



MODEL ZACHODNI, CZYLI MGGP

Z FRANCISZKIEM GRYBOSIEM, MAŁGORZATĄ GRAD
i JACKIEM WŁODKIEM z zarządu MGGP S.A.

rozmawiali Jerzy Przywara i Katarzyna Pakuła-Kwiecińska

Kupno przez MGGP pierwszej w Polsce lotniczej kamery cyfrowej jest dobrą okazją, by porozmawiać o waszej firmie. Sześć lat temu mówiliście w GEODECIE o wprowadzaniu modelu zarządzania poprzez projekty. Czy ten system się sprawdził?

FRANCISZEK GRYBOŚ: Tak, z tym że wtedy wszystkie projekty koordynowałem osobiście. Dzisiaj członkowie Zarządu MGGP zajmują się sprawami kluczowymi: strategią, rozwojem oraz inwestycjami. Każdy z nas odpowiada za inny segment działalności, a sprawy bieżące delegowane są do centrów decyzyjnych. Ja natomiast „spinam” całość. Podstawowa zmiana, która zaszła od tamtego czasu, to przejście od działalności typowo geodezyjnej do inżynierskiej i architektonicznej. Staliśmy się firmą konsultingową, w profilu której geodezja jest tylko jednym z elementów. Na przykład mało kto wie, że jesteśmy jedną z największych firm w zakresie projektowania sieci kanalizacyjnych. W tym roku realizacja samych projektów sanitarnych przyniesie 8-9 mln złotych. Rozwinęliśmy działalność w tych sektorach gospodarki, gdzie są perspektywy rynkowe, między innymi w infrastrukturze i ochronie środowiska. Działamy też

w obszarze zarządzania inwestycjami. Zajmujemy się przygotowaniem przetargów i doradztwem. Kończymy właśnie duży projekt dla Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej z zakresu szkoleń. W konsorcjum z angielską firmą WYG International przeszkolimy ponad 2000 osób z administracji samorządowej i rządowej.

Ile osób zatrudnia dzisiaj firma?

F. GRYBOŚ: W MGGP zatrudniamy 220 pracowników i 20 w spółce-córcie MGGP Aero. Trzy lata temu odkupiliśmy pozostałe 50% udziałów w tej spółce od Geokartu International z Rzeszowa.

Rok temu mowa była o wejściu MGGP na giełdę. Co z tymi zamierzeniami?

F. GRYBOŚ: Są nadal aktualne, ale trudno powiedzieć, kiedy je zrealizujemy. Na razie nie jesteśmy jeszcze do tego gotowi, chociaż wymaganiom giełdy sprostalibyśmy już dzisiaj. Potrzebna jest jednak decyzja akcjonariuszy.

Wchodząc na giełdę, przestajecie być „u siebie”.

F. GRYBOŚ: Inwestorom giełdowym zależy na tym, żeby dotychczasowi właściciele mieli w spółce istotny głos, bo to gwarantuje, że nadal będą zainteresowani jej rozwojem. Sądzę, że firma po wejściu na giełdę nie przestałaby być „na-

szą”, ale jednocześnie stałaby się dobrem publicznym. Wielu ludziom zależałoby na tym, aby się rozwijała. Giełda zobowiązuje.

Jakie były wyniki finansowe za 2006 rok?

F. GRYBOŚ: Zysk wyniósł 3,2 mln złotych brutto i 2,8 mln netto, przy sprzedaży 43 mln. Prognoza na ten rok to blisko 60 mln zł, w I półroczu sprzedaż już przekroczyła 30 mln. Wyniki nie powinny być więc gorsze niż w 2006 roku.

Macie dwa samoloty, dwie kamery analogowe, od dwóch tygodni także kamerę cyfrową. Ale wielkich zleceń, przynajmniej tu, w Polsce, raczej nie widać. I co wy chcecie z tym całym sprzętem robić?

F. GRYBOŚ: Jeden samolot to duże ryzyko awarii i groźba niewywiązania się z umów. Dlatego w lutym 2007 r. kupiliśmy kolejny samolot i kamerę analogową. Od tego czasu nie zmarnowaliśmy ani jednego dnia „lotnego”.

