

WYBRANE ELEMENTY PLANOWANIA INNOWACJI PRZEZ MAŁE I ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWA

Magdalena JURCZYK-BUNKOWSKA

Streszczenie: Artykuł porusza zagadnienie planowania innowacji z punktu widzenia małych i średnich przedsiębiorstw. Wskazuje na istotne znaczenie tej funkcji zarządzania w realizacji pozostałych. W związku z tym podejściem proponuje się wprowadzenie w planowaniu innowacji etapów: wstępnej analizy, wyboru obszarów innowacyjności oraz elementów zarządzania ryzykiem. W artykule omówiono sens tych działań. Wskazano też na sposób ich realizacji oraz osoby, które powinny je przeprowadzać. Celem wstępnego planowania procesu innowacji jest eliminacja przyczyn niepowodzeń szczególnie niebezpiecznych dla małych i średnich przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: zarządzanie innowacjami, planowanie, proces innowacji, małe i średnie przedsiębiorstwa, ograniczenia, formułowanie celów, ryzyko.

1. Wprowadzenie

W polskich przedsiębiorstwach zarządzanie innowacjami wymaga wdrożenia nowej praktyki, kultury zarządzania. Nie bez przyczyny miejsce naszego kraju w rankingu Summary Innovations Index jest tak odległe. Problemem jest nie tylko brak funduszy na badania, ale przede wszystkim błędy w strukturze zarządzania rozwojem i badaniami. Dotyczą one nie tylko dużych i małych przedsiębiorstw, ale także – a może przede wszystkim – administracji rządowej na różnych jej szczeblach, organizacji odpowiadających za rozwój regionów, czy wyższych uczelni. Wspomina o tym większość autorów publikacji odnoszących się do struktury finansowania badań innowacyjnych w Polsce [1, 2, 3].

Artykuł ma na celu pokazanie etapów planowania procesu innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach. Zawężenie problematyki do tej klasy przedsiębiorstw wynika z dwóch kwestii. Pierwszą jest bezpośrednie związanie potrzeb z poszukiwanymi innowacjami. MSP nie utrzymują komórek B+R. Nie stać ich na finansowanie długoterminowych badań obarczonych wysokim stopniem ryzyka. Wdrażane innowacje mają raczej na celu rozwiązanie bieżących problemów. Jednak każda realizacja procesu innowacyjnego wykorzystuje zasoby wskazane na rys. 1. Dla MSP są one wyjątkowo cenne, bo przesądzają o ich istnieniu na rynku. Drugą przyczyną zawężenia tematyki artykułu jest zakres czasowy i finansowy prowadzonych badań. Małe przedsiębiorstwa nie mogą sobie pozwolić na realizację bardzo kapitałochłonnych projektów zajmujących



tywane
ym

długi okres i poszukujących rozwiązań innowacyjnych już od poziomu wynalazków. Często kupują innowacyjne rozwiązania bądź gotowe patenty [1].

W literaturze światowej [8], jako przyczyny niepowodzeń wdrożenia procesów innowacyjnych podawane są:

- zła definicja problemu;
- błędna identyfikacja działań procesu innowacyjnego oraz złe ich uszeregowanie;
- brak współpracy grupy;
- złe monitorowanie rezultatów;
- zła komunikacja i brak poczucia jedności.

Przynajmniej w części tych przyczyn podstawą niepowodzeń jest złe planowanie innowacji na różnych poziomach. Niniejszy artykuł przedstawia opracowane przez autorkę etapy planowania innowacji na różnych szczeblach szczegółowości. Wskazuje na znaczenie poszczególnych faz dla całego procesu i osoby odpowiedzialne za ich prawidłową realizację. Planowanie jest funkcją zarządzania. Bez odpowiednio opracowanych planów nie można właściwie realizować pozostałych funkcji zarządzania, a to w efekcie prowadzi do niepowodzeń w całym działaniu. Przeprowadzenie planowania w sposób wskazany w artykule ma na celu: określenie właściwej definicji problemu, wskazanie kompetencji niezbędnych dla odpowiedniej realizacji procesu, ustalenie momentów kontroli procesu, ustalenie podstaw do szacowania ram czasowych i kosztu działania.

