

## **„Grupa Nowy Styl C – ekspansja”<sup>i</sup>**

### STUDIUM PRZYPADKU

Dominika Latusek-Jurczak  
Akademia Leona Koźmińskiego  
[latusek@kozminski.edu.pl](mailto:latusek@kozminski.edu.pl)

Kaja Prystupa-Rządca  
Akademia Leona Koźmińskiego  
[kmpzystupa@kozminski.edu.pl](mailto:kmpzystupa@kozminski.edu.pl)

W jaki sposób ma się rozwijać Grupa Nowy Styl w nadchodzących latach? Rok 2015 to kolejny dobry okres w historii jej działalności. Wprowadzenie nowej, zintegrowanej struktury zarządzania Grupą zaczęło przynosić pożądane efekty. Przed Zarządem Grupy stały jednak dwa ważne pytania. Po pierwsze: „Jak wytrzymały i jak długotrwały był obecny model zarządzania?”. Właściciele i menedżerowie dobrze pamiętali, że tylko dzięki przeprowadzeniu zmian w zarządzaniu Grupą w odpowiednim momencie, gdy firmy były w bardzo dobrej kondycji, a rynek był rosnący, udało się przygotować i następnie przetrwać okres globalnego kryzysu, który rozpoczął się w 2009 roku. Czy Grupa miała wciąż zdolność wychwytywania słabych sygnałów o nadchodzącej niewydolności struktury i umiejętność samodzielnego jej naprawiania? Drugie ważne pytanie brzmiało: „W jaki sposób rozwijać się dalej?”. Motorem napędowym wzrostu Grupy w ostatnich latach były akwizycje międzynarodowe. Gdzie i w jaki sposób ich dokonywać? Czy dywersyfikować działalność na rynki innych produktów i usług? Jak przewidywać i/lub kształtować ewolucje branż, w których działa Nowy Styl? Mimo że firma odnosiła sukcesy, pojawiało się wiele wątpliwości i pytań, a odpowiedzi na nie w dużej mierze były kształtowane zarówno przez przewidywania, jak i wcześniejsze doświadczenia. Wśród wcześniejszych doświadczeń najistotniejsze wydawały się dwa: inwestycja w firmę Baltic

---

<sup>i</sup> Studium przypadku powstało z inicjatywy oraz przy współpracy z EY Polska, organizatorem konkursu EY Przedsiębiorca Roku. Za pomoc w przygotowaniu case study dziękujemy EY Polska oraz Nowy Styl Group.

Studium przypadku jest efektem projektu pt.: „Alternatywne źródła kapitału społecznego w praktykach zarządzania organizacjami” realizowanego w Akademii Leona Koźmińskiego i finansowanego przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju w ramach programu „Lider”.

Wood oraz próba rozwinięcia działalności w nowym obszarze geograficznym: Ameryce Południowej.

### **Baltic Wood**

Pomysł na markę Baltic Wood, producenta wysokiej jakości parkietu podłogowego panelowego, zrodził się w Nowym Stylu w drugiej połowie lat 90. W 1995 roku bracia Krzanowscy przejęli upadający zakład przetwórstwa drewna i produkcji płyt oraz elementów drewnianych w Rzepedzi w Bieszczadach. Nowy Styl rozrastał się w bardzo szybkim tempie i potrzebował powierzchni i nieruchomości do własnej produkcji. Przejęcie bankrutującej firmy mogło zapewnić szybszą, niż pełna budowa fabryki, rozbudowę własnych mocy produkcyjnych. Zakład w Rzepedzi stał się miejscem produkcji wszystkich elementów drewnianych dla produkcji Nowego Stylu.

