

Nuda i przeciętność? Nie dla wizjonerów

Jadwiga Sztabińska
redaktor naczelna Dziennika Gazety Prawnej



Nuda i przeciętność – jest tego wokół nas sporo. Na tyle, że niewielu chce się przebić przez skorupę. Skorupę szarości, przeciętności. Ale tak się składa, że nie wszystkich ona oblepia. Nie ma się ludzi chodzących swoimi ścieżkami, mających własne wizje i odwagę, by je realizować. Nassim Nicholas Taleb, autor m.in. „Czarnego łabędzia” i „Antykruchości. O rzeczach, którym służą wstrząsy”, zalicza ich do kategorii antykruchych, czyli takich, którzy rozwijają się tylko w warunkach stałej zmienności, niepewności, przypadkowości, ryzyka, stresu. Wzmacniają się, gdy nie ma stabilizacji, bezpieczeństwa, są za to intuicyjnie podejmowane decyzje, błędy i ofiary. Są wytrzymali na wszystko, cokolwiek się zdarzy. A nawet więcej – każdy wstrząs ich napędza. Trochę jakby żyli według scenariuszy filmów Alfreda Hitchcocka: najpierw trzęsienie ziemi, a potem napięcie rośnie.

O antykruchości piszę nie przez przypadek. Jest ona bowiem cechą charakterystyczną wszystkich laureatów konkursu „Wizjonerzy”, który Dziennik Gazety Prawna prowadzi od trzech lat. Również tegorocznych. Bo czy bez tej cechy można osiągnąć międzynarodowy sukces filmowy albo zbudować firmę IT, która jest obecna w ponad 40 krajach świata? Spowodować, że tylu Polaków zastąpiło gotówkę kartami zbliżeniowymi, a nasz kraj stał się liderem w tym zakresie w Europie i wiceliderem w skali światowej? Wprowadzić polski tabor szynowy na globalny rynek, czyniąc z niego nowoczesny i konkurencyjny towar, którym możemy się chwalić? Czy też założyć na warmińsko-mazurskiej wsi farmę ślimaków, która stała się jednym z głównych dostawców tego francuskiego przysmaku dla polskiej i zagranicznej gastronomii i nie zatrzymać się na gastronomii? Bez antykruchości, wizji, determinacji i odwagi żaden z tych projektów by się nie udał. Wizjonerzy sprawiają, że nie tylko się udały, ale i przyniosły – mimo niesprzyjającego otoczenia rynkowego – sukces finansowy, w tym w postaci wzrostu wartości firm.

Kiedy jest się antykruchym wizjonerem, nie ma miejsca na nudę. Nigdzie nie czai się też przeciętność. Może warto do tej grupy dołączyć, zamiast plawić się w bezpiecznej stabilizacji?

Tym twardsi, im trudniejsze warunki

Dziennik Gazeta Prawna po raz trzeci przyznał tytuł **Wizjonera** wyróżniającym się przedsiębiorcom



Jakub Kapiszewski
jakub.kapiszewski@infor.pl

Nagrody jak zwykle zostały wręczone podczas uroczystości w sopockim hotelu Sheraton, tuż przed galą zamkającą Europejskie Forum Nowych Idei. Przedsiębiorców uhonorowanych tytułem Wizjonera redaktor naczelna DGP Jadwiga Sztabińska podczas przemówienia otwierającego galę nazwała w nawiązaniu do książki Nassima Nicholas Taleba „antykruchymi”. – To jest taka cecha u ludzi, która sprawia, że pod wpływem negatywnych bodźców stają się lepsi. Wierzę, że tytuł wizjonera przyznajemy takim właśnie osobom – wyjaśniła redaktor naczelna.

Za antykruchych członkowie kapituły przyznającej nagrodę w tym roku uznali: Piotra Dzieciola, prezesa zarządu Opus Film; Adama Górala, prezesa zarządu Asseco Poland; Michała Skowronka, dyrektora generalnego polskiego oddziału MasterCard Europa; Grzegorza Skalmowskiego, właściciela Eko Snails Garden; Tomasza Zaboklickiego, dyrektora generalnego PESA Bydgoszcz. Tytułem Eurowizjonera zaś kapituła nagrody uhonorowała Dirka



Rossmanna, założyciela popularnej sieci drogerii.

Podczas odbierania nagrody praktycznie każdy z laureatów dziękował ludziom, z którymi na co dzień współpracuje. Szczególnie gorąco zrobił to Tomasz Zaboklicki, który wraz z żoną PESA przeszedł długą drogę od firmy, kompletnego bankruta, do branżowej potęgi.

– Na początku lat 90. firma stała nad przepaścią, ale nasi pracownicy uwierzyli, że spółka remontująca drewniane podłogi w wagonach do przewozu węgla może budować lokomotywy – mówił prezes.

Po gali odbyła się debata pod hasłem „Indywidualizm czy współpraca, czyli jak najskuteczniej wprowadzić wizję w życie”, w której uczestniczyli nagrodzeni przedsiębiorcy i partnerzy wydarzenia. Poprowadził ją dziennikarz TVN 24 Marek Tejchman. Jej uczestnicy zgodzili się co do tego, że sposób zarządzania firmą jest zależny od jej sytuacji. Jak powiedział Tomasz Zaboklicki, dobrym przykładem jest tutaj PESA, która w najbardziej niewralgicznym okresie wymagała twardego stylu zarządzania. Dzisiaj, w okresie prosperity w jego firmie, najlepiej jednak

sprawdza się bardziej koncyliacyjny styl zarządzania.

Jak jednak wskazywał Leszek Niemycki, wiceprezes Deutsche Banku w Polsce, im większa organizacja, tym bardziej skomplikowaną ma strukturę, co niesie ze sobą dodatkowe zagrożenia. W takich firmach często pojawiają się ludzie, którzy nie wierząc w wizję lidera stojącego na czele organizacji, „sieją ferment” i obniżają morale zespołu.

– Zadaniem liderów w takich firmach jest takich ludzi wyłapać i albo ich zmotywować, albo usunąć z zespołu – stwierdził prezes Niemycki.

Historia sukcesu, czyli od rodzinnej drogerii do sieci sklepów

Eurowizjonerem 2014 został **Dirk Rossmann**, założyciel jednej z najbardziej dynamicznych sieci w Europie



Dirk Rossmann zaczął od jednej drogerii, a doszedł do majątku szacowanego na 2,7 mld dol.

