

COMPUTERWORLD
Polska

Ludzie Biznes Pasja

Portrety liderów
polskiej teleinformatyki



cutting through complexity™

COMPUTERWORLD BY THE

Ludzie Biznes Pasja

Portrety liderów
polskiej teleinformatyki

Efektywność? Skuteczne wdrożenie? Zarządzanie ryzykiem?

KPMG w Polsce to:

- ▶ Ponad 130-osobowy zespół specjalizujący się w doradztwie biznesowym i IT.
- ▶ Umiejscowione w Warszawie centrum kompetencyjne dla Europy Wschodniej i Centralnej w zakresie doradztwa strategicznego i operacyjnego dla operatorów telekomunikacyjnych, oparte na wiedzy i doświadczeniu zespołu ekspertów w zakresie regulacji telekomunikacyjnych, nowych produktów i usług oraz konwergencji, budowy strategii biznesowych, biznes planów, modelowania finansowego, zabezpieczenia przychodów itp.
- ▶ Bogate doświadczenie w budowie strategii IT, poprawie efektywności zarządzania funkcją IT, określaniu wymagań biznesowych i funkcjonalnych dla systemów informatycznych, wsparciu w wyborze systemów i dostawców rozwiązań, wdrożeniu złożonych systemów informatycznych oraz w przeglądach powdrożeniowych.
- ▶ Kompleksowa oferta zarządzania ryzykiem informatycznym, w szczególności bezpieczeństwem i audytem systemów informatycznych oraz audytem wewnętrznych procedur kontrolnych (e-assurance).
- ▶ Portfel usług doradczych ukierunkowanych na poprawę efektywności przedsiębiorstw w obszarze zarządzania finansowego oraz optymalizacji kosztów, usprawnienie procesów biznesowych, skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi oraz programy transformacji biznesowej obejmujące też zarządzanie zmianami.
- ▶ Dedykowany zespół doradztwa podatkowego specjalizujący się w doradztwie sektorów IT i telekomunikacji.
- ▶ Zespół doradztwa transakcyjnego posiadający bogate doświadczenie w sprzedaży, zakupie, wycenach oraz realizacji procesów typu due diligence w sektorach IT i telekomunikacji.

Skontaktuj się z nami:

KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Sp.k.
ul. Chłodna 51, 00-867 Warszawa
tel.: +48 22 528 11 22
e-mail: kpmg@kpmg.pl

Jerzy Kalinowski

partner, szef Zespołu Nowych Technologii,
Telekomunikacji i Mediów
e-mail: jerzykalinowski@kpmg.pl



KPMG to międzynarodowa sieć firm świadczących usługi z zakresu audytu, doradztwa podatkowego i doradztwa gospodarczego. KPMG zatrudnia 140 000 pracowników w 146 krajach. Niezależne firmy członkowskie sieci KPMG są stowarzyszone z KPMG International Cooperative („KPMG International”), podmiotem prawa szwajcarskiego. Każda z firm KPMG ma odrębną osobowość prawną.

W Polsce KPMG działa od 1990 roku. Obecnie zatrudnia blisko 1200 osób w Warszawie, Krakowie, Poznaniu, Wrocławiu, Gdańsku i Katowicach.



Relacjonowaliśmy najważniejsze przemiany w branży IT

IDG jest globalną firmą mediową, liderem wśród dostawców informacji na temat nowoczesnych technologii. Nasze tytuły, m.in.: Computerworld, CIO, PC World, Macworld, docierają do 270 milionów odbiorców w 90 krajach.

IDG rozpoczęło działalność w Polsce w 1990 roku, wydając popularny miesięcznik PC World Komputer i skierowany do profesjonalistów magazyn Computerworld. Od lat utrzymujemy pozycję największego na polskim rynku dostawcy informacji dotyczących technologii. Ponad 100-osobowy zespół IDG Poland wydaje pięć czasopism i zarządza kilkunastoma elektronicznymi serwisami informacyjnymi, w tym portalem IDG.pl.

Rocznie organizujemy około 60 konferencji, seminariów, warsztatów i ekskluzywnych spotkań dla menedżerów decydujących o zakupach rozwiązań teleinformatycznych. Pod marką Internet Standard organizujemy uznane na rynku konferencje poświęcone rozwojowi gospodarki internetowej.

Znakiem rozpoznawczym IDG jest wysoka jakość i innowacyjność. Jesteśmy pionierem w kampaniach marketingowych opartych na serwisach społecznościowych. Mamy potwierdzone wieloma sukcesami kompetencje w wykorzystaniu elektronicznych kanałów komunikacyjnych do działań marketingu bezpośredniego. Inwestujemy w obszarze dostarczania informacji na platformy mobilne.

Siłą IDG Poland jest dotarcie do kilkuset tysięcy czytelników i odbiorców usług, których łączy pasja i przekonanie o przetomowej roli technologii w rozwoju gospodarki.

THINK TECH. THINK IDG.

Portret branży

Oddajemy w ręce Czytelników wyjątkową publikację przygotowaną przez redakcję Computerworld. Kilkadziesiąt portretów znanych postaci rynku teleinformatycznego składa się na niezwykle interesujący obraz dwóch pokoleń przedsiębiorców i menedżerów, którzy rozwijają branżę teleinformatyczną.

Do udziału zaprosiliśmy reprezentantów różnych specjalności teleinformatycznych, działających w różnych obszarach rynku i prowadzących biznes na różną skalę. Są wśród nich dyrektorzy globalnych koncernów, prezesi i założyciele polskich firm podbijających rynki międzynarodowe i działających lokalnie spółek. Przedstawiamy ich w oderwaniu od bieżących firmowych spraw, wyników finansowych, projektów i rywalizacji rynkowej. Rozmawiamy z prezesami o tym, jak rozumieją rolę przywódcy, jak zarządzają dużymi zespołami, jak godzą pasje i zainteresowania z intensywną pracą. Nasze wywiady uzupełniają znakomite fotografie wykonane przez Andrzeja Georgiewa.

Mamy szczęście pracować w branży, w której olbrzymią przewagę stanowią ludzie inteligentni. Z rozmów przeprowadzonych z prezesami i założycielami firm teleinformatycznych bije mądrość, doświadczenie, dowcip i dystans do samych siebie. Najciekawsze jest to, co wszyscy bohaterowie tej książki mówią o swoich współpracownikach.

To kolejny dowód na to, że chociaż nasza branża z nazwy jest „technologiczna”, w rzeczywistości osiągnięcie sukcesu w niej zależy przede wszystkim od ludzi – ich wiedzy, kompetencji i umiejętności zarządzania zespołami.

