

#42016

**INFOCUS:**

## Fremtidsstrategi

– at forberede sig på det uforudsigelige



Rikard Wallin er Managing Director i NCAB Group Sweden og International Certified Future Strategist. Han ses her sammen med Anna Lothsson, Strategic Purchasing Manager og Martin Magnusson, VP Sales and Marketing, NCAB Group.

Hvad venter omkring næste hjørne? Det er selvfølgelig umuligt at vide med fuldstændig sikkerhed, men det er vigtigt, at virksomhederne undersøger deres miljø grundigt for at søge efter sandsynlige fremtidige udviklinger. For at få inspiration og tip til, hvad der bør indgå i en sådan analyse, har vi spurgt NCAB Groups certificerede fremtidsstrateg.

**Rikard Wallin er administrerende direktør for NCAB Group i Sverige, og han har mere end 20 års erfaring fra elektronikindustrien. Han er også uddannet International Certified Future Strategist.**

“Jeg har længe været fascineret af den måde, som virksomhederne ofte anvender koncepter, der har skabt succeser i fortiden – og så gentager det samme igen og igen, når de i virkeligheden burde gøre noget nyt og anderledes. Det der fik mig til at studere fremtidsstrategi var netop min iver efter at finde måder, hvorpå man kan undgå denne slags fælder. På kurset lærte vi nyttige værktøjer, som kan anvendes til at forberede forandringer. Jeg har anvendt dem i vores internationale diskussioner i NCAB såvel som i dialoger med vores kunder og partnere.”

**Hvad er fremtidsstrategi?**

“En vellykket fremtidsstrategi handler meget om efterretninger og analyse af, hvad der foregår i resten af verden. Det er vigtigt at skue længere end til de kunder, leverandører, forsyningskæden, og andre personer eller områder, som man har direkte forbindelse med. Det er vigtigt, at vi er opmærksomme på, hvad der foregår i teknologi-sektoren, på de økonomiske og kulturelle områder, inden for politik, sundhed, medier m.m. Hvilke tendenser kan påvirke ikke bare virksomheden, men aktørerne i dens umiddelbare kreds? Det, der har indflydelse på dem, kan naturligvis i sidste ende også påvirke dig. Hvilke fremtidsscenarier kan vi læse af denne analyse, og hvad skal du gøre for at forberede dig på dem? Bør du prøve noget nyt?”

**Hvorfor er det vigtigt, at virksomhederne foretager fremtidsanalyser?**

“Som jeg nævnte, kan man ikke bare fortsætte, som man altid har

**“Vi lever i en tid med konstante forandringer. Så man kan ikke bare fortsætte, som man altid har gjort, hvis man ønsker fortsat fremgang.”**

**RIKARD WALLIN, MANAGING DIRECTOR, NCAB GROUP SWEDEN**

gjort, hvis man ønsker fortsat fremgang. Vi lever i en tid med konstante forandringer. Virksomhederne skal nøje undersøge, hvad de potentielt skal ændre som konsekvens af de forandringer, der foregår i verden omkring dem, og træffe de nødvendige foranstaltninger. Deres beslutninger og handlinger kan være det, der gør forskellen mellem overlevelse og konkurs. Jeg plejer at nævne Kodak som det værste eksempel. De opfandt faktisk den digitale kamera, men på trods af dette var de ikke i stand til at forudse de enorme ændringer i deres egen branche, og hvad disse ændringer ville medføre. Denne enorme virksomhed, som engang var pioner i arbejdet med at gøre fotografering tilgængelig for alle, var ikke i stand til at reorganisere sine aktiviteter og blive parat til den digitale tidsalder. Kodak gik konkurs i 2012, men dukkede op i ny udformning i 2013.”

**Hvilke aktuelle tendenser tror du kan have væsentlig påvirkning på elektronikindustrien fremover?**

“Hvis vi ser på verdensøkonomien, er den overdrevne frygt for at investere et stort problem. Man kan forestille sig, at vejen ud af den aktuelle langsomme vækst netop er at investere. Jeg vil råde



virksomheder generelt til at fokusere på ekspansion, nye markeder, nye produkter og nye målgrupper. Invester i de kompetencer, I har til rådighed, og vælg de rigtige leverandører og partnere, som er eksperter på deres respektive områder. På denne måde kan de hjælpe jer med at blive bedre og øge jeres produktion. Det er afgørende, at elektronikproducenter er i stand til at vælge intelligente materialer og den korrekte mængde teknologi, som skal indgå i produktet.

