

Firma wiedzy i jakości

Andrzej Blikle

27 kwietnia 2014

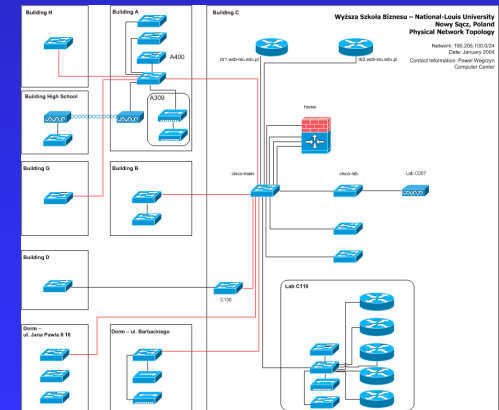
niniejsza prezentacja i książka „Doktryna jakości”
do pobrania na www.moznainaczej.com.pl



Niniejszy materiał by Andrzej Blikle is licensed under a [Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Unported License](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/).

© **Copyright by Andrzej Blikle**. W ramach moich praw autorskich chronionych ustawą z dnia 4 lutego 1994 (z późniejszymi zmianami) *Prawo autorskie i prawa pokrewne* wyrażam zgodę na niekomercyjne rozpowszechnianie niniejszego materiału przez jego zwielokrotnianie bez ograniczeń co do liczby egzemplarzy (w formie elektronicznej), a także umieszczanie go na stronach internetowych, jednakże bez dokonywania jakichkolwiek zmian i skrótów. Wszelkie inne rozpowszechnianie niniejszego materiału, w tym w części, wymaga mojej zgody wyrażonej na piśmie. Dozwolone jest natomiast cytowanie materiału zgodnie z zasadami ustanowionym przez w.w. ustawę.

A large, dark brown wooden water wheel is the central focus, partially submerged in a body of water. Water is cascading over the top of the wheel and into a pool below, creating white foam and ripples. The background is filled with lush green trees and foliage, suggesting a park or garden environment. The lighting is bright, indicating a sunny day.

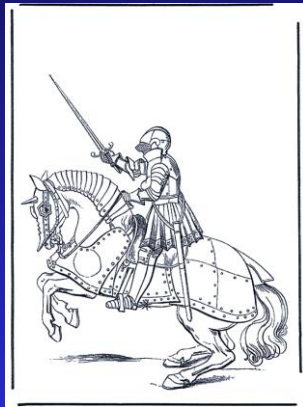


Nowożytne rewolucje gospodarcze wg Petera Druckera

1. rewolucja feudalna — feudalizm,
2. rewolucja przemysłowa — kapitalizm,
3. rewolucja produktywności — kapitalizm
4. rewolucja wiedzy — postkapitalizm

Rewolucja feudalna a.d. 700 – 1000

aktorzy sceny gospodarczej: właściciele środków produkcji
feudał i rzemieślnik



- wynaleziono strzemień, koło wodne i wiatrak
- minimalny obrót handlowy środkami produkcji
zmiana właściciela głównie przez dziedziczenie
- wiedza rzemieślnicza wiedzą „tajemną”
partacz — rzemieślnik spoza cechu
- nauki ogólnie dostępne: medycyna, gramatyka, matematyka, logika, muzyka, retoryka,...

Rewolucja przemysłowa — kapitalizm

aktorzy sceny gospodarczej: właściciele kapitału



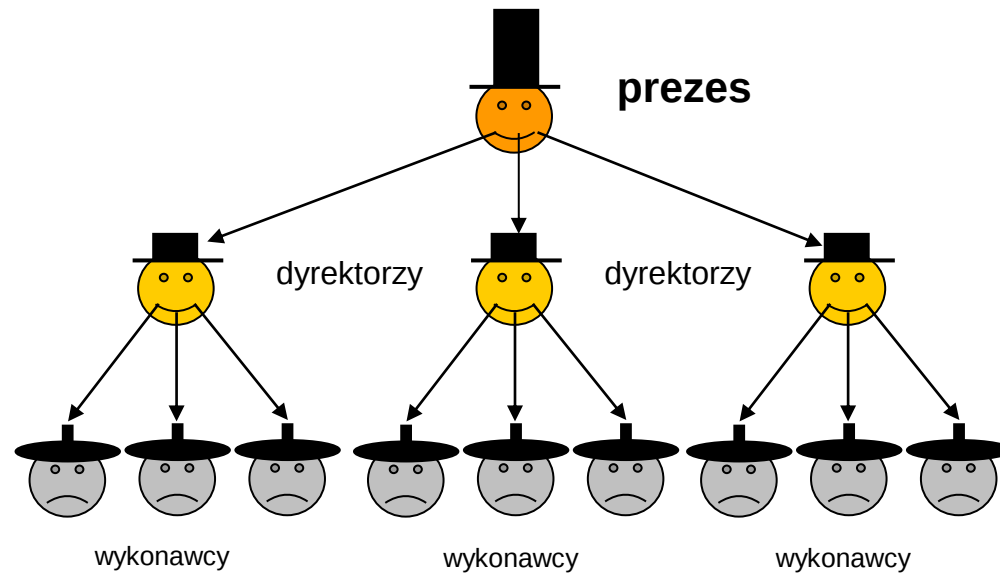
Winslow Taylor
1856 - 1915



Linia produkcyjna z czasów
Winslowa Taylora

- założenie pierwszej politechniki Ecole de Pont et Chaussée w Lyonie AD 1747 --- wiedza tajemna staje się powszechnie dostępna
- wynalezienie maszyny parowej i elektryczności
- powszechny obrót handlowy środkami produkcji
- technologia zostaje włączona do grupy ogólnie dostępnych nauk
- linia produkcyjna w miejsce grupy warsztatów
- ponad 50-krotny wzrost produktywności w 80 lat

Taylorowski hierarchiczny model zarządzania



Zarządczy model Taylora został zbudowany na wzór modelu dowodzenia armią. Podstawową relacją pomiędzy jego składowymi jest relacja podległości, a podstawowymi czynnościami zarządczymi jest wydawanie poleceń i kontrola ich wykonania.

