

# ...miałem wielką przyjemność

# dołożyć skromną cegielkę do sanacji kolei...

**Z Jackiem Prześlugą, prezesem PKP Intercity w latach 2005–2006, menedżerem, marketingowcem, obecnie właścicielem dwóch agencji reklamowych, rozmawia Robert Wyszyński**

*Wpisał się pan w historię rozwoju polskiej kolei jako postać niemal kultowa – to nie ulega wątpliwości. Dokonał pan przełomu. Pasażera traktował jak klienta, którego należy hołubić i pieścić, gdyż, cytując pana, to z jego biletów pracownicy spółki otrzymują pensję. A pracowników traktował jako partnerów – ucząc się od nich kolei, zbierając doświadczenia, a nie traktując jedynie jako podległych szefowi „niewolników”. Komentatorów i miłośników uważał niemal za znajomych, konstruktywnych krytyków czy nawet przyjaciół kolei. Aktywnie uczestniczył w dyskusjach na różnych branżowych forach internetowych – do dziś zresztą tak jest. „Zakoleił” się pan na kolei. To był szok na zakonserwowanej „niedasizmem” PKP. Fajnie było być prezesem PKP Intercity? Proszę przypomnieć swoje dokonania i porażki. Co się panu udało, a czego dokończyć pan nie zdążył lub nie mógł?*

Namawia mnie pan na kombatantkie wspomnienia, a ja nie czuję się kombatantem, tak samo, jak nie czułem się kolejarzem. Kolejarzem jest szef PLK, Zbigniew Szafranski, człowieka, którego podziwiam za olbrzymią wiedzę kolejową. Byłem w PKP szarą, marketingową komórką do wynajęcia i dzięki Andrzejowi Wachowi, który nie bał się związanego ze mną ryzyka, miałem wielką przyjemność dołożyć skromną cegielkę do sanacji kolei.

Dzisiaj już nie pamiętamy, ale na początku 2005 roku w sprawozdaniach finansowych spółki była trzyletnia strata na poziomie niemal 140 milionów złotych, spadające przewozy i plan działania zakładający kolejną stratę w wysokości 22 milionów złotych. Rok wcześniej strata wynosiła 49 milionów... „Wszyscy byliby zadowoleni, gdybyście mieli tylko minus 22 miliony, każdy lepszy wynik będzie wielkim osiągnięciem” – usłyszałem od wiceministra transportu tuż po swojej nominacji. Rok zakończyliśmy zyskiem w wysokości około 4 mln złotych, pierwszym w historii; następny zysk był niemal dziesięciokrotnie wyższy. Radykalnie zwiększyliśmy przychody, a przede wszystkim liczbę przewożonych pasażerów, o niemal 25 procent w pierwszym roku mojej działalno-

ści. Zadziałał agresywny marketing i budowanie reputacji firmy z użyciem narzędzi public relations.

Ale kiedy mówimy o osiągnięciach... Pan użył słów: „nie da się” i to była największa, mentalna przeszkoda, jaką wszyscy musieliśmy pokonać. Przełamanie tej kolejowej klątwy uważam za swój osobisty sukces. Ludzie z PKP IC uwierzyli w siebie, w firmę, w to, że warto być „człowiekiem Intercity”. Myślę, że czasami nawet byli z tego dumni. Nie będę pana przekonywał sukcesami IC, bo one są z perspektywy czasu skromne, ale to przełamanie „niedasizmu” uznaję za najważniejsze. A i sam przy okazji cokolwiek się zakoleiłem...