Dziękujemy wszystkim osobom, które przez kilka miesięcy pomagały nam w przygotowaniu i wydaniu tej książki. Dziękujemy prezesom i przyjaciołom z branży teleinformatycznej, których pomoc i zaangażowanie sprawiły, że ten wyjątkowy w 20-letniej historii Computerworld projekt mógł dojść do skutku.

Krzysztof Frydrychowicz
Computerworld

Spis treści

Jerzy Kalinowski, KPMG	U źródeł rynku ICT w Polsce	/ 12
Paweł Czajkowski	Hewlett-Packard	/ 16
Andrzej Dopierała	Oracle	/ 22
Jacek Drabik	Motorola Polska	/ 28
Andrzej Dulka	Alcatel-Lucent	/ 34
Roman Durka	Fujitsu Technology Solutions	/ 40
Janusz Filipiak	Comarch	/ 46
Maciej Filipkowski	Dell	/ 52
Mirostaw Godlewski	Netia	/ 58
Adam Góral	Asseco Poland	/ 64
Staffan Henriksson	Ericsson	/ 70
Paweł Jaguś	Qumak-Sekom	/ 76
Tomasz Klekowski	Intel	/ 82
Marek Kobielski	NextiraOne	/ 88
Arkadiusz Krawczyk	Adobe	/ 94
Jan Maciejewicz	Infovide-Matrix	/ 100
Jacek Murawski	Microsoft	/ 106
Zdzisław Nowak	Exatel	/ 112
Jacek Papaj	Comp SA	/ 118
Grzegorz Pindur	Software AG	/ 124
Piotr Podleśny	Atena Usługi Informatyczne i Finansowe	/ 130
Grzegorz Rogaliński	SAP	/ 136
Anna Sieńko	IBM	/ 142
Witold Staniszkis	Rodan Systems	/ 148
Janusz Szymura	Rekord Systemy Informatyczne	/ 154
Marzena Tarkowska	Xerox	/ 160
Michał Wiatr	Softtutor Consulting	/ 166
Alicja Wiecka	SAS Institute	/ 172
Wojciech Wierzba	Digitland	/ 178
Maciej Wiśniewski	S&T Services	/ 184
Paweł Wojciechowski	EMC	/ 190
Wojciech Zaremba	Tieto	/ 196
Transakcje w spółkach z branży ICT	KPMG	/ 202
Indeks nazwisk		/ 208
Indeks firm		/ 209



Jerzy Kalinowski

Partner, szef Zespołu Nowych Technologii, Telekomunikacji i Mediów w Europie Wschodniej i Centralnej w firmie doradczej KPMG.

Fuzja, przejęcie, sprzedaż? Przyszłość rynku teleinformatycznego w Polsce

Ostatni światowy kryzys gospodarczy miał istotny wpływ na rozwój sektora ICT na całym świecie. W latach 2005–2007 rynki IT w USA i Europie rosły stabilnie w tempie 7–8% rocznie, co oznaczało, że większość spółek dostarczających usługi i produkty IT miało strategie biznesowe zorientowane na dynamiczne wzrosty. Trochę inna była sytuacja w sektorze telekomunikacyjnym – jego dynamiczny wzrost był obserwowany wyłącznie na rynkach rozwijających się, takich jak Chiny, Indie czy kraje afrykańskie, i wynikał przede wszystkim z szybkiego powiększania się liczby abonentów mobilnych. Natomiast w przypadku USA i Europy, nasyconych już rynków telefonii komórkowej, celem strategicznym operatorów była sprzedaż dostępu szerokopasmowego, tak aby skompensować utratę przychodów z usług głosowych w telefonii stacjonarnej.

ICT w objęciach kryzysu

Kryzys gospodarczy, który spowodował recesję gospodarczą w USA i prawie wszystkich krajach europejskich, miał negatywny wpływ na cały sektor IT: zarówno instytucje finansowe, inne przedsiębiorstwa, jak i administracja

publiczna natychmiast wdrożyły programy redukcji kosztów, często drastyczne, których wynikiem było znaczące obniżenie wydatków na IT. W konsekwencji w 2009 roku nastąpiło wyraźne skurczenie się rynku i – co zaskakujące – było ono największe w Europie, gdzie zanotowano 4-proc. spadek wydatków na IT. Wynika to z faktu, że gospodarka europejska ucierpiała z pewnym opóźnieniem do USA, gdzie kryzys miał największe skutki w 2008 roku. W przypadku telekomunikacji negatywne zmiany na rynku miały mniej dotkliwy charakter – poważnym wyzwaniem stała się jednak rentowna obsługa klientów biznesowych, którzy zaczęli twardo negocjować redukcję opłat za usługi telekomunikacyjne.

IT głównym beneficjentem zmian?

Analizy KPMG pokazują, że konsekwencją ostatniego kryzysu jest znacząca zmiana podejścia do systemu zarządzania – następuje przesunięcie z zarządzania wzrostem ku koncentracji na stałej poprawie efektywności i konkurencyjności. Paradoksalnie, ten trend w zarządzaniu to dobra wiadomość z punktu widzenia rozwoju sektora ICT. Menedżerowie na całym świecie są świadomi, że usługi

IT i telekomunikacyjne to fundament do usprawnienia ich biznesu: procesów marketingu i sprzedaży, łańcucha dostaw, zarządzania produkcją, zasobami ludzkimi, czy też samych zadań zarządczych. Produkty i usługi ICT to główny katalizator dla innowacyjnych i efektywnych modeli biznesowych oraz wdrożenia rozwiązań sourcingowych (centrów usług wspólnych, outsourcingu), które pozwalają na znaczące udoskonalenie jakości procesów, umożliwiając równocześnie redukcję ich kosztów. Stąd też wynikają optymistyczne prognozy na najbliższe lata dla całego sektora ICT, który powinien być jednym z głównych beneficjentów zmian zachodzących w podejściu do zarządzania w wyniku ostatniego kryzysu.

Rozwój usług mobilnych i M2M

W swoich ostatnich raportach Forrester Research prognozuje, że cały rynek ICT wzrośnie w USA o 5,6%, przy czym największe wzrosty są spodziewane w obszarze oprogramowania i usług doradztwa IT, z dość umiarkowanymi oczekiwaniami odnośnie do outsourcingu IT, co wynika z rozwoju rozwiązań dla przetwarzania w chmurach (ang. cloud). Jeśli chodzi o sektor telekomunikacyjny w USA, to prognozy wzrostu wynikają ze spodziewanego rozwoju rozwiązań komunikacji bezprzewodowej, w szczególności mobilnego dostępu szerokopasmowego oraz rozwiązań typu M2M (machine-to-machine).

