

SEKRETY UDANYCH RELACJI POKOLENIOWYCH

1

**STARY I NOWY PARADYGMAT
SUKCESJI POKOLENIOWEJ**

PAWEŁ PIOTR NOWAK

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 wydawca 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 wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka

Redakcja: Jakub Łobocki

Korekta językowa: Natalia Kostka

Ilustracje: 123rf.com, istockphoto.com, pixabay.com, unsplash.com, archiwum autora

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: onepress.pl (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

onepress.pl/user/opinie/se1b2b

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-289-2791-9

Copyright © Paweł Piotr Nowak 2025

Printed in Poland.

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

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

SPIIS TREŚCI

SUKCESYJNA WIEDZA I MĄDROŚĆ	7
JAKOŚ SIĘ TO UŁOŻY	16
PRZEDSIĘBIORCA LAT 90.	18
SŁOWO „SUKCESJA”	25
DWA SCENARIUSZE SUKCESJI	30
PODSTAWOWE TERMINY PROCESU SUKCESJI	37
KOGO DOTYCZY SUKCESJA?	53
NIE CZEKAJ, AŻ BĘDZIE ZA PÓŹNO	57
OD CZEGO ZACZAĆ SUKCESJĘ	59
KTO DOI, A KTO ZAJADA KROWĘ?	62
CAŁA FIRMA W TELEFONIE	68
SUKCESJA FIRMY RODZINNEJ „METAL HIT”	77
TO WŁAŚCIWY MOMENT!	86
CZAS NA NOWY PARADYGMAT SUKCESJI	88
NIE CHOWAJ GŁOWY W PIASEK	93
EPIGENETYKA	97
IMPRINTING GENOMOWY	101
PRZEKAZ INTERGENERACYJNY I TRANSGENERACYJNY	102
KOLUŻJE	108
TRIADY RODZINNE	110
DZIECIŃSTWO I MŁODOŚĆ SUKCESORA – KOSMICZNE HZ	119
MĘŻCZYZNA I KOBIETA W SUKCESJI	135
TERYTORIUM CZŁOWIEKA BIZNESU	143
ZAKOŃCZENIE? – NIE, TO DOPIERO POCZĄTEK!	147

SUKCESYJNA WIEDZA I MĄDROŚĆ

W świecie mieszczącym się w kategoriach paradygmatu newtonowskiego, takich jak: przyczyna, skutek, dowód i linearny wzór, Sukcesja zwyczajowo oznaczała międzypokoleniowy transfer wiedzy, władzy i własności, który powinien tworzyć ENERGIĘ. Energię rodową klanu i biznesu jako całości.

W czasie minionych trzydziestu lat w Polsce słowo „Sukcesja” było odmieniane prawie wyłącznie przez jeden przypadek: kto, co? W czasach, w których żyjemy, dostrzec można rozpoczynającą się rewolucję. Jest to rewolucja pokoleniowa, która może pociągnąć za sobą kosztowne konsekwencje, które zostaną poniesione przez nieświadome pokolenia Nestorów i Sukcesorów. Kluczowa jest tu świadomość, a właściwie jej brak. Dzięki świadomemu podejściu do tematu Sukcesji, obu zaangażowanych w nią pokoleń, zamiast nieprzewidywalnej w skutkach rewolucji (która zwykle wymaga ofiar), może dokonać się ewolucja. Ewolucja to proces szeregu zmian wymagający czasu. Nie jest gwałtowna, dzięki czemu tworzy przestrzeń na właściwe przygotowanie i rozwój. Możliwość ewolucyjnej zmiany pokoleniowej niesie za sobą nadzieję nieokupioną kosztem ofiary złożonej z polskiej przedsiębiorczości.