### **A wśród biznesowych konkre- tów? Jest ich przecież niemało...**

Odzyskaliśmy wiarygodność finansową. W 2004 roku banki nie chciały z Intercity rozmawiać, w 2005 zaczęły bić się o możliwość udzielenia nam kredytu. Stworzyliśmy niemałą liczbę ofert dla pasażerów, one miały moc kuszącą, przyciągały do kolei, a nam zależało na przewozach i przychodach. Mielśmy dobrze przemyślaną rozkład jazdy, skomunikowania wewnętrzne, zmieniliśmy nierentowne pociągi interregionalne w składy przynoszące zysk spółce. Byłem pomysłodawcą Tanich Linii Kolejowych – osobnej marki, która fajnie wpisała się w kolejowy pejzaż. Powstało pierwsze Centrum Obsługi Klienta na Dworcu Centralnym, gdzie od lat wszystko gniło. W ogóle przypadek DC nadawałby się na osobną historię: moje pierwsze spotkanie z pracownikami dworca skończyło się listą 12 postulatów „do spełnienia natychmiast”. Wśród nich był np. „brak gumek recepturek do wiązania plików banknotów” – pan się śmieje, ale to przez lata był nie rozwiązany problem. Był postulat braku wentylacji i gorączki panującej w kasach: PKP nie mogły temu zaradzić przez 30 lat, a my po dwóch tygodniach od zgłoszenia wniosku skończyliśmy montaż klimatyzacji. Wyremontowaliśmy zaplecza socjalne, pokoje oczekiwań drużyn konduktorskich, w których nie było ani firmowej szklanki, ani czajnika, wszystko ludzie przynosili z domów... To nie są drobiazgi, choć dzisiaj w ustach menedżera ich opis

brzmi może naiwnie. Ale z tym przecież trzeba było się zmierzyć, to obciąża pana skalę kolejowych zapóźnień, takich problemów były tysiące! I co najważniejsze – od takich drobiazgów zaczyna się kultura obsługi pasażera. Jak może zadbać o czystość wagonu człowiek, który ma w pomieszczeniach socjalnych Olszynki Grochowskiej toalety i szatnie rodem z lat 50.? Jeśli jego świat ograniczono do staroci, brudu, smrodu i niedasizmu, to dlaczego nagle miałby zmienić swój stosunek do klientów?

Mój plan był dość prosty. Najpierw zbudować solidne fundamenty pod nową kolej, czyli uporządkować firmę (te słynne gumki recepturki z jednej strony, przez obsługę techniczną na zapleczu – na drugim biegunie, kończąc na nieczytelnej ofercie dla klienta), a także wskrzesić PASJĘ w pracownikach. Zaczęliśmy od wprowadzania ofert, które do tej pory kolej omijała szerokim łukiem. Pojawiły się więc między innymi „muzyczne pociągi” czy akcja „Rok podróżnika”, a wszystko to w środowisku w końcu otwartej komunikacji z klientami. Pierwsze zyski miały nam otworzyć drogę do pozyskania środków na poważne inwestycje w tabor, w nowe technologie i w ludzi. I tak doszlibyśmy do punktu pod nazwą prywatyzacja. Koncepcja, do której chciałem przekonać właściciela, miała się opierać o inwestora strategicznego wspieranego spółką pracowniczą. Rozmawialiśmy o tym z pracownikami. Ta droga była realna, w mojej ocenie już w końcu 2007 roku spółka mogłaby pozyskać inwestora. Zyskałaby firma, właściciel, pracownicy i co najważniejsze – pasażerowie. Zabrakło nam czasu, nie sprzyjały warunki polityczne i klimat wokół prywatyzacji. Traktuję to jako własną porażkę: nie dokończyłem tego projektu.

Z przekonania jestem liberałem, ale to właśnie w uruchomieniu potencjału ludzkiego na kolei widziałem – i widzę nadal – największe koło zamachowe. To w ludziach PKP, w ich umysłach i kreatywności tkwią rezerwy, a nie w samych pieniądzech z Unii Europejskiej, rządu czy samorządu. Oczywiście bez pieniędzy rewolucji nie będzie, ale z grupą rozgoryczonych lub zubożniętych pracowników, mając nawet naj-

większą kasę, nie zrobi pan nic, nie wykorzysta tych pieniędzy. Jest też inna racja – ci ludzie muszą czerpać profity z poprawiającej się kondycji finansowej spółek. A tego im brakuje. Nie ma, nie z winy managementu, przełożenia między wynikami firm i płacami pracowników. O przełożeniu wyników na płace zarządu nawet nie wspominam, bo to wrzód na normalności w polityce gospodarczej państwa.

