

#42016

INFOCUS:

Strategia na przyszłość

– przygotujmy się na to, co nieprzewidywalne



Rikard Wallin jest Dyrektorem Zarządzającym NCAB Group w Szwecji i certyfikowanym międzynarodowym strategiem ds. przyszłości. Na zdjęciu razem z Anną Lothsson, Menedżer Strategiczną ds. Zakupów, i Martinem Magnussonem, Wiceprezesem ds. Sprzedaży i Marketingu NCAB Group.

Co nas czeka w przyszłości? Tego oczywiście nie wiemy z całą pewnością, dla przedsiębiorstw ważne jest jednak szczegółowe badanie swojego otoczenia, żeby móc przewidywać przyszłe wydarzenia. W poszukiwaniu inspiracji i wskazówek na temat tego, co warto uwzględnić w takiej analizie, zwróciliśmy się do certyfikowanego stratega ds. przyszłości w NCAB Group.

Rikard Wallin to Dyrektor Zarządzający NCAB Group w Szwecji mający ponad 20 lat doświadczenia w branży elektronicznej. Jest też wykwalifikowanym certyfikowanym międzynarodowym strategiem ds. przyszłości.

„Przez długi czas fascynowało mnie to, jak często przedsiębiorstwa stosują pomysły, które odniosły sukces w przeszłości, i ograniczają się do ich ciągłego powielania, gdy tymczasem powinny zacząć poszukiwać czegoś nowego i odmiennego. Postanowiłem zająć się studiami strategicznymi nad przyszłością, ponieważ zawsze pragnąłem wiedzieć, jak można uniknąć tej pułapki. Kurs ten dostarczył mi przydatnych narzędzi pomagających przygotować się na zmiany. Stosuję je zarówno w międzynarodowych rozmowach prowadzonych w NCAB, jak i w dialogu z naszymi klientami i partnerami”.

Na czym polega strategia na przyszłość?

„Udana strategia na przyszłość opiera się na zdobywaniu informacji i analizie tego, co dzieje się w szerszej pojętej przyszłości. Ważne jest, aby nie tracić z oczu otoczenia wykraczającego poza naszych klientów, dostawców, łańcuch dostaw oraz inne osoby i obszary, z którymi mamy bezpośredni kontakt. Musimy obserwować, co dzieje się w branży technologii, w dziedzinie finansów i kultury, polityki, ochrony zdrowia, mediów itd. Jakie tendencje mogą wpływać nie tylko na samo nasze przedsiębiorstwo, lecz także na podmioty w jego bezpośrednim otoczeniu? To, co wpływa na nie, oczywiście z czasem zacznie mieć wpływ także na nas. Jakie scenariusze wynikają z tej analizy? Co należy zrobić, żeby się do nich przygotować? Może trzeba spróbować czegoś nowego?”

Dlaczego ważne jest, aby przedsiębiorstwa analizowały przyszłość?

„Nie można ograniczać się do robienia tego, co zawsze, jeśli pra-

„Żyjemy w czasach ciągłych zmian. Przedsiębiorstwa muszą uważnie badać, co być może będą musiały zmienić w wyniku przemian zachodzących w otaczającym je świecie, a następnie odpowiednio reagować”.

RIKARD WALLIN, MANAGING DIRECTOR, NCAB GROUP SWEDEN

gnieśmy odnosić sukcesy także w przyszłości. Żyjemy w czasach ciągłych zmian. Przedsiębiorstwa muszą uważnie badać, co być może będą musiały zmienić w wyniku przemian zachodzących w otaczającym je świecie, a następnie odpowiednio reagować. To od takich decyzji i działań zależy ich przetrwanie lub bankructwo. Zazwyczaj jako przykład czarnego scenariusza podają firmę Kodak. W istocie to właśnie ona wynalazła cyfrowy aparat fotograficzny, a mimo to nie przewidziała ogromnych zmian, jakie miały zajść w jej własnej branży, ani ich konsekwencji. To wielkie przedsiębiorstwo w przeszłości było pionierem w budowaniu fotografii dostępnej dla każdego, nie udało mu się jednak dostosować swojej działalności do wymagań ery cyfrowej. Ogłosiło upadłość w 2012 r., tylko po to, aby ponownie pojawić się w nowej formie w 2013 r.”

