



Z Andrzejem Jaroszewiczem

– Dyrektorem Zarządzającym TPI Sp. z o.o.
rozmawia Redaktor Naczelny

„Przeglądu Geodezyjnego” dr inż. *Ludmiła Pietrzak*

LUDMIŁA PIETRZAK: Co oznacza dla TPI jubileusz 30 lat istnienia firmy?

ANDRZEJ JAROSZEWICZ: Jest kilka wymiarów tego jubileuszu. 30 lat istnienia TPI w naturalny sposób skłania do wielu refleksji. W różnych wymiarach. Po pierwsze widzimy, w jaki sposób zmienił się kraj, rynek, otoczenie i praktyka prowadzenia biznesu. Zmiany, które zaszły w tym obszarze, są olbrzymie. Drugi aspekt to zmiany technologiczne – zaczynaliśmy jako firma oferująca przysłowiowy niwelator i tachimetr (a ściślej mówiąc nasadkę dalmierczą) głównie dla geodetów – dziś oferujemy całe spektrum technologii pomiarowych przeznaczonych dla różnych branż. Kolejny aspekt jest czysto ludzki – dla wielu osób związanych z firmą (a są wśród nas osoby pracujące niemalże od początku funkcjonowania firmy) TPI stanowi miejsce, w którym spędzili olbrzymią większość swojego życia zawodowego. Obserwowanie tego, w jaki sposób firma staje się istotnym fragmentem życia dla wielu ludzi, przynosi olbrzymią satysfakcję. Pozostaje również wątek osobisty – świętując kolejne okrągłe rocznice istnienia naszej organizacji, trudno nie zauważyć, jak szybko płynie czas.

L.P.: Jak na początku wyglądało funkcjonowanie firmy? Kim był wówczas klient?

A.J.: TPI w 1990 było w sumie dość typową dla tych czasów, nowo powstałą firmą. Ze wszystkimi cechami, które z perspektywy 30 lat mogą wydawać się anachroniczne (brak przejrzystej strategii działania, świadczenie usług geodezyjnych – czyli konkurowanie z własnymi klientami, niski – bo wynikało to z braku kapitału – poziom doinwestowania). Ale takie wówczas były czasy. Z drugiej strony te bardzo trudne początki firmy utrwaliły w DNA firmy takie wartości jak skromność, optymalizację gospodarowania (skromnymi wówczas) zasobami, odpowiedzialność finansową, odpowiedzialność za zobowiązania. Klientami firmy były wówczas głównie firmy geodezyjne.

L.P.: Co było największym problemem i wyzwaniem wtedy, 30 lat temu? a 20 lat temu? a 10 – już w pełnej dobie Internetu?

A.J.: Dziękuję za to pytanie – tak szczerze, to chyba nigdy go sobie nie zadawałem.

Największymi wyzwaniami 30 lat temu było funkcjonowanie w warunkach bardzo niskiego stopnia rozwoju ekonomicznego kraju (przypominam, że w 1990 roku średnie wynagrodzenie wynosiło około 100 USD, co powodowało, że dostęp do oferowanych przez TPI technologii był dla wielu firm dość trudno dostępny). Kolejnym wyzwaniem był dostęp do finansowania. Branża, w której operuje TPI, jest dość kapitałochłonna – oprocentowanie kredytu na poziomie kilkudziesięciu procent znacząco ograniczało możliwość jego wykorzystania. Z tego powodu rozwój firmy odbywał się wówczas głównie w oparciu o reinwestowanie zysków.

20 lat temu głównym wyzwaniem stało się zdefiniowanie, w jaki sposób będziemy się rozwijać. Określiłiśmy wówczas, że chcemy być firmą oferującą produkty wysokojakościowe, wykorzystujące różne technologie, skierowane do różnych branż. Uznaliśmy za niedopuszczalne konkurowanie z naszymi

klientami – zaprzestaliśmy świadczenia usług geodezyjnych i skoncentrowaliśmy się na działalności handlowej związanej z techniką pomiarową. Aktualny obraz firmy jest w dużej części pochodną tych decyzji.