## “Jeg vil råde virksomheder generelt til at fokusere på ekspansion, nye markeder, nye produkter og nye målgrupper.”

**RIKARD WALLIN, MANAGING DIRECTOR, NCAB GROUP SWEDEN**

“Teknologisk udvikling er naturligvis vigtig for elektronikindustrien. Vi oplever, hvordan elektronik i stadig stigende grad indgår i alle slags produkter. Det handler for eksempel meget om internettet, dvs. forskellige typer apps og andet, som både anvendes i industrien og i vores hverdag, og som er forbundet til internettet. Det er svært at vide, hvad der helt præcis kræves, men mulighederne er uendelige, og alle producenter vil ønske at integrere en elektronisk funktion i deres produkter. Elektronikindustrien bør derfor ikke have noget reelt problem med at forblive levedygtig. Det er svært at klarlægge mængden af elektronik i forskellige produkter, om de skal være elementære eller mere avancerede. Man skal turde begive sig ind på nye områder for at få styr på tingene.

“Den stigende automatisering af produktionen er endnu en tendens, der kan ændre vilkårene i industrien. Set i sammenhæng med de stigende lønomskostninger og skærpede krav til f.eks. miljøhensyn i Asien, kan forskellen mellem Asien og Europa ende med at blive udjævnet. Det ville påvirke forudsætningerne for vækst af en stærk

elektronikindustri i Europa og Nordamerika. I Sverige hersker der f.eks. en udbredt misforståelse om, at den hjemlige elektronikindustri ikke længere eksisterer. Rent faktisk har elektronikvirksomhederne i Sverige ca. 50.000 ansatte og omsætter for 150 billioner euro. Ved at anvende udbredt automatisering, koncentrere sig om høj kvalitet og fokusere på de rigtige produkter, ekspanderer elek-

### TENDENSER MED BETYDNING FOR ELEKTRONIKINDUSTRIEN

- Behov for store investeringer for at overvinde den verdensomspændende økonomiske krise.  
**Konklusion:** Fokus på ekspansion, investering i udstyr og kompetencer.
- En teknologisk tidsalder med mere elektronik i alle slags produkter.  
**Konklusion:** Hav modet til at afprøve nye tilgange for at finde frem til det passende niveau af elektronik, som hvert produkt bør indeholde.
- Øget automatisering i produktionen.  
**Konklusion:** Nyt potentiale for konkurrencedygtig elektronikproduktion i højomkostningslande.
- Bæredygtighed bliver sat i fokus hos virksomheder og enkeltpersoner.  
**Konklusion:** Solidt bæredygtighedsarbejde giver mulighed for mere handel.



Internet of Things er en generel betegnelse, der dækker de mange forskellige typer apparater og andre genstande, som både anvendes i industrien og i vores hverdag, og som er forbundet til internettet. McKinsey Global Institute forudser, at Internet of Things vil generere op mod 11 billioner dollars i 2025.



Timo Ranniko, Technical Manager i NCAB Group Finland, afholder et seminar om printkortteknologi.

tronikindustrien nu i Vesten. Det, man så har brug for, er at skaffe sig kunder. Her er investering igen meget vigtig i forbindelse med maskiner, udstyr, kompetencer og forsyningskæde.

“En anden kraftig tendens, der vil få indflydelse på alle industrier fremover, ikke mindst elektronikindustrien, er den nye og bredere definition af bæredygtighed. Vi oplever en verdensomspændende forandring af værdierne, både for enkeltpersoner og virksomheder. Produkter og tjenesteydelser vil blive baseret på bæredygtighed i alle aspekter, og den vil strække sig ud over hensynet til miljøet og klimaet. Der vil også komme fokus på økonomisk og social bæredygtighed, for eksempel i forbindelse med produktionsmedarbejdernes levevilkår.

**“Jeg tror, vi kommer til at se en form for masseproduktion ved hjælp af 3D-print inden for fem år, men det er vanskeligt at forudsige, hvor lang tid det vil tage at forfine teknologien.”**

**RIKARD WALLIN, MANAGING DIRECTOR, NCAB GROUP SWEDEN**

“I denne forbindelse er der sket en markant ændring sammenlignet med forholdene for fire år siden, da NCAB for alvor begyndte at prioritere bæredygtighed. Et område, som i begyndelsen nærmest blev betragtet med ligegyldighed, er nu på dagsordenen overalt. I dag er tendensen mange steder – både i Europa, Nordamerika og Kina – at seriøst bæredygtighedsarbejde åbner mulighederne for flere forretninger. Men man bør ikke undervurdere, hvor komplekst dette område er, man skal altid grave dybere at forsøge at finde bedre måder at gøre tingene på i alle virksomhedens aktiviteter.”

