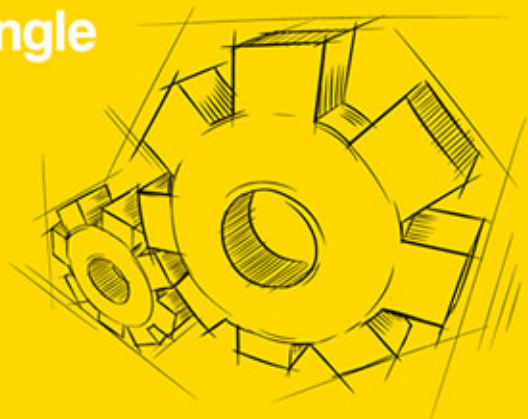


Beverly Rudkin Ingle



DESIGN

**Thinking**

**dla  
przedsiębiorców  
i małych firm**

Potęga myślenia projektowego  
w codziennej pracy

Tytuł oryginału: Design Thinking for Entrepreneurs and Small Businesses:  
Putting the Power of Design to Work

Tłumaczenie: Katarzyna Żarnowska

Projekt okładki: Jan Paluch

Materiały graficzne na okładce zostały wykorzystane za zgodą Shutterstock Images LLC.

ISBN: 978-83-246-9520-1

Original edition copyright © 2013 by Beverly Rudkin Ingle.

All rights reserved.

Polish edition copyright © 2014 by HELION SA.

All rights reserved.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

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.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/desthi>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzje.

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)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# Spis treści

---

<b>Słowo wstępne .....</b>	<b>7</b>
<b>O autorce .....</b>	<b>9</b>
<b>Przedmowa .....</b>	<b>11</b>
<b>Rozdział 1. Wprowadzenie do myślenia projektowego .....</b>	<b>15</b>
<b>Rozdział 2. Rola badań w myśleniu projektowym .....</b>	<b>33</b>
<b>Rozdział 3. Projektowanie strategii biznesowej .....</b>	<b>49</b>
<b>Rozdział 4. Projektowanie wrażeń użytkownika .....</b>	<b>59</b>
<b>Rozdział 5. Projektowanie cyfrowych wrażeń użytkownika .....</b>	<b>75</b>
<b>Rozdział 6. Projektowanie usług i świadczenia usług .....</b>	<b>91</b>
<b>Rozdział 7. Projektowanie marketingu .....</b>	<b>101</b>
<b>Rozdział 8. Projektowanie dla zmiany .....</b>	<b>119</b>
<b>Rozdział 9. Projektowanie dla wzrostu .....</b>	<b>129</b>
<b>Dodatek A Studia przypadków .....</b>	<b>143</b>
<b>Dodatek B Dane metryczne w myśleniu projektowym .....</b>	<b>153</b>
<b>Dodatek C Glosariusz terminów związanych z myśleniem projektowym .....</b>	<b>159</b>
<b>Dodatek D Zasoby .....</b>	<b>165</b>



# Projektowanie usług i świadczenia usług

## Celowa obsługa klienta

---

Placem zabaw dla małych firm i przedsiębiorców jest nie tylko praca nad rozwojem produktu, lecz także tworzenie i świadczenie usług. Usługi biznesowe są najczęstszą formą wejścia w przedsiębiorczość. W pewnym stopniu praktycznie każdy posiada kwalifikacje do otwarcia firmy świadczącej usługi, ponieważ wszyscy mamy umiejętności, wiedzę lub doświadczenie, za które inni będą chcieli zapłacić. Rozpoczęcie działalności związanej ze świadczeniem usług to dość egalitarna propozycja. Każdy, kto posiada odpowiednią etykę pracy i pożądane umiejętności, może sprzedawać usługi. W przeciwieństwie do działalności polegającej na tworzeniu produktów, wkład finansowy jest mniejszy, ponieważ nie trzeba kupować i utrzymywać środków trwałych.