10 lat temu uznaliśmy, że największym wyzwaniem będzie zaadaptowanie do oferty TPI szerokiego spektrum rozwiązań o charakterze bardziej „cyfrowym”. Skanowanie stacjonarne, mobilne, UAV coraz szerszy zakres specjalistycznego oprogramowania – wprowadzenie tych technologii wymagało od nas z jednej strony zrozumienia trochę innych potrzeb klientów – a z drugiej strony wymagało dużych inwestycji w rozwój kompetencji naszego personelu. TPI prowadzi sprzedaż typu eksperckiego, co wymaga wysokich kompetencji technicznych.

L.P.: Jakie wydarzenie było przełomowe w ciągu ostatnich 30 lat?

A.J.: Nie sądzę, aby w historii istniało jedno wydarzenie, które nazwałbym przełomowym. Sądzę, że gdyby rzeczywiście takie wydarzenie istniało, to byłibyśmy dość słabą firmą, której podstawy funkcjonowania byłyby kruche.

L.P.: W czym tkwi siła firmy, która działa już 30 lat i nadal się rozwija?

A.J.: Jak zwykle jest kilka głównych czynników wpływających na rozwój firmy. I jak zwykle pierwszy z nich to ludzie. Wspólnym mianownikiem naszego zespołu (bardzo zróżnicowanego pod względem wieku i wykształcenia) jest jego zaangażowanie.

Drugi czynnik to nasza oferta – oferujemy produkty światowych liderów w zakresie sprzętu pomiarowego. Jako firma o wieloletnim doświadczeniu i dużym potencjale organizacyjno-ekonomicznym jesteśmy wiarygodnym partnerem dla takich producentów jak Topcon, Faro, GeoSlam czy senseFly.

Trzeci czynnik to wartości, które wnosimy dodatkowo naszym klientom. Rozbudowany, dobrze wyposażony serwis, kompetentny dział wsparcia technicznego, ogólnopolska sieć stacji referencyjnych TPI NETpro – te wszystkie elementy powodują, że sprzęt naszych klientów może pracować w sposób maksymalnie wydajny.

L.P.: Jakie produkty z oferty TPI można uznać za flagowe?

A.J.: Nasza oferta jest podzielona na kilka grup produktowych: produkty skierowane na rynek geomatyczny (odbiorniki GNSS, tachimetry, skanery, rozwiązania pomiarowe oparte o drony), budowlany (instrumenty pomiarowe dla budownictwa), rolny (systemy rolnictwa precyzyjnego) oraz dodatki pomiarowe. Wśród produktów geomatycznych (bo zakładam, że te są najbardziej interesujące dla czytelników *Przeglądu Geodezyjnego*) dominują wciąż odbiorniki GNSS (szczególnie te charakteryzujące się najwyższą wydajnością pracy), tachimetry (szczególnie zrobotyzowane) oraz skanery laserowe. Coraz większą popularnością cieszą się rozwiązania integrujące w sobie kilka technologii (jak np. rozwiązanie hybrydowe – czyli połączenie GNSS i tachimetru czy też skanowanie wykorzystujące technikę UAV).

L.P.: Jakim potencjałem dysponuje dzisiaj TPI?

A.J.: Aktualnie jesteśmy średniej wielkości firmą zatrudniającą 57 osób w Polsce (plus ok. 25 osób za granicą). W Polsce posiadamy 5 biur handlowych (Warszawa, Kraków, Wrocław, Poznań, Gdańsk). Oprócz działalności handlowej zajmujemy się naprawą sprzętu (w oparciu o nasz wyspecjalizowany serwis w Warszawie) oraz jego najmem. Jesteśmy operatorem i współwłaścicielem ogólnopolskiej sieci stacji referencyjnych TPI NETpro.

L.P.: Co w działalności firmy najbardziej się liczy? Jak to obrazuje strategię TPI?

A.J.: Naturalnie dla każdego przedsiębiorstwa ekonomiczny wymiar działania jest priorytetowy. Bez solidnych podstaw ekonomicznych nie zrealizuje się większości innych celów, które stawiamy przed firmą. Henry Ford powiedział kiedyś: „Firma, która zajmuje się wyłącznie zarabianiem pieniędzy, to kiepska firma”. Podpisuje się pod tym stwierdzeniem.

W wymiarze wewnętrznym chcemy tworzyć sympatyczną, przyjazną, dynamiczną firmę. Miejsce, gdzie chce się być. Z ludźmi, z którymi chce się być.

