

#42012

# INFOCUS:

MORE SPECIALISATIONS,  
NICHES?

COMPETENCE  
DEVELOPMENT  
AND RESEARCH

BIGGER  
RESPONSIBILITY

LONG TERM  
RELATIONS

CUSTOMER  
DEMANDS



FUTURE DEMANDS  
ON THE VALUE CHAIN

## THE FUTURE?

SCANDINAVIA?

WHICH COUNTRIES  
WILL FOCUS ON  
DEVELOPMENT/  
PRODUCTIONS?

COLLABORATION BETWEEN  
PRODUCT OWNER AND  
PRODUCTION PARTNER



OUTSOURCING?



## Framtidsspaning: Västeuropa

– goda utsikter för en smart elektronikindustri

Som leverantör av nyckelkomponenter till elektronikbranschen är det extremt viktigt att förstå vart denna bransch är på väg. Självklart gäller detta den tekniska utvecklingen, men också hur branschens aktörer arbetar med varandra, samt var och hur utveckling och tillverkning sker. För att belysa dessa frågor har vi i detta nummer av Infocus vänt oss till två intressanta namn i den nordiska elektronikbranschen: Mikael Joki, VD för Eskilstuna Elektronikpartner, tillika styrelseledamot i branschföreningen Svensk Elektronik, samt Mats Andersson, försäljningsdirektör på Data Respons.

Både i sin roll som styrelseledamot i Svensk Elektronik och i den som VD för EMS-företaget Eskilstuna Elektronikpartner har **Mikael Joki** en hel del tankar om elektronikbranschens framtid.

**Om vi börjar med att se bakåt, hur har underleverantörer (EMS-företag) utvecklat sitt erbjudande för att möta kraven från produktägaren (ODM-företag)?**

– Generellt har vi sett ett större tjänsteutbud, med riktade tjänster och specialisering mot olika segment. Man försöker nischa in sig på till exempel robust elektronik eller medicinsk teknik. Vi ser en specialisering på låg- och mellanvolymsegmentet, även om man också sneglar på större volymer för att utnyttja sin maskinkapacitet och det finns de som satsar på Lean Production för att bli ännu bättre på flödesanalys och produktionsflöden.

– Målsättningen med specialiseringen är att kunna ta ett större ansvar och därmed få en mer omfattande affär. EMS-företagen strävar

**– Jag kan dock inte nog understryka vikten av att stärka kopplingen mellan konstruktion och produktion.**

**MIKAEL JOKI, VD ESKILSTUNA ELEKTRONIKPARTNER**

efter mer av en rådgivande roll, där man är med och utvecklar koncept och produkt. En viktig framgångsfaktor för framtiden är att uppnå större delaktighet i utvecklingen av produktionstekniska aspekter, så att EMS:aren går från att vara bulkleverantör till samarbetspartner.

**Hur skulle du vilja ha förhållandet mellan underleverantör och produktägare?**

– Jag skulle vilja ha ett brett samarbete som innefattar hela värdekedjan och att man redan från start sätter upp en gemensam målbild när man ska sätta en produkt på marknaden. Idealet är att produktägaren kommer till det tillverkande företaget med en idé och att man sedan



Mikael Joki önskar större involvering av EMS-företagen i konstruktionen av slutprodukten.

tillsammans väljer rätt konstruktionspartner för att utveckla en produkt som utformas för tillverkning. Alltför ofta är det i konstruktionsfasen det brister och då blir man i produktionsledet alltför fokuserad på kostnadsjakt.

– Sitter vi vid samma bord går det att göra smarta konstruktioner som bygger på en klar målbild. Då blir också en lokalt baserad värdekedja konkurrenskraftig. Men jag tror att det krävs en förändrad attityd genom vilken tillverkaren får delaktighet och ges incitament för att bidra med sitt kunnande. Det är lätt att tala om "design for manufacturing", men hur många involverar hela kedjan i verkligheten?

**Hur mycket är EMS-företagen involverade i konstruktionen av slutprodukten i dag?**

– För lite. De flesta tillverkare upplever produktionsproblem som kan härledas till tidiga faser i konstruktionsarbetet. Det kan handla om krav på P-FMEA trots att det inte upprättats någon D-FMEA som är det som ligger till grund för både produktions- och testmetod, om komponentval som fungerar i prototypfas men är olämpliga för volymproduktion, om bristande produktionsförståelse hos konstruktören



– Baltikum, Polen och Rumänien är alltför aktuella outsourcing-marknader, vid sidan av den stora asiatiska marknaden, säger Mikael Joki.

vad gäller kopplingen mellan footprint och lödfogar som inte uppfyller IPC-kravbilderna, eller om dålig specifikation av mönsterkortsmaterial och kortets uppbyggnad.

