



GŁOS BIZNESU



/ AKTUALNOŚCI / **GMINA** /
/ SAMORZĄDY /
/ **GOSPODARKA** /
/ NOWOŚCI /

NIESTANDARDOWE
działania
marketingowe

**DEBATA
PRZEDSIĘBIORCÓW**

Sukcesy całego zespołu

Rozmowa
z **WITOLDEM LEVÉNEM**
prezesem firmy
SWEGON POLSKA

WYWIAD
NUMERU

DOSSIER
Małgorzaty
Ostrowskiej

FELIETONY
Kaczmarek
Krotoski
Sulejewski

Sukcesy całego zespołu

Swegon Sp. z o.o. to jeden z liderów rynku wentylacji i klimatyzacji w Polsce. Firma z Tarnowa Podgórnego świętuje w tym roku 20-lecie. Rozmawiamy z założycielem i prezesem Swegon Polska, WIToldem LEVÉnem.

ROZMAWIĄŁ | Krzysztof Piech
ZDJĘCIA | Krzysztof Kaczyński

FIRMA SWEGON OBCHODZI W TYM ROKU 20-LECIE DZIAŁALNOŚCI. JAK OCENIA PAN TEN CZAS?

WITOLD LEVÉN: To były dwie dekady ciężkiej, ale fascynującej pracy. Tworzyłem firmę od podstaw, w zupełnie innych realiach społecznych i gospodarczych. Dziś każdy problem da się jakoś rozwiązać, o ile ma się pomysły i środki, wtedy natomiast wiele spraw było praktycznie nie do załatwienia. Aktualnie mamy aż 15 proc. rynku wentylacji w Polsce w zakresie oferowanych przez nas produktów. To dużo, zwłaszcza jeśli wziąć pod uwagę, że nasze urządzenia produkowane są poza krajem. Mamy bardzo dobre zaplecze w Szwecji, jeśli chodzi o fabryki i technologię, ale zespół ludzi, który tworzy firmę w Polsce, stworzyliśmy wspólnie sami. To chyba największy sukces – jesteśmy jedną załogą. Tworzymy superteam, bez niego nic byśmy nie zrobili. 20 lat minęło szybko, ale zawsze było dużo ciekawej roboty. Nigdy nie było sytuacji, w której nie mieliśmy co robić. Były też wielkie wyzwania, bo to my tworzyliśmy rynek.

20 LAT TEMU KLIMATYZACJE NIE BYŁY NAJBARDZIEJ POŻĄDANYM DOBREM W POLSCE. JAK WTEDY

WYGLĄDAŁO TWORZENIE TEGO RYNKU?

To prawda, że Polacy byli wówczas zainteresowani innymi sprawami. Ale od początku perspektywy dla naszej branży były ogromne. A znałem tę branżę stosunkowo długo, przez 10 lat nauczyłem się inaczej o niej myśleć.

Nauczyłem się tego z perspektywy szwedzkiej. Chociaż z wykształcenia jestem inżynierem mechanikiem, to po studiach o wentylacji miałem niewielkie pojęcie, może poza takimi podstawowymi zagadnieniami, jak termodynamika. W Szwecji poznałem tę branżę do tego stopnia, że znałem szwedzkie nazewnictwo, ale polskich odpowiedników już nie, bo nigdy się tego nie uczyłem. Trzeba więc było i tego się nauczyć. Pierwsze spotkania biznesowe organizowałem w Gdyni, tam mieściła się jedyna wówczas licząca się na rynku firma – Klimor. Przeprowadziłem szereg spotkań, sympozjów poświęconych aktualnym tendencjom w rozwoju branży wentylacyjnej. Na sali było 30-40 osób i widziałem w ich oczach, że nie bardzo rozumieli, o czym im opowiadałem. To była chyba jakaś myślowa przepaść.

CZEGO DOKŁADNIE DOTYCZAŁA?