Rewolucja może zostać stłamszona w zarodku przez tych, którzy zwyczajnie nie są gotowi do przekazania sterów własnych przedsiębiorstw następnym pokoleniom. Nestorów lat 90. Niektórzy z nich deklarują, że oddali władzę, a jest to najczęściej jedynie zasłona dymna zarządzania z tylnego fotela. Atrapa Sukcesji. Nestorzy mają ku temu swoje powody. Swoje powody mają również ci, którzy nie chcą kontynuować

tej sztafety, czyli ich dzieci – Sukcesorzy. Te powody często również są racjonalne.

Zatem dochodzimy w Polsce do momentu, kiedy potrzebna staje się odmiana słowa „Sukcesja” przez kolejne przypadki. Już nie tylko: kto? co? – ale także: kogo? czego?, komu? czemu?, kogo? co?, z kim? z czym?, o kim? o czym? o, Sukcesjo! Potrzebujemy kolejnych trzydziestu lat na zmianę świadomości. Dzisiejszy Nestor występuje w swojej roli pierwszy raz w życiu, podobnie jak jego dzieci, czyli Sukcesorzy, dla których ta rola również jest nowa. Jedna zmiana pokoleniowa, najwyżej dwie, to za mało, by wytworzyły się wzorce. Trwała i skuteczna Sukcesja może być linearna i sekwencyjna. Na ogół jednak życie nie jest tak proste.

Oczywiście, jak w przypadku każdej zasady i tutaj znajdują się wyjątki udanych transferów, które pozwolą żywić nadzieję, że jednak gdzieś komuś Sukcesja się powiodła (z naciskiem na sformułowanie „gdzieś i komuś”). Dopiero po owocach poznamy...

Ta książka powinna przybliżyć Ci – Drogi Nestorze, Sukcesorze lub Interesariuszu – jak fascynującym zagadnieniem jest Sukcesja, a zarazem – jak trudnym, jeśli chce się ją potraktować z szacunkiem oraz odpowiednią szerokopasmową i multidyscyplinarną uwagą. W momencie pisania tej książki (rok 2022) – pierwszego sezonu cyklu BIOLOGIKA SUKCESJI™ – jedynie 13 ze 100 polskich przedsiębiorców dało radę przedłużyć życie własnej firmy do drugiego pokolenia¹. Przedłużyć,

1 Źródło: Krajowa Izba Doradców Sukcesyjnych 2019. Kontynuacja podmiotów względem wielkości: Micro – 13%, Average – 18%, Big – 31%, Corpo – 37%.

ponieważ wcale nie oznacza to jeszcze, że firmę można odtąd zwać pokoleniową. A co wspólnego z Sukcesją ma biologia? Otóż BIOLOGIKA jest próbą zwrócenia się do wnętrza prawdy na temat Sukcesji.

Ze znakomitą większością treści tej książki zgodzisz się już w czasie jej pierwszego czytania. Do zrozumienia i zaakceptowania pozostałych treści możesz potrzebować kilku dni, tygodni, miesięcy, a nawet lat. Części, być może, nie zrozumiesz nigdy. To naturalne. Jednak chcę, abyś zrozumiał powód, dla którego tak się dzieje.

Każdy z nas dorastał w innym środowisku. Kształtowali nas nie tylko nasi najbliżsi i nasze otoczenie społeczne, ale i szkoła, religia, media, państwo, wreszcie czasy, w których dane nam było dorastać. Wielu z nas wychowywanych było przez oboje rodziców, niektórzy z różnych powodów przez jednego z nich, inni przez dziadków. Jedni dorastali w dostatku emocjonalnej bliskości i czułości, a inni w ich braku. Znaczenie ma także płeć oraz lateralność. Wszystkie te uwarunkowania wpływają na naszą świadomość. Jednym z głównych czynników determinujących nasze życie jest poziom świadomości, z którego „nadajemy”. Poświęcę sporo miejsca temu zagadnieniu.

Poziom świadomości wpływa bezpośrednio na sposób postrzegania świata oraz kluczowe przekonania, które żyjemy. Innymi słowy: już we wczesnym dzieciństwie – co zostanie bardzo szczegółowo opisane w dalszej części książki – nabyliśmy swoistego oprogramowania na różnych poziomach świadomości, tworzącego nasze przekonania. Z przekonañ rodzą się prawdy, które uznajemy za swoje. Kluczowe znaczenie

ma – w uproszczeniu – okres od urodzenia do siódmego roku życia. Robocza nazwa tego okresu to: Mentoring 0-7.