Ostre cięcia na rynku polskim

Kluczowe jest oczywiście pytanie, jak trendy światowe odnoszą się do rynku polskiego. Mimo że nasza gospodarka jako jedna z niewielu nie weszła w recesję w 2009 roku, polskie przedsiębiorstwa, pamiętając o trudnej lekcji z lat 2001–2003, też szybko podjęły się wprowadzenia radykalnych programów redukcji kosztów, co przetożyło się na ograniczenie popytu na produkty i usługi ICT. W przypadku międzynarodowych grup imperatyw oszczędności został przyniesiony z ich central do Polski na początku 2009 roku. Motywacja do podjęcia takich działań była prosta – międzynarodowe grupy, widząc problemy na największych rynkach, gdzie była prawdziwa recesja, chciały skompensować pogarszające się wyniki poprzez wyciśnięcie wyników finansowych z bardzo dobrze radzącego sobie z kryzysem kraju, jak była postrzegana w tym okresie Polska.

Jeśli chodzi o administrację publiczną, to przez kilka ostatnich lat czynnikiem napędzającym konsumpcję produktów i usług z sektora ICT było wejście do Unii Europejskiej i dostępne fundusze pomocowe, z których można finansować zarówno projekty centralne, jak i lokalne. Administracja publiczna – jak również firmy teleinformatyczne – szybko nauczyła się sprawnie wykorzystywać te fundusze i w 2009 roku, kiedy przedsiębiorstwa podjęły już działania oszczędnościowe, administracja nadal nie zwalniała tempa zakupów produktów i usług ICT. Rolę hamulca może odegrać problem deficytu budżetowego w Polsce i konieczność wprowadzenia przez rząd oszczędności, w których wyniku środki z budżetów publicznych zostaną ograniczone także na projekty ICT.

Perspektywy dla przedsiębiorstw z sektora ICT w Polsce

Moim zdaniem można oczekiwać powrotu do zwiększonej konsumpcji produktów i usług IT w sektorze klientów biznesowych – dla poprawy swojej efektywności polskie przedsiębiorstwa będą musiały podjąć dalsze działania w obszarze automatyzacji procesów biznesowych, modernizacji posiadanych systemów IT oraz wykorzystania nowoczesnych modeli biznesowych z włączeniem przetwarzania w chmurze (cloud computing). Aspekt rzeczywistych usprawnień biznesowych będzie miał coraz większe znaczenie i dlatego coraz bardziej będzie wzrastać rola dostawców IT, którzy rozumiejąc naturę działalności klienta, są w stanie zaproponować rozwiązanie istotnych problemów biznesowych. Już teraz można zauważyć, że decyzje o zakupach rozwiązań IT coraz częściej są podejmowane przez tzw. biznes, a nie bezpośrednio przez służby IT.

W przypadku administracji publicznej kluczowe znaczenie ma podjęcie decyzji, w jaki sposób będzie realizowane ograniczenie wydatków budżetowych. Optymizm powinien wynikać z faktu, że Polska jako członek Unii Europejskiej jest zobligowana do dalszego wdrażania rozwiązań e-państwa. Drugą pozytywną przesłanką jest fakt, że inwestycje w systemy IT mogłyby długoterminowo pozwolić na widoczne obniżenie kosztów funkcjonowania administracji publicznej. Jednak decyzje polityczne mogą być inne, dlatego też firmy IT zorientowane na zamówienie publiczne stoją w obliczu dużej niepewności przyszłości tego segmentu rynku.

Adaptacja i ekspansja największą szansą?

Jeśli chodzi o sektor telekomunikacji w Polsce, prognozy KPMG zakładają dalsze kurczenie się rynku telefonii stacjonarnej o ponad 10% w skali roku. Nasycił się też rynek telefonii komórkowej, choć pomimo ostrej konkurencji operatorom nie grożą jeszcze drastyczne spadki przychodów. Walka o klienta odbywa się obecnie przede wszystkim w obszarze pozyskania nowych klientów do dostępu szerokopasmowego, zarówno stacjonarnego, jak i mobilnego. Wzrostów można też spodziewać się w segmencie płatnej telewizji, w szczególności dalszego poszerzania bazy abonentów płatnych telewizji cyfrowych. Oczekuję też rozwoju bazy abonentów korzystających z usług IPTV, choć trendy na polskim rynku nie wskazują na znaczące przyspieszenie rozwoju tej usługi.

Reasumując, przyszłość sektora ICT w Polsce jest optymistyczna, choć nie ma co liczyć na takie wzrosty jakie były np. w latach 90. Rynek będzie nadal wzrastał, ale klienci stają się coraz bardziej wymagający. Wygrają dostawcy, którzy najlepiej zaadaptują się do zmieniających się potrzeb klientów w Polsce, potrafiący wyciągać trafne wnioski z doświadczeń na bardziej rozwiniętych rynkach. Biorąc pod uwagę też postępującą globalizację, polskie przedsiębiorstwa z sektora ICT coraz bardziej muszą myśleć o zagranicznych konkurentach interesujących się naszym rynkiem, jak również samemu dokonywać ekspansji poza nasz kraj.

Ludzie Biznes Pasja



Paweł
Czajkowski

prezes Hewlett-Packard Polska

*Przywódstwo w korporacji
oznacza wpływ na społeczność
porównywalną z małym państwem*

Przez ponad 70 lat istnienia Hewlett-Packard miał sześciu CEO. Nie spotkał się Pan tylko z jednym – Williamem Hewлетtem.

W pewnym sensie współpracowałem ze wszystkimi. Założyciele David Packard i William Hewlett, chociaż nie byli już aktywni w zarządzie, do końca angażowali się w sprawy HP. Ukształtowany przez nich styl zarządzania – słynne HP Way – obowiązywało jeszcze długo po ich odejściu.

Już nie obowiązuje?

Ktoś mógłby powiedzieć, że HP nie jest już tą samą firmą z rodzinną atmosferą co 20 lat temu... i pewnie miałby rację. HP Way obowiązuje, ale globalizacja, konkurencja i rosnąca skala biznesu sprawiły, że również styl zarządzania ulegał modyfikacjom. Gdyby kolejne zarządy nie podjęły reform, nie wiadomo, czy HP przetrwałoby jako jedna firma.

W jaki sposób CEO, człowiek stojący na czele korporacji, odmienia jej charakter i wpływa na postawę kilkuset tysięcy pracowników?

