

#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



↑
INCREASED
PRODUCTION
VOLUMES

OUTSOURCING?



Et kig på fremtiden: Vesteuropa

– Store muligheder for en intelligent elektronikindustri

Som leverandører af de vigtigste komponenter til elektronikindustrien er det virkelig vigtigt at forstå, hvor denne sektor er på vej hen. Dette gælder naturligvis både den tekniske udvikling og samspillet mellem leverandører i industrien såvel som produktionssted og -måde. For at finde svar på nogle af disse spørgsmål har denne udgave af "In Focus" talt med to interessante navne på det nordiske elektronikmarked: Mikael Joki, administrerende direktør for Eskilstuna Elektronikpartner og medlem af bestyrelsen for Swedish Electronics Trade Association samt Mats Andersson, salgsdirektør hos Data Respons.

Mikael Joki har stor erfaring som medlem af bestyrelsen for brancheforeningen Swedish Electronics Trade Association og som administrerende direktør for EMS-virksomheden Eskilstuna Elektronikpartner. Her fortæller han om sine tanker om fremtiden for elektronikindustrien.

Hvordan vil du historisk set beskrive underleverandørernes (EMS-virksomhedernes) bestræbelser på at forbedre deres udbud, så det opfylder produktejernes (ODM-virksomhedernes) krav?

"Generelt set har de udvidet deres serviceområde med specialiserede ydelser og fokus på specifikke segmenter. EMS-virksomhederne har forsøgt at skabe nicher for sig selv, f.eks. inden for elektronik med høj driftssikkerhed eller medicinsk teknologi. Vi oplever et fokus på segmenter med lavt eller mellemstort volumen, selvom de også forsøger at få projekter med større volumen i hus for at kunne udnytte deres produktionskapacitet fuldt ud. Nogle EMS-virksomheder benytter også Lean Production for at opnå yderligere optimering af flowet i produktionsprocessen."

"EMS-virksomhederne specialiserer sig for at kunne påtage sig større ansvar og dermed opnå større værdi for deres virksomhed.

“Men jeg kan ikke i tilstrækkelig grad understrege, hvor vigtigt det er at styrke forbindelsen mellem design og produktion.”

MIKAEL JOKI, ADMINISTRERENDE DIREKTØR, ESKILSTUNA ELEKTRONIKPARTNER

De ønsker at fungere mere som konsulenter ved udvikling af koncepter og produkter. En vigtig faktor for at opnå succes i fremtiden er evnen til at deltage mere aktivt i udviklingen af de processer, der er forbundet med produktionsteknologi, hvilket giver EMS-virksomhederne mulighed for at tage skridtet fra at være leverandører til industrien til selv at være partnere."

Hvilken form for forretningsrelation vil du gerne se mellem leverandøren og produktejeren?

"Jeg vil gerne se dem arbejde sammen på tværs af en bred platform og have en forståelse for hele værdikæden, når de lancerer et produkt



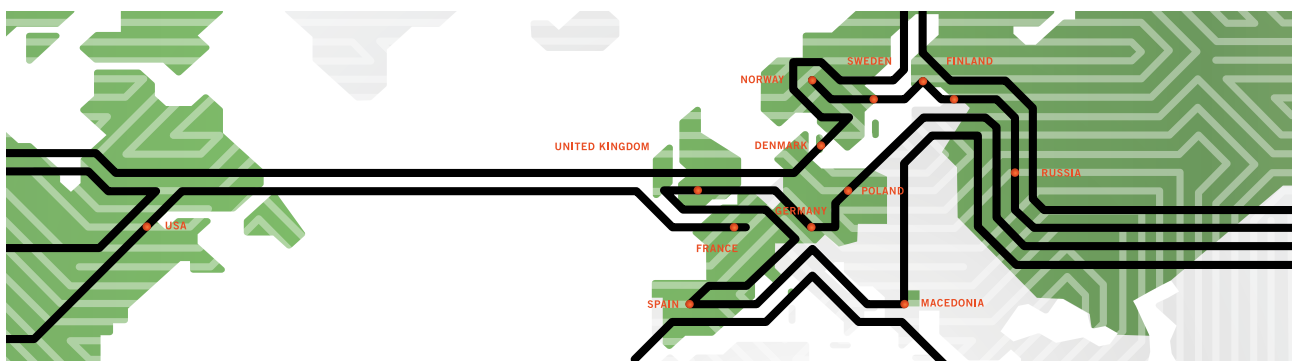
Mikael Joki ser gerne, at EMS-virksomhederne bliver mere involveret i designet af det færdige produkt.

på markedet, men også allerede fra begyndelsen opstille et fælles mål. Den ideelle situation ville være, at produktejerne forelægger deres idéer for producenterne, hvorefter de i fællesskab vælger relevante samarbejdspartnere, som skal designe og udvikle en prototype. Alt for ofte ser vi, at der begås fejl allerede i designfasen, og dette medfører et overdrevet fokus på besparelser i produktionsfasen."

