

EN RAPPORT FRÅN KK-STIFTELSEN

ISSN 1652-5213 kks.se

# Kunskapsutbyte och samverkan mellan upplevelseindustri och annan industri

Förstudie

Barbro Lagerholm

Jan Sjögren

**IVF Industriforskning och utveckling AB**

**Dec 2005**

**KK-stiftelsen** 

STIFTELSEN FÖR KUNSKAPS- OCH KOMPETENSUTVECKLING  
ARBETAR FÖR ATT STÄRKA SVERIGES KONKURRENSKRAFT

De värderingar och slutsatser som redovisas är utvärderarnas egna bedömningar.

## Förord

Upplevelseindustrin är ett samlingsbegrepp för människor och företag med ett kreativt förhållningssätt som har till huvuduppgift att skapa och/eller leverera upplevelser i någon form. I KK-stiftelsens definition brukar följande delområden inkluderas: arkitektur, dator- och tv-spel, design, film, foto, konst, litteratur, marknadskommunikation, media, mode, musik, måltid, scenkonst, turism/ besöksnäring och upplevelsebaserat lärande.

Samtliga av upplevelseindustrins branscher har under senare år visat på stark tillväxt och tillsammans står de för nästan 5 procent av Sveriges BNP och sysselsätter ca 280 000 personer. Flera studier visar på ytterligare tillväxt i upplevelseindustrin framöver. En starkt bidragande orsak till detta är nya konsumtionsmönster som därmed skapar nya möjligheter till intäkter. En annan trend är att produkters grundläggande egenskaper blir mer och mer standardiserade vilket skapar behov av att konkurrera med mervärden som avgör kundernas val. Förutom nya mönster för konsumtion har villkoren för produktion förändrats. Idag flyttar alltmer av den industriella produktionen utomlands. Denna utveckling gör att upplevelseindustrin får en allt viktigare roll vad gäller att bidra med kompetens, inspiration och produkter, såväl för att utveckla den egna industrin som övrig industri.

KK-stiftelsen har sedan år 2000 bedrivit en satsning på att stärka tillväxten inom upplevelseindustrin. Satsningen har handlat om att stärka kunskapsutbytet mellan de olika delbranscherna inom upplevelseindustrin samt att identifiera gemensamma områden för kompetensutveckling inom vilka relevanta utbildningsinsatser kan initieras. Under de år som KK-stiftelsen genomfört satsningen på upplevelseindustrin har potentialen i mötet/kunskapsutbytet mellan upplevelseindustrin och mer traditionell industri ständigt lyfts fram som möjliggörare för att skapa tillväxt både i upplevelseindustrin och inom den mer traditionella industrin.

Denna rapport är ett första steg i att försöka identifiera och sammanställa de kompetensbehov som verkstadsindustrin har idag och som eventuellt skulle kunna fyllas av upplevelseindustrin och tvärt om. Rapporten är skriven av Barbro Lagerholm och Jan Sjögren på IVF, [Industriforskning och utveckling AB](#), på uppdrag av KK-stiftelsen. En sammanställning av olika potentiella områden för kunskapsutbyte finns listade i rapporten. Den viktigaste slutsatsen är dock att det är svårt att på förhand identifiera vilken kunskap som kan vara mest fruktbar att utbyta. För att få igång kunskaps- och kompetensutveckling mellan upplevelseindustrin och traditionell industri krävs fler experiment, goda exempel och ett långsiktigt arbete för att på så sätt skapa fruktbara möten.

Mars 2006

Carin Daal, KK-stiftelsen



## Innehållsförteckning

<b>Förord</b> .....	<b>3</b>
<b>Kunskapsutbyte och samverkan mellan upplevelseindustri och annan industri</b> .....	<b>7</b>
<b>Inledning</b> .....	<b>7</b>
<b>Bakgrund, mål och syfte</b> .....	<b>9</b>
KK-stiftelsens satsning .....	9
IVF-projekt .....	9
Förstudieuppdrag .....	10
<b>Förutsättningar</b> .....	<b>11</b>
Exempel på etablerad samverkan .....	11
Finns det några fördelar att vinna från intensifierat kunskaps- och kompetensutbyte mellan UI och AI? .....	11
Karakteristika för de olika industrierna .....	12
Behov, utmaningar, möjligheter samt kompetenser .....	12
För UI och AI gemensamma behov, utmaningar och möjligheter .....	12
AIs behov, utmaningar och möjligheter .....	14
Övriga kunskaper och kompetenser i UI, med relevans för AI. ....	16
Kunskaper och kompetenser som AI köper av UI redan nu .....	18
UIs behov, utmaningar och möjligheter .....	18
Kunskaper och kompetenser i AI som möter ovanstående behov .....	19
Övriga kunskaper och kompetenser hos AI, med relevans för UI .....	19
Kunskaper och kompetenser som UI köper av AI redan idag... ..	20
<b>Analys</b> .....	<b>20</b>
Kunskapen – var finns den? .....	20
Störst potential .....	21
Att komma över det naturliga motståndet .....	21
Goda exempel .....	21
<b>Förslag</b> .....	<b>22</b>
Utvecklingsprogram för nya erbjudanden .....	23
Forskningsprogram .....	23
Utveckling av hjälpmedel för kompetensöverföring .....	24
Framtagning av utbildningspaket för .....	24
Utveckla utbildningspaket IT- metoder, för spel kontra traditionell IT .....	25
Kompetensmäklare .....	25
”Kompetenschecker” och PRYO, 1 <->1 .....	25
”Aha-akademin light” .....	26

UAI grupper ("Peer Assist") .....	27
Riktade studiebesök .....	27
Företags case, "Plågsamma företagsförsök" .....	28
En serie utbildningsfilmer/TV .....	28
Intensivutveckling – "Fab 5" .....	29

# Kunskapsutbyte och samverkan mellan upplevelseindustri och annan industri

## Inledning

Upplevelseindustrin (UI)<sup>1</sup>, som omfattar en mängd verksamhetsgrenar, med det gemensamt att de drivs av kreativitet och levererar mer än varor till kunderna och som får allt större betydelse för nationens intäkter och sysselsättning, borde kunna inspirera och inspireras av den traditionellt framgångsrika tillverkningsindustrin. Ett ömsesidigt utbyte av kompetenser och en gemensam uppbyggnad av nya kompetenser borde kunna stärka båda industrigrenarna och gemensamma nya erbjudande borde kunna bli oslagbara.

