

Dr hab. Krzysztof Zamasz, prof. nzw. PŚI

Zabrze, dnia 11 stycznia 2017 r.

Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania, Administracji i Logistyki
ul. Roosevelta 26
41-800 Zabrze

Recenzja rozprawy doktorskiej

mgr inż. Grzegorza Kinelskiego pt.

***Oddziaływanie centrów usług wspólnych na konkurencyjność przedsiębiorstw
sektora energetycznego***

napisanej pod kierunkiem naukowym
dr hab. Wojciecha Drożdża, prof. nzw. US

I. Podstawa formalna recenzji

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr inż. Grzegorza Kinelskiego została opracowana zgodnie z uchwałą Rady Wydziału Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego z dnia 10.11.2016 roku.

II. Charakterystyka pracy oraz jej ocena jako rozprawy doktorskiej

1. Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska mgr inż. Grzegorza Kinelskiego związana jest z problematyką efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw energetycznych w kontekście ich reorganizacji w kierunku wyodrębniania centrów usług wspólnych. Badania prowadzone w tym zakresie są istotne, w szczególności ze względu na otoczenie w jakim funkcjonują obecnie przedsiębiorstwa energetyczne, które eksponowane są na coraz większe ryzyko wynikające z konieczności konkurowania na rynku energii elektrycznej, w tym z koncernami o zasięgu międzynarodowym, takimi jak EdF, RWE, E.On., Vattenfall. Prace naukowe mające na celu pogłębienie stanu wiedzy w zakresie odpowiedniego wypracowania formuły funkcjonowania centrów usług wspólnych oraz standaryzacji i zarządzania procesami, w szczególności w dużych grupach kapitałowych, przy jednoczesnym spełnieniu kryterium efektywnościowego, nabierają szczególnego znaczenia w tym kontekście. Doktorant podjął się próby oceny wpływu wdrażania

centrów usług wspólnych na konkurencyjność przedsiębiorstw funkcjonujących w sektorze energetycznym z zastosowaniem opracowanej przez siebie metodyki. Wykorzystane przez Doktoranta metody cząstkowe do rozwiązania postawionego w pracy problemu badawczego są wprawdzie znane w literaturze przedmiotu, natomiast nie były dotychczas stosowane w opracowaniach naukowych w takim ujęciu jak w przedmiotowej dysertacji doktorskiej. Jest to więc oryginalne podejście Doktoranta służące rozwiązaniu problemu naukowego.

2. Praca obejmuje łącznie 359 stron maszynopisu, w tym 114 tabel oraz 131 rysunków. Układ rozprawy jest stosowny dla tego rodzaju prac badawczych. Praca została podzielona na 5 rozdziałów merytorycznych, opatrzonych wstępem oraz podsumowaniem i wnioskami końcowymi. W tekście pracy zamieszczono również spis treści oraz spisy tabel i rysunków. Niestety w pracy nie zamieszczono wykazu najważniejszych skrótów i akronimów co zwiększyłoby przejrzystość i czytelność dysertacji.
3. Bibliografia liczy 190 pozycji literatury, w których wyróżnić można zarówno pozycje monograficzne, jak i artykuły opublikowane w czasopismach o zasięgu krajowym i międzynarodowym. Analiza doboru literatury prowadzi do konkluzji, że jest on odpowiedni merytorycznie oraz adekwatny do przedmiotu pracy. Zarówno dobór pozycji literaturowych, jak i odwołania do nich w tekście rozprawy jednoznacznie świadczą o dobrym rozeznaniu Doktoranta w osiągnięciach publikacyjnych badaczy krajowych i międzynarodowych, których obszar poszukiwań naukowych bezpośrednio łączy się z przedmiotem rozprawy doktorskiej.
4. Praca charakteryzuje się odpowiednią dla dysertacji doktorskich szatą graficzną. Rysunki i tabele są czytelne oraz zostały opatrzone odpowiednimi podpisami i referencjami w uzasadnionych wypadkach.
5. W procesie redakcji pracy Doktorant nie ustrzegł się natomiast pewnych błędów edytorskich i językowych. Część z nich została wyszczególniona w pkt. III.2 niniejszej recenzji.
6. Przyjęty **tytuł rozprawy**, czyli *Oddziaływanie centrów usług wspólnych na konkurencyjność przedsiębiorstw sektora energetycznego*, został sformułowany w sposób jasny i precyzyjny. Jednoznacznie zauważalny jest związek pomiędzy tytułem pracy oraz zdefiniowanymi celami pracy i hipotezami badawczymi (główną i pomocniczą).
7. Doktorant sformułował **główną hipotezę badawczą** w sposób następujący: „Efektywność funkcjonowania centrów usług wspólnych w przedsiębiorstwach sektora