Problemem okazała się technologia. Mówiłem wówczas o odzyskiwaniu

ciepła z powietrza, a więc technologii jeszcze wtedy w Polsce mało znanej i niestosowanej. W tamtym czasie w Skandynawii czy w Europie Zachodniej nie zastanawiano się już, czy ma ona być wprowadzona, ale w jakim wariantcie, w jakim zastosowaniu. W 1991 roku pierwszy raz gościliśmy na targach w Polsce. Przyszedł do nas wtedy pewien projektant – później zresztą nasz bardzo dobry współpracownik – i poprosił, aby mu opisać jeden z wystawionych produktów. Był tam pewien niewielki element, zawór trójdrogowy. Nie mógł w to uwierzyć, że ten element może być tak mały, miał wcześniej do czynienia z wielkimi, radzieckimi zaworami... Inny nasz przysły klient długo przyglądał się centrali wentylacyjnej, przy czym nie potrafił zgadnąć, do czego służy urządzenie, na które patrzył. Takie były wtedy różnice.

Pamiętam też czerwcowe Międzynarodowe Targi Poznańskie – pawilon szwedzki, bo tam się wystawialiśmy. Nasze produkty budziły wielkie zainteresowanie, trzeba było spokojnie i cierpliwie tłumaczyć zagadnienia z naszego punktu widzenia podstawowe. W takich momentach zastanawiałem się, czy otwieranie biznesu w Polsce ma sens, to były kompletnie obce dla wielu Polaków sprawy. Krok po kroku interes zaczął się jednak rozkręcać. Coraz więcej zachodnich firm wchodziło na polski rynek. Kiedy współpracowaliśmy z Siemensem, sami tłumaczyliśmy ich prospekty. Zainteresowanie było ogromne, a komputerów i drukarek jeszcze praktycznie nie było. Drukowaliśmy polskie tłumaczenia jak odbitki zdjęciowe i wklejaliśmy

WITOLD LEVÉN
ma 59 lat,
jest absolwentem
Politechniki
Poznańskiej.
W młodości
grał wyczynowo
w siatkówkę,
w 1977 roku zdobył
z Pasnanią Poznań
Puchar Polski.
Żonaty. Ma syna
i dwoje wnucząt.



” **AKTUALNIE MAMY AŻ 15 PROCENT RYNKU WENTYLACJI W POLSCE W ZAKRESIE OFEROWANYCH PRZEZ NAS PRODUKTÓW.** ”



do angielskich prospektów. Wyglądało to kuriozalnie, dziś to nie do pomyślenia.

NA CZYM POLEGAŁA DZIAŁALNOŚĆ PROWADZONEJ PRZEZ PANA FIRMY?

Byliśmy typowym przedstawicielem dwóch szwedzkich firm. Zajmowaliśmy się dystrybucją urządzeń PM Luft, który wytwarzał centrale wentylacyjne, i Stifab Farex – producenta m.in. nawiewników. W 2005 roku te firmy połączyły się i powstał koncern Swegon. Nasza firma zmieniła wówczas nazwę na Swegon Polska Sp. z o.o.

KONSOLIDACJA DWÓCH WIELKICH FIRM TO SZANSA, ALE I ZAGROŻENIA. PO 15 LATACH MUSIELIŚCIE OD NOWA BUDOWAĆ MARKĘ. CZY NIE BYŁ TO KRYZYSOWY MOMENT W HISTORII FIRMY?

Nie było to proste. Kosztowało nas to wiele wysiłku, czasu, pieniędzy. Musieliśmy pokazać, że firmę tworzą wciąż ci sami ludzie, że oferujemy te same urządzenia, ale jesteśmy lepsi, silniejsi, rozwijamy się. Nawet dziś (w dniu, w którym przeprowadzony był wywiad – przyp. red.) rozmawiałem z prezesem dużej polskiej firmy, z którym przez kilka lat nie miałem kontaktu. Powiedział, że zna urządzenia PM Luft, ale Swegonu nie kojarzył. Do teraz w wielu obiektach zainstalowane są centrale wentylacyjne z brandem PM Luft, więc ten proces identyfikacji marki potrwa pewnie jeszcze jakiś czas.

A CO BYŁO POZYTYWNE W ZMIANIE STRUKTURY FIRMY?

Fabryki skupione w koncernie Swegon postawiły bardzo mocno na rozwój nowych produktów. Zyskaliśmy „siłę uderzeniową”. Produkty PM Luft sprzedawane były do siedmiu, ośmiu krajów, teraz koncern Swegon eksportuje do ponad 40 państw. Europa jest już przez nas „obstawiona”, zaczynamy więc zdobywać rynki w Ameryce Północnej, Azji, a nawet w dalekiej Nowej Zelandii.

