

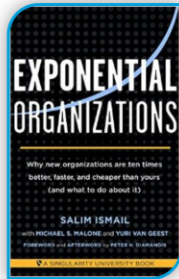
Knowledge to Share

A decorative blue graphic on the left side of the slide, consisting of overlapping semi-circular and circular shapes.

Exponential Organizations

Exponential Organizations

Salim Ismail with Michael S. Malone
and Yuri Van Geest



przewaga konkurencyjna,
możliwości biznesowe,
innowacja, value proposition,
kluczowe czynniki sukcesu

W ostatnich latach świat był świadkiem **narodzin nowego rodzaju organizacji**.

Exponential Organizations

zrewolucjonizowały świat biznesu i zmieniły zasady rynkowej gry. Pokazały, że droga do sukcesu nie musi trwać latami. Udowodniły, że **nowe technologie i społeczności internetowe** umożliwiają osiągnięcie co najmniej 10-krotnie wyższych wyników niż konkurencja.



© Copyrights questus 2015
Wszelkie prawa zastrzeżone

Knowledge to Share | 2

W ciągu ostatnich pięciu lat świat był świadkiem narodzin nowego rodzaju organizacji. Autorzy określili je mianem tzw. *Exponential Organizations*.

Organizacje te zrewolucjonizowały biznes i zmieniły zasady rynkowej gry. Pokazały, że droga do sukcesu nie musi trwać latami, a rozwój nie musi przebiegać liniowo. Udowodniły, że nowe technologie umożliwiają osiągnięcie co najmniej 10-krotnie wyższych wyników niż konkurencja, a największym sprzymierzeńcem każdej organizacji powinny być społeczności internetowe.

Exponential znaczy *wykładniczy, dynamiczny, gwałtowny*

10^x
sukces

Exponential Organizations (ExOs) to firmy zdolne do niebywałego wzrostu w krótkim czasie. Rozwijają się 10-krotnie szybciej niż konkurenci. Za ich sukcesem nie stoją ani armie pracowników, ani wielkie zakłady produkcyjne, ale technologie informacyjne i społeczności użytkowników.



Dla zrozumienia koncepcji Exponential Organization kluczowe jest właściwe przełożenie angielskiego słowa *exponential*.

Podstawowe tłumaczenie – „wykładniczy” – nie oddaje w pełni znaczenia i idei Exponential Organization. Trafniejsze wydaje się tłumaczenie „gwałtowny” lub „szybki”, „dynamiczny”.

Exponential Organizations to organizacje, które zdolne są do niebywałego i gwałtownego wzrostu w krótkim czasie. Rozwijają się one przynajmniej 10-krotnie szybciej niż konkurenci i są także co najmniej 10 razy szybsze, tańsze i lepsze. To ich pierwszy, główny wyróżnik.

Drugim wyróżnikiem jest to, że za ich sukcesem nie stoją ani armie pracowników, ani wielkie zakłady produkcyjne, ale technologie informacyjne.

Koniec pewnej epoki



Według Babson's Ilin Graduate School of Business do 2021 roku **upadnie aż 40 proc. firm** notowanych na liście Fortune 500 Companies.

Główną przyczyną ma być **brak zdolności myślenia** w sposób charakterystyczny dla *Exponential Organizations*.

W 2011 roku Babson's Ilin Graduate School of Business postawiła hipotezę, że do 2021 roku nie przetrwa aż 40 proc. firm notowanych na liście Fortune 500 Companies.

Dlaczego? Główną przyczyną ich upadku ma być właśnie brak zdolności myślenia w sposób charakterystyczny dla *Exponential Organizations*.

Potęgi budowane przez dziesięciolecia mają poważny kłopot, by dostosować się do zmian, jakie zaszły na rynku. Nie potrafią, nie rozumieją lub nie chcą przyjąć do wiadomości, że nowych sukcesów nie da się osiągać starymi sposobami. Znane są przykłady spektakularnych porażek wielkich firm, których pozycja jeszcze nie tak dawno wydawała się zupełnie niezagrożona – takich, jak choćby Nokia czy Kodak.

Miliardowe start-upy



Jednocześnie znamy przypadki firm, które w kilkanaście miesięcy z garażowych pomysłów zmieniły się w biznesowe potęgi.

YouTube, Google, Groupon, Uber, Facebook – oto przykłady takich właśnie „miliardowych start-upów”.