Jakie tendencje mogą Pana zdaniem istotnie wpłynąć na rozwój branży elektronicznej?

„Jeśli przyjrzeć się światowej gospodarce, to jednym z poważnych problemów jest przesadny lęk przed inwestowaniem. Można by założyć, że sposobem na rozwiązanie problemu obecnego powolnego wzrostu byłby wręcz wzrost inwestycji. Zasadniczo

zalecałbym przedsiębiorstwom skupienie się na ekspansji, nowych rynkach, nowych produktach i nowych grupach docelowych. Na inwestycjach w dostępne umiejętności oraz wyborze odpowiednich dostawców i partnerów będących ekspertami w swojej dziedzinie. Dzięki temu mogą oni pomóc Twojemu przedsiębiorstwu w udoskonalaniu i zwiększaniu produkcji. Jeśli chodzi o producentów sprzętu elektronicznego, ważne jest, aby potrafili wybierać inteligentne materiały i właściwą ilość technologii, jakiej wymagają ich wyroby. Oczywiście rozwój technologii ma duże znaczenie w branży elektronicznej. Widzimy, jak elementy elektroniczne są coraz częściej włączane do wszelkiego rodzaju wyrobów. Wiele na przykład mówi się o internecie rzeczy, czyli różnego rodzaju urządzeniach i innych przedmiotach, stosowanych zarówno w przemyśle, jak i w życiu codziennym, które łączą się z siecią. Trudno powiedzieć, co rzeczywiście odniesie sukces, ale istnieją nieskończone możliwości, a każdy producent będzie chciał włączać funkcje elektroniczne do swoich wyrobów. Branża elektroniczna nie będzie mieć więc problemów z utrzymaniem rentowności. Trudno jednak przewidzieć, w jakim stopniu elektronika będzie stosowana w różnych wyrobach i czy będzie mieć ona charakter podstawowy, czy zaawansowany. Aby podejmować właściwe decyzje, nie można bać się wkraczać na nieodkryte tereny.

„Zasadniczo zalecałbym przedsiębiorstwom skupienie się na ekspansji, nowych rynkach, nowych produktach i nowych grupach docelowych”.

