

#4 2016

INFOCUS:

Framtidsstrategi

– att förbereda sig för det oförutsägbara



Rikard Wallin är VD för NCAB Group i Sverige och dessutom International Certified Future Strategist. Här tillsammans med Anna Lothsson, Strategic Purchasing Manager och Martin Magnusson, VP Sales and Marketing, båda NCAB Group.

Vad väntar runt hörnet? Det är förstås omöjligt för någon att veta med säkerhet, men att försöka analysera sin omvärld på jakt efter troliga framtidsscenarioer är viktigt för alla företag. För inspiration och tips kring vad som kan vara värt att ta in i sin analys har vi vänt oss till NCAB Groups certifierade framtidsstrateg.

Rikard Wallin är VD för NCAB Group i Sverige och har över 20 års erfarenhet inom elektronikbranschen. Han kan dessutom titulera sig International Certified Future Strategist.

– Jag har länge fascinerats av hur företag ofta försöker fortsätta att kopiera samma framgångskoncept om och om igen när de i själva verket skulle behöva göra något nytt och annorlunda. Intresset för hur man ska kunna undvika sådana fällor lockade in mig på en utbildning till framtidsstrateg. Den gav användbara verktyg för att förbereda sig på förändringar, vilket är något jag har användning av både i vår diskussion internt på NCAB och i dialogen med våra kunder och partners.

Vad handlar då framtidsstrategi om?

– Framgångsrikt framtidsstrategiarbete handlar mycket om omvärldsbevakning, att analysera vad som händer i en vidare omvärld. Det gäller att ta in omvärlden bortanför kunder, leverantörer, försörjningskedjan och andra som man har att göra med direkt. Vad händer inom teknikutveckling, ekonomi, politik, hälsa, media, kultur och så vidare? Vilka trender kan påverka inte bara det egna företaget utan aktörerna i den närmaste kretsen? Det som påverkar dem kommer ju i förlängningen även att påverka er. Vilka scenarier finns utifrån denna analys på sikt och vad behöver ni göra för att möta dem? Borde ni testa något nytt?

Varför är det viktigt för företag att göra framtidanalyser?

– Ska man förbli framgångsrik i framtiden går det som sagt inte bara att fortsätta som tidigare. Vi lever i konstant förändring. Därför måste företag analysera vad de själva behöver förändra som en

”Vi lever i konstant förändring. Ska man förbli framgångsrik i framtiden går det inte bara att fortsätta som tidigare.”

RIKARD WALLIN, MANAGING DIRECTOR, NCAB GROUP SWEDEN

följd av förändringar i omvärlden och sedan vidta rätt åtgärder. I värsta fall kan det handla om överlevnad. Som avskräckande exempel brukar jag använda Kodak, som faktiskt uppfann digi-talkameran, men trots det missade vilka stora förändringar det skulle leda till. Jätteföretaget som en gång hade legat bakom att fotografering blev något för den stora massan, lyckades inte lägga om sin verksamhet för att nå framgång i den digitala eran och gick i konkurs 2012, för att sedan återuppstå i ny skepnad under 2013.

Vilka aktuella trender tror du får stor betydelse för elektronikindustrin framöver?

– Tittar vi på världsekonomin finns det i dag ett stort problem med överdriven rädsla att investera. Vägen ut ur den rådande situationen med långsam tillväxt borde tvärtom vara ökade investeringar. Jag skulle råda företag generellt att satsa på expansion, nya marknader, nya produkter och nya målgrupper. Investera i er egen kompetens och välj rätt leverantörer och samarbetspartners som är experter inom sitt respektive område. Då kan de göra er bättre och hjälpa er produktion. För elektronik tillverkare gäller det inte minst

att kunna välja smarta material och rätt nivå på tekniken som ska ingå i produkten.