Przywódstwo w wielkiej międzynarodowej korporacji daje ogromną władzę, która bezpośrednio wpływa na społeczność porównywalną z małym państwem. De facto to jest małe państwo, nietypowe, bo rozlokowane na wszystkich kontynentach. Gdy w państwie zapada decyzja o nowym wymiarze podatku, to promieniuje na wszystkich obywateli, podobnie w korporacji rozkaz prezesa dociera do każdego oddziału w najdalszym zakątku. W obu przypadkach przyjmuje się, że instrukcja zostanie wykonana.

Zdarzają się bunt?

Nie słyszałem o ulicznych protestach... Niemniej każda zmiana w tak wielkiej organizacji jest wrażliwym tematem i niesie z sobą ryzyko. Dlatego tak ważne jest, jak zmiany są przeprowadzane i komunikowane – jeżeli źle, to ma to wpływ na emocje i motywację pracowników.

Który z Pańskich szefów najmocniej odcisnął piętno na „małym państwie” Hewlett-Packard?

Wszyscy byli silnymi osobowościami, które stanowiły o obliczu firmy, jej wynikach, pozycji rynkowej. Bezspornie jednak w przypadku Marka Hurda, poprzedniego CEO, dało się odczuć, że to on sam podejmuje decyzje. Niektóre z nich nie przysporzyły mu popularności, ale chyba na popularności Markowi nie zależało. Od CEO wymaga się przede wszystkim zysku.

Kto z grona zarządzających HP dostarczył Panu największej inspiracji?

Moje kontakty z CEO miały charakter, nazwijmy to, sprawozdawczo-kurtuazyjny. Kiedyś jednak miałem okazję znaleźć się w bojowej sytuacji, ramię w ramię z Manuelem Diazem, wiceprezesem HP. Ten starszy dżentelmen w ramach rutynowej wizyty w Polsce poszedł z nami na spotkanie z zarządem dużego klienta. Sytuacja była



Paweł Czajkowski

*Absolwent Politechniki Warszawskiej.
Prezes HP Polska od kwietnia 2006.
Poprzednio przez dwa lata pełnił rolę
dyrektora sprzedaży w dziale rozwiązań dla
sektora dużych przedsiębiorstw. Do HP Polska
dołączył w 1991 jako pracownik numer 1 nowo
powstałego oddziału. W okresie 1998–2004
kierował krótko sektorem finansowym
w Softbanku, a następnie przeszedł do
Ster-Projekt, gdzie jako członek zarządu
odpowiadał za sprzedaż i marketing.*

niekomfortowa, bo w toczącym się przetargu byliśmy na straconej pozycji i spodziewaliśmy się, że w obecności szefa sprzedaży HP przyjdzie nam odrobić lekcję pokory. I rzeczywiście, była to lekcja, ale sprzedaży, prawdziwej sprzedaży. Leciwy Meksykanin – notabene to kariera od sprzedawcy w oddziale w Meksyku do wiceprezesa wielkiej korporacji – z marszu zrobił najlepszą prezentację, jaką widziałem w życiu. Przekonał, oczarował i uratował nam przetarg. Ucieszyłbym się, gdyby ktoś kiedyś mógł coś podobnego o mnie powiedzieć... (śmiech).

Mniej więcej dziesięć lat wcześniej, w 1984 roku, studiował Pan informatykę w USA i po drugim roku wrócił do Polski. Jakie były powody tej szalonej decyzji?

Przez siedem lat mieszkałem z rodzicami w Nowym Jorku. Ojciec pracował w centrum informatycznym obsługującym departament statystyczny ONZ. Po zakończeniu kontraktu otrzymał ofertę z Xerox, mogliśmy przenieść się do Kalifornii i zostać na stałe, ale rodzice podjęli decyzję o powrocie. Służby PRL-owskie były do bólu konkretne – jeśli zostaniemy, to na dobre pożegnamy się z rodziną w Polsce. Cena była za wysoka.

Ceną była więc przeprowadzka z centrum światowej informatyki na dalekie jej peryferia.

To był szok. Z uczelni, na której mieliśmy nielimitowany dostęp terminalowy do najnowszego modelu Digital VAX, przeniostem się na Politechnikę Warszawską, gdzie dziesięć razy na semestr mogłem wczytać swój program zapisany na kartach. W Stanach rozwiązywaliśmy problemy, w Polsce zgłębialiśmy teorię. Na początku jedynymi przedmiotami, z których zaliczeniem nie miałem problemu, były WF i angielski (śmiech).

Jak się później okazało, angielski był nie mniejszym atutem niż biegłość w informatyce.

W istocie. Po skończeniu studiów, zanim jeszcze dostałem propozycję z Hewlett-Packarda, dzieliłem obowiązki programisty i tłumacza w firmie polonijnej zajmującej się komputerami i... obrotem złotem. Takie były czasy.

Hewlett-Packard zgłosił się sam?

Pracę zaproponował mi Adam Kowalski, szef Zotpanu, agencji PAN reprezentującej HP w Polsce. Gdyby oferta dotyczyła pracy na stanowisku programisty, nie wahałbym się ani chwili. Tymczasem oni potrzebowali handlowca. Ojciec namówił mnie, żebym spróbował, i tym samym skończyła się moja kariera programisty.

Panie Prezesie, ostatecznie chyba nie można narzekać?

Ależ nie narzekam... Od pierwszego dnia była to fascynująca przygoda. Było nas w sprzedaży trzech: ja, odpowiedzialny za rynek finansowy i rządowy, Jacek Kawecki, do którego należały przemysł i telekomunikacja, oraz Janek Smólski, zajmujący się PC-tami i drukarkami. Każdy z nas był człowiekiem-orkiestrą. W walizeczce na zatraski nosiłem do klientów broszurki i wielką książkę z numerami

produktów. W biurze był jeden komputer z modemem, na który raz w tygodniu przychodziły cenniki z centrali. Korzystając z tych nowoczesnych narzędzi, konfigurowałem zaawansowane serwery. Dobierałem procesory do kart pamięci niczym handlowiec u dealera samochodowego, który sprawdza, jaki kolor podsufitki pasuje do wybranej tapicerki.

Szedł Pan do klienta i mówił, że jest z dużej, znanej firmy komputerowej i chciałby coś drogiego, ale dobrego i nowoczesnego zaoferować. Tak to wyglądało?

W uproszczeniu. Nie było tak, że nasi klienci wzięli się znikąd, nie mieli pojęcia o informatyce. Weźmy taki GUS, jednego z naszych pierwszych dużych klientów. Tam były tradycje i wiedza o przetwarzaniu danych. Pojawiły się pieniądze z Banku Światowego i urząd zdecydował o wymianie starych komputerów Odra. Ciężko pracowaliśmy, żeby ten kontrakt przypadł HP.

