

Anna M. Łabuz

one press EXCLUSIVE

# 5 kroków do porozumienia

Jak skutecznie  
negocjować  
w biznesie



Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Magdalena Dragon-Philipczyk  
Projekt okładki: Jan Paluch

Materiały graficzne na okładce zostały wykorzystane za zgodą Shutterstock.

Wydawnictwo HELION  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE  
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie?5kroko>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-246-4811-5

Copyright © Helion 2013

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

# Spis treści

|                                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Wstęp                                                                         | 7   |
| 1. Jak pracuje nasz umysł i jaki to ma wpływ na proces negocjacji             | 11  |
| 2. Jak złapać pierwszy kontakt z klientem i go nie stracić                    | 23  |
| 3. Lingwistyka perswazyjna w rozmowach negocjacyjnych                         | 55  |
| 4. Emocje w negocjacjach                                                      | 71  |
| 5. Style komunikacyjne                                                        | 87  |
| 6. Znaczenie wartości klienta w procesie negocjacji                           | 101 |
| 7. No tak, ale... — czyli jak sobie radzić z zastrzeżeniami ze strony klienta | 113 |
| 8. Pięć kroków do porozumienia — system AZURI                                 | 127 |
| 9. Jak dołączyć do grona najlepszych negocjatorów                             | 133 |
| Zakończenie                                                                   | 143 |



# 9 | Jak dołączyć do grona najlepszych negocjatorów

Dobry negocjator prowadzący rozmowy z partnerami biznesowymi powinien charakteryzować się pewnymi szczególnymi predyspozycjami. Być może niejednokrotnie zastanawiałeś się, co powinieś zrobić, aby dołączyć do grona najlepszych.

Mówi się, że dobry negocjator to skuteczny negocjator. To prawda, od niego bowiem bardzo często wiele zależy. Bycie negocjatorem nie jest łatwe. Spotyka się on z różnymi ludźmi, w różnych sytuacjach i w różnych kontekstach. Dość często zdarza się, że negocjuje także trudne warunki umowy. To od jego umiejętności komunikacyjnych i predyspozycji osobowościowych zależy, czy w danej sprawie osiągnie porozumienie. Dlatego ważne jest, aby wykazywał się wieloma cechami potrzebnymi do skutecznej komunikacji z drugim człowiekiem, tak aby wyjść z prowadzonych przez siebie rozmów zwycięsko. Przyjrzyjmy się zatem najważniejszym z nich.

### ■ Cierpliwość

Negocjacje bywają długie i żmudne. Co więcej, pewne propozycje czy ustalenia płynące ze strony naszego partnera biznesowego trzeba dokładnie przemyśleć i przeanalizować nie tylko pod kątem możliwych wymiernych korzyści, ale także względem późniejszych relacji z klientem. A jak wiadomo, pośpiech nie jest dobrym doradcą ani podczas prowadzonych negocjacji, ani w szeroko rozumianym biznesie. Dlatego też cierpliwość to jedna z kluczowych cech dobrego negocjatora.

### ■ Opanowanie

Kiedy rozmawiamy o rzeczach dla nas ważnych, a negocjacje niejednokrotnie dotyczą właśnie takich spraw, w cały proces komunikacji między poszczególnymi stronami wkradają się emocje. Umiejętność ich opanowania jest wielką sztuką. Dobry negocjator w każdych okolicznościach potrafi nad sobą panować. Nie pozwala, aby emocje przesłoniły mu zdolność racjonalnego myślenia. Nawet w sytuacji, kiedy pewne rzeczy idą niezgodnie z zamierzonym planem, potrafi zachować postawę opanowanego partnera biznesowego.

