

Audyt: narzędzie  
strategicznego zarządzania  
przedsiębiorstwem  
Badanie CFO





# Wprowadzenie

Szanowni Państwo,

W czasach turbulencji, z jakimi mamy właśnie do czynienia, przedsiębiorstwa muszą zadbać o to, by przekazywana przez nie informacja finansowa była: po pierwsze – rzetelna i przejrzysta, po drugie – pełna, i wreszcie po trzecie – podana w odpowiednim momencie, czyli szybko. Tylko wówczas ma prawdziwą wartość dla interesariuszy, którzy na jej podstawie podejmują określone decyzje.

Rola dyrektora finansowego w czasach kryzysu staje się zatem kluczowa dla wiarygodności i reputacji firmy. Działania podejmowane na poziomie CFO mogą też odegrać istotną funkcję w wypracowywaniu pozycji umożliwiającej organizacji szybkie przezwycięzenie skutków kryzysu i poprawę wyników. Na tym jednak nie koniec – w sytuacji kiedy słabe punkty firmowych systemów kontroli stają się dobrze widoczne, dyrektor finansowy może wręcz stać się liderem procesu transformacji.

Skutecznym orężem, który może pomóc CFO w walce ze skutkami spowolnienia gospodarki i w podniesieniu efektywności zarządzania firmą jest audyt finansowy i współpraca z biegłym rewidentem. By sprawdzić, czy firmy działające w Polsce skutecznie wykorzystują to narzędzie, przeprowadziliśmy badanie wśród 129 dyrektorów finansowych. Okazało się, że choć audyt stanowi wyczerpujące źródło informacji o kondycji firmy i stwarza szansę na usprawnienie procesów finansowych oraz biznesowych, wciąż jest, niestety, niedoceniany.

Mam nadzieję, że zawarte w niniejszym raporcie wnioski z badania i rekomendacje, które z niego wysnuiliśmy, sprawią, że audyt w Państwa firmach stanie się cennym narzędziem zwiększającym ich wartość.

Z poważaniem,



**Gavin Flook**  
Partner Zarządzający Działem Audytu  
Deloitte



# I. Dyrektor finansowy w trudnych czasach: strateg i partner

Obecne spowolnienie gospodarcze dobitnie potwierdziło tezę, że w dzisiejszych czasach zarządy firm potrzebują dyrektorów finansowych, którzy będą ich partnerami. Choć trend ewolucji roli dyrektora finansowego w kierunku doradztwa strategicznego można obserwować już od kilku lat, i to zarówno w wielkich międzynarodowych korporacjach, jak i w dużych polskich firmach, nowe wyzwania stawiane przed CFO są szczególnie aktualne właśnie teraz – w czasach niepewności i ograniczonego zaufania. Dla niektórych firm to czas odbudowywania nadszarpniętej reputacji i odzyskiwania wiarygodności nie tylko w oczach inwestorów, ale wszystkich interesariuszy. Dla innych przedsiębiorstw okres turbulencji oznacza konieczność przygotowania i wdrożenia zdecydowanych działań naprawczych. Dla jeszcze innych spowolnienie gospodarcze i osłabienie konkurencji to świetna okazja do rozwoju, między innymi poprzez akwizycje. W każdej z tych sytuacji współczesny CFO może odegrać kluczową rolę jako sprawny zarządca finansów firmy, strażnik jej wartości, a także inicjator zmian wprowadzający usprawnienia i strategię działania odpowiadające nowym warunkom otoczenia.

By sprostać tym wyzwaniom, CFO musi wykazać się nie tylko sprawnością działania w okresie dekonjunktury, ale także zidentyfikować możliwości poprawy wyników i wypracowania wzrostu dla różnych scenariuszy odrodzenia rynku, i efektywnie zarządzać ryzykiem. Trudne czasy to bardzo dobra okazja do „wyczyszczenia” bilansu z niepewnych aktywów. Konserwatywne podejście w sprawozdawczości wyników finansowych, na przykład stosowanie odpisów z tytułu utraty wartości, a zatem obniżenie wartości majątku dziś, kiedy rynek toleruje pogorszenie wyników, może spowodować, że w przyszłości wyniki firmy staną się lepsze. Szybka, rzetelna i pełna informacja o wynikach finansowych wzmacnia tak potrzebną w kryzysie wiarygodność firmy. Podobnie jak zidentyfikowanie wszystkich nowych zagrożeń i opracowanie właściwych strategii zabezpieczenia przed określonym rodzajem ryzyka, dobrze zaplanowane, umiarkowane inwestycje i usprawnienie systemów kontroli. Kryzys niesie więc ze sobą nie tylko wyzwania, ale i nowe szanse. W ich wykorzystaniu może dyrektorom finansowym pomóc audyt i współpraca z audytorem.

---

Współczesny CFO może odegrać kluczową rolę jako sprawny zarządca finansów firmy, strażnik jej wartości, a także inicjator zmian wprowadzający usprawnienia i strategię działania odpowiadające nowym warunkom otoczenia.