2. Wstępne planowanie innowacji

Głównym celem wdrażania rozwiązań innowacyjnych jest zwiększenie przez przedsiębiorstwo konkurencyjności. Innowacje nie mogą być celem samym w sobie, szczególnie dla tych przedsiębiorstw, których istnienie na rynku zdeterminowane jest zaspokajaniem potrzeb klientów niszowych. Z drugiej jednak strony, jak wskazują badania GUS [5], jedną z barier innowacyjności w Polsce jest brak wizji, co do kierunku rozwoju przedsiębiorstwa. Pierwsza analiza zatem, powinna być ogólna, realizować spojrzenie na całość działalności i dotyczyć określenia potrzeb możliwości innowacyjnych przedsiębiorstwa. Proponuje się, by taka analiza była przeprowadzana przez naczelne kierownictwo okresowo. Okresy pomiędzy tego typu analizami nie powinny przekraczać roku. Można jej dokonywać w momencie ustalania rocznych planów działalności oraz przeprowadzać także w momencie istotniejszych zmian w otoczeniu firmy. Poniżej przedstawiono główne etapy proponowanej analizy wstępnej. Szczegółowy arkusz zostanie przedstawiony w kolejnych publikacjach autorki. Arkusz ten ma być narzędziem wstępnego określania potrzeb innowacyjnych. Przy jego uzupełnieniu można posłużyć się także raportem analizy SWOT.

Zarząd powinien poprzez odpowiedź na kolejne poniżej przedstawione pytania określić swoją wizję dotyczącą stanu i potrzeb innowacyjnych przedsiębiorstwa. Procedura powinna przewidywać otwartą dyskusję w gronie członków zarządu poszerzonym ewentualnie o kierownictwo kluczowych działów przedsiębiorstwa.

1. Czy wprowadzać innowacje w firmie? / Czy firma potrzebuje innowacji?

Jak innowacje mogłyby się przyczynić do osiągnięcia celów finansowych, bądź organizacyjnych przedsiębiorstwa. Pytanie to dotyczy miejsca cyklu życia głównego produktu. Potrzeby i możliwości zwiększenia przychodów ze sprzedaży, lub zmiany ceny poprzez redukcję kosztów. Pytanie to wiąże się także z dotarciem do klientów w celu identyfikacji ich potrzeb. Czy jest konieczna modernizacja struktury organizacyjnej? Czy dla jej przeprowadzenia konieczne jest wprowadzenie innowacji? Czy wprowadzenie

innowacji ułatwiłoby modernizację organizacji przedsiębiorstwa. Pytania te dotyczą np.: wdrożenia komputerowego systemu wspomagającego zarządzanie, zmiany struktury organizacyjnej, innego podziału uprawnień i obowiązków. Czy poszukujemy rozszerzenia zakresu prowadzonego przez nas biznesu? Dotyczy to np.: otwarcia się firmy na podwykonawstwo lub uruchomienie dodatkowej działalności usługowej, potrzebne dywersyfikacji ryzyka. Czy dla przetrwania w okresie kryzysu niezbędne jest wprowadzenie innowacji w zarządzaniu, motywacji, bądź dotarciu do klientów. Może dotyczyć to zarówno innowacji w zarządzaniu działalnością finansową jak i produkcyjną, marketingową lub zarządzaniu kadrami.

2. Co przedsiębiorstwo zyska poprzez innowacje? / Co firma będzie z tego miała?

Ten etap analizy jest przeprowadzany w przypadku pozytywnych uzgodnień w punkcie pierwszym. Pytania stawiane wówczas dotyczyć powinny np.: poziomu przewidywanego ulepszenia systemu produkcyjnego, marketingowego, czy logistycznego. Wskazania zakresu redukcji wydatków odnośnie miejsca ich powstawania i wielkości. Określenie płaszczyzn podniesienia konkurencyjności w wyniku wprowadzenia innowacji. Odniesienie się do efektów finansowych oraz organizacyjnych innowacji np.: poprawa warunków pracy, pozytywny wpływ na środowisko naturalne, lepszy image przedsiębiorstwa, itp.

