

#42016

INFOCUS:

Стратегия будущего

– подготовка к непредвиденным обстоятельствам



Рикард Валлин (Rikard Wallin) — управляющий директор группы NCAB Group в Швеции, специалистом по вопросам стратегии будущего с международной сертификацией. Вместе с Анной Лотссон (Anna Lothsson), менеджером по стратегическим закупкам, и Мартином Магнуссоном (Martin Magnusson), вице-президентом по продажам и маркетингу, NCAB Group.

Что ожидает нас за поворотом? Конечно, этого никто не может знать наверняка. Тем не менее, любому производственному предприятию чрезвычайно важно тщательно исследовать окружающую их обстановку, чтобы оценить возможные предстоящие перемены. Чтобы сориентироваться в том, что необходимо включить в такой анализ, мы обратились за советом к сертифицированному специалисту по вопросам стратегии будущего из группы NCAB Group.

Рикард Валлин (Rikard Wallin) — управляющий директор группы NCAB Group в Швеции с более, чем 20-летним опытом работы в отрасли электронной промышленности. Кроме того, он является квалифицированным специалистом по вопросам стратегии с международной сертификацией.

«Меня часто поражает то, что очень многие компании применяют концепции, которые принесли успех в прошлом, а затем делают то же самое вновь и вновь, хотя на самом деле им нужно искать что-то принципиально новое. К изучению стратегий будущего меня побудило особое желание избежать подобной ловушки. Курс предоставил полезные инструменты для подготовки к предстоящим переменам. Я применял их как во время дискуссий внутри NCAB, так и во время диалогов с нашими клиентами и партнерами».

В чем суть стратегии будущего?

«Успешная стратегия будущего преимущественно состоит в проведении информационно-аналитических исследований того, что глобально происходит в мире. Очень важно иметь более широкое представление о мире, а не ограничиваться только своими клиентами, поставщиками, цепочками поставок и другими людьми или регионами, с которыми вы непосредственно имеете дело. Нужно обращать внимание на то, что происходит в технологическом секторе, в финансовой и культурной сферах, на политическом уровне, в области здравоохранения, средств массовой информации и так далее. Какие тенденции могут затрагивать не только саму компанию, и других участников рынка из ее ближайшего окружения? Факторы, влияющие на них, в конечном итоге коснутся и вас. Исходя из проведенного анализа, сделайте выводы, каковы возможные перспективы развития событий, и что

«Мы живем во времена постоянных перемен. Если вы хотите и в дальнейшем быть успешным, то невозможно продолжать делать то, что вы всегда делали».

RIKARD WALLIN, MANAGING DIRECTOR, NCAB GROUP SWEDEN

вам необходимо сделать, чтобы подготовиться к ним? Стоит ли попробовать что-то новое?»

Почему компаниям важно проводить анализ будущего?

«Если вы хотите и в дальнейшем быть успешным, то, как я уже говорил, невозможно продолжать делать то, что вы всегда делали. Мы живем во времена постоянных перемен. Коммерческим компаниям необходимо внимательно изучить, что им необходимо изменить в связи с происходящими в мире переменами, а затем принять соответствующие меры. Принятые ими решения и действия могут, в конечном итоге, оказать решающее значение в том, выживет ли компания или потерпит неудачу. В качестве примера наихудшего сценария я обычно привожу Kodak. Цифровой фотоаппарат изобрели именно они, но, несмотря на это, они не смогли предвидеть огромные изменения в своей отрасли и последствия этих изменений. Эта гигантская компания, когда-то ставшая первопроходцем любительской фотографии, не смогла переориентировать свою деятельность так, чтобы «вписаться» в эру цифровой фотографии. Она обанкротилась в 2012 году только для того, чтобы вновь появиться под новой маской в 2013 году?»

Какие тенденции, на ваш взгляд, могут оказать значительное влияние на дальнейшее развитие электронной промышленности?

«Одной из главных проблем в мировой экономике является преувеличенный страх инвестиций. Можно предположить, что выходом из нынешней ситуации медленного роста как раз должно быть инвестирование. В целом, я бы посоветовал компаниям сосредоточить свое внимание на расширении, на новых рынках, на новых продуктах и на новых целевых группах. Вкладывайте в имеющиеся у вас навыки и находите подходящих поставщиков и партнеров, которые являются экспертами в соответствующих областях. Тем самым они помогут вам улучшить вашу продукцию и повысить производительность. Что касается производителей электроники, то принципиально важным моментом является возможность выбирать интеллектуальные материалы и высокий уровень технологичности.