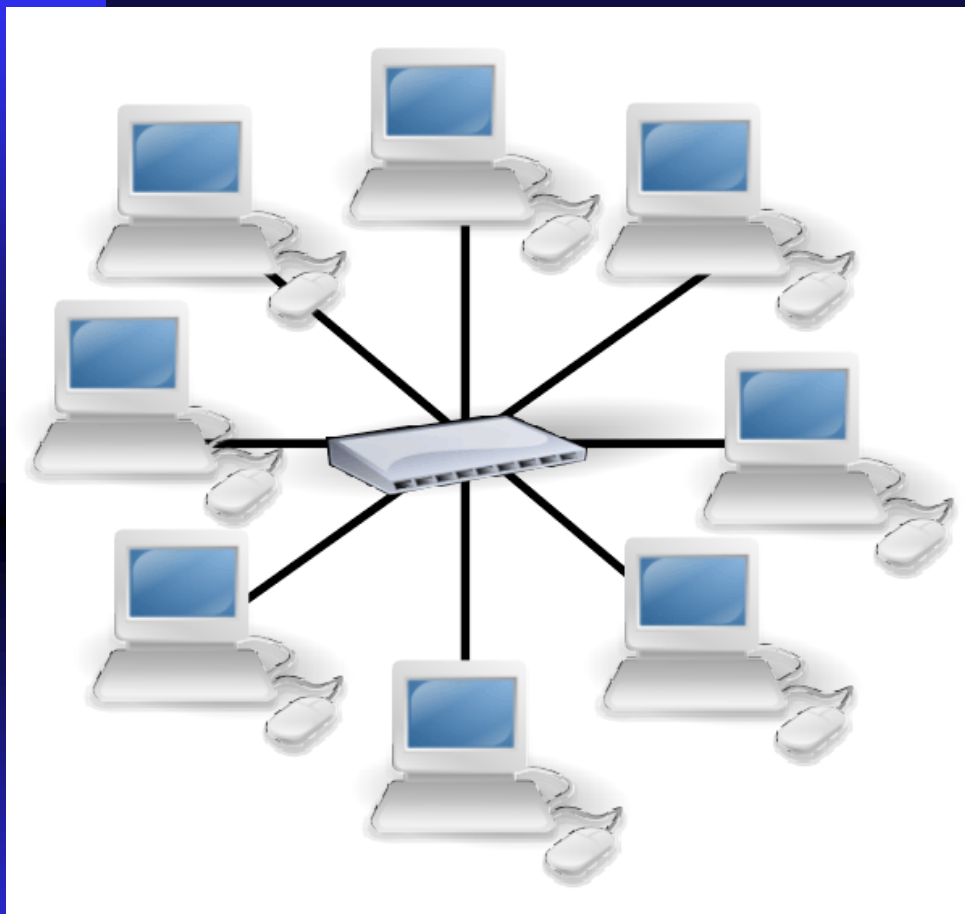
Czemu służy zarządzanie operacyjne realizowane przez centralę?

Służy synchronizowaniu współpracy pomiędzy elementami złożonej struktury

Czy jedynym możliwym paradygmatem synchronizacji jest zarządzanie centralne?

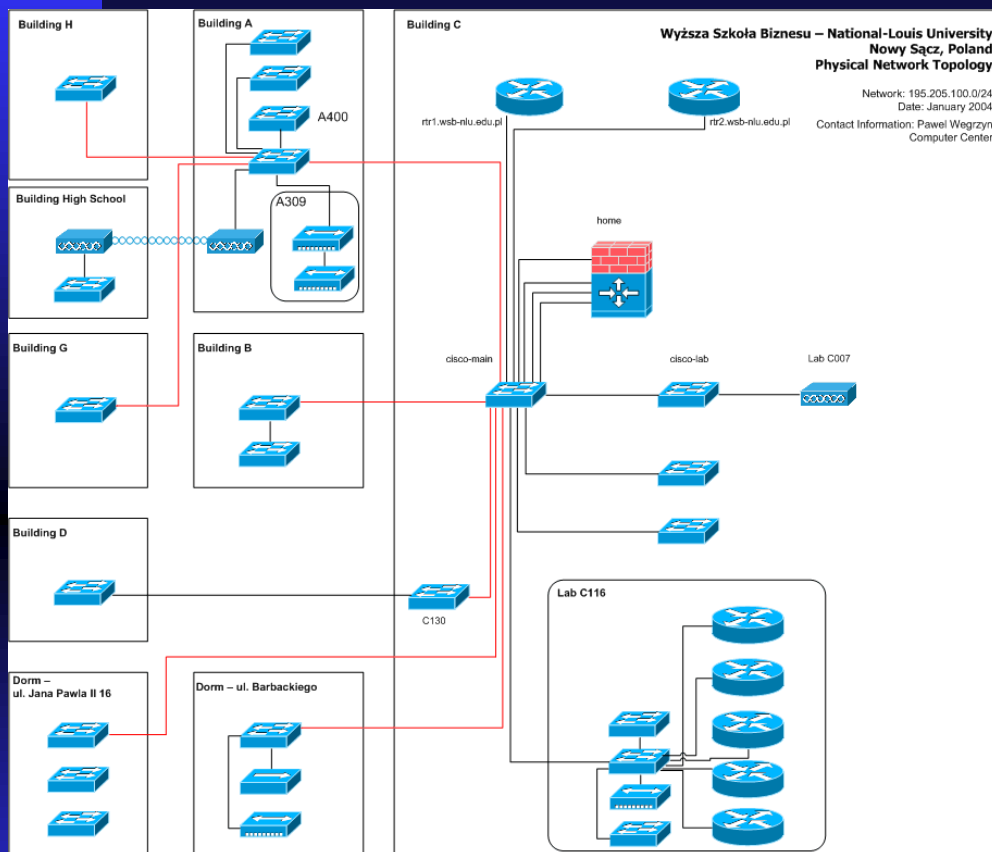
nie!

Sieć komputerowa z lat 70.



- bardzo niewielka moc obliczeniowa (sztuczna inteligencja) terminali,
- terminale komunikują się ze sobą jedynie przez centralę,
- wszystkie zadania „intelektualne” wykonuje centrala.

Dzisiejsza sieć komputerowa



Brak centrali!

- bardzo duża moc obliczeniowa (sztuczna inteligencja) terminali,
- terminale komunikują się bezpośrednio ze sobą,

Podobnie wygląda struktura zarządcza firmy XXI wieku.

Cześć II

Zarządzanie procesowe



Dwie rewolucje przemysłowe XX wieku

Taylorowska rewolucja produktywności (1900 - 1950)

- ☐ każdą operację prostą dokładnie opisać,
- ☐ ustalić kolejność ich wykonywania,
- ☐ jeden pracownik wykonuje jedną operację,
- ☐ ceniona jest dokładność wykonania,
- ☐ od innowacyjności i wiedzy jest kierownictwo

W latach 1900 – 1950
50-krotny wzrost
wydajności!

Przedsiębiorstwa
konkurują ze sobą
wydajnością.

Demingowska rewolucja jakości (1950 - ...).

- ☐ doskonalimy wszyscy, wszystko i stale,
- ☐ podstawą wydajności i jakości jest harmonijna współpraca,
- ☐ osiągnięcie jakości wymaga „głębokiej wiedzy” i stałego uczenia się wszystkich wykonawców.

Gospodarka oparta na
wiedzy, zarządzanie
wiedzą.