Nadanie biznesowi cech różnicujących go od morza innych jest takim samym wyzwaniem jak w przypadku firmy tworzącej produkty. Stosowanie podejścia opartego na myśleniu projektowym i wykorzystywanie odpowiednich narzędzi spowoduje, że nasze działania będą celowe, w przeciwieństwie do działań konkurencji.

---

■ **Uwaga** Myślenie projektowe pomoże odróżnić naszą ofertę od innych i wybić się nam z tłumu.

---

## Usługi i rozwiązania

Tak jak produkt musi spełniać potrzeby klientów, tak usługa musi zapewnić rozwiązanie ich problemów. Jeśli klient potrzebuje samochodu oszczędnego w eksploatacji i o dużej pojemności, amerykański producent może stworzyć hybrydę najlepiej sprzedających się pojazdów typu SUV. Produkt spełnia potrzeby. Przedsiębiorcy i właściciele małych biznesów potrzebują pomocy w wykonywaniu codziennych obowiązków, więc firma produkująca oprogramowanie jako usługę (SaaS — ang. *software as a service*) może stworzyć platformę internetową, dzięki której przedsiębiorcy i właściciele będą kontaktować się ze zdalnymi asystentami, którzy zajmą się wykonaniem niezbędnej pracy. Oprogramowanie tej firmy dostarcza rozwiązanie.

Oto w jaki sposób dyskusje na temat produktów i usług mogą zejść na tory ezoteryczne. Wielu moich kolegów zakładało, że produkt może zapewnić rozwiązanie, a usługa spełnić potrzeby. Być może hybrydowy SUV jest rozwiązaniem problemu z transportem, a platforma firmy produkującej oprogramowanie jako usługę produktem spełniającym potrzeby klienta dotyczące asystenta. Czy warstwa semantyczna ma znaczenie? Nie bardzo, ale dla celów naszych rozważań dotyczących wykorzystania myślenia projektowego w tworzeniu usług zdefiniujemy usługi jako rozwiązania.

Odpowiednie wykorzystanie myślenia projektowego w firmie świadczącej usługi wymaga solidnego zrozumienia problemów klienta, dla których usługa ma być rozwiązaniem. W rozdziale 2. opisana została istotna rola badań w procesie myślenia projektowego. Jeżeli nie rozumiesz dokładnie problemu, który wymaga rozwiązania, nie będziesz w stanie efektywnie zaprojektować usługi. Jeżeli ominąłeś rozdział 2., wróć do niego i przeczytaj go teraz. Jeżeli go przeczytałeś, pamiętaj, że badania pomagają wyeliminować przypuszczenia, a metody badawcze związane z myśleniem projektowym są niedrogie, dostępne i łatwe w użyciu.

## „5 Whys”

Do projektowania usług, polecam wykorzystanie jednego z narzędzi myślenia projektowego — „5 Whys” (opis znajduje się w rozdziale 2.). Aby odpowiednio zaprojektować usługę, należy dobrze zrozumieć rzeczywiste korzenie problemu klienta. Wykorzystajmy przykład z wirtualnym asystentem. W powszechnym mniemaniu przedsiębiorcy potrzebują pomocy w prowadzeniu firmy i wykonywaniu zadań. Dlaczego? Ponieważ nie wystarcza im na wszystko czasu. Odpowiedź na pytanie „dlaczego?” może się wydawać odpowiednia do stworzenia usługi rozwiązującej problem przedsiębiorców. Dążąc głębiej, możemy jednak zaprojektować usługę, która dostarczy dokładniejsze, a tym samym bardziej satysfakcjonujące, rozwiązanie. Odpowiedzi na dodatkowe pytania mogą ujawnić, że tak naprawdę przedsiębiorca nie posiada wystarczającego doświadczenia, by poradzić sobie z niektórymi zadaniami, ale się do tego nie przyznaje.

---

■ **Wskazówka** Nawiąż kontakt ze swoim wewnętrznym dzieckiem i zapytaj „dlaczego?”.