«В целом, я бы посоветовал компаниям сосредоточить свое внимание на расширении, на новых рынках, на новых продуктах и на новых целевых группах».

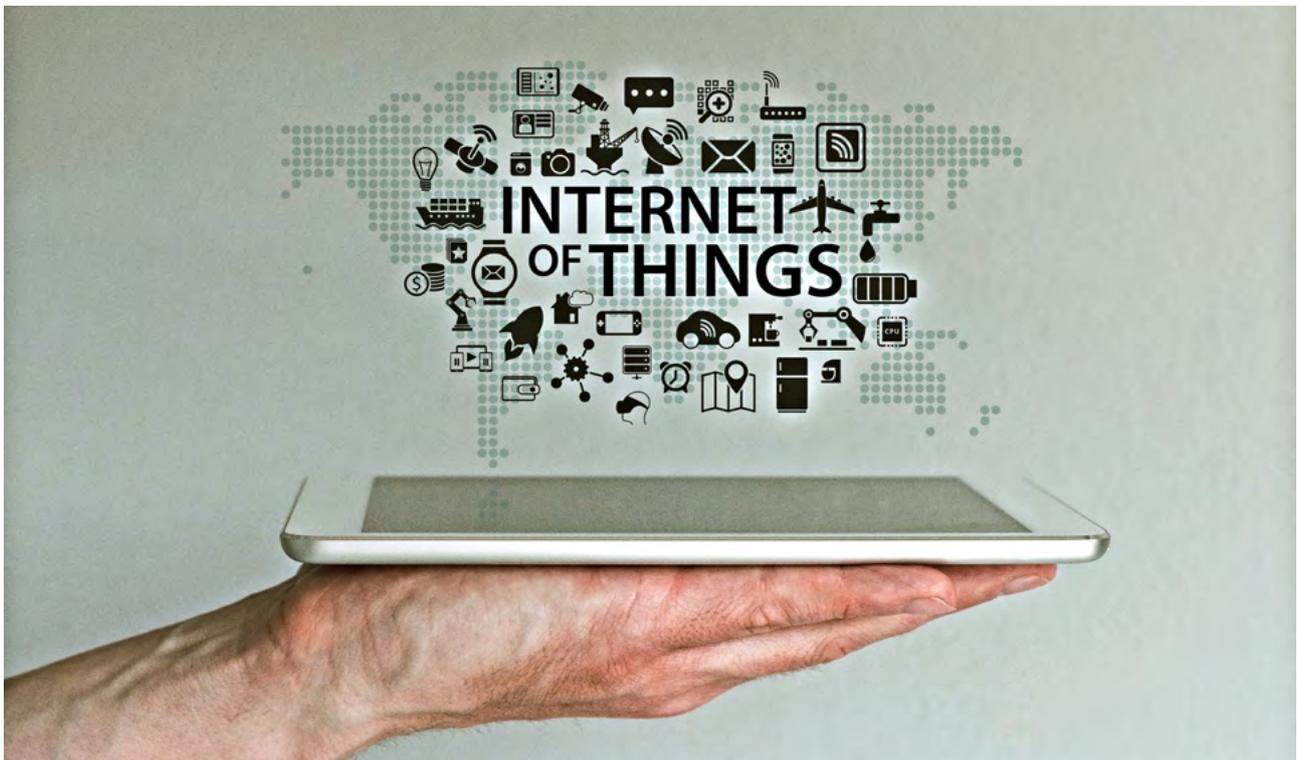
RIKARD WALLIN, MANAGING DIRECTOR, NCAB GROUP SWEDEN

Очевидно, что для электронной промышленности большое значение имеет развитие технологий. Электронные компоненты входят в состав все большего числа различной продукции. Например, много разговоров ведется об интернете, о том, что многие приборы и устройства, используемые как в промышленности, так и в нашей повседневной жизни, подключены к интернету. Трудно заранее предсказать, что из этого выйдет, тем не менее, возможности безграничны, и каждый производитель хотел бы

внедрить какую-нибудь электронную функцию в свою продукцию. Поэтому у электронной промышленности не должно возникнуть никаких серьезных проблем в отношении выживаемости. Отдель-