energetycznego zależy od doboru pakietu usług”, natomiast **pomocniczą hipotezę badawczą** jak następuje: „Funkcjonowanie centrów usług wspólnych wpływa na konkurencyjność przedsiębiorstw sektora energetycznego działających na rynku, dzięki wykorzystaniu synergii w centralizacji usług”. W opinii recenzenta **zarówno główna, jak pomocnicza hipoteza badawcze** zostały sformułowane poprawnie. Natomiast w świetle stanu wiedzy w obszarze funkcjonowania centrów usług wspólnych stwierdzić można, że jest ona w niewystarczającym stopniu mocna. Analizując pracę włożoną przez Doktoranta, zwłaszcza w części obliczeniową dysertacji stwierdzono, że można było pokusić się o zawarcie w głównej hipotezie badawczej elementu ilościowego. Doktorat nie powinien zatem ograniczać się do ujęcia w hipotezie badawczej stwierdzenia, że funkcjonowanie CUW-ów wpływa na konkurencyjność przedsiębiorstw, lecz odnieść się w sposób ilościowy do poziomu tego wpływu. Zarzut ten dotyczy również pomocniczej hipotezy badawczej. W swej aktualnej postaci ma ona charakter oczywisty, ponieważ istotą wdrażania centrów usług wspólnych jest właśnie wykorzystanie efektu synergii. Z drugiej strony zauważyć jednak należy, że w zasadniczej części rozprawy Doktorant wykorzystuje podejście ilościowe, co należy ocenić pozytywnie. Przedstawione zarzuty odnoszące się do hipotez badawczych nie umniejszają więc wartości całej pracy jako rozprawy doktorskiej. Prowadzony wywód naukowy pozwala na jednoznaczne i pozytywne zweryfikowanie hipotez badawczych, również w ujęciu ilościowym.

8. Doktorant formułuje **główny i pomocnicze cele badawcze** oraz **cel praktyczny**. Zostały one sformułowane w sposób następujący:

a. **Cel główny:**

„Wskazanie modelowych strukturalno-funkcjonalnych rozwiązań w przedsiębiorstwach energetycznych w oparciu o centra usług wspólnych”.

b. **Cele pomocnicze:**

- i. „Określenie uwarunkowań aktywności przedsiębiorstw energetycznych w otoczeniu konkurencyjnym – struktura i identyfikacja modelu rynku w sektorze energetycznym”;
- ii. „Prezentacja trendów rynkowych, będących podstawą koncepcji tworzenia centrów usług wspólnych w przedsiębiorstwach energetycznych.”;
- iii. „Identyfikacja różnic w obszarze organizacji procesów i systemów, pomiędzy rynkiem instytucjonalnym, a nieinstytucjonalnym w sektorze

energetycznym, biorąc pod uwagę różne obszary aktywności gospodarczej przedsiębiorstw energetycznych.”;

- iv. „Przedstawienie potencjalnych obszarów synergii w aspekcie budowy centrów usług wspólnych w ramach struktur organizacyjnych lub przy wykorzystaniu modeli outsourcingowych.”;
- v. „Wskazanie najbardziej efektywnych rozwiązań w zakresie usług i procesów obsługi klienta w przedsiębiorstwach energetycznych w oparciu o centra usług wspólnych.”

c. **Cel praktyczny:**

„Uzasadnienie konieczności standaryzacji usług i procesów obsługi klientów w dużych i średnich przedsiębiorstwach sektora energetycznego.”.