**Hvordan håndterer NCAB Group disse tendenser? Hvis vi begynder med behovet for at investere?**

“Først investerer vi i vores personale. Vi ønsker at tiltrække og

fastholde de allerbedste. Vi investerer også i produktionen i kraft af vores omfattende tilgang til virksomhedsledelse i Kina. Vi samarbejder udelukkende med fabrikker, der udvikler sig og gør fremskridt inden for kvalitet, ny teknologi, arbejdsforhold og bæredygtighed generelt. Vores personale på stedet hjælper fabrikkerne med at forbedre sig via vores audits og ekspertise. Vi investerer i mennesker, og fabrikkerne investerer i maskiner, anlæg, personale osv., så vores kunder kan føle sig sikre i vores valg af partnere.

“Den gennemsigtighed, som NCAB anvender over for sine kunder, er også en form for investering. – Vi gør kunderne i stand til at samarbejde med fabrikkerne, og vi gennemgår de audits, som vi har udarbejdet på fabrikkerne. Denne ærlighed og gennemsigtighed er med til at skabe tillid hos mange kunder i deres forretningsforhold med os.”

**Og hvordan med teknologiske udviklinger?**

“Jeg nævnte, at alle former for produkter kommer til at indeholde elektroniske dele, og det gør det endnu mere vigtigt at opnå det nødvendige niveau for teknologi og kompleksitet. Dermed bliver vores rolle også endnu mere vigtig, da vi hjælper kunderne med at træffe de rigtige valg og så at sige guider dem igennem printkortjunglen. Ved at gøre tingene så lidt komplicerede som muligt er det nemmere at undgå forstyrrelser og klager. Så hvad er vigtigt for os her? Vi skal holde os løbende opdateret hvad angår printkortproduktion, så vi i hvert enkelt tilfælde kan hjælpe kunden med at vælge det rigtige teknologiske niveau, de rette materialer og de mest egnede printkortkonstruktioner, mv.

“Derudover er der tekniske innovationer som 3D-print, som kan ændre produktionen drastisk. Indtil videre er denne teknologi stadig på testniveauet, men der kan være potentiale i at anvende den i printkort. Jeg tror, at vi kommer til at se en form for masseproduktion ved hjælp af 3D-print inden for de næste fem år, men det er vanskeligt at forudsige, hvor lang tid det vil tage at forfine denne teknologi. Jeg tror ikke, at den kommer til at spille en afgørende rolle i printkortproduktion. Vores opgave er at udvikle vores ekspertise



inden for disse former for innovation. Ellers forbliver vores rolle uændret. Vi skal fortsat sikre kvaliteten inden for teknologi, materialer og resultater i små og store serier, og derfor vil kunderne fortsat have brug for en kompetent leverandør.

“Vi har afprøvet nye ting ved at tilbyde printkortdesign som en service i Kina. Vi afprøver, om markedet er parat til dette, og om det vil være en fordel for vores kunder og for NCAB. Det er et eksempel på, at vi aldrig stiller os tilfreds med at være, hvor vi er. Tværtimod op søger vi altid nye investerings- og forbedringsmuligheder.”

#### NOGLE TAL OM INTERNET OF THINGS OG AUTOMATISERING

- Ifølge Gartner var der 9 billioner forbundne ting ved udgangen af 2015.
- Cisco forudsiger, at der i 2020 vil være over 50 billioner forbundne ting, for eksempel 250 millioner køretøjer.
- McKinsey Global Institute forudsiger, at Internet of Things vil generere op mod 11 billioner dollars i 2025.
- I 2015 steg salget af industrirobotter med 15 % sammenlignet med det foregående år.
- I elektronikindustrien var dette tal 41 %.
- Med en andel på 27 % var Kina det største marked for industrirobotter i 2015. De fire andre store markeder er Sydkorea, Japan, USA og Tyskland.

