser till kund i framtiden med tanke på ökade hållbarhetsåtgärder? Förklara varför.

29. Tidigare pratade vi om att konsumenter ställer krav på hållbarhet, tycker du att konsumenternas krav är problematiskt för företagets lönsamhet eller inte, och på vilket sätt?

#### *Hållbarhet*

30. Finns det några motstridigheter mellan olika avdelningar vad gäller ert interna hållbarhetsarbete? Förklara.

31. Vad anser du är den största utmaningen gällande ert interna hållbarhetsarbete inom företaget?

32. Vilka hållbarhetsåtgärder tycker du konsumenter lägger störst vikt vid?

33. Upplever du någon skillnad i konsumenternas betalningsvilja när det kommer till mer hållbara produkter?

34. Förklara vilka interna krav du upplever vad gäller hållbarhet i ditt dagliga arbete.

Författare	Teori	Begrepp	Intervjufråga
Stringer m.fl., 2020; de Lira m.fl., 2022	Verksamhetsstyrning inom modebranschen och hållbarhet	“Studier visar att konsumenters medvetenhet om ett företags förhållningssätt till hållbarhet influerar deras köp- och betalningsvilja (Stringer m.fl., 2020; de Lira m.fl., 2022). Inom modebranschen är företagens hållbara handlingar mer betydelsefulla för konsumenten än att produkterna de tillhandahåller är hållbara.”	Fråga: 1-4
Malmi & Brown (2008)	Styrpaket	“Malmi och Brown (2008) med stöd i Merchant och Van der Stede (2007) menar att verksamhetsstyrning huvudsakligen syftar till att få sina medarbetare att utföra handlingar i organisationens önskvärda riktning.”	Fråga: 5, 6, 9
Malmi & Brown (2008)	Styrpaket	“Styrpaketsteorin utformades efter insikten att olika delar inom verksamhetsstyrning påverkar varandra och att man därför bör se styrningen som en helhet”	Fråga: 7, 8, 30
Simons (1994)	Levers of control	“Det kan också handla om formella handlingar som nedskrivna visioner, missioner och kärnvärderingar som företaget formulerar i syfte att styra sina anställda att agera i dess önskvärda riktning (Simons, 1994).”	Fråga: 10, 11
Simons (1994)	Levers of control	“Simons (1994) menar således att det exempelvis krävs en balans mellan ett kontrollerat styrsätt och ett som tillåter mer frihet, en balans mellan styrning uppifrån och ned och nedifrån och upp samt mellan ett nytänkande och experimentellt arbetssätt kontra ett effektivt och beprövat.”	Fråga: 12, 13, 14, 15, 16, 21
Malmi & Brown (2008)	Styrpaket	“Budgeteringen ligger till grund för verksamhetsstyrningen i de flesta organisationer vilket beror på dess kapacitet att koppla samman olika delar i en organisation som tillsammans bildar en utbredd plan (Malmi & Brown 2008).”	Fråga: 17, 18, 19



Malmi & Brown (2008)	Styrpaket	“Incitamentssystem ökar prestationsnivåer samt motivationen för medarbetare att åstadkomma en organisations mål (Malmi & Brown, 2008).”	Fråga: 20
Simons (1994)	Levers of control	“Det interaktiva styrsystemet tar avstamp i ett nedifrån- och upp synsätt och dess stora fokus ligger i att kommunikation ska genomsyra hela organisationen (Simons, 1994).”	Fråga: 22, 23, 24
Arjaliès & Mundy (2013)	Verksamhets styrning inom modebranschen och hållbarhet	“Påtryckningar avseende miljöfrågor innebär att företagen kommer få ökade kostnader för att hantera kraven på hållbarhet.”	Fråga: 25, 26, 27, 29
de Lira m.fl. (2022)	Verksamhets styrning inom modebranschen och hållbarhet	“Förutom verksamhetens arbete med hållbarhet så har också priset en betydande roll för konsumenternas köpbeteende då det finns en medvetenhet om att ekologiskt hållbara produkter troligen säljs till en högre kostnad (de Lira m.fl., 2022).”	Fråga: 28, 33
Arjaliès & Mundy (2013)	Verksamhets styrning inom modebranschen och hållbarhet	“Påtryckningar avseende miljöfrågor innebär att företagen kommer få ökade kostnader för att hantera kraven på hållbarhet.”	Fråga: 31
Jutidamrongphan m.fl. (2021)	Verksamhets styrning inom modebranschen och hållbarhet	“ Det finns en problematik kring de resursavfall som industrin har bidragit till genom de snabbare produktionsprocesserna (Jutidamrongphan m.fl. 2021).”	Fråga: 32
de Lira m.fl. (2022)	Verksamhets styrning inom modebranschen och	“Förutom verksamhetens arbete med hållbarhet så har också priset en betydande roll för konsumenternas köpbeteende då det finns en medvetenhet om att ekologiskt	Fråga: 28, 33

