

RAMVERKET

Rikare affärsmodeller

För ett inkluderande värdeskapande i företag och organisationer.



KAPITAL



KOMMUNIKATION



KOMPETENS



KUNDVÄRDE



KULTUR



KOLLABORATION

Johansson Jeaneth, Entreprenörskap & innovation • Lindberg Malin, Industriell design
Wennberg Paula, Centrum för Distansöverbyggande Teknik (CDT) • Udén Maria, Industriell design
Sandström Johan, Redovisning & styrning • Wikberg Nilsson Åsa, Industriell design

richerbusiness.eu

Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	3
---------------------	---

KAPITEL 1

Introduktion RIKARE inkluderande affärsmodeller	4
1.1 Affärsmodeller och värdeskapande	4
1.2 Ramverket RIKARE inkluderande affärsmodeller.....	5
1.3 RIKARE affärsmodell och FN:s globala mål	7
1.4 Inkluderande värdeskapande och genus	8
1.5 Affärsmodeller och etik – vill vi vara ett ansvarstagande företag/organisation.....	9

KAPITEL 2

RIKARE affärsmodeller – vad är det?	11
2.1 Affärsmodeller – en logik för att göra affärer och driva företag	11
2.2 Affärsmodeller som integrerar ekonomiskt och socialt värdeskapande.....	12
2.3 Värdeskapande, kompromisser och värdeförstörare	13
2.4 RIKARE Affärsmodeller som genomsyrar företaget/organisationen	15

KAPITEL 3

Normer och att gå från gammal vana till ny vana	16
3.1 Normer, Normkritik och normkreativitet	16
Förmodat neutral teknologi och <i>jag-metoden</i>	16
Teknologier för den <i>kvinnliga användaren</i>	17
Genusnormer i representationen av <i>det mänskliga</i>	17
Formaliseringar, abstrakta koncept.	17

3.2 Illustrerande exempel på normer och konsekvenser	18
Exemplet kollektivtrafik	19
Exemplet normer i omsorgstjänster	20
Exemplet normen i design av produkter eller tjänster	20
Exempel normer i AI och maskinlärande	20
Exempel normer i forskningsprojekt.....	21
3.3 Steg för steg mot det nya	22
3.4 Lärande utvärdering som metodologi vid förändring.....	23

KAPITEL 4

Att MÖTA - RIKARE affärsmodeller	25
4.1 MÖTA - Fyra dimensioner av värdeskapande.....	25
4.2 MÖTA-metodiken	27
4.3 Affärsmodellens sex dimensioner – 6K för konkurrenskraft	29
4.4 Ett illustrerande exempel - säljrummet	33

KAPITEL 5

RIKARE inkluderande affärsmodeller	35
5.1 Ta på dig de inkluderande glasögonen och bege dig ut i världen.....	35

Referenser	37
------------------	----

Bilaga 1 Inkluderande och jämställdhetsintegrering	39
Bilaga 2 Länkar och för tips i arbetet med praktisk jämställdhetsintegrering.....	41

Sammanfattning

Här presenterar vi ramverket för RIKARE affärsmodeller. Ramverket som tagits fram inom ramen Gender Smart Arena vid Luleå tekniska universitet syftar till att bidra till företags och organisationer förändringsarbete mot inkluderande affärs- och verksamhetsmodeller. Ramverket utgör ett delmoment, ett komplement till det digitala verktyget "Richer business models" (richerbusiness.eu). En affärsmodell är den plan enligt vilken ett företag sköter sin affärsverksamhet. Medvetenhet och reflekterande förståelse kring vad som skapar värde i företag möjliggör förändring. I detta ramverk bidrar vi med övningar och utmaningar som tar ert företag eller organisation till nästa steg i ert förändringsarbete. Företag och organisationer drivs av människor och det är också människor som skapar värde och åstadkommer förändring. I ramverket rikare affärsmodeller fångas affärsmodellens förändringsarbete utifrån flera dimensioner; från olika "platser" (fysiskt, digitalt, socialt), situationer, roller och agerande, dvs det som sker och inte sker i företaget eller organisationen.

Genom ramverket RIKARE affärsmodeller kan företag och organisationer ta ytterligare steg mot förbättrad konkurrenskraft och ansvarstagande för att skapa nya värden. Ta på dig de inkluderande glasögonen och bege dig ut i världen – var normkritisk och normkreativ – var aldrig rädd att förändra.

Introduktion RIKARE inkluderande affärsmodeller

1.1 Affärsmodeller och värdeskapande

Affärsmodeller handlar om att utveckla en affärslogik för att skapa och behålla värden. I denna rapport presenteras ett ramverk för affärsmodeller, för ett genusmedvetet värdeskapande i företag och organisationer. Vi utvecklar ett ramverk för RIKARE inkluderande affärsmodeller. Fokus är på att skapa och behålla värden i företag och organisationer. Vårt sätt att använda begreppet affärsmodell är alltså lite bredare än normalt, då vi pratar om värdeskapande såväl i företag som i andra typer av organisationer.

Vad är då värde? Det kan vara många olika saker. Ekonomiskt värde är kanske det många tänker på allra först när man pratar om värde, och det gäller att ha koll på det i en affärsverksamhet. Andra relevanta värden är sociala, kulturella, miljömässiga, och så vidare. I den här rapporten begränsar vi oss inte till att tala om ekonomiskt värde. Vi ser inte värdeskapande som ett nollsummespel och vi tror inte att man behöver fokusera på en specifik typ av värde. man kan till exempel betona det sociala utan att för den skull göra avkall på det ekonomiska.

Det finns så kallade vinna-vinna relationer mellan olika värden, samtidigt som det såklart också finns situationer där vissa värden kan minska samtidigt som andra ökar. *Värdeskapande* kan yttra sig i ekonomiskt värdeskapande relaterat till hårda finansiella värden. Exempel på finansiellt värdeskapande kan vara företagets vinst, omsättning

och finansiella tillgångar. Värdeskapande kan också yttra sig i ett socialt värdeskapande och då handlar det om mjuka, icke finansiella värden. Exempel på sådana sociala och icke finansiella värden kan vara ett företag där anställda trivs. Det sociala värdet attraherar i sin tur nya kompetenta personer till företaget. Det vanliga är att värde relateras till positiva värden men värden kan också vara negativa, ja rentav destruktiva.

Med RIKARE avser vi här affärsmodeller som integrerar såväl ekonomiskt som socialt värdeskapande. Det sociala värdeskapandet fokuserar främst på att vara inkluderande och etiskt. Med värdeskapande menas dels det ekonomiska värdeskapandet i ett företag, alltså att företaget internt genererar ekonomiska resurser och/eller externt har tillgång till de resurser som krävs för att företaget ska överleva och kunna vara innovativa, kanske till och med växa.

Det är ofta människor som skapar dessa ekonomiska värden på olika sätt, genom sitt arbete och genom utbyte med andra människor, organisationer och företag. Värdeskapande handlar också om att anskaffa och använda sig av resurser i form av humankapital såsom anställdas kompetens och socialt kapital i form av nätverk som kan hjälpa företaget. RIKARE inkluderande affärsmodeller sätter människans beteende och agerande i centrum.

AFFÄRSMODELLER

Hjälper företaget att navigera i arbetet med att skapa och behålla värde.

VÄRDESKAPANDE

Finansiellt värdeskapande
– exempelvis vinst, omsättning

Icke finansiellt värdeskapande
– exempelvis ett bra kundbemötande eller en arbetsplats där anställda trivs.

Positivt – skapar värde

Negativt – förstör/minskar värde

1.2 Ramverket RIKARE inkluderande affärsmodeller

Ramverket kan användas av företag, kommuner och andra organisationer¹ som vill skapa mer inkluderande värdekedjor och värdenätverk i sina verksamheter, där fler människors kompetenser och drivkrafter tillvaratas och fleras behov och intressen tillgodoses i utvecklingen av nya varor och tjänster. Ramverket är utvecklat i samverkan mellan forskare, företag, kommuner och andra samhällsaktörer, inom ramen för projektet Gender Smart Arena².

Projektet har letts av Luleå tekniska universitet i syfte att stärka samverkan mellan företag, universitet och offentlig sektor, med inriktning mot praktisk *jämställdhetsintegrering*. Syftet är vidare att stärka innovationsförmågan och konkurrenskraften i regionens små och medelstora företag.

Jämställdhetsintegrering definieras här i enhet med Europarådets direktiv som:

”(om)organisering, förbättring, utveckling och utvärdering av besluts(verksamhets)processer, så att ett jämställdhetsperspektiv införlivas i allt beslutsfattande, på alla nivåer och i alla steg av processen, av de aktörer som normalt sett deltar i beslutsfattandet.”

Riksdagen, 2005:7

Projektets övergripande mål är att bidra till smart, hållbar och inkluderande tillväxt och sysselsättning i Norrbotten och Västerbotten. Vidare ska universitetets genusvetenskapliga kunskap tillgängliggöras för företag och andra samhällsaktörer i Norrbotten och Västerbotten. Projektet har finansierats av Europeiska regionala utvecklingsfonden, Region Norrbotten, Region Västerbotten, Luleå kommun, Piteå kommun och Skellefteå kommun.

Regionen har ett behov av att bli mer attraktiv för både kvinnor och män, utveckla innovativa miljöer och skapa fler affärsmöjligheter för företag för att bli konkurrenskraftig del av Europa. Hos företag och andra organisationer växer det fram en ökad efterfrågan av forskningsbaserad kunskap, verktyg och metoder när det gäller praktisk jämställdhetsintegrering. Ett mer inkluderande samhälle kan skapa mer hållbara och attraktiva företag och regioner.

Projektets innovationssystem har bestått av aktörer från IT-företag, universitet och kommuner som verkat ömsesidigt förstärkande med fokus på praktisk jämställdhetsintegrering. Projektet har sett aktörerna från företag och kommuner som medforskare.

JÄMSTÄLLDHETSINTEGRERING

Organisering där jämställdhetsperspektiv inkluderas i allt arbete – på alla nivåer och i alla processer.

¹ För enkelhetens skull används företag som huvudsaklig benämning i rapporten.

² Länk till Gender Smart Arena: tu.se/centres/cdt/Gender-Contact-Point/Projekt/Gender-Smart-Arena-1.183822

DE DELTAGANDE FÖRETAGEN ÄR:

Arctic Group, BnearIT, Explizit, Lunet, Metria och Tromb. De deltagande kommunerna är; Luleå kommun, Piteå kommun och Skellefteå kommun. De deltagande företagen och kommunerna har aktivt deltagit i att utveckla affärsmodellerna.

Företag och kommuner har delat med sig av de egna organisationernas förutsättningar och utvecklingsbehov genom tankar och idéer om jämställdhet och mångfald som drivkrafter och verktyg för affärs- och verksamhetsutveckling.

PROJEKTETS STYRGRUPP HAR BESTÅTT AV:

Lena Abrahamsson, LTU, Karl Andersson, LTU, Gunilla Isaksson, LTU, Anders Lundkvist, Piteå kommun, Andreas Nilsson, Tromb och Pär Weihed, LTU.

I presentationen av ramverket får ni möjlighet att reflektera kring ert företags/er organisations arbete idag och hur ni skulle kunna utveckla er affärs- eller verksamhetsmodell. Sätt på er de inkluderande glasögonen så kör vi!

TILL DIG SOM LÄSARE OCH MEDSKAPARE

Individer är av stor betydelse i organisationer. Vi utgår från att utan individers handlande så finns det inget värdeskapande att tala om. Dina konkreta handlingar i den organisation du befinner dig i betyder något för hur värde skapas i just din organisation. Vi är alla agerande individer, även om det ibland kan kännas som att handlingsutrymmet inte är så stort, eller att effekterna av våra handlingar inte är så stora.

Men allt kräver handling. Den här rapporten får ingen effekt om ingen plockar upp idéerna och omsätter dem i handling. På samma sätt så är en organisation som väljer att kommunicera att jämställdhet är viktigt i affärsrelationer beroende av att olika aktörer i organisationen handlar i den andan.

Det betyder inte att alla kommer att, eller är tvungna att, handla likadant. Lyssnar vi till vad forskningen säger, om hur regler, policys och värdegrunder *reser in* i organisationer så omformas de alltid, mer eller mindre, när

de används, och att de används är ju något i grunden positivt!

