

# **PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ** technologiczna

## **Akademia Innowacji CambridgePYTHON**

### **Powstanie i rozwój Ernst & Young w Polsce ..... i co tego wynika?**

Jerzy Cieślik

6 marca 2010

# Guest speaker z biznesu – typowe zagrożenia

1. Facet przynudza ...
2. Głównie promuje siebie i swoją firmę
3. Opowiada własne biznesowe przygody, które nie mają związku z rzeczywistością, w której funkcjonują słuchacze (tzw. *war stories*)

## ALTERNATYWA

Skupiamy się na wnioskach z konkretnych przykładów, które mogą być istotne dla słuchaczy, czyli tzw. **lekcje**

# Jerzy Cieślik

- ❑ Do 1990 pracownik naukowy SGPiS (SGH) + indywidualny konsulting
- ❑ 1990 – 2003 przygoda z dużym (własnym) ale międzynarodowym biznesem – Ernst & Young (audyt, doradztwo gospodarcze, podatkowe, usługi księgowo, etc.)
  - ❑ 1990 – start Ernst & Young w Polsce firmy – jeden z dwóch założycieli
  - ❑ 1996 – 2000 Prezes Zarządu
  - ❑ 2003 – gdy firma zatrudnia ponad 1 000 osób przejście na emeryturę biznesową w wieku 55 lat

# Lekcje

1. **Przedsiębiorczości i biznesu (także dużego) można się nauczyć**

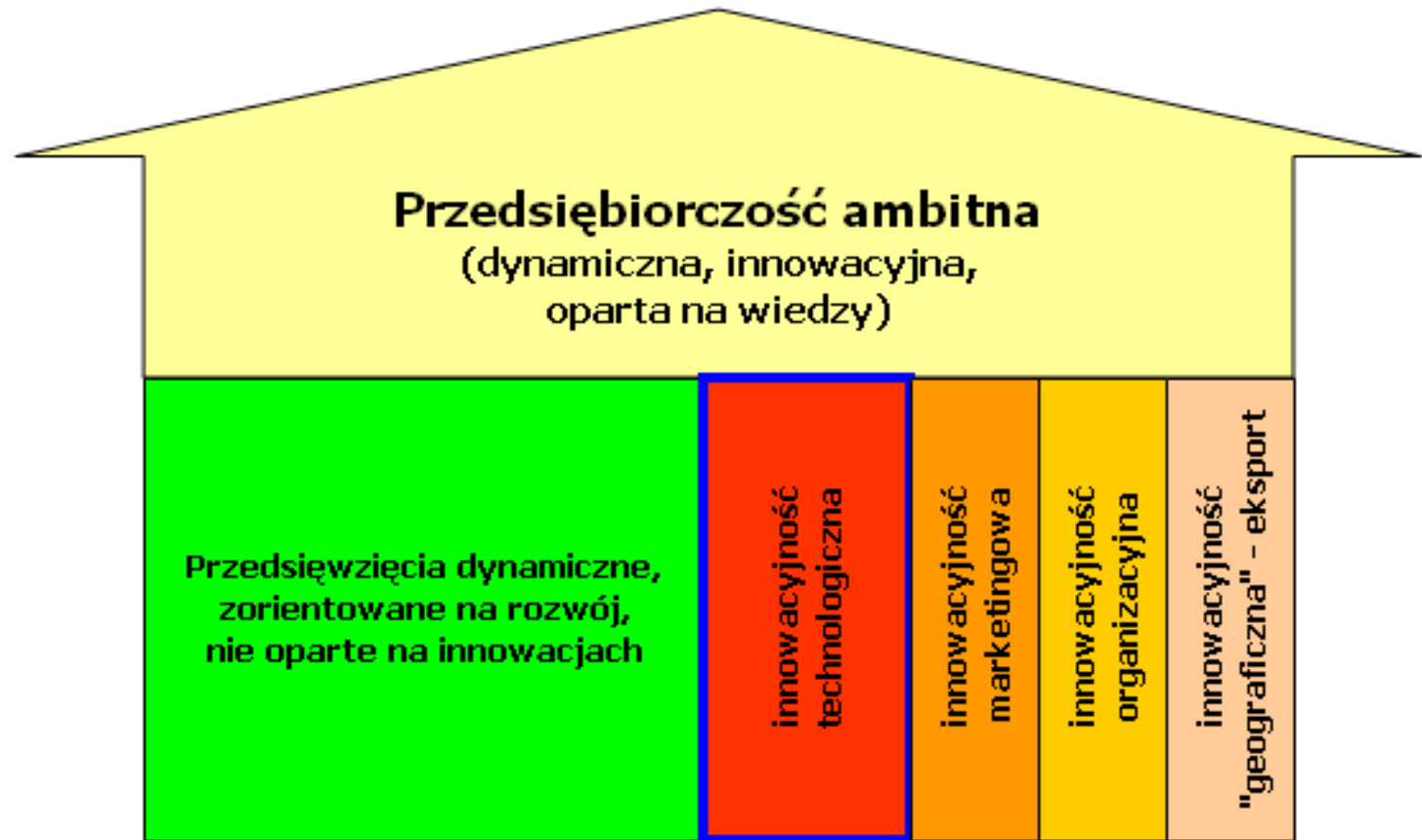
## Jerzy Cieślik c.d.

