

Rok powstania: 2015

TOMASZ OLEJNICZAK, KATARZYNA ZALEWSKA

## Zhongbai<sup>1</sup>

John Smith, prezes Brytyjskich Kolei Publicznych (British Public Railways, BPR), otworzył poranną gazetę. Jego oczy natychmiast powędrowały do nagłówka artykułu na jednej z pierwszych stron – „Zhongbai śmiertelnie potrafiło 26-latkę. Kobieta weszła pod zamknięty szlaban”.

– „No nie, znowu?!” – pomyślał John. Minęły zaledwie dwa miesiące odkąd Brytyjskie Koleje Publiczne uruchomiły nowy superszybki pociąg Zhongbai. Ta usługa miała być ich kartą przetargową w walce z konkurencją i symbolem pozytywnych zmian zachodzących w organizacji, a tymczasem wszystkie ich dotychczasowe problemy znalazły się w centrum uwagi mediów. Opóźnienia, awarie, problem techniczne, a teraz jeszcze kolejny śmiertelny wypadek... „Musimy z tym skończyć!” – pomyślał John. Podniósł słuchawkę i wykręcił numer do swojego asystenta:

- „Benny, ściągnij tu wszystkich. Natychmiast!”
- „Wszystkich Panie Prezesie?”
- “WSZYSTKICH!”

### Opis firmy

Brytyjskie Koleje Publiczne (British Public Railways, BPR) powstały 1906 r., jednak w obecnej formie, tj. jako spółka akcyjna (ang. Public Limited Company, PLC), działają od 1990 roku. Dawną spółkę państwową skomercjalizowano i przekształcono w konglomerat na podstawie rządowej ustawy o komercjalizacji, restrukturyzacji i prywatyzacji. Celem tych przemian było rozdzielenie działalności przewozowej i działalności związanej z utrzymaniem i zarządzaniem liniami kolejowymi. W rezultacie restrukturyzacji spółkę podzielono na szereg samodzielnych podmiotów prawa handlowego, które były w stanie świadczyć szeroki wachlarz usług również poza rynkiem kolejowym. Po restrukturyzacji spółki utworzyły grupę BPR, w skład której wchodziło 14 spółek zależnych (załącznik 1), z których każda odpowiada za nieco inny obszar. Nad niełatwym zadaniem nadzoru i koordynacji działalności wszystkich spółek grupy czuwała spółka matka, czyli Brytyjskie Koleje Państwowe PLC.

Kluczową spółką w ramach grupy stała się spółka BPR Intertown PLC, będąca największym brytyjskim przewoźnikiem pasażerskim. Spółka ta została powołana do życia w momencie prywatyzacji w 1990 roku. Początkowo działała jedynie na rynku pasażerskich przewozów kolejowych, oferując przewozy w wyższych segmentach cenowych, jednak z czasem wprowadziła również markę

<sup>1</sup> Wszystkie dane występujące w niniejszym studium przypadku są fikcyjne.

YR – Your Railways, dla segmentu ekonomicznego. W roku 2000 spółka przejęła od BPR Regional Transports obsługę przewozów międzyregionalnych, a w 2012 r. uruchomiła nową usługę superszybkich przewozów chińskimi pociągami typu Zhongbai. W rezultacie tych przejęć i rozwoju oferta spółki uwzględniała szeroki wachlarz produktów:

- **Your Railways (YR):** pociągi dalekobieżne, częste kursy, niskie ceny,
- **InterTown (IT):** pociągi pospieszne, niskie ceny, unijne dofinansowanie,
- **InterTown Express (ITE):** komfortowe, długie i krótkie trasy, wiele udogodnień, np. przedziały menedżerskie, całkowita rezerwacja miejsc,
- **EuroCity (EC) i EuroNight (EN):** międzynarodowe połączenia dzienne i nocne,
- **InterTown Premium (ITP):** nowoczesne pociągi Zhongbai, superszybkie połączenia.