3. Ile kosztuje innowacja? Czy firma jest w stanie za nią zapłacić?

Uzgodnienia na tym etapie są dokonywane w przypadku uzgodnienia zadowalających efektów wprowadzenia innowacji. Dotyczyć one będą sposobu, możliwości i warunków finansowania pozyskania i wdrożenia rozwiązania innowacyjnego.

4. Jak długo trzeba będzie czekać na rezultaty innowacji?

Od wyborów i uzgodnień poczynionych w poprzednim punkcie zależeć będzie między innymi to jak długo należy czekać na rezultaty z wdrożenia innowacji. W tym punkcie trzeba ponownie zweryfikować swoje oczekiwania, co do efektów w odniesieniu do momentu ich uzyskania. Przeprowadzający analizę muszą zwrócić uwagę na warunki otoczenia w jakich funkcjonuje przedsiębiorstwo, trendy w jego rozwoju. Na tej podstawie określić, czy czas oczekiwania na wdrożenie innowacji nie zniweczy jej efektów.

5. Czy są możliwości do przeprowadzenia procesu innowacji?

W wyniku pozytywnych ustaleń na poprzednim etapie trzeba zastanowić się nad kwestiami dotyczącymi posiadanych przez przedsiębiorstwo możliwości przeprowadzenia procesu innowacji. Dyskusja powinna dotyczyć analizy zarówno własnych zasobów, jak i możliwości ich pozyskania. W drugim przypadku trzeba rozważyć jak wpłynie to na koszty i czas realizacji procesu innowacji. Analizie na tym etapie będą poddane: posiadany czas, „know how”, kompetencje pracowników, możliwości zarządu co do wspierania innowacji. Posiadana i wymagana infrastruktura oraz procedury i struktury. Efektem będzie decyzja „make or buy” w odniesieniu do innowacji oraz procesu jej przeprowadzenia.

6. Czy przedsiębiorstwo może przetrwać bez innowacji? / Co się stanie z firmą, jeżeli innowacja nie zostanie wdrożona?

To pytanie analizy wstępnej powinno być zadane w każdym przypadku, bez względu na podjęte uprzednio ustalenia. W szczególności dotyczy ono utraconych możliwości, marnowanych zasobów, obawy przed kłopotami. W przypadku podjęcia wysiłku wprowadzania innowacji ma pozwolić na wskazanie wytycznych postępowania w razie braku sukcesu wdrażanej innowacji. Określenie podwalin planu „B” ma też uświadomić menadżerom, że zmiany w każdej organizacji są nieuchronne dla jej przetrwania w turbulentnym otoczeniu.

Przedstawiony na rys. 3 schemat postępowania dla wyznaczenia celów wdrażania innowacji ma prowadzić do wyboru odpowiednich celów wdrożenia innowacji. Odpowiednie cele, to takie które są spójne z misją i ideą funkcjonowania firmy oraz z kierunkiem jej rozwoju wskazanym w planach strategicznych. Każdy z etapów analizy powinien kończyć sporządzeniem raportu, w postaci wypunktowanych wniosków z dyskusji wśród członków zarządu, lub wniosków z przemysłów w mikroprzedsiębiorstwach.

Kolejny etap powinien następować dzień, bądź dwa po poprzednim w celu możliwości przeprowadzenia skrupulatnej analizy raportu. Całość tej fazy powinna być zrealizowana w ciągu jednego tygodnia. Proponuje się, by był to następny, po wyznaczeniu obszarów innowacyjności, fragment planowania innowacji w małym przedsiębiorstwie.