---

Powierzchowne zrozumienie problemu mogłoby doprowadzić do zaprojektowania usługi wirtualnego asystenta, który posiadałby wiedzę ogólną. Dzięki dogłębniemu zrozumieniu problemu można zaprojektować usługę oferującą pomoc wyspecjalizowanych ekspertów, którzy mogliby zająć się konkretnymi zadaniami w określonych obszarach, takich jak finanse czy human resources.

## Aby niematerialne stało się niezapomniane

Biznes zajmujący się usługami ma wyrazistą cechę, którą polecam postawić na pierwszym miejscu: świadomość tego, że usługi są niematerialne. Mimo że mogą być doświadczane i konsumowane, nie da się ich dotknąć, a ich niematerialna natura zapewnia unikalne wyzwania.

Jeśli chodzi o tworzenie trwałego wrażenia wśród klientów, usługi przegrywają z produktami. Generalnie usługi nie dają rezultatów w postaci przedmiotów fizycznych lub materialnych reprezentacji wykonanego zadania. Papiery i formularze się nie liczą, bez względu na to, jak ładne mają okładki.

W przypadku biznesu opartego na produktach klienci dostają do ręki przedmiot, który mogą zidentyfikować z transakcją, na przykład wentylator, samochód, sukienkę lub zegarek. Przedmiot służy jako przypomnienie transakcji, zachęca do pamiętania o firmie i doświadczeniach związanych z interakcją.

Usługi niematerialne są jak wspomnienia: można je szczegółowo opisać, podejść do nich emocjonalnie i być pod ich silnym wrażeniem. Jednocześnie mogą być nic nieznaczące i przemijające. Trwałe wspomnienie tworzy jakość i głębokie znaczenie. Te cechy świadczą też o znaczeniu usługi w oczach i umysłach klientów.

Aby lepiej zilustrować ten dualizm, posłużę się przykładem osobistym: pomyśl o wakacjach, z których przywiozłeś pamiątkę, na przykład muszlę lub miniaturową wieżę Eiffela. Kiedy patrzysz na tę pamiątkę, to czy przypominasz sobie szczegóły związane z wakacjami i nowymi doświadczeniami? Teraz pomyśl o wakacjach, z których nie przywiozłeś pamiątki. Jak często przypominasz sobie szczegóły tej wycieczki? Pamiętasz szczegóły, czy wszystko zlewa się w jedną całość?

---

■ **Uwaga** Usługi nie są przedmiotami materialnymi, które pozwoliłyby klientom zapamiętać interakcje z firmą.

---

Brak fizycznych przedmiotów, w przypadku świadczenia usług, nie powinien być traktowany jako niedoskonałość, lecz jako okazja do wykorzystania narzędzi myślenia projektowego w celu dostarczenia usługi w sposób, który zostanie zapamiętany na długo, bez konieczności przypominania.

## Ścieżki świadczenia usług

Świadczenie usług wydaje się być nierozzerwalnie związane z wrażeniami doświadczanymi przez klienta. Pod wieloma względami jest to prawda. Nacisk w świadczeniu usług kładziony jest jednak na wydajność i efektywność, zarówno z perspektywy klienta, jak i firmy. Świadczenie usług powinno być traktowane jako wyróżnik firmy, a w związku z tym odpowiednio planowane i projektowane. Najprostszym sposobem na rewizję świadczenia usług jest przyjrzenie się mechanizmom ich dostarczenia. Aby zilustrować różnicę, wróćmy do przykładu wirtualnego asystenta.



Przedsiębiorca zdecydował, że wykorzysta usługę do pomocy w księgowości. W jaki sposób usługa będzie świadczona? Innymi słowy, jakie ścieżki wykorzysta klient, by dotrzeć do Twojego biznesu, i w jakim momencie zawarte zostaną transakcje, dzięki którym dostarczysz usługi?