„Tej powierzchni była cała masa i myśleliśmy sobie tak: »Może trzeba by jeszcze coś innego uruchomić z drzewa, co nie byłoby tylko na potrzeby tego biznesu, produkcji krzesel biurowych, ale coś innego«. W tym samym czasie budowałem dom dla siebie i kupowałem parkiet panelowy ze szwedzkiej firmy, kosztował krocie. (...) I sobie myślę: »Kurczę, jak to jest możliwe, dlaczego to jest takie drogie (...) To może trzeba byłoby coś takiego uruchomić«. W 1998 roku pojechaliśmy na targi międzynarodowe, zobaczyliśmy firmy, które oferują technologie do takiej produkcji. Przygotowaliśmy biznesplan i słuchajcie, to naprawdę wyglądało rewelacyjnie. Nikogo w tej części Europy z takim bardzo jakościowym produktem nie było. Uruchomiliśmy fabrykę, zaczęliśmy produkować i wtedy nastąpiło bardzo mocne umocnienie złotówki. A cały biznes był robiony pod eksport. Od tego zaczęły się te problemy. Baltic nigdy nie wszedł na ten poziom znaczącego gracza w Europie. To są firmy, które sprzedawały po 10 milionów metrów kwadratowych, a my mieliśmy półtora miliona metrów kwadratowych. Cały czas byliśmy za mali, borykaliśmy się z problemem dystrybucji zagranicznej. Dzisiaj paradoksalnie ten Baltic tak sobie radzi, całkiem nieźle. Żeśmy się jakby trochę przebranzowali i zaczęliśmy robić produkt już absolutnie z najwyższej półki – imitację deski pełnej. Ale zmieniliśmy też pod to proces technologiczny, wszystko. Zmieniliśmy trochę ludzi tam w środku, wszystko. Ten biznes jakoś sobie radzi, ale nie mamy szans na wzrost.” (Adam Krzanowski)

Baltic Wood wypracowywał rentowność 8% na poziomie EBIDTA, przy średniej rentowności dla Grupy Nowy Styl na poziomie 13% (dane na 2014/2015). Problem stanowiła jednak relatywnie niewielka kontrybucja EBITDA Baltic Wood do wyników całej Grupy. Menedżerowie Grupy Nowy Styl tak komentowali inwestycję w Baltic Wood:

„Chodzi o to, że (...) jak jest mała skala działalności, to nie ma się co zachwycać procentami, bo tylko koniec końców człowiek patrzy, jaka jest ta kupka pieniędzy w złotych. Mamy satysfakcję, bo przy takiej skali to te 8% to wcale nie jest źle. A z drugiej strony, przy tej wielkości Grupy, to czy my tam zarobimy 2 czy 3 miliony więcej

jest mniej ważne niż ryzyko, że będzie niesprzyjający kurs walutowy albo niesprzyjająca cena drewna, albo jeszcze inne czynniki ryzyka i to wszystko powoduje, że po prostu w kwartał ten zysk może się zamienić w stratę.” (Rafał Chwast)

„Nie jest to nasz ten *core* biznes, prawda, to nie są ci sami klienci, nie ma w ogóle synergii jakiejś wielkiej. Może poza zakupami drzewa, częściowo. Teraz jesteśmy 100% pewni tego, że to była zła decyzja. To było zejście na boczne tory, wejście w branżę, które wydają się bliskie. One są w rzeczywistości dość dalekie. I mechanizmy konkurencji, elementy przewagi są zupełnie inne. My w dalszym ciągu dostrzegamy, że pewne elementy w ramach naszej oferty powinniśmy oferować, bo biuro to nie tylko i wyłącznie fotel i biurko. Ale doświadczenie Balticu nauczyło nas, że niekoniecznie musimy to wszystko sami produkować. I jeżeli oferujemy lampy, wykładziny, ścianki działowe, to już nauczeni doświadczeniem Balticu, nie rozpoczynamy produkcji. Raczej wybraliśmy sobie wiarygodnych partnerów i idziemy w kierunku pewnych takich partnerstw strategicznych. Dlatego, że uważamy, że to ofertowo wzbogaca nas, a nie musimy koniecznie mieć tego produktu.” (Adam Krzanowski)

### **Ameryka Południowa**

Obecność Nowego Stylu w Ameryce Południowej ma swoje źródła w 1996 roku, gdy firma zaczęła pojawiać się na cyklicznych targach międzynarodowych (np. w Kolonii czy Mediolanie). Dzięki nawiązanym w ten sposób kontaktom rozpoczęto sprzedaż produktów Nowego Stylu na nowych rynkach, często odległych, takich jak Daleki Wschód, Afryka czy kraje Ameryki Południowej. Podczas takich targów właściciele Nowego Stylu poznali producentów krzeseł (segment ekonomiczny) z Meksyku i Argentyny. Szybko znaleźli wspólny język – okazało się, że nowi partnerzy z Ameryki Południowej, podobnie jak Nowy Styl, myśleli o znacznym rozszerzeniu działalności. W 2000 roku zdecydowano się na założenie spółki joint venture, w ramach której Nowy Styl udostępnił partnerom niektóre ze swoich technologii produkcji oraz kanały zaopatrzenia. Głównym zadaniem partnerów po stronie południowoamerykańskiej było zorganizowanie lokalnej produkcji i sprzedaży produktów.