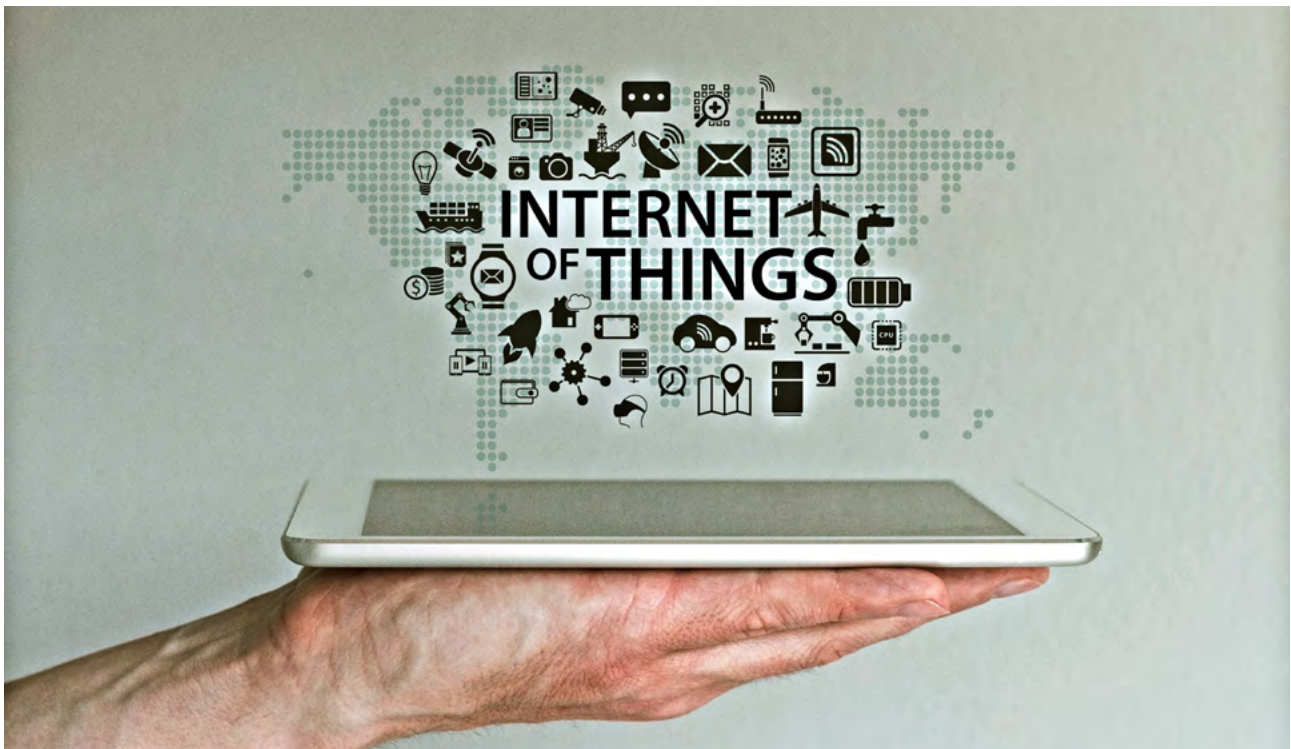
RIKARD WALLIN, MANAGING DIRECTOR, NCAB GROUP SWEDEN

Inną tendencją, która może odmienić tę branżę, jest rosnący poziom automatyzacji produkcji. Wymagania rosną wraz ze wzrostem kosztów pracy i oczekiwań, np. w dziedzinie ochrony środowiska, wobec przedsiębiorstw prowadzących działalność w Azji, różnice

między Azją a Europą mogą ostatecznie ulec zatarciu. Stworzy to warunki dla rozwoju silnej branży elektronicznej w Europie i Ameryce Północnej. W Szwecji na przykład powszechne jest mylne przekonanie, jakoby branża elektronicznych artykułów gospodarstwa domowego w tym kraju już nie istniała. W rzeczywistości szwedzkie przedsiębiorstwa branży elektronicznej zatrudniają około 50 tys. pracowników i osiągają obroty rzędu 150 mld euro. Dzięki wysokiemu stopniowi automatyzacji, skupieniu się na wysokiej jakości i odpowiednich produktach branża elektroniczna na Zachodzie staje

ISTOTNE TENDENCJE W BRANŻY ELEKTRONICZNEJ

- Konieczne są znaczne inwestycje, aby pokonać światowy kryzys gospodarczy.
Wniosek: Skupienie się na ekspansji, inwestycji w sprzęt i umiejętnościach.
- Era technologii oznacza wprowadzanie elementów elektronicznych do wszelkiego rodzaju wyrobów.
Wniosek: Konieczna jest odwaga w testowaniu nowych metod, aby ustalić poziom elektroniki, jaki powinien zawierać dany produkt.
- Coraz większa automatyzacja produkcji.
Wniosek: Nowy potencjał dla konkurencyjnych producentów sprzętu elektronicznego w krajach o wysokich kosztach produkcji.
- Zrównoważony rozwój znalazł się w centrum uwagi przedsiębiorstw i konsumentów.
Wniosek: Rozsądny, zrównoważony rozwój stwarza nowe szanse biznesowe.



Internet rzeczy to ogólne pojęcie obejmujące wiele różnych rodzajów urządzeń i innych przedmiotów wykorzystywanych zarówno w przemyśle, jak i w życiu codziennym, które łączą się z internetem. McKinsey Global Institute przewiduje, że do 2025 r. internet rzeczy wygeneruje dochody rzędu 11 bln dolarów.



Timo Ranniko, Dyrektor Techniczny NCAB Group w Finlandii, prowadzi seminarium poświęcone technologii obwodów drukowanych.

się coraz silniejsza. W takiej sytuacji potrzebna jest umiejętność zdobywania klientów. I znów, ogromne znaczenie mają inwestycje: w maszyny, sprzęt, konkurencyjność i łańcuch dostaw.