Kto was, początkujących handlowców uczył, że klienta trzeba zabrać do fabryki, na wizytę referencyjną, zaproponować testy, całej tej sztuki sprzedawania zaawansowanych technologii?

Długie tygodnie spędzaliśmy na szkoleniach. Poza tym Adam Kowalski, który przez pierwsze dwa lata kierował oddziałem HP, nie był typem dyrektora z poprzedniej epoki. Rzutki, przedsiębiorczy, otwarty umysł. Potem pojawił się charyzmatyczny lider – Piotr Smólski.

Od razu dała o sobie znać wyraźna konkurencja z IBM?

Na początku konkurentem był ICL. Mocna ekipa z Janem Klukiem, Krzysztofem Korbą. Pierwsze poważne starcie to kontrakt dla Lasów Państwowych, który wygraliśmy. Z IBM sziłmyśmy też w łeb. IBM dominował w Banku Śląskim, my w NBP, oni w BIG Banku, my w PBI. Kto raz wygrał, miał klienta na lata. Odkoczyliśmy rywalom gdzieś w okolicach 1996 roku. Wygrywaliśmy prawie wszędzie, również w rządówce.

Integratorzy pomogli w tym sukcesie?

Piotr Smólski miał genialną strategię. Mówił: „My rośniemy, ale partnerzy rosną jeszcze szybciej. Jeśli będą zadowoleni ze współpracy, to sukces murowany”. Święte słowa. Inni też tak mówili, ale najczęściej kończyło się na deklaracjach wobec partnerów. My zaś naprawdę staraliśmy się, żeby partnerzy HP byli zadowoleni, załatwialiśmy im specjalne warunki w korporacji. Oni odpłacali nam lojalnością.

Przede wszystkim Prokom?

W Gdyni nas kochano. Jeden z dyrektorów miał tabliczkę na drzwiach: „Digital – tych klientów nie obsługujemy”. Petrochemia, Ruch, cały przemysł, biura maklerskie – wspólnie braliśmy całą stawkę. Prokom idealnie wstrzelił się w potrzeby rynku – miał oprogramowanie znacznie lepsze od tego, którego dotąd używały polskie przedsiębiorstwa, a jednocześnie mniej zaawansowane niż rozwiązania SAP czy Oracle, na które klienci nie byli jeszcze gotowi.



Kiedyś międzynarodowe korporacje IT nie były zdeterminowane, żeby samodzielnie wygrywać wielkie przetargi, bez partnerów. Teraz to norma.

W połowie lat 90. nie przyszło nam do głowy, żeby być głównym dostawcą ZUS, ale już w Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa (ARIMR) tak. Ówczesny zarząd HP uznał, że firma w Polsce jest już na tyle silna i ma tak mocną pozycję w centrali, że możemy być głównym dostawcą rozwiązań, a nie podwykonawcą. To był przełom.

Był Pan przez cztery lata po drugiej stronie barykady, tzn. w firmach partnerskich. Jak Pan wspomina epizod w Softbanku i cztery lata w Ster-Projekcie?

Do Softbanku przyszedłem z HP razem z Piotrem Smółskim. Mieliśmy plan, aby Softbank sprzymierzył się z amerykańskim gigantem CSC i wdrożył w PKO BP nowoczesny system bankowy tej firmy. Oczywiście, kosztem własnej przestarzałej Zorby, której obsługa miesiąc w miesiąc przynosiła Softbankowi krocie. To, co jeszcze można było zarobić na Zorbie, proponowaliśmy przeznaczyć na inwestycje w sektor publiczny. Długoterminowo była to jedyna droga dla firmy uzależnionej od jednego klienta. Nasz plan nie został przyjęty przez zarząd. Z czasem Softbank stracił monopol w PKO BP, a prezes Aleksander Lesz musiał sprzedać firmę Prokomowi.

Jaki był bilans pracy w Ster-Projekcie?

Na dziesięć pomysłów mieliśmy trzy bardzo dobre: rozwiązania dla służb mundurowych, straży granicznej, specjalizacja w budowie centrów danych. Jednak bagaż tych siedmiu nieudanych był zbyt ciężki. Polskim firmom było coraz trudniej. Staraliśmy się wykreować dodatkową wartość, zerwać z wizerunkiem *box movera*, co było słuszne. Z drugiej strony poszliśmy chyba zbyt szeroką ławą. Tym bardziej że firma była na giełdzie i raz na trzy miesiące trzeba było pokazać inwestorom liczby. Kiedy wynik nie spełniał oczekiwań, powracał pomysł: to może by tak znowu sprzedać trochę serwerów...

Wrócił Pan do HP na ostatnie dni rządów Carly Fioriny. Co się zmieniło?

To była już inna firma. Carly doprowadziła do odważnej akwizycji z firmą Compaq. Mówi się, że HP straciło coś z ducha ojców założycieli, ale zyskało rozmach.

Fuzja była potrzebna?

Gdyby do niej nie doszło, HP pozostałoby sporej wielkości, ale niszową firmą. Prawdopodobnie bez know-how Compaq nie udałoby się utrzymać biznesu PC. Wcześniej produkowaliśmy świetne, ale drogie komputery ze złocnymi stykami. Bez odpowiedniego wolumenu ten biznes poszedłby pod wodę. Doświadczenia z masowej produkcji PC zostały przeniesione na grunt drukarkowy. Za Carly HP stało się inną firmą, także w wymiarze symbolicznym. Sprzedaż działu urządzeń pomiarowych i medycznych bywa interpretowana jako odcięcie pępownicy od kultury garażu w Palo Alto.

Z jakimi wyzwaniem HP wkracza w drugą dekadę XXI wieku?

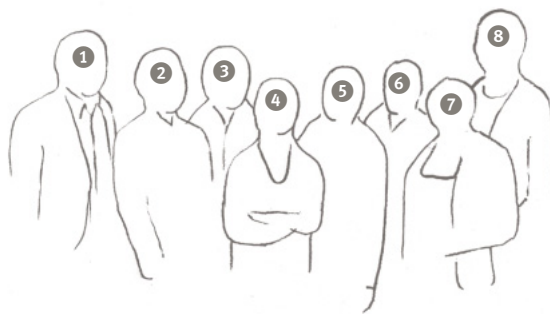
Do tej pory HP było zarządzane przez Amerykanów. Leo Apotheker jest pierwszym CEO z Europy. Z racji przeszłości Leo w SAP spodziewam się, że software będzie w dalszym ciągu języczkiem u wagi. Sądzę, że HP będzie chciało wrócić do wizerunku firmy, która silnie stawia na badania i rozwój. Z punktu widzenia organizacyjnego istotne będzie scementowanie HP jako jednej firmy, która ma olbrzymie portfolio produktów i usług. Ostatnie lata pokazały, że ta różnorodność daje nam przewagę.