Mapa podróży klienta (CJM, patrz rozdział 4.) jest doskonałym narzędziem myślenia projektowego, które oznacza nie tylko podróż klienta, lecz także proces dostarczania usługi. Jeśli mapa podróży firmy została już wykonana, należy przynieść kartki z jej zapisem, lub wydrukować fotografie gotowej mapy, i wykorzystać je jako odniesienie. Aby włączyć mapę podróży do projektowania usługi, trzeba pójść krok dalej i dodać szczegóły dotyczące sposobu dostarczania usług klientowi.

Punktów początkowych i ścieżek świadczenia usług może być wiele dla każdego biznesu. Nasz scenariusz przewiduje porównanie i konfrontację dwóch ścieżek. Obie zaczynają się w internecie, gdzie jedna z nich zostaje przez cały proces transakcji, podczas gdy druga przenosi się do świata rzeczywistego, w którym następuje dostawa.

Klient-przedsiębiorca sprawdza zawartość Twojej strony internetowej, co jest powszechnym działaniem w przypadku sektora biznesu. Koncentrując się na mechanizmach świadczenia usług i ich korzeniach w wydajności i efektywności, zastanów się, jak wypada Twój serwis. Czy strony szybko się ładują? Czy informacje są jasne i proste do zrozumienia? Czy klient wie, jakie kolejne kroki musi wykonać, by zaangażować Twoją firmę?

W naszym przykładzie przedsiębiorca wyczytuje na stronie, że aby otrzymać dalsze informacje i symulację kosztów, powinien wysłać zapytanie dotyczące usług, opisując rodzaj pomocy, której potrzebuje (patrz rysunek 6.1). Czy tekst i forma graficzna pozwalają zrozumieć, w jaki sposób można wysłać zapytanie? Kiedy klient kliknie w link lub guzik na stronie internetowej, pojawi się pop up z pustymi miejscami do wypełnienia, zawierający prośbę o jak największą ilość danych. Czy pola formularza zdefiniowane są w sposób, który prowadzi klienta, tak by wszystkie niezbędne informacje zostały mu podane?

Formularz, który otrzyma klient, musi zawierać określone pola i być zaprojektowany tak, by świadczenie usługi było wydajne (rysunek 6.1). Zachęcając klienta do wcześniejszego podania wymaganych szczegółów, zminimalizujesz



 **Wirtualni Asystenci**  
Jak możemy Ci pomóc?

Dziękujemy za wysłanie zapytania do firmy Wirtualni Asystenci. Chętnie Ci pomożemy. Wypełnij poniższy formularz, podając jak największą ilość danych, a następnie naciśnij przycisk „Wyślij”. Członek naszego zespołu skontaktuje się z Tobą w ciągu 48 godzin.

Imię: \_\_\_\_\_ Nazwa firmy: \_\_\_\_\_

Rodzaj działalności: \_\_\_\_\_

Adres: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_ Telefon: \_\_\_\_\_

Wybierz obszary, w których potrzebujesz pomocy:

Zarządzanie biurem  Księgowość  HR  Wsparcie sprzedaży

Wybierz poziom doświadczenia asystenta:

Podstawowy (< 3 lata doświadczenia)  Średni (3 – 7 lat doświadczenia)  Wysoki (> 7 lat doświadczenia)

Czy asystent będzie pracował w Twoim biurze/siedzibie Twojej firmy?  Tak  Nie

Opisz zadania, przy których potrzebujesz pomocy:

Zaznacz, na jak długo będziesz potrzebował asystenta

Dostępny na telefon  Krótkoterminowo (< 1 miesiąc)  Długoterminowo (1 – 3 miesięcy)  Na stałe (> 3 miesięcy)