Detta är bakgrunden till följande rapport, som på uppdrag av KK-stiftelsen försöker lyfta fram nya idéer för att åstadkomma denna gemensamma nytta. Alla varor och tjänster används ytterst till att tillgodose ett eller flera mänskliga behov. När vi inte längre befinner oss i en ren överlevnads-ekonomi består dessa behov till största delen av upplevelser. Upplevelser som en känsla av trygghet, spänning, lugn och ro, välbefinnande, status, identitet, livsstil, grupptillhörighet osv.

Alla varor och tjänster hamnar till slut hos en konsument, och även om man är en underleverantör långt ner i kedjan bidrar man till slutkundens upplevelse av produkten. Alla behöver därför förstå vad respektive länk i denna kedja försöker skapa för värde för sin kund och framförallt vilken upplevelse/känsla som konsumenten, dvs människan, *egentligen* vill ha och behöver. Det är ju det människor väljer att ge sin uppmärksamhet, sin tid och sina pengar till.

Men annan, mer traditionell, industri (AI) tänker oftast inte så här - kanske borde de det?

---

<sup>1</sup> KK-stiftelsen definierar *upplevelseindustrin* som ett samlingsbegrepp för människor och företag med ett kreativt förhållningssätt som har till huvuduppgift att skapa och/eller leverera upplevelser i någon form. Enligt definitionen består upplevelseindustrin av 13 delområden.

Arkitektur, Design, Film/Foto, Litteratur, Konst,  
Marknadskommunikation, Media, Mode, Musik, Måltid, Scenkonst,  
Turism/Besöksnäring och Upplevelsebaserat lärande.

Tänk om vi i längden varken kan eller vill behålla varuproduktionen som största motor i ekonomin? Trots ständiga effektiviseringsåtgärder så möter vi tuff konkurrens ifrån låglöneländer. Våra ungdomar vill varken utbilda sig för eller arbeta i traditionell tillverkningsindustri. Det blir t ex allt svårare att rekrytera studenter till maskinkonstruktörsutbildningar, miljö och hållbarhetsaspekter inte att förglömma och alla dessa prylar som införskaffas för att snart hamna på soptippen. Hur länge håller det konsumtionsmönstret? För att behålla välståndet i Sverige (liksom i Norden, Europa, och övriga Västvärlden) så måste de kunderbjudanden som tas fram, utvecklas med tanke och fokus på det som människan vill uppleva, det som *berör*.

Kanske är det viktigaste som upplevelseindustrin kan erbjuda, den mer traditionella industrin, hjälp att förstå nya konsumtionsmönster. Då allt mer måste säljas i form av upplevelser (bilar, bostäder, mobiltelefoner) finns det all anledning att samverka med och lära av aktörer som länge haft som kärnverksamhet att sälja upplevelser, det vill säga upplevelseindustrin (UI).

KK-stiftelsen har (i t ex Blandade upplevelser –99) definierat ett antal brister och behov i UI. Man ser att det behövs kompetensutveckling inom IT då alla områden inom UI berörs av nya tekniker. Andra kompetensutvecklingsbehov är inom de administrativa, ekonomiska och juridiska delarna. Kompetensutvecklingen bör dessutom ske i kombination med forskning och produktion och ett stort problem inom UI är bristen på framåtblickande forskning. ”Där behövs tvärvetenskaplig innovativ forskning där man gläntar på dörrar som ligger några år fram i tiden.” Kompetensutveckling av beställare och bevakare skulle kunna leda till att höja kraven på utfört arbete, öka insikt om arbetsvillkor och höja kompetensnivåerna hos användare/konsumenter.”

Det viktigaste som annan, mer traditionell industri kan erbjuda upplevelseindustrin är kanske kunskap om ny teknik liksom hantering av ständiga teknikskiften, framtids- och omvärldsanalyser och hur man integrerar sådana aktiviteter i verksamheten, allt som AI under decennier har byggt upp kunskap om.

Det finns all anledning att samverka med och lära av aktörer som sedan länge hanterat flera av de utmaningar som UI nu står inför, det vill säga annan, mer traditionell, industri.

## Bakgrund, mål och syfte

Utifrån ovanstående tankar har idéer vuxit fram. Idéer om att någonting nytt kan byggas på grunden av två svenska styrkor. Å ena sidan - svensk industritradition i så kallad annan industri. Å andra sidan - svensk kreativitet<sup>2</sup> i upplevelseindustrin.

## KK-stiftelsens satsning

Under de fem år som KK-stiftelsen genomfört satsningen på upplevelseindustrin har potentialen i mötet/kunskapsutbytet mellan upplevelseindustrin och mer traditionell industri ständigt lyfts fram för att skapa tillväxt både i upplevelseindustrin och inom den mer traditionella industrin. KK-stiftelsen låter därför IVF göra denna förstudie för att få mer kunskap om hur KK-stiftelsen skulle kunna vara med och bidra till att stimulera kunskaps- och kompetensutvecklingen i de båda industrierna.

## IVF-projekt

IVF har sedan en tid tillbaka testat mötet mellan verkstadsindustrin och ett antal delområden inom upplevelseindustrin inom ramen för projekt vilka handlar om:

- Samverkan mellan kreatör/designer och tekniker/produktvecklare.
- Att utveckla helhetserbjudanden, dvs tjänster (och upplevelser) i kombination med industriella produkter.

Utifrån detta arbete finns en tro att det finns en potential i mötet mellan upplevelseindustrin och verkstadsindustrin. Denna tro grundas även på andra erfarenheter såsom:

- Flera av IVF genomförda framtidsstudier, som bland annat pekar på behovet av ”attention” och att man som företag ”sticker ut” i den totalt globaliserade konkurrensen. De flesta traditionella produkter har likvärdig kvalitet och pris/prestandarelation, och säljs därför på de mervärden som levereras.
- Deltagande i KK-stiftelsens *Aha-akademi* (upplevelseämnen och besök på UIs mötesplatser).
- IVFs P3-nätverk, ett industrinätverk för erfarenhetsutbyte och lärande kring strategisk planering av framtida kunderbjudanden.

---

<sup>2</sup> Richard Florida har i Global Index of Creativity rankat Sverige som ett av de mest kreativa länderna i världen.

- Kontinuerlig konsult- och utbildningsverksamhet inom strategisk planering av framtida kunderbudanden.