Część prawd wynikających z przekonań jest nasza, a część definitywnie nasza nie jest. Mimo to traktujemy je jak własne. Każdorazowo, kiedy ktoś kwestionuje nasze zdanie, włącza się instynktownie opcja ochrony i obrony, a nawet atak. A przecież pewne przekonania, które uznajemy za własne, przejęliśmy od rodziców, dziadków i ich poprzedników, a także z innych zewnętrznych względem nas źródeł. Dziedzina nauki, która zajmuje się tym zagadnieniem, staje się obecnie częścią nurtu medycyny konwencjonalnej. Chociaż do czasu, kiedy zdołano to zjawisko zbadać i przedstawić wyniki badań, koncepcja ta traktowana była peryferyjnie.

W przytłaczającej większości przypadków nasza interpretacja rzeczywistości oraz działania, które podejmujemy w życiu, odbywają się automatycznie. Ma to istotne znaczenie w przedmiocie moich rozważań, czyli procesach sukcesyjnych. Opisane na stronach tej książki zjawiska nadal można uznać za nowe, a ich podjęcie za nowatorskie. Dodatkową korzyścią płynącą z zapoznania się z treścią tej książki jest fakt, że zawarta w niej mądrość jest uniwersalna, dzięki czemu można ją stosować z powodzeniem nie tylko do procesów sukcesyjnych, ale i w innych dziedzinach życia. Szczególną wartość odnajdą w niej rodzice małych dzieci.

Poruszając temat mądrości, warto wskazać dla porządku zasadniczą różnicę między mądrością a wiedzą. EDUKACJA (łac. *educatio*; od: *educare* – karmić, hodować, wychowywać, wyciągać ze środka, opiekować się; także od: *educere* – wprowadzić, wydobyć, podnosić, wychować lub od: *edocere*

– gruntownie nauczać, wyuczać) to wyprowadzanie kogoś ze stanu gorszego do lepszego, wyższego, podnoszenie. Jednakże współczesna edukacja szkolna więcej wspólnego niż ze starożytnym ideałem wydobywania z człowieka tego, co w nim już tkwi, co w nim najlepsze, ma z formowaniem i informowaniem. Formowanie to kontynuowane jest w życiu dorosłym za pośrednictwem kontrolowanych przez różne środowiska mediów wtłaczających nam do głowy rozmaite informacje. Nie taka edukacja jest nam potrzebna.

Różne systemy ekonomiczno-polityczno-finansowe mają na celu trzymanie nas niejako w nieświadomości i w hipnotycznym transie, transie strachu, co widać aktualnie bardziej niż kiedykolwiek. Widać nie z tej racji, że dzieje się więcej złego, tylko dlatego, iż komunikacja jest obecnie szybsza. Coraz więcej ludzi wybudza się i poprzez samostanowienie oraz wykorzystanie swojego potencjału świadomości zaczyna kreować rzeczywistość. Wielki reset kolektywnej świadomości stoi u progu. Z drugiej strony WIELKI RESET, którego celem jest zniewolenie narodów, pozbawienie własności, wycinanie z radości życia, walczy w opozycji do spokoju i POKOJU. Brzmi niepokojąco? To oczywiście tylko uproszczony scenariusz tych wydarzeń. Warto jednak zaangażować w tych czasach więcej uwagi, a nawet uważności, kontekstowi własności.