Detta betyder att vi måste intressera oss för alla individerna i organisationen (alla betyder något). Samtidigt betyder det att om vi tror på nyttan med till exempel ett ramverk för genusmedvetna affärsmodeller, så behöver vi släppa tanken på att ett sådant ramverk ska tolkas och användas på exakt samma sätt i olika delar av organisationen.

Vi behöver utmanas på det här området.

1.3 RIKARE affärsmodell och FN:s globala mål

Detta ramverk bygger på att utveckla inkluderande affärsmodeller i ansvarstagande företag. Eftersom människor är de som gör affärer, producerar varor och tjänster och också köper varor och tjänster utgår affärsmodellens utveckling just från människorna i företaget. Meningen är att bidra till ett såväl ekonomiskt som socialt hållbart och livskraftigt företag.

En RIKARE affärsmodell kan kopplas till ett flertal av FNs globala mål. Totalt finns det 17 globala mål och vi kopplar nedan till fyra av dessa mål.

Vi utgår från det globala målet nr 8 som handlar om ekonomisk tillväxt:

Genom att skapa goda förutsättningar för innovation och entreprenörskap samt säkerställa anständiga arbetsvillkor för alla gynnas en hållbar ekonomisk tillväxt som hela inkluderar hela samhället.

En inkluderande affärsmodell handlar också om FN:s globala mål nr 16 och att:

"Säkerställa ett lyhört, inkluderande, deltagandebaserat och representativt beslutsfattande på alla nivåer."

FNs globala delmål 16.1

Det kopplas handlar också till FN:s globala mål nr 10 att minska ojämlikhet:

"Ett jämlikt samhälle bygger på principen om att alla lika rättigheter och möjligheter oberoende av t.ex. kön, etnicitet, religion, funktionsvariation, ålder och annan ställning."

I ramverket RIKARE affärsmodell är fokus speciellt på inkludering baserat på jämställdhet eftersom ramverket utvecklats inom ramen för projektet "Gender smart arena". Vi kopplar därmed också specifikt till FN:s globala mål nr 5:

"Jämställdhet handlar om en rättvis fördelning av makt, inflytande och resurser"

FNs globala mål 5

GLOBALA HÅLLBARHETSMÅLEN FÖR ANSVARSTAGANDE FÖRETAG

- Hur kan ert företag utvecklas på sätt som kopplar till de globala målen?
- Hur kan ni utveckla ett ekonomiskt och socialt hållbart och livskraftigt företag?
- Vad innebär ett ansvarstagande företagande för er?

FN:s GLOBALA MÅL

"Global målen utgör en plan för hur vi tillsammans kan göra världen bättre för alla människor."



GLOBALA MÅLEN
för hållbar utveckling

1.4 Inkluderande värdeskapande och genus

För att förstå vad inkluderande värdeskapande innebär inom ramen för projektet Gender smart arena börjar vi med att introducera genus som begrepp. Genus handlar om sociala mönster och maktrelationer som kategoriserar, organiserar och värderar människor utifrån deras könstillhörighet, könsidentitet och könsuttryck.

Detta kan bygga på *stereotyper* – det vill säga förutfattade föreställningar om människors egenskaper, intressen, kompetenser med mera utifrån deras könstillhörighet. Dessa påverkar dels människors incitament att söka sig till – eller välja bort – vissa utbildningar, yrken och sammanhang, dels omgivningens reaktioner på människors traditionella eller icke-traditionella livsval inom utbildning, arbetsliv och näringsliv.

Unga män söker sig exempelvis sällan till omsorgsrelaterade utbildningar och yrken, och de kan få oönskat mycket uppmärksamhet från omgivningen om de väl gör det. Stereotypa föreställningar anses därmed begränsa den upplevda attraktiviteten hos olika arbetsplatser, utbildningar eller bostadsorter.

Genus kan även ta sig uttryck i *segregering* där kvinnor och män åtskiljs inom exempelvis utbildning, arbetsliv och näringsliv. Kvinnor och män är ofta verksamma

inom olika sektorer, branscher, yrken, befattningar och områden. Detta anses försvåra kompetensförsörjningen i företag och branscher, samt begränsa människors möjligheter att fritt välja väg utifrån sina intresseområden.

GENUS – VAD ORDET BETYDER NÄR VI TALAR OM JÄMSTÄLLDHET

Risken är att vi tänker oss att genus handlar om individuell könsidentitet. I så fall missar vi att begreppet syftar på *gemensamma föreställningar* om identitet, som i sin tur är med och *formar verkligheten*.

GENUS

Beskrivs ofta som att det betyder "socialt kön". Det fungerar ofta rätt bra att tänka så, för enkelhets skull.

1.5 Affärsmodeller och etik – vill vi vara ett ansvarstagande företag/organisation?

Det sägs att det första som ryker hos ett företag i hårda tider är resurser till arbetet med etik/integration, genus och hållbarhet. Just det brukar vara ett förhållandevis säkert tecken på att arbetet med etik *inte* är integrerat i verksamheten utan något som lagts ovanpå, eller vid sidan. Etiken blir plastik, en yttlig utsmyckning. Det handlar om att se bra ut, att kommunicera etik till viktiga intressenter för att öka legitimiteten och skapa förtroende.

Det handlar alltför lite om att i motsvarande utsträckning låta verksamheten genomsyras av schyssta etiska värderingar, i goda tider såväl som i dåliga. Det behöver dock sägas att etik som plastik kan fungera, affärsmässigt. God etik lönar sig inte alltid. Forskningen kan inte entydigt visa på att företag som arbetar integrerat och långsiktigt, till och med aktivt påverkar intressenter i en mer etisk riktning, gör mer lönsamma affärer än de som inte bryr sig eller lägger all energi på att bara framstå som etiska.

Generellt sett så kan till exempel kunder säga att de bryr sig, att de tycker att etik är viktigt för dem, men när det är dags för köp så är fortfarande pris, funktion och kvalitet viktigare. Så, på ett sätt är behovet av etik ur en strikt företagsekonomisk vinkel inte särskilt

akut. Företag som inte bryr sig eller inte ser värden i etik straffas inte nämnvärt, men frågan är vilket företag man vill vara.

Utmaningen kan då vara att dels hitta positiva etiska projekt och dels arbeta med att integrera etik i funktion och kvalitet, att arbetet blir på riktigt, så att det nästan inte syns. Om nu jämställdhetsintegrering är viktigt, vilket vi med flera anser att det är, så behöver fler genomgå den sortens utveckling. Frågan är nästan axiomatisk – om ingen person leder förändringsarbetet så blir det ingen förändring.

ÄR VI ETT ANSVARSTAGANDE FÖRETAG/ORGANISATION?

Reflektera kring hur ert företag/er organisation ser på etik och att vara ett ansvarstagande. Kom ihåg att använda de inkluderande glasögonen.

- På vilket/vilka sätt agerar ni etiskt och är ansvarstagande?
- På vilka områden skulle ni kunna utveckla ert ansvarstagande?

Etik, inkluderande och jämställdhet i ett företags affärsmodeller kräver dels stödjande strukturer exempelvis i form av modeller, checklistor eller

guider. Men det krävs också kontinuerlig övning i att se strukturer och att hantera förändring. Utan övning är det svårt att bli bättre och att åstadkomma faktiska förändringar. Jämställdhetsintegrering kommer inte av sig själv eller genom ett ramverk. Det behöver arbetas med, fyllas med innehåll och göras till en naturlig del av företagets eller organisationens eget arbete.

Det är endast företagen och organisationerna själva som kan äga förändringsarbete och uppnå framgångsrika resultat. Företag och organisationer kan också mer eller mindre avsiktligt ignorera eller blunda för denna typ av frågor. Det är inte en rimlig väg framåt.

Ett användbart sätt att närma sig frågor kring etik och inkluderande är att arbeta med olika dilemman som belyser genusnormer i olika sammanhang som företaget verkar i (kundmöten, styrelserum, fikarum, rekrytering, medarbetarsamtal etc.). Många av de normer som påverkar vårt tänkande och handlande om genus är inte artikulera, de är inte osynliga och omedvetna. Dessa normer har ändå påtagliga effekter på vilka personer som kommer till tals, vad som får sägas, göras, med mera. Dilemmaövningar handlar om att synliggöra normer.

Övningarna bygger på att skapa samtal och reflektioner kring hur just du skulle agera i ett givet dilemma, varför du skulle agera så, och om det ligger i linje med hur du skulle vilja agera. Dilemman är sällan svartvita, men de är ett bra sätt att *sätta oss i klistret* och de är framförallt effektiva i att få igång ett samtal om svåra och ibland känsliga frågor.

Reflektera kring ditt företags eller organisation kopplat till etik och inkludering. Ta på dig de inkluderande glasögonen och försök att vara så konkret som möjligt.

- **"Mythbusters":** Vilka myter finns i din organisation? Vilka myter kan ni och vill ni slå hål på?
- **Barriärindikatorer:** Vilka barriärer finns för att genomföra förändringar i er organisation kopplat till etiska frågeställningar och till att bli mer inkluderande?
- **Accelerator:** Vad kan ni göra själva för att åstadkomma förändring? Vad behöver ni hjälp med för att åstadkomma förändring? Vem/vilka behöver ni hjälp av för att åstadkomma förändring?

Kapitel 2 RIKARE affärsmodeller – vad är det?

2.1 Affärsmodeller – en logik för att göra affärer och driva företag

VAD ÄR EN AFFÄRSMODELL?

- Affärsmodellen beskriver hur en person eller en organisation gör affärer³.
- Den beskriver hur aktörer i företag väljer att sätta samman och kombinera olika faktorer, produkter och marknader⁴.

Affärsmodellen handlar alltså om den logik som används för att göra affärer. Genom att tydliggöra logiken för hur affärer görs idag finns också möjlighet till utveckling. Som regel förväntas att affärsmodellen svarar på frågor som beskriver affärsmodellen såsom "Vem är kunden och vilka värden efterfrågar kunden?" "Vilka är företagets interna och externa nyckelaktörer och vilka värden efterfrågar de?" "Hur organiserar vi ett hållbart värdeskapande för det egna företaget och dess intressenter?"⁵

Ett vanligt sätt att arbeta med ett företags affärsmodell är att analysera affärsmodellens olika beståndsdelar, så kallade block⁶. Nedan presenteras de fyra grundbultarna och de nio blocken som kan användas för att förstå en affärsmodells uppbyggnad.

- Det erbjudande som finns till kunden

- Kundrelaterade beståndsdelar såsom kundsegment, -kanaler, -relationer;
- Företagets infrastruktur i termer av agerande, resurser och nyckelaktörer samt
- Företagets finansiella ställning det vill säga dess intäkter och kostnader

För att arbeta med ditt företags affärsmodell och förstå olika delar i affärsmodellen finns ett antal digitala verktyg. Ta gärna hjälp av ett sådant såsom Business model canvas och kom ihåg att ta på dig de "inkluderande glasögonen" (strategyzer.com/canvas/business-model-canvas).

Konkurrenskraft handlar om hur väl företaget eller organisationen kan vara attraktiv i jämförelse med andra liknande företag eller organisationer. Det handlar om förmågan att kunna prestera och bidra med värde. Det handlar också om hur företaget är organiserat för att effektivt kunna bidra med värde.

Konkurrenskraft kan med andra ord beskrivas som attraktionskraft. Att på ett reflekterat sätt inkludera olika intressenter i företagets verksamhet och också se till olika krav, behov och önsknings kan öka företagets organisationens konkurrenskraft.

Varför ska era kunder just vända sig till ert företag/er organisation, vilket värde skapar ni för dem? Varför vill nya medarbetare arbeta hos er? Varför vill nya samverkanspartner arbeta tillsammans med er? Vill de det idag?

Reflektera kring nedanstående frågeställningar kring konkurrenskraft i ditt företag eller din organisation. Välj frågeställningar till diskussion. Kom ihåg att försöka se frågorna ur en inkluderande synvinkel.

KONKURRENSKRAFT

- Vilka är företagets största konkurrensfördelar idag?
- Vilka är företagets utmaningar för att vara konkurrenskraftiga?
- Vilka normer och värderingar kopplade till konkurrenskraft finns i er organisation?
- Vad är konkurrenskraftigt och inte konkurrenskraftigt enligt de normer ni har?
- Hur kan ni utveckla arbetssätt och arbetsprocesser inom olika delar av organisationen för att utveckla konkurrenskraft baserat på ett normkritiskt angreppssätt?

³ Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Magretta, 2002

⁴ Zott & Amit, 2008

⁵ Ritter and Lettler, 2018

⁶ Osterwalder & Pigneur, 2011

2.2 Affärsmodeller som integrerar ekonomiskt och socialt värdeskapande

Med ramverket RIKARE affärsmodeller konstrueras spelplanen för företagens värdeskapande utifrån ett *ekonomiskt och socialt hållbarhetsperspektiv med fokus på inkluderande och etik*. I ramverket RIKARE affärsmodeller tar vi steget förbi det rent beskrivande innehållet i ett företags affärsmodell, för att förstå den på ett mer grundläggande sätt och avgöra vad som faktiskt händer och inte händer.

Ramverket tar därmed ett steg vidare förbi den mer "teknologiska" uppdelningen av affärsmodellen och dess olika beståndsdelar. Därmed kommer vi till normer, *värderingar* och *värdeskapande*.

Grunden i affärsmodeller är människors agerande och interagerande som tillsammans skapar värde på olika sätt. Affärer bedrivs av människor, med människor och för människor.

Människan i affärerna och värdeskapandet blir därför central. En affärsmodell kan därför beskrivas som ett set av relationer och logiska loopar *som får konsekvenser för ett företags värdeskapande*⁷. Den erbjuder många vägval där loopar kan komplettera varandra eller kollidera med varandra.

"Hur ser den underliggande logiken ut som kan hjälpa oss att förstå hur företaget kan skapa såväl ekonomiska som socialt hållbara värden med hjälp av sin affärsmodell?"

Genom att exempelvis analysera ett företags nuvarande värdekedja och flöde blir det möjligt att förstå vad som sker i olika delar av värdekedjan idag. Det innebär också att ett förändringsarbete kan planeras och genomföras för att utveckla nya processer inom värdekedjans olika delar. Genom att ställa mer konkreta frågor, i stil med exemplen här nedanför, kan den egna affärsmodellen synliggöras och tydliggöras för att identifiera behov av förändringsarbete i riktning mot RIKARE affärsmodeller.

VÄRDEKEDJAN

Reflektera kring hur värdekedjan ser ut i ditt företag/din organisation:

- Vilka deltar/deltar inte idag?
- Vem gör vad? Hur? När och var i olika delar av värdekedjan?
- Hur skulle arbetet längs företagets/organisationens värdekedja kunna utvecklas?
- Vad får det för konsekvenser på värdeskapande?

Affärsmodellen kan visa hur ett företag skapar värden genom hela organisationens värdekedja, hur resurser kommer in, bearbetas, omvandlas och resulterar i ett värdeskapande. Det kan visa på aktiviteter som företaget genomför för att uppnå sina mål.

Bakom dessa aktiviteter finns människor som är inkluderade eller exkluderade, människor som agerar eller inte agerar och som beter sig på olika sätt. Dessa människor och deras agerande får effekter på företaget men också på samhället runtomkring dem.

⁷ Casadesus-Masanell & Ricart, 2011

2.3 Värdeskapande, kompromisser och värdeförstörare

Det vanliga är att fokus i affärsmodellarbete ligger på att identifiera potentiellt värdeskapande. I detta ramverk vill vi också lyfta fram vikten av att navigera mellan olika typer av värdeskapande som ibland kan vara konkurrerande och att prioritera bland dessa. Ett positivt socialt värdeskapande kan innebära negativt ekonomiskt värdeskapande och vice versa. Det kan också handla om att undvika ett negativt värdeskapande: *värdeförstörande*.

Med ramverket RIKARE sträcker vi oss utöver det ekonomiska värdeskapandet och tar sikte även på ett socialt värdeskapande. Vi integrerar det ekonomiska och sociala värdeskapandet i ett företags affärsmodell. Ett kriterium kan vara att affären mellan företag och dess kunder ska ge tydliga värden samtidigt som den sammantagna resursanvändningen går att motivera. De värden som utvecklas och de resurser som används i värdeskapande kan vara av såväl finansiell som icke finansiell natur.

Målet kan då vara att använda mänskliga resurser, ekonomiska resurser och naturresurser utifrån en värdeskapande helhet, alltså att främst tilldela resurser till det som uppfyller sin värdeskapande funktion sett i ett helhetsperspektiv.

	FINANSIELLA VÄRDEN +/-	SOCIALA VÄRDEN +/-	MILJÖMÄSSIGA VÄRDEN +/-
INDIVIDNIVÅ			
FÖRETAGS- ORGANISATIONSNIVÅ			
GRUPPNIVÅ, COMMUNITY T.ex. grupper av före- tag, samverkansplatt- formar, föreningar			
SAMHÄLLSNIVÅ			

Ett sådant hållbarhetsperspektiv bidrar med en möjlighet att fokusera företagets aktiviteter och resurser på det som genererar värde. Detta kan innebära att vissa affärer som på kort sikt genererar höga finansiella värden kan bidra till sidoeffekter i form av negativt värdeskapande utifrån ett socialt eller miljömässigt perspektiv. Sådana sidoeffekter skapar en obalans i det hållbara värdeskapandet vilket kan behöva hanteras i företaget. För att attrahera olika intressenter behöver företaget också medvetet skapa värde till de intressenter de är beroende av. Det handlar om att utveckla en affärsmodell för hållbart värdeskapande.

Icke-finansiella värden kan exempelvis vara kopplade till verksamheten genom att företaget knyter an till nya samverkanspartner och genom det nya nätverket kan skapa nya värden till kunder i kommande affärer. Det kan också ta sig uttryck på så sätt att anställda som känner att de kan vara med och påverka sitt arbete och utvecklas därmed anstränger sig extra för att bidra med bättre service.

Det gör i sin tur kunderna nöjda och genererar slutligen nya försäljningar och finansiella värden. Värden som vid en första anblick inte ses generera

finansiella värden till företaget eller organisationen kan göra det på lite längre sikt. Sådana värden kan alltså påverka utvecklingen av finansiella värden i organisationen, det vill säga ekonomisk hållbarhet.

Centrala punkter kopplade till värdeskapande presenteras i rutan nedanför.

- Vårda de värden som redan genereras i verksamheten för att på så vis bibehålla redan upparbetade värden. Värdeerbjudanden som inte längre möter intressenternas behov kan då behöva överges.
- Skapa möjlighet för nya värden genom nytänkande arbetssätt där kompetenser, intressentgrupper och personer länkas ihop på nya sätt. Detta kan bidra till nya innovativa värdeerbjudanden som skapas i samverkan med olika intressenter.
- Undvika sådant som leder till negativt värdeskapande - värdeförstörande.

Värdeskapande handlar traditionellt om positiva värden (+) men det kan också handla om ett negativt värdeskapande (-).

Hur kan företaget bidra till ett positivt värdeskapande (+) och hur kan företaget undvika ett negativt värdeskapande (-).

Såväl finansiella som icke finansiella värden kan skapas (och eventuellt värdeförstörande). Reflektera kring ert värdeskapande och kom ihåg att tänka på de här frågorna ur ett inkluderande perspektiv.

- Vilka värden skapas i ert företag eller organisation?
- Vad innebär värdeskapande i er affärs- eller verksamhetsmodell?

Använd tabellen nedanför för att ta ett steg vidare i reflektioner kring ert företags/er organisations värdeskapande. Kom ihåg att även här tänka på frågorna ur ett inkluderande perspektiv.

2.4 RIKARE Affärsmodeller som genomsyrar företaget/organisationen

För att åstadkomma långsiktigt hållbara förändringar behöver förändringsarbetet genomsyra och integreras i företagets olika delar på olika nivåer. Affärsmodellen måste vara en naturlig del av företagets strategi, alltså i bilden av hur de olika delarna av företaget passar ihop med varandra och säkerställer företagets framtida riktning. Figuren nedan exemplifierar olika dimensioner som integrationen behöver ta sikte på: företagets strategi, affärsmodell, styrning och ledarskap samt normer och kultur. Ett sådant arbete med inkludering och jämställdhetsintegrering är inte något som sköts som ett sidospår eller isolerat i någon enskild del av ett företags/organisations verksamhet.

Genom ett medvetet och reflekterande helhetsgrepp kan företaget öka sin förmåga att ta ut färdriktningen, sätta upp mål och att arbeta mot konkreta mål för att tillvarata resurser och kompetens och därmed skapa nya innovativa värden men också behålla befintliga värden.

Normer och att gå från gammal vana till ny vana

3.1 Normer, normkritik och normkreativitet

Utveckling av inkluderande affärs- och verksamhetsmodeller är nära kopplat till *normer*. Det kan handla om genusnormer där män och vissa sorters maskulinitet ofta utgör en måttstock som tas för given i företagsutveckling och innovation. Mansdominerade yrken, branscher och föreställt maskulina egenskaper har exempelvis ofta värderats högre i näringslivssammanhang än kvinnodominerade och föreställt feminina dito. Detta tar sig bland annat uttryck i ojämn resursfördelning mellan män och kvinnor i företagsutveckling och innovation.

Genus är nära kopplat även till andra *maktordningar* än kön, exempelvis etniskt ursprung, hudfärg, ålder, funktionsvariation och religion. Det är bra att tänka på detta. Det ger en mer djupgående förståelse för utmaningar, och för åtgärder som sannolikt kan bidra till att förändra. Det gör det även möjligt att förstå och förebygga exkluderande normer inom jämställdhetsinsatser, som annars kan bidra till att nyskapa normer kring vithet, heterosexualitet, kristenhet med mera trots inkluderande ambitioner.

En visionär inriktning i det inkluderande arbetet innebär att vi skapar en procedur som är så öppen att vi får förmågan att ana något som "borde" göras – utveckling och innovation där affären kan få genomslagskraft på ett oantat sätt. Detta är minst lika viktigt i ett inkluderande koncept, som synliggörandet av den slentrianmässiga

användningen av mannen som mall.

- Normer är tankesätt om vad som är eftersträvaransvärt – om målet – och om hur vägen för att nå dit ska se ut.
- Normkritik innebär inte att motsätta sig normers existens över huvud taget, utan att analysera normers genomslag och logiker.
- Normkreativitet innebär att på nytt identifiera mål och arbetssätt – och då kan ett nytt arbetssätt vara ett delmål, om vi räknar med att det i sig ger chansen att innovativt identifiera målbilder.

FÖRMODAT NEUTRAL TEKNOLOGI OCH JAG-METODEN

Både biologiska och sociala faktorer kan missas när teknikutvecklare utgår från sig själva som mall för de framtida användarna. Detta oreflekterade arbetssätt kan kopplas till uppfattningen att teknologi "som sådan" är "neutral". Ett exempel är tidiga röststyrda produkter, som inte reagerade på kvinnors röster. Baths slutsats är att arbetssättet fortfarande förekommer i hög grad. "Jag-metoden" uttrycker utvecklarnas egna, privata livsvärldar när obetänkta antaganden byggs in – inte bara i enskilda produkter utan i fastigheters och städers tekniska system. Bath noterar antaganden om sådant som tillgång till teknologi och andra resurser, eller om vilka aktiviteter människor är engagerade i – vad som pågår i ett hus, en stadskärna, etc.

NORMER

Oskrivna regler och förväntningar

NORMKRITIK

Synliggörande och ifrågasättande av normer

NORMKREATIVITET

Tänka om och tänka nytt

INTEGRATION

STRATEGI

AFFÄRSMODELL

STYRNING & LEDARSKAP

NORMER/KULTUR

TEKNOLOGIER FÖR DEN KVINNLIGA ANVÄNDAREN

I sammanhanget *design för kvinnor* är kanske produktens estetiska utformning det första en kommer att tänka på, och förenklade antaganden kan här slå helt fel. Men estetik är inte det enda område där primitivt-banalt designtänkande kan dra ner kvalitén, förmodligen inte ens det viktigaste. Hinder för god design har till exempel observerats i form av antagandet att kvinnor är *permanenta nybörjare* i användningen av tekniska system, eller genom att det arbete som utförs av kvinnor, eller komplexiteten i deras arbete, ignoreras. För att komma till rätta med sådana tendenser räcker inte procedurer av typen användarcentrerad design, menar Bath. Hon lyfter koncept som *design for skill* och *design for empowerment*, vilka är svåra att översätta till svenska. Verktyg som framtidsverkstäder, designspel och prototypstillverkning kan ingå i sådana koncept.

GENUSNORMER I REPRESENTATIONEN AV DET MÄNSKLIGA

I teknologier som representerar olika mänskliga förmågor och karaktäristika, eller till och med *det mänskliga som sådant*, är det inte helt ovanligt att könsstereotyper byggs in. Människoliknande maskiner är ett typexempel, där formgivningen kan vara stereotypisk och artefaktens funktioner (åter)skapar motsvarande koncept för aktivitet och interaktion.