JACEK WŁODEK: Nie ma, co prawda, zamówień wprost na wykonanie zdjęć czy ortofotomapy, ale są klienci, którzy chcą z nich pozyskiwać informacje, np. nadleśnictwa, zarządy dróg czy firmy projektowe.



Od lewej: Franciszek Gryboś (prezes), Małgorzata Grad (wiceprezes) i Jacek Włodek (członek Zarządu)

Czy klienci znają Was już na tyle, że bezpośrednio zwracają się o wykonanie zdjęć?

F. GRYBOŚ: Powoli tak jest. Ale dużą część zdjęć „sprzedajemy” sami sobie. Kiedyś mieliśmy ponad dwadzieścia zespołów pomiarowych, z których każdy dysponował tachimetrem i samochodem. Teraz zastąpiliśmy je technikami fotogrametrycznymi. Zdecydowanie wzrosła dzięki temu wydajność.

Na co państwo liczycie w związku z kamerą cyfrową? Na nowe zamówienia czy na obniżenie kosztów?

F. GRYBOŚ: Sądzę, że jeśli chodzi o krajowe zapotrzebowanie na zdjęcia, dwie kamery by wystarczyły. Ale myślimy o udziale MGGP w rynku europejskim. Jesteśmy poważnym kandydatem do wygrania przetargu na prace katastralne na Ukrainie.

Doświadczenia z Rumunii, Libanu i projekty polskie dają nam referencje porównywalne do firm europejskich. Współpracujemy z IGN, KLM i Arcadis. Bez kompleksów możemy konkurować z firmami takimi jak: szwajcarska Swissphoto, niemiecka HansaLuftbild czy norweska Blom.

Poza tym z powodu braku kamery cyfrowej dotąd nie mogliśmy startować

w wielu przetargach. Niektórzy zamawiający potrzebują danych w różnych zakresach spektralnych, dopiero teraz możemy im taki produkt dostarczyć. W naszej części Europy po jednej kamerze cyfrowej mają jeszcze tylko firmy z Czech, Słowenii i Chorwacji. Natomiast przydałby się nam trzeci samolot, tym razem turbosmigłowy. To gwarantuje wyższy pułap latania, szybsze wznoszenie się, szybsze wykonywanie zdjęć i tańsze paliwo, czyli poprawia ekonomikę.

Dlaczego wybraliście akurat tę kamerę?

F. GRYBOŚ: Projekt w Libanie realizujemy kamerą Leica ADS40 ze względu na wąskie ulice tamtejszej zabudowy. ADS40 daje cały czas wgląd w teren pionowo w dół. Produktem końcowym jest true ortofotomapa, na której wszystkie obiekty ukazane są w rzucie prostokątnym. Ale rozdzielczość tej kamery wynosi tylko 15 cm, a my potrzebowaliśmy 5 cm. Wybór był pomiędzy kamerami produkowanymi przez firmy Vexcel i Intergraph. Szczegółowa analiza wskazała na DMC Intergrapha.

Czy technologia zdjęć cyfrowych jest tańsza niż analogowych?

F. GRYBOŚ: Tak. Cyfrowe zdjęcie jest gotowe do wykorzystania od razu po wy-

ładowaniu. Nie trzeba go wywoływać, skanować, odpadają koszty filmu lotniczego. Bardzo istotne jest również to, że te zdjęcia są alternatywą dla obrazów satelitarnych, jeżeli chodzi o zakres spektrum, i mają przewagę rozdzielczości (od 5 cm w górę, a nie od 60 cm). Poza tym zdjęcie lotnicze jest tańsze. Satelita nie jest panaceum na wszystko i obydwie te technologie będą miały zastosowanie.

Wykonujecie sporo prac dla Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa.

F. GRYBOŚ: Agencja jest jednym z głównych naszych klientów i z dobrym skutkiem zakończyliśmy wszystkie realizowane dla niej zamówienia. Myślę, że nasze wzajemne doświadczenia są pozytywne. Realizujemy obecnie dwa projekty dla ARiMR. Pierwszy to dokończenie LPIS-u (tzw. szare dziury), w którym przypadł nam 1 z 6 obiektów. Drugi to wykonanie zdjęć lotniczych, ortofotomapy i aktualizacja LPIS-u na obszarze 28 tys. km².