W odniesieniu do głównego celu badawczego pracy oraz celów pomocniczych zauważyć należy, że Doktorant sformułował je w sposób prawidłowy i jednoznaczny, zawierając w nich najważniejsze elementy swoich dociekań naukowo-badawczych rozważanych w rozprawie doktorskiej. Pierwsze trzy cele pomocnicze mają charakter porządkujący, odnoszący się do stanu obecnego funkcjonowania sektora energetycznego w strukturze konkurencyjnej oraz konieczności poprawy efektywności, również przez wdrażanie centrów usług wspólnych. Szczególnie interesujące są natomiast cele pomocnicze IV i V, które wskazują na późniejsze dociekania Doktoranta w zakresie identyfikacji obszarów synergii oraz znalezienia najefektywniejszych sposobów doboru usług i procesów obsługi klientów w średnich i dużych przedsiębiorstwach energetycznych w świetle funkcjonowania centrów usług wspólnych.

Cel użyteczny rozprawy, który również został sformułowany w sposób odpowiedni, podkreśla praktyczny wymiar pracy, co jest istotną wartością dodaną do rozważań o charakterze poznawczym.

- 9. W odniesieniu do **metodyki pracy** stwierdzono, że Doktorant w dość ograniczonym stopniu dokonał przeglądu istniejących metod i ograniczył się do wyszczególnienia zastosowanych w pracy narzędzi. W zbyt ogólny sposób dokonał on bowiem analizy istniejących metod celem uzasadnienia wyboru narzędzi zastosowanych w dysertacji. Cały wywód dotyczący ich doboru został zawarty praktycznie w następującym fragmencie: „Aby wybrać metodykę badawczą odpowiednią dla potrzeb pracy, przeprowadzono analizę dostępnych metod i narzędzi badawczych.

Jako adekwatną do potrzeb wybrano, dla zbadania wpływu efektywności CUW na konkurencyjność grup energetycznych, analityczną metodę dekompozycji. Do oceny poziomu efektywności CUW i doboru usług świadczonych przez CUW, wybrano badanie bezpośrednie, oparte o dane pierwotne, wskaźników typowych dla firm usługowych. Badanie przeprowadzono w oparciu o metody pomiaru kosztów i efektywności ABC i ABM wdrożone w CUW, na potrzeby zarządzania operacyjnego kosztami w procesach." Doktorant informuje więc jedynie, że przeprowadził analizę istniejących metod i narzędzi, opisuje je wprawdzie wystarczająco dokładnie, natomiast nie przedstawia w swojej pracy szczegółowego opisu powodów, dla których zdecydował się na ich wybór. Pomimo tego faktu, stwierdzono, że zaproponowana przez Doktoranta metodyka oraz wybrane narzędzia są odpowiednie dla walidacji postawionych hipotez badawczych oraz zrealizowania wyznaczonych celów pracy.

10. Treść rozprawy doktorskiej

Praca rozpoczyna się wstępem, w którym Doktorant zawarł wprowadzenie wraz z ogólnym uzasadnieniem wyboru tematu oraz przedmiotu swoich rozważań naukowo-badawczych. W części tej Doktorant formułuje cel główny pracy oraz cele pomocnicze, jak również główną i pomocnicze hipotezy badawcze.

W rozdziale pierwszym Doktorant przestawił szczegółową analizę efektywności w odniesieniu do kwestii funkcjonowania przedsiębiorstw. Przedstawił dogłębnie genezę pojęcia efektywności odnosząc się do trzech podstawowych pojęć funkcjonujących w języku angielskim, czyli *effectiveness*, *efficiency* oraz *productivity*. Badania te wykonane zostały w oparciu o istniejące pozycje literaturowe szeroko cytowane w tej części pracy. Niektóre obszernie fragmenty odniesień do literatury przedmiotu są jednak zbędne dla całości prowadzonego w rozprawie wywodu, np. obszernie cytowane rysunki z publikacji M. Nasiłowskiego pt. *System rynkowy, podstawy mikro- i makroekonomii w* podrozdziale 1.2. Interesującym jest natomiast podrozdział 1.3, w którym Doktorant odnosi się do sektora usług w kontekście jego efektywności.