Jednocześnie obserwujemy, jak bardzo skrócił się czas, w którym firmy są zdolne dotrzeć do mierzonej w miliardach liczby klientów i mierzonych w miliardach dolarów przychodów.

Jeszcze nie tak dawno temu dotarcie do takiego punktu zajmował co najmniej 20-30 lat. Dziś znamy przypadki, w których trwało to zaledwie kilkanaście miesięcy. YouTube, Google, Groupon, Uber, Facebook – oto przykłady takich właśnie „miliardowych start-upów”.

Przyczyniły się do tego 4 zjawiska:



- digitalizacja
- związane z nią zerwanie ciągłości i radykalna zmiana zasad rynkowej gry
- demonetyzacja, czyli rezygnacja z pobierania opłat od końcowego użytkownika produktu/usługi
- demokratyzacja i powszechny dostęp do nowych technologii

To tej radykalnej zmiany doprowadziły 4 zjawiska:

Po pierwsze: **digitalizacja** – cyfryzacja i informatyzacja, która przyniosła nowe możliwości rynkowe. Czołowe firmy XXI wieku to cyfrowe przedsiębiorstwa: Google, Apple, Facebook. W dzisiejszych realiach właściwie każdy biznes musi być do pewnego stopnia cyfrowy, tj. musi istnieć w mediach społecznościowych, posiadać platformę sprzedaży i współpracy w Internecie, używać narzędzi takich jak Google Docs, Dropbox czy Asana.

Po drugie: **związane z nią zerwanie ciągłości** – po angielsku określane często trudno przetłumaczalnym na polski terminem *disruption* - oznaczającym pewne „zakłócenie”. Odnosi się do radykalnej zmiany reguł rynkowej gry, do jakiej doszło w ostatnich latach. Cyfrowe innowacje w szybkim tempie tworzą nowe branże (Facebook) lub zupełnie przetwarzają już istniejące (Apple).

Po trzecie: **demonetyzacja** – czyli rezygnacja z pobierania opłat od końcowego użytkownika produktu/usługi i koncentracja na alternatywnych modelach finansowania (np. YouTube). Firmy nie pobierające opłat od końcowego użytkownika w szybkim tempie uzyskują przewagę nad tymi, które trzymają się tradycyjnego modelu.

I po czwarte: **demokratyzacja**, oznaczająca powszechny dostęp do nowych technologii i społecznościowych kanałów komunikowania. To ten element, który wraz z możliwością komunikowania się użytkowników ze sobą nawzajem, przyniósł zmierzch ery ekspertów. Klienci współzarządzają markami, ich ofertami produktowymi i komunikacją marketingową. Niewielkie start-upy z powodzeniem konkurują z ogromnymi korporacjami, wykorzystując media społecznościowe, darmowe aplikacje użytkowe czy zjawiska takie jak crowdfunding i crowdsourcing.

Oto przykłady Exponential Organizations –

firm, którym dzięki technologii i niekonwencjonalnemu podejściu udało się osiągnąć wykładniczy wzrost



© Copyrights questus 2015
Wszelkie prawa zastrzeżone

Knowledge to Share | 7

Sztandarowymi przykładami Exponential Organisations – firm, którym dzięki technologii z jednej strony i niekonwencjonalnemu podejściu z drugiej udało się osiągnąć wykładniczy wzrost – są YouTube, Google, Facebook, Groupon, Uber czy Airbnb. Marki te postawiły na absolutnie nowe i nieznane wcześniej koncepty, modele biznesowe i metody działania.

Facebook to serwis, który zapoczątkował erę mediów społecznościowych i dziś jest najpopularniejszą platformą tego typu na świecie. Google – tego przykładu również nikomu dziś nie trzeba objaśniać. Google pozostaje najpopularniejszą wyszukiwarką internetową na świecie i nieustannie rozwija się poprzez powiązane z nią liczne usługi – Gmail, Google Maps, Google Street View, Google Docs, Google Drive i tak dalej.

Jednym z serwisów Google'a jest YouTube. Fenomen popularności tego serwisu już na samym początku jego istnienia wiązał się z jednej strony z wykorzystaniem technologii odtwarzania strumieniowego (oglądanie filmów online), z drugiej – z wykorzystaniem kontentu tworzonego przez użytkowników (user generated content). Można spokojnie zaryzykować stwierdzenie, że właśnie dzięki nim, nigdy filmów do oglądania na YouTube nie zabraknie.