## II. Audyt: konieczny, ale niedoceniany

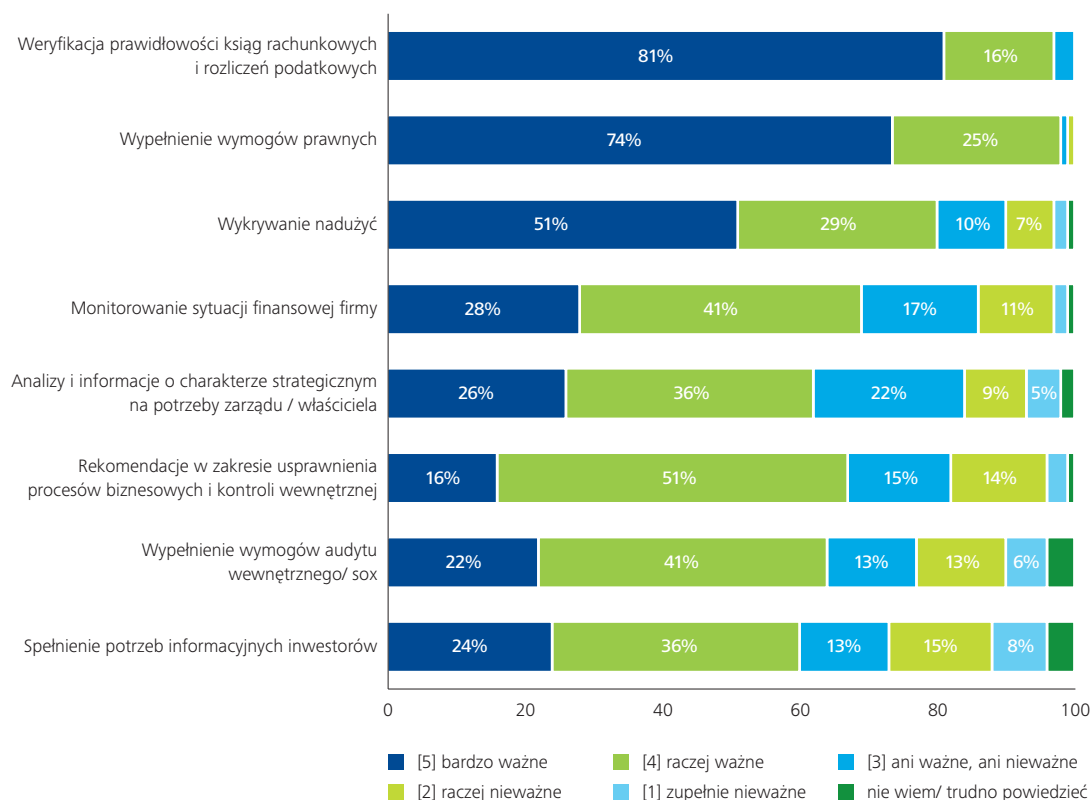
Odpowiednio wykorzystując wyniki audytu i współpracując z audytorem, CFO mogą zainicjować działania w wielu obszarach funkcjonowania firmy. Opinia biegłego rewidenta z badania sprawozdania finansowego sama w sobie stanowi cenną informację dla firmy i jej interesariuszy. Jest sprawdzianem dokładności i poprawności sprawozdania, i rzetelności ujawnianych w nim informacji. Jednak audyt to też nieocenione źródło informacji o sytuacji spółki i narzędzie pomocne przy przygotowywaniu i wdrażaniu działań naprawczych. Firmy, które nie dostrzegają dodatkowych wartości wynikających z rzetelnie przeprowadzonego audytu, same rezygnują z szansy na zwiększanie swojej wartości.

Mimo to, badanie dyrektorów finansowych największych polskich przedsiębiorstw potwierdziło obiegową opinię, że dla większości firm decyzja o przeprowadzeniu audytu to tylko konieczność wynikająca z przepisów prawa, a nie świadomy wybór, mający na celu uzyskanie efektywnego narzędzia służącego lepszemu zarządzaniu

### Audyt to nieocenione źródło informacji o sytuacji spółki i narzędzie pomocne przy przygotowywaniu i wdrażaniu działań naprawczych.

firmą, usprawnieniu funkcjonowania organizacji i zwiększeniu jej wartości. Za najważniejsze korzyści audytów finansowych badani dyrektorzy finansowi uznali przede wszystkim „weryfikację prawidłowości ksiąg rachunkowych i rozliczeń podatkowych” oraz „wypełnienie wymogów prawnych”. Tak istotne z punktu widzenia osób tworzących wartość firmy efekty audytów finansowych, jak „analizy i informacje o charakterze strategicznym na potrzeby zarządu/właściciela” czy „rekomendacje w zakresie usprawnienia procesów biznesowych i kontroli wewnętrznej” znalazły się na dalszych miejscach.

#### Jak ważnym dla Państwa firmy efektem audytów finansowych są następujące zagadnienia?



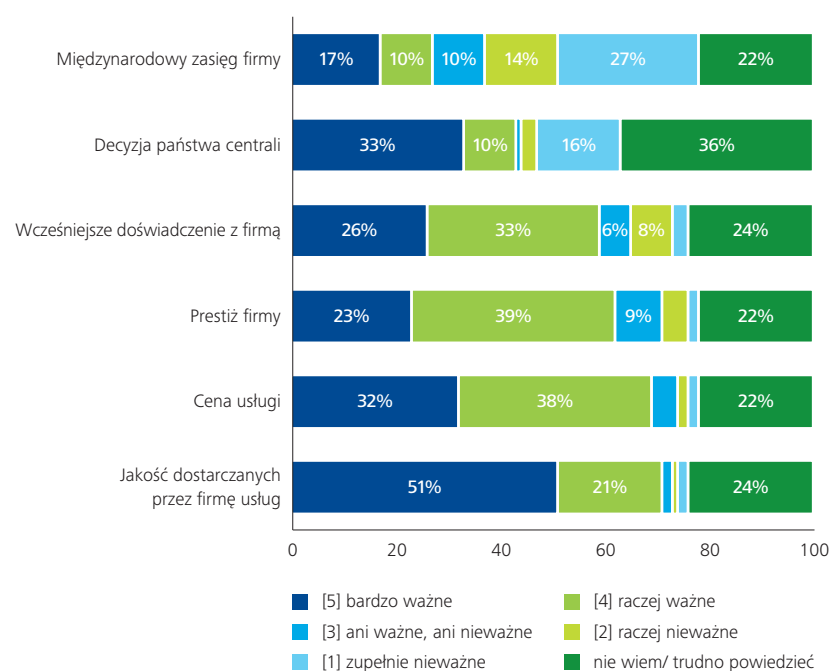
Takie podejście do audytu powoduje, że firmy nie doceniają jego przydatności i nie wykorzystują w pełni wyników badania. I to pomimo faktu, że – jak wynika z badania – wybierają audytorów świadomie i rozważnie, kierując się przede wszystkim jakością dostarczanych przez nich usług. Ten właśnie czynnik za najważniejszy w procesie wyboru firmy audytorskiej uznało niemal trzy czwarte (72%) CFO biorących udział w badaniu. Ponad połowa (51%) właśnie to kryterium oceniła jako „bardzo ważne”, a co piąty ankietowany (21%) jako „ważne”. Oczywiście „jakość dostarczanych usług” to pojęcie dość szerokie, jednak warto zauważyć, że listę trzech najważniejszych czynników wyboru dopełniają: „cena usługi” oraz „prestż firmy” audytora.