### **Pan nie lubił związków zawodowych?**

One raczej nie przepadały za mną. W pierwszym dniu urzędowania ogłosiły protest przeciw mojej nominacji, nie chciały ze mną rozmawiać, poznać mojego planu. Dopiero po kilku dniach dały mi najpierw miesiąc, a potem trzy na „wykazanie się”. Bo nie byłem swój. Bo nie szedłem na pasku tych wszystkich, za przeproszeniem, „prezydentów” i „panów przewodniczących”, których na kolei są setki, albo tysiące. Oni sprawiają, że kolej zjada własny ogon. Wtrącają się do strategii działania spółek kolejowych, do polityki kadrowej, mieszają w atmosferze, a przy okazji – kombinują na własne konto. Mnie związkowcy gdańskiej „Solidarności”, i to spoza IC, próbowali – zastępując się siłą PiS i niestety PKP SA – wcisnąć dyrektora zakładu, swojego protegowanego. I polegli w boju. Ale skłamałbym, mówiąc, że nie znaleźliśmy porozumienia ze związkowcami w samej spółce Intercity. Oni też zrozumieli, że liczy się interes firmy, że trzeba wiele w niej zmienić. Powoli zaczęli odstaniać swoją prawdziwą pasję, wracali do niej.

### **Czy zamiana prezesa Czesława Warszewicza, pana następcy, na Krzysztofa Celińskiego przyniesie pozytywne skutki? Na początku chyba niezbyt miło komentował pan Warszewicza. Czy zrobił coś dobrego dla firmy i pasażerów, czy jedynie starał się „zatrzeć ślady” po panu i wprowadzić swoją załogę, jak powszechnie sądzono?**

Warszewicz miał status politycznego komisarza: przyszedł do zarządu spółki w momencie, w którym jako team zarządzający byliśmy ledwo co, ale prawdziwie mocno zintegrowani. Dotarliśmy się, mieliśmy do siebie

zaufanie, wiedzieliśmy w czym jesteśmy dobrzy i czego chcemy jako zespół. Człowiek z nadania PiS zaburzył tę współpracę, wprowadził do spółki podejrzliwość, strach, donosicielstwo, a przede wszystkim politykę. Samą pracę Warszewicza oceniam dobrze, miał wyniki, ale jedno skutecznie popsuł: atmosferę przebojowości i otwartości w firmie. Zdusił ją, wyrzucając ludzi tylko dlatego, że kiedyś deklarowali poparcie dla mnie. Nie rozumiał, jak wiele znaczy na kolei poczucie solidarności, wspólnoty, więzi. Ludzie odsunęli się od zarządu, każdy robił swoje, nikt się nie wychylał, nikt nie biegł do prezesa z własnym pomysłem, bo się bał.

Z tego względu nominacja Krzysztofa Celińskiego może tylko sprzyjać spółce. Ale przed nim są gigantyczne zadania: powinien jak najszybciej scalić dwa organizmy – ten stary, z Intercity, i ten nowy, niedawno przejęty z PKP PR i PKP Cargo. Powinien doprowadzić do końca przetargi, choć nie wiem, czy ich rozmach nie przekracza możliwości inwestycyjnych spółki. Ale przede wszystkim, jeśli wolno podpowiadać, ma ogromną rolę do spełnienia w budowaniu relacji z pasażerami. Teraz to od niego zależy kształt połączeń dalekobieżnych w Polsce, jakość oferty, rozkład jazdy, zachowania drużyn konduktorskich. To zadanie nazywa się marketingiem usług (dziś wszystko jest marketingiem, sorry...); kolej pasażerska jest wręcz skazana na jego instrumentarium, bo to pasażer płaci, a nie bezimienny „budżet” czy „samorząd”.

**Przewozy dalekobieżne – te szybkie i ekspresowe – mogą się samofinansować, co zostało praktycznie udowodnione. Czy jest pan zwolennikiem monopolu dla takich przewozów, czy optuje za wejściem prywatnej konkurencji, która np. uruchomiłaby komercyjne przewozy ekspresowe na najbardziej obciążonych ciągach typu Warszawa – Kraków/Katowice, Warszawa – Poznań, Warszawa – Trójmiasto. Mówi się, że Zbigniew Jakubas przymierza się do takiej konkurencji. Wchodzi pan w to?**

A ile trzeba mieć? Pan Zbigniew Jakubas jest samodzielnym inwe-

storem i nie potrzebuje partnerów, więc mogę mu tylko... zazdrościć. Ale gorąco go do inwestycji w kolej pasażerską namawiam, dla pierwszego na rynku to będzie żyła złota. Nie jestem zwolennikiem monopolu, wręcz przeciwnie, uważam, że konkurencja wpłynie na polskich kolejarzy ożywczo, zobaczymy co naprawdę potrafią... Sęk w tym, by spółki takie jak PKP IC przygotowały się do tej konkurencji jak najlepiej. To dotyczy między innymi konstrukcji rozkładu jazdy, jego praktycznej użyteczności – a dziś rozkład jazdy układa nie marketing w zgodzie z życzeniami pasażera – lecz PKP PLK. To w tej spółce trzeba szukać rezerw w czasach przejazdu, w liczbie rzeczywistych i urojonych ograniczeń prędkości na torach, a przede wszystkim w inwestycjach modernizacyjnych.