## Förstudieuppdrag

KK-stiftelsen vill tillsammans med IVF testa tesen om att det finns en potential i "mötet" mellan upplevelseindustrin och traditionell tillverkningsindustri.

IVF har fått i uppdrag av KK-stiftelsen att genomföra denna *Förstudie kring tillväxtdrivande kunskaps- och kompetensflöde mellan upplevelseindustri (UI) och annan industri (AI)*. Förstudien görs i form av en sammanställning av kompetenser och behov som AI (främst verkstadsindustrin) har idag och som eventuellt skulle kunna fyllas av UI och tvärt om. Utifrån denna sammanställning görs en analys och prioritering av vilka områden som det skulle kunna vara intressant att eventuellt försöka genomföra möten/kompetensutveckling inom.

Förstudiens målsättning är att *kartlägga förutsättningar* samt *föreslå utformning och genomförande av kunskapsutbyte och samverkan* mellan AI och UI.

Förstudien kommer att utgöra ett beslutsunderlag i KK-stiftelsens arbete med att formulera en eventuell framtida satsning på UI/AI.

Arbetet med förstudien har bedrivits med utgångspunkt från följande frågeställningar:

- Finns det verkligen ett värde i att hjälpa UI/AI att mötas och samverka?
- I så fall, vilket är värdet?
- Vilka områden finns för utveckling i respektive industrigren?
- Vad har UI att ge AI? AI att vinna?
- Vad har AI att ge UI? UI att vinna?

Svar på dessa frågor har sökts genom samtal med personer i våra befintliga kontaktnät som visat sig intresserade av området. Erfarenheter har även

hämtats i vårt arbete i olika projekt (se ovan) där traditionell industri och upplevelseindustri deltagit.

Dessutom har KK-stiftelsen tillsammans med IVF, arrangerat en workshop där deltagare ifrån både UI och AI i grupper bl a diskuterade under rubrikerna: *Globalisering– en gemensam utmaning*, *”Attention” och profilering*, *Är kunskapen värd att betala för?*, *Vad behöver och vill människor egentligen ha?* och *Kostnadseffektivitet* (se bilaga).

## Förutsättningar

Frågeställningarna i studien är om det finns något att vinna på mötet mellan UI och AI och om så är fallet, hur man då skulle kunna åstadkomma ett fruktbärande utbyte.

## Exempel på etablerad samverkan

Design och designern har en given roll i AI. Designåret har syftat till att intensifiera och lyfta fram användningen av design för att öka den svenska ekonomins konkurrensförmåga. Många svenska företag och myndigheter har redan gjort design till en del av en framgångsrik strategi för att erövra marknadsandelar, höja kvalitet och sänka kostnader. Under Designåret intensifieras ansträngningar för att ta tillvara och vidareutveckla dessa möjligheter.

Reklam och marknadskommunikation är också ett etablerat område för samverkan.

AI köper givetvis stora volymer av resor och övernattningar.

## Finns det några fördelar att vinna från intensifierat kunskaps- och kompetensutbyte mellan UI och AI?

Under förstudien har det blivit allt tydligare att potentialen är mycket stor, i senare avsnitt redovisas en lång rad av möjliga förbättringar på båda sidor, men vi har också kommit till insikt om att det långt ifrån är självklart hur man ska få utbytet till stånd.

## Karakteristika för de olika industrierna

Såväl begreppet upplevelseindustri som begreppet annan industri, rymmer var för sig verksamheter av de mest skilda slag, varför en karakterisering riskerar att på ett nästan parodiskt sätt förenkla bilden.

Trots detta kan man iaktta olikheter i grundläggande beteenden som:

- AI drivs oftast med mycket tydligt uttalade lönsamhetskrav för företag och individ, medan UI har ett betydande mått av att uppnå ”kred” som en del av incitamentsstrukturen.
- AI har normalt tydliga anställningsförhållanden, medan UI i större grad är baserad på enmansföretag med i tiden varierande uppdragsgivare.
- AI har oftare en organisation med tydliga roller och med tendens till byråkrati, medan UI uppvisar mer flexibla organisationsformer. Trots detta är vissa delar av UI och AI mycket lika, spelindustrin är en IT-industri som har stora likheter med övrig IT-industri, även om man kan se en tydlig potential för metodutbyte i båda riktningarna och också en potential för nya produkter.

Olikheterna försvårar processen att skapa fruktsamma möten, representanter från AI visar ofta tendenser att se skeptiskt på möten där man inte i förväg kan identifiera lönsamhetspotentialen liksom representanter ifrån UI ofta ser resultat- och lönsamhetskrav som kreativitetshämmande.

Denna iakttagelse och erfarenheten från de workshops som hållits, har fått oss att tänka i banorna att identifiera distinkta kompetenser hos olika delar av de två industrigrupperna och att identifiera potentiella nya applikationer av dessa kompetenser.

## Behov, utmaningar, möjligheter samt kompetenser

### För UI och AI gemensamma behov, utmaningar och möjligheter

- Globalisering:  
Den pågående globaliseringen ger en ökad konkurrens, främst prispress, men även nya marknadsmöjligheter. Lokalisering av verksamheter blir viktig – försäljning och distribution nära kunden/brukaren och produktion där den är billigast. Europas andel av världsekonomin kommer att sjunka. Asien kan betraktas som en ny högprismarknad såväl som en lågprisproducent, men med delvis

annorlunda värderingar och affärsmoral att ta hänsyn till.  
Globalisering och överkapacitet hos tillverkare (t ex global tillverkningskapacitet i fordonsbranschen som överstiger antal sålda fordon) leder till mycket korta marknadsfönster och en extrem kostnadspress. Globaliseringens marknadsmöjligheter behöver lyftas istället för att överskuggas av hoten ifrån låglöneländer.