Historia wydaje się romantyczna, ale tak naprawdę jest przykładem dochodzenia do wyników dzięki właściwemu przygotowaniu i codziennej pracy.

Dirk Rossmann urodził się 7 września 1946 roku w Hanowerze. Idea przedsiębiorczości nie była mu obca od dzieciństwa – jego ojciec był właścicielem małej drogerii, tradycje prowadzenia małego biznesu miały zresztą rodziny obojga rodziców. Ojciec Dirka zmarł, gdy chłopiec miał 12 lat. Po ukończeniu szkoły podstawowej chłopak zdobył wykształcenie ukierunkowane na prowadzenie drogerii. Dirk Rossmann

przejął odpowiedzialność za sklep ojca.

Po zniesieniu w Niemczech cen urzędowych na kosmetyki i artykuły chemiczne, 17 maja 1972 roku Rossmann otworzył w Hanowerze pierwszą samoobsługową drogerię. Tym samym stał się pionierem

w dziedzinie samoobsługowych sklepów drogerijnych w Niemczech i w całej Europie. Pierwszy sklep pod marką Rossmann został otwarty, kiedy założyciel miał 25 lat.

Samoobsługowe sklepy z kosmetykami mają sens wtedy, gdy mogą zafero-

wać towar dobrej jakości odpowiednio tanio. Aby można go było sprzedawać po przystępnych cenach, niezbędne są oczywiście duże obroty, a tego pojedyncze sklepy zapewnić nie mogą. Stąd koncepcja tworzenia coraz większej sieci punktów sprzedaży. W kolejnych latach przedsiębiorstwo powiększało się dzięki systematycznym przejęciom oraz wewnętrznemu wzrostowi firmy. Po zjednoczeniu Niemiec Rossmann rozpoczął ekspansję na Niemcy Wschodnie i Europę Wschodnią. Obecnie firma posiada łącznie ponad 3,1 tys. placówek w Niemczech, Polsce, Czechach, Albanii, Turcji i na Węgrzech. W 2013 roku koncern osiągnął obroty na poziomie 6,64 mld euro.

Kolejnym krokiem w stronę rozwoju firmy było wprowadzenie marek własnych. Pozwalają one firmie na oferowanie produktów o wysokiej jakości – całkowicie po-

równywalnej z towarami markowymi – po cenach, na które właściciele większych marek się nie zdecydowały. Firma stawia też na dobrą współpracę z producentami, a część nowych produktów przez pierwsze miesiące można kupić tylko w jej sklepach.

Od roku 1980 za logo firmy przyjęto mityczną postać centaury – półkonia, półmężczyzny, która stanowi nawiązanie do nazwiska rodzinnego założyciela sieci drogerijnej (Ross – rumak, Mann – mężczyzna).

Magazyn „Forbes” szacuje wartość Dirka Rossmanna na 2,7 mld dol. Znakomitą wielkość jego majątku stanowi oczywiście pakiet 60 proc. akcji w firmie Dirk Rossmann GmbH, będącej właścicielem sieci drogerii Rossmann. Firma jest w doskonałej kondycji finansowej – tylko w 2013 r. jej dochód sięgnął 6,6 mld euro, rosnąc o 11 proc. r./r. Co wię-

cej, sieć 16 razy z rzędu zanotowała dwucyfrowy wzrost sprzedaży.

Pierwszą drogerię Rossmanna w Polsce otwarto dokładnie 23 maja 1993 r. przy ul. Piotrkowskiej w Łodzi. W 2000 roku firma posiadała już 60 sklepów, a pięć lat później było ich 190. Dziesięć lat później ich liczba zwiększyła się trzykrotnie.

Od 2013 roku Rossmann otwiera rocznie w Polsce ponad 150 sklepów. Obecnie sieć drogerijna firmy Rossmann obejmuje 930 placówek w 395 miastach na terenie całego kraju. Do 2018 roku ma ich być 1600. Wszystkie placówki to własne sklepy, pojawiają się w dobrych punktach w miastach. Polski oddział ma też trzy magazyny – największy magazyn centralny znajduje się w Łodzi (50 tys. mkw.), pozostałe w Grudziądzu (obsługujący Polskę północną) i Pyskowicach (południe).

Karol Dominowski

Człowiek, który zbliżył nas do kart

Karty bezstykowe nie byłyby w Polsce tak popularne, gdyby nie **Michał Skowronek**, szef MasterCarda na Polskę i kraje bałkańskie. Parę lat temu bankowcy nie podejrzewali, że będą wystawiać głównie takie karty

Jacek Uryniuk
jacek.uryniuk@infor.pl

Ponad 24 mln kart zbliżeniowych i ponad 220 tys. urządzeń, w których można płacić bez wkładania karty do terminala – to obraz polskiego rynku po II kw. tego roku według statystyk Narodowego Banku Polskiego. Pod względem nasycenia rynku kartami i terminalami bezstykowymi jesteśmy jednym z europejskich liderów. Również pod względem liczby transakcji zbliżeniowych niewiele jest krajów na świecie, które mogą się z nami równać. To wszystko nie byłoby możliwe, gdyby nie to, że organizacje płatnicze wybrały nasz kraj jako jeden z trzech europejskich rynków, na którym karty zbliżeniowe rozpoczęto wdrażać w pierwszej kolejności. Firma MasterCard swoją technologię w tym zakresie ochrzciła mianem PayPass, a jednym z odpowiedzialnych za jej przeszczipianie na polski grunt był Michał Skowronek.

Był rok 2007. Wśród bankowców panowało przekonanie, że technologia zbliżeniowa to ciekawostka, a nie usługa, która wkrótce zostanie powszechną metodą płatności. PayPass oferował jednak szybkość i wygodę, którą,

jak wkrótce miało się okazać, klienci polskich banków pokochają miłością niemalże bezgraniczną. Michał Skowronek był wówczas szefem działu sprzedaży w polskim oddziale MasterCarda, do którego trafił z Sygma Banku, gdzie odpowiadał z sprzedaż kart. Do nowej metody płatności skutecznie przekonywał kolejne banki, agentów rozliczeniowych i producentów terminali. Bankowcy do dziś wspominają, że gdyby ktoś im wówczas powiedział, że pięć czy sześć lat później będą wydawać wyłącznie karty zbliżeniowe, popukaliby się w czoło.