- ❑ Od 2004 – po przejściu na emeryturę biznesową powrót do pracy naukowo-dydaktycznej – profesor Akademii Leona Koźmińskiego
  
- ❑ Podejście „prakademika”
  
- ❑ Przedsiębiorczość dla ambitnych: Program edukacyjno-doradczy skierowany głównie do społeczności akademickiej
  - ❑ Portal [www.cieslik.edu.pl](http://www.cieslik.edu.pl)
  - ❑ Podręcznik/poradnik „*Przedsiębiorczość dla ambitnych. Jak uruchomić własny biznes*”, WAIp, Warszawa, 2006, wyd. II 2008
  - ❑ Programy specjalne dla studentów i doktorantów uczelni nieekonomicznych
  - ❑ Szkolenie wykładowców w dziedzinie innowacyjnej przedsiębiorczości – Sieć Edukacyjna Innowacyjnej Przedsiębiorczości Akademickiej (SEIPA)  
[www.seipa.edu.pl](http://www.seipa.edu.pl)

## Lekcje

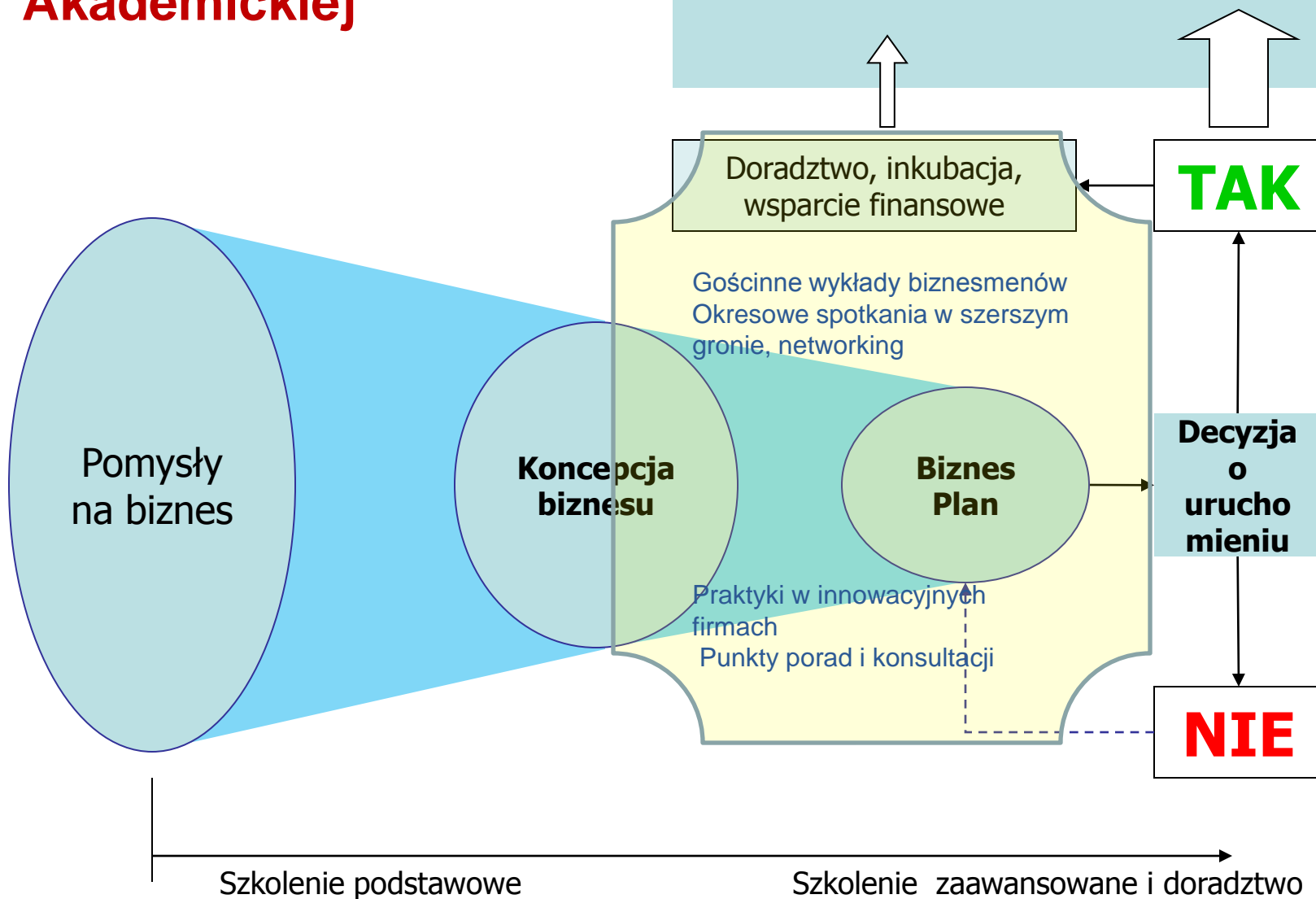
1. Przedsiębiorczości i biznesu (także dużego) można się nauczyć
- 2. Biznes jest frapujący ale są też inne atrakcyjne pola aktywności. Biznes to nie musi być przygoda na całe życie.**