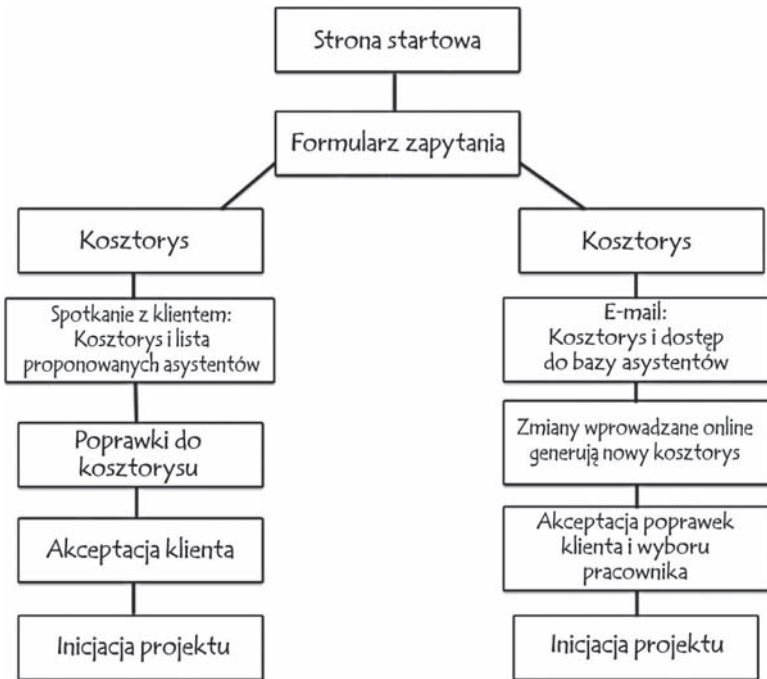
**Rysunek 6.1.** Formularz zapytania dotyczący dostarczania usług

ilość niezbędnej komunikacji. Dzięki temu szybko będziesz w stanie podać szacunkowe koszty, sprawiając, że w danym momencie świadczenie usługi będzie bardziej efektywne.

Kiedy otrzymasz wypełniony formularz, określ, w jaki sposób dostarczysz następny etap usługi: jej koszt i rozwiązanie problemu klienta. Na tym etapie ścieżki świadczenia usług mogą przejść wyłącznie do formatu online lub offline/online. Jako dostawca usług musisz podjąć decyzję dotyczącą sposobu dokonania transakcji. Jeżeli badania wykażą, że klienci preferują wydajność związaną z obsługą online, wtedy musisz wybrać tę ścieżkę projektowania i dostarczania usług. Jeśli badania pokażą, że klienci wolą podpisać umowę po spotkaniu bezpośrednim, wtedy należy zaprojektować ścieżkę

dostawy, która zaczyna się online, a kończy podpisaniem umowy offline. Co zrobić, jeśli badania dotyczące preferencji nie istnieją? Możesz zaoferować obie możliwości i ocenić, który sposób przynosi Ci więcej korzyści, lub zaoferować ten sposób, który bardziej Ci odpowiada, i uważnie go monitorować, by upewnić się, że cele biznesowe zostaną osiągnięte.

W przypadku przykładu z asystentem wirtualnym następne kroki na ścieżce będą miały więcej różnic niż podobieństw (rysunek 6.2). Bez względu na sposób projektowania świadczenia usług należy przestudiować wydajność i efektywność każdego momentu transakcji na ścieżce. Należy upewnić się, że proces jest opłacalny dla biznesu, oraz zminimalizować ryzyko porzucenia przez klienta transakcji.