Jest Pan miłośnikiem motoryzacji, żyje Pan z informatyki. Proszę wskazać swoje ulubione produkty w obu kategoriach?

W informatyce – bez wahania serwery z linii HP 9000, zwłaszcza z serii F i G. Przez kilka lat pozostawały na topie, na bardzo konkurencyjnym rynku. Jeśli klientowi zależało na wydajności, wiedziałem, że wygram z konkurentami. Nie mam ulubionego samochodu. Lubię różne, w zależności od ich przeznaczenia. W królewskiej dziedzinie samochodów sportowych stawiam na Corvette. Ten samochód kupuje się z miłości.

Rozmawiał Krzysztof Frydrychowicz

Hewlett-Packard należy do grona największych firm IT na świecie. Polski oddział, otwarty w 1991, po sześciu latach został największą firmą informatyczną na rynku, według raportu Computerworld TOP 200, i nie oddał tego tytułu do dziś. Wykonawca wielu kluczowych systemów dla administracji państwowej (m.in. IACS). Od 2005 we Wrocławiu działa Globalne Centrum Biznesowe HP, świadczące usługi księgowo dla oddziałów korporacji w regionie EMEA i zewnętrznych klientów, m.in. Procter&Gamble i C&A.



Redakcja

1

Krzysztof Frydrychowicz

Autor koncepcji albumu „Ludzie, biznes, pasja”. Dziennikarz, redaktor naczelny, wydawca. Od 16 lat związany z tygodnikiem Computerworld, do którego trafił jako poszukujący życiowej drogi student prawa na Uniwersytecie Warszawskim. W IDG Poland zarządza tytułami Computerworld, Network i CXO, wchodzącymi w skład grupy wydawniczej Business Media. Fanatyczny kibic i niespełniony dziennikarz sportowy. Jego najlepsza publikacja w karierze dotyczyła gry w baseball, z którego uczynił ekstrawaganckie hobby. Podobnie jak większość sportretowanych w albumie prezesów, uprawia popularne sporty, których opanowanie wymaga nieustannego szkolenia, i ma dzieci, które szybko rosną.

2

Dorota Konowrocka

Od 12 lat dziennikarz tygodnika Computerworld, od trzech autorka cyklu En Face – wywiadów z interesującymi postaciami związanymi z polską branżą IT. Od kilku lat realizuje się również jako tłumacz literatury anglojęzycznej (m.in. „Wszystko za Everest” Jona Krakauera i „Wojna Restrepo” Sebastiana Jungera). Praktykująca zwolenniczka edukacji domowej, członek zarządu Stowarzyszenia Edukacji w Rodzinie i współautorka książki „Edukacja domowa w Polsce”.

3

Piotr Waszczuk

Z wykształcenia menedżer, o specjalizacji informatyka w zarządzaniu, absolwent Politechniki Lubelskiej. Na studiach bawił się w inwestowanie na rynku Forex, ale na szczęście nie stracił wiele. Z zamiłowania obserwator rynku informatycznego. Z redakcją CW związany od 2007. Regularnie pisze o światowym rynku IT, oprogramowaniu biznesowym i ciekawostkach branżowych. Redaktor corocznego raportu Computerworld „Aplikacje biznesowe”. Lubi podróżować i bardzo chciałby zwiedzić Meksyk.

4

Wanda Żółcińska

Dziennikarka i redaktorka pism biznesowych. W IDG Poland odpowiada m.in. za projekt CFO. Autorka artykułów z obszaru zarządzania, marketingu, finansów i nowej gospodarki. Interesuje się w szczególności zagadnieniami nowoczesnych modeli biznesowych. Absolwentka italianistyki Uniwersytetu Warszawskiego. Pasjonuje się literaturą i malarstwem.

5

Andrzej Gontarz

Z wykształcenia kulturoznawca. Od lat związany z branżą IT, m.in. w latach 90. pełnomocnik dyrektora Centrum Sztuki Współczesnej Zamek Ujazdowski ds. informatyzacji. W redakcji Computerworld od 2000, w latach 2009–2010 redaktor naczelny. Interesuje go wpływ technik informacyjnych na życie społeczne i kulturę, zajmuje się także wykorzystaniem narzędzi IT w sektorze publicznym. Wykłada w Studium Podyplomowym Społeczeństwo Informacyjne na Uniwersytecie Jagiellońskim. Współautor książki „Zarządzanie problemami i projektami w nowoczesnej organizacji” oraz scenariuszy rozwojowych w ramach Narodowego Programu Foresight „Polska 2020”.

6

Andrzej Maciejewski

Absolwent Wydziału Dziennikarstwa i Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego. Dziennikarz Computerworld od 2003. Autor wielu artykułów na temat wykorzystania informatyki w sektorze bankowym i innych dziedzinach gospodarki. Jest także autorem i współautorem programów konferencji organizowanych przez Computerworld. Miłośnik hiszpańskiego wina i kuchni śródziemnomorskiej. W alternatywnej rzeczywistości właściciel komisju z winylami w Barcelonie.

7

Monika Tomkiewicz

Studentka V roku dziennikarstwa na Wydziale Dziennikarstwa i Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego. Współpracę z Computerworld zaczęła w 2007. Najczęstszy temat tekstów – neverending story, czyli informatyzacja administracji publicznej i służby zdrowia. Prowadzi profil Computerworlda na Facebooku. Po pracy natłogowo piecze ciasta, marząc o otwarciu w przyszłości własnej cukierni. Zimą szaleje na nartach. Latem zwiedza, głównie miasta. Marzy, żeby pojechać do Nowego Jorku.

8

Adam Jadczyk

Pasjonat dziennikarstwa. Od 17 lat pisze o polskim rynku IT, wiele uwagi poświęcając innowacyjnym spółkom oraz młodemu pokoleniu informatyków i możliwościom ich kariery w Polsce. Zarządza działem Wiadomości Computerworld oraz serwisami IDG Business Media. Prowadzi raport Computerworld TOP200 oraz pracuje nad cyfrowymi i mobilnymi wersjami „gazet”. Po pracy czas stara się spędzać z żoną i synem. Ale lubi też pływać, jeździć na snowboardzie, nurkować.