Czy dotyka Was problem współczynnika 0,01 za materiały ODGiK przy pracach wykonywanych dla ARiMR, który elektryzuje teraz duże firmy geodezyjne?

F. GRYBOŚ: Prawo geodezyjne zawiera przepis o bezpłatnym udostępnieniu danych z państwowego zasobu dla po-

trzeb LPIS i IACS. Absurdem jest, by administracja sama sobie coś sprzedawała. To jest przejaw Polski resortowej, o której tyle się ostatnio mówi. Skoro w ARiMR opracowano założenia, przyjęto budżet, ustalono ceny do przetargów i je rozstrzygnięto, to trzeba się tego trzymać. Moim zdaniem dyskusji na ten temat nie powinno być.

FIRMA MGGP S.A.

powstała w 1998 r., świadczy usługi z zakresu geodezji, katastru, GIS-u, zdjęć lotniczych, kartografii, fotogrametrii, planowania przestrzennego, projektów infrastruktury technicznej i zarządzania inwestycjami. Sprzedaż w roku 2006 wyniosła 43 mln zł, a zatrudnienie – 219 osób. MGGP posiada dwa specjalistyczne samoloty i trzy kamery lotnicze wraz z zapleczem i laboratorium. Wartość inwestycji w technologii fotogrametrycznej wynosi łącznie blisko 8 mln zł. W 2006 r. firma wykonała zdjęcia lotnicze i ortofotomapy cyfrowe dla 25% powierzchni Rumunii (dla Agencji Katastru i Publicznego Rejestru Nieruchomości). Obecnie realizuje kontrakt na wykonanie zdjęć lotniczych, cyfrowej ortofotomapy oraz NMT dla całej powierzchni Libanu (dla Ministerstwa Obrony Narodowej). W grupie kapitałowej MGGP za działania związane z wykonywaniem zdjęć lotniczych odpowiada firma-córka – MGGP Aero. W skład Zarządu MGGP wchodzi obecnie: Franciszek Gryboś (prezes), Małgorzata Grad (wiceprezes), Jacek Włodek i Paweł Świerczek (członkowie Zarządu).

Wybrane prace zrealizowane w ostatnich 2 latach

- pozyskiwanie danych katastralnych oraz obszarów kwalifikowalnych na potrzeby LPIS (ok. 1,6 mln działek);
- przeprowadzenie kontroli upraw 55 tys. gospodarstw rolnych w ramach systemu IACS na terenie województw: małopolskiego, podkarpackiego oraz lubelskiego;
- zebranie i zorganizowanie danych dotyczących sieci dróg, budowli mostowych i innych obiektów komunikacji drogowej dla potrzeb BDT województwa śląskiego;
- opracowanie dokumentacji projektowej dla budowy 20 km autostrady A-1 od węzła Świerklany do granicy z Czechami (w konsorcjum z Complex-Projekt);
- opracowanie projektu dla 15,5 km kanalizacji sanitarnej w Dębicy i 34 km w Starchowicach;
- studium dla obszarów nieobwałowanych narażonych na niebezpieczeństwo powodzi obejmujące 53 rzeki o łącznej długości ok. 6000 km.

MGGP jest jednym z największych wykonawców kontroli na miejscu. Czy jednak ARiMR nie powinna dzielić przetargów na mniejsze, by były do wzięcia przez średnią firmę geodezyjną?

F. GRYBOSZ: Gdyby Agencja chciała zlecać kontrolę np. powiatami, to rzeczywiście stworzyłby się rynek pracy dla firm małych i średnich. Musiałaby jednak wtedy zbudować struktury, które zarządzałyby tak wielkim projektem, jakim jest wykonanie kontroli 100 tys. gospodarstw. Trzeba by stworzyć naczelnictwo, zespoły koordynujące, służby, które opracowują warunki techniczne, potem dzielą i kontrolują robotę itd. Pytanie, gdzie powinna być postawiona granica między tym, co wykonuje administracja, a tym, co wykonawstwo.

Ale wspomniana struktura już istnieje, tworzy ją prawie 400 biur w powiatach i 11,5 tys. ludzi. Niewiele trzeba do tego dodać, by pokierować nie sześcioma wielkimi, ale kilkudziesięcioma przetargami.