KONCERN POSIADA KILKA FABRYK. TRZY MIESZCZĄ SIĘ W SZWECJI, PO JEDNEJ WE WŁOSZACH I FINLANDII. TO KRAJE, W KTÓRYCH KOSZTY PRACY SĄ WYSOKIE. DZIŚ WSZYSCY UCIEKAJĄ Z PRODUKCJĄ NA DALEKI WSCHÓD BĄDŹ DO EUROPY WSCHODNIEJ, A SWEGON NIE. DLACZEGO?

Zastanawiano się nad tym, aby przenieść pewną część produkcji chociażby do Polski, ale koszty pracy nie są jedynym ważnym czynnikiem. W przypadku produkowanych przez >

**SWEGON
SP. Z O.O.**

to polska część szwedzkiego koncernu Swegon AB, który już od blisko 60 lat produkuje urządzenia wentylacyjne i klimatyzacyjne. Wysoka jakość, niezawodność, a przede wszystkim potencjał ludzki to atrybuty utrzymujące koncern Swegon w europejskiej czołówce producentów branży HVAC. Aktualnie Swegon posiada pięć zakładów produkcyjnych, trzy z nich zlokalizowane są w Szwecji, jeden w Finlandii i jeden we Włoszech. Wszystkie zakłady posiadają własne ośrodki badawczo-rozwojowe.



„FABRYKI SKUPIONE W KONCERNIE SWEGON POSTAWIŁY BARDZO MOCNO NA ROZWOJ NOWYCH PRODUKTÓW. ZYSKALISMY >>SIŁĘ UDERZENIOWĄ<<. ”

➤ Swegon urządzeń wentylacyjnych wynoszą one 12-13 proc. ceny produktu. Gdyby chcieć te koszty zmniejszyć dwukrotnie, co może by się nawet w Polsce udało, to cena produktu zmniejszyłaby się ledwie o 6 proc. Do zyskania było więc stosunkowo niewiele. Natomiast urządzenia wentylacyjne charakteryzują się sporymi gabarytami, dlatego ważnym czynnikiem są koszty transportu. Ponieważ Szwecja jest nadal największym odbiorcą Swegonu (trafia tam ok. 40 proc. produkcji, a ogólnie do Skandynawii aż 55 proc.), nie opłacałoby się przenosić fabryk do Polski i przewozić produktów z powrotem przez morze. Co nie znaczy, że w przyszłości nasze fabryki tu nie powstaną i nie będą dostarczały produktów do tego regionu. Przeniesienie produkcji do Chin czy innego kraju azjatyckiego zupełnie nie wchodzi w grę. To byłoby niepotrzebne „wożenie powietrza”, bo instalacje wentylacyjne różnią się jednak kształtem od wielu produkowanych tam wyrobów... No i ważna jest również jakość, pewność i terminowość dostaw. Nad tymi elementa-

mi jest pełna kontrola w fabrykach szwedzkich. Przy decyzji o pozostawieniu produkcji w macierzystym kraju duże znaczenie miała też konserwatywność Szwedów. Oni są bardzo przywiązani do swojego biznesu i jednocześnie ostrożni przy zagranicznych inwestycjach. Muszą mieć absolutną pewność, że inwestycja się zwróci.

SKĄD SIĘ BIERZE TAK WIELKIE, NIESŁABNĄCE ZAPOTRZEBOWANIE NA URZĄDZENIA WENTYLACYJNE W KRAJACH SKANDYNAWSKICH? PRZECIEŻ PRZEZ LATA TAMTEJSZY RYNEK POWINIEN SIĘ NASYCIĆ.

Mogę odwrócić to pytanie i zapytać, dlaczego stosunkowo mało produktów sprzedawanych jest w krajach Europy Środkowej, a bardzo dużo produkcji trafia na lokalny, szwedzki rynek. Otóż w wielu z tych krajów dawnego obozu socjalistycznego wentylacja jest stosunkowo młodą dziedziną, dopiero zaczynającą odgrywać coraz bardziej istotną rolę w wielu dziedzinach naszego życia, choć nie wszędzie. W Tarno-

wie Podgórnym, gdzie mieści się siedziba naszej firmy, jest mnóstwo nowych domków jednorodzinnych, ale nowoczesne systemy wentylacyjne można znaleźć pewnie tylko w kilku z nich. W Szwecji natomiast klimatyzacja jest zainstalowana w 96 proc. domów. Można też porównać powierzchnie biurowe w wielkich miastach niemieckich, takich jak Frankfurt, Kolonia czy Berlin, z powierzchniami w Warszawie. Generalnie, nasza stolica, jako miasto, nie odbiega zbyt od Frankfurtu, aczkolwiek jeśli chodzi o ilość powierzchni biurowych i zainstalowanych tam klimatyzacji – przegrywa bardzo, bardzo wyraźnie. Można też porównać gminy. Każda szwedzka gmina ma pływalnię, a pływalnia wymaga wentylacji. W Polsce basenów jest wciąż bardzo niewiele...