W rozdziale drugim przeprowadzona została przez Doktoranta analiza metodyk wykorzystywanych do badania efektywności przedsiębiorstw. W pierwszym podrozdziale przedmiotowego rozdziału Doktorant przedstawił ogólnie metody, które wybrał do przeprowadzenia analizy jakościowej i ilościowej, natomiast – jak wcześniej zauważono – nie przedstawił uzasadnienia doboru tych metod w świetle przyjętej hipotezy badawczej. W podrozdziale 2.2 Doktorant przedstawia szereg miar

efektywności przedsiębiorstw – z których większość jest znanych w literaturze i powszechnie stosowanych – a następnie w rozdziale 2.3 wyszczególnia wskaźniki efektywności wykorzystywane w sektorze energetycznym, wynikające z jego specyfiki. Celowe byłoby połączenie tych podrozdziałów w jeden istotnie ograniczony objętościowo rozdział. Nie znajduje uzasadnienia szeroki opis wskaźników przedstawiony w rozdziale 2.2. W zupełności wystarczające byłoby odniesienie się do specyfiki sektorowej i skupienie się na wskaźnikach charakterystycznych dla oceny efektywności przedsiębiorstw w sektorze energetycznym.

W rozdziale trzecim Doktorant dokonuje analizy konkurencyjności przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku energii elektrycznej. Na podstawie szerokiego przeglądu literatury, cytowanej w odpowiedni sposób, przedstawia genezę pojęcia konkurencyjności w ujęciu ogólnym oraz w odniesieniu do specyfiki sektora energetycznego. Szczególnie ciekawy jest rozdział 3.3, w którym Doktorant odnosi się bezpośrednio do otoczenia konkurencyjnego, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa energetyczne. Niestety, cały wywód przeprowadzony w tym rozdziale jest zbyt rozległy, charakterystyczny dla publikacji monograficznych, a nie dla rozpraw doktorskich.

W rozdziale czwartym Doktorant analizuje problematykę świadczenia usług w specyficznych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw energetycznych. Doktorant w sposób metodyczny rozpoczyna od analizy pojęcia usługi, jednak również w tym przypadku wywód staje się w niektórych miejscach nadmiernie rozległy – zbyt szeroki jak na rozprawę doktorską. Niemniej jednak, bardzo interesujące poznawczo są przeanalizowane w tym rozdziale funkcje usługodawcze i usługobiorcze przedsiębiorstw energetycznych funkcjonujących w poszczególnych podsektorach rynku energetycznego (opracowane przez Doktoranta na rysunkach 27-31) oraz modelowe układy strukturalne grup kapitałowych (rysunki 32 – 34). Istotną wartość poznawczą i praktyczną mają również zestawione na stronach 179-185 autorskie analizy Doktoranta w obszarze identyfikacji funkcji jakie pełnią przedsiębiorstwa wytwórcze, dystrybucyjne oraz sprzedające energię elektryczną. Równie istotne są wyniki analizy struktur kupowanych usług w poszczególnych obszarach funkcjonowania grupy kapitałowej, która była podmiotem w studium przypadku. W podrozdziale 4.4 Doktorant analizuje również genezę i typologię centrów usług wspólnych, a następnie przedstawia podział i funkcje CUW-ów w poszczególnych koncernach energetycznych funkcjonujących na rynku krajowym. Podsumowaniem prowadzonych rozważań jest syntetyczne zestawienie zakresu usług świadczonych przez CUW (tabela 30).

W rozdziale piątym przeprowadzona została analiza efektywności funkcjonowania CUW-ów, która stanowi podstawę do empirycznej weryfikacji sformułowanych hipotez badawczych. W części ankietowej Doktorant zaproponował 18 pytań, na które odpowiedzi udzieliło 47 osób, natomiast w części poświęconej analizie dekompozycji Doktorant opracował cztery tożsamości dekompozycyjne, które pozwoliły na zbadanie konkurencyjności przedsiębiorstw. W pierwszej i trzeciej jako czynnik mający wpływ na poziom konkurencyjności wybrano koszty wynagrodzeń, natomiast w drugiej i czwartej wskaźnik EBITDA. Ponadto, przeprowadzona została analiza z wykorzystaniem tożsamości Du Ponta. Wyniki uzyskanych obliczeń potwierdziły możliwość wykorzystania zaproponowanego zestawu metod do oceny konkurencyjności przedsiębiorstw energetycznych w kontekście wdrażania centrów usług wspólnych. Bazując na wynikach przeprowadzonych badań Doktorant opracował (w rozdziale 5.3) modelowy układ strukturalno-funkcjonalny centrum usług wspólnych w przedsiębiorstwie energetycznym prowadzącym działalność w konkurencyjnym otoczeniu rynkowym. Szczególnie interesujące jest opracowanie modeli strukturalnych dla poszczególnych faz rozwoju CUW-u, tj. w początkowym, pośrednim oraz dojrzałym etapie.