Indeks nazwisk

- Abrashoff Michael: 87
Apotheker Leo: 21, 138
Bednar Martin: 141
Bezos Jeff: 105
Burns Ursula M.: 165
Chambers John: 93
Chełkowski Tadeusz: 95, 96
Collins James: 35
Czajkowski Paweł: (16-21)
Czechowicz Tomasz: 127
Dell Michael: 101, 111
Diaz Manuel: 17
Dopierata Andrzej: (23-27)
Drabik Jacek: (29-33)
Drzymala Zbigniew: 127
Duch Jacek: 180
Dulka Andrzej: (35-39)
Durka Roman: (40-45)
Ellison Larry: 105
Fabiszewski Dariusz: 95
Filipiak Janusz: (47-51)
Filipkowski Maciej: (52-57)
Fiorina Carly: 21
Gates Bill: 69
Godlewski Mirosław: (59-63)
Góral Adam: (64-69), 119, 121, 123
Grove Andy: 87
Henriksson Staffan: (70-75)
Hewlett William: 17
Hurd Mark: 17
Iacocca Lee: 78
Jaguś Paweł: (76-81)
Jaskulski Andrzej: 95, 121
Jobs Steve: 93, 101, 121
Kalinowski Steve: 93, 101, 121
Kawecki Jerzy: 12
Klekowski Tomasz: (82-87)
Kobielski Marek: (88-93)
Korba Krzysztof: 95
Kowalski Adam: 19
Krawczyk Arkadiusz: (94-99)
Lesz Aleksander: 21
Łągiewka Marcin: 203
Maciejewicz Jan: (100-105)
Maciejewicz Rafał: 95, 96
Magnuski Henryk: 33
Marczak Andrzej: 203
McDermott Bill: 138
McNeally Scott: 121
Misetić Slaven: 127
Miszczak Tomasz: 127
Moore Gordon: 83
Mulcahy Anne M.: 165
Murawski Jacek: (106-111)
Nosal-Gorzeń Katarzyna: 202
Nowak Zdzisław: (112-117)
Packard David: 17
Palmisano Sam: 143
Papaj Jacek: (118-123)
Pindur Grzegorz: (124-129)
Podleśny Piotr: (130-135)
Piwowar Paweł: 25, 141
Rogaliński Grzegorz: (136-141)
Santorski Jacek: 35, 186
Sell Marek: 119
Sell Mateusz: 119
Sieńko Anna: (142-147)
Smólski Jan: 19
Smólski Piotr: 19, 20, 23, 25
Stanisławska Agnieszka: 202
Staniszkis Witold: (149-153)
Strugała Marek: 203
Szturmowicz Mirosław: 145, 147
Szymura Janusz: (154-159)
Tarkowska Marzena: (160-165)
Tomasiak Grzegorz: 95
Wiatr Michał: (166-171)
Wichman Paweł: 179
Wiecka Alicja: (172-177)
Wierzba Wojciech: (178-183)
Wiśniewski Maciej: (184-189)
Wojciechowski Paweł: (190-195)
Zaremba Wojciech: (196-201)
Zuckenberg Mark: 93

Indeks firm

Accenture: 186
ACS: 161, 165
Adobe: (94-99), 95, 96, 97, 99
Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa (ARMIR): 21
Agora SA: 127
Akademia Ekonomiczna w Krakowie: 66, 67
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu: 126
Akademia Górniczo-Hutnicza: 29, 30, 31, 48, 76, 144, 179
Alcatel Business System Poland: 89, 91
Alcatel e-Business Distribution: 89, 93
Alcatel Polska: 89, 91
Alcatel-Lucent Polska: (35-39), 36, 39, 89
Alienware: 53
Amazon: 105
Apple: 72, 85, 93, 121
Artur Andersen/Andersen Business Consulting: 186, 187
Ashride Management College: 60, 63
Asseco Poland: (64-69), 66, 67, 69, 119, 120, 121, 123
Atena Usługi Informatyczne i Finansowe: (131-135), 132, 133, 135
A.T. Kearney: 103, 105
AT&T: 36
Bank Gospodarki Krajowej: 168
Bank Śląski: 19
Bielskie Przedsiębiorstwo Instalacji Sanitarnych: 156, 157
BIG Bank: 19
BiG Vent: 123
Blackbuster: 54
Boston Consulting Group: 168
BRE Bank: 174
Brose Fahrzeugteile: 167
Bull Polska: 23, 24, 197
Business Center Club: 42, 156
Canadian International Management Institute: 156
C&A: 21
Carlsberg: 168
Carman: 180
Cisco: 93, 107, 108, 109, 111
Clarewire: 42, 25
Clipper: 157
Coca-Cola: 55
Comarch: (47-51), 49, 51
Comarch Innovation Lab: 49, 51
Compaq: 21, 23
Comp SA: (118-123), 119, 121, 123
Comp Rzeszów: 67, 69, 119, 120, 121, 123
Cryptotech: 123
CSC: 21
CSS: 123
CSS Beskidy: 123
Dec sp. z o.o.: 60
Dell: 42, 43, 45, (52-57), 53, 54, 55, 57, 107, 108, 109, 111, 180
Deloitte Central Europe: 186, 197
Deloitte & Touche: 103
Delphi: 157
Digital Equipment Polska: 23, 24
Digitland: (178-183), 180, 181, 183
Disney: 54
Doradztwo i Consulting Nowak i Partnerzy: 113
Dynamics: 180
Eltra: 113, 115
Elwro: 41, 42
Elzab: 123
EMC Poland: (190-195), 191, 192, 193, 195
Energopol SA: 37
Enigma sp. z o.o.: 121, 123
Enterprise Investors: 119, 123
Europejska Platforma Technologiczna NESSI: 150
Ericsson sp. z o.o.: (70-75), 71, 73, 75, 149
Exatel: (112-117), 113, 115, 117
Forrester Research: 13
Foxconn: 55
France Telecom: 47
Fujitsu Technology Solutions sp. z o.o.: (40-45), 42, 45
Gemplus (Gemalto): 95, 97
General Motors: 183
Giełda Papierów Wartościowych: 69, 81, 105, 123
Główny Urząd Statystyczny: 19, 96
Google: 99
Hewlett-Packard Polska: (16-21), 23, 24, 25, 27, 138, 192, 197
Hi3G: 73
HUK-Coburg: 167
Huta im. Lenina: 77
Huta Katowice: 77
IDG: 7
Ibcs Polska: 127
IBM: 19, 41, 43, 45, (142-147), 143, 144, 145, 147, 149
IBM Polska: 95, 96, 97
ICENTIS Corporate Solutions: 103, 105
ICL: 19
IDC Polska: 101