Warto oczywiście pamiętać, że sposób wyboru firmy audytorskiej jest silnie wpisany w kulturę danej organizacji. Jak pokazało badanie, firmy mające centrale za granicą w zasadzie nie podejmują decyzji o wyborze audytora. Wśród 28 przebadanych organizacji z centralą poza Polską, 16 zadeklarowało, że to właśnie tam

podjęta decyzja odnośnie wyboru audytora jest bardzo ważna. Z praktyki wiemy, że polskie oddziały zwykle mają wyłącznie głos doradcy podczas tego procesu.

Skoro najważniejsze kryterium przy wyborze firmy audytorskiej to jakość dostarczanych przez firmę usług, oczywiste jest, że w czasach ograniczonego zaufania do informacji finansowej, czyli przy obniżonej tolerancji na błędy, jakość audytu jest bardzo istotna dla CFO. Oznacza to, że firmy potrzebują rzetelnych doradców i audytu wysokiej jakości, który da im pewność i potwierdzenie, że ich finanse są stabilne, a procesy prawidłowe. Niemniej jednak zapominają, że poza tą pewnością audyt niesie ze sobą istotną wartość dodaną – możliwość traktowania go jako efektywnego narzędzia zarządzania firmą. A przecież właśnie to stanowi o jego istocie dla przedsiębiorstwa. Zwłaszcza jeśli weźmiemy pod uwagę fakt, że jedynie co trzeci badany dyrektor finansowy deklarował, iż kierownictwo jego firmy w procesie zarządzania dysponuje wystarczającą liczbą informacji.

#### Jakimi kryteriami kierowali się Państwo podejmując decyzję o wyborze firmy doradzającej w zakresie audytu?



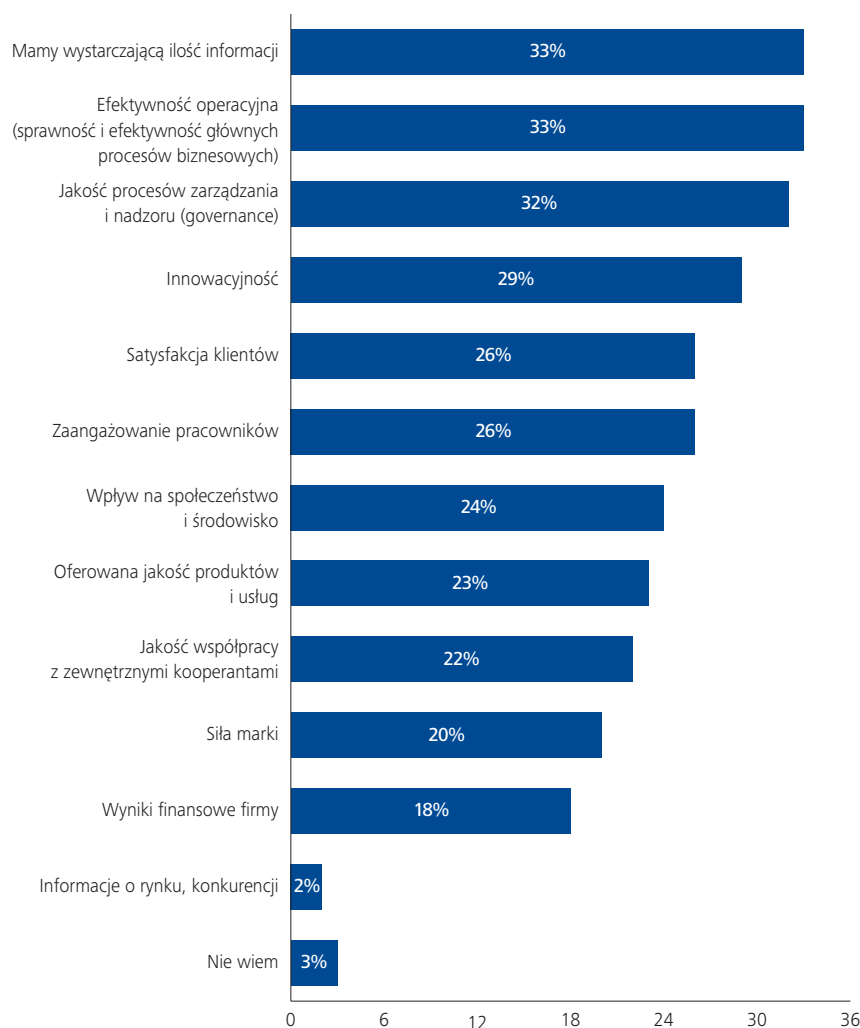
# III. Wiedzieć więcej, to widzieć lepiej

Obszarami funkcjonowania firmy, w których zarządy potrzebują więcej informacji niż obecnie, są: efektywność operacyjna (sprawność i efektywność głównych procesów biznesowych) i jakość procesów zarządzania i nadzoru (governance). Obszary te wskazała niemal taka sama liczba badanych CFO – odpowiednio 33% i 32%.

Badanie dokonane przez biegłego rewidenta może być doskonałym źródłem informacji dla kierownictwa firmy, a CFO, między innymi dzięki współpracy z audytorem, może działać jako doradca strategiczny zarządu dysponujący rzetelnymi informacjami na temat sytuacji finansowej i procesów operacyjnych firmy.