- Uppmärksamhet, ”attention” och profilering:  
För överlevnad och tillväxt krävs ”attention”, man måste vara ”bäst” och synas, höras, märkas mest. Det krävs att profilering sker på gedigna grundvärderingar eftersom det är svårt att få människors ”tid-i-tanken” när informationsbruset ökar alltmer. Utmaningen är att fånga människors positiva uppmärksamhet över en längre tid, trots att utbudet av information är näst intill obegränsat, medan vår förmåga att tillgodogöra oss information är begränsad (beroende av en rad faktorer som t ex *vår sinnesstämning eller yttre störellement*). Profilering t ex vid mässor – eller egentligen alternativ till mässor behövs, då dagens tekniska mässor är ”patetiska”. UI såväl som AI står ständigt inför utmaningen att märkas i bruset. Att vara unik och få kundens/publikens uppmärksamhet både kortsiktigt och långsiktigt är avgörande för överlevnaden.
- Upphovsrättigheter:  
Skydd och hantering upphovsrätt för immateriella egendomar, som alltmer är ”digital kunskap” såsom programvara, musik m m.
- Samarbete och försäljning över Internet:  
Exempelvis digital produktutveckling sker alltmer i realtid över Internet (över språk- och kulturgränser). Hur ska detta hanteras?
- Nya sätt att göra affärer:  
Vilka nya sätt att göra affärer kan man finna när allt mer blir gratis, är t ex funktionsförsäljning en framkomlig väg? Blir hårdvaran gratis, är upplevelsen det man betalar man för? Hur gör man när man säljer subjektiva värden?
- Demografi:  
Människor lever allt längre. Ungdomars värderingar, skiljer de sig ifrån äldre generationers? Var kommer människor att vilja bo? Vem kan köpa? Hur många arbetslösa?
- Positionering av Sverige:  
AI i samverkan med UI ger en unik möjlighet att marknadsföra varumärket Sverige.

- Både lågpris och premium:  
Att kunna erbjuda både ”basic”-erbjudanden (lågt pris – hög volym) och extravagans/premium (høgt pris – låg volym) eller framgångsrikt positionera i endera riktningen?
- Ny lagar och regler:  
Som t ex EU-direktiv och miljöförordanden.

### Als behov, utmaningar och möjligheter

Annan industris främsta utmaningar, behov och möjligheter är, utöver de gemensamma:

- AI behöver en ”injektion”:  
AI behöver ny energi och en framtidstro. Mycket energi åtgår idag till effektiviseringsarbete medan förhållandevis små resurser avsätts till att experimentera med och utveckla nya typer av kunderbjudanden, organisationsformer m m. Kreativitet för att finna nya lösningar behövs. För lite nytt kommer till helt enkelt. Behov finns av en lättillgänglig ”verktygslåda” för nya sätt att arbeta med problem-lösning och idégenerering liksom olika former av ”rollbytarverktyg” så att alla kan komma till tals.

Möts av kompetenser i UI inom:

Kreativitet, för att hitta nya lösningar. Kunskap om kreativitet, kreativa processer, kreativt ledarskap, kreativetsbefrämjande miljöer – hur utformar och skapar man dem? Metoder för idégenerering. Regi (som en typ av kreativt ledarskap i en kreativ process). Facilitering och processledning.

- Upplevelsedesign:  
Hur berör man människor känslomässigt? Vilken känsla vill man förmedla, och hur mäta verifiera den känslan? Hur fungerar våra sinnen (i teori och praktik)? Hur ”producerar” man en upplevelse som kul, spänning, lugn och ro, skräck, njutning, ”flow”? Hur beskriver man en produkt i form av sinnesupplevelser?

Möts av kompetenser i UI inom:

Sensorik, beteendevetenskap, perception, upplevelsekunskap, upplevelseproduktion, kulturproduktion, kognition, dataspelsbranschens begrepp ”imersivness” – hur skapar de/mäter de det? Hur fungerar belöningshormonerna i hjärnan? Detta är vetenskapliga områden som behöver utforskas ytterligare med avsikt på olika tillämpningsområden. Även avseende skillnaderna mellan kunder/

kundgrupper behövs forskning. Ljud-design i/för produkter, Känsel-  
design i/för produkter, Toleranssättning i färg och mönster.  
Designtester via simulering.

- Ständiga krav på tids- och kostnadsreduktion i produktframtagningen och distributionen:

Tilltagande skalfördelar leder till att marknaden endast rymmer några få. Mindre aktörer köps upp eller försvinner. Ökande energipriser tvingar fram nya energieffektivare produkter, snabbt.

Möts av kompetenser i UI inom:

Här behövs nytänkande, kreativ problemlösning och idégenerering, dvs kunskaper som beskrivits under "AI behöver en "injektion".  
Designtester via dataspelsliknande simulering. Animering som säljstöd.

- Den snabba industrin:

Krav ställs på extrema arbetstider, jobben kan inte delas. Några arbetar för mycket och andra inte alls.

Möts av kompetenser i UI inom:

Här behövs nytänkande, kreativ problemlösning och idégenerering, dvs kunskaper som beskrivits under *AI behöver en "injektion"*.

- Kunden köper tid:

Den stora bristvaran för människor i västvärlden är tid. Vilka erbjudanden kan utvecklas som hjälper människor att spara tid?

Möts av kompetenser i UI inom:

Här behövs nytänkande, kreativ problemlösning och idégenerering. Dvs kunskaper som beskrivits under *AI behöver en "injektion"*.

- Kundenpassning av produkter – enstyckstillverkning:

Möts av kompetenser i UI inom:

Här behövs nytänkande, kreativ problemlösning och idégenerering, dvs kunskaper som beskrivits under *AI behöver en "injektion"*.

- Visualisering/Gestaltning:

Behov av visualisering/gestaltning finns inom produkt- affärs- verksamhets och kompetensutveckling. Det är t ex viktigt att försöka minska komplexiteten i många arbetssituationer. Man behöver därför förmedla information till medarbetarna om detaljer med anknytning till den egna arbetssituationen tillsammans med information som syftar till att ge dem en bättre bild av helheten, t ex ekonomiska resultat, processkartor och annat. Exempel kan hämtas i telekom-industrin där en projektledare förväntas läsa och ta ställning till 700

sidor inför varje konstruktionsgenomgång och tre konstruktionsgenomgångar genomförs per vecka!

Möts av kompetenser i UI inom:

Olika visualiseringstekniker som film, teckning, skulptur (lermodeller), scenkonst och ”storytelling” kan vara intressanta. Animering kan användas som säljstöd.

- Nya anställnings- och organisationsmönster samt andra drivkrafter för arbete (/skapande):

Livslånga anställningar blir alltmer ovanligt. Global industri går mot 24-timmarsverksamhet och detta leder till mer av enmansföretagarlikt arbete där det krävs drivkrafter utöver lön och karriär.

AI har svårighet att rekrytera ungdomar till industrijobben och tillhörande utbildningar – hur kan man attrahera ungdomar? Går det att göra det mer kul att arbeta i AI? Skapande verksamheter lockar och framväxandet av ”den Kreativa Klassen” diskuteras. Kan kreativt skapande ges större utrymme och tillföra värde i AI?