Od niedawna na czele spółki BPR Intertown stanął nowy, młody, energiczny i bezpośredni prezes – Jack Leon. W spółce Jack miał opinię człowieka od trudnych zadań, ale jego byli współpracownicy zawsze podkreślali, że dobrze się z nim współpracuje. Nowy prezes rozpoczął swoją karierę zawodową w banku inwestycyjnym w Londynie. Następnie pracował w zespole przygotowującym wprowadzenie do obrotu giełdowego akcji rosyjskich spółek naftowych. W kolejnych latach Jack pracował w kilku bankach w londyńskim City, aż w końcu dołączył do grupy BPR jako dyrektor do spraw nadzoru właścicielskiego i prywatyzacji. Już jako nowy prezes BPR Intertown PLC w wywiadach dla prasy zapowiadał niezwykle ambitne plany odbudowy wizerunku i wzmocnienia kondycji finansowej spółki. W kulisach mówiło się, że wszystkie te działania miały na celu prywatyzację spółki – w końcu był to obszar specjalizacji nowego prezesa. Wszyscy mieli również nadzieję, że jego kandydatura zakończy karuzelę personalną na stanowisku prezesa, która trwała praktycznie od początku działalności spółki. W ciągu ostatnich kilkunastu lat spółka miała 9 prezesów, przy czym od ogłoszenia przetargu na pociągi dużych prędkości roku prezesi zmieniali się sześciokrotnie. Częste zmiany prezesów były jednak zaledwie czubkiem góry lodowej problemów, z jakimi zmagala się spółka przy projekcie *Zhongbai*.

## Opis projektu *Zhongbai*

Początki projektu *Zhongbai* sięgały lat 90. Wtedy to właśnie przeprowadzane były pierwsze brytyjskie testy pociągów dużych prędkości typu Zhongbai i pobity został lokalny brytyjski rekord prędkości 250,1 km/h. To wydarzenie stało się inspiracją do przeprowadzenia przez Brytyjskie Koleje Publiczne analizy finansowej i pod koniec lat 90. ogłoszono przetarg na dostawę 16 pociągów typu Zhongbai. Zwycięzcą przetargu został chiński koncern Zhongbai Trains Hangzhou. Niestety, w kolejnym roku przetarg został unieważniony przez brytyjski Supreme Audit Office, a trwająca rok kontrola finansowa wykazała szereg nieprawidłowości, w rezultacie czego przetarg został uznany za niecelowy i niegospodarny.

W wyniku skandalu temat połączeń kolejowych dużych prędkości i chińskich pociągów typu Zhongbai na pewien czas ucichł. W tym czasie zaszło wiele zmian – zarówno w sytuacji kolei w Wielkiej Brytanii, jak i w samej spółce BPR. Brytyjskie Koleje Publiczne przeszły restrukturyzację, powstała opisana wcześniej BPR Group złożona z 13 osobnych spółek oraz spółki matki, czyli BPR PLC. W roku 2006 spółka BPR InterTown PLC postanowiła wskrziesić projekt *Zhongbai*, rozpisując drugi przetarg na pociągi dużych prędkości. W nowym przetargu określono szereg specyfikacji i podniesiono wymagania dotyczące maksymalnej prędkości do 250 km/h. Przetarg odbywał się dwuetapowo – pierwszy etap stanowił tzw. dialog konkurencyjny, podczas którego negocjowano, co potencjalni dostawcy mogliby zaoferować. Na tym etapie zgłosiło się 6 podmiotów, w tym Zhongbai Hangzhou i wielu europejskich producentów pociągów. Drugi etap przetargu odbył się w 2008 r. i miał już formę konkursu ofert. Mimo zainteresowania, jakie pierwotnie wzbudził przetarg wśród producentów składów dużych prędkości, do drugiej tury przetargu stanęła tylko

jedna firma – Zhongbai Hangzhou. W efekcie wycofania się konkurentów, przetarg wygrał Zhongbai Hangzhou, zawierając w 2009 r. kontrakt z BPR InterTown na dostawę 20 pociągów typu Zhongbai za kwotę 400 mln euro. Dodatkowo za kolejne 265 mln euro Zhongbai Hangzhou zobowiązał się do budowy zaplecza niezbędnego do utrzymania i obsługi technicznej składów przez 17 lat.