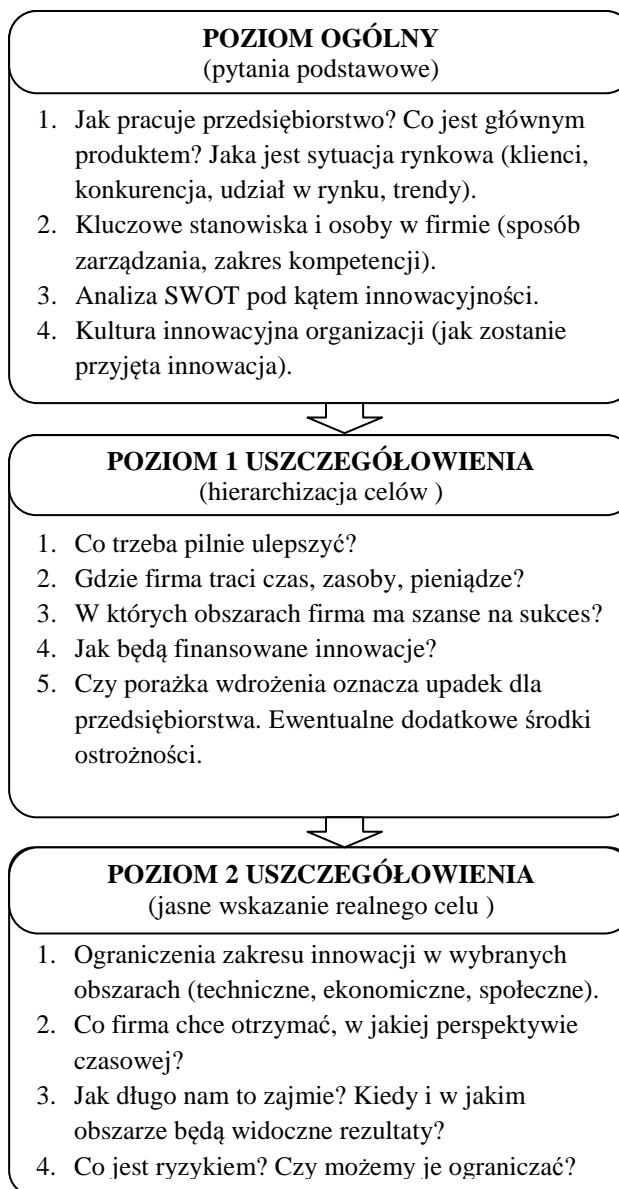
7. Uszczegółowienie planów – wskazanie obszarów innowacyjności

Ograniczone zasoby, które przedsiębiorca musi zainwestować w proces innowacyjny (rys.1) powinny być odpowiednio alokowane. Inaczej zgadzamy się na ich zmarnowanie.

Kolejnymi efektami porażki we wdrażaniu innowacji są kłopoty finansowe i pogorszenie wizerunku firmy. Duża firma jest bardziej odporna, ponieważ procent zaangażowanych środków wobec tych, którymi dysponują jest stosunkowo niewielki.

