

# Były lata tłuste i lata chude

ZBIGNIEW LIS

**W losach niejednej firmy geodezyjnej odnaleźć można kawał najnowszej historii gospodarczej Polski. Wydaje się, że krótka, kilkunastoletnia działalność grupy geodetów skupionych w firmie o nazwie Zenit może zainteresować czytelników GEODETY. Jedni mogą znaleźć w niej odbicie własnych losów, inni być może znajdą w tym artykule coś, co może im podjąć decyzję o wyborze własnej drogi rozwoju.**

Historia firmy rozpoczęła się w 1983 roku. Wówczas jedenastu pracowników Okręgowego Przedsiębiorstwa Geodezyjno-Kartograficznego ze Szczecina postanowiło samodzielnie realizować swoje zawodowe ambicje. Kierowaliśmy się oczywiście głównie względami ekonomicznymi, tzn. chcieliśmy po prostu lepiej zarabiać, ale istotnym motywem podjęcia tej decyzji była również chęć pracy we własnej firmie. Teoretycznie mieliśmy możliwość założenia prywatnej firmy (dawał ją nie unieważniony przez władze PRL kodeks handlowy z 1934 r.), ale praktycznie nie było chyba w tym okresie w Polsce żadnej spółki prawa handlowego. Były to czasy, kiedy trudno było skutecznie prowadzić działalność geodezyjną w ramach typowo prywatnej firmy. Dane geodezyjne były poufne albo też zgoła tajne. Dostęp do nich firmy prywatnej trudno było sobie ówczesnym władcom Polski wyobrazić. Tak więc zgodnie uznaliśmy (tzn. my – potencjalni biznesmeni i oni – władza), że najlepszym dla nas rozwiązaniem jest założenie spółdzielni – trzeciej, pośredniej formy własności. I tak się właśnie czternaście lat temu stało. Nieco później niewielkiej zmianie uległa nazwa firmy – postanowiliśmy nadać jej imię. W wyniku wewnątrzzakładowego konkursu wybrana została nazwa Zenit, a pełna nazwa firmy przyjęła postać – Geodezyjna Spółdzielnia Pracy Zenit.

## Dynamiczny początek

Pierwsze lata funkcjonowania spółdzielni cechowała bardzo duża dynamika rozwoju. Już w połowie lat osiemdziesiątych zatrudnienie przekroczyło pięćdziesiąt osób. Opracowany w tym okresie plan dalszego rozwoju firmy opierał się przede wszystkim na koncepcji sukcesywnego wdrażania nowych technologii, m.in. komputerowego przetwarzania danych, mapy numerycznej, systemów wykorzystujących sztuczne satelity Ziemi



(GPS) czy też fotogrametrii i teledetekcji. Niestety, ograniczenia COCOM (zakończenie eksportu najnowszej myśli technicznej do krajów socjalistycznych), bardzo wysoka cena sprzętu komputerowego i oprogramowania oraz znacznie ograniczony dopływ informacji uniemożliwiały realizację naszych planów.

## Były lata tłuste...

W latach osiemdziesiątych prawdziwy rynek usług geodezyjnych praktycznie w Polsce nie istniał. Jedynymi naszymi rywalami w walce o klienta były nieruchomości, obciążone balastem przerostów administracyjnych i niejednokrotnie rozstrzygane od środka przez spory (pomiędzy zarządem i związkami zawodowymi)

przedsiębiorstwa państwowe (OPGK, WBGiTR, Geoprojekt). W zestawieniu z tymi rywalami spółdzielnia była zdecydowanie bardziej dynamicznym, sprawnym i wydajnym wykonawcą robót geodezyjnych. Sytuacja Zenitu była w tym okresie tak dobra, że nigdy nie pojawiła się potrzeba jakiegos szczególnego zabiegania o klienta. Po prostu każdy zadowolony klient kierował do nas ponownie zlecenia oraz informował o swym zadowoleniu innych potencjalnych kontrahentów. Marketing był pojęciem nieznanym i raczej abstrakcyjnym (jak reklama telewizyjna towarów w okresie, gdy półki w sklepach były puste).

Półowa załogi przed siedzibą firmy





dla nas była także deklaracja woli ze strony partnera korzystania z naszych usług jako wykonawcy prac geodezyjnych w kraju i za granicą.

**Zagraniczny partner**

Trzy lata poszukiwań, a następnie dwa lata negocjacji z dwiema firmami: niemiecką i holenderską, uwieńczone zostały powodzeniem. 13 listopada 1991 roku zarejestrowana została w Sądzie Gospodarczym w Szczecinie spółka z ograniczoną odpowiedzialnością o nazwie Zenit Ltd.