Groupon to z kolei przykład biznesu opartego o ideę grupowych zakupów, możliwych dzięki komunikacji internetowej.

Uber – firma o której coraz głośniej także i w Polsce w związku z wejściem na nasz rynek i protestami taksówkarzy – oferuje aplikację mobilną, umożliwiającą zamawianie usług transportu samochodowego poprzez kojarzenie ze sobą pasażerów i kierowców. Wreszcie Airbnb to portal umożliwiający ludziom wynajmowanie sobie nawzajem mieszkań lub pokoi – czy to na wakacje czy na dłuższy pobyt.

Nie brakuje też firm i marek o ugruntowanej pozycji, które zdołały „stare myślenie” zamienić na nowe.

Im również udało się osiągnąć ponad 10-krotny wzrost dzięki zrozumieniu technologii i zmian, jakie zaszły na rynku.

TED^x

theguardian

Haier



Coca-Cola



© Copyrights questus 2015
Wszystkie prawa zastrzeżone

Knowledge to Share | 8

Nie znaczy to oczywiście, że „stare” firmy, istniejące od lat na rynku, są na z góry straconej pozycji. Nie brakuje też przykładów marek, które zdołały się przystosować do nowych warunków i „stare myślenie” zamienić na nowe. Im również udało się osiągnąć ponad 10-krotny wzrost dzięki zrozumieniu technologii i zmian, jakie zaszły na rynku. Zaliczają się do nich m. in. TED, The Guardian, Haier, General Electric czy Coca-Cola.

Idea konferencji TED (18-minutowe, inspirujące prezentacje z zakresu technologii, rozrywki i designu) powstała w 1984 roku, szybko zyskując popularność i renomę. Jednak pomysł twórcy TED-a, Richarda Saula Wurmana, rozwinął dopiero Chris Anderson, który przejął firmę w 2001 roku. Wystarczyło zrobić dwie rzeczy, aby przenieść organizację na zupełnie inny poziom. Po pierwsze – udostępnić w Internecie wszystkie wcześniejsze i nowe prezentacje. Po drugie – stworzyć zestaw narzędzi, umożliwiający ludziom organizowanie na zasadzie franczyzy konferencji TED w swoich miejscowościach. Efekt? Kilkadziesiąt tysięcy dostępnych w sieci filmów z prezentacjami, których wyświetlenia można już liczyć w miliardach.

Brytyjski „Guardian” w czasach, kiedy wróżyło już rychłą śmierć drukowanych gazet, postanowił zredefiniować to, czym jest dziennikarstwo. W 2007 roku stworzył otwartą platformę blogową i fora dyskusyjne. Można wręcz powiedzieć, że pismo w pewnym momencie zinstytucjonalizowało crowdsourcing w zakresie dziennikarstwa śledczego i to tłum stał się największym dostarczycielem informacji. W 2009 roku, kiedy rząd brytyjski pod presją opinii publicznej ujawnił dwa miliony stron raportów z wydatków parlamentarnych, gazeta poprosiła czytelników o pomoc w ich przejrzeniu. Społeczność w trzy dni przeanalizowała 20 procent wszystkich dokumentów, podczas gdy własnymi siłami żadna gazeta nie zdołałaby w tym czasie przeczytać nawet niewielkiego ułamka tych treści.

ExOs w 12 krokach

KROK 1: Stwórz MPT, czyli *Massive Transformative Purpose*



MTP to ambitny cel zmierzający do głębokich zmian. Najprościej go zdefiniować zadając sobie pytanie:

Co stanowi największy problem, który chciałbym rozwiązać?



© Copyrights questus 2015
Wszystkie prawa zastrzeżone

Knowledge to Share | 9

Jak zbudować Exponential Organization?

To na pewno nie jest łatwe zadanie, ale proces jej tworzenia udało się rozłożyć na czynniki pierwsze i opisać w 12 krokach.

Krok 1. to stworzenie MPT, *Massive Transformative Purpose*, czyli ambitnego celu zmierzającego do głębokich zmian. To pojęcie zbliżone do misji i wizji firmy.

MTP najprościej jest zdefiniować poprzez zadanie sobie pytania „Co stanowi największy problem, który chciałbym rozwiązać?”. MTP staje się fundamentem Exponential Organization, motorem rozwojowym i źródłem przewagi konkurencyjnej.