Tymczasem implementacja technologii zbliżeniowej pozwoliła MasterCardowi na osiągnięcie przewagi nad Visą. Ta oczywiście również oferowała bankom karty bezstykowe, które jednak pod kilkoma względami przegrywały się gorzej niż PayPassy. Chodzi np. o możliwość dokonywania płatności zbliżeniowych na kwoty powyżej 50 zł. MasterCard od początku umożliwiała takie transakcje po autoryzacji kodem PIN. Visa dopiero niedawno zmieniła regulaminy, dzięki czemu także kartami z logo PayWave można dokonywać płatności bezstykowych na większe sumy.

Poza przesłankami technologicznymi o przewadze MasterCarda stanowiły również decyzje podejmowane przez jego kierownictwo. Michał Skowronek stanął na jego czele pod koniec 2010 roku. Wśród tych decyzji wymienić trzeba m.in. obniżkę prowizji interchange dla operatorów sieci bankomatów, która zaowocowała wprowadzeniem w wielu bankach możliwości bezpłatnego korzystania przez klientów ze wszystkich maszyn w kraju. Z kolei po uruchomieniu programu Innovations for Poland MasterCard zyskał środki na rozwój nowych rozwiązań technologicznych. Dzięki temu Polska stała się jednym z pierwszych krajów na świecie, w którym udało się wdrożyć komercyjnie płatności mobilne na zasadzie współpracy banków z operatorami telekomunikacyjnymi. Skowronek do perfekcji opanował również wykorzystywanie wysokich stawek interchange, jako argumentu przekonującego banki, że mają wydawać właśnie karty MasterCard.

W rezultacie w ciągu kilku lat kierowany przez Skowronka polski oddział MasterCarda zdołał bardzo zwiększyć swoje udziały w rynku. O ile w IV kw. 2010 roku w jego rękach było 32,1 proc. polskiego



Do nowej metody płatności Michał Skowronek (tu z Jadwigą Sztabińską, redaktor naczelną DGP) skutecznie przekonywał kolejne banki, agentów rozliczeniowych i producentów terminali

tortu, to na koniec czerwca bieżącego roku już 38,5 proc. Było to możliwe dzięki temu, że kilka banków postawiło na wydawnictwo tylko i wyłącznie kart z żółto-czerwonym logo. Mowa to np. o Alior Banku, który pojawił się na rynku w 2008 roku i bardzo szybko dobył znaczącą pozycję na rynku.

Wśród bankowców słychać też głosy, że agresywna polityka MasterCarda pod wodzą Michała Skowronka doprowadziła do uregulo-

wania polskiego rynku kart. W konsekwencji polscy wydawcy w krótkim czasie zostali pozbawieni większości wpływów z interchange od transakcji bezgotówkowych. Prowizję tę płacą sklepy za pośrednictwem operatorów terminali do banków, z tytułu rozliczonych transakcji kartami. Prowizja ta była u nas bardzo wysoka, a handlowcy walczyli o jej obniżkę. Ich stronę wziął także Narodowy Bank Polski, który powołał specjalny zespół

ds. interchange. Jego celem było wypracowanie kompromisowej drogi do obniżki tej prowizji.

Niestety, prace zespołu bokotował MasterCard, któremu obniżka interchange i wprowadzenie jednolitego limitu było nie na rękę – nie mógłby w takiej sytuacji wyższymi stawkami przekonywać banków do wydawnictwa swoich kart. Ostatecznie prace zespołu zakończyły się porażką, a kwestię wysokości prowizji wzięli w swoje ręce politycy. Doprowadziło to do uchwalenia ustawy, która sprowadziła interchange z poziomu 1,6 proc. do 0,5 proc. Per saldo jednak może się okazać, że regulacja wyjdzie naszemu bankom na dobre. Dzięki niej szybciej przystosują swój biznes kartowy do nowych warunków i późniejsze obniżki nie będą dla nich szokiem. A wydaje się, że są one nieuniknione w świetle planów Komisji Europejskiej, która chce, by interchange wynosiła nie więcej niż 0,2-0,3 proc.

Władze MasterCarda oceniają prace Michała Skowronka bardzo wysoko. Wyrazem tego może być jego awans. Od niedawna Skowronek kieruje MasterCardem nie tylko w Polsce, ale i w krajach bałkańskich.

Wjechał do Moskwy... tramwajem

Ledwie nadsza z dostawami pociągów i tramwajów dla przewoźników w Niemczech i Rosji. Na polskim rynku taborowym jest liderem sprzedaży. **Tomasz Zaboklicki** zbudował pozycję PESA Bydgoszcz prawie od zera

Konrad Majszyk
konrad.majszyk@infor.pl

Pasażerski Link w barwach Deutsche Bahn Regio był pod koniec września jedną z najbardziej wyczekiwanych premier targów kolejowych InnoTrans w Berlinie, największej tego typu imprezie na świecie. To największy dotychczas sukces eksportowy PESY. Umowa ramowa na dostawy spalinowych zespołów trakcyjnych będzie warta 1,2 mld euro, jeśli DB Regio zamówi wszystkie 470 pojazdów przewidzianych w kontrakcie. Na razie przewoźnik zgłosił zapotrzebowanie na Linki m.in. dla Hesji, Bawarii i Badenii-Wirtembergii (łącznie to 120 składów).

Tomasz Zaboklicki zbudował dzisiejszą pozycję PESY Bydgoszcz praktycznie od zera. W latach 90. XX w. to były stojące na skraju bankructwa Zakłady Naprawcze Taboru Kolejowego, które były częścią PKP. Dzisiaj to prężna spółka akcyjna, która pod względem sprzedaży jest liderem rynku taborowego w Polsce, wygrywając tu z nowosądeckim Nowagiem i konkurencją zagraniczną.

W ubiegłym roku PESA osiągnęła 1,65 mld zł przychodów, wypracowując 100 mln zł zysku netto. A prognozy na ten rok zakładają obrót na poziomie 1,9 mld zł.

W samej Bydgoszczy PESA zatrudnia 3 tys. osób. Wraz ze spółkami zależnymi – np. ZNTK Mińsk Mazowiecki – liczy 3,8 tys. pracowników. Nawet globalni zaczynają liczyć się z bydgoskim producentem. Podczas tegorocznego InnoTrans prezes Alstom Transport Henri Poupart-Lafarge wymienił PESĘ w gronie 14 konkurentów z całego globu. Z punktu widzenia światowego rynku daleko jej np. do gigantów w rodzaju Alstomu i Bombardiera, ale wygrywa np. ze Skodą.