„Doszło do takiej sytuacji, że po roku, po dwóch, my doszliśmy do wniosku, że jest to daleko (...) Jeździć tam i sprawdzać, czy ta księgowość dobrze działa, czy wszystkie wyniki są dobre, czy im doradzać (...) Te spółki miały 1–2 miliony euro sprzedaży, nie robiły więcej niż 1% naszego wyniku (...) w pewnym momencie zdaliśmy sobie sprawę, że koszty prowadzenia takiej operacji są bez sensu. Na przykład myśmy myśleli, że może w Meksyku byłoby fajniej mieć tę produkcję po to, żeby na rynek amerykański sprzedawać. A okazało się, że koszty transportu z Meksyku są do Stanów wyższe, niż od nas z Polski przywiezienie kontenerem. Nie bardzo widzieliśmy te wartości dodane i po pewnym czasie i z jednymi, i z drugimi przyjacielsko się rozstaliśmy a oni odkupili od nas udziały w joint venture. Nas nauczyło to, że bez sensu wchodzić daleko, jak mamy tak wiele do zrobienia tu, w Europie.” (Adam Krzanowski)

## Akwizycje w obszarze niemieckojęzycznym

W ostatnich latach na rynku europejskim Grupa Nowy Styl rozwijała się dynamicznie, dokonując kolejnych przejęć. W 2013 roku przejęto firmę Rohde&Grahl. Sam właściciel firmy zwrócił się do braci Krzanowskich z ofertą sprzedaży.

„Znaliśmy się z panem Rohde już ileś lat wcześniej. W pewnym momencie zadzwonił do nas i powiedział tak: »Adam, jestem teraz poważnie chory, ja nie mam sukcesji w firmie, ja chcę tę firmę sprzedać tobie«. On już widział nasze działania na rynku niemieckim, był u nas. On mówi: »Ja nie chcę sprzedać tej firmy przez aukcje, przez jakieś firmy doradcze, żeby szukać najlepszego dealu. Otóż nie!« On chciał sprzedać ją nam, bo chciał zagwarantować przyszłość dla swojej firmy. Pamiętam spotkanie z nim, rok po transakcji, kiedy spotkaliśmy się na kolację u niego . I on mówi: »Super Adam, opinie w okolicy są super, wszyscy są zadowoleni, widzą kierunek zmian, widzą, jak to się rozwija«.” (Adam Krzanowski)

W 2015 roku doszło do kolejnego przejęcia – szwajcarskiej firmy Sitag. Zebrane doświadczenia pozwoliły na sprawne przygotowanie, zarówno od strony przeprowadzania transakcji, jak i późniejszej integracji.

„Wiemy, co trzeba zrobić, żeby ona była w pełni zintegrowana. My wiemy, jakie powinny być systemy rozliczeń wewnątrz Grupy, systemów premiovych tak aby zachęcać handlowców z różnych krajów do sprzedaży produktów nowo przejętej spółki. To jest coś, co stworzyliśmy, coś, co mamy i nam się naprawdę dzisiaj sprawdza.” (Rafał Chwast)

Istotnym etapem poprzedzającym przejęcie były rozmowy z dotychczasowym zarządem. Dla zarządu Nowego Stylu istotne było uzyskanie zrozumienia dla jego strategii działania. Gdyby okazało się, że kadra zarządzająca nie podziela ich wizji, byłoby to podstawą do zaniechania transakcji.

„Obserwujemy reakcje ludzi. Zadając różne pytania, różne tematy poruszając, zaczynasz wyczuwać ludzi, ich podejście.”

W trakcie procesu integracji każdy z zarządu jeździł i spotykał się z pracownikami nowo podlegających mu działów. Istotne było nawiązanie relacji oraz stworzenie wizji wspólnej restrukturyzacji firmy. Kolejnym etapem było przedstawienie nowym członkom Grupy, jak funkcjonuje firma i pokazanie szerszego kontekstu.