W podsumowaniu zawarto kluczowe wnioski z przeprowadzonych badań, zarówno o charakterze teoretycznym, jak i empirycznym.

11. Pomimo pewnych uchybień, **ocena całej pracy jako rozprawy doktorskiej jest bardzo dobra**. Zarówno sam dobór przedmiotu i zakresu pracy, postawione cele badawcze i praktyczne, jak i zastosowane metody badawcze zostały ujęte w sposób właściwy, adekwatny dla prac naukowo-badawczych. Przedstawienie w rozprawie doktorskiej tak szerokiego, miejscami wręcz zbyt szerokiego, materiału wymagało od Doktoranta dużego wkładu pracy. Istotną zaletą pracy jest połączenie dociekań naukowo-badawczych z długoletnią praktyką zawodową Doktoranta, na co dzień zaangażowanego w analitykę efektywności funkcjonowania centrów usług wspólnych. Treść pracy potwierdza bardzo dobrą znajomości przez Doktoranta problemów związanych z teorią i praktyką zarządzania organizacjami oraz prowadzenia procesów restrukturyzacyjnych polegających na wdrażaniu centrów usług wspólnych. Otrzymane przez Doktoranta wyniki pracy stanowią jego oryginalny dorobek naukowy.

III. Uwagi krytyczne i polemiczne oraz kwestie dyskusyjne wymagające wyjaśnienia przez Doktoranta

1. Merytoryczne uwagi krytyczne i polemiczne oraz kwestie wymagające wyjaśnienia przez Doktoranta:

- 1.1. W rozprawie skupiono się głównie na bardzo dużych i dużych przedsiębiorstwach energetycznych. Natomiast wraz z postępującą liberalizacją rynków energii elektrycznej do sektora tego wchodzi coraz częściej nowi gracze, co jest zwłaszcza obserwowane w obszarze handlu hurtowego i detalicznego oraz w obszarze wytwarzania (małe instalacje energetyczne zazwyczaj bazujące na odnawialnych źródłach energii, energetyka przemysłowa). Są to najczęściej przedsiębiorstwa średnie i małe. Można się spodziewać, że udział tych przedsiębiorstw w rynku będzie coraz większy. Jak więc Doktorant widzi wyniki swojej pracy w świetle aktualnych i nadchodzących zmian na rynku energii? Gdzie jest granica sensowności wdrażania centrów usług wspólnych? Czy jest to uzależnione od liczby procesów, liczby zatrudnionych, a może poziomu przychodów?
- 1.2. W odniesieniu do wskazywanej we wcześniejszej części recenzji kwestii doboru metod, proszę o krótkie uzasadnienie dlaczego wybrane zostały właśnie takie, a nie inne metody do przeprowadzenia analizy ilościowej. W szczególności proszę o odniesienie się do powodów wyboru metody badań ankietowych oraz analizy dekompozycji.
- 1.3. Doktorant jako obiekt badań wybrał koncerny energetyczne, w których dominującą rolę właścicielską pełni skarbnik państwa, w szczególności dwa CUW-y, które powstały w takich grupach energetycznych. Dlaczego dokonany został taki wybór podmiotów? Jaki wpływ na wyniki badań miałyby wybranie do analizy koncernów energetycznych z kapitałem prywatnym?
- 1.4. Doktorant szczegółowo opisuje wskaźniki pomiaru efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw (w ujęciu ogólnym – rozdział 2.2 oraz specyficznym dla sektora energetycznego – rozdział 2.3). Pomimo faktu, że ich lista jest dość długa, w rozprawie nie wybrzmiało w wystarczającym stopniu, które z nich mają najważniejsze znaczenie dla oceny efektywności przedsiębiorstwa energetycznego jako całej organizacji. Proszę o zaproponowanie rankingu (gradacji) wskaźników (miar) efektywności przedsiębiorstw energetycznych w podziale na najważniejsze obszary działalności (wytwarzanie, dystrybucja, sprzedaż).