WIEDZA, rozumiana jako zbiór informacji dotyczących faktów, zbiór reguł, praw rządzących różnymi zjawiskami, sama w sobie nie niesie wielkiego potencjału. Po pierwsze, wiedza ma prawie wyłącznie charakter porządkujący i linearny. Po drugie, dotyczy zwyczajowo przeszłości i jej przyswajanie „na pamięć” oducza krytycznego myślenia, kreatywności i poszukiwania własnych rozwiązań. MĄDROŚĆ natomiast to

umiejętność praktycznego wykorzystania w życiu posiadanej wiedzy i zdobytego doświadczenia, umiejętność podejmowania uzasadnionych decyzji, umiejętność podejmowania właściwego działania we właściwym czasie, umiejętność kreatywnego rozwiązywania problemów. Mądrość związana jest z rozwojem różnych zdolności, a przede wszystkim ze świadomością. Mądrość nie jest linearna. Innymi słowy „mądrość ma nogi”. Sukces zależy od pochodzenia... Aby go odnieść, trzeba sobie pochodzić.

Znakomita większość tej książki koncentruje się na trzech tezach:

1. Istotna większość dzieci przedsiębiorców, którzy rozpoczęli swój biznes w latach 90., nie będzie kontynuowała dzieła życia swoich rodziców. Nie będzie. Kropka.
2. Nadzieja we wnukach.
3. Mimo wszystko – jest jeszcze szansa.

Książka ta pomoże Ci dotrzeć do źródła przyczyn, dlaczego tak jest. Podpowie Ci jak wykorzystać istniejącą szansę. Wykorzystując mądrość biologii, masz jeszcze okazję zmienić scenariusz.

Pierwsza teza może Ci się wydać kontrowersyjna. Dlaczego, niezależnie od tego, jak bardzo będziesz się starał lub starała, Twoje dziecko miałoby nie chcieć kontynuować Twojego dzieła? Istnieją ku temu niezwykle istotne powody, których próżno szukać w formie prawnej prowadzonej działalności, u radcy prawnego czy notariusza, do których Nestorzy zain-

interesowani Sukcesją najczęściej kierują swoje pierwsze kroki. Dobrze, że w ogóle kierują. Rzeczywiście, bez udziału radcy prawnego, notariusza i doradcy podatkowego nie uda się zrealizować prawnych algorytmów Sukcesji. Punkt ciężkości leży jednak w całkowicie innym miejscu. To kompletnie inny biegun. W miejscu, którego się domyślasz, lecz masz prawo wypierać lub tłumić te przeczucia. Tak samo, jak masz prawo się mylić.

Czytając tę książkę, staniesz „stety-niestety” w obliczu konieczności zmierzenia się z prawdą na własny temat. Czytanie BIOLOGIKI SUKESJI™ wymaga podważenia własnych dotychczasowych przekonań, które – jeśli dotrwasz do końca – mogą okazać się nie Twoimi przekonaniem. A z przekonań, jak już pisałem, powstają prawdy. Każdy będzie miał swoją. My – SOWIA. Ponieważ sowa to symbol zawodu Doradcy Sukcesyjnego. Co więcej, zauważysz korzyści płynące z kwestionowania swoich przekonań i chęci posiadania egocentrycznej racji dla samej racji (ponieważ „moja racja jest mojsza niż twojsza”). Tak, w wielu przypadkach uzależniliśmy narkotycznie nasz mózg od konieczności posiadania racji.

Książkę tę możesz czytać kartka po kartce, lecz została ona napisana tak, abyś mógł ją studiować zarówno sekwencyjnie, jak i otworzyć na losowo wybranym rozdziale i dać sobie okazję do przemyśleń, zadumy, inspiracji, a może nawet podjęcia pewnych decyzji, dzięki którym zapewnisz sobie lepsze zdrowie, spokój, bezpieczeństwo, ale przede wszystkim zgodną koncepcję wśród członków rodziny, dotyczącą dalszego trwania przedsiębiorstwa.