Cel ten powinien być unikalny, a także aspiracyjny, ambitny i inspirujący. Stanie się wtedy także narzędziem motywowania pracowników do wytężonej pracy i kreatywności, a klientów – do zaangażowania.

Oto przykłady takich właśnie ambitnych MPT:

- TED: „Ideas worth spreading” – idee warte rozpowszechnienia,
- Google: „Organize the world's information” – uporządkowanie informacji na świecie,
- X Prize Foundation: „Bring about radical breakthroughs for the benefit of humanity” – dążenie do radykalnego przełomu na rzecz dobra ludzkości,
- Quirky: „Make invention accessible” – uczynić wynalazczość dostępną każdemu,
- Singularity University: „Positively impact one billion people” – pozytywnie wpłynąć na miliard ludzi.

ExOs w 12 krokach

KROK 2: Zbuduj społeczność wokół MTP



Krytycznym czynnikiem sukcesu ExO jest znalezienie sojuszników lub też stworzenie **społeczności ludzi**, którzy nasz MTP uznają za inspirujący i motywujący do działania.



Kolejny krok to znalezienie lub zbudowanie społeczności wokół MTP.

Bez ludzi nie ma mowy o sukcesie na miarę Exponential Organization. Siła współpracy ze społecznością i tłumem jest nie do przecenienia, dlatego krytycznym czynnikiem sukcesu jest znalezienie sojuszników w realizacji swego celu lub też stworzenie społeczności ludzi, którzy nasz MTP uznają za inspirujący i motywujący do działania.

ExOs w 12 krokach

KROK 3: Zbuduj zespół



Role do obsadzenia w zespole to:

- wizjoner
- eksperci *user experience*
- programiści
- specjaliści biznesowi i finansowi



© Copyrights questus 2015
Wszelkie prawa zastrzeżone

Knowledge to Share | 11

Krok 3. jest dość oczywisty, ale nie da się przecenić jego znaczenia.

W każdym start-upie kluczowe znaczenie ma zespół założycielski. Muszą się w nim znaleźć ludzie pełniący następujące role:

- wizjonerzy-marzyciele – założyciel, lider, który ma nie tylko wizję, ale i siłę do jej realizacji to kluczowa rola w organizacji,
- eksperci z zakresu *user experience* - to osoby skoncentrowane na projektowaniu doświadczenia klienta poprzez dogłębne poznanie jego potrzeb, dążenie do ich zaspokojenia i sprawienie, aby każdy kontakt klienta np. z platformą internetową był przyjazny, intuicyjny i prosty,
- programiści i inżynierowie – to osoby, które potrafią wykorzystać technologie dla stworzenia produktu zgodnego z ideą,
- specjaliści z zakresu finansów i projektowania biznesu – to wreszcie osoby, które będą potrafiły tak zaprojektować całość procesów, aby biznes okazał się zyskowny, będą też potrafiły nawiązać kluczowe relacje z inwestorami.

ExOs w 12 krokach

KROK 4: Przełomowa idea



Odpowiedz na pytanie:

W jaki sposób technologia ma zmienić status quo?

ExOs nie zadowolają się wdrażaniem inkrementalnych innowacji. Zmiana ma być radykalna.

Krokiem 4. jest wymyślenie przełomowej idei.

Przełomowa idea to kwintesencja tego, w jaki sposób technologia ma zmienić status quo. Aby do niej dojść, trzeba wyjść poza utarte schematy i zacząć myśleć niekonwencjonalnie. ExOs nie zadowolają się wdrażaniem inkrementalnych innowacji. Zmiana ma być radykalna.

Przykładami firm, które zaproponowały przełomową ideę mogą być te same firmy, o których wspomniano przy omawianiu MPT:

YouTube sprawił, że każdy może być dziś twórcą filmów i zyskać milionową, a wręcz miliardową widownię.

Facebook zrewolucjonizował sposób komunikowania się między ludźmi i to w skali globalnej.

Uber i Airbnb, wykorzystując technologie komunikowania się przez Internet, umożliwiły tańsze podróżowanie i nocowanie podczas podróży w duchu *sharing economy*, czyli ekonomii współdzielenia.

