

# BIZNES W SIECI

#27



*Mogilewski*

Grzegorz Mogilewski  
<http://blog.mogilewski.pl>

## **BIZNES W SIECI odc. 27**

### *Jak znaleźć idealnego podwykonawcę?*

Dzisiejszy temat główny jest na tyle duży i rozległy, że bardzo trudno będzie mi w ciągu tych kilku minut, dogłębnie opowiedzieć o tym, w jaki sposób znajdować najwłaściwszych podwykonawców. Ale, postaram się :)

Kontynuując wątek z ubiegłego tygodnia - właściciel firmy powinien specjalizować się nie w tym, jak robić coś samemu, ale w tym, w jaki sposób zatrudniać właściwe osoby, które zrobią to “za niego”. Rozmawialiśmy o tym, że najważniejsze z punktu widzenia właściciela jest:

1. zrozumienie zagadnienia związanego z biznesem w sieci – temu służy nasz magazyn;
2. znalezienie właściwych ludzi;
3. zlecenie prac oraz;
4. kontrola rezultatów.

Właśnie o trzech ostatnich punktach jest dzisiejszy odcinek: jak znajdować, zlecać i kontrolować pracę podwykonawców.

Zacznijmy od kwestii najistotniejszej – generalnie istnieją dwa sposoby na szukanie podwykonawców. Jeden: w którego sami aktywnie szukamy: przeglądając rynek i wyszukując firmy / freelancerów / podwykonawców, świadczących usługi, jakich potrzebujemy. To sytuacja



*Grzegorz Mogilewski*  
<http://blog.mogilewski.pl>

najczęściej spotykana i typowa – przeglądamy różnego rodzaju listingi, na których można znaleźć odnośniki do agencji interaktywnych czy freelancerów lub też pytamy o referencje znajomych. Ta metoda jednak, nie jest dla większości z Państwa najlepszym, ani najefektywniejszym sposobem szukania podwykonawców. Wynika to z tego, że tym sposobem bardzo ograniczony staje się zasięg poszukiwań oraz, co jeszcze ważniejsze, taki sposób wyszukiwania stawia Państwa w słabej, startowej pozycji negocjacyjnej. Jeśli bowiem to Państwo idziecie do specjalisty, freelancera czy agencji, bardzo trudno jest negocjować warunki. To przecież Wy przyszlście do nich - zatem to Wy chcecie pracować z nimi, tym samym akceptując zastane “stawki”. Oczywiście, są sytuacje, kiedy tylko w ten sposób można znaleźć właściwych specjalistów, szczególnie jeśli poszukujemy kogoś o rzadkich umiejętnościach, lub szczególnie wysokich kompetencjach. Dodatkowo warto wziąć pod uwagę, iż taka metoda poszukiwań sprawdzi się najlepiej, jeśli dysponują Państwo odpowiednim budżetem (czyli, że możecie sobie pozwolić na pracę z najlepszymi / najdroższymi).

Drugi model jest znacznie efektywniejszy, a jednak rzadko wykorzystywany przez małe firmy – polega on na zamianie ról, gdy to podwykonawcy biją się o uwagę i pieniądze zlecającego. Obecnie żyjemy w czasach olbrzymiej nadpodaży usług związanych z dowolnymi aspektami obecności firm w sieci. Co to oznacza? Między innymi to, że rynek jest pełen potencjalnych podwykonawców! Oczywiście funkcjonują na nim i doskonali fachowcy i osoby, z których usług lepiej nie korzystać. Cała sztuka polega na tym, w jaki sposób odsiać ziarna od plew?

Dostaję od Państwa dziesiątki maili z pytaniami, w jaki sposób znaleźć specjalistę od SEO (ang. Search Engine Optimization) grafika, który zaprojektuje stronę internetową czy też programistę. Na szczęście istnieją specjalne miejsca gdzie można ich szukać! Są również metody na to, aby



*Grzegorz Mogilewski*  
*<http://blog.mogilewski.pl>*

takie poszukiwanie było efektywne. Ważne, że to Państwo powinniście wziąć sprawy w swoje ręce – wziąć odpowiedzialność za ten proces poszukiwania i znaleźć właściwe osoby – powiem za chwilę, jak to zrobić.