Celem transferu sukcesyjnego powinno być ZABEZPIECZENIE CIĄGŁOŚCI TRWANIA PRZEDSIĘBIORSTWA PRZEZ NASTĘPNE POKOLENIA. Sama myśl o rozpoczęciu procesu sukcesyjnego może spowodować Twój strach, jednak będę Cię zachęcał, abyś podjął próbę przekazania sztafety pokoleniowej – mimo wszystko. Ta książka powinna pobudzać do zmiany myślenia i do działania. Być może w trakcie jej czytania wielokrotnie odłożysz ją na półkę z powodu pojawiających się emocji, z braku gotowości do zintegrowania zawartych w niej prawd, z braku decyzji do podjęcia działania. To również jest właściwe. Mam jednak nadzieję, mając na uwadze przede wszystkim TWOJE DOBRO, że nie porzucisz jej na zawsze.

Stary paradygmat Sukcesji koncentruje się na wizycie u notariusza, radcy prawnego, względnie na udziale w jednym szkoleniu pod tytułem: „Sukcesja – zrób to sam” lub co gorsza – „zrobimy to za ciebie”. Ponadto w tym paradygmacie, zupełnie niepotrzebnie, proces Sukcesji utożsamiany jest ze schyłkiem życia i śmiercią. W mojej ocenie największym beneficjentem przekazu zawartego w tej publikacji będą Sukcesorzy, którzy w chwili jej czytania nie posiadają jeszcze dzieci. Brzmi to, być może, nieco tajemniczo, jednak – cierpliwości.

Oczywiście nie ma nic złego w samym określeniu: „Sukcesja – zrób to sam”. Zdecydowanie to wyuczona bezradność – ów syndrom „wiązania butów” nastolatkom i odrabiania za nich, zamiast z nimi, lekcji – jest zjawiskiem nagannym. Dlatego, gdy ktoś obieca Ci, że zrobi Sukcesję za Ciebie, to bierz nogi za pas i uciekaj. Nikt za Ciebie tego nie robi, a jeśli nawet w to uwierzysz, to trwałość i skuteczność takiego procesu obarczona będzie gigantycznym błędem systemowym.

Sukcesja to bowiem wciąż żywe, multidyscyplinarne zagadnienie i tylko szerokie spojrzenie na jej ewoluującą naturę może wspierać proces jej przeprowadzenia. Dla zrozumienia Sukcesji korzystne jest nie tylko przyglądanie się naturze samej Sukcesji, ale przyglądanie się naturze w ogóle. Zwierzęta stadne nie wybierają na swoich przywódców idiotów i chociażby dlatego w Sukcesji mogą być dla nas inspiracją. W Sukcesji konieczna jest wręcz kosmiczna mądrość, a nie jedynie wiedza. W obszarze szeroko pojętej BIOLOGIKI SUKCESJI™ sporo wartości czerpiemy właśnie od zwierząt, przyglądając się bacznie ich roli w przyrodzie i rolom odgrywanym w klanie. Przez miliony lat udało się zwierzętom zachować SUKCESYJNY CEL, ponieważ w ich świecie królowała BIOLOGIA. Celem Sukcesji jest przecież przetrwanie. KONTYNUACJA.

JAKOŚ SIĘ TO UŁOŻY

Stwierdzenie „jakoś się to ułoży” kompletnie nie pasuje do dnia dzisiejszego, do zasad rządzących współczesnym światem, firmą i rodziną. Mogło ono obowiązywać na początku lat 90. ubiegłego wieku, kiedy znakomita większość przedsiębiorców nie dziedziczyła prawie niczego. Kiedy bowiem dziedziczyłeś pas ziemi, to faktycznie jakoś się to układało. Tak samo jak w średniowieczu, to, co ojciec odziedziczył po przodkach, dzielił na jeszcze węższe paski dla swoich spadkobierców – pół kilometra długie i szerokie na trzy metry. Jakoś się poukładali. Ktoś komuś coś odsprzedał, ktoś coś scalił w większą całość. Poukładało się.

Trzydzieści lat później, czyli w roku 2020, nadal działa w Polsce mnóstwo małych firm. Słynne MŚP. Jeśli ich właściciele ruszą za chwilę masowo, aby dzielić je tak, jak dzielono to pole w PRL-u, to sytuacja się jednak nie poukłada. Przekonanie, że „jakoś to będzie”, wcale nie znaczy, że będzie dobrze. „Jakoś to będzie” i „będzie dobrze” stanowią jedynie wyraz dawnego ludowego myślenia życzeniowego, zaklinania rzeczywistości, na którą większość chłopów nie miała większego wpływu.