PKP Intercity muszą przygotować się do walki konkurencyjnej także pod względem jakości taboru, liczby ofert, wyposażenia drużyn konduktorskich, szybkości reagowania na zapleczu technicznym, a także – o czym się często zapomina – w tworzeniu dobrych relacji z partnerami typu zakłady naprawy taboru, bo to one decydują o postępie technicznym i jakościowym, który może zadowolić klienta. Te relacje były ostatnio tworzone z pozycji dyktatora, a nie partnera w biznesie. To błąd. Dzisiaj Newag, Pesa czy Bombardier – w Europie bez granic – poradzą sobie bez Intercity, w drugą stronę to nie działa.

**Usamorządowienie i jego potencjalne efekty to temat kontrowersyjny. Powszechnie skrytykowano formę w jakiej się odbywa, jako zastąpienie jednego monopolu PKP monopolem samorządowo-kolejowym, praktycznie bez motywacji do robienia przez regiony przetargów. Panu się usamorządowienie w wersji „made in Poland” podoba? Bo to wyjątek w skali europejskiej. Jakie będą jego efekty w perspektywie kilku lat?**

Wciśnięcie przewozów regionalnych samorządom to wielki sukces rządu... kosztem pasażera. Inaczej nie mogę tego nazwać. Dziś zlecniodawca stał się jednocześnie zlecnio biorcą. To dekomponuje tworzący się rynek, konserwuje monopol PKP w wydaniu gorszym niż dotychczas.



Co byłoby lepsze dla PKP PR i samego rynku? Są dwie zasadnicze możliwości. Pierwsza odważna: podział spółki na trzy-cztery mniejsze kompanie przewozowe oraz ich sprzedaż prywatnym inwestorom. Niech to oni wezmą na siebie ciężar restrukturyzacji, inwestowania i układania się z samorządami. I będą w tym lepsi od urzędników, w to nie wątpię. I druga, bardziej zachowawcza, ale też racjonalna: wzmocnienie samych PKP PR poprzez inwestycje, głęboką restrukturyzację, z wykorzystaniem funduszy unijnych i środków z budżetu państwa. To, co obiecał minister Grabarczyk samorządom – a obiecał złote góry – gdyby trafiło do samej spółki, byłoby bardzo istotnym lewarem finansowym. Gdyby jeszcze skarb państwa i samorządy zwróciły spółce te pieniądze, które były jej winne w pierwszych latach po reformie kolei, sytuacja firmy mogłaby się skrajnie odmienić. Jest i trzecia możliwość, przejście przez samorządy wyłącznie taboru wraz zapleczeniami i uczynienie konkurencji między operatorami – wówczas spółka PKP PR mogłaby być jednym z kilku operatorów starających się o zlecenia przewozowe od samorządów. To jednak wyższa szkoła jazdy, nie sądzę, żeby mogła znaleźć sojuszników.

Ale rząd, wsparty przez samych kolejarzy, czego już nie rozumiem, poszedł na łatwiznę – pozbył się kłopotu. Oddał bankruta, nie podjął walki o jego sanację, licząc, że ktoś zrobi to lepiej. Kto? Urzędnicy samorządowi? Jak może wyglądać zarządzanie spółką, w której jest szesnastu akcjonariuszy i każdy ma rozbieżne interesy, bo każdy chciałby widzieć w swoim regionie najnowsze pociągi i największe inwestycje? Już widzę pierwsze spory o kolejność kierowania wagonów do remontu... Dlaczego najpierw z Podlasia, a nie z Dolnego Śląska?