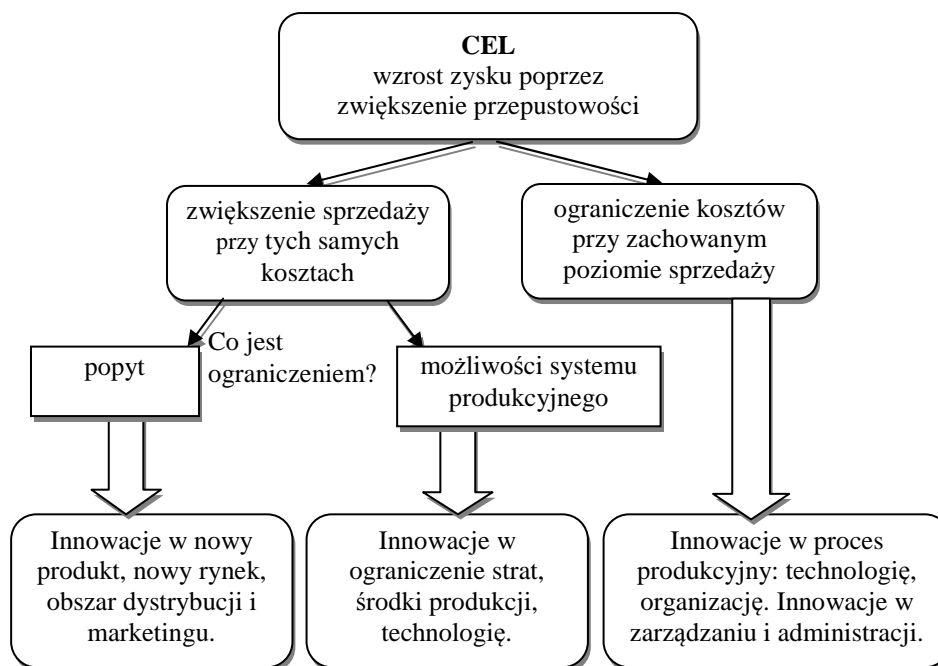
Jednak dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw może to być przyczyną bankructwa.

Pierwszym elementem planowania procesu innowacji musi być zatem analiza potrzeb. Tylko innowacje wynikające z potrzeb przyniesić mogą pozytywny efekt w postaci zysku.



Rys. 2. Ustalenie celów wdrożenia innowacji

Wymiernym rezultatem innowacji ma być przyrost zysku osiągnięty dzięki jej wprowadzeniu. Proponuje się więc przeprowadzenie analizy dla wyboru obszarów innowacyjności zgodnie z koncepcją pokazaną na rys. 3 [3, 6].



Rys. 3. Wyznaczanie obszarów poszukiwania innowacyjnych rozwiązań [por. 2]

Zaprezentowana koncepcja wyboru obszarów innowacyjności bazuje na Teorii Ograniczeń (TOC). Wprowadzenie tego etapu planowania innowacji jest szczególnie ważny w małych i średnich przedsiębiorstwach. Wdrażają one zazwyczaj tzw. „innowacje horyzontu 1”, czyli związane z bieżącymi potrzebami firmy. Innowacje te określane są one też jako innowacje krótkoterminowe [7]. Ich cechą charakterystyczną jest stosunkowo krótki okres opracowania i wdrożenia oraz względna stałość warunków funkcjonowania firmy podczas procesu innowacji.

Sam wybór obszaru innowacyjności wynika z określenia najsłabszego ogniwa dla funkcjonowania całego systemu – przedsiębiorstwa. Podporządkowanie wszystkich elementów funkcjonowania systemu jego najsłabszemu elementowi jest postulatem Goldratta – twórcy TOC. Analizując swoje innowacyjne zamiary przedsiębiorca powinien spoglądać na cały system, którym zarządza. Decyzje, także te dotyczące wdrażanych innowacji, muszą wynikać z potrzeby zwiększenia wydajności przedsiębiorstwa. Najłatwiej wskazać przykład tak prowadzonej analizy dla „innowacji horyzontu 1”, ale sam schemat postępowania powinien być także wykorzystany w planowaniu innowacji „horyzontu 2” i „horyzontu 3”. Są one związane z realizacją średnio i długoterminowych celów przedsiębiorstwa oraz wymagają zazwyczaj większych nakładów i dłuższego procesu innowacji. W związku z tym są najczęściej realizowane w dużych przedsiębiorstwach i korporacjach, które poprzez ich wdrażanie uzyskują przewagę konkurencyjną.