W Sukcesji „sprawiedliwie” najczęściej wcale nie oznacza dzielenia „po równo”. Przedsiębiorstwo niekoniecznie musi przetrwać taki eksperyment. Tę operację na żywym organizmie, jaką jest Sukcesja, musi charakteryzować: wysoka jakość, doskonały plan, cierpliwość i mądrość. Choć zapisane na kartce „jakoś” i „jakość” różni tylko jedna litera, dzieli je przepaść diametralnie odmiennych znaczeń. Proszę, nie myl tych znaczeń.

Obojętnie jakimi – jako Polacy – nie bylibyśmy mistrzami improwizacji, Sukcesji nie da się zaimprovizować, ale wymaga ona bardzo szczegółowego zaplanowania. Kluczem do sukcesu w Sukcesji jest również sekwencyjność jej poszczególnych realizacji. To klucz do skarbcza firmy pokoleniowej.

Drugim wielkim wrogiem Sukcesji jest prokrastynacja. Trudne słowo? Być może. Trudne jak sam temat naszych rozważań. Prokrastynacja to odkładanie rzeczy na później. Związane są z nią bezpośrednio dwa najniebezpieczniejsze słowa w roku: wczoraj i jutro. Na pocieszenie zacytuję Marka Twaina: „Dwa najważniejsze dni w Twoim życiu to dzień, w którym się urodziłeś i dzień, w którym dowiesz się dlaczego”. Można przyjąć, iż odraczanie procesu jest chorobą immunologiczną Sukcesji, a dokładniej dolegliwością Nestora.

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 

PAWEŁ PIOTR NOWAK

[ur. 1974] jest pomysłodawcą, założycielem i ojcem nurtu naukowego oraz właścicielem znaku towarowego BIOLOGIKA SUKCESJI™. Senior Doradca Sukcesyjny, Prezes Krajowej Izby Doradców Sukcesyjnych (KIDS). Jest ambasadorem Fundacji Świat Pieniądza. Autor książek *Zanim osiągniesz sukces*, *Przewodnik Sukcesyjny* oraz wielu publikacji o tematyce skutecznego transferu pokoleniowego.



Jako gość specjalny prowadzi szkolenia i wykłady dla studentów pierwszej w Polsce akademii dla doradców sukcesyjnych, EXCELLENCE ACADEMY, którzy w trzyletnim toku studiów zdobywają certyfikacje I, II, III stopnia. W jego konferencjach, szkoleniach i wykładach osobiście wzięło udział blisko 50 000 osób. Jest wielokrotnym zdobywcą prestiżowych wyróżnień i nagród za wyniki w sprzedaży w Polsce i w branży finansowej na arenie międzynarodowej. Wielokrotnie nagrodzony za wkład w edukację młodych pokoleń studentów marketingu i zarządzania jako wykładowca National Louis University — Wyższej Szkoły Biznesu w Nowym Sączu. Absolwent Heartlands Institute of Technology w Stanach Zjednoczonych, a także Akademii Psychobiologii VEDICA Marzanny Radziszewskiej.

Przedsiębiorca i mentor. Mówca inspiracyjny. Jego pasją jest szeroko pojęty rozwój osobisty, oparty na autorskim programie KWADRANT SZCZĘŚCIA. Prowadzi mentoring pod nazwą MODEL PROCESU KUPNA — WZORCE HANDLOWE I NEGOCJACYJNE, który zainspirował tysiące handlowców, dyrektorów sprzedaży, prezesów i przedsiębiorców do wdrożenia nowatorskich stylów zarządzania sprzedażą, dostosowanych do polskich realiów.



Księgarnia internetowa:

onpress.pl

ISBN 978-83-289-2791-9



9 788328 927919

Cena: 69,00 zł