(Kilde til tal om industrirobotter: Executive Summary World Robotics 2016)

**“Det er vigtigt, at vi holder os løbende opdateret hvad angår printkortproduktion, så vi kan hjælpe kunden med at vælge det rigtige teknologiske niveau, de rette materialer og de mest egnede printkortkonstruktioner, mv.”**

**RIKARD WALLIN, MANAGING DIRECTOR, NCAB GROUP SWEDEN**

#### Og hvor står NCAB i forhold til tendensen med øget automatisering?

“Vi ser, at printkortfabrikker i Asien investerer i stadig mere avanceret udstyr, hvor en proces, som engang kunne udføres i få trin, nu kan sammenlægges, så der kræves mindre manuel indgriben. Men hvad angår printkort, så tror jeg ikke, vi kommer til at se større flytninger af produktionen til Europa eller Nordamerika. Hvis man vil producere elektronik generelt i højomkostningslande, kan dette sagtens lade sig gøre, hvis man fokuserer på kvalitet, avanceret udstyr og kompetence. NCABs styrke ligger i vores evne til at overbevise produktejerne om, at man sagtens kan fremstille printkort i en anden tidszone. Det er essensen af det, vi laver i dag, og hvis elektronikproduktionen oplever fremgang i Vesten, er det kun positivt for os hos NCAB.”

#### Du har allerede nævnt NCABs fokus på bæredygtighed. Hvad er din tilgang til dette område?

“For at komme videre med bæredygtighed er det nødvendigt, at vi gør det til en kultur, som gennemsyrrer alt, hvad vi gør. Det er vigtigt at arbejde med disse emner hele tiden, at sætte dem forrest i vores dialog med medarbejdere, kunder og leverandører. Når NCAB taler om Full Responsibility (fuldt ansvar) – som er en af vores værdier – betyder det, at vi tager ansvar for vores planet. ISO 26000 er



“NCAB Group China har et designteam på ni personer, som tilbyder vores kunder printkortdesign som en service. Det er noget, vi ikke har kunnet tilbyde før”, siger Rikard Wallin.

**“For at komme videre med bæredygtighed er det nødvendigt, at vi gør det til en kultur, som gennemsyrrer alt, hvad vi gør.”**

**RIKARD WALLIN, MANAGING DIRECTOR, NCAB GROUP SWEDEN**

udgangspunktet for vores arbejde. Det betyder, at vi ser tingene i helhed og arbejder systematisk med økonomi samt de sociale og miljømæssige aspekter ved bæredygtighed.

“Blandt de audits, som NCAB gennemfører på fabrikkerne, er der en, hvor vi undersøger bæredygtighedsaspekter i forbindelse med arbejdsforhold, respekt af menneskerettigheder, kontrol med brugen af kemikalier og udledninger samt sikring af, at vi ikke anvender konfliktminerale.

“Bæredygtighed handler også om produktudvikling. Jo mindre vi smider væk under produktionsprocessen, og jo mere effektiv produktionen er, jo færre ressourcer forbruger vi. Når vi begrænser vores forbrug af elektricitet, råmaterialer og vand til et minimum, gør vi en forskel for miljøet. Det er derfor, vi råder vores kunder til ikke at overspecificere og gøre produktionen mere kompliceret end nødvendigt. Produktet skal også være holdbart. Det værste der kan ske er, at produktet bliver afvist, og det kan betyde, at alle de ressourcer,



Normalt samler NCAB alle varer i vores eksportterminal i Hongkong, hvorfra de transporteres videre. Da NCAB i mange tilfælde anvender lufttransport, der påvirker klimaet kraftigt, står vi over for en stor udfordring.

der er indgået i produktionen, er spildt.

“Med hensyn til transport står vi over for nogle udfordringer, da vi i mange tilfælde anvender lufttransport, der påvirker klimaet kraftigt. I sådanne tilfælde forsøger vi at finde måder at reducere de dermed forbundne udledninger, for eksempel ved nøje udvælgelse af leverandør, flybrændstof, rute og opfyldningsgrad. Vi er i dialog med vores leverandører og opmærksomme på alle aspekter.”

## Spørgsmål fra hele verden: Hvilke fremtidige tendenser tror du vil påvirke elektronikindustrien?



**USA**  
**TIFFANIE CROCKER**

Key Account Manager,  
NCAB Group USA

“Noget, jeg ser som en generel tendens blandt aktørerne i industrien, er, at de påtager sig deres sociale ansvar ved at indføre relevante foranstaltninger. Producenterne tilskyndes til at gennemgå deres forsyningskæde for at afgøre, om de forskellige aktiviteter foregår på bæredygtig vis. Dette gælder områder som miljø, forretningsetik og menneskerettigheder. Vores kunder får mere tillid, når de ser, at NCAB allerede handler på denne måde, at vi overholder ISO 26000 og er blevet auditeret af en uafhængig instans.”



