

MARCIN ŻMIGRODZKI



**W TYM  
SZALEŃSTWIE  
JEST METODA**

POWIEŚĆ O ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI

**onepress**

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek 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

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/wtymsz>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-5421-0

Copyright © Marcin Żmigrodzki 2019

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# SPIS TREŚCI

|                                               |           |
|-----------------------------------------------|-----------|
| <b>Podziękowania</b>                          | <b>9</b>  |
| <b>O autorze</b>                              | <b>11</b> |
| <b>Wprowadzenie</b>                           | <b>13</b> |
| <b>Rozdział 1. Rok pierwszy. Złe początki</b> | <b>17</b> |
| Pierwszy czerwca                              | 18        |
| Trzeci czerwca                                | 26        |
| Czwarty czerwca                               | 28        |
| Ósmy czerwca                                  | 31        |
| Dziesiąty czerwca                             | 33        |
| Trzynasty czerwca                             | 36        |
| Dwudziesty czerwca                            | 41        |
| Dwudziesty szósty czerwca                     | 45        |
| <b>Rozdział 2. Rok pierwszy. Diagnoza</b>     | <b>47</b> |
| Pierwszy sierpnia                             | 47        |
| Trzeci sierpnia                               | 54        |
| Szósty sierpnia                               | 60        |
| Dwunasty sierpnia                             | 64        |
| Szesnasty sierpnia                            | 66        |
| Dwudziesty sierpnia                           | 79        |
| Dwudziesty drugi sierpnia                     | 84        |

|                                                                                                   |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Dwudziesty ósmy sierpnia                                                                          | 88         |
| Trzydziesty sierpnia                                                                              | 92         |
| Wnioski                                                                                           | 95         |
| <b>Rozdział 3. Rok pierwszy. Projekty podwodne,<br/>czyli nieautoryzowana praca w organizacji</b> | <b>97</b>  |
| Czwarty września                                                                                  | 97         |
| Dziesiąty września                                                                                | 101        |
| Dwunasty września                                                                                 | 109        |
| Trzynasty września                                                                                | 112        |
| Czternasty września                                                                               | 122        |
| Dwudziesty września                                                                               | 126        |
| Dwudziesty drugi września                                                                         | 127        |
| Dwudziesty siódmy września                                                                        | 129        |
| Wnioski                                                                                           | 134        |
| <b>Rozdział 4. Rok pierwszy. Niska jakość</b>                                                     | <b>137</b> |
| Październik                                                                                       | 137        |
| Trzeci listopada                                                                                  | 142        |
| Piąty listopada                                                                                   | 150        |
| Szósty listopada                                                                                  | 154        |
| Dziewiąty listopada                                                                               | 163        |
| Dziesiąty listopada                                                                               | 164        |
| Piętnasty listopada                                                                               | 168        |
| <b>Rozdział 5. Rok pierwszy. Projekt skazany na klęskę</b>                                        | <b>177</b> |
| Siedemnasty listopada                                                                             | 177        |
| Dwudziesty listopada                                                                              | 179        |
| Dwudziesty drugi listopada                                                                        | 185        |
| Dziesięć miesięcy później                                                                         | 188        |
| Dziesiąty grudnia                                                                                 | 191        |
| Piętnasty grudnia                                                                                 | 195        |
| Dziesiąty stycznia                                                                                | 197        |
| Dwunasty stycznia                                                                                 | 203        |
| Wnioski                                                                                           | 207        |

**Rozdział 6. Rok drugi. Fast tracking 211**

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| Luty                      | 211 |
| Pierwszy marca            | 212 |
| Trzeci marca              | 219 |
| Szósty marca              | 225 |
| Siódmy marca              | 229 |
| Czternasty marca          | 230 |
| Piętnasty marca           | 234 |
| Szesnasty marca           | 235 |
| Dwudziesty marca          | 236 |
| Dwudziesty pierwszy marca | 239 |
| Dwudziesty piąty marca    | 240 |
| Trzydziesty kwietnia      | 242 |
| Piętnasty maja            | 244 |
| Trzydziesty maja          | 249 |
| Wnioski                   | 255 |