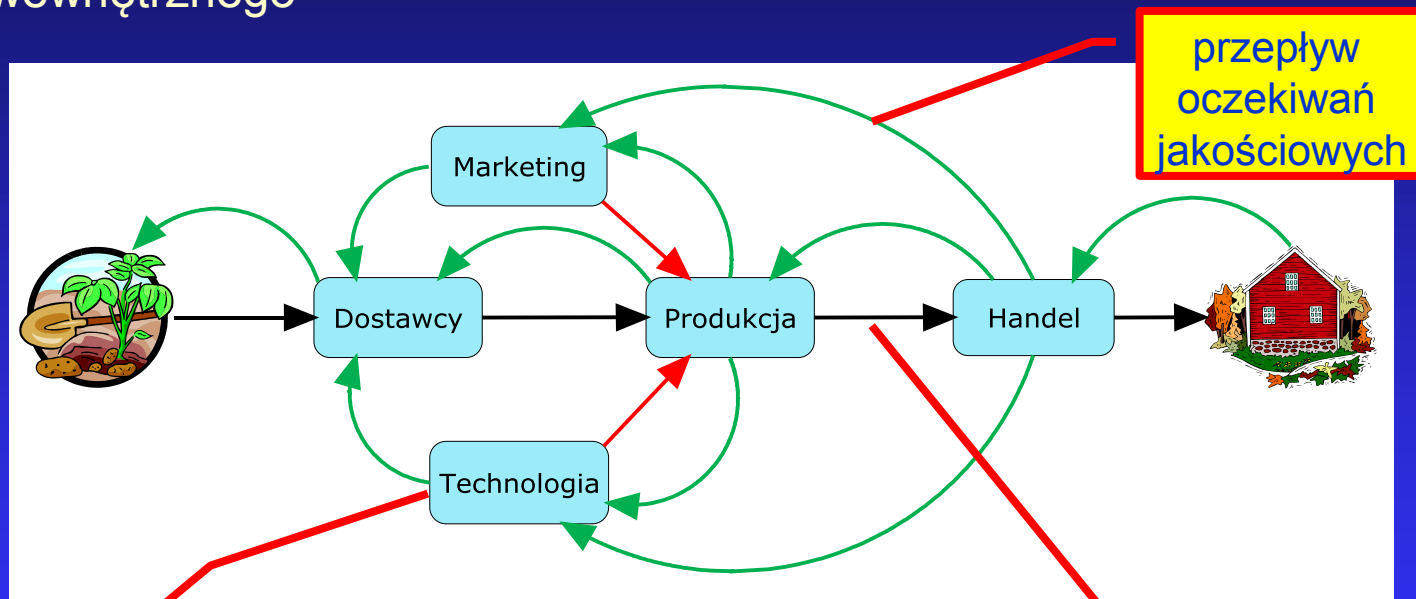
Przedsiębiorstwa
konkurują ze sobą
jakością.

Paradygmaty zarządzania wiedzą

1. wiedza staje się podstawowym zasobem przedsiębiorstwa,
2. wykonywane czynności wymagają coraz bardziej specjalistycznej wiedzy,
3. każdy pracownik wykonuje — poza czynnościami dla niego podstawowymi — również czynności należące do obszarów wiedzy odległych od jego obszaru podstawowego,
4. wobec uniwersalizacji pracy pracownika rodzi się potrzeba powstania grupy nauczycieli i trenerów związanych nie z zespołami, ale z obszarami wiedzy,
5. obok hierarchicznej jednostki organizacyjnej **zespół** pojawia się ponad-wydziałowa jednostka **proces** związana z określonym obszarem wiedzy i rodzajem wykonywanych czynności,
6. relacje pomiędzy procesami nie dotyczą przekazywania poleceń, ale odpowiadają takim zjawiskom jak **przesyłanie produktu do dalszej obróbki, dostarczanie narzędzi, wspomaganie, szkolenie,**
7. pojawiają się pojęcia **wewnętrznego klienta** i **wewnętrznego dostawcy** stanowiące ogniwa w **łańcuchu jakości** wiodącym od zewnętrznego dostawcy do zewnętrznego klienta.

Paradygmaty zarządzania jakością

- ❑ jakość określa klient,
- ❑ wiedza o oczekiwaniach klienta musi docierać na każde stanowisko pracy,
- ❑ każde stanowisko pracy ma swojego klienta zewnętrznego lub wewnętrznego