F. GRYBOSZ: W tym roku przetarg jest jeden, ale obiektów 16. Istotne jest, by tę granicę jak najbardziej przesunąć do góry, działać poprzez outsourcing, by po stronie administracji były jak najmniejsze koszty. Problem leży jednak w tym, że nie wykształciła się w Polsce wystarczająca liczba takich firm, które potrafiłyby integrować pracę 10 czy 20 mniejszych partnerów. Zgadzam się natomiast, że nie mają sensu takie projekty, w któ-

rych ogniwem stają się pośrednicy, którzy niczego nie wnoszą.

Przez ostatnie 2 lata wykonywaliśmy 40% kontroli w kraju i – zgodnie z naszą filozofią – główny nacisk położyliśmy na zarządzanie. Pewne prace zlecamy, ale mamy całe zespoły, które zajmują się scalaniem wyników, ich „uszlachetnianiem”, kontrolą i przekazywaniem dalej. Nie chcemy tej roboty zabierać geodetom, oni ją wykonują. Natomiast swoje miejsce widzimy w wypełnieniu obszaru między wykonawcami a klientem.

W ubiegłym roku kontrolowaliśmy dla ARiMR trzy województwa i pracowało dla nas 1000 osób. Takim projektem muszą zarządzać dobrzy menedżerowie. A trzeba pamiętać, że z Agencją trudno się rozmawia. Mała firma może mieć problemy.

MAŁGORZATA GRAD: To jest ogromne przedsięwzięcie. Mam wątpliwości, czy jakaś struktura urzędowa jest w ogóle w stanie wykonać je w tak krótkim czasie. Nawiasem mówiąc, niepowodzenia niektórych firm wynikały z takiego podejścia, że to jest prosta robota i „jakoś się zrobi”. Niestety, okazało się, że jest ona bardzo trudna od strony organizacyjnej.

W Agencji rodzi się pomysł, żeby kontrole przeprowadzać własnymi siłami.

F. GRYBOSZ: Wiemy, że takie tendencje są, bo niepotrzebnie miesza się w to polityka. Byłem uczestnikiem rozmów na ten temat z prezesem Agencji. Ale było także inne zagrożenie. Jeszcze do niedawna

Przygotowanie materiałów dla wykonawców kontroli na miejscu



FOT. JERZY PRZYWARA

obawialiśmy się, że zostaniemy wyparci z rynku przez firmy informatyczne, głównie ze względu na ich wielkie możliwości finansowe. Gdybyśmy w tę lukę nie weszli, to miejsce zajęłby ktoś inny, a pozycja geodezji byłaby słabsza.

Firmy informatyczne przecież już weszły na nasz rynek.

F. GRYBOS: Mam nadzieję, że tylko chwilowo, że próbują tego miodu i wycofają się. Roboty geodezyjne charakteryzują się dużym rozdrobnieniem, koniecznością zarządzania nimi z poziomu merytorycznego, a marże nie są znowu aż tak wysokie.

To, że mamy dzisiaj 40 mln sprzedaży, nie wynika z faktu, że szybciej biegamy, tylko że zdywersyfikowaliśmy działania firmy. Właściwie mamy 6 firm zarządzających jedną „czapką”.

Aktualnie MGGP uczestniczy w przetargach na projektowanie autostrad, gdzie prace geodezyjne związane z przygotowaniem inwestycji stanowią znaczną wartość. W dotychczasowej praktyce biura projektowe podzlecały usługi geodezyjne, dyktując warunki, a dzisiaj my jesteśmy członkiem konsorcjum w takim zadaniu. Podnosimy przy tym rangę geodezji, negocjując cenę rynkową, nie poddając się presji projektantów.

Prowadzimy wykupy gruntów pod autostrady od prawie 10 tys. właścicieli. Lecz nie robimy tego sami, współpracujemy z innymi firmami, skupiając się na zarządzaniu projektami. Sprzedaż na jednego zatrudnionego wynosi u nas 25 tys. złotych miesięcznie. W firmach, które żyją wyłącznie z produkcji geodezyjnej, wskaźnik ten wynosi 4-6 tys. Naszą ambicją jest być na szczycie tej drabinki, czyli chcemy brać z rynku zamówienia kompleksowe i koordynować ich realizację.