Bath talar för möjligheten att prova överskrida det förväntade, genusmärkta i val och rutiner. Hon föreslår att vi som en motvikt skapar artefakter som erbjuder användaren möjligheten att förstå genus – och även teknik – som socialt konstruerat och bestående av instabila, ständigt föränderliga och förhandlade kategorier. Tidiga exempel på produkter som byggts enligt denna filosofi är datorspel för barn. Metodologier för att skapa sådan design, föreslår Bath, kan bland annat utvecklas från det experimentella konceptet *teknologi som erfarenhet*.⁸ För en fördjupning av Baths resonemang se Bilaga 1.

FORMALISERINGAR, ABSTRAKTA KONCEPT

Det är lätt hänt att algoritmer, formaliserade objekt och konceptuella ansatser betraktas som neutrala, som 'ren' teknik utan social eller mänsklig inverkan, och därför även som könsneutrala, utan könspolitiska innebörder och konsekvenser. Detta är ett missförstånd som bygger på de matematiskt-logiska framställningssätt som används i arbetet med dem. De är i högsta grad politiska, eftersom de etablerar kunskapshierarkier, klassifikationer och dikotomier. Tydliga exempel är när algoritmer och tröskelvärden sätts så att representationer av rådata exkluderar information (signaler) från sådant som anses

'kvinnligt'. Det kan tilläggas att det inte finns något som säger att sådana designval automatiskt "syns" i enskilda produkter, eller noteras på ett transparent sätt av utvecklare eller tillverkare. En ytterligare variant är då metaforiska, "könade" dikotomier så som intellekt-kropp, rationalitet-emotion, strukturerar dator tekniska koncept. Erfarenheten visar, skriver Bath, att försök att motverka att sådana dikotomier påverkar en design tyvärr tenderar att återskapa genusmärkta dikotomier, om än i ny dräkt.

Kunskap från feministisk teori och forskning kan användas för att hitta mer effektiva metoder. Ett sätt kan vara att analysera nyckelmetaforer som används i en utvecklingsgrupp och sedan invertera dem. Bath har själv framgångsrikt använt en metod som bygger på att ontologiskt och epistemologiskt ersätta genusproducerande innehåll i dator tekniska artefakter.

Avslutningsvis påpekar Bath att det strukturerade arbetssätt hon föreslår är i sin linda och helt säkert kan förfinas och förbättras. Utmaningen nu, skriver hon, är att arbeta med det föreslagna ramverket och skaffa mer erfarenhet av det. Hon föreslår ett *de-gendering lab* i en datorvetenskaplig forsknings- och utvecklingsmiljö.

⁸ Bath refererar till McCarthy & Wright (2004).

3.2 Illustrerande exempel på normer och konsekvenser

I vår beskrivning av metoden och ramverket RIKARE används ordet "inkluderande" flera gånger. Intuitivt kan många säkert ana ungefär vad det innebär att "vara inkluderande", och jobba utifrån det. Vi har väl alla både tankar kring och erfarenheter av jämställdhet och brist på jämställdhet.

Samtidigt kan det finnas behov av systematiska genomgångar, för att det ska finnas något konkret att ta avstamp i. Det kan ju vara onödigt att "uppfinna hjulet på nytt". Den tyska forskaren Corinna Bath⁹ är matematiker och har studerat och arbetat med datavetenskap innan hon specialiserade sig på feministisk teori och vad vi övergripande kan beskriva som jämställdhetsintegrering i teknikutveckling, och specifikt digital teknologidesign.

Professor Corinna Bath diskuterar i sin forskning möjligheten att med innovationer inom IKT-området försvaga eller motverka "genusproduktionen".¹⁰ Vad menar hon med detta?

I många fall är det en tillräcklig förbättring att någonstans ta med blivande användare i utvecklingen. (Effekten uppnås dock inte med automatik om urvalet sker slentrianmässigt.)

Men framför allt vill Bath erbjuda ett strukturerat helhetsperspektiv grundat på såväl empirisk relevans som teoretisk koherens.

Mer precist innehåller det arbetssätt som Bath föreslår följande steg:

Teoretiskt, det vill säga som övergripande idé om det som undersöks, menar Bath att det ger mest att se frågan om genus i tekniska produkter och system som att *teknologier har politiska innebörder*.¹¹ Den utgångspunkten ger mer, än att exempelvis tänka sig att diskriminering medvetet byggs in.

I nästa steg behöver målet klarläggas, för vad den färdiga artefakten ska uppnå. Feministisk forskning och teori visar här på flera möjligheter som kan beaktas:

- Ska teknikutvecklare respektera reala skillnader användare emellan, med syftet att alla ska ha verklig möjlighet att använda de resultat de åstadkommer?
- Bör artefakterna som ska produceras (system, produkter) stödja kompetenser som finns och behövs i traditionellt kvinnliga erfarenhetsvärldar, lika mycket som de som traditionellt anses manliga?

- Bör teknologin göra det möjligt för användare att ifrågasätta det binära kön-genussystemet?

Bath föreslår att valet av mål baseras på en detaljerad, närgående analys. Den feministiska forskningens samlade resultat är en resurs som kan tas in i analysen. Genom studier av ett stort antal arbeten har Bath sett att feministiska forskare lyfter fram sammantaget fyra olika mekanismer, som spelar in när genusmönster förstärks eller introduceras genom informations- och kommunikationsteknologiska artefakter. Dessa mekanismer presenterar hon i formen av innovationsdilemman:

Vid utveckling av affärsmodeller- och verksamhetsmodeller utgår de som designar modellen ofta från en "*könsneutral*" utgångspunkt som ofta visar sig vara baserad på "mannen som norm". Genusforskare och jämställdhetsaktörer talar ofta om detta problem i utveckling och innovation och affärer.

Nedan presenteras fyra normkritiska dimensioner för inkluderande företags- och innovationsutveckling. Det handlar om att skapa medvetenhet om vad som utvecklas, var utveckling sker, varför det utvecklas

⁹ Den svenska sammanfattningen bygger på Corinna Baths artikel *Searching for methodology: Feminist technology design in computer science*. Publicerad som elektroniskt dokument. informatik.uni-bremen.de/soteg/gict2009/proceedings/GICT2009_Bath-geloesch.pdf

¹⁰ Baths artikel är skriven på engelska och i engelskan används begreppet "de-gender", som är lite smidigare att använda än de svenska översättningar som används.

¹¹ Bath följer här Winner Langdons terminologi, på engelska: *artefacts have politics*.

och hur utveckling sker. Dessa frågeställningar guidar i utveckling av inkluderande affärsmodeller och hjälper oss att navigera i utvecklingsprocessen.

Produkter och tjänster som utvecklaren ser som neutrala kanske inte håller det måttet för de verkliga användarna som kan ha helt andra behov och önskningar än utvecklaren själv. Inkluderande affärsmodeller förutsätter ett normkritiskt perspektiv på företagande och innovation. Det handlar om att utmana etablerade föreställningar om vems behov, intressen, idéer och kompetenser som ska vara vägledande för hur framtidens varor, tjänster och värdekedjor formas¹².

FYRA NORMKRITISKA DIMENSIONER I GENUSMEDVETEN UTVECKLING:

VAD som utvecklas – d.v.s. hur olika gruppers behov, intressen, idéer och kompetenser påverkar utformningen av varor, tjänster och verksamheter.

VAR det utvecklas – d.v.s. hur processen och lösningen skapar nya mervärden i det aktuella sammanhanget, t.ex. organisationen, verksamhetsområdet eller målgruppen.

VARFÖR det utvecklas – d.v.s. hur olika drivkrafter och behov vägleder processens utformning, genomförande och resultat.

HUR det utvecklas – d.v.s. hur olika människor och perspektiv involveras i identifieringen av utvecklingsbehov, genereringen av idéer och i utformningen och implementeringen av lösningar.

Hämtat från Lindberg, 2019. Se även kapitel 2

EXEMPLET KOLLEKTIVTRAFIK

Nedan presenteras ett klassiskt exempel på diffusa effekter av tankesättet ”mannen som norm”, där design av ett kunderbjudande sker på ett rutinartat sätt där normer och gamla vanor styr. Exemplet handlar om kollektivtrafik som planeras med mannen som norm.

KUNDVÄRDE I KOLLEKTIVTRAFIKEN

Utgångspunkten är en plats där män inte vanligen deltar i vardagens omsorgs- och hushållsarbete. Det innebär att män, när de nyttjar kollektivtrafik för att ta sig till jobbet och sen hem igen, reser just precis så: från hem till arbetsplats och tillbaks.

- Kollektivtrafiken planeras för att detta ska optimeras, både logistiskt, i utformning av fordon och miljöer, och så vidare.

Kvinnorna lämnar och hämtar barn, gör inköp, tittar in hos äldre och sjuka, med mera, på väg

mellan hem och arbete och tillbaks igen.

- Vare sig logistik eller infrastruktur är skapat med detta i åtanke.

Det blir upp till de enskilda kvinnorna att försöka lösa transporterna ”på tvärs” mellan de ”normala” resvägarna, ta barnvagnar och inköp förbi trappor och spärrar, in i bussar, etc. Det är knappast optimalt för dem som personer. Det hindrar möjligheten både till vila och alternativ användning av tid och personlig kapacitet i betalt arbete, entreprenörskap, föreningsliv, eller annat. Denna planeringsmiss har uppmärksammats i många städer, ända sedan 1970-talet.

Om detta innebär att ett system eller en produkt/tjänst ger sämre utväxling för kvinnor eller andra grupper i samhället som användare, kan och bör vi ställa frågan om resursanvändningen är försvarbar.

- Ett scenario är att detta blir så uppenbart att en investering får skrotas och göras om.
- Ett annat scenario är att de negativa effekterna uppstår på ett mer diffust sätt, där signalerna inte blir entydigt möjliga att följa. Det innebär att företag och organisationer aktivt och reflekterat

¹² Se Lindberg 2019

¹³ Prokop 1981, 1982; Tronto, 1993, Waldén, 1982

¹⁴ Läs mer om detta i Gunnarsson, 1994; Udén, 2017

behöver förstå vem de vänder sig till och vilka konsekvenser det får. Oreflekterat agerande kan få direkta snedvridande effekter.

FRÅGOR SOM KAN STÄLLAS KOPPLAT TILL DETTA EXEMPEL ÄR:

Hur kan kollektivtrafiken eller ditt företag/din organisation bli mer inkluderande?

- Hur kan kollektivtrafiken tänka när de ska utveckla sina rutter?
- Hur kan de tänka om och tänka nytt?

EXEMPLET NORMER I OMSORGSTJÄNSTER

Andra normer som ofta lyfts fram utifrån ett klassiskt jämställdhetsperspektiv är normer för tjänster och värdeskapande som till övervägande del utförs specifikt av kvinnor i lågbetalda arbeten. I detta fall handlar det om vilken kompetens och vilket arbete som värderas eller inte värderas. Den arketypiska bilden tar ofta upp anställda i den offentliga sektorn.

Exempel är omsorg om våra barn och deras uppväxt, ansvar för sociala relationer, och ansvar för individens välmående i sin nära miljö¹³. Även i dessa fall handlar det om värdeskapande i företag och organisationer som behöver belysas från ett inkluderande perspektiv¹⁴.

Alla tjänster som utvecklas har inte som syfte att generera höga intäkter till företag utan det kan också handla om att generera tjänster som bidrar till samhället; till en god vård för alla. Här handlar det exempelvis om hur vi fördelar resurser för att kunna säkerställa hög kvalitet i utbildning och i hälso- och sjukvård. Det "diffusa" scenariot kan leda till att värden urholkas, exempelvis genom att ekonomiska potentialer inte uppfylls, genom sociala konsekvenser och genom ohälsa. Oavsett om omsorgsdimensionerna bärs upp av kvinnor, män eller alla tillsammans kan negativt värdeskapande innebära att förutsättningarna för omsorg människor emellan dräneras.

- Till vilka delar i en organisation fördelas resurser och till vilka delar fördelas inte resurser?
- Vilka konsekvenser kan resursfördelningen få?

EXEMPEL PÅ NORMEN I DESIGN AV PRODUKTER ELLER TJÄNSTER

Normer och stereotypa bilder av en kvinna som användare eller av kvinnliga användare kan också snedvrida utveckling av produkter och tjänster. I design "för kvinnor" kan antaganden göras om att alla kvinnor är "permanenta nybörjare" i de tekniska systemen.