**Czy w Państwa firmie są jakieś obszary, w których kierownictwo firmy potrzebuje więcej informacji niż otrzymuje obecnie?**

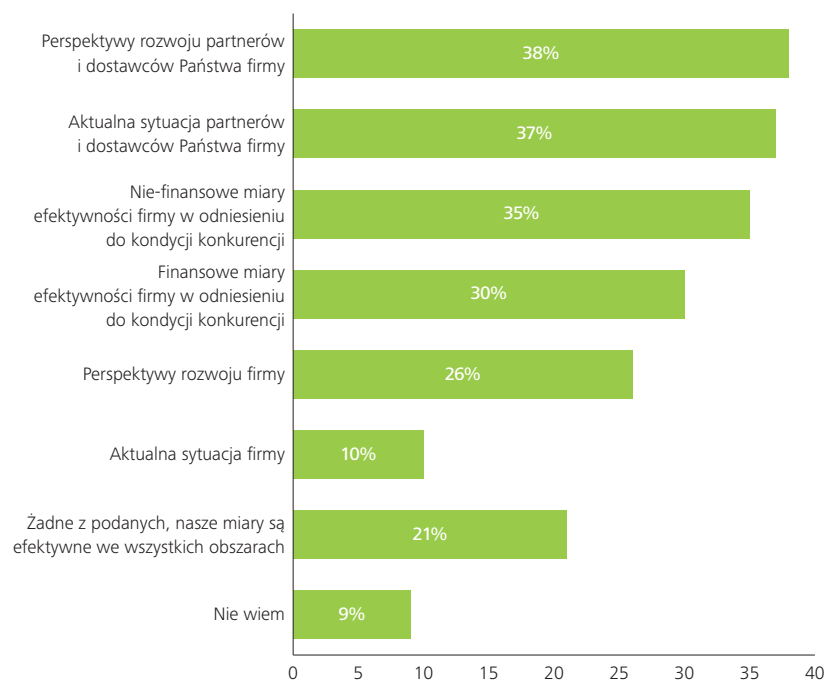
Badanie dokonane przez biegłego rewidenta może być doskonałym źródłem informacji dla kierownictwa firmy, a CFO, między innymi dzięki współpracy z audytorem, może działać jako doradca strategiczny zarządu dysponujący rzetelnymi informacjami na temat sytuacji finansowej i procesów operacyjnych firmy.



Warto jednak dodać, że tylko jeden na dziesięciu respondentów badania wyraził niezadowolenie z wiedzy na temat wewnętrznej sytuacji organizacji, uznając opisujące ją wskaźniki za efektywne i dające wiarygodne i istotne informacje dla zarządu i menedżerów.

Zapotrzebowanie na informacje dotyczy przede wszystkim elementów zewnętrznych firmy – aktualnej sytuacji partnerów handlowych i dostawców oraz perspektyw ich rozwoju, a także kondycji konkurencji.

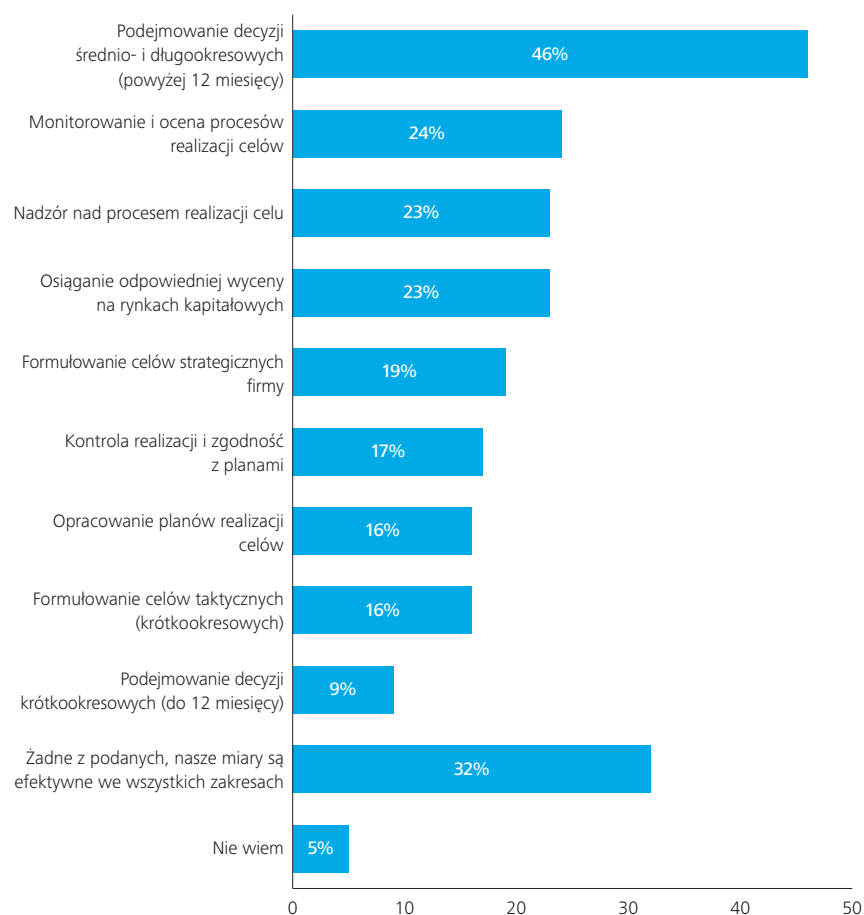
**Czy, w którymś z podanych obszarów, wskaźniki którymi Państwo obecnie dysponują są nieefektywne i wymagają zmiany, aby dostarczały wiarygodnych i istotnych informacji dla zarządu i managerów?**



Badanie pokazało jednocześnie, że dyrektorzy finansowi są świadomi faktu, iż poprawa jakości posiadanych miar finansowych i wskaźników może istotnie pomóc w podejmowaniu przez kierownictwa firm ważnych decyzji strategicznych, przede wszystkim średnio- i długookresowych. Takie przekonanie wyraziła niemal połowa ankieto-

wanych CFO (46%). Niemal jedna czwarta (24%) przyznała, że dobrze wykorzystane wskaźniki finansowe mogą usprawnić monitorowanie i ocenę procesów realizacji celów. A przecież temu właśnie, przy wzmożonym wysiłku całej organizacji, mogą służyć odpowiednio wykorzystane wyniki audytów finansowych.