Inną silną tendencją, która wpłynie na wszystkie rozwijające się branże przemysłu, nie tylko elektroniczną, jest nowa, szersza definicja zrównoważonego rozwoju. Na całym świecie zauważamy pod tym względem przewartościowanie, zarówno u konsumentów, jak i przedsiębiorstw. Zrównoważony rozwój będzie pod każdym względem stanowić punkt odniesienia dla produktów i usług, wykraczając poza kwestie oddziaływania na klimat i środowisko. W centrum uwagi znajdują się też zrównoważony rozwój społeczny i gospodarczy, np. związany z warunkami życia i pracy personelu produkcyjnego.

„Sądzę, że pewien rodzaj masowej produkcji z wykorzystaniem druku 3D stanie się rzeczywistością w ciągu najbliższych pięciu lat, trudno jest jednak przewidzieć, ile czasu zajmie doskonalenie tej technologii”.

RIKARD WALLIN, MANAGING DIRECTOR, NCAB GROUP SWEDEN

Pod tym względem wiele się zmieniło w porównaniu z sytuacją sprzed czterech lat, gdy NCAB Group zaczęła poważnie traktować trwałość jako priorytet. To, do czego wcześniej odnoszono się ze względną obojętnością, teraz stało się częścią programu każdego przedsiębiorstwa. Występująca obecnie w wielu miejscach – w Europie, Ameryce Północnej i Chinach – tendencja w kierunku poważnych działań na rzecz zrównoważonego rozwoju toruje drogę wielu nowym szansom biznesowym. Należy jednak oczywiście dostrzegać złożoność tej kwestii, patrzeć głębiej i szukać lepszych sposobów pracy, we wszystkich aspektach naszej działalności.

Jak NCAB Group reaguje na te trendy? Zaczniemy od potrzeby inwestowania...

„Zaczniemy od tego, że inwestujemy w nasze zasoby ludzkie.

Chcemy przyciągać i zatrzymywać najlepszych. Inwestujemy też w produkcję przez przyjęcie kompleksowych metod zarządzania zakładami produkcyjnymi w Chinach. Współpracujemy wyłącznie z fabrykami, które rozwijają się i osiągają postępy zarówno pod względem technologii, jak i warunków pracy oraz ogólnie pojętego zrównoważonego rozwoju. Nasi pracownicy na miejscu pomagają im za pomocą kontroli i wiedzy fachowej. Inwestujemy w ludzi, a fabryki inwestują w maszyny, obiekty, personel itd., aby nasi klienci czuli się komfortowo i bezpiecznie, wiedząc, jakich partnerów wybieramy.

Przejrzystość, jaką NCAB stosuje wobec swoich klientów, także jest rodzajem inwestycji, umożliwiamy im nawiązanie kontaktu z fabrykami, przedstawiamy im wyniki przeprowadzonych w nich kontroli. Ta uczciwość i przejrzystość pomagają nam budować zaufanie wśród wielu klientów w relacjach biznesowych z naszą firmą”.

Co z osiągnięciami technologii?

„Wspomniałem już, że w przyszłości do wielu wyrobów włączane będą elementy elektroniczne, przez co coraz ważniejsze staje się ustalanie właściwego wymaganego poziomu technologii i złożoności produktów. Pod tym względem nasza rola także stanie się coraz ważniejsza, ponieważ to właśnie my pomagamy klientom dokonywać właściwych wyborów i, że tak powiem, jesteśmy dla nich przewodnikami po dżungli, jaką jest świat obwodów drukowanych. Obniżanie poziomu złożoności pomaga unikać ryzyka zakłóceń i reklamacji. Co to dla nas oznacza? Musimy stale śledzić najnowsze osiągnięcia w dziedzinie technologii obwodów drukowanych, aby móc w każdym indywidualnym przypadku pomóc klientowi w wyborze odpowiednio zaawansowanej technologii, właściwych materiałów, rozwiązań w dziedzinie obwodów drukowanych itp.