Alla är vi nybörjare någon gång, men det är inte ett permanent tillstånd vare sig för kvinnor eller män. Liknande normer finns i synen på hur olika stödsystem ska nå fram till kvinnor som företagare. Kanske ses en förenklad kommunikation utan användning av svårförståeliga ord och begrepp speciellt lämpad för att nå fram till kvinnor som företagare.

Det vi vill belysa genom att ta upp detta till diskussion, är att inkluderande tankar och idéer kan fungera exkluderande – om produkter och service inte skapar nytta. Vi kan här även referera till uttrycket "Shrink It and Pink It" som bland normmedvetna designers används som dåligt exempel – ironiskt och avskräckande.

EXEMPEL PÅ NORMER I AI OCH MASKINLÄRANDE

AI och maskinlärande är ett område som lätt kan uppfattas som neutralt. En instinktiv tanke är ofta att tekniken "neutraliserar" det mänskliga och gör det objektivt. Men det finns flera tydliga fall som uppmärksammas internationellt, på hur mänskliga stereotyper byggs in i formaliserade algoritmer och beräkningar. Ett av de mest flagranta exemplen är när en AI-funktion för ansiktsgenkänning systematiskt misslyckas med vissa sorters ansikten. När sådant

händer beror det entydigt på vilka ansikten systemet tränats på att känna igen som just ansikten – och ytterst är det alltid människors handlingar som avgör den saken. Ett annat problem är om en funktion för röstigenkänning inte känner igen kvinnors röster som människoröster och alltså inte reagerar på deras kommandon. Fler reflektioner kring hur AI och maskininlärning kan användas för att aktivt öka inkludering vore spännande och intressant att se, i stället för dessa trista exempel.

EXEMPEL PÅ NORMER I FORSKNINGSPROJEKT

Forskningsprojekt genomförs av människor och här värderas kompetens och potential. En stor mängd av de forskningsprojekt som finns i företag och organisationer består till största del av män. Projektet Gender smart arena har bidragit till kunskapsstöd till forskningsansökningar. Nedan följer en beskrivning av kunskapsstödet och behovet därav.

Se också Bilaga 2.

”Numer kräver oftast både nationella och internationella forskningsfinansiärer att genusperspektivet ska integreras i projekten. Åtminstone ska relevansen av kön i projektets innehåll och organisation redovisas.

Ni kan hitta mer detaljerade krav på respektive finansiärs hemsida samt i deras utlysningar. Hur gör jag för att komma igång med att integrera jämställdhet och genusaspekter i mitt projekt?

Det är viktigt att ha en dialog med projektteamet utifrån projektets behov och kunskapsnivå när det gäller genus, jämställdhet och jämställdhetsintegrering.”

Ta på dig de inkluderande glasögonen och reflektera kring de frågeställningar som presenterats på forskningswebben för Luleå tekniska universitet kopplat till inkludering och jämställdhet i forskningsansökningar och forskningsprojekt.

- Är det relevant att integrera genusaspekter i ert forskning ert projekt?
- Finns det skillnader i förutsättningar, behov och villkor mellan kvinnor och män som bör undersökas och adresseras?
- Hur ser det ut i befintlig forskning?
- Finns det något som behöver problematiseras? T.ex. normer, stereotypa antaganden. På vilket sätt kan projektet bidra till ökad jämställdhet?

- Hur ser projektets team eller konsortium ut? Är det jämställt (60/40)? Vad kan ni göra för att aktivt arbeta med att förbättra jämställdheten?
- Har ni i teamet/konsortiet tillräckliga kunskaper, policys, rutiner, metoder och verktyg för att arbeta med jämställdhet? Om inte, ta hjälp av experter och/eller engagerade forskare i ert projekt.

3.3 Steg för steg mot det nya

I vardagen tar vi oftast snabba beslut baserade på våra tidigare erfarenheter. Detta sätt att ta beslut kan illustreras genom tillämpning av *genvägsprincipen*; det snabba, oreflekterade och omedvetna – att trampa i invanda fotspår. Genvägsprincipen gör det möjligt för oss att snabbt ta beslut och att agera.

Men risken är att vi snabbt hamnar väldigt fel och att sådana felaktiga vägval oreflekterat fortgår under lång tid. Detta kan direkt bidra till att möjligheter missas och få konsekvenser som leder till ett negativt värdeskapande. För att tänka utanför den traditionsenliga boxen behövs den *reflekterande principen*; det ifrågasättande, problemlösande och tidskrävande – som trampar upp nya vägar.

Ramverket RIKARE affärsmodeller kan bidra till att guida i att gå från en gammal till ny inkluderande affärs- eller verksamhetsmodell såväl i tanke som handling. Det handlar om att:

1. NORMKRITISKT ANALYSERA affärsmodellens nuvarande processer för värdeskapande – nuvarande förhållningssätt och agerande baserat på ett inkluderande angreppssätt.

- Vilka delar är mest kritiska att arbeta med på kort sikt.
- Vilka delar är mest kritiska att arbeta med på lång sikt.

2. IDENTIFIERA NYA MÖJLIGHETER i affärsmodellens olika delar baserat på ett inkluderande genusmedvetet angreppssätt.

- Prioritera arbetsområden. Det är inte hanterbart att arbeta med allt hela tiden. Välj ut områden med stora konsekvenser som behöver hanteras för att undvika negativt värdeskapande. Välj ut områden där ni ser "lågt hängande frukter" för att motivera förändringsarbetet och snabbt kunna genomföra och se förändring.

3. PLANERA OCH DESIGNA en utvecklad affärsmodell baserat på ett normkreativt inkluderande angreppssätt, med utgångspunkt i valt problemområde.

- Resurser och aktiviteter ses som möjliggörare; katalysatorer för att åstadkomma värdeskapande.
- Identifiera aktiviteter för att åstadkomma förändring – vad behöver göras

- Identifiera resursbehov för att åstadkomma förändring – vilka resurser behövs
- Identifiera ansvarsområden för att åstadkomma förändring – vem gör vad
- Identifiera tidsram och sätt upp deadlines

4. TESTA DEN UTVECKLADE RIKARE inkluderande affärsmodellen som MÖTER intressenternas behov och krav. Var inte rädd att vara normkritisk vid test.

5. KONTINUERLIGT UTVÄRDERA, omvärdera och vidareutveckla affärsmodellen baserat på ett normkritiskt och normkreativt angreppssätt.

3.4 Lärande utvärdering som metodologi vid förändring

Ett förslag till utvärderingsprocessen är att använda metodiken ”Lärande utvärdering” som kan användas för att stödja genomförande, fånga resultat och främja lärandet. Metoden innebär att människorna inom företaget organisationen tillsammans reflekterar över sitt förändringsarbete. Detta sker kontinuerligt vid workshops eller andra förändringsaktiviteter som genomförts. Metoden kan också användas vid årlig uppföljning av arbetet med inkludering och jämställdhet för att navigera framåt och kanske ändra inriktning.

Förslag på utvärderingsmetod: Vår utvärderingsmetod består av en tredelad kombination:

1. EN SAMMANTAGEN UTVÄRDERING DÄR PROCESS OCH EFTERFRÅGAN BEDÖMS.

Den sammantagna utvärderingen och den detaljerade utvärderingen av nyckelaktiviteter genomförs i grundversionen som en löpande expertutvärdering.

2. DIREKTUTVÄRDERINGSMETOD, som går snabbt att göra för varje enskild deltagare (kräver inget stort kognitivt fokus/ skapar inte stress) och fungerar utmärkt att direkt diskutera gemensamt vid varje aktivitets slut.

Mötesdeltagarna ombeds då kort beskriva dels:

• AHA-UPPLEVELSER:

Aha-upplevelser syftar på insikter – det kan vara nåde positiva och kritiska insikter.

PUSSELBITAR:

Pusselbitar syftar på lärdomar som deltagaren kan ta med sig till sin arbetsplats eller på annat sätt fortsätta använda. Utvärderingsledaren sammanfattar samtidigt det deltagarna har att säga i korta punkter, så att alla kan se hur punktlistan steg för steg växer, exempelvis på en whiteboard om sådan finns i mötesrummet.

3. EN DETALJERAD UTVÄRDERING AV NYCKELAKTIVITETER OCH DERAS RESULTAT.

Metoden genomförs så att den upprepas i varje workshop eller nyckelaktivitet för att skapa förändring. Här finns möjlighet att ”titta tillbaka” på de aha-upplevelser och pusselbitar som listades vid tidigare tillfällen. Vi tänker oss att metodiken efter hand beskriver företagets eller organisationens förändringsprocess.

En del av direktutvärderingen av nyckelaktiviteter riktar sig till de personer som deltar i förändringsarbetet – nyckelpersonerna. Efter att alla nyckelaktiviteter genomförts intervjuas nyckelinformanter (4–5) som deltagit i förändringsarbetet. Nyckelinformanterna kan vara personer som deltagit i nyckelaktiviteter, i olika roller, och personer som har insikt i förändringsarbetets genomförande eller dess effekter.

Syftet är att fråga om iakttagelser och reflexioner angående förändringsarbetets upplägg, process, resultat, och förutsättningar, utifrån vad intervjupersonerna kunnat iaktta.

Låt personerna i ert företag eller organisation reflektera över ert förändringsarbete. Anteckna och sammanställ utvärderingen med deltagarfokus.

Kom ihåg att be de nyckelpersoner som deltar i förändringsarbetet att betrakta saker och ting ur ett inkluderande perspektiv.

METOD	NÄR?	VILKA DETAR?	REDOVISNING
AHA! OCH PUSSELBIT			
AVSLUTANDE INTERVJUER			

Kapitel 4 Att MÖTA - RIKARE affärsmodeller

4.1 MÖTA - Fyra dimensioner av värdeskapande

Ramverket RIKARE AFFÄRSMODELLER med syfte att skapa inkluderande ansvarstagande företag utgår från människor och hur företaget genom en medveten affärsmodell kan MÖTA företagets intressenter dvs de olika nyckelpersonerna/människorna i och runt företaget och därmed bidra till ett hållbart värdeskapande i företaget. MÖTA handlar om att göra affärsmodellen 1. Meningsfull, 2. Överkomlig, 3. Tillgänglig och 4. Accepterad av de nyckelpersoner som kan bidra till företagets värdeskapande¹⁵.

Genom MÖTA kan det inkluderande perspektivet integreras i alla delar av företagets/organisationens ordinarie verksamhet.

Medvetenheten om att MÖTA alla företagets nyckelaktörer integreras på ett naturligt sätt i den befintliga affärsmodellens olika delar.

Nedan presenteras delarna i MÖTA-metodiken:

1. MENINGSFULLT

Affärsmodeller baserade på **meningsfulla** värdeerbjudanden handlar om att nå fram till en mångfald av intressenter utifrån deras specifika behov och krav. Intressenterna ska se och förstå

vilket värde erbjudande ger: "Det här är någonting för mig", "Det här hjälper mig att...", "Det här skapar värde för mig". Attraktiva affärsmodeller är meningsfulla för många, de inkluderar människor.

Exempel på frågeställningar kopplat till meningsfullhet:

- För vem/vilka är affärsmodellen meningsfull idag?
- För vem/vilka är affärsmodellen inte meningsfull idag?
- För vem/vilka vill vi att affärsmodellen ska vara meningsfull?
- Vad innebär det att affärsmodellen är meningsfull för olika individer grupper?
- Vad innebär meningsfulla värdeerbjudanden mer konkret?

2. ÖVERKOMLIGT

Affärsmodeller baserad på **överkomliga** värdeerbjudanden handlar om att det ska vara relativt enkelt för en mångfald av intressenter såsom kunder, anställda och samverkanspartners att ta till sig och uppleva företagets erbjudande attraktivt. Information om företagets erbjudande behöver anpassas efter intressentens behov och sätt att ta till sig kommunikation och att använda erbjudandet.

Resurskrävande processer, låga lönenivåer till anställda, höga prisnivåer till kunder som inte är anpassade till intressenternas behov och krav utgör en barriär för att nå ut med värdeerbjudandet. Erbjudanden som inte är överkomliga för intressenter ses som exkluderande. Attraktiva affärsmodeller är överkomliga för många, de inkluderar människor.