8. Wytyczne dla planowania innowacji - określenie jasnych i realistycznych celów oraz środków ich realizacji

Wdrożenie innowacji ma w efekcie spełniać podstawowy cel, jakim jest wzrost konkurencyjności. Ma ona zapewnić przedsiębiorstwu zdolność do osiągania trwałych zysków oraz rozwoju. Kolejnym krokiem uszczegóławiającym plany innowacyjne jest sprecyzowanie problemu, który należy rozwiązać. Na poprzednich etapach zarząd oraz analitycy określili obszary funkcjonowania firmy, jakie należy wesprzeć. Teraz zadaniem jest uszczegółowienie problemu, przyjrzenie się koncepcji jego rozwiązania oraz określenie i zarezerwowanie środków na realizację pomysłu. Rys. 4 pokazuje podejście do zbudowania właściwej definicji problemu. Jest ona warunkiem skutecznego planowania realizacji procesu innowacyjnego [8].

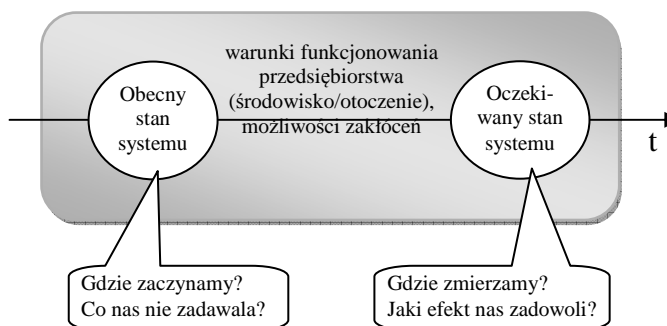
Jak wspomniano we wstępie planowanie postrzegane jest jako podstawa zarządzania innowacjami. Dotyczy ono celów i środków ich realizacji. Kolejne zatem etapy planowania procesu innowacyjnego to:

- wyznaczenie ludzi mających realizować proces, ich dobór w grupy zadaniowe oraz ustalenie zasad komunikacji między nimi (wewnątrz grupy, pomiędzy grupami, pomiędzy grupami a zarządem), zdefiniowanie kompetencji uczestników procesu innowacji;
- zarezerwowanie zasobów materialnych i niematerialnych dla określonego realizacji procesu innowacji (infrastruktury badawczej),
- ustalenie ram czasowych procesu
- podział zadań i wyznaczenie punktów kontroli (oszacowanie czasu realizacji oraz budżetu procesu).

Planowanie ma za zadanie nie tylko zapewnienie środków, ale także koordynację działań, czyli zabezpieczenie odpowiednich zasobów w konkretnym czasie. Większość, z przedstawianych w niniejszym artykule zagadnień jest związana z ustalaniem odpowiednich celów, ponieważ są one bazą skutecznego zarządzania.

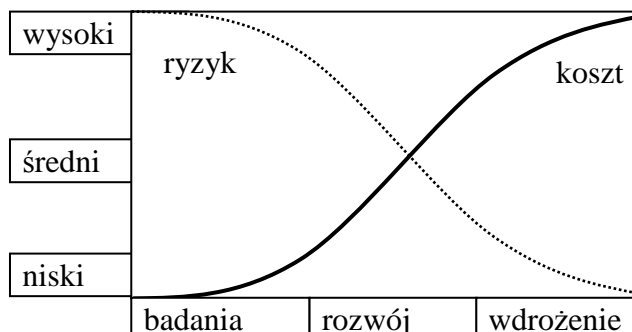
9. Planowanie ryzyka w procesie innowacyjnym

Małe przedsiębiorstwo przygotowujące się do podjęcia procesu innowacyjnego powinno określić, co jest ryzykiem w tym procesie. Czy jest w stanie je kontrolować, a jeżeli tak, to w jakim stopniu? Ta część artykułu ma odpowiadać na pytanie, jakie decyzje na poziomie planowania powinny zostać podjęte, by można było w kolejnej fazie ograniczać ryzyko i nim zarządzać. Przedsiębiorca powinien brać pod uwagę fakt, że w procesie innowacyjnym poziom ryzyka będzie wyższy, niż przy zwykłym projekcie. Związane jest to z wyższym poziomem niepewności.