**Rozdział 7. Rok drugi. Wielozadaniowość 259**

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| Czerwiec                   | 259 |
| Drugi czerwca              | 261 |
| Trzeci czerwca             | 265 |
| Piąty czerwca              | 266 |
| Dziesiąty czerwca          | 272 |
| Trzynasty czerwca          | 274 |
| Szesnasty czerwca          | 275 |
| Dwudziesty czerwca         | 279 |
| Dwudziesty czwarty czerwca | 283 |
| Trzydziesty czerwca        | 286 |
| Trzeci lipca               | 288 |
| Piąty lipca                | 293 |
| Siódmy lipca               | 295 |
| Dziesiąty lipca            | 298 |
| Dwunasty lipca             | 302 |
| Dwudziesty sierpnia        | 303 |
| Siedemnasty września       | 305 |
| Wnioski                    | 307 |

**Rozdział 8. Rok trzeci. Wiarygodność prognoz 309**

|                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Kolejne dziesięć miesięcy                                                              | 309 |
| Pierwszy sierpnia                                                                      | 315 |
| Pierwszy października, niemal rok wcześniej                                            | 316 |
| Dziewiętnasty stycznia, trzy i pół miesiąca później                                    | 320 |
| Dwudziesty września, prawie rok przed spotkaniem Adama z Dalią w sprawie megaprzetargu | 321 |
| Pierwszy sierpnia, ciąg dalszy                                                         | 329 |
| 20 lutego, siedem miesięcy wcześniej                                                   | 333 |
| Pierwszy sierpnia, ciąg dalszy                                                         | 335 |
| Trzeci sierpnia                                                                        | 337 |
| Piąty sierpnia                                                                         | 350 |
| Piętnasty sierpnia                                                                     | 352 |
| Osiemnasty sierpnia                                                                    | 353 |
| Wnioski                                                                                | 355 |
| Trzydziesty sierpnia, epilog                                                           | 356 |

**Rozdział 9. Podsumowanie 363**

|                        |     |
|------------------------|-----|
| Nieautoryzowana praca  | 365 |
| Niska jakość           | 365 |
| Fast tracking          | 367 |
| Wielozadaniowość       | 367 |
| Niewiarygodne prognozy | 369 |
| Procesy projektowe     | 371 |

## O AUTORZE

Marcin zмага się z projektami od kilkunastu lat. Prowadził projekty w firmie informatycznej, telekomunikacyjnej, w banku, w firmie produkcyjnej i szkoleniowej. Nadzorował ponad 500 projektów jako dyrektor departamentu projektów i procesów w banku. Kierował także programem strategicznej transformacji oraz programem Six Sigma wyróżnionym w konkursie Polish Project Excellence Award 2010. Obecnie prowadzi firmę szkoleniowo-doradczą Octigo ([www.octigo.pl](http://www.octigo.pl)), której szkolenia były wielokrotnie uznawane za najlepsze na świecie: przez Project Management Institute w latach 2007, 2009, 2010, 2013, 2014 i 2016, a przez International Simulation and Gaming Association w 2014 roku. Szkolił i konsultował m.in. w następujących organizacjach: AGC Opatów, Akzo Nobel, Alcatel-Lucent, ArcelorMittal, Asseco, Autoliv, Avon, AWSM, BZ WBK Leasing, CBRE, Coty, Crédit Agricole, Danone, Electrolux, Eurobank, HP, IBM, Idea Bank, IKEA, Infosys, Instytut Pamięci Narodowej, KGHM, Koelner, LG, Libet, Ministerstwo Finansów, Nokia Solutions Networks, Pekao, Pfeifer Langen, Poczta Polska, Polkomtel, PTK Centertel, Roche, Santander, Siemens, Société Générale, VELUX, Viessmann, Volvo, Vorwerk, Tech Data, T-Mobile, Toyota, Unilever, Unit 4. Ponadto jest kierownikiem merytorycznym studiów podyplomowych w Akademii Leona Koźmińskiego oraz w Wyższej Szkole Bankowej. Ma również certyfikaty PgMP, PMP, PMI-ACP, Lean Six Sigma Black Belt oraz doktorat z zarządzania. W wolnych chwilach projektuje gry szkoleniowe i rozrywkowe, m.in. Business Inc (trzy miliony pobrań).