Exempel på frågeställningar kopplat till överkomlighet:

- För vem/vilka är affärsmodellen överkomlig idag?
- För vem/vilka är affärsmodellen inte överkomlig idag?
- För vem/vilka vill vi att affärsmodellen ska vara överkomlig?
- Vad innebär det att affärsmodellen är överkomlig för olika individer grupper?
- Vad innebär överkomlighet mer konkret?

3. TILLGÄNGLIGT

Affärsmodeller baserade på **tillgängliga** värdeerbjudanden handlar om att ge en mångfald av intressenter tillträde till värdeerbjudandet genom att möta dem på det sätt de önskar och vid den tidpunkt de önskar.

¹⁵ Sheth & Sisodias, 2012, "The 4 A's of marketing"

Kunder eller anställda som inte bjuds in till värdeskapande aktiviteter såsom nätverkande och utveckling av humant eller socialt kapital har inte tillgång till värdeerbjudandet och värdeerbjudandet är därför exkluderande. Attraktiva affärsmodeller är tillgängliga för många, de inkluderar människor.

Exempel på frågeställningar kopplat till tillgänglighet:

- För vem/vilka är affärsmodellen tillgänglig idag?
- För vem/vilka är affärsmodellen inte tillgänglig idag?
- För vem/vilka vill vi att affärsmodellen ska vara tillgänglig?
- Vad innebär det att affärsmodellen är tillgänglig för olika individer grupper?
- Vad innebär tillgänglig mer konkret?

4. ACCEPTERAT

Affärsmodeller baserade på **accepterade** värdeerbjudanden handlar exempelvis om att själva affärsmodellen, utbytet genom affärsmodellen eller kommunikationen behöver upplevas som värdeskapande i innehåll och kvalitet. Till exempel behöver erbjudandet hålla

måttet för funktion eller prestanda baserat utifrån kundens behov och krav. Det handlar också om intressenternas upplevda förtroende för företaget. Exempel på det anställdas förtroende för organisationen och arbetssätt eller kundernas förtroende för företagets möjlighet att leverera det de behöver och vill ha. Attraktiva affärsmodeller är accepterade av många, de inkluderar människor.

Exempel på frågeställningar kopplat till acceptans:

- För vem/vilka är affärsmodellen accepterad idag?
- För vem/vilka är affärsmodellen inte accepterad idag?
- För vem/vilka vill vi att affärsmodellen ska vara accepterad?
- Vad innebär det att affärsmodellen är accepterad för olika individer grupper?
- Vad innebär acceptans mer konkret?

MÖTA handlar om att se vad som skapar nuvarande värde i företaget och också att förstå vad som i framtiden kan generera nya värden. Det handlar också om värden som kan förstöras när affärsmodellen inte klarar av att MÖTA. Det handlar om att agera medvetet och att se befintliga och potentiella resurser.

Ett inkluderande angreppssätt bidrar till att se bortom stereotypa föreställningar om kompetens, etablerade nätverk och vad som skapar värde. MÖTE med en mångfald av personer skapar nya möjligheter.

För att arbeta med ditt företags affärsmodell och förstå hur ni kan skapa värde genom att MÖTA i affärsmodellen rekommenderas läsning av: "The 4 A's of marketing". Kom ihåg att betrakta det du läser ur ett inkluderande perspektiv.

Läs även: Normkritisk innovation för nya affärsmodeller: ltu.diva-portal.org/smash/get/diva2:1144726/FULLTEXT01.pdf

4.2 MÖTA-metodiken

MÖTA-metodiken handlar att MÖTA företagets nyckelintressenter såsom kunder, anställda, ägare, leverantörer, finansiärer och övriga för att identifiera deras nuvarande och potentiella behov, samt hur värde kan skapas för och tillsammans med dessa. Modellen inkluderar fler än bara kunder eftersom värdeskapandet ses som något som måste skapas tillsammans med många olika nyckelintressenter. Anställdas samskapande som sker med kunden för att en nyckelgrupp som företaget behöver möta. Syftet är att förstå de specifika intressenternas unika behov men också hur värdeskapande för olika typer av nyckelaktörer hänger ihop samt hur mervärden kan skapas genom integrering av dessa.

Som ett första steg i att förstå affärsmodellen utifrån ett MÖTA-perspektiv har vi utvecklat fyra övergripande frågeställningar att utgå från:

- För vem/vilka är affärsmodellen meningsfull, överkomlig, tillgänglig och accepterad idag?
- För vem/vilka är affärsmodellen inte meningsfull, överkomlig, tillgänglig och accepterad idag?

- På vilket sätt är affärsmodellen meningsfull, överkomlig, tillgänglig och accepterad idag?
- På vilket sätt är affärsmodellen inte meningsfull, överkomlig, tillgänglig eller accepterad idag?

För att bättre förstå och utveckla affärsmodellen finns möjlighet att använda vårt utvecklade instrument MÖTA-SWOT. Den kan användas för att kartlägga nuläget. MÖTA-SWOTen kan hjälpa till att identifiera styrkor, svagheter, möjligheter och hot kopplat till företagets/organisationens affärs- eller verksamhetsmodell. Använd MÖTA-SWOTen för att reflektera kring hur det ser ut i ert företag/organisation. Kom ihåg att se på saker och ting ur ett inkluderande perspektiv.

Figur på kommande sida.

Efter att ni reflekterat kring de olika introducerande frågeställningarna och gjort en MÖTA-SWOT är det dags att prioritera.

1. Vilka delar är mest kritiska att arbeta med på kort sikt?

2. Vilka delar är mest kritiska att arbeta med på lång sikt?

3. Prioritera arbetsområden.

- Det är inte hanterbart att arbeta med allt hela tiden.
- Välj ut områden med stora konsekvenser som behöver hanteras för att inte åstadkomma negativt värdeskapande.
- Välj ut områden där ni ser "långt hängande frukter" för att motivera förändringsarbetet och snabbt kunna genomföra och se förändring.

4. Identifiera aktiviteter för att åstadkomma förändring – vad behöver göras

5. Identifiera resursbehov för att åstadkomma förändring – vilka resurser behövs

6. Identifiera ansvarsområden för att åstadkomma förändring – vem gör vad

7. Identifiera tidsram och sätt upp deadlines

MÖTA/SWOT	STYRKOR	SVAGHETER	MÖJLIGHETER	HOT
MENINGSFULL				
ÖVERKOMLIG				
TILLGÄNGLIG				
ACCEPTERAD				

4.3 Affärsmodellens sex dimensioner – 6K för konkurrenskraft

För att förstå företagets affärsmodell eller verksamhetsmodell utifrån de olika delarna i företaget eller organisationen föreslås en workshop. Exempel på delar kan vara 1. fysiska, sociala eller kanske digitala rum och 2. olika roller och 3. agerande. Workshopen avser att skapa en reflekterande medvetenhet om affärsmodellen och vad som sker internt i företaget, hos externa nyckelaktörer såsom kunder och leverantörer samt hur relationer och utbyten sker mellan företaget och andra intressenter. Fokus är på de funktioner, roller, relationer och utbyten som sker i företaget.

Fokus är vidare på det värdeskapande utrymme som finns i en organisation, som möjliggör såväl en inre som yttre effektivitet och alltså innebär att företaget gör rätt saker och att de gör det på rätt sätt för att vara effektiva och konkurrenskraftiga.

Det är nu dags att reflektera kring hur det ser ut i ert företag idag och att identifiera områden för utveckling och förändring. Kom ihåg de inkluderande glasögonen även denna gång.

1. VÄLJ UT ETT RUM för reflektion och utveckling.

Hur kan företaget utveckla en RIKARE affärsmodell, ett inkluderande värdeskapande i detta rum?

- Kundrummet
- VD-/styrelserummet – managementrummet
- Kompetensanskaffningsrummet/HR
- Affärsutvecklingsrummet
- Annat centralt/kritiskt rum – deltagarna väljer ev. ytterligare rum

2. BESKRIV RUMMET

- Nyckelpersoner och nyckelaktiviteter i dessa rum? Vilka befinner sig i dessa rum. Vilka saknas?
- Vilka är aktiva i rummet/passiva i rummet?
- Vad händer i rummet/vad händer inte?
- Vilka behov finns i rummet idag, vilka behov tillgodoses tillgodoses inte (gap i medvetna behov och vad som erbjuds), vilka ytterligare behov skulle kunna uppfyllas (gap med omedvetna behov)?
- Vad erbjuds i de specifika rummen/vad erbjuds inte/vad skulle kunna erbjudas?
- Vilka värden skapas/skapas inte/skulle kunna skapas (hårda och mjuka värden)?

3. REFLEKTERA KRING DE SEX K:NA I DET UTVALDA RUMMET

- **3.1 Kapital** handlar om att affärsmodellen blir rikare genom att vara inkluderande. Det sätter människans beteende och agerande i centrum och ser till att humankapitalet kommer till största möjliga nytta för företaget, dess kunder och andra intressenter. Det handlar om att fördela och tillvarata resurser på ett effektivt sätt utan att låta stereotipa föreställningar styra.

Det är resurserna som möjliggör företags och organisationers agerande; lönen för de som arbetar, tiden det tar att utföra ett arbete och resurser som tillhandahålls genom samverkan med andra. Utfallet av företagets arbete resulterar i ett värdeskapande – det kan direkt generera intäkter och kostnader men också bidra till att andra typer av värden eller kapital utvecklas.

Hur, till vilka aktiviteter och till vem/vilka fördelas resurser i ert företag/organisation? Till vilka områden fördelas inte resurser/skulle resurser behöva fördelas? Vilka värden skapas? Kan andra värden än de som skapas nu utvecklas?

- **3.2 Kompetens** handlar om att agera medvetet och att se befintliga och potentiella resurser. Det handlar om att se bortom stereotypa idéer om kompetens, nätverk och vad som skapar värde. Genom att inkludera en mångfald av människor blir företagets eller organisationens erbjudande hållbart och relevant för en så bred målgrupp som möjligt. Inkluderande kompetensanskaffning kan ske genom rekrytering av nya personer. Vid rekrytering är det vanligt att se på företagets behov snävt, att kanske söka någon som liknar en själv. En mångfald av kompetens kompletterar varandra och bidrar till ett mervärde i företag och organisationer.

Hur ser ditt företags/din organisations kompetensbas ut? Finns kompetensgap? Vilka kompetensbehov finns? Hur anskaffar ni/rekryterar ni kompetens? Hur utvecklar ni kompetens? Vad krävs för befordran? Finns det vissa som gynnas (exempelvis "kronprinsar") och vissa som missgynnas? Vilka normer finns kring vad som är "rätt" kompetens och "fel" kompetens?

- **3.3 Kollaboration** handlar om att samverka med andra för att både anskaffa och dela resurser. Samverkan kan bidra till att nya värden skapas på ett mer resurseffektivt sätt. Samverkan sker både internt

i företaget/organisationen och externt med andra parter. Det kan handla om att utveckla nya tjänster tillsammans med nya kunder. Det kan också handla om att utveckla nya innovativa lösningar tillsammans med andra företag eller organisationer.

Samverkan kan ske längs företagets värdekedja med leverantörer och med kunder; från produktion till betalning av produkter och tjänster. Här är det viktigt att se bortom det stereotypa filtret för samverkan, att öppna upp och se nya möjligheter. Samverkan med en mångfald ger möjlighet till nya innovativa lösningar.

Hur ser nätverket och samverkanspartners ut i ert företag/er organisation? Vilka samverkanspartner finns/vilka samverkanspartners saknas? Vilka värden skapar ni konkret genom samverkanspartners? Vilka värden erhåller ert företag via samverkanspartners? Kan andra värden utvecklas genom nya typer av samverkan eller genom samverkan tillsammans med andra?

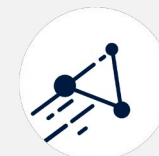
- **3.4 Kommunikation** handlar om vilka kanaler företaget använder för att kommunicera vad de gör och att ta del av information från andra. Kommunikation sker såväl internt i företaget/organisationen som med externa parter utanför.



KAPITAL



KOMPETENS



KOLLABORATION

Kommunikationen kan vara stängd och exkluderande eller den kan också vara öppen och inkluderande. Att nå ut och nå fram till människor inom och utanför organisationen är inte alltid lätt. Det handlar om både viljan att dela information och att kommunicera och också förmågan att göra det. En öppen kommunikation kan göra företaget transparent och sårbart. Får konkurrenterna reda på saker om företags konkurrensfördelar kan det få konsekvenser för framtida värdeskapande.