### ■ Elastyczność i precyzja wypowiedzi

Kurczowe trzymanie się swojego stanowiska w czasie prowadzonych rozmów nie jest dobrym pomysłem, choć niestety często spotykamy. Dobry negocjator to osoba na swój sposób elastyczna, dająca drugiej stronie poczucie współuczestnictwa w toczących się rozmowach, jednakże cały czas mająca wszystko pod kontrolą. Doświadczony negocjator wypracowuje tę umiejętność latami. Jeżeli coś nie działa, natychmiast próbuje nowego rozwiązania. Nie ma dla niego porażek, są tylko informacje zwrotne. Jeżeli coś nie działa, zmienia strategię postępowania w toczących się rozmowach. Potrafi z łatwością korzystać z szeregu narzędzi i strategii komunikacyjnych.

To osoba umiejąca dostosować styl swojej wypowiedzi do stylu swojego rozmówcy. Posiada umiejętność przedstawiania nawet najbardziej skomplikowanych rzeczy w sposób prosty, przejrzysty i zrozumiały dla klienta.

### ■ Umiejętność słuchania

Umiejętność słuchania to chyba najważniejsza cecha skutecznego negocjatora. Nie będzie chyba dla nikogo zaskoczeniem, jeżeli napiszę, iż wszyscy lubimy być słuchani i nie dotyczy to tylko i wyłącznie relacji biznesowych, ale również komunikacji na gruncie prywatnym. Przypomnij sobie, proszę, w jaki sposób reagowałeś, kiedy ktoś notorycznie wchodził Ci w słowo. Załóżę się, że czuleś się mocno poirytowany, a może nawet zdenerwowany. W negocjacjach bywa podobnie. Brak aktywnego słuchania skutkuje niejednokrotnie nieudanymi transakcjami. Aby negocjacje można było zaliczyć do udanych, każda ze stron powinna mieć możliwość swobody wypowiedzi. Doświadczony negocjator doskonale o tym wie, dlatego zdarza się tak, że częściej słucha, niż mówi. Ważne dla niego jest zrozumienie sensu i wartości, o których w swoich wypowiedziach mówi rozmówca, to bowiem przybliży go do porozumienia i osiągnięcia zamierzonego celu.

### ■ Uczciwość i rzetelność

Prowadzone negocjacje są pewnego rodzaju procesem mającym doprowadzić strony do obopólnego porozumienia. Oczywiście każda ze stron, aby osiągnąć swój wyznaczony cel, będzie stosować w trakcie ich trwania różnego rodzaju chwytły i taktyki negocjacyjne. Jednakże musi im towarzyszyć poszanowanie drugiej strony, a co za tym idzie — uczciwość i rzetelność. Wszak nie nastawiamy się na jednorazową transakcję ze swoim partnerem. Tylko uczciwość, obustronne zadowolenie i zaufanie pozwolą na budowanie długotrwałych relacji z naszym partnerem. Nieetyczne prowadzenie

negocjacji zawsze obróci się przeciwko nam. Klient przez nas wykorzystany czy wprowadzony w błąd już nigdy do nas nie wróci. Co więcej, dzięki sile tzw. marketingu szeptanego może zaszkodzić dobrej reputacji firmy, dzieląc się z innymi kontrahentami niepochlebnymi uwagami na nasz temat.

### ■ **Kreatywność**

Niejednokrotnie bywa tak, że negocjacje trwają długo i trudno jest dojść do porozumienia. Skuteczny negocjator potrafi wykazać się umiejętnością kreatywnego myślenia. Potrafi pokazać alternatywne rozwiązania danego zagadnienia. Ma naturalną zdolność wypracowywania oryginalnych, nowych rozwiązań. Jest to bardzo pożądana cecha, gdy podczas prowadzonych rozmów rozwiązania, które przedstawiliśmy naszemu partnerowi, nie znajdują stuprocentowej akceptacji. W takiej sytuacji kreatywne myślenie pomaga wybrnąć z wydawać by się mogło patowej sytuacji.