– Teknikutvecklingen är självklart viktig för elektronikindustrin. Vi kan se hur elektronikinnehållet fortsätter att öka i alla möjliga produkter. Det talas mycket om till exempel Internet of Things, det vill säga att olika apparater och andra föremål som används både i industrin och i vår vardag blir uppkopplade till internet. Det är svårt att veta exakt vad som kommer att slå, men möjligheterna är oändliga och alla som tillverkar produkter kommer att vilja ha en elektronikfunktion i den. Elektronikbranschen borde alltså ha alla förutsättningar att förbli livskraftig. Vad som är svårt att säga är vilken nivå elektroniken i olika produkter kommer att ligga på, huruvida den blir enklare eller mer avancerad. Här måste man våga testa nya saker för att hamna rätt.

”Jag skulle råda företag generellt att satsa på expansion, nya marknader, nya produkter och nya målgrupper.”

RIKARD WALLIN, MANAGING DIRECTOR, NCAB GROUP SWEDEN

– En annan trend som kan förändra spelplanen i branschen är den ökande automatiseringen inom tillverkningsindustrin. Tillsammans med höjda personalkostnader och högre krav på exempelvis miljöområdet för industrin i Asien kan denna process jämna ut skillnaden mellan Asien och Europa. Då finns det bättre potential för en livskraftig elektronikindustri i Europa och Nordamerika. I till exempel Sverige har många intrycket att det inte finns någon inhemsk elektronik tillverkning längre, men i själva verket är det en industri som sysselsätter 50 000 personer och omsätter 150 miljarder kronor. Med hög automatiseringsgrad, högt kvalitetstän-

kande och rätt fokus på det man tillverkar, kan elektronikindustrin nu expandera i Västvärlden. Fast då gäller det att ha kompetens för att sälja in sina fördelar till kunderna. Återigen, investeringar krävs i både maskiner, utrustning, kompetens och i leverantörsledet.

– Ytterligare en stark trend som kommer att påverka alla branscher framöver, inte minst elektronikindustrin, är att hållbarhet hamnar i fokus på ett helt nytt sätt. Det pågår en världsomspännande rörelse där värderingarna skiftar hos både privatpersoner och företag. Produkter och tjänster ska bygga på hållbarhet i alla

TRENDER MED BÄRING PÅ ELEKTRONIKINDUSTRIN

- Stora behov av investeringar för att komma ur världsekonomin kris.
Slutsats: Satsa på expansion, investera i utrustning och kompetens.
- En teknikutveckling präglad av mer elektronik i alla möjliga produkter.
Slutsats: Våga testa nytt för att hitta rätt elektroniknivå för respektive produkt.
- Ökad automatisering inom tillverkningsindustrin.
Slutsats: Ny potential för konkurrenskraftig elektronik tillverkning i högkostnadsländer.
- Hållbarhet hamnar i fokus för företag och privatpersoner.
Slutsats: Ett gediget hållbarhetsarbete öppnar dörrar till fler affärer.



Internet of Things innebär att olika apparater och andra föremål som används både i industrin och i vår vardag blir uppkopplade till internet. McKinsey Global Institute förutsäger att Internet of Things kommer att generera upp till 11 biljoner dollar till 2025.



Timo Ranniko, Technical Manager på NCAB Group i Finland, föreläser om mönsterkortsteknik.

led. Det handlar inte bara om miljö- och klimatpåverkan, utan också om ekonomisk och social hållbarhet, till exempel när det gäller arbets- och levnadsvillkor för dem som arbetar i produktionen.

– Här märker vi på NCAB en enorm skillnad jämfört med när vi på allvar började lyfta hållbarhet för fyra år sedan. Det som på många håll möttes med relativt ointresse då har nu hamnat på allas agenda. I dag går trenden på många håll – såväl i Europa, Nordamerika och Kina – mot att ett gediget hållbarhetsarbete öppnar dörrar till fler affärer. Det gäller dock att inte missa komplexiteten i frågan, man ska ständigt gräva lite till och i alla led försöka identifiera bättre sätt att göra saker på.

”Jag tror att vi kommer att få se någon form av serietillverkning med 3D-printing inom fem år, men det är svårt att förutsäga hur snabbt bra teknik utvecklas.”

RIKARD WALLIN, MANAGING DIRECTOR, NCAB GROUP SWEDEN

Hur hanterar NCAB Group själva dessa trender? Om vi börjar med behovet av att investera?