Oprócz tego istnieją innowacje techniczne, takie jak druk 3D, które mogą radykalnie zmienić metody produkcji. Do tej pory technologia ta znajduje się dopiero w fazie prób, może jednak potencjalnie być w przyszłości stosowana w obwodach drukowanych. Sądzę, że pewien rodzaj masowej produkcji z wykorzystaniem druku 3D stanie się rzeczywistością w ciągu najbliższych pięciu lat, trudno jest jednak przewidzieć, ile czasu zajmie doskonalenie tej technologii. Nie sądzę, aby zdominowała ona produkcję obwodów drukowanych. Naszym zadaniem jest jednak rozwijanie wiedzy

na temat tego rodzaju innowacji. Poza tym nasza rola nie ulegnie zmianie. Nadal będziemy zapewniać wysokiej jakości technologie, materiały i wyniki za pomocą mniejszych i większych serii, a klienci nadal będą potrzebować kompetentnego dostawcy.

Jednym z nowych rozwiązań, jakie zastosowaliśmy, było zaoferowanie projektowania obwodów drukowanych jako usługi w Chinach. Sprawdzamy, czy rynek jest na to gotowy i czy może to przynieść korzyści klientom i NCAB Group. To przykład tego, że nigdy nie zadowolamy się pozostawaniem w miejscu; wprost przeciwnie –

WYBRANE DANE NA TEMAT INTERNETU RZECZY I AUTOMATYZACJI

- Według przedsiębiorstwa analityczno-doradczego Gartner w 2015 r. istniało na świecie 9 mld p przedmiotów połączonych z siecią.
- Cisco przewiduje, że do 2020 r. będzie ponad 50 mld przedmiotów połączonych z siecią, np. 250 mln pojazdów.
- McKinsey Global Institute przewiduje, że internet rzeczy wygeneruje dochody rządu 11 bln dolarów do 2025 r.
- W 2015 r. sprzedaż robotów przemysłowych wzrosła o 15% w porównaniu z rokiem ubiegłym.
- W branży elektronicznej liczba ta wyniosła 41%.
- Chiny to największy rynek robotów przemysłowych na świecie, którego udział wynosi 27%. Pozostałe cztery duże rynki to Korea Południowa, Japonia, Stany Zjednoczone i Niemcy.

(Źródło danych dotyczących robotów przemysłowych: Executive Summary World Robotics 2016)

„Ważne jest, aby stale śledzić najnowsze osiągnięcia w dziedzinie technologii obwodów drukowanych, tak abyśmy mogli w każdym indywidualnym przypadku pomóc klientowi w wyborze odpowiednio zaawansowanej technologii, właściwych materiałów, rozwiązań w dziedzinie obwodów drukowanych itp”.

RIKARD WALLIN, MANAGING DIRECTOR, NCAB GROUP SWEDEN

zawsze szukamy nowych szans na inwestycje i udoskonalenia”.

Jak NCAB Group reaguje na tendencję rosnącej automatyzacji?

„Zauważamy, że fabryki układów drukowanych w Azji coraz intensywniej inwestują w zaawansowany sprzęt, dzięki któremu procesy dawniej wymagające kilku faz są teraz wykonywane jednoetapowo i przy mniejszej liczbie interwencji manualnych. Jeśli jednak chodzi o układy drukowane, nie sądzę, abyśmy byli świadkami istotnego przeniesienia produkcji do Europy czy Ameryki Północnej. Produkowanie szeroko pojętego sprzętu elektronicznego w krajach wysokokosztowych jest jak najbardziej wykonalne, jeśli skupić się na jakości, zaawansowanym sprzęcie i konkurencyjności. Naszą mocną stroną jest zdolność do przekonania właścicieli produktów, że układy drukowane mogą być bez problemu wytwarzane w innej strefie czasowej. Obecnie znajduje się to w centrum naszej uwagi, a fakt, że produkcja sprzętu elektronicznego rośnie w siłę na Zachodzie jest z punktu widzenia NCAB Group zdecydowanie korzystny”.

Wspomniał Pan już o tym, że NCAB Group skupia się na zrównoważonym rozwoju. Jakie jest Pana stanowisko w tej sprawie?

„Aby dokonywać postępów w dziedzinie zrównoważonego rozwoju, należy uczynić z tego kulturę przenikającą wszystko, co robimy. Ważne, aby stale pracować nad tymi kwestiami, budować



„NCAB Group w Chinach dysponuje dziewięcioosobowym zespołem projektowym, który oferuje naszym klientom projektowanie układów drukowanych jako usługę, coś, czego nie byliśmy w stanie zapewnić wcześniej” – mówi Rikard Wallin.