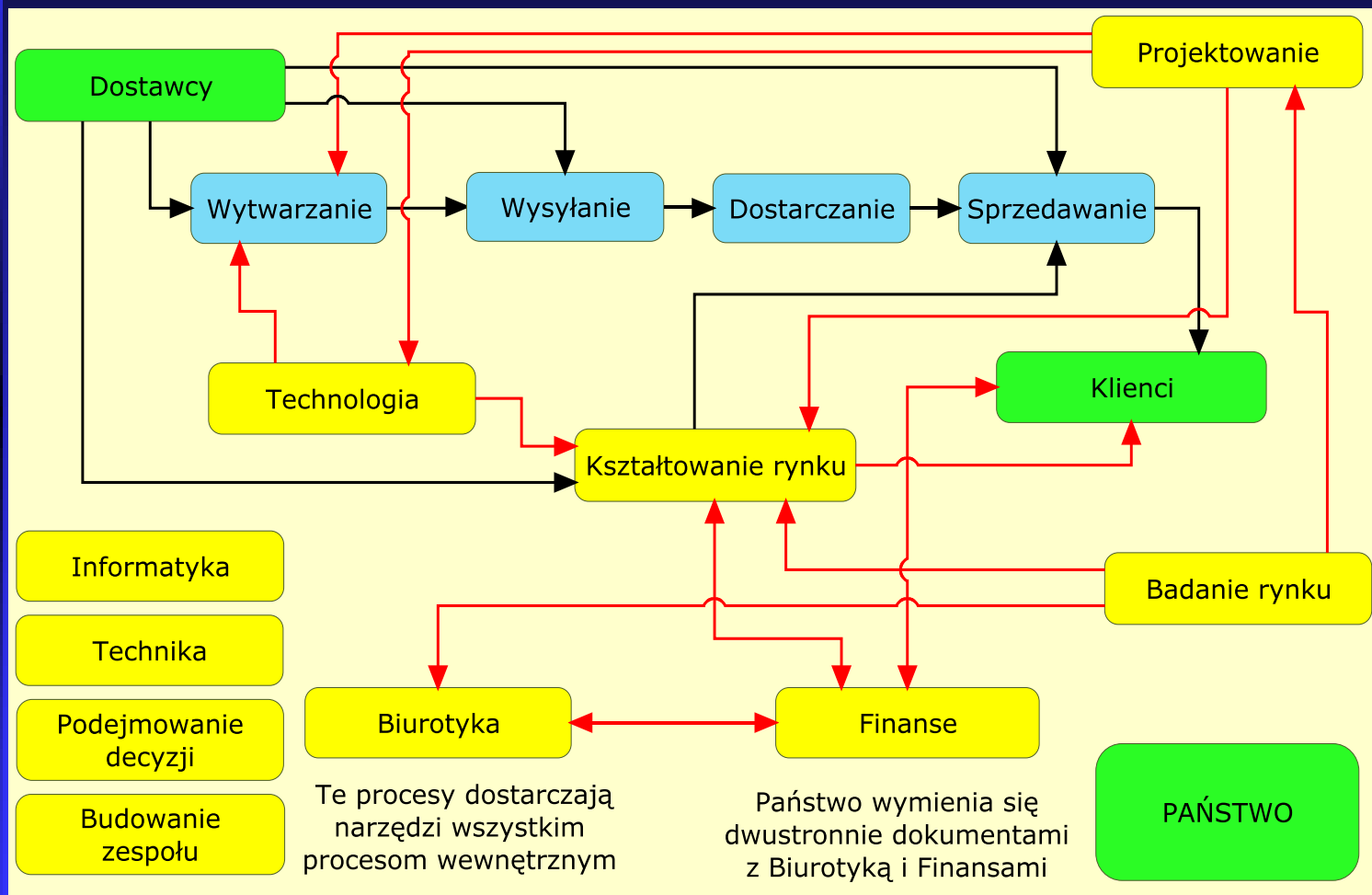


proces to zbiór czynności

- przetwarzających produkty o podobnych charakterze,
- odwołujących się do wspólnego obszaru wiedzy.

przepływ produktów

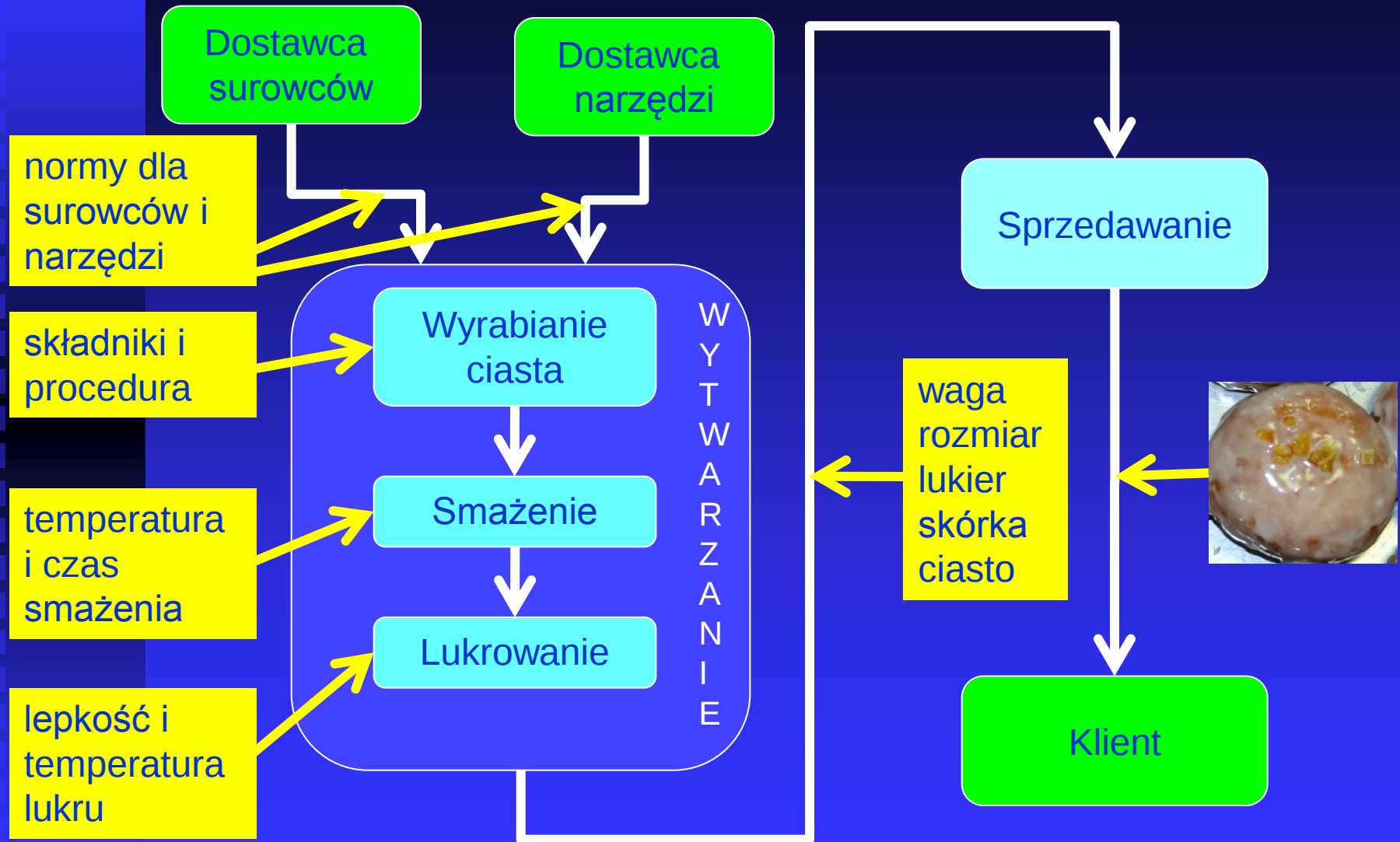
Demingowski procesowy model zarządzania wiedzą i jakością