W wymiarze zewnętrznym chcemy pracować z klientami (firmami, osobami), które zarażamy pasją technologii, klientami, którym nasza technologia połączona z naszą wiedzą może znacząco pomóc w ich pracy zawodowej. Dlatego niebawą wagę przywiązujemy do szkoleń – corocznej Szkoły Pomiarów TPI, licznych Akademii Pomiarowych – dzielenie się wiedzą, którą z racji prowadzonej działalności musieliśmy nabyć, traktujemy jako pewien element naszej misji środowiskowej

L.P.: Które wydarzenie wspomina Pan jako najtrudniejsze? Takie, które przysporzyło najwięcej rozterek?

A.J.: 30 lat jest wystarczająco długim okresem, aby tego typu wydarzenia w historii firmy zaistniały. Np. w roku 2012 ze względu na wyjątkowo niesprzyjające otoczenie rynkowe dość istotnemu pogorszeniu uległa sytuacja ekonomiczna spółki. Redukcja kosztów – która wówczas okazała się niezbędna – oznaczała również konieczność zmniejszenia zatrudnienia w firmie. Te decyzje były najbardziej bolesne.

L.P.: Czy jest jakieś miejsce, wydarzenie, człowiek, który budzi w Panu refleksje, wyjątkowe wspomnienia? Oczywiście w kontekście historii firmy.

A.J.: Tak. Marek Ziemak – jeden z założycieli firmy, mój pierwszy w życiu szef, w okresie późniejszym doradca zarządu TPI. Na każdym etapie nieoceniony mentor, który jednym krótkim, prowokacyjnym pytaniem potrafił przywrócić elementarną zdroworozsądkowość rozumowania.

L.P.: TPI prowadzi działalność zagraniczną. Gdzie jej obecność jest najbardziej widoczna poza Polską?

A.J.: Działalność zagraniczna ma swoje 2 wymiary. Działalność bardzo zbliżoną do podstawowej działalności TPI w Polsce prowadzimy dodatkowo w 5 krajach: na Litwie, na Ukrainie, w Rumunii, w Czechach i na Słowacji. W każdym z tych krajów mamy udziały w firmach (od 50 do 100 procent – zależnie od kraju). Dodatkowo w dziale „Instrumenty Pomiarowe dla Budownictwa” firma nasza rozwija własne produkty (pod marką Nivel System) – produkty te są eksportowane dodatkowo do kilkunastu innych krajów.

L.P.: Jakimi słowami przedstawiłby Pan firmę zupełnie obcej osobie?

A.J.: Zorientowana na potrzeby klienta, skoncentrowana na dalszym rozwoju (technologicznym, geograficznym, organizacyjnym i ekonomicznym), pełna zapału w propagowaniu nowych, wydajnych technologii pomiarowych, będąca przyjaznym miejscem pracy dla ludzi, którzy postanowili się z nią związać.

L.P.: Mówi się, że przedsiębiorstwa powinny się rozwijać, zmieniać. Czego nigdy nie chciałby Pan zmienić w swojej firmie?

A.J.: Dokładnie tych elementów, o których wspominałem w odpowiedzi na poprzednie pytanie.

L.P.: Jak wyglądają Wasze dalsze plany rozwojowe?

A.J.: Plany te idą w kilku kierunkach.

Z pewnością w sposób ciągły będziemy obserwować rynek i wprowadzać do naszej oferty kolejno, nowo powstałe technologie, które w nieco inny sposób mogą odpowiadać na potrzeby pomiarowe naszych klientów. W ostatnich latach praktycznie w każdym roku wprowadzamy do naszej oferty produkty przynajmniej jednego dostawcy, który wprowadza nową jakość w wykonywaniu pomiarów (np. w 2019 r. z sukcesem wprowadziliśmy LIDAR do wykorzystania w dronach). W sposób ciągły ulepszamy nasze usługi – i tak np. w 2019 roku zmodernizowaliśmy sieć stacji referencyjnych TPI NETpro. Obserwujemy coraz większą rolę oprogramowania – jako część rozwiązań pomiarowych – ten kierunek będzie stanowił kolejną oś rozwoju. Chcemy również kontynuować nasz rozwój zagraniczny.

Te wszystkie plany wymagają inwestycji w jeszcze bardziej wydajny serwis, w większy magazyn produktów i części zamiennych, zatrudnianie nowych ludzi. W tym celu zakupiliśmy w Warszawie przy ul. Wał Miedzeszyński nieruchomość, która po rozbudowie w roku 2021 stanie się nową siedzibą firmy.