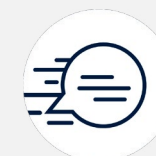
Det kan också bidra till en större förståelse av vad som händer i företaget. Kommunikation och information är makt. Den som sitter på information är rik. En inkluderande kommunikation och delande av information kan bidra till att större värden skapas. Det möjliggör utveckling av nya kunskaper. Kommunikation krävs för att skapa mening och för att olika parter inom och utanför företaget/organisationen förstår varandra. Kommunikationen är nära förknippad med företags kultur.

Hur kommunicerar ni idag? Vilka når ni ut till, vilka når ni inte ut till? För vem/vilka är kommunikationen meningsfull, tillgänglig, överkomlig, accepterad? För vilka är kommunikationen inte det? Hur går

snacket i företaget/organisationen? Vad är det som sägs och inte sägs? Vem är det som synliggörs eller osynliggörs i kommunikationen?

- **3.5 Kundvärde** handlar om företags/organisationens erbjudande till kunder och hur detta erbjudande skapar ett värde i företaget. Erbjudandet kan handla om att skapa värde för kunden genom att generera högre intäkter eller att bli mer effektiva. Det kan också handla om att hjälpa kunden att lösa problem som de står inför. Kundvärde skapas genom den kundkontakt, de kundrelationer och de kundkanaler som används. Ett inkluderande erbjudande skapar förtroende hos företaget för att de ska leverera det de behöver och efterfrågar. Olika kunder har olika behov och det är centralt för företaget/organisationen att kunna leverera efter behov.

Vilka kunder har ert företag organisation? Hur ser era relationer med kunden ut, bygger de på relationer eller transaktioner? Vilka kanaler används? Hur bidrar ni med värde till kunden konkret? Vem vilka i er organisation bidrar med kundvärde? Vilka konkreta värden skapas till kunden? Skulle andra värden än de som erbjuds idag kunna skapas?



KOMMUNIKATION



KUNDVÄRDE

- **3.6 Kultur** handlar om företagets eller organisationens värdegrund, som utgör grunden för såväl tanke och handling. Genom kulturen skapas strukturer, ordning och sammanhang. Kulturen kan utgöra ett styrmedel i företaget eller organisationen där alla vet vad som gäller; vad som är rätt och fel och hur vi agerar eller inte agerar i denna organisation.

Kulturen kan vara strikt och hierarkisk och tydligt visa vem som tillåts att ta plats och att ha ordet. Kulturen kan också vara öppen och tillåtande, låta olika personer i företaget eller organisationen blomstra och utvecklas. En kultur där konkurrens främjas kan bidra till att höja prestationerna i företaget då alla vill nå de höga målen. En sådan kultur kan också bidra till ett kallt klimat och osund jämförelse av prestationer.

Vad karaktäriserar kulturen i ert företag/er organisation? Vilka normer och värderingar finns? Hur uttalade eller outtalade är de normer och värderingar som finns? Hur hjälper och stjälper kulturen ert utvecklingsarbete? Vad skulle ni vilja behålla och förstärka? Vad skulle ni vilja ändra på?

4. VILKA PROBLEM UPPSTÅR I RUMMEN KOPPLAT TILL DE FYRA HUVUDOMRÅDENÄLLER TILL ANDRA ASPEKTER?

- Beskriv problemet och situationen.
- Vilka personer finns närvarande finns inte närvarande men skulle behöva vara det?
- Vilka personer agerar/agerar inte.
- Vilka personer har makten i rummet/har inte makten i rummet?

5. AVSLUTNING, TA IHOP OCH UTVÄRDERA

Material:

- Här behöver vi blädderblock eller yta att sätta postit-lappar på kopplat till vart och ett av rummen.
- Pennor.
- Använd olika postit-färger för varje K-område.
- Glöm inte de inkluderande glasögonen!



KULTUR

4.4 Ett illustrerande exempel - säljrummet

I ett företag finns en mängd olika "utrymmen" kopplat till företagets verksamhet. Det finns exempelvis utrymmen kopplade till de aktiviteter som förekommer i ett företag och då relaterat till olika rollerna och professioner som agerar i dessa utrymmen. Låt oss illustrera ett sådant utrymme; säljrummet.

INRAMNINGEN AV SÄLJUTRYMMET – HUR SER DET UT?

I säljrummet finns aktiviteter "Front office" och det är här olika personer i företaget möter dess kunder, där företagets erbjudanden säljs in, interaktion med kunder sker och också en överlämning av erbjudandet sker. Här sker kundmöten. I säljutrymmet finns även aktiviteter "Back office" vilket inkluderar det som sker bakom kulisserna hos företaget och som möjliggör erbjudandet till kunder. Här sker administration och här utvecklas tjänsterna internt och kanske i samverkan med personer och organisationer i företagets nätverk.

INRAMNINGEN AV SÄLJUTRYMMET – VILKA FINNS DÄR?

Olika säljutrymmen kan se olika ut och här är det centralt att företaget beskriver vilka som finns i just deras säljutrymme.

Några exempel på roller som kan finnas i säljrummet kan vara:

- Säljare
- Kunder
- Chefer
- Utvecklare
- Marknadsförare
- Ledningen, VD m.fl.
- M.fl. (se bild nedan och sätt in)

Vissa av dessa roller är mer framträdande "front office", exempelvis säljrollen och andra roller är mer framträdande "back office", exempelvis utvecklare. Alla bidrar de med olika saker i säljrummet och tillsammans skapar de värde för kunden och för företaget.

DE INKLUDERANDE GLASÖGONEN SOM ÄR NORMKRITISKA STÄLLER KONTINUERLIGT FRÅGAN:

- Varför ser det ut på detta sätt?
- Vilka normer finns?
- Vad skulle kunna förändras för att utveckla ett mer inkluderande värdeskapande?

INRAMNINGEN AV SÄLJUTRYMMET – VAD SKER?

Vad är det då som sker konkret i säljrummet? Det tas exempelvis olika beslut kring resurser som ska

användas för de olika delarna av värdeskapande, kopplat till de olika rollerna. Det sker samverkan och utbyte mellan personer med olika roller internt i företaget och externt med kunder. Vissa beslut tar av enskilda personer medan andra beslut tas i grupp. Här kommuniceras det och samverkas det.

DE INKLUDERANDE GLASÖGONEN SOM ÄR NORMKRITISKA STÄLLER KONTINUERLIGT FRÅGAN:

- Varför ser det ut på detta sätt?
- Vilka normer finns?
- Vad skulle kunna förändras för att utveckla ett mer inkluderande värdeskapande?

INRAMNINGEN AV SÄLJUTRYMMET – VAD SKER MER SUBTILT/ VAD PÅVERKAR DET SOM SKER?

Det finns också delar av företaget eller organisationens verksamhet som sker mer subtilt och direkt påverkar vad som sker utan att det är tydligt eller synliggjort. Det kan finnas en kultur som höjer vissa roller till skyarna och osynliggör andra roller i organisationen. Det kan finnas makthierarkier som styr vem som får ordet och vem som får genomslag för sina idéer; vem väger tyngst/vilka existerar knappt? Vem vilka gör sin röst hörd/gör inte sin röst hörd? Vilka släpps in/vilka

hålls utanför? Hur går snacket om kompetens och prestation? Vilka är stjärnorna och vilka märks inte av?

DE INKLUDERANDE GLASÖGONEN SOM ÄR NORMKRITISKA STÄLLER KONTINUERLIGT FRÅGAN:

- Varför ser det ut på detta sätt?
- Vilka normer finns?
- Vad skulle kunna förändras för att utveckla ett mer inkluderande värdeskapande?

INRAMNINGEN AV SÄLJUTRYMMET – NÄR SKER OLIKA AKTIVITETER?

Olika aktiviteter i säljutrymmet sker under olika tidsperioder. För att följa processer i säljutrymmet kan vi rita en tidslinje för företagets flöde; från att företaget närmar sig en ny kund, erbjuder nya tjänster till sina kunder eller tar beslutet att gå in på nya marknader. För ett producerande företag kan det vara från att råmaterial kommer in i företaget, dess förädling via produktionsapparaten och resa till kunderna.

För ett serviceorienterat företag kan det handla om hela processen med att lösa en kunds problem, från ide till genomförande. Det som genererar värde på kort sikt kanske inte gör det på lång sikt och vice versa.

En affärsmodell som helt fokuserar på det ekonomiska värdeskapandet kan konkurrera ut en affärsmodell som inkluderar socialt värdeskapande. Det sociala värdeskapande kan också ses som ett komplement till det ekonomiska värdeskapandet där värdeskapande i systemet kan utgöra "1+1=3", alltså att helheten blir större än summan av delarna. Det går också att följa processen i enskilda kundmöten vad som sker innan kontakt med kunder, under kontakt med kunder och efter kontakt med kunder.

Genomlysningen av eller vandringen genom företags eller organisationens flöde syftar till att skapa förändring inom företaget, att synliggöra vad som sker och kunna sätta upp planer på hur förändringar ska ske i tid och rum.

DE INKLUDERANDE GLASÖGONEN SOM ÄR NORMKRITISKA STÄLLER KONTINUERLIGT FRÅGAN:

- Varför ser det ut på detta sätt?
- Vilka normer finns?
- Vad skulle kunna förändras för att utveckla ett mer inkluderande värdeskapande?

Kapitel 5 RIKARE inkluderande affärsmodeller

5.1 Ta på dig de inkluderande glasögonen och bege dig ut i världen

Inkluderande affärsmodeller handlar om att tillvarata en mångfald av människor, idéer och drivkrafter för att utveckla nya varor, tjänster och värdekedjor. När olika perspektiv möts uppstår en bredare förståelse av vilka utvecklingsbehov som finns i organisationer och samhälle. Det ger även bättre insikt i vilka sorters lösningar som har störst potential att förbättra olika människors livskvalitet och välmående. Det skapar även förutsättningar för att utveckla hållbara lösningar, ur ett ekonomiskt, socialt och miljömässigt perspektiv.

Inkluderande affärsmodeller kan därigenom bidra till att uppfylla de globala hållbarhetsmålen i Agenda 2030 och hantera aktuella samhällsutmaningar inom hälsa, arbete, integration, miljö med mera.

Traditionellt har företags- och innovationsutveckling oftast tillvaratagit ett fåtal människor och perspektiv – främst män med expertis inom teknik, industri och naturvetenskap. Det innebär att andra grupper av människor inte fått samma chans att påverka utbudet och utformningen av framtidens produkter, tjänster och värdekedjor.

Det betyder även att många utvecklingsbehov i samhället missats och att de lösningar som utvecklats inte alltid varit användbara för avsedda målgrupper

eller verksamhetsområden. Dessa exkluderande mönster inom företags- och innovationsområdet kan kopplas till faktorer som kön, ålder, ursprung, utbildning, plats m.m. Exempelvis har kvinnor, unga, utrikesfödda, glesbygdsbor och kulturarbetare ofta varit underrepresenterade i traditionell företags- och innovationsutveckling.

Vissa saker kan företagen själva påverka och hantera själva, andra saker behöver de hjälp med för att åstadkomma förändring och ytterligare andra saker kan ligga helt utanför företagets eller organisationens möjlighet att påverka.

Det är ofta lätt att se bortom den egna möjligheten att påverka, det är chefen, styrelsen, regler osv. som styr. Här handlar det också om att prioritera och satsa på det som faktiskt går att påverka, där förändring kan åstadkommas. Saker som får allvarliga konsekvenser och som utgör lågt hängande frukter kan vara bra att börja med.

Det är också ofta lättare att se fel och brister i andra organisationer än i den egna; "Vi gör inte så" och "Vi är bäst i klassen". Alla kan dock förändras och bli bättre. Kanske kan ert företag eller organisation också hjälpa andra företag? Kanske kan ert företag lära sig av andra?



Inkluderande affärsmodeller förutsätter ett normkritiskt perspektiv på företagande och innovation, som utmanar etablerade föreställningar om vems behov, intressen, idéer och kompetenser som ska vara vägledande för hur framtidens varor, tjänster och värdekedjor formas. Genom normkreativiteten kan också utveckling av konkurrenskraftiga innovativa företag, produkter, tjänster och system utvecklas.

Genom ramverket RIKARE affärsmodeller kan företag och organisationer ta nästa steg mot konkurrenskraft och ansvarstagande för att skapa nya värden. Ta på dig de inkluderande glasögonen och bege dig ut i världen – var normkritisk och normkreativ – var aldrig rädd att förändra.