Przepływy pomiędzy dostawcą i odbiorcą sygnały synchronizujące

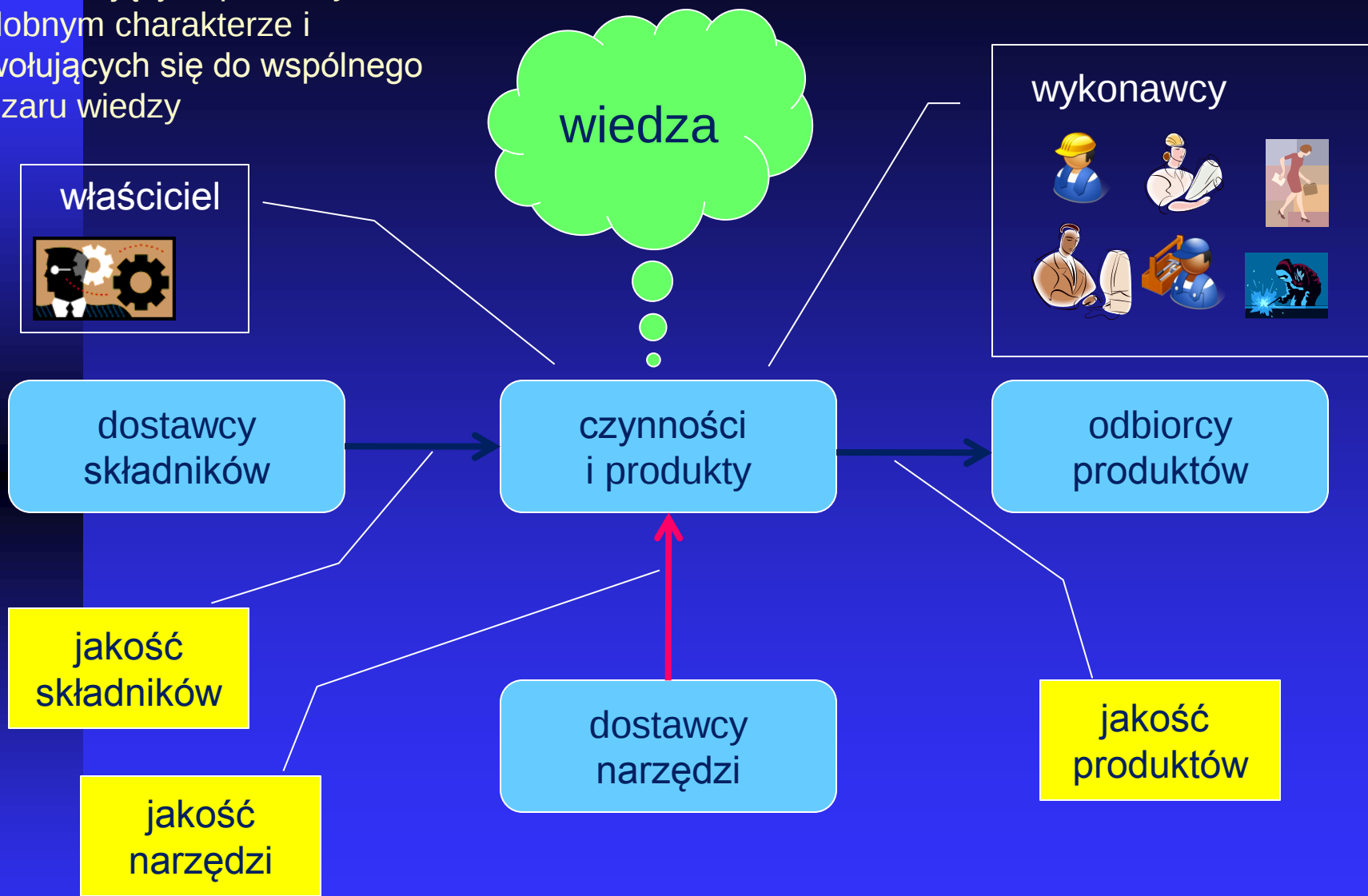


Przepływ informacji o standardzie jakości



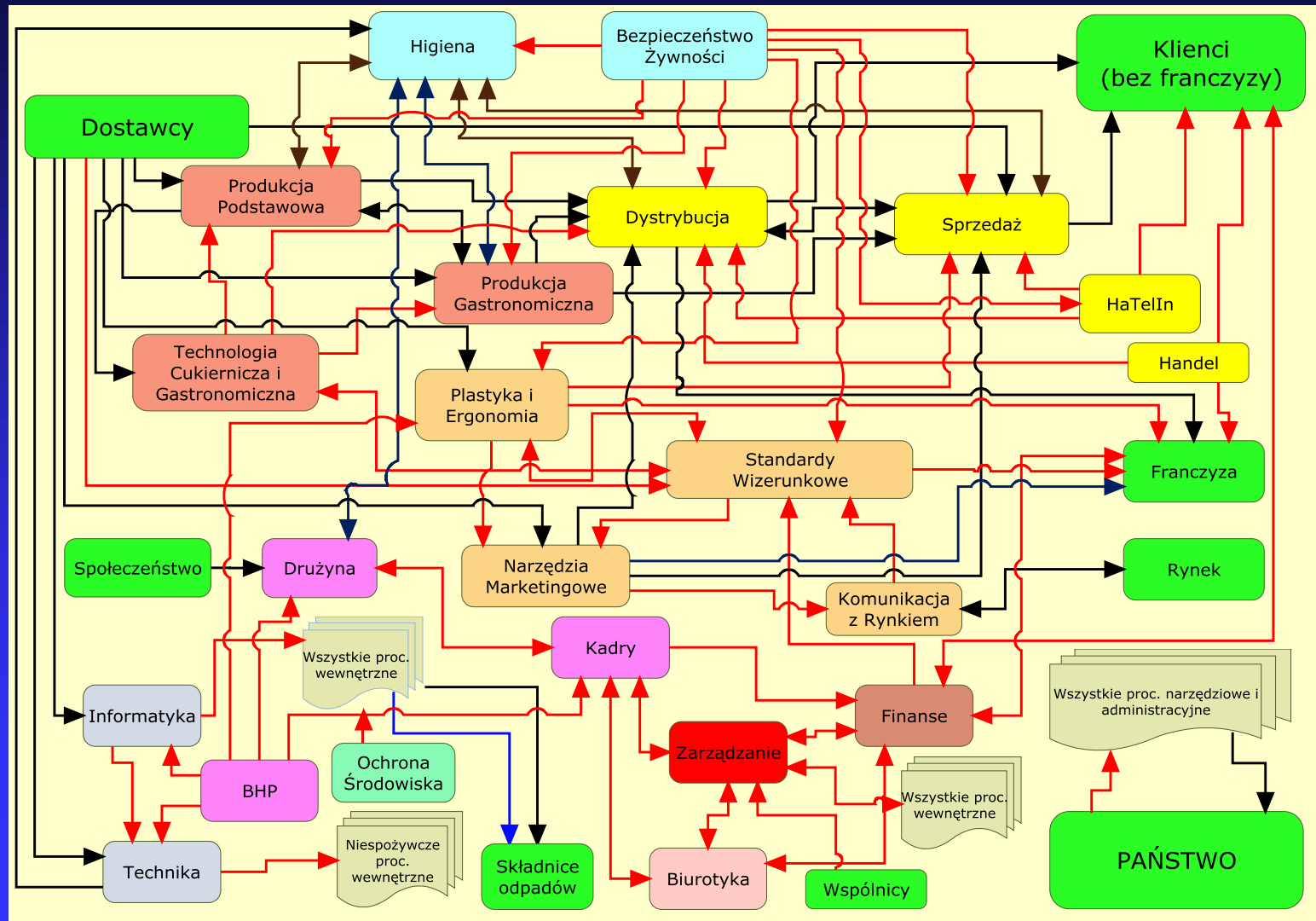
Proces to zbiór czynności przetwarzających produkty o podobnym charakterze i odwołujących się do wspólnego obszaru wiedzy

Atrybuty procesu

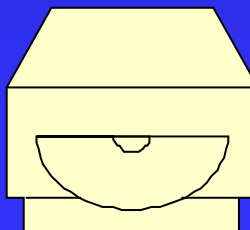
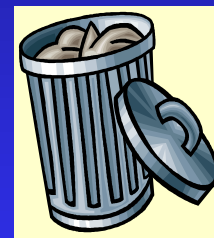


PEŁNA MAPA PROCESÓW FIRMY A.BLIKLE

szczegóły w „Doktryna jakości” na www.firmyrodzinne.pl



Niestandardowe produkty i ich normy jakości



Dokument

Każdy wydrukowany lub elektroniczny tekst za wyjątkiem szyldów, etykiet produktów, plakatów, druków na opakowaniach itp.