ТЕНДЕНЦИИ, ИМЕЮЩИЕ ЗНАЧИМОСТЬ ДЛЯ ЭЛЕКТРОННОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

- Необходимость значительных инвестиций для восстановления экономики после мирового экономического кризиса.
Заключение: сосредоточить внимание на расширении, инвестировать в оборудование и развитие навыков.
- Технологическая эра более широкого использования электроники в различных видах продукции.
Заключение: иметь смелость для тестирования новых подходов, чтобы определить подходящий технологический уровень электроники, необходимой для каждого продукта.
- Повышение степени автоматизации производства.
Заключение: новые возможности для производства конкурентоспособной электроники в странах с высокой стоимостью жизни.
- Компании и частные лица все больше и больше внимания уделяют социально-экологической ответственности.
Заключение: качественный подход к обеспечению социально-экологической ответственности открывает возможности для развития бизнеса.



Интернет вещей — это общий термин, который относится ко многим типам устройств и другим вещам, используемым как в промышленности, так и в нашей повседневной жизни, которые подключены к интернету. Согласно прогнозу Глобального института McKinsey, к 2025 году Интернет вещей сгенерирует до 11 триллионов долларов.



Тимо Раннико (Timo Ranniko), технический менеджер группы NCAB Group в Финляндии, проводит семинар по технологиям ПП.

ную проблему представляет собой задача определить уровень технологии в различных продуктах: будет ли использоваться только базовый уровень или более продвинутый. Чтобы достичь результата, нужно без страха начинать движение к цели.

«Я думаю, что уже в течение ближайших пяти лет трехмерная печать будет использоваться в той или иной сфере в массовом производстве, но пока трудно предсказать, сколько времени потребуется для усовершенствования этой технологии».

RIKARD WALLIN, MANAGING DIRECTOR, NCAB GROUP SWEDEN

Растущий уровень автоматизации в обрабатывающей промышленности — еще одна тенденция, которая может изменить игровое поле в отрасли. Наряду с увеличением стоимости трудовых затрат и повышением спроса, такие факторы, как, например, экологические проблемы, с которыми сталкиваются предприятия в Азии, могут, в конечном итоге, устранить различия между Азией и Европой. Это создаст условия для роста электронной промышленности в Европе и Северной Америке. В Швеции, например, широко распространено ошибочное представление об отсутствии и бесперспективности отечественной электроники. На самом же деле шведские компании, производящие электронную продукцию, насчитывают порядка 50 000 сотрудников, а их оборот составляет 150 миллиардов евро. Применение высокого уровня автоматизации, обеспечение высокого качества и стремление к выпуску наиболее востребованной продукции способствует расширению электронной промышленности в западных странах в настоящее время. После это нужно научиться привлекать к себе клиентов. Инвестиции также имеют большое значение и тогда, когда речь идет о технологическом оборудовании, компетентности и цепочках поставок.

Еще одной существенной тенденцией, которая повлияет на все отрасли промышленности, в том числе на электронную промышленность, является новое и более широкое определение социально-экологической ответственности. Во всем мире наблюдается изменение ценностей как у людей, так и у компаний. Выпуск продукции и предоставление услуг все больше и больше осуществляются при соблюдении принципов социально-экологической ответственности. Эта ответственность выходит за рамки экологических и климатических последствий. Большое внимание также будет уделяться различным аспектам социально-экономической ответственности, в частности, обеспечению более качественных условий работы и жизни производственного персонала.

В этой сфере за последние четыре года (с тех пор как группа NCAB выбрала устойчивость бизнеса в качестве приоритетного направления) произошли огромные перемены. Направление, к которому изначально относились довольно безразлично, теперь вышло на передний план. Тенденция серьезного развития социально-экологической ответственности, существующая во многих регионах, в том числе в Европе, Северной Америке и Китае, открывает более широкие возможности. Тем не менее, не следует недооценивать комплексность этого вопроса, нужно всегда стремиться к более глубокому пониманию и искать более эффективные решения, во всех аспектах своей деятельности».

Какие действия предпринимает группа NCAB Group в свете этих тенденций? Начиная с необходимости инвестирования?