## WPROWADZENIE

Drogi Czytelniku, oddaję w Twoje ręce książkę nietypową. Ten podręcznik zarządzania firmą za pomocą projektów został napisany w formule opowiadania o losach pewnego średniej wielkości przedsiębiorstwa zlokalizowanego w przeciętnym mieście w centrum Europy. Celem jest zaprezentowanie w praktyce, jak wygląda wdrażanie standardów projektowych w firmie, oraz pokazanie Ci, jakie techniki i metody mógłbyś zastosować w swojej działalności.

Książka ta adresowana jest do kierowników projektów, którzy mają zamiar zaangażować się we wdrażanie procesów projektowych u swojego pracodawcy albo przynajmniej chcą zrozumieć funkcjonowanie tych procesów w przekrojowej perspektywie. Kieruję ją również do menadżerów, którzy zamierzają podnieść dojrzałość projektową swoich działów, departamentów czy całych organizacji. Wreszcie, pracownicy biur projektów mogą znaleźć w niej wiele użytecznych informacji na temat funkcjonowania procesów projektowych w praktyce.

Wątki przedstawione w poniższym opowiadaniu nie są inspirowane konkretną znaną mi firmą. Opowiadanie to jest owocem kilku lat doświadczeń i obserwowania sytuacji w przedsiębiorstwach z wielu różnych branż. Postanowiłem uwypuklić typowe zjawiska oraz zachowania decydentów w organizacjach, aby lepiej zilustrować wyzwania, które przed nimi stanęły w trakcie wdrażania zmian organizacyjnych związanych z podnoszeniem efektywności zarządzania projektami. Czasem te sytuacje dotyczyły mnie bezpośrednio, a czasem miałem przyjemność obserwować je z boku w roli zewnętrznego konsultanta. Starłem się też przytoczyć prawdopodobne zdarzenia po to, aby zademonstrować wartość oraz ograniczenia stosowania dobrych praktyk.

Zagadnienie prowadzenia projektów trudno oderwać od konkretnej branży. Specyfika technologii, język, postawy ludzi wywierają duży wpływ na to, jak współpracujemy. Aby poniższa historia była lepiej osadzona w realiach, musiałem zdecydować się na konkretny sektor gospodarki. Padło więc na branżę informatyczną. Głównie dlatego, że w tej gałęzi biznesu projekty są czymś powszechnym i łatwo o rozmaite incydenty ilustrujące interesujące mnie zagadnienia. Jednak starannie omijam aspekty czysto technologiczne prowadzenia projektów IT, aby lektura nie była niezrozumiała dla czytelników spoza tej branży. Interesuje mnie przede wszystkim zagadnienie współpracy grupy ludzi przy przedsięwzięciach obarczonych ryzykiem.

W opowiadaniu w wielu miejscach można znaleźć ramki z komentarzami do wybranych tematów poruszonych w rozdziale. W komentarzach tych przywoływane są czasem dobre praktyki, czasem złe (z informacją, dlaczego warto ich unikać), a czasem znajduje się w nich wyjaśnienie mechanizmów działających w organizacjach.