A to jest tylko drobny element. Słyszę, że samorządowcy żądają audytu, bo otrzymali projekcje finansowe z zawyżonymi przychodami i zaniżonymi kosztami, i liczą się z koniecznością dopłat rządu 300 milionów złotych. Hmm... Czyli kupili kota w worku. Musieli? Rzecz jasna, ich rozumowanie było dość logiczne – teraz przejmujemy całą spółkę,

za dwa-trzy lata podzielimy ją na kilka mniejszych podmiotów i tamte albo sprzedamy, albo będziemy nimi zarządzali. Ale w takim przypadku znów wracamy do punktu wyjścia: jeśli taki jest rzeczywisty cel działania rządu i samorządów, to może należało przeprowadzić operację prywatyzacji już teraz? Bez tej „przejściowej” opcji?

Przegra – właśnie czytam, że PKP PR mogą zlikwidować nawet 600 połączeń – pasażer o którym i dotychczas mało myślano, ale wkrótce mogą polec resztki jego złudzeń. Nie ma szansy na konkurencję, bo samorząd da najpierw zlecenie własnej córce. Nie ma szansy na stabilny i spokojny rozwój spółki, bo za dużo w niej rozbieżnych interesów. Nie ma też – i to jest najgorsze – najzwyczajszego myślenia o klientach: to oni są podmiotem, to oni (także) płacą za przejazdy. W PKP PR zawsze koncentrowano się na pieniądzach od samorządu, robiąc strasznie mało, by zwiększać wielkość przewozów, a przez to – wartość przychodów spółki. Tu jest klucz do sukcesu, do ograniczenia strat! Ale łatwiej jest negocjować z szesnastoma marszałkami, niż dbać o interes milionów pasażerów. Cała bieda PKP PR bierze się właśnie z tego założenia. Nie liczył się przychód od pasażera, czyli skutek oferty rynkowej, lecz darowizna od marszałka. Dla kolejarzy rynkiem przestał być podróżny, a stał się urząd marszałkowski. I to się nie zmienia, niestety.

Reasumując, widzę wichry i wojny wewnątrz PKP PR, widzę protesty „prezydentów” ze związków zawodowych, którzy wkrótce spostrzegą, jak spadło ich znaczenie, widzę też dużą odpowiedzialność PKP SA za rozpad całej grupy kolejowej. Kiedy sprzedamy Intercity i Cargo, można będzie wynieść sztandary PKP do Muzeum Kolejnictwa. Jeśli taki był zamiar, to z lekką nutą ironii powiem: gratuluję mistrzostwa. Idąc na łatwiznę, Grupa PKP poprawiła swój biznesowy byt poprzez autodestrukcję, oddając i złote kury, i kule ciężące u nogi. W finale spektaklu czekam na przekazanie samorządom PKP SA. Amen.

***Jak się pan zapatruje na plany budowy w Polsce linii wysokich***

***prędkości, czyli sieci KDP, zwanej „Ygrek”? Jest to realne do 2020 roku, czy to tylko kolejne mity, bajki i kolejne przedwyborcze obietniczki kolejnego rządu?***

Jestem wielkim entuzjastą tego projektu, rozmawiałem o nim z ministrem Grabarczykiem, sugerując mu kilka, moim zdaniem, dobrych rozwiązań. Ale najpierw powiem, co mnie niepokoi i trochę bawi. Zaczęń od daty... Kiedy urzędnik dowiaduje się, że minister lub prezes oczekują od niego informacji o terminach, woli podać termin możliwie najdalszy i bezpieczny. Kto wymyślił, że to będzie akurat 2020 rok, a nie np. 18 czerwca 2018? Z czego wynika podana data? Otóż wynika z pójścia na łatwiznę i poszukiwania bezpiecznego wytłumaczenia na okoliczność „w razie, gdyby nie dało się”. A ja twierdzę, że da się tę kolej zbudować dużo wcześniej – i co mi zrobicie? I twierdzę, że da się ją zbudować, ale... poza strukturami PKP. Już dziś powinna istnieć spółka celowa, dedykowana wyłącznie do tego przedsięwzięcia; ma ono wręcz cywilizacyjny charakter. W takiej spółce łatwiej jest o wydawanie decyzji, o dynamizm w działaniu. Ale, niestety, w dzisiejszych strukturach kolei widzę raczej setkę urzędników, którzy marzą o wożach po świecie „w poszukiwaniu doświadczeń”. Widzę te trwające tygodniami rozliczenia delegacji, te nieskończone konferencje, narady, pisanie dokumentów uzasadniających tworzenie innych dokumentów, te sztywne procedury rodem z PRL, w których ginie kreatywność, ambicja, wola osiągnięcia sukcesu itp. Prywatny inwestor nie ma na to czasu, musi budować szybko, bo tylko wtedy buduje tanio. Państwowy właściciel musi zachowywać się podobnie!