ExOs w 12 krokach

KROK 5:

Zbuduj kanwę modelu biznesowego

KROK 6:

Zdefiniuj model biznesowy

KROK 7:

Zdefiniuj MVP, czyli *Minimal Viable Product*
– to najprostsza wersję produktu

KROK 8:

Oszacuj rynek i możliwości sprzedażowe



© Copyrights questus 2015
Wszelkie prawa zastrzeżone

Knowledge to Share | 13

Kolejne kroki to przełożenie pomysłów na język twardego biznesu.

Niezwyczajnie użytecznym w tym zakresie narzędziem jest kanwa modelu biznesowego (ang. *Business Model Canvas*, BMC), rozwinięta przez Alexandra Osterwaldera i opisana w książce „Business Model Generation”. Jeśli zastosujemy ją w kroku 5., łatwiej będzie przejść do kroku 6., czyli zdefiniowania modelu biznesowego.

Krok 7. polega na zdefiniowaniu MVP, czyli *Minimal Viable Product* – najprostszej i najbardziej podstawowej wersji produktu, którą można już przedstawić klientom/użytkownikom i otrzymać informację zwrotną na jej temat.

Krok 8. to czysto biznesowe kalkulacje: oszacowanie rynku i możliwości sprzedażowych.

ExOs w 12 krokach



KROK 9: Zastosuj SCALE i IDEAS

dwa modele pomocne w budowaniu ExOs.

IDEAS to:

Interfaces
Dashboards
Experimentations
Autonomy
Social Technologies



SCALE to:

Staff on Demand
Community & Crowd
Algorithms
Leveraged Assets
Engagement



© Copyrights questus 2015
Wszelkie prawa zastrzeżone

Knowledge to Share | 14

Wyzwaniem jest krok 9. Polega on na wykorzystaniu dwóch modeli zaproponowanych przez autorów książki „Exponential organisations”. Są one pomocne w przejściu od strategii do taktyki.

Model IDEAS odnosi się do wewnętrznych mechanizmów działania, wykorzystywanych przez ExOs. Nazwa pochodzi od pierwszych liter terminów:

Interfaces – mówiąc najprościej, są to interfejsy, które łączą odpowiednie procesy z odpowiednimi ludźmi, filtrując dla nich te informacje, które są istotne z ich perspektywy; może to być interfejs, dzięki któremu pracownik widzi informacje o klientach i zarządza relacjami z nimi, a może to być interfejs, przez który klient Google zarządza swoimi reklamami AdWords,

Dashboards – to z kolei nowe podejście do mierzenia i zarządzania wynikami poprzez prezentację kluczowych wyników spośród wszystkich dostępnych danych: w czasie rzeczywistym i w sposób dostępny dla każdego pracownika,

Experimentations – to przyzwoleń na eksperymentowanie, jako że podejmowanie ryzyka i innowacyjnych działań powinno być wpisane w kulturę organizacyjną ExOs,

Autonomy – to zarządzanie w sposób zdecentralizowany, zgodnie z którym w firmie działają samoorganizujące się i międzydziałowe zespoły, a pracownicy cieszą się dużą swobodą i wolnością,

Social Technologies – to wreszcie korzystanie z szeroko pojmowanego wsparcia technologii w obszarze organizacji pracy wewnątrz firmy (np. narzędzia typu Google Drive, Dropbox) i w komunikacji z klientami (media społecznościowe, inne platformy).

Z kolei model SCALE dotyczy charakterystycznych zasad działania ExOs. Nazwa powstała od pierwszych liter terminów:

Staff on Demand – czyli kadra na żądanie, co oznacza nowe podejście do pracowników, elastyczne, zapewniające dostęp do szerokiego spektrum kompetencji i oparte na tymczasowej wymianie wartości między pracownikiem a organizacją,

Community & Crowd – czyli budowanie społeczności wokół organizacji (użytkownicy, partnerzy, kadra na żądanie) i korzystanie z potencjału tłumu (szeroko rozumiana społeczność internetowa, która skłonna jest zaangażować się w nasze MTP),

Algorithms – czyli wykorzystywanie algorytmów, które zwiększają efektywność działania, pozwalając wyciągać wartościowe wnioski z analiz dużych zbiorów danych. Algorytmy bywają źródłem odkrywania nowych insightów oraz umożliwiając pełną skalowalność produktów i usług w oparciu o obiektywne przesłanki,

Leveraged Assets – czyli zasoby na żądanie, bo nie chodzi dziś o to, aby posiadać niezbędną infrastrukturę (np. drogi sprzęt inżynierski), ale mieć do nich dostęp,

Engagement – czyli budowanie zaangażowania użytkownika poprzez metody i narzędzia, takie jak dostarczanie pożądanego doświadczenia, masowa personalizacja czy grywalizacja. To właśnie zaangażowanie sprawia, że coraz więcej ludzi z „tłumu” staje się członkami „społeczności”.