### ■ **Asertywność**

Asertywność to kolejna nicodzowna cecha dobrego negocjatora. W trakcie rozmów trzeba czasami umieć powiedzieć „nie”. Szczególnie wtedy, gdy zdajemy sobie sprawę, że rozmowy zmierzają w niebezpiecznym kierunku, lub w sytuacji, kiedy zauważymy, że stajemy się „ofiara” w rękach strony przeciwnej. Bywają też takie sytuacje, kiedy z różnych przyczyn nie możemy zgodzić się na propozycje naszego partnera biznesowego. Wtedy umiejętność poprawnej konstrukcji komunikatu asertywnego jest nicodzowna. Dobry negocjator potrafi mówić „nie” w sposób etyczny, z poszanowaniem opinii, myśli i uczuć swojego rozmówcy. Potrafi sformułować informację zwrotną bez złości i agresywnego napięcia. Jasno i precyzyjnie wyraża to, co czuje, bez nakładania obronnej maski, udawania, oszukiwania czy słownego boksowania. Umiejętnie broni swojego stanowiska, nie naruszając prywatnej przestrzeni negocjujących z nim stron.



### ■ Umiejętność podejmowania ryzyka

Siadając do stołu negocyjacyjnego twarzą w twarz z doświadczonym partnerem biznesowym, niejednokrotnie przychodzi nam się zmierzyć z osobą, która może okazać się dla nas trudnym przeciwnikiem. Dlatego też skuteczny negocjator powinien wykazywać się odwagą oraz umiejętnością podejmowania ryzyka z równoczesnym uwzględnieniem prawdopodobieństwa jego zaistnienia i umiejętnością zabezpieczenia się przed ujemnymi jego skutkami. Do tego typu ruchów niezbędne są wysokie kompetencje i odwaga, która w tym wypadku powinna iść w parze z wiedzą i doświadczeniem. Może jednak zdarzyć się tak, że osoba od wielu lat związana z firmą, posiadająca konkretne kwalifikacje, jednak z natury nieśmiała, reagująca stresem na konfrontacje biznesowe może sobie w takiej sytuacji nie poradzić. Dlatego też umiejętność podejmowania ryzyka jest niesłychanie ważną cechą negocjatora z punktu widzenia prowadzonych negocjacji.

### ■ Takt i wyczucie

Od dobrego negocjatora wymaga się zdolności dostosowania do zaistniałej sytuacji. Kluczową sprawą w tym temacie jest umiejętność taktownego zachowywania się wobec strony, z którą prowadzimy rozmowy. Co prawda w negocjacjach niejednokrotnie trzeba walczyć o swoje, ale dobry negocjator potrafi to robić taktownie i z wyczuciem. Dyplomacja, delikatność oraz umiejętność zachowania się w taki sposób, w jaki sami chcielibyśmy być potraktowani w podobnej sytuacji, przybliży obie strony do celu.

### ■ Pewność siebie

Osoby biorące udział w negocjacjach wiedzą, jak pożądaną cechą jest pewność siebie. Zdają sobie sprawę, że stan ten pochodzi z wewnątrz, ale swe ujęcie ma na zewnątrz. Zatem negocjująca z nami strona jest w stanie poznać, czy ma do czynienia ze śmiałym i od-

ważnym człowiekiem świadomym swoich kompetencji i miejsca, które zajmuje w zespole, czy też z osobą uległą, niepewną swojego miejsca w prowadzonych rozmowach.

Dobry negocjator świadomy jest zatem zewnętrznych symptomów fizycznych, takich jak wyprostowana postawa, kontakt wzrokowy, swobodny oddech czy intonacja głosu. Wszystko to bowiem razem ma wpływ na odbiór jego osoby w oczach partnera biznesowego.

Niezależnie od powyższych skuteczny negocjator ma na uwadze bardzo dobre przygotowanie strategii negocjacyjnej. Zanim usiądzie do stołu negocjacyjnego, poświęci sporo czasu na analizę możliwych sytuacji, rozważy wiele hipotetycznych alternatyw uzyskania możliwego porozumienia oraz postara się przewidzieć ruchy, a także propozycje mogące paść zza drugiej strony stołu. Najważniejsze jednak, aby na wstępie odpowiedział sobie na sześć ważnych pytań. Pozwolą one na większą swobodę działania oraz pewność, z jaką będzie mógł podchodzić do prowadzonych rozmów.