Tym samym zachęcam do tego, abyście to Państwo rekrutowali osoby z rynku, a nie szukali pojedynczo podwykonawców. Narzędzia potrzebne do tego są stosunkowo proste, choć wcale nie oczywiste. Mogę Państwa zapewnić, że do dowolnej kompetencji, jakiej szukacie – czy będzie to kompetencja techniczna związana z zaprogramowaniem pewnych elementów strony, czy kompetencja graficzna lub analityczna – na rynku istnieje mnóstwo specjalistów, którzy tylko czekają. Na co? Na brief z Państwa strony. Na określonych, wyspecjalizowanych portalach (lista tych portali znajduje się wśród pozostałych materiałów dodatkowych do 27-ego odcinka Biznes w Sieci) należy umieścić własne ogłoszenie rekrutacyjne, czyli brief. Jeśli zrobimy to dobrze, zgłoszą się do nas osoby najwłaściwsze z punktu widzenia poszukiwanych kompetencji osoby.

Brief jest niezwykle ważny, a bardzo mało firm poświęca na jego stworzenie odpowiednią ilość czasu. Jeżeli stworzycie Państwo właściwy brief, to w rezultacie ogłoszenie rekrutacyjne przyciągnie odpowiednich ludzi. Co więcej, przyciągnie idealnych ludzi do Waszych potrzeb. Ale musi ono zostać dobrze napisane. Wtedy – niezależnie od tego, czy szukacie osoby do zatrudnienia na stałe, czy tylko na parę tygodni – już na etapie otrzymywania aplikacji kandydatów (również “firm-kandydatów”), będziecie w stanie wstępnie zweryfikować ich jakość, a w rezultacie wybierzeć najwłaściwszego podwykonawcę. Skupmy się zatem na briefie.

Brief to określenie pochodzące z rynku reklamowego, w dodatku nie jest określeniem pochodzenia polskiego, więc zamiast nazwy “briefie”,



*Grzegorz Mogilewski*  
*<http://blog.mogilewski.pl>*

posłużę się wyrażeniem “ogłoszenie rekrutacyjne” (bo tym w gruncie rzeczy jest dobry brief).

Celem idealnego “ogłoszenia rekrutacyjnego / briefu” jest znalezienie JEDNEGO, ale za to idealnego kandydata na nasze stanowisko. Najważniejszym elementem ogłoszenia – a przyznam Państwu szczerze, że widziałem takich ogłoszeń setki, jeżeli nie tysiące, i w niemal każdym brakowało tego składnika – jest cel. W jakim celu chcemy zatrudnić danego podwykonawcę, a konkretnie jaki cel ma on zrealizować dla naszej firmy? Skupmy się na chwilę na tym elemencie.

Analizując różne aktywności związanych z biznesem w sieci możemy generalnie wyróżnić dwa rodzaje prac. Pierwszy rodzaj: prace, które są stosunkowo łatwo opisywalne – gdzie ostateczny cel-twór jest jasny. Jest to na przykład stworzenie serwisu WWW, stworzenie banneru, albo oprogramowanie jakiegoś elementu.

Drugi rodzaj: prace, których podstawą jest długofalowa współpracy z podwykonawcą. Są to na przykład: obsługa pozycjonowania (SEO), prowadzenie kampanii linków sponsorowanych AdWords, czy też obsługa fanpage’a na Facebooku. Są to czynności, przy których niełatwo określić, kiedy i jaki cel został zrealizowany. Niemniej dla każdego rodzaju czynności cel musi być jasno określony. Tak, aby podwykonawca wiedział, jakich rezultatów oczekujemy i abyśmy byli w stanie zweryfikować, czy podwykonawca taki rezultat uzyskał. Co więcej, do każdego celu “głównego” powinny prowadzić, wcześniej określone cele pośrednie. Zatem na przykład, jeśli celem zleczanych prac jest gotowy w dwa miesiące serwis internetowy wykonany według określonych założeń, to powinniśmy wiedzieć, co się wydarzy po miesiącu lub po dwóch tygodniach od rozpoczęcia prac. Jakie cele pośrednie / etapy zostaną osiągnięte. Inaczej, może się po dwóch miesiącach okazać, że



*Grzegorz Mogilewski*  
*<http://blog.mogilewski.pl>*

obudziliśmy się z ręką w nocniku.