Möts av kompetenser i UI inom:

UIs organisationsmönster kan ge inspiration.

Exempel: Restaurang (man måste prata hela tiden), cirkus (stor konstnärlig frihet i det artistiska arbetet kombineras med oerhörd effektivitet i det som görs lika varje gång), filmteam (skapande av tillfälliga organisationer under kort tid med stor budget) ”event”-organisationer, stora konserter (hur man organiserar stora tillfälliga projekt), ”kontorskollektiv”(reklambyrå eller liknande med många enmansföretagare inom olika kompetensområden).

Kreatörer i UI drivs ofta av ”kred”, självförverkligande, skapandet, det ska vara kul och gemenskap.

## Övriga kunskaper och kompetenser i UI, med relevans för AI

- Image-skapande:

Vi befinner oss mitt uppe i en ”attention-economy”. Det krävs mer än bara reklam (vilken ”genomskådas” alltmer av kunderna och får ofta närmast en negativ effekt), för att få kunders uppmärksamhet.

Företags image måste byggas på deras värderingar som tilltalar både kunder, anställda och samhälle. Sponsring där logon syns räcker inte. Produkter måste placeras i rätt sammanhang (i rätt film, konst, teater osv) för att ge kunden en positiv upplevelse och därmed företaget en bra positionering. Då kan varumärket och imagen stärkas.

- Upplevelseområde adderas:  
Hur kan man höja värdet på t ex kunderbudandet/produkten eller arbetssituationen genom att addera Arkitektur, Design, Film/Foto, Litteratur, Konst, Marknadskommunikation, Media, Mode, Musik, Måltid, Scenkonst, Turism/Besöksnäring och Upplevelsebaserat lärande?  
T ex addera resa och ”event” när bil levereras.  
Addera måltid till underhållstillfället osv, osv.
- Upplevelsebaserat lärande:  
Stort behov av effektivare och roligare sätt att hålla utbildningar än katedermodell.
- Andra affärsmodeller:  
AI kan inspireras och lära av UI, t ex hur säljer man rättigheter till en film flera gånger? Hur gör man, i en grupp av enmansföretag, affärer tillsammans?
- Pitch:  
Att sälja in en idé på mycket kort tid. Detta skulle (efter viss eventuell anpassning) vara ett användbart verktyg i många sammanhang. T ex för att få utveckla en produktidé. Hur säljer man in en projektidé på tre minuter så att man får finansiering?
- Scenkonst:  
För lärande, för förändring eller som ett sätt att visualisera ett scenario/händelse/tillstånd.
- Regi:  
För att leda ett projekt, en process, bemannat med ”fria vildar”.
- Andra marknadsföringssätt.
- Kunskap om färg och form.
- Dramaturgi, berättarteknik:  
Berättarteknik (”storytelling”), scenarioteknik och dramaturgi för att göra idéer, tankar, kunskaper och erfarenheter mer lättillgängliga är en underutnyttjad möjlighet för AI. Exempelvis Pattern Forms som fungerar som en mall för skapande av berättelser och är en konkret metod för att underlätta överföring av ”tyst kunskap”, dvs mänsklig kunskap baserad på erfarenhet och egna upplevelser som annars normalt kan vara svår att dokumentera.  
Även stor potential som en del i att skapa ”Attention” och i införsäljning respektive utvecklingsmetodik.

- Dataspel:  
Spel kan användas för produktsimuleringar där man placerar/provar sin produkt i spel/simuleringsmiljö. Interface för detta behöver tas fram. Spel som sälj- och/eller lärverktyg.

### **Kunskaper och kompetenser som AI köper av UI redan nu**

Redan nu köps arrangemang och ”events” av olika slag för produkt-introduktioner, kundträffar och personalaktiviteter m m. Vidare köps marknadsstöd och marknadsföringsinsatser, interna aktiviteter för personalvård, resor och researrangemang, måltider och designuppdrag.

### **Uls behov, utmaningar och möjligheter**

Utöver de ovan beskrivna gemensamma behoven, utmaningarna och möjligheterna så har KK-stiftelsen (i t ex Blandade upplevelser –99) definierat ett antal brister och behov i UI.

- Ofta små enmansföretag.
- Splittrad bransch.
- Kompetensutveckling inom IT då alla områden inom UI berörs av nya tekniker.
- Kompetensutveckling inom administrativa, ekonomiska och juridiska delar.
- Kompetensutvecklingen i kombination med forskning och produktion.
- Brist på tvärvetenskaplig innovativ framåtblickande forskning.
- Kompetensutveckling av beställare och bevakare skulle kunna leda till att höja kraven på utfört arbete, öka insikt om arbetsvillkor och höja kompetensnivåerna hos användare/konsumenter.
- Utveckla affären.
- Tydliggöra värdet av sin kreativa kompetens – visa att den är värd att betala för. Detta behov uppstår i första hand i affärsrelationer med AI.
- Utvecklingspotential finns avseende såväl yttre som inre logistik.
- Processtyrning och logistikkompetens.

### **Kunskaper och kompetenser i AI som möter ovanstående behov**

- Inom AI finns en lång tradition av IT, administration och ekonomi-styrning. Under decennier har kunskap och kompetens byggts upp om ny teknik liksom hantering av ständiga tekniskiften, framtids- och omvärldsanalyser och hur man integrerar sådana aktiviteter i verksamheten.
- Inom vissa delar av AI finns stor kompetens i att hjälpa kunden att beräkna lönsamheten i en investering.
- Effektiv administration.
- Erfarenhet av att bedriva verksamhet med traditionell systematik och effektivitet.
- Logistik.

### **Övriga kunskaper och kompetenser hos AI, med relevans för UI**

- Kontinuerligt arbete med kostnadseffektiviseringar.
- Export av varor och tjänster samt exportkanaler.
- Jämförelsevis stor erfarenhet av globalisering.
- Teknik.
- Produktutvecklingsmetodik/processer.
- Strukturerade arbetssätt, processidentifikation.
- Processkartläggning/processbeskrivning.
- Framtids- och omvärldsanalyser.
- Ledning av förändringsarbete.
- Kundkravnedbrytning, FMEA (Failure Mode Effect Analysis) Fel Effekt Analys.
- Kundidentifikation.
- Arbetsmiljö, ergonomi.
- Yttre miljö, lagar, regler, åtgärder.
- Effektivitet och produktivitet, LEAN. Kapa tidspillan och kostnad.
- Friformsframställning, (tillverka direkt från datorn).
- Internationella affärer.
- Tillverkningsprocesser, tillverkningstekniker och fogningstekniker (t ex limning).