„Aby dokonywać postępów w dziedzinie zrównoważonego rozwoju, należy uczynić z tego kulturę przenikającą wszystko, co robimy”.

RIKARD WALLIN, MANAGING DIRECTOR, NCAB GROUP SWEDEN

wokół nich dialog z naszymi pracownikami, klientami, dostawcami itp. Gdy NCAB Group mówi o pełnej odpowiedzialności jako o jednej z naszych podstawowych wartości, ma na myśli przejmowanie odpowiedzialności za naszą planetę. Podstawę naszego działania stanowi norma ISO 26000. Oznacza to, że bierzemy pod uwagę szerszy kontekst naszej działalności i systematycznie pracujemy na rzecz gospodarczych, społecznych i środowiskowych aspektów zrównoważonego rozwoju.

Nasze kontrole w fabrykach obejmują kwestie zrównoważonego rozwoju, zarówno pod kątem warunków pracy, poszanowania praw człowieka, zarządzania chemikaliami i emisjami, jak i niestosowania minerałów z regionów ogarniętych konfliktami.

Zrównoważony rozwój dotyczy też opracowywania produktów. Im mniej odpadów w fazie produkcji i im większa wydajność produkcji, tym mniej zasobów zużywamy. Ograniczanie do minimum zużycia energii elektrycznej, surowców i wody ma duże znaczenie dla ochrony środowiska. Dlatego radzimy klientom, aby nie wprowadzali nadmiernych specyfikacji ani nie komplikowali niepotrzeb-



Zazwyczaj NCAB Group gromadzi wszystkie towary na naszym terminalu eksportowym w Hongkongu, skąd są one transportowane dalej. Ponieważ często korzystamy z transportu lotniczego, co ma istotne konsekwencje klimatyczne, stanowi to dla nas duże wyzwanie.

nie swoich procesów produkcyjnych. Wyroby muszą też być trwałe. Najgorszą rzeczą jest odrzucenie produktu, gdyż oznacza zmarnowanie wszystkich zasobów zainwestowanych w jego wytworzenie.

Jeśli chodzi o transport, stoimy przed wyzwaniem, ponieważ często korzystamy z transportu lotniczego, o silnym oddziaływaniu na klimat. W takich wypadkach staramy się znaleźć sposób na ograniczenie wytwarzanych emisji, np. przez staranny dobór dostawców, paliwa lotniczego, tras, współczynnika załadunku itp. Stale prowadzimy dialog z naszymi dostawcami i staramy się zidentyfikować wszelkie dostępne rozwiązania”.

Pytania dotyczące sytuacji w różnych częściach świata: Jakie przyszłe tendencje wpłyną Pana zdaniem na branżę elektroniczną?



USA
TIFFANIE CROCKER

Key Account Manager,
NCAB Group USA

„Zauważam ogólną tendencję wśród podmiotów działających w branży do przejmowania odpowiedzialności społecznej za pomocą stosownych programów. Od producentów oczekuje się, by monitorowali swój łańcuch dostaw, sprawdzali, czy wszystkie związane z nim działania są prowadzone w sposób zrównoważony. Powinno to obejmować takie kwestie, jak środowisko, etyka biznesu i prawa człowieka. Zaufanie naszych klientów wzrasta, gdy widzą, że NCAB Group już przyjęła ten kierunek działania, przestrzega normy ISO 26000 i przechodzi kontrole zewnętrzne w tym zakresie”.



FINLAND
VEERA KÖPSI

Customer Support,
NCAB Group Finland

„Tutaj, w Finlandii, m.in. byli pracownicy Nokii założyli szereg interesujących przedsiębiorstw typu start-up, które będą wpływać na rozwój naszej działalności. Dzięki najbardziej zaawansowanym technologiom, a zwłaszcza urządzeniom ubieralnemu, zwiększy się popyt na zaawansowane obwody drukowane czy sztywno-elastyczne płytki drukowane.

Ponadto fińskie przedsiębiorstwa technologii medycznych są również liderami w swojej branży i wymagają zaawansowanych technologii. Każdego miesiąca pojawiają się nowe interesujące projekty”.