**Czy Pana zdaniem na jakimś etapie formułowania i realizacji celów biznesowych, zarząd i kierownictwo firmy mogą być ograniczone przez niską jakość posiadanych miar finansowych i wskaźników? Proszę wybrać te cele, w których obecne miary finansowe nie są efektywne**



## IV. Kto korzysta z danych z audytu?

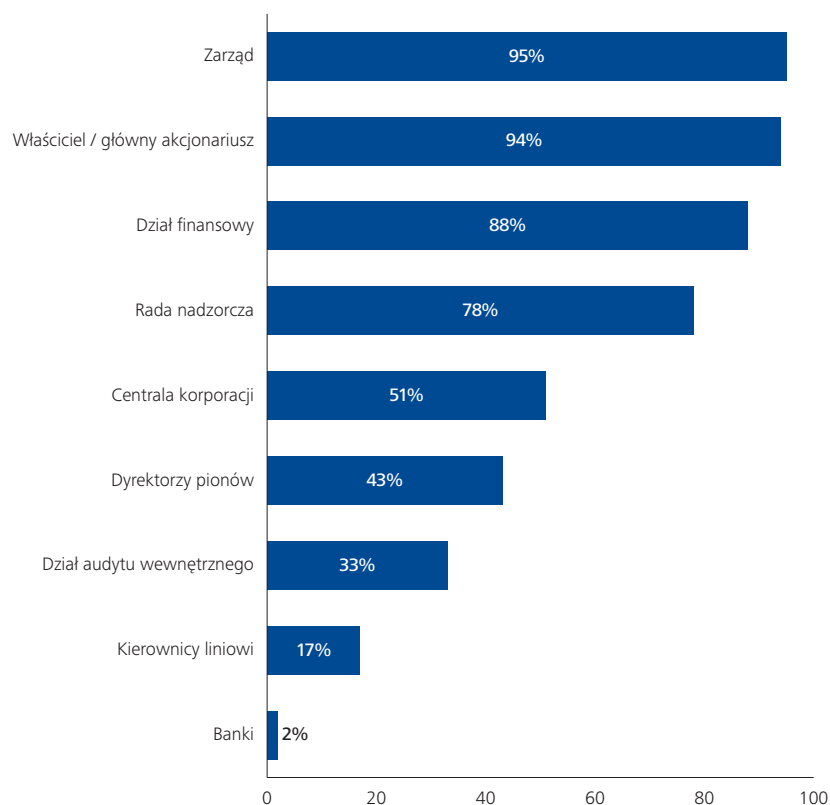
Tylko 6 osób uczestniczących w badaniu wskazało, że w ich firmie jest osoba chcąca zapoznać się z wynikami raportu, a nie mająca do nich dostępu. Te osoby to dyrektorzy pionów oraz kierownicy liniowi. Czy to oznacza, że w zdecydowanej większości przypadków dane z audytów docierają do wszystkich interesariuszy firmy, którym mogą się przydać? A zatem z jednej strony do osób zainteresowanych kondycją finansową badanej spółki lub grupy kapitałowej, jej zyskowością i efektywnością działania (właściciele, podmiotów finansujących, obecnych i potencjalnych partnerów handlowych, pracowników i kierownictwa firmy), z drugiej natomiast do osób i organów odpowiedzialnych za wzrost wartości spółki?

Analizując wyniki badania dyrektorów finansowych można mieć wątpliwości. Z sondażu wynika bowiem, że dane z audytów finansowych nie są wykorzystywane w stopniu maksymalnym. Korzystają z nich przede wszystkim zarządy oraz działy finansowe. Zaskakujące, że 12% ankietowanych

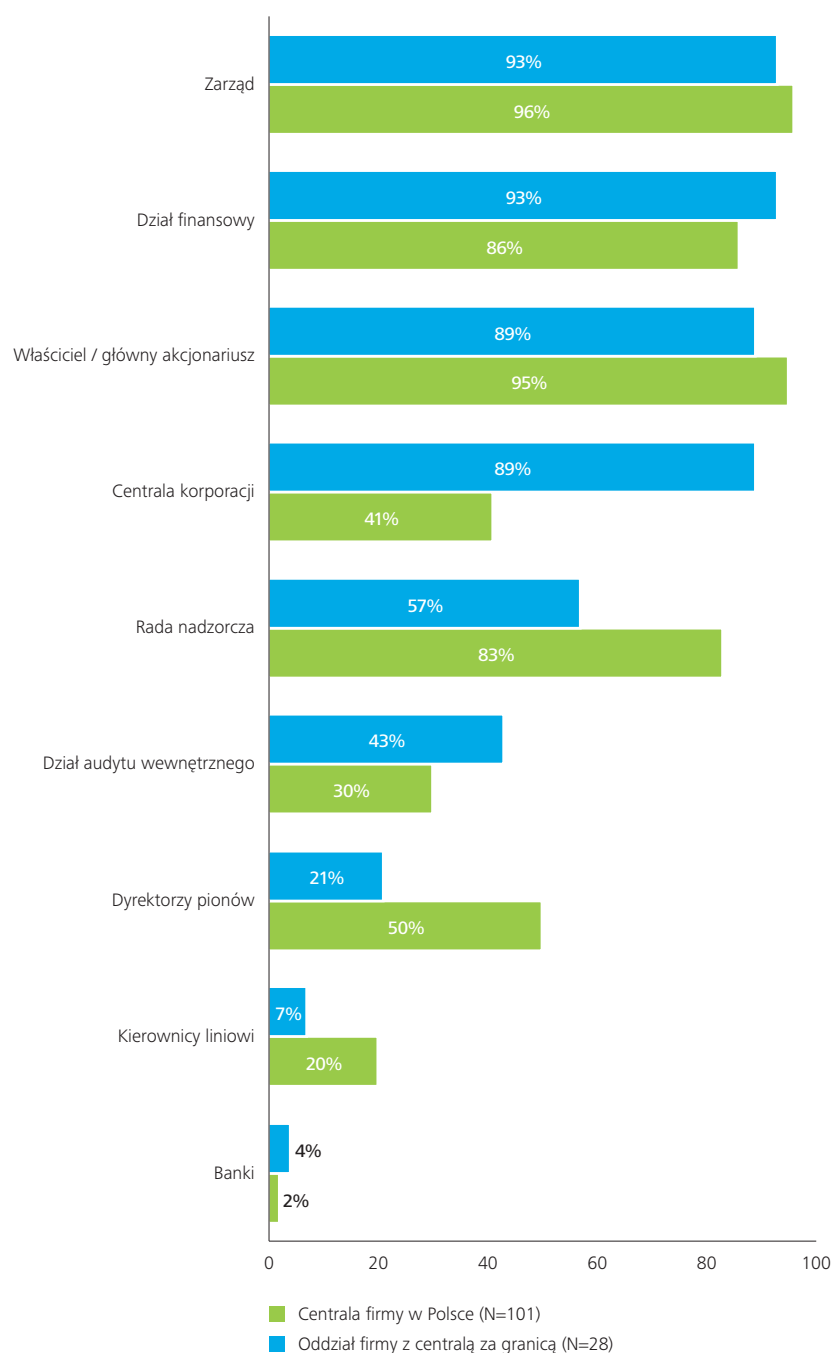
### Z sondażu wynika, że dane z audytów finansowych nie są wykorzystywane w stopniu maksymalnym.