1. *Jakie zagrożenie jest problemem negocjacyjnym?*
2. *Z kim będziemy negocjować? Kto zasiądzie po drugiej stronie oraz jakie będzie miał możliwości podejmowania wiążących decyzji?*
3. *Gdzie i kiedy zorganizować rozmowę?*
4. *Jaką postawę negocjacyjną przyjąć?*
5. *Na jakie ustępstwa jestem w stanie sobie pozwolić?*
6. *Jaki ma być rezultat prowadzonych rozmów?*

Mówi się, że dobrym negocjatorem trzeba się urodzić.

W rzeczywistości wygląda to w ten sposób, że pewne predyspozycje do bycia skutecznym negocjatorem trzeba posiadać, pozostałą część wypracowuje się, zdobywając doświadczenie na drodze prowadzonych rozmów. Nikt nie rodzi się mistrzem. Do mistrzostwa

dochodzi się poprzez ciągłą naukę, pracę, wytrwałość oraz otwartość na nowe doświadczenia. Trzeba jednak otwarcie powiedzieć, że osoba nieśmiała, wycofana, unikająca konfrontacji z ludźmi, nie sprawdzi się w roli negocjatora. Tego typu osoby powinny unikać kontaktów biznesowych na polu negocjacji.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na pokutujące mity o dobrym negocjatorze. Często można bowiem usłyszeć stwierdzenia:

■ **Dobry negocjator to chytry lis.**

Tego typu określenie kojarzy nam się od razu z bajką o sprytnym lisie chytrusku. Porównanie to przywodzi na myśl kogoś, kto potrafi wywieść wszystkich w pole, oszukać. Zadaniem negocjatora jest natomiast osiągnięcie obopólnego porozumienia pomiędzy stronami. Nie ma tu mowy o oszustwach i wprowadzaniu kogokolwiek w błąd. W taki sposób działają tylko kamikadze. Oszukać klienta można tylko raz, bo wtedy nie ma mowy o budowaniu przyszłych relacji. Co więcej, można też zapomnieć o dobrym wizerunku samego siebie jako negocjatora, który staje do rozmów. To taktyka na bardzo krótką metę i żadna szanująca się osoba biorąca udział w jakichkolwiek relacjach biznesowych nie może sobie na takie działanie pozwolić.

■ **Dobry negocjator to twardy negocjator.**

Wielokrotnie słyszy się, że dobry negocjator to twardy negocjator. Wszystko zależy jednak od rodzaju prowadzonych negocjacji. W tzw. negocjacjach kryzysowych tego typu postawa jest często wskazana. Natomiast w trakcie dochodzenia do porozumienia na gruncie biznesowym nie jest to dobra taktyka. Twardy negocjator od początku przyjmuje bowiem bezkompromisowe stanowisko i pozostaje przy nim maksymalnie długo. Jego celem jest zwycięstwo. Stawia wygórowane żądania, nie rozpatrując żadnych przedstawionych mu możliwości rozwiązania negocjowanego problemu.

Mądry negocjator ma świadomość, że zajmowanie całej czasu tego typu stanowiska w praktyce może skutkować całkowitym zerwaniem prowadzonych rozmów. Nawet jeżeli postrzegany jest jako twardy negocjator, miłym zaskoczeniem dla drugiej strony będzie każde ustępstwo, jakie poczyni.

■ **Dobry negocjator zachowuje kamienną twarz.**

Być może miałeś okazję chociaż raz obserwować np. Japończyka bezpośrednio podczas wykonywanej przez niego pracy. Wspominam o tym nie bez przyczyny.