Dlatego jestem zwolennikiem stworzenia podmiotu niezależnego od PKP, zamkniętego dla koleśki, dyrektorskich układów i pociotków, wolnego od bastionu związkowej retoryki i związkowych obiboków, ale otwartego np. na partnerstwo publiczno-prywatne. Tylko taki podmiot może zbudować „Y” przed podanym terminem. Inaczej będzie to kolejna kolejowa fatamorgana. Wierzę, że zarówno ministerstwo, jak i PKP PLK dobrze tę koncepcję przeanalizują.

**Gdyby obecnie był pan prezesem spółki PKP Intercity, to jakich zmian warto by dokonać? Jakie koncepcje kontynuować, a jakie zmienić? Przechylne pudło, zespolone składy, szybkie lokomotywy, wejście na giełdę – to dobra droga? Realna? Co doradziłby pan nowemu prezesowi Celińskiemu?**

Myślę, że nowy prezes wie, co chce osiągnąć i zna metody dochodzenia do celów. Jeśli jednak miałbym cokolwiek sugerować, to przede wszystkim... otwartość. Na ludzi z zewnątrz, na idee, które są skuteczne – w tym również takie, którym ja hołduję, idee marketingu – na konkurencję, która bywa zbawienna, bo stanowi doskonały punkt odniesienia. W Intercity, przed wejściem na giełdę, trzeba uporządkować strukturę, delegować uprawnienia na poziom zakładów, które wzięły na siebie ciężar zarządzania wielkim majątkiem i wielkimi grupami ludzi, a nie otrzymały odpowiednich kompetencji – dziś nadal sprzątaczkę w Białymstoku przyjmuje do pracy sam prezes z Warszawy. Uporządkowania wymaga oferta dla klientów, a także rozdział funkcjonalny pomię-

dzy pociągami pospieszными, ekspresowymi i InterCity. Te pierwsze mogłyby w całości trafić do odrębnego podmiotu prawnego, stanowiącego własność PKP IC, skupiającego całą sieć pociągów innych niż kwalifikowane, ale doskonale z nimi skoordynowaną. Jeden rozkład jazdy, jedna taryfa w obszarze obu spółek, jedna oferta dla pasażerów – to dałoby gwarancję dobrego przygotowania przed uwolnieniem rynku przewozów pasażerskich. Taki porządek powinien być zrobiony rok temu

**Pan – jako przedsiębiorca prywatny – kupiłby akcje Intercity?**

Z sentymentu tak. Ale ja nie jestem już zwolennikiem wprowadzania tej spółki na giełdę.

**Jak to?**

Po pierwsze: giełda brutalnie obnaży słabość mechanizmów zarządzania koleją... Jeśli kapitał pozyskany z wejścia na giełdę miałby trafić do państwowego właściciela i nigdy nie wrócić do samej spółki, jeśli prywatyzacja poprzez giełdę nie uczyni z pracowników akcjonariuszy, bo nie zanoszą się, żeby ko-

lejarze dostali swoje 15 procent, jeśli nadal pakiet kontrolny będzie w rękach państwa, jeśli nie zmieni się ustawa kominowa i sposób wynagradzania zarządów za podnoszenie wartości marek, którymi zarządzają, to... po co to wszystko? Giełda kosztuje, wejście na nią – również, a bezimienny kapitał rozproszony na giełdzie zbyt mocno przypomina mi właściciela państwowego. Wolę mieć w firmie prywatnego inwestora, któremu zależy na rozwoju marki, mogę też mieć właściciela państwowego, niechby prezentował nawet bardzo wyraziste poglądy polityczne – byleby nie wpychał do biznesu łap ubrudzonych polityką i rozliczał menedżerów za osiągnięte wyniki, a nie zgodność poglądów z obowiązującą linią partii.

**Czy dlatego odszedł pan z PKP?**

Między innymi. W mojej firmie liczy się klient i jego zadowolenie oraz pieniądze, które uzyskujemy dzięki jego satysfakcji. Nam to wystarcza. Byłoby fajnie usłyszeć kiedyś, że w PKP jest podobnie.

**Bardzo dziękuję za rozmowę.**