Skupmy się na celach, które są związane z drugim rodzajem prac – z działaniami rozciągniętymi w czasie i sprawiającymi trudność we wpisaniu ich w strukturę celów. Wyobraźmy sobie pozycjonowanie. Bardzo wielu przedsiębiorców, kiedy z nimi rozmawiam o celach, podaje mi następujący przykład związany z pozycjonowaniem: *“celem jest wysoka pozycja w Google na określone słowa kluczowe”*. Proszę Państwa, ten cel jest idiotyczny. Jest idiotyczny niezależnie od tego, jak bardzo wydaje się być sensownym. Dlaczego? Dlatego, że to nie pozycja Państwa serwisu na określone słowa kluczowe przynosi Wam pieniądze. Właściwy cel jest zupełnie inny, chociażby taki jak ten: *“co najmniej X konwersji, czyli klientów, z ruchu pochodzącego z bezpłatnych wyników Google”*.

Taki sposób podania celu powoduje, że firma / osoba, która się do nas zwróci, ma przestrzeń na to, aby wykazać się swoimi kompetencjami. To przecież ona powinna wskazać jakie słowa kluczowe będą najwłaściwsze do tego, aby uzyskać nasz cel. Co z tego, że będziemy bili się o bardzo popularne słowa kluczowe, skoro bije się o nie cały rynek? Nie należy bić się tam, gdzie biją się wszyscy. Należy być tam, gdzie nie ma nikogo, a gdzie są właśnie potencjalni klienci. Jeżeli cel zdefiniuje się w ten sposób, staje się on również znacznie bardziej atrakcyjny dla potencjalnego podwykonawcy. Nikt bowiem nie lubi pracować z klientami, którym wydaje się “że mają rację”.

Idźmy dalej – kiedy cel został określony, kolejnym elementem briefu / ogłoszenia rekrutacyjnego jest bardzo dokładne, dogłębne wręcz przedstawienie naszej firmy. Kultury firmy, kultury organizacyjnej, celów firmy, a także nas samych jako właścicieli. Większość ogłoszeń rekrutacyjnych, które widzę, jest kompletnie bezosobowa. A w jaki sposób chcemy “ściągnąć do nas” najlepszego człowieka z rynku, jeżeli



Grzegorz Mogilewski  
<http://blog.mogilewski.pl>

nasza firma nie ma twarzy?

Kolejny element – opis kompetencji idealnego podwykonawcy. Ale nie kompetencji natury technicznej (typu: kandydat ma znać Photoshopa, Corela, czy pakiet MS Office). Tych można nauczyć się “w mig”. Jedyne znaczenie mają kompetencje związane z postawą i prawdziwym doświadczeniem: czy kandydat jest w stanie zrozumieć nasze potrzeby i czy jest w stanie dostarczyć nam realny produkt / rozwiązanie.

Kolejny, ostatni element, którego właściwie nigdy nie widzę na tego typu ogłoszeniach, to pierwsze zadanie testowe. Wielu z Państwa może się pewnie obruszyć: *Ho! Pierwsze zadanie. Który podwykonawca zrobi cokolwiek dla mnie, jeszcze ze mną nie pracując?* To zadanie, proszę Państwa, jest bardzo często podchwytliwe, ale też bardzo proste. W większości ogłoszeń rekrutacyjnych, do których przykładam rękę, to zadanie jest wręcz trywialne. Zadanie przyjmuje często formę tego, w jaki sposób należy składać aplikację! W praktyce, zadanie polega na tym, że potencjalny podwykonawca odpowiadając na ogłoszenie, ma wysłać dokument w formacie Microsoft Word, w którym opisze, dlaczego to on stanowi dla mnie idealny wybór. Tenże dokument ma dołączyć do e-maila wysłanego na określony adres, mail ma być zatytułowany w określony sposób, a w jego treści mają być określone klauzule (pozwalające na przetwarzanie danych osobowych). Okazuje się, że zwykle ponad 60% aplikujących podwykonawców nie jest w stanie zrealizować tej prostej instrukcji! Standardem jest, iż wysyłają dokument w PDF-ie, inaczej zatytułowany, nie daj Boże na inny adres mailowy. Takie aplikacje natychmiast trafiają do śmietnika. Wychodzę z założenia, że jeśli nie są w stanie wykonać tak prostej czynności, nie będą w stanie z pewnością dostarczyć właściwego produktu na czas i w budżecie. Tylko z pozostałych osób wybieram podwykonawcę właściwego.