M. GRAD: Ale żeby tak kolorowo nie wyglądało, to fakt, że mamy kilka rozwijających się kierunków nie oznacza, że w każdym czasie wszystkie potrafią na siebie zarobić. Są momenty, kiedy inwestujemy, zatrudniamy i wtedy rosną koszty. Dzięki temu, że jesteśmy wielobranżową firmą, możemy pozwolić sobie na to, by w pewnym okresie dany kierunek był bardziej dochodowy, a w innym – mniej.

F. GRYBOS: W firmie jest tylko 37% geodetów, projektantów – 22%, urbanistów i architektów – 8%, fotogrametrów i kartografów – 20%, a innych, czyli prawników, ekonomistów, informatyków, jest w sumie 13%.

Geodezja nie jest zatem pępkiem świata?

MÓWI PREZES MGGP AERO JACEK SIEDLIK

GEODETA: Czy rynek geoinformatyczny w Europie jest faktycznie tak otwarty, jak to się u nas uważa?

JACEK SIEDLIK: W większości krajów tak, ale do Francji czy Niemiec w praktyce trudno wejść bez miejscowego agenta. Wynika to m.in. z naszego braku doświadczenia na tamtejszym rynku. Jest problem z dotarciem do osób decyzyjnych, do przetargów, a zleceniodawcy są bardzo ostrożni w zapraszaniu nowych firm z zewnątrz. I nawet jeśli nie ma barier formalnych, to są mentalne, informacyjne.

Jak wyglądają tam formalności dopuszczające do latania? Bo w Polsce to jest droga przez mękę.

Firmy zagraniczne i nowe rzeczywiście nie mają u nas łatwo. Sprowadzaliśmy niedawno samolot ze skanerem laserowym z Niemiec i 3 miesiące trwało uzyskanie pozwolenia z polskiego Urzędu Lotnictwa Cywilnego. Nasza firma radzi sobie z tymi procedurami bez problemu, a polskie dopuszczenie do latania uprawnia do wykonywania usług lotniczych w Europie.

Czy macie już pierwsze zdjęcia z nowej kamery cyfrowej DMC?

Zrobiliśmy obiekt testowy dla ARiMR, kilka szeregów, w sumie 70 zdjęć. Parametry wstępnie konsultowałem z dr. Zdzisławem Kurczyńskim z PW, ale potrzebna jest akceptacja CODGiK. Dzisiaj lataliśmy nad Łodzią, jutro lecimy nad Lublin. Robiliśmy też trochę zdjęć wokół Tarnowa.

Jak zamierzacie rozwiązać problem terenów niejawnych?

Dyrektor CODGiK zaprosił mnie ostatnio na spotkanie i zdecydowaliśmy wspólnie, że udostępniamy im swój software (za zgodą licencjodawcy), żeby mieli na czym pracować, i damy kogoś do pomocy.

Czy w ciągu kilku dni jesteście w stanie wykonać ortofotomapę np. dowolnego powiatu?

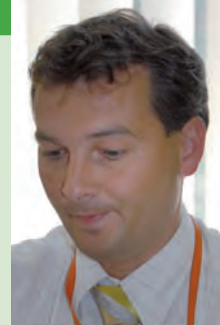
Zdjęcia tak, ortofoto nie. Na to potrzeba 2-3 tygodni, w zależności od tego, jakie materiały są dostępne, np. czy jest NMT w archiwum.

Jeśli ktoś mówi, że ma linię technologiczną do automatycznego wykonywania ortofotomapy i że obsługuje ją informatyk, który tylko przyciska guzik, to jest prawda czy bajka?

Przy pewnych uproszczeniach prawda: jeżeli machniemy ręką na dokładności geometryczne, na radiometrię, i jeżeli użyty był odpowiedni sprzęt do rejestracji. Ale to wszystko wymaga dostrojenia. Nie sądzę, żeby jakiś poważny klient kupił taką ortofotomapę, bo ona do niczego się nie nadaje.

Mając takie możliwości zbierania danych, myśleliście może o stworzeniu banku zdjęć dla terenu całej Polski?

