

Industrins känsla för upplevelser

Bakgrund till seminariet

Globaliseringen ställer sedan ett antal år nya krav på industrin. Det krävs nya sätt att tänka och konkurrera för att lyckas. När konkurrensen är global och funktion och pris likvärdiga måste produkter och tjänster särskiljas för att locka slutanvändare och konsumenter. Viktigast är att kundens upplevelse av en produkt eller tjänst är av positiv karaktär.

I studien *Upplevelsers roll för näringslivet* har IVA, SVID och VINNOVA med gemensamma krafter undersökt hur och i vilken omfattning kunders och användares upplevelser av produkter och tjänster har betydelse för affärsframgångar i Sverige. Undersökningen är baserad på intervjuer med en mängd centrala beslutsfattare i det svenska näringslivet.

Från början betraktades frågeställningarna kring upplevelser med skepsis. Det sågs av de intervjuade som någonting oklart. Men när de förstod vad som menades med upplevelser och vad upplevelser kunde betyda och faktiskt redan betydde för deras företag kunde samtliga hämta exempel från de egna verksamheterna och bidra till beskrivningen av detta begrepp. Det konstateras att tolkningarna varierar mycket mellan olika sektorer i det svenska näringslivet. I undersökningen försöker man också klarlägga hur den svenska industrin i dagsläget arbetar för att försöka förstå hur deras kunder upplever olika produkter och tjänster. Betydelsen och svårigheten av att arbeta tillsammans med kunden betonas starkt.

Undersökningens slutsats är att upplevelser kan användas för att skapa mervärde åt svensk industri- och tjänsteproduktion. Men det finns en rad problem att lösa på vägen dit.

Seminarium på IVA den 1 juni

Upplevelser kan skapa mervärden och konkurrensfördelar både på nationella och globala marknader. Både för varu- och tjänsteproducerande företag finns upplevelser som en till stor del ännu outnyttjad produktionsfaktor. Detta var budskapet på seminariet den första juni på Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien, IVA i Stockholm.

Seminariet, som lockade cirka 80 personer, hölls i Wallenbergsalen på IVA. VD Lena Torell inledde med att påpeka att vi under det pågående Designåret börjat fokusera på produktdesignens betydelse för företagen. Nu räcker det inte längre att bara ha den bästa tekniken, en rad andra önskemål från kunder och användare måste också beaktas. Att se hela värdekedjan nämnde Lena Torell som en viktig faktor för framgång.

Moderator för seminariet var Joppe Pihlgren. Han anser sig själv vara "upplevelseindustriarbetare" och inledde med frågan om huruvida upplevelser och industri går att kombinera och hur detta i så fall kan gå till. Han ansåg att det bakom varje upplevelse finns någon sorts kreativ process. Eftersom denna process för honom representerar möjligheten att utnyttja svårkontrollerbara och oplanerade tillfällen undrade han om detta kunde kombineras med industrins krav på kontroll och jakt efter det mätbara.



Nedan följer kortare referat av föredragen. Att upplevelsebegreppet ännu är oetablerat i näringslivet avspeglades i hur olika det behandlades. Samtliga föredragshållare presenterade ändå viktiga aspekter som industrin och tjänstesektorn bör ta hänsyn till.

Martin Leimdörfer, Spotfire

Med sin egen uppväxt som exempel inledde Martin Leimdörfer sitt anförande genom att påpeka vikten av att konfronteras med nya miljöer och intryck. Han fick tidigt möjlighet att läsa i en engelsk skola och betonade det värdefulla i att kunna kommunicera med andra på fler språk än svenska. I sin inledning påpekade Martin Leimdörfer också att vi talar om en relativt obetydlig del av det svenska näringslivet. Upplevelseindustrin tillsammans med turistnäringen inte utgör mer än cirka 2,5 procent av exporten.



Med detta sagt påpekade han också att Sverige är och sedan lång tid varit ett land vars välstånd till stor del bygger på ett internationaliserat näringsliv. Det mesta som tillverkas kommersiellt kommer att överskrida Sveriges gränser. Mot denna bakgrund blir det viktigt att ta till vara våra komparativa fördelar, som är hög teknisk kompetens, hög innovationsnivå och kreativitet samt god förmåga att arbeta i internationella miljöer.