56-letni Tomasz Zaboklicki lubi rywalizację i podejmowanie wyzwań. Trenuje karate, w którym ma tytuł senseia (czyli mistrza). Jako instruktor tej dyscypliny Zaboklicki wciąż szkoli młodych zawodników.

Jak wszystko się zaczęło? W 1983 r. Tomasz Zaboklicki podjął pracę w ówczesnych Zakładach Naprawczych Taboru Kolejowego w rodzinnej Bydgoszczy. Szybko awansował: od specjalisty do spraw

ekonomicznych, przez dyrektora generalnego – żeby w 1998 r. zostać prezesem. A nic na to nie wskazywało, bo na początku lat 90. zakład był przeznaczony do likwidacji.

W 1991 r. załoga wybrała Zaboklickiego do rady nadzorczej. To wtedy ZNTK Bydgoszcz zostało wydzielone ze struktur PKP, tworząc samodzielne przedsiębiorstwo. Rok później przekształciło się w spółkę akcyjną Skarbu Państwa. Wtedy zakład był zadłużony po uszy – pieniądze brakowały nawet na pensje. W poszukiwaniu rynkowej niszy zarząd wymyślił, że będzie produkował kryte wagony do przewozu zboża (wcześniej przewożono je w węglarkach, przez co zboże się psuło). To właśnie ten kontrakt pozwolił spółce utrzymać się na powierzchni.

Przełom nastąpił w 2001 r., kiedy Tomasz Zaboklicki i sześć osób z kierownictwa Pesy wykupiło zakład od państwa, tworząc spółkę menedżerską. To był skok na bardzo głęboką wodę: zaciągnęli kredyty pod zastaw prywatnych majątków. Pomysł był taki, że niezagospodarowanym rynkiem jest transport publiczny w miastach – te



Dwie główne idee funkcjonowania firmy to rozwój i dywersyfikacja, czyli różnorodność produktów i rynków – mówi Tomasz Zaboklicki

musiały modernizować lub wymieniać stare tramwaje. Zaczęło się od niewielkich kontraktów, np. w Elblągu. A krokiem przełomowym była warta 1,5 mld zł tramwajowy „kontrakt stulecia”, czyli umowa z 2009 r. na dostawę 186 tramwajów Swing dla Warszawy. Ta dała Pesie referencje w innych przetargach w Polsce. Dzisiaj spółka prezesa Zaboklickiego jest potęgą tramwajową. Wyprodukowała dotychczas 408 tramwajów, z czego 349 kraj i 59 na eksport. Najwięk-

szy sukces? W tym roku PESA wspólnie z rosyjskim partnerem UralTransMasz zaczęła dostarczać pierwsze z 120 tramwajów Fokstrot dla Moskwy. Dostawy trwają mimo rosyjskich sankcji.

Od początku kierowania firmą prezes Zaboklicki postawił na wsłuchiwanie się w potrzeby rynku, nowoczesne technologie i design. Bo wiedział, że bez tego nie ma szans na rywalizację z najlepszymi.

Dwie główne idee funkcjonowania firmy to rozwój i dywersyfikacja, czyli różnorodność produktów i rynków – mówi Tomasz Zaboklicki.

To dlatego w dziale badań i rozwoju w PESIE pracuje 230 osób. Firma stara się błyskawicznie reagować na nowe trendy. Przykład? W 2008 r. kanadyjski Bombardier pokazał na targach w Berlinie pociąg Talent 2, który jako pierwszy na świecie powstał według czterech scenariuszy zderzeniowych. Już na kolejnych PESA zadebiutowała z elektrycznym zespołem trakcyjnym Elf, który spełniał te same wyśrubowane kryteria bezpieczeństwa. To był drugi taki pojazd na świecie. Do dziś PESA wypro-

dukowała 118 elektrycznych pasażerskich zespołów trakcyjnych, a czego hitem sprzedaży stał się właśnie Elf, który sprzedał się w 63 sztukach.

Tomasz Zaboklicki skończył w 1981 r. Wydział Nauk Ekonomicznych UMK w Toruniu, a 18 lat później studia podyplomowe z finansów i marketingu na Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

W ostatnim czasie prezes Pesy stał się kolekcjonerem nagród. Firma audytorska W tym roku odebrał w Londynie nagrodę ekonomiczną „Financial Times” (to pierwsza spółka z Europy Środkowo-Wschodniej uhonorowana w ten sposób). Prezes Zaboklicki to także laureat prestiżowej Nagrody Kisiela. W ubiegłym roku kierowana przez niego spółka zajęła drugie miejsce w kategorii dużych przedsiębiorstw i czwarte miejsce w klasyfikacji generalnej w „Rankingu 500 Najbardziej Innowacyjnych Polskich Firm” PAN. A podczas Forum Ekonomicznego w Krynicy została inwestorem 2013 r.

Plan Tomasz Zaboklickiego to utrzymanie pozycji lidera na rynku polskim i dalsza ekspansja eksportowa.

Amerykański sen o filmie spełniony w Polsce

Pod koniec lat 80. **Piotr Dzieciół** wyjechał za chlebem do USA. Dziś wrócił tam z filmem, który wstrząsnął lokalnym rynkiem. O prawo pokazywania „Idy” bili się dystrybutorzy z całego świata

Anna Wittenberg
anna.wittenberg@infor.pl

Kiedy na początku lat 90. do Łodzi przyjechali szukać producenta młodzi Amerykanie, poleciono im Piotra Dzieciół. Absolwent łódzkiej filmówki miał świetnie zaopiekować się ekipą, bo miał już doświadczenie z USA. Zdobyte podczas wyjazdów za chlebem. Pierwszą produkcją – „Poison testers” – przekonała go, że warto iść w produkcję filmową z własną firmą. Teraz, ponad 20 lat później, to on może podbić USA. Wyprodukowana przez jego Opus Film „Ida” jest polskim kandydatem do Oscara. Międzynarodowo dystrybucja „Idy” to jeden z największych sukcesów w historii polskiego kina. Zarządzany przez Piotra Dzieciół Opus Film sprzedało prawa do jego wyświetlania do 52 krajów na całym świecie, w tym zazwyczaj zupełnie niezainteresowanych naszą kinematografią: Australii, Nowej Zelandii, Argentynie czy Tajwanu. Tylko we wrześniu film miał premiery kinowe na Słowacji, Węgrzech,

w Wielkiej Brytanii, Irlandii. W październiku jedzie do Danii i Szwecji.