Grzegorz Mogilewski  
<http://blog.mogilewski.pl>

Temat jest niezwykle obszerny i istotny, zatem osoby zainteresowane dalszym podnoszeniem swoich kompetencji w zakresie “zatrudniania” zaproszę na godzinne, darmowe webinarium (wykład / seminarium dostępne online). Wszyscy moi subskrybenci otrzymają stosowne zawiadomienie i zaproszenie e-mailem.

Po przerwie zaproszę Państwa na rozmowę z ekspertem przywództwa osobistego Robertem Jasińskim, którego zapytam o to, co przywództwo osobiste ma wspólnego z pracą z podwykonawcami. Okazuje się, że ma, i to dużo. Zapraszam po przerwie.

Masz pytanie, wątpliwość, lub po prostu Ci się  
spodobała treść?

Skomentuj na blogu: <http://blog.mogilewski.pl/jak-znalezc-idealnego-podwykonawce-27-ty-biznes-w-sieci/>



*Grzegorz Mogilewski*  
*<http://blog.mogilewski.pl>*



## ***BIZNES W SIECI odc. 27:*** ***Czynniki udanej współpracy z podwykonawcami***

**Grzegorz Mogilewski: moim gościem jest Robert Jasiński, ekspert przywództwa osobistego, autor książki „Obudź w sobie lidera”. Robert, co przywództwo osobiste, wydawałoby się taki “wysoki temat”, ma wspólnego z podwykonawcami, których zatrudniamy na kilka tygodni?**

Robert Jasiński: No właśnie, to dobre pytanie, bo myślę, że wielu widzów, którzy interesują się biznesem w sieci, nie do końca może dostrzegać analogię między jednym a drugim. Czym jest przywództwo osobiste – może o nim w kilku słowach. Przywództwo osobiste jest pewną postawą i zbiorem zachowań, które możemy przypisać praktycznie każdemu człowiekowi niezależnie od tego, kim jest, czy jaką pozycję piastuje. Człowiek, za którym mogą podążać ludzie, którego mogą wspierać w realizacji jego celu, czyli taka osobowość trochę magnetyczna, która czasem, nie mając środków przymusu, nie mając sposobów jakiegoś wyegzekwowania, „wyduszania” czegoś z drugiej strony, potrafi tak wpłynąć na ludzi w otoczeniu, że będą oni chcieli za nim podążać i wspierać realizację celów lidera. To jest jedna analogia. Przy tworzeniu drugiej można by poszukać pewnych podobieństw między przywództwem klasycznym, a współpracą, o której dzisiaj mówimy. Bo czym jest współpraca między zleceniodawcą a podwykonawcą, jak nie pewną podobną relacją do relacji przełożony - podwładny. W przywództwie klasycznym mamy trochę więcej narzędzi wpływu, ponieważ człowiek, którym kierujemy, jest prawdopodobnie na pensji, od



*Grzegorz Mogilewski*  
*<http://blog.mogilewski.pl>*

nas zależy jego premia i jego możliwości rozwoju w firmie – przy zatrudnieniu podwykonawcy mamy mniej możliwości. Bardzo podobała mi się prezentacja, którą przed chwilą pokazywałeś – tam jest tak naprawdę jeden tor. Kiedy mamy do czynienia z sytuacją, w której robimy tę rekrutację, otwieramy ofertę i mamy bardzo proste możliwości działania – wyraźnie powiedzieć, czego potrzebujemy, jaki jest nasz cel. Lider musi wiedzieć, w którą stronę zmierza. Musi mieć wizję dotyczącą tego, co chce osiągnąć i myślę, że w tym tkwi dosyć częsta pułapka, bo – znam to ze swojego doświadczenia – przypominam sobie, jak kilka lat temu chciałem zrobić swoje pierwsze logo. Spotkałem się wtedy ze specjalistą, będąc przekonany o tym, czego chcę, a nie będąc zupełnie świadomy, co tam się dzieje, powiedziałem - „Chcę, żeby to był taki kolor, taka litera, taka kreska”. Ten człowiek, mistrz pakietu Adobe, zrobił to genialnie. Odtworzył moje myśli, czytając wręcz w tym, co miałem w głowie.