– Konstruktörerna spelar en avgörande roll och måste lära sig mer om produktionsteknik. De måste bort från sina skrivbord och jobba mer hands-on tillsammans med tillverkaren i produktutvecklingen. Då får man rätt kvalitet och skapar bättre förutsättningar för konkurrenskraft åt produktägaren.

#### Hur ser då framtiden ut i branschen?

– Framtiden ställer ännu högre krav på oss som tillverkare om vi vill vara med och leverera. Det räcker inte bara med att leverera rätt produkt i tid, med rätt kvalitet, till rätt pris och i vissa fall längre betalningstider. Vi måste acceptera ett större ansvar för slutprodukten trots att vi inte äger produkten. Det ger oss å andra sidan en större del av affären och ger oss möjlighet att ställa högre krav på konstruktionslösningen.

– Vid sidan av bättre samverkan inom värdekedjan hoppas jag också på mer av samarbete mellan företag, till exempel genom benchmarking, vilket kan utveckla branschen i sin helhet. Det är vad vi arbetar för i Svensk Elektronik, en bra samverkansytta som gör att man kan lyfta fram problem och möjligheter för branschen som helhet. Mitt intryck är att man är bättre på detta i övriga Skandinavien och även i Tyskland. Det bör vi ta intryck av.

#### Hur ser outsourcing-trenden ut nu och vad tror du kommer att hända framåt?

– Baltikum, Polen och Rumänien är alltså aktuella outsourcing-marknader, vid sidan av den stora asiatiska marknaden. Samtidigt är det inte lika stort tryck i dag som tidigare. Man lägger inte per automatik produktionen i Asien, utan ifrågasätter mer. Ett visst återtag av produktion märks också. Nu finns ett framtidsperspektiv med återtag av tillverkning i global konkurrens.

– Jag tror att vi i Skandinavien kan vara med i en global omflyttning med ökad produktionsvolym inom elektronik i Europa. Fördelen i vår världsdel är att vi har en stabil, utvecklad marknad. Just nu visar Asien sin instabila sida med den infekterade relationen mellan Kina och Japan. Dessutom går löneutvecklingen snabbt i lågkostnadsländerna och till slut skiftar balansen.

#### Så du tror på Skandinavien möjligheter att konkurrera i framtiden?

– Med rätt inriktning på den egna verksamheten och rätt värdekedja tror jag att vi kommer att utveckla konkurrenskraftiga koncept som möter våra kunders krav och förväntningar. Vi har en högflexibel produktion som behöver liten styrning för att anpassas efter specifika behov. Att produkter blir alltmer komplexa talar för tillverkning här,



– Dålig kvalitet är dyrt och det budskapet tycker jag är lättare att föra ut nu än för tio år sedan, säger Mats Andersson.

liksom att vi går mot mindre seriestorlekar. Detta kräver mer av både människor och maskiner. Vi har den industriella erfarenheten och system som stimulerar individer att våga pröva och utvecklas i sitt arbete.

– Jag kan dock inte nog understryka vikten av att stärka kopplingen mellan konstruktion och produktion, också för att värdekedjan ska fungera och fyllas på med ny kompetens. Såväl kompetensutveckling som forskning, både grundforskning och tillämpad forskning, behövs dessutom, vilket vi inom Svensk Elektronik arbetar med att upprätta en samlad strategi för.

#### Till sist, hur ser en drömlieferantör ut?

– Det är en proaktiv leverantör som alltid levererar rätt kvalitet, i rätt tid och med idéer om hur vi skapar bättre affärer tillsammans.

## LÖNSAMT MED LÅNGSIKTIGT SAMARBETE

Som försäljningsdirektör på Data Respons kan **Mats Andersson** se marknaden ur flera perspektiv, eftersom hans företag både säljer konsulttjänster, utvecklar systemlösningar samt säljer standardprodukter för inbyggda datorsystem.

#### Hur ser du på elektronikbranschens framtid i Norden?

– Jag är övertygad om att den kommer att finnas kvar och utvecklas. Sedan är den ständiga frågan hur mycket som tillverkas här respektive någon annanstans. Teknikkunskapen och utvecklingen kommer att ske i Sverige och Norden. Det kommer också att finnas produktion, frågan är av vilken typ och vilka volymer.

## – En god relation och långsiktigt samarbete gör det lättare att ta fram nästa generation av produkten.

### MATS ANDERSSON, FÖRSÄLJNINGSDIREKTÖR DATA RESPONS

– Jag är övertygad om att de största konsumentserierna kommer att produceras där det är billigast, men i Norden tror jag att det kommer att finnas produktion för industriapplikationer i både små, medelstora och större volymer.