Dyskutowaliśmy w CODGiK, czy polskie prawo na to pozwala. Teoretycznie wszystkie zdjęcia, które wykonujemy kamerą fotogrametryczną, są własnością Skarbu Państwa. Niezależnie od tego, kto je finansuje, powinny nieodpłatnie trafić do zasobu geodezyjnego. I jeśli zrobimy zdjęcia na półkę, to CODGiK zawsze może wziąć prawnika i nam je zabrać. Można by się jakiś czas tłumaczyć, że jeszcze ich używamy, bo przekazać do zasobu powinniśmy je dopiero po wykorzystaniu. Możemy dowodzić, że to nie są zdjęcia fotogrametryczne (np. z mniejszym pokryciem), ale skoro docelowo chcielibyśmy zrobić ortofotomapę, to trudno się tak tłumaczyć. Poza tym ortofotomapa też podlega przekazaniu do zasobu. Takie mamy przepisy i choć urzędnicy nas rozumieją, to nic nie mogą na to poradzić. ■



F. GRYBOS: Nie jest, i wciąż to podkreślamy.

Od 2001 roku zwiększyliście sprzedaż z 15 mln do 43 mln zł. Czy nadal administracja jest głównym zamawiającym?

F. GRYBOS: Sytuacja zmieniła się o tyle, że GUGiK nie ma już pozycji głównego zlecającego, bo duży obszar przejęła ARiMR. Poza tym powstał rynek związany z absorpcją środków unijnych na budowę infrastruktury. Kilka lat temu wydawało się, że duże koncerny sieciowe będą budowały w Polsce systemy GIS-owe do zarządzania sieciami, ale pro-

ces ten zamarł. W ostatnich 4-5 latach braliśmy udział w wielu przetargach na budowę GIS-u i prawie żaden nie został rozstrzygnięty! Walka konkurencyjna dużych firm spowodowała, że te przetargi unieważniono.

Firmy dysponują coraz większą ilością informacji przestrzennej, ale w zasadzie nie ma tego jak sprzedawać, bo to przecież nie pochodzi z „zasobu”. Może nie tylko ODGiK-i, ale także firmy powinny sprzedawać dane?

F. GRYBOS: Myślę, że sytuacja w tym względzie znormalnieje w kolejnych latach i że utrzymanie tej struktury admi-



FOT. JERZY PRZYWARA

W pracowni planowania przestrzennego

nistracji geodezyjnej będzie niemożliwe. Bo przecież nie będziemy wyspą w Europie.

Czy przedsiębiorcy powinni naciskać na GUGiK w sprawie wprowadzenia koniecznych zmian w prawie geodezyjnym?

J. WŁODEK: Myślę, że obowiązkiem GUGiK jest zasięgnięcie opinii firm o tym, co należałoby zrobić, żeby nam się nawzajem lepiej pracowało.

F. GRYBOŚ: Nie chcemy koncentrować się na dyskusjach na temat *Pgik*, ODGiK-ów itp. Zdając sobie sprawę z ograniczeń, barier i możliwości rozwoju firmy geodezyjnej w Polsce, podjęliśmy świadome decyzje, że wychodzimy poza geodezję i poza granice kraju. Staramy się nie tracić energii na walkę z czymś, czego i tak nie uda nam się zmienić. Próbuujemy znaleźć takie pola, na których da się działać. Nie będziemy wywijać szabelką. Robimy swoje, dokładając cegiełkę do tego, żeby te sprawy jakoś uporządkować.

Jak wygląda w MGGP system wynagradzania?

F. GRYBOŚ: Składa się z dwóch części: wynagrodzeń zasadniczych zbliżonych do poziomu rynkowego i systemu motywacyjnego. Premie są ściśle związane z budżetami projektów. Ale cały czas pracujemy nad usprawnieniem tego systemu.

Jak się awansuje w MGGP?

F. GRYBOŚ: Siedemnastka dyrektorów, których mamy obecnie, w większości zaczęła karierę zawodową w MGGP lub nawet w jej poprzedniczkach. Na początku nie mogliśmy przyjąć inżyniera czy

dyrektora z dużym doświadczeniem i pozycją rynkową, bo nikt do małej firmy z Tarnowa, czy wcześniej z Gorlic, nie chciał przyjść. Dzisiaj nie mamy problemu z zatrudnieniem fachowców.