### **Czyli zostałeś śrubokrętem od Photoshopa, jak mówią graficy.**

Zdecydowanie tak – dostałem śrubokrętem od Photoshopa i skutki były opłakane, bo ten logotyp nie był adresowany do targetu, nic nie komunikował, był sprzeczny i kompletnie nieadekwatny do tego, co robię.

### **Czyli nie byłeś dobrym przywódcą w tym procesie?**

Tak. Ja nawet nie wiedziałem, czego oczekuję. Fajnie pokazałeś to w prezentacji – jeśli mam dokonać tego procesu przeprowadzenia współpracowników, podwykonawców ze sobą, to muszę sam dokładnie wiedzieć, czego chcę. Znowu analogia do sytuacji zawodowej – lider nie musi być tym, który dokładnie wie, co chcę osiągnąć. To znaczy on musi mieć pewien kierunek, ale on nie musi wiedzieć jak. Do tego dobiera sobie czasami zróżnicowany zespół ludzi, fachowców, ekspertów z



*Grzegorz Mogilewski*  
<http://blog.mogilewski.pl>

różnych dziedzin, których pyta. Najpierw pyta, a potem kieruje, więc analogia znowu bardzo podobna. Jeżeli szukamy realizacji pewnego naszego pomysłu, a nie jesteśmy w tym dobrzy, potrzebujemy znaleźć ludzi, którzy wiedzą i na początku poświęcić uwagę na wysłuchanie ich, zadanie im dobrych pytań oraz skonsultowanie z różnymi źródłami ich wiedzy i ich pomysłów. Dopiero na końcu powinniśmy podjąć decyzję i prowadzić ludzi do celu, który sobie ustaliliśmy.

**Z tego, co obserwuję, to bardzo niewiele właścicieli firm, czy też szerszej, niewiele osób zlecających pracę, traktuje ten proces jako proces “liderek”. Traktuje się to bardziej jako wyrzucenie poza firmę problemu, który ktoś rozwiąże “niejako” bez naszego udziału. Z tego co mówisz nie jest to właściwy kierunek?**

To nie jest właściwy kierunek. Znowu analogia do klasycznego przywództwa – lider nie może powiedzieć, że ma kiepski zespół. Zespół świadczy o jego poziomie przywództwa, o tym, jak on funkcjonuje. Więc jeśli zdarza się sytuacja, że ktoś narzeka, że trafił na jakiegoś, za przeproszeniem, osła – nie zrozumiał, nie wie, co robi, źle wykonał moje zalecenia – to ja bym jednak wziął odpowiedzialność na siebie. To być może ja źle zakomunikowałem pewne kwestie. Może to ja nieprecyzyjnie wyjaśniłem, na czym mi zależy, a może nie zapytałem tego człowieka, a on zrobił dokładnie to, czego oczekuję. Przypomina mi się taka historia sprzed kilku miesięcy, z ubiegłego roku, kiedy jeden z moich klientów podczas coachingu – akurat trafiłem na moment bardzo nerwowy, on był podenerwowany, krzyczał, wykrzykiwał – mówił właśnie - „Osioł jeden! Wytłumaczyłem konkretnie, o co chodzi...” - pytam więc, co się stało. Okazało się, że mój klient zlecił pracę grafikowi, a po rozmowie telefonicznej napisał jeszcze maila, żeby podsumować, co ma być zrobione, i tam padł komunikat, że grafika ma być dokładnie w kolorach



*Grzegorz Mogilewski*  
*<http://blog.mogilewski.pl>*

firmowych, które były niebieskie. Tyle, że akurat ta konkretna akcja miała kolory żółte z elementami niebieskimi, więc stwierdzenie „wszystko w kolorach firmowych” grafik potraktował bardzo jednoznacznie. Kiedy przyjrzeł się zleceniu od słowa do słowa, okazało się, że to nie jest wina grafika, który nie zrozumiał. Wina leżała po stronie przedsiębiorcy, który nie wyjaśnił do końca tego, czego oczekuje, albo był nieprecyzyjny w komunikacji – znowu odpowiedzialność.

**Przypominają mi się słowa trenera koszykówki – grałem w szkole średniej w koszykówkę, który powiedział: *“za podanie odpowiedzialny jest podający”*.**

Zdecydowanie się z tym zgadzam. Tak samo, jak w komunikacji, która jest jedną z kompetencji lidera, przedsiębiorcy – kogoś, kto zleca. Jeśli nie potrafisz komunikować klarownie, wyjaśniać adekwatnie do poziomu wiedzy i zorientowania w temacie rozmówcy, to pretensje za nieprawidłowy rezultat możesz mieć tylko do siebie.