Największym wyzwaniem w początkowej fazie projektu było jego sfinansowanie. Okazało się bowiem, że mimo rozpisania przetargu BPR InterTown nie dysponowało środkami nawet zbliżonymi do kwot widniejących w ostatecznym kontrakcie. Zarząd spółki liczył na hojne wsparcie Unii Europejskiej, zakładając, że 50% środków będzie pochodzić z unijnego programu infrastrukturalnego, a pozostałe 50% z kredytu. Unia Europejska określiła jednak projekt jako czysto komercyjny i spółka otrzymała jedynie 23% dofinansowania. Pozostała kwota pochodziła z kredytu z Europejskiego Banku Inwestycyjnego, który udało się otrzymać dzięki gwarancjom rządu brytyjskiego, a wkład własny stanowił zaledwie 10%.

Po zapewnieniu finansowania projekt wszedł w fazę realizacji i w 2010 r. odbyły się pierwsze testy Zhongbai na brytyjskich torach, podczas których padł nowy rekord prędkości – 291 km/h. Rekord ten był jednym z nielicznych sukcesów projektu. Na przestrzeni kolejnego roku codziennie w prasie pojawiało się przynajmniej kilka informacji o problemach z realizacją projektu Zhongbai. Po doniesieniach na temat problemów z finansowaniem projektu kolejny problem pojawił się, kiedy składy były już gotowe, jednak nie mogły uzyskać homologacji. Pociągi z homologacją miały zostać dostarczone do Wielkiej Brytanii już w maju, jednak pierwsze składy BPR Interfon otrzymało dopiero we wrześniu. Powodem opóźnień był sprzeciw Brytyjskiego Urzędu Transportu Kolejowego, który odmawiał dopuszczenia składów do ruchu z prędkością 250 km/h, ponieważ żadne brytyjskie tory nie miały takiej homologacji. W związku z opóźnieniami w dostawie BPR InterTown zaczął naliczać producentowi kary finansowe, jednak Zhongbai Hangzhou odmawiał przyjęcia odpowiedzialności za problemy z homologacją, na które nie miał wpływu. Doprowadziło to do poważnego sporu z producentem. Co ciekawe, mimo to BPR InterTown zdecydowało się podpisać aneks do umowy i przyspieszyć płatności za pociągi, których jeszcze nie otrzymało. To z kolei spotkało się to z oburzeniem brytyjskiej opinii publicznej, ponieważ ani spółka, ani pasażerowie nadal nie mogli korzystać z nowych pociągów.

Kolejne problemy pojawiły się, kiedy Zhongbai Hangzhou zaczął przekazywać pierwsze składy. Pierwsze cztery pociągi zostały odrzucone przez BPR InterTown z powodu usterek. W Internecie pojawiły się zdjęcia rdzy na wagonach, a w mediach rozpoczęto debatę, czy Zhongbai to rzeczywiście „nowa jakość” na brytyjskich torach, tak jak obiecywał prezes BPR InterTown. Podczas gdy w prasie pełno było informacji o problemach z homologacją, odbiorami, infrastrukturą czy prędkością Zhongbai, konkurencja spoza branży kolejowej dynamicznie się rozwijała. Jak grzyby po deszczu zaczęły pojawiać się komfortowe przewozy autokarowe z atrakcyjnym systemem biletowym. Firmy takie jak British Bus, Simple Express czy Lux Express rozpętały wojnę cenową, zabójczą dla przewoźników kolejowych. Jednocześnie wraz z rozwojem sieci społecznościowych zaczęła rosnąć popularność tzw. carpoolingu, czyli wspólnych przejazdów samochodowych, co przekładało się na coraz większą liczbę użytkowników portali takich jak carpooling.uk czy BlaBlaCar.uk. Na domiar złego do wojny cenowej dołączyły tanie linie lotnicze z Ryanair na czele, oferując atrakcyjne promocje na loty krajowe.

Wraz ze zbliżającą się premierą pociągu Zhongbai szum medialny narastał i 16 listopada 2012 r. wszyscy z zaciekawieniem czekali na rozpoczęcie sprzedaży biletów. Niestety okazało się, że system sprzedaży nie zadziałał. Strona rezerwacji internetowych była nieaktywna, a w wielu przypadkach nie można było zakupić biletów również w kasach na dworcach. W końcu sprzedaż ruszyła cztery dni później (20 listopada), jednak nie był to pierwotnie zakładany dynamiczny system sprzedaży, stosowany przez linie lotnicze. Cały przetarg został unieważniony, ponieważ okazało się, że nowy system po prostu nie współpracuje z systemem IT BPR Informatics, będącej jedną ze spółek grupy odpowiedzialną za sprzedaż biletów. Prace nad wprowadzeniem dynamicznego systemu sprzedaży