MOŻE MNIEJSZA LICZBA TEGO RODZAJU INWESTYCJI W POLSCE WYNIKA Z BRAKU LOBBY? O POZYSKIWANIU NATURALNEJ ENERGII Z KOLEKTORÓW SŁONECZNYCH MÓWIŁO SIĘ OSTATNIO DUŻO, A O UKŁADACH WENTYLACYJNYCH – NIE...

Świadomość Polaków trzeba w wielu wypadkach w dalszym ciągu budować. Kwestie właściwej jakości, energooszczędności, niezawodności działania systemów wentylacyjnych to m.in. te obszary, nad którymi cały czas intensywnie pracujemy. Odzyskiwanie ciepła, wspomniane na początku rozmowy, już jest w naszym kraju dość znanym i uznawanym zjawiskiem, ale w dalszym ciągu mamy w Polsce ograniczone możliwości ekonomiczne. Porównywałem niedawno budżety, którymi dysponują gminy polskie i szwedzkie. Różnica jest ogromna, siedmio- bądź ośmiokrotna. Szwedzi do wydania mają osiem razy więcej pieniędzy, a przecież cena urządzenia do wentylacji jest – z grubsza licząc – taka sama tam i tu. Co wcale nie oznacza, że Polska jest krajem nieciekawym z naszego punktu widzenia. Przeciwnie, powstaje tu mnóstwo niezwykłych obiektów.

PEWNIENIE WIELU CZYTELNIKÓW „GŁOSU BIZNESU” – NAWET O TYM NIE WIEDZĄC – ODDYCHAŁO BĄDŹ NA CO DZIEŃ ODDYCHA POWIETRZEM TŁOCZONYM PRZEZ URZĄDZENIA SWEGONU. A JAKIE SĄ NAJBARDZIEJ SPEKTAKULARNE REALIZACJE FIRMY? Mamy na koncie najwyższy w Polsce budynek (nie licząc Pałacu Kultury), czyli Warsaw Tower. To ogromna budowla, 45 naszych central przetłacza tam cały czas 1 300 000 metrów sześciennych powietrza co godzinę. Instalowaliśmy nasze urządzenia także w kilku innych warszawskich biurach oraz w najwyższym biurowcu w Krakowie, czyli w Cracovia Business Center. Podobnie jest w Katowicach. Małogabarytową, ale chyba ciekawą realizacją był Pałac Prezydencki w Warszawie. Co jeszcze? Niedawno zrealizowaliśmy dostawy urządzeń na nowy terminal lotniska we Wrocławiu, w planach mamy nowy terminal w Poznaniu. Nowy stadion Legii w Warszawie, też bardzo ciekawy, z prawie 40 centralami wentylacyjnymi. Miło jest czasem jechać przez te miasta i patrzeć na budynki, do których dostarczaliśmy systemy wentylacyjne. Są to pamiątki nie tylko dla mnie, ale i dla moich wnuków.

TAK DŁUGO? JAKA JEST ŻYWOTNOŚĆ WASZYCH INSTALACJI?

Przez 20-25 lat nie powinno się nic stać. O ile będą odpowiednio serwisowane. Pewne elementy mogą w którymś momencie okazać się przestarzałe technologicznie, ale ta branża nie zmienia się zbyt szybko. Rozwój chociażby motoryzacji jest szybszy i bardziej dynamiczny, zmie-

WARSAW TRADE TOWER

Podstawowe dane:

Wysokość do dachu: 184 m
Wysokość całkowita: 208 m
Liczba kondygnacji: 45
Rok zbudowania: 1999
Projektanci: G. Di Vanna, M. Loeffler, R. Manfredi, R. Peloquin, pracownia "Majewski, Wyszyński, Hermanowicz"
Lokalizacja: ul. Chłodna 51



© WIEZOWICE.WAW.PL

nia się na lepsze głośność pojazdów czy zużycie paliwa. W wentylacjach są to zwykle drobne poprawki. To, co było do wymyślenia, zostało już wymyślone.