# Dynamiczny segment przedsiębiorczości



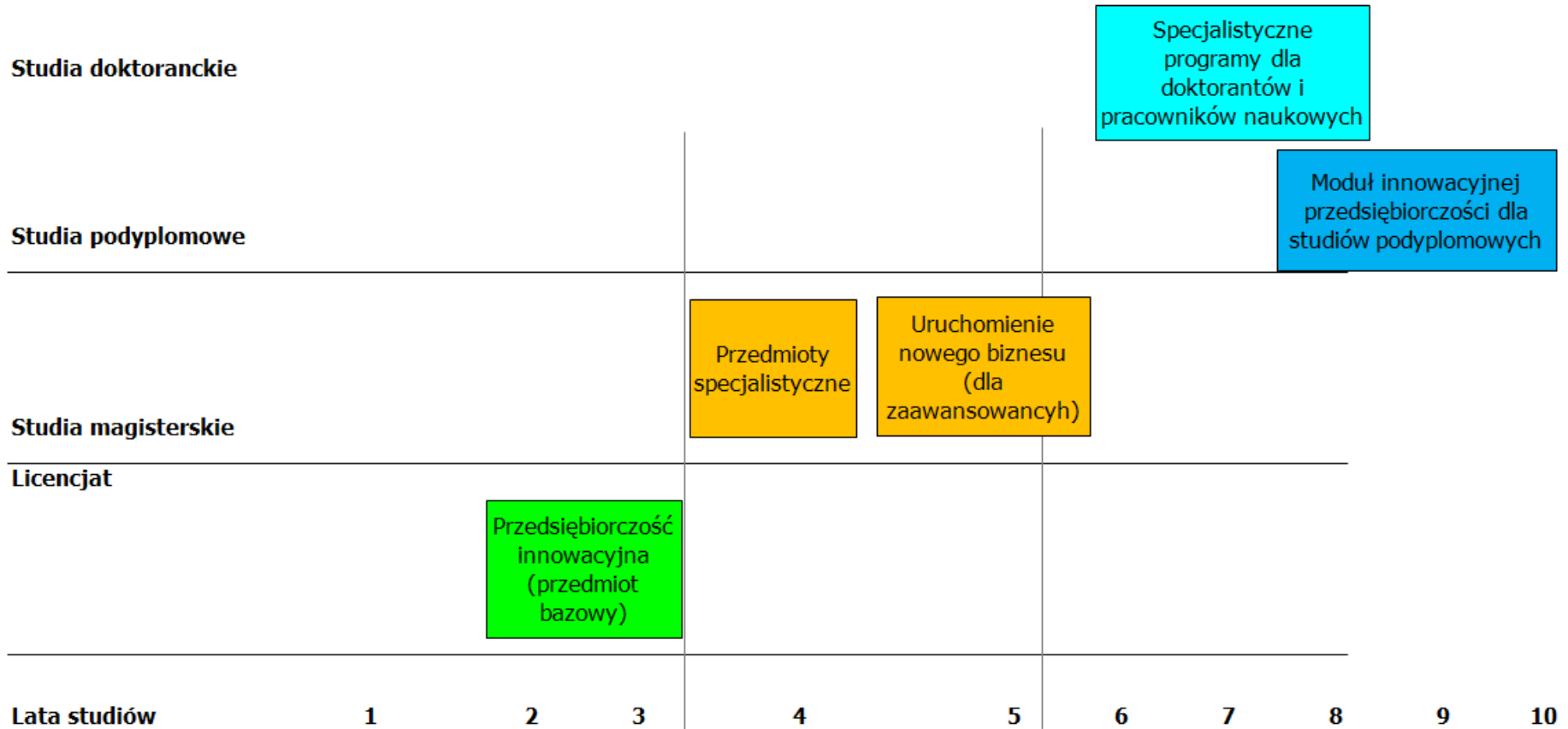
# Lejek Przedsiębiorczości Akademickiej

## Uruchomienie działalności





# Kształcenie w dziedzinie przedsiębiorczości na poziomie akademickim



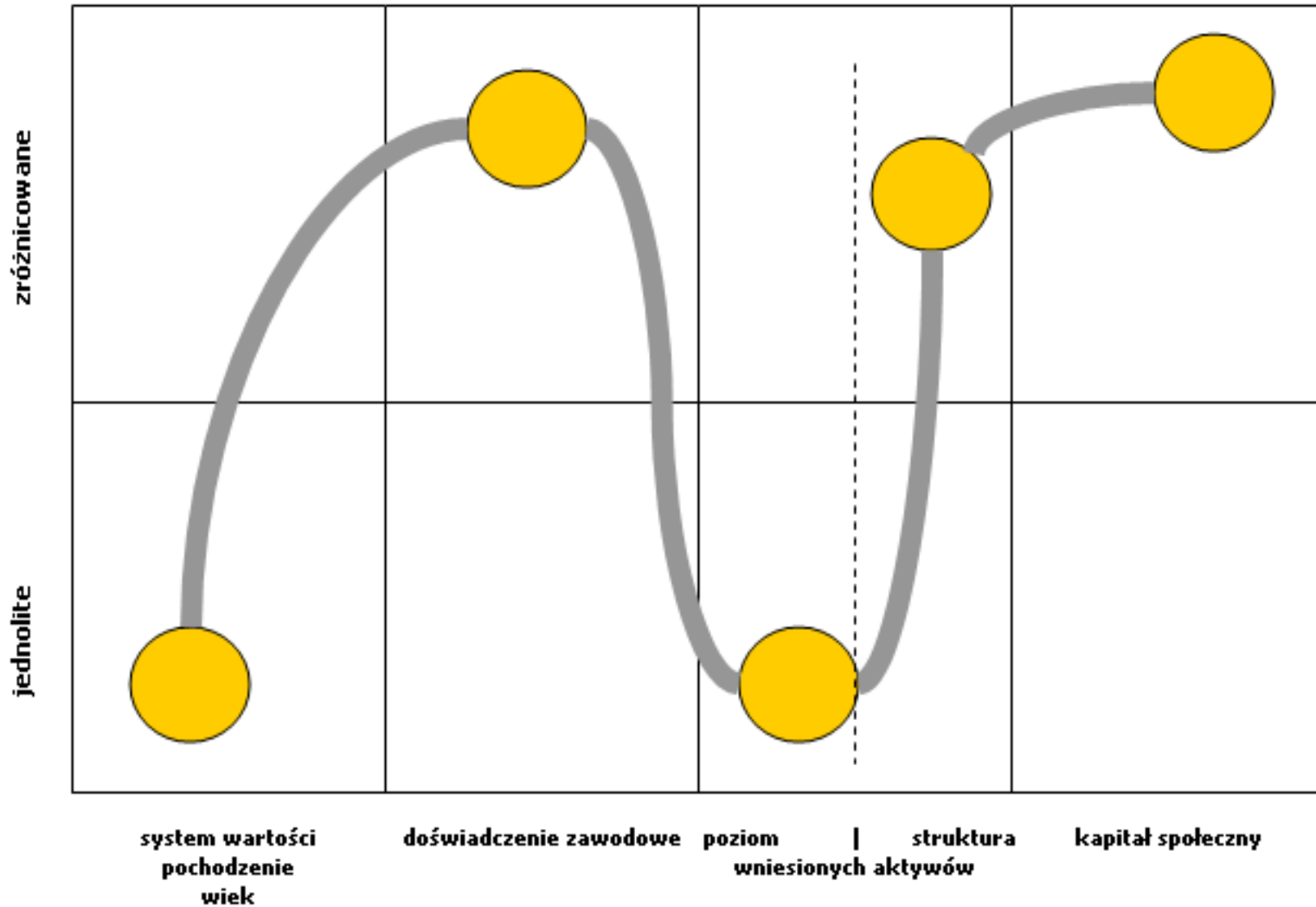
# Początki

- ❑ 1990 Anglicy delegują do Polski Derka C. (DC). Powstaje spółka Ernst & Young Polska
- ❑ DC - dorada podatkowy ,polskie korzenie, świetnie mówi po polsku, kilkanaście lat w zawodzie
- ❑ JC jako przedstawiciel polskiej firmy doradczej, która staje się udziałowcem wchodzi do zarządu spółki
- ❑ W 1991 roku, w wyniku zabiegów DC, DC i JC wykupują wszystkie udziały w spółce
- ❑ Z czasem dochodzą nowi wspólnicy ale kluczowe funkcje zachowują DC i JC
- ❑ Są to zupełnie odmienne charaktery stąd częste konflikty i napięcia ....

## Lekcje

1. Przedsiębiorczości i biznesu (także dużego) można się nauczyć
2. Biznes jest frapujący ale są też inne atrakcyjne pola aktywności
3. **Sukces w dynamicznym biznesie osiągają głównie firmy zakładane przez zespoły założycielskie**

# Optymalna struktura zespołów założycielskich



## Początki c.d.

- ❑ Listopad 1990 E&Y Polska zatrudnia 11 osób
- ❑ Aktywność w Warszawie, masę pracy trudno obsłużyć wszystkich klientów.
- ❑ Poza Warszawą „pustynia”
- ❑ Przyjeżdża Nigel Moore zaprzyjaźniony partner z Wielkiej Brytanii
- ❑ Zakrapiana kolacja i pytanie: Jak będzie się rozwijał Ernst & Young w Polsce?
- ❑ Nigel :  
*„Well, basing on the UK experiences I believe there is a room for 10 -12 E&Y offices in Poland”*
- ❑ Uczestnicy reagują z niedowierzaniem ale .....
- ❑ W 1991 powstaje pierwszy oddział E&Y w Poznaniu
- ❑ W 1996 funkcjonuje na terenie kraju już 7 biur zatrudniających łącznie ponad 600 osób