przyznało, iż z raportów i informacji przygotowanych w ramach audytów finansowych nie korzystają właściciele/główni akcjonariusze, którzy przecież właśnie dzięki zweryfikowanym sprawozdaniom mogą uzyskać najpełniejsze informacje dotyczące kondycji finansowej badanej spółki. Jeszcze mniej ankietowanych dyrektorów finansowych dostrzega efektywne wykorzystywanie danych z audytu w centralach korporacji, a zaledwie połowa przez rady nadzorcze. Stosunkowo rzadko wyniki audytu są przekazywane dyrektorom pionów, a jeszcze rzadziej kierownikom liniowym.

#### Kto w Pana(i) firmie korzysta z raportów i informacji przygotowanych w ramach audytów finansowych?



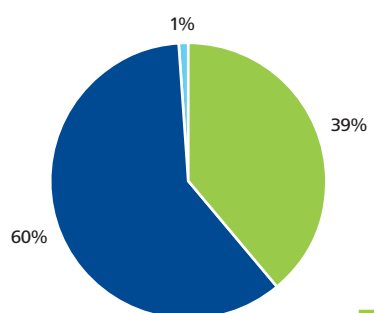
Interesujący może być fakt, że firmy mające centrale za granicą znacznie rzadziej przekazują wyniki audytów osobom na niższych szczeblach zarządzania niż firmy autonomicznie działające w Polsce.



# V. Upowszechnianie wyników audytu: niewykorzystany element budowy wizerunku firmy

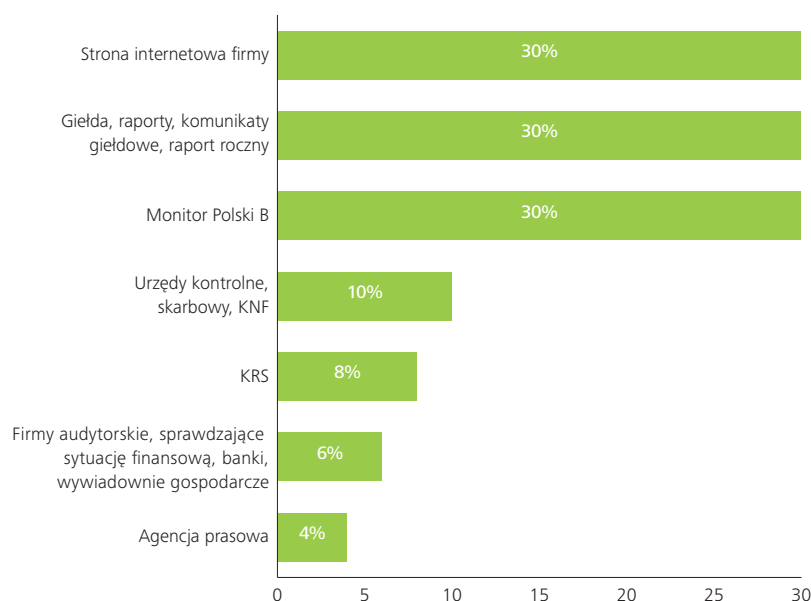
Choć większość dyrektorów finansowych docenia rolę audytu (73% odpowiedziało, że raport i wnioski z audytu finansowego są źródłem ważnych informacji dla akcjonariuszy), szersze udostępnianie wyników audytu nie jest powszechnym zjawiskiem. Jedynie 39% ankietowanych zadeklarowało, że dane z audytu zostały udostępnione w miejscu innym niż Monitor Sądowy i Gospodarczy. Wśród tych firm jedna trzecia (30%) wykorzystała do tego celu strony internetowe firmy, jedna trzecia giełdę, raporty lub komunikaty giełdowe lub raport

**Czy sprawozdanie finansowe Państwa firmy jest upublicznione, to znaczy opublikowane gdziekolwiek indziej oprócz Monitora Sądowego i Gospodarczego? Jeśli TAK – Gdzie zostało opublikowane?**



■ Nie wiem / trudno powiedzieć  
■ Nie  
■ Tak

N=50



roczny, a jedna trzecia Monitor Polski B. Te dane pokazują, że w przypadku znaczącej liczby firm dobre wyniki finansowe czy też pozytywne opinie dotyczące bieżącej działalności nie zostały wykorzystane do budowy wizerunku firmy. Tymczasem dobra jakość audytu buduje zaufanie rynku, a wysoka jakość sprawozdania finansowego może posłużyć jako efektywne narzędzie PR.

**W przypadku znaczącej liczby firm dobre wyniki finansowe czy też pozytywne opinie dotyczące bieżącej działalności nie zostały wykorzystane do budowy wizerunku firmy. Tymczasem dobra jakość audytu buduje zaufanie rynku, a wysoka jakość sprawozdania finansowego może posłużyć jako efektywne narzędzie PR.**

# VI. Utracone szanse, czyli wnioski z badania i rekomendacje

Analiza wyników badania ujawnia brak zrozumienia przez część dyrektorów finansowych prawdziwej istoty audytu, a także możliwości, jakie daje to narzędzie w procesie budowy wartości firmy. Traktując audyt jako ustawowy obowiązek, CFO niejednokrotnie nie dostrzegają w nim cennego źródła informacji o sytuacji firmy i możliwych działaniach naprawczych. Warto więc pamiętać, że niezależny rewident, obiektywny i bezstronny, ma unikatową możliwość połączenia znajomości typowych dla danej branży uwarunkowań, rodzajów ryzyka i innych zachodzących w niej procesów z problemami konkretnego przedsiębiorstwa, wykrytymi w toku badania. Dzięki temu jest w stanie przeprowadzić dogłębną analizę sytuacji firmy oraz sformułować cenne wskazówki co do działań naprawczych. Zarządy mogą dzięki temu:

- poprawić jakość raportowania finansowego,
- zwrócić uwagę na niedociągnięcia w systemach kontroli wewnętrznej,
- łatwiej i odpowiednio wcześniej wytropić niebezpieczeństwa stojące przed spółką,
- sprawniej zarządzać ryzykiem,
- zastosować wskazówki audytora dotyczące działań naprawczych (na przykład: wzmocnić procesy prewencji pod kątem lepszego wykrywania nadużyć lub kradzieży, usprawnić procesy biznesowe i kontroli wewnętrznej, poprawić jakość, przejrzystość, wiarygodność i porównywalność całego sprawozdania finansowego oraz konkretnych ujawnianych informacji, trafniej reagować na działania regulatorów).

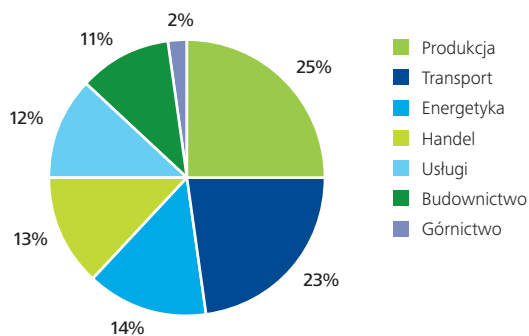
---

## Niezależny rewident, obiektywny i bezstronny, ma unikatową możliwość połączenia znajomości typowych dla danej branży uwarunkowań, rodzajów ryzyka i innych zachodzących w niej procesów z problemami konkretnego przedsiębiorstwa, wykrytymi w toku badania.

Obecne spowolnienie gospodarcze jest bardzo dobrą okazją do tego, by uważnie przyjrzeć się firmowym systemom kontroli, zidentyfikować wszelkie niedociągnięcia i wyeliminować je. Warte rozpatrzenia jest wykorzystanie w tym celu listów audytora do zarządu. Motywacja zarządu i pracowników do przeprowadzenia zmian może być w trudnych czasach większa niż w okresie prosperity. Łatwiej też zmienić wówczas mentalność kierownictwa i personelu. Mianowanie dyrektora finansowego liderem transformacji może zachęcić członków zarządu do zapoznania się z danymi finansowymi (co umożliwi profesjonalną wymianę informacji z rynkami), a inne działy do współpracy z pionem finansowo-księgowym (co może przyczynić się do osiągnięcia strategicznych celów organizacji). Może także znacząco przyczynić się do poprawy jakości komunikacji wewnętrznej w całej firmie i do transferu wiedzy, zarówno wewnątrz organizacji, jak i do niej.

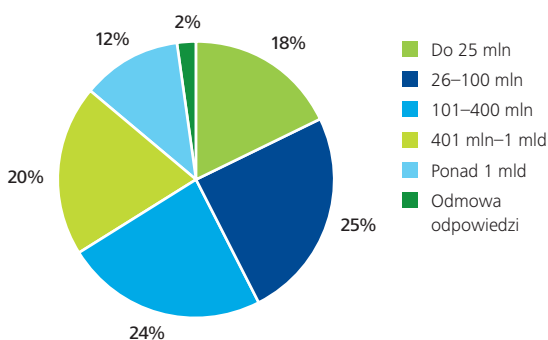
# VII. Metodologia badania

**Struktura branżowa**

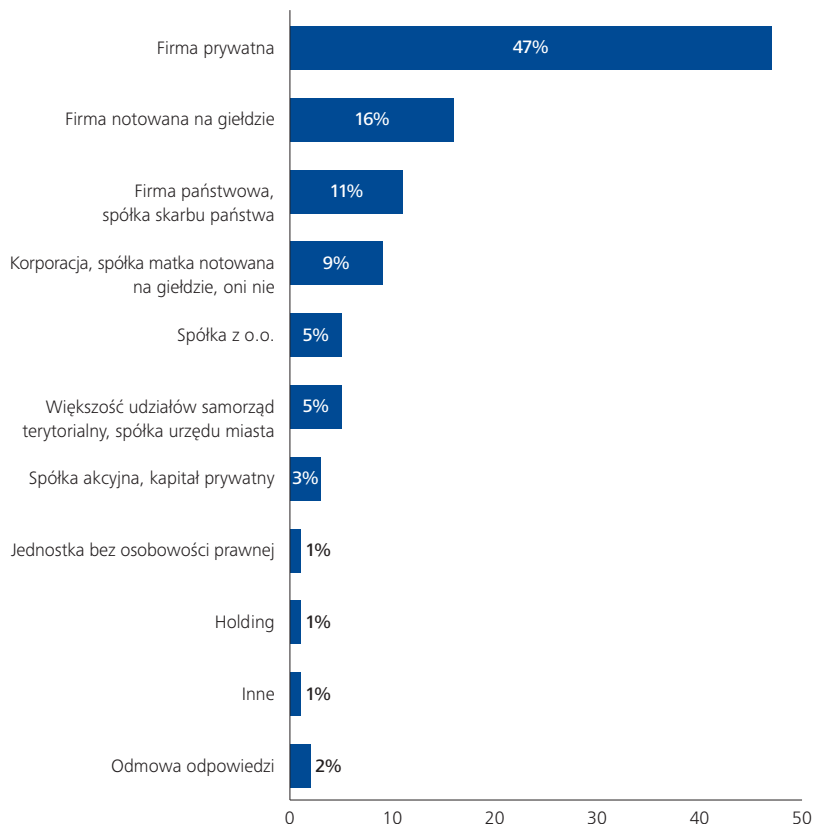


„Badanie dyrektorów finansowych w kontekście obecnej sytuacji na rynkach finansowych” zostało przeprowadzone przez Pentor Research International w lutym i w marcu 2009 roku. Wzięło w nim udział 129 dyrektorów finansowych w przedsiębiorstwach korzystających z usług audytorów. Wyboru firm dokonano z organizacji znajdujących się na liście 500 Rzeczypospolitej i spośród przedsiębiorstw umieszczonych w bazie HBI, deklarujących zatrudnienie 250 i więcej osób. Badanie zostało zrealizowane techniką rozmów telefonicznych CATI. Przeprowadzono 129 wywiadów – 102 w firmach zatrudniających 250 lub więcej osób i 27 w przedsiębiorstwach, w których zatrudnienie mieści się w przedziale 100–249 osób.