NORMA JAKOŚCI DLA DOKUMENTÓW

1. **Poprawny merytorycznie:** zgodny z rzeczywistością, której dotyczy, wiedzą, prawem, standardami, normami społecznymi,...
2. **Poprawny komunikacyjnie:** zrozumiały, jednoznaczny i niesprzeczny wewnątrznie.
3. **Poprawny co do formy:** ortografia, interpunkcja, gramatyka, stylistyka, stosowność, słownictwo, układ redakcyjny, układ typograficzny.

Dokumentacja produktu (zbiór dokumentów)

produkty techniczne

1. podstawowe dane techniczne,
2. atest bezpieczeństwa,
3. atest żywnościowy (niekiedy),
4. instrukcja użytkowania,
5. informacja marketingowa,
6. warunki gwarancji i reklamacji

produkty spożywcze

1. ślad produktu,
2. skład, obecność alergenów, atest, zalecenia żywieniowe,
3. warunki przechowywania i data przydatności do spożycia,
4. porady konsumpcyjne
5. informacja marketingowa,
6. warunki gwarancji i reklamacji

NORMA JAKOŚCI DLA DOKUMENTACJI

1. Opisuje produkt, którego dotyczy.
2. Składające się na nią dokumenty spełniają normę jakości dla dokumentu

Kompleks produktowy



śląd,
składniki,
trwałość,...

produkt podstawowy

opakowanie

dokumentacja

kompleks
żywnościowy



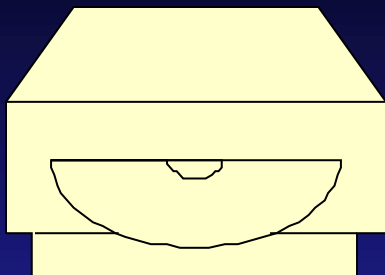
produkt podstawowy

opakowanie

dokumentacja

kompleks
techniczny

Baza danych



zbiór danych (w tym dokumentów)
elektronicznych mający strukturę wewnętrzną,
która pozwala na określenie algorytmów
umieszczania informacji w bazie oraz ich
wyszukiwania.

NORMA JAKOŚCI DLA BAZY DANYCH

1. umieszczanie i wyszukiwanie danych w bazie da się wykonywać w sposób pozwalający na wygodne i skuteczne posługiwanie się bazą danych przez jej użytkowników,
2. ochrona danych w bazie skutecznie chroni interes firmy, a w szczególności baza jest zaopatrzona w skuteczne narzędzia do archiwizacji danych,
3. spełnia wymogi prawne, jeżeli się do niej stosują, np. o ochronie danych osobowych lub pełności danych księgowych,
4. oprogramowanie bazy danych zostało pozyskane przez firmę z zachowaniem zasad wymaganych przez twórców oprogramowania,
5. dokumentacja bazy danych spełnia normę jakości dokumentacji.

Zlecenie dostawy

- Komu dostarczyć
- Kto dostarczy
- Przedmiot dostawy
- Termin dostawy
- ...

Zlecenie dostawy określa:

1. zleceniodawcę , dostawcę, odbiorcę,
2. czas i miejsce dostawy,
3. specyfikację dostawy co do asortymentu, ilości i jakości
4. inne dane niezbędne dla dostawcy

NORMA JAKOŚCI DLA ZLECENIA DOSTAWY

normę jakości zlecenia dostawy określa dostawca

1. w sposób jasny i jednoznaczny określa co ma być przedmiotem dostawy, w jakiej ilości, a także kiedy, gdzie i komu dostawa ma być dostarczona;
2. określenie przedmiotu dostawy zawiera w sobie również standardy i wymagania jakościowe jakie ten przedmiot ma spełniać,
3. zawiera wszelkie inne informacje, jakie mogą być niezbędne z punktu widzenia dostawcy,
4. dokument zawierający zlecenie spełnia normę jakości dla dokumentów.

Decyzja operacyjna

„15 maja na godz.7:00
ranna zmiana usmaży
2000 pączków”

Decyzja operacyjna określa co, kto i kiedy
ma zrobić. Decyzje operacyjne wydają
kierownicy zespołów.

czynności
procesowe

NORMA JAKOŚCI DLA DECYZJI OPERACYJNEJ

1. nie stoi w sprzeczności ze standardami firmowymi i prawem powszechnym,
2. nie stoi w sprzeczności z aktualnie obowiązującymi decyzjami,
3. jest jasna, jednoznaczna i zrozumiała dla jej wykonawców,
4. spełnia zasadę SMART, a więc jest:
 - a. konkretna (**S**pecific) — jasno określa, jakie zadania mają być wykonane,
 - b. mierzalna (**M**easurable) — da się ustalić, czy i w jakim stopniu została wykonana,
 - c. osiągalna (**A**chievable) — da się wykonać przy użyciu środków, narzędzi i wiedzy, którymi aktualnie dysponuje wykonawca,
 - d. nastawiona na realizację zadań firmy (**R**esults-oriented) — zrealizowanie decyzji przyczynia się do realizacji celów strategicznych i taktycznych firmy,
 - e. ograniczona w czasie (**T**ime-bound) — ma określony termin realizacji.
5. związane z nią dokumenty (jeżeli takie są) spełniają normę jakości dla dokumentów.

Decyzje ponadoperacyjne

decyzje systemowe

PRZYKŁADY:

- ❖ zmieniamy branżę działalności firmy na...
- ❖ wprowadzamy procesowy model zarządzania
- ❖ ustalamy normę jakości dla produktu X
- ❖ usuwamy z naszej struktury proces Y
- ❖ ...

**Decyzje systemowe
nie są produktami w (operacyjnym) modelu procesowym!**



Drużyna

Drużyna to grupa ludzi współpracujących ze sobą dla realizacji wspólnego zadania.

NORMA JAKOŚCI DLA DRUŻYNY

1. członkowie drużyny dysponują wiedzą i umiejętnościami niezbędnymi do:
 1. wykonywania powierzonych sobie zadań,
 2. pracy w zespole,
 3. podnoszenia jakości produktów i usług,
2. współpraca pomiędzy członkami drużyny przebiega w zgodzie z normami społecznymi i normami prawa,
3. członkowie zespołu zostali dopuszczeni do pracy przez lekarza zakładowego,
4. jeżeli miejsce i specyfika pracy tego wymagają, członkowie drużyny spełniają normy bezpieczeństwa żywności (książeczki zdrowia, czyste ubranie robocze, czapka itp.).