## Lekcje

1. Przedsiębiorczości i biznesu (także dużego) można się nauczyć
2. Biznes jest frapujący ale są też inne atrakcyjne pola aktywności
3. Sukces w dynamicznym biznesie osiągają głównie firmy zakładane przez zespoły założycielskie
4. **Think Big!**

# Przełom XX i XXI w. – czas wielkich turbulencji

- ❑ Wielki przełom technologiczny ICT
  - ❑ Jedna z nielicznych tzw. technologii ogólnego zastosowania – druk, maszyna parowa, elektryczność, technologie informacyjne
  - ❑ Skutki obejmujące wszystkie kluczowe dziedziny
  
- ❑ Zmiana ustrojowa – koniec komunizmu i współzawodnictwa dwóch ustrojów
  
- ❑ Zmiany w branży audytorsko-doradczej na świecie
  - ❑ Do 1990 r. luźne struktury spółek audytorskich – postępująca konsolidacja
  - ❑ Od 1990 światowa czołówka Big „8”, „6” „5” „4”
  - ❑ Audyt staje się dodatkiem do lukratywnego konsultingu
  - ❑ Przejście w kierunku modelu korporacyjnego
  - ❑ 1996 połączenie Price Waterhouse i Coopers Lybrand „Jesteśmy największą firmą doradcą na świecie”
  - ❑ 2001 skandal Enronu i upadek Arthur Andersen
  - ❑ Ograniczenia w łączeniu audytu i konsultingu

## Lekcje

1. Przedsiębiorczości i biznesu (także dużego) można się nauczyć
2. Biznes jest frapujący ale są też inne atrakcyjne pola aktywności
3. Sukces w dynamicznym biznesie osiągają głównie firmy zakładane przez zespoły założycielskie
4. Think Big!
5. **Umiejętność funkcjonowania w warunkach globalnych turbulencji to klucz do sukcesu zawodowego i biznesowego**
  - Lack favours prepared mind (L. Pasteur)
  - Solidne podstawy zawodowe
  - Pewna specjalizacja w nośnych dziedzinach



# Branża audytorsko-doradcza na świecie i w Polsce na przełomie XX i XXI w.

- ❑ Tradycje w Wielkiej Brytanii od 1847 r. Nieco później w USA i Europie Kontynentalnej
- ❑ Utrwalone reguły i praktyki, otoczka instytucjonalna szlifowane przez 150 lat
- ❑ W Polsce w czasach komunizmu audyt służył wyłącznie celom podatkowym. Działalność jednoosobowa, brak większych firm
- ❑ 1990 r. profesja startuje praktycznie od zera. Początki to bardzo podstawowy poziom usług
- ❑ 2000 r. Polskie spółki i oddziały afiliowane przy wielkich światowych firmach doradczych a także niezależne wiodące polskie firmy oferują poziom usług porównywalny do tych na Zachodzie a niekiedy nawet wyższy

## Lekcje c.d.

### 6. Teoria „latecomer advantage” (T. Veblen 1915 r.) renty zacofania działa!

- ❑ Nie jest dobrze być zapóźnionym w rozwoju, ale ...
- ❑ Startując z opóźnieniem można korzystać z doświadczeń innych i popełniać mniej błędów
- ❑ **Międzynarodowa** inspiracja w poszukiwaniu atrakcyjnych pomysłów biznesowych
- ❑ Łatwość dotarcia do użytecznych informacji -Internet
- ❑ Nie bójmy się statusu „przedsiębiorcy imitacyjnego”
- ❑ Efekty makroekonomiczne – efekt dyfuzji
- ❑ Przykład: absolwentka Programu „Jak uruchomić własny biznes” Zuza Kuczbajska (muzykolog)
  - Zawód profesjonalny konsultant ślubny (wedding planner)
  - Franczyza
  - Firma Ślubna Pracownia powstała w połowie 2007 r.

jesteś w: [start](#) / [sieć](#) / [warszawa](#)

## nasi konsultanci



**Zuza Kuczbajska** -  
właścicielka Ślubnej  
Pracowni w Warszawie.

Założycielka sieci franczyzowej i właścicielka marki "Ślubna Pracownia". Członek Nadzwyczajny Polskiego Stowarzyszenia Konsultantów Ślubnych. Koordynator działu "Organizujemy-Spełniamy marzenia" w Royal Prestige Club. Z wykształcenia kulturoznawca i muzyk.

jesteś w: [start](#) / [sieć](#) / [franczyza](#)

## franczyza

W 2007 roku **Ślubna Pracownia** rozpoczęła budowanie sieci franczyzowej. Obecnie działają cztery biura sieci. Placówka pilotażowa w Warszawie, oraz firmy franczyzobiorców w Gdańsku, Poznaniu i Radomiu. W 2008 roku planujemy otwarcie oddziałów w Olsztynie, Toruniu i Rzeszowie. Szczególnie poszukujemy zainteresowanych z **Wrocławia, Krakowa, Katowic** (lub miast sąsiedzkich), Szczecina, Białegostoku, Łodzi, Lublina. Chętnie przystąpimy również do rozmów z mieszkańcami innych większych miast Polski.