Większościowy kapitał (w postaci aportu pieniężnego i rzeczowego) wniesiony został do tej spółki przez holenderską firmę Bravenboer & Scheers Holding BV z Terneuzen. Aport rzeczowy to przede wszystkim bardzo przez nas wówczas oczekiwany nowoczesny tachimetr elektroniczny TC 1600 szwajcarskiej firmy Wild, oprogramowanie do przetwarzania danych i sporządzania mapy numerycznej, dwa najnowocześniejsze na owe czasy komputery osobiste z procesorem 386 oraz wielkoformatowy precyzyjny digitizer. Spółdzielnia Zenit wniosła do spółki wszystkie swoje środki trwałe i wyposażenie oraz – co trudno przecenić – dobrą pozycję na lokalnym rynku usług geodezyjno-kartograficznych i wykwalifikowaną załogę. Do nowo powsta-

- ◀ Stoisko firmy na targach INFO-GRYF
- ▼ Pomiary na Wałach Chrobrego w Szczecinie

**... i lata chude**

Na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych sytuacja zaczęła się bardzo szybko zmieniać. Przede wszystkim pojawiła się konkurencja. W miejsce przedsiębiorstw państwowych powstała na lokalnym szczecińskim rynku setka mniejszych i większych prywatnych firm. Występować zaczęło również zjawisko znikania i przekształcania się starych oraz pojawiania się nowych klientów. Rykoszetem uderzył w nas także kryzys ekonomiczny, który zmusił naszych zleceniodawców do ograniczenia inwestycji niemal do zera. W wyniku zachodzących zmian kontynuacja rozwoju firmy stała się mocno wątpliwa. Zaczęliśmy nawet odczuwać obawy co do powodzenia naszego przedsięwzięcia w dalszej perspektywie.

Z jednej strony staliśmy wobec braku kapitału na niezbędne inwestycje oraz dynamicznych i niosących duże ryzyko zmian na rynku usług geodezyjnych, a z drugiej mieliśmy wolę kontynuowania rozwoju z takim trudem zbudowanej firmy. W takich realiach Zarząd i Rada Nadzorcza spółdzielni postanowiły, aby spośród niewielu dobrych możliwości wybrać rozwiązanie najmniej ryzykowne – tj. znaleźć silnego kapitałowo partnera, dysponującego nowoczesną technologią i zainteresowanego wniesieniem jej do spółki z polską firmą. Ważna





łej spółki przeszli prawie wszyscy członkowie i pracownicy spółdzielni, którzy następnie (w 1993 roku) wykupili udziały spółdzielni w spółce. Udziały należące do partnera holenderskiego przejęte zostały w 1994 roku przez notowaną na giełdzie amsterdamskiej grupę Grontmij NV. Miało to związek z wejściem holdingu B&S do grupy Grontmij, a mówiąc wprost – Grontmij NV kupiło firmę B&S wraz z „całym dobrodziejstwem inwentarza”, do którego należały również ich udziały w Zenit Ltd.

W rezultacie tych wszystkich zmian Zenit Ltd jest firmą o dużym – jak na polskie realia – kapitale zakładowym, dobrze wyposażoną w narzędzia pracy, zapewniającą zatrudnionym w niej pracownikom możliwości rozwoju i samorealizacji oraz dobre warunki i przyjazną atmosferę w pracy. Mocna pozycja na lokalnym rynku oraz związanie się z renomowanym partnerem daje poczucie bezpieczeństwa zarówno polskim udziałowcom spółki, jak i jej pracownikom.

### Praca i trochę szczęścia

Z perspektywy kilkunastu lat doświadczeń związanych ze współuczestnictwem w budowie prywatnej firmy oraz sześciu lat doświadczeń współpracy z partnerami holenderskimi mogę stwierdzić, że dopisało nam szczęście – za każdym razem dokonaliśmy właściwego wyboru. W okresie panowania ustroju socjalistycznego w Polsce spółdzielnia była najlepszą formą organizacyjną do prowadzenia „prywatnej” działalności gospodarczej. Nie wzbudzała szczególnego zainteresowania ani władz (spółdzielczość była w tym okresie jedyną – obok państwowej – w pełni akceptowaną przez władzę robotniczo-chłopską, formą własności), ani kontrolerów nawiedzających masowo nieliczne wówczas firmy prywatne. Związanie się z firmą Grontmij NV sprawdza się bardzo dobrze w trudnych warunkach budowy gospodarki kapitalistycznej w Polsce. Grontmij to duża firma istniejąca od ponad 80 lat i zatrudniająca ponad 3 tys. pracowników. Działalność większości spośród kilkudziesięciu spółek rozsiąanych po całej Europie (od Portugalii do Rosji) i tworzących tę grupę holdingową skupia się głównie na świadczeniu usług konsultingowych i projektowych w dziedzinie ochrony środowiska (oczyszczalnie ścieków i składowiska odpadów) oraz budowy infrastruktury (szlaki kolejowe i autostrady). W grupie Grontmij jest również nowoczesny, legitymujący się certyfikatem ISO 9001 i zatrudniający ok. 230 osób partner z naszej branży – spółka Geogroep z Roosendaal. Zapewnia nam to dopływ interesujących zleceń związanych głównie z digitalizacją map oraz stymuluje rozwój naszej firmy w kierunku poprawy jakości świadczonych usług i organizacji pracy.