«Прежде всего, мы инвестируем в трудовые ресурсы. Мы хотим привлекать в нашу группу и удерживать профессионалов самого высокого уровня. Помимо этого, мы инвестируем в производство, используя комплексный подход к управлению производственными предприятиями в Китае. Мы сотрудничаем исключительно с производственными предприятиями, которые развиваются и совершенствуются в отношении качества, новых технологий, условий труда и социально-экологической ответственности в целом. Наши сотрудники, присутствующие на местах, помогают производственным предприятиям совершенствоваться за счет регулярных аудиторских проверок и экспертного опыта. Мы инвестируем в людей,

производственные предприятия инвестируют в технологическое оборудование, производственные помещения, квалифицированный персонал и так далее, чтобы наши клиенты могли положиться на нас и были довольны нашим выбором партнеров.

Прозрачность NCAB по отношению к клиентам также является своего рода инвестицией, мы предоставляем им возможность взаимодействовать с производственными предприятиями, мы регулярно проводим аудиторские проверки на партнерских производственных предприятиях. Такая честность и прозрачность способствует укреплению доверия клиентов к нашей компании».

А что вы можете сказать по поводу технологических разработок?

«Я уже упоминал о том, что электронные компоненты будут использоваться в самых различных видах продукции, в связи с чем достижение требуемого технологического и комплексного уровня является как никогда актуальным. Поэтому наша роль приобретет еще большее значение, так как мы помогаем своим клиентам сделать правильный выбор и помогаем им сориентироваться в «джунглях» ПП. Как можно более простое и ясное разъяснение сложного вопроса способствует снижению риска перебоев в работе и претензий. Что нам представляется особенно важным в этом отношении? Быть постоянно в курсе последних технологических новинок производства ПП, чтобы мы могли в каждом конкретном случае порекомендовать клиентам наиболее подходящий уровень технологии, материалы, дизайн печатных плат и прочее.

Имеются также технические инновации, например, трехмерная печать, которые могут привести к радикальным изменениям процесса производства. Эта технология пока еще проходит тестирование, но вполне возможно, что в будущем она будет применима к ПП. Я думаю, что уже в течение ближайших пяти лет трехмерная печать будет использоваться в той или иной сфере в массовом производстве, но пока трудно предсказать, сколько времени потребуется для усовершенствования этой технологии. Не думаю, что она будет преобладать в производстве ПП. Наша задача состоит в расширении экспертного опыта в подобного рода инновациях. Никаких других изменений нашей роли не про-

«Важно быть постоянно в курсе последних технологических новинок производства ПП, чтобы мы могли в каждом конкретном случае порекомендовать заказчикам наиболее подходящий уровень технологии, материалы, дизайн печатных плат и прочее».

RIKARD WALLIN, MANAGING DIRECTOR, NCAB GROUP SWEDEN

изойдет. Мы по-прежнему будем обеспечивать высокое качество технологий, материалов и результатов при выпуске небольших и крупных серий, а клиентам всё так же будет требоваться компетентный поставщик.

Один подход, который мы внедрили для тестирования новых идей, заключается в том, чтобы предлагать дизайн печатной платы в качестве услуги в Китае. Тем самым мы тестируем, готовы ли рынок для этого продукта, и будет ли он полезен для наших клиентов и для самой группы NCAB. Это показывает, что мы никогда не удовлетворены тем, где мы находимся в настоящий момент — вместо этого мы всегда ищем новые возможности для инвестирования и усовершенствования».

А в каком положении находится NCAB в отношении тенденции повышения автоматизации?

«По нашим наблюдениям, производители ПП в Азии инвестируют в оборудование более высокой сложности, позволяющее объединить несколько этапов одного процесса в один и требующее меньше ручного вмешательства. Тем не менее, если говорить о ПП, то, на мой взгляд, не предвидится никакого значительного перемещения производства в Европу или Северную Америку. Если вы хотели бы производить электронику в более широком смысле в странах с высокой стоимостью жизни, то это вполне возможно: вам нужно будет сосредоточить внимание на обеспечении высокого качества, использовании высокосовременного оборудования и компетентности. Сильная сторона NCAB заключается в том, что потребители наши убеждаются: нет ничего страшного, если ПП производится в другом часовом поясе. Это является одним из самых принципиальных моментов из всего, что мы делаем на сегодняшний день, и если в западных странах отмечается рост производства электроники, то для NCAB это приносит только положительные результаты.

Вы уже отмечали, что NCAB придает большое значение социально-экологической ответственности; каков ваш подход в этой области?