#### Vad är de tre viktigaste kriterierna för Data Respons när ni utvecklar era produkter?

– Innovationskraft, snabbhet och kvalitet. Vi måste vara innovativa och sätta oss in i kundens applikation. Diskuterar vi med kunden kan vi ta reda på vad de verkligen vill ha, sedan kan vi tekniken väldigt bra och hittar den bästa lösningen. Snabbhet är viktigt och för att vi ska kunna korta time-to-market gäller det att vi har långsiktiga och nära samarbeten med våra underleverantörer.

– Vad gäller kvalitet slutligen är dålig kvalitet dyrt och det budskapet tycker jag är lättare att föra ut nu än för tio år sedan. Industrikunder förstår skillnaden mellan konsumentelektronik och kraven som ställs i industrin. Där måste man kunna lita på att mjukvaran alltid fungerar och på att det alltid är samma komponenter i enheterna. Medvetenheten har här blivit högre. Man tänker inte bara på priset, utan förstår att man får vad man betalar för. I dag går det att föra professionella diskussioner om en produkts livscykelkostnad.

#### Hur har samarbetsformen mellan produktägare och underleverantörer utvecklats? Och vad händer framöver?

– Vi ser mer och mer av partnerskap och långsiktiga relationer. Man jobbar tätt tillsammans i projektet under produkternas hela livslängd. Det är bra eftersom en god relation och långsiktigt samarbete gör det lättare att ta fram nästa generation av produkten.

– Man måste tillsammans få ihop prestanda, kvalitet och pris för att kunna möta konkurrensen på marknaden. Som jag redan sagt är långsiktighet i relationerna också det bästa sättet för alla att få ned time-to-market framöver. Nya samarbeten tar alltid tid i anspråk.

#### Hur blir framtidens krav på värdekedjan?

– Det blir ett tätare samarbete, men jag tror inte på några dramatiska förändringar. En aspekt man kommer att titta mer på är att undvika onödiga frakter, vilket sparar både pengar och miljö. Ett nära partnerskap är naturligtvis en förutsättning för att lyckas med det.

#### Vad tror du om outsourcing-trender i framtiden?

– Just nu pågår någon form av utjämning mellan Västeuropa och Asien/Östeuropa, men jag tror det där går lite i vågor. Produktionen kommer alltid att ske där man får det pris/prestanda-förhållande man söker. Sedan märks kanske att faktorer som språk, kultur, restider och tidsskillnader nu räknas in lite mer än tidigare, vilket talar för lokal produktion.

– Det som är viktigt generellt är att frågan om var och hur man ska producera kommer in tidigt, under utvecklingsfasen av applikationen. Man behöver ta ställning till detta tidigt i kedjan eftersom det påverkar slutresultatet.

– Själva har vi på Data Respons mycket utveckling här i Norden, nära kunden, fast mer produktion i Taiwan som är ledande inom embedded. För att säkra projekten och kvaliteten har vi ett eget kontor där. Men vi producerar här hemma i Norden också, både i egen regi

och hos partners lokalt. Vi försöker alltid undvika att återuppfinna hjulet. Går det att utgå från standarddatorer gör vi det, är det rent skräddarsydda produkter inom krävande applikationer kan det finnas fördelar i att producera här eftersom så mycket ska stämmas av.

#### Vilka länder kommer att fokusera på utveckling respektive tillverkning?

– Produktion kommer i hög grad att ske i Baltikum och Asien – Kina, Taiwan och Filippinerna, medan utveckling kommer att fortsätta att ske här i Europa.

– Men detta är inte entydigt. Förut var det enbart produktion i Asien, men nu bygger man också upp kunskap om utveckling där. Samtidigt är det viktigt att behålla vår kunskap om tillverkning i Norden för att vi ska få utrustning som klarar av vår miljö och vårt klimat. Har vi ingen tillverkning här, kommer vi inte längre kunna konstruera rätt för våra breddgrader. Ingenjörbristen är också ett kommande problem. Här är branschföreningen aktiv för att säkra återväxten av ingenjörer.

#### Och hur ser din drömleverantör ut?

– Snabbhet är viktigt. Vi vill få hög attention. Sedan ska kvaliteten vara den man förväntar sig. Vi ska få ut den kvalitet som vi betalar för. Drömleverantören ska dessutom förstå och bry sig om vad vi vill ha och själv kunna bidra med mycket kunskap. Vi vill ha en dialog där leverantören kan komma med förslag och säga till ifall vår idé kan utföras på ett bättre sätt än det vi tänkt ut.