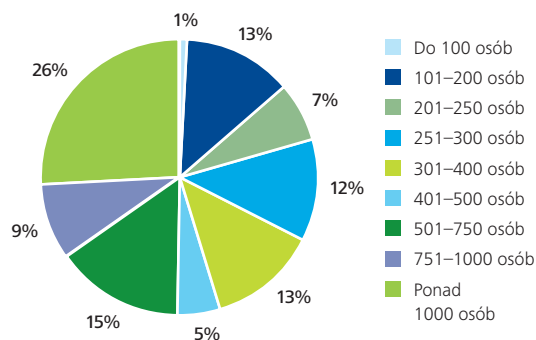
**Struktura wg wielkości przychodów**



**Struktura własnościowa**



**Struktura według liczby zatrudnionych**



# Kontakt

## Gavin Flook

Partner Zarządzający Działem Audytu  
Deloitte  
gflook@deloitteCE.com

## Warszawa

### biuro główne

ul. Jana Pawła II 19  
00-854 Warszawa  
Tel.: (0-22) 511 08 11  
Faks: (0-22) 511 08 13

## Biuro w Katowicach

### Artur Maziarka

amaziarka@deloittece.com  
Deloitte  
ul. Uniwersytecka 13  
40-007 Katowice  
Tel.: (0-32) 603-03-30  
Faks: (0-32) 603-03-31

## Biuro w Krakowie

### Marek Turczyński

mturczynski@deloittece.com  
Deloitte  
Al. Armii Krajowej 16  
30-150 Kraków  
Tel.: (0-12) 622-43-40  
Faks: (0-12) 622-43-43

## Biuro we Wrocławiu

### Grzegorz Warzocha

gwarzocha@deloittece.com  
Deloitte  
Rynek 7  
50-106 Wrocław  
Tel.: (0-71) 344-71-20  
Faks: (0-71) 344-71-25

## Biuro w Gdańsku

### Wacław Nitka

wnitka@deloittece.com  
Deloitte  
ul. Arkońska 6  
80-387 Gdańsk  
Tel.: (0-58) 761-67-70  
Faks: (0-58) 761-67-61

## Biuro w Poznaniu

### Jacek Mateja

jmateja@deloittece.com  
Deloitte  
ul. Marcelesińska 90  
60-324 Poznań  
Tel.: (0-61) 860-21-00  
Faks: (0-61) 860-21-01

## Biuro w Łodzi

### Maria Nowicka

mnowicka@deloittece.com  
Deloitte  
ul. Traugutta 25  
90-113 Łódź  
Tel.: (0-42) 290-60-00  
Faks: (0-42) 290-60-01

## Biuro w Szczecinie

### Jacek Mateja

jmateja@deloittece.com  
Deloitte  
ul. Plac Rodła 8 XII piętro  
70-419 Szczecin  
Tel.: (0-91) 359 40 65  
Faks: (0-91) 359 40 66

[www.deloitte.com/pl/audyt](http://www.deloitte.com/pl/audyt)

Deloitte świadczy usługi audytorskie, konsultingowe, doradztwa podatkowego i finansowego klientom z sektora publicznego oraz prywatnego, działającym w różnych branżach. Dzięki globalnej sieci firm członkowskich obejmującej 140 krajów oferujemy najwyższej klasy umiejętności, doświadczenie i wiedzę w połączeniu ze znajomością lokalnego rynku. Pomagamy klientom odnieść sukces niezależnie od miejsca i branży, w jakiej działają. 165 000 pracowników Deloitte na świecie realizuje misję firmy: stanowić standard najwyższej jakości.

Specjalistów Deloitte łączy kultura współpracy oparta na zawodowej rzetelności i uczciwości, maksymalnej wartości dla klientów, lojalnym współdziałaniu i sile, którą czerpią z różnorodności. Deloitte to środowisko sprzyjające ciągłemu pogłębianiu wiedzy, zdobywaniu nowych doświadczeń oraz rozwojowi zawodowemu. Eksperci Deloitte z zaangażowaniem współtworzą społeczną odpowiedzialność biznesu, podejmując inicjatywy na rzecz budowania zaufania publicznego i wspierania lokalnych społeczności.

Nazwa Deloitte odnosi się do Deloitte Touche Tohmatsu, podmiotu prawa szwajcarskiego i jego firm członkowskich, które stanowią oddzielne i niezależne podmioty prawne. Dokładny opis struktury prawnej Deloitte Touche Tohmatsu oraz jego firm członkowskich można znaleźć na stronie [www.deloitte.com/pl/onas](http://www.deloitte.com/pl/onas).

Powyższa publikacja zawiera jedynie informacje natury ogólnej. Deloitte Touche Tohmatsu, firmy członkowskie oraz podmioty stowarzyszone nie świadczą tym samym, ani nie przedstawiają w tej publikacji porad księgowych, podatkowych, inwestycyjnych, finansowych, konsultingowych, prawnych czy innych. Nie należy także wyłącznie na podstawie zawartych tu informacji podejmować jakichkolwiek decyzji dotyczących Państwa działalności. Przed podjęciem jakichkolwiek decyzji lub działań dotyczących kwestii finansowych czy biznesowych powinni Państwo skorzystać z porady profesjonalnego doradcy.

Deloitte Touche Tohmatsu, firmy członkowskie oraz podmioty stowarzyszone nie ponoszą odpowiedzialności za jakiegokolwiek szkody wynikające z wykorzystania informacji zawartych w publikacji ani za Państwa decyzje podjęte w związku z tymi informacjami. Osoby korzystające z powyższej publikacji robią to na własne ryzyko i ponoszą pełną związaną z tym odpowiedzialność.