„Trochę im władzę odbieramy, ale mówimy: »Dlatego odbieramy władzę, żeby waszą wiedzę wykorzystać w całej grupie, być może wy się też czegoś od nas nauczycie«. Oczywiście dajemy takie przykłady, które są dla nich łatwe do zaakceptowania od razu. Czyli właśnie mówimy o IT, pokazujemy im fabrykę mebli. Trzeba pewne rzeczy po prostu stopniować, żeby pozwolić im też zachować honor. Mimo że są przejęci, to jednak ktoś przejmuje ich z uwagi na ich wartość. Oni też widzą, że to nie jest pic na

wodę, tylko jest dobre uzasadnienie. I to jest takim elementem, który wiąże się z komunikacją, ale którą my robimy chyba dość dobrze, bo naprawdę robimy to szczerze.”

### **Rynek wyposażenia przestrzeni biurowych**

Rozwój firmy przez akwizycje był częściowo związany z przyzwyczajeniami klientów do lokalnych marek, a także ogólną charakterystyką bardzo podzielonego rynku. Brakowało lidera europejskiego; w każdym kraju Nowy Styl konkurował z innymi lokalnymi markami. Taka sytuacja była uwarunkowana historycznie. Gdy rynek powstawał po II wojnie światowej, kraje były zamknięte. Wytwarzane lokalnie produkty bardzo różniły się jakością i ceną, dlatego nie były atrakcyjne na innych rynkach. Gdy Unia Europejska otworzyła granice, te firmy starały się eksportować. Kilku z nich udało się rozwinąć regularny eksport, ale w wysokości najwyżej 20–30% obrotów. Wyjątek stanowiły amerykańskie firmy Steelcase oraz Haworth, które w latach 70. i 80. dokonały przejść lokalnych europejskich marek. Większość ich kontraktów pochodziła od międzynarodowych korporacji.

Grupa Nowy Styl starała się zdobyć rynek europejski. Polska generowała jedynie kilkanaście procent sprzedaży w skali całej grupy. Nowy Styl, obecny na wielu europejskich rynkach, stał się atrakcyjnym dostawcą dla dużych międzynarodowych korporacji (m.in. Honeywell, GE), po części konkurując z Steelcase. Grupa Nowy Styl planowała wzmocnić lokalny serwis, ponieważ wiedziała, że międzynarodowa firma pozyskana na lokalnym rynku może przynieść kontrakty w innych krajach.

„Kontrakt z Bayerem wygraliśmy na dostawy w Niemczech, ale teraz po roku zaczynamy już robić kontrakty dla spółek Bayera w innych krajach. Mamy kontrakt w Szwajcarii, ale być może wkrótce będziemy mieć w RPA, czy w Nigerii, bo oni wewnętrznie zaczynają nam robić PR.” (Adam Krzanowski)

W zarządzie panował ogólny optymizm.

„My mamy w sobie ten optymizm, w ogóle jesteśmy tak dość optymistycznie nastawieni. Czyli my wierzymy w coś – dlaczego miałyby się nam nie udać? Uda się. I wtedy działasz, walczysz o to, nie narzekasz, jak jest tu źle, jak prawo jest złe, nie interesuje nas to.” (Adam Krzanowski)

### **Dalszy rozwój?**

Przez lata funkcjonowania w segmencie projektowania powierzchni biurowych Grupa Nowy Styl zebrała unikatową wiedzę o indywidualnych potrzebach klientów. Zdobywała ją poprzez współpracę z klientami oraz obserwację konkurencji. W ten sposób wykreowała własną strategię rozwoju.

Grupa Nowy Styl planowała dalszy wzrost poprzez akwizycje. Zarząd nie był jednak pewien, czy zwiększając obszar działania, będzie w stanie działać w dotychczasowym modelu zarządzania.