- Kunden(s behov) i fokus.
- Strukturerade metoder för effektivisering.

### **Kunskaper och kompetenser som UI köper av AI redan idag**

- Alla varor man köper liksom teknisk specialistkompetens.

## **Analys**

Om man försöker strukturera utvecklingsmöjligheter och outnyttjade potentialer utifrån ovanstående sammanställning, känns det naturligt att sortera i fyra olika huvudgrupper:

- Nya gemensamma kombinatoriska kunderbjudanden.
- Kompetens som finns hos UI och som borde kunna utveckla AI.
- Kompetens som finns hos AI och som borde kunna utveckla UI.
- Gemensamt saknad kompetens som borde kunna utveckla båda industrigrenarna.

I nedanstående analys och förslag, har vi försökt att beskriva olika initiativ, som skulle kunna bidra till att någon eller flera av ovanstående förändringar äger rum.

### **Kunskapen – var finns den?**

”Upplevelsekunskap” finns och praktiseras till stor del i UI men även UI behöver utveckla sin kunskap och kompetens inom flera sådana områden. Denna typ av kunskap är mycket relevant för AI men behöver anpassas för att passa denna målgrupps behov och användningsområden. Vi tror därför inte att UI, i traditionell mening, kan utbilda AI i upplevelseämnen. Det är oftast andra aktörer än de i UI direkt verksamma som är lämpliga för sådan kunskapsöverföring. Motsvarande förhållande gäller avseende ”industri-kunskap” för UIs behov.

Delvis bör utbildningar inom dessa områden utformas på olika sätt beroende på om målgruppen är AI eller UI men störst potential finns i att låta UI och AI mötas just i *gemensam* kompetensutveckling.

## Störst potential

Den *riktigt stora potentialen* till kunskaps- och kompetensutveckling som också verkligen leder till tillväxt anser vi finns i mötet mellan UI och AI där man *arbetar tillsammans mot ett gemensamt mål*, fall ett ovan. I denna situation bygger båda något nytt och båda parter kan samtidigt tjäna på den nya affären som kommer till stånd, medan i de andra fallen, kunskapsleverans från den ena industrin till den andra, är det någon som är givande och någon som är tagande, vilket torde påverka motivationen.

Det gäller att hjälpa dessa båda svenska styrkor med sina olika kompetenser, kulturer, arbetssätt, språkbruk, belöningsystem, drivkrafter mm, att arbeta tillsammans mot ett gemensamt mål. Mål kan t ex vara en ny produkt, ett nytt kunderbudande, en mäsas, ett projekt, ett problem eller en utställning. Målet måste även innefatta någon typ av vinst för respektive part. Denna vinst kan bestå av flera olika ”valutor” t ex pengar, ”kred”, uppmärksamhet, förnyelse, självförverkligande, eller kunskapshöjning (hos en eller båda parter). Ytterst är målet för aktörerna inte kunskaps- och kompetensutveckling i sig utan de affärer, pengar, ”kred”, självförverkligande, uppmärksamhet osv som detta leder till. Lärande är ett medel mot dessa mål.

## Att komma över det naturliga motståndet

Vill kreatörer och industrialister samverka, kanske till och med i samma organisation och mot gemensamma mål? Kan de? Varningar har hörts! T ex vid Mötesplatsforum i Hultsfred (oktober 2004) ”upplevelseindustrins nära förhållande till den traditionella kulturen medför att ett kortsiktigt resultatmaximerande ofta inte är möjligt”.

Vi anser att det kan vara ytterst olika från fall till fall. Vi föreslår satsningar där några kan förväntas ge resultat på kort sikt och andra på längre sikt. Några är avsedda att ge stora möjligheter till att kunskap och kompetens utvecklas som i sin tur kan leda till en betydande tillväxt på nationell nivå – men på längre sikt. Andra satsningar är avsedda att ge snabbare resultat, i ett eller ett par företag. Det senare har även ett värde som goda exempel vilka kan inspirera andra att våga satsa, vilket borde ge en ”ringar på vattnet”-effekt och därmed få långsiktiga effekter.

## Goda exempel

Riskkapital är en bristvara i Sverige. Det gäller för såväl för nyetablering av verksamheter som för utveckling av banbrytande produktidéer (såväl varor, tjänster som upplevelser).

På sikt finns en stor potential till mycket fruktbara samarbetsprojekt mellan UI och AI. Men vem ska våga ta första steget? Hur kan man finansiera de tidiga försöken? Här anser vi att KK-stiftelsen har en uppgift. Samarbetet behöver till en början främjas så att riskerna för respektive part minimeras. Om kreatören inte behöver kosta industriföretaget något under en period så finns heller inte krav på snabb återbetalning vilket är ett stort hinder för samverkan nu. Så småningom kommer goda exempel att lysa starkt och ge fler och fler mod och kunskap att våga dela risk och vinst. Samtidigt växer kunskap fram om vad samverkan AI/UI egentligen har för värde. Och då vet man att (om) det är värt att betala för ”annorlunda kompetenser”.

Paralleller kan dras till arbetet med Volvo Personvagnars konceptbil YCC – den så kallade tjej bilen. Troligen kommer bilen aldrig i produktion men har fått enormt mycket uppmärksamhet och publicitet vilket troligen är den absolut största vinsten för Volvo. De har genom projektet visat att de är ett nytänkande och framåt företag. Små och medelstora företag (i UI och AI) har dock varken resurser eller kompetenser att genomföra och kommunicera liknande projekt. Här har KK-stiftelsen en viktig uppgift. Djarva projekt som får mycket uppmärksamhet ger positiva effekter.

Vid diskussionen kring ämnet kostnadseffektivitet under Workshopen (november 2005); nämndes att kostnadseffektivitet är hämmande och att AI kanske inte har någonting att bidra med som UI har behov av. Men det sades även att improvisation och små eller inga resurser kan locka fram kreativitet. Vi anser att kreativt skapande av resurseffektiva lösningar är en gemensam utmaning men också en möjlighet.

## Förslag

Utifrån ovan förda resonemang föreslår vi följande fortsatta satsningar för tillväxtdrivande *samverkan* samt kunskaps- och kompetensflöde mellan UI och AI.