«Для того чтобы продвинуться в сфере социально-экологической ответственности, необходимо этот аспект внедрить в корпоративную культуру, которая проникает во всю нашу деятельность. Эти вопросы важно постоянно прорабатывать, ставить их в центр внимания при диалоге с сотрудниками, клиентами и поставщиками. Когда мы говорим о полной ответственности (которая является одной из наших ценностей), то тем самым даем понять, что берем на себя ответственность за нашу «планету». За основу своей работы мы используем стандарт ISO 26000. Это означает, что мы берем во внимание общую картину и систематически прорабатываем экономические, социальные и экологические аспекты устойчивого развития.

Аудиторские проверки, которые NCAB проводит на производственных предприятиях, включают в себя изучение различных аспектов социально-экологической ответственности, в том числе условий труда, соблюдения прав человека, управления химическими веществами и выбросами, а также подтверждения того, что никакие конфликтные минералы не используются.

Социально-экологическая ответственность также касается разработки продукции. Чем меньше отходов необходимо утилизиро-

НЕКОТОРЫЕ ДАННЫЕ ОБ ИНТЕРНЕТЕ ВЕЩЕЙ И АВТОМАТИЗАЦИИ

- По данным Gartner, в конце 2015 года в мире насчитывалось 9 миллиардов устройств, подключенных к интернету.
- Согласно прогнозу Cisco, к 2020 году к интернету будет подключено более 50 миллиардов устройств, включая 250 миллионов автомобилей.
- Согласно прогнозу Глобального института McKinsey, к 2025 году Интернет вещей сгенерирует до 11 триллионов долларов.
- В 2015 году продажи промышленных роботов выросли на 15% по сравнению с предыдущим годом.
- В электронной промышленности этот показатель составил 41%.
- Крупнейшим рынком промышленных роботов в 2015 году стал Китай, его доля составила 27%. К четырем другим крупным рынкам относятся Южная Корея, Япония, США и Германия.

(Источник данных об объемах продаж промышленных роботов: Executive Summary World Robotics 2016)

«Для того чтобы продвинуться в сфере социально-экологической ответственности, необходимо этот аспект внедрить в корпоративную культуру, которая проникает во всю нашу деятельность».

RIKARD WALLIN, MANAGING DIRECTOR, NCAB GROUP SWEDEN

вать во время производства и чем выше эффективность процесса производства, тем меньше используется ресурсов. Минимизация потребления электроэнергии, сырья и воды благотворно влияет на окружающую среду. Поэтому мы рекомендуем своим клиентам не предъявлять чрезмерных требований к спецификациям и не усложнять производство без особой необходимости. Кроме того, продукция должна быть долговечной. В самом худшем случае продукт будет отбракован, а это означает, что все ресурсы, вложенные в его производство, будут потрачены напрасно.

Что касается транспортировки, то перед нами часто стоят трудные задачи, поскольку во многих случаях мы используем воздушный транспорт, который оказывает значительное воздействие на климат. В таких случаях мы стараемся найти возмож-



Как правило, все изделия NCAB поступают на экспортный терминал в Гонконге, а оттуда транспортируются далее. Учитывая, что во многих случаях NCAB использует воздушный транспорт, который оказывает значительное воздействие на климат, это ставит перед нами трудные задачи.

ности снижения выбросов, например, вследствие тщательного выбора поставщиков, реактивного топлива, маршрута, скорости наполнения и так далее. Мы ведем диалог с поставщиками и не оставляем без внимания ни малейших деталей».

Вопросы, задаваемые по всему миру: Какие будущие тенденции, на ваш взгляд, отразятся на электронной промышленности?



USA

TIFFANIE CROCKER

Key Account Manager,
NCAB Group USA

«Одна из тенденций, которую я могу отметить среди игроков в отрасли — принятие на себя социальной ответственности путем внедрения соответствующих программ. Производителям предлагается проследить свою цепочку поставок, чтобы определить, действительно ли различные операции проводятся с соблюдением принципов социально-экологической ответственности. К ним, в частности, относятся аспекты, касающиеся окружающей среды, деловой этики и прав человека. Уверенность наших клиентов возрастает, когда они видят, что группа NCAB уже перестроилась на этот менталитет, что мы соблюдаем стандарт ISO 26000 и проходим аудит независимой стороной».