zostały uruchomione, jednak samo BPR InterTown przyznało, że potrwałają kilka lat, ponieważ minimum rok zajmie samo zbieranie danych. W praktyce brak dynamicznego systemu sprzedaży oznaczał brak możliwości automatycznego obniżania cen biletów na kursy poza godzinami szczytu z niską frekwencją. To z kolei uniemożliwiało efektywne wykorzystanie pociągu Zhongbai, w którym lokomotywa i wagony stanowią nierozłączną całość i były przewidziane na stałą liczbę 402 pasażerów. Brak elastyczności systemu biletowego powodował, że w mniej popularnych godzinach pociągi *de facto* jeździły puste. W wyniku wpadki z przedsprzedażą biletów posady straciło dwóch dyrektorów oraz członek zarządu BPR Intertown, a w końcu również sam prezes.

Absurdy związane z biletami dotyczyły również możliwości ich zakupu i kar za ich brak. Jeszcze przed wyruszeniem Zhongbai na tory wiadomo było, że nie będzie w nich możliwości zakupienia biletu na pokładzie. Za brak biletu naliczana była kara 100 funtów brytyjskich plus cena biletu. Od razu zostało to szeroko skrytykowane, zwłaszcza że takie zasady oznaczały pogorszenie sytuacji osób niepełnosprawnych, którym zgodnie z unijnym rozporządzeniem dotyczącym praw i obowiązków pasażerów w ruchu kolejowym, przysługiwało prawo do zakupu biletu wewnątrz pociągów bez dodatkowych opłat. Fala krytyki spowodowała zmniejszenie kary do 20 funtów przy płatności na miejscu.

Oburzenie pasażerów budziły również rozkład jazdy i fatalne skomunikowanie z pociągami regionalnymi na stacjach węzłowych. Przemyślany plan pozwoliłby zapełnić Zhongbai i zwiększyć przychody z biletów, a pasażerom po prostu ułatwiłby życie. Niestety BPR Intertown nie miało wpływu również na rozkłady jazdy. Za ich przygotowanie odpowiedzialna była osobna spółka BPR British Railway Lines PLC, zarządzająca siecią linii kolejowych i synchronizująca ruch przewoźników krajowych i regionalnych. W rezultacie z punktu widzenia BPR Intertown w rozkładach pociągów często trudno było dopatrzeć się jakiegokolwiek logiki. Przykładem może być Leeds, widniejąca na liście stacji węzłowych. Według rozkładu jazdy pierwsze dwa pociągi Zhongbai odjeżdżają z Leeds o 5:07 i 6:07, podczas gdy pierwsze składy Regional Transport z mniejszych miejscowości przyjeżdżają na stację Leeds dopiero o 5:13 i 6:16.

Olbrzymim wyzwaniem w projekcie *Zhongbai* były również szkolenia załogi mającej obsługiwać nowy luksusowy pociąg. BPR InterTown zakładał, że od września 2012 r. możliwe będą pierwsze jazdy z pasażerami, tak aby obsługa miała szansę nauczyć się nowych pociągów przed inauguracją. Niestety, kiedy pociągi zostały „zaaresztowane” przez producenta podczas sporu o homologację, maszynistom odmówiono dostępu do pociągów. W rezultacie większość z nich przeszła tylko szkolenia statyczne. Do tego mimo iż początkowo szkoleniami planowano objąć 130 osób, okazało się, że w spółce zatrudniającej 7000 pracowników brakowało wykwalifikowanych maszynistów. Media donosiły, że w momencie inauguracji maszynistów, którzy mogliby pojechać z pasażerami z rozkładową prędkością, można było policzyć na palcach jednej ręki. BPR InterTown twierdził jednak, że w sumie przeszkolono 109 ludzi, z czego ponad 30 może samodzielnie prowadzić pociąg.

