

Wszystko zaczęło się od **Bogdana Grodzińskiego** (absolwenta AGH – rocznik 1979), który już w 1986 roku założył spółkę cywilną w Tarnowie. O zarabianiu w geodezji myślał w tym czasie także – będący jeszcze studentem AGH – **Franciszek Gryboś**.

BOGDAN GRODZIŃSKI: Patrząc dzisiaj na naszą pierwszą wspólną robotę, mam wrażenie, że więcej w niej było entuzjazmu niż zdrowego rozsądku. W 1987 roku Aleksander Grad, Franciszek Gryboś i Jerzy Huczek przynieśli pierwsze zlecenie. Byli jeszcze studentami Wydziału Geodezji Górniczej AGH. Nie mieli sprzętu, pieniędzy i doświadczenia. Mieli za to zapał i ambicję. Zlecenie wykonali więc pożyczonym sprzętem w ramach mojej małej spółki. Dzisiaj trudno byłoby powielić tamten schemat. Wszystko jest o wiele bardziej sformalizowane i samym zapałem niewiele można wskórać.

Tym pierwszym tematem była mapa do projektu gazyfikacji gminy Pleśna. Wkrótce okazało się, że między tkwią-

cymi wtedy w starych realiach dużymi przedsiębiorstwami geodezyjnymi doskonale daje sobie radę firma kilkusobowa. W 1988 roku Grodziński z Gradem założyli w Tarnowie spółkę cywilną Grad-Grodziński.

B. GRODZIŃSKI: Na początku nasza firma zatrudniała jednego pracownika. Sami wykonywaliśmy pomiary. Po 3 latach odsunęliśmy się od prac terenowych, zajmując się całkowicie administrowaniem spółką. Było to nieuniknione, bo zleceń przybywało.

Również plany Grybosia koncentrowały się na utworzeniu firmy. W 1989 roku, tuż po powrocie z wojska, wraz z Januszem Sobczykiem i Mirosławem Padołem założył w Gorlicach spółkę, która od 1995 roku, po odejściu Padoła działa pod nazwą Gryboś-Sobczyk (Huczek pozostał w Krakowie). Zrobili więc to, co planowali kilka lat wcześniej. Młodzi, ambitni, bez obciążeń poprzedniej epoki, obznajeni z techniką komputerową, od po-

Biznes wytyc

opowiadają twórcy Małopolskiej

JERZY

czątku stawiali na nowoczesne technologie.

FRANCISZEK GRYBOŚ: Już w 1991 roku wykonaliśmy komputerową mapę dla gminy Lubień. Prawie 1000 ha opracowaliśmy nieznaną wtedy technologią, wykorzystując doświadczenia z naszych prac magisterskich. Pamiętam, jak się dzieliśmy po nocach, by pokonać kolejne trudności. Była to doskonała szkoła charakterów. Większość zatrudnionych osób była tuż po studiach. Z pewnością lżej byłoby współpracować z ludźmi doświadczonymi, ale wtedy w miejsce entuzjazmu mogłby się pojawić strach przed niepowodzeniem. Dzisiaj znaczna część kadry to ludzie, których pozyskaliśmy wówczas do firmy.

Obie firmy działały równolegle w Tarnowie i Gorlicach. Liczyły najpierw po 5, potem 10, 20, 30 pracowników. Zaczęły pojawiać się coraz większe tematy do opracowania.

B. GRODZIŃSKI: Na przełomie lat 80. i 90. weszliśmy w niszę rynkową. Duże państwowe firmy stawały się niewydolne. My natomiast wychodziliśmy z ofertą bezpośrednio do władz gminnych i miejskich. Braliśmy intensywny udział w rozbudowie infrastruktury na terenach wiejskich. Jeździliśmy wtedy „maluchami” i nie zawsze mieliśmy pieniądze na wyplatę. Czasy były ciężkie. Ale mimo, że operowaliśmy niewielkimi sumami, każdą zarobioną złotówkę inwestowaliśmy. Dzisiaj mogę powiedzieć, że ta strategia się opłaciła.

F. GRYBOŚ: Bywało i tak, że rano pożyczaliśmy od kogoś pieniądze, by je wieczorem oddać, pożyczając z kolei od kogoś innego. Istotne jest to, że udało się w ciągu tych lat zgromadzić kapitał, który pozwolił na stworzenie dużej firmy.

W 1990 roku spółki Grad-Grodziński i Gryboś-Sobczyk spotkały się w Tarnowie przy wykonywaniu projektu kanalizacji dla jednej z gmin. Wkrótce cała czwórka doszła do przekonania, że należy założyć wspólną firmę. Tak powstało Sąddeckie Przedsiębiorstwo



Siedziba Małopolskiej Grupy Geodezyjno-Projektowej w Tarnobrzegu

zony od zera

Grupy Geodezyjno-Projektowej

PRZYWARA

Małopolska Grupa Geodezyjno-Projektowa S.A.