Martin Leimdörfer avslutade sitt anförande med ett par betraktelser från sin långa erfarenhet av ingenjör-, företagslednings- och förhandlingsarbete i internationella miljöer. Det första han påpekade var att svenska ingenjörer har en god tradition av att gå utanför mallen och inte bara leverera det som de blivit ombudda att leverera. De tänker självständigt och löser problem även om detta innebär att själva beställningen måste ifrågasättas. Orsaker till denna tradition trodde Martin Leimdörfer var den relativa trygghet och mindre auktoritära företagskultur som utmärker det svenska näringslivet och samhället. Vidare pekade han på vikten av att respektera kunders tid. Att respektera åhörarens tid handlar om att vara väl förberedd. På så vis kan missförstånd och misstag undvikas när man möter kunder.

Martin Hörnqvist, Electrolux

Martin Hörnqvist, som är chef för ”consumer insight” på Electrolux, berättade att man på hans företag redan idag fäster stor vikt vid kundernas upplevelser av deras produkter. För att kunna skapa mervärde måste man från företagets sida förstå vilka problem som kunderna vill ha lösta. Att förstå och definiera dessa problem handlar helt enkelt om empirisk kunskap som Electrolux tillägnar sig genom globala segmenteringsstudier – eller, som Martin Hörnqvist uttryckte det, genom ”268 tvättproblem och 342 matförvaringsproblem”, som de får höra talas om.

I vitvarusektorn, där Electrolux verkar, är konkurrensen knivskarp. Idag är låga marginaler och stor överkapacitet ett faktum så kunderna måste lockas med något speciellt. Ett sätt att vinna kundernas uppskattning är kreativa ingenjörslösningar. Detta exemplifierade Martin Hörnqvist med de historiska framgångarna för dammsugaren med medar i stället för hjul och för kylskåpet med ett fack som rymmer en stående flaska Akvavit. Två produkter som uppfyllde och överträffade konsumenternas förväntningar.



Hasse Johansson, Scania

Tradition, drivkrafter, utmaningar och nuläge – med dessa ord inledde Hasse Johansson sitt anförande. Han berättade att man på Scania fäster stor vikt vid att de som arbetar med produktutveckling förstår den verklighet som möter både chaufförer och åkare. Detta är oerhört viktigt för att Scania ska kunna leverera de rätta lösningarna till sina kunder. Av den anledningen har samtliga anställda på Scantias utvecklingsavdelning körkort för lastbil och dessutom krav på att också köra några timmar varje år. Samtliga högre chefer på Scaniabolagen måste också kunna köra lastbil. Detta är viktigt för företagets trovärdighet.



Hasse Johansson fortsatte med att berätta om det modulsystem kring vilket Scania bygger sina lastbilar. Det ger möjlighet till hela tre miljarder olika kombinationer. Idag omfattar produktionen 10000 olika varianter på 60000 producerade lastbilar. För Scania är design lika med konstruktion. Det gäller att identifiera drivkrafter och utmaningar för utvecklingen. Faktorer som ”faktiskt ökade volym vägtransporter”, mål om minskat antal olyckor och krav på lägre emissioner är sådant som företaget tar hänsyn till. Att få ned bränsleförbrukningen hamnar också högt på prioriteringslistan. Bränslekostnader utgör idag en tredjedel av de årliga utgifterna för en åkare och dessutom förväntas oljan ta slut inom 30 års tid.

Tidigare handlade Scantias verksamhet om att sälja lastbilar, idag säljer företaget dessutom service och hjälper till med finansieringen vid köpen. I framtiden kommer man att sälja totala transportlösningar, ”ton per kilometer” istället för bara fordon. Scania kommer inte bara att sälja möjligheten till transport – företaget kommer att vara delaktigt i hela transportkedjan.

Hasse Johansson avslutade sitt anförande med att säga att det kommer att bli en utmaning för ingenjörerna att gå från tekniskt mätbara till mjuka, upplevda värden. Detta är en ny värld och förhoppningsvis kommer betydelsen av de mjuka värdena att öka och ges ett större utrymme i ingenjörsutbildningarna, menade han.

Johan Ekesiö, IBM

Från att förut ha varit ett hårdvaruföretag har IBM blivit ett företag som sysslar mest med mjuka lösningar. Företaget har genomgått en strukturförändring som resulterat i ett ökat fokus på den marknad som man verkar på eller önskar verkar på. Innehåll och integration får allt större betydelse på IBM, berättade Johan Ekesiö. Viktigt är också att man helt valt bort konsumentledet, IBM är numera helt inriktat på företagskunder.