Referenser

- Bath, C. (2009). Searching for methodology: Feminist technology design in computer science. Publicerad som elektroniskt dokument. informatik.uni-bremen.de/soteg/gict2009/proceedings/GICT2009_Bath-geloesch.pdf
- Ejdemo, T., Johansson, J., & Söderholm, P. (2017). Möjligheter och hinder för en grön energiomställning: erfarenheter från andra regioner med lärdomar för Norrbotten. Luleå. Retrieved from urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:ltu:diva-67739
- Gunnarsson, E. (1994). Att våga väga jämnt! Om kvalifikationer och kvinnliga förhållningssätt i ett tekniskt industriarbete. Doktorsavhandling. Luleå: Luleå tekniska universitet.
- Johansson, J., Malmström, M., Wincent, J., & Voitekane, A. (2017). Normkritisk innovation för nya affärsmodeller: Mångfald i offentliga finansierares kommunikations- och marknadskanaler. Luleå. Retrieved from urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:ltu:diva-65841
- Johansson, J., Malmström, M., & Wincent, J. (2017). Pre-Designated Potential: Golden Eggs and Invisible Shadows. *The European Financial Review*, (Dec–Jan), 6–8. Retrieved from urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:ltu:diva-68189
- Lindberg, M. (2019). From exclusion to inclusion in public innovation support? Innovative practices in bottom-up networks. *Scandinavian Journal of Public Administration*. 18(4): 91–107.
- Lindberg, M. (2014). Samskapande samhälls- och kunskapsutveckling. Presentation för projektet Gender Smart Arena 12 juni 2019. Luleå tekniska universitet.
- Lindberg, M. (2012). A striking pattern – Co-construction of innovation, men and masculinity in Sweden's innovation policy. I Andersson, S., Berglund, K., Thorslund, J., Gunnarsson, E. & Sundin, E., (red.). *Promoting Innovation – Policies, Practices and Procedures*. Stockholm: VINNOVA, sid 47–67.
- Lindberg, M., Forsberg, L., Karlberg, H. (2015). Gendered social innovation – a theoretical lens for analysing structural transformation in organisations and society. *International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation*. 3(6): 472–483.
- Lindberg, M. & Schiffbänker, H. (2013). Entry on gender and innovation. I Carayannis, E. G. (red.). *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship*. New York: Springer, sid 782–789.
- Malmström, M., Voitekane, A., Johansson, J., & Wincent, J. (2020). What do they think and what do they say? Gender bias, entrepreneurial attitude in writing and venture capitalists' funding decisions. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00154.
- Malmström, M., Voitekane, A., Johansson, J., & Wincent, J. (2018). VC Stereotypes About Men and Women Aren't Supported by Performance Data. *Harvard Business Review*, March 15. Published. Retrieved from urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:ltu:diva-68129
- Malmström, M., Johansson, J. and Wincent, J. (2017), Gender Stereotypes and Venture Support Decisions: How Governmental Venture Capitalists Socially Construct Entrepreneurs' Potential. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41: 833–860. doi:10.1111/etap.12275
- Malmström, M., Johansson, J., & Wincent, J. (2017). We Recorded VCs' Conversations and Analyzed How Differently They Talk About Female Entrepreneurs. *Harvard Business Review*. Retrieved from urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:ltu:diva-63446
- Prokop, U. (1981). Kvinnors livssammanhang: Begränsade strategier och omåttliga önskningsar. Stockholm: Tema Nova.

Prokop, U. (1982). Produktion, produktivkrafter och produktionsförhållanden i kvinnors livssammanhang. *Kvinnovetenskaplig tidskrift* 1–2: 55–90.

Sheth, J. & Sisodias, R. (2012). *The 4 As of marketing*, Routledge, ISBN: 9780415898355
Riksdagen (2005) Jämställdhetsintegrering i den statliga verksamheten - Kommittédirektiv 2005:7; riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/kommittedirektiv/jamstalldhetsintegrering-i-den-statliga_GTB17 (2020-05)

Tronto, J.C. (2009). *Moral Boundaries: A Political Argument for an Ethic of Care*. New York: Routledge.

Udén, M. (2017). Implementing feminist theory in engineering: Obstacles within the gender studies tradition. *European Journal of Engineering Education*, 42(3), 336–348.

Vidén, G. & Lindberg, M. (2017). Förändring är möjlig – från ord till handling för jämställdhet i företag. Luleå: IUC Norr. iucnorr.se/projekt/maangvaex

Voitkane, A., Johansson, J., Malmström, M., & Wincent, J. (2018). How vague entrepreneurial identities of Swedish women entrepreneurs are performed by government financiers.

Women Entrepreneurs and the Myth of 'Underperformance': A New Look at Women's Entrepreneurship Research, 107.

Waldén, L. (1982). Teknikkulturens dubbla förtecken. *Kvinnovetenskaplig Tidskrift*, 1982:3.

Bilaga 1

Inkluderande och jämställdhetsintegrering

I vår beskrivning av metoden och ramverket RIKARE används ordet ”inkluderande” flera gånger. Intuitivt kan många säkert ana ungefär vad det innebär att ”vara inkluderande”, och jobba utifrån det. Vi har väl alla både tankar kring och erfarenheter av jämställdhet och brist på jämställdhet. Samtidigt kan det finnas behov av systematiska genomgångar, för att det ska finnas något konkret att ta avstamp i.

Det kan ju vara onödigt att uppfinna hjulet på nytt, så att säga. Den tyska forskaren Corinna Bath¹⁶ är matematiker och har studerat och arbetat med datavetenskap innan hon specialiserade sig på feministisk teori och vad vi övergripande kan beskriva som jämställdhetsintegrering i teknikutveckling, och specifikt digital teknologidesign.

Professor Corinna Bath diskuterar i sin forskning möjligheten att med hjälp av innovationer inom IKT-området försvaga eller motverka ”genusproduktionen”.¹⁷ Vad menar hon med detta? Bath menar att även förment ”neutral” design

präglas av att utvecklarna lägger in sig själva och sina preferenser som mallar för användaren och användarens önskemål. Eftersom IKT-sektorn är mansdominerad och utvecklarna representerar en begränsad social bas även i övrigt, får detta konsekvenser som minskar produkternas användbarhet. Resultaten kan till och med skapa effekter i motsats till vad som motiverade utvecklingen från början. Bath ger exempel på dokumenterade fall. Samtidigt menar Bath att:

- ”Design för kvinnor” riskerar att hamna i stereotypa, verklighetsfrämmande antaganden om hur kvinnor är som personer, deras preferenser, kompetenser och arbete.¹⁸
- För den skull ska vi inte sluta vara uppmärksamma på kvinnors förhållanden – tvärt om!
- *Men vägen till framgång ligger i proceduren.*

I många fall är det en tillräcklig förbättring att någonstans ta med blivande användare i

utvecklingen. Effekten uppnås dock inte med automatik om urvalet sker slentrianmässigt. Baths metodologiska rekommendationer innebär att överväga någon form av deltagande metod i utvecklingsarbetet. Men framför allt vill hon erbjuda ett strukturerat helhetsperspektiv grundat på såväl empirisk relevans som teoretisk koherens.

Mer precist innehåller det arbetssätt som Bath föreslår följande steg:

Teoretiskt, det vill säga som övergripande idé om det som undersöks, menar Bath att det ger mest att se frågan om genus i tekniska produkter och system som att teknologier *har politiska innebörder*.¹⁹ Den utgångspunkten ger mer, än att exempelvis tänka sig att diskriminering medvetet byggs in.

I nästa steg behöver målet klarläggas, för vad den färdiga artefakten ska uppnå. Feministisk forskning och teori visar här på flera möjligheter som kan beaktas:

¹⁶ Den svenska sammanfattningen bygger på Corinna Baths artikel *Searching for methodology: Feminist technology design in computer science*. Publicerad som elektroniskt dokument. informatik.uni-bremen.de/soteg/gict2009/proceedings/GICT2009_Bath-geloesch.pdf

¹⁷ Baths artikel är skriven på engelska och i engelskan används begreppet ”de-gender”, som är lite smidigare att använda än de svenska översättningar som används.

¹⁸ Vi kan här även referera till Magdalena Petersson McIntyres bok ”Bara den inte blir rosa!” om Volvos konceptbil för kvinnor, eller till exempel uttrycket ”Shrink It and Pink It” som bland normmedvetna designers används som dåligt exempel – ironiskt och avskräckande.

¹⁹ Bath följer här Winner Langdons terminologi, på engelska: *artefacts have politics*.

- Ska teknikutvecklare respektera reala skillnader användare emellan, med syftet att alla ska ha verklig möjlighet att använda de resultat de åstadkommer?
- Bör artefakterna som ska produceras (system, produkter) stödja kompetenser som finns och behövs i traditionellt kvinnliga erfarenhetsvärldar, lika mycket som de som traditionellt anses manliga?
- Bör teknologin göra det möjligt för användare att ifrågasätta det binära kön-genussystemet?

Bath föreslår att valet av mål baseras på **en detaljerad, närgående analys**. Den feministiska forskningens samlade resultat är en resurs som kan tas in i analysen. Genom studier av ett stort antal arbeten har Bath sett att feministiska forskare lyfter fram sammantaget fyra olika mekanismer, som spelar in när genusmönster förstärks eller introduceras genom informations- och kommunikationsteknologiska artefakter. Dessa mekanismer presenterar hon i formen av innovationsdilemman.

Bilaga 2

Länkar och för tips i arbetet med praktisk jämställdhetsintegrering

- **VERKTYGET RIKARE AFFÄRSMODELLER "RICHER BUSINESS MODELS":**

richerbusiness.eu

Det här är ett verktyg för företag och organisationer som vill bli mer inkluderande och samtidigt mer konkurrenskraftiga, genom att ta tillvara en större mångfald av kompetens och drivkrafter i utvecklingen av nya produkter och tjänster. Genom att jobba med scenarion inom sex olika områden kan ni göra er affärsmodell mer konkurrenskraftig.

- **GENDER CONTACT POINT:**

ltu.se/centres/cdt/Gender-Contact-Point

Gender Contact Point Plattformen som sammanför praktik och vetenskap: Här hittar du lärande exempel, verktyg och metoder som förenklar och kvalitetssäkrar jämställdhetsintegrering och mångfaldsarbete i ett projekt, program, organisation. Metoderna har utvecklats i samarbete med genusforskare och företag.

- **GENUSAPPEN:**

genovate.cdt.ltu.se/sv/methods/genusappen-en-checklista-jamstalldhetsintegrering/

Genusappen är ett användbart verktyg för att

testa hur ett projekt uppfyller olika kvalitetskrav på jämställdhet och mångfald.

- **DIGITALA VERKTYG FÖR JÄMSTÄLLDHET OCH INKLUDERING:**

ltu.se/inkluderingsverktyg

Exempel på verktyg för jämställdhet och inkludering som utvecklas, sprids och används med hjälp av informations- och kommunikationsteknologi. Studien bekräftar att digitala stöd och verktyg kan bidra med innovativa sätt att främja jämställdhet.

- **SKAPA HÅLLBAR FÖRÄNDRING:**

genovate.cdt.ltu.se/sv/skapa-hallbar-forandring/

En digital handbok med processer, metoder och verktyg som kan användas för att tillämpa jämställdhetsarbete inom forskning och innovation. Den visar också hur jämställdhetsarbete kan främja en hållbar förändring.

Tack till

Deltagande företag och kommuner

Artic Group
BnearIT
Explizit
Lunet
Metria
Tromb
Luleå Kommun
Piteå kommun
Skellefteå kommun

Tack till

Projektets finansiärer

Europeiska regionala utvecklingsfonden
Region Norrbotten
Region Västerbotten
Luleå kommun
Piteå kommun
Skellefteå kommun.



Intresserad av att veta mer?

Kontakta oss



JEANETH JOHANSSON
Entreprenörskap & innovation
Jeaneth.Johansson@ltu.se



MALIN LINDBERG
Industriell design
Malin.Lindberg@ltu.se



JOHAN SANDSTRÖM
Redovisning & styrning
Johan.Sandström@ltu.se



MARIA UDÉN
Industriell design
Maria.Uden@ltu.se



PAULA WENNBERG
Centrum för Distansöverbyggande Teknik
Paula.Wennberg@ltu.se



ÅSA WIKBERG-NILSSON
Industriell design
Asa.Wikberg-Nilsson@ltu.se