## Frågor jorden runt: Hur ser samarbetet i värdekedjan ut mellan produktägare och underleverantörer på din marknad?



### STORBRIANNIEN

#### HOWARD GOFF

VD för NCAB Group UK

– Trenden vi ser här går mycket mot en samverkan mellan OEM/ODM-företagen, deras EMS-leverantör och mönsterkortsleverantören. Fördelarna är uppenbara för alla parter. OEM/ODM:arna får designhjälp för att uppnå optimalt produktionspris, EMS:arna vet att mönsterkortsleveranserna är säkrade och mönsterkortsföretaget får rätt förhållande för att ta fram "rätt" kort vad gäller design och kostnader.



### FINLAND

#### KIM FAGERSTRÖM

VD för NCAB Group Finland

– I Finland och Baltikum bestäms mycket av storleken på slutkunden. De största slutkunderna eftersträvar i hög grad att kontrollera hela processen och ta allt ansvar för såväl design som prototyp-framtagnin. Ofta har de också definierat vilka mönsterkortsleverantörer som ska användas. Ju mindre slutkunderna är, desto mer frihet får EMS-företagen att välja leverantörer och tillverkare liksom att kontrollera hela värdekedjan.



### POLEN

#### MICHAL KOPCEWICZ

VD för NCAB Group Polen

– Från mitt perspektiv ser jag en stark koppling mellan slutkund och EMS-företag när det gäller affärerna. Man kommunicerar väl sina behov vad gäller försäljning, vilket båda sidor har användning av. Men när det gäller frågor kring tekniken finns det fortfarande problem. Då vill EMS:arna helst inte blanda in slutkunden, utan lösa det med komponentleverantören. Här tror jag alla skulle vinna på ett öppnare samarbete.

# Vad vet vi om framtiden?

HANS STÅHL  
VD NCAB GROUP



Hela NCAB Groups affärsidé är skapad efter behoven hos våra kunder – och då främst EMS-företagen. Men världen är föränderlig, även när det gäller våra kunders behov. För att anpassa oss till framtida krav är det därför viktigt att, så långt det går, ta reda på hur våra kunder – och deras kunder i sin tur – ser på framtiden.

Detta är bakgrunden till våra intervjuer med Mats Andersson och Mikael Joki. De två är visserligen aktiva på den nordeuropeiska marknaden, men enligt vår erfarenhet är det som gäller i denna region överförbart på hela den västerländska marknaden. Det är ju inte minst NCABs egna framgångar i världen ett exempel på.

Man behöver bara titta tio år bakåt i tiden för att konstatera hur mycket som händer i elektronikbranschen. Den största förändringen

sedan dess är förflyttningen av tillverkning till Asien. Det sker och kommer att ske förändringar i vår bransch och de som inte anpassar sig kommer inte att överleva. Till exempel måste vi acceptera att delar av tillverkningen kommer att ske i lågkostnadsländer. I högkostnadsländer kommer vi i hög utsträckning att fokusera på mindre serier och framför allt utveckling, samt på att snabbt ta fram nya produkter.

För att förbli konkurrenskraftiga måste vi som leverantörer utveckla vårt sätt att kommunicera så att vi tillsammans, redan på designstadiet, ”bygger in” all den kunskap som vi gemensamt besitter. I dag har man inte har råd eller tid att göra fel!

Vill du veta mer om elektronikbranschen globalt och i Skandinavien?

- » Custer Consulting Group – Serving the global electronics industry with market research, business analyses and forecasts
- » The Swedish Electronics Trade Association – Working to strengthen Swedish electronics by monitoring and acting in industry-wide issues
- » Datarespons – A full-service, independent technology company and a leading player in the embedded solutions market

## Tidigare ämnen vi belyst

Läs gärna våra tidigare nyhetsbrev. Du hittar alla nyhetsbrev på vår webb: [www.ncabgroup.com/newsroom/](http://www.ncabgroup.com/newsroom/)

### » Amerikanska marknaden

2012 10 24 | NYHETSBRV 3 2012

### » Reformen

2012 06 25 | NYHETSBRV 2 2012

### » Hållbarhet

2012 04 05 | NYHETSBRV 1 2012

### » Customer Relations

2011 12 15 | NYHETSBRV 4 2011

### » Kvalitetssäkring

2011 11 09 | NYHETSBRV 3 2011

### » Detaljkontroll ger kvalitet

2011 06 18 | NYHETSBRV 2 2011

## 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.rundqvist@ncabgroup.com](mailto:sanna.rundqvist@ncabgroup.com)