– Dels investerar vi i den egna personalen. Vi vill attrahera och behålla de bästa. Vi investerar också i produktionsledet genom vårt omfattande factory management i Kina. Vi arbetar uteslutande med de fabriker som utvecklas och går framåt vad gäller såväl kvalitetsutveckling, ny teknik, arbetsförhållanden och hållbarhet i stort. Vår personal på plats hjälper fabrikerna att utvecklas genom våra audits och vårt kunnande. Vi investerar i form av personal, fabrikerna investerar i maskinpark, anläggningar, utbildning av sin personal och så vidare så att våra kunder kan känna sig trygga med våra val av samarbetspartners.

– NCAB:s transparens gentemot kunderna är också ett slags

investering, vi låter dem ta del av vilka fabriker vi jobbar med och våra audit-rapporter från dessa. Denna ärlighet och transparens bidrar för många kunder till att de känner sig trygga i relationen med oss.

Och teknikutvecklingen?

– Jag nämnde att alla möjliga produkter kommer att få elektronikinnehåll. Då kommer det att bli ännu viktigare att hamna på rätt nivå vad gäller teknik och komplexitet för respektive produkt. Därmed blir vår roll också viktigare, då vi hjälper kunderna att välja rätt och så att säga guidar dem i mönsterkortsdjungeln. Undviker man att göra saker mer komplicerade än nödvändigt minskas risken för störningar och reklamationer. För oss gäller det alltså att ständigt hålla oss uppdaterade när det gäller mönsterkorttillverkning så att vi i varje enskilt fall kan hjälpa kunden att välja rätt teknisk nivå, rätt material, smarta uppbyggnader av mönsterkort och så vidare.

– Sedan finns det tekniska nyheter som 3D-printing som skulle kunna förändra tillverkningen radikalt. Än så länge sker det bara tester med denna teknik, men den kan ha potential för mönsterkort. Jag tror att vi kommer att få se någon form av serietillverkning med 3D-printing inom fem år, men det är svårt att förutsäga hur snabbt bra teknik utvecklas. Jag tror inte att det kommer att dominera tillverkningen. Vår uppgift är att utveckla vår kompetens kring innovationer som denna. Sedan förblir vår roll densamma, att säkerställa teknikens kvalitet, material och resultat i små och stora serier. Kunder kommer fortfarande att behöva en kompetent leverantör.

– Ett sätt för oss att testa nya saker har varit att erbjuda mönsterkortdesign som en tjänst i Kina. Vi prövar marknaden för detta och ser om det är bra för kunderna och för NCAB i övrigt. Det är ett exempel på hur vi aldrig blir nöjda med vad vi har utan fortsätter att investera och utvecklas.

Och vad gör NCAB när det gäller trenden med ökad automatisering?

– Vi ser hur mönsterkortsfabrikerna i Asien investerar i allt mer

avancerad utrustning, där det som tidigare varit flera steg i tillverkningsprocessen kan slås samman och mindre handpåläggning krävs. Däremot tror jag inte att tillverkningen av just mönsterkort kommer att flyttas över till Europa eller Nordamerika i någon större utsträckning. Vill man producera elektronik i vidare mening i högkostnadsländer går det i dag alldeles utmärkt om man satsar

NÅGRA SIFFROR KRING INTERNET OF THINGS OCH AUTOMATISERING

- Vid slutet av 2015 fanns enligt Gartner 9 miljarder uppkopplade saker.
- Cisco förutsäger att det 2020 kommer att finnas över 50 miljarder uppkopplade saker, till exempel 250 miljoner fordon.
- McKinsey Global Institute förutsäger att Internet of Things kommer att generera upp till 11 biljoner dollar till 2025.
- Under 2015 ökade försäljningen av industrirobotar med 15 % jämfört med föregående år.
- Inom elektronikindustrin var motsvarande siffra 41 %.
- Med en andel på 27 % var Kina största marknaden för industrirobotar 2015. De fyra andra stora marknaderna är Sydkorea, Japan, USA och Tyskland.