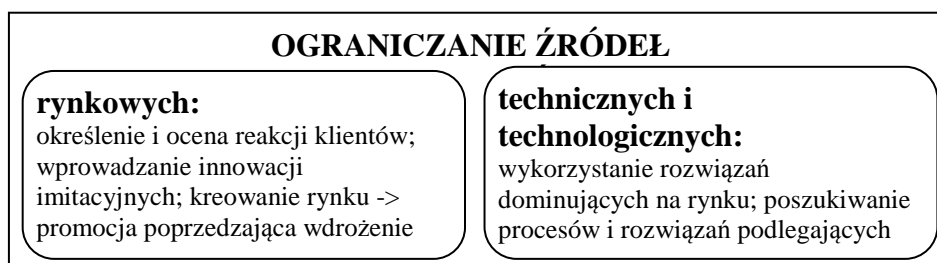
Rys. 4. Określenie celu innowacji

Ważna jest też zmiana poziomu ponoszonego ryzyka i kosztów w zależności od fazy procesu innowacji. Pokazuje ją rysunek 5. W publikacji [3] szczegółowo odniesiono się do klasyfikacji rodzajów ryzyka. Wskazano też na identyfikację i ocenę zagrożeń w odniesieniu do projektów innowacyjnych. W pozycji [9] przedstawiona została procedura diagnozy i zarządzania ryzykiem, jaka została wdrożona w procedury procesów innowacyjnych firmy Philips Electronics. Zawiera ona klasyfikację czynników ryzyka oraz listę warunków, jakie powinny być spełnione aby je zredukować. W tym artykule zostaną wskazane tylko elementy, które dotyczą planowania innowacji, a w efekcie mają ograniczać ryzyko związane z jego przeprowadzeniem.



Rys. 5. Rozkład kosztów i ryzyka w różnych fazach procesu innowacji [na podstawie 11]

Istotnym elementem ograniczania niepewności i ryzyka oprócz tych pokazanych na rys. 6, jest wdrożenie innowacji we właściwym czasie. Ułatwi to analiza rynku przeprowadzona na wcześniejszych etapach planowania innowacji. Zrozumienie potrzeb klienta odnośnie czasu miejsca i ceny będą dla osiągnięcia tego celu kluczowe.



Rys.6. Źródła niepewności w innowacjach i ich ograniczanie

Zarządzanie ryzykiem i niepewnością w odniesieniu do procesów innowacyjnych jest w ocenie autorki trudniejsze niż w innych projektach z uwagi na element pomiaru i oceny ryzyka, a także choć w mniejszym stopniu ze względu na identyfikację rodzajów ryzyka. Istotną kwestią, związaną z ryzykiem wdrożenia innowacji będzie też opór członków organizacji oraz określenie poziomu ryzyka, jakie jesteśmy w stanie podjąć. Na minimalizację tych niekorzystnych efektów związanych z procesem innowacyjnym będzie jego skrupulatne zaplanowanie i przygotowanie. Rys. 7. prezentuje możliwości ograniczania niepewności możliwe do wprowadzania etapie planowania procesem innowacji.



Rys. 7. Elementy planowania procesu innowacji mające zredukować niepewność ryzyko w procesie innowacji [11]

Trzeba jednak pamiętać, że w zarządzaniu ryzykiem w procesie innowacyjnym najistotniejszym elementem jest stworzenie warunków umożliwiających menadżerowi świadome podjęcie tego ryzyka. Niezbędne w tym celu są sprawna komunikacja oraz monitoring zmian w przebiegu procesu innowacji.

Trzeba też zaznaczyć, że niepewność i ryzyko będą miały inny wymiar w procesie innowacji przeprowadzanych w małych i średnich przedsiębiorstwach, w dużych ponadpaństwowych dużych, czy konsorcjach globalnych. Jest to związane z wiedzą, kulturą i przygotowaniem do podejmowania ryzyka w organizacji [10].