Vår övergripande rekommendation är att man riktar respektive organisations energi mot ett tema åt gången, koncentrerar resurserna och experimenterar, prövar, misslyckas och lär av misstagen. Det är det enda sättet att åstadkomma verkliga förändringar i dynamiska situationer, där små tuvor ofta stjälpjer stora lass.

Goda strategier beror på daglig effektiv inlärning. De följer på många, små erfarenheter, inte på antagande om framtiden. Vägen formas medan man går.

Nyskapandet föds ur visioner, experiment och frihet att ta risker. Intuition och politik är viktigare än analyser och planer.

Detta kan åstadkommas genom:

### **Utvecklingsprogram för nya erbjudanden**

Att utveckla nya gemensamma erbjudanden innebär en initialt riskfylld satsning. Staten har genom VINNOVAs program *100 Mkr till forskning i SMF* och NUTEKs *produktutveckling i SMF* visat att man kan stödja direkt företagsutveckling. För att underlätta utvecklingen av gemensamma erbjudanden, skulle ett verksamt medel kunna vara att skapa ett program, där djärva idéer till nya erbjudanden stöds med ca 50% av kostnaden fram till produktkoncept. Villkoret borde vara att det ska finnas en tydlig förankring i och deltagande från båda industrigrenarna.

Ett sådant program ligger eventuellt utanför KK-stiftelsens uppdrag, men en tydlig koppling mellan ett utvecklingsprogram och kompetensåtgärder genom KK-stiftelsens försorg skulle kunna ge rejäla utväxlingseffekter.

### **Forskningsprogram**

Om de mer ”diffusa” kompetenser som ses som styrkan hos UI ska kunna överföras och vidareutvecklas hos AI, borde dessa stärkas och renodlas (akademiseras) genom seriös multivetenskaplig forskning. Exempel på kompetenser som bör renodlas för att passa in i ett slimmat industriellt system är:

Hur berör man människor känslomässigt? Vilken känsla vill man förmedla, och hur skapa, *mäta* och *verifiera* den känslan? Hur fungerar våra sinnen (i teori och praktik)? Hur ”producerar” man en upplevelse som kul, spänning, lugn och ro, skräck, njutning, ”flow”?

Denna forskning bör utgå ifrån befintlig kunskap, men i nya kombinationer, inom sensorik, beteendevetenskap (perception, kognition), upplevelsekunskap och upplevelseproduktion t ex dataspelsbranschens begrepp ”immersivness” – hur skapar de/mäter de det?

Forskningsprogram är antagligen också utanför KK-stiftelsens uppdrag, men även här finns det ömsesidigt förstärkande effekter med verksamheter inom KK-stiftelsens sfär.

### Utveckling av hjälpmedel för kompetensöverföring

För flera av de följande förslagen som bygger på olika modeller för att åstadkomma möten över kompetensgränserna, behövs hjälpmedel som gör mötet mer träffsäkert och effektivt. Dessa verktyg borde alltså utvecklas innan eller i samband med att man satsar initiativ för kompetensöverföring.

- Enkel verktygslåda för problemlösning/idégenerering, ”upplevelsekunskap på burk”.
- Verktyg för analys av, vad som är lämplig ”annorlunda kompetens”, för ett visst AI- respektive UI-företag. Kopplas till kompetenscheckar, och används som ett verktyg av kompetensmäklarna.
- Generell metod för upplevelsebaserat lärande, gemensam bas för flera utbildningspaket.
- Utveckling av ”Aha-akademin light”.

### Framtagning av utbildningspaket för

- Pitch i AI
- Sensorik/perception
- Logistik
- Produktplanering
- m fl.

De två första exemplen är sådana där det är uppenbart att AI snabbt skulle kunna ta till sig metoder som etablerats inom UI och där effekterna skulle kunna bli omedelbara. De två senare är några av många kompetenser där AIs mer etablerade och strukturerade åskådningssätt skulle kunna lyfta flera delar av UI.

Arbetsmodeller ifrån proDesign och teknIQ kan eventuellt användas vid kursgenomförande.

## Utveckla utbildningspaket IT- metoder, för spel kontra traditionell IT

Vi kan ana en stor potential i att använda spelindustrins förmåga att åstadkomma realistiska användarinterface (VR) i andra IT-applikationer.

Exempel på sådana är:

- Spel som produkttest
- Produktplacering i spel
- Spel i produktlansering
- Spel som lärverktyg och säljverktyg. Bör ske i samverkan med pågående BRG-nätverk.

Då spelindustrin använder egna utvecklingsmodeller och delvis egna utvecklingsmiljöer, försvåras integration av applikationer över verksamhetsgränserna. Ett sätt att råda bot på detta är att arrangera utbildningar i varandras metoder, som i slutändan syftar till högre integrationsberedskap.

## Kompetensmäklare

För mer generella kompetensöverföringsinitiativ mellan industrigrenarna är det uppenbart att man behöver organisera en matchningsfunktion. Ett oplanerat mötande med ”fel” kompetenser kommer bara att generera missnöje.

För att identifiera vilka parter som ska samverka och vilka mål som ska uppnås behövs någon form av analyshjälpmedel och en ”mäklare”. En ”mäklare” som kan både identifiera specifika behov och analysera dem (t ex behov av produktförnyelse) hos en part och utifrån detta behov identifiera ett antal tänkbara aktörer där samverkan kan vara fruktbart. Vi tror att mäklare kan finnas hos en mängd olika organisationer. Väsentligt är dock att deras huvudsyfte inte är mäklandet i sig utan det mål som samarbetet mellan UI och AI ska leda till. På längre sikt, då UI/AI-möten blivit mer vanligt och etablerat ska mäklarrollen minska i betydelse. Alternativa sätt att hitta nya kontakter i AI/UI bör utvecklas. Det kan t ex vara verktyg för analys samt kompetenssökningar som är tillgängliga via en portal.

## ”Kompetenschecker” och PRYO, 1 <->1

Detta förslag är en form av uppsökande verksamhet där en kompetens, ifrån UI eller AI, matchas med ett företag, i UI eller AI. Matchning kan t ex ske med hjälp av IVF och UIs mötesplatser eller via specifika mäklare och bör alltid utgå ifrån specifika behov och kompetenser.

Med ett utvecklat analysverktyg genomförs analyser i företag (både i AI och UI). Utifrån analysen tillhandahålls (eller varför inte låta dem tävla om!) en check för en lämplig ”annorlunda kompetens”.