(Källa för siffror om industrirobotar: Executive Summary World Robotics 2016)

”Vi måste ständigt hålla oss uppdaterade när det gäller mönsterkorttillverkning så att vi kan hjälpa kunden att välja rätt teknisk nivå, rätt material, smarta uppbyggnader av mönsterkort och så vidare.”

RIKARD WALLIN, MANAGING DIRECTOR, NCAB GROUP SWEDEN

på kvalitet, vass utrustning och kompetens. För NCAB är vår styrka att vi kan hjälpa produktägarna se till att det inte spelar någon roll att tillverkningen av mönsterkort sker i en annan tidszon. Det är kärnan i vad vi gör i dag och mer elektronikproduktion i Västvärlden är i grund och botten bara positivt för oss.

Du har redan nämnt NCAB:s fokus på hållbarhetsfrågor, hur jobbar ni med det?

– För att komma framåt behöver hållbarhetstänkandet göras till kultur, som genomsyrar allt vi gör. Det gäller att jobba med dessa frågor hela tiden, att lyfta dem med anställda, kunder och leverantörer. När NCAB pratar om Full Responsibility – vilket är en av våra värderingar – så ingår att vi tar ansvar för vår värld. Vi arbetar med standarden ISO 26000 som ramverk för vårt hållbarhetsarbete. Det gör att vi täcker in helheten och arbetar systematiskt med ekonomiska, sociala och miljömässiga aspekter av hållbarhet.

– Bland de audits NCAB utför i fabriken ingår en där vi undersöker hållbarhetsaspekter, både vad gäller arbetsförhållanden, respekt för mänskliga rättigheter, hantering av kemikalier och utsläpp samt kontroll av att inga konfliktmineraler används.

– Hållbarhet handlar dessutom om produktutveckling. Ju mindre



– NCAB Group China har ett design team på nio personer som erbjuder kunderna mönsterkortsdesign som en tjänst, något vi tidigare inte har kunnat erbjuda våra kunder, säger Rikard Wallin.

”För att komma framåt behöver hållbarhetstänket göras till kultur, som genomsyrar allt vi gör.”

RIKARD WALLIN, MANAGING DIRECTOR, NCAB GROUP SWEDEN

som behöver slängas under produktionsfasen och ju effektivare produktionen kan ske, desto mindre resurser används. Kan vi hålla förbrukningen av el, råmaterial och vatten till ett minimum gör vi en insats för miljön. Därför försöker vi hjälpa våra kunder att inte överspecificera och komplicera produktionen i onödan. Själva produkterna måste också vara hållbara. Det värsta är ju egentligen om en produkt måste reklameras, så att all resursanvändning har varit förgäves.

– När det gäller transporter har vi utmaningar i och med att vi i många fall använder flygtransporter med stor klimatpåverkan. Här försöker vi att titta på om och hur det går att påverka utsläppen genom till exempel val av leverantör, flygbränsle, rutt, fyllnadsgrad



Allt gods samlas upp på vår exportterminal i Hong Kong, där det sedan fraktras vidare, oftast med flyg. Här har vi en stor utmaning i och med att flygtransporter har en stor klimatpåverkan.

och så vidare. Vi för en dialog med våra leverantörer och försöker vända på alla stenar.

Frågor jorden runt: Vilka framtidstrender tror du kommer att påverka elektronikbranschen?



USA

TIFFANIE CROCKER

Key Account Manager,
NCAB Group USA

– En sak jag ser är hur branschen utvecklas mot att företag mer allmänt antar program för att ta sitt samhällsansvar. Tillverkare drivs att gå igenom sin leverantörskedja för att undersöka om verksamheten bedrivs på ett hållbart sätt; inklusive frågor som berör miljö, affäretik och mänskliga rättigheter. Våra kunder känner tillförsikt när de ser att NCAB redan har anammat dessa tänkesätt, att vi följer ISO 26000 och granskas av en oberoende part.