	hållbarhet	hållbara produkter troligen säljs till en högre kostnad (de Lira m.fl., 2022).”	
Arjaliès & Mundy (2013)	Verksamhets styrning inom modebranschen och hållbarhet	“De externa påtryckningarna är av betydelse när företag fastställer strategiska mål samt prestationsmål kopplat till hållbarhet.”	Fråga: 34

## Bilaga 3: Mailutskick sekretessmall

### Information till dig som ska delta i en undersökning som genomförs av en student under utbildning

Du är inbjuden att delta i studien ”Hållbarhet och ekonomisk lönsamhet i fast fashion branschen”

Studien syftar till att undersöka hur man med hjälp av verksamhetsstyrningen inom fast | fashion branschen kan arbeta för att upprätthålla företagets krav på lönsamhet samtidigt som kraven på ekologisk hållbarhet och låga priser ökar från konsumenterna. Studien utgår från ett företagsperspektiv.

Studien utförs som en del i vår utbildning, inom Ekonomiprogrammet vid akademien för FIH vid Högskolan i Halmstad. Ansvarig lärare är Jan-Olof Eriksson, [jan-olof.muller@hh.se](mailto:jan-olof.muller@hh.se).

Dina personuppgifter behandlas inom studien endast enligt ditt samtycke, och enligt kraven i dataskyddsförordningen. Ditt deltagande i studien är helt frivilligt och du kan när som helst återkalla ditt samtycke utan att ange orsak. Ett återkallande påverkar dock inte den behandling som skett innan återkallandet. Du kan också när som helst begära att få en kopia av dina personuppgifter.

Materialet kommer delvis att behandlas inom molntjänsten Office 365 från Microsoft, som Högskolan har ett personuppgiftsbiträdesavtal med.

Endast vi och vår lärare kommer att ha tillgång till dina personuppgifter.

Jan-Olof Eriksson kommer endast att få tillgång till avidentifierade personuppgifter/sammanfattade resultat från studien.

De av dina personuppgifter vi kommer att behandla är: [namn, epostadress, befattning]

Dina personuppgifter kommer att raderas när examensarbetet är godkänt.

Personuppgiftsansvarig för studien är Högskolan i Halmstad, som nås via [registrator@hh.se](mailto:registrator@hh.se) eller 035-16 71 00. Övrig information om hur Högskolan hanterar personuppgifter, och dina rättigheter utifrån dataskyddsförordningen, finns på [www.hh.se/dataskydd](http://www.hh.se/dataskydd). Har du frågor kan du också kontakta Högskolans dataskyddsombud, Anna Frederiksen, via [dataskydd@hh.se](mailto:dataskydd@hh.se).

## Samtycke till deltagande i ”Hållbarhet och ekonomisk lönsamhet i fast fashion branschen”

Jag har fått information om studien ”Hållbarhet och ekonomisk lönsamhet i fast fashion branschen” och accepterar att delta.

Jag har fått information om att de uppgifter som samlas in om mig kommer att behandlas konfidentiellt, på ett sådant sätt att min identitet inte kommer att avslöjas för obehöriga.

Jag är medveten om att min medverkan är helt frivillig och att jag när som helst och utan närmare förklaring kan avbryta mitt deltagande.

Underskrift

.....

Namnförtydligande

.....

Ort och datum

Catrine Gustafsson

Hanna Lydell



Besöksadress: Kristian IV:s väg 3  
Postadress: Box 823, 301 18 Halmstad  
Telefon: 035-16 71 00  
E-mail: [registrator@hh.se](mailto:registrator@hh.se)  
[www.hh.se](http://www.hh.se)