## Koncepcja

**Ślubna Pracownia** zajmuje się kompleksową organizacją przyjęć okolicznościowych, zwłaszcza ślubów i wesel. Działalność firmy polega przede wszystkim na doradzaniu klientom, wyszukiwaniu podwykonawców, odpowiadających ich wymaganiom, a następnie nadzorowaniu prac przygotowawczych tychże podwykonawców i ostatecznym koordynowaniu imprezy, zwłaszcza ślubów i wesel. W założeniach **Ślubna Pracownia** dysponuje tzw. biurami wirtualnymi, bez konieczności posiadania lokalu. W tym celu wykorzystuje się narzędzia internetowe.



## 1993 – trudności startu pokonane ale dynamika firmy „siada”

- Pierwsze objawy wypalenia się współników –założycieli
- Poczucie, że jak się czegoś samemu nie popchnie to sprawy stoją w miejscu
- Może włączyć do systemu zarządzania młodych dynamicznych menedżerów?
- Ryzyko: Nauczymy podstaw biznesu najzdolniejszych a oni pójdą na swoje
- Decyzja na tak!
- Rozpoczynamy od dezagregacji wyników finansowych.
- Każdy menedżer dostaje co miesiąc swój operacyjny rachunek wyników
- Powiązanie systemu premiowego z uzyskiwanymi wynikami
- Radykalna zmiana postaw pod wpływem obiektywnych informacji finansowych
- Odczuwalne przyspieszenie dynamiki firmy

## Lekcje c.d.

6. Teoria renty zacofania działła!
- 7. Intraprzedsiębiorczość czyli system funkcjonowania, gdzie menedżerowie traktują swoje działy jako minifirmy działła!**

## 1996 – dynamiczny rozwój ale trudności w utrzymaniu płynności finansowej

- ❑ Brak zdolności kredytowej bo Ernst & Young w Polsce działa jak niezależna firma
- ❑ Klienci generalnie zadowoleni ale płacą z dużym opóźnieniem
- ❑ Pracownicy niechętnie rozmawiają z klientami o pieniądzach
- ❑ Jak doprowadzić obiektywną informację o opóźnionych fakturach do pracowników prowadzących klientów (600 osób) i monitorować ich działania windykacyjne
- ❑ Rozmowy z Oracle, SAP – brak rozwiązania
- ❑ JC z asystentką opracowuje prostą nakładkę na system księgowy w Lotus Notes, która spełnia oczekiwania. Koszt 15 tys. PLN
- ❑ Już w pierwszym roku efekt wdrożenia to ponad 500 tys. PLN

## Lekcje c.d.

6. Teoria renty zacofania działa!
7. Intraprzedsiębiorczość czyli system funkcjonowania, gdzie menedżerowie traktują swoje działy jako minifirmy działa!
8. **„Stanie na własnych nogach – Bootstrapping” to skuteczna metoda działania na każdym etapie rozwoju firmy**



## Strategia „stania na własnych nogach”

- ❑ Skrajna determinacja w gromadzeniu własnych środków
- ❑ Maksymalizacja cashflow zamiast zysków
- ❑ Wykorzystanie sprawdzonych technik operacyjnych
- ❑ To działa!
- ❑ Bootstrapping a nowe firmy technologiczne

# Jak to działa?

## ❑ Dostosowanie modelu funkcjonowania

- ❑ Szybkie uruchomienie sprzedaży
- ❑ Priorytet dla produktów i usług o wysokiej marży
- ❑ Rezygnacja z drogich ludzi
- ❑ Kontrola tempa wzrostu w fazie rozruchu
- ❑ Maksymalizacja cashflow zamiast zysków

## ❑ Bootstrapping – metody operacyjne

- ❑ Sprawne ściąganie należności
- ❑ Przesuwanie płatności
- ❑ Minimalizacja wydatków na inwestycje i zatrudnienie
- ❑ Korzystanie ze wspólnej infrastruktury

# 1994 – rozwój wszystkich wiodących firm branży audytorsko-doradczej

- ❑ Konkurenci wprost wyrywają sobie pracowników
- ❑ Oczekiwanie pracowników od najniższego szczebla kierowniczego : „skóra, fura i komóra” , zwłaszcza chodzi o samochody służbowe
- ❑ Firmy konkurencyjne uginają się
- ❑ Brak usług zarządzania flotą – obciążenie finansowe ale i administracyjne
  
- ❑ **Decyzja E&Y:** Nie idziemy na to
- ❑ Najpierw wszyscy członkowie zarządu rezygnują z samochodów służbowych
- ❑ Zasada działania: W E&Y nikt nie ma samochodu służbowego opornie, ale przyjmuje się

## Lekcje c.d.

6. Teoria renty zacofania działa!
7. Intraprzedsiębiorczość czyli system funkcjonowania, gdzie menedżerowie traktują swoje działy jako minifirmy działa!
8. „Stanie na własnych nogach – Bootstrapping” to skuteczna metoda działania na każdym etapie rozwoju firmy
9. **Przykład płynący od właścicieli odgrywa kluczową rolę, zwłaszcza w przeprowadzaniu trudnych decyzji**