"Ved at samles omkring det samme mødebord kan vi udvikle smarte design, som er bygget på grundlag af veldefinerede mål. Denne fremgangsmåde vil også gøre en lokalt baseret værdikæde konkurrencedygtig. Men først har vi brug for en holdningsændring, som kan bane vejen for producenternes deltagelse og som samtidig kan opmuntre dem til at bidrage med deres knowhow. Det er meget godt at tale om design for manufacturing, men hvor mange parter er rent faktisk involveret i den samlede kæde?"

I hvilken udstrækning er EMS-virksomhederne i dag involveret i designet af det færdige produkt?

"Alt for lidt. De fleste producenter kan opleve problemer med produktionen, som kan spores tilbage til designprocessens tidlige faser. Disse hænger ofte sammen med, at der er gennemført P-FMEA (Process Failure Mode and Effects analysis) uden tilstrækkelig D-FMEA (Design Failure Mode and Effects Analysis). Begge er effektive værktøjer, som kan lette overgangen fra design til produktion. På den anden side kan man også opdage, at komponenter, der fungerede, da prototypen blev udviklet, ikke nødvendigvis er egnede til masseproduktion, at designerne ikke forstår sammenhængen mellem kontakflader og loddepunkter, der ikke opfylder IPCs normer, eller muligvis uklare eller dårligt angivne krav i forbindelse med printkortet eller andre



"Ud over det store asiatiske marked er de baltiske lande samt Polen og Rumænien fortsat outsourcing-markeder", siger Mikael Joki.

kritiske komponenter.”

“Designernes arbejde er altafgørende i denne sammenhæng. De skal blive mere fortrolige med produktionsprocessen. De skal væk fra deres skriveborde og have praktisk erfaring tæt på producenten i produktudviklingen. På denne måde opnår man den rigtige kvalitet og giver produktejeren en bedre platform, som gør dem mere konkurrencedygtige.”

Hvad tror du, fremtiden byder industrien?

“Vi skal opfylde endnu større krav, hvis vi ønsker at fortsætte som leverandører i fremtiden. Det vil ikke være nok at levere det rigtige produkt til tiden i den rigtige kvalitet til den rigtige pris – og i nogle tilfælde – med længere betalingsfrist. Vi skal påtage os et større ansvar for det færdige produkt, selvom vi ikke ejer produktet. Det vil give os en større andel af forretningen, samtidig med at det berettiger os til at stille større krav i forbindelse med designløsninger.”

“Ud over større sammenhæng med værdikæden håber jeg også, at vi kommer til at opleve mere samarbejde mellem virksomhederne, for eksempel i forbindelse med benchmarking, som kan hjælpe med opbygning af det samlede elektronikmarked. Det er derfor, vi alle i Swedish Electronics Trade Association kæmper for en solid platform for samarbejde, som kan sætte fokus på problemer og muligheder for den samlede industri. Det er mit indtryk, at de andre skandinaviske lande og Tyskland er bedre til dette. Vi bør lære af dem.”

Hvordan vil du beskrive outsourcing-tendenserne, og hvad tror du, der vil ske i fremtiden?

“På den ene side er der den store asiatiske outsourcing-model, men de baltiske lande samt Polen og Rumænien betragtes også stadig som potentielle outsourcing-markeder. Vi ser en fortsat tendens til, at produktionen i dag ikke automatisk outsources til Asien, og i nogle tilfælde ser vi en stigning i gradvis hjemtagning af produktionen. Vi har nu et fremtidsscenarie, hvor en del af produktionen flyttes hjem fra Fjernøsten takket være de globale markedskræfter.”