„Skoro każdy z tych kilku menedżerów raportuje do kogoś innego, no to ryzyko jest takie, że mogą teoretycznie prowadzić do nieskoordynowanych działań. Przy tej skali działalności w dalszym ciągu tym ryzykiem zarządzamy. Ale pojawia się dylemat: co będzie, jak pojawi więcej tych akwizycji albo znacząco większa akwizycja? Czy podmiotem wielkości 1/3 czy połowy całej grupy można również w taki sposób zarządzać? Czyli jeżeli pojawia się więcej takich podmiotów, jesteśmy w stanie tak to robić, czy nie musimy mieć wtedy jakiegoś na przykład (...) podmiotu pośredniczącego jako region?” (Rafał Chwast)

Istotna była decyzja: czy lepiej dokonywać więcej mniejszych akwizycji, które są mniej ryzykowne, czy przyjęc odwrotną strategię:

„Jedna duża akwizycja, która robi 1/3 wzrostu, czy 50% wzrostu, z wszystkimi konsekwencjami, ryzykami, finansowaniem, kanibalizacją obecnego biznesu? Czy taka strategia, jaką mamy do tej pory – raczej mniejsze, średniej wielkości deale.” (Rafał Chwast)

Kolejnym wyzwaniem było wybranie kolejnych kierunków ekspansji. W krajach, w których Grupa Nowy Styl była już obecna, pozyskiwanie nowej firmy oznaczało częściową kanibalizację. Zaangażowanie się w nowe regiony ekspansji wymagało jednak wejścia na rynek bardziej odległy kulturowo. Duży potencjał miał rynek azjatycki, ze względu na szybko rozwijające się Chiny. Powstawało jednak pytanie, jak na odległość zarządzać firmą.

W listopadzie 2015 roku Adam Krzanowski i Rafał Chwast jedli lunch we włoskiej restauracji położonej niedaleko siedziby firmy. Zastanawiali się nad przyszłością firmy.

Adam:

„To jest jednak produkt, który jest duży gabarytowo i relatywnie ciężki. W związku z tym logiczna strategia jest taka: idziemy do rynków, które są bliskie. Druga strategia, która jest logiczna, wygląda tak: trzeba zwrócić się raczej do krajów, które makroekonomicznie są w lepszej sytuacji niż w gorszej. Więc z tego punktu widzenia Portugalia nam odpada, bo jest daleko i makroekonomicznie jest słaba. Ale w dalszym ciągu pozostają: Francja, Wielka Brytania, Beneluks, Skandynawia. W dalszym ciągu jakby nie determinuje, czy dokonywać kolejnych akwizycji na rynkach, gdzie jesteśmy, zmniejszając ryzyko, bo przejmujemy na rynku, który już relatywnie dobrze znamy, znamy tych graczy. Ale na pewno będzie jakaś kanibalizacja biznesu. Czy wchodzić na rynek, gdzie praktycznie nas nie ma, jak na przykład, nie wiem, Norwegia, Szwecja. Kanibalizacji nie będzie, no ale też ryzyko pomyłki jest większe. Do Włoch czy do Hiszpanii czy do Portugalii chyba nie ma sensu teraz wchodzić, właśnie z tych powodów: są daleko i makroekonomia nie działa na naszą korzyść, ale to pole jest

dalej szerokie. I oczywiście ta akcja jest pewnym takim wyzwaniem, bo w bardzo wielu branżach ludzie mówią tak: »Po co się bić w Europie Zachodniej, gdzie rynek praktycznie nie rośnie, bo jest nasycony, konkurencja jest duża, gracze są profesjonalni. Czy nie lepiej iść na rynek, który jest daleki, standardy są jakby (...)«”.

Rafał:

„Ja, jeśli chodzi o te kraje azjatyckie, mam trochę inne przekonanie, dlatego że mnie generalnie przekonuje argument demografii. Że po prostu ta różnica w demografii będzie tak potężna, że w krajach azjatyckich po prostu w każdym roku będzie się otwierał nowy rynek. I teraz nawet jak tam wszyscy będą chcieli być, to powiedzmy sobie szczerze, wszyscy w naszej branży, to my konkretnie wiemy, że jest cała masa firm niemieckich, która robi 90% biznesu w Niemczech i ich doświadczenie w działalności zagranicznej jest malutkie. Więc my jesteśmy lepiej predystynowani niż firmy niemieckie, żeby robić tam biznes. To oznacza, że z tego pelotonu, to nie redukuję tego do dwóch firm, ale powiedzmy sobie szczerze, że to nie jest tak, że tam będzie 100 firm z naszej konkurencji europejskiej.”