Syftet med detta förslag är att komma ifrån de ofta hämmande kraven på att kunna ”räkna hem” satsningar på utomstående *annorlunda* kompetens.

Ett AI-företag kan våga ta chansen att bjuda in en kreatör till att delta i ett utvecklingsprojekt, utan krav på att satsningen måste vara lönsam på kort sikt.

UI besöker, ”pryar”, hos AI dels för att inspireras t ex till att gå hem och införa ett mer strukturerat arbetssätt i verksamheten, eller ordna med ett bättre logistikflöde och dels bidra med kreativt arbete och för att ge synpunkter och idéer till AI.

Ett UI-företag kan bjuda in en industrialist till att arbeta med dem utan att hämmas av krav på kostnadseffektivitet. Kanske kan industrialisten trots allt föreslå intressanta effektiviseringsåtgärder.

AI besöker, ”pryar”, hos kreatörer, dels för att inspireras t ex till att gå hem och ordna en mer kreativtetsbefrämjande miljö på företaget eller införa ett mer kreativt arbetssätt i verksamheten och dels för att kunna ge synpunkter och idéer till UI. Dessutom ökar beställarkompetensen hos AI vilket kan leda till att höja kraven på utfört arbete (UI) genom öka insikt om arbetsvillkoren i UI.

Bara att låta någon ”titta med helt andra ögon” kan vara oerhört kraftfullt för att ifrågasätta invanda mönster, hitta idéer till förbättring och förnyelse men också till att se och framhäva det unika som är positivt men man blivit hemmablind för. Möjligheten att få inblick i en helt annan typ av verksamhet än den man normalt verkar i, kan ge värdefulla perspektiv och insikter som leder till nya idéer.

### **”Aha-akademin light”**

En utbildning för t ex affärsutvecklare, projektledare i AI och UI.

Genomförs på ca tre dagar med ett innehåll av upplevelseämnen såsom sensorik, pitch, perception/psykologi/kognition. Drivs av kommersiell part.

## UAI grupper ("Peer Assist")

Arbetsmodeller kan hämtas ifrån KK-stiftelsens krAft-grupper samt i de av IVF ledda projekten *KREAST* och *Att skapa värde genom tjänster*. En grupp av företag ifrån både UI och AI samverkar och träffas regelbundet för att utveckla ett gemensamt kunderbjudande såväl som enskilda kompetenser. Detta kan leda till gemensamma kombinationsaffärer, men också till att behov av kompetensöverföring identifieras.

Fritt valda exempel på fokusområden:

- Volvo gör paket av billeverans, shopping, mat, golf
- Konstverk på maskinerna
- Större användning av design
- Produktplacering i TV-spel
- (Teknik) Produkter för produktion av film, musik, måltid m m.

I sådant arbete sker lärandet till stor del i dialogform, där just dialogen är ett kraftfullt verktyg i skapandet av kunskap människor emellan. (Begreppet dialog kommer ursprungligen från orden *dia* (genom) och *logos* (ord, samtal), och betyder ungefär "genom samtal". Enligt Isaacs (2000) är begreppet dialog synonymt med "konsten att tänka tillsammans"). En trolig positiv "bieffekt" av ovanstående blir att den gemensamma utmaningen att få "attention" kan mötas, genom att applicera upplevelser i nya sammanhang. Detta kan få både UI och AI att märkas i bruset. En svarv målad av en känd konstnär, en bil inredd av en textilkonstnärinna, gourmet-mat i fabriksmatsalen, dokusåpa i fikarummet, musik av fabriksljuden.

Vilken fantastisk möjlighet i att slumpvis kombinera områden inom UI och AI för att få "attention"!

## Riktade studiebesök

Hos och för både AI och UI. Man får ofta nya idéer för sin egen verksamhet genom att se hur andra gör bakom kulisserna. Som exempel kan nämnas att IVFs besök på RockCity öppnade för en intensiv diskussion om nya vägar att nå kreativitet.

KK-stiftelsen kan ge AIs och UIs mötesplatser i uppdrag att ansvara för att ta fram och upprätthålla en "bank" med lämpliga besöksmål.

## Företags case, ”Plågsamma företagsförsök”

Enligt följande upplägg:

- 1 Introduktionsseminarium.
- 2 Behovsanalys (AI/UI-områden och mål) för just det här caset.
- 3 Faciliterad workshop för idé-generering, -utvärdering och urval. En idé vidareutvecklas. Flera kreatörer och tekniker deltar, allt efter identifierande behov.
- 4 Arbetsmodellen i proDesigns ”studios” kan eventuellt användas.
- 5 Utveckling av prototyp inklusive test och utvärdering. Vid utveckling av prototyp involveras tekniker och kreatörer med lämpliga kompetenser.
- 6 Framtagning av plan för marknadsintroduktion, utveckling och produktion.

Faserna i casen genomförs på olika platser efter behov. Kan vara på case-företaget, upplevelseindustrins mötesplatser, IVF, ”Kvarnen”, konferensanläggningar ute i naturen osv.

## En serie utbildningsfilmer/TV

Inspirerat av populärt reportage om hur Volvo V850 utvecklades.

- Tema Produktutveckling;
- Tema Logistik; kockens, verkstadens
- Tema Marknadsföring; hotellets, verkstadens
- Tema Kreativitet; konstnärens, kundmottagarens
- Tema Yy; kreatörens, teknikerns, produktutvecklarens
- Vardag i verkstaden, dokusåpa i verkstadsmiljö
- Kreatörens vardag
- Filma/visa det som händer när checken används
- Känd kreatör gör en amatörfilm hos AI-företag
- Känd industrialist är chef i ett UI-företag under en vecka

### **Intensivutveckling – ”Fab 5”**

Förslaget är inspirerat av TV-program som *Total makeover* och *Fab 5*. Vi tänker oss att ett kraftfullt team, bestående av en bredd av både UI- och AI-kompetenser, sätts samman. Företag och organisationer (i båda industri-grenarna) kan anmäla sitt intresse för att få hjälp med utveckling av organisation, nya erbjudanden, arbetsmiljö m m. Teamet gör en intensiv och fokuserad insats på (mycket) kort tid. Teamets uppgift är då att t ex vända olönsam verksamhet till lönsam. Göra arbetsplatsen attraktiv. Göra verksamheten mer effektiv. Ta fram en plan för att starta export. Införa ny teknik. Leda ett förändringsarbete. Förbättra arbetsmiljön.