IDS-Scheer Polska: 126, 127, 129
IGE-XAO: 31
IMD Lausanne: 109
Infovide-Matrix: (100-105), 101, 103, 105
Innova Capital: 180
INSEAD: 54, 55, 84
Instytut Kardiologii w Aninie: 174
Intel: (82-87), 83, 84, 85, 87
Intel Technology Poland: 87
ITC: 103
ITT Computer: 84, 85
JTT: 180
Komitet Koordynacyjny Polskiej Platformy Technologii Informatycznych: 150
Kompakt: 139
KPMG: 12, 13, 202, 203
Krajowa Izba Gospodarcza Elektroniki i Telekomunikacji: 114
Krajowa Spółka Cukrowa SA: 168
Krajowe Biuro Informatyki: 149
KRUS: 93, 171
Lasy Państwowe: 19, 151
LogisferaNova: 135
London School of Economics and Political Science: 42
Lucent Technologies: 37
Macrosoft: 162
McAfee: 121
Meritum: 123
Microsoft: 69, (106-111), 107, 108, 109, 111, 157
Microsoft Centrum Rozwoju Oprogramowania: 111
Ministerstwo Finansów: 96
Ministerstwo Sprawiedliwości: 123
Ministerstwo Spraw Zagranicznych: 168
Ministerstwo Współpracy Gospodarczej z Zagranicą: 103
Motorola Finance Operatin Service Center: 33
Motorola Polska Electronics: 33
Motorola Solutions Polska: (29-33), 29, 30, 31, 33
MSG Systems: 133
NBP: 19, 147, 174
Netia SA: (59-63), 59, 60, 61, 63, 75
NextraOne Polska: (88-93), 90, 91, 93
Novitus: 123
Novtel: 42, 45
Opoczno SA: 60
Optimus Lockheed Martin: 144, 147
Oracle: 19, 23, (22-27), 23, 24, 25, 27, 69, 105, 108, 138, 139, 141, 180
OSP Polpajer: 113
OTC: 180, 181
Oy Osmanakaami: 139
Ozon Media: 127
Pacomp: 123
Państwowe Zakłady Tele- i Radiotechniczne: 33
PBL: 19
Pepsi-Cola General Bottlers Poland: 59, 60
Petrochemia Płock SA: 19
PKO BP: 21
PKN Orlen SA: 103
Politechnika Berlińska: 109
Politechnika Gdańska: 114, 132, 135, 150
Politechnika Śląska w Gliwicach: 156
Politechnika Warszawska: 19, 24, 35, 89, 91, 120, 162, 165, 167, 169, 192, 197
Politechnika Wrocławska: 41, 42, 84, 85
Polsat Cyfrowy: 63
Polska Akcyjna Spółka Telefoniczna: 71
Polska Rada Biznesu: 42
Polska Wytwórnia Papierów Wartościowych SA: 171
Procter&Gamble: 21
Prokom: 19, 21, 108, 127
Przedsiębiorstwo Inwestycyjno-Remontowe Przemysłu Chemicznego „Naftobudowa”: 179, 181
Przedsiębiorstwo Państwowe Poczta Polska, Telegraf, Telefon: 89
PTC Era: 127, 192
P4 sp. z o.o.: 61
Rabobank: 66
Radio Shack: 54, 55
Radziecka Akademia Nauk: 151
Raiffeisen Bank Polska: 96, 187
Rekord Systemy Informatyczne: (154-159), 155, 156, 157, 159
Rodan Systems: (149-153), 150, 151, 153
RUCH SA: 19, 127
Safe Computing: 123
SAP: 19, 21, 69, 108, 129, (136-141), 137, 138, 139, 141, 167, 180
SAS Institute Polska: (172-177), 173, 174, 175, 177, 197
Sferia: 113
Softbank: 18, 21
Softlan: 125, 127, 129
SoftM: 49, 51
Softtutor: (166-171), 168, 169, 171
Soft-tronik Distribution GmbH: 107, 108, 109
Software AG Polska: (124-129), 125
Sopockie Towarzystwo Ubezpieczeniowe Hestia SA: 132
Statoil: 180
STBU Brokerzy Ubezpieczeniowi: 132
Ster-Projekt: 18, 21
Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych: 60
Sun Microsystems: 25, 27, 42, 45, 97, 119, 121, 197
Szkoła Główna Handlowa: 97, 103, 105, 192
Symantec: 121
S&T Services Polska: (184-189), 185, 186, 189, 197
Techlab 2000: 123
Telebank: 117
Telecom Media Management Group: 113
Telefonia Lokalna Dialog: 113
Telefonica: 73
Tele2: 73
Telekomunikacja Polska SA: 63, 113, 115
Tele2 Polska: 61
Tel-Energo: 113, 117

Telia: 197
Tieto Poland: (196-201), 197, 198, 199, 201
Quintiles: 173
Qumak International: 77, 78
Qumak-Secom SA: (76-81), 77, 78, 81
UNCTAD: 103
Uniwersytet Harvarda: 103
Uniwersytet Jagielloński: 29, 30
Uniwersytet w Bristolu: 192
Uniwersytet w Chicago: 186
Uniwersytet w Navarze: 186
Uniwersytet w Nijenrode: 37
Uniwersytet Stanowy Minnesota: 144, 147
Uniwersytet Warszawski: 60, 139, 173, 175, 187
Unisys: 97
Urząd Komunikacji Elektronicznej: 63, 115
US West Inc.: 113
USAID (United States Agency for International Development): 66
Warszawskie Zakłady Urządzeń Informatyki MERAMAT: 121
Węglokoks SA: 168
Włoska Akademia Nauk: 151
Wojskowa Akademia Techniczna: 119
Wyższa Szkoła Inżynierska w Koszalinie: 37
Vodafone: 73
Xerox Polska: 19, (160-165), 161, 162
Xtrade: 144
Young President Organisation: 60
Zakłady Cegielskiego: 151
Zakłady Kineskopowe Unitra Polkolor: 120
Zespół Elektrowni Pątnów-Adamów-Konin: 127
ZETO-Zowar: 149
Zotpan: 19
ZUS: 21, 171

wydawca
Krzysztof Frydrychowicz

zdjęcia
Andrzej Georgiew

opracowanie graficzne
Sławomir Krajewski

redakcja
Danuta Sass

konsultacja
Tomasz Bitner

korekta
Michalina Nowakowska

dtp
Małgorzata Majer
Marcin Rosiczka



prezes zarządu
Piotr Wtulich

©
International Data Group S.A.
All rights reserved.
Wszelkie prawa zastrzeżone.
Żadna część niniejszej publikacji nie może być reprodukowana
bez pisemnej zgody wydawcy.
Warszawa 2011

Printed in Poland
ISBN 978-83-932279-0-7