- Kapitał: 1,6 mln zł
- Prezes: Franciszek Gryboś
- Wiceprezisi: Małgorzata Grad, Bogdan Grodziński
- Firma posiada udziały w Compass S.A. z Krakowa oraz w Przedsiębiorstwie Fotolotniczym „Geokart-MGGP” Sp. z o.o. w Tarnowie
- Liczba zatrudnionych: 148 osób, w tym 80 z wyższym wykształceniem
- Liczba geodetów uprawnionych: 40
- Kontrakty wykonane w ostatnich latach: paszportyzacja sieci telefonicznej Tarnowa, Nowego Sącza i okolic (ok. 130 tys. abonentów); modernizacja ewidencji gruntów i budynków (Zakopane, Nowy Sącz, Krynica, Brześć Kujawski, Łowicz); inwentaryzacja gazowych sieci przesyłowych na terenie Polski południowej (2500 km); mapa topograficzna w skali 1:10 000 dla Brzeska, Mielca, Tarnowa
- Założenie Systemu Informacji Przestrzennej dla Pienińskiego Parku Narodowego wspólnie z firmą Compass S.A.
- Laureat konkursu Fair Play 2000 organizowanego przez Krajową Izbę Gospodarczą

Geodezyjno-Projektowe GRS. Dwuletni kontrakt na wykonanie mapy numerycznej dla zarządzania rozdzielczą siecią gazową Nowego Sącza dla Polskiego Górnictwa Naftowego i Gazownictwa dawał szansę na spokojną pracę, rozwój firmy i wyszkolenie personelu. Kolejnym długoletnim kontrahentem stała się Telekomunikacja Polska. Później otworzyli jeszcze Biuro Geodezyjne Pentagon w Nowym Targu. W pierwszej połowie lat 90. te spółki wykonywały w Nowotarskiem i na Orawie większość map do celów projektowych. Powstała numeryczna mapa zasadnicza i ewidencja gruntów dla Tarnowa i Nowego Sącza. Zleceń przybywało. Wro-

ku 1996 założyli wspólnie z Huczkiem firmę Compass specjalizującą się w opracowaniach numerycznych. W spółkach w Tarnowie, Gorlicach, Nowym Sączu i Nowym Targu pracowało już łącznie ponad 120 osób. Co raz trudniejsze stawało się kierowanie czterema rozrzuconymi organizmami. Należało pomyśleć o nowej formie działalności, wybrać jednego szefa i rozdzielić obowiązki.

B. GRODZIŃSKI: Jeszcze w połowie lat 90. zdarzało się, że grupa kilku geodetów uprawnionych mogła się skrzyknąć i wygrać całkiem duży kontrakt. Dzisiaj to już niemożliwe. Powstały bariery – technologiczna i finansowa wzrosły wymagania. Pojawiają się tematy, które mogą wykonać tylko nowoczesnie wyposażone przedsiębiorstwa dysponujące kapitałem i odpowiednią kadrą.

Po analizie doszli do wniosku, że najlepszym rozwiązaniem będzie utworzenie spółki akcyjnej. W ten sposób powstała Małopolska Grupa Geodezyjno-Projektowa z siedzibą w Nowym Sączu. Wykupiła ona majątek od spółek cywilnych i we wrześniu 1998 roku rozpoczęła działalność. Akcje podzielono na cztery równe części pomiędzy akcjonariuszy – Grad, Gryboś, Grodziński, Sobczyk (gdy Grad zdecydował się na karierę polityczną, udziały przekazał żonie).

F. GRYBOŚ: W nowej spółce wydzieliśmy cztery segmenty: produkcję, kontrolę jakości, finanse oraz marketing i postępowaliśmy zgodnie z założonym 3-letnim planem strategicznym. Obecny kształt firmy jest wynikiem wspólnych przemysleń i działań. Czasami pojawiające się problemy wywoływały dyskusje, ale zawsze szukaliśmy porozumienia.

Tworząc Małopolską Grupę Geodezyjno-Projektową, założyliśmy także, iż nie będziemy konkurować z małymi firmami. Nie interesuje nas lokalny rynek drobnych robót opanowany przez pojedynczych geodetów uprawnionych.



Franciszek Gryboś – prezes MGGP



Bogdan Grodziński – wiceprezes MGGP



Małgorzata Grad – wiceprezes MGGP

Dzisiejsza oferta MGGP to między innymi:

- Ewidencja gruntów i budynków – procentuje tu doświadczenie zdobyte na wielu obiektach w całej Polsce.
- Obsługa zadań projektowych i inwestycyjnych – kompleksowe usługi dla biur projektowych (przy czym firma nie jest dla nich konkurencją, co wynika z podjętej kilka lat temu strate-



gii; dzisiaj współpracuje z kilkunastoma biurami na terenie całego kraju.