Kolejnym problemem BPR InterTown stało się sprzątnięcie składów. Przeprowadzony przetarg został unieważniony, ponieważ przystąpiła do niego tylko jedna firma i podała cenę ponad sześciokrotnie wyższą, niż wynosił przewidywany budżet. Drugi przetarg rozstrzygnięto dopiero w marcu 2013 r., czyli ponad 3 miesiące po rozpoczęciu kursowania Zhongbai. Podobne problemy i opóźnienia pojawiły się w kwestii cateringu i przygotowania nowych mundurów dla załogi. Jeżeli Zhongbai miałby kursować z zakładaną prędkością podczas podróży z Londynu do Edynburga, posiłek dla 402 osób powinien być przygotowany i dostarczony w ciągu 2,5 godziny. Było to zadanie logistyczne, wymagające szczegółowego planu, dostosowania liczby kucharzy i obsługi na pokładzie. Spółka zapewniająca catering w pociągach BPR InterTown przygotowywała się od miesięcy, ale ostatecznie nie została wcześniej dopuszczona do pociągów typu Zhongbai. W rezultacie podczas pierwszych kursów w menu często czegoś brakowało. W momencie inauguracji nie były również gotowe nowe mundury dla załogi. Wykonawca został jednak wybrany w wyniku przetargu i otrzymał za usługę astronomiczną sumę 100 tys. euro.

Najwięcej zarzutów i doniesień medialnych skupiało się jednak na stanie infrastruktury. Według sceptyków pełen potencjał superszybkich pociągów Zhongbai nie mógł być w pełni wykorzystywany właśnie ze względu na fatalny stan torów i trwające od lat prace modernizacyjne w większości rejonów Wielkiej Brytanii. Z prędkością 200 km/h pociągi miały jeździć jedynie po 10% swojej trasy, a w październiku 2012 r., czyli 2 miesiące przed inauguracją Zhongbai, zmodernizowane było zaledwie 62% planowanej trasy. Na wielu odcinkach pociągi musiały jeździć tylko jednym torem; np. linia kolejowa łącząca Londyn z Liverpoolem miała być gotowa w 2011 r., obecnie nawet data 2016 r. nie jest pewna, podobnie jak ukończenie modernizacji tzw. Main Trunk Line, łączącej Londyn z Edynburgiem. Stan infrastruktury przekładał się na stopniowe wydłużanie się planowanych czasów przejazdów, które od samego początku projektu były mocno nagłaśniane jako główna zaleta pociągów Zhongbai. Początkowo obiecywano, że z Londynu z Liverpoolu pociąg Zhongbai dojedzie w 2 godziny 30 minut. Późniejsza wersja zakładała przejazd w 2 godziny 58 minut, jednak *de facto* pokonanie tej trasy nadal zajmuje ponad 3 godziny. Pod wpływem szumu medialnego rzeczniczy BPR InterTown tłumaczyli, że podawane czasy przejazdu pokazują wartości docelowe, do których dąży przewoźnik. Większość pasażerów czuła się jednak zwyczajnie oszukana.

W końcu 14 grudnia 2012 r. Zhongbai wyjechał na tory. Z dwudziestu zamówionych składów regularnie kursowało tylko dziewięć. Jak podało BPR InterTown, sześć pociągów stanowi rezerwę. Z innych źródeł wiadomo, że producent dostarczył jeszcze 2 składy, co w sumie dawało siedemnaście pociągów. Nadal jednak brakowało informacji o 3 zamówionych składach. Ponadto już pierwszego dnia po wprowadzeniu zaczęły się kłopoty i Zhongbai odnotował swoje pierwsze, kilkuminutowe spóźnienia. Załoga debiutujących pociągów Zhongbai również sprawiała wrażenie słabo wyszkolonej, czego przykładem mogły być pojawiające się na portalu YouTube filmy przedstawiające problemy z zamknięciem rozkładanych stopni na jednej ze stacji. Mimo obietnic BPR InterTown w pociągu brakowało również WiFi dostępnego bezpłatnie nawet w starszej generacji pociągach, często występowały też problemy z sygnałem GSM. W całym składzie dostępne były tylko 4 miejsca dla rowerów, a zgodnie z regulaminem tylko w nich można przewozić rowery. Czy była to wystarczająca liczba, miało się okazać dopiero w sezonie letnim. W końcu 3 stycznia 2013 r. media doniosły o pierwszej poważnej awarii Zhongbai. Pociąg miał problem z systemem hamowania i mimo podstawienia rezerwowego składu, kurs miał 2 godziny opóźnienia. Opóźnienia Zhongbai nie były jednak niczym nowym i zdarzały się kilkakrotnie ze względu na częste awarie systemu sterowania ruchem pociągów na Main Trunk Line, łączącej Londyn z Edynburgiem.