### Zyskały obie strony

Kapitałowy związek z tak renomowaną firmą dobrze rokuje w perspektywie członkostwa Polski w Unii Europejskiej, a w konsekwencji – pojawienia się na naszym krajowym rynku konkurencji największych i najnowocześniejszych firm geodezyjnych z Europy Zachodniej i ... Środkowej (Węgry i Czechy!). Płonnie okazały się również obawy, że ciężko wypracowane przez nas zyski będą drenowane do Holandii. Nie zdarzyło się w ciągu tych sześciu lat obecności „obcego” kapitału w naszej firmie, aby przedstawiciel strony holenderskiej miał inne plany związane z wypracowanym zyskiem niż inwestowanie go w rozwój Zenitu. Natomiast strona holenderska (zarówno Geogroep, jak i spółki zajmujące się projektowaniem) osiąga znaczące korzyści z bezpośredniej współpracy. Zlecając nam wykonanie części jakiegoś większego zadania mają zapewnione znaczne oszczędności, a ponadto trzymając nas w zanadrzu, otrzymują szansę na pozyskanie nowych klientów i wejście na nowe rynki, na które nie mogliby

wejść samodzielnie z uwagi na wysokie ceny świadczonych przez siebie usług. Co bardzo ważne, zawsze mamy możliwość swobodnego określenia ceny za nasze usługi, co najwyżej nie otrzymamy zlecenia, jeśli nasza oferta nie będzie atrakcyjna.

Warte podkreślenia są także bardzo dobre doświadczenia związane z kontaktami osobistymi zarówno ze ścisłym zarządzeniem tej wielkiej firmy, jak i jej szeregowymi pracownikami. Mamy w Holandii bardzo dobrych kolegów, przyjaciół i wiarygodnych partnerów w interesach.

Myszę, że strona holenderska jest również usatysfakcjonowana takim, a nie innym ulokowaniem swojego kapitału. Wskazuje na to decyzja o kontynuowaniu obecności na polskim rynku. W kilka miesięcy od podpisania umowy spółki Zenit Ltd, na Śląsku w Żorach powstała podobna spółka (Vertical). Okoliczności powstania tej firmy, jak również motywy, jakimi kierował się polski partner tego przedsięwzięcia, są podobne. Satysfakcja z realizacji stawianych sobie celów – równie duża.

### Teraz jest inaczej, ale czy łatwiej?

Mam nadzieję, że Czytelnicy nie odbiorą tego tekstu jako peanu na cześć spółdzielczości czy też „obcego” kapitału. W czasie gdy my podejmowaliśmy decyzję o tym, jak utworzyć prywatną firmę czy też jak sfinansować szybki rozwój firmy, możliwości było zdecydowanie mniej niż obecnie. Teraz kandydaci na biznesmenów mogą skorzystać z całego wachlarza form prawnych do prowadzenia działalności gospodarczej w geodezji. Można również osiągać



Agnieszka Jaworska wykonująca prace kameralne

szybki rozwój bez posiłkowania się kapitałem zagranicznym (kredyt, leasing, rodzimy kapitał). Rozwiązań widać zdecydowanie więcej niż kilka czy kilkanaście lat temu, ale ryzyko przy podejmowaniu decyzji pozostaje to samo. Pożyczając pieniądze na rozwój musimy mieć świadomość, że trzeba je będzie oddać, nawet jeżeli inwestycja „nie wypali”. Leasingodawca może zbankrutować, awierzyciele – zabrać „prawie nasze” urządzenia. Rodzimego kapitału nie ma jeszcze zbyt wiele i jest on raczej inwestowany w bardziej rentowną działalność niż usługi geodezyjno-kartograficzne. Można wreszcie zdecydować się na wolniejszy rozwój, postępujący w tempie, na jakie pozwalają wypracowywane przez nas zyski, ale i w tym przypadku narażamy się na ryzyko – ryzyko pozostania w tyle peletonu, w którym już jedzie liczna rzesza zawodowców, a na następnych etapach na pewno dołączą najlepsi na świecie.

### Zdjęcia pochodzą z archiwum firmy Zenit

Autor jest prezesem firmy Zenit