10. Podsumowanie i wnioski

Liczba i różnorodność publikacji z zakresu zarządzania innowacjami świadczy o wadze i poziomie zainteresowania tym tematem wśród praktyków i naukowców. Szczególny wzrost nastąpił w tym zakresie w ostatnich latach. Uwagi przedstawione w niniejszym artykule dotyczą planowania procesu innowacji, a zatem jednego z elementów zarządzania nim. Jako podstawę dla tej funkcji zarządzania procesem innowacyjnym zaproponowano wyznaczanie obszarów innowacyjności zgodne z Teorią Ograniczeń. Jest ono oryginalnym elementem wstępnego planowania procesu innowacji. Dalej odniesiono się do zagadnień związanych z ustalaniem celów, jakie mają być zrealizowane przez przedsiębiorstwo w wyniku wdrożenia innowacji. Ostatni fragment niniejszej publikacji odnosi się do tworzenia podstaw zarządzania ryzykiem na etapie planowania procesu innowacji. Wnioski, wynikające z powyższego opracowania są następujące:

1. Planowanie procesu innowacji powinno rozpoczynać się wskazaniem obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa, w których powinny być wdrażane rozwiązania innowacyjne.
2. Planowanie innowacji w MSP będzie miało inną specyfikę z uwagi na zakres wdrażanych rozwiązań innowacyjnych, ich sposób pozyskania i ryzyka z nimi związanego.
3. Ryzykiem w procesach innowacyjnych należy zarządzać już na etapie planowania poprzez ograniczenie niepewności.
4. Planowanie innowacji w przedsiębiorstwie powinno mieć charakter sekwencyjny, gdzie poszczególne fazy coraz bardziej uszczegóławiają plany. Ma to zapewnić zgodność planów innowacyjnych z misją firmy i strategią jej rozwoju.

Literatura

1. Grudzewski W., Hajduk I.: Innowacyjność w technice i technologii źródłem przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw. Wyd. Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej AGH, Warszawa 2002.
2. Grzybowska B., Juchniewicz M.: Bariery działalności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw* 4/2005.
3. Jurczyk-Bunkowska M.: Określanie obszarów innowacyjności, jako element zarządzania procesem innowacyjnym. [w:] *Jakość, innowacyjność i transfer technologii w rozwoju przedsiębiorstw. Materiały V Konferencji naukowo-technicznej: INTELTRANS 2009*, Kraków 2009.
4. Trott P.: *Innovation Management and new product development*. 4th edition, Prentice Hall, 2008.
5. GUS. 2006. *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw przemysłowych w latach 2002-2004*, Warszawa: Wydawnictwo Głównego Urzędu Statystycznego.
6. Jurczyk-Bunkowska M.: Analiza bieżących rezerw produkcyjnych w aspekcie zarządzania innowacjami. *Komputerowo Zintegrowane Zarządzanie*, pod red Ryszarda Knosali, Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją, Opole 2009.
7. Moore G.A.: *To Succeed In the Long Term, Focus on the Middle Term*. *Harvard Business Review*, July-August 2007.
8. O'Sullivan D., Dooley L.: *Applying innovation*. SAGE Publications, 2009.
9. Butryn W.: *Zarządzanie ryzykiem w działalności innowacyjnej*. *Innowacje* 28/2006 pobrano z: <http://www.gazetainnowacje.pl/innowacje28/strona10.htm>
10. Keizer J. A., Halman J.M. , Song, M.: From experience: applying the risk diagnosing methodology. *Journal of Product Innovation Management* , 19 (3),2002. pp. 213-232.
11. Jurczyk-Bunkowska M.: Wyznaczanie obszarów innowacyjności poprzez analizę rezerw zdolności produkcyjnych. [w:] Łebkowski P. (red.): *Innowacyjno-efektywnościowe problemy teorii i praktyki zarządzania*. Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2009.

Dr inż. Magdalena JURCZYK – BUNKOWSKA
Instytut Innowacyjności Procesów i Produktów
Politechnika Opolska
45-370 Opole, ul. Ozimska 75
tel./fax.: (0-77) 453 64 58
e-mail: M.Jurczyk@po.opole.pl



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Artykuł współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