W pewnym momencie w mediach zaczęto spekulować, czy nad Zhongbai nie wisi przypadkiem jakaś chińska klątwa. Jeszcze zanim pociąg zaczął kursować, został pokryty graffiti przez wandalów. W listopadzie 2012 r., już podczas jazdy testowej, Zhongbai zabił pierwszego człowieka, co odbiło się szerokim echem w mediach. Drugi śmiertelny wypadek miał miejsce już w styczniu, a kolejny w kwietniu 2013 roku. Mimo iż przyczyną wypadków były zazwyczaj źle zabezpieczone torowiska oraz nieuwaga lub brawura pieszych, wszystkie te wypadki przyczyniały się do pogarszania wizerunku Zhongbai w brytyjskich mediach. Oliwy do ognia dolewały również medialne doniesienia o problemach celebrytów i osobistości publicznych podróżujących Zhongbai, jak np. słynnej przedstawicielki brytyjskiej organizacji pozarządowej zajmującej się pomocą humanitarną, której obsługa Zhongbai odmówiła rozłożenia platformy dla osób niepełnosprawnych, tłumacząc, że jest ona przeznaczona tylko dla pasażerów poruszających się na wózkach i ze względów bezpieczeństwa nie mogą z niej korzystać osoby o kulach. Podobnie nagłośniono przypadek kradzieży portfela jednemu ze słynnych brytyjskich aktorów komediowych w pociągu Zhongbai.

## Zebranie

W pokoju panowała grobowa cisza. Wszyscy patrzyli na siebie z nieufnością.

– Benny, czy wszyscy już są?

– Tak, Panie Prezesie.

– „Trzynastu prezesów i dwudziestu dwóch dyrektorów departamentów – pomyślał John – może na tym właśnie polega nasz problem...”.

Westchnął, wstał z fotela i rozpoczął zebranie.

– Witam wszystkich. Mam nadzieję, że wiecie, po co się tu zebraliśmy. Zhongbai zabił kolejną osobę i tym razem media nam tego nie darują. Mam już dość problemów z tym nieszczęsnym projektem. Dlatego postanowiłem wezwać was wszystkich i zapowiadam, że nie wyjdziemy z tego pokoju, dopóki nie ustalimy, na czym polega problem i nie znajdziemy jakiegoś rozwiązania. Kto ma pomysł, niech mówi.

– Moim zdaniem to tylko szum medialny – odezwał się Jack Leon prezes BPR InterTown odpowiedzialny za projekt *Zhongbai* – to po prostu nieszczęśliwy wypadek, który nie będzie miał wpływu na naszą strategię dostarczania „nowej jakości”. Teraz najważniejszy jest wizerunek i odzyskanie klienta, żeby można było z zyskiem sprywatyzować spółkę. Świetnie by było, gdyby wszyscy w końcu zrozumieli...

– Chcesz powiedzieć, że tego nie rozumiemy? – zabrał głos Fred Knight prezes BPR British Railway Lines odpowiedzialny za linie kolejowe – Może masz jakieś zastrzeżenia do przejść kolejowych. Jeżeli tak, to podziel się nimi, proszę.

– Uderz w stół, a nożyce się odezwą... – uśmiechnął się Jack.

– Uważaj, co mówisz „młody”, bo karuzela się kręci i w każdej chwili mogą cię wymienić jak poprzednich! – wycodził przez zaciśnięte zęby Fred.

– Nikt w tą twoją „nową, jakość” nie uwierzy Jack – wtrąciła się Bety Sanders Dyrektor Departamentu Spraw Klienta BPR Grup – jeżeli Zhongbai ciągle się spóźniają, jeżdżą o połowę wolniej, niż obiecywaliśmy, a obsługa jest tak niekompetentna, że stała się pośmiewiskiem na YouTube!

– A jak mają jeździć szybciej, jak mamy takie tory? Do tego Fred najwyraźniej nie potrafi zsynchronizować krajowych i regionalnych rozkładów jazdy. Planowanie nie jest twoją mocną stroną, co Fred? – odbił piłeczkę Jack.