Czy załoga MGGP identyfikuje się z firmą?

F. GRYBOŚ: Dużym wyzwaniem dla nas jest budowa takiego wizerunku firmy, w którym pracownicy MGGP stanowią elitę. W tym kierunku działa system awansów. Istotne jest wsparcie tych osób w ich rozwoju, prowadzenie szkoleń, kierowanie na studia podypłomowe

J. WŁODEK: Dostrzegamy, że życie pracownika nie kończy się na firmie, a poza nią jest dom. Trzeba zbudować właściwe relacje i zachować umiar. To jest niezwykle ważne w zarządzaniu. Uczymy się tego i mozolnie do tego dochodzimy.

Jak wygląda polityka firmy wobec matek z małymi dziećmi?

F. GRYBOŚ: Kobiety stanowią prawie połowę firmy, „mamy” blisko 150 dzieci.

M. GRAD: Nie zdarzyło się, żeby matka powracająca po urlopie macierzyńskim czy wychowawczym nie znalazła u nas pracy.

Żeby być cały czas na topie, musicie często podejmować ryzykowne decyzje.

M. GRAD: Przykładamy dużą wagę do bezpieczeństwa prawnego i zawieranych umów. Przeprowadzamy też dużo szkoleń dla pracowników, żeby przestrzegali procedur, by w razie kłopotów można było udokumentować swoje działania. To jest element budowania świadomości,

poczawszy od poziomu kierownika projektu.

F. GRYBOŚ: Jeżeli bierzemy udział w ryzykownym przedsięwzięciu, to liczymy się z tym, że będziemy musieli o swoje prawa walczyć. Działamy tak, żeby zawsze być w porządku, wtedy wygrana jest tylko kwestią czasu.

Czy jesteście gotowi, by za kilka miesięcy zwiększyć o 100 czy o 200% produkcję działu zajmującego się przygotowaniem inwestycji drogowych?

J. WŁODEK: Posiadamy taki potencjał w firmie oraz wśród podwykonawstwa, że jesteśmy w stanie w stosunkowo krótkim czasie zwiększyć możliwości produkcyjne. Jeżeli jednak mówimy o drogach, to cały czas pojawia się ta sama bariera – kulejące prawo. Uważam jednak, że wiele problemów udałoby się rozwiązać na bazie istniejących przepisów. Potrzebna jest tylko większa odwaga administracji. Jako branża mamy „odchylenie” w kierunku bardzo dosłownego traktowania przepisów, pozostawiając zasadniczy cel na drugim planie.

Co zdecydowało o sukcesie MGGP: mądrość, upór, pracowitość, łut szczęścia?

F. GRYBOŚ: Ciężka praca. Wiele firm narzeka, że na kontraktach z ARiMR-em straciły, my przeciwnie. W sytuacji bardzo ograniczonego budżetu i czasu na wykonanie zadania jedni sobie radzą lepiej, a inni gorzej. Mimo dogodnych warunków nie wszystkie firmy potrafiły wykorzystać tę szansę. Cały czas następuje selekcja i porządkowanie rynku.

Proszę spojrzeć na rynek fotogrametryczny. Perspektywa budowy IACS spowodowała, że powstały 4 firmy, które miały po 1 samolocie. Dzisiaj pozostały tylko dwie: belgijski Eurosense i my. Elementem decydującym w tej selekcji jest sprawne zarządzanie.

Czy macie jakieś nowe pomysły na biznes, czy raczej będziecie umacniać istniejące „nóżki”?

F. GRYBOŚ: (*śmieję się*) Trzy lata temu podjęliśmy decyzję: żadnych nowych pomysłów!

M. GRAD: Do następnego nowego pomysłu (*śmieję się*).

F. GRYBOŚ: A poważnie mówiąc, od początku wiedzieliśmy, że aby przetrwać i rozwijać się po wejściu Polski do Unii, musimy zbudować firmę według modelu zachodniego. I mam nadzieję, że to nam się udaje.

Rozmawiali JERZY PRZYWARA
i KATARZYNA PAKUŁA-KWIECIŃSKA