“Jeg tror, at Skandinavien kan spille en rolle i en global forandring med et øget produktionsvolumen inden for den europæiske elektronikindustri. Markedet i vores region har den fordel, at det er stabilt. For øjeblikket afslører betændte relationer mellem Kina og Japan den manglende stabilitet i Asien. Og med hastigt stigende indkomster i de billige produktionslande vil balancen efterhånden ændre sig.”

Så du betragter Skandinavens fremtidige konkurrenceevne som god?

“Hvis vi fokuserer på vores egne aktiviteter og har en passende værdikæde, tror jeg, at vi vil kunne opbygge et stærkt, konkurrencedygtigt koncept, som kan opfylde vores kunders krav og forventninger. Vores produktion er virkelig fleksibel, og der kræves kun små justeringer, for at det kan tilpasses unikke eller specifikke krav. De stadigt mere komplekse produkter, der fremstilles i dag, vidner både om produktionspotentialer her og om en tendens, der går i retning af mindre produktionsserier. Dette stiller større krav til både medarbejdere og



“Dårlig kvalitet er dyr, og det faktum bliver nemmere accepteret i dag, end det var tilfældet for ti år siden”, siger Mats Andersson.

maskiner. Vi har både den industrielle erfaring og systemer, der tilskynder medarbejderne til at eksperimentere og udvikle sig fagligt.”

“Men jeg kan ikke i tilstrækkelig grad understrege, hvor vigtigt det er at styrke forbindelsen mellem design og produktion. Det vil i høj grad gavne værdikæden og give nye kompetencer. Kompetenceudvikling og både grundlæggende og anvendt forskning er også nødvendig. Det er noget, som vi i Swedish Electronics Trade Association arbejder på at skabe en fælles strategi for.”

Hvordan vil du afslutningsvis beskrive den perfekte leverandør?

“Det er en proaktiv leverandør, der altid leverer den rigtige kvalitet til den rigtige tid, og som har idéer til, hvordan begge parter kan få en bedre forretning.”

RENTABILITET Gennem LANGVARIGT SAMARBEJDE

Som salgsdirektør i Data Respons har **Mats Andersson** et flerdimensionelt syn på markedet, fordi virksomheden både tilbyder konsulent-tjenester, udvikler systemløsninger og forhandler standardprodukter til indlejrede computersystemer.

Hvordan forestiller du dig, at fremtiden vil blive for elektronikbranchen i Norden?

“Jeg er sikker på, at den er kommet for at blive, og at den vil udvikle sig. Så er der det spørgsmål, som altid bliver stillet, om hvor meget der bliver produceret her sammenlignet med andre steder. Forskning

“Solide forretningsrelationer og langvarigt samarbejde gør det lettere at udvikle den næste generation af produkter.”

MATS ANDERSSON, SALGSDIREKTØR, DATA RESPONS

og udvikling vil finde sted i Sverige og det øvrige Norden. Der vil også være produktion her. Spørgsmålet er, af hvilken type og i hvilke mængder.”

“De største volumener til forbrugermarkedet vil helt sikkert fortsat blive fremstillet i de billige produktionslande, men jeg tror, vi i Norden kommer til at producere industrielle programmer, som både vil omfatte små, mellemstore og store volumener.”

Hvad er de tre vigtigste kriterier for Data Respons ved udvikling af jeres produkter?

“Innovativ styrke, hurtighed og kvalitet. Vi skal være innovative og fortrolige med kundens applikation. Via en dialog med kunden finder vi ud af, hvad de virkelig ønsker. Når vi er helt fortrolige med teknologien, kan vi gå videre og finde den bedste løsning. Hurtighed er absolut nødvendig, og for at kunne forkorte produktionstiden er det vigtigt at have en langvarig og tæt forretningsrelation med vores underleverandører.”

“Hvad angår kvaliteten, er dårlig kvalitet dyr, og det faktum bliver nemmere accepteret i dag, end det var tilfældet for ti år siden. Industrielle forbrugere forstår forskellen mellem forbrugerelektronik og industriens krav. Industrielle brugere skal kunne vide, at deres software altid fungerer, og at enhederne altid indeholder de samme komponenter. Der er større bevidsthed om dette i dag. De ser ikke kun på prisen, men indser også, at de får, hvad de betaler for. I dag kan man diskutere produkternes livscyklusomkostninger på et professionelt plan.”

Hvordan har produktejerens og underleverandørens samarbejde ændret sig, og hvordan tror du, tingene vil udvikle sig i fremtiden?