Stany rynku

Stan rynku to każdy układ konkretnych wartości parametrów rynku. Wybór parametrów należy do właściciela procesu Standardy Marketingowe. Aktualne wartości parametrów mierzy się przy pomocy badań rynku.

atrybut	wartość atrybutu
zakres	Warszawa, miasta, gdzie mamy franczyzę, reszta Polski
nasycenie	70% w Warszawie, 10% w miastach, gdzie mamy franczyzę, poniżej 1‰ w reszcie kraju
udział w rynku	poniżej 1‰
znajomość marki	4 na skali od 0 do 10
opinia o marce	7 na skali od 0 do 10
znajomość produktów	3 na skali od 0 do 10
opinia o produktach	6 na skali od 0 do 10
opinia nie-klientów	7 na skali od 0 do 10
gotowość do zakupu	3 na skali od 0 do 10

NORMA JAKOŚCI DLA STANU RYNKU

Spełnia założenia strategii marketingowej zarządu

Produkty umiejscowione

Produkt umiejscowiony, to produkt związany z określonym miejscem, a dokładniej, to para:

produkt umiejscowiony = (produkt właściwy, miejsce)



Tort w pracowni tortów



Tort w cukierni

NORMA JAKOŚCI DLA PRODUKTU UMIEJSCOWIONEGO

1. Norma dla produktu właściwego
2. Oczekiwane miejsce

Typy czynności procesowych

Czynności wytwórcze

Przetwarzanie surowców / składników w produkty.



Czynności zmiany stanu

1. Zmiany stanu przedmiotów fizycznych
 - i. naprawa samochodu,
 - ii. administrowanie witryną internetową,
 - iii. oczyszczanie wody, powietrza, gleby...,
 - iv. czynności hodowlane,
 - v. leczenie pacjenta,
 - vi. ...
2. Zmiany świadomości
 - i. czynności edukacyjne
 - ii. czynności marketingowe
 - iii. czynności perswazyjne,
 - iv. ...



Czynności przemieszczania

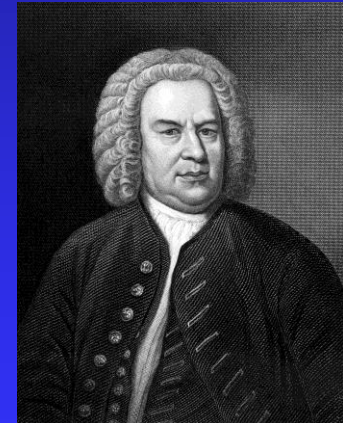
Zamiana produktu umiejscowionego na inny produkt umiejscowiony



Czynności bez dostawcy

Czynności dla których nie możemy formułować wymagań jakościowych „na wejściu”:

- ❖ działania PR-owskie,
- ❖ działania proekologiczne, np. oczyszczalnia ścieków,
- ❖ elektrownie wiatrowe,
- ❖ twórczość intelektualna
- ❖ ...



Wykonawcy procesów

Trzy rodzaje czynności realizowanych przez wykonawców procesów

Czynności procesowe –
przetwarzają składniki w
produkty

np. cukiernicy wytwarzają produkty
cukiernicze

Czynności okołoprocesowe –
doskonalenie jakości,
podnoszenie wiedzy,
logistyka procesu

np. cukiernicy doskonalą swoją
pracę, podnoszą kwalifikacje i
przekazują dostawcom swoje
zamówienia i oczekiwania
jakościowe

Czynności innych procesów

np. cukiernicy czyszczą swoje
narzędzia pracy; proces Higiena

Okółoprocesowe obowiązki wykonawców procesu

1. Obowiązki wobec procesu własnego:

1. doskonalenie czynności i procedur dla podnoszenia:
 - a. jakości produktów,
 - b. wydajności pracy,
 - c. jakości warunków pracy,
2. pozyskiwanie i doskonalenie własnej wiedzy w zakresie procesu.

2. Obowiązki wobec procesów-odbiorców:

1. odbieranie zamówień i dostarczanie produktów, określanie jakości zamówień,
2. dostarczanie wiedzy potrzebnej do posługiwania się dostarczanyymi produktami; doradztwo w tym zakresie,
3. pozyskiwanie informacji na temat oczekiwanej przez odbiorców jakości produktów.

3. Obowiązki wobec procesów-dostawców:

1. przekazywanie informacji na temat aktualnej i oczekiwanej jakości otrzymywanych produktów,
2. stosowanie się do zaleceń dostawców w zakresie wykorzystywania otrzymywanych od nich produktów,
3. stosowanie się do oczekiwań dostawców dotyczących jakości zamówień

Obowiązki właściciela procesu

1. Zarządzanie wiedzą

- a. Bieżące aktualizowanie tabelki definicyjnej procesu.
- b. Tworzenie i aktualizacja standardów: instrukcje, procedury, regulaminy.
- c. Śledzenie literatury w zakresie wiedzy związanej z procesem.
- d. Dbłość o właściwy poziom wiedzy wykonawców procesu.
- e. Dbłość o właściwy poziom wiedzy odbiorców procesu.

2. Zarządzanie produktami

- a. Dbłość o prawidłowe wykonywanie czynności w procesie.
- b. Dbłość o stałą dostępność na stanowiskach pracy dokumentacji operacyjnej procesu.

3. Zarządzanie jakością

- a. Koordynowanie prac związanych z podnoszeniem jakości produktów (koła jakości).
- b. Prowadzenie i koordynowanie prac związanych z uzyskiwaniem standardów, uprawnień itp.
- c. Dbłość o wiedzę i umiejętności wykonawców procesu w zakresie zarządzania jakością w procesie. Organizowanie szkoleń.
- d. Informowanie kierowników zespołów o jakości pracy ich podopiecznych, a w szczególności wskazywanie elementów pracy wymagających poprawy.

Obowiązki właściciela procesu c.d.

4. Współpraca

- a. Współpraca z kierownikami zespołów realizujących czynności procesowe w zakresie nadzoru nad prawidłowym (zgodnym z dokumentacją operacyjną procesu) wykonywaniem tych czynności.
- b. Współpraca z pełnomocnikiem jakości w działaniach poaudytowych związanych z doskonaleniem procesu oraz zatwierdzaniu nowych procedur i instrukcji.
- c. Współpraca z kierownictwem firmy, a w szczególności przygotowywanie raportów i analiz z funkcjonowania procesu.

Obowiązki pracowników wobec właścicieli procesów

1. Wszyscy pracownicy: stosowanie się do zaleceń właścicieli procesów.
2. Kierownicy zespołów: egzekwowanie decyzji właścicieli procesów, a w tym — o ile jest to konieczne — zapewnienie w budżecie środków na wykonywanie tych decyzji.

Uprawnienia właściciela procesu

Podejmowanie suwerennych decyzji w zakresie:

1. sposobów wykonywania czynności w procesie (jak to robić),
2. definiowania norm jakości we współpracy z właścicielami procesów-dostawców i procesów-odbiorców,
3. dbałości o jakość produktów i wiedzę w tym zakresie wykonawców procesu własnego oraz wykonawców procesów-odbiorców,
4. dbałości o wiedzę dostawców surowców i narzędzi w zakresie ich oczekiwanej jakości,
5. prowadzenia lub organizowanie szkoleń.

Właściciel procesu nie ma prawa do wydawania poleceń zarządczych: kto, co i kiedy.