**FINLAND**  
**VEERA KÖPSI**

Customer Support,  
NCAB Group Finland

“Her i Finland har tidligere Nokia-medarbejdere bl.a. startet en række nye virksomheder, som vil få indflydelse på vores drift fremover. Takket være den mest avancerede teknologi, især produkter, som kan bæres på kroppen, vil vi få flere ordrer på højteknologiske printkort og flex-rigid-flex. Derudover er finske medicoteknologiske virksomheder også på forkant i industrien og kræver højt avanceret teknologi. Vi ser nye, interessante projekter hver måned.”



**CHINA**  
**ANDY LIU**

General Manager,  
NCAB Group China

“De drastiske prisstigninger, som vi har set på kobberfolielaminat, vil få stor indflydelse på især printkortindustrien, og som konsekvens kan dette gå ud over fabrikker med svag købekraft. Det bliver sværere for fabrikkerne at konkurrere på pris, og jeg forudser, at der vil ske ændringer, der svarer til dem, som halvlederindustrien oplevede med fusioner og opkøb. Slutkunderne står over for en stor risiko for pludselige afbrydelser i forsyningskæden. Så det er virkelig vigtigt, at de arbejder proaktivt på at finde de rigtige partnere med stærk købekraft og gode forretningsforbindelser med førende virksomheder i industrien. Vi kan glæde os til en spændende tid.”

# Hvad ved vi om fremtiden?

HANS STÅHL  
CEO NCAB GROUP



For at forberede os på det, der venter, har NCAB afholdt en række workshops om fremtiden for medarbejderne ledet af Rikard Wallin, Managing Director for NCAB Group i Sweden. På disse workshops gennemgik vi en række sandsynlige scenarier, der med sikkerhed kommer til at påvirke NCABs fremtid. Naturligvis vil der ske ting, som vi i dag ikke har den mindste anelse om, men samtidig vil der ske forandringer, som vi allerede ved, vi sandsynligvis skal tage i betragtning og i strategisk henseende tilpasse NCAB i forhold til.

Et eksempel på noget, som vi er blevet klar over på baggrund af Richards arbejde, er, at den generation, der i dag er 10 år, kommer til at påvirke fremtidens købsmønster. Vi har også arbejdet med et

scenarie, der omfatter udviklingen af nye teknologier. Teknologier, der påvirker printkortenes funktion, eller i nogle tilfælde helt kan erstatte den nutidige teknologi.

Ved at undersøge disse faktorer kan vi allerede nu forberede os på fremtidige ændringer i vores strategi og sikre os, at vi fortsat vil være i stand til at levere den nyeste teknologi i fremtiden. Samtidig ved vi, at der vil komme nye adfærdsmønstre og innovationer, som vi ikke har nogen mulighed for at vide noget om i dag. Men fordi vi allerede nu har en forståelse for de "mere sandsynlige" fremtidsscenarier, forbedrer vi vores evne til at tackle overraskelserne!

## Om mere elektronisk indhold

- » [17 Mind-Blowing 'Internet Of Things' Facts Everyone Should Read](#)

## Bæredygtighed

- » [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](#)

## Emner, vi tidligere har dækket

Læs de tidligere numre af vores nyhedsbrev. Klik på linket, og brevet vil åbne i din browser.

Du kan finde alle nyhedsbreve på: [www.ncabgroup.com/newsroom/](http://www.ncabgroup.com/newsroom/)

### » Tæt samarbejde med fabrikken

2016 10 12 | NEWSLETTER 3 2016

### » Ansvarlighed som forretningskoncept

2016 06 22 | NEWSLETTER 2 2016

### » Kinas økonomi

2016 04 08 | NEWSLETTER 1 2016

### » UL-godkendelse

2015 12 09 | NEWSLETTER 4 2015

### » Omstilling til outsourcing

2015 09 29 | NEWSLETTER 3 2015

### » Køb af printkort

2015 06 01 | NEWSLETTER 2 2015

## Skriver vi om de forkerte emner?

Vi er altid på udkig efter interessante emner, som vi kan gå mere i dybden med. Hvis der er noget, du kunne tænke dig at læse om, eller noget af det, vi har skrevet, du kunne tænke dig at kommentere, er du velkommen til at kontakte os og fortælle os om det.

Mail: [sanna.magnusson@ncabgroup.com](mailto:sanna.magnusson@ncabgroup.com)