“Vi ser en stigning i partnerskaber og langvarige forretningsrelationer. De har et meget tæt samarbejde om projektet i hele produktets

levetid. Det er godt, fordi solide forretningsrelationer og langvarigt samarbejde gør det nemmere at udvikle den næste generation af produkter.”

“De involverede parter skal samarbejde for at opnå en ydelse, kvalitet og pris, som er konkurrencedygtig på det globale marked. Som jeg har nævnt, er langvarige forretningsrelationer det bedste for alle parter, hvis man vil nedsætte produktionstiden i fremtiden. Det tager altid tid at etablere nye partnerskaber.”

Hvilke krav vil blive stillet til værdikæden i fremtiden?

“Vi kommer til at opleve tættere samarbejde, men jeg tror ikke, der vil ske drastiske forandringer. Et aspekt, som man vil blive mere opmærksom på, er at undgå overflødig transport til gavn for både økonomi og miljø. Et tæt partnerskab er selvfølgelig en forudsætning for at opnå dette.”

Hvad tænker du om outsourcing-tendenserne i fremtiden?

“For øjeblikket ser vi en udjævning imellem Vesteuropa og Asien/ Østeuropa, men jeg har en formodning om, at det sker i bølger. Produktionen vil altid foregå, hvor man kan opnå den ønskede balance mellem pris og ydelse. Det bliver også stadig mere tydeligt, at faktorer som sprog, kultur, rejsetid og tidsforskelle er begyndt at udgøre en del af det samlede billede, og det taler til fordel for lokal produktion.”

“Det er generelt set vigtigt at afgøre, hvor produktionen skal foregå, allerede på et tidligt tidspunkt, når produktet skal designes og udvikles. Man skal gøre status så tidligt i processen, da det har betydning for det endelige resultat.”

“Hos Data Respons foregår meget af vores udviklingsarbejde i Norden – tæt på kunden. Men vi har placeret en del af vores produktion i Taiwan, som er førende inden for indlejrede produkter. Vi har etableret

et kontor på stedet for at kunne styre projekter og kvalitet. Vi har også produktion i Norden, både på vores egen fabrik og lokalt hos vores partnere. Vi passer på ikke at genopfinde hjulet. I forbindelse med skræddersyede produkter i krævende applikationer kan der være fordele ved at producere lokalt på grund af et større behov for krydstjek og overvågning.”

Hvilke lande vil fokusere på henholdsvis udvikling og produktion?

“Produktionen vil i stor udstrækning foregå i de baltiske lande og Asien – Kina, Taiwan og Filippinerne, mens F&U fortsat vil foregå her i Europa.”

“Men der kan forekomme undtagelser. Tidligere blev der kun produceret i Asien, men de styrker nu deres F&U-kompetencer. Samtidig er det vigtigt, at vi fastholder vores viden om produktion i Norden for at kunne producere udstyr, som kan fungere i vores omgivelser og klima. Hvis vi ikke har produktionsaktiviteter her, vil vi ikke længere kunne skabe design, som er egnet til brug på vores breddegrader. Manglen på ingeniører er et andet problem, som vi kommer til at stå over for i fremtiden. Brancheforeningerne fokuserer på denne problematik for at sikre, at der vil være en ny generation af ingeniører.”

Og hvordan vil du beskrive den perfekte leverandør?

“Hurtighed er absolut nødvendig. Vi ønsker en høj grad af opmærksomhed. Og vi forventer naturligvis altid kvalitet. Vi bør få den kvalitet, vi betaler for. Den perfekte leverandør bør også forstå og interessere sig for, hvad vi ønsker, og kunne dele sin store viden med os. Vi ønsker en dialog, hvor leverandøren kan komme med forslag og rådgive os om, hvorvidt vores idé er gennemførlig på en bedre måde, end vi selv havde tænkt på.”

Spørgsmål til direktører rundt om i verden: Hvordan vil du beskrive vekselvirkningen mellem at være EMS-leverandør og leverandør af printkort i værdikæden på dit marked?



UK

HOWARD GOFF

Administrerende Direktør, NCAB Group UK

“Vi ser en tendens, som går meget i retning af samarbejde mellem OEM- og ODM-virksomhederne og deres EMS-leverandør og leverandøren af printkort. Fordelene ved dette er åbenlyse for alle. OEM- og ODM-virksomhederne får hjælp til designet, så de kan opnå en optimal produktionspris, EMS-virksomheden har tillid til, at forsyningskæden for printkort er sikker og veldokumenteret, og printkortvirksomheden har mulighed for at producere det “rigtige” kort i forhold til design og omkostninger.”