Właściciel procesu ma prawo i obowiązek udzielania pouczeń: jak coś się robi oraz kogo i w jakim zakresie należy przeszkolić.

Właściciele procesu a kierownicy zespołu

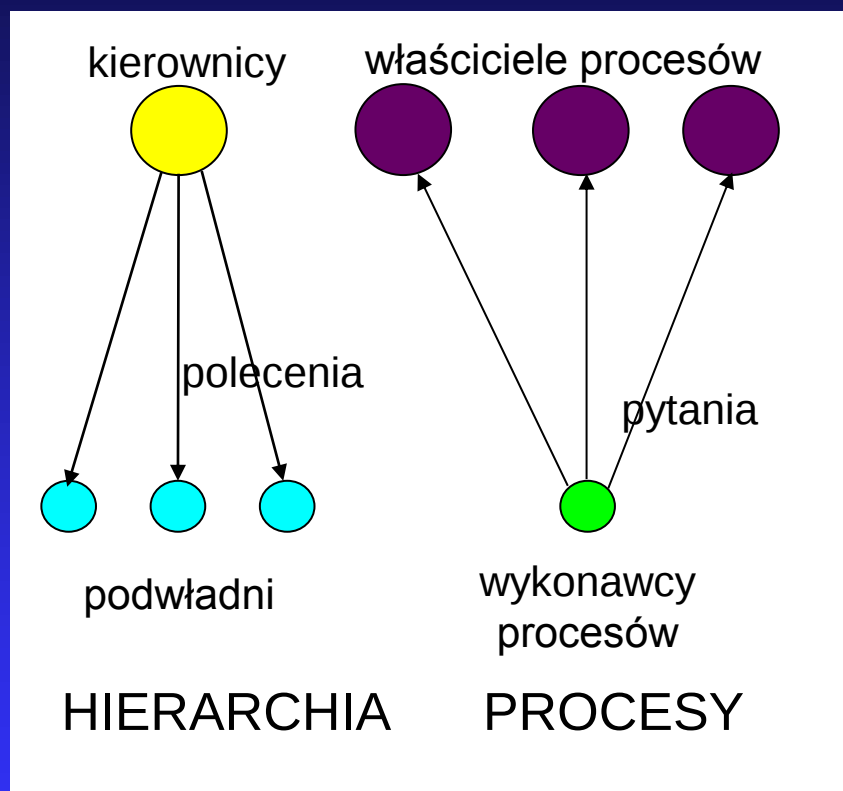
Kierownicy zespołów
odpowiadają na pytania:

- kto i co zrobi?
- na kiedy zrobi?
- komu to przekaże?

Oni podejmują decyzje
operacyjne.

Właściciele procesów
odpowiadają na pytania:

- jak to zrobić?



Firma zarządzania procesowo

Harvard Business Review, December 2011

- ❑ Ponad 25% pomidorów przetwarzanych w USA.
- ❑ 400 stałych pracowników + 700 sezonowych
- ❑ 23 oddziały,
- ❑ 700 mln USD rocznego zysku
- ❑ przez ostatnie 20 lat dwucyfrowy wzrost roczny przy wzroście branży na poziomie 1%,
- ❑ nienotowana na giełdzie,
- ❑ rozwój finansuje głównie ze środków własnych.

przykład zarządzania procesowego



www.morningstarco.com

Jesteśmy zespołem samozarządzających się profesjonalistów podejmujących komunikację i negocjujących koordynację własnych działań pomiędzy sobą.

Jesteśmy firmą, w której nikt nikomu nie wydaje poleceń.

Nie mamy szefów, gdyż wszyscy jesteśmy szefami.

Część III

Firma 2.0

wykorzystanie technologii do jednoczenia ludzi



Syndrom Web 2.0

platforma komunikacyjna zastępuje
komunikacyjny kanał

Kanały komunikacyjne:

- ☐ poczta
- ☐ telefon
- ☐ e-mail

Platformy komunikacyjne (przykłady):

- ☐ Goggle (3 mld stron)
- ☐ Wikipedia
- ☐ Delicious (dzielenie się linkami do stron)
- ☐ YouTube i Picasso
- ☐ Twitter
- ☐ FaceBook (40 mld zdjęć)
- ☐ Blogger
- ☐ chmura w Internecie

EFEKT PLATFORMY

Platforma staje się bardziej atrakcyjna dla każdego z użytkowników w miarę przyciągania coraz większej ich liczby.

Kanały a platformy

KANAŁ	PLATFORMA
☐ Trzeba znać odbiorcę i jego obszar zainteresowań. ☐ Jeżeli chcemy dotrzeć do wszystkich zainteresowanych musimy też dotrzeć do wielu niezainteresowanych (SPAM).	☐ Nie musimy znać odbiorców i ich obszarów zainteresowań. ☐ Żaden z nich nie będzie otrzymywać informacji, których nie potrzebuje.
☐ Jeżeli chcemy otrzymywać informacje musimy znać i poinformować o tym wszystkie ich źródła. ☐ Musimy pogodzić się z nieotrzymywaniem pewnych informacji. ☐ Musimy pogodzić się z otrzymywaniem niechcianych informacji.	☐ Nie musimy znać źródeł informacji. ☐ Będziemy otrzymywać wszystkie pojawiające się i interesujące nas informacje ☐ Nie musimy otrzymywać niechcianych informacji.
☐ Im więcej użytkowników korzysta z danego kanału, tym ten kanał jest mniej skuteczny (zjawisko zatykania się).	☐ Im więcej użytkowników korzysta w platformy, tym jest ona skuteczniejsza.

ESSP

Emergent Social Software Platforms Samoorganizujące się Społeczne Platformy Softwarowe

Firma 2.0 to firma wykorzystująca ESSP do osiągnięcia swoich celów

ATRYBUTY PLATFORMY ESSP OFEROWANE UŻYTKOWNIKOM:

1. **wyszukiwalność** – łatwość odnalezienia potrzebnej informacji,
2. **linkowalność** – możliwość tworzenia powiązań pomiędzy treściami,
3. **blogowalność** – możliwość umieszczania na platformie swoich treści,
4. **tagowalność** – możliwość kategoryzowania treści przez przypisywanie im tagów, np. jak w Delicious
5. **rozszerzalność** – zapamiętywanie przez platformę preferencji użytkownika, np. jak w Amazon: „osoby, które kupiły tę książkę...”,
6. **sygnalizowalność** – wysyłanie przez platformę informacji o pojawiających się nowych treściach, np. RSS (really simple syndication).

PRZYKŁADY ORGANIZACJI 2.0

1. Google
2. Bank inwestycyjny Dresdener Kleinwort Wasserstein
3. Directorate of National Intelligence
4. Wspólnota Wywiadów Stanów Zjednoczonych (utworzona po 11 września 2001)
5. VistaPrint
6. JM Stefko – drukarnia (firma rodzinna)

DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ

zapraszam na konwersatoria
wstęp wolny, informacja na
www.moznainaczej.com.pl