SKORO TAK WIELE DUŻYCH PROJEKTÓW REALIZOWALIŚCIE DLA WARSZAWY, NIE MYŚLAŁ PAN O PRZENIESIENIU CAŁEJ FIRMY DO STOLICY?

Mamy w tej chwili osiem biur w Polsce, w najważniejszych ośrodkach. Ale ja pochodzę z Wielkopolski, spod Jarocina, w Poznaniu studio wałem i do dziś mam przyjaciół. Dlatego firmę założyłem właśnie tu – główna siedziba Swegonu mieści się w Tarnowie Podgórnym, pracuje w niej ponad 30 osób, a drugie tyle na terenie całej Polski. Nie przewiduję, aby w najbliższym czasie to się miało zmienić. Także ze względów logistycznych. Mamy sporo samochodów, co roku przyjeżdża ze Szwecji z towarem ponad 200 tirów, mają więc do nas z portu w Świnoujściu bliżej, niż do Warszawy czy Krakowa. Nie trzeba nawet przejeżdżać przez Poznań, to wygodne. Natomiast dla mnie osobiście trochę czasochłonne bywają podróże do i ze Szwecji. Przylatuję do kraju co tydzień, ale nie ma bezpośrednich połączeń z lotniska Ławica do Göteborga, gdzie mieszkam. Przesiadam się więc w Kopenhadze, Monachium, Frankfurtcie, czasem w Wiedniu. To trochę uciążliwe, choć

” MAMY NA KONCIE DRUGI CO DO WYSOKOŚCI BUDYNEK W POLSCE, CZYLI WARSAW TOWER, 45 NASZYCH CENTRAL PRZETŁACZA TAM CAŁY CZAS 1 300 000 METRÓW SZĘŚCIENNYCH POWIETRZA CO GODZINĘ. ”

przyzwyczałem się. Walizkę potrafię spakować w kilka minut. Takie życie ma też swoje plusy. Każdego tygodnia jestem w swoim szwedzkim domu, mam blisko do fabryk Swegonu, mam dostęp do najnowszych technologii, mogę spotkać z pracownikami czy z zarządem Swegonu w Szwecji.

NIE ZNUDZIŁY SIĘ PANU TE NIE-USTANNE PODRÓŻE?

To nie jest łatwe, ale nie narzekam (śmiech). W Szwecji mam rodzinę, trudno byłoby się nam przeprowadzić w komplecie, włącznie z wnukami. Szwecja stała się moim drugim domem, zżyłem się z tamtejszymi ludźmi do tego stopnia, że

W roku 2011 Swegon Sp. z o.o. obchodzi jubileusz 20-lecia działalności na rynku polskim. W tym czasie firma otworzyła w Polsce osiem biur techniczno-handlowych, a sprzedane przez nią urządzenia zainstalowano w ponad 2 tys. obiektów w całym kraju.



► gdy Polska gra ze Szwecją to kibicuję Trzem Koronom. Aczkolwiek na poprzednich mistrzostwach Europy w piłce nożnej w Austrii razem z synem kibicowaliśmy biało-czerwonym... Nauczyłem się nie tylko myśleć po szwedzku, ale i myśleć jak Szwed. Nawet przeklinam w ich języku (śmiech). Nabrałem charakterystycznego dla Szwedów przeświadczenia, że szwedzki produkt ma przewagę nad produktem z innego kraju.

SPRAW W URZĘDACH?

Jeszcze 20 lat temu bywało mi nawet z tego powodu głupio. Zachodniego człowieka traktowano z wielkim nabożeństwem, kłaniano mu się nisko. Dziś, na szczęście, tak się już nie dzieje. Przydatna bywa za to dobra opinia, jaką Polacy mają o ludziach z mojej nowej ojczyzny. Szwedzi są uczciwymi, porządnymi ludźmi, bardzo słownymi. Jeśli coś obiecali – załatwiają to, choćby się waliło i paliło.