Rysunek 6.2. Ścieżki dostarczania usług

## Ryzyko porzucenia

Określenie „wskaźnik rezygnacji” w ciągu ostatnich pięciu lat przeniknęło do słownika związanego z e-commerce. Odnosi się ono do sytuacji, w której klient na stronie internetowej rozpoczyna transakcję, ale jej nie kończy. Jest to alarmujący trend dla firm, a sprzedawcy internetowi dokładnie przyglądają się danym. Chociaż dobrze wiadomo, że „wskaźnik śmiertelności” transakcji przez porzucenie jest wysoki dla biznesów opartych na sprzedaży produktów, według mnie wskaźnik ten jest znacznie większy w przypadku firm świadczących usługi. Dlaczego? Moje doświadczenie pokazuje, że punkty transakcji wymagają od klienta większego zaangażowania, zanim zdecyduje się on na zakup. Do wypełnienia formularza niezbędne są szczegółowe dane, aby następna transakcja przebiegła szybciej. Podanie tych szczegółów wymaga od klienta poświęcenia czasu i przemyślenia całej sytuacji na wczesnym etapie procesu, co zwiększa ryzyko rezygnacji.

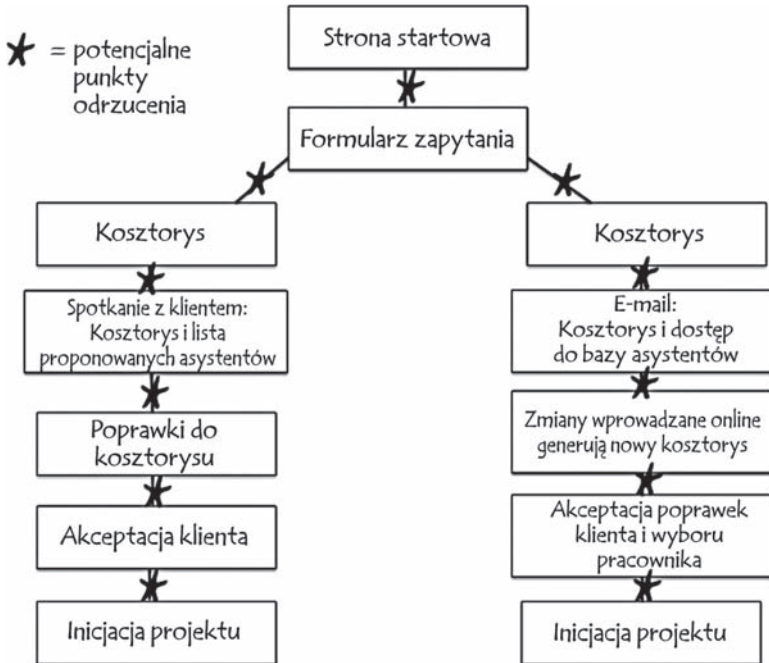
Czy powinniśmy pozwolić, żeby to ryzyko wymuszało na nas skrócenie formularza i zaniechanie zbierania pewnych danych? Istnieją argumenty za i przeciw. Ja mówię nie. Oto dlaczego.

Firma zajmująca się świadczeniem usług ma bardziej praktyczne podejście do pracy i wymaga większego nakładu środków, by zrealizować transakcje. Handlowcy mówią, że trudniej jest sprzedać usługę niż produkt. Jako właściciel firmy skłaniałabym się do wydawania pieniędzy na klientów, którzy są bardziej zaangażowani, w związku z czym oferują lepsze perspektywy. Klient, który wypełnił bardziej szczegółowy formularz, dowiadując się o usługi świadczone przez firmę, pokazuje większe zaangażowanie.

Czy powinniśmy pozwolić, żeby ryzyko porzucenia miało wpływ na projektowanie świadczenia usług? Zdecydowanie tak. Byłoby to z mojej strony aroganckie i nieodpowiedzialne, gdybym sugerowała, że firmy świadczące usługi nie powinny się martwić porzuceniem. Kluczem jest zachowanie równowagi pomiędzy potrzebą inwestowania w potencjalnych klientów a koniecznością efektywnej i pomyślnej działalności. Jeden z moich mentorów mówił: „Wybierz swoją bitwę”.

Jak zidentyfikować bitwy, które warto stoczyć w tej wojnie? Zalecam wykorzystanie mapy podróży klienta ze szczegółami świadczenia usług oraz

pracę z zespołem nad identyfikacją punktów na ścieżce, w których klient może porzucić transakcję. Każdy punkt transakcji, w którym klient musi podać decyzję, jest narażony na porzucenie (patrz: rysunek 6.3).