Adam:

„Wiesz, to jest jakby moje przekonanie. Ale ryzyko działań jest większe. I trzeba sprawdzić, czy my z tą skalą działalności bylibyśmy w stanie tam działać. Na pewno nie w takim modelu, na pewno musiałby być inny. No bo chociażby, lecąc tam, mamy tydzień wyrwany, prawda? Więc tam już trzeba opierać się na lokalnym zarządzie (...). Znamy firmy, na przykład firmę holenderską, która zrekrutowała młodych Holendrów, którzy po prostu stwierdzili »Dobra, jedziemy tam na 5 lat życia«. Czyli opierają się trochę na lokalnym zarządzie, ale to jest taki lokalny zarząd holenderski. No więc na pewno inne kraje mają trochę lepiej, bo jeżeli miały kolonie, to wielu tych ludzi, Holendrów, Niemców, Francuzów, można tam znaleźć. Polaków nie jest łatwo znaleźć w Azji. Więc są czynniki, które działają na naszą korzyść, na pewno to, że już działamy za granicą sprawnie w wielu różnych krajach, kulturach, mamy tę kulturę organizacyjną. Aczkolwiek nasza skala to nie jest parę miliardów, tylko to jest miliard, więc jak trzeba wysłać drogiego menedżera, to jest jakiś tam koszt stały i lepiej się rozkłada na 5 mld niż na 1... Nie, nie, mnie się podoba koncepcja na zasadzie, czy Francja, czy Skandynawia, czy Europa Południowa, która jest teraz kryzysem obłana, wiesz...”

Rafał:

„Czy warto rozwijać się na rynku, który jest płaski i gdzie demografia jest negatywna, czy raczej na rynku, gdzie wszystkie te czynniki makro są pozytywne, ale z kolei rynki są znacznie mniej znajome, znacznie dalsze, trudniej zarządzane, różnice kulturowe i tak dalej?”

Adam:

„Rafał, nie jest problemem płaski rynek, tylko pojemność tego rynku. Bo pojemność tego rynku europejskiego jest tak wielka, że to, że on jest płaski (...) my wiemy, że on jest płaski już od iks lat, to znaczy, że on nie rośnie. A my cały czas rośniemy. Tylko wiesz, ja jestem przekonany, że nasze szanse rozwoju są takie, że urośniemy dwu-, trzykrotnie w Europie. I to jest nasz priorytet, i nasza największa szansa, ze względu na nasz model działania, nasze koszty, naszą bliskość do rynków, w ogóle wszystko. Czyli dla mnie ładowanie się na Daleki Wschód jest absolutnie bez sensu (...) A firma miała już negatywne doświadczenia w Ameryce Południowej. Nie ma sensu wybierać się tak daleko, gdy możemy zdobyć udziały w rynkach europejskich.”

Rafał:

„Słuchaj, na rynku kapitałowym jest takie powiedzenie: »Trend is your friend«. Po prostu, jeżeli rynek jest stabilny albo spada, to naprawdę trzeba zrobić wielki wysiłek, żeby rosnąć. Jak się wchodzi na rynek, który rośnie szybko, to wchodzi się, jak w masło. Lepsze, gorsze, a oferta rośnie. Tak było w Polsce na początku lat dziewięćdziesiątych. Jak ostatnio byliśmy w Holandii, to mówią tak »zobaczcie, w Holandii dźwigu nie zobaczycie, tu się już nic nie będzie budować, biurowców jest wystarczająca ilość, będą rewitalizacje budynków, ale nowych biurowców nie będzie«. A jak jesteśmy w Malezji, dużo dźwigów jest, cały czas jest dużo dźwigów.”

Adam:

„Tak, tylko tam nikt na nas nie czeka. Tam ludzie już są, oni są tak samo jak my jesteśmy tutaj, oni tam też produkują lokalnie.”

Rafał:

„Adam, ale to nie jest koniec. To nie jest tylko pytanie, gdzie mamy działać, ale co w ogóle mamy robić. Popatrz na najważniejsze trendy dla nas. Pierwszy trend, który jest oczywiście ważny, to jest demografia. Drugi trend to work-life balance. Robi się home office, ludzie zaczynają nienawidzić tych biur, tych openspace'ów. Jak będzie ten nasz rynek? On już nie będzie rósł w takim tempie...”

Oczywiste było, że firma w tym momencie radzi sobie świetnie. Ale jaka będzie przyszłość? Panowie zamówili mocne podwójne espresso – zapowiadała się długa dyskusja...