FINLAND

VEERA KÖPSI

Customer Support,
NCAB Group Finland

«Здесь в Финляндии бывшие сотрудники Nokia, например, создали несколько интересных новых компаний, которые окажут влияние на наши дальнейшие операции. Благодаря самым передовым технологиям, и особенно носимым устройствам, будет больше заказов на производство высокотехнологичных печатных плат, а также гибких и жестко-гибких ПП. Кроме того, финские медицинские технологические компании также стоят в первых рядах отрасли, и им требуются высоко прогрессивные технологии. Новые интересные проекты появляются каждый месяц».



CHINA

ANDY LIU

General Manager,
NCAB Group China

«Резкий подъем цен на ламинаты из медной фольги значительно повлияет на производство ПП, в результате чего мелкие производственные предприятия рискуют быть вытесненными, поскольку им будет труднее конкурировать по цене, и, как мне представляется, последуют перемены, наподобие тех, которые терпела полупроводниковая промышленность, с большим количеством слияний и поглощений. Конечных клиентов ожидает значительный риск внезапных перебоев в цепочке поставок. Поэтому чрезвычайно важно действовать проактивно и работать с подходящими партнерами, крупными и устойчивыми, с лидерами отрасли. Мы с интересом ожидаем предстоящих перемен».

Что мы знаем о будущем?

HANS STÄHL
CEO NCAB GROUP



Чтобы подготовиться к тому, что нам предстоит в будущем, группа NCAB провела несколько семинаров для своих сотрудников по теме дальнейших перспектив, которые проводил Рикард Валлин (Rikard Wallin), управляющий директор NCAB Group в Швеции. В рамках этих семинаров мы проработали несколько вероятных сценариев, которые наверняка затронут будущее группы NCAB. Конечно же, будут происходить события, о которых сегодня мы не имеем ни малейшего понятия, но в то же время будут происходить и такие перемены, о которых мы уже знаем, что они, скорее всего, произойдут, и поэтому мы можем принять их во внимание и стратегически адаптировать NCAB соответствующим образом.

Например, во время семинаров Рикарда мы пришли к пониманию того, что на будущее покупательское поведение будет влиять

поколение, которым сегодня десять лет. Мы также прорабатывали сценарий, связанный с развитием новых технологий; технологий, которые повлияют на функциональное назначение ПП или, в некоторых случаях, даже полностью заменят текущие технологии.

Проанализировав эти факторы, мы уже сейчас можем подготовить почву для будущих изменений в нашей стратегии и принять меры к тому, чтобы и в будущем продолжать предоставлять своим клиентам новейшие технологии. В то же время мы знаем, что появятся новые модели поведения и инновации, о которых мы сегодня даже не подозреваем. Однако держа руку на рычаге «наиболее вероятных» сценариев будущего, мы повышаем нашу способность справляться с непредвиденными обстоятельствами!

Об увеличении использования электронных компонентов

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

Социально-экологическая ответственность

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

Потребности в инвестициях

- » [Further Reforms and Investment Needed to Safeguard Jobs and Recovery in Europe](#)
- » [The Global Competitiveness Report](#)

Автоматизация

- » [How automation will change the way we live and work](#)
- » [Executive Summary World Robotics 2016 Industrial Robots](#)

Ранее освещенные темы

Обязательно прочтите наши предыдущие информационные бюллетени. Щелкните эту ссылку, и соответствующее письмо откроется в вашем веб-обозревателе. Со всеми нашими информационными бюллетенями можно ознакомиться по следующему адресу: www.ncabgroup.com/newsroom/

» Работа в тесном сотрудничестве с производством

2016 10 12 | NEWSLETTER 3 2016

» Ответственность как бизнес-концепция

2016 06 22 | NEWSLETTER 2 2016

» Экономика Китая

2016 04 08 | NEWSLETTER 1 2016

» Сертификация UL

2015 12 09 | NEWSLETTER 4 2015

» Переход на аутсорсинг

2015 09 29 | NEWSLETTER 3 2015

» Заказ печатных плат

2015 06 01 | NEWSLETTER 2 2015

Мы освещаем неправильные темы?

Мы всегда находимся в поиске интересных тем, которые можно рассмотреть подробнее. Если есть что-то, о чем вы хотели бы узнать больше, либо хотели бы прокомментировать что-либо из наших публикаций, обязательно дайте нам знать об этом.

Эл.почта: sanna.magnusson@ncabgroup.com