Rysunek 6.3. Potencjalne punkty porzucenia

W przykładzie z wirtualnym asystentem porzucenie może się pojawić w wielu punktach, z których pierwszy następuje w momencie przeglądania przez klienta strony internetowej. Jak już wspomniałam, jeżeli strona ładuje się wolno, informacje nie są jasne, nie ma czytelnych instrukcji dotyczących kontynuowania transakcji, klient się wycofa. Szczegółowy formularz może być punktem porzucenia. Szacunkowe koszty również mogą być takim punktem. I tak dalej.

Wyzwaniem dla właściciela firmy lub przedsiębiorcy jest ocena potencjalnych punktów porzucenia i ustalenie priorytetów. Przykładowo, czy myślisz, że Twój potencjalny klient chce mieć możliwość wyboru własnego asystenta spośród oferowanej puli? Powinieneś to wiedzieć, jeżeli wcześniej przeprowadziłeś badania rynku. Taka funkcjonalność powinna być oferowana.

Czy dla potencjalnego klienta cena może być przeszkodą i spowodować porzucenie transakcji w momencie szacowania kosztów? Rozważ przeprojektowanie sposobu dostarczania tej części usługi, szacowania kosztów, organizując spotkanie z potencjalnym klientem.

## Podsumowanie

Mimo że świadczenie usług i customer experience mogą się wydawać dwiema stronami tego samego medalu, są to różne aspekty biznesu i wymagają indywidualnej uwagi. Aby móc z sukcesem projektować świadczenie usług, należy przyjąć, że diabeł tkwi w szczegółach. Trzeba się skoncentrować na mechanice, kładąc nacisk na wydajność i efektywność. Dobrze dostarczone usługi tworzą doskonałe *customer experience*.

# 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**

# Wielka metodologia dla niewielkiego budżetu

Do niedawna Design Thinking (myślenie projektowe) było dobrem luksusowym. Dojście do tej metodologii miały tylko firmy z wielkimi pomysłami oraz głębokimi kieszeniami — a i one musiały korzystać z pomocy dużych agencji i firm konsultingowych. Niniejsza książka powstała po to, by zmienić ten stan rzeczy. Przejście do celowych, skoncentrowanych na kliencie, zrównoważonych praktyk biznesowych zaczyna się od małych firm, które tworzą szkielet całej ekonomii. A zatem nadszedł czas, by przestawić się na nowy sposób myślenia.

Zapomnij o mozolnym konsultowaniu opłat, zaliczek na konto projektu i zobowiązań kontraktowych. Przejmij ster i zyskaj dostęp do najbardziej produktywnych zasad myślenia projektowego, metodologii i rozwiązań, które możesz od razu wdrożyć. Potrzebujesz jedynie entuzjazmu, otwartego umysłu, markerów, tablicy lub flipchartów, stosu samoprzylepnych karteczek oraz tej książki. Gratulujemy podjęcia śmiałej decyzji! A teraz przygotuj się na zastrzyk potężnej przewagi konkurencyjnej.

**Beverly Rudkin Ingle** jest założycielką Resilient By Design, firmy konsultingowej zajmującej się strategiami marketingowymi i zarządzaniem innowacją. Pracuje z klientami z różnych branż, wykorzystuje proces projektowy do tworzenia silniejszych, przynoszących większe zyski firm. Jej pasją jest budowanie silnych marek, które odnajdują drogę do serc konsumentów. W ten sposób pragnie pomagać przedsiębiorcom i lokalnym gospodarkom w odniesieniu sukcesu.

książki **klasy business**

Nr katalogowy: **24174**



Księgarnia internetowa:

<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:

**0 801 339900**



**0 601 339900**

**o 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/nowosci>

Hellon 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 978-83-246-9520-1



9 788324 695201