- 1.5. W świetle przedstawionego w rozdziale 3 wywodu na temat konkurencyjności w sektorze energetycznym pojawia się pytanie, czy krajowy rynek energii elektrycznej można uznać za funkcjonujący w warunkach struktury konkurencyjnej? Czy sytuacja jest identyczna dla wszystkich podsektorów sektora energetycznego, tj. wytwarzania, przesyłu, dystrybucji, handlu hurtowego/detalicznego? Jaką strukturę uważa Doktorant za najbardziej efektywną dla rynku energetycznego, biorąc pod uwagę przede wszystkim dobro konsumentów.
- 1.6. Doktorant posługuje się w niektórych miejscach rozprawy pojęciem „odbiorca energii” (np. na 147 str.). Czy nie byłoby właściwszym posługiwać się pojęciem „konsument”? Proszę o wyjaśnienie.
2. Doktorant nie ustrzegł się w swojej rozprawie doktorskiej licznych błędów redakcyjnych i stylistycznych, co wynikać może po części z obszerności całej pracy. Ich przykłady przedstawiono w następujących podpunktach:
 - 2.1. (str. 4) Jest: „W pracy zawarto badania dotyczące potrzeby i zasadności potrzeby i zasadności tworzenia...” – powinno być: „W pracy zawarto badania dotyczące potrzeby i zasadności tworzenia”;
 - 2.2. (str. 15) „w długim okresie czasu” – powinno być: „w długim okresie”;
 - 2.3. (str. 57) „formularze wypełniane bezpośrednio wypełniane” – powinno być: „formularze wypełniane bezpośrednio”;
 - 2.4. (str. 59) „bardzo istotnym elementem” – powinno być: „bardzo istotnym elementem”;
 - 2.5. (str. 59): „została wybrana z pośród” – powinno być: „została wybrana spośród”;
 - 2.6. (str. 109): „odnoszę do użytkowych środków trwałych” – powinno być: „odnoszą się do użytkowych środków trwałych”;
 - 2.7. (str. 147): „dal potrzeb analizy” – powinno być: „dla potrzeb analizy”;
 - 2.8. (str. 316): „metody indeksu Fieshera” – powinno być „metody indeksu Fishera”;
 - 2.9. itd.
3. Pozostałe uwagi oraz potknięcia stylistyczne i edytorskie, jak również niejasności mniejszej rangi pominięto w recenzji, ponieważ zostaną one omówione i wyjaśnione bezpośrednio z Doktorantem.
4. Przedstawione we wcześniejszej części uwagi oraz kwestie dyskusyjne nie zaniżają wartości naukowej rozprawy przedstawionej do recenzji i nie umniejszają osiągnięć Doktoranta.

IV. Wniosek końcowy

1. Recenzowana rozprawa doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego i praktycznego w zakresie dziedziny **nauk ekonomicznych** w dyscyplinie **ekonomia**.
2. Recenzowana dysertacja mgr inż. Grzegorza Kinelskiego jest udaną pod względem naukowym pracą poświęconą istotnym zagadnieniom związanym z wdrażaniem centrów usług wspólnych w kontekście wzrostu efektywności przedsiębiorstw energetycznych funkcjonujących w otoczeniu konkurencyjnym.
3. Reasumując, rozprawa doktorska pt. ***Oddziaływanie centrów usług wspólnych na konkurencyjność przedsiębiorstw sektora energetycznego*** spełnia wymogi stawiane pracom doktorskim zgodnie z ustawą z dn. 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2003 r., nr 65, poz. 595 wraz z późniejszymi zmianami). **Wnioskuje do Rady Wydziału Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego o przyjęcie pracy oraz o dopuszczenie mgr inż. Grzegorza Kinelskiego do jej publicznej obrony.**

Zabne, dnia 11 stycznia 2017 ✓

Krzysztof Laman