Ten podręcznik ma formę beletrystyczną. Występują w nim bohaterowie, pojawiają się sceny z życia biurowego. Liczę na to, że takie podejście do pisania sprawi, że czytający tę książkę lepiej zrozumieją, w jaki sposób dobre praktyki mogą im naprawdę pomóc. Dochodzę do wniosku, poznając kolejne organizacje, że głównym problemem nie jest wcale brak znajomości pomocnych technik albo brak motywacji do zmiany u pracowników. Głównym problemem jest nieumiejętność zastosowania w praktyce uznanych technik i metod oraz brak koncentracji na zmianie w perspektywie długofalowej. To tak, jakby nauczyć ludzi liczenia procentów i oczekiwać, że dzięki temu nie będą podejmowali nadmiernego ryzyka przy zaciąganiu kredytu hipotecznego w obcej walucie. Doskonalenie zarządzania projektami to droga zaplanowana na kilka lat. Po drodze podróżnicy mogą napotkać tysiące czynników, które przekierują ich uwagę na inne tory, od ciekawych projektów, bieżących problemów, nowych idei, aż po odnalezienie się w zupełnie innej organizacji. Mam nadzieję, że literacka

## WPROWADZENIE

forma tej książki z jednej strony Tobie pomoże zyskać wiedzę na temat tego, jak zabrać się za stosowanie dobrych praktyk projektowych, a z drugiej strony mnie pozwoli na zademonstrowanie na przykładach konsekwencji typowych błędów i symptomów ryzyka.

Wreszcie, liczę na to, że zaintryguję Cię, drogi Czytelniku, perypetiami firmy Project Inc. Śledząc jej losy, być może dotrzesz do końca i zobaczysz, dlaczego naszym bohaterom nie udało się i doprowadzili swoją firmę do bankructwa. Zaraz, zaraz, to nie tak się skończy... Jeżeli przeczytałeś ostatnie zdanie, to przynajmniej mam pewność, że zapoznałeś się ze wstępem do książki. Na razie nie wiesz, jak się to skończy.



# Rozdział 1.

## ROK PIERWSZY. ZŁE POCZĄTKI

Strategię firmy Project Inc można było streścić następująco: „Jesteśmy jak ryjówka, robimy, co się da, aby przeżyć”. Prezes przeczytał, że ryjówka bez przerwy poszukuje czegokolwiek, co nadaje się do skonsumowania, a pozbawiona nawet przez jeden dzień pożywienia może paść z głodu, i uznał, że to trafiona metafora. Zaproponował nawet zmianę logo, które od tego momentu przedstawiało owo urocze zwierzątko.

Przedsiębiorstwo Project Inc było firmą przeciętnej wielkości działającą w średnim mieście gdzieś w Europie. Firma istniała od ponad dziesięciu lat i przez większość tego czasu funkcjonowała jako garażowy biznes borykający się ze sfinansowaniem kolejnego miesiąca działalności.

Sytuacja zaczęła się zmieniać na lepsze, gdy kilka lat temu firma nawiązała współpracę z dwiema dużymi korporacjami, które poszukiwały małego, a więc elastycznego cenowo, dostawcy zaawansowanych rozwiązań. Od tego momentu przedsiębiorstwo stale powiększało zatrudnienie, przenosząc się regularnie do nowych biur o coraz większej powierzchni.

W momencie największego wzrostu klienci nagle wstrzymali zlecenia. Spore koszty działalności nałożyły się na spadek przychodów, co spowodowało poważny kryzys finansowy. Aby przeżyć, spółka Project Inc zmieniła właściciela. Nowy właściciel powołał nowego prezesa,

który położył szczególny nacisk na kontrolę kosztów i ręczne sterowanie organizacją.

Powrót koniunktury oraz pilnowanie wydatków zaowocowały rozkwitem firmy. Sytuacja stała się na tyle korzystna, że dwa lata temu zdecydowano, aby rozpocząć prace nad własnym produktem o szumnej nazwie Falcon. System Falcon planowano wdrożyć najpierw u stałych klientów firmy i tym samym sprawdzić jego użyteczność.