# 1997 – JC zostaje przeszkolony na Harvard Business School w przywództwie w zarządzaniu zmianą

- ❑ Pion usług księgowych (100 osób) wytypowany do zasadniczej restrukturyzacji
  - ❑ Bardzo rentowne usługi
  - ❑ Czołówka międzynarodowych firm nie prowadzi tych usług
  - ❑ Prosta strategia cenowa E&Y: stawki 4-5 razy wyższe niż krajowej konkurencji
  - ❑ Klienci mocno narzekają ale nadal przychodzą
  
- ❑ Opracowany kompleksowy program dywersyfikacji usług
  - ❑ Pełna akceptacja kadry kierowniczej
  - ❑ W praktyce Program nie jest realizowany
  - ❑ Powód: Klienci przychodzą i trzeba się nimi zająć
  - ❑ Brak realnego poczucia zagrożenia (burning platform)
  - ❑ Kryzys przychodzi w 2001 r. – kontratak polskich firm księgowych

## Lekcje c.d.

6. Teoria renty zacofania działa!
7. Intraprzedsiębiorczość czyli system funkcjonowania, gdzie menedżerowie traktują swoje działy jako minifirmy działające!
8. „Stanie na własnych nogach – Bootstrapping” to skuteczna metoda działania na każdym etapie rozwoju firmy
9. Przykład płynący od właścicieli odgrywa kluczową rolę, zwłaszcza w przeprowadzaniu trudnych decyzji
- 10. Zarządzanie zmianą to nie tylko przemyślane decyzje i dobrze opracowane programy ale także tworzenie klimatu niezbędnego do wdrożenia (n.p. stworzenie poczucia zagrożenia)**

## Lekcje - podsumowanie

1. Przedsiębiorczości i biznesu można się nauczyć
2. Biznes tak, ale są też inne atrakcyjne pola aktywności
3. Zespół założycielski a nie działanie w pojedynkę
4. Think Big!
5. Funkcjonowanie w warunkach globalnych turbulencji
6. Teoria spóźnionego renty zacofania działa!
7. Intraprzedsiębiorczość działa!
8. Bootstrapping” to skuteczna metoda na każdym etapie rozwoju firmy
9. Przykład płynący od właścicieli odgrywa kluczową rolę
10. Zarządzanie zmianą to także tworzenie społecznego klimatu sprzyjającego wdrożeniu

# Pytania Dyskusja





## Przedsiębiorczość dla ambitnych

Jak uruchomić własny biznes

### O programie

[Projekty](#)[Podręcznik](#)[Współpraca międzynarodowa](#)[O autorze](#)[Kontakt](#)[Aktualności](#)[Powrót](#)

### Aktualności

07/01/2010

GLOBAL SOCIAL VENTURE  
COMPETITION - DEADLINE 20  
JANUARY 2010

[więcej >>](#)

[Strona główna](#) / [O programie](#)

### O programie

**Przedsiębiorczość dla ambitnych** to program edukacyjno-doradczy, który uruchomiłem po kilkunastoletniej, fascynującej przygodzie z własnym biznesem. Ma on na celu wspieranie tych kandydatów na przedsiębiorców, którzy mają ambicję uruchomienia dynamicznych i innowacyjnych biznesów.

Kluczowym elementem Programu jest „Przedsiębiorczość dla ambitnych. Jak uruchomić własny biznes” – nowoczesny [podręcznik](#) (poradnik), który ukazał się nakładem Wydawnictw Akademickich i Profesjonalnych w 2006 r. (drugie wydanie w 2008 r.) Z myślą o tych, którzy zdecydują się na uruchomienie własnego biznesu a także tych, którzy chcą pogłębić praktyczną wiedzę w tej dziedzinie uruchomiłem niniejszy internetowy serwis edukacyjno-doradczy, którego kluczowym elementem jest [obudowa internetowa](#) podręcznika. Użytkownicy znajdą tu dodatkowe materiały i przykłady, szczegółowe rozwinięcie wielu praktycznych kwestii a także narzędzia i formaty w wersji elektronicznej pozwalające krok po kroku realizować w sposób usystematyzowany poszczególne etapy uruchomienia nowego biznesu.

Dla wykładowców i szkoleniowców skupionych w Sieci Edukacyjnie Innowacyjnej Przedsiębiorczości Akademickiej (SEIPA) uruchomiony został równoległy Portal [www.seipa.edu.pl](http://www.seipa.edu.pl). Oprócz dodatkowych materiałów i wskazówek metodologicznych, stworzone zostały narzędzia techniczne do realizacji indywidualnych programów dydaktycznych i szkoleniowo-doradczych z wykorzystaniem portalu oraz wymiany doświadczeń w dziedzinie wspierania ambitnej, dynamicznej przedsiębiorczości.



## Sieć Edukacyjna Innowacyjnej Przedsiębiorczości Akademickiej



Przedsiębiorczość dla ambitnych  
Jak uruchomić własny biznes

Sieć Edukacyjna Innowacyjnej Przedsiębiorczości Akademickiej **SEIPA** to kompleksowy Program wsparcia i platforma wymiany doświadczeń wykładowców i szkoleniowców inicjujących różnorodne programy edukacyjne i szkoleniowo-doradcze w zakresie ambitnej, innowacyjnej przedsiębiorczości studentów i kadry naukowej wyższych uczelni. Jest on adresowany do wszystkich typów szkół i kierunków studiów, zwłaszcza kierunków nieekonomicznych, gdzie potrzeby rozbudzenia aktywności przedsiębiorczej w środowisku akademickim są największe.