Historia firmy, która wprowadziła obraz Pawła Pawlikowskiego na światowe salony, zaczęła się wraz z transformacją ustrojową. Piotr Dzieciół skończył studia prawnicze we Wrocławiu i przyjechał do Łodzi, by studiować na wydziale produkcyjnym tamtejszej szkoły filmowej. Wbrew planom po studiach nie wrócił jednak do rodzinnego miasta, bo w Łodzi poznał przyszłą żonę. Zaczął pracować dla łódzkiej wytwórni filmowej jako drugi, a potem główny kierownik produkcji. Do czasu, kiedy przemysł filmowy nie przeżył załamania.

– Kiedy skończyliśmy pracować przy „Nad Niemnem” w 1987 r., wyjechałem do Stanów za chlebem. Kiedy wróciłem, pracy było coraz mniej. Na przełomie lat 80. i 90. w Polsce fabuły robiło się 7, a kiedyś 30 rocznicę – wspomina producent.

W związku z zapaścią na rynku twórcy przenosili się do Warszawy, a Łódź stopniowo pustoszała. Po amerykań-



Opieranie się na jednym filarze firmy może doprowadzić do upadku – mówi Piotr Dzieciół

skim obrazie i filmowym debiucie Łukasza Karwowskiego „Listopad” firma Piotra Dzieciół stała się.

– Wtedy w branży działo się bardzo mało. Żeby firma się rozwijała, musiałem wymyślić nowy sposób, by pchnąć ją do przodu. Zaczęło się od przypadku: Duńczyki chcieli kręcić duży film reklamowy z udziałem orkiestry symfonicznej. Pomyslałem, że Kocham robić

fabuły, ale trzeba z czegoś żyć – wspomina. – Miałem firmę, miałem zaplecze, a w mieście wciąż jeszcze było sporo bezrobotnych fachowców, którzy szukali pracy. Udało nam się zrealizować ten film i dzięki niemu weszliśmy w branżę.

Wystarczył rok, by Opus Film stało się jednym z trzech największych producentów filmów reklamowych, zaraz obok OTO Film i ITI.

– Firma zaczęła się gwałtownie rozwijać. To były zupełnie inne budżety niż te, do których byłem przyzwyczajony w filmie. Sukces spowodował, że odszedłem z fabuły – mówi Piotr Dzieciół.

Pożegnanie z filmem nie okazało się jednak ostateczne.

– Przyszedł do mnie Piotr Trzaskalski, szukał sposobu na zrobienie małej fabuły. „Edi” mi się spodobał, zrobiłem ten film, ale sądziłem, że będzie to zupełnie offowe kino. Tymczasem przyjęli nas do konkursu w Gdyni – wspomina producent.

„Edi” konkursu nie wygrał, rywalizował z „Dniem świra” Marka Koterskiego, został jednak bardzo dobrze

oceniony przez publiczność, wyróżniony nagrodą dziennikarzy i główną nagrodą za rolę drugoplanową. Obejrzało go 0,5 mln widzów.

– Bardzo dobrze na nim zarobiliśmy i to utwierdziło mnie w tym, żeby dalej robić filmy – mówi Dzieciół.

Do produkcji reklamowej i filmowej szybko doszła jeszcze telewizyjna. Piotr Dzieciół mówi dziś, że jego firma opiera się na trzech podstawach tak samo mocno.

– Często środki, które udają nam się zarobić na produkcji reklamowej, inwestujemy w dwie pozostałe gałęzie, bez których z kolei nie byłoby firmy. Opieranie się na jednym filarze może doprowadzić do upadku – mówi.

Dzięki dwóm pozostałym filarom firmy Opus Film mogło wyprodukować „Idę” w reżyserii Pawła Pawlikowskiego.

– To miał być skromny film – ocenia producent.

Tymczasem „Ida” zdobyła już wiele międzynarodowych nagród, m.in. na Międzynarodowym Festiwalu w Toronto obraz zdobył Nagrodę FIPRESCI – Międzynarodowej Federacji Kryty-

ków Filmowych. Później do kolekcji dołączyły nagrody z London Film Festival, Międzynarodowego Festiwalu Filmowego w Mińsku, a także Międzynarodowego Festiwalu Filmowego w Gijón. W konkursie głównym festiwalu sztuki operatorskiej Camerimage autorzy zdjęć do filmu zdobyli główne wyróżnienie – Złotą Żabę. Dziś „Ida” jest typowana jako jeden z filmów z wielkimi szansami na Oscara.

Piotr Dzieciół przyznaje, że sukces mógłby otworzyć Opus Film drogę na światowe rynki filmowe. Na razie firma podbija już europejskie.

– Jesteśmy najbardziej rozpoznawalnym polskim studiem za granicą. Ciągle otrzymujemy propozycje koprodukcji europejskich – mówi właściciel. Kiedy pytamy go o plany na przyszłość, raczej unika dalekich wizji. – Być może w przyszłości staniemy się częścią jakiejś większej grupy europejskiej, a jeśli chodzi o mnie, to liczę na to, że coraz bardziej będzie mnie wspierał mój syn, który też jest producentem filmowym i pracuje w firmie.

Polska spółka z wizją ekspansji

Adam Góral postawił na ekspansję Asseco na rynkach zagranicznych, umiejętnie wybierając jej nieoczywiste kierunki. Dzięki temu spółka zamknęła 2013 r. przychodami w wysokości prawie 6 mld zł

Piotr Dziubak
piotr.dziubak@infor.pl

Tylko dwie polskie firmy znalazły się na liście 100 największych producentów oprogramowania w Europie w 2013 r. Za sukcesem zajmującego w tym rankingu wysokie siódme miejsce Asseco Poland stoi Adam Góral. To przedsiębiorca, menedżer i wizjoner, realizujący z żelazną konsekwencją i – trzeba to przyznać – skutecznością wizję stworzenia globalnej firmy informatycznej na bazie polskiego kapitału i polskiego know-how.

Adam Góral jest prezesem, współzałożycielem i akcjonariuszem Asseco Poland, największej firmy informatycznej w Polsce i jednej z największych w Europie. Grupa zatrudnia obecnie 17 tys. osób, z czego ponad 5 tys. w Polsce. Jest jedną z niewielu polskich firm, które odniosły sukces za granicą i za wyjątkiem Comarchu jedną, która święci triumfy na bardzo konkurencyjnym międzynarodowym rynku IT. Na czym polega fenomen Asseco?