Otóż nie tak dawno gościłam w jednej z luksusowych warszawskich restauracji japońskich. To, co zwróciło moją uwagę i zostało w mojej pamięci, to wbrew pozorom nie smak serwowanych tam potraw. To widok jednego z kelnerów, który na naszych oczach przy stoliku przygotowywał owe dania. Jego twarz przypominała maskę, która nie wyrażała zupełnie nic. Miałam wrażenie, że mogłabym patrzeć i patrzeć na tego człowieka i mimo iż jestem bardzo dobrym obserwatorem, nigdy nie mogłabym się domyślić, co ten człowiek czuje, czy też o czym myśli.

Podobnie jest z negocjacjami. Bardzo często mówi się, że dobry negocjator zachowuje kamienną, nieprzeniknioną twarz. Rzeczywiście czasami tak bywa, ale nie powiem, aby był to dobry sposób prowadzenia rozmów. Jako ludzie jesteśmy bardzo wyczuleni na odbieranie nawet najbardziej subtelnych sygnałów od naszego rozmówcy. Dlatego też dobry negocjator potrafi panować nad swoją zewnętrzną ekspresją niewerbalną, jednakże można u niego wychwycić zwyczajne odruchy mimiczne, takie jak uśmiech, marszczenie brwi czy też pewne symptomy np. irytacji lub zdenerwowania. Brak możliwości interpretacji tego typu bodźców jest nienaturalny i wzbudza nieufność u negocjującej z nami strony. A jak wiadomo, zaufanie do naszej osoby to połowa sukcesu w biznesie.

### ■ **Dobry negocjator to chodząca mądrość.**

Bywa tak, że osoby, które zaczynają swoją przygodę z negocjacjami w kontekście biznesowym, przyjmują obronną postawę „wszechwiedzącego”. Ta zgubna taktyka prowadzi często na manowce. Dobry negocjator wie, że zadzieranie nosa i chęć na siłę pokazania swojej wiedzy we wszystkich możliwych tematach działa tylko i wyłącznie deprymująco oraz irytująco na naszego partnera biznesowego. Sami doskonale wiemy, że nie lubimy ludzi przemądrzałych. Cenimy sobie natomiast ludzi mądrych, którzy służą swoją wiedzą i radą, gdy o to prosimy. Dlatego nie bez przyczyny powiada się, że mowa jest srebrem, a milczenie złotem. Dobry negocjator wie, kiedy ma zabrać głos, a na pewno już nie zależy mu na tym, aby na siłę zaprezentować się jako najmądrzejsza osoba w zespole. Skuteczny negocjator zna swoją wartość oraz swoje kompetencje i nie musi nikomu nic udowadniać. Zatem to kolejny mit, który należy podważyć.

### ■ **Dobry negocjator to zły negocjator.**

Przyjęło się przekonanie, że negocjator to osoba zimna, nieprzystępna, konfrontacyjnie nastawiona do swojego rozmówcy. To jedno wielkie nieporozumienie. Negocjacje to nie pole bitwy. Siadając do rozmów, strony mają na względzie wypracowanie jak najlepszego porozumienia. Przyjmowanie pozy tzw. zimnego drania to chyba najgorsze rozwiązanie. Dobry negocjator doskonale wie, że prowadząc rozmowy, musi zbudować u swojego partnera pole zaufania, wiarygodności i zrozumienia. Bez tego już na wstępie można wróżyć porażkę.

Negocjacje są procesem decyzyjnym i w związku z powyższym powinni brać w nich udział ludzie przygotowani do tego zadania, o odpowiednich kwalifikacjach, doświadczeniu i predyspozycjach osobowościowych. Z punktu widzenia interesów firmy muszą to być osoby efektywne w swoich działaniach, a więc skuteczne w osiąganiu

założonych celów. Dobry negocjator w trakcie całego procesu negocjacyjnego koncentruje się bowiem na rezultatach prowadzonych rozmów, a nie na swojej osobie. Ma jednocześnie świadomość ich przebiegu oraz odpowiedzialności, jaka na nim ciąży. Potrafi dostosować się do ciągle zmieniającej się sytuacji, będąc jednocześnie osobą ukierunkowaną na możliwe rozwiązania. Skuteczny negocjator to osoba, która potrafi zdobyć zaufanie strony, z którą negocjuje. Jest przygotowany na każdą sytuację, potrafi wczuć się w sytuację rozmówcy i dąży do wypracowania długotrwałych relacji.