■ Obsługa inwestycji w pełnym zakresie – aż po szacowanie szkód.

■ Budowa systemów zarządzania dla przedsiębiorstw – m.in. specjalizuje się w paszportyzacji sieci teletechnicznych.

■ Produkcja mapy topograficznej.

F. GRYBOŚ: Doszliśmy do przekonania, że musimy osiągnąć kompleksowość usług w zakresie geodezji. Wraz z firmą Geokart International z Rzeszowa, z którą łączą nas od 3 lat partnerskie stosunki, utworzyliśmy przedsiębiorstwo fotolotnicze Geokart-MGGP. Przedsiębiorstwo to jest właściwie samolotem i kamerą lotniczą. Mając zdjęcia lotnicze, będziemy mogli obniżyć ceny wyrobu końcowego. A biorąc pod uwagę możliwości produkcyjne krakowskiego Compassu wyspecjalizowanego w fotogrametrii cyfrowej oraz budowie systemu informatycznego dla geodezji, jesteśmy w stanie wykonać każde kompleksowe przedsięwzięcie. Inny kierunek rozwoju to eksport. Utworzyliśmy wraz z PPGK Warszawa, OPGK Kraków, PEGiK Geokart z Warszawy i Geokart-International z Rzeszowa pod wodzą Geokartu, konsorcjum, które zajmie się akwizycją prac na terenie Libii. Na pewno jest to posunięcie ryzykowne, ale nie możemy zasklepić się w klasycznym spojrzeniu na geodezję. Moim zdaniem geodezja jest narzędziem i odgrywa służebną rolę w stosunku do innych dziedzin. Pracujemy głównie dla biur projektowych i firm wykonawczych, w efekcie w łańcuchu inwestycyjnym jesteśmy na końcu i po części kredytujemy ten proces. Trzeba to zmienić poprzez wchodzenie w układy i związki z innymi firmami, bo zamawiającego nie interesuje dzisiaj sama geodezja, lecz kompleksowa obsługa.

Utworzenie spółki akcyjnej i rozdzielanie zadań nie dało jednak odpowiedzi na pytanie, jak właściwie stero-

wać firmą. 150-osobowa spółka akcyjna rządzi się zupełnie innymi prawami niż nawet kilkudziesięcioosobowa spółka cywilna. Wiedzy na temat zarządzania nie wynieśli z uczelni. Niezbędne stało się doksztalcenie. Kadra kierownicza musiała więc ukończyć studia podyplomowe z zakresu zarządzania. Gdy na horyzoncie pojawiło się ISO, przyszła kolej na naukę w tym kierunku. Podobnie jest z uprawnieniami zawodowymi, jakie muszą zdobywać młodzi pracownicy. W firmie ciągle ktoś się kształci.

F. GRYBOŚ: Od półtora roku wdrażamy nowy system zarządzania. Zamiast sztywnego podziału na pracownie tematyczne i szefa odpowiadającego za wszystkie zadania tworzymy kadrę kierowników projektów. Chcemy doprowadzić do tego, by każdy kontrakt miał swojego szefa. Wybrany na daną robotę kierownik projektu razem z koordynatorem przygotowuje harmonogram prac (ile osób, jaki sprzęt, kiedy będzie potrzebny itd.). Dla konkretnego zadania dobiera sobie zespół ludzi z firm i spoza niej. Szef projektu bierze udział

już w przygotowaniu oferty przetargowej, w związku z czym przed rozpoczęciem prac zna zadanie, czas jego realizacji, budżet i wielkość premii. I to on od początku do końca odpowiada za jego realizację. Nasi pracownicy powoli akceptują ten model, ale pełne jego wprowadzenie może potrwać około roku. Główny problem tkwi bowiem nie w organizacji, ale w zerwaniu ze stereotypowym myśleniem. Ludzie muszą pozbyć się przekonania, że są tylko od mierzenia kątów. Muszą zacząć myśleć o tym, że najważniejsze jest zadowolenie klienta.

Od roku działa też opracowany przez nas system motywacyjny. Wszystkie te posunięcia pozwalają nie tylko podnieść jakość i wydajność, ale także – poprzez delegację uprawnień na niższy szczebel – na dużą samodzielność pracownika i większą identyfikację z firmą.

Stały wysoki wzrost obrotów to cecha charakterystyczna firm startujących od zera. Przez dłuższy okres sprzedaż czterech wspomnianych wcześniej spółek cywilnych rosła rokrocznie o 100%. Przy sprzedaży





MGGP rządu 15 mln zł w 2000 r. taka progresja nie jest już możliwa. Co gorsza rynek zamówień wyraźnie się skurczył, ale jak na razie MGGP wychodzi z tego obronną ręką. Podejmuje jednak działania, by uodpornić się na kryzys, o którym wszyscy mówią. Stąd wziął się pomysł na dział marketingu zajmujący się promowaniem firmy i tworzeniem jej wizerunku. Problemy sprzed lat związane z pozyskiwaniem do pracy nowych ludzi i nadmiarem zleceń zastąpił dylemat – jak rozszerzać ofertę, by uniknąć stresujących pracodawcę i pracownika redukcji personelu.