Okres dobrej passy trwał od dwóch lat. Był to na tyle długi czas, aby pracownicy zapomnieli o przeszłych trudnościach i przyzwyczaili się do bezpieczeństwa finansowego. Z czasem też poluzowano politykę kontroli kosztów, dając więcej swobody poszczególnym działom. W tym punkcie zaczyna się nasza historia.

## Pierwszy czerwca

Spotkanie rozpoczęło się nietypowo, bo zwykle prezes stawał przed zespołem i z dumą ogłaszał kolejny sukces, jakby sam był jego autorem, jednak tym razem miało być zupełnie inaczej.

— Mamy problem — powiedział Adam Robiński.

Słusznej postury i w dobrze dopasowanym garniturze robił wrażenie kompetentnego menadżera. Był dość porywczym człowiekiem o temperamencie tura. Tura, który jednak rozumie własne słabości i stara się trzymać emocje pod kontrolą. Wykształcił w sobie nawyk wyładowywania się na długopisach, nie bez powodu nazywanych jednorazowymi. Rozkręcał je, łamał obudowy, wyginał małe metalowe uchwyty, których nazwy nie zna nikt. To pozwalało mu powstrzymać pierwszą reakcję, która na ogół mogła wywołać awanturę. Lubił też odnajdywać okazje.

Biura firmy Project Inc, w tym sala konferencyjna, przywodziły na myśl szkołę podstawową w czasie wakacji. Przypadkowo porozstawiane stoły z różnych klas niepasujące do siebie rozmiarami i wyglądem. Tanie szafy z odstającymi drzwiami, na ścianach plakaty z sentencjami opakowane w ramki. Krzesła, wśród których trudno było znaleźć dwa identyczne, noszące ślady wieloletniego użytkowania. Powodem tego galimatiasu w wystroju wewnątrz było to, że kierownictwo firmy

Project Inc meble kupowało od bankrutujących start-upów. Upadające firmy pozbywały się swojego majątku za bezcen, uprzednio jednak rozliczywszy zwalnianych pracowników przy użyciu najatrakcyjniejszych mebli. Opuszczali oni pracodawców z zaległościami w wynagrodzeniach oraz eleganckimi krzesłami i biurkami w bagażnikach aut. Na sprzedaż pozostawały te, których nikt nie chciał. I wtedy pojawiał się prezes firmy Project Inc, czający się na okazje.

Jedynym profesjonalnie prezentującym się elementem wystroju były białe tablice rozwieszone na wszelkich dostępnych powierzchniach ścian, przypominające okna otwarte na nienamalowane jeszcze pejzaże. Większości z tych tablic nie używano do niczego. Były pozostałością po jednej z wielu nieudanych transformacji strategicznych, jakie przetoczyły się przez firmę Project Inc w czasie ostatnich lat. Ściany biura pomalowano na intensywny zielony kolor. Samo biuro składało się z trzech wielkich sal, typu open space, rozmieszczonych na wspólnym piętrze jedna za drugą, w których ulokowano większość pracowników. Dodatkowo wzdłuż tych przestrzeni biurowych utworzono galerię mniejszych pokoi. Część z nich była zamieszкана przez pracowników, głównie kadrę menadżerską, a część pełniła funkcję sal spotkań. Naprzeciw wejścia na piętro znajdował się hol mający około 100 metrów kwadratowych powierzchni. W jego prawej części trzy drewniane biurka w miarę podobne do siebie odgrywały trudną rolę sekretariatu. Opodal ulokowano aneks kuchenny, z którego wymontowano drzwi. W rogu holu zaś wstawiono dwie szklane ściany, tworząc w ten sposób przestrzenną salę konferencyjną wyposażoną w ekran i projektor. Klimatu dopełniały dwa fotele skórzane przyniesione niegdyś z domu przez poprzedniego prezesa oraz zestaw dmuchanych foteli z lateksu niewiadomego pochodzenia.