” ABY NASZE INSTALACJE DOBRZE PRACOWAŁY, MUSI DOJŚĆ DO PEWNEGO CIĄGU ZDARZEŃ: DOBRY PROJEKT, DOBRE URZĄDZENIA I INSTALACJE ORAZ PRAWIDŁOWE UŻYTKOWANIE. JEŚLI ZABRAKNIĘ KTÓREGOŚ ELEMENTU, SUKCES JEST NIEMOŻLIWY. ”

dziale rozwoju firmy. Praca była spokojna, nie martwiłem się niczym. Pierwszy raz byłem w Szwecji w 1976 roku po studiach, kiedy kolega załatwił mi pracę przy sprzątaniu przedszkoli. Wtedy nauczyłem się sprzątać, dowiedziałem się, jak wygląda naprawę czysta podłoga (śmiech). Natomiast w 1978 roku pojechałem do Sztokholmu grać w siatkówkę, bo w Polsce uprawiałem wyczynowo ten sport. Zakładałem, że zostanę rok, czyli tyle, ile wynosił mój kontrakt w klubie. Nie zamierzałem nawet uczyć się języka szwedzkiego, do komunikacji wystarczył mi angielski. Po kilku miesiącach spodobało mi się w Szwecji na tyle, że zacząłem myśleć o przedłużeniu pobytu. I tak się stało, byłem jednocześnie zawodnikiem i trenerem, prowadziłem – chyba z powodzeniem – zarówno męskie, jak i żeńskie zespoły. Zaczęło mi jednak doskwierać zdrowie, przeszedłem kilka operacji i w 1986 roku zakończyłem przygodę z siatkówką.

Cztery lata później otworzyłem firmę w Szwecji, a po kolejnym roku – w Polsce. Wiele lat treningów przydało się, bo mój tryb życia był bardzo intensywny. Jeździłem wtedy do Polski tylko samochodem, samoloty nie były takie popularne. To były długie objazdy. Przypląwałem promem do Gdyni, stamtąd jechałem do Warszawy, następnego dnia do Krakowa, potem do Wrocławia i do Poznania. Po pięciu-sześciu dniach wracałem i po kolejnych dwóch tygodniach znów byłem w Polsce. To był czas ciężkiej pracy.

PRZEZ 20 LAT PAŃSKA FIRMA ZDOBYŁA WIELE TROFEÓW, BY WYMIENIĆ TYLKO WYRÓŻNIENIE W KONKURSIE DIAMENTY FORBESA, CZY ZŁOTY MEDAL WENT-KLUBU. CZYM SĄ DLA PANA TEGO TYPU NAGRODY?

Abby nasze instalacje dobrze pracowały, musi dojść do pewnego ciągu zdarzeń: dobry projekt, dobre urządzenia i instalacje oraz prawidłowe użytkowanie. Jeśli zabraknie któregoś elementu, sukces jest niemożliwy. Przede wszystkim jednak nie byłoby sukcesów bez ludzi, którzy tworzą firmę. Ostatnio dostaliśmy ogromny puchar dla najlepszego w zeszłym roku kraju europejskiego w grupie Swegon. Jesteśmy drugim, po Norwegii, odbiorcą urządzeń Swegonu spoza Szwecji. Zarówno ta nagroda, jak i wszystkie inne, to docenienie pracy wszystkich ludzi w firmie, a nie tylko Witolda Levéna. ▀



System

Central GOLD

SWEGON już w 1994 roku wprowadził do produkcji centrale klimatyzacyjne o nazwie GOLD. To m.in. unikalne rozwiązania, wysoka energooszczędność, niezawodność działania. Wszystko to spowodowało, że są one bezapelacyjnie wiodącym produktem na rynku.

Czasem wystarczy powiedzieć, że coś pochodzi ze Szwecji i... nie trzeba nic tłumaczyć. Przecież mówi się nawet o „szwedzkiej stali”, Ikea, Elektroluks czy Volvo to też marki, które wszystkim i wszędzie bardzo dobrze się kojarzą.

A SZWEDZKI PASZPORT POMAGA PANU, NP. PRZY ZAŁATWIANIU

Z JAKIEGO POWODU WYJECHAŁ PAN Z POLSKI?

Jestem niespokojnym duchem, który lubi czasem w życiu zobaczyć i zrobić coś innego. Tak było, kiedy opuszczałem Polskę, i kilka lat później, kiedy zakładałem tu firmę. A przecież miałem już dobrą robotę w PM Luft, pracowałem najpierw w dziale konstrukcyjnym, potem w