B. GRODZIŃSKI: Zwolnienie pracownika to nie tylko problem wręczenia wypowiedzenia, ale także późniejszego (przy wzroście zleceń) znalezienia na jego miejsce człowieka o podobnych kwalifikacjach. Dlatego lepszym rozwiązaniem jest szukanie innych możliwości rozwoju, nawet gdyby nowe kierunki nie przynosiły spodziewanych zysków.

W połowie lat 90. mniej więcej połowa zamówień wykonywanych przez nasze spółki pochodziła z samorządów (dzisiaj nie więcej niż 10% – zmalały inwestycje, inne są priorytety gmin). Z pewnością poziom gminny, od którego zaczynaliśmy, dzisiaj jest dla nas niedostępny z uwagi na zbyt wysokie ceny, jakie oferujemy. Z drugiej strony zadania dla przemysłu stawiają przed nami o wiele wyższe wymagania.

F. GRYBOS: Dzisiaj barierą rozwoju jest niestabilny i nieprzewidywalny rynek. Nie pozwala on na pozbycie się permanentnego stresu związanego ze zdobyciem kolejnego zlecenia.

B. GRODZIŃSKI: W Polsce kłopot polega na tym, że nie ma do czego dostosowywać strategii rozwoju firmy, gdyż nie istnieje generalna polityka państwa w stosunku do biznesu. Pierwszym z brzegu

przykładem może być kodeks pracy, który jest kwadraturą koła i tak naprawdę wiąże ręce i pracownikom, i pracodawcom.

F. GRYBOS: Mimo wielu zmian, w dalszym ciągu firma geodezyjna jest jedynie usługodawcą, a nie inwestorem, np. w dane geoinformacyjne. Musimy dojść do etapu, w którym szef firmy, podejmując decyzję o wykonaniu opracowania za kilka milionów złotych, będzie miał gwarancję, że jego inwestycja zwróci się za rok czy dwa w postaci nowych klientów. Nie jest to możliwe, kiedy prawa majątkowe nie stanowią własności firmy tworzącej informacje. A na mocy obowiązującego prawa przechodzą one na rzecz skarbu państwa.

Pomysł, by ośrodki dokumentacji stały się wytwórcą geoinformacji i zajmowały się marketingiem, jest zagrożeniem dla biznesu geodezyjnego w Polsce. Pomysł ten musi uwzględniać interesy firm tworzących informacje. To firmy powinny mieć możliwość sprzedawania informacji oraz utrzymywania ich aktualności. Ośrodki dokumentacji i biznes geodezyjny w przyszłości muszą znaleźć wspólną drogę zabezpieczającą interesy zarówno jednych, jak i drugich. Wszyscy muszą zdać sobie sprawę z tego, że dopóki dzisiejszy układ się nie zmieni, nie będzie w Polsce rynku geoinformacyjnego. Jest to wielkie zagrożenie dla całej branży, nad którym nie można przejść do porządku dziennego.

Polityka prowadzona przez szefów MGGP pozwala sądzić, że dadzą sobie radę w każdej sytuacji. Ich wielkim atutem jest to, że w firmie pracują w większości ludzie młodzi i otwarci na świat. Oni na szczęście nie postrzegają geodezji jako pomnika z brązu, dokoła którego można tylko chodzić w filcowych kapciach i mówić szeptem.

Zdjęcia autora

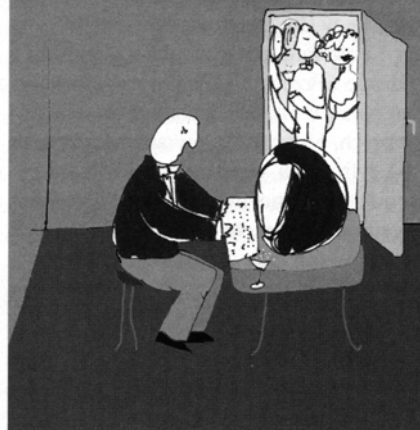
Czy praca może być przyjemnością?

Programy komputerowe

Przepisy Prawne

Standardy Geodezyjne

Słownik Geodezyjny



gall

WYDAWNICTWO

POMOCE GEODEZYJNE

KSIEGARNIA WYSTĘKOWA

40-047 Katowice
ul. Kościuszki 48/5
tel./fax (32) 253 02 47
gall@slask.pdi.net
www.gall.slask.pdi.net