W sali konferencyjnej w odpowiedzi na słowa prezesa zapanowała konsternacja. Firma Project Inc od dwóch lat odnotowywała pasmo nieprzerwanych sukcesów. Obroty rosły po kilkadziesiąt procent rocznie, w portfelu regularnie pojawiali się interesujący klienci, a ponadto rozpoczęto prace nad własnym produktem, który w opinii wszystkich miał zawojować rynek.



# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY 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  
**Helion** 

# LITERATURA PIĘKNA I PRAKTYCZNA RÓWNOCZEŚNIE

Jeśli chcesz albo musisz nauczyć się zarządzania projektami, ale nie przepadasz za suchym językiem poradników biznesowych — to książka dla Ciebie! Oto Twój podręcznik skutecznego rozwoju firmy za pomocą projektów, Twoja lektura do poduszki i wreszcie — Twoja ulubiona powieść. Na jej kartach opisano historię firmy Project Inc., czyli średniej wielkości przedsiębiorstwa z branży informatycznej, od lat działającego gdzieś w Europie. Do niedawna wiodło mu się całkiem nieźle, ale ostatnio skuteczny mechanizm biznesowy zaczął się psuć. Rośnie presja konkurencji, a marże spadają. Prezes Project Inc. dostrzega problem, jednak pełni samozado- wolenia pracownicy nie przyjmują do wiadomości konieczności zmian. Na scenę wkracza więc konsultant...

Tego, co było dalej, dowiesz się z tej książki — a przy okazji poznasz trudną sztukę zarządzania projektami. Opanujesz oczywiście służące temu celowi techniki i metody, ale będzie to dopiero początek. Pierwszy krok. Jak bowiem zauważa autor, praktyk z wieloletnim doświadczeniem, głównym problemem większości firm jest brak umiejętności wdrażania owych technik i metod oraz koncentrowania się na zmianie w perspektywie długofalowej. Tymcza- sem doskonalenie zarządzania projektami to droga zaplanowana na kilka lat. Niestety, na podróżujących nią czyhają tysiące pułapek w postaci bodźców, które przekierowują uwagę na inne tory. Trzeba nauczyć się przed tym bronić...

Mamy nadzieję, że literacka forma opowieści o firmie Project Inc. przypadnie Ci do gustu. Uzmysłowi istnienie dobrych praktyk projektowych, uczuli Cię na typowe błędy i pozwoli uniknąć wynikających z nich zagrożeń.



**MARCIN ŻMIGRODZKI** — prowadzi projekty od kilkunastu lat, realizował je w firmach: informatycznej, telekomunikacyjnej, produkcyjnej, szkoleniowej. Obecnie prowadzi własną firmę szkoleniową i doradczą **Octigo** ([www.octigo.pl](http://www.octigo.pl)). Doświadczenie konsultingowe i szkoleniowe zdobywał w Polsce, Niemczech, Czechach, Szwecji, Austrii, na Łotwie, we Włoszech, a nawet w Maroku. **Project Management Institute** kilkakrotnie przyznał szkoleniom **Octigo** miano najlepszych na świecie. Autor jest też kierownikiem merytorycznym studiów podyplomowych na Akademii Leona Koźmińskiego oraz w Wyższej Szkole Bankowej. W wolnych chwilach projektuje gry szkoleniowe i mobilne. Posiada doktorat z zarządzania oraz certyfikaty: PgMP, PMP i PMI-ACP.

**onepress**



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



**HELION SA**  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
[onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

*Sprawdź nasze szkolenia!*



[www.szkolenia.helion.pl](http://www.szkolenia.helion.pl)

ebook dostępny wyłącznie na:  
**ebookpoint.PL**



ISBN 978-83-283-5421-0



książkiklasybusiness

Cena: 49,00 zł