Oferta wsparcia dla [wykładowców](#) obejmuje praktyczne szkolenia i doradztwo związane z uruchomieniem zajęć dydaktycznych w dziedzinie innowacyjnej przedsiębiorczości dla studentów i kadry naukowej, możliwość wymiany doświadczeń i dobrych praktyk w trakcie organizowanych seminariów i konferencji a także poprzez wykorzystanie dedykowanej platformy elektronicznej <http://www.seipa.edu.pl/>. Chcemy jednocześnie promować interesujące [inicjatywy](#) i przedsięwzięcia na poszczególnych uczelniach pobudzające aktywność przedsiębiorczą środowisk akademickich w skali kraju. Chcemy też pokazywać interesujące dokonania [partnerów](#), wykorzystujących w realizacji różnorodnych projektów doświadczenia i dobre praktyki SEIPA oraz Programu [Przedsiębiorczość dla ambitnych](#), przeznaczonego dla studentów. Zamierzamy się włączyć we [współpracę międzynarodową](#) zwłaszcza, że podobne inicjatywy sieciowe są równolegle wdrażane w innych krajach europejskich.

Projekt jest dofinansowany przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w ramach Programu „Kreator innowacyjności – wsparcie innowacyjnej przedsiębiorczości akademickiej”. Uczelnią koordynującą jest [Akademia Leona Koźmińskiego](#) w Warszawie, zaś funkcję Kierownika Merytorycznego pełni [dr hab. Jerzy Cieślak](#).

### Aktualności

07/01/2010

GLOBAL SOCIAL VENTURE  
COMPETITION - DEADLINE  
20 JANUARY 2010

[więcej >>](#)

23/09/2009

Wdrożenie pilotażowych  
programów edukacyjnych w  
zakresie Innowacyjnej  
Przedsiębiorczości w  
Politechnice Warszawskiej

[więcej >>](#)

14/05/2009

Warszawa Stolicą Ambitnego  
Biznesu - rusza nowy program

[więcej >>](#)

03/03/2009

Erasmus dla Młodych  
Przedsiębiorców

[więcej >>](#)





AKADEMIA  
LEONA KOŹMIŃSKIEGO

## Warszawa Stolicą Ambitnego Biznesu



O projekcie

Dokumenty i Informacje

Szkoleniowcy i doradcy

FAQ - Pytania i odpowiedzi

Dotacje - I tura

Szkolenie - II tura

Aktualności

Kontakt

[Strona główna](#)

### WARSZAWA STOLICĄ AMBITNEGO BIZNESU

Wspólny projekt Urzędu m. st. Warszawy oraz Akademii Leona Koźmińskiego

Celem projektu jest wspieranie ambitnych form przedsiębiorczości. Stawiamy na kreatywność i innowacyjność Warszawiaków, niezależnie od poziomu wykształcenia i uprawianego zawodu. Drugą ważną cechą ambitnej przedsiębiorczości jest dynamika planowanej działalności gospodarczej. Wszystkie nowe biznesy rodzą się, jako bardzo małe. Niestety przygniatająca większość z nich na takim poziomie pozostaje. Tylko nieliczne planowane są z zamysłem rozwoju i stworzenia „czegoś większego”. Tak, więc w przypadku ambitnej przedsiębiorczości liczy się innowacyjność, kreatywność jednak w powiązaniu z dynamiką firmy, co przejawia się w planowanym wzroście zatrudnienia i obrotów.

Doświadczenie pokazuje też, że ambitne przedsięwzięcia wymagają gruntownego przygotowania tak, by już na starcie stworzyć warunki do przyspieszenia w przyszłości. Temu celowi będą służyć szkolenia i doradztwo w trakcie trwania Projektu.

Priorytetowe potraktowanie ambitnych form przedsiębiorczości wynika z dwóch podstawowych przesłanek. Pierwsza to znaczenie młodych ambitnych, dynamicznych firm w zwiększeniu konkurencyjności gospodarki i dla zwiększenia zatrudnienia. Druga to specyfika Warszawy jako prężnej metropolii, z dużą populacją ludzi o zróżnicowanym wykształceniu, doświadczeniu, ludzi dynamicznych i kreatywnych. Tworzy to znakomite warunki dla ambitnych form przedsiębiorczości, co potwierdza doświadczenie dużych światowych metropolii, które konkurują ze sobą także w tej dziedzinie. Warszawa ma wszelkie szanse włączyć się do tej rywalizacji.

### Aktualności

26/02/2010

**Pierwsze spotkanie w ramach doradztwa grupowego dla I tury projektu WSAB.**

[więcej >>](#)

24/02/2010

**Aktualizacja Regulaminu rekrutacji i uczestnictwa w fazie szkoleniowo-doradczej projektu WSAB**

[więcej >>](#)