**Zatem, jeżeli w rezultacie naszej rekrutacji rozpoczniemy współpracę z osobą, która nie będzie rozumiała naszych potrzeb i w efekcie dostarczy nieodpowiedni rezultat, możemy winić przede wszystkim siebie?**

W rekrutacji szukałbym najpierw odpowiedzi na pytanie, co mogło pójść nie tak. Brałbym jednak odpowiedzialność na siebie. Oczywiście ile przypadków, tyle pewnie możliwych rozwojów zdarzeń. Proces podejścia do zlecenia, o którym mówiłeś przed momentem, czyli szukanie na rynku otwartym i przetestowanie tych ludzi, zakłada, że wybieramy sobie ludzi, którzy powinni zrozumieć precyzyjne polecenie, bo zostali przesiani przez sito rekrutacji, a teraz bardzo klarownie komunikujemy, czego



*Grzegorz Mogilewski*  
<http://blog.mogilewski.pl>

oczekujemy. Klarownie oczekujemy też wypełnienia punktów kontrolnych na drodze do celu. Sprawdzamy je – nie pokładamy ufności w tym, że to była bardzo miła rozmowa, sympatyczny człowiek, który ma referencje i przeszedł przez pierwsze zadanie testowe, tylko sprawdzamy jeszcze po kolei, bez obrazy, bez doszukiwania się jakiegoś drugiego dna. Skoro zlecam, to też mam prawo, wręcz obowiązek, kontrolować realizację. Realizujemy – tu jest prosta sprawa. Wyzaczyłem cele, punkty kontrolne, sprawdziłem, egzekwuję rzeczy do końca, umawiam się, co się wydarzy, kiedy nie wszystkie parametry będą zrealizowane. To jest proste. Co innego, kiedy mamy do czynienia z ludźmi, którzy mają na tyle dużo zleceń, że nie muszą z nami współpracować. Myślę, że to wątek warty podkreślenia, bo czasami, jeśli chcemy znaleźć kogoś, kto wykona naprawdę wyjątkowo ważną dla nas pracę, szukamy wśród ludzi, którzy nie będą odpowiadali na rekrutację. Oni powiedzą - „Przyjdź do mnie, powiedz, że jesteś, a wtedy zdecydujemy, czy chcemy współpracować”. Znam wiele takich przypadków, gdzie trzeba przekonać wykonawcę, żeby chciał współpracować ze zleceniodawcą.

**Podejrzewam, że tak jest zarówno w przypadku Twoich, jak i moich usług. Natomiast większość przedstawicieli małych firm dysponuje jednak niewielkim budżetem i dla nich efektywniejszym modelem jest ten gdy to podwykonawcy zgłaszają się do nich. Zgodzisz się?**

Myślę, że tak. W tym wypadku działają proste zasady – nawet menedżerskie, a nie przywódcze. Ustal, czego chcesz, ustal punkty krytyczne, kontroluj, egzekwuj, prowadź klarowną komunikację. Kiedy chcemy znaleźć kogoś bardziej wyszukanego na rynku, to być może od jakości nas samych będzie zależało dużo więcej, niż nam się wydaje.



*Grzegorz Mogilewski*  
*<http://blog.mogilewski.pl>*

**Drodzy Państwo, staraliśmy się Państwa przekonać do tego, że kompetencja, w której powinniście się Państwo specjalizować, jest kompetencją opartą na zatrudnianiu ludzi i na egzekwowaniu właściwych rezultatów.**

**Zapraszam również do oglądania „Biznesu w Sieci” za tydzień, kiedy opowiem Państwu o trzech bardzo istotnych, jeżeli nie najważniejszych, obszarach związanych z obecnością biznesu w sieci.**

**TVN CNBC, wtorek, 19:30. Do zobaczenia.**

Masz pytanie, wątpliwość, lub po prostu Ci się spodobała treść?

Skomentuj na blogu: <http://blog.mogilewski.pl/czynniki-udanej-wspolpracy-z-podwykonawcami-rozmowa-z-robotem-jasinskim-27-ty-odcinek-biznes-w-sieci/>



*Grzegorz Mogilewski*  
*<http://blog.mogilewski.pl>*