FINLAND

KIM FAGERSTRÖM

Administrerende Direktør, NCAB Group Finland

“I Finland og de baltiske lande er slutkondens størrelse en afgørende faktor i denne sammenhæng. De største slutkunder bestræber sig på at kontrollere hele processen og påtage sig det fulde ansvar for både design og fremstilling af prototyper. De vælger også ofte, hvilke certificerede leverandører af printkort, de vil bruge, samt deres fabrikker. Jo mindre slutkunden er, desto større frihed giver de deres EMS-virksomhed til at vælge leverandører og producenter, og de stoler på deres kontrol af den samlede forsyningskæde.”



POLEN

MICHAL KOPCEWICZ

Administrerende Direktør, NCAB Group Polen

“Fra mit perspektiv ser jeg en kraftig forbindelse mellem slutkunden og EMS-leverandøren. De er virkelig gode til at fortælle os deres salgsbehov, og det er en fordel for begge parter. Men der er stadig en problematik i forbindelse med tekniske problemer, hvor EMS-leverandører, som er tilbageholdende med at spørge slutkunden, vælger at bede komponentleverandørerne om hjælp til at løse dem. Jeg tror, vi alle ville have gavn af en mere åben indstilling.”

Hvad ved vi om fremtiden

HANS STÄHL
CEO, NCAB GROUP



Den altoverskyggende vision bag NCAB Groups aktiviteter er vores kunders behov – i denne sammenhæng hovedsagelig EMS-virksomhederne. Men vi lever i en verden, der ændrer sig hele tiden, når vi betragter vores kunders krav. For at kunne tilpasse os morgendagens krav, er det meget vigtigt i størst muligt omfang at kende vores kunders – og deres kunders – syn på fremtiden.

Det er baggrunden for vores interviews med Mats Andersson og Mikael Joki. Til trods for, at de begge er involveret i det nordeuropæiske marked, er deres syn på fremtiden virkelig relevant i en meget større sammenhæng, da vores erfaring siger os, at det, der sker i Nordeuropa, afspejler det, der sker på andre vestlige markeder. NCABs egen succes rundt om i verden er et bevis på det.

Man behøver kun at gå 10 år tilbage i tiden for at se, hvor meget

der er sket på elektronikmarkedet. Den største forandring i denne periode er, at en del af produktionen er flyttet til Asien. Forandringerne i vores industri sker løbende og vil fortsætte i fremtiden, og de, der ikke tilpasser sig, vil ikke overleve. Vi må acceptere, at en del af produktionen fortsat vil finde sted i billige produktionslande. I dyre produktionslande vil vi i stor udstrækning fokusere på små produktionsserier med stærkt fokus på F&U og samtidig arbejde med øgede krav til produktionstid i forbindelse med udvikling af nye produkter.

For at kunne bevare vores konkurrencedygtige position, skal vi som leverandør basere vores arbejde på den måde, vi kommunikerer på, så vi i samarbejde helt fra designfasen "indbygger" al vores samlede viden. På det aktuelle marked har vi ikke råd eller tid til at begå fejltagelser.

Ønsker du at vide mere om elektronikbranchen globalt og i Skandinavien?

- » **Custer Consulting Group – Forsyner den globale elektronikindustri med markedsundersøgelser, virksomhedsanalyser og prognoser**
- » **The Swedish Electronics Trade Association – Arbejder på at styrke den svenske elektronikindustri ved at overvåge og reagere på brancherelaterede emner**
- » **Data Respons – En uafhængig teknologisk fullservice-virksomhed og førende aktør på markedet for indlejrede løsninger**

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/

» **Det amerikanske marked**

2012 10 24 | NEWSLETTER 3 2012

» **Reformer**

2012 06 25 | NEWSLETTER 2 2012

» **Bæredygtighed**

2012 04 05 | NEWSLETTER 1 2012

» **Kunderrelationerne er i fokus**

2011 12 15 | NEWSLETTER 4 2011

» **Kvalitetssikring**

2011 11 09 | NEWSLETTER 3 2011

» **100 % kvalitet opnås gennem kontrol af alle de aljer**

2011 06 18 | NEWSLETTER 2 2011

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.rundqvist@ncabgroup.com