Oczywiście nie każda organizacja musi wykorzystywać wszystkie elementy tych modeli. Zwykle wystarczy oprzeć się na kilku spośród nich.

ExOs w 12 krokach

KROK 10:

Stwórz fundamenty kultury organizacyjnej



KROK 11:

Nie przestawaj pytać o rzeczy ważne:
Kto jest moim klientem? Jaki problem rozwiązuje
moja firma?



KROK 12:

Stwórz i utrzymaj platformę wymiany wartości



© Copyrights questus 2015
Wszelkie prawa zastrzeżone

Knowledge to Share | 15

Kolejne, ostatnie już trzy kroki dotyczą tego, by nie zapominać o tym, co najważniejsze.

Stworzenie fundamentów dobrej kultury organizacyjnej w ogromnej mierze przyczynia się do sukcesu. Firma Zappos osiągnęła go w oparciu o przekonanie całego zespołu, że w ich pracy nie chodzi o sprzedawanie butów, ale dawanie ludziom szczęścia. Fantastycznie kolorowe pokoje kreatywne w Google'u to także nie tylko PR-owy chwyt, ale istotny element budujący atmosferę pracy.

Nie należy też nigdy przestawać pytać o rzeczy ważne, takie jak: Kto jest moim klientem? Jaki problem rozwiązuje moja firma? Czy to na pewno jest przełomowe rozwiązanie? Czy i w jaki sposób klienci stają się adwokatami naszej marki?

Wreszcie – należy zadbać o platformę wymiany wartości pomiędzy firmą a skupionymi wokół niej ludźmi. Zadaniem takiej platformy jest dostarczenie klientom kluczowych wartości, umożliwienie komunikacji, a w konsekwencji – stworzenie społeczności.

Siła społeczności



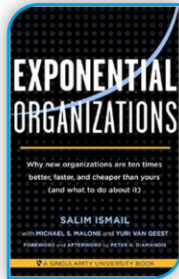
ExOs nie tylko wykorzystują technologie, ale przede wszystkim budują wokół siebie społeczności.

Rozumieją, że to **w ludziach** drzemie największa siła. To oni są w stanie zapewnić organizacji 10-krotne wzrosty. To oni decydują, które start-upy dołączą do grona Exponential Organizations.

Exponential Organizations nie tylko wykorzystują nowe technologie, ale przede wszystkim w oparciu o nie budują wokół siebie społeczności.

To właśnie w ludziach i w interakcji pomiędzy nimi drzemie największa siła. To ludzie są w stanie zapewnić organizacji wspomniane wcześniej dziesięciokrotne wzrosty. To oni decydują, które start-upy w niedalekiej przyszłości mogą stać się podziwianymi przez innych przykładami *Exponential Organizations*.

Więcej wiedzy, więcej możliwości



Exponential Organizations

Salim Ismail with Michael S. Malone
and Yuri Van Geest

Na platformie [Knowledge Garden](#) w tym temacie znajdziesz również:

- **Knowledge to Inspire**, czyli kilkustronicowe wprowadzenie do zagadnienia – idealne do zainspirowania kogoś znajomego;
- **Knowledge to Master**, czyli esencję publikacji zawartą w przyjaznej i przejrzystej formie. Polecamy, jeżeli pragniesz zgłębić temat przed zakupem książki.



© Copyrights questus 2015
Wszelkie prawa zastrzeżone

Knowledge to Share | 17

W obliczu zmian, jakie zachodzą na rynku i źródeł sukcesu największych współczesnych firm, warto sięgnąć po książkę „Exponential Organisations” (książka nie została jeszcze przetłumaczona na język polski).

Jednocześnie zachęcamy do zapoznania się z innymi materiałami na jej podstawie, dostępnymi na platformie Knowledge Garden. Są to:

- Ideas to Inspire, czyli kilkustronicowe wprowadzenie do zagadnienia – idealne do zainspirowania kogoś znajomego,
- Abstrakt, czyli esencja publikacji, zawarta w przyjaznej i przejrzystej formie.