CHINA
ANDY LIU

General Manager,
NCAB Group China

„Drastyczny wzrost cen laminatów miedzianych w istotny sposób wpłynie na branżę obwodów drukowanych, co grozi wyparciem fabryk o mniejszej sile nabywczej. Zakładom produkcyjnym trudniej będzie konkurować pod względem cen. Przewiduję też zmiany podobne do tych, które zaszły w branży półprzewodników, związane z przejęciami i fuzjami. Klienci końcowi są narażeni na znaczne ryzyko nagłych przerw w łańcuchu dostaw. Ważne jest zatem, aby działali zapobiegawczo i znajdowali odpowiednich partnerów o dużej sile nabywczej i utrwalonych relacjach z liderami w branży. Możemy spodziewać się ciekawych czasów”.

Co wiemy o przyszłości?

HANS STÄHL
CEO NCAB GROUP



Aby przygotować się na to, co czeka nas w przyszłości, NCAB Group przeprowadziła szereg warsztatów dla swoich pracowników poświęconych temu, co ma nadejść. Poprowadził je Rikard Wallin, Dyrektor Zarządzający NCAB Group w Szwecji. W ramach tych warsztatów przyjrzelśmy się szeregowi prawdopodobnych scenariuszy, których urzeczywistnienie się z pewnością wpłynęłoby na przyszłość NCAB Group. Oczywiście wydarzy się wiele rzeczy, których nie możemy przewidzieć, jednak nastąpią też zmiany, co do których mamy pewność, że wymagają uwzględnienia w strategiach NCAB Group.

Przykładem czegoś, co ustaliliśmy w wyniku prac Rikarda, jest to, że pokolenie, które teraz ma dziesięć lat, będzie

wpływać na przyszłe zachowania konsumenckie. Pracowaliśmy też nad scenariuszem obejmującym rozwój nowych technologii oraz technologie, które oddziałują na funkcje obwodów drukowanych, a w niektórych przypadkach całkowicie zastępują te obecne.

Badanie tych czynników pomaga nam przygotować się na przyszłe zmiany w naszej strategii i upewnić się, że nadal będziemy mogli dostarczać najnowszych technologii w przyszłości. Wiemy też, że pojawią się nowe wzorce zachowań i innowacji, których nie potrafimy dziś przewidzieć. Jednak dzięki lepszym wyobrażeniom o „prawdopodobnych” scenariuszach na przyszłość możemy lepiej radzić sobie z niespodziankami.

O rosnącej zawartości elektroniki

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

O zrównoważonym rozwoju

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

O potrzebie inwestycji

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

O automatyzacji

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

Tematy omawiane w przeszłości

Zachęcamy do zapoznania się z wcześniejszymi wydaniem naszego Biuletynu. Aby otworzyć wiadomość w nowym oknie, należy kliknąć na podane łącze. Wszystkie nasze biuletyny można znaleźć na stronie: www.ncabgroup.com/newsroom/

» Ścisła współpraca z fabryką

2016 10 12 | NEWSLETTER 3 2016

» Odpowiedzialność jako pojęcie biznesowe

2016 06 22 | NEWSLETTER 2 2016

» Chińska gospodarka

2016 04 08 | NEWSLETTER 1 2016

» Zatwierdzenie UL

2015 12 09 | NEWSLETTER 4 2015

» Przejście na outsourcing

2015 09 29 | NEWSLETTER 3 2015

» Zakup obwodów drukowanych

2015 06 01 | NEWSLETTER 2 2015

Czy /piszemy/dyskutujemy/ o niewłaściwych tematach?

Zawsze poszukujemy interesujących tematów, które moglibyśmy omówić bardziej szczegółowo. Jeśli chcieliby Państwo dowiedzieć się więcej o jakimś problemie lub przekazać nam swoją opinię na temat podejmowanych przez nas tematów, prosimy o kontakt.

E-mail: sanna.magnusson@ncabgroup.com

Editor **SANNA MAGNUSSON** sanna.magnusson@ncabgroup.com

NCAB GROUP POLAND +48 22 717 56 65, Nowa 17. Stara Iwiczna 05-500 Piaseczno, POLAND, www.ncabgroup.com

NCAB GROUP P.O.BOX 221, 760 01 Zlín 1, CZECH REPUBLIC