Johan Ekesiö menade att dessa djupgående förändringar varit helt nödvändiga. IBM hade blivit mer och mer kundfrånvänt samtidigt som företaget skulle börja arbeta mer med integrerade lösningar som just kräver ett nära samarbete med kunderna.

Även Johan Ekesiö talade om vikten av att varje företags överordnade ambitioner och idéer genomsyrar hela dess organisation. Företagsledningens huvudansvar är att harmonisera och implementera gemensamma ekonomisystem, inköpssystem och system för registrering av nya affärsmöjligheter. På IBM är ledorden effektivitet, kostnadsbesparing och transparens. Detta skapar trygghet och stabilitet både gentemot anställda och kunder.



IBM:s målsättning är att vara bäst på teknologi och på kundnytta. Då är det viktigt att kundens behov och prioriteringar fastställs tillsammans med denne. Företagets fokus är långsiktigt och har kundens perspektiv. Därför är företagets forskning numera marknadsstyrd. Inom 18 månader ska 30 procent av forskningsresultaten sitta i färdiga produkter!

Paneldiskussion

Är kriser förändringens motor? Leder kriser till kreativa processer och problemlösningar? Dessa frågor inledde paneldiskussionen. Moderatoren Joppe Pihlgren frågade också om upplevelser bara är ett nytt modeord, ungefär som allt prat om kvalitet och ISO-standarder under 1990-talet. Är upplevelsebegreppet bara en fluga?



Martin Leimdörfer från Spotfire berättade att hans första intryck var att upplevelser bara är "flum". Nu menade han att det självklart handlar om att prata så att folk förstår, men sade sig fortfarande inte tro på upplevelseinnehåll. Martin Hörnqvist från Electrolux markerade att kundupplevelse är något helt väsensskilt från upplevelseindustrin som sådan. Produktprofilering genom kundupplevelse är idag en nödvändighet för företagen, menade han och fick medhåll från Hasse Johansson på Scania. Johan Ekessiö från IBM menade att det basala är att

förstå vad kunderna vill ha, oavsett vad man sedan kallar detta. Kundernas krav blir mer och mer individuella, menade han och jämförde med utvecklingen i resebranschen, där charter- och gruppresor förlorat mark till individuellt resande. Upplevelser må vara ett modeord, men man måste förstå vad kunden vill ha, menade Johan Ekessiö.

Är värdet av själva produkten mindre än värdet av upplevelsen? En lyxbil för 2,2 miljoner kronor ger ju trots allt samma nytta som en Skoda, menade moderatoren Joppe Pihlgren. Hur ökar man produktupplevelsen? Och hur går det till när traditionella företag ska tillämpa nya kreativa arbetssätt?

Det viktigaste är att kunden hamnar i centrum, ansåg Martin Leimdörfer och menade att Sverige ligger efter USA på denna punkt. Till exempel så talar de svenska bankerna fortfarande om "inlåning och utlåning". Här är det banken som är i centrum, inte kunden. I USA är förhållandet det omvända, menade han. Skolan i Sverige är inte heller tillräckligt utvecklad. Ord har betydelse, och man måste kunna formulera sig på fler språk än sitt eget, fortsatte Martin Leimdörfer.

Hasse Johansson berättade att Scantias utvecklingsavdelning idag arbetar med standardprocesser för att varje månad kunna gå igenom hela 127 pågående projekt på en timme. Genom att tillämpa standardiserade administrativa processer får de mer tid över för kreativt arbete. För att förbättra produktupplevelsen av Scantias lastbilar har man också satt ihop fokusgrupper med chaufförer, berättade han.

Johan Ekessiö berättade att Ericsson genast blev bättre än Nokia då de förstod att det inte räckte med bara funktioner utan också krävdes designade mobiltelefoner. Detta menade han



var ett bra exempel på hur viktigt det kan vara att arbeta med produktupplevelser. Solweig Wikström, professor emerita i företagsekonomi vid Stockholms universitet, höll med om att det finns stora affärsmöjligheter att ta till vara, men efterlyste en definition av begreppet upplevelser. Hon menade att det blir vilseledande när alla har sin egen uppfattning om vad begreppet står för. Från auditoriet framfördes dessutom åsikten att det också saknas metoder för att mäta ”upplevelsernas” effekter på produktivitet, effektivitet och lönsamhet.

När seminariet avslutades klockan 16.00 kunde moderatorn Joppe Pihlgren tryggt konstatera att upplevelser nu säkerligen placerats på det svenska näringslivets agenda.