Nikt nie urodził się od razu mistrzem komunikacji. To sztuka, którą opanowuje się latami. Ale aby być dobrym partnerem do rozmów, trzeba zrobić pierwszy krok. Trzeba zacząć testować wszelkie struktury i wzorce lingwistyczne, tak aby wypracować najbardziej skuteczny dla siebie sposób porozumiewania się z drugim człowiekiem. Umiejętność komunikacji to nieodzowna sztuka, którą musi posiadać każdy, dla kogo ważna jest możliwość osiągnięcia porozumienia nie tylko w relacjach biznesowych, ale także na gruncie prywatnym.

# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW  
w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**



# Od pierwszego kontaktu do świetnego kontraktu

Jaki jest przepis na skuteczną komunikację w biznesie? Co sprawia, że przyciągamy czyjąś uwagę? W jaki sposób możemy ją utrzymać, aby doprowadzić do osiągnięcia pożądanego celu spotkania? Jak wypracować długotrwale relacje z klientem? Odpowiedzi na te i podobne pytania znajdziesz na stronach tej książki. Razem z autorką prześledzisz podstawowe procesy zachodzące w umyśle Twoim oraz Twojego klienta podczas Waszego pierwszego spotkania. Dzięki temu z łatwością zrozumiesz mechanizmy skutecznej komunikacji oraz nauczysz się kierować rozmowę na właściwe tory. Poznasz etyczne techniki wywierania wpływu, które będziesz mógł stosować w biznesie.

Zacznij zatem od podstaw. Dowiedz się, jak pracuje ludzki umysł i w jaki sposób wpływa to na proces efektywnych negocjacji. Naucz się nawiązywać pierwszy kontakt z klientem i dowiedz się, co zrobić, aby go nie stracić. Poznaj silnie działające struktury lingwistyczne i zacznij je stosować w rozmowach z klientem. Naucz się panować nad emocjami. Odkryj podstawowe style negocjacyjne oraz komunikacyjne swojego rozmówcy. Upewnij się, jakie wartości są ważne dla klienta, ponieważ to one w dużej mierze stanowią o sukcesie prowadzonych negocjacji. Rozwijaj zawczasu wszelkie wątpliwości. Wreszcie opanuj 5 kroków do porozumienia zgodnie z systemem AZURI i dołącz do grona najlepszych negocjatorów!

**Anna M. Łabuz** — psycholog biznesu. Wykładowca w Polskiej Akademii Trenerów Sprzedaży. Prezes Zarządu Polskiego Stowarzyszenia Trenerów Biznesu i Coachingu. Ma ponad 15-letnią praktykę zawodową w dziedzinie sprzedaży. Jest autorką wielu artykułów oraz bloga na temat negocjacji. Specjalizuje się głównie w tematach z zakresu negocjacji, szeroko rozumianej skutecznej komunikacji w biznesie oraz nawiązywania trwałych relacji z klientem. Jest autorką książki *NLP w negocjacjach handlowych* (Onepress, 2009). Więcej informacji znajdziesz na stronie [www.annalabuz.pl](http://www.annalabuz.pl).



książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 14702



Księgarnia internetowa:

<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:

0 801 339900



0 601 339900

n e  
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:

• <http://onepress.pl/promocje>

Książki najchętniej czytane:

• <http://onepress.pl/bestsellery>

Zamów informacje o nowościach:

• <http://onepress.pl/novosci>

Helion SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

Cena 34,90 zł

ISBN 978-83-246-4811-5



9 788324 648115