FINLAND

VEERA KÖPSI

Customer Support,
NCAB Group Finland

– Här i Finland har tidigare Nokia-anställda, bland andra, startat flera nya, intressanta startup-bolag som kommer att påverka vår framtida verksamhet. Tack vare den högt utvecklade tekniken, särskilt när det gäller produkter som går att bära på kroppen, kommer det att bli fler order på high-tech-mönsterkort, såväl flex som rigid-flex. Vidare är också finska medicinteknikföretag i framkant och kräver mycket avancerad teknik. Det dyker upp nya, intressanta projekt varje månad.



KINA

ANDY LIU

General Manager,
NCAB Group Kina

– Inom mönsterkortsindustrin specifikt kommer den dramatiska prisstegringen som vi har sett på kopparfolielaminat att få stora konsekvenser och riskera att slå ut fabriker med mindre köpkraft. Det blir svårare att konkurrera på pris och jag förutspår förändringar liknande dem som kommit inom halvledarindustrin, med sammanslagningar och förvärv. Det finns stora risker för plötsliga avbrott i försörjningskedjan för slutkunderna. Därför måste de vara proaktiva och hitta rätt partner, som har stor köpkraft och väletablerade relationer till branschledarna. Intressanta tider väntar oss.

Vad vet man om framtiden?

HANS STÅHL
CEO NCAB GROUP



I vårt arbete med att förbereda oss inför vad som komma skall har vi på NCAB internt haft ett antal workshops om framtiden med Rikard Wallin som är VD för NCAB Group i Sverige. Inom ramen för dessa har vi gått igenom ett antal troliga scenarier som definitivt kommer att påverka NCAB:s framtid. Självlklart så kommer det att hända saker som vi i dag inte har en aning om, men samtidigt finns det kommande förändringar som vi redan nu vet att vi med största sannolikhet måste ta hänsyn till och strategiskt anpassa NCAB inför.

Ett exempel på vad vi har kommit fram till genom Rikards arbete är att den generation som i dag är i tioårsåldern kommer att

påverka det framtida inköpsbeteendet. Vi har också arbetat med ett scenario där helt nya tekniker utvecklas. Tekniker som påverkar mönsterkortens funktion eller till och med, i vissa fall, ersätter dagens teknik helt.

Genom att studera faktorer som dessa kan vi redan nu "ta höjd" för kommande förändringar i vårt strategiarbete och säkerställa att vi kan fortsätta att leverera den senaste tekniken i framtiden. Samtidigt vet man att det lär uppstå nya beteenden och innovationer som vi aldrig kan ana oss till. Eftersom vi redan hanterar de "säkrare" framtidsscenerierna får vi dock bättre kapacitet att hantera överraskningarna!

Om ökat elektronikinnehåll

- » 17 Mind-Blowing 'Internet Of Things' Facts Everyone Should Read

Hållbarhet

- » Could infrastructure investment help tackle climate change?
- » Redefining the Future of Growth – The New Sustainability Champions
- » The Growing Level of Environmental Awareness

Investeringsbehov

- » Further Reforms and Investment Needed to Safeguard Jobs and Recovery in Europe
- » The Global Competitiveness Report

Automatisering

- » How automation will change the way we live and work
- » Executive Summary World Robotics 2016 Industrial Robots

Tidigare ämnen vi belyst

Läs gärna våra tidigare nyhetsbrev. Du hittar alla nyhetsbrev på vår webb: www.ncabgroup.com/newsroom/

» Nära samarbete med fabriken

2016 10 12 | NYHETSREVE 3 2016

» Ansvarstagande som affärsidé

2016 06 22 | NYHETSREVE 2 2016

» Kinas ekonomi

2016 04 08 | NYHETSREVE 1 2016

» UL-godkännande

2015 12 09 | NYHETSREVE 4 2015

» Outsourcing till lågkostnadsländer

2015 09 29 | NYHETSREVE 3 2015

» Mönsterkortsinköp

2015 06 01 | NYHETSREVE 2 2015

Skriver vi om fel ämnen?

Vi letar ständigt efter intressanta ämnen att fördjupa oss i. Har du en tanke om vad du skulle vilja läsa mer om eller synpunkter kring det vi skrivit? Hör gärna av dig till oss och berätta mer.

Mejla sanna.magnusson@ncabgroup.com