– To nie o tory chodzi, tylko o ludzi! – Wtrąciła się Katy Holmes z Training & Consulting Ltd. – Przez te wasze ciągłe kłótnie z producentem ani maszyniści, ani obsługa nie mają pojęcia, jak jeździć tymi pociągami!

Prezes BPR John Smith siedział w milczeniu i obserwował salę. W końcu stracił cierpliwość.

– Wiedziałem, że tak będzie, potraficie się tylko kłócić!

Chwyił w rękę leżący przed nim dokument.

– Czy ktokolwiek z was to widział? To jest nasz kodeks wartości (załącznik 3). Solidność, nowoczesność, dobre zarządzanie, odpowiedzialność, bezpieczeństwo, szacunek... To nie są puste słowa! Benny, rozdaj wszystkim materiały, które zamówiłem – powiedział John, zwracając się do swojego asystenta i kontynuował:

– W folderach macie materiały na temat Central Japan Railway Company. W 2014 r. ich superszybki pociąg Shinkansen obchodził 50-lecie istnienia i Japończycy chwalą się, że od 1964 r. nie mieli ani jednego wypadku! Jeżeli Japończycy mogą to zrobić, to dlaczego wy nie możecie? Niech mi ktoś do cholery wytłumaczy dlaczego?!

## ZAŁĄCZNIK 1. Struktura grupy British Public Railways PLC

1. **British Public Railways PLC (BPR)** – spółka matka odpowiedzialna za nadzorowanie i koordynację pozostałych spółek grupy,
2. **BPR British Railway Lines PLC** – zarządca sieci linii kolejowych, synchronizuje ruch, opracowuje rozkład jazdy
3. **BPR Freight Logistics PLC** – przewoźnik towarowy
4. **BPR Intertown PLC** – przewoźnik osobowy, krajowy i międzynarodowy
5. **BPR Energy PLC** – dostawca energii elektrycznej i usług elektroenergetycznych
6. **TC Telecom Ltd.** – operator telekomunikacyjny
7. **BPR Informatics Ltd.** – dostawca usług IT dla firm z branży transportowo-logistycznej
8. **Regional Wide Line Ltd.** – zarządca linii kolejowej nr 65, regionalny przewóz towarów
9. **BPR Fast City Line Ltd.** – operator i zarządca infrastruktury kolejowej linii nr 250, przewozy pasażerskie
10. **Railway Tourism Nature Tours Ltd.** – organizator imprez turystycznych i wypoczynku we własnych obiektach)
11. **Railway Publishing Company Ltd.** – usługi poligraficzne)
12. **Training & Consulting Ltd.** – usługi szkoleniowe na rzecz spółek BPR Group, głównie z zakresu szkoleń zawodowych pracowników branży kolejowej
13. **Xcity Investments Ltd.** – projekty deweloperskie i inwestycyjne na terenach kolejowych
14. **BRP Constructions Ltd.** – usługi w zakresie budownictwa telekomunikacyjnego

Źródło: strona internetowa British Public Railways PLC.

## ZAŁĄCZNIK 2. Struktura organizacyjna British Public Railways PLC

1. Departament Zarządu i Strategii
2. Departament Zarządzania Kapitałem Ludzkim
3. Departament Marketingu
4. Departament Spraw Klienta Grupy BPR
5. Departament Audytu
6. Departament Finansów i Rachunkowości
7. Departament Windykacji
8. Departament Nadzoru Właścicielskiego
9. Departament Prywatyzacji
10. Departament Analiz Rynkowych
11. Departament Bezpieczeństwa i Spraw Obronnych
12. Departament Prawny i Współpracy Międzynarodowej
13. Departament Zakupów i Administracji
14. Departament Teleinformatyki
15. Departament Kontrolingu i Reorganizacji
16. Departament Sprzedaży Nieruchomości
17. Departament Komerccjalizacji Nieruchomości
18. Departament Eksploatacji Nieruchomości
19. Departament Inwestycji
20. Departament Ewidencji Nieruchomości
21. Departament Geodezji i Współpracy z Samorządami
22. Departament Komunikacji i Public Relations

Źródło: strona internetowa British Public Railways PLC.

### ZAŁĄCZNIK 3. Kodeks wartości British Public Railways PLC



Źródło: strona internetowa British Public Railways PLC.