– Spółka buduje swoją grupę z sukcesem, gdyż znalazła sobie miejsce w produkcji oprogramowania dla różnych sektorów gospodarki, dzięki czemu jest dobrym partnerem dla firm amerykańskich dostarczających sprzęt, systemy operacyjne, bazy danych i narzędzia programistyczne – tłumaczy Góral.

W 2010 r. prezes Asseco za 145 mln dol. kupił izraelską firmę Formula Systems – największą spółkę IT notowaną na tamtejszej giełdzie. Ta decyzja okazała się kluczowa. Pomogła Asseco wejść na rynek izraelski. Dzięki temu przed firmą Górala otworzyły się drzwi do innych rynków zagranicznych, w tym tych najważniejszych: japońskiego i amerykańskiego.

Obecnie główne kierunki rozwoju firmy to rynki wschodnie, ale też Afryka. W 2013 r. spółka dokonała akwizycji w Gruzji i Rosji. W 2014 r. Asseco rozpoczęło działalność w Kazachstanie poprzez nabycie większościowych udziałów New Technologies Integrator LLP. Pierwszy kwartał tego roku



Ważne, by dostawca nie zostawiał klienta samemu sobie, lecz odgrywał rolę wspierającego partnera – mówi Adam Góral

to współpraca z zajmującą się sektorem energetyki etiopską rządową agencją Information Network Security Agency i jak dotąd największy kontrakt na polski system IT w Afryce.

Rok 2013 spółka zamknęła przychodami w wysokości prawie 6 mld zł, z czego sprzedaż na zagranicznych rynkach zapewniła 70 proc. Co więcej, firma wygrywa

kontrakty w sektorach publicznym i energetycznym, które są postrzegane jako bardzo trudne. – To dlatego, że posiadamy unikalny know-how sektorowy. Ma on szczególną wartość dla krajów rozwijających się, takich jak Etiopia, która wybrała nasz system dla branży energetycznej – wyjaśnia prezes Adam Góral. Dodaje, że jeśli w Europie Zachodniej podczas postępowań przetargowych w sektorze energetycznym kluczową rolę odgrywają długość listy referencyjnej oraz oczywiście cena, to na rynkach wschodzących liczą się także inne czynniki.

– Ważne, by dostawca nie zostawiał klienta samemu sobie, lecz odgrywał rolę partnera wspierającego go w rozwiązywaniu problemów. Nie zawsze ma to miejsce w przypadku współpracy z firmami z krajów wysoko rozwiniętych. Z drugiej strony istotne jest, aby podmiot prowadzący wdrożenie w Afryce był w stanie je dokończyć, co np. w przypadku firm azjatyckich, które oferują niezwykle atrakcyjne ceny,

nie zawsze jest możliwe – podkreśla Góral.

Asseco ma też silną pozycję w Polsce. Góral uważa, że co prawda polski rynek IT jest dojrzały w zakresie rozwiązań dla sektora finansowego, ale spółka ma ogromne perspektywy, jeśli chodzi o informatyzację sektora przedsiębiorstw i administracji publicznej. – Polski rząd ma świadomość konieczności integracji rozproszonych systemów informatycznych dla poszczególnych instytucji publicznych. W dalszym ciągu perspektywy dla tego sektora są związane z projektami e-governmentowymi. Duże szanse stoją również przed administracją samorządową. Fundusze unijne będą sprzyjać rozwojowi systemów IT przeznaczonych dla tego szczebla administracji – stwierdza prezes Góral.

Ostatni raport Audytora pokazuje, że polski rynek IT będzie w najbliższych latach dynamicznie rósł. W 2016 r. wyprzedzi rynek komunikacji elektronicznej, a rok później osiągnie wartość ponad 50 mld zł. Wzrost będzie zawdzięczać rozwojowi usług

dostarczanych w chmurze. W najbliższych latach usługi oferowane w chmurze będą lokomotywą wzrostu całego rynku ICT w Polsce. Według analityków Audytora w 2017 r. sektor ICT czyli teleinformatyczny przekroczy w Polsce wartość 100 mld zł.

Adam Góral z wykształcenia jest doktorem nauk ekonomicznych oraz absolwentem Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Wydziału Cybernetyki Ekonomicznej i Informatyki. W 1996 roku stworzył Wyższą Szkołę Zarządzania w Rzeszowie, której był prorektorem i wykładowcą. W 2000 roku otworzył studia podyplomowe dla przedsiębiorców. W 2009 roku uruchomił także autorski program zajęć na Politechnice Rzeszowskiej – „Organizacja projektów informatycznych” który ma na celu przedstawienie studentom praktycznych aspektów prowadzenia projektów informatycznych. Jest konsulem honorowym Republiki Słowackiej oraz członkiem Rady Polskich Inwestorów w Afryce.

Ślimak, ślimak pokaż zyski

Grzegorz Skalmowski rozwija ślimakowy biznes od już ponad 10 lat. Dziś jego Snails Garden jest europejskim potentatem, cenionym nawet na trudnym i wymagającym rynku śródziemnomorskim

Damian Furmańczyk
damian.furmanczyk@infor.pl

Na własny rachunek Grzegorz Skalmowski pracuje znacznie dłużej. Jego przygoda z działalnością gospodarczą rozpoczęła się na początku lat 90. XX w. w Elblągu, gdzie przez dekadę zajmował się gastronomią. Wsławił się tam kurczakami z rożną, ale prowadził też puby, restauracje i usługi cateringowe.

Rodzina Skalmowskich nie wiązała jednak swojej przyszłości z życiem w mieście. Wspólnie szukali pomysłu, by wyprowadzić się na wieś.

– Wcześniej mieszkalem na wsi i wiedziałem, jak to smakuje. Potrzebny był tylko pomysł na biznes, który pozwoliłby nam się realizować – mówi Skalmowski.

Rozwiązanie pojawiło się szybko, w gazecie „Anonse” Grzegorz Skalmowski natrafił na ogłoszenie, w którym przetwórcia ślimaków oferowała naukę hodowli i zapewniała sprzedaż mięczaków.

– Decyzja nie była łatwa, bo rozważaliśmy kilka opcji. Najpierw miały być strusie,

później pieczarki. Ograniczał nas jednak areal ziemi, którego wymagały wspomniane branże. Stało się zatem na ślimakach – opowiada hodowca. Później wszystko potoczyło się błyskawicznie. Szybko udało się wybrać odpowiednie gospodarstwo z budynkiem przeznaczonym do hodowli. Na podstawie planu technologicznego Skalmowski stworzył infrastrukturę, ocieplili budynek i podłączyli do niego media.

W tym momencie rozpoczęła się prawdziwa działalność, oparta w znacznej mierze na wyciąganiu wniosków z własnych błędów. Okazało się, że notatka technologiczna, którą Skalmowski dostali od przetwórci, nie była wystarczająca. Konieczne okazało się dotarcie do najlepszych hodowców i nauka fachu na miejscu. W internecie Skalmowski znalazł adres firmy, która przyuczała przyszłych hodowców, i pojechał do kolebki ślimakowego biznesu, Francji.

– Gdy po raz pierwszy odwiedziliśmy fermę, miejscowi zakazali nam robić zdjęcia. Aby zaznaczyć wielkość klatki do hodowli, pożyczylem od

koleżanki szminkę. Za jej pomocą na własnym ciele zapisałem szacunkowe wymiary klatki, które zaraz po powrocie do Polski szybko przeniosłem na lodówkę – wspomina Skalmowski.

Ślimakowy ogród rozwijał się bardzo prężnie, ale prawdziwy przełom nastąpił w 2009 roku. Hodowcy zdecydowali się na zakup dodatkowego 1 ha ziemi. Na takim obszarze można wyhodować 30–50 ton ślimaków. To bardzo dużo, biorąc pod uwagę, że na początku swojej działalności Snails Garden oceniali swoje roczne zbiory na zaledwie 1 tonę. W tym samym roku Skalmowski dokupił także budynek, który przysłużył się zaadaptował pod przetwórstwo ślimaków. Otwarcie własnej przetwórci stało się kolejnym celem i wielkim marzeniem wizjonera.

Okazało się jednak, że poszerzenie działalności nie będzie łatwe. Aby móc ubić ślimaka, a następnie go przetwarzać, konieczna była akceptacja projektu technologicznego przetwórci. Skalmowski starał się o nią przez pięć lat. Zapowiada, że jeśli wszystko pójdzie zgod-



Chcemy robić wszystko sami, by dać pracę ludziom z naszego regionu – mówi Grzegorz Skalmowski

nie z planem, przetwórcia wystartuje jeszcze w tym roku.

– Teraz nic nie stoi na przeszkodzie, a wszystko leży w naszych rękach – cieszy się hodowca.

Sprzedaż i przetwórstwo to jednak nie wszystkie odnogi biznesu rodziny Skalmowskich. W ramach firmy działa także Snails Garden Cosmetics, który produkuje kremy ze śluzem ślimaka. Jak zapewnia właściciel firmy – są to jedyne tego typu preparaty

tworzone w 100 proc. z naturalnego śluzu. Pomysł na wejście do branży kosmetycznej pojawił się dwa lata temu, gdy do firmy napłynęły pierwsze zamówienia na śluz ślimaków. Decyzja okazała się strzałem w dziesiątkę. Dziś firma ma w ofercie pięć rodzajów kremów, a niebawem do sprzedaży trafią także ampułki ze śluzem ślimaka.

Do oferty Snails Garden Skalmowski postanowił dorzucić umiejętności zaczerpnięte z poprzednich biznesów. W taki sposób powstała firma cateringowa, która ślimaki rozwodzi także na wesela. Hodowca deklaruje także, że z wielką chęcią otworzyłby w Polsce całą sieć sklepów z przetworami ze ślimaków. Zdaje sobie jednak sprawę, że do tego potrzebna jest zmiana przyzwyczajzeń kulinarnych Polaków.

– Ze ślimakami jest jak z whisky. Trzeba do nich dojrzeć – twierdzi Skalmowski.

Dlatego w tym momencie podstawowym rynkiem zbytu jest Zachód. Snails Garden swoje produkty eksportuje głównie do Hiszpanii. Dwa lata

temu rozpoczęli także działalność na włoskim rynku.

– We Włoszech na tyle chwyciło, że zaczęto nas podpytywać o ślimaki mrożone i kawior ślimaków. Wtedy pojawił się pomysł na otwarcie ubojni i dodatkowej spółki w tym kraju – mówi hodowca.

25 października we włoskim kurorcie Termoli organizowany jest Dzień Ślimaka. To właśnie tam Snails Garden stworzyło hurtownię z biurem i sklepem detalicznym.

Skalmowski działa na wszystkich frontach ślimakowego biznesu. Do produkcji, hodowli i usług kosmetycznych dołożył także dystrybucję paszy. I zapewnia, że jeśli dowie się o kolejnych możliwościach rozwoju, z pewnością rozważy możliwość autorskiego projektu.

– Chcemy robić wszystko sami. Nie dlatego, by nie dać zarobić firmom zewnętrznym, ale po to, by dać pracę ludziom z naszego regionu. Im więcej gałęzi ma nasza firma, tym więcej osób znajduje zatrudnienie. A jak wszyscy wiemy, na Warmii nie jest z tym najlepiej – przyznaje.

Następcę trzeba sobie wychować

Rozmowa z **Leszkiem Niemyckim**, wiceprezesem Deutsche Bank Polska

Kiedy założyciel firmy powinien zacząć myśleć o sukcesie? Zwlekanie z tym do późnego wieku chyba nie jest dobrym pomysłem?

Zdecydowanie. Moim zdaniem po raz pierwszy właściciel firmy powinien zacząć się nad tym zastanawiać, gdy dostrzeże, że jego przedsiębiorstwo ma szansę przetrwać dłużej niż on sam. Innym momentem skłaniającym do przemyśleń na temat sukcesu może być etap podejmowania strategicznych decyzji co do rozwoju przedsiębiorstwa. Jeżeli właściciel czy właściciele zdecydują, że w celu znalezienia kapitału potrzebnego do ekspansji przekształcą firmę w spółkę akcyjną i wpuszczą do niej inwestora strategicznego lub finansowego, albo nawet, co także się zdarza, wprowadzą ją na giełdę, to temat sukcesu przestaje mieć znaczenie.

Pozostaniemy wśród firm, których temat sukcesu dotyka. W jaki sposób założyciel biznesu powinien szukać sukcesora?

Powinien sobie następców wychować i niekoniecznie szukać ich wśród bliższej czy dalszej rodziny. Przy- mus rodzinny często bywa złym pomysłem. Zdarza się, że dzieci chcą się realizować w zupełnie innej dziedzinie, niż działała firma rodziców, a następców można zna-



Leszek Niemycki, wiceprezes Deutsche Bank Polska

leć także wśród kadry menedżerskiej. Ważne jednak, żeby ewentualny następca nie starał się za wszelką cenę być lepszą czy gorszą kopią właściciela firmy, tylko żeby miał własną wizję rozwoju przedsiębiorstwa. Natomiast założyciel biznesu powinien tę wizję rozumieć i ją akceptować. No i oczywiście powinien mieć zaufanie do swojego sukcesora. Im dłużej proces wychowywania trwa, tym zaufanie międzypokoleniowe będzie większe i tym decyzja o sukcesji będzie prostsza.

A kto sprawdza się lepiej w roli sukcesora, członek rodziny czy ktoś spoza niej? Nie dysponuję badaniami, które mogłyby to potwierdzić, ale wydaje mi się, że zarówno jedno, jak i drugie rozwiązanie jest dobre, a w całej popu-

lacji firm podlegających sukcesji mniej więcej w połowie kończy się oddaniem władzy członkom rodziny, a w drugiej połowie – komuś spoza niej. Założyciele przedsiębiorstw często znajdują się w takiej sytuacji, że potencjalnych następców w rodzinie po prostu nie ma. Nie tylko dlatego, że dzieci nigdy się nie pojawiły, ale także dlatego, że wybierają inne ścieżki kariery. Albo po prostu widząc, jak rodzice przez całe życie ciężko pracowali, szukają łatwiejszej drogi. Poza tym, co to znaczy sukcesja rodzinna? Czy tylko z ojca czy matki na syna lub córkę? Znam przypadki, gdy sukcesor znajdował się w dalszej rodzinie.

Bywa tak, że właściciele traktują swoje firmy jak kolejne dziecko i bronią się przed oddaniem władzy w nich młodszemu. Jakie przesłanki nimi kierują?

Z mojego punktu widzenia jako bankowca wynika to z faktu, że właściciele firm mocno stąpają po ziemi i zdają sobie sprawę, jak wąska jest granica między sukcesem a porażką ich biznesu. Wiedzą, że trzeba cały czas zachowywać czujność i pilnować, czy w którymś elemencie biznesu nie schodzi na złą drogę. Bo wystarczy kilka drobnych błędów, by sukces finansowy zamienić w straty. Im dłużej prowadzi swoją firmę, tym lepiej to rozumieją i coraz trudniej im wyobrazić sobie, że ktoś inny oprócz nich będzie w stanie błędów się ustrzec.

Rozmawiał Jacek Uryniuk

Coraz bardziej mobilne loterie

W Chinach do obsługi **gier losowych** zaprzęgnięto smartfony, w Wielkiej Brytanii tablety. Za tymi rozwiązaniami stoi GTECH, który współpracuje z kilkudziesięcioma loteriami na świecie

Szacuje się, że rynek gier loteryjnych był w 2013 roku wart ok. 300 mld dol. Z pozoru niewielka branża (na świecie działa około 200 loterii) przynosi znaczące przychody. Co więcej, sprzedaż ciągle rośnie, m.in. dzięki nowym rozwiązaniom i kanałom dystrybucji losów i zakładów.

Firma GTECH wdrożyła jakiś czas temu w Chinach mobilny system sprzedaży loterii pieniężnych. W tym kraju, oprócz tradycyjnych kolektur, sprzedaż produktów loteryjnych odbywa się także na ulicach. Jednak dotychczas sprzedawcy oferowali przechodniom wyłącznie zdrapki, nie mogli natomiast proponować udziału w grach typu Lotto wymagających bezpośredniego połączenia z centralnym systemem loterii. GTECH opracował więc nowe terminale mobilne. Wykorzystano do tego smartfony z systemem operacyjnym Android i podłączone do nich bezprzewodowo mini drukarki.

Dużą rolę w realizacji zamówienia odgrywał czas. Kilkuosobowy zespół polskich inżynierów potrzebował jedynie trzech miesięcy na przygotowanie rozwiązania dostosowanego do niekonwencjonalnych potrzeb chińskiego rynku loteryjnego.

Wojciech Włodarczyk, prezes GTECH Poland, podkreśla, że loterie to specyficzna branża, również pod względem rozwiązań technologicznych. – Przede wszystkim rozwiązanie dla nich nie powstają w sposób rewolucyjny, to zawsze jest ewolucja – mówi Włodarczyk. Dodaje, że GTECH współpracuje na co dzień z kilkudziesięcioma loteriami na świecie i stale monitoruje ich potrzeby. – Ta wiedza pozwala nam na rozwijanie produktów i oferowanie odpowiednich rozwiązań, nawet jeśli sam klient nie zdaje sobie sprawy, że coś można zrobić łatwiej i sprawniej – wyjaśnia prezes GTECH.

Tak było na przykład z oprogramowaniem, które pozwala na upakowanie bazy zawartych transakcji tak, że wyszukiwanie pojedynczego zakładu wśród 40 mln z ostatnich dwóch miesięcy trwa maksymalnie dwie sekundy. – Na początku oprogramowanie zostało wdrożone w USA, po dwóch latach to rozwiązanie było już stosowane praktycznie na całym świecie – mówi Włodarczyk.

Chiny nie są jedynym krajem, w którym GTECH



Wojciech Włodarczyk, prezes GTECH Poland

zaproponował urządzenia mobilne do sprzedaży loterii. Innym przykładem są tablety, które wspomagają sprzedaż produktów loteryjnych w kolektorach brytyjskiej loterii Camelot. W tym przypadku technologia musiała rozwiązać zupełnie inny problem – chodziło o zmniejszenie potrzebnej do sprzedaży powierzchni. Dzięki wprowadzeniu tabletek loterie pieniężne pojawiły się nawet w bardzo małych sklepach. Ponadto firma zastosowała specjalne podstawki, które sprawiły, że tablety mogą spełniać funkcje terminali samoobsługowych. Przewiduje się, że do końca 2014 r. brytyjski Camelot zainstaluje 14 tys. takich mobilnych terminali.

Piotr Boniecki